解密社区支行

本报记者 郭子源

阅读提示

随着互联网技术突飞猛进，金融服务的“线上化”程度也日益加深。当网银、手机银行成为年轻客户的标配，线下实体网点应该如何定位？可以发挥怎样的作用？作为中小商业银行经营转型的成果，一种以“家温度”为服务内核的特殊网点——社区支行为上述问题提供了答案。记者日前就社区支行的定位与发展，来到四川成都等地进行调研。

由于不做人工现金业务，社区支行里没有带玻璃隔板的“高柜”，均为面对面的“低柜”。图为兴业银行成都同盛路社区支行行长薛程程正在为客户办理业务。

1 网点是否有“家温度”

8月的成都时而艳阳高照，时而细雨绵绵。从金沙遗址向东步行约5分钟，就到了成都市青羊区同盛路社区。今年73岁的肖娴贞是该社区的一位独居老人，由于行动不方便，又不熟悉网银，因此，她对于银行实体网点有着更多依赖。

“退休后，希望能买些保本理财产品，毕竟是一辈子的积蓄，安全是第一位的。”肖娴贞告诉记者，她非常希望小区里能有一家银行网点，不用走太远，最好办业务不用排长队。

2014年4月，肖娴贞老人发现社区入口处冒出一家挂着“兴业银行成都同盛路社区支行”牌子的机构，但走进去后却生出了“这是不是银行”的疑问。

这个机构和传统银行网点有何不同？同盛路社区支行玻璃门里的一个露天墨绿色遮雨棚和一排雨伞引起记者的注意。

遮雨棚在一个外拓的露天玻璃房内，里面种着绿植和芙蓉花，相对安静与私密，这正是社区支行的理财室。此时在里面攀谈的有三位，一位是来咨询兴业银行“安愉人生”财富管理计划的55岁龚先生，其余两位是社区支行的年轻员工，两人都是26岁。

推开露天玻璃房门，就是社区支行的营业厅，分为上下两层。126平方米的面积与传统银行网点相比稍显“袖珍”，墙漆通体鹅黄色，门口一次性纸杯里有银耳莲子羹、红豆薏仁汤、绿豆沙等饮品。网点内部被划分成自助服务区、柜面服务区、个贷办理区、花园品茶区、小型阅览区、儿童娱乐区6个区域，其中自助服务区、柜面服务区构成主营业区，再向内延伸是花园品茶区、小型阅览区、儿童娱乐区，个贷办理区则位于二层，相对独立。

“像家”，这是社区支行个人客户最突出的感受，“家温度”也正是许多社区支行的特色。肖娴贞说，传统银行网点更多是隔着玻璃板办业务，社区支行则是面对面咨询，甚至可以和员工坐在沙发上“唠”。

没有“高柜”的原因在于，按照监管规定，社区支行目前一般不能办理人工现金业务，因此，自助机具成为社区支行现金业务办理的主渠道。记者观察到，除了常见的ATM机，“自助发卡机”是社区支行区别于传统网点的重要标志。通过自助发卡机，客户进行身份验证后，可开立新的借记卡，机具能够实现当下制卡并出卡。此外，客户通过该机具还可进行公共事业缴费，如账单代扣、手机充值，也可进行转账、理财产品购买等。

相应地，社区支行在员工配置上也比较精简，按照监管规定一般是3人，不能超过4人，兴业银行同盛路社区支行的4名员工配置属于“加强版”。从分工看，支行行长薛程程主要负责柜面服务，韩飞逸、郭威、李欣蔚3位员工则共同负责理财产品的咨询、销售，以及财富管理规划、商圈合作外拓等。

除了特殊布局、面对面业务办理，社区支行的另一个“特色亲情牌”是举办公益活动，如金融知识讲座、防范非法集资课堂等，大多针对中老年客户。

“社区支行的年轻人可好了。当初在了解到我的理财需求后，马上为我推荐相应的产品，教我使用ATM机和自助发卡机。”肖娴贞说，因为大家在一个社区里低头不见抬头见，时间长了对他们支行员工都非常信任。

“如果银行传统网点是重装备的‘装甲师’，那么社区支行就是一支‘轻骑兵’，我们希望能跳出银行业务，用服务做‘敲门砖’，再融入到居民中心。”兴业银行成都分行产品和运营部副总经理唐浩认为，虽然互联网金融发展迅猛，但始终无法覆盖社区居民对“最后一公里”物理网点的需求。

2 距离“普惠”尚有差距

社区支行成立的初衷离不开“普惠”两个字。银监会有关负责人表示，之所以鼓励中小银行设立社区支行，目的在于丰富金融服务层次，通过专营社区，下沉网点重心，增加个人客户的金融服务可获得性，与大型银行服务形成差异化互补。

然而，记者在调查中发现，社区支行距离“普惠”尚有改进、提升的空间。从2013年初兴起至今，年仅“2岁”的社区支行仍需探路前行。

具体来看，改进空间可分为3个层次：第一，社区支行目前一般不能办理对公业务、人工现金业务，其金融服务广度受到一定限制；第二，多家银行统计数据显示，社区支行目前的客户主体是中老年人，对于年轻客户的渗透度有待提升；第三，渗透年轻客户更多要借助线上渠道，业内人士建议，今后社区支行可借“互联网+”大势，以移动支付为核心，以周边商圈为场景，打造一站式综合金融服务超市，构建社区金融生态圈。

针对是否开办人工现金业务这一问题，监管层并没有完全禁止，但中小银行出于成本收益考虑，大多表示尚无增设人工现金业务的意愿。

“其实监管层并没有完全封死人工现金业务这个口子。”四川银监局相关负责人表示，人工现金业务主要包括现金开户、现金存款、大额取现、大额转账汇款等，由于涉及现金安全、规范管理等原因，开办该业务的网点必须使用“高柜”，因此需要增加员工以及运行管理系统，这将大大提升网点的成本。

“监管通知中的表述是，社区支行实行有限牌照经营，一般不办理人工现金业务，现金业务主要依托自助机具办理。”四川银监局相关负责人说，如果社区支行在测算成本后愿意开立“高柜”，监管层会对其评估、审批，确定符合条件后，也可为其发放人工现金业务牌照。

但是，多家股份制商业银行均表示尚无此打算。“目前的弥补办法是，在社区支行选址时，考虑与辖区本行的传统网点互补。”兴业银行成都分行产品和运营部副总经理唐浩说，例如以辖区内本行传统网点为中心，把半径2.5公里之内的社区作为选址对象。

成本收益测算的背后，是社区支行能否实现商业可持续发展的争议。兴业银行副行长陈锦光表示，一家社区支行年平均成本100万元左右，大概是传统网点的七分之一。“在建设之初，我们最保守的预计是5年内实现盈亏平衡，而刚刚结束的一个完整会计年度数据显示，全行1000多家社区支行中已有三分之一实现盈利，其余三分之二预计在第二个会计年度即可实现盈利。”他认为，一旦成本可控，能够盈利，这种商业模式自然可以持续。

此外，对于以中老年客户为主的服务群体有待进一步深化的问题，陈锦光表示，今后社区支行将一方面继续深耕养老金融，另一方面打通线上线下，把服务延伸至年轻客户群，为整个社区不同年龄、特点的人群均创造良好体验。

对此，中国社科院金融研究所银行研究室主任曾刚认为，在“互联网+”时代，社区支行战略已远不只网点布局和人力、物力投入，而涉及支付、产品创新、营销、线上线下渠道整合等全方位规划。

他指出，在移动互联网背景下，电子商务出现了区域化、社区化特征。对于社区支行来说，应以移动电商为切入点，为社区周边的商户和居民搭建线上线下一体化营销平台。具体讲，可一方面加大手机银行功能开发，深耕移动支付；另一方面增加服务场景，继续与社区周边商户拓展业务往来，形成以社区支行为纽带的社区商圈体系。

“社区支行在获取个人客户‘软信息’上更具优势。”某股份制商业银行渠道部人士表示，由于社区支行都是面对面的“低柜”，能够收集到客户的行为方式、态度、消费偏好等“软信息”。此外，通过ATM机、自助发卡机等硬件设备，社区支行还能获得居民网上购物、投资理财、潜在信贷需求等信息，借此弥补商户与客户之间的信息不对称，更好地发挥信息中介的作用。

3 如何规范“野蛮生长”

在采访调研中记者也发现了一些长期闭门谢客的“社区支行”，这些网点究竟存在什么问题？

“这些是前几年自行开业，至今还没有拿到牌照的社区支行，所以只能暂时停业。”四川银监局相关负责人表示，从2013年初开始，以民生银行为代表，多家股份制商业银行开始大力推行社区支行战略。

但是，在“野蛮生长”的过程中，社区支行却出现了涉嫌违规铺点、非正规员工充数、违规代售理财产品等一系列问题。

记者了解到，市场“自发”形成的社区支行主要有3种模式：一是商业银行的“网点支行”模式，只不过开在社区内，仍然办理人工现金业务；二是“离行式自助网点”，即无人模式，通过自助机具办理业务；还有一种游走于两者之间，“无人自助”和“有人咨询”相结合，且咨询多集中在理财产品发售。

这3种模式也引发了个人客户的困惑。“第一种门口有牌子明确写着支行名称，第二种是银行常见的ATM机，第三种看着像银行但感觉又不是银行，进去办业务不放心。”家住成都市武侯区的徐月芯女士说。

问题正集中暴露在第三种网点。四川银监局相关负责人介绍，第三种模式是社区支行“野蛮生长”的产物，并没有获得支行牌照，因此也涉嫌违规铺点。此外，由于铺点速度过快，为了节约成本，有些网点使用派遣制员工而非银行正式员工，存在较大的操作风险和道德风险，突出表现为违规代售理财产品等“飞单”现象。

“比如，派遣制员工拿着第三方理财机构的产品在第三种社区支行里销售，常常允诺较高收益，客户误认为是银行的正规理财产品，结果到期时发现无法兑付，当时卖给其产品的人也不在这家网点了。”四川银监局人士说。

于是，如何规范社区支行，使其变“野蛮生长”为“规范成长”，成为监管部门一项亟须解决的问题。

2013年12月，银监会正式下发《关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知》，规定社区支行必须持牌经营，第三种模式由此被叫停。规范后，“社区银行”统称“社区支行”，是一种银行简易型网点，人员必须为正式职工，人数保持在3至4人，一般不办理人工现金业务。

随后，各家银行开始了内部社区支行的整顿与规范，按照监管要求重新报批。令中小银行欣喜的是，银监会于今年初简政放权，将社区支行的审批权限下放到当地银监局，不用再统一报总会，缩短了审批时间。四川银监局相关负责人表示，银监会更多地对银监局进行“后评估”，如果发现银监局没有尽到市场准入监管责任，银监会可视情况上收监管权力，并对银监局进行问责。

此外，记者从银监会获悉，除了下放权限，社区支行还在3方面享受“特别待遇”：第一，银行可根据需求，一次性提出多家社区支行的设立申请，即“批量申请”；第二，高管人员改为报告制，不再做任职资格审核；第三，不再区分筹建和开业两个阶段，无形中提升了开业速度。

“如果是传统网点，通常一年能新开两三家，但社区支行一次就可申报3到5家，一年还可申报多次，只要上一批申报的社区支行开业后完成了相应的监管评估，就可再批量申报下一批。”某股份制商业银行渠道部人士表示。

在多项简政放权政策支持下，社区支行迎来了快速发展。四川银监局最新数据显示，2014年当年该局共批复同意设立股份制银行社区支行136家，2015年全年规划新设股份制银行社区支行118家。广东银监局的数据则显示，截至2015年6月末，该局已批复在全辖区筹建社区支行199家；其中已开业的社区支行为115家。

调查手记

重塑

郭子源

对于整个银行业来说，社区支行这一新模式改变了什么？

笔者认为，作为银行“客户引流”的渠道，社区支行最重要的意义在于“重塑”银行的服务思维，使银行在设计产品服务方案时，能多从一线客户的需求出发，更接地气。

目前，由于银行“总分支”的组织架构，以及风险控制、规范运行等考量，通常各家商业银行的产品均采用标准化模式，即由总行或省分行相关部门统一设计、推行，尤其是同一地区的理财产品，不会因其所在网点不同而有细节性差异。

但是，随着客户需求日益多元，标准化产品遇到了如何服务差异化客户这一“难题”。下沉服务重心，针对每位客户个性化的需求，把标准化产品进行差异化搭配、组合，正是社区支行为银行业服务带来的新思路。

具体来看，在了解客户需求和个人偏好后，银行网点员工可迅速推荐相应方案，通过专业化组合、搭配实现产品增值。比如，针对老年客户资产保值需求，可为其设计大额存单、保本理财产品、国债、货币基金等产品服务组合；相反，年轻客户风险偏好相对较高，资产增值需求强烈，可为其规划净值型理财产品、股票型基金，以及为其订制一揽子出境游金融服务计划。

值得注意的是，为了保证社区支行更好地发挥“私人订制”优势，银行应适当在绩效考核上对社区支行下放一定治理权限，独立设计社区支行适用的薪酬制度，注重长期激励效应。目前，银行普遍执行与存贷款规模业绩挂钩的薪酬考核制度，短期激励效应明显。但是，社区支行由于不能办理对公业务和人工现金业务，若按现有考核进行“一刀切”，容易导致内部治理低效率。为此，建议银行可针对社区支行增加多元化评价指标，对揽储、办卡、销售理财产品等营业目标不作过度、短期化考核。同时，从严内控和惩戒机制，以防范员工的道德风险和“搭便车”行为。

理财销售、财富管理规划是社区支行的主要业务之一。图为中国民生银行北京新景家园社区支行的员工在为客户介绍相关产品。

“家温度”是社区支行的主要特色之一。图为浦发银行上海中远两湾城社区支行的阅览区，旁边的金融信息提示屏正在播放当日各期限的贷款利率。

延伸阅读

社区支行

所谓“社区支行”，是银行网点的一种特殊形式，位于社区之内，定位于服务周边居民。与传统网点相比，社区支行在营业时间上实行错峰经营，通常持续到晚上9点；营业面积较小，工作人员3至4人，功能设置简约，主打“便捷”“贴心”；从业务范围看，目前主要涵盖理财销售、个人贷款、财富管理、缴费结算、商户优惠、金融知识讲座等，一般不能做对公业务和人工现金业务，现金业务（如现金开户、现金存款、大额取现、大额转账汇款等）通过自助机具完成，因此网点里不存在带玻璃隔板的“高柜”，客户和业务人员全部通过面对面的“低柜”进行交流。

从既有实践和监管政策看，目前，社区支行是中小商业银行的“专属”，国有大型商业银行尚无此类网点。

本版图片均由本报记者 郭子源摄
本版编辑 许跃芝 张 虎
电子邮箱 jjrbyxdc@163.com