

消失的家门口银行

7月初，在外地上学的大学生王彤放暑假回家时发现，家门口的丹东银行“消失了”。根据金融监管总局金融许可证信息，这家位于辽宁省丹东市元宝区九江街19-1号的丹东银行丹东江景之都支行2024年1月终止营业。

金融科技的发展，使得“指尖银行”成为不少银行客户办理业务的首选。作为拓客的一线阵地，银行线下网点近几年呈现缩减态势。据中国证券报记者统计，2024年上半年便有超过1100家商业银行支行、营业部、分理处等机构结业退出。

支行网点被裁撤或合并的背后，是银行对收益与成本的平衡考量，对经营成本的敏感度提升。在网点“瘦身”的同时，如何提升服务质量，对于银行而言，无疑是重要课题。

整体而言，银行业正向着智能化、轻型化、场景化方向转型，部分银行秉持规模“小而轻”、功能“全而精”原则进行网点布局。在场景化创新方面，有的银行尝试跨界玩转“金融+”服务，使出十八般武艺吸引客户，使得支行网点发挥出超越传统金融业务的价值，拓展了特色化经营的无限可能。

● 本报记者 张佳琳



视觉中国图片

客户行为变迁促使网点设置改变

谈及前述支行被裁撤的原因，丹东银行内部人士告诉记者：“由于业务少，没效益。很少有年轻客户来这里办理业务。支行关闭后，原来的工作人员被分配到其他支行网点了。‘有门路’的员工都愿意向上调动，一线柜员一直人手紧缺。”

“能明显感受到，近年来有些银行的支行网点越来越少。但这对我影响不大，平时我就不怎么去银行网点，大部分业务都在手机银行上操作，挺便捷的，而且跨行转账也不收取手续费。”王彤说。

王彤是当代年轻人的缩影，金融科技的发展使得“指尖银行”飞入寻常百姓家。

经营成本敏感度提升

“2024年的目标是，压降低效网点占比，大幅减少亏损网点。”某银行江苏淮安分行负责人向记者介绍，当前银行对于降本增效格外重视。2024年，该行将推动辖内网点全功能、综合化、体验式建设，逐步消灭小网点，将人员下沉、业务下沉，建成资产负债一体化经营的全能网点。

在专家看来，网点数量多是我国银行业特别是大型商业银行的突出特点。很长一段时间内，网点是银行服务的主要渠道和场所，是银行竞争力的重要体现。银行通过增加网点，吸引和服务客户，实现规模扩张，提升市场份额。

然而，网点也是银行成本最昂贵、管理最困难、风险最集中的服务渠道。如果银行网点分布科学合理，功能充分发挥，能够满足客户服务需求，那么它们就是良好的营销网络、交易平台和服务场所；反之，网点就会成为银行的包袱。

多位业内人士表示，在行业竞争日趋激烈的背景下，银行正转向精细化管理，对经营成本

据中国银行业协会发布的报告，2023年银行业金融机构离柜（非柜台渠道办理的业务）交易笔数达4914.39亿笔，同比增长9%；离柜交易总额2363.82万亿元。

客户行为的变迁正促使银行在网点设置上作出改变，其中最为显著的便是数量缩减。7月4日，记者在金融监管总局金融许可证信息平台查询发现，2024年以来有超过1100家商业银行支行、营业部、分理处等机构结业退出，其中不乏成立40多年的“老网点”。相比之下，有约960家商业银行支行、营业部、分理处等机构获批设立。在“一撤一开”间，仅2024年上半年，便净减少了140多家银行相关机构。

敏感度提升。假如一些银行的支行网点长期以来盈利都无法覆盖成本，并且在获客方面缺乏明显优势，那么就有可能被裁撤或与其他支行网点合并。

“尤其是一些社区支行功能相对单一，在金融服务综合化的趋势下，难以一站式满足客户需求，存在服务短板。”某银行客户经理介绍，自己所在的社区支行平日里大多数客户是办理银行卡挂失、打印征信报告、查询银行卡流水等业务，拓展新增业务难度不小。

相比其他缩减网点的银行，华东地区某城商行总行办公室人士张然（化名）向记者表示，2021年至2024年上半年，该行新增网点合计18家。扩增网点是在分析市场空间、盈利预期后作出的决定。

“对于银行而言，新增网点的难点主要在于选址的科学性和运营成本的合理性。从经济角度讲，我行网点选址并非集中在供给过剩的区域，而是将目光投向县域乡镇，新开了一些县域支行、特色支行。”张然说。

需确保金融服务不缩水

尽管银行网点缩减是数字化转型的必然结果，但线下网点功能并不能完全被“指尖银行”取代。一些不善于使用新技术的老年人，或是其他一些不擅长、不愿意在线上办理业务的顾客，依然对线下网点有着强烈需求。

一直以来，排队时间长、办理业务慢使得银行网点常被诟病。因此，银行网点在“瘦身”的同时，保证服务不打折扣也是重要课题。6月底，“某国有行一网点3个业务窗口只开1个”的话题在微博上引发热议，不少客户因等待时间较长而无奈离开。对此，该网点大堂经理称当时“情况特殊”，平日里有两名柜员办理业务，但其中一名柜员去学习培训。该行相关负责人称，事发后已整改，目前开设了两个窗口。

不少客户对银行网点的业务办理效率颇

有微词。“周三中午去银行办理银行卡到期换卡业务，足足等了40分钟。目测办理业务的客户平均年龄超过60岁，很多人没有银行卡，更用不明白手机银行，就是带着存折来存取钱。现场的银行工作人员一直在跟老人们解释，业务办理速度很慢，幸亏我那天没什么急事。”四川居民小吴向记者表示。业内人士称，部分银行网点的老年客户占比较高，工作人员在讲解业务流程时会花更多时间，“这与地区需求不匹配，常让我们头疼。”

此外，随着银行合规要求越来越严，客观上也增加了办理单笔业务的时间。对于简单业务，银行往往会引导客户前往自助机办理，到人工窗口办理的常是较为复杂的业务。“不是我手慢，而是手续太多，我已经够快了。”某银行柜员无奈地说。

某国有行支行负责人李明（化名）向记者

跨界拓展“金融+”服务

算好成本效益账是银行的生存之本，一些银行正按照规模“小而轻”、功能“全而精”的原则进行网点布局，朝着智能化、轻型化、场景化方向转型。

“前几天去银行办业务时被震惊到了，在银行网点居然还能看病，里面有中医诊室、口腔保健室、康复治疗区。”上海居民小张告诉记者。

小张所去的厦门国际银行上海分行围绕场景化金融服务，打造了“金融+健康”针对性服务的特色网点。在厅堂里，设有视觉健康智能管理中心与慢病健康管理支持中心，配备了智慧健康设备，为客户提供自助健康服

务。同时，开设了名医工作室，让客户能够享受到高质量诊疗服务。

在银行网点喝咖啡、品茶饮、吃甜点已不是新鲜事。除了能看病、做理疗，客户甚至可以在一些银行网点里体验360度看车、选车以及预约试驾功能，享受“一站式”全流程综合汽车金融服务……

业内人士表示，展望未来，银行将在构建特色支行或特色网点的道路上加快步伐，预计会有更多中小银行加入这一行列。然而，在新发展趋势下，金融机构必须深思一个关键问题，如何确保这些支行或网点不是仅有华丽装饰或空洞噱头，而是能够真正落实特色

者表示，网点柜面叫号策略合理与否，直接影响到柜台资源的科学调度和客户排队等候时间。因此，网点运营人员的灵活变通与各岗位柜员的综合操作能力十分重要。

“前几天，有两位企业客户同时来办理业务。我行根据经营体量就配置了一个企业开户柜台。正常来说，企业客户应该在对公柜台办理业务。但当时网点运营人员不拘泥于固定的岗位安排，引导客户前往现金柜办理业务。”李明表示，平日加强培训各岗位柜员的综合操作能力，能够在繁忙或关键时刻，及时调配服务窗口，起到业务分流的作用。

此外，不少银行网点对营业大厅布局进行了优化调整，增设了自助服务区 and 休息区。同时，通过引入自助存取款机、自助查询机等智能化设备，也能在一定程度上减少客户的等待时间。

与酒企跨界组合 信托业务转型探索新方向

● 本报记者 吴杨

“消费者选好指定酒品，在线签署采购协议及服务信托合同之后，通过信托计划向酒厂下单及采购，由酒厂来配送。客户自己开展长期保管普遍存在一定困难，我们提供酒品放入指定顺丰仓的长期保管服务；若要提货，由顺丰寄送到家。”五矿信托项目负责人孙光一边通过公司APP展示其所购酒品的权益状态和溯源标签，一边向中国证券报记者娓娓道来。

上述白酒服务信托是资产服务信托类别下的行政服务信托产品，满足了消费者白酒收藏需求。近年来，信托公司探索业务转型新路，创新推出多元化金融服务模式，诸如预付类资金服务信托、企业年金服务信托……面对相关业务薄利、商业可持续性差等挑战，加强资产服务信托和资产管理信托有效联动成为多数信托公司优选项。

瞄准名酒收藏痛点

“我给孩子买了20瓶白酒，检查瓶身是否有破损、鉴别真假后就放回盒里封存了，等她长大了再喝。数量不是很多，主要是担心没有空间进行保管。”一位白酒收藏爱好者告诉记者。

和他一样，不少白酒收藏爱好者苦于寻找白酒存放地点。此外，一方面，长期收藏保管是一项既要专业知识，也要持久耐心定期打理的

数据显示，自“三分类”实施至去年末，资产服务信托新成立19046个信托产品，成立规模24708.41亿元，规模占比57.03%。资产服务信托成立笔数及规模均大幅超过资产管理信托，信托公司整体业务结构进一步优化，回归本源及转型升级工作正在路上。

工作，多数消费者缺乏专业保管能力；另一方面，名酒收藏溯源不规范，登记管理不科学，作为家庭财产的传承管理就有些棘手。

上述堵点难点如何解决？五矿信托推出了名酒收藏服务信托。“通过白酒服务信托可以更好地满足老酒爱好者的收藏需求，提升对中国老酒及老酒文化的弘扬宣传作用。并且，这也能更好满足消费者对财产托管的基本需求。”孙光说。

具体来看，白酒验收入库后计入信托财产，并逐瓶匹配独立标识的溯源管理信息，同时进

入顺丰仓进行仓储保管。委托人可以通过APP随时查看酒品的溯源编码、权益信息等。该产品为委托人提供长期的登记及保管服务，委托人随时在线发起提货指令，会由顺丰配送至委托人处，产品服务结束。

据介绍，五矿信托推出的白酒服务信托2024年4月上线运营，首期产品合作酒企是中粮酒鬼酒股份有限公司。该信托产品为每位委托人开立两类服务信托份额，一类是白酒保管费预付款的份额，主要用于保管委托人采购酒品的预付款和各期保管费的预存款；另一类是白酒实物保管的份额，酒品作为信托财产进入信托份额内，实现规范登记和保管。

新事物的出现总是需要时间沉淀。“白酒服务信托业务的筹备整体上了3年时间，各方对接有周期、系统搭建耗时……伴随业务纵深发展，未来会拓展收藏品类、实现个性化定制服务。”提及未来业务发展，孙光如是说。

积极探索新业务

近年来，不少信托公司发挥资产配置优势，持续优化业务模式，加快业务转型，强化风险管控，立足资源禀赋做好五篇大文章。

以白酒服务信托为例，孙光表示：“该信托产品理论上每一瓶酒也可以开展服务，只不过为了登记管理方便，现在是以一箱酒为门槛。”

在他看来，服务信托的优势之一在于保管

财产的多样性。首先是财产的保管，可以保管资金、物权，甚至是专利和各种不动产等，随之而来的是信托财产登记制度，实现分配管理，这或是服务信托的核心。

除了行政管理服务信托，预付金服务信托、风险处置服务信托等也是信托公司转型创新的热点领域。例如，天津信托落地首单预付款养老服务信托、光大信托探索社区慈善信托新模式、外贸信托依托集团产融协同优势开展特色“三农”金融服务。

多家信托公司相关负责人向记者表示，在新分类下，资产服务信托已成为监管部门引导信托公司回归本源、转型发展的重点业务。“公司去年推出了天津市首单知识产权服务信托产品，助力企业发展，实现科研成果转化。”北方信托相关负责人表示。

不过，多位业内人士坦言，当前新业务普遍处于探索阶段，盈利贡献有待提升。用益信托研究员喻智表示，多数服务信托创新业务处在探索中，且目前对信托公司利润贡献不足，主要受到信托报酬率低、规模尚待做大等因素影响。“创新业务的创收能力和长期盈利能力有待提升。若没有足够的规模体量，这些业务只能带来微薄收入。”中国信托业协会特约研究员邓婷说。

实现业务联动

“我们希望通过业务转型真正解决客户的

痛点，同时弘扬中国老酒文化，助力传承传统酿造工艺、技术。在不断完善服务体系 and 保管方案的基础上，服务信托有望与家族、家庭信托等多样化信托服务实现联动。”提及下一步发展方向，孙光表示。

数据显示，自“三分类”实施至去年末，资产服务信托新成立19046个信托产品，成立规模24708.41亿元，规模占比57.03%。“资产服务信托成立笔数及规模均大幅超过资产管理信托，信托公司整体业务结构进一步优化，回归本源及转型升级工作正在路上。”中国信托登记有限公司副总裁刘铁峰此前透露。

值得一提的是，多位信托业内人士普遍表示，要实现相关创新业务可持续发展，加强资产服务信托和资产管理信托业务协同联动的同时，也要加强外部合作。“我们前几年就明确提出，要实现资产服务信托和资产管理信托有效联动，为客户提供高质量信托服务，围绕客户的需求及风险收益偏好，依托自身专业优势构建具有竞争力的产品线，推出更多定制化服务。现在看来我们这个决定具有前瞻性。”某中部地区信托公司副总裁说。

喻智表示，要根据市场需求选择少数与自身优势相契合的服务信托业务，引入专业人才组建团队、投入资源建设业务体系、与外部合作拓展渠道和业务生态圈，取得先发优势，集中人力、物力及其他资源快速拓展业务规模，或许能取得比较好的效果。