

## 数字化转型与银行人的结构性失业

银行业一直是一个很传统的行业，数字化浪潮席卷全球行业的背景下，从银行从业者的角度思考一个问题：

未来银行岗位的供应会增加还是减少？

富士康过去 5 年内把 40 万工人置换成机器人后，“熄灯工厂”开始持续的消灭巨量的流水线岗位；2016 年农行增加了 638 个工程师，把智能化程度提高了 3% 左右，下岗了近 30,000 柜面人员。

根据德勤（Delloite）咨询的预测，至 2028 年，15% 的传统中国产业工人岗位将会消失，那可是每年上千万的岗位流失。

曾经，银行业的裁员周期往往同经济周期吻合，编制的升降往往反映了经济的起伏。但随着社会数字化（digitalization）的迅速发展，同其他行业类似，银行业进入了人员规模趋势性裁减的下降通道之中。

01

—

### 银行人头顶的“结构性失业”

结构性失业是指技术性原因而引起的失业，即由于经济在调整过程中，或者由于资源配置比例失调等原因，使一些人需要在不同的工作中转移，使一些人等待转业而产生的失业现象。

银行业的结构性失业，更多的体现在随着数字科技在营销、获客、资产定价、风险管理领域的应用，实现了对于人工的批量化替代。



比如，近日德国第二大银行商业银行 Commerzbank 宣布，在 2024 年之前将关闭在德国的 300 多家分行，从现在的 790 家缩减至 450 家，这也意味着，有 1 万名银行人将被裁员。

Commerzbank 表示，**为了加快数字化转型，业务重心将逐渐向网上银行和无现金支付倾斜**，这将直接导致银行所需工作岗位的减少，裁员不可避免。

裁员完成后，德国商业银行在德员工数量将由 3 万人调整为 2 万人左右，这一措施可为 Commerzbank 节省约 14 亿欧元（约合人民币 109 亿元）的成本。

借助数字化工具，保留下来的人力能够良好地覆盖离职人员释放的工作量。银行获得了以更低的成本进行运营的机会。

## 消失的前台柜员

数字化转型之下，首先实现批量化覆盖和代替的，就是传统的前台服务类岗位。

根据四大行的 2021 年上半年半年报，不含劳动派遣，工行在编人员由去年末的 44 万人减少至 43 万人，农行由 45.9 万人减少至 45.4 万人，中行由 30.9 万人减少至 30.5 万人，建行则由 34.9 万人减少至 34.5 万人。



四大行上半年合计减少了 2.2 万人。这背后，是银行业从业人员结构的趋势性调整。

在银行减少的人员中，大部分都是前台岗位人员，后台科技人员数量反而有所增加。

很多银行已经实行了新的政策，要求减少网点、柜员数量、成本，增加营销能力、风控能力，这也在一定程度上反映出银行迫切需要金融科技人才。

事实上，无论是国有银行还是股份银行，都在加大对金融科技的投入，推进银行向数字化、智能化、网络化转型。让银行为客户提供更高效、快捷服务的同时，也能合理降低成本。相比之下，数字化水平高、更加智能化的银行，盈利水平更高。

03

—

### 线上分流率 90%之下的网点收缩

在线上渠道客户分流率持续提升之下，物理网点之于银行，成为一种越来越昂贵的拓业手段。低效网点的裁撤，也就越来越常见。

2021 年 11 月 30 日，银保监会网站披露，**甘肃省银保监局批复同意中国银行兰州分行终止营业**，并自批复之日起 10 日内将中行兰州分行的《金融许可证》缴回该局。

事实上，中国银行兰州分行挂牌成立还不到三年。据当地媒体报道，2018 年 12 月 29 日上午，中国银行兰州分行成立揭牌仪式在中国银行甘肃省分行举行。



**国内的银行在持续关停网点。**

2017 年全国银行网点数量达到最高峰，之后开始出现下降趋势。2019 年银行网点数下降 800 个，2020 年下降 1100 个。

究其原因，首先是智能手机的广泛运用，使得客户对于持有柜台转账和现金支取的需求迅速降低；

其次是互联网巨头近年来对旗下支付宝、微信等支付工具的大力推广，使得现金的使用频率快速下降；

最后，银行自身也看到了数字化的契机，2020 年中国银行业的平均电子渠道分流率已达到了 90.88%。

04

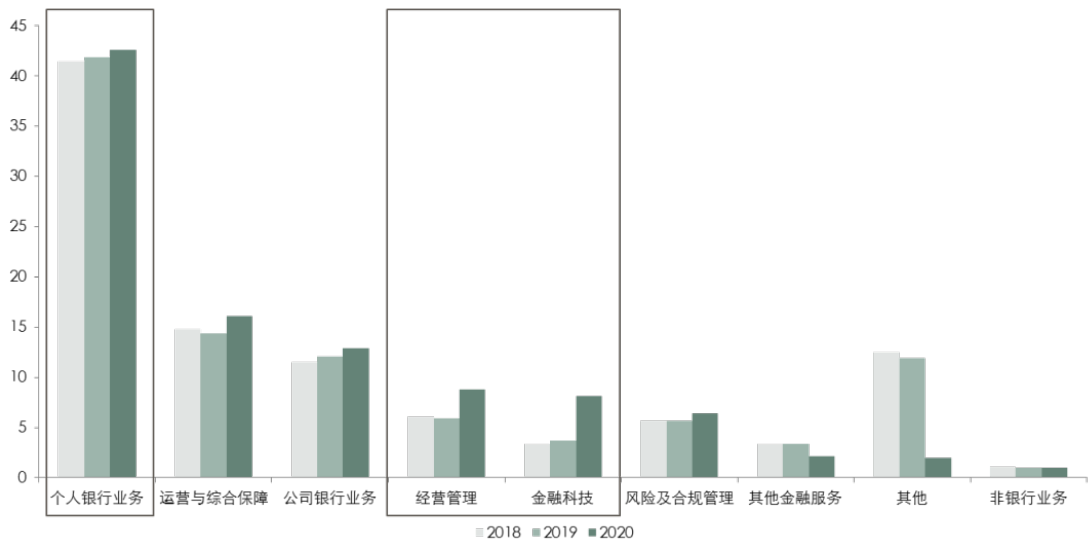
—

**前后倒置的未来：中台科技岗位覆盖传统前台功能**

从工行 2018-2020 的人员岗位变化来看，模糊的后勤岗位明显减少，人员岗位的划分更清晰，业务条线责任更明确。金融科技类和经营管理类人员增长最快。

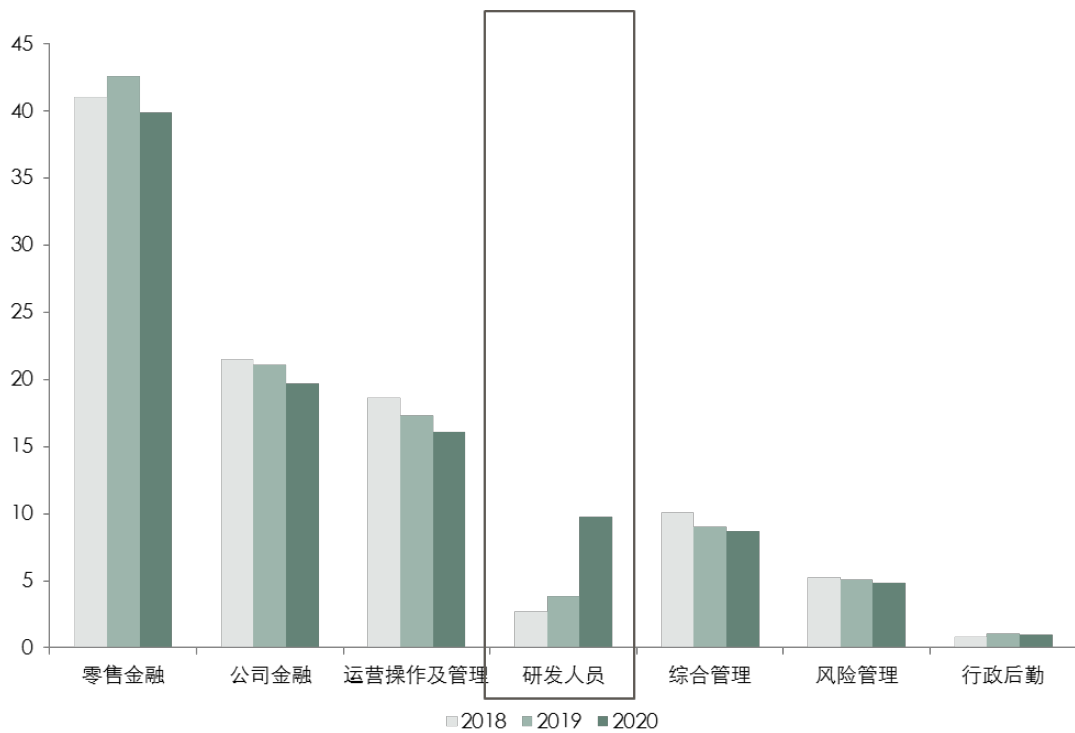
招商银行 2018-2020 的人员岗位变化非常有代表性，**研发人员的比例和数量逐年增加，2020 年一年就增长 173%**。除研发人员外，其他业务条线的人员在 2020 年均有所下降。

工商银行员工岗位结构 2018-2020



资料来源：工商银行年报，2018-2020；NSDC分析

### 招商银行员工岗位结构 2018-2020



资料来源：招商银行年报，2018-2020；NSDC分析

科技人员的增长趋势近年来非常明显。以 2020 年上市银行年报为例，在 26 家有数据可查的银行中，有 23 家科技人员数量出现增长，同比增长最快的是招商银行，同比增长 173%，科技人员数量将近翻了两倍。

此外民生银行、宁波银行、浦发银行的增长率均超过 40%。

排名	银行	2019年 (人)	2020年 (人)	增幅 (%)
1	招商银行	3253	8882	173%
2	民生银行	1363	2625	93%
3	宁波银行	731	1120	53%
4	浦发银行	3898	5859	40%
5	广州农商银行	198	277	36%
6	泸州银行	95	129	36%
7	中原银行	459	623	34%
8	南京银行	423	568	32%
9	中信银行	3182	4190	29%
10	建设银行	10178	13104	27%

资料来源：各银行年报，2019-2020；NSDC分析

05

—

## 总结

机器替人，线下转线上已经以势不可挡的趋势在改变传统银行业。

现阶段的表现金融科技人员的增加，各大行都在快速、高效地搭建自己的科技基础设施。然而落点到经济效益上，科技趋势最终的目标是提升人效比、扩大利润空间，用更少的人挣更多的经济效益。

以工商银行和招商银行为例，**工商银行 2020 年的人效（每人平均收益）为 145 万，而招商银行的人效为 319 万**，后者是前者的超过两倍。虽然人效的差别不能简单归因为科技的应用，但我们相信，科技基础设施的完备、将科技力量更好的融入银行业务，一定能带来效率的增长。

孟子曰“虽有智慧，不如乘势；虽有磁基，不如待时”，**顺势而为不但是发展的必选项，也是让自己在变化莫测的商业竞争中免于淘汰的生存技能。**