

研究报告

2017 年第 14 期

2017.02.09

课题组负责人：周月秋 樊志刚

课题组成员：樊志刚 胡婕 金昱
杨飞 王雅娟

课题执笔人：胡婕

jie.hu@icbc.com.cn

新形势下我行提升储蓄存款业务 竞争力的路径探析¹

要点

- 近年来，商业银行个人业务发展的市场环境发生了较大变化。利率市场化、互联网金融、大资管纷至沓来，储蓄存款业务首当其冲，受到了前所未有的冲击。存款加速流失的背后是大量客户转移了资金交易渠道和理财渠道，商业银行间、金融机构间、传统与新兴金融媒介间对客户和资金的竞争进入白热化。而商业银行在绩效考评、产品创新、渠道支撑、营销行为等方面仍基本保持传统模式，未能完全适应这个新变化。
- 于我行而言，储蓄存款面临的挑战更为突出，存款竞争力下滑态势尤为严峻。2013 年 9 月，我行储蓄存款规模被农行一举超越，且差距仍在不断扩大。虽然储蓄存款分流是大势所趋，在居民资产配置中的占比不断下降，但储蓄存款对于现阶段的商业银行，尤其是对于大型商业银行经营而言，仍然具有非常重要的意义。它不仅仅是一项传统业务，稳定而低成本的储蓄存款其实体现了商业银行的综合竞争力，即银行在产品、定价、渠道、客户服务等方面的综合竞争实力。我行储蓄存款业务竞争力弱化问题值得警惕与关注。
- 本课题试图通过对相关影响因素的调查分析，研判储蓄存款未来发展趋势，探查我行储蓄存款业务竞争力下降的原因，并提出下阶段提升储蓄存款竞争力的对策建议。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

¹ 本文系中国工商银行城市金融研究所 2016 年度重点课题。

一、近十年我国储蓄存款的变化及发展趋势研判

（一）近十年储蓄存款的发展特点总结

1. 居民储蓄余额不断增长，但增速逐步下降。

改革开放以来，我国居民储蓄总体上保持了高速增长，从1979年的300亿，到1989年的5000亿，再到1999年的6万亿、2009年的26万亿，截至2014年末，我国居民储蓄存款余额已经接近50万亿元。

2000年至今，商业银行的储蓄业务发展大致可以划分为以下三个阶段：

阶段一：2000－2005年，商业银行储蓄业务平稳发展。广大居民的储蓄意愿较强，投资理财意识尚处于逐步建立阶段，主要理财渠道仍为定期储蓄和凭证式国债。

阶段二：2006－2008年，储蓄存款的发展开始与房地产繁荣以及资本市场波动息息相关。随着居民家庭财产数量的增加以及理财意识的增强，个人理财业务受到广泛认可，储蓄存款的投资属性逐步被其他更高收益产品或房产所替代，居民资产保值增值有了更多选择。同期，资本市场经历了“慢牛”－“快牛”－“熊市”的巨大转变，储蓄存款增量随之产生大幅波动。

阶段三：2008年以后，特别是2013年以来，储蓄存款增速大幅放缓。利率市场化和金融脱媒化，特别是储蓄存款理财化、对公存款同业化以及金融服务互联网化等，深刻改变着银行存款业务的市场生态，银行存款、尤其是储蓄存款增速大幅放缓，银行资金来源的稳定性明显下降。根据人民银行数据，自2008年起，金融机构资金来源各项存款中个人存款的增速不断下降，由2008年的26%，降至2014年的8%。



图1 城乡人民币储蓄存款变化情况



上市银行数据亦反映出这一趋势，近年来各项存款及储蓄存款增速均呈现下降态势。其中，大型银行各项存款增速由2009年的23.8%，降至2015年的6.8%，增速下滑17个百分点；股份制银行各项存款增速由2009年的34.9%，降至2015年的9.9%，下滑25个百分点；三家城商行由45.1%降至17.8%，下滑27个百分点。

表1 16家上市银行存款增速变化情况

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
工行	10.8%	10.3%	9.0%	19.2%	18.8%	14.1%	10.0%	11.3%	7.2%	6.4%	4.7%
建行	14.8%	17.7%	13.1%	19.4%	25.5%	13.4%	10.1%	13.6%	7.8%	5.5%	6.0%
中行	10.8%	10.5%	7.6%	17.6%	29.2%	12.8%	17.0%	4.0%	10.1%	7.8%	7.8%
农行	15.6%	17.8%	11.2%	15.3%	23.0%	18.5%	8.3%	12.9%	8.7%	6.1%	8.0%
交行	18.5%	10.7%	15.7%	19.9%	27.1%	20.9%	14.5%	13.6%	11.5%	-3.1%	11.3%
合计	13.1%	13.6%	10.6%	18.1%	23.8%	15.1%	11.3%	10.9%	8.5%	5.7%	6.8%
招行	23.8%	22.0%	21.9%	32.5%	28.6%	18.0%	17.0%	14.1%	9.6%	19.1%	8.1%
中信	22.0%	16.6%	27.3%	20.2%	41.9%	29.0%	13.7%	14.6%	17.6%	7.5%	11.7%
民生	28.4%	19.4%	15.1%	17.1%	43.5%	25.6%	16.1%	17.1%	11.4%	13.4%	12.3%
兴业	25.4%	19.1%	19.4%	25.1%	42.4%	25.7%	18.8%	34.8%	19.7%	4.5%	9.5%
浦发	27.1%	18.1%	28.2%	24.1%	36.7%	26.5%	13.0%	15.3%	13.4%	12.6%	8.4%
光大	13.3%	16.0%	7.5%	11.9%	32.1%	28.8%	14.5%	21.1%	12.5%	11.2%	11.7%
华夏	15.7%	18.9%	18.3%	10.6%	19.8%	32.0%	16.7%	15.6%	13.7%	10.7%	3.7%
平安	20.2%	15.1%	21.1%	28.2%	26.1%	23.8%	51.2%	20.0%	19.2%	26.0%	13.1%
合计	22.4%	18.5%	20.3%	21.9%	34.9%	25.5%	17.5%	18.3%	14.3%	12.6%	9.9%
北京	14.4%	17.4%	11.4%	21.6%	41.5%	24.8%	10.1%	16.2%	16.9%	10.6%	10.8%
南京	26.5%	22.3%	16.1%	23.2%	62.8%	36.8%	19.1%	28.4%	21.8%	41.6%	36.9%
宁波	26.1%	23.1%	20.2%	37.3%	45.3%	31.7%	21.2%	17.4%	23.0%	20.1%	16.0%
合计	17.4%	18.8%	13.3%	24.2%	45.1%	27.8%	13.5%	18.6%	18.9%	18.4%	17.8%
上市银行总计	14.5%	14.4%	12.1%	18.8%	26.0%	17.3%	12.6%	12.6%	10.0%	7.5%	7.8%

从储蓄存款增速变化看，股份制银行降幅显著高于大型银行，且两极分化情况明显。大型银行由2008年的17.8%，降至2015年的7.6%，下降10个百分点；股份制银行由34.2%降至6.5%，下降28个百分点；城商行由2011年的11%，降至2015年的7.6%。股份制银行储蓄存款增速下降较大型银行更为明显，且平均增速已经低于大型银行，两极分化较为明显。其中，招行和平安2015年仍然保持了10%以上的增长，而光大银行的储蓄存款2015年已经是负增长，兴业也逼近零增长。

表2 16家上市银行储蓄存款增速变化情况

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
工行	23.6%	16.2%	12.5%	11.4%	12.2%	5.2%	4.2%	5.7%
建行	27.5%	20.8%	12.2%	9.9%	14.9%	8.6%	6.6%	8.3%
农行	25.3%	16.8%	16.0%	11.1%	14.1%	7.8%	7.2%	8.7%
中行	15.6%	16.8%	8.6%	4.1%	11.5%	8.6%	4.7%	8.3%
交行	21.9%	25.0%	12.4%	13.7%	16.4%	12.6%	0.5%	6.8%
合计	23.1%	17.8%	12.6%	9.8%	13.4%	7.6%	5.5%	7.6%
浦发		43.1%	27.4%	16.9%	21.2%	9.1%	11.0%	5.8%
招行	60.8%	21.7%	10.1%	14.2%	15.2%	4.6%	12.9%	10.7%
民生	26.7%	42.4%	19.1%	24.8%	36.4%	29.8%	5.5%	6.1%
兴业		65.3%	26.5%	20.9%	33.1%	18.1%	4.2%	0.7%
平安		21.9%	20.0%	78.8%	19.0%	16.8%	19.4%	10.9%
中信	16.9%	41.8%	23.2%	15.0%	19.2%	24.8%	-0.1%	5.3%
光大	43.8%	43.4%	26.1%	41.5%	33.3%	-1.1%	11.1%	-1.7%
华夏		31.3%	36.3%	25.2%	13.2%	21.9%	14.2%	7.6%
合计		34.2%	19.4%	22.0%	22.4%	13.5%	9.1%	6.5%
北京		37.5%	34.2%	15.4%	21.3%	19.4%	11.0%	12.8%
南京				25.9%	54.2%	27.4%	18.7%	26.0%
宁波	80.2%	30.8%	19.1%	18.8%	36.8%	31.4%	20.9%	8.9%
合计				17.4%	28.8%	23.2%	14.5%	14.2%
16行平均				11.0%	14.5%	8.4%	6.0%	7.6%

2. 储蓄存款呈现一定的活期化趋势，招行活期占比高出同业平均水平20个百分点

从近十年的情况看，各行储蓄存款中活期存款的占比呈现一定变化，多数行的活期占比均有所提升。2015年，16家上市银行储蓄活期占比的算术平均值为40%，其中五大行均高于此水平，农行为五大行最高（48.3%）。招行的储蓄活期占比为16行最高，达到69%，高出平均水平近20个百分点。

表3 16家上市银行储蓄存款活期占比情况

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
工行	36.2%	35.7%	38.8%	43.0%	43.6%	42.7%	43.4%	43.9%	44.6%
建行	42.8%	38.2%	40.0%	42.6%	41.4%	41.2%	45.5%	39.2%	40.6%
农行	45.7%	43.6%	45.6%	49.2%	50.1%	50.2%	49.6%	47.8%	48.3%
中行	34.4%	33.1%	37.6%	38.9%	39.6%	40.8%	42.2%	40.5%	42.4%
交行	45.6%	38.3%	38.9%	42.5%	41.0%	37.0%	36.4%	39.9%	41.0%
浦发		30.6%	28.7%	30.1%	26.8%	25.0%	23.4%	23.5%	25.9%
招行	58.4%	51.1%	56.3%	58.8%	56.9%	56.7%	56.5%	59.0%	69.0%



民生		24.7%	26.2%	31.0%	29.5%	27.4%	26.0%	25.5%	27.9%
兴业		41.3%	39.3%	43.7%	49.5%	49.8%	52.6%	43.9%	52.5%
中信	45.4%	23.5%	27.4%	29.1%	26.5%	24.8%	24.8%	28.7%	33.1%
光大	49.8%	35.0%	37.7%	35.7%	33.5%	50.4%	33.5%	34.7%	42.9%
华夏		31.0%	32.2%	35.9%	40.4%	37.4%	42.5%	40.8%	45.9%
北京		31.0%	31.0%	26.6%	25.6%	25.9%	28.1%	24.7%	28.1%
南京				33.4%	33.1%	28.3%	28.2%	25.1%	28.7%
宁波					33.6%	27.5%	28.7%	29.2%	31.2%

(二) 影响储蓄存款增速的因素分析

1. 城镇居民可支配收入增速不断下降

储蓄主要源自居民的可支配收入。从近十年的数据看，剔除2009年受国际金融危机的扰动因素，城镇居民可支配收入快速增长，由2000年的6280亿元，增长到2015年的31195亿元，增长了4倍。但增速基本处于不断下行状态，下降趋势自2011年开始较为明显，约每年下降1.5个百分点。2015年居民可支配收入的增速较2007年下降了9个百分点。可支配收入增速的下降对于商业银行储蓄存款的增速产生了直接影响。



图2 城镇居民可支配收入变化情况

2. 城乡居民可用于储蓄、投资的资金增多，但资产配置进一步呈现多元化态势

从近10年变化看，我国城乡居民恩格尔系数保持了较为稳定且小幅下降的趋势，反映出居民生活质量持续提高，食品支出占总支出的比重逐步减少。除了留存少量资金用于生活必需，人们可将更多资金投向其他投资领域。值得关

注的是，农民的恩格尔系数下降明显，基本与城镇居民的恩格尔系数接近，表明农民的富余资金在大幅增加。

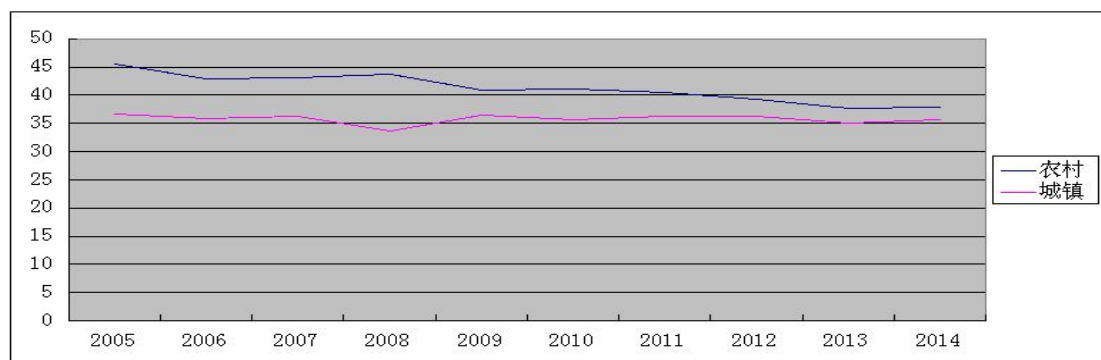


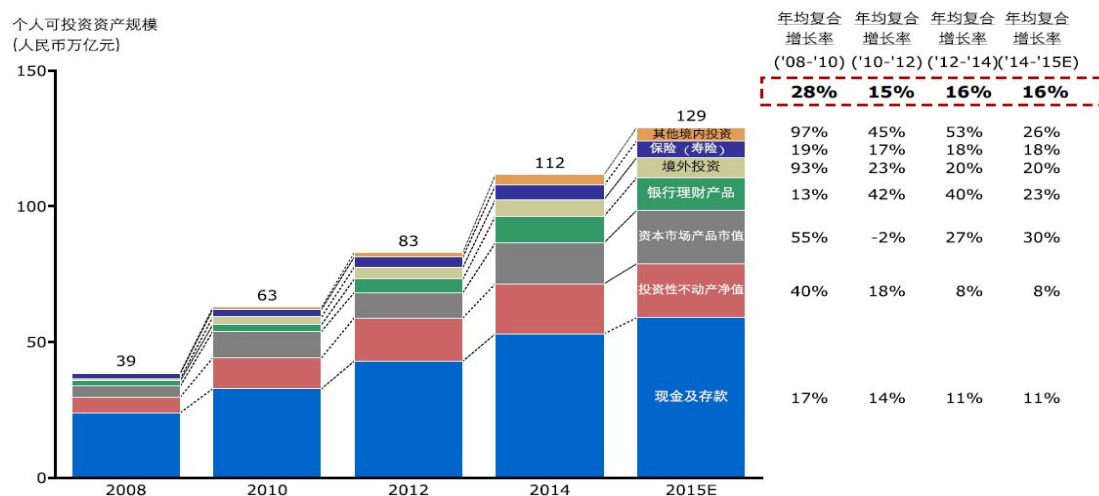
图3 近10年中国恩格尔系数走势

随着个人财富的快速积累，我国居民的资产管理意识也在不断提升，加之政策壁垒被逐步打破，我国资产管理行业进入“从无到有、从小到大”的快速发展期。从业务范围看，我国资产管理业务从单一的存款类产品，发展为包括银行理财、信托、保险、基金、券商资管等在内的多种资产管理类产品。这些产品收益率一般均较银行储蓄高。尤其是银行理财，现阶段没有破除刚兑，本质上等同于利息更高的储蓄，对储蓄的替代性更强。截至2015年末，我国金融机构和第三方理财总规模为81万亿（2015年末居民储蓄余额约54万亿）。其中，银行、信托、券商和保险是最大的理财机构。

表4 2015年我国资产管理业务总额及结构

	金额	占比
银行	23.5	28.95%
信托	16.3	20.08%
券商	11.89	14.65%
保险	11.86	14.61%
基金公司	16.65	20.51%
互联网理财	0.98	1.21%
合计	81.18	100%

根据贝恩公司研究数据，现金与存款在个人持有可投资资金中的比例，已经由2008年的56%，降至2015年的47%，下降约10个百分点。此外，储蓄分流现象在城市表现得更为突出。



注1：“资本市场产品”包含个人持有的股票、公募基金、债券和新三板

注2：“其他境内投资”包含个人持有的信托、基金专户、券商资管、私募股票投资产品、黄金、私募股权、P2P产品等

来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

图4 中国2008-2015年全国个人持有的可投资资产结构

3. 资本市场在分流储蓄的同时，还加剧了储蓄的波动性

回顾进入21世纪以来，中国股市的波动与居民储蓄增长呈现出明显的“跷跷板”现象，股市的上涨往往伴随着居民储蓄增长率的下降，而股市的下跌则会形成一部分储蓄存款的回流。下图显示，2007年牛市中，居民储蓄增长率降到6.77%的低点，而到了2008年的熊市，该增长率变成了26.29%。受2014年底以来股市火爆的影响，2015年上半年各行存款增速普遍降低，但随着2015年6月股市暴跌，部分存款又回流银行体系，2015年前三季度各行存款增速均有所提升。

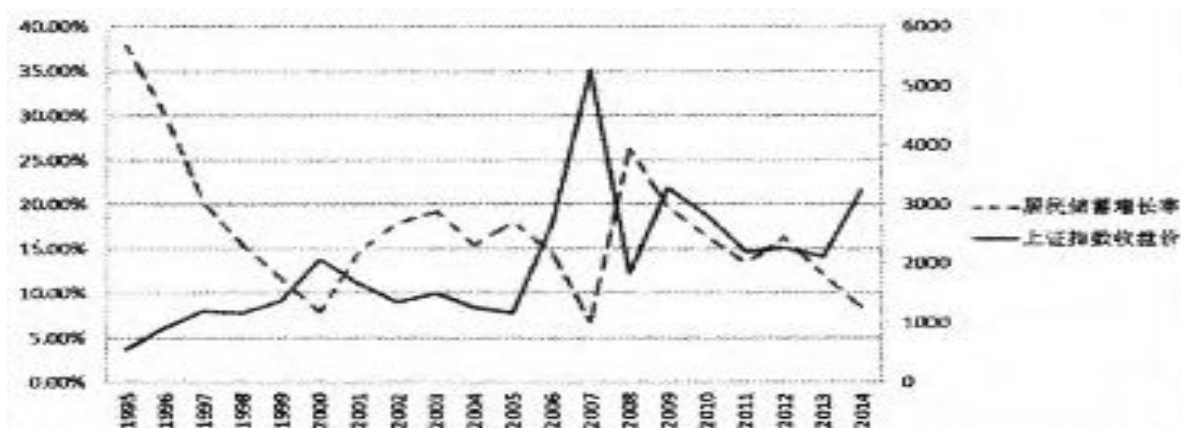


图5 股市波动对储蓄存款增长率变动的影响

4. 我国逐渐步入老龄社会，一定程度也导致储蓄率下降

截至2015年，全国总人口为13.746亿，其中60岁及以上人口为2.219亿，占总人口16.14%；65岁及以上人口为1.443亿，占总人口10.50%。按国际标准，我国已经处于人口老龄化社会。人口老龄化对于储蓄增长有正反两方面影响：正面影响是老年人风险偏好较低，将有更大比重的资产配置到储蓄或类储蓄等安全产品上；负面影响是50周岁以上的客户多处于收入下降期，用于储蓄的整体资金来源减少。从数据看，近十年来我国基本保持了一个较为稳定的国内储蓄率，自2008年以后储蓄率略有下降，2008-2015年共下降了2.4个百分点。

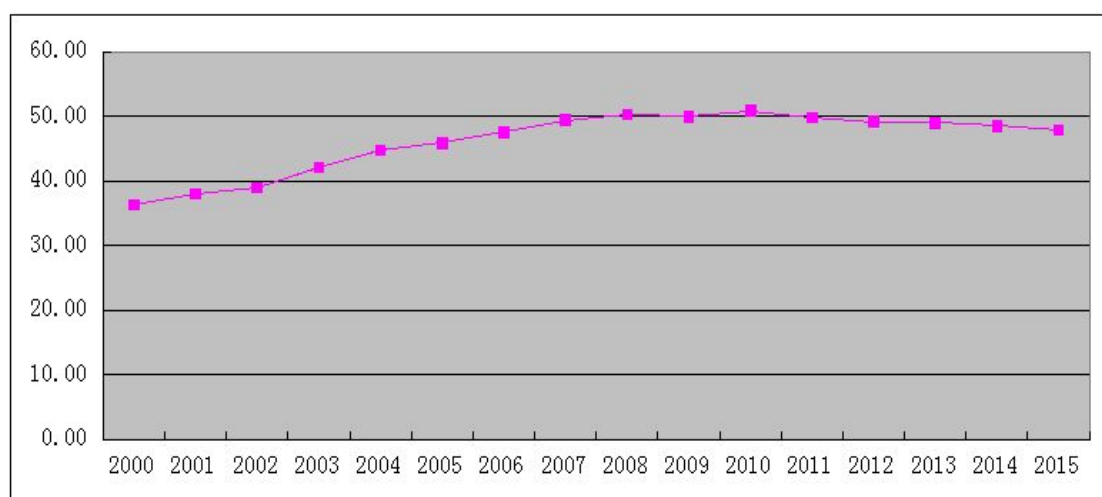


图6 2000-2015年国内储蓄率变化情况(%)

5. 互联网金融正在分流储蓄，拉远客户与银行的距离

2013年下半年以来，以余额宝为代表的互联网金融产品正在慢慢撬动银行储蓄，一方面分流银行存款，另一方面以同业存款的形式再流回银行，提升资金成本；还有P2P理财等新型业务，通过建立平台，直接撮合有投融资需求的双方，使资金脱离银行。比分流存款更严重的是，互金平台正在着力构建“金融生态圈”，拉远客户与银行的距离，试图将银行后台化、管道化，威胁的将是商业银行在整个金融服务体系中的核心地位。

(三) 储蓄存款发展的新趋势研判

1. 居民资金归储弱化

储蓄存款将继续稳步增长。虽然储蓄的投资功能在逐步被多样化产品所替



代，但其安全保障功能仍然存在。为此，随着居民可支配收入的增长，仍将有部分风险偏好较低的资金以储蓄存款的形式存在，储蓄存款将实现一定增长。

居民资金归储弱化，储蓄增速将进一步下降。居民的理财意识将进一步加强，投资渠道进一步拓宽，即便由于资本市场震荡或理财产品向净值型转变加快，在一定阶段将使部分资金转变为储蓄，但整个居民资产配置多元化的大趋势是不会改变的。而且随着城镇化建设推进以及普惠金融的发展，未来将有更多村镇居民进入资产多元化配置行列，所以储蓄存款的增速将进一步下降。

2. 储蓄存款小额化、短期化

利率逐步市场化，要求客户的大额资金以储蓄形式长期存放银行越来越不现实，大额储蓄维护成本也将越来越高。未来还能长期存放的储蓄存款，大多是客户应付日常生活和产生支出的零散资金或商户暂时闲置的结算资金。此外，根据存款保险制度，机构对每名客户存款损失的赔偿有上限规定，这也导致客户把存款分散于各家银行。据此，储蓄存款将呈现小额化、短期化趋势。

3. 客户低端化、高龄化

储蓄存款是各类金融资产中风险最小、收益最低的品种。高端客户投资信息多、投资渠道广、风险承受能力和意愿较高，资产中储蓄存款的占比会越来越低。而低收入人群生活开支以及预备性支出在收入中占有较高比例。老年人随着工作能力下降，理财方式趋向保守，资产将逐渐向低风险储蓄存款转移。未来获取储蓄存款将越来越依赖于中低层级和中老年龄的客户。

4. 储蓄受资本市场波动日益显著

未来客户的投资选择将更为丰富，与资本市场的联系将日益密切。因此商业银行储蓄受资本市场波动的影响也将日益显著。在此背景下，哪家银行能够源源不断地提供投资机会和投资信息，开展资本市场业务创新，客户才愿意把大量的活期存款放在这家银行的账户里，随时出击。

5. 重点拓展区域城镇化

相对而言，城市客户投资意识更强，投资渠道也更多，资产中储蓄存款占比相对更低。乡镇和农村客户相对保守，投资意识偏弱，资产中储蓄存款占比比较高。此外，受城镇化进程加快，财政转移支付力度加大，产业梯次转移等政

策叠加因素影响，近年来县域及乡镇居民财富增长速度加快，农民的恩格尔系数下降迅速，农民的富余资金量越来越大，储蓄存款呈现明显的“下乡”趋势。近年涉农金融机构的存款增长情况良好，这也是在村镇占据优势的农行，储蓄存款领先我行的主要原因之一。预计未来较长一段时间，乡镇和农村地区将成为新增储蓄的重点区域。

6. 资金流动网络化

随着社会经济的发展和网络化程度的提高，资金的使用效率越来越高，资金流通渠道越来越广。资金不断在投资、消费、支付等环节流动，储蓄存款更多时候表现为资金流动过程中的暂时停歇。比如大量的个人经营资金（包括个人经营中得自于融资渠道的资金）反映为储蓄存款，第三方支付账户中被冻结的在途结算资金也反映为丰厚的储蓄存款。未来若想获取储蓄存款，商业银行不仅要追根溯源至资金源头，更需要掌握资金流动的网络渠道。

二、工行储蓄存款业务竞争力弱化情况及原因分析

银行同业面对同样的揽存形势，但观其表现，有优劣之分。在此过程中，我行作为植根城市的存量银行，面临的同业挖角、客户理财习惯转变等冲击更大，储蓄存款市场份额被不断侵蚀。我行储蓄存款竞争力下降问题，其表现在储蓄，但背后隐藏的是客户粘性下降、结构恶化、产品单一、综合服务不足等一系列问题，是综合竞争力下降的一个具体表现，值得全行关注。

（一）我行储蓄存款竞争力弱化的表现

1. 储蓄余额与农行的差距不断拉大，对建行的领先优势不断缩小

从16家上市银行的数据比较看，截至2015年末，我行储蓄存款余额排名第二，农行第一，建行第三。农行自2013年9月储蓄存款余额超越我行后，2015年已经较我行多出4645亿元；2016年6月末差距进一步拉大至6690亿元；2012年建行还较我行落后1.48万亿元，2015年差距已经缩小至1.23万亿元；2016年6月末差距继续缩小至1.18万亿元。

表5 16家上市银行储蓄存款余额（亿元）

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
工行	32,441	40,102	46,604	52,437	58,439	65,543	68,958	71,886	76,011
建行	23,271	29,677	35,847	40,228	44,194	50,779	55,146	58,770	63,674
农行	29,814	37,369	43,654	50,652	56,261	64,219	69,236	74,223	80,656



中行	23,557	27,235	31,799	34,533	35,955	40,077	43,537	45,579	49,342
交行	5,288	6,448	8,062	9,063	10,306	11,997	13,510	13,579	14,506
浦发		1,515	2,167	2,761	3,229	3,915	4,271	4,742	5,019
招行	3,265	5,249	6,390	7,036	8,033	9,255	9,683	10,930	12,102
民生	1,075	1,363	1,941	2,312	2,886	3,938	5,109	5,392	5,721
兴业		889	1,469	1,858	2,247	2,991	3,534	3,681	3,708
平安		582	710	852	1,523	1,812	2,117	2,528	2,803
中信	1,472	1,721	2,441	3,008	3,460	4,124	5,147	5,141	5,414
光大	640	920	1,320	1,664	2,355	3,140	3,106	3,452	3,391
华夏		636	835	1,139	1,426	1,614	1,967	2,246	2,417
北京		541	744	999	1,152	1,397	1,668	1,851	2,088
南京				185	234	360	459	545	686
宁波	102	184	241	287	341	467	614	742	808

2. 储蓄存款增速低于建行、农行等主要竞争对手

2008-2015年，我行储蓄存款平均增速为9.6%，在五大行中排名倒数第二，较农行、建行均低2个百分点，较招行低3个百分点。

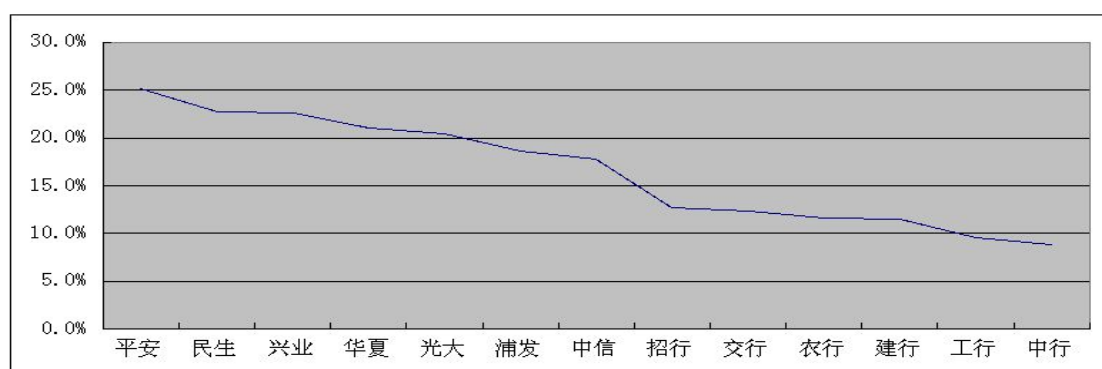


图7 大中型上市银行储蓄存款 2008-2015 年的复合增速比较

3. 市场份额加速下滑

2008-2015年，五大行的储蓄总量在大中型银行中的占比下滑了1个百分点。其中，我行占比亦微降1个百分点，不过2008-2012年这5年占比下降0.4个百分点，而2013-2015年这3年也下降了0.4个百分点，说明市场份额下降呈现加速态势。农行和建行储蓄存款的市场份额则在不断提升：农行由2008年落后我行0.9个百分点，到2015年已经领先我行0.7个百分点，为同业之首；建行由2008年落后我行3.5个百分点，到2015年差距缩小到2个百分点。

表 6 大中型银行储蓄存款占比情况

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
工行	13.6%	13.3%	13.3%	13.4%	13.2%	12.9%	12.7%	12.5%
建行	10.1%	10.3%	10.2%	10.1%	10.2%	10.3%	10.4%	10.5%
农行	12.7%	12.5%	12.8%	12.9%	12.9%	12.9%	13.1%	13.2%
中行	9.2%	9.1%	8.8%	8.3%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%
交行	2.2%	2.3%	2.3%	2.4%	2.4%	2.5%	2.4%	2.4%
五行占比	47.8%	47.5%	47.4%	47.1%	46.9%	46.7%	46.6%	46.7%
浦发	0.5%	0.6%	0.7%	0.7%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
招行	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.9%	1.8%	1.9%	2.0%
民生	0.5%	0.6%	0.6%	0.7%	0.8%	1.0%	1.0%	0.9%
兴业	0.3%	0.4%	0.5%	0.5%	0.6%	0.7%	0.7%	0.6%
平安	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%	0.5%
中信	0.6%	0.7%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	0.9%	0.9%
光大	0.3%	0.4%	0.4%	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%
华夏	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%
合计	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

从重点城市行监测结果看，市场占比呈下降态势。根据51家重点城市行近三年的监测结果，我行储蓄市场占比第一的二级分行由2014年36%降到了今年第三季度的31.4%；市场占比第二的二级分行由48%降到了41.2%；排在后两位的分行占比由16%升至27.5%。与我行市场占比下降形成对比的是农行，其市场占比第一的分行占41.2%，较2014年提升3个百分点；建行市场占比前两位的分行，共提升了6.6个百分点。

4. 存款付息率不占优势

我行储蓄存款的活期占比在16家上市银行中排名靠前，但较农行低3.7个百分点，较招行低24.4个百分点。从储蓄存款付息率的比较看，2016年上半年，我行个人存款平均成本率为1.68%，而农行为1.61%，建行为1.65%，招行为0.96%。

5. 个人金融资产的四行占比也呈下降态势

鉴于储蓄仍是个人金融资产的重要组成部分，储蓄市场份额的下降也导致我行个人金融资产的四行占比下降。从余额看，2016年9月末，我行个人客户金融资产余额（包括纯储蓄、保本和结构性理财、其他理财、基金、第三方存款）四行占比为31%，保持四行首位，但占比较2013年末下降0.33个百分点。从增量看，近年来我行个人客户金融资产累计增量总额四行排名第二，其中纯储蓄资



产累计增量排名第三。农行凭借快速增长的储蓄存款，个人客户金融资产累计增量四行排名第一。

表7 2016年9月末四行个人客户金融资产（亿元）

	储蓄	理财 (含保本)	基金	第三方 存管	合计	四行占比
工行	78394	20320	5556	3193	107463	31.00%
农行	87402	11094	1371	1491	101358	29.24%
建行	68765	8778	3814	2890	84248	24.30%
中行	42984	7037	2596	994	53610	15.46%

（二）我行储蓄存款竞争力弱化的原因分析

1. 主体市场竞争激烈，新兴市场未占优势

城市市场一直是我行经营发展的“主战场”，但这一市场的竞争异常激烈。特别对于存款业务和银行议价能力而言，要想在城市市场获得较大的提升空间，难度很高。与此同时，随着城镇化步伐加快，县域、镇域成了发展的腹地和新的储源地，有些镇区经济总量很大，甚至超过了一些地级市。能否在重点县域、镇域这些新增长点占据相应的市场份额，将在很大程度上决定各家银行增存后劲。与农行、当地农商行、农信社等相比，我行在这些新市场并不占据优势。

从农行情况看，县域业务对其业绩贡献主要体现在息差和存款两个方面。根据2015年数据，从息差看，由于县域市场的贷款收益率较高、存款付息率较低，农行县域存贷利差达4.21%，高于全行50BP，高于我行81BP。从存款看，由于县域客户的存款意愿和需求依然旺盛，农行县域存款增速达9.18%，较其城市市场7.16%的增速高出2.02个百分点，是我行存款增速的近2倍。农行县域存款在全部客户存款中的占比高达42.8%。农行在县域市场获取的存款与利差优势，一方面能为其盈利的平稳增长提供支撑，另一方面也为全行改革赢取时间。

表8 农行县域业务的贡献（2015年）

	农 行		工 行
	县域	全行	
贷款平均收益率	5.97%	5.52%	5.31%
存款平均付息率	1.76%	1.81%	1.91%
存贷利差	4.21%	3.71%	3.40%
存款增速	9.18%	8.02%	4.66%
储蓄存款增速	9.45%	8.67%	5.74%

2. 目标客户尚不明确，存量客户维护不力

我行目标客户始终不是非常明确，导致了两个后果：一是资源投放分散，广撒胡椒面，效果不佳；二是客户基础庞大，客户经理数量相对不足，分层差异化服务至今未能实现，直接导致了大量优质客户流失。根据行内数据，近十年我行每年新增客户4500万户左右，每年带来的新增资产约为1300亿元，但户均资产仅为流失客户的1/3。2014、2015年全行年日均资产5万元以上中高端客户的流失率分别高达11.45%和12.13%。对于一些优质储源我行拓展不力，根据某分行数据，其公积金汇缴客户数量仅为建行的45%，且户均汇缴金额低，机关事业单位、社会团体等优质客户公积金汇缴的四行占比仅为7.4%。

3. 市场反应速度不快，维护客户较为被动

利率市场化条件下，商业银行能够根据市场情况与自身需求，对存款价格进行调整。价格调整的不及时也会造成客户与存款的流失。根据分行反映，2014年以来历次利率上浮幅度调整，我行调整步伐均落后同业，虽然最终也作出了调整，但大量客户已经用脚投票、流失他行；节节高、薪金溢等较高收益的产品，推出时间也滞后于农、中、建行同类产品，给维护客户带来被动。不尊重市场规律、被动适应市场的做法，将导致我们不再是市场引领者，而沦为追随者。

4. 利率管理较为粗放，筹资成本难以控制

根据2016年中分行调研情况，我行储蓄存款3年期限（含）以下人行基准利率上浮30%的权限下放到网点，5年期限储蓄存款有城区5万元、县域3万元起存金额限制。通过与同业交流发现，我行存款定价标准远低于可比同业标准，同业可比行对3-5年度定期存款利率执行都比较严格，比如农行3年以上期限储蓄存款执行上浮30%起点金额100万元，5万元以上才能执行利率上浮25%的优惠；建行3年以上期限储蓄存款起存金额为50万元，并且实施根据客户类型差别定价策略。利率粗放管理的结果之一是抬高总体筹资成本。

5. 储蓄产品创新及相关产品竞争力不足

特色储蓄产品方面，资金收益与资金存续期挂钩的产品已大量涌现，部分程度上摆脱了收益与固定期限挂钩的束缚。股份制银行在产品定价方面相对灵



活。比如洛阳地区，洛阳银行的大额存单利率可上浮至45%，民生等股份制银行对资金量5000万以上的大客户可申请利率上浮至50%，对我行储蓄存款客户尤其是大额存款客户构成分流威胁。

对特定客户群缺乏差异化产品。我行创新产品节节高、薪金溢、存管通等一系列产品具有较强的市场竞争力，此类产品能够满足客户流动资金高收益的需求。但作为特定客户群比如社保卡客户、养老金客户和商友客户等客户群体，并没有可选择的差异化产品，在一定程度上影响了对这些特定客户的营销、维护和资金留存。而这些客户又是资金实力相对雄厚的优质储源。

银行卡竞争力不足。银行卡作为个人客户的介质，是资金的载体。在借记卡业务这一储蓄存款增长的重要载体上，从数量看，我行已不占优势，较建行少1.02亿张，较农行少1.76亿张；从品种看，建行近年来推出了一些比较具有竞争力的银行卡产品，比如结算通卡、车主卡²等，根据分行反映，客户体验较好，为增强客户黏性、吸引客户资金沉淀发挥了作用。

表9 各行借记卡数量比较（单位：万张）

	2007-12	2008-12	2009-12	2010-12	2011-12	2012-12	2013-12	2014-12	2015-12
工行	18,674	19,927	23,709	29,104	34,191	39,173	48,975	56,232	63,684
建行	22,400	27,100	25,200	29,200	36,400	44,000	53,200	63,200	73,900
农行		33,412	34,747	38,534	46,227	55,041	63,653	72,468	81,275
招行	4,363	4,907	5,337	5,694	6,085	6,566		7,602	9,116

6. 综合营销能力不足，资源配置效率较低

储蓄存款的竞争实质是对客户资源的竞争，而我行以产品为中心的管理体制仍未改变，营销活动难以真正做到以客户为中心，未能形成闭环，显著影响了营销成效。

前台营销部门之间缺乏统筹组织，公私联动难以推进。基层业务管理和考核都主要以部门为中心进行，对公和对私部门之间缺乏有效的营销协调机制，对公私联动营销的绩效分配始终缺乏统一透明的标准，从而难以调动各部门积极性形成营销合力。

² 结算通卡是专门为商户打造的一款免费转账卡，卡主在借记卡全部功能之外，每年还可享3000笔免费转账，跨银行、跨地域汇款均免手续费；车主卡专门针对有车一族设计，卡主在自助设备上除了可以处理交通违章外，还有加油、办理保险等多种优惠。

营销活动以产品为中心，缺乏统一的营销策略，资源配置效率较低。基层行背负众多任务指标，在业务拓展和产品推广过程中往往存在“长板难以做长，短板拼命追赶”现象。从投入产出效能看，各行在完成任务的压力下，难以根据自身的市场和竞争优势来配置资源，而是“头痛医头、脚痛医脚”，不得不尽力弥补每一个“短板”，以期完成每一项指标，使得总体投入产出效率难以达到最优状态。

资源配置平均化，基础性和重点产品投入不足。我行在营销资源和业务费用的分配上存在平均化现象，十个指头出击、形不成拳头，对基础性产品和重点产品的投入不足。从历史经验看，我行在证券交易资金第三方存管、代发工资等储蓄存款源头性业务上，费用激励与同业相比均处明显劣势；我行有很多好产品也由于没得到重点推广，导致淹没在本行和他行众多产品中，未能在第一时间树立市场品牌，结果很快被竞争对手模仿甚至超越，这个问题始终存在。

7. 网点竞争力不强问题仍然突出

虽然我行不断努力提升网点效能，但从实际情况看，我行与同业相比，网均效率仍然较低，网均储蓄存款除农行外，仍是上市银行最低水平，网点布局不优、网点人员配置不强等问题长期存在。

三、我行储蓄存款竞争力提升的对策研究

（一）从战略维度出发，在明确储蓄重要地位的同时，建议我行强化“客户立行”理念

跟“存款立行”时代相比，我行面临的各种情况都发生了较大变化，外界环境在变、客户需求在变、竞争对手在变、我们自己也在变。但唯一没有改变的是，储蓄存款对于现阶段中国商业银行而言，仍然非常重要。不仅是一项传统业务，还是我行一大优势，稳定、充裕的存款是巩固我行引领者地位的基础和保证，是确保经营效益的基本前提，也是发展资产业务、同业业务和其他中间业务的基础和保证。尤其是在资本市场快速发展、波动性加大的市场环境下，商业银行面临的流动性风险不断提高，稳定性较好的储蓄存款能够提升我行经营的安全性。全行仍应坚持把发展储蓄业务作为大零售业务的主要战略基点。

储蓄业务具有重要的战略意义，但并不意味我们还要就储蓄抓储蓄，储蓄



存款体现的是商业银行综合竞争力，储蓄存款增长是结果，不应当是目的。储蓄存款的良性增长其实是存量客户粘性增强、新增客户不断进入的派生结果。功夫在诗外，我们要做的不是直接抓储蓄，而是抓客户，通过与客户构建新型关系，丰富服务内容，提升客户体验，来带动各项业务的发展。

一方面建议我行和客户构建新型双赢关系。客户规模的扩大和客户结构的优化是保证银行所有业务稳定增长的基石，是一切利润的源泉。我行应从思想到表述等各个方面摒弃“以我为主”的思维定势，与客户构建双赢关系，在为客户创造价值的同时，实现自身盈利增长。建议我行明确提出“客户立行”的口号，从客户需求出发，主动发展资产管理、私人银行等各项业务，满足居民投资需求，在双赢的指导思想下争取客户选择我行办理业务，促进储蓄业务良性循环。

另一方面建议我行尽快明确目标客户，集中资源服务优质客户。一是尽快明确我行大零售及储蓄业务的目标客户，集中资源加以争取；二是加强对我行存量客户主体——中老年客户理财需求、金融消费偏好的研究，加大对存量客户留存率的考核力度。

（二）从客户维度出发，建议提升对新储源的获取能力

根据上文对储源变化趋势的分析，下一步我行扩大基础客户数量、争取更多储源的重点市场在于以下几类：包括获取基础客户资金的社区金融市场、源头资金的收入分配市场、渠道资金的支付结算市场、应对存款下乡趋势的城镇化市场、顺应老龄化趋势的银发市场等。这些市场的客户需求各具特色，需要我行提供相应的差异化服务，才能实现对客户的吸引，并留住客户。

建议我行加大个人集群性市场的拓展。其中最重要的是代发工资。一方面加强新代发单位的攻关。在现有对公客户中，选择一些优秀企业客户、机构类客户开展重点攻关；积极拓展行外目标客户，重点是财政统发客户，二级以上医院，大专院校、各地综合排名前五的小学、初中和高中，一级以上资质建安企业，四星级以上宾馆，城市综合体，上市公司，设区市以上开发区，当地纳税前百强企业，进出口额超过2000万美元的外向型企业等。另一方面加强现有代发单位挖潜。开展重点代发单位职场营销，月代发额百万以上单位每季组织

一场活动，月代发额千万以上单位每月组织一场活动，强化薪金溢、信用卡、融e联、e缴费等产品的渗透，大力宣传对代发客户推出的专属优惠，提升代发稳定性和资金留存率。

建议我行打造社交生活平台，获取沉淀资金。工行本身具备的社会功能，有获取大量活期沉淀资金的潜力。建议我行尽快统筹规划社区金融业务发展的整体战略，以提供智能化、便利化社区金融服务为抓手，将社区打造成为零售业务基地，拓展线上线下各类金融、非金融应用功能，搭建各类费用缴纳、支付结算场景，通过衣食住行学游用等生活一站式服务便利，将客户留在生活圈内，从而加大资金沉淀量。

建议我行加强老龄市场特点的研究与开拓。一是以为老年人提供医疗、旅游等领域金融服务为切入点，获取储蓄存款沉淀；二是为中年人整合设计养老金计划产品套餐，获取养老准备资金沉淀；三是以银行卡定期汇款功能为切入点，承接子女为父母提供的定期赡养费等；四是推出符合老年客户消费心理的各类营销活动。

建议我行针对储源村镇化特点，城乡统筹，深挖潜力。城镇化过程中储蓄存款的拓展机会包括各类拆迁补偿资金、新市民医保和养老金资金等。一是重点关注我行有信贷投入的城镇化项目，确保这些项目的后续个人资金流入；二是适应乡镇和农村地区的营销特点，充分利用人缘和地缘优势，注意加强对当地乡镇、村委会和社区的沟通和联系，尝试建立村长俱乐部，探索营销渠道延伸；三是通过打造特色县支行、开展客户经理外勤营销、设立农村助农服务点、新建离行式自助银行等多种手段，实现经营重心下沉，弥补在乡镇地区网点布局较少的劣势。

（三）从业务维度出发，建议提升消费金融、支付结算业务竞争力，加强资本市场业务创新

建议我行针对消费金融的兴起，将其打造为零售金融服务闭环的关键环节。通过消费金融产品和服务的创新，截留消费资金流，加强贷记卡和个贷关联还款账户的营销，实现消费与支付结算资金的体内循环，促进消费信贷业务与财富管理、交易支付业务的有机融合，全面提升对零售客户的多层次、综合性服



务能力。一是进一步完善涵盖信用贷款与担保贷款、短期贷款与中长期贷款的完整产品集合；二是丰富针对不同身份属性客户的差异化产品供给；三是探索服务客户生命周期的综合消费金融方案。

建议我行针对资金流动网络化的特点，抢占支付竞争高地。一是打造爆款支付产品，提高客户黏性；二是重点推进商品交易市场经营户的拓展；三是积极探索与电商、第三方支付公司合作，将线上资金流纳入我行渠道；四是提高跨境结算等服务能力，可选择与发展较为成熟、成功的区块链公司强强联手，开展区块链在跨境支付清算等方面的应用。

建议我行针对客户投资多元化、越来越多涉入资本市场的特点，进一步提升资本市场服务能力。一是持续提升代销、托管与存管业务等传统资本市场业务竞争力，一般第三方存管等业务开展较好的银行，牛市中可依靠证券保证金存款有效对冲储蓄存款下降，从而保持资金来源的总体稳定；二是着力提升投资管理能力，打造标准化资产与非标准化资产有机互补、全市场覆盖的投资品管理体系，推进表外股权类项目与债权类项目的协同发展，提高权益类、商品类、外汇类以及另类投资等资产的配置比重，探索开发智能理财产品；三是通过筛选证券、公募基金、私募基金等行业中的优质、龙头机构作为合作方，以全权委托、FOF、MOM等形式开展跨业合作，搭建客户高度认可的理财平台；四是与基金公司等机构密切合作，针对特定客户群体设计专属投资产品；五是优化产品创新机制，给予二级分行区域产品开发权，省行提供业务流程、产品改造的技术支持，提高产品创新效率。

（四）从定价维度看，建议着重实现储蓄量价协调增长

一是加强资金“量本利”精细化管理，强化储蓄存款成本效益分析，尽快在全行推广、应用以客户综合贡献为基础的存款定价模型；二是通过利率、期限和支付方式等的灵活组合，为重点客户群体提供差异化产品；三是深入调研，加强对竞争对手存贷款定价策略的前瞻性研究，及时预调微调我行利率政策，提升市场竞争速度；四是继续完善利率定价的动态授权管理机制，结合分行存款量价绩效考核建设情况，渐进式扩大对分支机构的定价授权；五是建议我行作为自律机制主任委员机构，加强同业协作，避免无序竞争，收集同业信息，

及时制止违约行为，并促进同业交流，引导利率定价。

（五）从营销维度出发，建议加快营销服务模式革新，线上线下融合，提升客户体验

一是改变过往“主要依赖物理网点辐射实现获客以及产品销售”的模式，打造线上线下一体化的营销渠道，构建生态圈，通过金融+非金融服务，提升客户黏性，闭环留住客户；二是加快网点布局调整，推进智能化改造及群落化发展，提升线下网点的单体竞争力，形成业态弹性、功能互补、体验互动的协同战斗力，释放网点潜力；三是以高频次场景带动金融交易，建设基于网点的O2O入口，打造网点O2O基础平台，构建网点O2O体验场景，将网点打造成凝聚客户的社交化平台和链接客户的纽带，提升网点获客、聚客、粘客能力，同时优化对平台化网点的价值评价，打破现行考核机制对该类网点的束缚，使网点价值创造能力实现更大跃升；四是加强与电商平台、社交网站、网络支付机构等第三方平台的合作，通过信息共享提高数据挖掘能力，实现客户的精准定位；五是加强交叉销售，提高产品渗透率，发挥综合化经营潜力。

（六）从考核维度出发，建议精简考核项目，突出经营导向

一是尽快在全行推广以客户综合贡献为基础的存款综合定价模型，提高差异化定价水平；二是进一步突出日均增长、日均占比和客户拓展等均衡性指标考核，引导经营机构更加重视日常和市场拓展；三是提高价值创造指标的比重，使所有相关部门均对储蓄存款的量价协调增长负责；四是将存款价值贡献与员工绩效直接挂钩，解决存款量价考核的最后一公里问题；五是加强对优质客户流失率的考核，促进分支机构加强对存量优质客户的维护；六是加强对个人金融资产增长考核的权重；七是考核办法要能够根据市场形势变化，灵活调整。

（七）从系统维度出发，建议加强对资金流监测、价值贡献管理等系统的投资力度

一是解决储蓄存款资金流向查询问题，开发储蓄存款资金流监测系统，监测客户资金流向，分析储蓄存款升降原因，提供资金变动客户清单，及时掌握每日资金流入流出情况，精准定位营销目标客户，防范高端个人客户资金流失。二是统一代发工资统计口径或提供准确的查询方法；优化视图，实现各支行代



发数据一次下载功能，同时使二级分行及支行层面可以查询统计本行存量代发工资单位清单、当年新增代发单位、代发额累计及新增、代发人数累计及新增以及稳定及不稳定的代发工资单位明细。三是研发资产负债价值贡献管理系统，为进一步完善和推广存款量价考核提供数据支持。