

中信银行养老金融业务发展对策研究

耿凯月 王光花

青岛恒星科技学院，山东省青岛市，266000；

摘要：随着社会的不断发展，我国的人口老龄化现象变得日益严重，养老金融在金融行业中的地位变得越来越重要，中信银行积极主动地进入养老金融领域，推出有创新性的金融产品及服务，来有效应对不断增长的养老需求。本文围绕中信银行养老金融业务的策略展开，通过调查和对比分析，了解中信银行养老金融业务发展策略存在的问题，并提出相应的改进建议。

关键词：中信银行；养老金融；业务发展

DOI：10.64216/3080-1486.26.02.016

引言

截至 2024 年底，我国 60 岁以上人口达 3.1 亿（占 22%），65 岁以上人口 2.2 亿（占 15.6%），标志我国进入中度老龄化社会。快速加深的人口老龄化催生了与之配套的养老金融服务需求。国家高度重视养老体系建设，自 2022 年个人养老金制度试点启动，并于 2024 年在全国范围内全面实施以来，第三支柱养老保险体系的发展进入快车道。

商业银行作为金融体系的核心，凭借其广泛的客户基础、强大的账户管理能力和综合化的金融服务能力，成为养老金融服务的主力军。中信银行作为国内领先的商业银行，在养老金融领域积极布局，取得了显著成效。然而，面对广阔的市场前景和激烈的同业竞争，如何精准定位、发挥优势、补齐短板，实现业务的跨越式发展，是中信银行当前亟待解决的重要课题。本研究旨在系统梳理中信银行养老金融业务的现状，并为其未来发展提供具有前瞻性和可操作性的策略建议。

1 中国养老金融市场宏观环境分析

中国养老金融市场在政策推动下进入发展黄金期，2022 年个人养老金制度试点启动，2023 年“养老金融”被列入国家金融工作“五篇大文章”，为商业银行带来账户管理、产品销售等重大机遇。预计 2025 年养老产业市场规模将达 16.1 万亿元，2027 年突破 20 万亿元。市场竞争激烈，国有大行凭借规模优势占据主导，如工商银行养老金规模近 5 万亿元；股份制银行则通过“幸福+”等“金融+非金融”服务体系推动差异化布局。当前产品同质化问题仍存，构建满足个性化、综合化需求

的服务体系成为破局关键，也为银行实现差异化竞争提供重要机遇。

2 中信银行养老金融业务发展现状

2.1 完善业务体系，打造“幸福+”一站式服务平台

中信银行构建了覆盖“预备养老-退休金融-适老服务”全生命周期的养老金融服务体系，并以“幸福+”品牌为核心，提供集账户管理、财富规划和增值服务于一体的综合解决方案。其个人养老金资金账户支持全品类产品购买，满足多样化投资需求；通过“幸福+养老账本 3.0”智能平台和面向年轻客群的“拿铁计划”引领服务创新。同时，银行深化“金融+非金融”融合，整合覆盖全国 29 城、67 家养老社区的医疗健康、养老地图等资源，提供高附加值服务，持续强化“品质养老选中信”的行业认可度与竞争优势。

2.2 业务规模稳健增长

截至 2024 年底，中信银行在养老金融领域取得显著进展，托管规模突破 5000 亿元，达 5077.23 亿元；个人养老金账户开户数达 218.82 万户，较上年增长 136.4%，展现强劲市场拓展力；支持养老产业发展的对公贷款余额达 505.47 亿元。此外，2019 至 2023 年间，企业年金账户持续增长，企业账户由 759 个增至 1071 个，个人账户从 25.24 万户增至 33.46 万户，整体保持稳步发展态势。

2.3 中信银行养老金融业务问卷调研情况

中信银行于养老金融领域展开的探索已经初步显现出一定的成果，然而其相关业务目前依旧处于成长的

阶段，制度框架方面以及待完善，通过问卷调查获取数据，深入剖析中信银行养老金融业务面临的挑战以及其背后的根本原因。

2.3.1 问卷调研过程

采用问卷调查方式获取数据，调查针对中信银行非银行员工的客户群体，评估其在市场层面中信银行养老金融业务的认知，问卷调查活动于2024年12月10日至2025年2月10日借助问卷星小程序开展，共发放问卷236份。

2.3.2 问卷调研结果

本研究对受访者的养老储备账户开设情况、年龄、月收入及工作单位等关键信息进行了多维度分析。关于对养老金账户及产品的了解程度，17人表示完全不了解，59.75%仅停留在初步知晓阶段，仅16人深入理解相关

政策和产品细节，反映出养老金融推广仍存不足。受访者主要通过社交平台和新闻媒体获取信息，金融机构方面则多依赖销售人员社交网络与营销推广。未来应结合线上渠道与银行员工专业推介，共同提升养老金融普及效果。

调查中，97.03%的受访者表现出开设养老金账户的强烈意愿，但购买相关产品的意向较为模糊。绝大多数人认同养老金制度对退休生活具有积极影响，并愿意将月收入的11%至21%用于养老储蓄。在选择产品时，他们最关注风险承受能力、产品稳定性、收益性及操作灵活性。

3 中信银行养老金融业务存在问题及成因分析

3.1 中信银行养老金融业务存在的主要问题

3.1.1 客户基础薄弱，拓客成本高

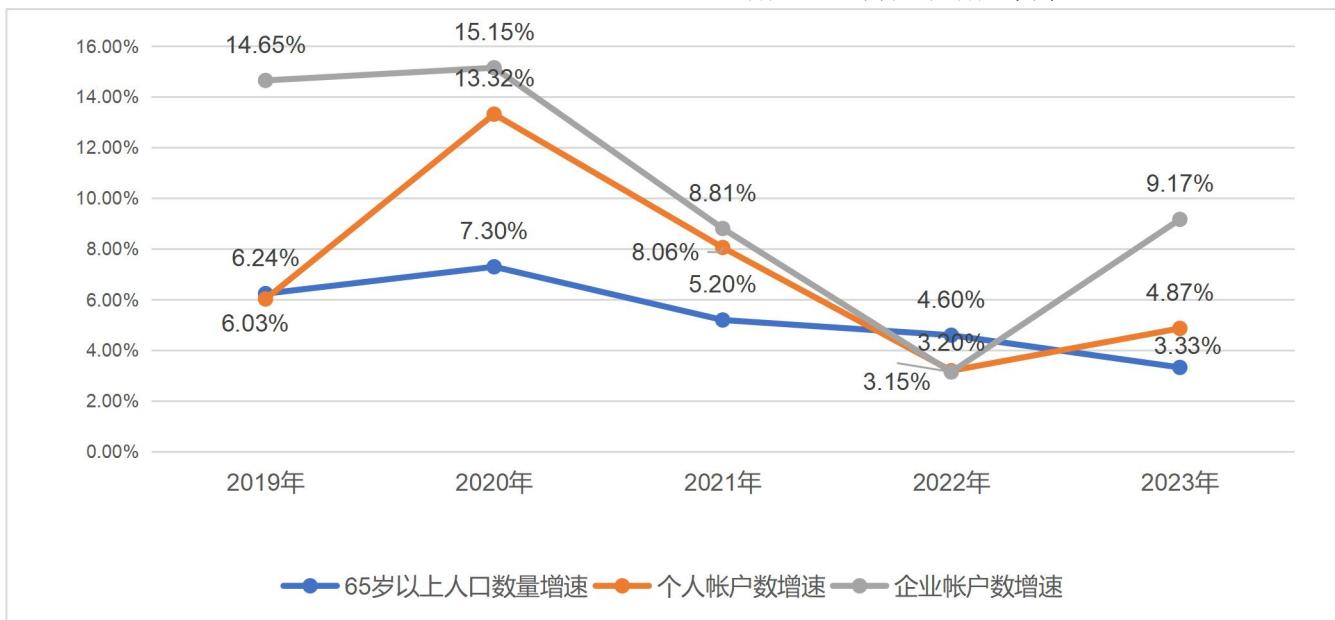


图 3-1 2019-2023 年中信银行养老金账户增长率与 65 岁以上人口增长对比图

（数据来源：中信银行官网）

由图3-1可知，2019至2023年间，中信银行个人与企业账户数增长幅度有限。2020年两类账户增速均出现断崖式下滑并持续至2022年，反映客户流失加剧与存量运营效果不佳。该行实体网点分布呈现区域集聚且覆盖密度不足，基础客户规模处于竞争弱势。尽管2020年个人账户市占率达13.32%，较上年提升7.29个百分点，但到2022年末，其个人账户增速已收窄至3.2%。至2023年，企业客户增速回升至9.17%，提升3.15个百分点。

与此同时，银行业竞争加剧推高客户开发成本，目

前单个有效个人客户的综合成本已升至约120元/户。尽管同期65岁以上人口比例稳定在13.32%-16%，人口基数庞大且持续增长，2023年增长率仍达3.33%，但中信银行个人与企业账户数相对于该群体规模仍显不足，表明其对老年群体和企业客户的触达不足，业务渗透率较低。

3.1.2 客户服务体验不佳及业务推动积极性不高

在关于“对本行现有养老服务是否满意”的调查中，用户满意度较低，49.7%的参与者选择了“一般、不满意或非常不满意”。在不满意原因中，38.1%的用

户认为“没有适合的产品”，26.19%指出“与他行相比无差异化产品”，显示当前服务与用户需求存在差距。

在组织层面，总行至分支行及网点的考核机制存在理解与执行不一致，导致激励效果逐层减弱，形成内部动力衰减，这影响了基层员工的积极性。调查数据显示，虽有76%的员工在办理常规业务时会提及养老金融，60%会做基础介绍，但仅有29%能深入推广并详细讲解，另有30%未开展相关业务，反映出员工主动推动意愿不足。

3.1.3 产品供给单一，缺乏差异化创新

在问卷中“如果您已有养老金账户且已缴存资金，您愿意购买哪类产品”时，其中偏好储蓄产品的占77.24%。在“希望养老金融产品投资于哪些范围”时，用户需求倾向于多样化，但中信银行现有产品以储蓄、低风险理财为主，缺乏权益类或定制化产品。

针对“本行养老服务不满意的原因”，42位受访者反馈显示，16位认为缺乏合适的养老金融产品，1位指出服务与同业相比缺乏独特性，反映出当前产品线在匹配客户多样化需求方面仍存不足。

3.2 中信银行养老金融业务问题的成因分析

3.2.1 银行网点较分散

随着我国老年人口的不断增多，老年人的身体素质明显下降，许多老年人在行动上会带来许多不便，这就会给他们的日常生活带来诸多困扰，有时连办理业务也会成为一项颇为挑战性的任务。在办理业务时，他们往往会考虑网点的距离是否离家近、交通是否便利、是否更为容易找到等。

3.2.2 薪酬体系单一、内部激励不足

中信银行现行薪酬体系较为单一，难以有效激发员工开展养老金融业务的积极性。具体表现为薪酬主要依据岗位、职称和绩效设定，同级员工收入差距小，缺乏差异化激励；各支行网点普遍缺乏专业的养老金融销售人员，员工动力不足，存在应付心态；现行考核机制偏重短期贡献，以存贷款规模等传统指标为导向，导致员工资源向存贷业务倾斜。而养老金融业务具有培育周期长、初期规模有限但成长性好、客户黏性高等特点，与现有考核关联度低，因此未能形成有效激励。

3.2.3 养老金融产品的创新能力有待提高

在问到“您对本行养老服务不满意的原因”时，有16人选择了没有合适的养老金融产品可供选择，占

不满意本行养老服务总人数的38.1%，有11人选择了与他行相比无差异化的产品，占不满意本行养老服务总人数的26.2%，认为中信银行的养老服务与其他行相比无明显差异。由此可知，中信银行养老服务的产品可供选择的较少。

4 中信银行养老服务发展优化建议

4.1 优化银行网点分部布局

4.1.1 科学布局规划网点

建议利用大数据分析客户分布、业务流量及区域经济趋势，绘制客户分布图，据此优化网点布局：在客户密集、经济活跃但网点覆盖不足的区域增设或升级网点；在业务量持续偏低的偏远地区合理缩减低效网点。同时，整合分散资源建立区域共享服务中心，集中处理非核心业务，减少重复劳动，提升效率，并推动闲置设备按区域调配使用，实现资源集约化管理。

4.1.2 加强协同合作

通过打破网点间业务壁垒，建立跨网点协作机制与统一信息平台，实现客户信息与业务数据实时共享，并针对复杂业务设立专家支持小组，提供一站式高效服务。同时，推动线上线下协同，利用手机APP及网上银行进行业务展示与客户引流，通过系统智能推荐就近网点，引导客户至线下完成身份核实、合同签署及专业咨询等关键环节，提升服务便捷性与可靠性。该协同模式将有效整合资源，增强客户满意度与中信银行市场竞争力。

4.2 提高养老服务激励机制

4.2.1 完善对各分行养老服务的奖励机制

为推进养老服务发展，建议强化分行专项奖励并提升员工专业能力。总行可将养老服务设为独立考核项目，按月、季、年度开展评比，对排名靠前的分行给予奖金、休假及团队建设资源等激励。同时，应完善培训与荣誉体系，通过组织专题培训、专家讲座及模拟演练提升员工专业能力，并建立“以老带新”机制和业务分析会议制度。设立“最佳养老服务”等奖项，对表现优异的分行予以荣誉与奖励，多措并举激发业务发展动力。

4.2.2 提高养老服务产品的创新激励

建议遵循差异化原则，结合员工特性、需求及绩效目标设计个性化激励方案。对重视晋升的员工提供清晰的职业发展路径，对关注物质回报的员工实施及时奖金

或调薪。通过精准对接员工需求，有效激发养老金融业务积极性。同时，应持续创新激励体系，强化需求驱动策略在关键业务中的融入，构建完善支撑机制，推动养老金融业务长期稳健发展。

4.3 提高养老金融业务的创新能力

4.3.1 加强对外部公司合作

中信银行可和专业的养老金保险公司携手合作，去开发并推行自身的养老金管理产品，为客户给予稳定的收益、实现长期资本增值以及提供养老金保障，如此一来，客户退休后可维持稳定的现金流，在遭遇严重疾病等风险状况时，还可以获取额外的财政支持，用以应对各类退休需求，另外中信银行还可同金融科技公司开展合作，借助大数据以及精准的营销技术来推广退休金融产品。

4.3.2 加强创新型人才建设

人才储备属于驱动金融创新的关键要素，中信银行可借助搭建校企合作平台以及推行专项人才引进计划，不断优化养老金融领域的人力资源配置，不妨联合知名

高校举办“智汇养老”金融产品设计大赛，借助竞赛挑选优秀方案，并且联合优质开发团队促使成果转化，这样做能激发产学研协同创新效应，又能精准培育契合市场需求的创新型产品。此模式可形成专业化养老金融人才梯队，还可以依靠高校智库资源打造有技术壁垒的专属产品体系，在商业银行同质化竞争里构建差异化竞争优势，为中信银行养老金融业务的可持续发展注入核心动力。

参考文献

- [1] 王旭. 银行参与养老金第三支柱建设[J]. 中国金融, 2021(09): 29-31.
- [2] 夏华龙. 商业银行养老金融高质量发展的思考[J]. 新金融, 2023, (01): 15-18+42.
- [3] 邓宇. 银发经济蓝海：商业银行养老金融的未来布局[J]. 现代商业银行, 2021, (05): 53-57.
- [4] 韩梦竹. 银发时代迫切需要老年金融的发展[J]. 时代金融, 2017, (11): 103-104.