

“利率自律机制”或显效 银行从拼价格转向做“六边形战士”

或因禁止手工补息与非银同业存款利率自律管理倡议效果逐步显现,2024年多家银行出现存款规模缩减的情况。不过,在业内人士看来,当前信贷需求不足、资产端投放乏力、净息差持续收窄,相较于稳存款、增存款,银行更重要的任务是优化存款结构。

银行有望摆脱单纯依赖价格竞争的內卷局面,进而转向做“六边形战士”,构建生态化服务体系,以增强客户黏性。记者了解到,已有银行先行一步,通过为客户提供“金融+非金融”的综合服务来弥补客户对高存款利率的期望。

● 本报记者 李静

面临存款规模缩减挑战

“2024年禁止手工补息与非银同业存款利率自律管理倡议对整个行业产生了较大影响,仅我们分行当年存款规模就减少了超过200亿元。”某股份行北京分行人士说,在这股浪潮中,受影响最大的是国有行,其次是股份行。

这一现象也反映在金融数据的变化上。央行发布的数据显示,2024年12月,人民币存款单月减少1.4万亿元,其中非银金融机构存款单月减少3.17万亿元,业内人士认为,一个重要原因或是《关于优化非银同业存款利率自律管理的倡议》于2024年12月1日生效,非银同业活期存款利率降至7天期逆回购操作利率水平,套利空间收窄,基金等非银机构将部分同业存款资金向其他资产形式转化。此外,受禁止手工补息等因素影响,2024年全年,非金融企业存款减少2943亿元。

“2024年,相关政策得到了严格执行,使得各家银行相关存款的价格水平基本拉平,一旦银行在存款报价上违反市场利率定价自律机制的规定,无论是银行本身还是其客户,都将面临极高的风险。”上述股份行人士说。

值得注意的是,尽管多家银行面临存款规模缩减的挑战,但仍有不少银行在2024年实现了存款规模正增长,比如兴业银行2024年业绩快报显示,2024年末其各项存款余额5.53万亿元,较2023年末增长7.69%。

在业内人士看来,存款规模减少对银行而言究竟是利还是弊,需视具体情况而定。

“以前银行资产端投放压力不大,只要吸纳存款,就能轻松实现规模扩张,且净息差稳定。然而,当前信贷需求疲软、净息差持续收窄,单纯追求存款规模扩张或许并无实质性助益。目前大量存款只能购买收益率较低的国债,甚至可能出现存款利率高于国债收益率的现象。因此,存款减少未必是坏事,反而有助于降低银行负债成本。”上海金融与发展实验室主任、首席专家曾刚说,例如存款流向银行代销的理财产品,对银行尤其是客户稳定的大型银行而言,客户依然留存,同时表内高息负债减少,银行的资产端投放压力也随之减轻。

在业内人士看来,就整个银行体系而言,存款的经济价值正逐步削弱,银行或应适时摒弃规模情结。然而,对于正处于高速发展阶段且资金需求依然旺盛的银行而言,维持存款规模增长可能仍是必要之举。



视觉中国图片

提供“一揽子”服务

尽管市场普遍呼吁银行摒弃规模情结,但受绩效考核等因素影响,多家银行依然将稳存款作为主要目标。

例如,去年4月市场利率定价自律机制要求银行不得手工补息,主要影响了国企、央企、龙头民营企业的活期存款。禁止手工补息后,在比价效应下,相关存款大规模“搬家”至理财、基金等。对此,银行通过调高非银同业存款利率、非银同业存单利率来维系存款规模。具体表现为,一方面,银行通过提升同业存款利率从理财、保险、基金等非银金融机构处吸收存款;另一方面,部分企业集团将资金转移至集团的财务公司,最终仍流向了高息的非银同业存款,这无疑阻碍了银行降低负债成本。

优化负债结构

相较于追求存款规模,银行当前更为迫切的任务是优化存款结构。最新数据显示,2024年三季度商业银行净息差降至1.53%,为历史最低水平。业内人士表示,考虑到受新发放贷款利率下行、存量按揭贷款利率下调、贷款重定价等因素影响,2025年净息差仍存在下行压力。为此,多家银行明确2025年将通过一系列措施优化存款结构,如灵活制定内外定价政策、加强绩效考核、发力代发工资业务等。

苏州银行表示,将采取三项主要措施优化存款结构,一是通过定价授权、FTP(内部资金转移定价)等稳步优化存款结

构,兼顾规模增长与成本改善;二是持续发力代发工资、快捷支付、社保卡金融等业务,完善结算体系建设,提升结算类资金留存占比;三是聚焦绿色存款场景建设,建立存款质量定量监测及定性分析体系,持续优化全行存款质量。

“我们将通过灵活制定内外定价政策、加强绩效考核等措施优化存款结构,引导分支机构进一步加大低成本存款营销,管控长期限、高定价业务占比。”齐鲁银行表示。

上海银行计划2025年将通过加强存款定价和期限管理,积极拓展低成本存款,推动长期限存款向中短期限存款转化,同时

这意味着,银行不能仅依赖单一产品参与竞争,而是应为客户提供“一揽子”服务,这时存款仅是服务组合的一部分,客户可以通过获得的其他便利和优惠来弥补对高存款利率的期望。同时,相较于单一产品,“一揽子”服务能大幅增加客户与银行的交互机会,从而创造更多价值。

据记者了解,当前已有银行积极谋求转型。上述股份行人士表示:“各家银行存款价格水平拉齐后,我行推出了‘金融+非金融’综合服务,并与众多第三方客户达成了多项系统性合作,涵盖财务、税务等领域。我们携手这些第三方合作伙伴,共同为科创企业和中小企业提供全方位支持,从细微处着手,如与快递服务商合作,为客户提供快递费用优惠,对于年发货量大的客

户而言,这样做能有效降低其成本。此外,我们还致力于帮助客户搭建生态圈,助力其进行路演等活动。”

在提供“一揽子”服务方面,已有银行先行一步,招商银行便是其中之一。招商银行活期存款占比较高,根据其2024年三季度报告,2024年1月至9月,招商银行活期存款日均余额占客户存款日均余额的50.60%,这一比例高于众多银行百分之三十几的水平,这也意味着其平均存款成本较低。招商银行之所以能吸收大量活期存款,很大程度上得益于其打造的以客户为中心的财富管理体系。该体系不仅提供存单服务,还涵盖了理财规划及其他零售银行服务,从而满足客户的全生命周期需求。

持续增强对市场利率的前瞻性研判,合理安排主动负债吸纳节奏、期限和品种结构,来优化存款结构。

曾刚建议,银行可以从两方面拓展低成本资金来源:一是考虑到同业资金成本可能更低,在监管部门允许范围内,银行可以主动增加金融机构同业负债。值得注意的是,根据人民银行等五部委2014年出台的《关于规范金融机构同业业务的通知》要求,单家商业银行同业融入资金余额不得超过该银行负债总额的三分之一。二是虽然当前手工补息被禁止,但存款成本依然高于在金融市场发债融资的成本,因此银行可以通过适度增加在金融

市场发债融资,以进一步降低负债的平均成本。

此外,波士顿咨询公司董事总经理何大勇认为,银行推进精细化管理的重要性不容忽视。以代发工资业务为例,该业务因其既能增加存款又能增加活跃客户数量,一直是银行业竞争的焦点。然而,要充分发挥该业务潜力,进行精细化管理至关重要。比如,某银行超过50%的活期存款增量源自代发工资业务的客户,若这些客户仅持有活期存款而未涉足其他如理财产品等金融服务,则预示着他们蕴含巨大的经营潜力和价值提升空间。因此,银行需针对此类客户加大营销力度,以进一步挖掘其潜力。

以日均增量为考核目标 银行全员营销再度来袭

● 本报记者 张佳琳

储蓄存款全员营销、对公拓户攻坚活动、旺季贵金属销售任务……每次看到行里的营销方案与考核指标,在某国有大行地方分行计划财务部工作十余年的杨然都颇感头痛:“无论你是不是在营销岗位,只要进了银行就要接受全员营销。”

杨然是众多银行从业人员的缩影。一直以来,繁重的任务就像是矗立在银行员工面前的一座座大山,每逢岁末年初更是如此。近日,中国证券报记者调研了解到,有银行以储蓄存款日均增量、有效对公结算账户增量等为考核指标,向员工下达营销任务以全力冲刺2025年春季营销活动。

员工:营销任务压力不小

“动员大会已经开完,行里每年都很重视春季的业绩情况。今年的工作重点在于抓存款,即使是非营销岗位的员工也需要在1月份完成50万元的新增存款目标。行里会按照新增存款的存入时间、期限给予员工不同级别的奖励,完不成任务的会被惩罚,压力不小。”杨然告诉记者。

起步就是冲刺、开局就是决战……对于银行而言,春季营销活动至关重要,能够起到增强客户黏性、提升市场份额的作用。因此,部分银行会在各个层面制定揽储工作措施和考核奖惩办法,将包括存款在内的各项任务指标拆

分至个人,以求完成既定总目标。

“行里给每个支行及部门都下达了具体的任务指标,会把部分营销指标完成情况作为员工年度考评的重要参考项。给我们的营销任务是1月份每人200万元的新增存款,因为我们主要面向的是县域客户,完成任务并不容易。”山西地区某农商行人士小吴告诉记者。

每天傍晚去跳广场舞,时不时发些营销传单和小礼品,以求打入大爷大妈们的内部成了小吴近期的日常活动。“线上线下都得发力,除了在银行网点向客户做好产品讲解工作,平日里也会充分利用微信群、朋友圈、视频号等,扩大宣传覆盖面。有时候会开直播宣传银行销售的金条、金钞等贵金属产品,效果还挺好。”小吴说。

不小的任务压力,催生出银行员工“买存款”“买贷款”等乱象。记者调研了解到,部分银行员工为完成揽存任务,在社交平台上揽储

获客,也有银行员工寻求资金掮客的帮助,以求“存款冲量”。

银行:规模情结难割舍

“全员营销现象反映出银行绩效考核体系存在问题,部分银行过于注重短期的业绩目标,而忽视了长期的稳健经营。现在有些银行的产品和服务趋于同质化,所以部分业务十分依赖熟人营销,全员参与有助于取得营销成效。”某股份行人士向记者坦言。然而,此举并非长久之计。

事实上,银行设立时点性存款考核指标,将指标分解到非营销部门与个人的做法并不合规。2024年,农业银行福建省分行、浙江龙游农村商业银行等多家银行因设立时点性存款考核指标,把存款考核指标分解下达给个人等违法违规事实,分别被监管部门罚款数百万元。

“存款是银行重要的负债来源。面对产品和服务同质化问题,银行需要针对细分客户推出差异化产品,提高金融产品与不同客户间的匹配度。同时,也要考虑通过做好支付结算服务来增加存款来源,而不是一味地将存款指标下达给全体员工。”邮储银行研究员姜飞鹏告诉记者。

招联首席研究员董希淼表示,目前仍有部分银行热衷于争夺更多的市场份额和客户资源,各种形式的存款营销、高息揽储行为屡禁不止。银行应摒弃规模情结和速度情结,不追求简单的规模增长,而是要将负债成本控制在合理范围内。尤其是中小银行,要加快转变经营理念,克服路径依赖,不可盲目追求存款规模扩张,而是要加强资产负债管理,压缩负债成本,努力保持发展的稳健性和可持续性。

“主要看银行的经营诉求和市场供需关系。不同类型和不同需求的银行会形成不一样的战略规划。比如,将规模增长设定为发展目标,银行会十分看重全员营销,依赖存贷利差。但如果银行本身有特色创新产品,能够解决企业的痛点,还是存在较大的业务发展空间。”某股份行浙江地区支行负责人告诉记者。

行业:共同维护市场竞争秩序

“银行应科学合理制定经营发展目标,让绩效考核方案更加科学。营销任务目标应该合

理适度,让基层机构和员工‘跳起来够得着’。同时,银行应在客户营销、产品销售等方面加强对基层机构和员工的培训指导,增加对基层机构和员工的支持服务。”董希淼说。

业内人士向记者表示,相较于短期的“冲时点”,对银行来说存贷款的定价往往是长期竞争的重要因素。在银行净息差持续收窄的背景下,部分银行迫于竞争压力,往往会在春节等营销关键节点开启“价格战”,给部分地区带来无序竞争。

针对如何维护存贷款市场的有序竞争,业内人士认为,需要强化市场监管及治理,也需要金融机构共同维护市场竞争秩序。具体而言,可围绕实体经济金融服务需求,完善内部治理,建立合理考评机制,提升经营效率和风险管理能力等。

此前,工商银行行长刘珺发文表示,市场利率定价自律机制面临新形势、新任务。金融机构目前普遍存在规模情结,并且以内卷和非理性竞争的方式实现规模扩张,削弱了利率政策的传导效果。市场竞争过度的根源在于同质化服务过度、差异化不足。要从根本上解决问题,关键还是要提升专业能力,以服务创造价值、靠竞争力“吃饭”。

在刘珺看来,银行业应以市场利率定价自律机制等为依托,增进同业沟通交流,围绕服务国家重大战略、重点领域和薄弱环节,加强金融服务新模式、新业态的探索及经验分享,推动健全多层次金融服务体系,更好地满足实体经济和人民群众多层次金融服务需求。