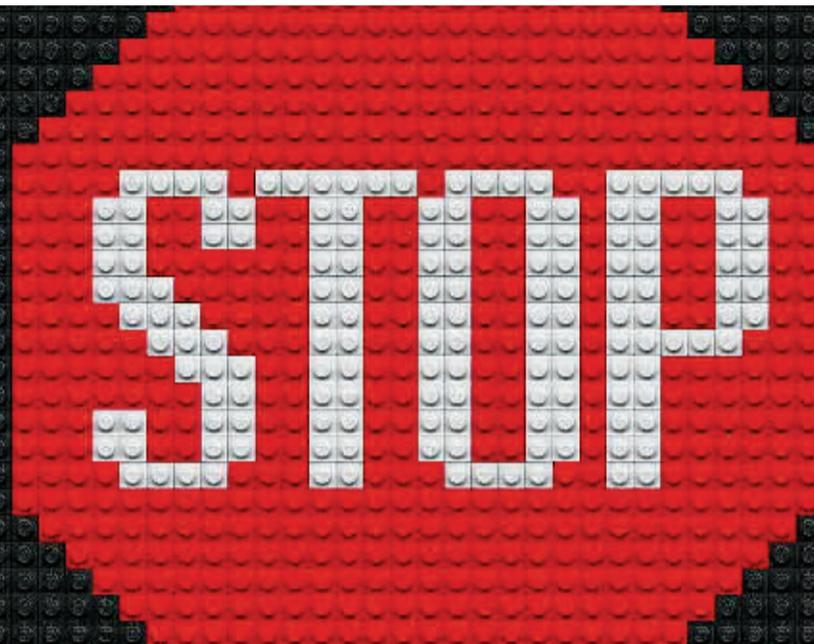




10月以来关停59家 社区支行再做减法

社区支行一度成为银行业的热门关键词之一，被业界寄予厚望。但如今，“香饽饽”风光不再，网点关停成为普遍现象。北京商报记者初步统计发现，10月1日-23日，各地银监局、银监分局共审批通过59家社区支行的终止营业申请，同期新开社区支行数量仅为13家。在业内人士看来，由于前期的激进布局和业务功能单一，社区支行陷入了目前不温不火的尴尬处境。不过，新的突围方向正在隐现，记者了解到，目前已有社区支行经监管允许，开展人工现金业务，这或许能够吸引一些年龄较大的个人客户走进社区支行。



10月以来社区支行关停数量

银行名称	关停数量
广发银行	1
重庆银行	4
中信银行	3
浙江泰隆商业银行	1
兴业银行	2
浦发银行	9
平安银行	3
民生银行	25
贵阳银行	3
光大银行	2
渤海银行	1
包商银行	5

数据截至10月23日

来源：银监局、银监分局行政审批

59家社区支行终止运营

北京商报记者统计各地银监系统发布的行政许可发现，10月1日-23日，各地银监局和银监分局已经批复了59家社区支行终止营业。10月8日，银监系统内更是一日挂出了11家社区支行关停的批文。

从关停银行来看，统计期内，民生银行关停数量为25家，浦发银行关停9家，包商银行5家，重庆银行4家，中信银行、平安银行和贵阳银行各3家。

不过，在关停的同时，全国也有13家新开的社区支行。根据银监系统发布的批复公告，成都银行有4家社区支行批复成立，包商银行3家、招商银行2家、宁波银行1家、北京银行1家、浙江泰隆商业银行1家、富滇银行1家。

可以看出，在关停社区支行的商业银行中，以股份制银行为主力军，而新设的银行则以城商行为主。

据了解，社区支行主要是“人员+自助设备”的综合体。自原银监会2013年12月下发《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》（以下简称《通知》）后，社区支行经历了一个快速发展期。

但从2017年开始，社区支行发展速度明显减缓，甚至有银行出现了负增长的情形。例如，在2015年末、2016年末和2017年末，兴业银行社区支行数量分别为772家、971家和981家，2017年只新增了10家，远低于2016年新增199家的规模。民生银行2015-2017年末的社区支行数量分别为1576家、1694家和1622家，三年增幅分别为112.11%、7.49%和-4.25%。

业务单一难获客

在分析人士看来，支付宝、微信支付等无现金消费方式融入日常生活，而银行自身手机App、网络银行的快速发展，也让个人用户可以在家中完成绝大部分业务，线下网点遭取代。

融360大数据研究院主编殷燕敏指出，之前多家股份制银行发展社区支行，是为了实现金融服务下沉，减少客户选择成本，但是经过几年的发展，各家银行的社区支行出现收入难以支撑社区支行的房租、人力等运营成本的情

况，因此很多股份制银行开始收缩这部分的投入。有银行人士介绍，一个标准型社区支行的初期投入相比一个大中型支行成本，大概只是后者的1/10-1/8，但据粗略测算，一个社区支行从店面租金到人员配备、店面装修设备置备等，一年成本至少要100万元上下。

社区支行业务相对单薄也成为网点关停的一个主要原因。民生银行首席研究员温彬表示，目前社区支行的业务结构、业务品种还比较单一，主要来自于社区附近居民的存款以及销售的理财产品，再加上在选址、经营模式方面存在的一些问题，不少社区支行开设以后并没有达到预期的目标，面临着经营的压力。

中国人民大学重阳金融研究院客座研究员董希淼也指出，社区支行本身开展的业务种类、服务客户群体受到一定的限制，难以满足客户需求，同时少数银行存在“大跃进”的做法，设立数量太多，没有做好合理规划，并且社区支行的定位不清晰，未纳入全行渠道战略统一考量，未与零售银行业务、物理网点、线上渠道形成有效联动，社区支行只成为了一个现有渠道的补充，其作用未得到充分发挥。社区支行要成为全行多渠道战略的一环，而不是孤立地发展。

基于此，社区支行的布局正步入调整期。董希淼认为，对于服务本地的城商行、农商行来说，线下的网点是比较重要的渠道，相比普通网点的设立，社区支行由于成本相对较低成为一种较好的选择，因此现在城商行、农商行已经开始积极设立。

殷燕敏也表示，城商行网点布局相较于国有大行和股份制银行少很多，目前以社区支行代替综合性网点，加大社区方面的布局，可以相对低成本地去弥补城商行营业网点较少、用户使用不便的缺陷。

急寻突围路径

目前社区支行真正面临的头号问题，还是如何通过特色服务来吸引客户。温彬表示，目前社区支行正处于一个探索、发展的阶段，可能会出现由于效能达不到要求的一些网点被关停或者置换的现象，不过总体来看，未来社区支行还是一个重要的、有益的补充，需要银行

进一步探索、完善社区支行的商业模式。

殷燕敏表示，在移动支付迅速发展的市场大环境下，银行的离柜率势必会越来越高，因此，社区支行需要做好用户定位，需要分区域、分层次地满足不同用户的需求，社区支行未来的个性化、精细服务才更具竞争力。

谈及社区银行的未来出路，董希淼认为，社区支行仍有一定的存在空间，对于银行来说，物理网点仍然是服务客户的重要渠道，社区支行作为相对简易、成本比较低、设置灵活的物理网点，能够在线上线下协同，在多渠道战略中发挥它的作用，关键是要从银行的战略层面对它进行适当的定位，与零售银行业务发展相协同，然后融入商业银行的所有渠道之中，才能发挥更好的作用。

北京商报记者调查发现，已有社区支行拓展人工现金业务。10月11日，台州银监分局发布的公告显示，浙江泰隆商业银行温岭太平社区支行获批终止营业，该支行现有业务并入新设的开办人工现金业务的温岭太平社区支行中。

董希淼介绍，原银监会2013年发布的《通知》，要求是原则上不办理人工现金业务。北京商报记者查询浙江银监局等地相关规定也发现，在社区支行开闸之初，是不允许开展现金业务的。因此，居民取款、存款等操作，通常是通过自助机具完成。对此，董希淼分析《通知》的“原则上”说法已经为社区支行拓展业务范围预留空间。目前部分地区银监系统对社区支行的业务范围有所放开，这主要是为了完善社区支行服务功能，更好地满足客户需求，也能对社区支行发展带来帮助。

苏宁金融研究院高级研究员左俊义指出，部分地区银监机构批准了社区支行开设人工现金业务的申请，这可能是由于不同银监局监管尺度不一样。在这背后应该反映了当下中小银行的存款压力，中小银行为了吸收存款都在发行高息产品，但高息存款反过来带来盈利压力，尤其是当前配置高收益资产面临较大违约风险的环境下，所以如果社区支行能开展人工现金业务，可能会吸引一些年纪较大的用户的存款。

北京商报记者 崔启斌 吴限/文 宋媛媛/制表