

# 网点关停近1500家 银行降本增效谋转型

本报记者 杨井鑫 北京报道

伴随银行经营业绩压力的持续加大，线下网点的“瘦身”仍在持续。由于业务的线上化替代越来越

## 网点加速关停

过去银行网点的布局是“跑马圈地”，而现在网点要做轻资产化运营和业务转型。

家住北京房山良乡北潞园的陈悦(化名)最近发现小区旁边的一家国有银行的网点关门了。

“很久没有去银行网点，也不知道什么时候就关了。以前这家银行的网点规模不大，倒是方便住在周边小区的居民办理业务。”陈悦表示。

陈悦介绍，社区附近网点的客群主要针对附近居民。但是，如今必须去银行网点办理的业务种类很少，大多数业务都能在线上直接办理，便捷且效率高。同时，该小区附近还分别有另一家国有银行网点 and 一家中小银行网点。

“半年都难得跑一次银行网点，所以网点关停对个人来说影响并不大。”陈悦认为，线上能够办理的业务就尽量线上办了，线下网点有时候长时间排队也让人挺受不了。

7月以来，银行网点的关停并非个例。7月23日，国家金融监督管理总局官网发布的行政许可文件显示，上海金融监管局同意工商银行(601398.SH)上海市分行地铁徐家汇站支行和地铁镇坪路站支行终止营业，上述支行的原业务分别由该行上海市保德路支行和不夜城支行接收，并要求该行妥善处理网点终止营业后的清理及善后工作。同一天，国家金融监督管理总局温州监管分局还公布了一项行政许可批复，同意工商银行温州分行乐清乐成支行获批终止营业。7月工商银行已在各地裁撤了至少7家支行。该行郑州分行上街济源路支行、登封阳城路支行已在7月10日获批终止营业。7月3日，工商银行郑州分行翠竹街支行、沙口路支行也获准终止营业。

除了工商银行之外，国有大行在全国也有网点陆续关停现象。7

强，线下网点盈利压力增加，而这也关系着网点的命运。

据《中国经营报》记者了解，银行网点的撤并就是一场“淘汰赛”。银行为了提升盈利能力，降低成本支出，对

月24日，国家金融监督管理总局官网批复了《中国建设银行股份有限公司营口分行关于中国建设银行营口建华支行终止营业的请示》。7月22日，国家金融监督管理总局厦门监管局同意中国邮政储蓄银行股份有限公司厦门思明区金榜支行、湖里区万达支行和湖里区华昌支行终止营业。

截至7月25日，记者根据国家金融监督管理总局金融许可证信息查询系统不完全统计，今年全国已有近1500家银行分支机构退出，包括国有大行、股份制银行、城商行、农商行。

统计数据显示，2023年退出的商业银行网点数量共有2756家，较2022年的2383家增加了373家。

从数据上看，银行网点“消失”的速度越来越快。更值得关注的是，一些一线城市也陆续出现了网点关停的现象。

“银行业线下网点数量减少是行业发展的趋势。”一家国有大行人士表示，过去银行网点的布局是

网点的各项考核指标越来越严格，并对业绩排名尾部的银行网点实行精减。不少银行网点为了转型求生，在功能定位和服务性方面不断创新，通过“价值创造”体现网点的存在意义。

“跑马圈地”，而现在网点的功能定位在变化，也要做轻资产化运营和业务转型。

该国有大行人士向记者透露，一家小规模银行网点大概人员配置在5个人以上，房租水电和人员的薪酬开支年超过百万元。从经营上看，这家网点的业务就要匹配相应的经营指标，包括存款、贷款等。“利率的调整给银行网点经营带来了相当大的压力。过去银行网点利润能够覆盖成本的银行网点，可能现在不少网点也出现了盈亏失衡。”

对于一线城市网点关停现象，该国有大行人士表示，以前银行争相在一线城市设置网点是因为这些地区的经济发达，存款和贷款需求旺盛，不良率偏低。但是，经过了多年的竞争，一线城市的网点饱和了，新增业务有限。另外，网点的合并是精减优化，不是越小越好，也不是越大越好。“一线城市的网点成本会更高，有的网点每年成本超过1000万元，这些网点一旦地方偏远就很难可能出现亏损。”

## 排位与淘汰

淘汰是一个持续过程，通过网点的淘汰降本增效，实现业绩提升。

物理网点作为银行的重资产渠道，当前也面临较大降本增效的转型压力。

“银行业务开展需要物理网点，但是物理网点对应了高成本，网点数量多了经营上不去反而是负担。”一家股份制银行高管称。

据这位股份制银行高管介绍，每年银行的总行和分行都会对旗下网点进行经营业绩的考核和排名。“一些排名靠后的网点可能就会面临裁撤或合并。一些网点没有业务，甚至坏账特别高，体现不出价值，那么肯定是被调整优化。”

“网点的存在需要有价值，不少网点在通过创新做价值创造，这个价值体现在品牌影响力、战略方向、经营业绩等多个方面。以前网点线下个人业务多数是开卡、挂失、打印银行流水等，包括一些不会使用互联网的老年人办理业务。这些业务的利润非常有限，银行更多承担的是社会责任。”上述股份制银行高管称。

同时，在普惠金融、科技金融等政策方向上，很多银行都增设了一批专业支行，包括小微专业支行或者科技支行。“这些支

行的业务很聚焦，承担的业绩压力比普通支行更大。”该股份制银行高管称。

据了解，早在2017年，银行业协会发布的数据中，银行离柜业务的电子分流率就超过了90%。

“银行网点到访流量减少，支撑网点存在的意义就小了很多，这是无法回避的事实。银行网点的转型一个重要的目的，就是让客户重新走进网点。有了客户触达，一些业务就能更顺利地落地。”上述股份制银行高管表示。

记者注意到，目前已经有不少银行网点在通过跨界实现转型，以吸引客户重新回归网点，例如出现了“咖啡银行”“书店银行”“健康银行”等。通过为居民提供便利的生活服务，可以吸引更多客户关注和参与，从而为营销创造更多机会。

比如，邮储银行(601658.SH)“网红”网点四川省分行直属支行营业部，该行在传统服务环境的基础上，把大众喜爱的星巴克咖啡搬进银行，吸引了无数市民前来拍照打卡。厦门国际银行上海分行腾出近300平方米空间，邀请北外滩滨江社区卫生服务站进驻，打造“金融+健康”一体服务。此外，也有建设银行(601939.SH)网点将汽车服务搬入银行大厅。在网点提供汽车展示，在客户购买汽车的同时帮助办理相应贷款和购车手续。

工商银行2023年年报显示，截至2023年年末，该行共有营业网点15495个，向服务供给相对

不足的城市重点区域新投入网点52家，向县域地区投入网点57家，新增覆盖15个空白县域，网点县域覆盖率提升至86.9%。

农业银行(601288.SH)2023年年报称，该行推动网点资源进一步向县域地区倾斜，全行约2.2万家网点，县域网点占比升至56.4%，较上年末提高0.3个百分点。

此外，在政策要求银行加大对科技支持力度的过程中，各家银行特色科技支行的增设也在推进过程中。光大银行(601818.SH)称将设立16家服务科技型企业重点分行，新增100家科技金融特色支行。

对于股份制银行和中小城商行的网点情况，上述券商分析师认为，这些银行的网点增设与此前网点数量较少有关。而今业务的发展也需要网点的支持配合，增设是正常现象。“六大国有银行中邮储银行的网点数量近4万家，而交通银行(601328.SH)的网点数量也有2800多家。但是，头部股份制银行招商银行(600036.SH)的网点数量仅1700多家，数量上的差距还是很大的。”

该券商分析师认为，股份制银行的网点相比国有大行更加看重经营情况，国有银行的网点在一定程度上需要承担社会责任。“淘汰是一个持续过程，通过网点的淘汰降本增效，实现业绩提升。”

针对网点的功能定位，该券商分析师还表示：“传统的网点是一个交易场所，线上渠道的替代性很强。在银行网点转型过程中，网点的未来发展不应该是一个渠道，而是各类的场景，提供个性化服务和专业的咨询。银行线上渠道要跟线下渠道打通，相互弥补不足。”



视觉中国/图

# 银行加码税贷 破解小微企业融资难

本报记者 郝亚娟 张荣旺 上海 北京报道

随着银税互动政策的实施，多家银行纷纷推出企业税贷产品，已发展成为中小微企业的主流融资方式之一。

在此类业务中，银行、税务局、企业三方数据的互动互通，不仅提高了贷款审批的效率和准确性，也为企业提供了更多的融资机会。

“不过，税贷产品还面临一定的发展障碍。”上海经邑产业数智研究院副院长沈佳庆告诉《中国经营报》记者，由于企业税贷产品主要面向小微企业服务，在现有商业银行经营模式下，出现风控成本偏高、利润偏低的情况，影响了产品的进一步推广。在多变的市场经济环境下，不少小微企业的贷款出现逾期，也影响了银行的服务积极性。

## 近2000家银行参与“银税互动”

“银税互动”正在为越来越多的小微企业拓宽融资渠道。国家税务总局相关人士表示，2023年，聚焦缓解小微企业融资难，深化拓展“银税互动”，进一步降低中小银行参与门槛，全年助力小微企业获得银行贷款892.8万笔，贷款金额2.84万亿元。

记者注意到，越来越多的银行推出企业税贷产品。以交通银行(601328.SH)税融通产品为例，适用对象为个体工商户经营者、个人独资企业投资者、合伙企业执行事务合伙人以及法人企业的法定代表人，且股份占比必须在一定比例上；授信额度高，最高可达100万元；线上操作，方便快捷；采用信用方式发放；按月付息，一次还本，允

## 银行需提高风险识别能力

“税贷在帮助企业融资方面的优势包括：业务门槛较低，无需抵质押物；授信额度较高，与企业客户纳税额相关；线上化办理，流程简便，服务快捷；采用循环额度，随借随用随还；利率相对较低，企业压力不大。”邵科指出，但税贷产品也面临一些现实挑战。

记者采访了解到，风控成本、贷款周期短、产品可获性低是当前税贷产品存在的主要问题。

在产品设计上，沈佳庆指出，大部分税贷授信、还款期限为一年，而很多小微企业又面临账期延长的问题。同时，以税贷是用历史数据推测未来，一般适用于处于稳定经营状态的企业。小微企业的经营通常具有不稳定性，如果在次年出现纳税金额降低、纳税等级降低的现象，或者企业出现多头借

贷、企业经营异常等问题，银行将没办法继续给予授信，出现断贷或抽贷。

在产品可获性方面，王诗强分析：“依据缴税来决定企业获取融资会导致很多缴税较少的企业可能申请不到贷款，而这类企业可能更需要融资。相反，对于纳税大户，其现金流相对比较充足，可能并不需要融资。”

在产品推广上，沈佳庆坦言，市场存在大量专业性不强的助贷公司及电销拓客人员，造成了众多不符合条件的企业客户涌入，增加不良事件发生的概率。

兴业研究也指出，企业缴税数据的广泛应用也使得某些企业有动力通过伪造相关数据来骗取贷款，因而未来单纯依赖税务数据将无法独立支持银行完成企业授信

与画像。那么，银行如何完善税贷产品的风控？邵科指出，主要分为两方面：一方面，贷前风控依托互联网与大数据技术，整合行内外数据信息渠道，全面收集企业纳税、发票、个人及企业征信、司法工商数据等相关信息，并结合线下开展一定程度的交叉核验，通过模型计算客户风险综合评分，核定授信额度、利率、期限等；另一方面，做实贷后监控，实时监控申请动支率，综合考虑其他因素及时调整授信额度，定期跟踪纳税、征信等数据变化，避免风险事件发生。

除了完善风控大模型外，在沈佳庆看来，银行还需要对小微企业的经营特征有深入了解。如有的地区企业杠杆率偏高，存在较多联

贷保情况，需要重新设计该区域的杠杆变量、互保变量等。制定额度模型过程中，由于小微企业财务报表本身可参考性不强，需要利用更多数据、产业研究、产品研究、区域研究、电费产值比等来还原财务数据。

邵科建议，在税贷业务中，数据整合能力有待提升，亟须进一步打通各信息渠道；授信评价模型有待优化，亟须根据形势变化更加准确判断小微企业的风险状况；核定授信条件，并在风险可控的基础上进一步降低门槛，扩大覆盖面和深度，支持小微企业发展；风险控制能力有待强化，亟须进一步提升风险识别和化解能力，保持资产质量稳定。

未来，商业银行还要探索和 designs 更多适应小微企业场景的产品

“税贷作为纯信用贷款，不需要抵押和担保，审批和放款较快，利息相对较低，受到小微企业的广泛欢迎。审批条件各银行略有差异，主要考量的方面一是看主体质量，即公司成立年限、所在地区、所属行业、负债率等；二是征信情况，即贷款分类正常，无逾期；三是重要的纳税相关信息，即正常纳税年限与额度、纳税信用等级、纳税记录波动等。”沈佳庆说。

从税贷业务的发展过程看，沈佳庆分析，2015年国家税务总局、原银监会即提出共享小微企业的纳税信用评价结果，具体做法是由税务部门定期将辖内守信小微企业名单经当地银监部门发送给银行业金融机构，银行根据名单简化

贷款流程，但无法直接提取企业纳税金额关键信息。到2017年，各方加大了信息共享的力度，允许税务部门可向银行业金融机构提供企业纳税信息，并且鼓励将银税信息共享及相关业务办理线上化，使税贷业务得以快速覆盖至全国多地。2019年起，“银税互动”首次上升至国务院政策层面，税贷业务加速发展，受惠企业范围进一步扩大。尤其在疫情后，“银税互动”在助力小微企业解困纾困、复工复产等方面发挥了重要作用。2021年，国办印发《加强信用信息共享应用促进中小微企业融资实施方案》，提出构建全国一体化融资信用服务平台网络，“银税互动”逐渐走上体系化、规范化发展道路。

与服务。沈佳庆认为，一方面，应加快建设和完善全国一体化融资信用服务平台，在现有市场主体登记注册、纳税、社保和公积金缴纳、水电气费等信息归集共享基础上，打通并接入更多数据源，构建更全面的小微企业信用数据库；另一方面，未来商业银行都能以合理成本获取大量企业数据，那么面对数据“金山”，商业银行如不能培养过硬的、针对多源异构数据的分析能力，在小微企业融资领域将非常被动。无论是自建分析模型，还是与外部伙伴开展合作，怎样借助包括AI在内的前沿技术，有效利用数据，优化授信模型，使面向小微企业的普惠金融业务实现成本、效益和公益性的平衡，将成为各银行面临的重要课题。