

## 杭州联合银行开展普惠金融业务的实践与启示

普惠金融是我国金融体系的重要组成部分，它致力于为小微企业、农民、城镇低收入人群等弱势群体提供全方位、可持续的金融服务。随着国家政策的持续推动，普惠金融发展迅速，但金融机构在实际推进时，仍面临商业可持续性与服务普惠性之间的平衡难题。作为一家扎根杭州本土 70 余年的区域性银行，杭州联合银行在国有银行、股份制银行下探客户层级且贷款利率持续下降的背景下，通过实施“社区银行建设”战略，形成了独具特色的普惠金融服务模式，实现了社会效益与经济效益的有机统一。截至 2024 年 12 月，该行普惠小微贷款余额为 1072 亿元，增长幅度为 13.49%。

## 一、杭州联合银行普惠金融业务的战略定位

杭州联合银行将普惠金融纳入核心发展战略，确立了“坚守社区银行战略定位，围绕城市普惠金融发展战略”的总体思路。这一战略定位的形成经历了逐步演进的过程（见表 1）。

该行注重抓好基础客群和基础业务“双基”建设，针对居民社区、产业社区和虚拟社区三类客群的不同特点，制定差异化服务策略。战略演进过程体现了该行对市场环境的敏锐判断和战略调整能力，特别是 2024 年以来强化科技赋能，推动线上线下融合，提升了服务效率和质量。

## 二、杭州联合银行普惠金融业务的创新实践

## （一）居民社区金融服务模式创新

杭州联合银行将社区居民作为普惠金融的重点服务对象，针对传统社区和新型商品房社区的差异，通过打造“四个阵地”提升服务精准度。一是巩固“基本阵地”。该行拥有 137 家营业网点，通过分层分类管理、科学评价单网点效能，并进行跨界合作，推出“咖饮消费+金融”“图书阅览+金融”“宠物周边+金融”等创新模式。二是拓展“卫星阵地”。在高端社区及新型社区，该行创新打造轻量化城市丰收驿站品牌“联合美好家”，以便民服务点形式进驻。截至 2024 年末，该行已累计打造老年食堂 50 个，银色家园阵地 39 个、联合美好家社区阵地 13 个，搭建养老社区权益服务场景 34 个，养老出行服务场景 1 个，开展社区活动超 300 场以上，参与人员近 5000 人次，带动新开卡 1000 张，交易金额达约 6 亿元。三是充实“活动阵地”。该行打造“网点活动”服务体系，针对老年客群推出

“银色家园”品牌活动，2024 年开展相关活动 1000 场以上，覆盖客户超 3.1 万人次；针对年轻客群丰富“七彩童年”品牌，开展研学与财商教育。四是开辟“线上阵地”。以企业微信为载体开展线上社群运营，2024 年新建 10 个特色社群，培育活跃客户近 1500 户，有效延伸金融服务时空边界。

## （二）产业社区金融服务体系构建

杭州联合银行针对杭州数字经济产业集聚的特点，构建全方位普惠金融服务体系。首先，形成差异化竞争优势体系。凭借扁平化组织与快速决策机制，主打“便捷、高效”服务。以杭州沸创生命科技股份有限公司为例，该行综合考虑其专利成果、团队背景及政府支持，以“人才贷”产品为核心，4 天内完成 300 万元信用贷款授信，解决企业缺乏抵押物难题。其次，创新全生命周期产品体系。推出“人才贷”“宜企贷”“创业贴息贷”“线上税银贷”“专精特新贷”等产品，搭建陪伴式金融产品体系。截至 2024 年该行服务小微企业超 12 万户，为超 2.3 万户小微企业提供融资支持超 1000 亿元。科创金融贷款余额 250 亿元，客户数 4000 多户，同比增长显著。再次，构建多方协同服务生态体系。该行丰富“联合伙伴”服务品牌，联动税所、会所、律所、券商等，加强与政府部门合作。例如，与杭州市经信局推出“企业码线上授权”，实现企业办理金融业务“就近、最多跑一次”；与上城区政府共建政银合作“旗舰店”，提供商事登记“一条龙”服务。（见表 2）

## （三）数字普惠金融转型路径

杭州联合银行从四个维度构建数字普惠金融“四大支柱”。提升用户体验。丰富微

信端与手机银行端服务，推进第三方合作，上线“升金嘉年华”“社保卡”等专区，打造“美好财趣节”线上活动，支撑百万人次级别在线服务。

一是构建立体化营销渠道。运用大数据分析客户行为，完善客户画像，调度线上线下触客渠道，培养专业团队，提升总行集中运营能力。二是加强数字风控能力。建设风险数据集市，建立全流程风控体系。2023 年开始实现授信审批系统化、押品管理数字化、抵押网办线上化，并针对小微企业构建信用风险评价模型。三是支撑管理决策。打造数字银行底座，完善数据治理，开发优化客户跃迁、睡眠户激活等模型，为管理层提供决策支持。

## （四）党建引领下的普惠金融服务创新

杭州联合银行坚持“党建引领业务发展”，深化“组织联建、业务联动、服务联抓、文化联育”机制。首先，搭建“党建+N”特色场景。与超 1400 家单位开展党建联建，月均合作 10 余场活动，推动“党建+金融+公益”融合。打造“普众惠商”红色走访品牌，支持小微企业融资。其次，创新银政合作模式。支持“最多跑一次”改革，与市审管办扩大电子证照应用，实现企业申贷“信息少填报、数据少录入、材料少提交”。2024 年落地全市首张银行打印发出的营业执照。再次，践行社会责任。2018 年三墩支行作为西湖环境集团快速提供贷款支持垃圾清运车辆采购，2019 年双方党支部签订党建联建协议，确立“党建引领、金融赋能”合作框架。

## 三、杭州联合银行普惠金融业务的成效评估

## （一）业务发展指标分析

2024 年，普惠小微贷款余额突破 1000 亿元，个人经营性贷款在杭州的市场份额连续 11 年保持第 1 位，创业贴息担保贷款投放额超杭州市场总额 50%。2024 年，制定出台《支持小微企业融资协调工作推进方案》，及时、精准对接符合条件的小微企业，推动信贷资金直达基层，全力打通金融惠企利民的“最后一公里”。通过网点转型升级与跨界合作，网点效能持续提升。“丰收驿站”便民服务点年化业务量 7800 余笔，交易金额 5.5 亿元，有效提升客户活跃度。

## （二）社会效益评估

一是赋能小微企业成长。该行通过创新金融产品（如“创新积分贷”“园区普惠贷”）和简化流程（如“企业码线上授权”），为小微企业提供定制化融资服务，有效缓解其因缺乏抵押物导致的融资难题。二是提升政务服务便捷度。与杭州市就业管理服务中心合作开发“数智就业”小程序，实现创业担保贷款“零填报、零资料”申请，结清后自动贴息，提升服务便捷性。通过政银合作“旗舰店”提供 60 多项政务服务，实现“金融+政务”融合，提高政府服务效率，尤其在上城区试点政银合作“旗舰店”，企业可在银行一站式办理营业执照打印、开户、涉税事项等，新设企业名称申报至执照领取全流程仅需约 2 分钟，显著降低企业办事成本。

## （二）风险管理与可持续性

该行构建数字化风控体系，实现贷前、贷中、贷后全流程风险管理。通过产品创新匹配风险与收益，针对科创企业推出“人才贷”等产品，综合考虑企业实力与发展前景，保障业务商业可持续性。此外，杭州联合银行通过产品创新和服务模式创新，提高了普惠金融业务的商业可持续性。该行针对不同客群的特点，设计了差异化的产品和服务方案，实现了风险与收益的匹配。例如，针对科创企业轻资产、高风险的特点，该行推出“人才贷”等产品，通过综合考虑企业的技术实力、人才团队和发展前景，而不是单纯依赖抵押物，实现了风险可控下的金融服务覆盖。这种创新模式，使得该行能够在服务高风险客群的同时，保持业务的商业可持续性。

## 四、对同类金融机构的启示与推广价值

## （一）战略定位与差异化竞争

金融机构应结合自身资源禀赋制定差异化战略。在战略定位上，金融机构应结合自身资源禀赋和市场需求，制定差异化的普惠金融战略。杭州联合银行作为一家区域性银行，没有盲目追求大规模扩张，而是坚守社区银行战略定位，围绕城市普惠金融发展战略，抓好基础客群和基础业务“双基”建设。这种聚焦主业、深耕本地的战略取向，使得该行能够在激烈的市场竞争中找到自身发展空间。同类机构可借鉴

其“分层分类”思路，细分客群，长期坚持战略执行。

## （二）产品创新与服务体系

在产品创新和服务体系方面，杭州联合银行的实践表明，普惠金融业务成功的关键在于能否针对客户需求痛点，创新产品和服务模式。该行根据企业从初创到成熟的全生命周期差异化需求，推出“人才贷”“宜企贷”“创业贴息贷”“线上税银贷”“专精特新贷”等拳头产品，搭建陪伴式金融产品体系。这种以客户为中心的产品创新思路，有效解决了传统金融服务与客户需求不匹配的问题。同类机构可学习其多维评估企业实力的方法，建立全面客户评价体系，并推动线上线下融合服务。

## （三）科技赋能与数字化转型

在科技赋能和数字化转型方面，杭州联合银行的实践表明，数字技术是破解普惠金融“风险高、成本高”难题的有效手段。该行通过构建数字普惠金融“四大支柱”，提升了用户体验，优化了营销渠道，加强了风险控制，支撑了管理决策。这种系统化的数字化转型路径，确保了科技赋能的有效性和系统性。金融机构应根据规模采取适宜转型策略，加强数据积累与分析，注重风控与数据安全。

## （四）合作生态与资源整合

构建多方协同生态系统。该行通过党建联建、银政合作、异业联盟整合资源。同类机构可借鉴“联合伙伴”模式，积极与政府、行业协会等合作，党建引领业务发展，增强凝聚力与责任感。（见表 3）

## 五、结论

杭州联合银行通过十年“社区银行建设”战略，探索出可持续普惠金融路径。其针对三类客群的差异化服务模式，平衡了商业可持续性与服务包容性。创新实践方面，该行通过网点转型、宠物经济融合、科创金融支持等，提升服务可获得性。数字化转型中构建的“四大支柱”体系具有借鉴意义。业务成效显著，客户规模与信贷投放稳步增长，社会效益突出，数字化风控有效保障可持续性。该行为同类机构提供了战略定位、产品创新、科技赋能与合作生态等多方面启示，但需结合自身特点有选择地借鉴。

（作者：奚涛 单位：杭州联合农村商业银行）

表 1：杭州联合银行普惠金融战略演进历程

阶段	时间	战略重点	主要举措
初始阶段	2014 年以前	基础金融服务覆盖	扩大网点布局，提供存贷汇基础服务
探索阶段	2014-2018 年	社区银行建设	实施“社区银行建设”战略，推进网点转型升级
深化阶段	2019-2023 年	城市普惠金融	打造“四个阵地”“四套体系”“四大支柱”
成熟阶段	2024 年至今	数字化普惠金融	强化科技赋能，推进线上线下融合

表 2：杭州联合银行普惠金融主要产品体系

产品类型	目标客群	特色产品	主要特点
创业支持类	初创期小微企业	创业贴息贷、人才贷	信用贷款为主，审批快捷，利率优惠
成长支持类	成长期中小企业	宜企贷、线上税银贷	基于纳税记录、现金流等数据，额度灵活
专项支持类	专精特新企业	专精特新贷、科创贷	定制化服务，综合金融服务方案
产业链金融	产业链上下游企业	供应链融资、应收账款融资	基于真实交易背景，闭环资金流

表 3：杭州联合银行普惠金融模式对不同类型金融机构的启示

金融机构类型	可借鉴的重点	注意事项
全国性大型银行	社区细分策略、客户生命周期产品体系、银政合作模式	避免一刀切，注重区域差异化
区域性城商行	差异化战略定位、网点转型升级、本地生态构建	结合本地产业特点，发挥区域优势
农商行	数字化转型路径、普惠风控体系、农村市场深耕	兼顾城乡差异，注重服务下沉
新型互联网银行	线下社区服务经验、银发客群服务模式、党建联建机制	弥补线下服务短板，增强社会责任感