

中国第一本新概念银行建设的权威指南
一本书，弄清楚什么是新概念银行，助力银行转型升级，推进供给侧改革

—• 金融新概念丛书 •—

新概念 银行 建设手册

[英] 大卫·卡维尔◎编著 章飏◎译

最好的网点是最好的银行的基础和载体

随书附赠
经典案例手册

★★★★★

广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

— 金 —

新概念 银行 建设手册

[英] 大卫·卡维尔◎编著 章飏◎译

常州大学图书馆
藏书章



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (C I P) 数据

新概念银行建设手册 / (英) 大卫·卡维尔编著; 章飏译. —广州: 广东旅游出版社, 2016. 12

ISBN 978-7-5570-0580-1

I. ①新… II. ①大… ②章… III. ①商业银行—商业网点—建设—手册
IV. ①F830.33-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第234770号

出 版 人: 刘志松

策划编辑: 陈晓芬

责任编辑: 陈晓芬

内文设计: 冼志良

封面设计: 回归线视觉传达

责任技编: 刘振华

新概念银行建设手册

XINGAINIAN YINHANG JIANSHE SHOUCHE

广东旅游出版社出版发行

(广州市越秀区环市东路338号银政大厦西楼12楼)

邮 编: 510180

电 话: 020-87348243

网 址: www.tourpress.cn

印 刷: 深圳市希望印务有限公司

(深圳市坂田吉华路505号大丹工业园A栋2楼)

开 本: 889mm×1194mm 16开

字 数: 159千字

印 张: 12

版 次: 2016年12月第1版

印 次: 2016年12月第1次印刷

定 价: 40.00元

【版权所有 侵权必究】

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

声 明

ATM 行业协会 (ATMIA) 秉承非营利的目的出版《新概念银行建设手册》一书, 为未来的网点转型提供一条最佳路径。ATM 行业协会已采取合理的措施保证向行业提供的信息和建议均是客观的, 但无法保证此出版物中所有信息的准确性、完整性、及时性或其他方面。ATM 行业协会无法保证出版物符合任何国家的法律、法规, 亦无法保证此出版物中的信息符合任何国家或经济实体的特定原则、准则或指导规则。该实践手册无意创设任何一条商务活动的标准。本出版物中推荐的最佳实践经验仅作为实践建议, 在内部规章制度框架内参照本实践建议进行相关独立风险评估的企业应为自己的行为负责。ATM 行业协会及协会内部人士、董事、协会成员、员工或代理人员均不对因阅读此手册而引起的任何活动或实践行为产生的任何损失、损坏或索赔负任何责任; ATM 行业协会明确否认上述所有责任, 包括由此产生的直接损失、特殊损失、间接损失或非重要损失。此出版物中提供的信息按字面意义理解, 并无任何明确或隐含的承诺, 包括但不限于隐含的商业可行性、其他任何用途的承诺或侵权免除承诺。ATM 行业协会名称、标志、ATMIA 及相关商标均是 ATM 行业协会财产。

概 要

Executive Summary

研究表明，全球银行网点数量持续增长，不同年龄群体对银行网点的态度较之以前也更为支持。

然而，银行网点转型的实践是持续变化的，转型的方式也有所不同；基于这个原因，ATM 行业协会（以下简称 ATMIA）致力总结、出版一部关于新型网点建设的最佳实践指南。在《零售银行》杂志的协助下，这本指南将直接对中国大陆市场上如火如荼的“新概念网点”建设浪潮起到应有的指引和帮助作用。

本书分为六章，第一章为全书的引言和铺垫，概述了网点转型是银行可持续发展的必然选择。第二章为客户操作终端，分析各类客户操作终端在银行业的应用状况。

目前，自助服务涵盖了银行网点中所有由客户在所有设备上发起的交易，例如自动取款机、台式电脑、平板电脑及其他传统设备，包括客户自有设备（CODs）在内的自助设备，将越来越多地被用于预处理（pre-stage）阶段或交易执行阶段。

远程视频技术（customer-facing technology）将处理网点中所有类型的服务和销售型交易，这种处理方式将成为网点转型项目的起点。

信息技术的集成促使新一代设备进行革新，取代了传统桌面终端，同时涌现出许多新设备，例如智能互动桌。

为了给客户良好的服务体验，银行需要将各种设备的流程和体验进行整合和优化，给客户清晰的使用指引，一致的用户界面和合理的功能配置。

在第三章中，我们将讨论客户是怎样参与到网点技术革新的过程中来的。大体来说，能够成功引导客户使用自助服务的因素包括：

- 雇佣具有适当技能水平和积极性的员工；

- 开发具有足够交易处理容量的系统终端，以满足客户发起自助交易的需求；

- 创建适宜的网点物理环境，包括为残疾人设置无障碍设施。

随时接触客户并获取客户的相关信息，将为网点员工提供服务与销售的最好机会。

第四章主要分析银行网点的现在和未来，网点必须为其所在社区做出贡献。它必须拥有令目标客户群体愿意光顾的场所，还必须帮助客户和银行建立一种互利性关系。

在第四章的“4.2 创建客户和社区的最佳目的地”中，我们讨论了成功设立

一家符合机构目标、细分市场群体需求、预期及价值的银行网点都需要哪些驱动力。“4.3 品牌及附加值”，则为网点提供品牌经营的实践指南，亦阐述了提升品牌附加价值的其他途径。

契合网点发展愿景的可行性计划，自助服务设备的配置推广，及员工如何满足在新的工作环境中提出的各项要求是第四章“4.4 其他成功关键因素”所讨论的内容。

很多银行网点（或网点的其他形态）都设立在专门的地点和环境中。“4.5 专门网点类型”讨论了网点的几种主要组织形式。

第四章最后一节“4.6 未来银行网点”提出了涉及未来银行网点应遵循的一般原则和实践模型，未来的银行网点将以客户和当地社区的支持为后盾，不间断全天候地提供服务。

银行及非银行金融机构提供的以数字渠道为依托的自助服务将成为影响未来银行网点在社会中发挥作用的主导因素。

第五章为新网点实施的路径图，讨论确保机构提出的新型网点理念付诸实践所需遵循的原则，以及必须采取的步骤。这一路径图涵盖以下战略任务：

量身打造包括研发功能在内的项目管理模型（project management model）；

研究目标群体的需求和期望；

研究并思考网点应具备何种特质，及如何诠释品牌价值；

前期调研并为设计团队准备项目摘要，确保设计团队理解网点最大的收益应来自面向客户的数字渠道的推广和应用。建设性地汲取设计团队的创造力；

识别并优先考虑关键技术项目；

确保最终设计具有操作可行性和财务可行性；

设计并建造向所有人开放的环保型网点；

在目标群体中测试新型零售理念是否可行，并准备修改或放弃不具备可行性的理念；

树立典型的员工形象、规范员工行为及掌握应有的技能；

持续执行新的员工行为规范。

在最后一章中，我们将对本书进行总结，并给出在中国建设新概念银行的具体建议和方法。根据我们的深入研究，及与众多从业人员、供应商进行的持续探讨，本书最终得出结论是：网点转型不再是网点发展过程中的一种选择，而是零售银行寻求持续发展的必经之路。

概要 /VII

第一章 网点转型是银行持续发展的必经之路 /I

1.1 新概念银行建设的起源 /2

1.2 为何实施网点转型 /3

案例 1 对于网点，银行到底是爱还是恨 /4

1.3 网点运用成功的重要因素 /8

1.4 新技术是网点转型的助推器 /9

1.5 “银行”一词在本书中的用法 /10

第二章 客户操作终端 /11

2.1 银行如何使用新设备实现数字化 /12

案例 2 代际客户对银行渠道的态度 /15

2.2 传统自助服务设施 /20

2.2.1 大堂及网点内部传统自助服务设备 /20

2.2.2 视频银行设施 /22

2.2.3 自动取款机及其演进 /24

案例 3 日本银行 ATM 的人性化设计 /25

2.3 新渠道 /31

案例 4 PNC：新网点的尝试没有终点 /31

- 2.3.1 手机和平板电脑 /34
- 2.3.2 数字屏幕在银行网点的应用 /36
- 2.3.3 客户界面 /38
- 2.3.4 客户自有设备 /39

案例 5 南非银行业的网点创新迷局 /40

第三章 客户参与网点科技革新 /45

3.1 引导客户使用自助设备 /46

3.2 调动员工的积极性 /47

3.2.1 促进客户参与 /48

案例 6 爱尔兰银行的新概念网点实践 /50

3.2.2 激励员工 /53

案例 7 银行物理网点的“重新定义” /55

3.3 无障碍网点的使用和推广 /59

3.3.1 为弱势群体和残疾人士提供访问便利 /59

3.3.2 数字化转型的考量 /61

案例 8 温市信贷的“生活实验室” /62

第四章 银行网点的现在和未来 /69

4.1 网点存在的价值 /70

4.2 创建客户和社区的最佳目的地 /71

4.2.1 创建良好的营业环境 /71

4.2.2 网点市场细分 /74

案例 9 维珍银行的休闲服务网点 /76

4.2.3 网点设计和设施 /84

案例 10 ING 直销银行在大多伦多的“咖啡银行” /86

4.3 品牌及附加值 /88

4.3.1 品牌	/88
4.3.2 与生活相关的附加价值	/90
4.3.3 网点——社区的宝贵财富	/92
案例 11 富国银行的网点创新风潮	/93
4.4 其他关键成功因素	/96
4.4.1 渠道技术	/97
4.4.2 被授权的工作人员	/97
4.4.3 设备设计和员工支持	/98
案例 12 如何利用客户调查提升网点设计	/99
4.4.4 网点建设和运营	/103
4.4.5 新型零售理念	/105
案例 13 未来网点的两大愿景	/106
4.4.6 管理控制分析	/113
4.5 专门网点类型	/113
4.5.1 托管网点	/114
案例 14 解密华润银行“店中店”	/116
4.5.2 产品销售型网点	/120
4.5.3 数字技术展示网点	/121
4.6 未来银行网点	/121
4.6.1 网点定位	/122
4.6.2 客户和社区居民访问银行网点的原因	/123
4.6.3 品牌和沟通战略	/123
4.6.4 新设备在网点的布放	/124
4.6.5 客户数据	/125
4.6.6 网点设计	/126
4.6.7 业务连续性规划	/127

第五章 新型网点实现的最佳路径图 /129

5.1 实施路径图有哪些措施 /130

5.2 创建项目管理模型 /131

案例 15 火爆中国的“智慧银行”到底是什么 /131

5.2.1 项目管理 /138

5.2.2 研究和发展 /139

5.3 客户和品牌 /140

5.3.1 研究目标群体的需求和预期 /141

5.3.2 关于网点属性和品牌呈现的创新思考 /141

案例 16 BBVA 怎样定位新概念网点 /143

5.4 设计和运行可行性 /146

5.4.1 设计团队摘要 /146

5.4.2 关键技术项目 /150

5.4.3 运行可行性和财务可行性 /151

案例 17 如何建设新概念银行网点 /152

5.4.4 提供无障碍环境和环境友好型网点的责任 /157

5.4.5 测试零售理念 /158

5.5 人员问题 /158

5.5.1 设定员工面貌、行为和技能的标杆 /158

5.5.2 可持续的行为规范 /160

第六章 如何在中国构建新概念银行 /163

6.1 新概念银行的机遇与困惑 /164

6.2 零售银行渠道网点发展趋势 /164

6.2.1 挑战：银行业面临新的变革压力 /165

6.2.2 银行网点渠道的三个转型时期 /167

6.3 探索：常见的新概念银行经营模式 /168

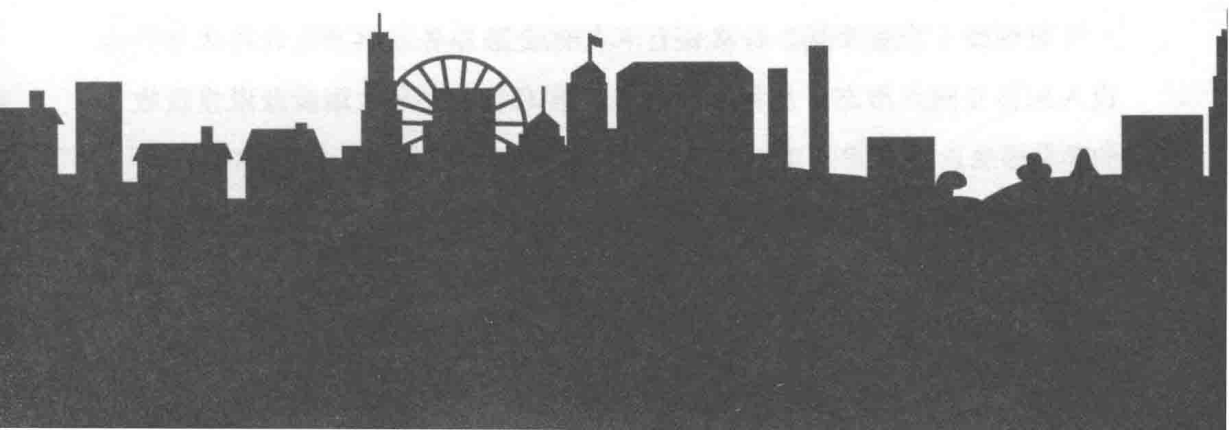
6.3.1 旗舰店模式	/169
6.3.2 社区银行模式	/169
6.3.3 智慧科技网点 / 科技体验店模式	/170
6.3.4 新概念银行建设的趋势特征	/171
案例 18 新概念银行建设的误区和痛点	/172
6.4 思考：如何打造适合自己的新概念银行	/177
6.4.1 对新概念银行建设的认识误区	/177
6.5 适用于中国银行业的新概念银行建设的基本流程	/178
6.5.1 新概念银行运营管理体系的转变	/180

鸣谢	/182
----	------

第一章

网点转型是银行持续发展的必经之路

网点转型不是网点发展过程中的一种选择，
而是零售银行寻求持续发展的必经之路。





1.1 新概念银行建设的起源

成熟的交付渠道战略被普遍认为是零售银行成功的先决条件。然而，渠道选择的多样性、产品构思的丰富性和客户需求的多元化都使得设计并运行最佳的渠道体系变得越来越具有挑战性。例如，近年来，银行网点定位及存续时间长短成为其所面临的众多挑战之一。当设计精密的ATM机、其他自助服务设备及新型数字渠道不断涌现时，物理网点应具备何种功能性及其如何存续成为亟待解决的难题。更不必说，全球银行网点网络规模巨大，并且不断扩张。

RBR（零售银行研究）的监测结果表明，初级市场银行网点的总数近年来一直在稳步增加。截至2013年年末，网点总数接近100万个，美国联邦存款保险公司（FDIC）数据显示，美国主要市场银行网点的数量重新呈现增长趋势。此外，世界各地许多邮局已经迈出向零售金融服务进军的战略步伐，成为众多新型网点理念的驱动力。

纵观整个金融市场，许多银行和其他金融服务提供商正在将大量资源投入到转变网点形态，及利用最先进的技术使网点最大限度获取投资收益的项目中去。

研究结论及坊间证据表明，网点所在社区内的所有年龄层客户群体都重

视网点服务的效用性。例如，标枪战略研究咨询公司（Javelin Research and Strategy）2013 年发布的研究结果显示，美国金融市场中属于 Y 一代（Generation Y）的年长客户群体使用银行网点服务的次数是 65 岁群体使用次数的 2.5 倍。

新加坡市场中，在网点内推广先进技术的银行的运营实践证实了上述研究结论。总之，未来银行网点发展的最有可能情形是，通过大量使用数字技术推进网点转型。与其说网点银行和数字渠道是相互排斥的，不如说二者是相互补充的。

1.2 为何实施网点转型

任何一个零售银行渠道均应在达成下列四个战略目标过程中发挥重要作用：

诠释和推广品牌；

维护和发展现有客户关系；

开拓新业务；

在合适的地点和时间满足客户的服务需求。

设计银行网点时，应考虑设置在能够以最高效率完成以上目标的地点。

除此之外，人员和设施成本快速增长的压力促使银行亟待采用新技术。

尽管交易额持续下降，但银行网点仍须控制交易成本。这意味着网点需要减少或消除交易过程中的人员参与。从日常工作中解放出来的人力资源可以用来发展客户关系，发掘网点所在社区内部的新商机。这种不断变化的商业模式最适于小型网点的运作。

在某种程度上，已经开始转型或正在经历转型的银行网点呈现很多不同的特征。许多转型项目都始于银行处理交易方式的转变。在众多经历网



点转型的银行当中，零售业务类型和网点规模都存在很大差异。然而，尽管很多银行都在实施转型项目，但是世界上大多数网点的转型仍然延续传统转型模式，即改变营业厅的格局，增加更多的自助设备。

在此背景之下，ATM 行业协会认为，本指南的作用在于为经营网点或有意创建网点的成员单位提供网点转型的最佳实践。本指南旨在为读者呈现网点转型的策略，同时提供具有操作性和实践性的转型建议。

案例 1 对于网点，银行到底是爱还是恨

近日，Bancography 发布了一项研究，旨在验证历来将扩大网点便利性作为优先选择的银行，是否会通过关闭与客户之间距离最远的网点来反映目前的转型趋势。假定这项验证成立，就会带来一些新的疑问——日益增多的电子渠道及其优化性能是否会使客户不再愿意去网点办理业务。一旦他们去得少了，能忍受的网点距离或许能更远。

这项研究的对象是 13 家超过 1000 个网点的美国银行。研究并比对其 2010 年和 2013 年在美国最大的 30 个城市覆盖率的变化，而这 30 个城市涵盖了美国 45% 的居民。这项研究目的在于得到以下这个统计：自 2010 到 2013 年间，大城市的银行网点在 1～3 英里范围内对家庭的覆盖率是否有变化。

如果银行打算从精简分支网点中获取竞争力，并假定客户能忍受距离更远的网点，那么我们可以尽情削减网点。例如，2010 年，29% 的克利夫兰 MSA 家庭居住在离 Fifth Third 银行网点 1 英里（约 1609 米，下文不再一一标明）的地方，67% 居住在网点 2 英里内，85% 居住在网点 3 英里内的地区。今天的比例又是怎样呢？

如果对客户来说，网点的便利性已经不那么重要了，那就应该回溯到

客户在网点固定涵盖范围内的比例更小的时候。根据我们的研究，Fifth Third 银行在克利夫兰显然不是这么计划安排网点的：2013 年 32% 的客户与 Fifth Third 银行距离为一公里（相较于 2010 年的 29%）；69% 的客户在网点的两公里内（相较于 2010 年的 67%）；共有 85% 的客户在 3 公里内。在削减网点的声势中，Fifth Third 银行实际上提高了在克利夫兰的覆盖率。

从统计分析数据来看，有 180 家银行网点的安排与城市是相关联的。例如，Fifth Third 银行保留了 30 个中的 11 个城市的支行。

如表 1-1 所示，过去三年间 Fifth Third 银行在克利夫兰提高了网点的覆盖率，同时这张表也显示了亚特兰大、匹兹堡、圣路易斯和坦帕市网点的增加，抵消其在西西里提本土市场覆盖率的减少。

表 1-1 Fifth Third 银行网点距离与客户覆盖率关系

	2010 年			2013 年			变动		
	1 英里	2 英里	3 英里	1 英里	2 英里	3 英里	1 英里	2 英里	3 英里
亚特兰大	3%	11%	20%	6%	18%	31%	2%	7%	11%
夏洛特	10%	31%	48%	11%	32%	48%	0%	1%	0%
芝加哥	28%	63%	84%	28%	63%	84%	0%	0%	0%
西西里提	43%	76%	84%	41%	75%	84%	-2%	-1%	0%
克利夫兰	29%	67%	85%	32%	69%	85%	3%	1%	0%
底特律	17%	49%	75%	17%	49%	74%	0%	0%	-1%
迈阿密	2%	7%	13%	2%	8%	14%	0%	1%	1%
奥兰多	16%	43%	69%	16%	44%	69%	0%	1%	0%
匹兹堡	7%	17%	28%	9%	19%	30%	2%	3%	2%
圣路易斯	5%	17%	30%	8%	22%	39%	2%	6%	9%
坦帕市	14%	39%	61%	15%	43%	65%	2%	3%	3%

注：以上的比率均是四舍五入后最接近的值，所以可能有些“变动”栏的数据不符合 2010 年与 2013 年间的差异值。

这些数据也能在真实市场上反映出来。例如，13 家大银行中有 9 家入驻了亚特兰大。过去的三年内，Chase 银行和 Fifth Third 银行增加了市场



的覆盖率，而 Bank of America 和 PNC 银行减少了网点覆盖率，其他银行保持稳定无变化。

表 1-2 亚特兰大各银行网点密度比率与间隔距离

	2010 年			2013 年			变动		
	1 英里	2 英里	3 英里	1 英里	2 英里	3 英里	1 英里	2 英里	3 英里
Bank of America	22%	56%	72%	21%	54%	71%	-1%	-2%	0%
BB&T	12%	35%	57%	12%	34%	56%	0%	0%	-1%
Chase	10%	33%	53%	13%	40%	61%	3%	7%	8%
Fifth Third	3%	11%	20%	6%	18%	31%	2%	7%	11%
PNC	10%	29%	49%	9%	28%	49%	-1%	-1%	-1%
Regions	9%	27%	48%	9%	27%	48%	0%	0%	0%
SunTrust	23%	57%	74%	22%	57%	74%	0%	0%	0%
US Bank	1%	2%	3%	1%	2%	3%	0%	0%	0%
Wells Fargo	25%	60%	76%	25%	61%	77%	0%	1%	1%

注：以上的比率均是四舍五入后最接近的值，所以可能有些“变动”栏的数据不符合 2010 年与 2013 年间的差异值。

最终，通过研究 30 个城市中的 180 个对象，其中 53 个增加了 1 公里内的网点覆盖率，56 个减少了覆盖率（2010～2013 年内 71 个显示无变化）。总的来说，增加的网点超过了减少的网点，2 公里内增加了 67 家网点，减少了 48 个，3 公里内增加了 54 家，减少了 39 家。

Bank of America 几乎在所有的市场都减少了 1 英里内的网点覆盖率，同时大通和美国银行仍在持续增长。

即使 Bank of America 看上去有战略性的缩减，但仍然是每公里范围内银行覆盖率第二的银行，其市场内 39% 的客户都在分支网点 1 英里内（除了 Chase 银行的覆盖率为 40%，其他银行没有超过 33%）。PNC 银行 15 个市场中的 11 个市场体现了变化，直接从覆盖率的增加变为减少，反映出 RBC 更注重分支网点资金的获取及资源再分配，而不是整个市场的战略整合。