

“转了几步操作，还在听语音菜单”

——银行电话客服人工接入为什么难

记者 王远 温婷

“转了好几分钟人工，还在听语音菜单”——在社交平台上，关于银行人工客服“难接通”的吐槽屡见不鲜，有用户直言“找人工服务比到现场办业务还难”。

近年来，商业银行普遍加大对智能语音客服的部署力度，将其作为降本增效的重要抓手。然而，智能渠道全面铺开的一面，是“转人工”这一最基础的服务环节，正在成为影响用户体验的新痛点。

“转人工”频频受阻，卡点在哪？

近期，上海证券报记者拨通16家银行官方客服电话，包括6家国有大行、4家股份制银行、4家城商行和2家农商行，以“大额存单额度、起存门槛和期限”“借记卡境外ATM取现手续费”等个人业务咨询为由，分别在工作日14时至16时、双休日8时至10时两个时段实测。

测试发现，上述16家银行中仅4家为人工客服保留了直入口（其中1家主要受理投诉），其余12家即便在记者明确说出“转人工客服”后，仍要经过数步操作。

6家国有大行客服系统均已启用智能语音。记者表明“转人工服务”后，银行多会先要求选择业务类型，如银行卡、信用卡、网上银行、公司业务等，部分银行还要求进一步描述问题。建设银行方面，要再按键确认一次“继续等待”。邮储银行的流程更为繁复：记者说出“转人工服务”后，语音系统先后提示“我没明白您的意思”“我没听到您的声音”，三次交互后方出现“请选择需要的人工服务类型”提示。

股份制银行方面，普遍要通过语音或按键选择人工服务类型，少数银行还要求输入身份证号或卡号、简要描述咨询事项。在记者明确要求“转人工”后，部分银行客服电话仍反复引导至智能语音。

城农商行方面，北京银行、江苏银行、渝农商行3家保留了人工服务直入口；北京银行按“0”键即可直达；江苏银行、渝农商行还要再按键选择一次服务类型。但入口清晰并不等于接通顺畅——即便进入人工通道，仍要等待至少1分钟。

相较转人工环节的层层“关卡”，进入队列后的等待并不算久，只是时段差异明显：工作日14时至16时，多数银行可在10秒内接入人工，最慢者在1分钟左右；双休日8时至10时，接入速度普遍放缓。

需要说明的是，记者统计的等待时长，为完成转人工操作至真人应答的全部间隔，多数银行不用久候，个别银行几乎即时响应。换言之，真正耗时的并非“等待”，而是“寻找”——拖慢节奏的是前置的数道关卡。

接通率下滑，原因何在？

《中国银行业客服中心与远程银行发展报告（2025）》显示：2025年全渠道自助分流率达71.40%，逾七成客户诉求在触达人工之前已被AI承接；同年，语音客服人工接通率行业均值降至91.86%，较2024年回落逾2个百分点。

接通率下滑，与银行近年来降本增效因素直接相关。中国邮储银行研究员娄飞鹏认为，在银行净息差收窄、普遍压降成本的背景下，智能客服能大幅降低人力成本，实现集约化运营。

以客服人工服务接听工作为例，杭州银行零售金融部副总经理吕盛蕾表示，一名员工一天接听120通电话已接近饱和，而具备“批量化、标准化”特征的AI，只要线路足够，就可以一直工作。

更深层次的原因在于业务策略的选

择。银雁科技集团副总裁刘珊珊表示，在客服业务外包与智能化推进过程中，人工与智能的协同分工早已形成，“银行会有意识地设计引导动作，把标准化、简单业务引向智能自助渠道”。

但问题在于：消费者的体验可能并未随之“增效”。中国消费者协会发布的《2026年上半年全国消协组织受理投诉情况分析》显示，“人工接入困难”正成为投诉新热点。

“消费者的诉求一直非常清楚，即快速解决问题。但当前AI智能客服解决问题的能力与满足用户期待存在明显差距。”在记者的调研走访中，一些从业者人士表达了上述担忧。

另外，高峰时段来电涌入，更是进一步放大了这种“稀缺性”。博通咨询金融行业首席分析师王蓬博表示，座席资源定向倾斜与算法强制自助分流，都可能造成普通用户接通人工的“体感偏差”。

效率与温度，客服转型如何两全？

“把日复一日交给科技，把游刃有余留给员工。”浙商银行董事长陈海强曾这样概括银行的科技转型。这句话落到客服中心，最先兑现的场景是“给人工客服减负”——让AI大量分流标准化业务，让人工客服落在更需要判断与共情的地方。

然而，人工客服的温度容易被削弱，结果成为投诉新热点；而更复杂、的个案，也抬高了人工客服的门槛。

以客户信用卡额度调整为例。客户来电申请信用卡额度调整：情况简单时，由系统自动判断客户能否调整成功；若客户情况复杂，将进入客服人工调额流程，由客服员工核定可调整的最高限额。“这类判断规则更加复杂，甚至需要客户经理线下尽调核实客户还款能力及资产情况。”吕盛蕾说。

效率与温度的“两全”压力之下，不少银行正在探索“给人工座席配助手”，以此推动传统客服中心的智能化升级。

例如，浦发银行在座席副一工作台上升级“智能座席助手”，工单预填、话务打标与小结生成让后处理环节接近“零人工干预”。杭州银行的做法是通过“接入前智能预判分流，服务当中实时辅助，服务结束之后全量质检回溯”的方式，形成AI赋能闭环。

在业内人士看来，智能工具与人工专业能力的理想状态是精准分工。娄飞鹏认为，智能客服处理标准化问题，并提供实时辅助，人工聚焦投诉处理、情绪安抚、疑难业务等高价值复杂场景，二者互补融合。

从记者了解到的情况来看，目前银行客服电话的分工还略显粗放，AI与人工客服的“精准分工”仍待提升，人依然不可替代。正如王蓬博所说，人工客服仍是银行保证服务效率、守住金融业务风险的底线。

记者手记

技术再先进，电话那头始终是人

记者 王远 温婷

“我想找个人就这么难吗？”当社交平台上这类吐槽不断发酵时，客服电话那头，有一群人正在努力成为那个“被找到的人”。

杭州银行远程银行中心有190多名员工。杭州银行零售金融部副总经理吕盛蕾在这里工作了整整20年，完整经历了客服行业从单一电话服务，到多渠道服务，再到人机协同服务的变迁。

“现在真正接入到人工的客服，都是比较复杂、有温度、高风险的业务。”她说。

这句话背后，是客服人员工作内容的深刻转变。

变化最先发生在技能要求上——过去能接电话就行，现在一个员工既要接电话，又要回复文本，还要接视频。真正达到成熟上岗要求的员工至少要经过1年到1年半的培训。“银行条线业务非常细碎，不能模棱两可地回答客户，要求很高。”吕盛蕾说。

银雁科技集团副总裁刘珊珊从外包服务商角度印证了同样的观察。“外包客服行业本身就是高流动性岗位，要高频、长时间地解决客户的问题，并承接客户的情绪。特别基础的业务被AI替代之后，员工手上处理的业务比以前更加复杂。”她说。

对于客服这一岗位来说，AI带来的不只是挑战，也有实实在在的辅助。在杭州银行的座席页面上，智能助手“杭小E”随时待命。客户电话一接入，系统就结合其操作轨迹提前预判诉求；在服务过程中，系统自动检索知识库推送答案，遇到客户情绪激动时，还能一键生成得体话术。

这样的变化并非孤例。中国银行业协会发布的《中国银行业客服中心与远程银行发展报告（2025）》显示，2025年AI大模型加速融入行业服务全流程，机器人问题识别率行业均值达95.78%。

在江西银行，智能座席助手上线后，工单填写时长缩短70%，知识推荐准确率达80%以上；天津银行的AI座席助手则将工单填写时长缩短了90%。

但技术再先进，电话那头终究是人。

为更好地服务客户，上海银行、苏州银行等纷纷开通了适老化服务专线，通过号码标签精确识别客群的同时，还前置了上海方言、苏州方言等人工服务。

“被抱怨是常态，委屈无处安放。”提到客服人员的难处，吕盛蕾说，“服务中那些细微的情绪付出，又很难写进标准话术，只能自己消化。”她坦言，这对管理提出了新挑战。杭州银行的做法是：在薪酬、绩效、晋升体系上给员工“获得感”，在管理文化上给员工“归属感”。

“碰到不讲道理的客户，我们也是要力挺员工的。”吕盛蕾说，要让员工感受到被尊重。

这样的投入并非没有回报，该行远程银行中心员工一年的流失率远低于同行业平均水平。

在吕盛蕾看来，智能与人工的理想状态是精准分工：简单的给AI，复杂的给人工。“每家银行都一样，一定也只能这么做。”但她也强调，AI的价值不是用来减少人员，而是用来扩大服务面、提高服务质量和深度。

智能的意义，从来不是用一套更聪明的菜单把客户挡在门外。

“现阶段AI技术尚未达到‘一接入即解决客户问题’的水平，因此客户更信赖人工服务。”吕盛蕾说，“一个客服座席，就是客户如何看待一家银行的窗口，我们理解、感恩，同时也珍惜这份信任。”

这些年，关于智能客服的讨论大多停留在效率层面——分流效率涨了多少，人力效能增了多少。但电话两头的“人”能否同步受益，也许才是这场“实验”真正要面对的问题。

银行零售黄金业务再布局

记者 张骄

随着国际金价在4200美元/盎司附近盘整，南京银行、中信银行近日相继打出“让利”牌，推出或延续积存金手续费优惠；工商银行、中国银行、江苏银行此前已通过按克减免、“老带新”奖励等形式促销该业务。

一边是积存金业务持续扩容，另一边则是贵金属通道业务退场。业内人士认为，这本质上是银行零售黄金业务的风控手段，其更加注重长期客户经营与黄金配置需求的承接。

积存金优惠营销升温

今年以来，国际黄金价格走势震荡，最大回撤近30%。而国内银行积存金价格也从超过1200元/克，一度跌至900元/克以下。

近日，银行积存金营销再度升温。华东地区一家城商行公告推出积存手续费限时礼遇，包含活期、定期积存，黄金定投，以及赎回、兑换实物等交易；今年以来累计交易量大于500克的客户手续费打一折，卖出手续费打五折；小于500克的买卖手续费均打五折，活动时间为10月8日至12月31日。

一家头部股份行日前也延续了手续费优惠活动。该行公告称，10月1日至11月30日，积存金实时买入、定投手续费优惠至0.3%不变，卖出免手续费。

伴随金价的调整，银行积存金业务量从去年的“井喷”逐步回归平静。一家股份行贵金属业务前端渠道负责人对上海证券报记者表示，今年以来该行积存金业务并未放量，客户操作多为高抛低吸，各行推出营销活动更多是出于自身业务需求。

今年以来，多家银行持续调整贵金属业务布局，营销动作频频。除让利酬宾外，部分银行还以特色营销拉新、激活老客户。

星图金融研究院研究员武泽伟表示，银行推出积存金手续费优惠，是为了抓住金价回调窗口开展零售客户经营，同时优化财富业务收入结构。金价走低后，部分投资者配置意愿回升，费率优惠可以降低入场成本，吸引新客户开户交易。

“积存金业务能够持续贡献手续费收入，还可以沉淀客户资金，带动存款理财等其他零售业务协同发展。”武泽伟表示，银行也希望通过让利抢占零售黄金市场份额。

在营销拓客的同时，多家银行上调积存金起购门槛或实施动态限额管理等，以防范价格波动给客户带来的损失。

长三角地区一家城商行金融市场部负责人表示，今年初金价明显上涨，按照《黄金积存业务管理暂行办法》关于“黄金积存产品最小业务单位为1克”的规定，银行相应上调按金额购买的起点，以适应最低业务单位的变化。

“起购金额决定单次购买的资金门槛，费率决定参与业务的费用成本。”该城商行金融市场部负责人表示，银行在遵循业务规范、加强风险管理的基础上，积极承接客户的黄金配置需求。

高风险贵金属代理业务退场

与此同时，多家银行正在清退代理上海黄金交易所（下称“上金所”）个人贵金属业务。

光大银行近日公告称，自10月19日起择时停办代理上金所个人贵金属业务。这是继浦发银行公告将自9月25日起停办之后，近期又一家退出该业务的银行。据统计，今年以来宣布停办或收缩该业务的银行已超过10家。

其中，广发银行6月公告称：该行自2022年9月起已暂停代理上金所个人贵金属延期交收合约开仓及现货实盘合约买入交易，仅保留平仓和卖出；今年6月底全面停办，客户可转向黄金积存或黄金ETF等产品继续开展投资。

“业内对停办这一代理业务早有共识，但受存量客户和业务限制，多家银行采取渐进式收缩策略，直至全面停办。”前述股份行贵金属业务前端渠道负责人透露。

武泽伟表示，代理上金所个人贵金属业务属于场内代理交易，部分品种带有杠杆属性，价格剧烈波动时易出现穿仓风险。银行作为代理通道，要承担清算、适当性管理和声誉风险，业务收益和潜在风险并不匹配。叠加监管引导压降面向个人的高风险贵金属交易，多家银行陆续启动清退工作。

前述城商行金融市场部负责人透露，部分原先参与贵金属杠杆交易的客户已转向积存金业务，但整体转化比例不高，“积存金是银行为客户开立黄金账户，记录黄金积存份额的业务，须以全额资金购买、不带交易杠杆，更适合分批买入和中长期配置”。零售黄金业务将更加注重长期客户经营，通过引导客户树立长期投资、理性投资理念，帮助客户合理配置黄金资产。

对于接下来的金价走势，瑞银日前发表观点称，短期内，国际金价有可能再次在4000美元/盎司附近徘徊，而逢低买入人的结构性需求预计将在该水平形成底部支撑。随着市场重新评估美联储政策空间，实际收益率下降应会推动金价回升。瑞银仍看好黄金的长期投资逻辑。



川川相融，财聚如海。川财证券深耕资本市场近三十载，坚守金融工作的政治性与人民性，锚定能源特色券商转型方向，以合规风控筑牢经营根基，以专业能力赋能产业发展，以普惠投教传递金融温度，践行金融为民初心，深耕实体经济，全力服务金融强国建设。

立足时代大局，锚定特色航向。公司紧扣国家能源战略、绿色低碳部署及成渝双城经济圈建设，以服务国家战略、回归金融本源作为经营发展核心，坚定能源特色券商定位，持续优化业务布局、资源配置与服务模式，精准对接产业发展需求，深耕金融“五篇大文章”，积极探索契合时代、贴合禀赋、适配产业需求的专业化转型之路。

坚守初心使命，践行金融担当。公司坚持党管金融原则，深刻把握新时代金融工作核心要义，认真履行直接融资“服务商”、资本市场“看门人”、社会财富“管理者”职能，以客户为中心，履行金融信义义务，将人民至上理念贯穿经营管理、业务服务、产品创新全流程，聚焦实体经济痛点与群众多元金融需求，以服务产业升级、增进民生福祉为出发点和落脚点，主动扛起国有券商的责任担当。

川财证券：弘扬中国特色金融文化 聚力打造能源特色券商



厚植金融文化，铸魂赋能发展。公司以行业文化建设为抓手，强化从业人员管理、廉洁文化培育与品牌形象塑造，通过制度管控、廉洁教育提升全员职业素养，引导全员坚守合规诚信、依规执业、稳健履职；着力构建“文化铸魂、管理固本、廉洁护航、形象赋能、责任立身”发展格局，以中国特色金融文化筑牢转型发展思想根基。

严守合规底线，夯实稳健根基。公司秉持“看不清管不住则不展业”原则，将合规风控贯穿业务拓展、产品创新、运营管理全链条。持续完善制度体系，优化业务流程，构建闭环管理机制，压实全岗位责任。常态化开展合规培训，提升合规风控能力，保障经营行稳致远。

深耕专业赋能，激活双轮驱动。公司打造“研究+产业+金融”服务体系，聚焦能源、绿色低碳等领域，依托“ESG+碳中和+能源”研究优势，提供专业智库服务。依托股东资源深耕能源赛道，落地碳中和、乡村振兴绿色债券等标杆项目；深耕川渝经济带，定制金融服务方案，创新打造夜经济CMBS产品，畅通直接融资渠道，助力实体经济发展。

践行普惠为民，守护投资者权益。公司构建线上线下一体化投教体系，线上以新媒体推出通俗金融科普内容，线下深入社区、高校、企业开展宣讲。打造“小诸葛”“张小飞”专属特色投教IP，原创作品屡获监管部门认可，以精准普惠服务筑牢投资者保护防线。

展望前路，催人奋进。川财证券将坚守初心，弘扬中国特色金融文化，严守合规风控底线，做强专业能力，做实金融“五篇大文章”，以金融之力赋能能源产业与区域经济，为资本市场高质量发展、金融强国建设贡献力量。

祝贺上海证券报创刊35周年