

金融深一度

社区支行10年演进观察：“剩者”如何重新为王

本报记者 苏向泉

自2013年12月份《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》(以下简称《通知》)发布以来,截至目前,社区支行已经走过十载。

10年来,商业银行在社区支行的布局上,经历了初试牛刀、跑马圈地、大批关停、重新布局的一轮完整周期。期间,先后有超过8000家社区支行陆续成立,“大浪淘沙”后,目前仅剩4300多家。

记者了解到,目前部分社区支行的月度零售AUM(客户管理资产总额)已经远超一些营业面积数倍于自己的普通银行网点。站在当下,剖析部分社区支行的成功经验,反思另一些社区支行失败的原因,既对仍在运营并计划拓展社区支行的商业银行有积极的现实意义,也对推动我国普惠金融发展有长远意义。基于此,《证券日报》记者近期走访了最早提出“社区金融”概念、目前拥有最多数量社区支行的民生银行。

社区支行经历洗牌

“社区银行”和“社区支行”往往被人混淆,实则两者的概念完全不同。

“社区银行”是一种银行类型,为法人机构,而“社区支行”是银行的简易型网点,二者完全不同。在国内,不少从业者与研究学者,错把社区支行当成社区银行。“招联首席研究员董希森对《证券日报》记者表示。

2013年,民生银行首次提出“社区金融”概念,并推动社区支行发展。随后,在2013年12月份,原银监会下发《通知》,要求银行设立社区支行、小微支行应履行相关行政审批程序,实行持牌经营。自此,社区支行被正式纳入监管,并在此后几年快速发展。

与一般的银行网点相比,社区支行力求更贴近零售客户,将社区周边的居民、中小微企业作为目标群体,填补传统银行网点所忽视的金融服务空白点。因此,其也被称为“家门口的银行”。

“和标准型网点相比,社区网点有独特优势。社区支行利用‘地缘’‘人缘’优势,有利于形成更为稳定的银客关系。一方面,社区支行网点面积小、团队人员少,综合成本低,对客户反应灵敏,通过数字化赋能,实现业务受理的综合化和办理的专业化,成为探索轻型银行的重要实践。另一方面,社区支行客群构成丰富,尤其聚集老年、新市民、小微等普惠客群。”谈及社区支行的定位和优势,民生银行相关负责人对《证券日报》记者表示。

社区支行概念提出后,曾有不少商业银行积极布局。公开数据显示,10年来,先后有超过8000家社区支行成立,不过,很多商业银行的尝试并不顺利,期间有3800家社区支行关停。

谈及大量社区支行被裁撤的原因,董希森分析称:“在发展初期,部分银行没有进行顶层设计和合理规划,未将社区支行纳入全行渠道战略统一考量,未与普通物理网点、线上渠道形成有效联动。更有个别银行在社区支行铺设上过于冒进,设立未经严格论证,存在过多、过滥现象,脱离了客户需求和业务发展实际。这是近年来社区支行裁撤较多的主要原因。”

经过多年洗牌,大量社区支行悄然消失。不过,一些银行摸索出一条



图①民生银行石家庄分行北国超市谈东店社区支行 图②民生银行西安分行东尚社区支行为老年客户普及理财知识 图③民生银行石家庄分行远见社区支行“1元理发活动”现场 苏向泉/摄

较为成熟的发展模式,并将社区支行越开越多。

民生银行的打法

据记者了解,截至2023年10月末,民生银行持牌社区支行数量达1081个,在所有商业银行中位列第一,其中,部分社区支行的月度零售AUM已经远超一些普通网点。

民生银行究竟是如何在小小的社区支行实现大生意的?带着疑问,《证券日报》记者近期走访了该行西安分行、石家庄分行的多家社区支行。

下午4点半左右,一般的银行网点就已经开始关门准备,而民生银行石家庄分行远见社区支行却正处于一天中最热闹的时候:在支行门口,附近的街坊邻居们要么排队领取团购物资、优惠的熟食产品,要么等着理发、看诊……

“我们的经营模式是,支行与周边2公里内的商户进行‘资源互换’,形成商户联盟。一方面,我们联合商户为客户提供优惠券;另一方面,客户用我们的银行卡在商户消费也可以打折。这种方式既能提升客群黏性,也能将商户拓展为客户。”远见社区支行客户经理告诉记者。

在远见社区支行门口,年逾80岁的郭老太推着一辆充当扶手的小车慢慢走来,客户经理小李很热情地和她打招呼,并扶她量血压。自2017年该社区支行开业以来,小李一直在这里工作,她能迎面喊出几十位像郭老太这样的老邻居的名字。

据记者了解,远见社区支行附近的社区居民多是企业退休职工,普遍有较稳定的工资收入。郭老太年轻时是一家医院的护士长。她告诉记者,在决定把自己大部分储蓄、退休金转到远见社区支行前,她对该支行的客户经理小李有长达一年的“考察”,与其他银行对比后,她觉得该支行服务人性化,客户经理可靠周到。

事实上,远见社区支行只是民生银行社区支行经营模式的一个缩影,类似的支行还分布在西安、北京、上海、广州等多个城市。

民生银行西安分行行长齐国华告诉记者,自2013年以来,西安分行便贯彻落实总行社区金融的战略部署,尝试在居住地、工作地、生活地、交通地等居民聚集的区域设立社区支行,致力于解决传统金融服务渠道“最后一公里”覆盖不足的问题,在客户管理、考核激励、业务推动、营销推广、风险管理、队伍建设等方面做了大量探索和尝试。

在一套组合拳下,民生银行西安分行社区支行迅速铺开。据记者了解,截至2023年9月末,民生银行西安分行社区支行约61家,覆盖西安市主要城区,服务了超20万个家庭、超45万位客户,管理客户金融资产突破253亿元。

从客户体验来看,在民生银行西安分行东尚社区支行,客户张阿姨对《证券日报》记者表示:“我原先是其他银行的客户,在亲友介绍下办理了民生银行的卡,体验一段时间后,每次养老金到账后,都会将其转入民生银行,之所以这样做,有两方面原因:一是我与银行经理熟悉,该行有便民企业微信群,网点氛围亲民;二是银行经理服务周到,有时候我头痛脑热,他们也能提供上门服务。”

优化组织架构、提升服务质量……诸多举措背后的核心目标,是更好地触达客户。正是由于民生银行在社区支行的发展中锚定并努力打通金融“最后一公里”,才引发了经营效果的蝶变。

新形势下如何进化

经验之外,社区支行未来如何发展也备受行业关注。

民生银行相关负责人对记者表示,在社区金融十周年之际,该行将从三个维度升级社区支行。首先是强化社区服务的公益性。未来将搭建常态化活动体系,鼓励各经营机构结合当地民生特点、居民需求、关键节点,聚合物业、街道、业委会、居委会等多方力量,形成社区便民服务项目。其次是强化社区服务普惠性。围绕政府和监管关于金融机构长期与阶段性的工

作要求,聚焦社会民生高质量发展中的重点问题,向普惠客群提供便利服务。同时,以商户、社区支行作为连接点,结合场景和活动,辐射周边政企、居民等,形成全渠道的服务传递。再者是强化社区服务的专业性。增强专家支持力量,提供有价值的资讯和服务方案。

从行业视角看,多位业内人士认为,由于战略定位、资源禀赋等方面存在差异,部分仍在推动社区支行以及将来计划推动社区支行的商业银行,在借鉴、参考同行成功经验的同时,仍需结合银行网点未来的长期发展趋势,以实现社区支行更好地发展。

董希森表示,“终端制胜,渠道为王”这句话仍然没有过时,在形式上,银行已经从“砖头银行”演变成“鼠标银行”,进而进化到“指尖银行”。因此,社区支行一方面要发挥物理网点独特功能,实现交易型向服务型转变,强化线上与线下协同,为客户提供更多选择;另一方面,要加快轻型化、智能化、场景化转型步伐,降低成本同时提升效率。

上海金融与发展实验室主任曹刚对《证券日报》记者表示,目前银行离柜率(在非柜台渠道办理的业务总量与所有渠道办理的业务总量之间的比率)接近90%,社区支行经营过程中,一方面要加强线上与线下的交互服务,另一方面要提升针对老年人等群体的服务便捷性,并增强一些监管要求必须线下办理的业务的服务能力。

“客户是一切发展的基石。当前商业银行向数字化线上化转型是大趋势,但这并不意味着传统网点的功能会消失。关键是顺应趋势,推动线上线下融合、联动。”齐国华也对记者表示。

2023年10月底召开的中央金融工作会议明确提出,“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇文章。”社区支行作为推动“五篇文章”发展的重要载体之一,下一个十年将如何演进、发展,仍值得我们进一步思考。

重大生产力布局,进一步改善基础设施,提升社保水平等基础性工作,还要着力依靠科技创新建设现代化产业体系,培育经济增长的新动能。”刘向东说。

田利辉表示,为了提高区域经济的进一步发展,需要加大投资和金融支持力度,推动基础设施建设和民生改善;需要加强人才培养和科技创新,提高经济创新能力和竞争力;需要优化营商环境和市场机制,吸引更多的投资和企业入驻;需要加强区域合作和协调发展,打破行政壁垒和地区封锁,促进资源共享和优势互补;需要推进环境保护和可持续发展,推动绿色发展理念落地生根。

从“揽客”到“留客” 各地掀起文旅消费热

本报记者 刘 萌
见习记者 张 逸

近日,全国各地掀起文旅消费热潮。一方面,开启线上营销,通过“土味喊麦”“题海战术”等创意营销花式揽客;另一方面,积极出台旅游优惠政策,激发文旅消费活力。

具体来看,开年以来,各地文旅部门成为各大平台热搜的“常客”,“各地文旅局都疯了”“文旅局长们卷起来了”等话题刷爆社交媒体。

文旅部门的“卷”直接体现在视频发布量上。例如,1月9日开始,河南文旅抖音官方账号“河南省文化和旅游厅”一天狂发二三十条视频,四天发布112条。此外,山东文旅抖音官方账号“好客山东”发布“我姓东”土味视频,吉林、河北、重庆等地邀请明星来为家乡宣传……各地“花式整活”,竞相“卷”起旅游营销。

中国消费经济学会副理事长、北京工商大学商业经济研究所所长洪涛认为,本次文旅营销火爆出圈,得益于一系列促消费政策,进一步激发旅游市场活力。

除了充分利用社交媒体开展营销外,各地还积极出台旅游优惠政策,吸引消费者。例如,1月19日,河南省政府新闻办召开2024年“春满中原·老家河南”主题活动新闻发布会,宣布2月5日至3月11日河南省内100多个景区向全国人民推出门票减免、打折等优惠举措;陕西省文化和旅游厅表示,2月2日至2月24日,陕西文旅惠民平台将发放新春演出专项惠民券。1月20日,据“广东发布”微信公众号消息,广东省文化和旅游厅将启动广东“粤消费 粤精彩”消费券(文旅专场)活动,在全省范围内发放超千万元文旅消费券。各地优惠政策频频,尝试将网络上的热度转换为切实的客流量。

“文旅热潮将成为我国提振经济、拉动消费、带动人气、改善预期的重要方式。”中国财政学会绩效管理专委会副主任委员张依群对《证券日

多家银行出手 金融活水助文旅产业发展

本报记者 彭 妍 熊 悦

继淄博之后,凭借冰雪游和花式宠客,哈尔滨稳稳接下一波流量。而随着“春节游”旺季来临,各地纷纷开启“互卷”模式。

文旅产业热潮涌动的时候,银行业积极开展金融支持文旅专项行动,聚焦产品、贷款、服务等方面,下好服务实体经济“先手棋”。

加大金融供给

文旅市场的火热得到了银行机构的助力。多家银行聚焦文化和旅游消费等重点领域,丰富金融产品及促销活动供给。

在金融产品方面,今年1月11日,恒丰银行昆明分行在大理举办“恒惠·客钱贷”特色普惠小微金融产品发布会。该产品旨在定向为云南省旅游业产业升级,提供高效、便捷的定向融资支持。

去年12月18日,江苏省文化和旅游厅宣布,联合南京银行、江苏省信保集团试点推出“苏旅贷”专项金融产品,首期贷款规模达10亿元。

在促销活动供给方面,趁着“冰雪游”的热度,近期几大国有行纷纷借势在多个热门冰雪旅游目的地推出与“冰雪”主题相关的信用卡消费优惠等活动。如农业银行针对哈尔滨冰雪大世界、圣索菲亚大教堂等热门景区的门票、购物、住宿等,推出信用卡消费优惠活动。中国银行吉林省分行近日就“冰雪游”主题推出指定商户微信满减消费券。股份制银行中,光大银行、兴业银行等也纷纷“抢滩”冰雪经济。近日兴业银行哈尔滨分行推出“兴动冰城CITYWALK”优惠活动,该分行信用卡客户绑定美团支付冰雪大世界等游玩路线票满150元减15元。

此外,多家银行还加大对文旅产业的信贷支持力度,解决相关企业融资需求。记者从交通银行了解到,该行黑龙江自贸试验区哈尔滨片区分行自2019年起与哈尔滨极地公园建立合作关系,并为哈尔滨极地公园二期项目提供了1.9亿元项目贷款。2021

报》记者表示,今年我国旅游市场将继续升温,我国旅游业将呈现加速发展态势。

星图金融研究院高级研究员付一夫认为,各地借助线上媒体宣传,吸引外地游客,是一个好的现象。“本次文旅热潮能否带动各地旅游业发展,转化率怎么样,还需要进一步观察。”

携程发布的《2024春节旅游市场预测报告》显示,截至1月13日,春节假期国内游、出境游、入境游订单均大幅增长。

1月16日,综合运输春运工作专班副组长、交通运输部副部长李扬在国新办举行的2024年春节形势及工作安排新闻发布会上透露,根据预测,今年春运期间大概有90亿人次出游,探亲、休闲等,可能创历史新高。

对于2024年旅游市场的整体情况,中国旅游研究院(文化和旅游部数据中心)总统计师马仪亮在2024年1月18日举办的2024旅游业高质量发展大会上给出了预测。他认为,2024年国内旅游出游人数、国内旅游收入将分别超过60亿人次和6万亿元,入境旅游人数和国际旅游收入将分别超过2.64亿人次、1070亿美元。

谈及如何进一步激发文旅消费潜力,南开大学金融发展研究院院长田利辉表示,当前的营销揽客主要是宣传的扩大,是需求端的拓展。文旅潜力的挖掘和可持续发展更需要苦练内功,提高文旅服务质量和效率;完善设施设备,提升游客的体验感和舒适度;加强安全管理,确保游客的人身财产安全。同时,还要开发具有地方特色和文化内涵的文旅产品,只有根据市场需求,优化文旅产品供给,才能真正激发文旅消费潜力。

张依群表示,激发文旅消费潜力一方面可结合地域特点,完善文旅基础设施及其配套设施,提升文旅服务功能和质量,深入开发特色旅游项目,满足更多个性化旅游需求;另一方面要拓展文旅产业链条。

年至今,双方进一步建立全面战略合作伙伴关系,在信贷支持、场景引流、营销宣传等方面展开深入合作。

具备本土优势的哈尔滨银行也在加码冰雪产业金融服务市场。据悉,截至目前,哈尔滨银行已向冰雪大世界投放贷款3.2亿元,用于建设多项冰雪项目。该行还利用省内外营业机构全覆盖优势,宣传哈尔滨市冰雪文化与冰雪旅游项目。

此外,农业银行黑龙江哈尔滨尚志支行根据亚布力滑雪旅游度假区内不同企业的特点,提供定制化金融服务方案,从冰雪产业链环节开拓市场机会。

多方面挖掘文旅新机

多地文旅相继“出圈”,背后是以当地特色的文旅资源、完备的配套基础设施、优质的游客服务、本地人的热情好客等“家底”作为支撑,银行等金融机构也在“添砖加瓦”。

未来,银行业如何进一步挖掘文旅新机?中央财经大学证券期货研究所研究员杨海平以冰雪产业为例阐述。他认为,商业银行可以从以下方面挖掘冰雪产业的机会。一是针对冰雪产业高科技装备的生产提供知识产权质押融资、投贷联动等金融服务;二是以优质冰雪旅游项目贷款支持为切入点,升级场景化数字金融服务。另外,在支持区域文旅产业方面,商业银行可以对接各地扶持文旅产业的政策,设计风险防控与缓释措施,提供针对文旅开发项目的信贷支持;将文旅产业小微企业、个体工商户作为普惠金融服务重点对象,积极创新信贷产品;利用数字化转型最新成果,优化当地文旅消费环境等。

星图金融研究院副院长薛洪言对《证券日报》记者表示:“全国性金融机构应协同跨区域分支机构资源,推出契合多区域文旅热点的金融产品和营销活动,以更好满足消费者需求。”

“对于地方文旅产业发展,金融机构应加大倾斜力度,助力地方特色文旅资源供给升级和服务优化。”薛洪言认为。

(上接A1版)

今年多地 将做好科技创新工作

近日,2024年地方“两会”陆续召开,对于今年GDP目标,北京定为5%左右,重庆定为6%左右。

对于2024年工作,多地把坚持科技创新、多措并举稳投资促消费作为重要抓手。例如,重庆市市长胡衡华作政府工作报告时表示,坚持以科技创新推动产业创新,加快构建现代化产业体系。坚持把制造业高质量发展放到更加突出的位置,持之以恒抓龙头带生态,促进产业集聚、技术创新、融合发

展,大力培育新质生产力。多措并举稳投资促消费,充分激发需求潜力和经济活力。激发有潜能的消费,扩大有效益的投资,形成消费和投资相互促进的良性循环。

北京市市长殷勇作政府工作报告时谈及北京将重点做好的工作包括:聚力建设国际科技创新中心,进一步壮大发展新动能新优势;做强做优做大数字经济,更好赋能首都高质量发展;统筹扩大内需和深化供给侧结构性改革,巩固和增强经济回升向好态势。

在田利辉看来,2024年我国区域协调发展有望进一步加强,新兴产业将进一步崛起,中心城市和城市群将

进一步壮大,乡村振兴和城乡融合发展的力度将进一步增大。区域经济的发展将更加注重协调发展、创新驱动和转型升级发展,生态文明建设和绿色发展。

刘向东认为,2024年区域经济发展仍将呈现竞相发展和持续分化的特征,经济结构持续优化调整,尤其是随着消费成为经济的主要驱动力后,各地将需要在多渠道增加居民收入上下功夫。

“具体来看,包括继续优化营商环境,深化体制机制改革,利用好开放合作平台,进一步激发市场活力和社会创造力。推动区域经济合理布局 and 高质量发展,既要在现有基础上优化