

目前，银行网点的生意，不管是从业务特点上，还是业务量上，资金结算和货币存储都是主要的内容，反应着人们在这两方面的需求。因为日常的市场交易中，结算效率的提高，物品会获得提早交割，从而提高交易各方的边际收益，同时，物品不管以哪种形式存在，其产权始终有潜在的威胁，即便有了货币的协助也不会有所改变。本文受到敏友的《重庆向北去》一文的启发，认为在市场上，客源指挥着网点的布局和选址安排，而基于银行网点的生意特点，结算的交易费用和产权的保护费用将是主要考虑的侧重点，并认为无论网点的存在、还是其选址和发展，这两大项费用的转变情况都会对其产生决定性的影响。

为什么会有物理网点

任意的生意都要追随人们特定的需求，长久而持续的需求是生意长存的根本。对于广大人民群众来说，日常菜市场里的交易，一般其资金结算和存储，在纸币的帮助下，一个腰包估计就足够了，但随着市场分工的扩大和交易规模的提升，结算范围也会随之扩大，资金规模也如是，这时候，集中地大规模地处理就显得划算许多。但这样的处理就必然需要物理网点的支持么？微信和支付宝的出现证明了这不一定。那么要在怎样的局限下才能成立呢？根据前述，结算便利和产权保护是银行生意的大局限，开店要围绕着这两点做文章，争取在此局限下达到成本最低的原则，也即是说，凡是能做使这两点成本最低的做法都将是银行选择最终的经营形态。纵观历史的进程，银行更多是基于在特定阶段人们采用的通讯方式和货币形态来调整自己的经营形态。理由是：

一是银行的结算体系依赖于通讯方式的支持，其产出效率取决于后者的产出效率，因为通讯便捷会提高结算的速度，从而节省人们交易结算的费用，带来买卖双方的收益递增，但通讯要建立在特定的物理基础上，需要各种设备的支持，这是自然科学的内容，也显示着通讯便捷的成本不菲，基于此，银行若想继续在结算费用的节省中占据比较优势，就必须在相应的设备中加强布局和采购；我们观察现在的银行网点情况，会发现电脑、网线、ATM等是基本的配置，这分明是当前的通讯方式主要为互联网的缘故。同样，在邮递和电话时代，电话、发报机等也会是基本的配置，从而使得银行网点更像是邮局或发报局一样的存在。即使回到钱庄的年代，也会出现马棚、马槽等类似驿站的安排。

二是货币形态为金属货币或纸币，会带来保管、运输和兑换等方面的交易费用内容。因为货币在市场竞争下有价，是财富的一种形态，会带来产权保护的困难。我们看到现在网点一般有厚重的防弹玻璃和报警系统以及挂着警棍的保安等，这实在是因为玻璃窗后面存储着大量的纸币和有价票据。据前辈说当年乡下的网点，要配置真枪实弹，到晚上还需安排人员守夜，同理也。

值得关注的是，上述两个局限并非一成不变，近代银行替代钱庄，皆因银行以电汇和纸币替代此前的邮递和金属货币，在结算速度上更有比较优势，还省掉了在搬运过程中的产权保护费用，因而淘汰了钱庄。

而在移动互联网时代，这变化似乎更大，首先是移动设备特别是智能手机的普及，使互联网从电脑转移到了手机上，这使得货币交易的结算在掌上变成了现实的可能，微信、支付宝等，也包括银行自己，纷纷推出可以实现货币交易的功能或APP，而因为其快捷大大超出了传统的柜台交易和网银交易等，从而带来掌上交易方式在量上的暴增。根据《中国支付清算行业运行报告（2018）》显示，2017年，国内商业银行和非银行支付机构分别处理移动支付业务375多笔、2390多亿笔，金额分别达到202万亿多元、105万亿多元，同比大幅增长。同时，商业银行、非银行支付机构分别处理网上支付业务485多亿笔、483亿多笔，金额分别为2070多万亿元、38万亿多元，出现下降趋势。

其次是货币形态由实物转为数字化，特别是互联网盛行之后，网银、储蓄卡、信用卡、POS机等结算方式在银行的大力营销和供给下，纸质货币大规模地被数字化电子化，使足不出户而实现交易的成本随之下降得厉害。再到现在的移动互联网时代，随时随地的掌上结算方式更是将货币数字化扩散到日常的菜市场等，不带钱包出门变成了一种生活常态。

基于这些新的变化，银行的物理网点存在的意义就显得有点尴尬了，其边际产出的减少，必定带来一些网点的撤并，毕竟生意归生意，当然能省则省，有意思的是新闻舆论大谈特谈银行网点撤并潮是银行不行了的迹象，其实是局限发生了变化，银行作出了成本的调整。

网点选址的逻辑

就目前银行采用的物理网点来说，因为要添置必备的通讯和防护设施，该合约其实很贵，犹如开铺子纳客，是下了重注的选择。每一个网点的开张，都要考虑装修、设备和运营等各项成本内容，单以装修部分来说，以现在行情算，两三百平，也要好几百万至上千万的花销，而运营期还要考虑房租、水电、安保、押运、通信等直接成本，若不能客似云来，这重注的结果必定惨淡。因此，在现有货币交易采用的通讯方式和形态不变的情况下，经营成本的压力会使得银行将问题的焦点集中在客源的质量上，即寻找那些存款较多较稳定的客户身上。

但在市场上，客源的质量分布是不一样的，或者说类聚在不同的地方，而且不同的客源质量在同样的投入下会带来不同的产出效率，极端的例子是繁华的商业圈和新建的住宅小区对比，一个企业众多，人员众多，一个却连个人影都没有，我们不难想象两者各自带来的收益将不在一个量级上。因此，将网点安置在靠近有质量的客源地方在当前的通讯方式和货币形态下是便宜的选择。这里的逻辑主要是距离的缩短将大幅地节省客源的交通费用，进而通过产权的移交（存款方式）来减少保护的费用和结算时间等等。不过如果当前的通讯方式和货币形态发生转变，以距离来调整边际成本与边际收益的相等未必就是便宜的选择，至少不是必然的选择。

当然，高质量的客源产生收益会增加其所在地的地租，从而形成网点的经营成本之一，但边际相等的约束始终存在，我们也很少见到银行网点抢占商业圈的中心。就算特别接近，那网点很多时候也会以自助网点的形态出现，而不是大型的综合性网点。简单的验证就是购物中心里，我们见到的更多是ATM，而不是开着有人员和窗口的柜台式网点。

进一步的检验尝试

如果说有质量的客源决定位置的假说成立，那么我们至少可以有几个推论：

一是任一网点不会离客源聚集的地方很远，甚至直接就在客源地来协助交易。那么我们会在地图上看到，银行的物理网点会更多地集中于商业区域、大型交易场、综合市场、钢贸市场等地方，甚至某些商业圈内会出现金融一条街的现象，盖鱼多而已，而偏僻的住宅区等非商业区会有较少的网点分布，除非那里有大型的企业或者财政厅这样的存款大户。当然，但客源的存在不一定意味着网点的安排。我们也发现在机场、火车站、地铁站、中小学这些客源集中的地方，网点近乎没有，这是否推翻了假说呢？其实不然，而是这些地方的客源以旅客为主，行色匆匆，是无暇顾及网点服务的。以下是随意截的南宁老城区最繁华的商圈-朝阳商圈的部分地图：

从这个图来看，我们看到在该区域，银行网点相对来说是非常集中，尤以自助网点为主，其原因在于购物地方，客源以个人消费为主，并且其消费频率相对较高，根据边际相等原则，银行提供更为便利的自助设备来降低运营成本，而不是综合性的网点安排。

相应地，我们在以办公为主的区域会发现综合性的网点数量会超过ATM的，因为这里的客源以企业客户为主，承接的资金规模和结算更具有复杂性，以下是南宁较为集中的写字楼区域-金湖广场一带的地图：

从这张图我们可以看出，自助网点明显要少得多，反而综合性网点增多了，而其周边客源我们也看到是以一些大型政府机构、写字楼客户为主的。

二是由于类聚的客户有不同的类型，银行会采用不同的合约来应对，比如是在对公和个人的柜台数上，商业区会更倾向于个人，而办公区会更倾向于对公，或者如上述提到商业区全部以ATM替代，而不设置综合性网点。

三是有质量的客源集中地发生变迁，那么网点的产出规模会随之下降，甚至消亡。近年来，老城区一些地方的网点不

断撤并，主要就是新兴的商业圈和高档住宅区带走了有质量的客源，就算投入更多的先进设备也挽救不了存款的跌势。有意思的是，在撤并之后，距离新网点更远的客户会出现流失情况，特别是有定期存款的客户，所以撤并不一定意味着新网点的总存款增加。

四是立于较偏僻地方的网点，其产出效率一定比不过繁华地带的，除非客源的质量有保证。这点反应在新开发的区域上最明显，五象新区为南宁市近年来大力开发的区域，但居住人口和企业还没有跟进，相对来说，银行在网点上的布局并不多，以下是一部分的截图情况：

上图的下方，也是邕江的下方为五象新区，但该区域网点数量非常少，完全比不上对岸网点的数量。

五是同一地方，客源的规模足够大，那么网点的设置数量会高于其他地方。我们从报表上也可以看出这一点，比如农行年报中提到的机构分布情况表：

区域	境内机构(个)	占比(%)
总行	8	0.03
长江三角洲地区	3,100	13.10
珠江三角洲地区	2,546	10.76
环渤海地区	3,403	14.38
中部地区	5,268	22.26
东北地区	2,287	9.67
西部地区	7,049	29.80
境内机构总数	23,661	100.00

很明显，经济发展较好的长三角、珠三角、环渤海等地的网点机构数量每个都能超出东北地区的，加起来也超过了更为广阔的西部地区。

未来的发展

结算便利和产权保护是银行这门生意展开的基础，亦是银行在市场中要遵循的争胜准则。未来行将大变，特别是网络带来的成本结构变化，必将使很多结算业务逐渐地从物理网点移到网上，这不可逆转，那么物理网点是否还有立足的空间呢？如果两个局限始终是人们的不懈追求，我们可以断定物理门店仍将继续存在，正如网购大行于世，却也不能抹去楼下便利店的身影。理由三点：

首先，不能忽略技术开发的成本，虽然说理论上毫无障碍，但任何的投入都要考虑成本收益的对比，所以时间上会有延缓的空间。比如当年四大行均不同程度地退出县镇市场，结果是县镇在加快城市化进程之后，人均收入逐年增长，从而带动这一层级有网点的信用社和邮储银行出现存款大增长，甚至超出一些大行，说明网络未完全普及而至的地方，物理网点仍具有地域空间。

其次，最大的问题应该是制度成本的问题，有很多方面，主要两点：一是政策管制方面，比如对外汇进行管制的实际执行单位目前一直放在银行的物理网点一级，由其审核检验，而不是在外汇管理局，因为更接近市场和结算主体，所以是当前最便宜的选择，若外汇管制不除，那么物理网点很难消除。二是更为重要的银行提供的在产权保护上的一系

列合约安排，包括签约协议、开通账户、挂失、补办、密码印鉴等等，从某些角度上，银行的物理网点可以视为一个确权 and 维权的大平台，牵扯公检法、央行、证券行、律所、银保监等等机构，这无疑使得它在产权保护上更胜一筹，至少我们知道微信支付也好，支付宝也好，目前还是要基于银行的产权保护体系。当然，未来这部分可以被网络协议等方面的制度设计而替代，只是过程可能取决于技术进步到什么境地或者信息网络普及到什么程度。

第三，物理网点可以立足于某些交易费用的节省而获得内容上的新发展，因为除了零售银行存款这个产品之外，目前还有各种信用卡、理财产品、按揭、保险等在物理网点进行销售，这么看，物理网点也可以看做是一个零售渠道，既然如此，那么相应的展销活动和体验式安排，就会使网点有窗口一样的存在意义，比如“社区网点”的概念曾经流行一时，这大概起于美国安快银行在2008年金融危机中的逆市优越表现。该银行发起的社区银行参考的是商业百货店的模式，去除了防弹玻璃和柜面的设置，取而代之的是舒适而时尚的开放空间，店内设有读报区、上网区，免费提供咖啡，最为关键的是把银行所提供的各种服务形象在店内展示。一般而言，社区客源质量当然不及写字楼间的优质企业，但因为随着互联网金融快速兴起，网上银行、手机银行等成为客户日常接受金融服务的主要渠道与媒介，和货币电子化的盛行，不需要现金的交易，社区银行的设立并没有那么贵，更重要的是，它深入社区，对于发现客源、提供信息以及展销方面都有相对成本的优势。这样看，或许未来我们会看到银行网点在购物中心或者一些综合体中开立类似服装门店的实体店吧。

是的，无疑货币电子化的影响巨大，但正如敏友直言，门店只会因应交易费用重点的转变而在形态、位置、面积上改变。

结语

总之，不管怎么改，有质量的客源始终是银行收益的根本来源，而银行又从中提炼出为客源提供结算便利和产权保护作为立行之本，并根据通讯技术和货币形态的局限提供相应的配套机器设备支持，从而形成物理网点的存在，未来这两个局限变化了，物理网点也随之变化，或消亡或更新，但结算便利和产权保护的大局限不变，银行仍将继续生存发展，并演化出不同的形态。本文在验证上不是很严谨，因为部分的数据不宜做出公布，所以来自同行的检验和认同相对来说比较重要。最后再次感谢敏友的提点。