



人大重阳

研究动态

第 22 期

2013年11月8日

中国应有更多社区银行

中国人民大学重阳金融研究院客座研究员 董希淼

1882年，德国社会学家F.滕尼斯首先提出“社区”一词，他认为构成社区的基本要素是：一定的地域、一定的人群、一定的组织形式、共同的价值观念、行为规范和相应的管理机构以及满足成员的物质和精神需求的各种生活服务设施。在我国，“社区”一词最早由费孝通先生引进，一般指居住在一定地域内的，以一定的社会关系为纽带，以同质人口为生活主体的社会共同体。当然，也有部分学者认为“社区”是指拥有物业管理的住宅小区，特指城市中的居民小区。



作为一个社会共同体，社区中的个人或企业在经济活动中产生了大量的金融需求。这不仅对金融机构提出了服务需求，也为金融机构创造了业务机会，社区金融应运而生。从商业银行的角度看，社区金融是指依托于银行的有形或无形网点，从客户需求角度出发，通过各种资源整合，向社区提供有针对性的金融产品和服务的综合性金融活动。

这里的社区，是指各类社会资源的聚集区域，是在一定区域内包含居民、企业、资金、信息等所有经济元素的集合，既可以是居民生活社区、综合商务社区，也可以是商贸物流社区、产业企业集群社区、机关企事业单位、人文医疗社区等。社区金融业务的主要客户是个人类客户和小微企业客户，这些基本属于零售银行业务的目标客户群体。

一、商业银行社区金融服务的尝试

为社区提供金融服务，是商业银行金融服务的有机组成部分。近年来，随着国内商业银行经营重心的下移，零售银行业务获得较快发展，社区金融业务得到重视。部分银行针对社区客户的特点和需求，不断创新服务渠道和服务形式：

1、银行服务进社区。这是为多数银行所采用的社区金融服务类型，主要形式有：现场服务（组织工作人员利用节假日在社区现场设服务点，借助移动终端等设备，现场受理或办理一些简单业务）、预约服务（在社区范围内公开服务时间，提供业务服务卡或业务申请登记预约本，收集有意向客户的信息，事后进行分析并及时做好客户的联络和业务受理工作）、宣传讲座（举办座谈、讲座、沙龙等活动，发放产品折页和张贴宣传海报，借此宣传产品，扩大影响）。通过开展“服



务进社区”活动，变“客户走进来”为“银行走出去”，银行放低了自我身段，密切了客户关系，使银行业务与社区实际结合起来。这种方式灵活多样，成本较低，但是往往缺乏统一的安排，覆盖面低，随意性强，效果参差不齐。

2、延长服务时间。为满足部分客户下班之后办理金融业务的需求，部分银行推出“金融夜市”，将银行营业时间特别是对私服务时间在原来基础上延迟 1 - 3 个小时。这种延时服务并非一种普遍的服务，一般只是针对特殊区域和有特殊需求的用户，如在夏季，对中央商务区或者居民小区附近的部分网点进行延时。而上海农商行的“金融便利店”，则为该行普遍推广。它是一种小型银行网点，深入社区、贴近市场，最大的特色是实行错时延时服务，将人工服务时间延长至晚上 21 点；配备相应的工作人员，在晚间营业中，工作人员可向客户提供柜面服务，为客户办理自助机具所不能办理的传统业务。延时服务虽然契合了部分社区客户的诉求，但明显增加了银行成本和管理难度，也不利于提高电子化渠道的使用效率。

3、探索智能化服务。有人网点的延时服务费时费力，现有自助设备又满足不了复杂需求，银行似乎陷入了两难境地。不过，部分银行另辟蹊径，探索出了智能化服务的新路子，如广发银行推出的 24 小时智能银行机（VTM），便是自助设备与有人服务的一种有机结合。VTM 通过科技创新开拓新型服务模式，有机融合了本地客户自助和远程座席协助，在远程终端进行操作、授权，以此替代普通柜员在柜台的业务操作，凭身份证申领储蓄卡等通常需要到有人柜台上办理的业务借此可以 24 小时办理。广发银行计划将 VTM 广泛投入到居民社区中，那些客户以往只能在工作时间通过银行柜台办理的业务，今后也可以选择在下班后、晚饭后的闲暇时间，轻松地在家门口的 24 小时智能银行自助办理，这正是广发



银行社区金融服务的重要举措。

4、小区金融服务模式。民生银行的“小区金融”模式，是其“强力聚焦两小”战略的一部分，主要包括三大举措：一是扎根社区，推进民生金融智能超市建设，定位于中高端居民小区，集自助设备、网上银行、手机银行体验以及有人服务为一体；二是创新产品，推出便民系列金融产品，包括小区客户一卡通、便民代缴费平台，切实围绕小区客户实实在在的金融需求，协助打造小区周边 15 分钟便民商圈；三是增值服务，围绕小区居民的衣食住行提供惠民服务。包括定期开展民生服务进小区、特惠商户小区专享优惠，甚至包括小区老人定期体检、广场舞教学等。作为“小区金融”的重要产品，民生银行配套推出“智家贷”业务，为符合条件的小区居民进行授信，提供最高不超过 50 万元、无需抵押和担保的消费性微型贷款，用于个人和家庭的综合消费。

社区金融是商业银行业务和服务深化的重要体现。上述多种“服务进社区”方式灵活多样，各有特点，延时服务可提高客户满意度，智能化服务综合自助设备与有人服务的优点，都是对社区金融服务的有益探索。而民生银行的“小区金融”模式定位精，起点高，效果将会逐渐显现。不过这里的“小区”专指居民小区，而非广泛意义上的社区。

二、社区银行的战略定位

社区银行（Community Bank）作为银行的一种类型，有着独特的功能和作用。在国内，尽管商业银行纷纷介入社区金融服务，但明确提出“社区银行”战略的



却不多，真正为之付出努力的更是少之又少。国内商业银行往往希望规模越做越大，网点遍布全国，并不满足于社区银行的定位，这其中原因是复杂的。近年来，一些区域性的中小型银行，面对激烈的市场竞争，重新思考未来发展定位，逐步探索并践行“社区银行”之路。如杭州联合银行，提出“集中差异化”发展战略，以“打造全国最好的区域性农村商业银行”为愿景，明确服务对象为“三农”、社区和中小企业，力争打造真正意义上的“精品零售银行”和“专业个人银行”。

“社区银行”战略不仅需要定位明确，更需要付诸行动。根据社区银行和社区客户的特点，可以采取的针对性措施主要有：

一是加强信息收集。社区客户数量多，特点各异，有效的客户信息是社区金融服务营销的基础。只有准确掌握客户信息，社区银行才能对客户进行高效率的营销，并提供个性化服务。磨刀不误砍柴工，社区银行的机构网点，特别是新设网点负责人和客户经理，要花一定的时间对所服务社区内基本客户的类型及构成、行业分布、同业渗透等方面进行较为详细的摸底调查，并建立详细的客户信息档案。在此基础上，对现有客户和潜在客户进行细分和研究，明确目标客户和重点客户，逐一制订针对性、个性化的营销和服务方案，把推进社区金融服务真正落到实处。

二是改进营销方式。要对社区银行营销模式进行探索，形成以关系营销为主的业务拓展方式。如杭州联合银行，在传统客户经理制的基础上，推进社区经理制度，充分发挥社区经理在社区客户与支行之间的纽带联结作用。制定《社区经理业务考核奖励办法》、《社区经理区域管理模式》等办法，在人员培养、日常管理以及考核机制等方面对社区营销模式进行探索。在部分富裕乡村和高端社区，



培养一批来自当地的社区经理，由他们负责了解辖内客户需求、推介产品和对客户资信进行深入调查。这些社区经理熟悉社区情况，容易受到社区居民信任。通过“扫荡式”服务来发现和挖掘新的客户，能有针对性地提供服务，效果较好。

三是丰富服务渠道。物理网点仍是社区银行主要服务渠道，要根据社区客户特点和服务需求，进行重新规划和调整，加强和再造网点的营销功能和服务功能。特别是要在风险可控的前提下对网点进行充分的授权，如授予开展消费信贷和小微企业贷款的权限，使之能够“一站式”地满足客户需求。要综合运用 ATM、自助服务点、智能化终端以及网上银行、手机银行等服务渠道，引导客户提升自主服务水平。也可与社区内的超市、商户开展合作，设立金融服务点或联络点，延伸银行服务触角，营造“社区银行，无处不在”的客户体验。还可以在社区经理的带领下，组建类似信用卡营销团队的社区服务营销团队，扫楼扫街，主动营销，上门服务，增强营销和服务张力。

四是创新金融产品。社区银行业务一般具有浓郁的地域性特点，要认真做好市场需求分析，明确市场和产品定位，组织开发和营销适合社区客户使用的产品和服务。尤其要加快个人类产品和小微金融产品创新，不断丰富社区金融服务的内容。如推出集生活便利、商户优惠和金融服务为一体的社区专属联名卡，增强社区身份认同，又丰富服务类型。针对不同社区、不同客户群体的需求，还可以进行产品组合营销，如向注重投资理财的中高端客户营销“银证通”和“定期一本通”等，向注重风险和保障的中老年客户营销保本型理财产品和国债、货币基金等，向跨地区资金往来频繁的小企业主营销电子汇款、网上银行、电话银行等。

五是优化业务流程。社区银行业务一般具有“小、快、频”的特点。客户对



业务办理效率要求十分高。要对现有的柜面业务流程进行梳理，合理简化一些繁琐的流程，如填单、挂失和个贷办理等，满足社区客户方便快捷办理业务的需求。对于信贷业务，可将客户调查、资料收集等贷前调查工作交给社区经理，充分发挥社区经理的作用，建立相关客户档案和跟踪记录。当客户有贷款需求时，能够做到第一时间的信息提取和信息对称，可以大大缩短贷款流程。

三、社区金融服务是差异化竞争的重要手段

社区金融服务的开展，对社区银行的探索，在国内都还不够成熟和完善，因此也没有形成清晰完整的模式。但是在几年的发展过程中，业界也逐渐达成了一些比较一致的认识。其中有几个误解需要得到澄清：

第一，社区金融服务不只是为社区居民服务。应该是一种综合性服务，既为社区居民服务，也为社区中小企业服务。社区金融服务的对象，基本上属于零售银行客户范畴，可在“大零售银行”模式下，在传统个人银行业务的基础上，有计划地推进个人客户、微型企业和小企业业务的立体式营销和一体化经营。当然，社区金融这种综合性服务也是有选择的，大企业、大行业一般不是社区金融的营销对象。

第二，社区金融服务不只是中小银行的“专利”。大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行以及数量众多的农村金融合作机构和邮政储蓄银行等，都可以参与其中并积极发挥作用。不同类型的银行，都有各自的特点和客户，如果服务方式得当，都能在社区金融中找到自己的着力点。多种银行主体的积极参与，



对社区金融服务也是大有裨益的。当然，社区金融服务不只是原有产品和服务的简单重复，商业银行要走出异质化竞争之路。

第三，社区金融服务不只是商业银行这一主体。商业银行是社区金融服务的主要力量，但不是唯一的服务提供者。其他非银行金融机构，如保险公司、基金公司、证券公司以及小额贷款公司等，也可以提供形式多样的社区金融服务。当然，商业银行的服务功能最为强大，天然具有领导者地位。银行应发挥牵头协调作用，组织其他金融机构共同参与社区金融服务。

需要强调的是，不是所有银行都适合转型为社区银行。在我国，大型商业银行的发展方向是银行集团公司，全国性股份制商业银行也朝着全功能银行的目标前进。大多数的城市商业银行，数量众多的农村金融合作机构、邮政储蓄银行以及即将问世的民营银行，具备社区银行的特征和条件，可以重点向社区银行转型。发展社区银行也不能一拥而上，各类银行要根据自身的特点，选择合适的发展路径。

但无论如何，在城镇化的大背景下，社区经济蓬勃发展，国内中资银行尤其是零售银行业务需要进行重心下移、服务深化，需要在服务社区经济中生根发芽，茁壮成长。这也是国内中资银行与外资银行进行差异化竞争的重要手段。