



莫开伟：客观看待商业银行 网点收缩与人员裁减



文/意见领袖专栏作家 莫开伟



据媒体披露，2021 年商业银行网点仍在继续收缩，全年合计有 2805 个银行网点终止营业，比 2020 年减少了 889 个；其中五大国有行的营业网点数和员工总数更是比上年大幅缩减，其中网点减少 566 个，员工合计减少 1.33 万人。

看到媒体披露的这个信息，不少读者可能难掩心中的种种疑惑，商业银行每年依然是盈利大户，盈利能力排名靠前，为何营业机构网点和人员不是增加反而却是大幅缩减？可以肯定地说，正是因为营业网点的缩减和人员的裁减才造就了近年商业银行经营业绩的辉煌；如果商业银行依然坚守原来那种机构网点粗放扩张经营模式，可能营运成本会更大，利润就会

大幅缩水。

此外，还有人担忧，目前仍有不少民众感受到银行有效服务不足，如果商业银行大幅收缩网点和裁减员工，是否会影响广大普通民众的金融服务可获得性，尤其是否会影响民众享受普惠金融服务？事实上，这种担心是多余的，因为这只不过是普惠金融服务不足造成的假象，也就是说各类银行机构在普惠金融服务上重视不够、投入不足、服务短缺才造成的；只要各类银行金融机构认真落实银监会增设普惠金融服务部的要求，通过加大普惠金融服务力度，创新普惠金融服务产品，就能消解当前民众心中存在的金融服务不足之渴。

因而，当前商业银行机构网点收缩和人员裁减，是顺应客观经济金融发展的需要，更是应对科技信息快速发展的必然选择。从目前看，商业银行都在推进网点加速数字化转型战略，将大量的业务条线从线下搬到了线上，银行开展标准化业务成了主要方式，到银行网点办理业务的客户数量也逐渐减少；同时，在网点布局选址、系统平台、自助设备、业务运营等领域广泛应用大数据、人工智能、智能语音、RPA 等新技术手段；在网点持续推进线上便捷受理、集约高效处理、服务快捷交付等运营服务模式，商业银行已完成实物、信息、现金、账户、外汇等五大场景的推广应用；绝大部分商业银行构建了“政务+金融”双向互通服务体系，从金融场景切入数字政府、智慧城市建设，推动网点智慧运营工作，持续创新网点经营业态，这样使得不少物理网点成为多余，一线执行传统基本业务操作的临

柜人员也存在大量富余。

随之，一个现象便浮出水面：商业银行对招聘员工的要求也是越来越高，既需要懂商业银行传统业务流程，又能懂金融科技的高素质员工；一些银行从业人员数量虽然在不断减少，但信息科技人员的占比却在不断增加。以交行、建行、邮行为例，截至 2021 年末，交行的金融科技人员为 4539 人，占集团员工总数的 5.03%，较上年末提升 0.65 个百分点；建行金融科技人员数量为 1.51 万人，占集团人数的 4.03%，较上年末提升 0.52 个百分点；邮储银行的科技人员占比从 2020 年末的 2.31% 提升至 2021 年末的 2.76%。

从这里便可明显地感受到，目前商业银行的竞争主要靠科技软实力的竞争，而不再是靠过去那种盲目铺摊设点打高成本消耗战而获得竞争优势。这样在很大程度上推动了商业银行加速机构网点的战略再布局和员工的再优化组合，每家商业银行都抱定和坚信一个目标：谁选优化机构网点布局、谁先拥有高综合素质的优秀员工，谁就会抢占经营竞争制高点。如此，增强了商业银行加速机构网点收缩和员工裁减的危机感、紧迫感和使命感，在很大程度上加快了机构网点收缩和员工裁减的步伐。

同时，更应清醒地看到，目前全国商业银行机构网点的数量确实过于庞大，很多区域也基本处于饱和状态，竞争进入了“白热化”，再保留过多的机构网点不仅会加剧商业银行之间的经营“内耗”，更会导致商业银行机构网点整体效率的下滑。据权威机构披露，按目前全国 14 亿人口计算，

平均每个网点服务人数 6250 人，且这种机构网点密度数由中东部地区向中西部地区渐次递减，东部地区网点机构密度数远高于中西部地区。同时，从商业银行机构网点存贷款规模、盈利能力看，与欧美发达国家及临近的日本、韩国、新加坡等国银行相比，都处于较低水平。显然，我国不断推进金融改革和深化金融改革，不断与国际金融接轨，在机构网点布局上也应该有所行动，以便丢掉不必要的经营包袱和实现经营轻装上阵，为中国银行机构不断走向全球、提高国际竞争力消除障碍和营造有利的条件。

很明显，推进和深化我国银行改革，不对商业银行进行瘦身，很多的改革举措就难以落实到位，在与国际银行机构的竞争中就会出现这样或那样的问题，主要是机构“臃肿病”会极大地拖累商业银行的“精细化”改革以及实现真正的经营战略转型，难以实现商业银行生态化。因而，收缩商业银行机构网点和精减员工是当前商业银行无法回避而又亟待破解的课题，这个问题早解决好，商业银行就会早一天实现经营轻装上阵，不断提高自身应对国际金融冲击的能力，抓住在国内外经营竞争中的主动权，推进商业银行加速发展。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_40161

