

因变立衡 向新致远

2026年中国银行业展望报告



目录

引言

03

01

环境变迁：监管动态与风险前瞻

06

- 宏观经济发展趋势展望及“十五五”规划《建议》
- 驭变新局，循规兴业：银行业监管环境分析
- 智瞰风险，导航未来：2026年中国银行业风险雷达图
- 增值税立法变革：银行业涉税调整及机遇
- 五篇大文章：引领商业银行发展新航向

07
15
22
24
27

02

赛道重构：周期判断与增长前沿

35

- 战略引领：“十五五”银行业转型新路径
- 银行视角下战略新兴及未来产业发展态势全景分析
- 不良资产治理现状梳理及多元化处置策略
- 进化与重构：数字化时代银行组织架构变革

36
39
81
89

客户经营

商业银行精细化营销：从“外求规模”到“内观精耕”	97
穿越周期，重塑价值：银行存量客户数字化经营转型路径	104

业务模式

产业金融：融入现代化产业体系建设	110
提振消费：夯实金融服务基础，提升居民消费信心	116
国际金融：打造商业银行全球化服务生态	124
场景金融：推动金融服务下沉，解决客户具体问题	134
科技金融：把握产业创新规律，服务科技自立自强	141
中间业务：优化银行收入结构，增强盈利韧性	147

风险管理

数字时代银行风险管理发展趋势	152
对公风控大底盘：银行对公信贷风控新理念	155
敏捷审计赋能治理：银行内审价值重塑与监督优化	158
数字时代银行的流动性风险管理	164

科技应用

大模型在对公信贷领域的应用趋势	169
AI赋能场景升级：从知识问答到智能体应用	173
科技赋能：银行网络与数据安全风险防控	177

引言

**张楚东**

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国

**陈少东**

金融业审计主管合伙人
毕马威中国

当历史的指针拨向2026年，中国银行业正站在变革与机遇交织的十字路口。这是“十五五”规划的开局之年，亦是全球政治经济格局重塑、技术革命浪潮奔涌向前、产业生态加速演进的关键之年。在这个充满不确定性的时代背景下，商业银行面临净息差收窄、资产质量承压、监管标准趋严的多重考验。与此同时，也更迎来了人工智能崛起、数字经济快速发展、全球产业重构的战略窗口期。本报告以“因变立衡 向新致远”为主题，力图系统地剖析中国银行业在变革时代的发展逻辑与演化路径，为银行业提供兼具战略视野与实践价值的探讨框架。

01

围绕国家战略，锚定发展方向

2025年，中国经济前三季度实际GDP同比增长5.2%¹，总体保持韧性。银行业传统的发展模式遭遇瓶颈，净息差降至1.42%²的历史低位，不良资产处置持续承压，风险防控形势依然严峻。在此背景下，在《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》中明确提出“加快建设金融强国”以及“大力发展科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融³”，锚定了银行业未来转型的前进方向。这就要求商业银行把握宏观经济周期演变规律，全面研判中长期行业发展趋势，结合自身竞争优势布局业务赛道。在全行统一的战略框架下，推动数字化转型、组织变革、差异定位等具体举措，探索商业银行可持续的增长路径。此外，要聚焦强监管新常态下的制度约束与风险挑战，将全面风险管理体系嵌入到业务流程，守住系统性风险底线，实现合规与稳健发展动态平衡。总而言之，银行业既要在波动中稳住金融基本盘，又要在关键领域精准发力，在服务国家战略中寻找自身发展的确定性。

¹ 前三季度中国GDP同比增长5.2%，人民网

² 金融监管总局发布最新数据！股份行净息差环比回升1个基点证券时报

³ 中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议__2025年第31号国务院公报_中国政府网



史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国



李砾

金融行业研究中心
主管合伙人（本刊主编）
毕马威中国

02

重塑价值定位，融入全新业态

当中国经济从高速增长转向高质量发展，银行业也需要重新审视自身的发展定位与核心价值——从资金中介转向资源整合者，从规模扩张迈向价值创造，从产品驱动步入生态协同。

商业银行在业务模式创新方面，要加速推动产业金融发展，服务现代化产业体系建设。通过投贷联动、政银企协同等多元化服务，为传统产业高端化、智能化、绿色化转型，以及战略新兴产业集群的快速发展注入金融动能。深耕普惠金融，实现金融服务的进一步下沉，一方面解决个人/家庭与中小企业的金融服务难题，另一方面构建“微场景”深入经济循环的毛细血管，以金融赋能促进提振消费。同时要发挥国际金融优势，凭借银行庞大的服务网络与全面高效的服务体系，为出海企业“走出去”提供全球一体化的金融服务支撑。

与此同时，生成式人工智能、区块链、量子计算等前沿技术取得突破性进展，这些新兴技术正在彻底重塑银行业态。2025年被称为“智能体元年”，“一场景一应用、一岗一助手、一客一管家”的智能服务体系初步成型，推动银行业从“数字化”向“智能化”的全面跨越。伴随而来的是网络与数据安全的崭新课题，对商业银行在组织架构、风控流程与风控模式等方面提出了更高的要求。

这场由业务模式叠加技术应用催生出的新业态，早已超越了业务优化与工具应用层面，已经深入到治理机制、经营决策、文化理念等底层逻辑，要求银行以更加开放的思维和更加长远的视角，积极应对当下所面临的诸多挑战与机遇。

03

锤炼核心能力，跨越经济周期

在未来的五年，中国银行业有望在“高质量发展取得显著成效、经济增长保持在合理区间”的宏观环境下迈入新的发展阶段。面对更加复杂多变的内外部环境，银行需要着力构建三大穿越周期的核心能力，同时强化客户经营与风险管理两大关键支撑，筑牢长期发展根基。

- 动态决策能力：**通过强化宏观形势研判、产业趋势洞察和技术演进跟踪，建立前瞻性研究与动态推演机制，使战略制定和资源配置能够敏捷应对外部环境变化。
- 价值创造能力：**通过差异化定位、精细化运营、组织协同等举措，服务国家战略与实体经济，实现商业银行价值的重塑。
- 风险防控能力：**充分运用数字化和智能化手段，全面提升风险识别、计量、监测与处置的能力，增强银行体系的稳定性与韧性。

由于社会人口结构变化，改变了银行固有的客群结构。以Z世代、银发族为代表的新兴客群正在崛起，客户精细化运营模式变得至关重要。以数智化转型为抓手，推动客户经营从“广覆盖”向“精运营”升级。依托大数据与大模型等新兴技术，整合储蓄、投资、信贷等多维度信息，精准勾勒客户画像、识别潜在金融需求，面向不同客群提供个性化服务。打通“线上+线下”全场景服务渠道，以手机银行APP作为客户触点，整合线下银行网点与商户资源，提升客户黏性与生命周期价值。

由于外部风险管理是穿越经济的根本保障，通过搭建“数据+模型+场景”的智能化风控体系，将风险防控嵌入客户准入、交易审批、贷后管理等各个环节。强化对公业务风险研判，聚焦产业周期波动、区域信用变化等关键变量，提升大额授信、供应链金融等业务的风险识别精度；完善零售业务风控模型，依托行为数据、征信信息等多维度数据，防范消费信贷、信用卡等业务的潜在风险。建立风险预警与快速处置机制，通过实时监测与动态调整，增强风险应对的敏捷性，保障银行经营稳健性。

在这个挑战与机遇并存的年代，银行业既要保持战略定力，坚守服务实体经济的本源，也要以客户为中心深化经营创新，以科技为支撑强化风险防控。如此才能穿越经济周期的波动，在变革中赢得主动，为中国经济高质量发展注入源源不断的金融活水。

结语

本报告凝聚了毕马威金融团队对中国银行业转型实践的长期跟踪与系统研究，文中观点与论述均建立在对宏观环境、监管政策、行业数据和典型案例的深度洞察之上，我们希望本报告能够在商业银行规划“十五五”发展蓝图以及日常经营管理中提供有价值的帮助。最后，我们坚信在国家的战略指引下，中国银行业必将以更加开放的姿态、更加创新的精神、更加务实的行动，书写高质量发展与金融强国的新篇章。

01

环境变迁： 监管动态与风险前瞻



宏观经济发展趋势及 “十五五”规划展望



蔡伟
经济研究院院长



曾远
经济研究院副总监

特别鸣谢：

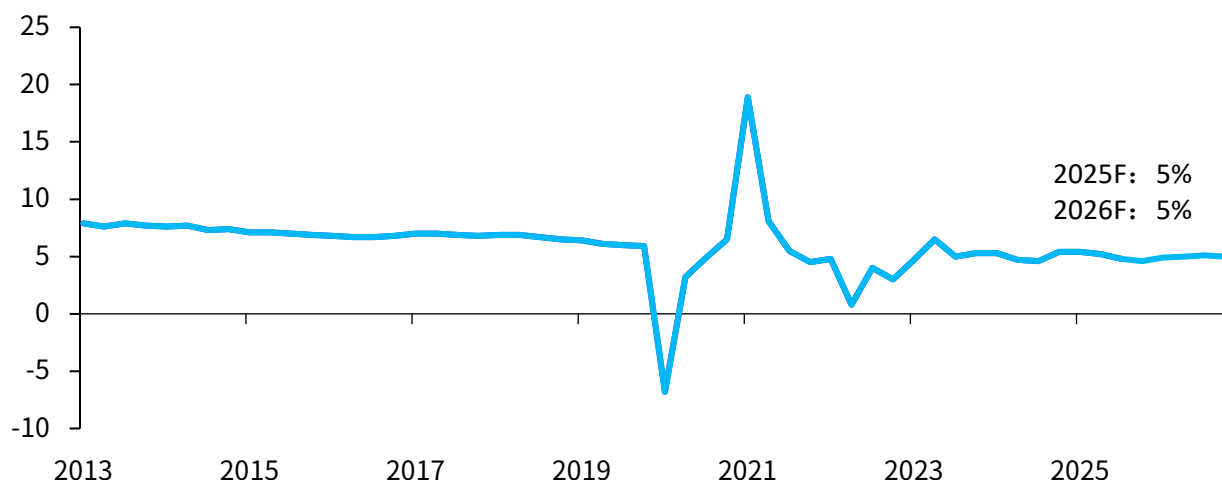
丁宇佳、周恺悦、龙妞

回顾2025年经济总体运行态势，前三季度实际GDP同比增长5.2%，高于去年同期0.4个百分点，完成全年5%左右增长目标的进度良好。但分季度观察，今年经济运行节奏呈现明显的“前高后低”特征。三季度以来，政策重心转向“反内卷”，前期扩内需政策力度放缓，三季度实际GDP增速达4.8%，较二季度回落0.4个百分点（图1），季调环比降至历史较低水平。一方面，三季度“反内卷”政策推行过程中，多数企业投资动能受限，控制供给的同时也带来投资端需求的收缩，三季度制造业投资增速自2020年三季度以来，首次落入负增长区间。另一方面，前期“两新”政策力度在三季度回落，而地产需求也持续低迷，使得消费、地产销售也有不同程度放缓。

展望四季度，经济运行存在两方面支撑因素，一是当前中美经贸紧张局势缓和，对四季度外贸表现以及企业经营预期都有积极作用。二是为防范“反内卷”对内需的掣肘，近期宏观政策对内需关注度回升。财政方面已完成5,000亿元政策性金融工具投放，同时新增5,000亿元地方债务额度支持项目建设及债务清偿；货币政策也于近期重启购债操作。在财政与货币政策协同发力下，四季度以投资为代表的内需表现有望迎来修复，全年5%左右的经济增速目标有望顺利实现。

“十五五”规划建议稿明确指出要“坚持以经济建设为中心”。2026年作为“十五五”开局之年，实现经济开门红具有战略必要性，也具备较高可行性。预计GDP增长预期目标依然会设定在5%左右，积极的财政政策与适度宽松的货币政策将协同发力，为经济平稳开局提供有力支撑。同时，在高质量发展主题的要求下，未来政策发力将更多锚向科技创新、先进制造业、新基建、投资于人和优质消费供给等领域，推动经济新动能加速崛起。

图1 中国实际GDP增速，当季同比，%

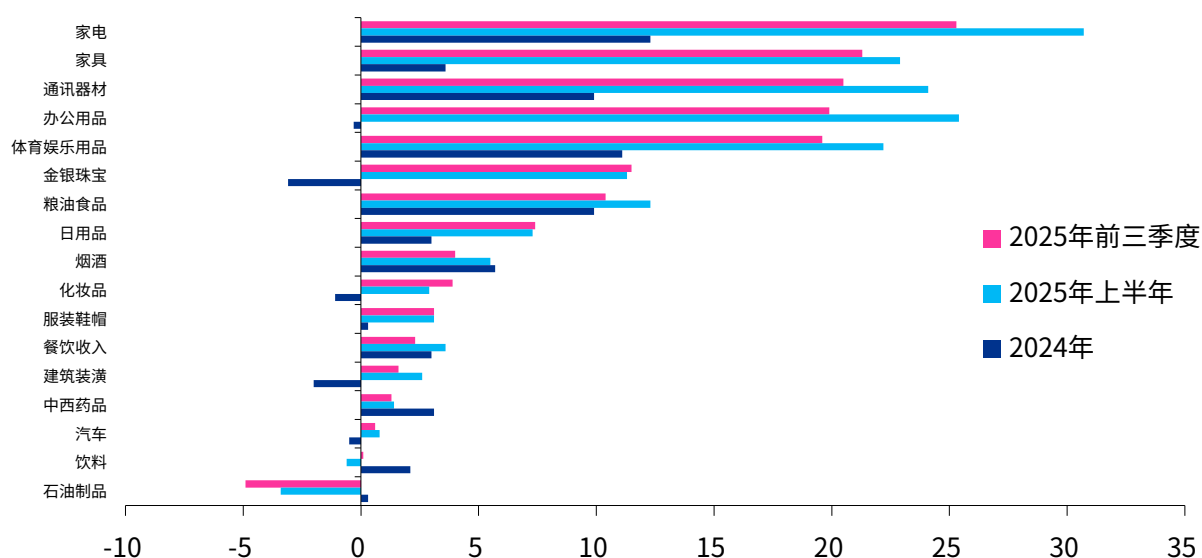


数据来源：Wind，毕马威分析

从拉动经济增长的“三驾马车”（消费、投资、出口）分别来看：

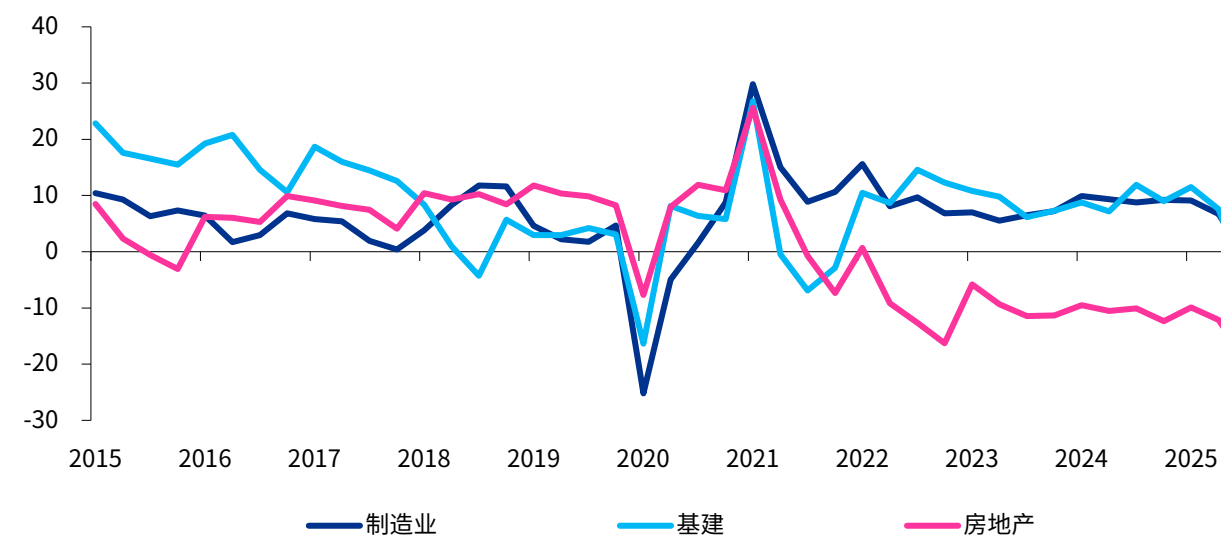
消费方面，在消费品以旧换新、扩大服务消费等系列促消费政策驱动下，最终消费支出成为2025年拉动经济增长的主引擎。值得注意的是，下半年以来，随着大部分传统大宗消费需求已经释放、以旧换新政策带动作用减弱，叠加居民收入增速持续放缓，商品消费增速明显回落（图2）。但服务消费表现维持较强韧性，同时以新能源汽车、智能穿戴设备、即时零售、无人便利店、AR/VR沉浸式体验等为代表的新型消费业态蓬勃发展，满足居民品质化、个性化、体验化消费升级需求。预计2026年促消费政策将延续供需两侧发力，推动消费平稳增长。从供给端看，政策将聚焦扩大优质消费品和服务供给，优化消费领域营商环境。从需求端看，政府资金有望继续加力扩围支持消费品以旧换新和服务消费。同时，扩大就业、促进居民增收减负、强化财政对民生领域支持等系列惠民政策将进一步发力，增强居民消费能力和消费意愿。

图2 限额以上消费品零售额增速，累计同比增速，%



数据来源：Wind，毕马威分析

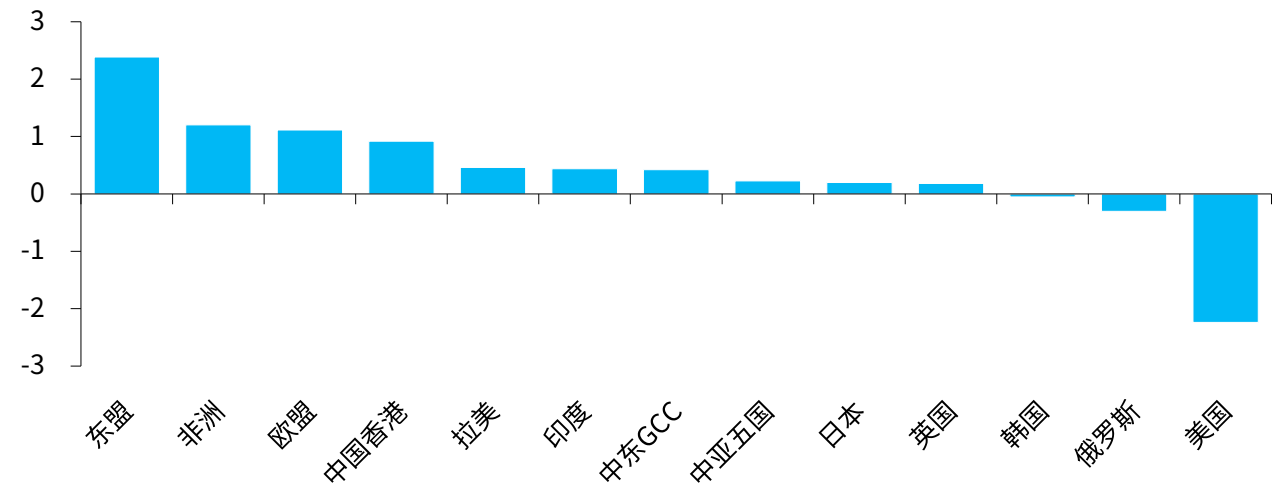
图3 固定资产投资分部门增速，当季同比，%



数据来源：Wind，毕马威分析

出口方面，2025年在全球贸易保护主义的逆风中，我国出口展现出超预期的韧性，同比增速逐季走强，成为支撑经济增长的重要力量。一方面，我国积极开拓非美市场取得了明显成效，对非美市场出口表现强劲，有效对冲了对美出口下滑的拖累（图4）。另一方面，全球人工智能及新能源产业加速发展，叠加我国高端制造产品的竞争优势不断强化，集成电路、“新三样”产品出口拉动作用显著。展望未来，随着10月中美吉隆坡经贸磋商就双方关税政策及管制措施达成多项共识，美国取消10%对华芬太尼关税，同时24%对等关税继续暂停一年，有助于我国外贸环境边际改善。在全球财政和货币政策宽松预期下，外需有望维持一定韧性。预计新兴经济体需求扩张和我国高技术产品竞争优势，将继续支撑2026年出口稳健增长。

图4 2025年前三季度主要经济体对出口同比的拉动，百分比

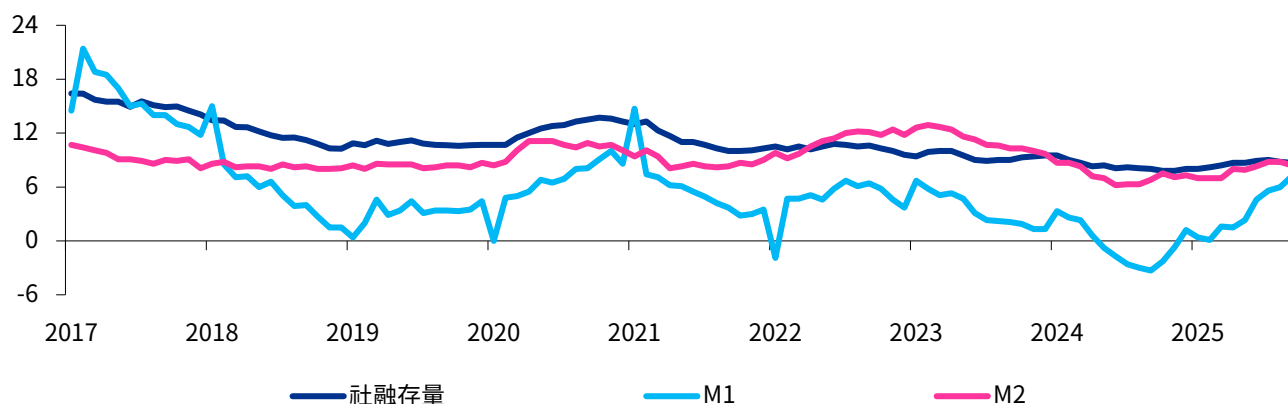


数据来源：Wind，毕马威分析

注：中东GCC（海湾阿拉伯国家合作委员会）经济体包括阿联酋、沙特阿拉伯、阿曼、科威特、卡塔尔、巴林；
中亚五国包括哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、土库曼斯坦、乌兹别克斯坦。

从金融数据来看，2025年以来，在财政扩张的支持下，社会融资规模和货币供应量增速回升（图5）。值得注意的是，M1增速明显上行、与M2的差距收窄，反映居民、企业存款活化程度提升，在出口强劲、资本市场上涨的带动下，经济主体交易性需求有所回暖。但全年信贷表现偏弱、人民币贷款增速持续回落，反映实体经济有效信贷需求不足的问题依然突出。展望2026年，预计政府债供给对金融总量增长的贡献力度依然较大。信贷总量增长或将有所回暖，但受居民和企业资产负债表修复进程偏慢、融资信心不足等制约，增长幅度可能相对有限。信贷结构有望继续优化，政策引导下科技、绿色、普惠、养老、数字经济产业等重点领域和薄弱环节信贷预计保持高速增长，金融服务质效将进一步提升。

图5 社会融资规模存量与M1、M2增速，%



数据来源：Wind，毕马威分析

2026年作为“十五五”开局之年，对宏观政策提出了更高要求。财政和货币政策需兼顾短期稳增长与长期高质量发展，协同推进逆周期与跨周期调节。

财政政策将保持积极给力，更加注重提质增效。一方面，2026年预算赤字率预计维持在4%左右，体现财政对扩内需和稳增长的托底作用；同时广义赤字率可能进一步提升，通过专项债、特别国债、政策性金融工具等规模扩容，助力地方政府加快清偿拖欠企业账款、盘活存量土地和商品房、加力扩围实施“两新”政策以及补充重大项目资本金。另一方面，资金投向结构将持续优化，重点向民生补短板、城市功能提升、科技创新突破，以及国家战略导向的新基建和新兴产业等领域倾斜。

货币政策将延续适度宽松，更多依赖结构性工具发力。预计2026年降准降息幅度与2025年相当。考虑到明年财政发力节奏可能依然前置，降准落地时点也可能相对靠前予以配合。未来央行将通过降准、国债买卖、买断式逆回购、MLF加量操作等数量型货币政策工具组合操作，实现短中长期流动性精准投放，以支持政府债顺利发行，拓展银行信贷投放能力。而降息在两方面因素掣肘下或将延续审慎态度：一是当前银行净息差已经下行至较低水平，进一步宽松可能加剧银行盈利压力，影响金融体系稳定性并制约信贷投放能力。二是前期货币政策效应释放不充分，重点领域风险与结构性矛盾仍存，政策传导效率较为有限。未来结构性货币政策工具将发挥主导作用，聚焦科技创新、绿色发展、小微企业、服务消费与养老、稳定外贸五大领域，通过“额度扩容+利率下调+范围拓展”组合拳，强化对实体经济重点领域和薄弱环节的精准支持，同时推动工具创新与财政、产业政策协同，提升政策传导效能。

此外，稳定银行净息差并提升其可持续性，也是2026年货币政策的重要目标之一。为有效治理银行业“内卷式”竞争，畅通“宽货币”向“宽信用”的传导机制，政策将进一步强化利率自律机制的执行与监督。一方面，通过规范存款利率市场化调整机制，引导贷款定价与风险溢价合理匹配，推动存量资产风险重定价等措施，稳定存贷利差，为实体经济融资成本下降与银行体系稳健运行创造平衡空间。另一方面，鼓励银行在产品创新、服务优化等方面形成差异化竞争优势，培育良性竞争生态，提升金融资源向实体经济重点领域的配置效率。

研读“十五五”规划《建议》

10月20日至23日，党的二十届四中全会在北京召开。会议审议通过了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》。随后10月24日，中共中央举办了新闻发布会，介绍和解读党的二十届四中全会精神。10月28日，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》（以下简称《建议》）公布，同时新华社发布了《关于〈中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议〉的说明》（以下简称《说明》）。两份文件在《中国共产党第二十届中央委员会第四次全体会议公报》（以下简称《公报》）基础上释放了更多关于“十五五”规划的信息。

综合《公报》、新闻发布会、《建议》和《说明》，本文从“三大宏观定位”、“三大发展主线”和“三大重点改革”来研读“十五五”规划《建议》。

“十五五”规划的战略定位

2020年10月，党的十九届五中全会审议通过《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，计划通过“十四五”、“十五五”、“十六五”三个五年规划时段，到2035年基本实现社会主义现代化。“十五五”成为承上启下的关键五年。本次《建议》延续2035年远景目标规划，并指出“十五五”时期是基本实现社会主义现代化夯实基础、全面发力的关键时期，在基本实现社会主义现代化进程中具有承前启后的重要地位。

与此同时，“十五五”时期也是完成二十届三中全会改革部署的关键阶段。党的二十届三中全会《决定》部署了300多项改革任务，涵盖经济体制、民生保障、绿色转型等关键领域，同时明确到2029年完成提出的改革任务。可以说“十五五”规划既是发展的规划，也是改革的规划。

“十五五”期间宏观环境定位

“十五五”期间，我国内部需求有待提振，部分新兴产业竞争加剧，经济转型和制度改革仍在缓步推进中。与此同时，世界主要经济体政治极化趋势加剧，保护主义仍将占领高地，全球经济增长前景不容乐观。另外，中美经贸摩擦已经上升至科技、国际规则等领域，为我国产业链供应链带来不确定性。

虽然外部风险上升，但我国经济基础稳固，在超大规模国内市场、完整的产业体系以及丰富人才资源的支撑下，我国消费增长潜力足、科技实力持续提升、产业结构升级前景广阔。《建议》指出我国发展处于战略机遇和风险挑战并存、不确定难预料因素增多的时期。但也强调，经济长期向好的支撑条件和基本趋势没有变。这一判读，更加客观、慎重地评估了当前我国所面临的宏观环境和战略定位。

研读“十五五”规划《建议》

“十五五”期间经济目标定位

“十四五”规划建议的说明曾提出“到2035年实现经济总量或人均收入翻一番，是完全有可能的”。基于上述目标，若2025年实际GDP增速达到年初目标设定的5%左右，那么2026—2035年实际GDP年均增速需达到4.4%左右。今年的《建议》中，对未来五年经济增长目标，定性表述为“高质量发展取得显著成效，经济增长保持在合理区间”，在潜在经济增速逐年放缓的假设下，“十五五”期间年均经济增速目标或落在4.5%—5.0%之间。

本次《建议》还首次提出“居民消费率明显提高”这一目标。与国际水平比较，现阶段中国居民消费率（居民最终消费占GDP比重）仍然偏低。2024年，中国居民消费率为40%，较2024年的美国（68%）低28个百分点。若结合发展阶段，2024年中国人均GDP（约1.3万美元）与1980年的美国相当，当时美国居民消费率为61%，亦较2024年的中国高21个百分点。扩大内需是“十五五”时期的战略基点，而为进一步明确消费对内需的重要性，“十五五”规划或将首次设定“十五五”末期的居民消费率目标。

“十五五”期间经济发展主线

主线一：建设现代产业体系，巩固壮大实体经济根基

做强实体经济是“十五五”期间推动高质量发展的重要着力点。《建议》把“建设现代化产业体系，巩固壮大实体经济根基”摆在战略任务的第一条，对制造业、现代服务业、基础设施业均给出“十五五”期间发展指引。

制造业是现代产业体系建设的重心，也是保持我国完整产业链优势的前提要求。《建议》提出保持制造业合理比重，构建以先进制造业为骨干的现代化产业体系。一方面要求优化提升传统产业，坚持智能化、绿色化、融合化的发展方向，发展智能制造、绿色制造、服务型制造。另一方面要求培育壮大新兴产业和未来产业，借助其开拓市场规模，创造新经济增长点。

《建议》提出着力打造新兴支柱产业，加快新能源、新材料、航空航天、低空经济等战略性新兴产业集群发展。预计“十五五”期间新兴支柱产业产值将对GDP支撑作用进一步增强。对于未来产业，《建议》提出要前瞻布局量子科技、生物制造、氢能和核聚变能、脑机接口、具身智能、第六代移动通信等领域。这些产业蓄势发力，未来10年将再造一个中国高技术产业。

对于现代服务业，生产性服务业仍将是发展重心。《建议》提出实施服务业扩能提质行动，分领域推进生产性服务业向专业化和价值链高端延伸，提高现代服务业与先进制造业、现代农业融合发展水平等举措。值得注意的是，本次会议将加快建设金融强国写入《建议》中，再次强调要大力发展科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融。提高资本市场制度包容性、适应性，健全投资和融资相协调的资本市场功能。“金融强国”的建设目标首次出现在2023年10月末的中央金融工作会议中，本次《建议》进一步提升了其战略定位。“十五五”时期，无论是五篇大文章，还是资本市场的功能建设都将更好地支持高水平科技自立自强，赋能实体经济的发展，促进现代化产业体系建设。

对于现代基础设施建设，把握“新型”与“互联互通”两个关键词。一方面，《建议》提出将适度超前建设新型基础设施。在城镇化进程放缓、传统基础设施建设增长趋缓的背景下，未来增量基建空间将转向与新质生产力配套的信息基础设施，特别是信息通信网络、全国一体化算力网、重大科技基础设施等建设。另一方面，《建议》提出更好地推动区域基础设施互联互通。基础设施互联互通是建设全国统一大市场的重要支撑，“十五五”期间，跨区域交通网络、物流体系和数据流通等基建项目有望扩容，促进商品、要素和服务的自由流动。

研读“十五五”规划《建议》

主线二：提升创新体系效能，完成新一轮核心技术攻坚

《建议》提出抓住新一轮科技革命和产业变革历史机遇，统筹教育强国、科技强国、人才强国建设，提升国家创新体系整体效能，全面增强自主创新能力，抢占科技发展制高点，不断催生新质生产力。

在全球科技竞争范式深刻变革的背景下，关键核心技术成为国家战略能力、保障国家安全的重要标志。为提升全国创新效能，打赢新一轮核心技术攻坚战，“十五五”期间将聚焦以下五个重点方向。一是重视原始创新，提升基础研究占比。二是聚焦关键核心技术攻关，强化技术成果转化，保障供应链安全。三是健全人才评价激励机制，培育关键领域顶尖人才，一体推进教育科技人才发展。四是推动科技创新和产业创新深度融合。五是深入推进数字中国建设。

主线三：以扩消费为抓手，强化国内大循环

在外需放缓，投资回落的背景下，《建议》提出促进形成更多由内需主导、消费拉动、内生增长的经济发展模式。“十五五”期间政策方向将从供给、需求两端平衡发展，共同提升居民消费水平。

在供给端，当前国内教育、医疗、托育、养老、文旅、家政服务消费供给质量仍有提升空间。“十五五”期间将促进生活性服务业高品质、多样化、便利化发展，以放宽准入、业态融合为重点扩大优质服务供给，释放居民潜在服务消费需求。在需求端，近年推进的大宗消费更新行动有望延续，汽车、住房等消费不合理限制性措施有望进一步解除，而“人工智能+消费”、健康消费、低空经济消费、入境消费、游轮航线旅游需求有望成为“十五五”新的消费增长点。同时，在以人为本新型城镇化战略的推进过程中，新一轮农业转移人口公共服务需求也将成为新的消费增长点。

“十五五”期间重点改革方向

改革方向一：纵深推进全国统一大市场建设

当前全国统一大市场建设仍然存在卡点堵点，一方面，地方政府在招商引资时存在乱象，导致部分产业无视市场需求扩张产能，带来产能过剩。同时，一些企业面对有限的市场需求，采取低价策略，带来“内卷式”竞争。上述非理性行为，既不利于企业创新，也不利于构建供需平衡的有效市场，更将对因地制宜发展新质生产力形成阻碍。

“十五五”期间，为规范地方政府经济促进行为，一方面将加快制定全国统一的地方招商引资行为清单，明确鼓励和禁止的具体行为，加大违规招商引资行为查处和通报力度。另一方面将配套财税、政绩考核制度改革，譬如推进消费税征收环节后移、建立不单独以经济增速为导向的政绩考核制度。为整治企业低价无序竞争乱象，后续政府将强化反不正当竞争执法司法，依法依规查处企业价格垄断、低价倾销、价格欺诈等行为。

研读“十五五”规划《建议》

改革方向二：“投资于人”，将惠民生与促消费紧密结合

《建议》指出在扩大内需这个战略基点上，要坚持惠民生和促消费、投资于物和投资于人紧密结合。要加大保障和改善民生力度，扎实推进全体人民共同富裕。当前惠民生已经成为促消费的重要一环，“十五五”时期民生领域改革有以下几点值得关注。

一是促进居民增收减负，增强居民消费能力。对于增收，重点在于促进高质量充分就业和完善收入分配制度。对于减负，聚焦优化生育支持政策和激励措施，降低家庭生育养育教育成本。二是扩大社保、教育、住房、基本公共服务覆盖群体，增强居民幸福感，提升居民消费意愿。三是强化财政对民生领域支持，增加政府资金用于民生保障支出，优化政府投资结构，提高民生类政府投资比重。

改革方向三：持续扩大高水平对外开放

尽管近年来全球化进程遭遇逆流，但中国正进一步强化开放。相比“十四五”规划，本次《建议》将“扩大高水平对外开放”的战略任务顺序大幅提升，体现了我国坚持对外开放基本国策，扩大高水平对外开放的决心。

结合《建议》，“十五五”期间我国对外开放工作将有几个关键变化。一是更讲求出口与进口的平衡增长，加大力度扩大进口，满足国内产业转型升级和人民美好生活的需要。二是更加强调制度型开放，加快产权保护、产业补贴、电子商务等领域在规则、规制、管理制度、标准与国际标准的相通相容，为服务贸易、数字贸易等外贸新动能发展打造稳定透明可预期的制度环境。三是进一步健全企业出海服务体系，有效实施对外投资管理，促进贸易投资一体化，引导产业链合理有序跨境布局。四是进一步扩大经贸“朋友圈”，深化与其他国家的经济合作，通过各种多边和区域性机构以及“一带一路”等政策倡议，开创合作共赢新局面。

驭变新局，循规兴业： 银行业监管环境分析



靳蓓
金融行业研究中心
总监



孟璐
研究院副总监

特别鸣谢：
区颖蓉、范嘉怡、
曹阳、孙旭晖

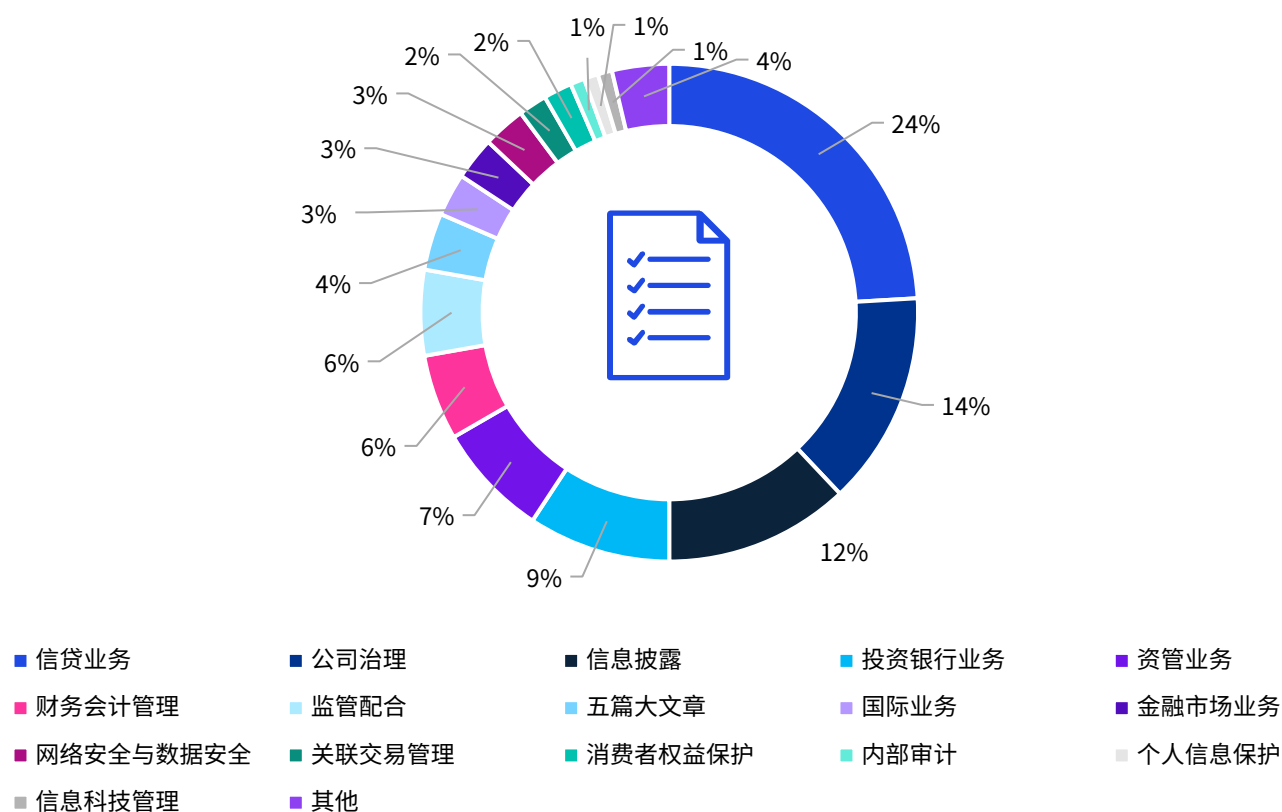
近年来，商业银行监管环境与经营环境发生深刻复杂的变化，银行业需密切关注国内外金融监管环境变化，这既是应对风险挑战的内在需求，也是实现金融高质量发展、“金融强国”目标的战略需要。从国内来看，金融监管框架持续完善，以防范系统性金融风险、强化金融服务实体经济为导向，引导商业银行在整体布局与政策引领下做优增量，改善存量，支撑产业升级与民生消费，畅通经济循环。从国际来看，国际势力的再平衡促使国际监管环境更加碎片化与矛盾化，叠加中国银行业积极发展跨境业务与海外布局，中国持续坚持高水平制度型金融开放的背景，中国银行业将更加深入地参与国际竞争，更需要对接国际规则，提升全球竞争力。国内外金融市场链接亦日益紧密，统筹把握两者变化有助于中国银行业前瞻性优化业务布局，在维护金融安全的同时把握发展机遇，助力构建“双循环”发展新格局。

风险防范与发展赋能：2026年中国银行业监管新趋势

2026年是“十五五”计划启动之年，目前金融监管机构和金融机构正在推进“十五五”金融专项规划的编制工作。“十五五”是推进中国式现代化、加快建设金融强国的关键时期，金融监管将延续“防风险、强监管、促高质量发展”的工作主线，风险防范与发展赋能并重，一方面持续构建更加规范、透明、开放的金融市场环境，另一方面引导各类金融机构专注主业、完善治理、错位发展，在筑牢风险防范线同时扎实做好“五篇大文章”，服务实体经济和新质生产力发展。

从已发布监管文件类型来看，2025年以来，国务院、财政部、人民银行、金融监管总局、证监会、中银协、中市协等政府机关、监管机构、行业自律组织及交易所等已发布银行业重要新规（包括相关政策、新规及征求意见稿等）108项（图1）。内容主要涉及信贷业务、投资银行业务、资管业务等重要业务领域，以及公司治理、信息披露、财务会计管理等重要管理领域。此外，配合国家发展新质生产力，做强国内大循环的整体部署，金融监管亦发布大量经济促进政策，广泛覆盖金融“五篇大文章”、产业升级、提振消费、乡村振兴等领域。

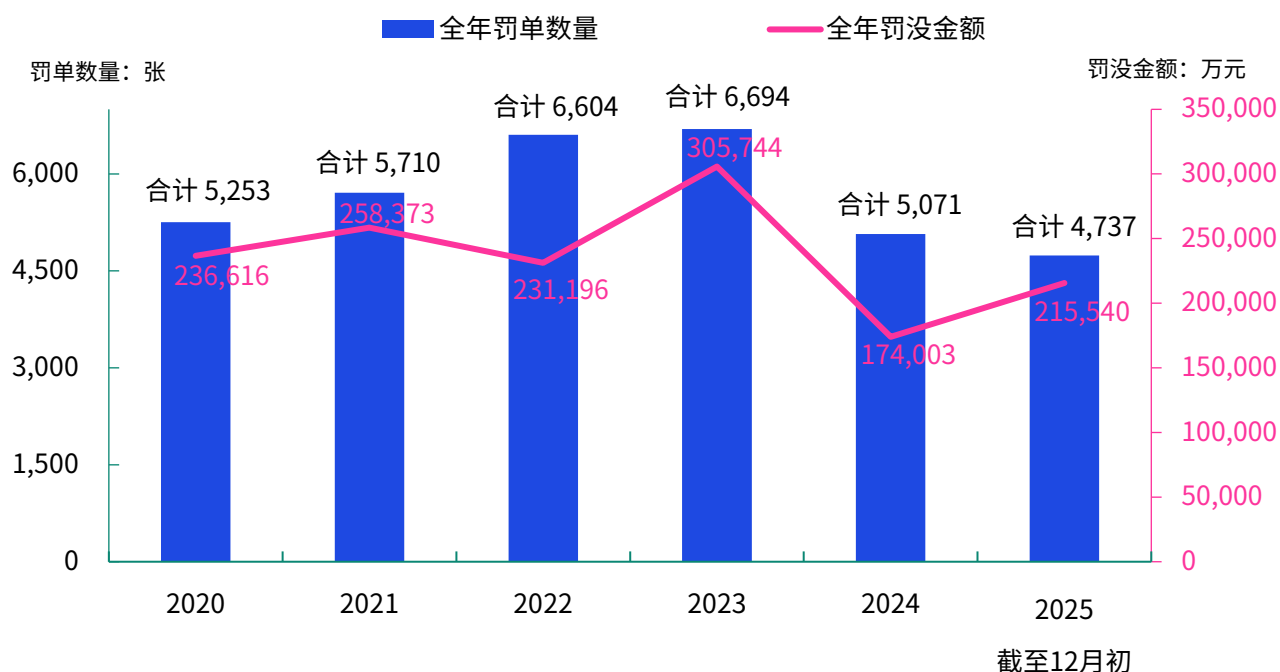
图1 2025年以来已发布监管文件分布情况



从监管处罚情况来看，截至2025年12月初，商业银行共收到人民银行、金融监管总局、外管局开出的罚单4,737张，罚没金额达人民币21.55亿元⁴。截至12月初的处罚金额已超过2024年全年的处罚总额（图2）。最大一笔罚单为金融监管总局对某国有大行开具，处罚金额高达人民币9,820万元。监管处罚持续保持高压态势，不仅反映了监管部门对违规行为的零容忍态度，也体现了监管政策执行力度的持续强化。此外，在整体罚单中，涉及个人处罚的罚单占比高达64.34%，除警告、罚款外，亦有多名个人被罚禁止年限内从业乃至终身禁业，更有多位董事、高级管理人员被取消任职资格，处罚人员层级及严重程度进一步上升，个体问责整体呈强化趋势。

⁴ 监管处罚以处罚决定日统计，期间为2025年1月1日至12月5日。

图2 2025年监管处罚及趋势分析



从监管思路及整体特点来看，未来中国银行业监管态势呈现明显强化与精细化特征。当前监管导向聚集于防范化解金融风险、引导银行业从同质化竞争转向差异化发展，并通过科技赋能与创新业务规范，强化金融对实体经济的服务能力。



● 强监管常态化：制度框架持续完善，适应时代特征前瞻布局

从监管制度框架看，2025年金融监管部门密集出台了一系列重要监管新规，例如金融监管总局发布的《商业银行市场风险管理办法》、人民银行和证监会联合印发的《金融基础设施监督管理办法》等，反映了监管在防范系统性金融风险、提升金融服务实体经济质效、保护金融消费者合法权益等方面的深层考量。强监管不仅体现在对传统金融业务的严格监管上，更体现在对新兴金融业态的前瞻性布局上。监管部门正在加速推进金融数字化转型，完善金融科技监管框架，夯实数据治理、数据安全、网络安全、科技应用等重要领域，探索建立适应数字经济时代特征的新型监管模式，以更好地服务国家战略和实体经济发展需求。

● 促高质量发展：政策引导金融资源配置，深度服务实体经济

为服务国家整体战略布局，金融监管持续颁布政策新规，支持金融“五篇大文章”领域，引导金融机构深入服务实体经济、支持产业升级，优化融资结构与业务模式。例如科技金融已经成为商业银行新的业务增长点。金融监管总局通过发布《银行业保险业科技金融高质量发展实施方案》和《关于进一步扩大金融资产投资公司股权投资试点的通知》，明确提出加强科技金融产品体系建设，支持商业银行发起设立金融资产投资公司，优化科技信贷和保险服务，推动科技金融政策试点。这些政策为商业银行拓展科技金融业务提供了明确方向和制度保障。商业银行积极响应监管要求，通过设立金融资产投资公司（AIC）和发行科技创新债券等举措，有效拓宽了科创企业的融资渠道，综合促进新质生产力的培育和发展。

● 精准施策施力：差异化监管与金融机构错位发展

差异化监管成为银行业监管工作的重要方向。监管部门通过制定针对不同类型金融机构的特有监管要求，引导其根据自身资源禀赋、市场定位和服务对象，选择差异化的发展路径。这种趋势亦高度契合“十五五”规划建议中“优化金融机构体系，推动各类金融机构专注主业、完善治理、错位发展”的要求。就商业银行来看，对于大型商业银行，监管要求其发挥“主力军”和“压舱石”作用，这不仅体现了大型银行在服务实体经济中的主导地位，也强调了其在应对外部冲击和内部风险时的稳健性要求。对于中小银行，监管要求其更加聚焦本地化和特色化发展，及时调整战略方向，拥抱新经济、服务新动能。通过引导不同类型银行机构错位发展，差异化监管有助于提升金融资源的配置效率，破除行业“内卷”，构建更加稳定、多元的金融生态。

分化与调整：2025年国际银行业监管环境变化

在全球经济格局不断演变的背景下，国际银行业正面临着超预期的挑战与变革。随着数字化转型的加速、气候变化的加剧以及地缘政治的不确定性，以及经济增长动能不足，各国家、地区监管机构在防范风险的同时，亦转向关注增长，提出“监管促进增长（regulate for growth）”。因此，总体而言2025年全球银行监管呈现“趋严”与“松绑”并存的态势，一方面监管机构继续推进巴塞尔III（Basel III）的后续实施、加严对加密资产与非银金融机构（NBFI）风险的监管、以及把气候与操作性韧性纳入常规监管框架；另一方面，部分司法辖区（尤其欧美）出现明显放宽倾向，导致国际监管标准在实施节奏、力度上出现显著分化。而地缘冲突、大国博弈更造成全球监管环境的碎片化。这种矛盾会强化跨境合规复杂度、增加监管套利风险及对流动性/资本一致性管理带来挑战。

具体来看，美国方面，美联储（FED）、货币监理署（OCC）、联邦存款保险公司（FDIC）等监管机构正推动监管改革，包括减少压力测试对银行的短期冲击⁵、实施基于银行规模的分层监管模式⁶、关注实质性风险⁷等措施，以降低中小银行的合规成本，促进行业发展。欧洲方面，欧洲央行（EBC）强调将加强抵御宏观、金融和地缘政治冲击的能力，特别是在数字化转型和气候风险管理领域实施更严格监管，以确保银行业的稳定性⁸。欧盟委员会（EC）亦采取措施简化可持续金融报告，减轻中小企业负担，提升信息披露效率⁹。

从国际监管热点领域及近期动态来看，以下三项重点变化对中国银行业理解未来监管趋势变化，推动国际化展业具有参考意义。

一、持续提升银行抵御风险能力仍为监管主线，但实施路径与节奏将适配国情

以巴塞尔协议III为例，2025年是巴塞尔协议III终局（Basel III Endgame）改革在全球范围内从标准制定转向实质性实施的关键年份；多个司法管辖区启动了新一轮的接轨进程，但路径与节奏的差异已然显现。尽管标准由跨国组织巴塞尔委员会（BCBS）制定，具体解读与实施仍由各国（地区）主导。欧盟、新加坡、中国香港等国家和地区全面采纳巴III要求，并结合属地监管目标增加缓冲机制、更加严格的附加要求等。美国、英国已实施巴III核心规则，但对中小银行简化了合规要求，以保障其金融业的活力与竞争力。日本采取了逐步实施的路径，注重平稳过渡。其他如印度、巴西等新兴市场国家则实施较为缓慢。中国亦积极推动巴III落地，逐步对接国际标准并结合国情予以调整。在此过程中，来自新兴大国的主体在治理网络中扮演着日益重要的角色，中国经验亦将协助中国监管机构积极参与全球金融治理，向“金融强国”目标迈进。

⁵ Federal Reserve Board requests comment on a proposal to reduce the volatility of the capital requirements stemming from the Board's annual stress test results, FRB, April, 2025

<https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/bcreg20250417a.htm>

⁶ OCC to divide supervisory functions by bank size, ABA Banking Journal, September, 2025

<https://bankingjournal.aba.com/2025/09/occ-to-divide-supervisory-functions-by-bank-size/>

⁷ Statement from Acting Chairman Travis Hill, FDIC, January, 2025, <https://www.fdic.gov/news/press-releases/2025/statement-acting-chairman-travis-hill>

⁸ Foreword by Christine Lagarde, President of the ECB, ECB, March, 2025

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/other-publications/annual-report/html/ssm.ar2024-700cba1314.en.html>

⁹ Platform on Sustainable Finance report: Simplifying the EU taxonomy to foster sustainable finance, European Commission, February, 2025

https://finance.ec.europa.eu/publications/platform-sustainable-finance-report-simplifying-eu-taxonomy-foster-sustainable-finance_en

<https://www.bis.org/press/p250521.htm>

二、新兴领域自愿倡议向制度化演进，主动对接较佳实践或可得“先发优势”

以气候相关金融风险为例，2025年国际气候相关金融风险已被常态化纳入监管工具箱，全球气候相关金融风险监管正在从自愿性倡议向制度化、标准化方向加速演进。巴塞尔委员会（BCBS）于6月正式发布《气候相关金融风险自愿披露框架》¹⁰，这是全球银行监管体系首次发布专门针对气候风险的统一披露框架。虽然委员会已明确该框架在性质上属于自愿执行，但其将持续监测国际活跃银行在成员辖区实施其他报告框架及披露实践的进展，未来将根据全球披露环境演变及气候金融报告体系发展情况，评估框架修订的必要性。9月，自然相关财务披露工作组（TNFD）发布的状态报告显示，来自50多个国家的620个组织和20万亿美元的管理资产已承诺按照TNFD建议进行与自然相关的报告¹¹，标志着气候风险监管正从自愿倡议逐渐转向强制披露。2025年中国领导人多次发声，中国的“双碳”目标坚定不移，将持续推进绿色低碳转型。“十五五”规划建议亦提出积极稳妥推进和实现碳达峰，金融将在此过程中持续推出支持性政策，为转型提供支撑。依托于全社会绿色转型与产业升级，以及绿色金融的快速发展，中国在气候相关金融风险监管与管理领域或在未来形成全球较佳实践，支持中国金融企业在全球化竞争中获得优势。

三、应对监管碎片化挑战，集团视角下的差异化经营与合规

以加密资产为例，全球监管格局呈现出明显的差异化特征。主要发达经济体如欧盟、美国、英国及中国香港地区正加快制定或更新相关监管政策，以适应加密资产从边缘领域向全球金融体系核心转变的趋势。就中国内地来看，2025年11月以来，人民银行等多部门先后表态，明确稳定币是虚拟货币的一种形式，中国内地将继续坚持对虚拟货币的禁止性政策；多部门将深化协同配合，持续打击虚拟货币相关非法金融活动。人民银行亦宣布，将优化数字人民币在货币层次之中的定位，进一步优化数字人民币管理体系，促进和加快数字人民币发展。差异化的监管要求为全球经营的商业银行带来了新的挑战，一方面其境外机构需要在属地适应当地监管环境与经营环境，与国际银行开展业务竞争，在集团统一的管理框架下做好风险管理与合规；另一方面需要配合母国战略，开展业务创新，对接属地监管机构以推广数字人民币等相关业务。集团母行亦面临双重挑战，一方面需响应数字人民币的创新发展，统筹推动其在国内外广泛应用；另一方面积极研究境外稳定币及加密货币政策，以应对境外业务的风险与挑战。



¹⁰ Basel Committee continues to prioritise Basel III implementation, progresses work to strengthen supervisory effectiveness and discusses finalisation of principles on third-party risks, BCBS, May, 2025

¹¹ TNFD 2025 Status Report, TNFD, September, 2025, <https://tnfd.global/tnfd-2025-status-report/#overview>

监管变化管理与合规管理的思考与建议



监管变化管理是合规管理的源头，同时随着合规数智化发展，监管规则与监管处罚数据在合规溯源、风险监测、检查监督、问题管理等合规管理流程中作用与价值日益凸显。在国内监管新规、处罚发布频繁，国际监管环境日益碎片化的背景下，国内商业银行在监管变化管理中通常面临三大痛点：一是如何快速、高效地掌握监管变化，构建集团层面统一、适应属地监管环境的全球监管数据库；二是如何将监管规则快速解读转化，分解至相关部门外规内化并闭环监测落实效果；三是如何在应对监管变化时，深入理解法规要求并结合效率目标对流程进行重塑，以取得不同业务/地域之间一致性与差异化的平衡。

从同业实践来看，商业银行普遍通过建设数智化合规管理平台，开发人工智能等技术应用手段，以高效归集、管理监管变化信息，通过嵌入流程实现合规管理闭环。在监管数据库建设方面，商业银行普遍采取外采与自建相结合的方式，通过外部专业数据供应商解决监管数据库初始化及增量更新问题，通过存量数据与自建工作流程补充非公开数据以及外部供应商难以覆盖的国家/地区数据，并由集团统一提供光学视觉识别（OCR）、自然语言学习（NLP）、人工智能（AI）翻译等技术工具，形成集团统一可用的结构化监管数据库。在监管数据应用与闭环管理方面，商业银行通常运营立体化、多维度合规标签体系管理监管数据，以贯通业务与管理场景，支撑监管数据高效应用与闭环合规管理。同时运用人工智能，实现监管规则解读，合规任务分解，制度拟定与修改，合规智能审查，合规知识问答等，以辅助合规管理人员及业务人员高效完成合规相关工作。在合规流程重塑方面，结合新《金融机构合规管理办法》的要求，多家商业银行正着手调整合规部门的组织架构，配备更具业务、风险、合规复合能力的人员团队，并深入发挥分支机构与业务单元中合规经理的作用，以确保及时传导落实监管要求变化的同时，结合业务需求与实质风险，整合嵌入合规要求，结合效率目标对流程进行重塑，并通过系统线上化予以规范。

为应对日益复杂的监管环境，商业银行正积极重塑合规体系，提升合规效能，通过数据库与数智化平台建设，以技术为工具、以流程为纽带、以组织为保障，实现监管信息的高效处理、合规要求的精准落地与管理闭环的智能运行。未来，持续深化技术应用、优化流程协同、提升人员能力，将是进一步释放合规管理价值的关键。



智瞰风险，导航未来： 2026年中国银行业风险雷达图



徐捷
风险管理与合规鉴证
主管合伙人

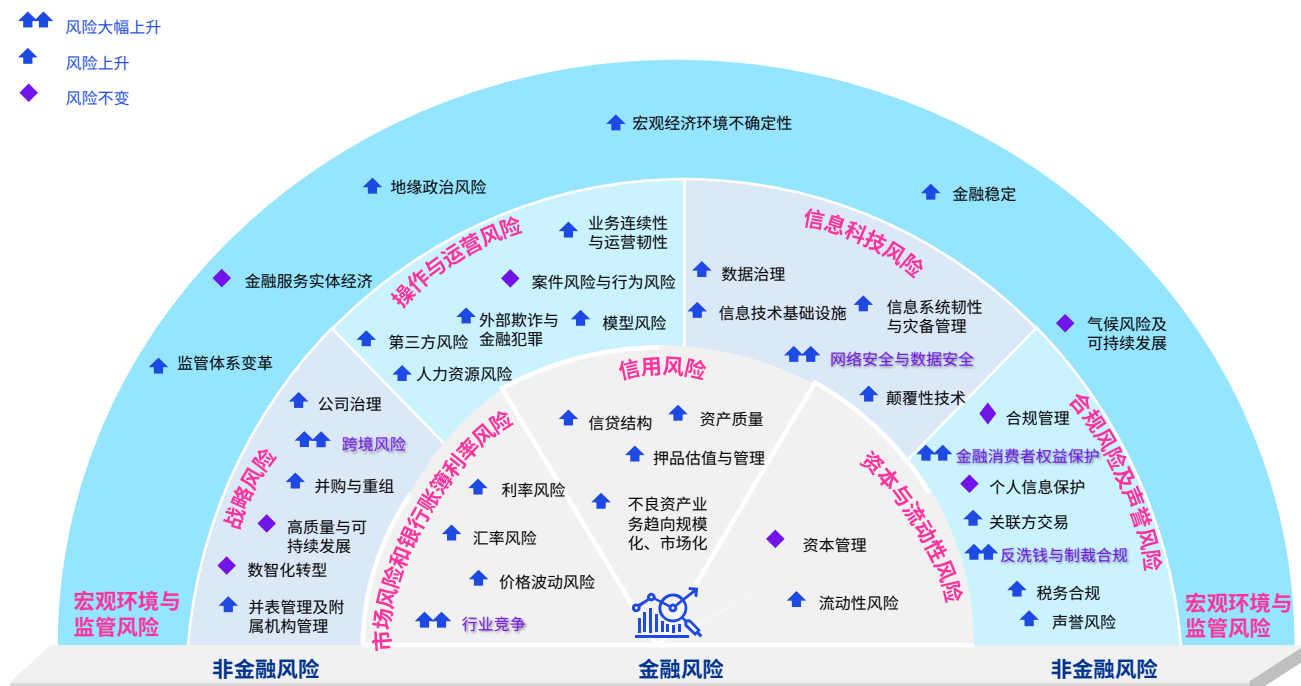


靳蓓
金融行业研究中心
总监

特别鸣谢：
王子文

2026年是变化之年。地缘经济战略及关税壁垒正重塑全球供应链，生成式人工智能等技术跃迁引领产业革新，Z世代人群的消费与行为习惯对越来越多的传统业态形成颠覆性挑战，而全球市场间联系更为紧密、关系愈发错综复杂，多股时代力量交织催化，为经济带来不确定性挑战。金融是实体经济的镜像，诸多变革亦将重塑银行业的业务模式、风险管理以及韧性构建的方式。

图1 中国银行业风险雷达图



第一个关键词是“变局”。“十五五”时期，大国博弈将从经贸摩擦演变为覆盖科技、金融、地缘政治等多领域的长期战略竞争，全球产业链加速重构，从效率优先转向安全优先，原本无缝衔接的全球网络亦分裂成区域性集群，监管环境、资本流动、经济循环等均呈现碎片化特征。中国经济则仍处于中长期转型与短期周期调整的叠加阶段，银行业或将持续面临有效信贷需求不足、可持续盈利能力承压、存量竞争加剧的市场环境。百年未有之大变局下，多种风险因素复杂交织、循环影响，更加剧了风险变化的不可预测性。而国际国内尚无成熟的理论与经验可循，商业银行需依托稳健的治理与风险管理框架，敏捷求变，穿越未知的挑战。

第二是关键词是“速度”。商业银行需响应“风险变化的速度”和“环境变化的速度”。随着金融领域竞争加剧，金融创新使银行业务趋于多样化和复杂化。损失亦不再是单一风险造成，而是发展为由多种风险因素交织作用；同时从发现风险到形成损失的时间大大缩短。“分布式”业务和风险与“集权式”架构碰撞，“决策中枢”承担极大的压力，往往成为银行信息循环的瓶颈。如何推动风险关口与决策关口前移，围绕一线客户与业务重塑，既是银行迎击挑战的需要，亦是现代银行的发展方向。

第三个是关键词是“科技”。银行业数字化智能化加速深化，已经取得了令人惊叹的成就。人工智能让银行同业看到了“降本、提质、增效”的巨大潜力，催生出“不入股，就出局”的时代焦虑，也带来了基础设施投资等巨大资源缺口，投资成效亦是未知数。而科技是一把双刃剑，随着技术与业务深度融合，新兴的模型风险、运营风险、外包风险、数据安全、网络安全等问题随之而来，业务连续性与系统韧性议题交织，技术失管则易使效率工具演变为风险放大器。风险也孕育着机遇，银行可借此契机，借助技术跃迁实现超越，亦可向外输出其风险管理与业技融合的优势能力，赋能其他金融与非金融行业。

面对变局，商业银行需深修内功，以稳健的公司治理，具有韧性的风险与运营框架，在未知的新格局中站稳阵脚；需摒弃传统的思维定式，以更加整体、新鲜的视角审时环境与风险变化，化变革为机遇，化矛盾为动能，在瞬息万变的时代洪流中险中求进，破浪前行。

增值税立法变革： 银行业涉税调整及机遇*



张豪
金融行业税务
主管合伙人



曹思乐
金融行业税务
高级经理

2024年12月25日，《中华人民共和国增值税法》（以下简称“增值税法”）由十四届全国人大常委会第十三次会议通过，定于2026年1月1日起施行。作为我国第一大税种，增值税立法体现了我国税收法制化的进一步完善。

结合目前已发布的增值税法及其实施条例（征求意见稿），本次增值税立法对银行业的增值税销项应税范围和进项抵扣范围均有调整。同时，由于目前已发布或起草的文件中对于银行各项业务的计税方法和税收优惠等方面并未予以明确，因此仍需持续关注后续政策的出台。

1

新政变化

1、销项应税范围调整

金融商品销售

本次立法首次明确了金融商品在境内销售的属于增值税应税行为。对于如何确定“在境内销售”的标准，增值税法中以销售方和金融商品的发行地作为界定标准，即销售的金融商品在境内发行或销售方为境内单位或个人，则属于在境内销售金融商品。

对于国内的银行机构，由于属于境内单位，因此其转让金融商品的应税范围总体上不会受到上述新政的影响。但对于境外银行机构，其转让在境内发行的金融商品将纳入应税范围，需要关注具体的纳税方法、报送要求以及可能的税收优惠政策。其中，境内银行的境外分支机构如涉及上述境内金融商品销售业务，则需要考虑建立统一的境外增值税管理方案，从而确保法人、全集团的税收合规性。

市场趋势观察

视同发生应税交易

本次立法将以下行为从视同发生应税交易中剔除，完善了增值税抵扣链条，简化了冗余的增值税环节。其对银行业务的主要影响和需要进一步关注的问题如下：

剔除的视同发生应税交易行为	对银行的主要影响	需要进一步关注的问题
单位或者个体工商户向其他单位或者个人无偿提供服务，但用于公益事业或者以社会公众为对象的除外。	银行在营销活动中向客户无偿提供的银行服务以及赠送的外购服务，可能不再需要缴纳增值税。	需要关注税务机关对于该政策变化的解读和口径，重点观察实施后无偿提供服务是否会被认定为销售额明显偏低的情况从而被税务机关核定销售额。
将货物交付其他单位或者个人代销；销售代销货物。	银行代销贵金属和网银安全设备将不再需要根据销售额金额确认销项税，也不再需要从委托方获取专用发票抵扣进项税。	需要关注代销业务中平销返利模式的政策变化，并协助客户与委托方做好发票对接。
设有两个以上机构并实行统一核算的纳税人，将货物从一个机构移送其他机构用于销售，但相关机构设在同一县（市）的除外。	如存在将贵金属产品在分行间调拨用于对外销售的情况，则不再需要对调拨环节确认销项税和相应发票处理。	需要关注近期黄金业务增值税新政策的与增值税法该项视同发生应税交易调整的衔接。

2、进项抵扣范围调整

部分营销费用进项税抵扣

本次立法将营改增阶段规定的购进餐饮服务、居民日常服务和娱乐服务不得抵扣进项税政策进行了调整，明确仅直接用于消费的餐饮服务、居民日常服务和娱乐服务对应的进项税额不得抵扣。该调整考虑了纳税人购进上述服务并非属于最终消费环节的情形，充分体现了现代商业模式中业务链条的复杂多样性。

在银行的各类营销活动中，常见购进餐饮服务、居民日常服务和娱乐服务用于激励、回馈客户的情形。在新法下，这类营销活动购进的上述服务将具备抵扣进项税的政策依据。但银行还需要结合新法下视同发生应税交易的政策变化整体考虑新法实施后对营销活动的税收成本影响。

● 非应税交易进项税不得抵扣

本次立法将非应税交易相关成本费用的进项税也纳入到不得抵扣的范围（法规明确的非应税交易除外），进一步强调了“有销才有进”的增值税链条原则。

在银行业务中，除法定非应税交易外，其他非应税交易项目主要包括各类信贷资产转让交易、取得非保本、非固定收益和非保底收益的各项投资（同业投资、基金投资、股权投资等）。银行需要梳理各类非应税交易涉及的成本费用项目，建立其进项税不得抵扣的管理方案，并关注“混合用途”的成本费用中涉及非应税交易项目的抵扣政策。

● 长期资产进项税抵扣

本次立法调整了固定资产、无形资产和不动产（统称“长期资产”）的进项税抵扣政策，新增了原值500万以上混合用途长期资产的进项税按照折旧、摊销年限逐年调整要求。但尚未明确如何计算混合用途中五类不得抵扣项目的进项税金额，也未明确新老政策划断的具体标准。

对于大、中型银行，其持有、新增原值500万以上长期资产相对较多，需要梳理各项资产的用途情况，根据后续具体落地政策制定纳税调整方法，及时建立系统化实施方案，并关注该增值税新政与其他税种的联动影响。

2

挑战和机遇

我们相信，增值税立法对于银行业来讲挑战和机遇并存。如何在新法落地中应对挑战、紧握机遇，是每个银行必须解决的课题。

挑战

- 增值税立法结合了传统货物和劳务流转的成熟经验以及营改增积累的成果教训，优化、完善了多项银行业相关增值税政策。但考虑到实施条例等细化政策出台时间预计将临近立法生效，银行针对各项新政策进行业财税梳理、管理方案调整和涉税系统升级的时间紧迫。
- 与营改增类似，增值税立法后税务机关预期将针对营改增过渡期以来的增值税风险进行全面清理，银行在营改增阶段的增值税合规情况，尤其是各项争议性问题的现有处理方案，将面临最终“验收”。

机遇

- 增值税立法出台的各项新政策和对现有政策的调整，必然涉及到银行业相关业务链条中的税负变化，直接影响到相关收入、成本和资产的确认。银行通过主动梳理自身和交易各方的新政影响，积极调整业务模式和定价方案，能够有效控制成本，提升客户体验，抢得市场先机。
- 增值税立法实施后，银行业的增值税总体政策预计将进入一段相对稳定的时期，增值税管理效率的价值将进一步提升，银行可充分利用自身信息化、精细化管理的能力优势，完善税务管理体系和系统，在日常合规管理的基础上，充分利用各业务增值税纳税和发票数据，积极推动自身税务数字化风控的建设。

值此变革之际，我们愿意协助各类银行业金融机构在增值税新法落地中完善税务合规管理，提升税务管理效率，探索税务管理价值。

*本文基于《中华人民共和国增值税法实施条例（征求意见稿）》编写。

五篇大文章

引领商业银行发展新航向



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

01 引言

当前银行息差持续承压、规模扩张的增长红利逐渐消退，陷入内卷式的同质化竞争。在此背景下，“规模为王”的旧模式将退出历史舞台，我国银行业已踏上“价值驱动”的新征程。2023年中央金融工作会议提出的“五篇大文章”战略布局，不仅是金融服务国家高质量发展的顶层设计，更是银行业突破增长瓶颈、重构核心竞争力的变革方向。这五大领域并非独立的赛道，而是形成了“政策引领、领域深耕、数字赋能、多维共振”的有机整体。这就要求商业银行向内重构能力体系，向外深度融入产业生态。本文将围绕“五篇大文章”从多个维度进行阐述，探讨商业银行在五大领域的深耕方向，以及不同类型银行推动业务落地的差异化定位，为商业银行管理层把握行业变革趋势、制定长效竞争战略提供有益参考。

02

时代命题：“五篇大文章”引领银行发展新航向

自2023年中央金融工作会议首次提出以来，“五篇大文章”——科技金融、普惠金融、绿色金融、养老金融、数字金融，已成为引领金融业高质量发展的顶层设计和核心抓手。这不仅是服务国家战略的必然要求，更是银行业在经济结构转型期，摆脱同质化竞争、开辟新增长曲线的战略路径。

2.1 政策引领下的整体布局

“五篇大文章”并非孤立存在，而是形成了“数字金融赋能、四大领域突破”的协同发展格局。数字金融作为技术底座，为科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融的持续推进提供支撑，而四大领域的业务需求又反向推动数字金融创新迭代。国家在政策层面，通过颁布《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》等文件，为金融机构的业务布局指明方向。在此过程中，大型商业银行发挥主力军作用，聚焦科技自立自强、乡村振兴等国家战略；股份制银行侧重差异化创新，探索细分领域特色服务；中小银行则立足地方经济，深耕本地产业和普惠客群。

2.2 多元驱动的变革动因

商业银行从“规模导向”跃升至“价值导向”，并非表面的业务调整而是底层价值逻辑的系统性变革。而这次变革源于经济转型、政策引领、技术创新三大因素的共同驱动作用。

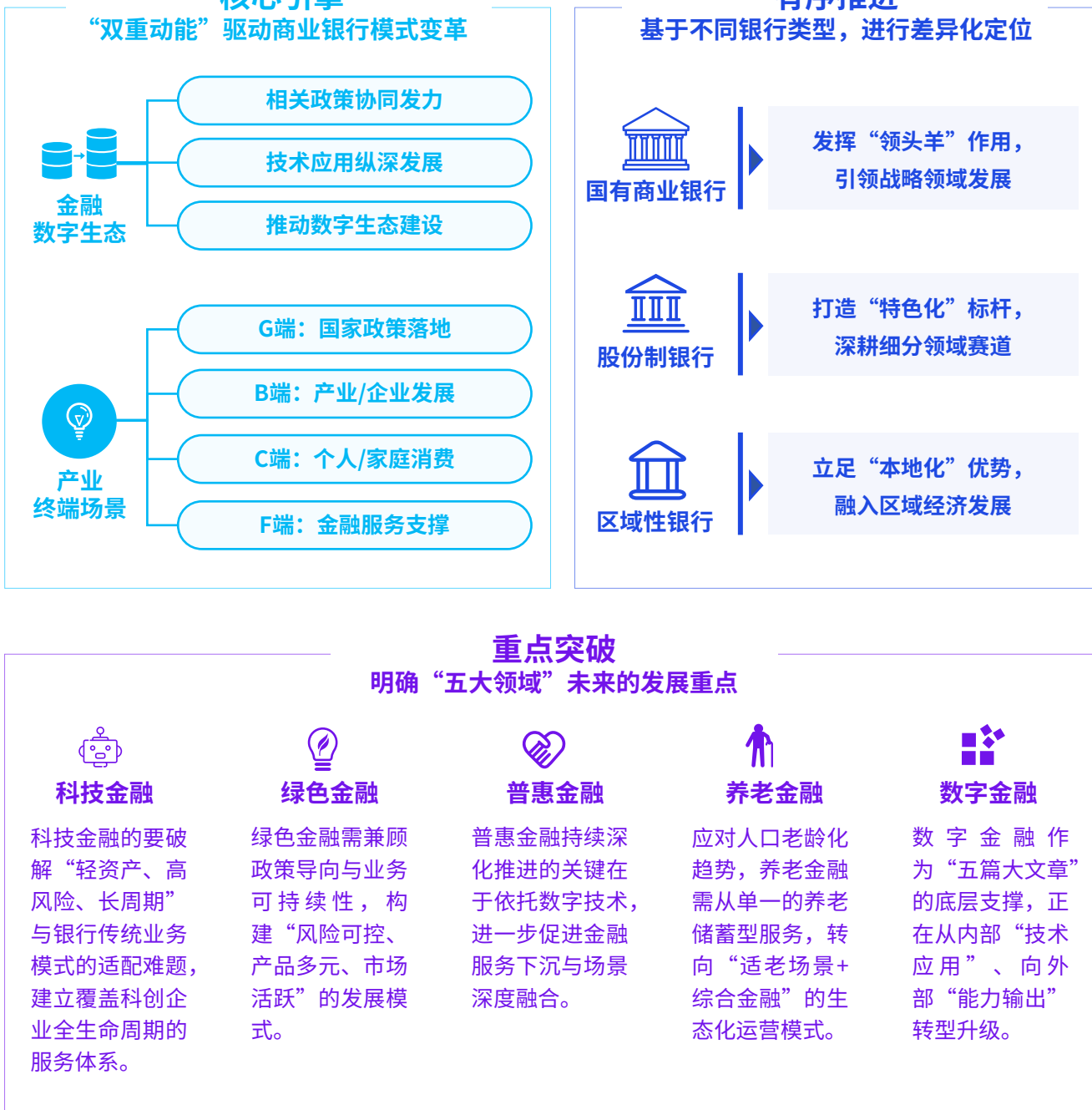
- **从经济层面看**，我国经济已从高速增长转向高质量发展，实体经济对金融服务的需求也发生了本质变化。要求银行将资源更多投向科技、绿色、普惠、养老等重点领域，通过服务实体经济创造长期价值。
- **从政策层面看**，政策持续引导银行回归本源、脱虚向实，通过差异化监管、绩效考核优化等方式，促进银行在行业变革中树立高质量发展的价值导向。
- **从科技层面看**，数字技术的发展降低了银行服务的边际成本，使普惠金融、精准风控成为可能，为价值导向转型提供了强大的技术支撑与广阔应用场景。

2.3 价值重塑的落地路径

“五篇大文章”为银行模式转型提供了明确路径：科技金融，鼓励银行开展“贷款+外部直投”业务，探索知识产权质押融资，形成“科技—产业—金融”良性循环；绿色金融，支持碳排放权、排污权抵质押融资，建立差异化环境风险评估体系；普惠金融，引导银行加大首贷、续贷、信用贷投放，完善普惠金融增信方式；养老金融，推动第三支柱养老保险扩容，丰富税优健康保险产品；数字金融，明确要求构建数字化经营管理体系，实现服务广泛普及。政策导向[《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》国办发[2025]8号]与银行价值重塑形成共振，成为转型的重要推动力。

基于上述内容，结合我们对行业的实践研究，从商业银行的业务发展出发，总结了推动“五篇大文章”全面落地框架，本文也将围绕下图所呈现的三个方面展开论述。

图 1



数据来源：Wind，毕马威分析

03 核心引擎：“双重动能”驱动商业银行模式变革

金融数字生态与产业终端场景，是驱动本轮银行业变革的两大核心动能。同时，也是商业银行落实“五篇大文章”在自身转型升级与服务实体经济两个方面的具体表现。数字技术的深度应用正在重塑银行的服务模式和价值链条，而产业终端场景将成为金融服务实体经济的重要载体。两者的融合发展，成为现代化产业体系构建与经济高质量发展的强大引擎。

3.1 金融数字生态加速演化，应对数字时代变革浪潮

无论是推动五篇大文章落地，还是实现银行业自身变革，都需要发挥数字金融的优势。通过数字金融生态的加速演化，为金融服务实体经济提供坚实支撑，呈现出三大核心特征：

- **相关政策协同发力**，金融相关政策与产业发展、科技创新、绿色环保、民生保障等关键领域深度融合，国家多部委政策联动成为新常态。
- **技术应用纵深发展**，生成式AI、区块链等技术全面渗透，AI智能体从辅助工具升级为决策支撑，显著降低运营成本、提升内部管理与客户服务能力。
- **推动数字生态建设**，依托数字生态金融服务能力，赋能科技产业、养老产业、绿色产业、小微企业、民生普惠等领域的高质量发展。

3.2 产业终端场景加速融合，落实金融服务实体目标

场景是模式变革与技术创新的试验田与孵化器，所以在构建数字金融生态的同时，需要进一步推动金融与产业终端场景的深度融合。而现代化产业体系，恰好能够将国家政策（G）、实体产业/企业（B）、居民消费（C）、金融服务（F）有机整合，最终在不同的细分领域形成终端服务场景。银行融入终端服务场景的关键在于，构建“政策引领、金融赋能、场景驱动、多方获益”的共赢模式。

3.3 金融数字场景与产业终端场景的价值

首先能够更加高效的落实以“五篇大文章”为代表的国家政策引领，发挥金融服务实体经济的重要作用。同时融入产业链具体场景，借助领先的金融科技手段，惠及小微农户、园区创新企业、银发老人等不同客群。通过解决经济发展中的具体问题，让普惠金融、养老金融、科技金融等顶层政策，在银行数字化、场景化的服务过程中实现预期目标。基于多方共赢的终端服务场景，建立起银行与当地产业、企业、农户、居民之间的生态链接。

04 重点突破：深度布局五大领域的发展方向

对于商业银行而言，“五篇大文章”并非简单的业务落地，而是需聚焦科技、绿色、普惠、养老、数字五大核心领域，需要结合自身优势与所在区域社会经济结构，因地制宜的制定落地举措。

4.1 科技金融：锚定技术创新规律，构建科创全周服务体系

科技金融的核心是破解科创企业“轻资产、高风险、长周期”与银行传统业务模式的适配难题，建立覆盖企业全生命周期的服务体系。

- **在早期孵化阶段**，可联合政府产业基金、创投机构设立“科创孵化基金”，提供股权直投或“股权+债权”联动融资，降低企业初期融资成本。
- **在企业成长阶段**，重点开展知识产权、专利权、商标权等无形资产质押融资，借助区块链技术实现质押物的数字化登记与流转，提升融资效率。
- **在企业成熟阶段**，对接企业上市、并购重组需求，提供投行服务，形成“科技—产业—金融”的闭环赋能。同时，需构建差异化风控模型，引入科创企业研发投入、专利数量、人才结构等非财务指标，提升风险识别精准度。

4.2 绿色金融：探索业务模式，丰富产品与市场供给

绿色金融需兼顾政策导向与业务可持续性，构建“风险可控、产品多元、市场活跃”的发展模式。

- **在风险管控方面**，建立差异化风险评估体系，将碳排放强度、环保处罚记录等指标纳入授信审批流程，开发绿色信贷风险预警模型，动态监测项目环境风险。
- **在产品创新方面**，除传统绿色信贷外，加大绿色债券、绿色理财、碳期货套期保值等产品供给，探索碳排放权、排污权、用能权等环境权益抵质押融资。
- **在市场合作方面**，积极参与碳交易市场，为企业提供碳配额质押、碳资产管理等服务，助力企业实现“碳减排”目标。

4.3 普惠金融：深化场景融合，推动金融服务深度下沉

普惠金融的突破关键在于依托数字技术，进一步促进金融服务下沉与场景深度融合。

- **“供应链”价值挖掘**，以核心企业为依托，通过区块链技术打通上下游交易数据，根据链上企业的真实交易，提供综合金融服务；基于对全产业链的数据穿透，实现“一链一策”的差异化策略制定。
- **推动普惠产品创新**，基于大数据构建多维度客户画像，整合企业纳税数据、社保数据、工商信息等，推出无抵押、纯信用的“税易贷”“经营贷”等产品，简化审批流程，实现“线上申请、自动审批、秒级放款”。
- **加强智能风险管控**，凭借大数据穿透能力，结合区域经济与行业细分领域特征，对企业风险进行动态监测。
- **推进乡村服务下沉**，立足乡村振兴战略，开发“三农”专属产品，如农机具抵押贷、农产品存货质押贷，结合县域产业特色打造“产业+金融”方案。

04 重点突破：深度布局五大领域的发展方向（续）

4.4 养老金融：适老化服务创新，打造银发服务生态闭环

应对人口老龄化趋势，养老金融需从单一的养老储蓄型服务，转向“适老场景+综合金融”的生态化运营模式。

- **聚焦养老“第三支柱”业务**，丰富产品供给，推出适配不同风险偏好的养老储蓄、养老理财、养老保险产品，结合税优政策设计阶梯式收益产品，吸引年轻客群提前规划养老。
- **深化“金融+养老服务”融合**，通过与养老机构、健康管理平台合作，为客户提供旅居养老、健康体检、慢病管理等增值服务，将金融资产与养老服务权益挂钩，提升客户粘性。
- **创新养老金融风险管控机制**，例如与当地主管部门协同，通过导入养老机构白名单等举措，优化客户信用评分模型，提升对养老机构的风控能力。
- **加强“适老化”服务场景覆盖**，除手机银行适老改造外，在网点设立“养老服务专区”，提供养老金支取、业务代办等便民服务，覆盖老年客群的基础金融需求。

4.5 数字金融：筑牢技术底座，支撑全业务数字化转型

数字金融作为“五篇大文章”的底层支撑，正在从内部“技术应用”向外部“能力输出”转型升级。

- **升级底层架构**，构建分布式、智能化的技术架构，实现业务系统的弹性扩展与快速迭代，支撑海量交易与复杂场景处理。
- **深化数据治理**，建立统一的数据标准与安全体系，整合内部客户数据与外部合规数据，通过AI算法挖掘数据价值，为精准营销、智能风控、产品创新提供支撑。
- **构建开放生态**，通过API接口、平台合作等方式，将金融服务嵌入政务、电商、文旅等高频场景，实现“金融即服务”。
- **加强队伍建设**，组建跨领域技术团队，推动生成式AI、多模态技术在智能客服、文档处理、风险建模等场景的深度应用。

05 有序推进：基于不同银行类型，因地制宜的推动落地

银行在推进“五篇大文章”落地与自身转型的过程中，要避免“一刀切”的模式。结合不同类型银行自身的业务优势、服务半径、客户基础等差异，因地制宜的确立推进路径。

5.1 国有大型商业银行：发挥“领头羊”作用，引领战略领域发展

国有大行凭借资金规模、网点覆盖、品牌信誉等优势，应承担起服务国家战略的核心责任。重点布局三大方向：

- **方向一、聚焦国家级关键领域突破**，如科技金融领域聚焦“卡脖子”技术攻关企业，绿色金融领域对接国家级新能源、环保项目，养老金融领域参与第三支柱养老金体系建设试点；
- **方向二、夯实全球化服务网络基础**，依托海外分支机构为“走出去”的科创企业、绿色企业、小微电商等提供跨境金融服务，为我国出海企业提供坚实的全球金融服务支撑；
- **方向三、对外输出数字化金融能力**，通过金融科技子公司向中小银行提供技术支持、风控模型等服务，带动银行业整体的数字化变革。

5.2 股份制商业银行：打造“特色化”标杆，深耕细分领域赛道

股份制银行应避免与国有大行的内卷式竞争，采取差异化定位策略，锁定若干细分领域，打造核心竞争力。主要方向包括：

- **定制化产品创新**，针对细分客群推出定制化产品，如为科创企业打造“投贷联动+上市辅导”套餐，为年轻客群设计“储蓄心愿单+社交化互动”产品。
- **数字化场景布局**，依托互联网平台构建垂直场景生态，例如融入车企业业务场景，打造“购车分期+充电服务+养车权益+保险保障”服务闭环，全面覆盖选车、购车、用车、养车的用户旅程。
- **集群化产业布局**，在长三角、珠三角等经济发达区域设立特色支行，深耕本地科创园区、产业集群，形成“产业集群+区域布局”的双重优势。

5.3 区域城市商业银行：立足“本地化”优势，融入区域经济发展

城商行的核心竞争力在于“本地优势+服务下沉”，确立服务“地方经济、小微企业、城乡居民”的核心定位。

- **促进与本地产业深度融合**，围绕地方主导产业（如制造业集群、农业特色产业、文旅产业等）打造产业金融解决方案，与本地龙头企业、园区管委会建立长期合作，提供全周期金融服务。
- **扩大普惠金融服务半径**，在乡镇设立金融服务站，联合村委开展客户拓展与服务，推广适合农户的小额信贷产品，解决农村金融服务下沉的问题。
- **嵌入当地民生服务场景**，与本地政务、教育、医疗等生活场景深度融合，推出“市民卡”“校园卡”等综合服务产品，整合支付、缴费、信贷等功能，融入本地居民的日常生活。

结语

商业银行的价值重构，本质上是回归金融服务实体经济的本源，在服务国家战略、满足人民需求中创造自身价值。银行业的竞争不再局限于渠道数量、资产规模的较量，而是政策洞察能力、产业融合能力、生态协同能力的比拼，并将“五篇大文章”的战略要求内化为银行自身的经营逻辑。

放眼未来，那些能够精准把握政策导向、深度融入产业生态、持续创新服务模式的商业银行，必将在价值重构的进程中行稳致远，为经济高质量发展注入更加强劲的金融动能。我国银行业也终将迈向高质量发展与持续价值创造的道路，成为商业银行基业长青的稳固基石。



02

赛道重构： 周期判断与增长前沿



战略引领： “十五五”银行业转型新路径



支宝才
金融业变革咨询服务
主管合伙人



洪夙
金融业变革咨询服务
合伙人

特别鸣谢：
王译雪

“十五五”时期，中国经济将处于结构优化与动能转换的关键阶段，GDP增速预计稳定在4.5%–5%¹²，经济重心进一步向科技创新、绿色转型和消费升级倾斜。根据2025年10月发布的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议》，中国未来五年将“加快建设金融强国”，并明确提出大力发展科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五大领域，推动金融资源向国家重大战略、重点领域和薄弱环节倾斜。

未来五年，货币政策将维持适度宽松，预计M2余额增速将从“十四五”期间的年度增速在9%–10%左右¹³回落至6%–8%的区间，信贷结构继续向“新质生产力”倾斜。同时在低利率环境下，银行净息差持续收窄。全球经济不确定性、地缘政治风险及国内的社会和经济结构调整，也对银行业的资产质量、盈利能力和风险管理提出更高要求。在此背景下，中国银行业正从“规模扩张”转向“质量优先”，进入深度转型期。

¹² 中国人民银行《中国货币政策执行报告》2025年第三季度。

¹³ 中国人民银行《中国货币政策执行报告》2025年第三季度。

中国银行业“十五五”期间的八大发展趋势



行业分化加剧，部分银行将退出市场

“十五五”期间，中国银行业差异化发展格局将更趋显著，市场分化呈加速态势。大型银行依托资本、科技与渠道优势，向综合金融服务与跨境布局纵深布局，强化在复杂融资、全球清算、资产管理等领域的核心能力建设；中小银行则聚焦区域市场与细分客群，走特色化、差异化路径，深耕本地产业链、普惠小微与社区金融，规避同质化竞争，提升专业服务能力。部分风险管控薄弱、资本补充不足、治理机制不健全的中小银行将面临经营困境，预计通过市场化兼并重组退出市场的案例将增多。



银行经营模式将从粗放扩张走向更专业化、精细化经营

在低利率环境持续、净息差收窄、资产价格承压及同业竞争加剧的多重约束下，银行将摒弃“规模为王”的粗放增量布局模式，转向超越单一产品视角、以客户为中心、以价值为导向的专业化、精细化经营与综合服务模式进行存量重塑。通过客户分层、产品定制、流程再造与组织重构，提升资源配置效率与服务精准度。未来银行将强化客户全生命周期管理与综合价值创造能力，实现从“产品驱动”向“服务驱动”的根本转变，在稳定市场份额的同时提升客户的综合回报。



加大对数字化与AI的投入，重塑运营与服务模式

银行业将持续加码人工智能、大数据、云计算等前沿技术领域的投入，以数智驱动赋能业务全流程，推动核心系统迭代升级与数据治理体系完善。AI将深度渗透至风控建模、客户画像、精准营销、自动化运营、智能客服等场景与核心业务环节，显著提升运营效率与风险识别的前瞻性、精准性。数智化能力将跃升为银行核心竞争力的重要组成部分，推动银行服务模式从传统渠道主导向“智能平台生态”融合演进。



聚焦收入结构优化，其中大中型银行集团加速多元化布局

面对息差持续收窄压力，大中型银行集团将加速优化收入结构，非息收入占比预计将继续提升，中间业务将成为核心增长引擎，银行将从深化财富管理与资产管理能力、拓展场景化支付与交易银行业务等方面系统性提升中收贡献。大中型银行集团将通过构建“商行+投行+资管+租赁+保险”多元盈利体系，全面增强盈利稳定性与抗周期能力。理财、代销、托管、咨询、支付结算等轻资本业务将成为未来增长重点，通过深度经营与生态场景融合，形成收入来源多元、轻重资本均衡的可持续盈利新模式。



加快国际化步伐，服务中国企业出海与人民币国际化

“十五五”期间，银行业将加速国际化布局，深度服务中国企业“走出去”战略与人民币国际化进程。随着中资企业在新兴市场产能布局与跨境电商蓬勃发展，银行将强化跨境金融服务能力建设，构建涵盖跨境投融资、贸易结算、外汇风险管理、全球现金管理的综合服务体系。同时，依托人民币跨境支付系统（CIPS）完善与离岸人民币市场发展，银行将拓展跨境人民币清算、离岸债券等产品，提升全球资源配置能力，助力“双循环”新发展格局构建。



信贷投放更聚焦实体经济，重点服务科技创新与战略性新兴产业

“十五五”期间，银行信贷资源将显著向实体经济倾斜，重点支持国家战略性新兴产业与未来产业规划方向。特别是新能源、新材料、航空航天、低空经济等战略性新兴产业集群发展，以及量子科技、人工智能、生物制造等新的经济增长点。通过设立科技金融专营机构、推广“股贷债保”联动机制、发展知识产权质押融资等创新模式，构建契合科技企业“轻资产、高成长”特点的融资体系，服务高水平科技自立自强。



绿色金融和养老金融将释放巨大的市场需求

在“双碳”目标与人口老龄化加速的双重背景下，绿色金融与养老金融将成为“十五五”期间银行业战略性增长极。在绿色金融领域，银行将大力发展绿色信贷、绿色债券、碳金融产品及ESG投资，推动绿色贷款余额规模持续增长。在养老金融领域，银行将积极布局特色化养老产品矩阵，打造个人养老金、养老理财等产品，创新适老金融场景，改善银发群体金融服务体验，构建覆盖“积累—领取—传承”全周期的养老金融服务体系，成为第三支柱建设的重要力量。



风险定价能力成为核心竞争力，银行加速构建智能风控与合规管理体系

银行将加快构建以数据驱动的智能风控体系，提升对不同客户、行业与区域的差异化定价能力。通过引入AI风控模型、实时数据监测与压力测试等手段，增强对信用风险、市场风险与操作风险的精准识别、前瞻预警与处置能力。同时，强化合规科技（RegTech）应用，提升反洗钱、数据治理与监管报送数字化、智能化水平，夯实长效稳健经营基础。

结语

“十五五”时期（2026-2030），中国银行业将在国家战略指引下，深度融入科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”核心赛道，系统性推动从“规模银行”迈向“价值银行”，从“信用中介”转型为“服务生态”的战略转型。面对低利率市场化环境、信用风险暴露、强监管约束与科技革命的多重挑战，银行需坚持以客户为中心、以数字科技为驱动、以全面风险管理为底线，构建差异化定位、国际化布局、可持续增长的高质量发展范式。未来竞争格局中，胜出者必将是那些能积极拥抱行业变革，在不确定中保持战略定力的银行。

银行视角下战略新兴及未来产业发展态势全景分析



王薇
研究院副总监



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

特别鸣谢：

马曼、程苑芬、许蔚伦、
刘一凡、路晓彤、杨咏诗、
许若愚

新产业是指应用新技术发展壮大新兴产业和未来产业，具有创新活跃、技术密集、发展前景广阔等特征，关系国民经济社会发展和产业结构优化升级全局。“十五五”规划建议提出，要培育壮大新兴产业和未来产业。一方面，着力打造新兴支柱产业，加快新能源、新材料、航空航天、低空经济等战略性新兴产业集群发展；完善产业生态，实施新技术新产品新场景大规模应用示范行动，加快新兴产业规模化发展。另一方面，前瞻布局未来产业，探索多元技术路线、典型应用场景、可行商业模式、市场监管规则，推动量子科技、生物制造、氢能和核聚变能、脑机接口、具身智能、第六代移动通信等成为新的经济增长点。

新产业快速发展，房地产和基建等传统行业面临调整，银行业信贷结构正经历深刻演变。战略性新兴产业和未来产业等新质生产力正快速崛起，成为推动经济高质量发展的核心动能。基于此，亟需对战略性新兴产业和未来产业等新产业开展系统性分析，为银行业优化信贷投向、创新金融产品、完善风险管理提供参考，助力银行业更好服务实体经济转型升级。

战略性新兴产业¹⁴

战略性新兴产业是以重大技术突破和重大发展需求为基础，对经济社会全局和长远发展具有引领带动作用，知识技术密集、物质资源消耗少、成长潜力大、综合效益好的先进产业。它代表新一轮科技革命和产业变革的方向，是培育发展新动能、获取未来竞争新优势的关键领域。根据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》，战略性新兴产业划分为新一代信息技术、生物技术、新能源、新材料、高端装备、新能源汽车、绿色环保以及航空航天、海洋装备等九大产业。本部分从行业融资¹⁵、成长潜力、运营能力及风险研判四大维度对战略性新兴产业开展全景式分析。研究对象涵盖寻求股权融资的未上市企业与已经在A股上市的成熟企业，既关注初创企业的技术与融资动态，同时剖析成熟企业的经营与抗风险能力，以期呈现不同发展阶段的企业特点。

¹⁴ 不包含对航空航天及海洋装备产业的分析

¹⁵ 本文行业融资数据均来自投中数据，数据下载日期为2025年11月7日。

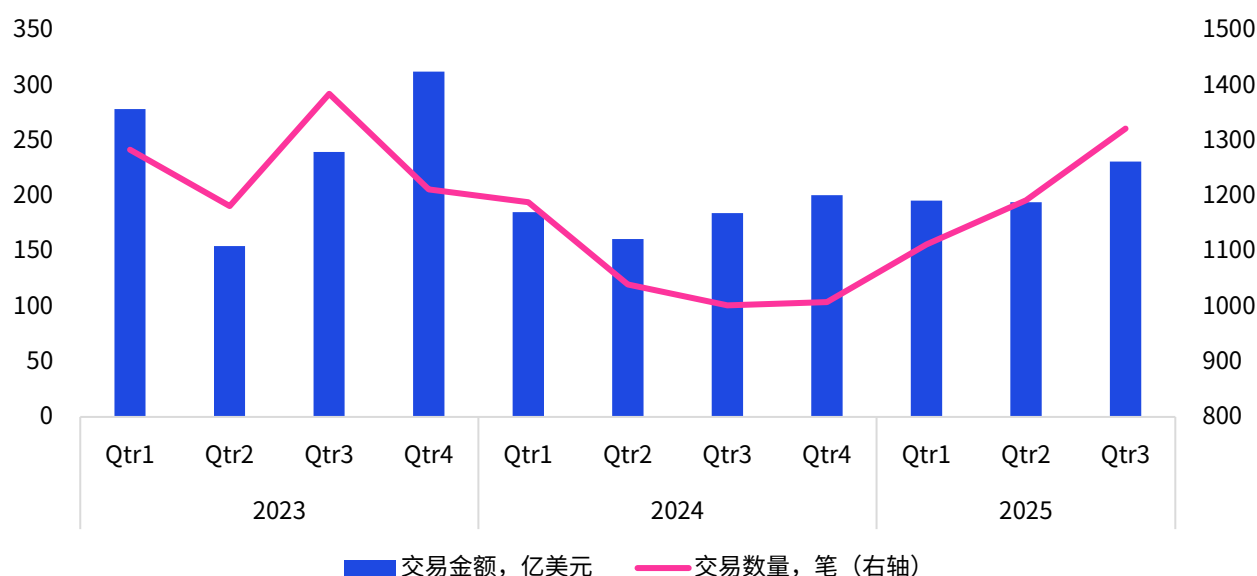
1.1 新一代信息技术

新一代信息技术产业是以“云、网、端、芯、智”为核心技术底座，以数据为关键生产要素，通过建设泛在、融合、安全的信息网络基础设施，全面赋能经济社会数字化和智能化转型的战略性新兴产业集群。在“十五五”规划建议中，以人工智能为代表的新一代信息技术被提升为支撑国家现代化发展的战略性、基础性力量，为经济高质量发展奠定基础。

行业融资：半导体和生成式AI“双引擎”带动股权融资市场明显回暖

新一代信息技术投融资市场在2024年上半年呈收缩态势，在下半年随着生成式人工智能投资浪潮和半导体硬科技赛道双引擎的拉动，市场开始企稳回暖。具体来看，2025年前三季度，新一代信息技术产业PE/VC市场总融资规模为621.4亿美元，较去年同期增长17%；总投资数量为3,626笔，较去年同期增长12%（图 1）。从结构看，在各融资轮次中均有分布，但仍以A轮及以前的早期融资和D轮及以后的晚期融资为主。

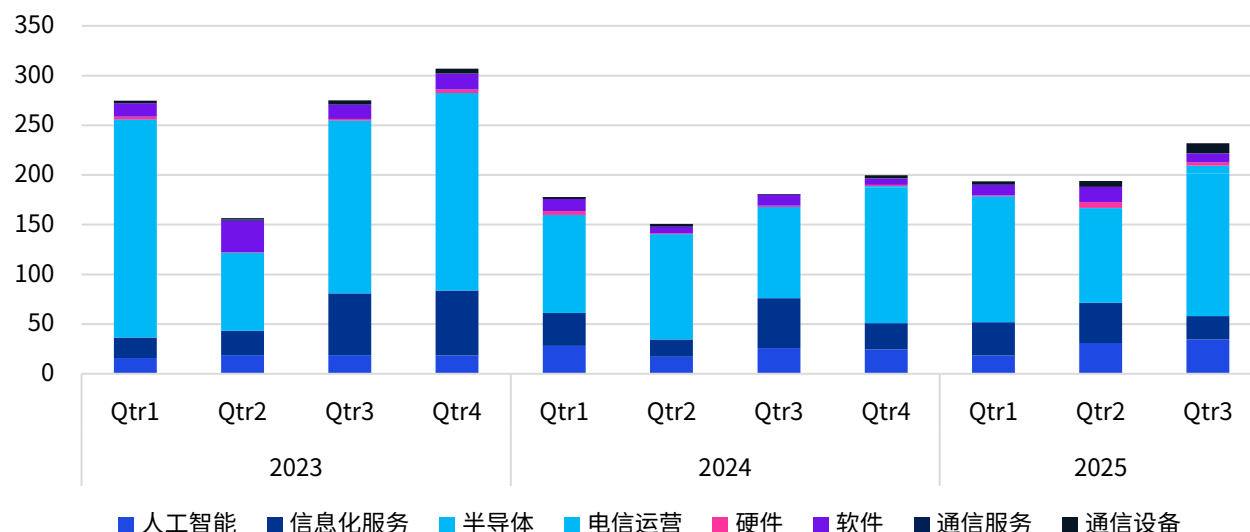
图 1 新一代信息技术产业PE/VC融资金额和数量，季度



数据来源：投中数据，毕马威分析

细分赛道中，自2023年到2025年前三季度，半导体最受投资机构青睐，牢牢占据细分行业融资主导地位，年融资额占比超50%。2025年前三季度，半导体赛道融资额364.3亿美元，同比增长23%；人工智能赛道融资额83.7亿美元，同比增长19%，融资数量跃居行业第二；通信领域在5G与物联网需求拉动下融资额激增383%，反映产业链关键环节热度回升（图2）。

图2 新一代信息技术产业主要细分行业PE/VC融资金额，亿美元



数据来源：投中数据，毕马威分析

成长潜力：盈利能力改善，企业资本开支意愿增强¹⁶

2025年前三季度，新一代信息技术上市企业营业收入增速放缓至8.6%，但净利润增速提升至12.5%，盈利能力持续改善。2025年初，DeepSeek以高性能、低成本、开源等优势助力中国AI技术实现突破，以及宇树科技等创新企业出圈的产品，重塑中外投资者对中国科技企业竞争力的认知，推动科技行业信心回暖。今年前三季度，新一代信息技术上市企业固定资产投资扩张率中位数回升至12.8%，较去年同期增加4.5个百分点，连续两个季度上行，其中10-30%中等增长区间企业占比提升5.8个百分点；科研费用增长率自一季度8.2%的低点回升至9.4%。

营运能力：营业周期缩短，政策助力回款结构改善

2025年前三季度，新一代信息技术上市企业营业周期中位数降至215天，较去年同期减少6天，其中超过1000天的长周期企业占比从7.5%降至4.5%，资金周转效率显著提升。存货周转天数中位数降至116天，企业通过引入智能调度系统和优化产品结构，有效压缩低毛利品类库存，500天以上长周期企业占比下降3.6个百分点。应收账款周转天数小幅上升至114天，但在政策清欠款与供应链金融规范等政策推动下，300天以上长账期企业占比全面回落，显示回款结构持续改善。

¹⁶ 本文所采用的新一代信息技术等战略新兴行业上市企业数据，源自Wind 2023战略新兴行业分类标准，涵盖截至2025年11月4日在上海证券交易所、深圳证券交易所及北京证券交易所上市且符合该行业分类标准的企业，数据下载日期为2025年11月4日。

风险研判：杠杆率结构性上升，EBITDA利息保障提高凸显韧性

2025年前三季度，受AI算力基建与研发投入加大影响，新一代信息技术上市企业资产负债率中位数升至30.3%。流动比率与速动比率中位数分别降至2.5和1.9，短期偿债能力有所承压，但超六成企业流动比率仍处于安全区间。长期债务与营运资金比率稳步上升至0.076，反映企业为战略项目适度增加长期负债，债务期限结构更趋合理。EBITDA利息保障倍数回升至14.5，表明盈利对利息的覆盖能力改善，行业逐步从高投入期转向商业化兑现阶段。值得注意的是，低负债企业占比下降5.3个百分点，中高负债企业占比相应提升，这种“杠杆适度提升、结构持续优化”的特征符合产业升级阶段的融资需求（表 1）。

表 1 近三年新一代信息技术行业相关指标 ¹⁷

指标		2023	2024	2025Q3
行业融资	融资金额（亿美元）	986	732	231
	融资数量（笔）	5,063	4,239	1,322
成长潜力	营业收入增速	5.2%	10.9%	8.6%
	净利润增速	-10.7%	4.3%	12.5%
	固定资产投资扩张率	13.9%	9.2%	12.8%
	研发投入增速	12.5%	10.3%	9.4%
营运能力	营业周期（天）	226	214	215
	存货周转天数	128	115	116
	应收账款及应收票据周期天数	111	111	114
风险研判	资产负债率	26.7%	28.7%	30.3%
	流动比率	3.11	2.75	2.53
	速动比率	2.51	2.20	1.95
	长期债务与营运资金比率	0.057	0.065	0.076
	EBITDA利息费用比率	15.89	13.16	14.46

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

综合来看，新一代信息技术产业融资结构聚焦半导体等硬科技与垂直应用，投资与研发更趋理性，在经济增速放缓的背景下仍然展现出较强的盈利韧性与营运优化能力。展望未来，“十五五”规划前瞻布局新一代信息技术，政策加码支持半导体设备、信创和工业软件等领域，行业将稳步向高质量发展迈进。

¹⁷ 新一代信息技术等战略新兴产业的融资指标主体是尚未上市企业的股权融资，成长潜力、营运能力和风险研判指标主体是已经在上海证券交易所、深圳证券交易所及北京证券交易所上市的企业。

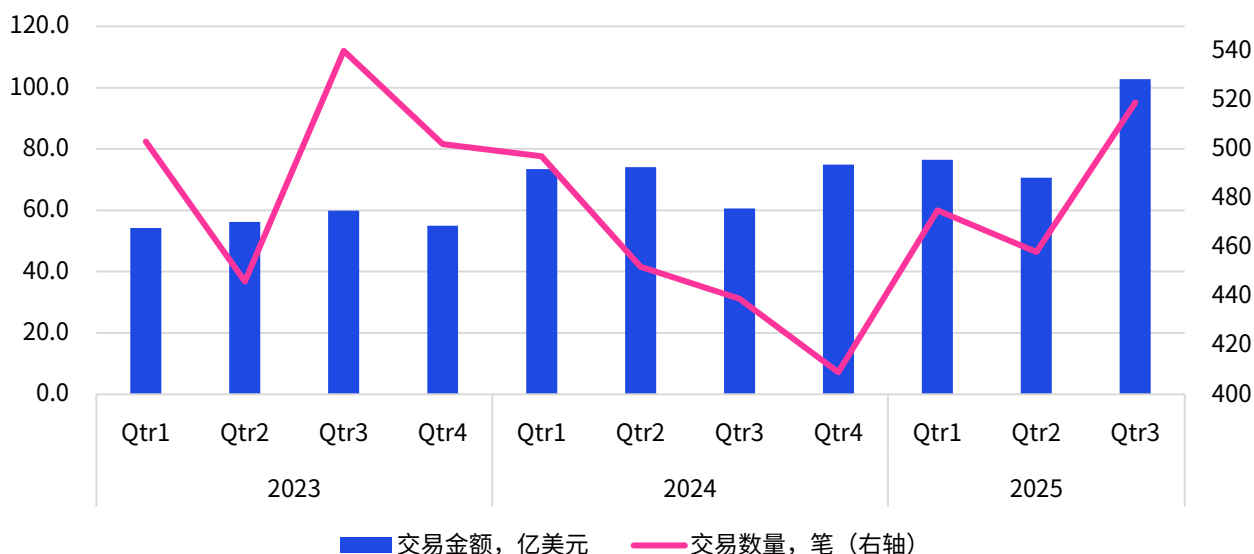
1.2 生物产业

生物产业是以生命科学和生物技术为核心驱动力，以生物数据和生物资源为关键生产要素，致力于利用生物体、细胞及其组成部分来研发、制造产品或提供技术服务的战略新兴产业，包括生物医药、生物农业、生物制造及生物环保等多个领域。在“十五五”规划建议中，生物产业中的“生物制造”被明确列为国家前瞻布局的未来产业核心之一，不仅凸显了生物产业的战略地位，更将其提升至引领未来经济发展的前沿阵地。

行业融资：医药技术创新、AI赋能药物研发、医疗器械成果落地等产业利好进一步激活投融资活力

生物产业作为国家战略性新兴产业，凭借技术创新突破与政策精准赋能，持续成为资本市场核心聚焦领域。具体来看，2025年前三季度生物产业PE/VC市场总融资规模为249.8亿美元，较去年前三季度同比增长20%；总投资数量为1,452笔，同比增长5%（图3）。投融资数据回升的背后源于产业相关政策出台持续鼓励。

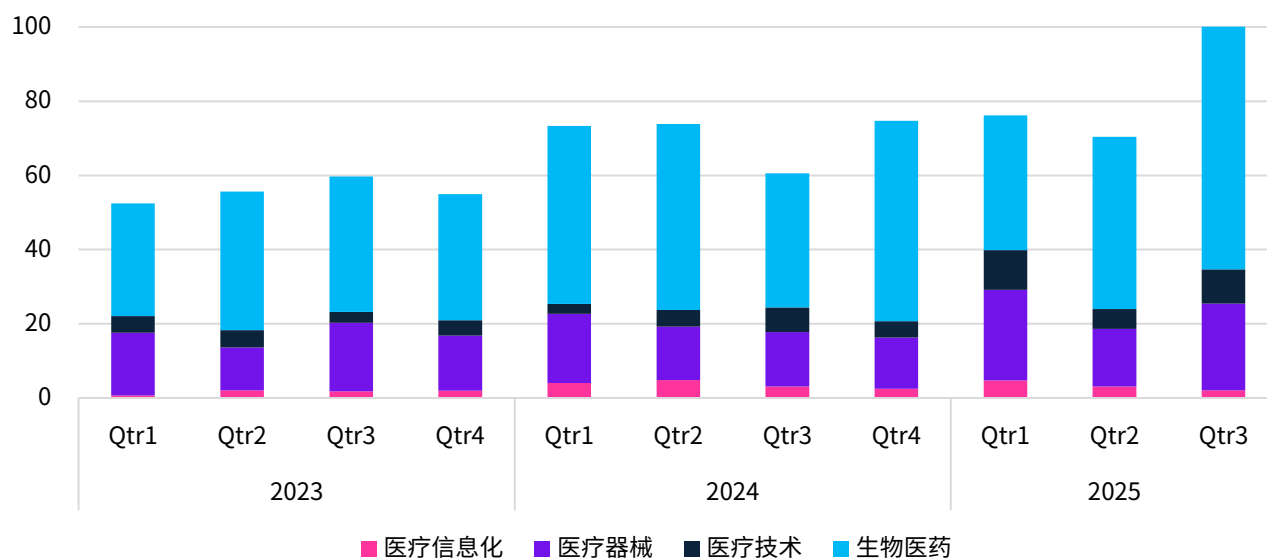
图3 生物产业PE/VC融资金额和数量，季度



数据来源：投中数据，毕马威分析

细分赛道中，生物医药作为生物产业的核心支柱，始终占据融资主导地位，2023-2025年前三季度融资额占比高达63%。2025年前三季度，生物医药赛道融资额150.7亿美元，同比增长12%，其中AI制药、合成生物学、基因编辑等新技术受到资本关注；医疗器械赛道受益于高端化、国产化替代趋势，融资额达63.4亿美元，同比增长33%；医疗技术领域在靶向药物研发、基因及生物技术，细胞治疗技术等前沿技术革新的带动下热度显著提升，融资额25.3亿美元，同比增长83%；医疗信息化赛道融资额9.9亿美元，同比下降18%（图4）。随着2025年第三季度《生物医学新技术临床研究和临床转化应用管理条例》的颁布，行业进一步规范了生物医学新技术的转化应用路径，将进一步推动新技术在我国生物医学临床研究和临床转化应用的创新发展，从而引导资本向生物产业核心技术创新与高临床价值领域集中。

图4 生物产业主要细分行业PE/VC融资金额，亿美元



数据来源：投中数据，毕马威分析

成长潜力：营收盈利改善，企业呈现结构性复苏与审慎增长

2025年前三季度，生物产业上市企业营业收入增速小幅回升至3.6%，净利润增速虽仍为-7.6%，但较上半年大幅下滑的态势已显著收窄，盈利端呈现初步改善迹象，得益于创新药板块业绩在2025年前三季度实现了较快增长，以及医疗器械板块需求的逐步恢复。固定资产投资扩张率中位数由二季度的1.3%反弹至3.8%，结束了连续4个季度的下跌，这一投资的回暖与同期投融资活动紧密相关，资金集中流向医疗器械及医疗技术等热点领域，尤其医疗技术行业投融资金额大幅增长，直接为相关企业的产能扩张与技术升级注入了动力，支撑了固定资产投资的触底反弹。研发投入增速中位数从2022年的19.5%逐步放缓至2025年的-0.5%，显示出行业整体在研发投入上的谨慎态度。2024年以来，受宏观环境与行业政策影响，部分企业为应对短期经营压力，主动调整了支出结构。当前阶段外部投融资虽重点推动了特定领域的资产投资，但未能完全抵消企业内在的盈利压力，行业整体仍处于平衡短期生存与长期创新的关键调整期。

营运能力：营业周期延长，回款压力持续存在

2025年前三季度，生物产业上市企业营业周期中位数升至255天，较去年同期增加7天，反映出行业在市场调整与竞争加剧的背景下，整体运营效率面临一定的压力。从细分指标来看，存货周转天数呈现先降后升的波动态势，从2023年的180天降至2024年的172天后，于2025年前三季度重新回升至180天，企业在库存管理上经历了一段主动优化后，可能因备货策略调整、销售节奏变化或部分产品市场需求波动而再次面临存货积累压力。与此同时，应收账款及应收票据周转天数对比上年同期小幅上升至75天，且300天以上长账期企业占比稳定在5.1%，与上年同期持平，说明行业在销售回款方面整体承压。尽管国家集采政策对医药子行业的应收账款管理起到一定规范与缓和作用，但在地方财政及医保支付承压的宏观背景下，行业账期延长的趋势难以根本逆转，运营资金占用增加，对部分企业的短期流动性构成挑战。

风险研判：杠杆呈现分化，短期偿债能力保持稳定

2025年前三季度，生物产业上市企业资产负债率中位数维持在20.5%，与2024年基本持平，行业整体负债水平相对稳健。但是，行业内部出现分化，低负债率（资产负债率低于20%）企业占比下降3.7个百分点，高负债率（资产负债率超过60%）企业占比提升，意味着部分企业为支持创新研发或业务扩张而适度增加杠杆，另一部分企业则坚持更为保守的财务策略。生物产业上市企业的资本结构在近年来逐步优化，部分企业通过调整债务结构、降低短期负债比例，提升了整体偿债能力。短期偿债能力方面，流动比率中位数从2024年的4.04小幅降至3.87，这一变化可能与企业经营活动中的现金流出增加或短期负债规模的微幅上升有关。然而，速动比率中位数保持在3.24，与上年基本持平，表明企业核心流动资产的变现能力未受影响，短期偿债风险总体可控。部分企业在2025年前三季度通过优化库存管理和加强应收账款回收，进一步提升了流动资产的周转效率，从而缓解了短期偿债压力。长期偿债能力方面，长期债务与营运资金比率上升至0.112，EBITDA利息保障倍数回升至13.85，表明企业主营业务盈利对利息的覆盖能力逐步增强（表 2）。

表 2 近三年生物行业相关指标

指标		2023	2024	2025Q3
行业融资	融资金额（亿美元）	225	283	250
	融资数量（笔）	1,991	1,797	1,452
成长潜力	营业收入增速	-7.4%	9.0%	3.6%
	净利润增速	-35.6%	10.8%	-7.6%
	固定资产投资扩张率	10.1%	6.8%	3.8%
	研发投入增速	10.2%	2.4%	-0.5%
营运能力	营业周期（天）	261	240	255
	存货周转天数	180	172	180
	应收账款及应收票据周期天数	67	71	75
风险研判	资产负债率	19.0%	20.5%	20.7%
	流动比率	3.95	4.04	3.87
	速动比率	3.27	3.25	3.24
	长期债务与营运资金比率	0.072	0.090	0.112
	EBITDA利息费用比率	13.48	9.86	13.85

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

综合来看，2025年前三季度，生物产业在营收与盈利端展现出触底回升的积极信号，企业投资活动在外部融资的驱动下逐步回暖。然而，行业复苏基础尚不牢固，表现为运营效率承压、研发投入收缩以及财务策略出现分化。展望未来，在“十五五”规划明确提出的“支持创新药和医疗器械发展”政策指引下，叠加技术进步的驱动效应，生物产业有望在未来几年实现更高质量的发展。特别是在创新药产业链和高端医疗设备领域，随着政策支持力度的加大和技术创新的持续推进，这些细分领域将成为推动行业全面复苏的重要引擎。

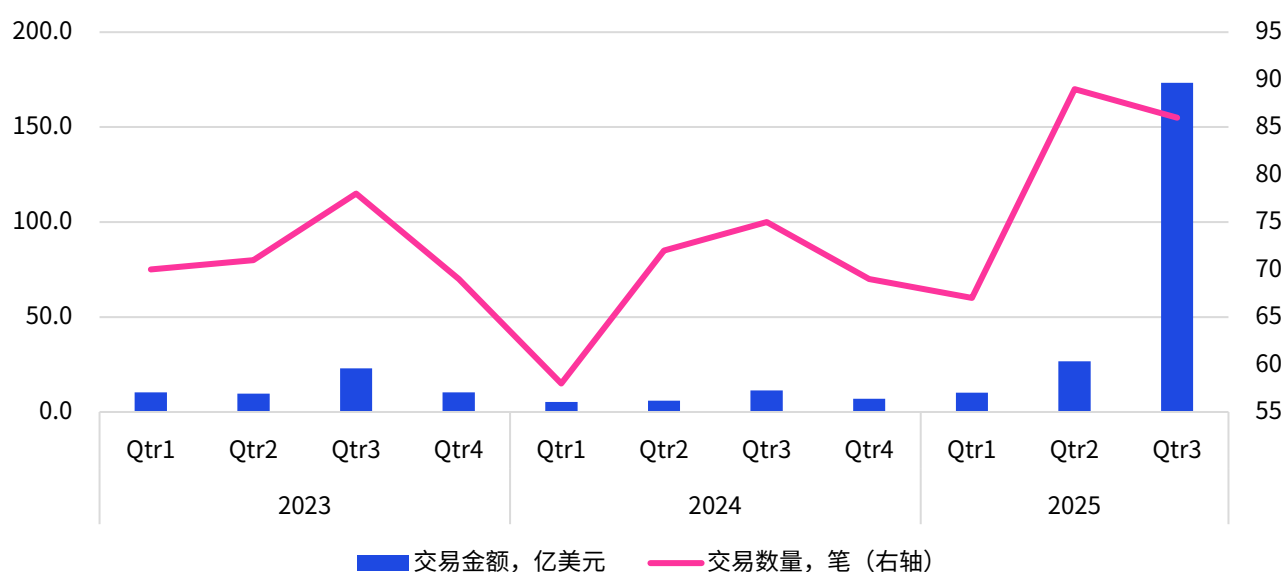
1.3 高端装备制造业

装备制造业是为国民经济进行简单再生产和扩大再生产提供生产技术装备的工业的总称，即“生产机器的机器制造业”。高端装备制造业作为装备制造业的关键构成，“高端”体现在以下方面：在技术层面，表现出显著的知识与技术密集特性，深度融合多学科前沿成果与多领域尖端技术；在价值层面，处于产业链价值分配的高端，具有高附加值；在战略层面，占据产业链核心部位，发展水平决定产业链的竞争力。高端装备制造业包括智能制造装备和轨道交通装备，其中，智能制造装备包括机器人与增材设备制造、重大成套设备制造、智能测控装备制造和智能关键基础零部件制造等。

行业融资：政策赋能与产业升级共振，高端装备制造备受资本关注

在推动工业高端化发展和大规模设备更新政策带动下，中国高端装备制造业近年来在资本市场备受关注。2025年前三季度高端装备制造在PE/VC市场总融资规模为210亿美元，较去前三季度同比增长828%；总投资数量242笔，同比增长18%。2025年9月中国船舶吸收合并中国重工交易额达161.7亿美元，是推高2025年融资额规模的主因（图5）。

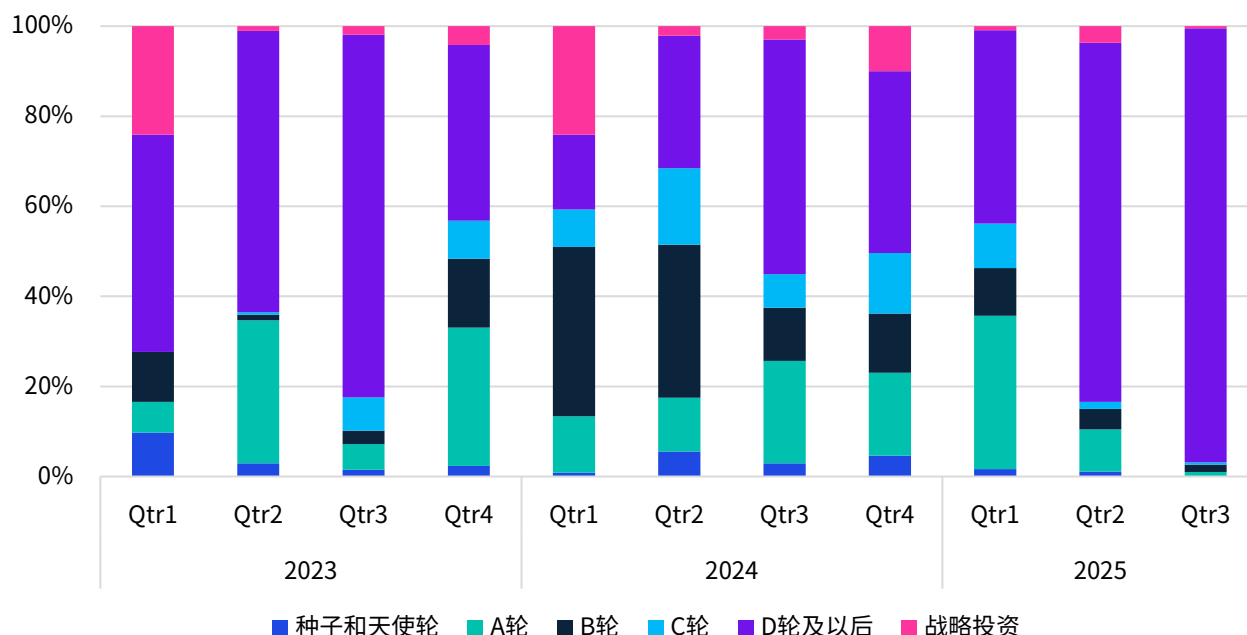
图5 高端装备制造业PE/VC融资金额和数量，季度



数据来源：投中数据，毕马威分析

从不同轮次的融资金额来看，23-25年前三季度中D轮及以后为主的晚期融资占据绝对主导，占比81%，表明在产业升级和国家政策的双轮驱动下，为数不少的高端装备制造类企业发展已进入成熟阶段，企业盈利能力和市场份额不断扩大，更加需要大量资金的投入。2025年前三季度D轮及以后融资额为189.2亿美元，同比增长2138%；A轮融资额6.6亿，同比增长68%；B轮和C轮分别为4.8亿和2亿美元，同比均有10%左右的下降；战略投资1.9亿美元，同比增长9%（图6）。

图 6 高端装备制造业融资额轮次分布，%



数据来源：投中数据，毕马威分析

成长潜力：“两新”政策带动行业盈利强劲复苏，固定资产投资稳步扩张

2025年前三季度，高端装备制造业上市企业的营业收入同比增长11.7%，较2024年增加7.4个百分点；净利润同比大幅增长21.4%，相较于2024年19.2%的降幅，实现强劲反弹。受益于《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》“两新”政策等的持续发力，高端装备制造业上市企业的净利润走出负增长泥潭，步入以利润修复为先导、投资扩张为支撑的复苏通道。“两新”政策为智能制造装备等领域创造了旺盛需求，并带动了企业设备工器具的购置投资。同时，产业自身向“高端化、智能化、绿色化”的升级是关键内核，企业在工业机器人、大飞机和高铁等高附加值领域的突破，提升了产品竞争力。以工业机器人为例，2025年前10月，我国工业机器人产量达到60.27万台，同比增长28.8%；2025年前三季度，我国工业机器人出口同比激增54.9%¹⁸。为后续产能释放和业务扩张奠定基础，企业开始积极扩大生产资本开支，固定资产投资扩张率中位数从2024年的5.2%上升至8.3%，研发投入则逆转了自2022年以来的下降趋势，从上半年4.6%的低点回升至6.0%。

营运能力：营运效率指标分化，内部运营效率有所提升

2025年前三季度，高端装备制造业上市企业营业周期中位数从上年同期的355天微增至357天，其中，存货周转天数中位数由197天缩短至195天，应收账款及应收票据周期天数中位数从146天增加至151天。市场需求的明确回暖使企业之前的库存得以加快消化，叠加行业智能化转型，如智能工厂、智慧供应链等助力企业提升了生产计划和库存管理的精度，共同推动存货周转天数微降。虽然国家出台法规保障中小企业款项支付，部分龙头企业也宣布压减对供应商的支付账期，但政策效果向整个产业链完全传导需要时间，下游客户的资金周转压力可能仍会向上游装备制造企业传递，导致行业应收账款周期拉长。

¹⁸工业机器人产量创新高，新浪财经，2025年11月25日，<https://finance.sina.com.cn/roll/2025-11-25/doc-infyqiwk4376619.shtml>

风险研判：财务结构稳健，短期流动性边际弱化

2025年前三季度，高端装备制造业上市企业资产负债率为32.7%，同比微升1.4个百分点，仍处于行业健康水平，财务杠杆运用审慎。资产负债率保持稳定，得益于利润修复增强了内源融资能力，以及政策提供了多元化的金融支持。流动比率与速动比率同比均出现下降，流动比率从上年同期的2.5下降至2.3，速动比率从2.0下降至1.8，主要与应收账款增加导致流动资产中应收账款占比上升，实际变现能力强的资产相对减少，以及可能为扩大投资而增加的流动负债有关。尽管两项指标仍高于2.0和1.0的传统安全线，但下行趋势值得关注，它反映了企业即时变现偿债的能力有所松动。长期债务比率同比略有上升从0.055上升至0.063，略有上升，但绝对值很低；利息保障倍数从15倍提升至17.7倍，表明企业息税前利润对利息支出的覆盖能力增强，长期偿债风险无虞（表 3）。

表 3 近三年高端装备制造业相关指标

指标		2023	2024	2025Q3
行业融资	融资金额（亿美元）	53	30	210
	融资数量（笔）	288	274	242
成长潜力	营业收入增速	10.4%	4.3%	11.7%
	净利润增速	2.0%	-19.2%	21.4%
	固定资产投资扩张率	8.8%	5.2%	8.3%
	研发投入增速	14.2%	6.7%	6.0%
营运能力	营业周期（天）	305	326	357
	存货周转天数	174	173	195
	应收账款及应收票据周期天数	130	139	151
风险研判	资产负债率	31.0%	33.5%	32.7%
	流动比率	2.53	2.38	2.34
	速动比率	1.97	1.89	1.80
	长期债务与营运资金比率	0.054	0.053	0.063
	EBITDA利息费用比率	23.75	18.22	17.72

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

2025年前三季度，高端装备制造业展现强劲复苏势头，核心驱动来自“两新”政策激发市场需求及产业高端化、智能化升级提升竞争力，带动行业净利润同比大幅增长，并推动固定资产投资扩张扩张。展望未来，“两新”政策红利持续释放将巩固需求支撑，企业产能扩张及在高端、智能制造领域的突破，有望逐步释放增长潜力。

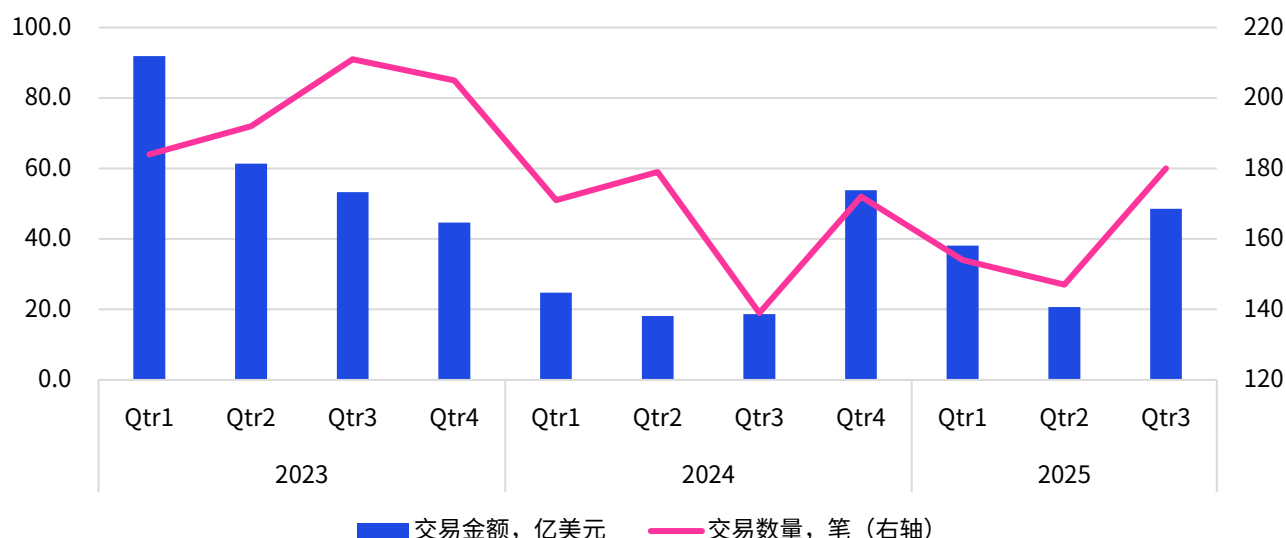
1.4 新能源产业

新能源产业是以可再生能源开发利用为核心，以清洁低碳技术为支撑，以绿色资源为关键生产要素，涵盖技术研发、装备制造、项目建设与运营服务全链条的战略性新兴产业，包括太阳能、风能、氢能、核能和生物质能等，是推动能源结构转型、保障能源安全、助力“双碳”目标实现的基础性力量。

行业融资：仍是最具活力的投资方向之一，市场呈现出多元化和技术驱动并行的特征

2025年新能源仍是科技领域最具活力的投资方向之一，一级市场呈现出多元化与技术驱动并行的特征。具体来看，2025年前三季度新能源产业¹⁹PE/VC市场总融资规模为107.4亿美元，较2024年前三季度同比增加74%；总投资数量为481笔，比去年同期小幅减少8笔（图7）。其中最大一笔交易为2025年8月中国聚变能源获得16亿美元战略投资，核聚变作为国家战略制定的未来产业之一，预计将在“十五五”期间获得政策和资金的双驱动。此外，以固态电池为代表的下一代电池技术、氢储能等细分赛道也备受资本青睐。

图7 新能源产业PE/VC融资金额和数量，季度

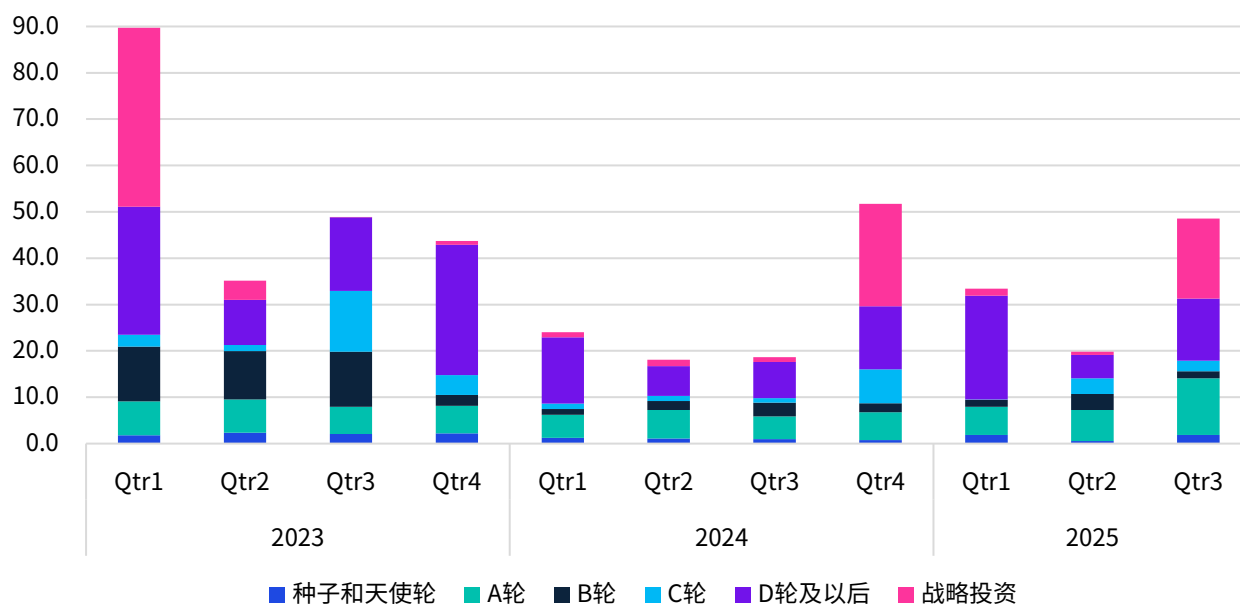


数据来源：投中数据，毕马威分析

从不同轮次的融资金额来看（图8），自2024年起，以A轮为代表的早期融资、D轮及以后的晚期融资、以及战略投资占据主导地位，表明行业正在资本的浪潮中加速奔跑。2025年前三季度D轮及以后总融资额为40.8亿美元，较去年同期同比增长43%；A轮融资额为24.9亿美元，同比增长56%；战略投资总额为19.5亿美元，同比增长450%，主要由中国聚变能源的战略投资交易拉动。

¹⁹ 根据投中的行业划分，新能源产业中包含新能源、电池与储能设备两个二级行业。

图 8 新能源产业融资额轮次分布，亿美元



数据来源：投中数据，毕马威分析

成长潜力：反内卷初见成效，企业营收盈利显著改善

2025年前三季度，新能源上市企业营业收入增速为2.1%，较2024年的-1.8%实现触底回升，结束了连续一年的负增长态势，显示行业逐步走出此前产业链价格波动与市场调整的影响。净利润增速为-12.6%，较2024年-34.9%的大幅下滑态势显著收窄，盈利端呈现改善迹象。这一变化主要得益于两个方面：一方面，国家层面自2024年起持续推进光伏、风能等新能源产业反内卷政策，通过规范产能布局、引导有序竞争缓解市场内耗；另一方面，企业加速出海步伐，积极开拓东南亚、中东、拉美等海外新兴市场，行业逐渐走出低点。固定资产扩张率方面，2025年前三季度为10.9%，较2024年的17.7%进一步回落，核心原因是行业普遍面临产能过剩问题，企业投资更趋谨慎，转而聚焦钙钛矿、固态电池等前沿技术领域。研发投入增速同样受产能过剩影响，从2024年的10.1%放缓至2025年前三季度的1.4%，企业将研发资源从规模化产能相关领域，集中投向关键核心技术突破，为产业升级储备动能。

营运能力：周转指标有所改善，营运周转效率持续提升

2025年前三季度，新能源上市企业营业周期中位数为305天，较2024年同期的316天，减少了11天。其中超过800天的长周期企业占比从7.5%大幅降至4.2%，反映出企业通过优化运营管理、提升产销协同效率，有效缩短了资金占用周期。细分指标来看，2025年前三季度存货周转天数为137天，较2024年同期的145天，减少了8天，且超过400天的长周期存货企业占比从13.6%降至11.4%，这一变化可能源于企业针对产能过剩问题，持续优化产品结构，减少低毛利、低周转品类库存，避免产品库存积压。2025年前三季度应收账款及应收票据周转天数为174天，较2024年同期的169天有小幅回升，但长账期企业占比显著改善，大于200天的企业占比从38.0%降至33.8%，表明在行业信用政策适度调整的同时，企业通过加强客户信用评估、推广供应链金融等方式，有效控制了长期回款风险。

风险研判：杠杆水平基本持平，企业偿债能力有所提升

2025年前三季度，新能源上市企业资产负债率中位数降至49.6%，较2024年的50.0%基本持平，显示行业在调整期内债务规模控制合理。短期偿债能力方面，流动比率从2024年的1.70回升至2025年前三季度的1.75，虽未恢复至历史高位，但仍处于相对安全区间；速动比率则从2024年1.38小幅降至2025年前三季度1.33，主要受存货占比略有上升影响，但超七成企业的速动比率仍能充分覆盖短期债务偿付需求，短期偿债压力整体可控。长期偿债能力方面，2025年前三季度长期债务与营运资金比率为0.194，较2024年0.152提升了27.6%，企业适度增加长期债务以匹配例如风电、光伏电站等长期项目的资金需求，债务期限结构更贴合产业投资周期，有效降低了短期资金周转压力。EBITDA利息费用比率从2024年的5.88回升至2025年前三季度的6.65，呈现改善趋势，表明企业盈利对利息的覆盖能力逐步增强（表 4）。

表 4 近三年新能源行业相关指标

指标		2023	2024	2025Q3
行业融资	融资金额（亿美元）	251	115	107
	融资数量（笔）	792	661	481
成长潜力	营业收入增速	22.8%	-1.8%	2.1%
	净利润增速	-1.6%	-34.9%	-12.6%
	固定资产投资扩张率	22.1%	17.7%	10.9%
	研发投入增速	30.2%	10.1%	1.4%
营运能力	营业周期（天）	279	290	305
	存货周转天数	128	125	137
	应收账款及应收票据周期天数	142	161	174
风险研判	资产负债率	51.6%	50.0%	49.6%
	流动比率	1.77	1.70	1.75
	速动比率	1.43	1.38	1.33
	长期债务与营运资金比率	0.146	0.152	0.194
	EBITDA利息费用比率	14.37	5.88	6.65

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

综合来看，在政策引导与企业主动转型双重驱动下，行业已度过最艰难的调整期，2025年前三季度新能源企业呈现“营收触底回升、盈利边际改善”的发展态势。行业已逐步走出低谷，营收增速转正与净利润降幅收窄表明反内卷初见成效，研发投向前沿技术领域为行业长期高质量发展奠定基础。展望未来，随着全球能源转型的推进、国内新能源需求提升、海外新兴需求启动，以及技术迭代带来的成本下降与效率提升，新能源产业将进一步巩固复苏态势，盈利水平与发展质量有望同步提升，稳步迈向高质量发展新阶段。

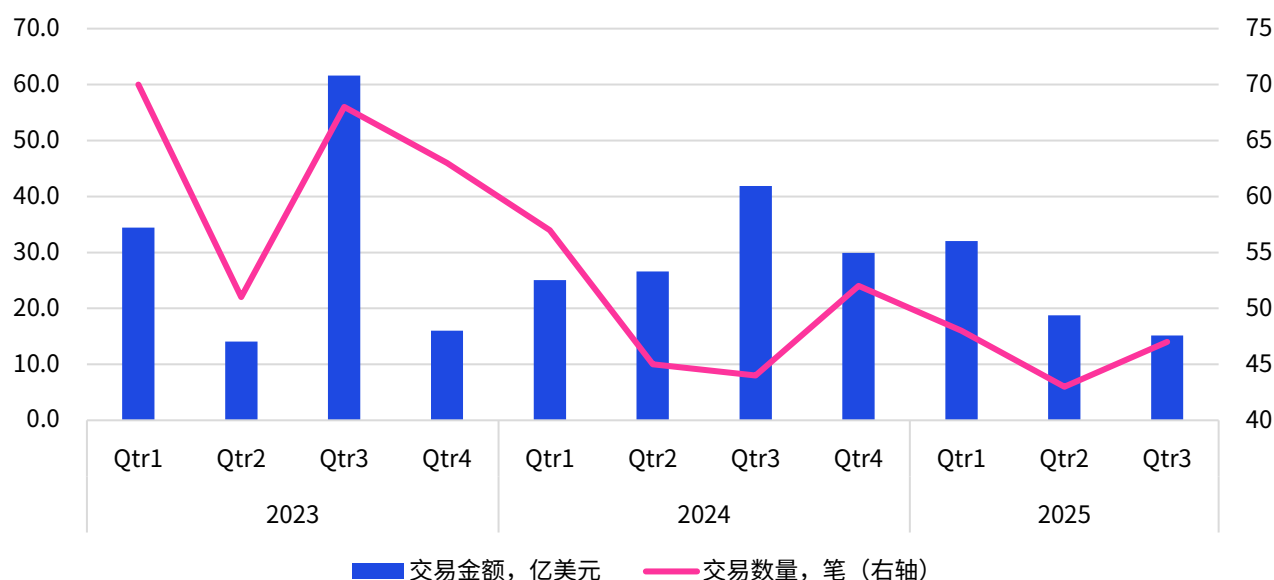
1.5 新能源汽车产业

新能源汽车产业是以新型动力系统为核心，以电力、氢能等清洁低碳能源为驱动，融合汽车制造、电子信息、新材料等多领域技术的战略性新兴产业，包括动力电池、电机电控、整车制造、充换电基础设施等。工信部明确新能源汽车产业为推动汽车产业转型升级、保障能源安全、助力“双碳”目标实现的核心力量，是国家重点培育的战略性新兴产业之一。

行业融资：行业已从规模扩张阶段迈向高质量发展，资本市场呈现理性聚焦、提质增效的发展特征

在“双碳”目标与汽车产业智能化转型战略引导下，新能源汽车作为国家战略新兴产业，资本市场呈现理性聚焦、提质增效的发展特征，行业已从规模扩张阶段迈向高质量发展新阶段。具体来看，2025年前三季度新能源汽车产业PE/VC市场总融资规模为66.0亿美元，较去年前三季度同比下降30%；总投资数量为138笔，同比小幅下降5%（图 9）。根据国家产业相关政策部署，智能网联、车路云一体化、全固态电池、车用操作系统等具备核心技术突破潜力的细分方向²⁰，仍是资本重点关注领域。

图 9 新能源汽车PE/VC融资金额和数量，季度

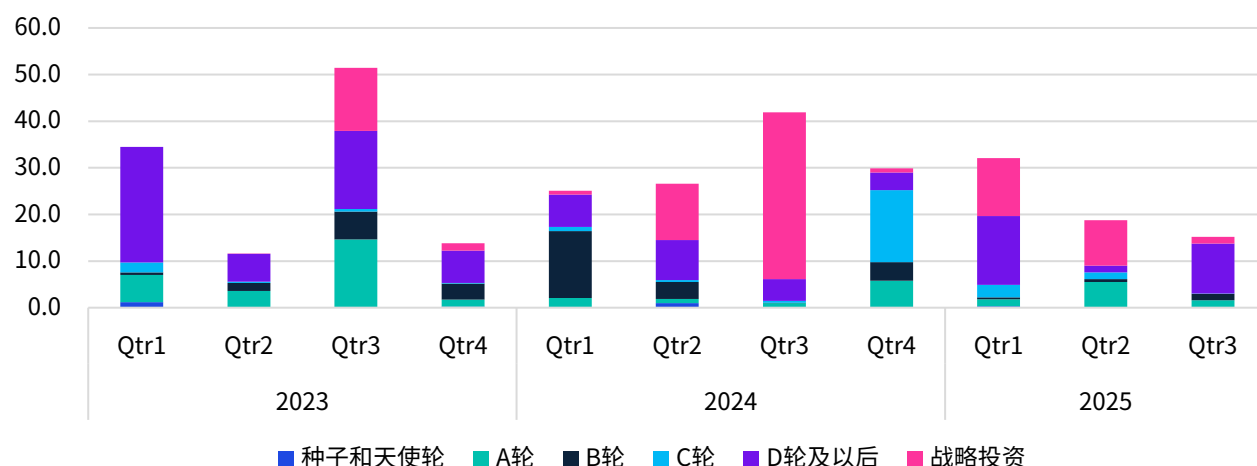


数据来源：投中数据，毕马威分析

从不同轮次的融资金额来看，D轮及以后的晚期融资、A轮及C轮融资均实现同比增长，占据行业融资主导地位，表明行业在政策引导与市场竞争双重驱动下，资本配置更趋精准高效。2025年前三季度D轮及以后融资额为26.9亿美元，较去年同期同比增长34%；A轮融资额为8.4亿美元，同比增长125%；C轮融资额为4.2亿美元，同比增长142%（图 10）。这一格局充分体现了当前新能源汽车行业随着行业从规模扩张转向质量提升，资本更倾向于聚焦核心技术与具备汽车产业长远潜力及竞争力的企业。

²⁰ 国务院办公厅关于印发新能源汽车产业发展规划（2021—2035年）的通知，https://www.miit.gov.cn/xwdt/szyw/art/2020/art_4390362916324365a260ed97d7558f18.html

图 10 新能源汽车融资轮次分布，亿美元



数据来源：投中数据，毕马威分析

成长潜力：渗透率攀升、出口增长与提质增效共促车企业绩持续增长

2025年前三季度，新能源汽车上市企业营业收入增速为14.1%，较2024年的12.9%提升1.2个百分点，彰显行业发展韧性。净利润增速为28.3%，较2024年26.6%提升1.7个百分点，盈利增长速度快于营收上涨速度，反应行业产品附加值与盈利效率的稳步提升。这一态势源于：一是新能源汽车渗透率攀升，2025年前三季度，我国新能源汽车新车销量达到汽车新车总销量的46.1%，每卖出两辆新车就有近一辆是新能源汽车，持续释放的增量市场为企业营收增长奠定坚实基础²¹。二是国产新能源汽车出口爆发式增长，2025年前三季度，新能源汽车出口量为175.8万辆，同比大幅增长89.4%，成为营收增长的重要引擎²²。三是企业精准适配市场变化，面对行业竞争加剧，企业通过主动优化产品结构，以智能网联座舱、智能辅助驾驶、智能线控地盘以及多元补能体系等差异化产品战略对冲市场的激烈竞争态势。固定资产扩张率方面，从2024年13.3%小幅回落至2025年前三季度的12.7%，企业投资逻辑从规模扩张转向数字化智能工厂升级、核心零部件自研及全供应链可控等核心领域。研发投入增速方面，2025年前三季度为10.7%，较2024年的11.7%小幅放缓0.7个百分点，企业将研发资源聚焦动力电池及产品智能化算法技术迭代，通过技术创新巩固产品竞争力。

营运能力：周转指标呈现分化态势，长周期企业占比持续收缩

2025年前三季度，新能源汽车上市企业营业周期中位数为211天，较2024年同期的210天，基本持平。其中超过400天的长周期企业占比从10.5%大幅降至8.4%，降幅达30%，这一变化得益于企业持续优化产销协同机制，通过引入智能供应链管理系统、精准聚焦市场需求、动态调整生产排期等方式，提升了整体运营流转效率。细分指标来看，2025年前三季度存货周转天数为101天，较2024年同期的106天，减少了5天，降幅4.7%，且超过400天的长周期存货企业占比从5.3%进一步降至3.7%，反映出企业在产品结构调整过程中，不断优化库存配置，针对市场热销车型产品进行适度备货，实现库存规模与市场需求的进一步匹配。应收账款及应收票据周转方面，2025年前三季度为116天，较2024年同期的106天有小幅回升，但长账期企业占比显著改善，大于200天的企业占比从11.3%降至6.5%，下降4.8个百分点，核心得益于国内多家车企积极响应修订后的《保障中小企业款项支付条例》，中国一汽、东风汽车、比亚迪等主流车企集体承诺供应商支付账期不超过60天，覆盖整车制造与装备配件制造全产业链，有效加速产业链资金周转，严控长期回款风险²³。综合来看，尽管同期周转指标呈现分化发展态势，但长周期企业占比大幅收缩，行业营运质量及管理持续增强。

²¹ 前三季度我国汽车产销量双超2400万辆，新华网，2025年10月14日，<https://www.xinhuanet.com/fortune/20251014/eebfcd156c734a269ec49eb1ccd17446/c.html>

²² 2025年9月汽车工业经济运行情况，工信部，2025年10月14日，https://www.miit.gov.cn/gxsj/tjfx/zbgy/qc/art/2025/art_cefed3235a084c459cc00fd487c09e85.html

²³ 多家中国车企表态：支付账期不超过60天，中国新闻网，2025年6月11日，<https://www.chinanews.com.cn/cj/2025/06-11/10430165.shtml>

风险研判：杠杆水平基本稳健，偿债能力保持充足韧性

2025年前三季度，新能源产业企业资产负债率中位数降至37.8%，较2024年的39.2%小幅下降1.4个百分点，整体保持稳定杠杆水平，反映出企业整体债务规模合理。短期偿债能力持续改善，流动比率从2024年的1.91回升至2025年前三季度的2.05，增长7.3%，接近历史较好水平；速动比率则从2024年的1.53升至2025年前三季度的1.62，表明企业流动资产变现能力充足，短期偿债压力整体可控。长期偿债能力方面，2025年前三季度长期债务与营运资金比率为0.106，较2024年的0.118下降9.3%，企业长期债务结构趋于合理。EBITDA利息费用比率从2024年的23.48降至2025年前三季度的20.48，下降12.8%，但仍远高于行业安全线，表明企业盈利规模对利息支出的覆盖能力依然强劲。整体来看，新能源汽车上市企业债务风险可控，偿债能力与财务稳健性同步提升，为行业持续推进产业升级提供了稳定的财务保障（表 5）。

表 5 近三年新能源汽车行业相关指标

指标		2023	2024	2025Q3
行业融资	融资金额（亿美元）	126	124	66
	融资数量（笔）	252	198	138
成长潜力	营业收入增速	28.6%	12.9%	14.1%
	净利润增速	34.1%	26.6%	28.3%
	固定资产投资扩张率	19.0%	13.3%	12.7%
	研发投入增速	15.5%	11.4%	10.7%
营运能力	营业周期（天）	202	205	211
	存货周转天数	103	98	101
	应收账款及应收票据周期天数	111	112	116
风险研判	资产负债率	35.8%	39.2%	37.8%
	流动比率	2.09	1.91	2.05
	速动比率	1.61	1.53	1.62
	长期债务与营运资金比率	0.118	0.118	0.106
	EBITDA利息费用比率	28.78	23.48	20.48

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

综合来看，2025年前三季度新能源产业企业呈现“营收净利稳增、营运质量优化、杠杆保持稳健”的良性发展态势。企业营收与净利润持续保持双位数增长印证了企业“提质增效”转型成效，中高端产品矩阵升级与海外市场拓展已成为核心驱动引擎。展望未来，随着产品结构持续优化、核心技术加速落地转化，以及海外汽车市场布局不断深化，新能源汽车企业将进一步巩固发展韧性，站稳中高端汽车市场，推动企业向更高质量、更具竞争力阶段迈进。

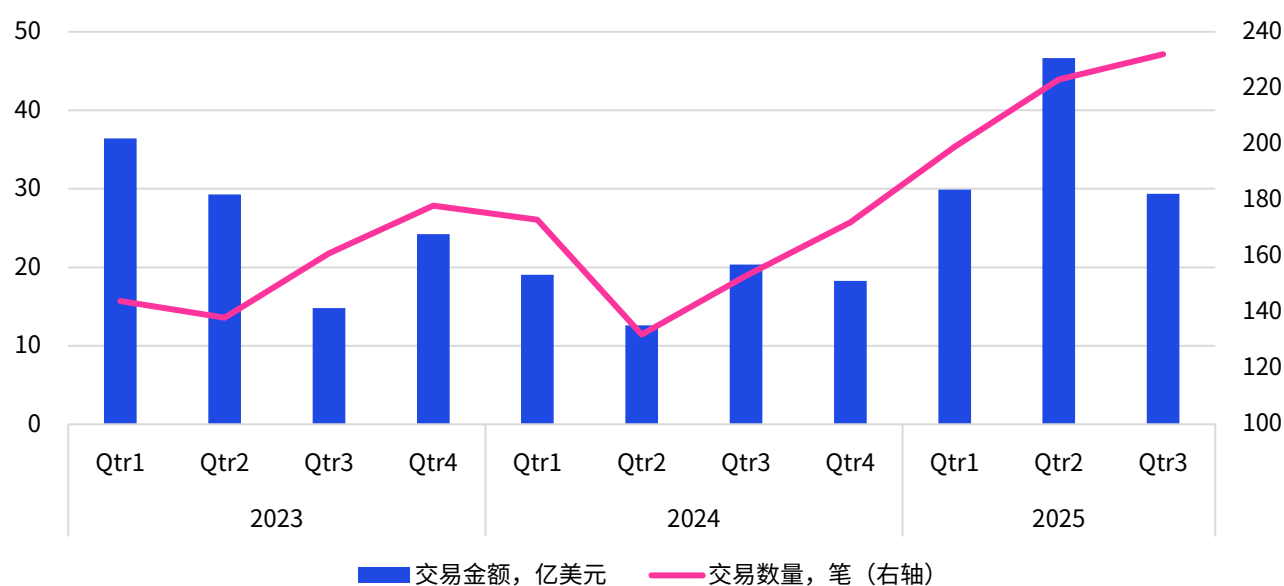
1.6 新材料

新材料产业是指以材料的突破性创新为核心驱动力，以高性能、轻量化、功能化、智能化为目标，通过研发、生产和应用具备特殊性能或显著优于传统材料的高技术材料，以支撑和引领其他产业升级与变革的战略性新兴产业。新材料产业包括先进石化化工材料、先进有色金属材料、先进钢铁材料、先进无机非金属材料 and 前沿新材料等，被广泛应用于航空航天、电子信息、新能源、环保等多个领域的产品升级和技术创新。在“十五五”规划中，新材料产业被明确列为科技革命和产业变革中的核心领域，其发展旨在推动高质量发展和自主创新，为国家现代化建设提供重要支撑。

行业融资：新能源、半导体和生物基等材料的细分赛道最受资本青睐，中后期融资和战略投资占据主导

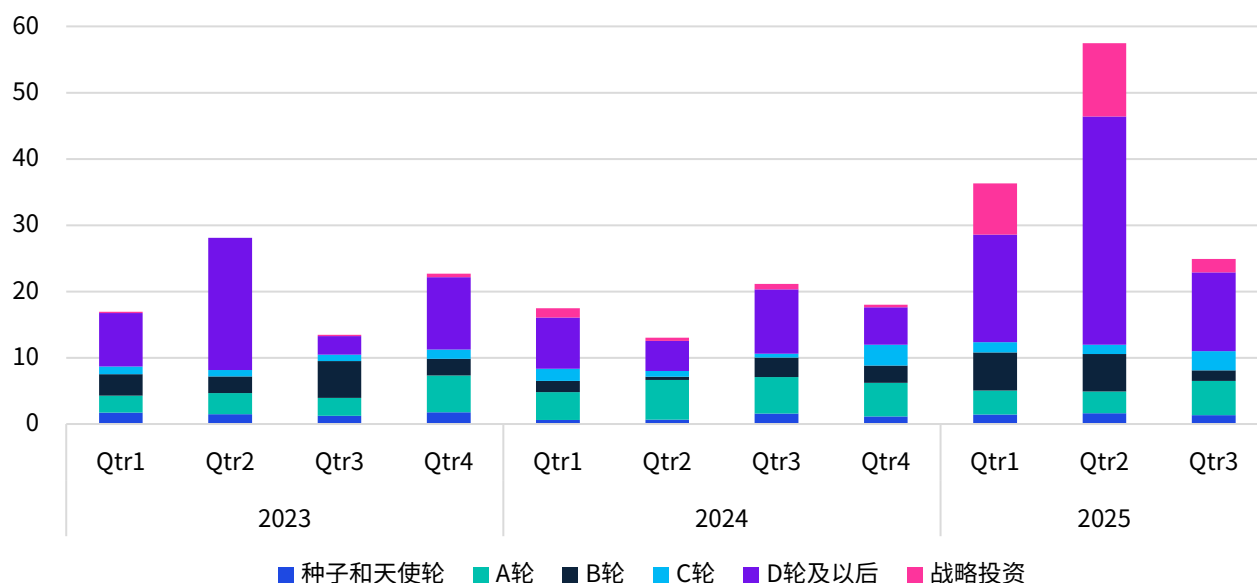
在国内碳中和目标深化、半导体自主化攻坚、新能源技术迭代的背景下，资本也精准地向高壁垒、高附加值领域集中，新材料产业正迎来创新发展的战略新机遇，在2023-25年间融资总体趋势向好。2025年前三季度新材料PE/VC市场总融资规模为105.9亿美元，较去年前三季度同比增长104%；总投资数量654笔，同比增长43%（图11）。从细分赛道看，新能源、半导体和生物基材料最受资本青睐。

图 11 新材料PE/VC融资金额和数量，季度



从不同轮次的融资金额来看，自2025年起，D轮及以后的后期融资逐渐占据主导，反映出政策与需求的双驱动下，行业成熟度不断提升；同时战略投资的比重也在不断扩大，反映出产业链整合需求下，国资与产业资本加速布局关键材料领域。2025年前三季度D轮及以后总融资额为62.6亿美元，较去年前三季度同比增长185%；战略投资总融资额 20.8亿美元，同比增长 659%；代表中期融资的B轮及C轮融资额分别为13亿美元和 5.8亿美元，同比增长151%和80%；A轮融资额为12亿美元，同比下降23%；天使和种子轮融资额为4.4亿美元，同比增长51%（图 12）。

图 12 新材料PE/VC融资金额和数量，季度



数据来源：投中数据，毕马威分析

成长潜力：盈利出现拐点，投资与研发步入理性扩张新阶段

2025年前三季度，新材料上市企业营业收入增速提升至8.5%，净利润增速也回升至4.2%，结束了自2023年以来的下滑态势，进入盈利修复与增长通道。这一积极变化主要得益于国内产业链自主可控向纵深推进增加对国产替代材料的需求，以及前沿新材料在AI与半导体领域实现突破性应用等，为企业盈利修复创造了有利条件。与此同时，产业的投资扩张意愿显著增强，固定资产投资扩张率中位数从2024年的12.4%上升至13.6%，其中，0-10%低增长区间企业占比提升6.6个百分点，超过100%的高增长区间企业占比提升3.6个百分点，反映出不同战略导向的企业均在加速布局，尤其是面向新能源、半导体、航空航天等高端装备制造领域的投融资金额大幅增长。研发投入增速虽然从2022年的13.2%逐步放缓至2025年的5.7%，但较2025年一季度5.1%的低点已有所回升，体现出企业在经历前期高强度投入后，研发策略趋于理性，部分领先企业正通过优化研发资源配置提升研发产出效率。

营运能力：资金周转效率提升，库存管理优化对冲回款压力

2025年前三季度，新材料上市企业营业周期中位数降至203天，较上年同期减少2天，其中，400-600天的中长周期企业占比从7.4%降至5.7%，表明部分企业通过调整供应链管理、优化库存结构，提升了资金周转效率。存货周转天数中位数降至99天，较去年同期微降1天，呈现季度性波动，2023年一季度至2025年一季度均维持在105天以上的高位，但二季度后均在100天左右窄幅波动，同时存货周期处于200-300天区间企业占比下降了2.1个百分点，表明行业整体库存控制趋于精准和稳定，部分企业通过优化生产计划、加强销售预测，进一步提升了存货周转效率。应收账款周转天数小幅上升至113天，且账期小于100天的短账期企业占比大幅回落6.4个百分点。一方面，行业景气度回升可能促使企业为巩固客户关系而适度放宽信用条件；另一方面，这也提示下游回款压力依然存在，部分资金仍沉淀在销售环节。

风险研判：资本结构保持稳健，长期偿债能力改善

2025年前三季度，新材料上市企业资产负债率中位数维持在32.1%的较低水平，较上年同期小幅下降1.3个百分点，行业整体负债水平相对稳健。短期偿债能力方面，流动比率与速动比率中位数分别小幅降至2.26和1.78，虽略有回落，但超过九成的企业流动比率仍高于1，短期偿债风险整体可控，这可能与行业营运周期优化过程中存货占用资金减少、同时企业为把握市场机会而适度增加短期经营性负债有关。长期偿债能力方面，长期债务与营运资金比率从2023年的0.129持续升至2025年前三季度的0.140，说明部分企业可能为了支持研发投入与产能扩张，正有序增加长期债务融资。与此同时，EBITDA利息保障倍数从2024年的13.00回升至13.97，显示企业息税前利润对利息支出的覆盖能力不仅未因债务增加而削弱，反而同步增强，这主要得益于行业营收与盈利能力的实质性改善（表6）。

表 6 近三年新材料行业相关指标

指标		2023	2024	2025年 前三季度
行业融资	融资金额（亿美元）	105	70	106
	融资数量（笔）	621	630	654
成长潜力	营业收入增速	-2.1%	0.2%	8.5%
	净利润增速	-31.9%	-32.0%	4.2%
	固定资产投资扩张率	13.2%	12.4%	13.6%
	研发投入增速	10.2%	7.2%	5.7%
营运能力	营业周期（天）	191	200	203
	存货周转天数	95	94	99
	应收账款及应收票据周期天数	103	105	113
风险研判	资产负债率	30.3%	32.4%	32.1%
	流动比率	2.51	2.32	2.26
	速动比率	2.02	1.80	1.78
	长期债务与营运资金比率	0.129	0.132	0.140
	EBITDA利息费用比率	16.23	13.00	13.97

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

综合来看，新材料产业在关键材料国产替代加速与下游高端制造需求增长的驱动下，呈现出“盈利修复、效率优化、财务稳健”的结构性改善特征，整体发展态势持续向好。行业正逐步摆脱周期性波动的影响，进入以精准研发、理性投资和高效运营为特征的高质量发展新阶段。展望未来，随着国家对新能源、半导体等战略新兴产业的持续加码支持，以及关键核心技术的不断突破，新材料产业有望进一步巩固复苏基础，实现更具可持续性的增长

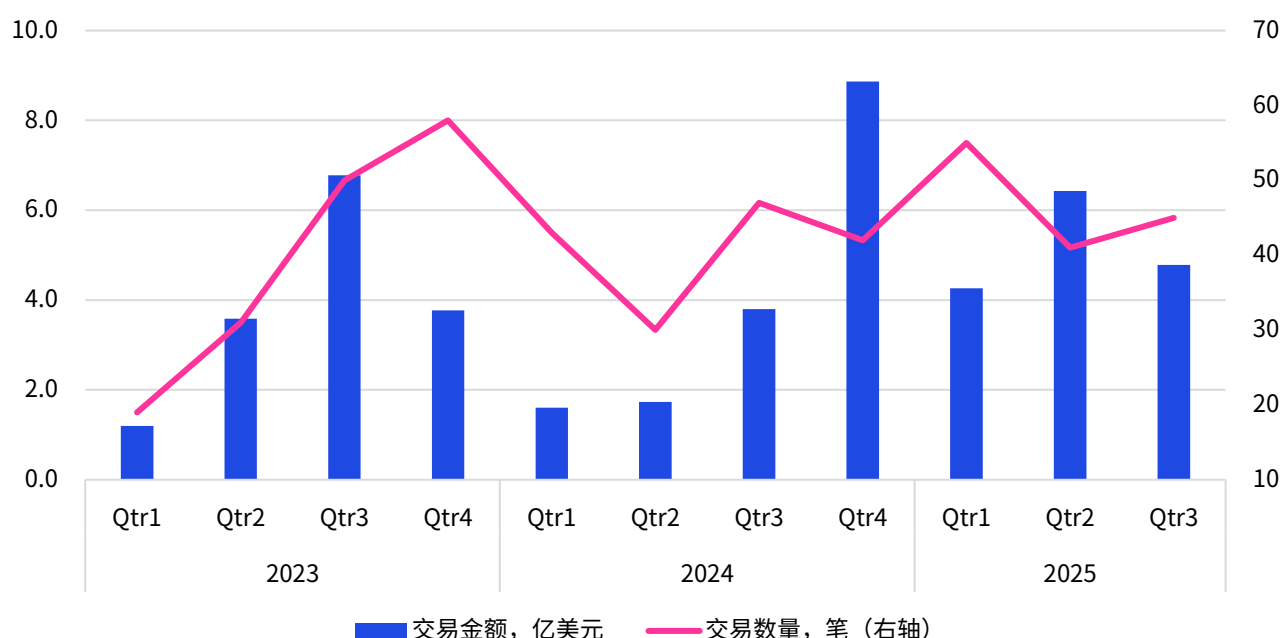
1.7 节能环保

节能环保产业是指以实现高效节能、先进环保和资源综合利用为目的，提供相应产品或服务的产业。该产业包括高效节能产业、先进环保产业、资源循环利用产业、绿色交通车船和设备制造产业等4大领域，为经济社会绿色低碳转型提供技术、装备和服务支撑。2024年出台的《关于加快经济社会发展全面绿色转型的意见》将“大力发展绿色低碳产业”作为“加快产业结构绿色低碳转型”的重要部分，并首次明确到2030年节能环保产业规模达到15万亿元左右的目标，未来几年，节能环保行业仍有较大的发展潜力。

行业融资：高效节能、先进环保、资源循环利用等领域投融资活动频繁

2025年前三季度节能环保行业PE/VC市场总融资额为15.5亿美元，较去年前三季度同比增长 117%；总融资交易147笔，同比增长18%（图 13）。其中高效节能、先进环保、资源循环利用等领域投融资活动频繁，具体项目涵盖污水处理、垃圾处理、环境修复、绿色交通等多方面。

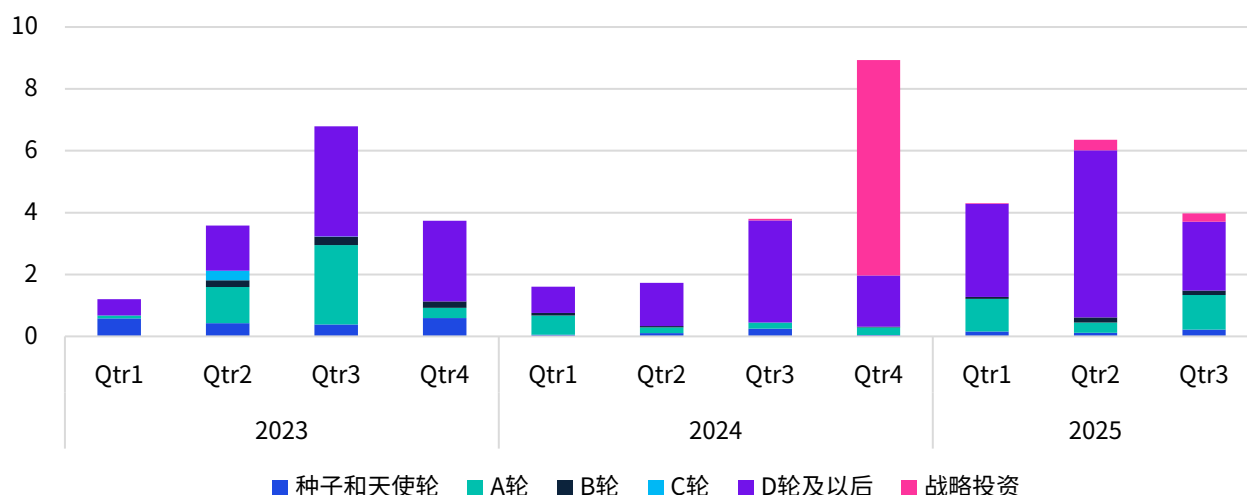
图 13 节能环保PE/VC融资金额和数量，季度



数据来源：投中数据，毕马威分析

从不同轮次的融资金额来看，2025年前三季度D轮及以后融资额为10.6亿美元，较去年前三季度同比增长92%；A轮紧随其后，融资额为2.5亿美元，同比增长153%；战略投资总融资额为6,319万美元，同比显著增长1039%（图 14）。值得一提的是2024年12月深圳能源环保获得建行等投资机构高达6.9亿美元增资，显著推高2024年四季度的战略投资额。

图 14 节能环保融资轮次分布，亿美元



数据来源：投中数据，毕马威分析

成长潜力：营收回暖利润筑底，节能环保产业蓄力技术突围

2025年前三季度，节能环保上市企业营业收入增速为6.2%，较2024年的5.3%提升0.9个百分点，反映行业整体市场活力有所增强，业务规模持续温和扩张。净利润增速虽仍为负值，但已从2024年的-22.5%收窄至-10.4%，改善幅度达12.1个百分点，表明企业盈利压力有所缓解。企业业绩回暖主要得益于行业的结构性复苏：一方面，固废、水务等细分板块表现良好；另一方面，部分头部企业通过布局资源循环利用等获得了增量收入。面临利润承压，以及政府强化固定资产投资项目节能审查，固定资产投资扩张率中位数从2024年的9.4%下降至5.0%。研发投入增速保持稳定，2025年前三季度与2024年均均为4.8%。在投资整体收缩下，研发投入稳定，表明企业正通过技术创新寻求突破，方向集中在智慧水务、AI环境监测、资源循环利用技术等，旨在降本增效并孵化新增长点，为向技术驱动转型蓄力。

营运能力：存货周转效率提升，应收账款回收难题仍存

2025年前三季度，节能环保上市企业营业周期中位数为277天，较上年同期的282天下降5天。具体来看，存货周转中位数为128天，较上年同期的139天下降11天。节能环保行业以EPC、PPP等项目型业务为主，存货中“已完工未结算”的工程施工类资产占比高，2025年地方政府专项债发行提速，叠加财政部《关于规范政府和社会资本合作存量项目建设和运营的指导意见》政策推动，项目验收周期缩短，存货结转速度加快。此外，高效节能设备、环保装备制造企业受工业节能改造等下游需求回暖影响，库存消化加速。但应收账款及应收票据中位数从上年同期的129天增加至134天，表明企业账款回收面临一定挑战。广东省环境保护产业协会对环保产业的调研数据也印证了这一压力，广东省超过四成的抽样调查企业反映现金流情况恶化，近六成企业应收账款没有改善²⁴。尽管《保障中小企业款项支付条例》持续实施及政府化债推动部分企业回款改善，但落地节奏不一，历史欠款清收缓慢，项目结算周期长等导致应收账款周期持续延长。

²⁴ 广东省环境保护产业协会，《2025年前三季度广东省环保产业运行形势分析报告》，2025年12月

风险研判：负债率呈上升态势，短期偿债能力弱化

2025年前三季度，节能环保上市企业资产负债率为39.1%，较2024年的38.1%上升1个百分点，延续2023年以来的稳步上升态势。节能环保行业仍处于“双碳”目标驱动的基建扩张期，固废处理、碳捕集等项目投资密集，导致投资活动现金流持续净流出，加剧债务积累。从短期偿债指标看，应收账款回款周期拉长，营运资金被占用，影响短期偿债能力，流动比率从2024年的2.14降至2025年前三季度的1.99。从长期偿债指标看，长期债务与营运资金比率由0.109略升至0.114，长期偿债压力稍有增加但整体仍较低。EBITDA利息费用比率从2024年的8.97下降至2025年的8.79，表明企业息税前利润对利息的覆盖能力轻微下滑，主因是行业盈利修复基础尚不牢固，部分企业利润改善未能完全覆盖利息支出增长，尤其是一些盈利承压的细分领域企业。

总体来看，2025年作为“十四五”的收官之年，在政策红利与市场化机制的驱动下，节能环保行业前三季度呈现收入增长加速、利润亏损收窄的复苏态势，成长潜力有所回升。然而，营运效率因应收账款周期延长而有所下降，这对现金流管理提出更高要求（表 6）。展望未来，企业的分化预计将持续，行业修复深度取决于化债政策的实效、企业的精细化运营能力以及对技术创新的投入转化效率。

表 7 近三年节能环保行业相关指标

指标		2023	2024	2025Q3
行业融资	融资金额（亿美元）	15	16	16
	融资数量（笔）	158	162	141
成长潜力	营业收入增速	-0.1%	5.3%	6.2%
	净利润增速	-3.5%	-22.5%	-10.4%
	固定资产投资扩张率	8.5%	9.4%	5.0%
	研发投入增速	12.7%	4.8%	4.8%
营运能力	营业周期（天）	230	252	277
	存货周转天数	130	128	128
	应收账款及应收票据周期天数	121	126	134
风险研判	资产负债率	37.7%	38.1%	39.1%
	流动比率	2.17	2.14	1.99
	速动比率	1.79	1.69	1.66
	长期债务与营运资金比率	0.094	0.109	0.114
	EBITDA利息费用比率	10.68	8.97	8.79

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

1.8 总结

战略性新兴产业经历从“规模扩张”到“提质增效”的发展逻辑转换。在行业融资、成长潜力、营运能力及风险研判四大维度上，呈现出显著的共性特征与挑战（表8）。

表 8 2023-2025年部分战略性新兴产业四个维度指标

行业	指标	行业融资		成长潜力			营运能力			风险研判	
		融资金额 (亿美元)	融资数量 (笔)	营业收入 增速	净利润增 速	固定资产 投资扩张 率	营业周 期天数	存货周 转天数	应收账款 天数	流动比率	EBITDA 利息费用 比率
新一代 信息技术	2024	531	3,231	10.6%	5.3%	8.3%	221	120	111	2.87	11.98
	2025	621	3,626	8.6%	12.5%	12.8%	215	116	114	2.53	14.46
生物产业	2024	208	1,388	11.1%	16.8%	10.3%	248	178	72	4.45	9.86
	2025	250	1,452	3.6%	-7.6%	3.8%	255	180	75	3.87	13.85
高端装备 制造业	2024	23	205	6.3%	-8.3%	5.2%	355	197	146	2.50	18.22
	2025	210	242	11.7%	21.4%	8.3%	357	195	151	2.34	17.72
新能源产业	2024	62	489	-1.7%	-31.3%	27.4%	316	145	169	1.70	5.88
	2025	107	481	2.1%	-12.6%	10.9%	305	137	174	1.75	6.65
新能源汽车	2024	94	146	7.9%	24.9%	13.2%	210	106	109	2.32	23.48
	2025	66	138	14.1%	28.3%	12.7%	211	101	116	2.05	20.48
新材料	2024	52	458	-0.8%	-26.0%	12.3%	205	100	105	2.49	13.00
	2025	106	654	8.5%	4.2%	13.6%	203	99	113	2.26	13.97
节能环保	2024	7	120	5.6%	-9.9%	9.7%	283	139	129	2.22	8.97
	2025	16	141	6.2%	-10.4%	5.0%	277	128	134	1.99	8.79

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析 注：绿色箭头表示指标改善，红色箭头表示指标下降。

行业融资：政策引导资金流向，资本向硬核科技与产业后期集中

01 政策是核心牵引力。大规模设备更新、绿色低碳转型、产业链自主可控等国家战略及配套政策，是驱动资本流向特定领域的重要因素。政策为相关产业创造了明确的市场需求，引导资本精准支持。

02 资本向硬核科技与产业后期集中。融资活动向半导体、人工智能、高端装备、新能源关键材料、创新药及生物技术等具备高壁垒和战略价值的“硬科技”赛道倾斜。A轮等早期投资仍然占重要地位，同时，D轮及以后的晚期融资和战略投资占比提升，表明资本更青睐技术路径清晰、商业化前景明朗的成熟企业。

成长潜力：盈利修复与精准投入并进，新质生产力成内核

01 盈利修复成为共同主题。尽管面临周期性调整和竞争压力，多数产业在2025年前三季度显现出净利润增速改善或降幅收窄的积极信号。盈利能力的回升主要得益于产品结构优化、成本控制、海外市场开拓以及政策对无序竞争的规范。

02 投资与研发更趋精准。固定资产投资扩张整体趋于理性，企业从产能的简单扩张，转向对智能化改造、核心技术研发、产业链薄弱环节的针对性投入。研发投入增速普遍放缓但保持稳定，研发策略从“铺面”转向“聚焦”，资源集中投向关键核心技术攻关。

03 新质生产力成为核心引擎。产业的增长越来越依赖于技术创新、数字化转型和绿色化升级。人工智能赋能、智能化解决方案、高端化产品、资源循环利用等，成为驱动营收增长和价值提升的新动能。

营运能力：运营效率承压，应收账款管理是普遍挑战

01 应收账款周期延长是突出痛点。多数行业普遍面临应收账款周转天数增加的问题，反映出下游支付压力向上游传导、项目回款周期拉长等系统性挑战。这直接占用了企业营运资金，增加了现金流压力。

02 存货管理持续优化。通过引入智能供应链、精准预测需求、优化产品结构，企业在存货周转效率上总体有所改善或保持稳定，显示出精细化运营能力的提升。

03 营业周期表现分化。综合以上两方面，各行业营业周期表现不一，但压缩长周期、提升整体资金周转效率是企业普遍努力的方向。

风险研判：财务结构整体稳健，短期流动性需关注

- 01 杠杆率结构性上升，但总体健康。为支持技术研发和战略投资，部分行业企业适度增加了负债，尤其是长期债务，导致资产负债率温和上升。这种“杠杆率提升”更多反映了产业发展阶段的融资需求，整体负债水平仍处于健康区间。
- 02 短期偿债能力边际承压。受应收账款增加等因素影响，多个行业的流动比率和速动比率出现小幅下降，提示短期偿债能力和资产变现能力面临考验，需要企业加强现金流管理。
- 03 长期偿债保障能力增强。尽管负债有所增加，但受益于盈利能力的边际改善，多数行业的EBITDA利息保障倍数保持稳定或回升，表明企业主营业务产生的利润对利息的覆盖能力依然稳固，长期偿债风险无虞。

未来关注重点与方向

- 01 技术转化的效率与速度。如何将技术优势和研发投入快速、高效地转化为具有市场竞争力的产品和稳定的盈利，是决定企业能否跨越周期、持续成长的核心。
- 02 现金流与营运资金管理。在宏观环境存在不确定性的背景下，强化应收账款回收、优化库存、保障健康的经营性现金流，比追求收入规模扩张更为重要，是企业生存和发展的生命线。
- 03 应对产业链与政策风险。企业需密切关注全球供应链格局变化、国内产业政策调整以及地方财政支付能力，增强自身经营的韧性和适应性。
- 04 平衡创新投入与财务稳健。在加大前沿技术投入的同时，需动态优化资本结构，保持财务弹性，确保在投入期和商业化阶段的财务安全。

未来产业

未来产业由前沿技术驱动，当前处于孕育萌发阶段或产业化初期，是具有显著战略性、引领性、颠覆性和不确定性的前瞻性新兴产业。大力发展未来产业，是引领科技进步、带动产业升级、培育新质生产力的战略选择。银行业应当主动作为、提前布局，深度参与未来产业培育发展全过程，为新质生产力成长提供强有力的金融支撑。本部分对于已有一定产业基础和商业落地的具身智能、氢能和生物制造等三个行业从定义、产业链分析、行业融资等几个维度进行展开分析；对于脑机接口、量子科技、核聚变和6G等四个仍处于发展初期的产业仅进行简要分析。

具身智能

产业定义和产业链分析

具身智能 (Embodied Artificial Intelligence) 是指有物理载体的智能体，强调通过智能体与物理环境的动态交互，形成“感知—认知—决策—行动”闭环机制的智能范式，其核心在于实现感知、行动与认知的深度融合。

具身智能的产品形态不限于人形，而是可以根据具体任务和应用场景的需求，选择适合的物理实体形态，多样化形态有利于此类产品在开放环境中展现出强自主性、适应性和泛化能力。根据应用场景的不同，具身智能产品可划分为工业机器人、医用机器人、特种机器人或商用机器人等。

2025年3月具身智能首次被中国政府写入政府工作报告，成为未来产业培育的重点方向之一，10月发布的“十五五”规划建议再次将具身智能列为新的经济增长点之一。在国家顶层设计的指导下，各省市结合自身产业基础，围绕技术攻关、产业链协同、场景落地、生态培育四大核心维度部署重点任务，形成了“国家引领、地方协同”的发展格局。根据国务院发展研究中心预测²⁵，具身智能产业市场规模有望在2030年达到4,000亿元，在2035年突破万亿元。

具身智能产业链上游聚焦硬件基础，中游打造技术核心，下游拓展多元应用，垂直整合的产业生态正在加速具身智能产品的商业化进程（图 15）。其中上游环节作为整体产业链的硬件基础，核心在于芯片、传感器、减速器等关键部件的突破。其中，部分关键部件的国产化水平仍较低，正加速实现国产替代。以芯片为例，作为“算力引擎”，其技术迭代直接影响具身智能产品的性能提升。而随着国产AI算力芯片的突破和进步，2024年中国加速芯片市场中本土AI芯片品牌的市场份额已约达30%-35%²⁶。中游环节关乎具身智能产品的技术核心，关键在于软硬件的深度集成。例如，AI算法方面，大模型的引入，能提升具身智能“大脑”的认知和决策能力，增强智能体在复杂环境中的自主性。下游环节是具身智能产业链的最终输出端，涵盖工业制造、服务业等多元应用场景。例如，在工业制造领域，具身智能产品可执行汽车装配、质量检测等任务，推动制造业的智能化转型。

²⁵ 《中国发展报告2025》，国务院发展研究中

²⁶ 中国加速计算服务器市场规模将突破千亿美元，行业生态即将全面重塑，IDC

图 15 具身智能产业链

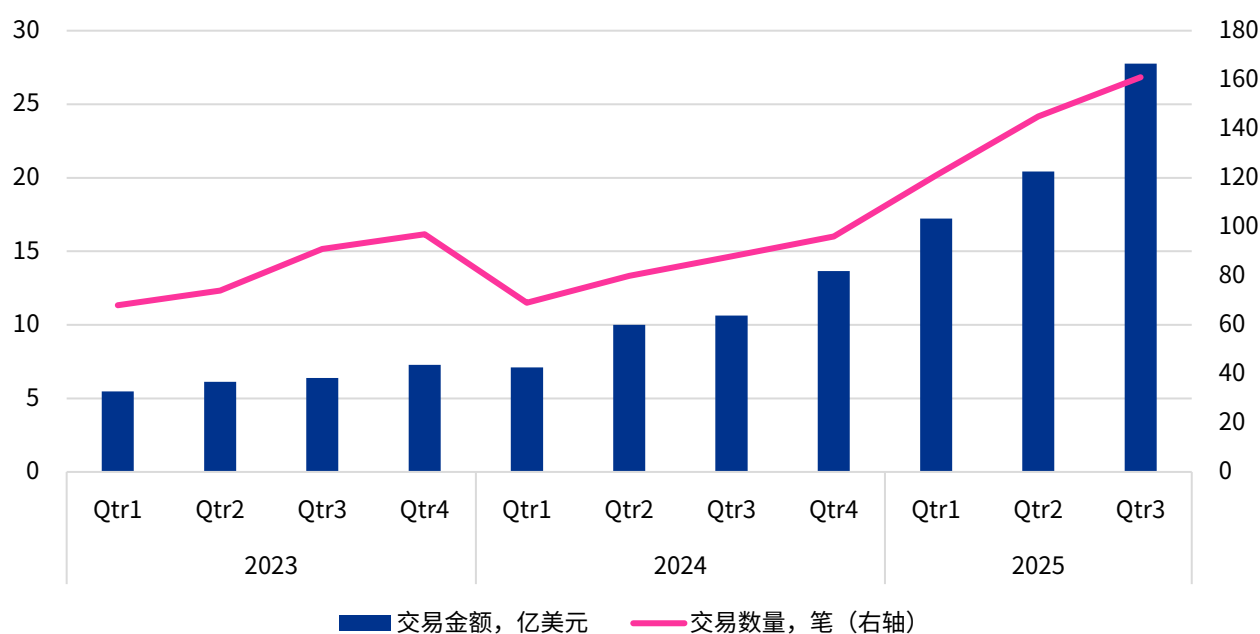


资料来源：毕马威分析

行业融资：融资金额连续七个季度保持增长态势，资本流向更加多元

具身智能产业融资事件频发、融资金额持续攀升，主要受益于政策支持力度加强、关键技术不断突破、产业化进程加快、应用场景需求日益旺盛等因素。2025年前三季度，该产业总融资金额达65.4亿美元，同比增长135.7%，实现连续七个季度保持增长后再创新高，融资事件数量同比增幅则相对较低，约为80.2% (图 16)。这主要由于单笔融资金额不断增加，2025Q3具身智能融资事件的平均融资金额约为0.17亿美元，而2023 Q3约在0.07亿美元的水平，且亿美元级以上融资事件数量逐年上涨，一定程度上反映出投资方对大额融资项目的关注度提升。

图 16 具身智能产业PE/VC融资金额和数量，季度

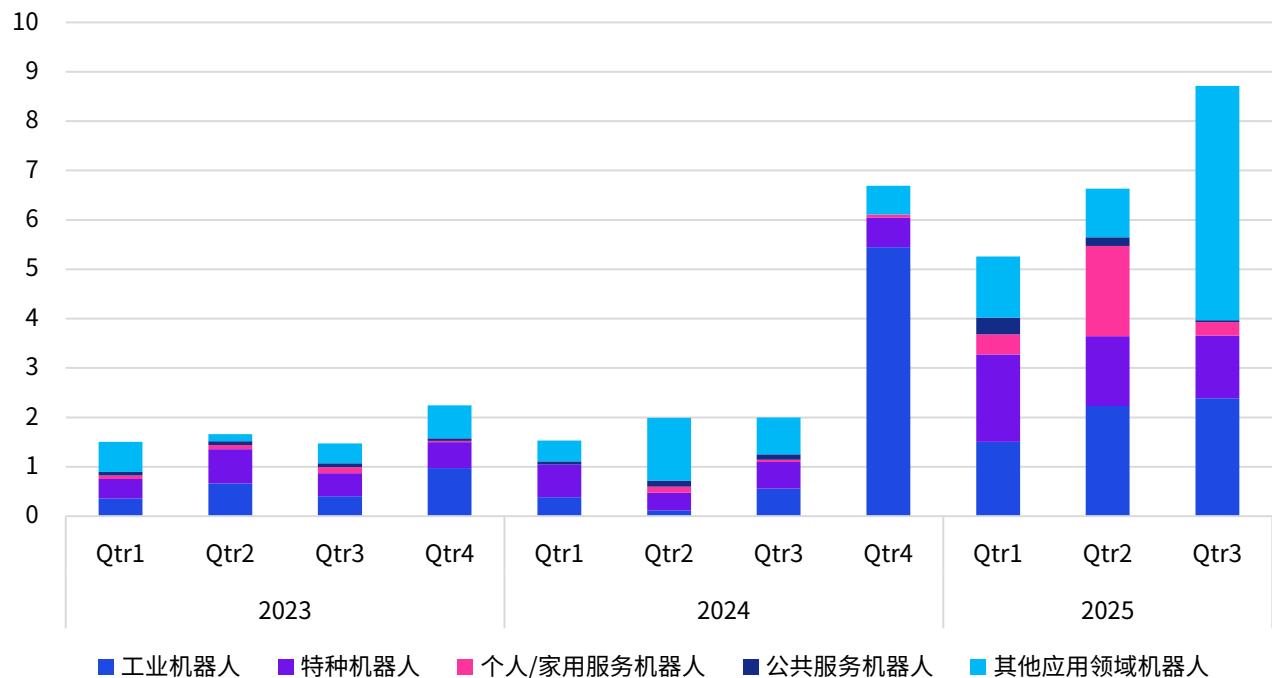


数据来源²⁷：投中数据，毕马威分析

根据下游应用场景的不同，具身智能产品企业主要分布在工业机器人、特种机器人、个人/家用服务机器人、公共服务机器人等赛道，而相较单一应用领域赛道，拓展下游跨领域应用的企业是融资主力，相关融资金额在2025年前三季度总计达15.3亿美元，在总融资金额中占比达23.3%。在单一应用领域赛道，工业机器人和特种机器人占主导地位，2025年前三季度的融资总额分别达到6.1亿美元、4.5亿美元，同比增速分别为48.1%、185.5%。值得注意的是，2025Q3其他应用领域机器人融资金额高达4.8亿美元，主要受到农业无人机等领域的大额交易拉动 (图 17)。总体而言，具身智能产业下游的跨领域、规模化应用趋势，正带动资本流向更加多元化的细分赛道。

²⁷ 所分析数据不包含除香港特别行政区和台湾地区以外的境外区域交易

图 17 具身智能产业单一应用领域PE/VC融资金额，亿美元



数据来源：投中数据，毕马威分析

氢能

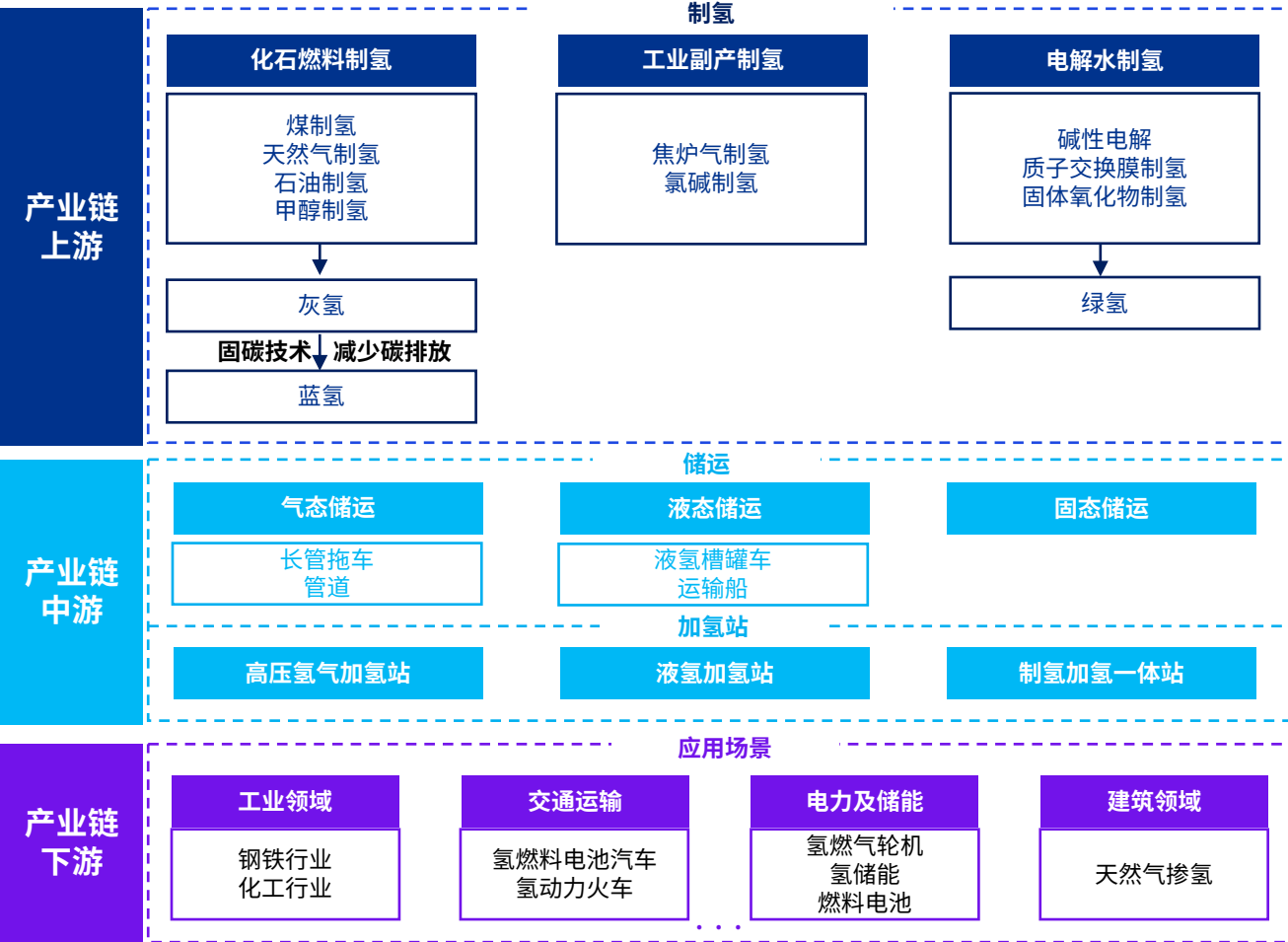
产业定义和产业链分析

氢能根据制取方式和碳排放情况的不同，主要分为灰氢、蓝氢和绿氢三类。灰氢主要通过化石燃料制取，过程中碳排放量较高。蓝氢制取时会采用固碳技术，相较于灰氢更为环保。绿氢是利用光电、风电等可再生能源电解水制取，被视为“零碳氢气”，在各国的能源转型中占据关键地位。国际能源署（IEA）数据显示²⁸，全球已作出最终投资决定的电解槽引入项目达20吉瓦，预计到2030年，绿氢产量将较2024年增长5倍，展现出广阔的发展前景。

²⁸ 全球绿色转型推动氢能国际合作，北京能源与环境学会

氢能产业链条涵盖制氢、储运、加注与应用等环节（图 18），中国高度重视氢能产业的高质量发展，正从试点探索进入有序破局的新阶段。公开数据显示，“十五五”时期绿氢需求规模预计为240万-430万吨/年²⁹。此外，绿氢产量到2030年可能达到300万吨，形成万亿元以上的大市场³⁰。

图 18 氢能产业链



数据来源：公开信息，毕马威分析

在制氢环节，中国制氢产能与产量稳步增长。截至2024年底³¹，全国氢气年产能突破5,000万吨，全年产量超过3,650万吨，分别同比增长约1.6%和3.5%；其中，电解水制氢年产能约50万吨，全年产量约32万吨，分别同比增长约9.7%和3.6%，并且全国累计规划建设的可再生能源电解水制氢项目已超600个，产能及产量有望持续增长。在储运环节，氢的高密度储运至关重要，也是产业链中的关键瓶颈。当前中国仍以气态储氢为主，以长管拖车作为主要运输方式，适用于短距离、小规模场景，但也存在运输效率低、成本高的问题。加氢站方面，截至2024年底，国内已建成超过540座³²，有望为氢燃料电池汽车推广提供有力支撑。在应用环节，工业是当前主要应用领域，例如，钢铁行业可使用氢能作为还原剂，推动传统炼铁工艺的绿色转型；化工行业则利用氢能参与合成氨等重要化工产品的生产，助力行业低碳化发展。在交通运输领域，氢燃料电池汽车凭借能量密度高、加注便捷和续航能力强等优势，正成为氢能落地的重要方向。在电力及储能领域，掺氢发电在调峰调频、保障电网安全方面展现出独特优势，氢储能的大规模应用也有望推动新型电力系统的加速成型。此外，在建筑领域，天然气掺氢作为探索方向之一，可借助现有管网设施实现低碳供热供电，为建筑能源清洁化提供可行路径。

²⁹ 水电总院彭烁君：“十五五”时期绿氢需求规模为240万-430万吨/年，氢能促进会

³⁰ 专家预计2030年我国绿氢市场规模超万亿元，中国新闻网

³¹ 《中国氢能发展报告（2025）》，国家能源局

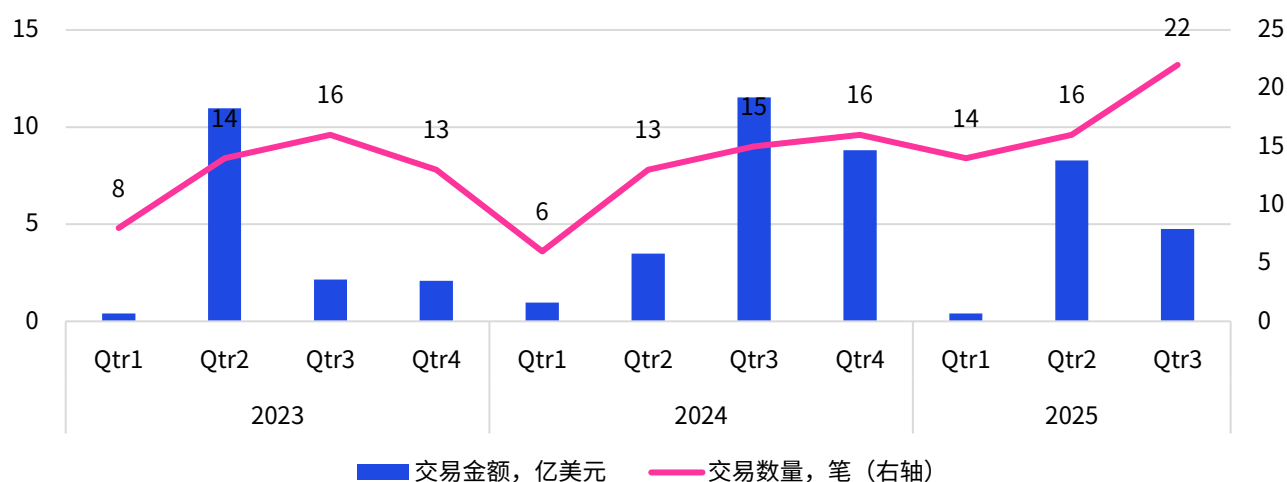
³² 同上

行业融资：融资总体呈现量升价跌，各轮次融资的活跃度均有提升

氢能产业近年来呈现出量升价跌的态势。2025年前三季度融资金额为13.4亿美元，较去年同期同比下滑16%；融资交易数量52笔，同比增长52.9%，其中Q3的交易数量为22笔，创11个季度的新高（图 19）。

2023Q2和2024Q3的融资金额为两大高点，分别为11亿美元和11.5亿美元，主要受到当季度10亿美元级的单笔融资事件拉动。而排除大额融资事件影响后³³，2023-2025Q3各季度融资金额总量相对均衡，融资额中位数为1.8亿美元，平均数为1.9亿美元。

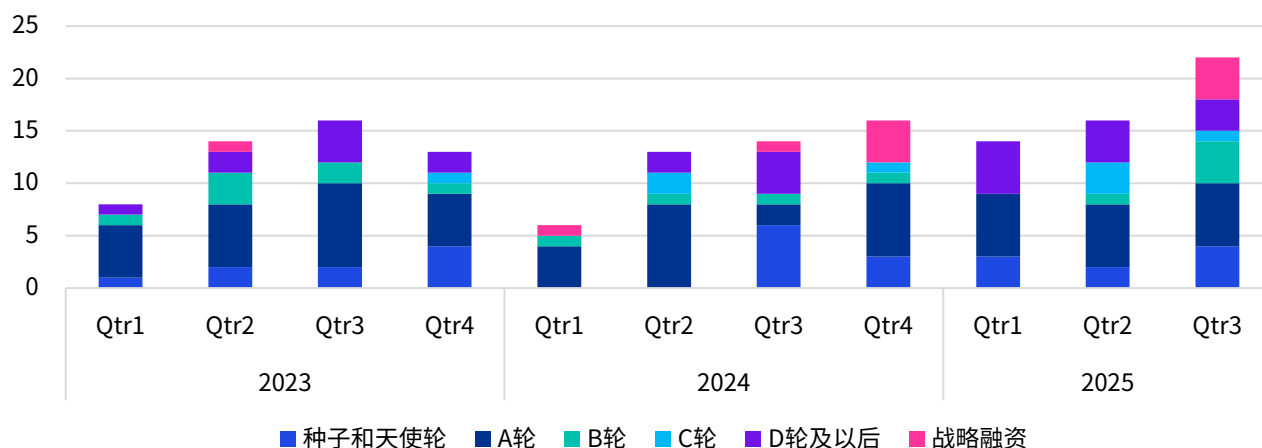
图 19 氢能产业PE/VC融资金额和数量，季度



数据来源³⁴：投中数据，毕马威分析

结合融资轮次分布来看，各轮次融资的活跃度均有提升。具体来看，2025年前三季度除A轮的交易数量同比增幅为29%外，其他各轮交易数量涨幅均超过50%，C轮、D轮及以后、战略融资的交易数量更是都实现了翻倍，分别达到4笔、12笔、4笔（图 20）。其中，C轮、D轮及以后的交易金额也有显著增长，同比涨幅达到227.6%、372.8%，分别为2.71亿美元、7.40亿美元。

图 20 氢能PE/VC按轮次融资数量，笔



数据来源：公开信息，毕马威分析

³³ 单笔融资金额大于5亿美元的交易共四起

³⁴ 所分析数据不包含除香港特别行政区和台湾地区以外的境外区域交易

生物制造

产业定义和产业链分析

生物制造是以工业生物技术为核心，围绕“生物体改造 - 反应过程优化 - 产品分离纯化”的全链条展开的先进生产方式。具体而言，生物制造是以基因工程、合成生物学等前沿生物技术为基础，利用菌种、细胞、酶等生命体生理代谢机能或催化功能，通过工业发酵工艺规模化生产目标产物的制造过程。

生物制造全链路产业生态贯穿“实验室”到“应用端”，上游立足于原材料供应和技术研发支持，中游打造标准化、模块化的设计转化平台，下游涵盖多元化应用领域和相关产品（图 21）。公开数据显示³⁵，中国生物制造产业总规模已近1万亿元人民币，发酵产能占全球的70%以上。

图 21 生物制造产业链



数据来源：毕马威分析

³⁵ 中国生物制造产业总规模接近万亿元，中国新闻网

上游原材料正从第一代碳源向第二、三代碳源演进，工业生物技术则呈现出协同突破趋势。具体而言，前两代碳源均面临供应不稳定、储运成本高等共性问题，以超临界二氧化碳为原料的第三代碳源成本有望显著降低。合成生物学、生物催化与酶工程技术、发酵工程与生物反应技术、下游分离纯化技术等为代表的工业生物技术日渐融合，驱动生物制造从天然菌群的自然发酵（1.0时代），发展到单一菌种的定向发酵（2.0时代），再到依赖诱变育种的3.0时代。伴随基因工程的出现，行业进入4.0时代，而在合成生物学日渐成熟和AI技术飞速发展的背景下，BT（Bio-technology）与IT（Information Technology）的融合正加速“生物制造5.0”时代的来临。

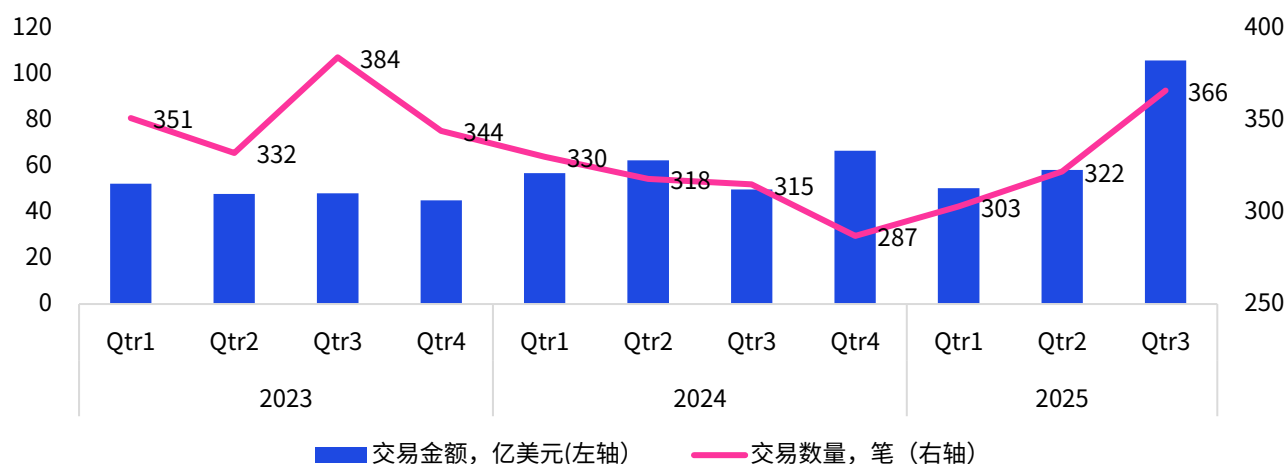
中游的创新技术平台主要推动实验室技术转化为实际应用，中试平台³⁶主要负责工艺验证和规模化生产，产业孵化平台则可为初创企业提供全链条一站式服务，帮助企业跨越从产品到市场的“达尔文死海”³⁷。目前，与发达国家相比，我国中试平台建设起步较晚，企业平台的开放协同能力与高校、科研院所平台的成果转化能力仍存在提升空间，科研成果向现实生产力的转化潜力仍有待进一步释放。

生物医药、生物能源等是生物制造产业的核心应用领域，相关应用产品包括生物基材料和生物基化学品材料两大类。生物医药作为生物制造技术最为成熟和应用广泛的板块，已在抗生素、疫苗和治疗性蛋白质等药物的大规模生产中得到充分验证；生物能源则在全球范围内成为使用最为普遍的可再生能源形式，77%的可再生能源均来源于生物燃料³⁸。此外，“生物制造+”展现出巨大的发展潜力，据国际能源署预测，2021至2030年国际生物质利用规模将以每年10%的速度增长³⁹。

行业融资：波动调整后企稳回暖，早期及后期融资占据主导

生物制造产业融资近年来呈现出波动调整后稳步上升的态势。交易数量从2023Q3到2024Q4，出现连续5个季度的下滑，2025年以来则出现回升趋势，而交易金额则总体呈波动上升趋势，主要受到单笔平均交易金额增加及大额融资事件的拉动。2025年前三季度该领域融资交易数量为991笔，同比增长2.9%，融资金额为214.3亿美元，同比增长26.7%。其中，2025Q3交易金额突破百亿美元门槛，达105.8亿美元，创11个季度新高，单笔平均交易金额达到0.29亿美元，且出现了十亿美元级大额融资事件，一定程度上反映出资本对市场的投资信心持续回暖（图22）。

图 22 生物制造产业PE/VC融资金额与数量，季度



数据来源：投中数据⁴⁰，毕马威分析

³⁶ 中试平台，是指在科研成果从实验室研发阶段向大规模产业化生产过渡过程中，提供中间试验的综合性支撑平台

³⁷ 指的是科技成果转化需经历从技术发明到量产的漫长研发周期，面临高投入、高风险，高校和企业鲜少问津，这一“无人区”常被喻为“达尔文死海”，跨越“达尔文死海”，中国科学报

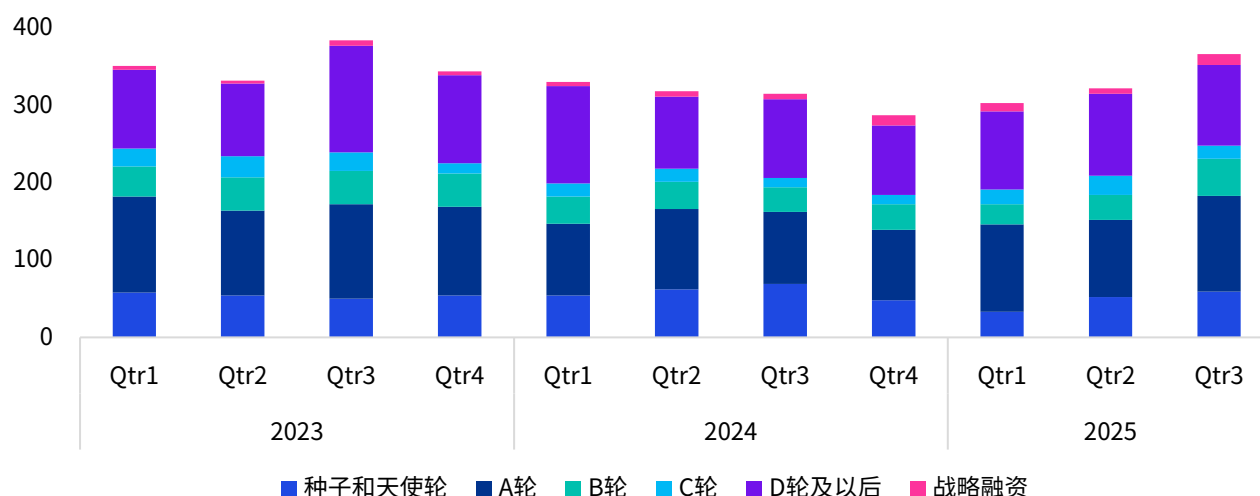
³⁸ 中国生物制造产业发展现状，中国高新技术产业经济研究院

³⁹ 全球生物质资源供应，国际能源署

⁴⁰ 所分析数据不包含除香港特别行政区以外的境外区域交易

结合融资轮次来看，A轮与D轮及以后的融资轮次占主导。其中，A轮融资交易事件数量占比均超过30%，反映行业仍处于技术驱动与应用验证阶段，新项目不断涌现（图 23）。对比两者的融资金额占比情况来看，近11个季度的A轮融资金额占比从24.1%下降至9.8%，D轮及以后融资金额占比则从48%爬升至66%，D轮及以后的融资轮次对总融资金额的拉动作用愈发显著，一定程度上反映资本更倾向于支持已具有规模化潜力的成熟项目。

图 23 生物制造产业PE/VC融资轮次交易数量分析，季度



数据来源：投中数据，毕马威分析



脑机接口

脑机接口（Brain-Computer Interface, BCI）指在生物体大脑与外部机器之间建立信息通路，通过采集、分析大脑信号，对其进行预处理、特征提取、分类识别后，形成控制指令以操控外部机器。按照电极侵入脑部的程度差异，脑机接口技术路径主要分为侵入式（有创植入大脑皮层下）、半侵入式（有创硬脑膜或蛛网膜上）和非侵入式（无创贴附在头皮上）三类。脑机接口产业上游为电极、芯片、基础数据库和系统软件等，中游为硬件设备制造、软件和算法开发，下游为医疗健康、商业娱乐、公共事业等领域的应用。

整体上，脑机接口产业仍处于发展初期，面临着基础软硬件技术亟需突破、信息安全和隐私泄露风险、研发成本投入过高等问题，产业链环节整合度相对不足。但该领域是生命科学和信息科学融合发展的前沿，是人机协同交互的关键支撑技术，因此是全球各国科技竞逐的重要赛道之一。根据工信部等七部门联合发布的《关于推动脑机接口产业创新发展的实施意见》，中国计划到2027年打造2至3个产业发展集聚区，到2030年形成安全可靠的产业体系，培育2至3家有全球影响力的领军企业和一批专精特新中小企业。

当前，中国脑机接口企业数量已超过200家，且近九成企业采用非侵入式技术路线⁴¹，这有利于保障安全性进而促进下游应用拓展，且由老龄化带来的医疗康复需求，有望激发广阔市场空间。公开数据显⁴²，2028年中国脑机接口市场规模预计达到61.4亿元，2024-2028年的复合增长率约为17.7%。投融资方面，2023-2025Q3中国脑机接口领域融资交易数量约为67笔，总金额超10亿美元，热门赛道包括脑电穿戴设备、柔性脑机接口、近红外脑功能成像设备、医疗康复、神经调控等⁴³。

量子科技

量子科技指以量子力学的基本原理为基础，利用量子叠加、量子纠缠、量子不可克隆等特性，来实现信息处理、通信与精密测量，主要应用方向包括量子计算、量子通信和量子测量。其中，量子计算基于叠加、纠缠和量子干扰等特性，革新计算范式，并行计算能力更强且能耗更低；量子通信利用量子态的不可克隆性，强化信息传输的安全性；量子测量是利用量子态对环境的高度敏感性，提升对时间、位置、加速度、电磁场等物理量的测量精度。从产业链看，量子科技上游主要涵盖核心硬件、软件及元器件，如量子芯片、低温设备、量子算法与软件；中游为系统集成与整机制造，如量子计算机、量子密钥分发设备及相关系统；下游则面向各行业提供应用解决方案，覆盖金融、医药、网络安全、国防等。

量子科技创新迭代需要大量资金投入支持，中国政府不断强化政策引导和资金投入，实施“量子调控重大专项”“科技创新2030—量子通信与量子计算机重大项目”等，持续开展相关布局，培育了以合肥、北京、上海为代表的量子科技产业生态。在量子通信领域，中国通过开发世界上最长的量子密钥分发网络——2000余公里的北京—上海主干网，在安全的长距离量子通信方面引领了全球创新⁴⁴。

⁴¹ 脑机接口技术与应用研究报告（2025年），中国信通院

⁴² 七部门：推动脑机接口产业创新发展，经济参考报

⁴³ 根据投中数据不完全统计

⁴⁴ 中国的量子科技创新水平如何？美国信息技术与创新基金会

当前，中国量子计算和量子测量的发展主要聚焦基础科学突破，高校、科研机构、互联网企业等是主要参与者，而随着中国首个规模化专用光量子计算机制造基地正式投入运营，量子计算的规模化发展有望提速。量子通信的商业化进程则相对领先，有望进入规模化扩张阶段，通过扩大用户规模反哺技术产品迭代。公开数据显示⁴⁵，2025年中国量子科技市场规模预计达115.6亿元，占全球份额约15%。此外，信通院数据显示⁴⁶，中国在量子通信领域的企业数量在全球占比超33%，但在量子精密测量方面的影响力相较欧美仍有一定差距。2025年前三季度，国内已有超20家量子通信、量子计算领域的企业获得早期融资，总融资金额超3.2亿美元⁴⁷，有望为中国量子科技创新持续带来新动能。

可控核聚变

核聚变 (nuclear fusion)简言之就是模拟太阳内部的能量产生过程——将氢的同位素氘和氚，在极高温高压环境下聚合为氦，这个过程会释放大量能量。作为自然界中恒星发光发热的基本原理，其能量释放巨大且几乎无放射性废物产生，理论上是清洁、高效、可持续的理想能源。目前，全球范围内的聚变研究主要集中在磁约束聚变和惯性约束聚变两种主要的技术路径上。其中磁约束聚变装置主要有托卡马克、仿星器、磁镜三种类型；惯性约束聚变的主要方式是激光和Z箍缩。其中，磁约束聚变的最有代表性项目有国际热核聚变实验反应堆(ITER)，而惯性约束聚变的代表性项目则有美国的国家点火装置(NIF)⁴⁸。核聚变的产业链上游主要为各类原材料，包括超导磁体材料、金属钨、钼等稀有金属、特种钢材、氘和氚等燃料等。中游主要为各类设备以及反应堆工程建设。下游应用目前仍在探索阶段，主要集中在科研及发电领域。

近年来关键技术节点的连续突破，推动了可控核聚变的工程化验证进展。2022年12月，美国劳伦斯利弗莫尔国家实验室的NIF装置利用2.05MJ激光能量输入，获得了3.15MJ的聚变能输出，首次实现“净能量增益”，标志着输入能量低于聚变输出能量的科学可行性得到验证⁴⁹；磁约束技术路线同样进展显著，中国全超导托卡马克EAST在2025年初实现了1亿摄氏度高温下高约束模等离子体持续运行1066秒，创造了稳态长脉冲运行的世界纪录⁵⁰。在技术进步的推动下，目前全球已有近40个国家推进聚变计划，运行、在建或规划中的聚变装置超160座⁵¹。此外，私营资本也加速进入聚变赛道，助力行业加速跨越实验室到应用落地的鸿沟。根据FUSION FOR ENERGY(F4E)于2025年11月发布的报告，全球私营核聚变投资已升至130亿欧元，较2020年的15亿欧元增长了八倍以上⁵²。

⁴⁵ 量子科技行业市场规模及下游应用占比情况分析，未来智库

⁴⁶ 量子信息技术发展与应用研究报告（2024年），中国信通院

⁴⁷ 根据投中数据不完全统计

⁴⁸ 可控核聚变研究现状及未来展望，李建刚，《物理前言》第37卷(2025年)第1期，<http://mp.ihep.ac.cn/article/pdf/preview/1519c47a-6b2e-489d-92e6-f65ad87d5dd5>

⁴⁹ NIF第十次点火：劳伦斯利弗莫尔国家实验室开展核生存能力实验，可控核聚变，<https://www.nuclear-fusion.com.cn/blog/nif-0e90df81-8138-4e9a-b335-d4cc4fcc86b1>

⁵⁰ 全超导托卡马克EAST装置实现亿度千秒高约束模等离子体运行，中国科学院等离子体物理研究所，https://ipp.cas.cn/xwdt/ttxw/202501/t20250120_410191.html

⁵¹ IAEA发布《2025年世界聚变展望》报告，国家核安全局，https://nnsa.mee.gov.cn/ywdt/gjzx/202510/t20251020_1130352.html

⁵² F4E报告：全球私营核聚变投资达130亿欧元，中美领跑格局凸显，<https://www.nuclear-fusion.com.cn/blog/f4e-130>

中国已经从ITER计划参与者成长为全球产业引领者，政策的保障和投资的扩张为行业持续发展提供双重驱动。自2006年加入ITER计划以来，中国通过承担18个关键部件制造任务，积累了深厚的技术与工程经验。目前，国内已形成以中科院等离子体物理研究所、核工业西南物理研究院为代表的“国家队”，主导磁约束托卡马克路线，同时涌现出一批民营企业，尝试高温超导托卡马克、球形托卡马克等创新路径。从投融资来看，2023-2025年前三季度核聚变领域融资交易数量为23笔，总金额达46.8亿美元，其中最大一笔交易为中国聚变能源有限公司在2025年8月获得约16亿美元战略投资，旨在通过市场化机制推进聚变工程的商业化进程。在政策层面，中国在2025年9月出台的首部《原子能法》中，明确鼓励受控热核聚变技术开发，并建立分级分类管理制度，为行业创新提供制度保障。

6G

6G是通感算智深度融合、空天地一体全域覆盖的新一代移动信息网络，将实现从“移动通信网络”向“移动信息网络”的重大跃迁。服务对象扩展到与人工智能、卫星互联网等的跨域融合，实现人、机、物、智能体的全面高效联接，进一步形成通信与智能、感知、计算、安全等深度融合的新场景。6G产业上游为核心技术研发与硬件支撑，涵盖芯片设计制造、通信设备制造、材料与元器件研发等环节；中游聚焦网络建设与系统集成，包括网络建设与运维、系统级定制化解决方案等；下游则延伸至车联网、智能驾驶、智能制造、智慧城市、远程医疗等多个垂直应用领域，形成全链条产业生态。

整体上，6G产业正处于技术创新加速演进、产业方向愈发清晰的关键阶段，但仍面临技术标准分化、跨领域生态配套不足、规模化应用成本较高等问题。作为新一代智能化综合性数字信息基础设施，6G是全球科技革命和产业变革的必争之地，能够不断催生新质生产力，助力经济社会高质量发展。政策层面，2025年政府工作报告明确提出“培育6G等未来产业”，工信部印发的《电子信息制造业2025—2026年稳增长行动方案》鼓励6G关键器件、芯片等技术攻关⁵³，北京亦庄已落地国内首个地方6G产业专项资金支持政策，对重大科技攻关企业给予最高3,000万元资金支持⁵⁴。随着技术试验与标准制定的持续推进，6G产业将逐步从技术验证向商用落地稳步过渡。

当前，中国6G产业已连续四年组织开展6G技术试验，目前已完成第一阶段技术试验，形成超过300项关键技术储备⁵⁵，为后续产业化奠定基础。全球移动通信系统协会（GSMA）预测，2030年起6G将在中国、欧洲、美国等地率先实现商用，到2040年6G连接数有望突破50亿，占全球总连接数的50%以上⁵⁶，未来市场空间广阔。市场规模增速方面，据Research And Markets数据，2024-2030年全球6G技术市场年均复合增长率高达43.98%，2030年市场规模预计增至149.4亿美元⁵⁷。长期来看，随着未来终端数量的不断增长以及垂直领域应用。不断深化，预计到2035年将形成千亿元级的6G产业及应用市场，成为驱动数字经济增长的核心引擎。

⁵³ 两部印发《电子信息制造业2025—2026年稳增长行动方案》，中国新闻网，2025年9月4日

<https://www.chinanews.com.cn/cj/2025/09-04/10476499.shtml>

⁵⁴ 北京经开区推出6G产业资金支持政策，央广网，2025年7月17日

https://www.cnr.cn/bj/jcsy/20250717/t20250717_527266806.shtml

⁵⁵ 我国完成第一阶段6G技术试验，央视新闻，2025年11月13日

<https://news.cctv.com/2025/11/13/ARTIGC5Uhd0YzB0HZNLd7DzC251113.shtml>

⁵⁶ 我国6G发展路线图浮现 融合创新成关键词，央视网，2025年11月17日

<https://5gai.cctv.com/2025/11/17/ARTI1BeO27T1TB2UJMwuWUMG251117.shtml>

⁵⁷ 6G标准化启动元年 产业呼吁加强合作避免分裂风险，中国经营报，2025年4月21日

http://dianzibao.cb.com.cn/html/2025-04/21/content_335442.htm

总结

当前，中国未来产业整体上处于由培育期向产业化初期过渡的关键阶段。相关领域在技术研发、应用场景和产业生态等方面持续突破，具备高成长确定性，前沿技术成果一旦实现产业化，就有望催生规模庞大的产业链与产业集群，成为新一代千亿级、万亿级的支柱产业。结合具体产业方向来看，具身智能、量子计算、6G等与战略性新兴产业中的新一代信息技术高度相关，呈现出明显的“技术同源、应用外延”特征，氢能、可控核聚变等未来能源技术，有望巩固拓展中国新能源产业优势。

在产业链层面，不同产业方向在产业成熟度、市场化能力、产业链协同等方面存在较明显分化，但也呈现出以下共性特征：上游关键技术攻关和能力建设仍以研发驱动为主，对资本和政策支持依赖度较高；中游产业化能力逐步增强但稳定性不足，成本控制、产能利用率等亟需提升；下游应用场景有加速落地趋势，但商业模式有待充分验证，且市场化需求仍需培育。

长远来看，中国未来产业将经历“强化原始创新—加速技术孵化—早期市场培育—产业化—产业集群”的培育长周期，战略意义重大且需要资金密集投入、长期投入。当前，未来产业融资仍呈现出整体规模仍较低、资金更偏早中期、融资节奏趋于理性等特征，将持续需要政府资金的“耐心投”和社会资本的“放心投”，资本存量、创业投资活跃程度、企业融资成本等将成为衡量相关未来产业发展水平的重要指标。



深化产融结合，驱动产业发展



前文围绕国家战略部署，从技术演进、商业模式与风险特征等方面系统梳理了战略性新兴产业和未来产业的发展脉络及阶段性特征，呈现了产业侧发展趋势与全景蓝图。在服务实体经济高质量发展的背景下，商业银行亟须围绕上述产业发展规律，实行优化资源配置、创新产品体系和完善风险管理等具体举措，将支持战略性新兴产业和未来产业发展作为培育新质生产力、推动经济结构转型的重要着力点。本章在前文论述的基础上，围绕“产业链、创新链、资本链”协同联动，探讨商业银行深化产融结合、提升金融服务实体产业质效的思路与路径。



重塑战略定位：从单独项目融资走向产业金融生态

战略性新兴产业和未来产业具有技术密集、资本密集、不确定性高等特点，单笔项目的成败往往并不代表产业方向的成败。对于商业银行而言，服务模式需要从传统的“单一项目融资、单一企业授信”，升级为围绕“产业链、创新链、资本链”的综合金融服务。

01

从支持单个企业，转向服务产业链生态

围绕新一代信息技术、高端装备制造、新能源、生物医药等重点领域，商业银行应以链主企业为锚点、上下游链上企业为延展，构建“链主企业+链上企业”的客户组合，通过供应链金融、订单融资、应收账款融资等方式，提升产业链整体稳定性与抗风险能力。

02

从被动挖掘客户，转向前瞻赛道布局

构建“产业画像、客群画像、区域画像”三位一体的投研体系，将具身智能、氢能、生物制造等未来产业纳入行内重点观察名单，通过行业白名单、客户培育库等方式，形成一批“提前调研、提前布局”的目标客群，实现从“看得见”到“看得懂”，再到“敢投、会投”的转变。

03

从零散金融产品，转向综合化金融服务

将信贷、投资、投行、交易、托管等“条线”打通，面向产业链提供一揽子综合金融方案，既满足企业日常营运资金需求，又满足其在研发投入、产能扩张、并购整合、出海布局等关键阶段的金融需求。



优化金融供给：将金融服务精准嵌入产业发展全周期

基于各类产业融资结构、成长阶段、营运模式与风险暴露等特征，商业银行在金融供给侧应采取“按产业分类、按阶段分层、按风险分档”的策略，构建涵盖产业全生命周期的服务体系。

01

聚焦企业成长的关键节点

- 初创期与早期成长阶段（创新药、合成生物、具身智能等领域典型）：以股权/准股权投资、科技成果转化基金、投贷联动产品为主，突出“耐心资本”和风险共担。针对轻资产、重研发特征，探索知识产权质押、研发费用贷、科创保险与贷款组合等模式。
- 成长期与扩张期（高端装备、新能源、新能源汽车、部分新材料企业）：以中长期项目贷款、设备更新贷款、融资租赁为主，配套流动资金贷款和贸易融资。结合企业技术升级、大规模设备更新等需求，制定技改升级专项金融服务方案，提升企业技术/设备升级意愿与能力。
- 成熟期与链主企业（行业标杆、高热度细分赛道龙头等）：通过银团贷款、并购贷款、境内外债发行、资产证券化等工具，支持其全球化布局和兼并整合。围绕跨境结算、汇率避险、海外并购等提供综合金融服务，商业银行应与链主企业深度合作，打造“产业研究+技术突破”的创新孵化试验田。

02

打造差异化产业风控模式

- 周期性较强、固定资产投资占比较高的行业（部分新能源、装备制造等）：聚焦项目现金流测算和资产抵质押价值，采用“项目现金流+资产保障”的风险缓释组合，适度拉长贷款期限，与项目建设周期和设备折旧周期相匹配。
- 轻资产、技术密集型行业（新一代信息技术、创新药、合成生物等）：将研发强度、专利价值、技术平台竞争力、核心团队能力等纳入授信评分。强化与政府引导基金、产业基金、券商投行、创投机构的信息共享与风控协同，通过“多方共评、风险共担”提升对风险的预见性与可控性。



重点赛道深耕：聚焦产业场景打造定制化金融服务包

基于对重点赛道产业逻辑、业务模式等要素的深度解析，商业银行应锁定典型业务场景，设计具有针对性的综合金融解决方案，形成“一条赛道、一套方案、一批客户”的链式拓客与场景化服务能力。

01

新一代信息技术与具身智能

针对算力基础设施、关键芯片、工业软件、人形/服务机器人等领域，提供数据中心、算力基地、智能制造工厂建设等项目贷款和绿色金融支持。对于具身智能整机及核心零部件企业，结合订单情况开展应收账款质押、订单融资、库存质押等，缓解其“高研发、高投入、长周期”带来的压力。探索“算法+算力+应用场景”的金融合作模式，与链主企业共建行业解决方案。

02

新能源、智能化汽车与氢能

- 光伏、风电、储能等领域：支持大型光伏、风电场站及配套储能设施建设，优化项目融资结构，延长贷款期限匹配资产周期。针对电池与储能企业，加强对产能规划、原材料价格波动、海外市场拓展的风险研判，精准设置授信敞口与担保要求。
- 新能源车及氢能应用领域：通过汽车金融、汽车消费贷款、运营商贷款等产品支持整车销售和运营。支持加氢站、充换电站等基础设施建设，探索以特许经营权、运营现金流为基础的项目融资模式。

03

生物医药与高端医疗设备

- 创新药和高端医疗器械企业：结合临床阶段和商业化进展，采用分阶段投放、里程碑考核的授信方式，增强资金使用的灵活性与安全性。发挥托管、资金监管等功能，服务临床试验、CRO/CMO合作、商业推广等环节。
- 生物制造与合成生物企业：重点支持中试平台建设、工艺放大、产业化基地等关键环节，兼顾环保与安全要求，开展绿色金融。通过与园区、链主企业、产业基金共建一体化服务平台，提高关键科技成果转化效率。

**风险管控升级：构建适配产业特性的专业化风控体系**

在加大对新兴产业和未来产业支持力度的同时，商业银行需要同步构建与之相匹配的专业化风险管理与内部配套机制。

01

构建产业视角的风控框架

商业银行需要将绘制的产业/企业画像，转化为授信政策、准入标准和风险指标体系。在信用评级中适度提高对研发投入强度、技术平台壁垒、产业链地位等非财务指标的权重。将应收账款周转天数、存货周转、经营现金流等指标纳入动态监测，形成面向新兴产业与未来产业的专属风险预警机制。

02

完善“投研一体、投贷联动”机制

强化总行研究部门、分支行客户经理、投行和资管团队的协同，以产业研究为基础，形成行业白名单和负面清单，引导资源向“真科技、真创新、真需求”的企业集中。针对具有高成长性但短期盈利承压的企业，整合股权投资、可转债、科创保险等金融工具，一方面解决企业金融难题，同时有效的分散银行信贷风险。

03

优化内部考核与容错机制

适当拉长涉及白名单产业/企业的业务考核周期，将技术突破、产业带动效应、绿色低碳贡献度等指标纳入评价。探索在合规前提下的容错纠错机制，鼓励基层机构在风险可控前提下开展业务创新。



生态协同深化：政企银联动共建“产融结合”新生态

战略性新兴产业和未来产业具有典型的政策引导、创新驱动、跨界协作等特点，商业银行要善于整合内外部资源，融入区域产业发展大局。

01

加强与政府部门和园区平台协同

围绕国家和地方新质生产力发展布局，深度参与产业规划、重大项目遴选、产业基金运营、科技成果转化平台建设等，提升项目信息获取能力和风险识别能力。与各类园区、开发区、科创平台共建金融服务工作站、产业金融联合实验室，通过对项目联合筛选与风险管控，提升银行对产业机遇和风险的洞察能力。

02

推动与产业资本和社会资本协同

与链主企业、专业投资机构、保险机构等建立长期合作机制，探索“银行+产业基金”“银行+母基金”“银行+保险”等多元化合作模式，形成“政府引导、市场运作、专业管理、风险共担”的产业金融生态格局。

03

依托产融结合实现多方价值共赢

通过产融深度结合与金融供给侧优化，商业银行不仅能够提升对实体经济的支持质效，也能在新一轮科技革命和产业变革中，培育潜在优质客群、提前布局潜在市场。以金融解决方案的“确定性”，应对产业发展面临的“不确定性”，最终形成“技术突破、产业升级、金融赋能、风险可控、价值共赢”的良性循环。



不良资产治理现状梳理及多元化处置策略



何巍烨
重组咨询服务
主管合伙人



胡雪梅
重组及特殊资产咨询
合伙人



王勃亚
重组及特殊资产咨询
副总监

特别鸣谢：

何颖、黄雨婷、任琬凝、
戎家恒、贾佳妮

中国银行业不良资产现状与隐忧

中国银行业不良资产的整体规模与质量现状反映出经济调整期的风险特征。

根据国家金融监督管理总局2025年三季度末数据，商业银行不良贷款余额达3.5万亿元，较二季度末增加883亿元；不良贷款率为1.52%，较上季度上升0.03个百分点，自2024年至今，不良贷款率有小幅波动，但整体风险可控，体现了银行业在宏观不确定性下的韧性。

2025年三季度末拨备覆盖率和资本充足率仍保持在充足水平，分别为207.15%及15.36%，为银行业应对和处置未来可能出现的不良资产提供了坚实的“安全垫”。

图1 商业银行不良贷款余额与不良率走势



数据来源：国家金融监督管理总局，毕马威分析

然而，潜在不良风险仍旧存在。截至2025年三季度末，商业银行关注类贷款余额约5.11万亿元，相较于2025年一、二季度末的4.96万亿元及5万亿元，整体呈上升趋势，关注类贷款的持续增加是未来不良资产生成的重要“蓄水池”。

从行业上看，当前关注类贷款主要集中于信用风险较高的房地产及其上下游产业链（如建筑业），2025年三季度末，银行体系房地产直接信贷敞口达52.83万亿元，是关注类贷款的核心来源，其上下游的建筑业风险传导效应显著。从机构类型上看，中国人民银行发布的《中国金融稳定报告（2024）》显示，高风险机构主要集中于农村中小金融机构，其数量达357家，其资产占比1.78%（约7.05万亿元），中小金融机构的风险分化也导致关注类贷款在区域性和“三农”、小微企业领域的集中。

上述指标反映出银行业隐性风险的存在，未来全球经济波动影响下，关注类贷款的迁徙风险或进一步推高，银行业预警机制需进一步加强。

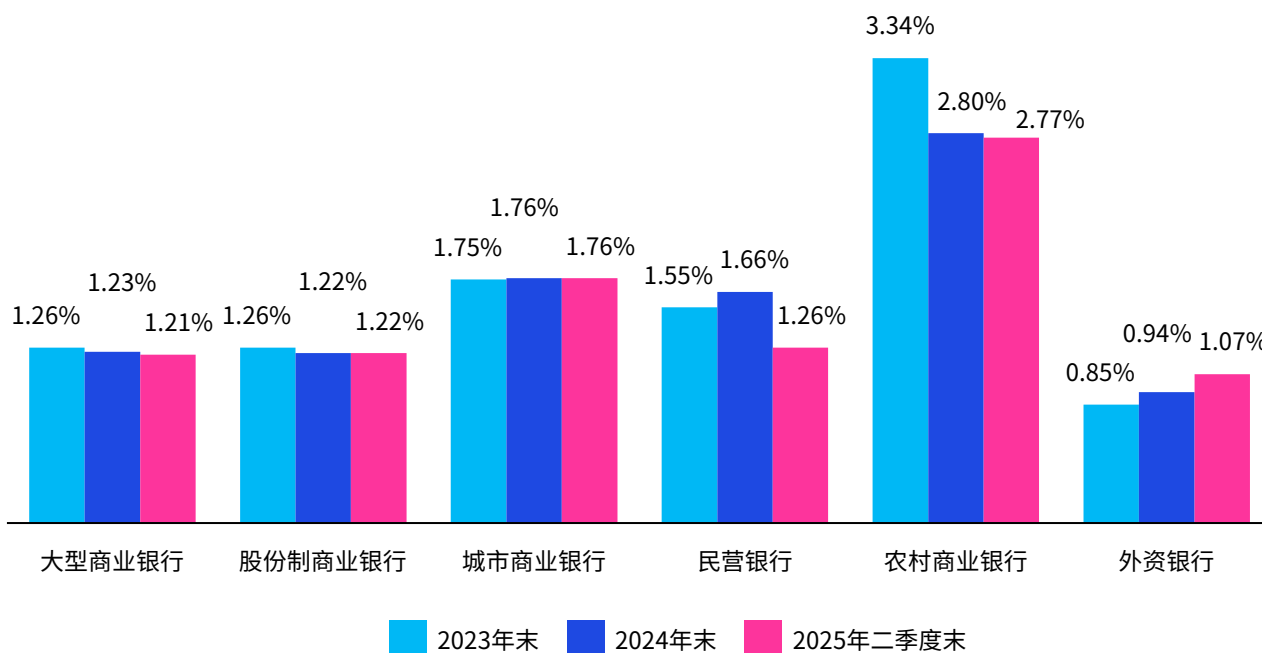
盈利能力承压可能制约商业银行的长期风险防控

截至2025年三季度末，银行业的拨备覆盖率约为207.15%，显示出较强的风险缓冲储备，能够有效覆盖潜在损失。但商业银行的净息差逐年降低至1.42%，银行整体利润空间下降，间接影响不良资产的化解效率。

从结构性风险分布维度分析，不良资产在银行类型、贷款类别中呈现不均衡特征。

银行类型方面，国家金融监督管理总局显示，2025年二季度末，城市商业银行不良贷款率为1.76%，农村商业银行为2.80%，显著高于大型银行（1.23%）和股份制银行（1.22%）。

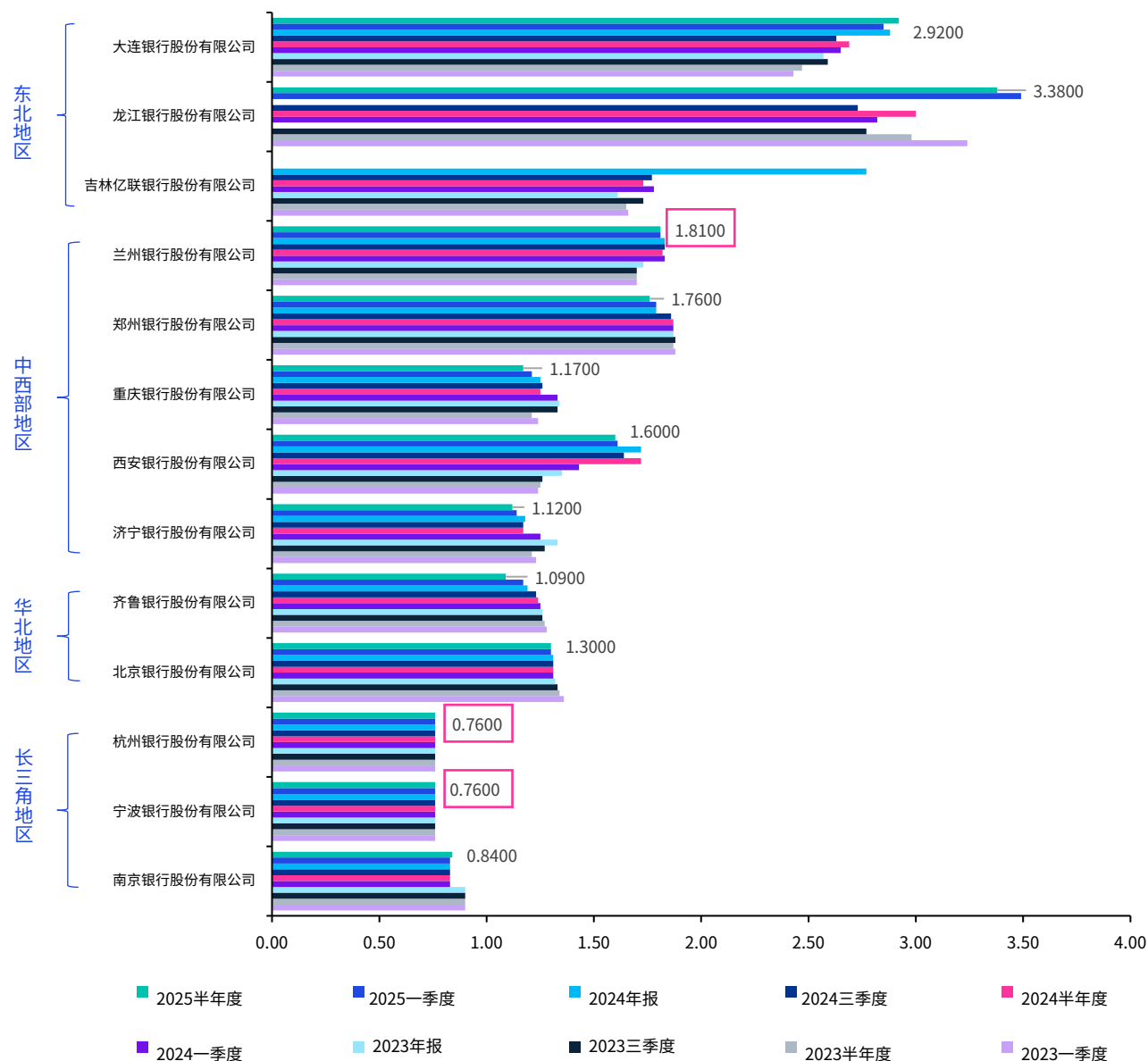
图2 各类银行不良率



数据来源：国家金融监督管理总局，毕马威分析

而中小银行的不良风险亦呈现分化明显、差距拉大的结构性特征。中西部及东北地区城商行因经济结构转型压力大、中小企业抗风险能力弱，不良率较高；而得益于经济发达及产业升级，长三角地区城商行不良率最低。

图3 各银行不良贷款率，单位%



来源：国家金融监督管理总局，各银行财务报告，毕马威分析

注：图中标注的为2025年半年度数据

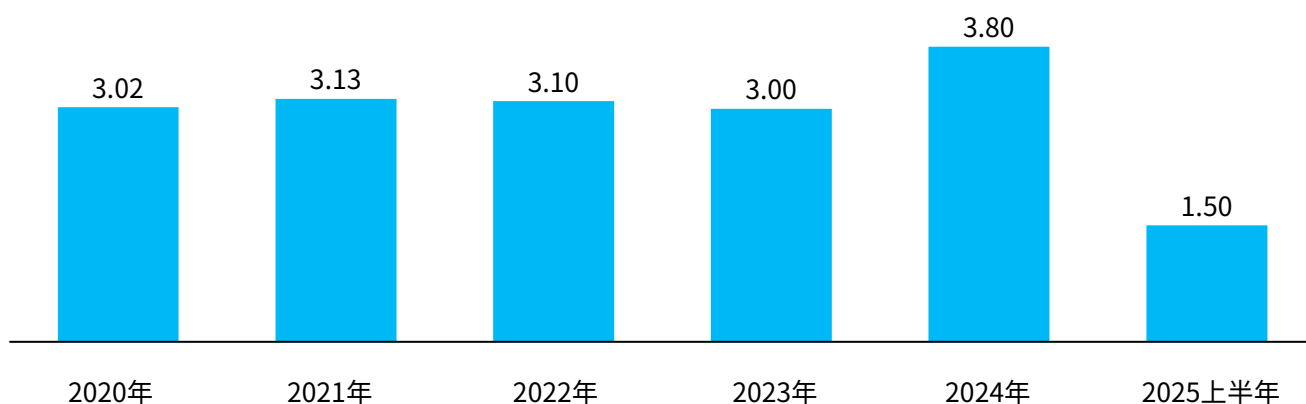
贷款类别方面，据金融监管总局及2024年多家银行年报显示，房地产业仍是不良贷款最集中的行业，虽部分银行房地产业不良率已回落至5%以下，但信贷风险仍处于高位。同时，零售贷款不良率加速上升，部分上市银行的财报显示，2024年末个人住房贷款不良率为1.13%，而个人消费贷款不良率为2.27%、信用卡透支不良率为2.80%，经营性贷款不良率达3.23%，在零售贷款各细分项目中最高。

目前，这些结构性风险隐忧暴露，未来若迁徙率持续上升，可能进一步导致商业银行不良资产规模扩大。

不良资产处置痛点与压力

随商业银行不良贷款的攀升趋势，银行业不良贷款化解力度持续加大。据统计，2020至2025年上半年，银行业累计处置不良资产逾17.55万亿元，年资产处置规模已连续五年保持在3万亿元以上，2024年达到3.8万亿元的处置规模创历史新高。截止2025年上半年，银行业处置不良资产规模约1.5万亿元，同比新增处置1,236亿元。

图4 商业银行不良资产处置规模



不良资产处置规模 (万亿元)

数据来源：国家金融监督管理总局，中国人民银行，毕马威分析

核销仍是银行处置不良资产的主要方式，通过将不良贷款从资产负债表中剔除，直接改善资产质量。统计数据显示，近几年银行核销的不良贷款均占各年处置总量的40%以上，国有银行核销规模最大，其次是股份制银行。核销虽能快速降低不良贷款的余额及不良贷款率，但未来还需要通过追偿等方式收回部分损失，且核销需要银行具备充足的拨备覆盖率以覆盖核销损失。部分以中小银行为代表的商业银行，由于受财务资源和资产质量双重压力，核销规模较小，仍应探寻多元化渠道，加速不良贷款的处置工作。

这些以中小银行为代表的商业银行，不良资产化解存在以下痛点：

01

历史包袱重，盈利能力、不良化解空间及资本补充渠道有限，财务资源相对紧张，无法承受大规模核销；

02

不良处置手段相对单一，主要依赖传统催收和诉讼，缺乏市场化处置思路及经验，处置周期长、成本高；

03

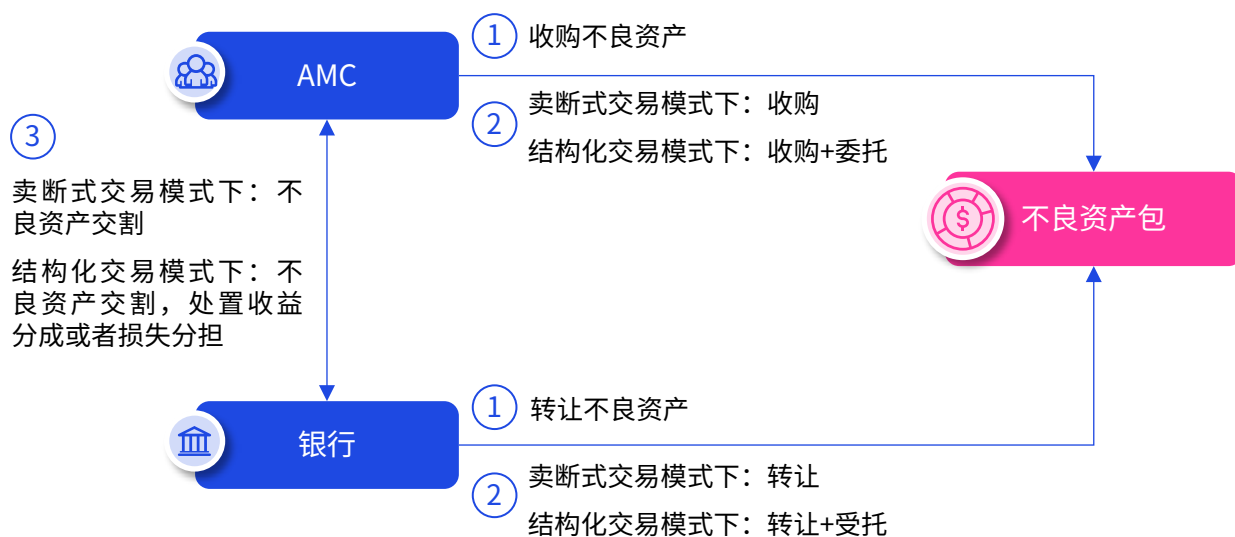
部分不良资产成因及法律关系复杂，在资产管理水平较低的情况下，资产质量略差，使投资者关注不够，意愿不高，这些不良资产的处置难度大、处置效果差。

不良资产处置方案与实践经验

对公不良贷款处置方案：批量转让与结构化交易的组合拳

过去十余年，商业银行主要依据财政部与原银监会发布的《金融企业不良资产批量转让管理办法》（财金[2012]6号文），通过卖断式批量转让处置对公不良贷款，但近年来受宏观经济周期及资产价值波动等影响，交易双方在资产定价上的分歧加大，对公不良批转交易难度逐渐上升。

原银保监会办公厅发布的《关于引导金融资产管理公司聚焦主业积极参与中小金融机构改革化险的指导意见》（银保监办发[2022]62号文），以及国家金融监督管理总局发布的关于落实《中国银保监会办公厅关于引导金融资产管理公司聚焦主业积极参与中小金融机构改革化险的指导意见》有关事项的通知（金办便函〔2024〕474号）等监管规定中，提出的“收购+反委托”的结构化批量转让交易模式（以下简称“结构化交易”），为因存在估值差异导致无法开展卖断式批量转让的不良资产提供了攻克之法。



银行将其不良资产以公开竞价方式真实转让给高于转让底价并出价最高的资产管理公司（以下简称“AMC”），双方签署《不良资产转让协议》，AMC根据转让协议支付全部对价款，资产风险与收益被全部转移，银行与AMC就该转让资产无任何合作；在结构化交易模式下，银行与AMC将签署《不良资产转让协议》和《合作清收协议》，AMC将所收购不良资产反委托银行进行清收，实现双方在有估值差异下的交易与合作。

对公不良贷款的市场化处置流程主要分为五个主要阶段，通常需要3-4个月的时间来完成。

阶段一：前期准备与立项

即建章立制、资产筛选、数据及档案准备、时间规划与初步交易结构设计等；

阶段二：尽职调查

即卖方尽调与买方尽调；

不良资产处置方案与实践经验

阶段三：价值分析与组包设计

即对不良资产进行价值分析，若开展结构化交易，则在此阶段进行交易结构的设计及清洁转让测算；

阶段四：资产推介、估值沟通与内部决策

即市场化公开化推介不良资产，与资产管理公司沟通估值差异，进行内部定价决策；

阶段五：公开竞价、协议签署、资产交割等

毕马威深刻理解政策与探讨流程安排，作为咨询顾问已协助百余家金融机构实施对公不良贷款批量转让交易，积累了丰富的实践经验。我们认为，对公不良贷款的处置工作应重点关注以下方面：

- 推动标准化的转让流程，确保流程合规与决策合规

- 深入尽职调查，公允估值定价，充分披露信息，减少交易双方信息不对称性

- 向投资者提供专业化的交易材料，提升转让效率；深入沟通估值差异，减少价格分歧

- 设计合理科学的转让方式和交易结构，促进充分竞争

此外，若采用结构化交易模式，还应在上述基础上，重点关注以下方面：

01 关注交易双方估值差异原因，判断结构化交易操作的可行性

02 选择适合结构化交易的不良资产

03 分析不良资产风险与收益的转移情况，确保真实、清洁转让

04 设置适用的竞价规则，约定清晰的收购反委托权利条款

05 合规合法的操作流程与账务处理

对公不良贷款的处置当前已是商业银行主动管理风险、优化资产结构的重要工具，尤其是结构化交易模式下，更是考验银行基于财务和战略考量的专业化风险处置手段，最终目的是为了帮助银行在不良资产真实、洁净出表的前提下，实现风险化解、轻装上阵及可持续的稳健经营。

不良资产处置方案与实践经验

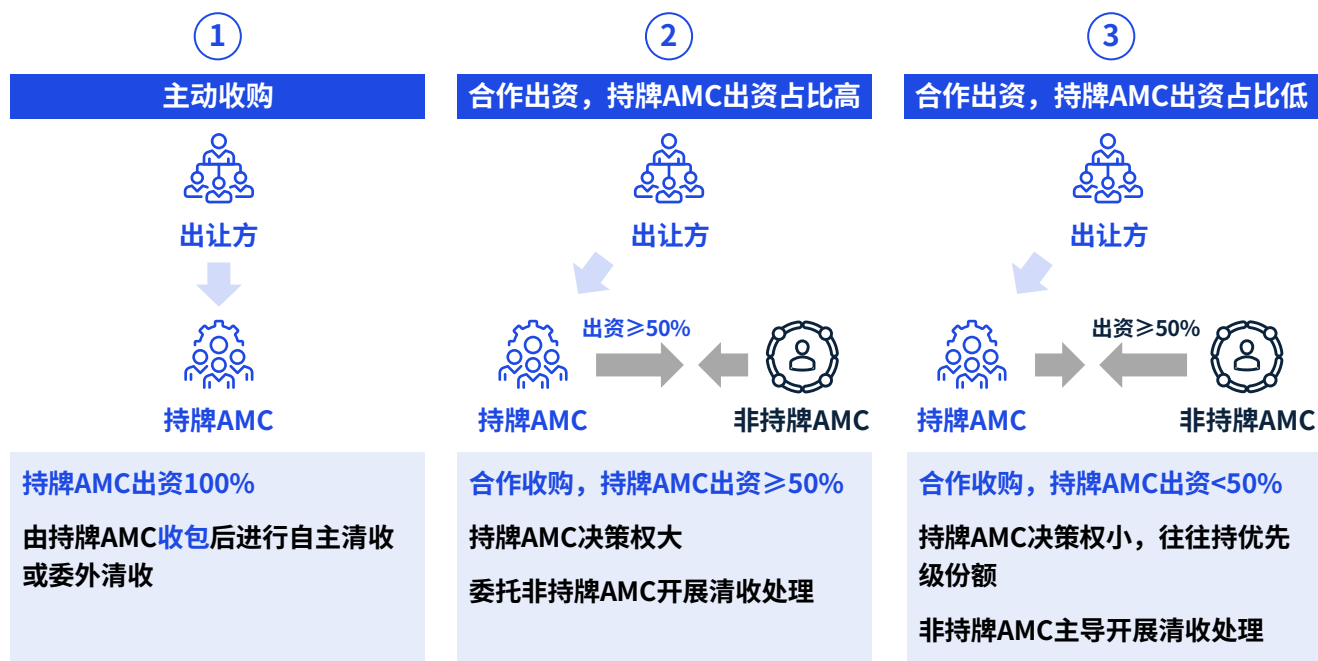
个人不良贷款处置方案：把握试点扩容的市场机遇

个贷不良批量转让试点实施前，银行个贷不良贷款处置存在诸多困难，制约着个贷资产质量改善与信贷资源有效循环。主要包括：政策层面对债权转让严格限制，个贷不良主要依赖核销、委外等处置方式，处置效率较为有限；因笔数多、金额小、分散度高等特征，个贷不良催收与管理成本高，单位回收收益低；司法诉讼难度大、周期长，资产回收周期长且不确定性高。

为解决上述问题，原银保监会颁布《关于开展不良贷款转让试点工作的通知》（银保监办便函〔2021〕26号）和《中国银保监会办公厅关于开展第二批不良贷款转让试点工作的通知》（银保监办便函〔2022〕1191号），允许6家国有控股大型银行、12家全国性股份制银行、全国11个区域的城商行和农村中小银行，以及政策性银行、信托公司、消金公司、汽车金融公司及金租公司，在银登中心批量转让信用类消费贷、经营贷及信用卡，拓宽了个贷不良处置路径。

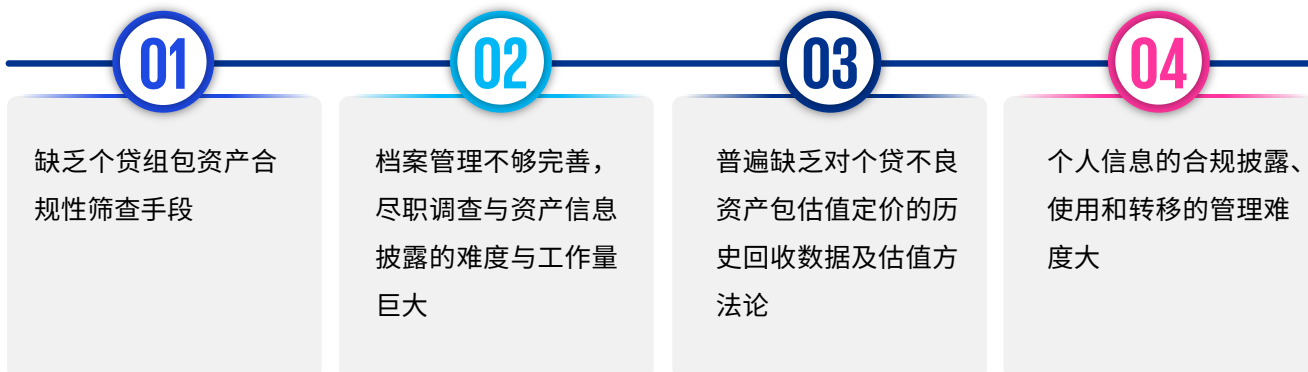
截至2025年三季度末，银登中心挂牌超2,000个个贷不良资产包，本金规模约3,200亿元，成交超过1,600个不良资产包，成交本金规模超过2,700亿元。银登中心个贷不良批量转让市场在逐步向常态化、规模化运行迈进。

根据政策要求，通过资质审核的资产管理公司可以在银登中心批量收购个贷不良资产包，且不受地域限制。试点四年多以来，各家资产管理公司根据自身特点与业务战略定位，有计划并有侧重的收购个贷不良，逐渐形成了自己的产品目标和发展风格。总体来说，全国性资产管理公司稳扎稳打并系统先行，强调独立开展和严格风控；地方资产管理公司灵活切入并各有所长，主打市场引导和资源合作。目前常见的三种收购模式如下：








不良资产处置方案与实践经验

对结合上述分析，本文总结了商业银行个贷不良批转的主要难点：



毕马威作为咨询顾问，目前已经协助数十家金融机构完成个贷不良资产批转交易。个贷不良批转的重点工作主要包括：

-  组包时关注资产选择标准与统计口径，尽职尽责剔除不合规资产
-  尽调估值需着重抽样方法、样本选取与数据清洗工作，确保估值科学合理
-  与投资人沟通时重视买方尽调工作的组织性与条理性
-  信息披露遵循真实完善与最小够用原则
-  资产交割设置过渡期，买卖双方制定适宜的交割方案与协作机制

个贷不良具有小额多户、风险分散、资金量低、线上化科技化、挂钩个人征信、生态链活跃等特点，与对公不良存在较大差异。短短四年多来，个贷不良政策与市场都发生了日新月异的变化，个贷不良批转逐渐形成一个新兴活跃的市场，个贷不良资产包的收购处置已成为多家地方资产管理公司业务发展战略中的重点产品。

未来个贷不良批转市场有望针对出让方和资产类型进一步扩容，个贷不良批转将成为继对公不良批转交易常态化后对不良资产处置渠道的有益补充。商业银行应积极拥抱政策，建章立制，疏通流程，加强市场化估值模型、个人信息合规管理及AMC合作机制建设，推动个贷批转交易模式落地，拓宽个人不良处置渠道。

进化与重构： 数字化时代银行组织架构变革



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



靳蓓
金融行业研究中心
总监

当前，以人工智能、大数据、区块链为代表的数字技术正以前所未有的深度和广度重塑金融业格局，推动银行业从支付清算到信贷审批、从风险管理到跨境服务等各环节向智能化、普惠化与全球化迈进，特别是在AI技术迅猛发展的2025年，大型语言模型能力的指数级跃升与多智能体协作技术的突破性进展，正深刻改变银行业的传统价值链与竞争要素。这一变革已超越简单的“工具赋能”阶段，正在引发一场深刻的“系统革命”，不仅重塑银行的产品与服务，更从根本上重构组织架构的底层逻辑。在人工智能时代，由于金融产品的研发、转化和生产成本可能大幅下降，这使实现产品多样化、触达远端客户在经济上变得更加可行⁵⁸。这一趋势正迫使银行重新审视其组织架构，以适应新时代的竞争环境。

据此，将围绕“怎么变、变什么、变到哪”的核心问题展开：先解决传统架构“部门墙”的核心痛点，提出前中台融合的敏捷组织方案；再明确科技部门的职能升级方向，打通技术与业务的协同壁垒；继而优化业务单元的运营模式，适配专业化与生态化的发展需求；接着应对智能体应用带来的人机协同新课题，完善组织作业与人才体系；最后勾勒未来自适应组织的核心形态，让整个变革路径从痛点破解到能力升级、再到范式成型，层层递进、环环相扣，为银行提供全流程的组织变革指引。

⁵⁸ 肖远企，《在人工智能时代的金融监管与创新》，2025年中国金融科技峰会讲话。

1

组织架构转型—— 从垂直科层到前中台融合，打造需求响应式敏捷组织

银行业传统垂直科层架构及职能条线刚性分割所形成的“部门壁垒”，已成为制约数字化转型效能释放的核心瓶颈。在传统线性管理模式下，产品开发、风险审批、运营支持等职能条线分割明确，导致业务流程冗长复杂，难以快速响应市场变化和客户需求。随着AI Agent等技术的成熟，其能力提升速度超越摩尔定律，即每4个月提升一倍，极大地提高了业务效率⁵⁹。但若组织流程仍固守原有模式，技术效能将大打折扣。前中后台协同模式正在成为行业构建敏捷组织的关键路径。该模式通过将组织能力模块化、服务化，实现资源的灵活调配和快速组合。前台聚焦客户洞察与市场触达，中台提炼业务能力与数据服务，后台提供基础设施与战略支持，形成相互支撑、敏捷协同的有机体系。构建敏捷型组织要求银行从根本上重塑工作方式和决策机制。核心在于建立以客户价值为导向的跨职能团队，赋予团队端到端的业务决策权和责权利匹配的激励机制，形成能够自我驱动、快速迭代的组织单元。

应对策略：

- **流程再造与团队重组：**围绕客户旅程全链路重构业务流程，建立具备端到端责任权限的跨职能敏捷团队。这些团队应采用迭代开发、持续交付的工作模式，通过短周期、高频次的价值交付，快速验证业务假设并持续优化客户体验。
- **数据整合与风控前置：**构建统一的数据服务平台，将风险控制和合规管理深度嵌入业务流程。通过建立嵌入式风控机制，使风险管理与业务创新同步进行，在提升风险响应实时性的同时，为前线团队提供精准、及时的风险决策支持。例如某股份制商业银行开发的智慧风控平台对公信贷系统重构，实现“智能化、自动化、标准化、标签化、颗粒化”。
- **敏捷治理与动态资源配置：**建立适应敏捷组织的轻量级治理架构，通过设定清晰的战略方向和投资组合，赋予团队在既定边界内的自主决策空间。同步建立动态资源调配机制，确保资源能够根据价值产出快速流动，持续优化组织整体效能。例如，某城商行在对公领域，打破部门壁垒、聚合各业务与技术优秀人员，由总行分管行长牵头公司银行部与信息技术部成立“对公线上营业厅敏捷项目组”。在管理上，项目组向条线负责人直接汇报工作，减少决策路径与上传下达时间，实现管理扁平化。在功能建设与迭代上，组内产品经理与开发、测试团队组成最小“作战单元”，充分实现业技融合，加速渠道数字化建设。

⁵⁹ 唐小光，《人工智能赋能千行百业》，2025年金融行业科技交流大会。



图 1 银行传统组织架构与敏捷化组织架构对比分析

对比项目		传统组织架构	敏捷化组织架构
结构与流程	结构形态	金字塔式，层级分明	扁平网状、以客户为中心
	业务流	部门内线性流转，流程冗长	跨职能敏捷团队端到端负责，并行协作
	协作方式	通过部门领导层层协调，部门墙厚重	基于共享平台与能力API的直接协作
	技术支撑	分散独立的烟囱式系统架构	统一的数字平台与数据中台
	决策速度	决策链冗长，需层层上报与审批	基于数据规则快速决策
能力与效能	市场响应能力	部门壁垒高，资源整合慢，响应迟钝	团队灵活集结，资源精准调配，反应敏锐
	创新能力	职能壁垒抑制试错，创新流程漫长	容错机制健全，资源动态支持，创新高效
	成本控制	刚性预算控制，但隐性协调成本高	强调能力复用与自动化，优化总体效能并控制成本
	核心竞争力	规模与稳定	速度与客户洞察
转型挑战		打破部门壁垒、重构系统	团队能力适配、文化冲突

2

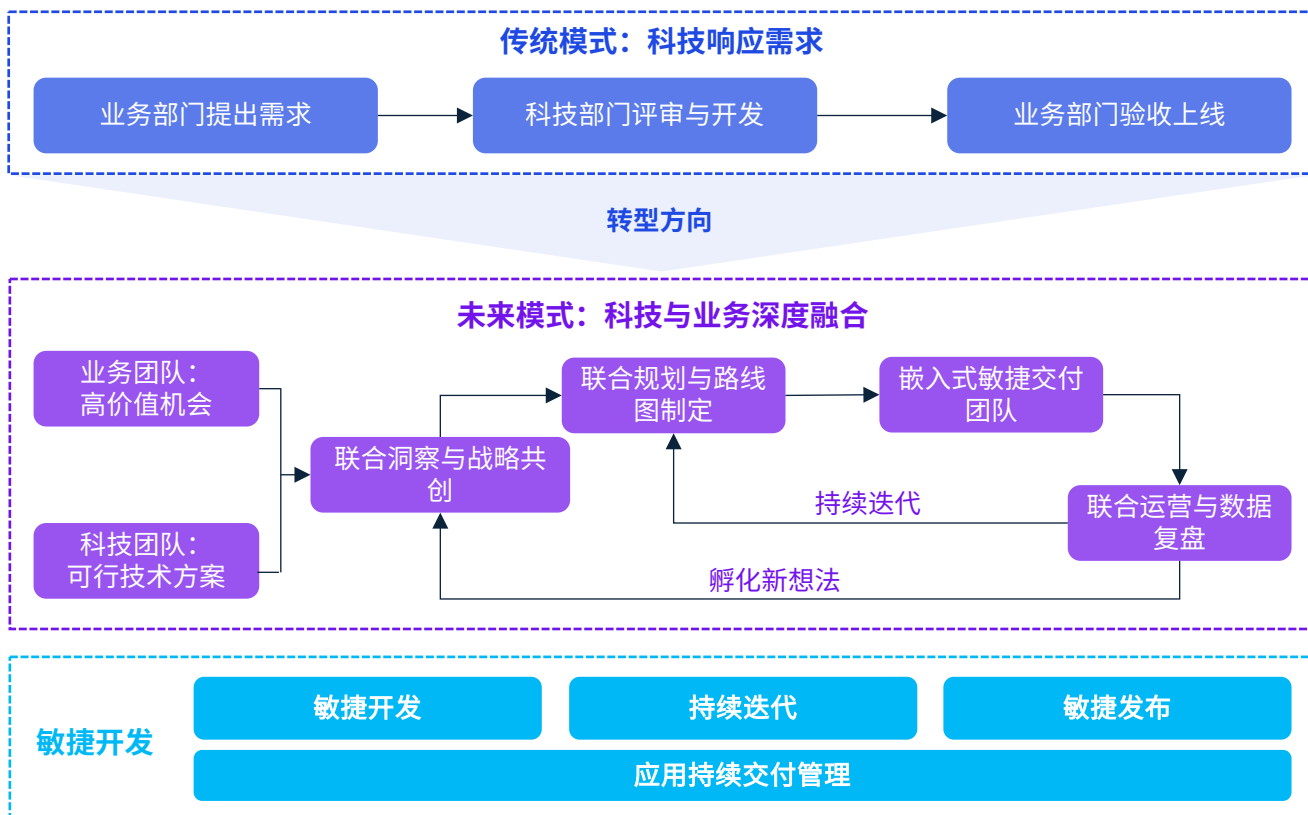
职能定位升级 —— 从科技支撑到战略引领，重塑银行业科技部门核心价值

随着AI、区块链等成为金融创新的核心驱动力，银行科技部门正从传统的支持保障角色向战略引领角色转变。科技不再仅仅是业务实现的工具，而是成为业务模式创新的源泉和核心竞争力的关键组成部分。人工智能使数据和算法的重要性上升，如何将“可用数据”变为“可信数据”、如何识别与整合有价值的信息就变得非常关键⁶⁰。这一转变要求科技部门更深入地理解业务，同时也要引领业务创新，从“业务提出需求-科技实现”的被动模式，转变为“科技洞察可能-业务共创”的主动模式。

应对策略：

- 科技部门组织架构优化：建立与业务领域对应的产品技术团队，减少中间传递环节。科技部门内部应按业务领域（如零售、对公、风控）设置跨职能团队，而非按技术职能（如开发、测试、运维）划分。同时，设立专门的创新孵化单元，负责跟踪前沿技术、开展概念验证和推进技术落地，由业务部门和科技部门共同决策技术线路图，确保战略深度融合。
- 科技人才战略与激励机制革新：引进既懂技术又懂业务的复合型人才，建立科技与业务部门之间的岗位轮换制度。此外，还需设计适应科技创新的差异化考核机制，对基础研发、应用开发、创新孵化等不同类型的科技工作采取不同的评价标准和周期。

图2 银行科技部门与业务部门深度融合机制分析



⁶⁰ 肖远企，《在人工智能时代的金融监管与创新》，2025年中国金融科技峰会讲话

3

业务单元重构 ——
从综合化运营到专业化深耕与生态化协同，重塑组织边界逻辑

数字化转型使银行能够通过数据洞察和精准画像，识别不同客群的深度需求，从而推动业务单元从综合化向专业化演进。传统银行按产品线划分部门的做法正在被按客户旅程和场景生态划分的专业化单元所替代。这种专业化架构使银行能够更深入地理解特定客群，提供更为精准的解决方案。在生态化趋势下，银行需重新思考组织的边界管理，从封闭的内部价值链转向开放的生态协同合作。



应对策略：

- **专业化单元与赋能平台：**在总行层面建立专业能力中心，为前线业务单元系统化提供方法论、技术工具、数据资产及标准化流程，形成可复用的业务赋能体系。该中心需承担共性技术研发、知识管理体系构建、专业人才培养及创新实践推广等职能，通过资源整合与能力沉淀，持续提升一线团队的专业化服务水平和业务响应效率。
- **跨界团队与柔性组织：**建立专门负责生态合作的团队，管理与关键合作伙伴（如科技公司、政务平台、产业链核心企业）的战略关系，共同设计和交付整合型解决方案。通过柔性组织形态，银行能够以更低的成本、更快的速度整合外部最佳能力，突破自身资源与能力的边界。

合作对象	合作模式	合作内容	案例
科技公司	技术共创 + 金融创新双驱动模式	<ul style="list-style-type: none">• 数据资产合作：联合探索“数据资源→数据资本”转化路径，银行提供金融场景与风控能力，科技公司输出数据治理与技术支持。• 技术联合研发：组建跨机构敏捷团队，共同开发适配金融场景的专属技术工具。• 全生命周期陪伴服务：针对科技企业初创、成长、成熟等不同阶段，动态调整合作内容。	某股份制商业银行与联合电服合作落地“数据资产质押+数字人民币贷款”，将企业数据知识产权纳入信贷评估，实现秒级放款，解决科技企业轻资产融资痛点。
政务平台	便民场景嵌入 + 政务数据赋能模式	<ul style="list-style-type: none">• 政务服务下沉：通过“政银合作”网点共建，将高频政务事项延伸至银行渠道。• 数据协同风控：在合规前提下共享政务数据（如企业注册、纳税、社保等信息），银行优化授信模型，政务平台提升服务闭环。• 政策落地协同：围绕区域发展战略（如文旅升级、科技创新），联合设计专项金融产品。	某大型国有商业银行晋城分行成立“政务服务就近办”旗舰店，通过配备政务自助PC机，向群众提供高频行政审批事项、公共服务事项、“晋企惠”涉企一站式综合服务平台、高效办成一件事、证照打印5大类服务，将政务服务窗口延伸至群众家门口，实现了家门口“就近办”。
产业链核心企业	供应链金融 + 生态闭环模式	<ul style="list-style-type: none">• 全链条定制化服务：组建“银行+核心企业”联合团队，针对产业特性设计专属方案。• 供应链平台共建：深度参与核心企业自建供应链平台搭建，承担资金清算、融资对接等核心职能。• 产业协会联动：联合行业协会筛选优质企业，建立风险共担机制。	某股份制商业银行南京分行围绕白酒、医药、家电、钢铁、新能源、高端装备等行业核心企业，推出“一链一策”服务，覆盖上游供应商的应收账款融资、下游经销商的订单预付融资，同时提供资金清算、财资管理等综合服务。

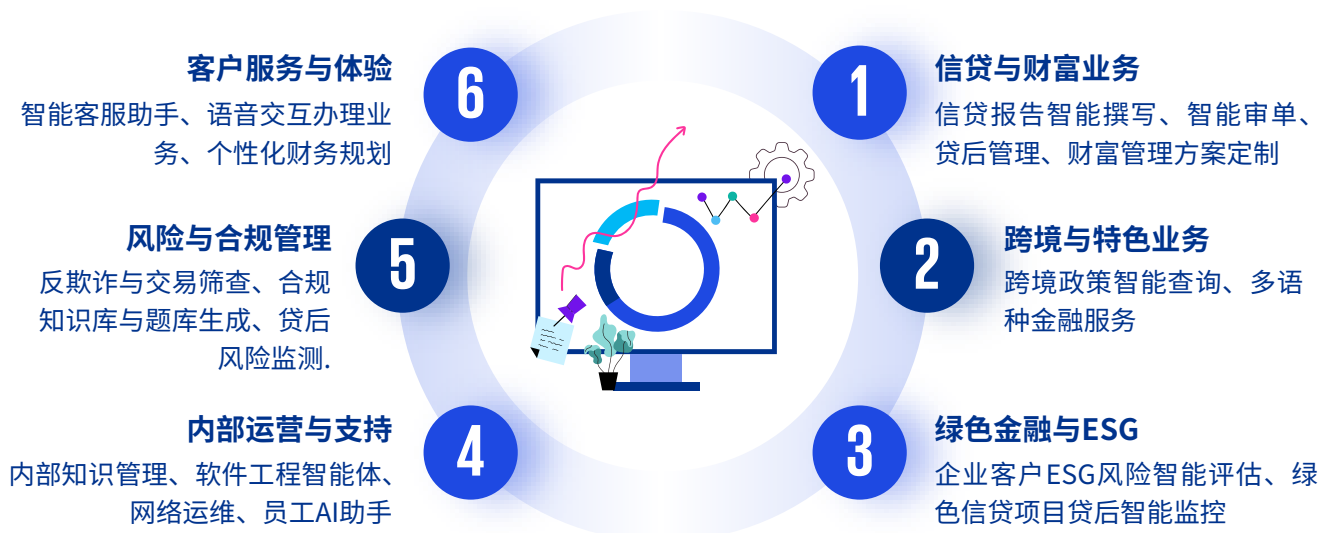
4

决策模式革新 ——
从人工主导到人机协同，构建智能体驱动的新型组织单元

智能体技术的成熟正加速这一变革进程。2025年被称为“智能体元年”，各大金融机构纷纷将AI智能体纳入核心战略规划。以摩根大通为例，其首席执行官Jamie Dimon宣布每年投入20亿美元推进AI转型，目标是将该行打造为“全AI银行”⁶¹。这一动向不仅代表了技术层面的迭代升级，更预示着银行组织架构、人才体系和决策机制将迎来系统性重构。这一变革已不再停留于技术应用层面，而是触及金融机构的战略核心与组织基因。

图3 智能体在银行各业务领域的主要应用场景和价值贡献

智能体在银行各业务领域的主要应用场景



然而，AI智能体的大规模应用也给银行组织架构带来新的挑战：如何将智能体有效融入现有业务流程？如何构建人机协同的工作模式？如何管理智能体带来的新型风险？这些问题都需要通过组织架构的调整来解决。

应对策略：

- **人机协同作业单元构建：**在关键业务领域设立“人机协作小组”，由业务专家和AI系统共同组成，各自发挥优势。某银行在AI智能审单系统中创新采用“AI流程与传统流程并行隔离”架构，实现双流程智能隔离，确保业务不高度依赖AI系统，当AI出现异常时可瞬时切换至传统流程。在业务流程中，AI系统与人工审核专家形成高效协同机制——当系统识别到材料存疑或缺失时，会实时提示人工介入，并提供结构化审核建议，辅助完成最终决策，形成“机审人核、智能闭环”的作业模式。
- **智能运营体系构建：**将分散的AI能力整合为统一的AI服务平台，避免重复建设与能力碎片化。底层AI技术复杂且门槛高，而集成化的AI服务平台可通过多层技术封装，将复杂操作简化为“一键式”交互，降低使用门槛，保障技术标准与伦理规范的一致性。许多银行已经搭建了智能体平台，其中某大型国有商业银行建设全栈自主可控的智能体平台，降低智能体开发门槛，显著提高智能体应用创建效率，为全行用户提供开箱即用的智能体应用工具。
- **新型职位创设与培养：**在AI时代，银行需要创设如“AI训练师”“算法伦理专员”“人机交互设计师”等新型职位。这些职位负责优化AI系统表现，确保AI决策符合伦理要求，设计自然流畅的人机协作体验。同时，大规模开展员工AI素养培训，普及AI大模型知识与应用工具，从而提升员工的AI素养。

⁶¹ Jamie Dimon, CEO of JPMorgan Chase & Co., in an interview with Bloomberg Television, October 8, 2025.

5

未来组织范式——
技术驱动的自适应银行架构体系的构建

数字化时代的银行组织架构变革，本质是一场“技术 - 业务 - 组织”的协同进化。行业实践⁶²已证明成功的组织变革需把握这三大核心逻辑。架构调整的底层逻辑在于从“部门为中心”转向“价值为中心”，通过平台化中台打破数据壁垒，依托敏捷团队响应市场需求，借助智能体技术提升决策效能。实施路径的关键支点包括：科技条线的前端化升级、决策链条的扁平化改造、人才激励的市场化重构、风险合规的智能化强化。长期发展的核心保障则是建立“战略 - 组织 - 技术”的动态适配机制，既能承接《金融科技发展规划（2022-2025年）》的政策要求，又能快速响应技术迭代与市场变化。

未来的银行组织将呈现“平台化底座 + 敏捷化团队 + 智能化引擎”的三元形态，这种自适应组织能力将成为银行穿越周期、实现可持续发展的核心竞争力。银行将成为分析驱动的、注入人工智能的新旧融合体⁶³，而组织架构的进化正是这场融合的关键载体。

图4 银行传统组织架构与未来组织架构对比图



⁶² 某城商行：“全面数字化经营”2.0阶段；某股份制银行：扁平化重构；某国际银行：重组业务部门报告架构。

⁶³ 托尼·博伯尔，《银行业的未来与人工智能》，2023。

03

主业精耕： 业务策略与能力构建



客户经营

商业银行精细化营销： 从“外求规模”到“内观精耕”



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

01 引言

当前，中国银行业正经历从“数字化”向“智能化”跃迁的关键阶段。伴随市场竞争同质化加剧与客户需求持续升级，传统以规模为导向的粗放型营销模式已难以适应新形势下的发展要求。客户不再满足于单一金融产品，转而追求融合“个性化服务、场景化体验与生态化赋能”的综合金融解决方案——C端用户青睐如影随形的金融管家服务，B端企业则迫切需要深度嵌入产业的行业级金融支持。在此背景下，营销精细化已成为商业银行构筑核心竞争力的必然选择。本文将从营销价值基石出发，系统阐述如何夯实精细化运营基础，并分别论述C端与B端差异化营销策略，为银行实现从“规模扩张”到“价值创造”的战略转型提供参考路径。

02 商业银行营销精细化管理的主要挑战

商业银行在推进营销精细化管理过程中，面临战略定位、执行效果和机制支撑三个维度的深层次挑战，这些挑战相互关联、彼此影响，成为营销精细化转型路上的主要障碍。

2.1 战略层面：短期业绩与长期品牌价值关系的平衡

由于面临巨大的短期业绩压力，银行往往将营销资源过度倾向于追求即时销售指标和客户数量增长，而忽视了客户生命周期价值与品牌长期建设。品牌建设投入回报周期长，且难以直接量化其对业务的贡献，导致资源分配更倾向于见效快的营销活动。同时，为达成短期目标，营销活动频繁变动，缺乏统一的品牌主张和客户体验策略，这不仅稀释了品牌形象，也降低了客户忠诚度，影响了银行的可持续发展能力。

2.2 效果层面：过度营销与信息碎片化遭致客户反感

银行通过多种渠道向客户推送大量营销信息，但缺乏有效的客户分层与个性化推荐，导致信息过载引发客户反感。不同业务部门与触点之间的信息传递缺乏协同，甚至相互矛盾，造成客户体验的割裂与困惑。尽管银行拥有海量客户数据，但缺乏有效的整合和分析能力，难以形成精准的客户需求洞察，导致营销内容与客户实际需求脱节。此外，频繁的营销活动也加剧了客户对个人信息安全的担忧。

2.3 机制层面：体系滞后与部门壁垒影响营销执行效果

传统IT系统分散且数据能力不足，难以实现客户数据的全面整合与实时分析，阻碍了精准营销的落地实施。各部门之间存在明显的“部门墙”，信息不流通、目标不协同，难以形成以客户为中心的营销合力。传统的营销组织架构无法适应数字化需求，同时缺乏具备数据分析和全渠道运营能力的复合型人才。此外，现有考核机制过于侧重单一产品销售，未能有效激励跨部门协同和对客户长期价值的贡献，导致各部门“各自为战”，影响整体营销效果。

2.4 监管层面：营销模式创新过程中存在违反监管的情况

营销违规问题本质是部分银行“重短期业绩、轻合规底线”，营销创新与合规风控机制脱节，引发监管处罚及品牌声誉受损风险，主要问题集中在以下方面：

- (1) 个人信息保护存在漏洞，未经客户明确授权采集非必要信息、违规向第三方共享数据等行为；
- (2) 未全面履行信息告知义务，宣传存在误导与夸大产品收益、隐瞒产品风险，以及隐性收费等问题；
- (3) 未充分开展客户风险评估，向风险承受能力不足客群推荐高风险产品，或存在隐形捆绑销售行为；
- (4) 营销触达方式不合规，频繁开展短信、电话营销，但并未提供便捷的电话与短信拒接/退订功能等。

03 营销精细化的价值基石，品牌力、产品力与服务力

在竞争日益激烈的金融市场中，商业银行的营销管理已不再是简单的“拉新获客”或“业绩冲刺”。它必须超越短期目标，构建一个以品牌、产品和服务为核心的管理模型，实现三者的动态平衡与协同发展。通过三项能力的精细化管理与深度融合，实现从“短期产品推销”向“长期客户关系经营”的营销战略转型。

3.1 品牌力：明确市场战略定位，凸显品牌价值主张

品牌力是银行在市场竞争中脱颖而出的关键因素，需要通过清晰的战略定位和一致的价值传递来塑造差异化形象。银行应当基于自身资源禀赋和目标客群需求，确立明确的市场定位，通过专业可信的品牌形象和情感共鸣的价值主张，建立深层次品牌认同。强大的品牌力不仅能够有效降低获客成本，还能提升客户忠诚度，为银行创造持续的竞争优势。

- C端市场：通过提供专业且有温度的金融服务（如家庭财务规划、投资避险提示等），传递“懂需求、能陪伴”的价值主张，将银行从“金融机构”转化为“可信赖的生活财富管家”。
- B端市场：通过政策咨询、产业资源链接、全周期金融赋能等综合服务，塑造银行“懂政策、懂产业、懂企业”的专业形象，让银行成为企业发展过程中的“金融合作伙伴”。

3.2 产品力：锁定客户直接需求，解决客户实际问题

产品力是银行满足客户需求、解决实际问题的核心能力，体现在精准识别客户痛点和提供有效解决方案上。银行需要深入理解客户在不同场景下的真实需求，将金融产品与服务嵌入客户的关键需求场景，提供针对性的问题解决方案。通过建立客户洞察机制和快速迭代能力，确保产品与服务始终与客户需求变化保持同步，实现从单一产品提供向综合解决方案的转型。

- C端产品：聚焦生活场景的具体需求，以个人/家庭成长周期与高频场景为切入点，构建“场景触发-需求洞察-服务组合”的一体化金融方案，让银行成为客户生活规划的“金算盘”。
- B端产品：聚焦产业升级与企业创新难题，以产业发展趋势、企业成长特性为锚点，打造产业金融服务矩阵，并建立市场驱动的快速反应机制，确保金融服务始终契合政策导向与市场需求。

3.3 服务力：围绕目标客户旅程，提升客户服务体验

服务力是银行将品牌与产品价值转化为客户体验的关键环节，需要构建全流程服务体系。银行应当以客户旅程为核心，整合线上线下服务资源，确保客户在各个触点都能获得一致、便捷的服务体验。通过构建智能化服务平台和个性化服务流程，实现从标准化服务向差异化服务的转变，同时通过数智化赋能，为客户创造“金融+非金融”服务的附加价值。

- C端服务：围绕个人/家庭金融服务全旅程，通过优化客户营销服务流程，消除过度营销带来的负面客户体验，让消费者欣然的将金融服务融入到自己的生活日常之中。
- B端服务：聚焦企业全生命周期各阶段需求，结合数字化智能服务、线下专属团队及产业生态资源链接等多种形式，让商业银行成为产业发展与企业成长的金融生态共赢伙伴。

04 夯实银行营销管理基础

在行业竞争同质化加剧、客户需求日益多元的背景下，银行需通过精细化管理重构营销竞争力，从客群洞察、体系协同、工具赋能三个维度筑牢营销根基，为C端与B端精细化营销提供底层支撑，推动营销从“粗放式覆盖”向“精准化经营”的质变。

4.1 营销管理体系框架优化

重构营销体系底层逻辑与整体框架，推动从规模导向的粗放式营销向价值导向的精细化营销转型，破解传统营销模式带来的各项制约因素。

1. 营销体系分类重构

- C端层面：基于客户生命周期阶段与价值贡献等级，构建双维度精细化经营框架，明确不同客群的核心价值主张与服务逻辑，实现客群需求与金融服务的深度适配，提升客群生命周期价值。
- B端层面：紧扣“政策-产业-企业-生态”四维核心逻辑，以“行业属性+产业链角色+经营周期”为细分维度，建立客群分层经营标准与行业专属服务范式，强化对产业生态的深度适配与价值赋能。

2. 跨域协同机制搭建

- 内部协同：打破前中后台职能壁垒，建立“营销-产品-风控-运营”一体化协同机制，以统一客户视图为核心载体，实现客户数据、服务节点、决策信息的全域贯通，提升组织响应敏捷性与决策精准度。
- 外部协同：以生态协同为延伸，C端构建“金融+生活”场景融合生态，B端打造“金融+产业”价值赋能生态，通过跨界资源整合拓展服务边界，形成“资源互补、价值共生”的生态化营销格局。

4.2 产品力：锁定客户直接需求，解决客户实际问题

以“数据驱动决策、智能提效赋能”为核心，构建全链路智能化营销能力体系，形成数据洞察、策略制定、执行落地、效果评估的管理闭环，实现营销管理从“经验驱动”向“数据智能驱动”的根本转变。

1. “总行”应做好智能营销应用平台建设

- 客户画像精细化：构建企业级客户数据资产体系，整合内外部多维数据资源，建立动态迭代的客户标签与画像模型。C端聚焦“行为-需求-偏好”的精准刻画，B端围绕“经营-产业-政策”的深度解析，为精准营销提供敏捷高效的底层数据支撑。
- 需求预测与触发：引入智能算法模型，构建客户需求预测与风险预警体系，实现从“被动响应需求”到“主动预判需求”。通过对客群行为、行业周期、政策导向等要素的智能分析，提供前瞻性服务建议与风险提示，提升对一线营销团队的业务决策支撑能力。

2. “一线”要发挥智能营销应用平台价值

- 获客与转化工具：充分发挥数字化、智能化营销工具的商机洞察与转化能力，提升智能获客与业务转化效率。一线营销人员使用数字营销工具，能够实现客户精准触达、业务场景与产品的高效匹配，极大的提升了各类营销活动效果与营销资源的投入产出效益。
- 运营与服务工具：打造智能化运营与服务支撑体系，搭建一体化客户经理赋能平台。通过AI技术打造营销全流程数字化闭环，实现对客“售前-售中-售后”服务节点的全面覆盖，在提升客户全生命周期管理能力的同时，压降了人工进行客户运营造成的低效成本。

05 优化银行营销打法策略，C端精细化营销举措

在银行业竞争同质化加剧的背景下，要实现C端营销的突破，必须跳出流量依赖、过渡营销等行业误区，以客户为中心重构营销逻辑。借鉴传统经典理论，重塑C端营销战略框架，运营新型营销模式，优化具体策略打法。通过场景切入、优质内容、客户互动等具体举措，系统性的推动营销效能与客户价值贡献提升。

1 C端营销管理误区

行业高度同质化现象背后，除了经济下行、竞争激烈之外，营销管理存在诸多误区也是当中的重要因素，我们总结了以下最为显著的几点：

误区一：流量为王，误解用户漏斗理论：过度追求流量入口的规模效应，却忽视流量的精准转化与客户真实需求的有效响应，导致在获客成本攀升的同时，没有形成有效的客户价值贡献增长。

误区二：砸钱促销，忽视解决客户问题：依赖价格补贴吸引客户，未能围绕客户核心诉求构建可持续的服务解决方案，直接削弱了产品自身价值、弱化品牌差异性，难以维系客户与品牌间的粘性。

误区三：过度营销，引发客户内心反感：高频次、低价值的信息轰炸，加之内容同质化与需求错位，反而增加了客户对产品的选择成本，违背了服务的便捷性原则，最终导致品牌形象受损与客户流失。

2 重塑C端营销框架

上述三大误区最核心的问题在于，并未真正做到以客户为中心。银行应借鉴营销学中经典的4C理论，围绕“客户”从“成本、便利、沟通”三个方面，重构C端营销顶层战略框架，成为个人/家庭的金融服务顾问/管家，具体如下：

管理维度	具体举措	业务价值
客户（Customer）	深度融入个人/家庭生活需求，成为专业的金融服务顾问/管家	通过个人/家庭场景融入和有效互动，深化对客户需求理解，切实提供个性化的金融服务。
成本（Cost）	关注客户为获得金融服务所付出的时间、精力、金钱等全口径成本。	优化流程、降低客户享受服务的全流程成本，体现服务的便捷性、普惠性，提升客户体验与价值感。
便利（Convenience）	将“全渠道无缝连接”作为提升客户便利性的具体路径。	打破渠道壁垒，确保客户在任何触点都能获得一致、流畅的体验。
沟通（Communication）	将提供“优质内容”作为与客户互动的核心方式。	变单向推销为双向的话题互动，通过优质内容达成客户认同和专业形象建立。

3 优化C端打法策略

以上经典营销理论，面对当今数字化、智能化的市场环境，存在明显落地执行局限性。所以，基于新4C理论框架，围绕“场景、社群、内容、连接”四个方面，在落地C端营销战略的同时，适应客户行为变化带来的冲击，以实现提升C端客户营销管理效能的管理目标，以下是某国际零售银行实践：

该银行专门打造了一款培养孩子财商能力的APP应用，很好的满足了家庭亲子教育场景的需求。

- **业务模式：涵盖亲子教育的核心场景。**融入家庭亲子互动，陪伴孩子边玩边学。采用游戏化学习模式，以孩子感兴趣的互动方式教授金融知识，让晦涩难懂的概念变得生动有趣。提供了一个家庭教育与亲子互动的数字平台，父母将全程参与孩子的学习过程。
- **业务价值：带动增量与存量业务增长。**该银行并未拘泥于客群的分层分类运营的视角，而是回归家庭/个人生活的实际需求，跳出固有思维帮助客户解决家庭亲子教育的实际问题。在此过程中，赢得家庭成员的信任，通过满足人生不同阶段的金融需求，最终打通客户存量与增量循环的内驱动力。

（具体内容详见《毕马威国际零售银行研究：亲子财商教育模式解析》）

06

优化银行营销打法策略，B端精细化营销举措

在发展新质生产力与金融服务实体经济发展的背景下，商业银行应从传统的“单一营销模式”向“复合营销模式”转型，打通“政策-产业-企业-生态”等关键产业创新与升级要素，构建融入企业全生命发展周期的深度营销服务能力。

1 B端企业金融营销管理痛点

商业银行B端营销若仍仅依赖传统信贷关系维系，而未能从政策洞察、产业深耕与生态整合层面构建系统化服务能力，则难以摆脱同质化竞争困境，其核心痛点体现在以下三个方面：

误区一：政策导向的商机洞察不够深：过度依赖客户经理维系客户关系，缺乏向客户提供国家宏观政策（如“专精特新”“绿色低碳”）、区域产业规划等增值服务，以及为企业提供契合政策导向的前瞻性战略适配建议，没有深度挖掘技改贷、绿色融资等政策导向带来的市场机遇。

误区二：产融结合的服务能力不够强：向制造业、服务业等不同行业客户推送标准化信贷产品，缺乏对产业发展规律、产业链结构（如上下游协作模式）和企业经营痛点（如制造业供应链周期、服务业现金流特征）的深入理解，解决方案针对性不足，难以构建差异化竞争优势。

误区三：生态协同的服务机制不健全：服务模式停留在“企业提需求、银行被动响应”的单向逻辑，未能有效整合政府招商、产业园区、投资机构、高校科研等生态资源，无法为企业提供融资之外的政策申报、技术对接、资源整合等增值服务，难以满足客户综合发展需求。

2 重塑B端企业金融营销框架

基于上述B端营销管理痛点，商业银行应当构建以政策为引领、产业为根基、生态为支撑的B端企业金融营销框架，具体如下：

管理维度	具体举措	业务价值
政策 (Policy)	研究解读宏观政策，转化为金融服务指南	帮助企业把握产业/企业扶持政策，提示行业政策风险，提升企业金融服务与国家战略的契合度
产业 (Industry)	深耕产业链，绘制图谱并提供定制化解决方案	提升行业产业洞察能力，打造差异化竞争优势，实现与产业链的深度融合
企业 (Enterprise)	建立覆盖企业全生命周期的阶梯式服务体系	满足企业全生命周期各阶段发展需求，真正实现陪伴企业共同成长
生态 (Ecology)	整合政、银、企、投、研、学等多方资源，提供“金融+非金融”一站式服务	银行深度融入产业生态全链路，从多个维度体现金融服务实体经济发展的关键作用与价值

3 优化B端企业金融营销打法策略

推动银行从传统服务模式向复合模式转型，构建“政策-产业-企业-生态”多维一体的公司金融业务营销能力。基于对国际同业模式的研究，我们总结出以下行业实践特征：

- **洞察宏观经济预测产业趋势。**例如通过设置庞大的全球宏观研究团队，定期发布针对不同国家和行业的深度研究报告，为客户提供前瞻分析与咨询服务。通过提供此类增值服务，赢得高端企业客户的信任，扩大在市场中的品牌影响力，将公司金融业务板块与产业发展紧密融合。
- **完备的产业金融业务体系。**基于对产业链及细分领域的深度研究，为核心企业提供覆盖本土及全球的现金管理、贸易融资和外汇管理等服务。同时，深入产业链上下游各环节，以供应链金融等业务为抓手，提升整个产业链的发展效率与韧性。
- **企业全生命周期定制化服务。**国际同业充分发挥商行与投行业务的联动效应，通过旗下的投资部门/基金公司，参与目标企业的早期投资，同步开展传统商业银行业务。通过整合各类业务资源，打造全周期、全场景的企业服务体系，构建生态化的金融服务平台，建立与企业深度链接关系。

结语

在数字化浪潮与客户需求多元化的双重驱动下，商业银行营销管理正经历从“规模导向”向“价值导向”的深刻变革。本文系统分析了商业银行在营销精细化转型过程中面临的核心挑战，并从品牌力、产品力、服务力三大价值基石出发，构建了C端与B端差异化营销策略体系。通过夯实营销基础框架、优化智能化工具赋能、深化场景嵌入与生态协同，银行有望突破同质化竞争困局，实现从“单一金融服务提供者”向“客户全域价值伙伴”的战略转型。放眼未来，银行业营销的竞争将不再局限于产品费率或渠道覆盖，而是聚焦于能否以客户为中心，构建敏捷响应、全程陪伴、生态共赢的深度服务能力。唯有将精细化理念融入营销全链条，才能在高质量发展的道路上行稳致远，真正实现银行与客户的长期共生价值。

穿越周期，重塑价值： 银行存量客户数字化经营转型路径



支宝才
金融业变革咨询服务
主管合伙人



陆煜
数字化与变革咨询团队
总监

特别鸣谢：
鲍煜炜、刘天、刘瑞、
金学平

当前市场环境和竞争环境驱动下，银行业零售与公司业务经营面临增长压力，零售金融端消费信贷业务受需求侧消费信心下行、收入预期疲软及供给侧同业竞争加剧影响，获客成本快速攀升，新增流量获取困难，存量客户价值挖掘不足；公司金融端则因净息差收缩、不良率上升，叠加企业客户需求转向多元化，而多数银行产品服务及展业模式仍较为传统，数字化能力渗透仍不足，导致风险管控与业务拓展失衡，整体经营效率承压。

在此背景下，领先银行实践表明，银行需转变经营理念，聚焦存量客户价值经营，通过数字化赋能手段强化抓手，推动业务从规模扩张向价值深耕转型。零售金融端，银行可以学习互联网行业使用OGSM*（下文详细展开）目标管理工具拆解客户经营战略目标，围绕“以客户为中心，提升客户体验与价值”核心方向，精益化、动态化管控营销资源的布放与营销策略的迭代，为业务的持续增长夯实基础，同时打造“线上+远程+线下”全渠道运营体系，加强对商机挖掘识别、敏捷响应与跨渠道的高效协同，实现客户精准营销与自动化管理；公司金融端，应构建以客户综合价值为导向的分层经营体系，结合银行自身资源禀赋与业务战略导向，差异化设置各层级客户经营目标与经营策略，如针对重点客户推行“一户一策”模式，强化产品配置与服务团队等关键抓手的同时，构建标准化经营范式为一线人员提供营销指引，加强管理层与执行层协同，并通过KYC调研、客户洞察报告、一户一策模版等数字化工具，提升对公存量客户经营价值。

*备注：OGSM是当前互联网行业主流目标管理工具，该方法论通过明确业务方向（Objective）、设定可量化目标（Goal）、制定关键策略（Strategy）和建立责任到人的评估指标（Measurement），实现自上而下的体系化策略拆解与设计，有效推动经营体系向精细化、系统化演进，实现对资源与策略的动态监控和持续优化。

面临的挑战

一、零售业务市场消费信贷业务经营面临供需双重挑战

当前市场消费信贷业务经营面临供需双重挑战，需求端，居民部门消费信心持续下行，叠加收入预期疲软和有效需求受限，导致信贷需求整体压降。尽管政策推动内需，但消费支出恢复不及预期，影响消费分期和消费贷款类产品增长。供给端，市场竞争加剧，国有行、股份制行与城商行陷入价格战，消金公司依托股东（银行系或互联网平台）优势争夺中高风险客群，互联网平台通过线上流量优势和城商行联合贷模式挤压利润。市场需求端疲软和供给端激烈竞争态势加速银行信贷获客成本跃升，经营模式从产品导向向客户价值导向转型滞后，导致新增流量获取困难，存量客户价值持续经营面临压力。

当前银行大多采用助贷、联合贷等模式在短期内通过与流量平台合作，维持信贷业务规模和营收水平，但从中长期看，银行（尤其是区域性银行）必须构建涵盖全渠道获客、价值经营、全面风控、贷后管理和核销处置等在内的一体化能力，以巩固内生动能和消费信贷护城河。同时，自营消费信贷产品是服务存量客户、实现差异化金融服务的核心要素，银行需持之以恒地推进这一“难而正确”的战略。

二、对公业务面临“收益端收缩、风险端承压”的双重挑战

2025年，受到经济环境与行业竞争的冲击，银行业面临“收益端收缩、风险端承压”的双重挑战，据金融监管总局发布的权威数据统计，三季度末商业银行净息差为1.42%，不良率则上升至1.52%，拨备覆盖率同步下滑，一定程度上警示银行需在风险管控与业务拓展间寻求平衡。伴随市场环境变动，企业客户需求已从单一的融资服务转向多元化、个性化和综合化，而目前多数银行仍以线下客户经理为核心，依赖人工经验和关系营销，数字化渗透率不足，缺乏数据驱动的客户洞察和精准营销。市场与客户的双重施压，促使中国银行业对公业务步入从“规模扩张”向“价值深耕”的关键转型期。



我们的建议

一、新战略周期下的消费金融经营模式

(一) 引入OGSM方法论，实现自上而下的战略拆解

进入新战略周期，银行可以学习头部互联网行业OGSM实践方法论“明确业务方向（Objective）、设定可量化目标（Goal）、制定关键策略（Strategy）以及建立责任到人的评估指标（Measurement）”，围绕“以客户为中心，提升客户体验与价值”这一核心方向，在“消金余额”作为北极星指标的指引下，系统解构余额增长的业务模型“余额增长=新增签约支用+在贷复支-还款-提前结清”，围绕各项结构方向制定业务目标及关键策略，并建立可量化、可追踪的评估指标，将经营体系做精做细，精益化、动态化管控营销资源的布放与营销策略的迭代，为业务的持续增长夯实基础。

(二) 打造ATOW全渠道运营优化体系，推动客户经营自动化、精细化与智能化升级

存量客户经营关键在于对商机挖掘识别、敏捷响应与跨渠道的高效协同。某股份制商业银行创新建立ATOW（APP、远程银行、线下网点、企微）全渠道运营体系，实现贷款商机在各渠道间的无缝流转和高效转化。该体系的核心在于客户经营、全渠道协同与全渠道运营三者的高效协同，从而保障策略的精准性及有效性，推动业务精益化增长。

在实战中，该行借助ATOW全渠道运营体系，以代发企业进企场景为营销切入点，实现贷款商机的高效获取和批量化转化。进企营销前，首先基于行内贷款产品准入标准，围绕代发薪资、资产情况等维度搭建进企评分模型，精准识别高营销价值企业；其次基于企业内员工画像情况，结合4W1D方法论“客群分组(WHO)、活动/权益(WHAT)、渠道和文案(WHERE)、投放规则(WHEN)”，针对性设计进企营销预热策略，通过银行端及企业端各个渠道进行营销预热调动代发客户产品及活动积极性，并及时将热线索商机输送至远程团队寻求提前转化。进企营销期间，由线下团队借助前期的预热基础，对客户开展个性化精准营销，挖掘客户贷款线索及进行产品转化，并标识记录客户意愿度信息及产品偏好特征。进企营销后在两周内的黄金转化期，基于客户意愿度情况实施差异化营销跟进，促动高意向客户转化成交，持续低意愿客户则流转至远程团队持续培育。在进企营销场景全流程辅以数据监控与策略调优，形成营销闭环，确保转化效率的持续提升。



进企前洞察及ATOW预热策略 提升进企贷款营销精准度



摸清地形

数据洞察：搭建进企评分模型与全景画像，精准识别员工贷款资质优及意愿高的目标企业清单，基于进企活动提供科学依据和精准导向。

任务下达

效率升级：建立覆盖活动方案上报表、费用匡算表、人员分配表的模板库，确保进企高效部署与资源优化配置。

制定战术

预热升级：建立并上线ATOW预热策略，通过各个渠道充分调动目标企业积极性，为进企活动成功实施奠定坚实基础。

战前动员

设计进企中标准执行SOP 赋能业务渗透加速



抢占山头

进企营销策略标准化升级：

- 围绕不同类型企业员工，建立**差异化产品推荐策略**，并根据客户不同回应情况设计异议处理方案。
- 建立**客户意愿度分类标准**，为后续持续跟进与维护提供明确依据。

制定进企后科学性养客策略 持续挖掘潜在客户价值



黄金转化期策略升级：在进企后关键两周内通过企业群、一对一互动等渠道，对**不同意向度客户**实施**差异化营销策略**，持续催熟客户。

战后复盘

长效养客机制升级：基于远程渠道搭建养客策略，基于场景化、个性化内容推送，对客户进行持续陪伴与产品教育，寻求转化机会。

关系维护

促转介升级：针对成交客户，基于个贷经理的客情优势，激发客户转介意愿，扩大客户来源。

完善支撑体系设计，赋能精准进企、规范作业及智能管理

支撑文档	工具支撑	机制优化
《目标企业筛选清单》	企业目标清单报表工具	企业关键人信息采集机制及考核机制
《进企目标企业画像》	意向客户信息收集工具	个贷经理职责及考核机制
《进企活动方案示例》	企业画像报表工具	进企场景ATOW协同机制
《进企预热方案示例》	进企活动复盘看板	进企案例标杆分享
《进企活动复盘模板》		
《进企后客户维护标准》		

沉淀一套标准化模板化的进企场景贷款营销SOP，涵盖10余项支持文档及工具，实现数据洞察锁定高价值目标企业营销名单；实现进企场景ATOW经营流转体系，打通进企营销前、中、后跨渠道联合作战流程，提高客户贷款线索挖掘及转介成功率，提升营销资源整合效能；实现客户全面覆盖分层维护体系，长期经营深挖客户价值并维系稳固关系。

此类经营模式已在多家银行实践中成效显著。某全国性股份制银行实施后，单月新增放款额较策略部署前提升3倍，营销活动产能提升2.4倍，客均放款额增长至3.2倍。某区域性城商行策略试点分行放款额排名从全行第九跃居第一，客户经理人均放款额达全行平均3倍。

二、以客户综合价值驱动的对公客户分层体系与重点客户经营模式

领先银行的成功实践表明，当前背景下，共同推动存量客户经营成为核心抓手，打造对于对公客户价值挖掘、收益提升的综合经营能力成为制胜关键。建设对公客户综合价值经营体系，首先基于行内存量客户数据留存情况，设计综合价值评估维度与细项指标，如基于客户当前价值、客户潜在价值、客户粘性三大维度，形成客户规模、本行贡献、本行合作粘性等指标；其次，基于当前行内的经营资源与业务导向，设定分层阈值与分层模式，同步设计差异化经营目标，如关系维护、客户拓展、黏性提升等。最后，布局服务、定价等应用场景，服务层面明确在客户维护、营销拓展、信息维护等重点工作内容与要求，如针对高价值客户建立“总对总”营销机制，低价值客户则由远程银行团队批量经营；定价层面，以行内指导价格为基准，为各客户层级提供相应的价格优惠让利建议。

以某领先城商行对公综合价值经营体系为例，该行基于客户综合价值将存量客户划分为战略客户、重点客户、基础客户和长尾客户，其中针对重点客户，以“一户一策”经营为核心策略，设计定制化经营方案，完成重点客户一户一策营销落地“七步法”设计，聚焦客户名单确认、服务团队组建、KYC调研、客户洞察、客户服务、营销拜访、复盘跟进七大关键环节，明确重点客户营销关键阶段中具体流程、人员分工、工作要求，并设计KYC调研问卷、客户洞察报告、对内一户一策方案、对客一户一策方案、营销拜访报告、复盘报告等辅助工具模版，帮助提升团队经营效能。



面向对公客户营销，构建总分行联动及分行标准化、数字化的经营范式，涵盖客户圈选、核心团队组建、客户信息调研、客户需求洞察、经营目标与方案制定、客户触达与营销、复盘与跟进七大关键阶段，明确各阶段具体任务及执行人员，并聚焦关键环节打造智能化的营销工具箱，结合系统平台支持的线上化、自动化行业评分卡、KYC调研问卷、客户洞察模版、“一户一策”经营模版、营销拜访报告和复盘报告，切实赋能客户营销团队。

“穿越周期，重塑价值”的核心是重塑经营逻辑，即以客户为中心，依靠数据洞察与数字化工具，系统性挖掘客户全生命周期价值。为此，毕马威提出两大关键路径：零售业务重在“精耕”，需通过OGSM战略拆解与全渠道协同，激活存量；对公业务重在“深耕”，需通过价值分层与“一户一策”的数字化赋能，提升综合服务深度。其本质是驱动银行业完成从“规模银行”到“价值银行”的根本性转变，从而赢得可持续发展的未来。

业务模式

产业金融： 融入现代化产业体系建设

01 引言

当前，我国正迈入高质量发展的关键阶段，对推进现代化产业体系建设、实现产业“高端化、智能化、绿色化”转型提出了前所未有的高要求。在此背景下，产业金融的定位正发生深刻转变——从传统的、被动的“资金提供者”，转向主动的、战略性的“产业资源整合者”。这一转变，要求金融服务必须深入产业的全链条与全周期，精准赋能产业深度转型升级，从而推动金融与产业形成良性循环，实现共同创造价值。本文将围绕“新定位、新能力、新打法”三大核心，探讨产业金融的模式创新与发展路径，为商业银行优化服务体系提供系统性的思考框架。



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

02 商业银行发展产业金融面临的主要挑战

随着我国推动经济的高质量发展，产业深度转型升级步伐全面提速。商业银行正处在从传统的资金供给，向现代化产业金融服务转型的关键时刻。在此过程中，要求银行精准衔接产业政策导向，深度融入实体经济发展，切实满足企业全周期成长需求，尽管银行业已经加速变革，但是在实务中仍面临着诸多的系统性挑战。

2.1 如何有效衔接产业政策

商业银行在产业政策衔接上普遍存在“理解不深、融合不足、业务乏力”等问题。一方面，对国家及区域产业政策的解读多停留在表面，缺乏对政策背后产业布局逻辑、技术路线选择和区域分工导向的深度研判，导致金融资源投放与政策导向存在偏差。另一方面，银行内部尚未建立有效的政策衔接与转化机制，难以将政策要求高效转化为产业金融服务策略、产品体系创新模式及客户准入标准等具体落地举措，阻碍了商业银行深度融入产业发展，削弱了银行服务实体经济发展的价值创造成效。

2.2 如何深度融入产业发展

多数商业银行对产业发展的理解，仍停留在宽泛的行业分类与传统抵质押的层面，未能真正把握产业发展的内在规律和区域特色。首先，对产业的发展逻辑、核心环节、价值分布和风险特征缺乏系统研究，导致金融服务与产业实际需求错位。同时，对区域产业集群的生态特征、技术裂变路径和创新模式理解不足，难以提供因地制宜的金融解决方案；此外，银行自身的“部门壁垒”问题，导致公司、投行、金融市场等业务条线难以发挥协同效应，难以形成覆盖产业发展全链条的综合金融服务能力。最终，致使分支行对企业需求的精准洞察能力不足，陷入金融服务与产业发展脱节的困境。

2.3 如何切实促进企业成长

商业银行在服务企业成长的过程中，普遍缺乏全生命周期视角和差异化服务能力。对于不同发展阶段、不同产业特性和不同治理结构的企业，银行仍以提供标准化的信贷产品为主，缺乏针对初创期、成长期、成熟期和转型期企业的矩阵式金融解决方案。在风险控制方面，过度依赖财务报表和抵押担保等传统风控模式，无法有效识别和评估企业的成长性、技术实力和市场潜力，导致对优质创新型企业的服务不足。同时，银行缺乏对企业非金融需求的关注，未能将金融服务与企业的技术升级、市场拓展、管理优化等成长因素有机结合，限制了银企合作的有效性和持续性。



03 推动现代产业体系建设，重塑产业金融服务体系

当前，随着经济高质量发展迈入深水区，现代化产业体系加速构建，对产业金融提出了全新的时代要求。在这一背景下，商业银行需要重新审视自身的角色定位，从传统的“资金提供者”转变为产业“资源整合者”与“生态构建者”，以此驱动金融资源的高效配置，最终服务于产业结构的全局优化与创新升级。

3.1 新定位：从“资金提供者”到“资源整合者”

产业金融要求商业银行从单一的资金提供者，转向国家政策与金融资源的整合者。新定位的核心是促使商业银行成为产业资源配置的重要纽带，同时体现了金融服务深度融入现代化产业体系建设的具体要求。通过精准衔接国家政策与推动产业转型升级，最终实现服务实体经济发展的战略目标。

3.2 新能力：产业金融发展的三大核心能力

一、围绕产业协同共赢的能力

建立产业链全景视图，深度把握上下游企业需求，构建覆盖全产业链、带动跨区域联动的金融服务生态。通过搭建产业协同平台，促进银政企多方合作，实现从单点服务向产业链整体解决方案的升级。

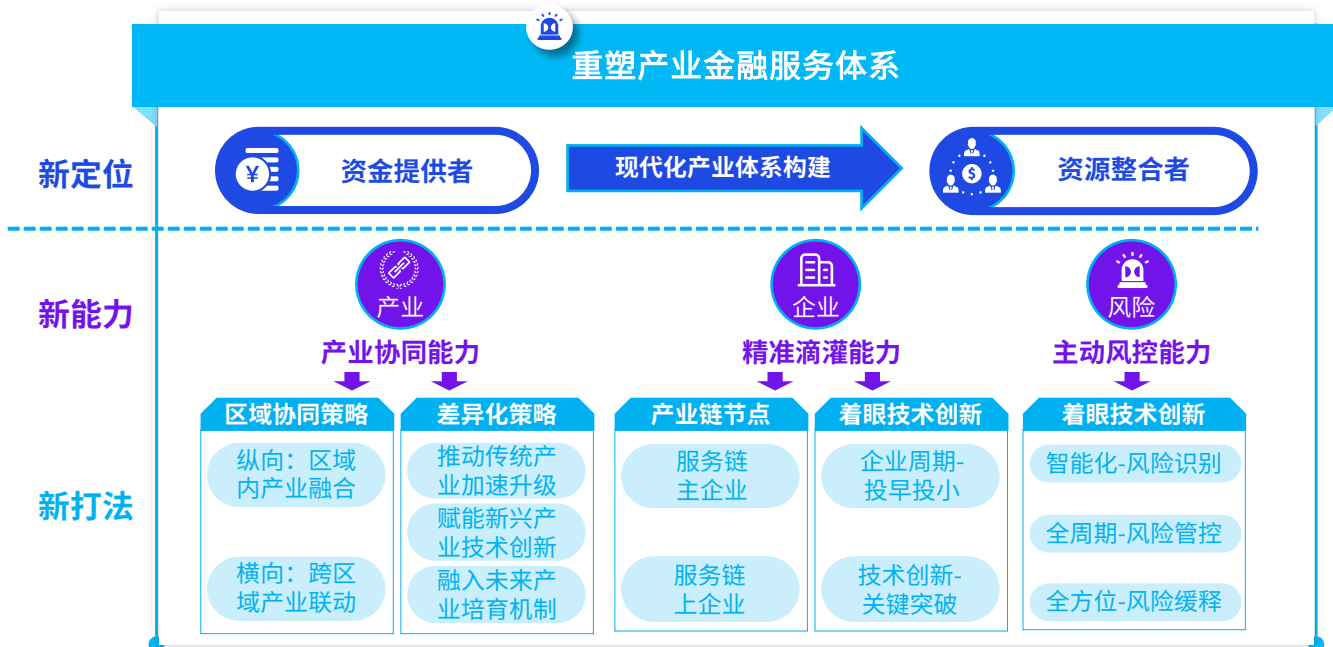
二、面向企业精准滴灌的能力

建立企业全生命周期服务体系，根据不同发展阶段、产业特性和经营模式，提供差异化、定制化的金融服务。运用大数据技术精准识别企业需求，实现从“大水漫灌”到“精准滴灌”的转变，提升金融服务实体经济质效。

三、针对风险主动管控的能力

构建与产业周期相匹配的风险管理体系，从事后风险处置转向事前预警和事中管控。通过引入科技手段实现风险识别智能化，建立产业风险监测预警机制，提升风险管理的主动性和有效性，保障产业金融稳健发展。

图1 商业银行：依托产业金融业务，赋能现代化产业体系建设



04 商业银行促进产融结合“新打法”

为推动产业金融高质量发展，商业银行需建立与现代产业体系相适应的发展理念，从产业演进规律出发，构建多层次、全周期的金融服务体系。基于产业特性、区域布局和企业需求的深度洞察，实施精准化的金融服务策略，实现金融资源与产业升级的深度融合。

4.1 从产业发展定位出发，实施差异化的金融服务体系

商业银行需把握不同产业的发展规律和金融需求特性，建立与产业升级路径相匹配的金融服务体系，实现金融资源在产业间的优化配置。

1.推动传统产业加速升级：商业银行应重点支持传统产业的技术改造和绿色转型，通过提供专项升级贷款、并购融资等产品，助力企业完成设备更新、工艺优化和智能化改造。同时积极探索能效信贷、碳排放权质押等创新金融工具，推动传统产业向高端化、智能化、绿色化方向发展。

2.赋能新兴产业技术创新：商业银行需创新金融服务模式，针对技术驱动型产业的轻资产、高风险特点，开发知识产权质押、股权质押、信用贷款等产品。建立与创投机构、科技园区的合作机制，构建“债权+股权”“融资+融智”的综合服务体系，为新兴产业提供全生命周期的金融支持。

3.融入未来产业培育机制：商业银行应前瞻性布局未来产业，通过设立专项产业基金、开展投贷联动等方式，支持关键技术研发和产业化应用。积极参与国家未来产业培育计划，构建“政银企”协同创新机制，为未来产业发展提供全方位的金融保障。

4.2 从企业细分类型出发，形成精准服务企业的力量

商业银行需基于区域产业特色和资源禀赋，实施差异化的区域服务策略，形成优势互补、协同发展的产业金融新格局。

1.针对产业集群链主企业。围绕产业集群链主企业的差异化需求，打造“链主+上下游”金融解决方案，提供并购贷款支持产业链整合，同时为配套提供应收账款融资、存货质押等服务，赋能链主企业带动产业集群整体的创新与升级。

2.针对成熟的链上企业。重点提供标准化、高效率的金融服务，包括流动资金贷款、票据业务、现金管理等，支持企业稳健经营和规模发展，增强产业链稳定性。

3.针对早期的创新企业。需加快构建创新型企业的评价体系，开发适合此类企业的金融服务体系，如设计“创新成长贷”，结合技术专利、市场潜力评估，引入政府风险补偿基金、担保机构共担风险；同时提供创业辅导、产业资源对接等增值服务，助力企业突破早期发展瓶颈，助力创新型企业快速成长。

04 商业银行促进产融结合“新打法”（续）

4.3 从主动风险管理出发，构建产业风险管理体系

商业银行需强化主动风控能力，构建与产业周期深度匹配的风险管理体系，从事后风险处置转向事前预警和事中动态监测，保障产业金融稳健发展。

1.智能化风险识别：引入大数据、人工智能等科技手段，实现风险识别智能化，建立覆盖产业政策、市场动态、企业经营等多维度产业风险监测预警机制。

2.全周期风险管控：针对产业发展不同阶段的风险特征，如传统产业转型期、新兴产业成长期、未来产业孵化期，定制差异化风控策略，在信贷审批、贷后管理等环节嵌入产业周期评估指标，提升风险管理的主动性与有效性。

3.全方位风险缓释：联合政府、担保机构、产业基金等多方主体，构建“政-银-担-企”的全方位、多维度风险缓释机制，针对高风险的战略新兴产业领域，通过风险补偿、保险增信等方式分散风险，为产业升级筑牢金融风险防线。

4.4 从产业区域布局出发，加强产融结合的深度与广度

商业银行需立足产业布局的区域差异化特征，结合自身战略定位与业务优势，构建“纵横一体化”的产业金融服务体系，通过深度融入区域产业集群，在“纵向链式深耕”与“横向跨域联动”中加强产融结合的深度与广度。

（1）产融结合模式

- “纵向”区域内产业融合。聚焦区域内优势产业，深度研究地区产业集群特征，聚焦特色产业的关键环节，提供量身定制的金融服务方案。将服务下沉至产业链中小微企业，关注企业核心金融需求，提供保理、订单融资等服务。
- “横向”跨区域产业联动。深入洞察重点产业集群在全国的分布，以及各产业间的协同关系，商业银行需要结合自身业务优势，推出跨区域银团贷款、供应链金融等业务，通过金融服务推动跨地区的产业集群联动发展。

（2）业务推动举措

- 以国有行为代表的“全国性银行”，围绕国家产业政策导向，充分发挥其资金规模、服务覆盖与综合化经营的优势，为重点产业发展提供全面的金融支撑。纵向区域内产业融合方面，针对各省国家级重点产业项目，为链主企业及其上下游提高效的供应链金融服务，确保链上企业不论其生产基地位于何处，都能获得标准化的金融支持，从而强化整个产业链的韧性。横向跨区域产业联动方面，支持跨区域大型产业转移、产业集群共建等国家战略项目，围绕产业发展格局优化金融资源配置。通过建立分行间的业务协同与绩效机制，提升银行的跨区域产业金融服务能力。
- 以城商行为代表的“区域性银行”，发挥区域下沉优势，紧盯所在省份产业发展政策，深度聚焦当地核心产业及其细分领域。纵向区域内产业融合方面，以分（支）行为基本单位，解析所在市（县）产业细分领域的核心企业与上下游企业需求，促进金融服务体系下沉，为区域细分产业领域提供精准服务。横向跨区域产业联动方面，在总行有序的统筹下，深度挖掘省内市（县）间产业细分领域的协同关系，依托各分（支）行之间的产业金融联动机制。最终，实现对省内重点发展产业链的全面覆盖，形成与上述全国性银行的差异竞争模式。

结语

产业金融的破茧成蝶，要求商业银行紧密围绕“产业融合差异化、区域布局协同化、企业服务精准化”三大原则，持续深化金融供给侧结构性改革。同时加大金融产品与服务模式的创新力度，推动金融资源高效、精准地流向产业转型升级的关键领域。以此在助力现代化产业体系构建的同时，促进商业银行自身的高质量发展，最终实现金融与产业的双向赋能与价值共赢。



提振消费

夯实金融服务基础，提升居民消费信心



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

01 引言

当前，我国经济正处在高质量发展的重要阶段，消费作为经济增长主引擎的作用日益凸显。《关于金融支持提振和扩大消费的指导意见》等政策的落地实施，为商业银行深度参与消费提质、服务扩大内需战略提供了明确指引。随着居民消费结构持续升级和消费模式不断创新，商业银行在促进消费、激活内需潜力方面承担着更为关键的使命。传统以产品为中心的金融服务模式已难以满足多元化、个性化的消费需求，商业银行亟须向“以客户为中心、以场景为切入点”的服务模式转型。

本文基于对当前消费市场特征的深入分析，从客群精准服务、消费场景融合、生态协同共建三个维度，系统探讨商业银行促进消费的有效路径。将重点分析年轻客群、银发客群和家庭客群三大核心群体的消费特征与金融需求，旨在为商业银行提供可落地的实践路径，助力其把握消费市场新机遇，在服务国家扩大内需战略的同时，实现自身高质量发展。

02 商业银行促进消费面临的主要挑战

在当前推动消费加速升级、新模式与新业态不断涌现的背景下，结合《关于金融支持提振和扩大消费的指导意见》提出的新要求，商业银行在服务扩大内需战略的过程中，仍面临着全局视角错位、场景穿透不足、生态协同薄弱等系统性挑战，亟需从消费趋势研判、场景服务模式创新、生态资源协同整合等方面寻求突破路径。

2.1 消费客群洞察不足，场景模式亟待创新

商业银行对新兴消费场景的研究深度与客群需求把握有待提升。针对年轻客群的社交化、数字化消费场景洞察有限，金融产品难以契合年轻客群的需求特征；针对银发客群适老家居改造、健康管理服务等场景，金融服务下沉不足，仍以传统信贷产品为主；针对家庭客群对教育、医疗等大额支出，尚未形成一站式金融服务体系。当前的服务模式仍依赖传统信用卡与信贷业务，缺乏围绕具体消费场景的“金融+权益服务”的定制化方案，难以满足消费者日益多元化、个性化的消费金融需求。

2.2 消费布局结构错位，难以适配消费新趋势

商业银行在消费领域尚未构筑起C端需求与B端供给统一的全局视角。一方面，对年轻客群的潮流消费偏好、银发客群的多元养老、家庭客群的跨周期财务规划等核心诉求缺乏系统性解析，导致金融产品与服务的设计难以精准匹配各客群消费痛点；另一方面，在布局B端消费供给侧升级过程中，未充分考虑前述C端居民消费偏好，以及国家推出的消费惠民政策，导致银行B端与C端业务未能形成协同效应。同时银行零售与对公条线联动不足，难以整合资源形成消费提振合力，最终造成银行服务与市场需求的衔接出现断层。

2.3 生态构建能力薄弱，跨业合作机制不健全

商业银行在消费生态中的资源整合与协同能力存在明显短板。一方面，与电商平台、零售企业、服务提供商等生态关键参与方的合作，大多停留在支付通道或简单信贷对接层面，未能建立“数据共享、权益互通、场景互融”的深度协同机制；另一方面，缺乏对消费全链路的整合能力，尚未打通“金融服务、消费场景、生活权益”的客户旅程闭环，无法为消费者提供整合“需求触发、支付结算、客户权益”的一站式服务，进而制约了金融服务对消费的带动作用。



03 兼顾大格局和小场景，夯实金融服务基础

商业银行需立足消费升级大趋势与政策导向，从宏观趋势研判、客群需求深耕、场景服务下沉三个维度协同发力，以“大格局”锚定消费金融发展方向，以“小场景”激活细分市场消费潜力，构建层次清晰、精准适配的消费金融服务体系，夯实消费市场提质扩容的金融支撑基础。

3.1 全局着眼：锚定消费关键领域，明确金融服务方向

立足国家扩大内需战略导向，系统研判消费结构升级与模式创新趋势，精准落实《关于金融支持提振和扩大消费的指导意见》政策要求。通过构建消费趋势动态监测体系，前瞻布局民生保障、绿色消费、数字消费等重点领域，优化资源配置与产品服务创新，实现金融供给与消费需求的精准匹配，切实发挥金融在激活消费潜力、服务经济发展大局中的关键作用。

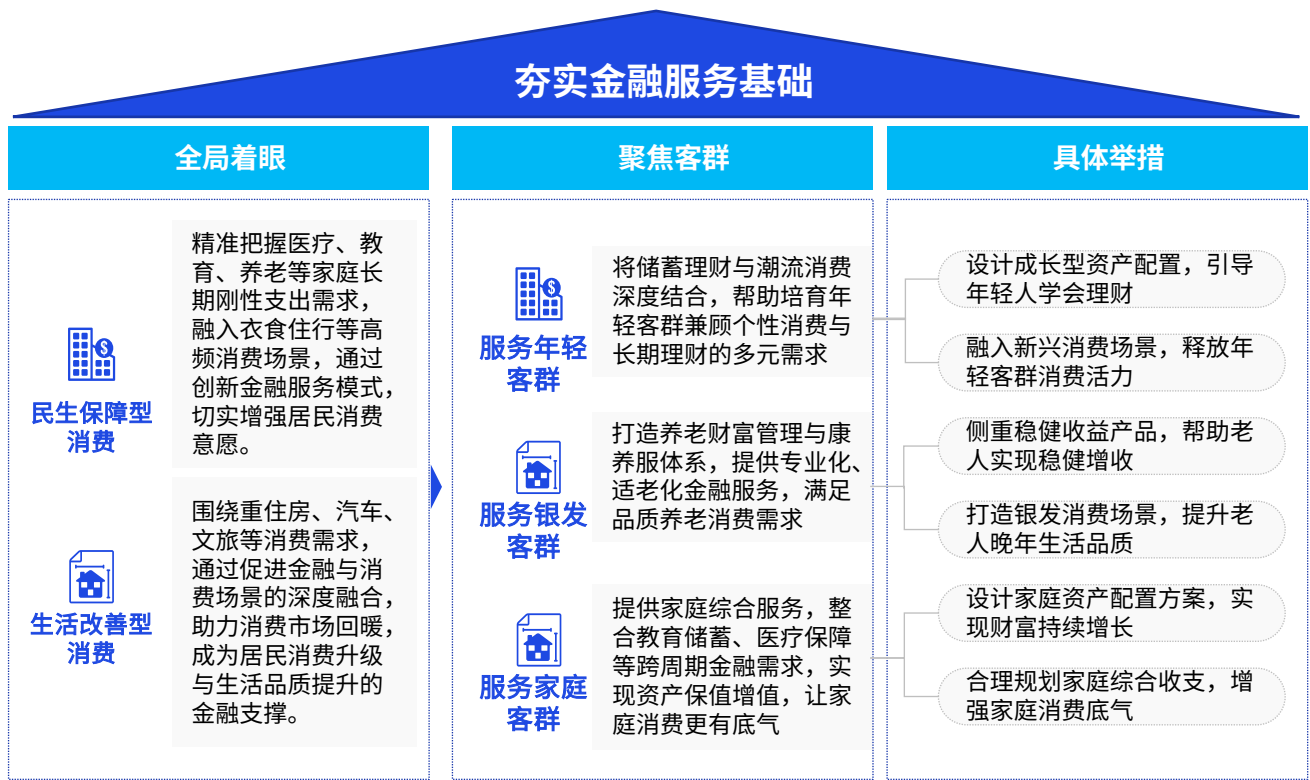
3.2 聚焦客群：丰富居民金融服务，增强消费意愿与信心

建立客群分层经营体系，围绕年轻客群、银发客群、家庭客群三大核心客群，洞察储蓄/理财与生活消费的差异化需求，推出理财与消费相结合的金融服务。既助力居民实现财产性收入增长，又通过消费信贷、分期支付、客户权益等工具提升消费性价比，形成收入与消费相互促进的良性循环，有效提升居民的消费能力与消费信心。

3.3 具体举措：深耕具体消费场景，推动金融服务下沉

将金融服务下沉至消费细分领域，进一步延伸服务半径。聚焦住房租赁、社区生活、县域消费等基层场景，创新租房分期、县域消费贷等普惠型产品，结合移动支付与远程服务能力，打通金融服务“最后一公里”。通过构建场景化的服务下沉模式，让金融服务惠及更广泛的消费群体，实现从地域到场景的全面覆盖，切实提升金融服务为居民消费带来的便捷性与实惠性。

图 1 商业银行：促进消费升级，兼顾大格局与小场景



04 全局着眼：锚定消费关键领域，明确金融布局方向

商业银行应紧扣消费提振政策导向，从居民消费的差异化特征出发，精准识别民生保障型消费与生活改善型消费的不同特征，兼顾“普惠金融为民托底”与“消费金融带动消费”的双重价值，实现推动消费升级与激发消费潜力的双重目标。

4.1 民生保障型消费，发挥金融基础保障职能

(1) 核心业务场景

民生保障型消费是确保居民基本生活，聚焦医疗、教育、养老等家庭长期刚性支出及衣食住行高频次的基本生活场景，例如银行需重点关注居民个人/家庭因疾病、意外等情况，导致的生活困难与经济压力，提供相应的金融服务与支持。同时，提针对居民日常生活，提升金融服务的便捷性与普惠性。

- 居民医疗场景，提升居民应对风险能力：围绕住院治疗、大病医疗、慢病管理等场景，构建多层次医疗金融服务。例如，推出覆盖住院押金、医疗费用、家庭康复支出的分期产品；整合医疗险、意外险与健康管理服务，通过银行账户联动实现医疗费用的便捷支付与健康风险的前置管理，切实减轻家庭医疗支出负担。
- 居民教育场景，发挥教育资金规划能力：针对基础教育、素质培养、职业技能提升等不同需求，设计多元化金融工具组合。如推出教育储蓄理财、学费分期贷款等服务，帮助家庭平衡教育支出节奏，缓解阶段性资金压力，助力子女教育全周期的资金安排。
- 居民养老场景，保障老年客群晚年生活：结合老龄化趋势，打造贯穿“现金流规划—健康管理—护理服务”的养老金融支持体系。通过养老金账户专业化管理、稳健型养老理财配置、长期护理费用便捷支付等服务，满足银发群体在养老消费领域的安全性及便利性需求。
- 日常生活场景，扩大金融服务的惠及范围：围绕衣食住行等高频消费场景，打造无缝支付体验，优化移动支付、小额信贷等基础金融服务，缓解居民日常消费的流动性压力；聚焦新市民、老年人、农村居民等群体日常消费需求，推出低门槛的消费金融产品，增强普惠金融服务的惠及范围，为保障基础民生提供坚实的金融支撑。

(2) 关键业务布局：

- 便利服务：进一步深化保障型消费场景的下沉力度，依托“账户+支付”将国家补贴、客户权益、商户促销等惠民消费福利，与“线上+线下”高频消费场景布局有机融合（如社区、商户、网点、医院、电商等）。让居民在消费过程中，能够享受到金融服务的便捷性与各种优惠福利。
- 惠民产品：围绕居民基本生活保障场景，形成储蓄理财与信贷服务相结合的普惠产品体系，既要引导居民合理规划个人/家庭的钱袋子，也要在居民生活遇到困难的时刻，提供专属利率与期限的应急信贷支持，发挥商业银行的社会担当，让金融成为百姓生活的坚实后盾，体现金融的人民性。
- 综合保障：仅仅依靠银行的惠民产品是远远不够的，应进一步打通与保险公司、国家医保等民生保障体系，增强银行为居民提供一揽子金融保障的能力。发挥商业银行客户基数大、服务网络覆盖广、账户体系完备等金融基础服务能力，让金融切实提升居民抵抗意外风险、保障基本生活的能力。

04 全局着眼：锚定消费关键领域，明确金融布局方向

商业银行应紧扣消费提振政策导向，从居民消费的差异化特征出发，精准识别民生保障型消费与生活改善型消费的不同特征，兼顾“普惠金融为民托底”与“消费金融带动消费”的双重价值，实现推动消费升级与激发消费潜力的双重目标。

4.2 生活改善型消费，释放金融促进消费动能

(1) 核心业务场景

生活改善型消费是在确保上述基本生活的前提下，满足居民对生活品质提升的需求，围绕住房、汽车、文旅、绿色数字生活等改善型消费领域，银行需要以多元化的产品及服务，促进居民品质生活水平持续提升，为消费结构性升级注入金融动能。

- 住房与居住改善消费：针对存量住房优化与新购需求，提供按揭贷款、装修分期、家居消费金融等一站式居住改善金融服务。同时，整合社区服务场景，实现物业费、水电气费等生活缴费的便捷化处理，提升居住类场景的金融服务体验。
- 汽车与交通出行消费：区分传统燃油车、家庭用车、新能源汽车的差异化需求，设计灵活的贷款结构与费率方案，并延伸服务至购车后的保养、保险、维修等环节，构建覆盖汽车消费全生命周期的金融支持体系。
- 文旅与文化体育消费：把握居民精神文化消费升级趋势，联合文旅企业推出联名支付工具、度假分期产品，配套演出与体育赛事专属权益，助力文旅消费与文化体育消费的加速复苏。
- 绿色与数字生活消费：围绕节能家电、绿色家居、分布式光伏、智能设备等新型消费，推出绿色消费分期产品；支持消费者在数字设备更新、云服务订阅、智能家居改造等领域的升级需求，推动绿色与数字消费的普及渗透。

(2) 关键业务布局：

多元化是生活改善型消费与民生保障型消费最显著的区别，其关键业务举措将涉及多个维度，下个章节将从年轻客群、银发客群、家庭客群切入，围绕“增加居民财产型收入，提升消费信心”与“契合居民消费偏好，增强消费意愿”两个方面展开详细论述。

05

聚焦客群：丰富居民金融服务，增强消费意愿与信心

为了满足居民改善型消费需求，商业银行需要洞察不同客群特征，从财产增值与消费场景两方面发力，在助力居民实现财产性收入增长的同时，深度嵌入各类改善型消费场景。通过满足不同客群消费偏好，提升居民消费意愿与能力，让金融服务成为连接“收入增长”与“消费升级”的关键纽带。

5.1 服务年轻客群：聚焦数字原生代，构建“财富积累+潮流消费”的年轻客群生态

具体举措：

- 1) **设计成长型资产配置，引导年轻人学会理财：**针对年轻人收入特征与理财知识短板，推出阶梯式理财计划与理财教育服务，如推出低门槛月薪定投产品，搭配理财知识短视频科普，帮助年轻人在积累财富的同时提升理财技能，帮助他们在“边学边赚”中实现财产性收入增长。
- 2) **融入新兴消费场景，释放年轻客群消费活力：**围绕潮玩、知识付费、互动社交等年轻人热衷的消费领域，深度融入“数码潮玩、社交娱乐、自我提升”等下沉场景。例如针对数码产品推出“分期免息+品牌联名权益”、针对知识付费提供“课程分期+学习打卡返现”，让金融服务真正走进年轻人的生活方式，满足其多元化消费需求。

5.2 服务银发客群：应对老龄化趋势，打造“稳健增收+适老消费”的银发服务生态

具体举措：

- 1) **侧重稳健收益产品，帮助老人实现稳健增收：**针对银发族希望兼顾资金安全与收益稳定的需求，推出“稳健养老理财组合”与“养老金账户增值服务”，如“养老专属基金+长期护理险”的产品组合，同步提供养老金规划咨询，助力银发客群合理规划养老资金、实现晚年财富的稳健增长。
- 2) **打造银发消费场景，提升老人晚年生活品质：**围绕养老旅居、健康管理、适老改造等消费场景，推出养老消费贷款、健康管理权益等服务。例如，推出旅居分期消费，同时配套景区和酒店专属服务权益；针对适老化改造推出家装分期和智能家居折扣；与体检机构、康复中心合作推出体检套餐分期、康复费用便捷支付，配套健康讲座、慢性病管理咨询等非金融服务等，全方位满足银发群体的养老消费升级需求。

5.3 服务家庭客群：围绕家庭阶段特征，成为“资产配置+生活消费”的家庭金融管家

具体举措：

- 1) **设计家庭资产配置方案，实现财富持续增长：**针对家庭“跨周期、避风险、求增长”的理财需求，推出兼顾家庭成员与家庭整体的综合财富管理服务，通过长期锁定收益与资产分散配置，实现家庭财产的保值增值，为教育、养老、住房等家庭消费筑牢财务基础。
- 2) **合理规划家庭综合收支，增强家庭消费底气：**针对教育、购房、购车、医疗等家庭重大消费支出，推出家庭储蓄规划、大额消费分期、家庭保险计划等金融产品。同时，基于家庭收入变化周期，提供家庭财富筹划服务，平衡长期理财与短期消费的资金安排，增强支付能力和抗风险韧性。让家庭无论在基础保障还是生活改善等消费领域更具底气，实现跨周期消费能力的提升。

05

聚焦客群：丰富居民金融服务，增强消费意愿与信心

为了满足居民改善型消费需求，商业银行需要洞察不同客群特征，从财产增值与消费场景两方面发力，在助力居民实现财产性收入增长的同时，深度嵌入各类改善型消费场景。通过满足不同客群消费偏好，提升居民消费意愿与能力，让金融服务成为连接“收入增长”与“消费升级”的关键纽带。

5.4 服务年轻客群：聚焦数字原生代，构建“财富积累+潮流消费”的年轻客群生态

- 1) 依托消费结构升级，创造就业岗位稳定居民收入：**随着医疗健康、绿色数字等新兴消费需求的增长，带动相关产业扩产并催生养老护理、数字服务等就业岗位。同时消费场景的下沉，进一步拓宽就业渠道与就业岗位，守住居民劳动型收入底线，形成“促销费、稳就业、保收入”的正向循环。
- 2) 通过提振消费信心，拉动消费市场促进企业增长：**通过银行理财等服务，稳步推动居民财产型收入增长，同时配合银行消费信贷、分期付款等服务，进一步提升居民消费支出能力，增强消费意愿和消费信心，实现以提振消费带动企业增长，巩固“稳定就业、居民增收与经济发展”的基本盘。



结语

商业银行在促进消费、服务实体经济方面正迎来重要战略机遇期。通过精准把握不同客群需求、深度融入消费场景、构建开放共赢的生态体系，商业银行能够有效打通金融服务与消费需求的“最后一公里”。未来，商业银行需要进一步强化“客户中心”理念，持续优化消费金融服务体系。一方面，要加强对消费趋势的研判能力，前瞻布局新兴消费领域；另一方面，要深化科技赋能，提升服务的智能化、个性化水平。同时，还需要加强跨业合作，构建更加开放、协同的消费金融生态。此外，银行需密切关注生成式AI、元宇宙等前沿科技可能催生的全新消费场景，提前布局下一代消费金融基础设施。通过金融供给与消费需求的精准匹配，商业银行将更好地发挥其在促进消费升级、稳定经济增长中的重要作用，为实现高质量发展注入持续动力。这要求银行不仅创新业务模式，更需从战略层面重构其在消费生态中的角色定位，促进消费市场健康发展、带动实体经济良性循环。

国际金融

打造商业银行全球化服务生态

01 引言

当前全球经济秩序发生深刻变革，我国产业加速转型升级与全球化布局，全面迈向世界产业链的高端领域。在此背景下，国际金融业务迎来了“走出去”与“引进来”的双重机遇。同时也面临复杂的国际监管规则、境内外机构协同、业务场景数字化赋能等诸多挑战。本文将从“主要挑战、业务模式、数字平台、组织协同、实践探索”几个方面，探讨商业银行如何通过国际业务创新，更好的支持我国企业出海、服务产业全球化布局，并在此过程中实现商业银行自身的变革与高质量发展。



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

02 国际金融业务面临的挑战

当前正处在全球政治经济格局深度重构、新旧动能转换的关键时期，商业银行国际金融业务正面临来自外部不确定性与内部业务模式重塑的双重压力，主要体现在以下几个方面：

2.1 全球监管差异与风险防控的双重挑战

国际政治经济格局深刻演变，对商业银行的全球化风险经营能力提出极致要求。一方面，需要应对全球多重司法辖区在反洗钱、制裁合规、数据跨境等多个领域、动态变化的监管规则，合规运营成本高企、传统风控体系将经历前所未有的考验。另一方面，地缘政治、国际制裁、战争冲突等不确定性风险陡增，要求银行具备更强的风险预警、趋势研判、数据穿透与应急处置等能力，而目标较为传统的管理机制难以全面应对。

2.2 传统业务模式与产业全球布局存在错位

随着中国产业加速走向海外并构建全球化产业链布局，企业的金融需求已经从传统的结算与汇兑，升级为覆盖“全球财资管理、跨境投融资、风险对冲、本地化运营”在内的全链条、一体化解决方案。然而，商业银行在组织协同、产品组合与服务模式等方面仍存在明显短板，跨市场、跨法域、跨周期的综合服务能力尚未形成。由此导致银行当前的碎片化服务体系难以匹配企业全球化经营的整体需求，供需之间呈现出日益突出的结构性错位。

2.3 数字化赋能与组织协同效率有待提升

在数字经济与开放生态的主流趋势下，国际金融业务在数字化赋能与业务生态构建方面也面临转型压力。首先，业务系统平台与复杂跨境场景的融合深度仍显不足，数据的结构化整合与洞察能力有待进一步增强，难以充分支撑业务的精细化运营与产品创新。同时，境内总行与境外分行之间的协作机制仍需优化，跨区域的信息流转、职责衔接与资源调配不够顺畅，难以形成组织合力，从而影响对全球市场需求的敏捷响应与综合服务效率。

03 国际金融业务的新趋势

国际金融业务的核心在于以服务我国产业全球布局为根本宗旨，以跨境金融与离岸金融为业务协同的两翼。依托在岸与离岸一体化账户体系及CIPS、mBridge等现代支付基础设施，形成覆盖“全球司库、产业融资、全球资管”的综合服务能力，为客户提供全生命周期、全价值链的金融解决方案。在此框架下，商业银行需将三者的差异化优势转化为客户端的综合服务价值，通过场景互补、资源互通、风险对冲，构建“产业服务引领、业务协同驱动”的国际金融业务新模式。

3.1 服务我国产业全球布局战略

以服务实体经济跨境发展为本宗旨，围绕企业在贸易、投资、技术、产业链等全球化经营场景，提供涵盖全球司库、产业融资、全球资管三大核心能力的综合金融服务，助力中国企业深度融入全球高端价值链。

- **嵌入企业全球经营链路：**围绕企业在贸易、投资、技术、产业链等全球化经营场景，提供涵盖全球司库、产业融资、全球资管三大核心能力的综合金融服务，精准匹配从日常结算到战略融资的全场景金融需求。
- **服务“走出去、引进来”：**一方面支持中资企业海外布局中的资金调度、跨境融资和风险管控；另一方面服务外资企业在华投资的结算便利、财资管理和合规运营，构建内外联动的高水平开放金融体系。

3.2 传统业务模式与产业全球布局存在错位

二者绝非并列关系，在业务场景中相辅相成，即跨境金融夯实服务实体经济的基础，离岸金融则拓展价值创造的空间，通过场景互补、资源互通、风险对冲，实现业务联动与战略协同：

- **跨境金融：**聚焦资金跨境流动的效率、安全与合规，依托CIPS、数字人民币等支付清算设施，为企业跨境贸易、海外工程、供应链运营提供结算、融资、汇兑与避险等基础服务，是国际业务稳健运行的压舱石。
- **离岸金融：**借助离岸市场在制度灵活、市场深度、税收优化等方面的优势，为企业与高净值客户提供全球财资管理、跨境结构化融资、离岸债券发行、海外资产配置等高端服务，是拓展服务边界、提升综合收益的增长点。

图 1 商业银行国际金融业务体系示意图



来源：毕马威整理

04 国际金融业务的场景化平台

通过打造国际金融业务的智能化数字经营平台，夯实“一体两翼”模式创新的基础设施，实现前台生态连接、中台数据驱动、后台运营提效。驱动商业银行从传统的国际业务受理机构跃升为全球金融资源的整合平台，践行服务产业全球布局的战略使命。

4.1 场景化平台的创新亮点

应用区块链技术，将跨境电商平台、物流承运商、海关报关系统、金融机构等关键节点串联起来，从而形成贯穿全程的数据链条。这不仅解决了跨境贸易中最核心的信用与透明问题，更能基于真实、可追溯的数据，支撑如供应链金融、动态授信等业务创新，构建无缝衔接内外部合作伙伴的开放生态，真正实现数据驱动模式变革。

(1) 融入业务场景，打通数据链条：这些平台的核心是作为连接器。例如，长安号平台对接了国家外汇管理局的跨境金融区块链服务平台和多家商业银行，将订舱、发运、报关、结算等原本分散的信息整合到链上，为银行提供了可靠的授信依据。货兑宝平台则通过区块链电子仓单，将大宗商品的仓储信息（物流）、权属信息（商流）与融资需求（资金流）绑定，确保了底层资产的可信度。

(2) 实现数据驱动，解决信用痛点：区块链技术最直接的价值在于解决了贸易背景的真实性问题。一旦交易数据（如应收账款、仓单、订单）在链上被多方验证并记录，就变成了难以篡改的可信资产。这使得核心企业的信用可以沿着供应链向上游中小微企业进行多级拆分流转，有效缓解了它们因缺乏抵押物而面临的融资难题。

4.2 场景化平台的主要模式

通过聚合监管、口岸、产业链等多方数据与服务，将银行金融能力无缝嵌入跨境贸易场景，商流、物流、资金流与信息流的深度融合，目前主要有以下三类场景化平台：

第一类：监管部门服务平台

由外汇、税务、海关等监管机构牵头，联合商业银行与科技公司搭建跨境金融区块链服务平台，将收付汇、报关、税票、物流等关键数据上链共享，支撑贸易真实性核验与多家银行的贸易融资，实现“多报合一、一数多用”。

- **行业模式探索：**例如国家外汇管理局建设的“跨境金融服务平台”，对接税务、保险、500多家法人银行、以及仓储、物流等地方特色平台
- **银行协同方式：**平台将企业的收付汇数据、物流和货权单据、税务备案信息等统一上链，形成全程可追溯的数据链条，银行可整合资金流、贸易流、货物流等业务数据绘制多维度的“企业画像”。
- **模式创新价值：**推出跨境应收账款融资、“出口数据贷”“区块链秒贷”等线上产品，显著压缩审批时间，降低重复质押和虚假贸易风险，提升中小外贸企业融资可得性。

第二类：外贸口岸服务平台

依托城市级智慧口岸建设，以区块链为底座整合通关、检验检疫、物流、支付等数据，再向商业银行开放接口，为跨境电商和外贸企业提供线上结算与贸易融资服务。

- **行业模式探索：**例如基于上海智慧口岸“单一窗口”框架，将口岸通关、舱单、运单、跨境电商订单及支付信息打通，形成覆盖进出口全流程的城市级数据枢纽。
- **银行协同方式：**商业银行通过API接入口岸平台，调用经多方校验的贸易、物流、关务数据，用于跨境贷、押汇、福费廷等业务的自动化审核和授信。
- **模式创新价值：**以“单一窗口”下的“沪贸批次贷”等特色业务为代表，通关效率和融资审批效率得到极大提升，例如将跨境汇款时间从传统的3-5个工作日压缩至分钟级，显著降低企业综合贸易成本。

第三类：商业银行自建平台

由大型商业银行或区域性银行自建区块链贸易金融或供应链金融平台，将核心企业、上下游供应商、仓储物流企业及其他金融机构纳入联盟，实现订单、仓单、应收账款等资产的链上流转和融资。

- **行业模式探索：**例如众多银行推出跨境贸易金融/区块链供应链金融平台，覆盖信用证、保理、福费廷、仓单质押等多元化业务。
- **银行协同方式：**通过“上链即确权”记录订单、发票、应收账款、仓单及关键物流节点，结合物联网监管，实现货权与资金流向的全程可视，防范重复融资和伪造单据。
- **模式创新价值：**在传统供应链金融基础上，向跨境电商、跨境保理、跨境人民币贷款等场景延伸，探索基于链上真实交易数据的动态授信和自动化放款，推动多流合一的数据驱动风控模式。

05 国际金融业务的一体化体系

只有以客户全球化经营需求为核心，将跨境金融与离岸金融整合为一体化的国际金融服务体系，商业银行才能真正融入企业全球供应链、资金链与产业链布局，成为企业迈向全球市场、步入高端产业链的金融伙伴。

5.1 跨境×离岸：打造一体化的全球金融服务能力

跨境金融与离岸金融覆盖国际业务两大方向，通过在客户、产品和风险管理等方面的深度融合，形成支撑企业全球经营的国际金融服务体系。

(1) 场景互补：让企业全球经营更高效。跨境金融能确保企业贸易、资金的合规跨境流动，离岸金融则能实现全球财资管理、结构化融资等服务，形成“基础服务+高阶赋能”的业务组合。

(2) 资源打通：让银行全球服务更有力。跨境业务具有稳定的业务场景、沉淀更多客户，离岸业务则能拓展全球金融服务半径，两者联动才能搭建起覆盖全场景的国际业务产品矩阵。

5.2 跨境金融：打造企业全球经营的基础支撑体系

跨境金融的核心是为企业的跨境贸易、投资及供应链运作保驾护航，通过高效支付、贸易融资、汇率管理等基础服务，筑牢企业走出去的金融支撑。

(1) 保障跨境资金安全合规流动：借助 CIPS、数字人民币及跨境清算体系，提升跨境支付的效率与透明度，满足企业在全经营过程中实现资金高效流转的需求。

(2) 强化贸易与供应链金融支撑：用应收账款融资、跨境保理、预付款融资等工具，精准匹配企业全球供应链中的流动性需求，增强其跨境经营的稳定性与抗风险韧性。

5.3 离岸金融：拓展企业全球价值创造空间的高端平台

离岸金融通过制度灵活性、产品多样性和市场深度，为企业在境外设立区域总部、财资中心或进行跨境投融资提供高能级支持，助力企业构建全球竞争优势。

(1) 提升资金与资本运作效率：借助离岸资金池、全球财资管理、结构化融资、离岸债券发行等服务，帮助企业优化全球现金管理、降低融资成本，让资本运作更高效。

(2) 全球资产配置与风险管控：提供跨境资产配置、税务筹划、风险对冲等高端服务，帮助企业在多市场环境中优化资源布局，实现收益增长与风险可控的平衡。

06 面向“走出去、引进来”的业务布局

商业银行服务“走出去、引进来”，本质上是在企业全球经营与跨境资本流动中构建“双向赋能”的金融服务体系。一方面，通过全球账户、供应链金融、并购融资和风险管理等工具支持企业走向国际市场；另一方面，以托管、结算、跨境资管和人民币产品体系承接国际资本进入中国。**通过打造“产品成体系、服务成链条、风险可穿透、能力可复制”的运营模式**，银行能够在双循环格局中同时成为企业出海的战略伙伴，以及境外资本/企业参与中国经济发展的首选通道。

6.1 业务的核心价值

- **服务企业“走出去”**，旨在通过全球账户体系、供应链金融、跨境投融资、风险管理与海外网络五大支柱，为企业全球化布局提供全周期、一体化的金融支持。
- **服务外资“引进来”**，重点围绕外资企业在华投资、国际机构配置中国资产、跨境财富管理、人民币国际化与全球合规体系建设，打造安全、便捷、高效的跨境资本流转通道。

6.2 业务的关键举措

围绕上述核心价值，商业银行需构建双向协同、覆盖全场景的业务能力体系。具体举措围绕“服务企业走出去”与“服务外资引进来”两个维度系统展开，如下表所示：

业务方向	关键举措
服务企业 “走出去”	1. 全球财资管理服务： 提供全球多币种账户、跨境现金池、境内外资金归集与内部银行服务，实现集团资金的集约化、高效化管理。
	2. 跨境供应链金融： 围绕中企海外工程、产能合作和跨境电商布局，提供跨境保理、反向保理、库存与仓单融资等一揽子解决方案。
	3. 跨境投融资支持： 通过跨境并购贷款、银团贷款、结构性融资等工具，配合财务顾问服务，形成“资金+投行”组合拳。
	4. 全球风险管理体系： 为企业 提供汇率、利率、大宗商品价格等综合对冲工具，构建覆盖“项目全周期”的风险管理方案。
	5. 全球化网络布局： 通过自设分支机构与同业合作联盟，深度覆盖“一带一路”和重点经贸区域，提供本地化服务。
服务外资 “引进来”	1. 外商投资全流程服务： 围绕外资设厂、并购、研发等场景，提供从账户设立、结算到融资、现金管理及利润汇回的整体解决方案。
	2. 跨境投资市场服务： 深度对接债券通、沪深港通、QFII/RQFII等渠道，为海外机构提供托管、交易、结算与研究支持。
	3. 全球资产配置平台： 通过QDII/QDLP、跨境理财通等渠道，为境内外高净值及家族客户提供专业的全球资产配置服务。
	4. 推动人民币国际化： 打造“人民币+外币”业务驱动力，支持贸易结算、融资和投资，推动人民币在国际市场地位的 提升。
	5. 全球合规风控能力： 建立覆盖反洗钱、制裁合规、KYC/KYCC的全球统一合规标准，为国际金融业务发展筑牢安全屏障。

07 完善境内外组织协同机制保障

境内总行与境外分行的协同问题，是制约中国商业银行全球化能力的核心瓶颈。只有建立“总行强中枢、分行强运营、总分高效协同”的组织体系，才能真正向全球综合金融服务平台转型，实现产品、能力与价值的全球拓展。

7.1 境内总行：打造全球中枢，强化全球一体战略

境内总行是国际业务的全球战略中枢，通过顶层规划、资源整合与中后台赋能，为境外机构提供统一的发展框架、合规标准与运营支撑，锚定国际业务的全局方向。

- **战略规划与政策制定：**制定全行统一的国际业务发展战略、风险偏好与政策制度，确保境外机构运营在统一框架内开展；审定境外业务中长期发展规划，确保其发展节奏、业务规模与总行整体经营管理能力适配。
- **全球资源的统筹配置：**统筹全球资金、授信额度等核心资源，依据区域市场潜力与风险等级精准配置。完善并表管理等机制，全面掌握银行集团跨境业务的整体风险敞口，实现全球风险的集中管控。
- **风险管控与合规标准：**建立覆盖信用风险、市场风险、国别风险等的全面风险管理体系，并确保国别风险准备金计提充足。同时，建立健全覆盖各类境外业务的内部控制制度，并强化合规管理，防范境内外法律冲突风险。
- **数字系统平台化支持：**在跨境数据合规的前提下，充分应用智能化数字经营平台，提高境外业务信息系统的自动化程度，努力实现境外与境内信息系统的实时对接与整合，满足境外业务发展和管理需求。同时，为境外机构提供产品研发、流动性、运营支持等中后台服务。

7.2 境外分行：增强本地经营，融入当地经济发展

境外分行是总行迈向国际市场的前沿载体，需立足当地经济与金融环境，在合规框架内开展客户服务与业务落地，同时承担市场信息反馈、属地风险前置管控等核心职责。

- **本地化市场开拓与运营：**深度融入当地经济金融环境，服务“走出去”的中资企业和当地优质企业，基于对本地市场的理解提供一体化服务。
- **遵守当地监管政策要求：**必须严格遵守所在地的法律法规、监管规则，在满足境内监管要求的同时，需充分满足境外监管的要求，以应对监管差异带来的风险，这是其立足当地开展业务的前提。
- **风险识别与客户关系管理：**承担一线风险识别、评估和监控的职责，并落实总行的风险管理要求。同时应遵循KYC（Know Your Customer）原则，加强对当地客户的尽职调查，压实本地化风险管控。
- **发挥市场信息反馈作用：**作为总行在当地业务与法律地位的延伸载体，应及时向总行反馈当地市场动态、监管政策变化及重要客户需求，为总行决策提供信息支持。

7.3 境内外高效协同：优化协同机制，提升跨境协作效率

境内总行与境外分行的协同机制是国际业务高效运转的关键纽带，需通过客户、信息、风险等维度的联动闭环，打通“全球统筹”与“本地深耕”的衔接节点，平衡业务效率与风险可控性。

- **客户同图与联动营销机制：**构建全球统一的客户画像体系，实现对跨国集团客户的全行统一管理。通过建立跨境营销协作机制，推动境内外机构在客户拓展、方案制定和资源配置上的同步行动，提升客户经营的整体效率。
- **业务流程与系统平台融合：**依托智能化运营平台，在风险合规前提下将跨境业务的协同流程嵌入系统，实现线索分发、联合尽调、风险评估和授信审批的全流程在线协作。通过流程标准化与系统自动触发，减少人为推动带来的不确定性，显著提升境内外协同效率。
- **多级风险管控与应急处理：**建立“多级风控”体系，构建涵盖总行、区域中心及境外分行的多级风控体系，明确各层级在授信、合规、国别风险与重大项目审核中的职责边界，兼顾总行全局把控与分行因地制宜。共同制定国别风险应急预案，确保在风险事件发生时能快速响应。
- **人才培养与专业团队建设：**将轮岗制度作为培养复合型国际化人才的核心举措，通过有计划地实施高管及关键岗位跨区域、跨条线轮换，有效拓宽团队全球化视野，促进境内外经验分享与文化融合。同时，完善包括离岗审计在内的管理闭环，确保职责交接顺畅与运营合规。



结语

随着中国对外开放迈向更高水平，国际金融已经从银行的“特色业务”逐渐转为“核心业务”，并成为商业银行竞争力的关键体现；也是商业银行服务国家“双循环”新发展格局、参与全球金融竞争的核心赛道。面对复杂的国际环境与多元的市场需求，商业银行也要加速向全球金融资源整合者的定位转型。

在此背景下，商业银行要精准把握国家战略导向、深度适配产业出海需求、持续强化科技与生态赋能，如此才能更好的推动我国产业全球化布局与中国金融国际话语权的提升。在日益激烈的国际竞争中赢得主动，成为新时代国际金融服务的引领者，为构建人类命运共同体构筑坚实的金融支撑。

场景金融

推动金融服务下沉，解决客户实际需求



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

01 引言

随着数字经济时代的全面到来，居民消费呈现出场景化、个性化、体验式的新特征。金融服务与消费场景深度融合已是必然趋势，场景金融自然也成为银行业转型的核心赛道。随着居民消费需求日益多元化、企业运营模式精细化，传统“产品导向”的金融服务模式逐渐难以契合场景中的复杂需求。客户不再满足于扫码支付、消费信贷、优惠满减等分散的金融服务，而是期待金融能深度嵌入生活与经营场景，能够解决日常生活中的具体问题。在此背景下，场景金融凭借其独特优势，成为推动金融服务下沉、衔接实体经济与百姓民生的关键抓手。

本文基于对当前场景金融发展现状的深入分析，从C端需求穿透、B端产业赋能、G-B-C-F生态协同三个维度，系统探讨商业银行推动场景金融服务下沉的有效路径。通过对典型场景的深度剖析，讨论银行如何通过“金融+非金融”的综合解决方案。希望本文能为商业银行打造场景金融模式提供有益参考，构建“以客户为中心、以生态为支撑”的场景化服务能力，最终实现金融服务与民生需求、产业发展的深度融合。下文将围绕场景金融面临的挑战、金融服务下沉及典型场景模式解析展开详细论述。

02 场景金融业务发展面临的主要挑战

场景金融在推动金融服务下沉、衔接实体经济与民生需求的过程中，虽然具备场景化的天然优势，但在实践中，仍受限于C端服务碎片化、B端场景联动不足、GBCF生态协同缺位三方面因素的制约，具体内容如下：

2.1 C端：碎片化服务难以解决客户问题

场景金融于C端面临着“问题识别不足”与“金融服务碎片化”的问题。一方面，金融与场景的融合仍在较浅层面，对于客户在场景中到底要解决什么具体问题了解不足，例如租房场景中，租客的核心诉求不仅是租金分期，也关心租金规划、低成本换房、生活服务便利等一系列问题。另一方面，场景金融服务呈现“碎片化”，一味堆砌支付、信贷、权益等银行产品。显得大而全的场景金融服务，无法真正解决客户面临的实际生活困扰，致使所谓的场景化服务泛而不精。

2.2 B端：以场景联动企业服务有待加强

场景金融于B端的服务仍局限于产品导向的思维模式，未深度结合企业运营中遇到的关键问题。在服务B端企业/商户的过程中，往往“对着产品谈客户需求”并未“依照客户需求匹配产品”，难以真正聚焦“获客效率低、运营成本高、风控能力弱”等让企业焦虑的实际问题。导致了场景金融向企业服务延伸能力不足，无法以场景化的形式切入到企业的供应链协同、库存管理等经营过程，极大的制约了场景金融对银行B端业务板块的联动与促进作用。

2.3 场景驱动：场景尚未形成GBCF联动

场景金融的核心竞争力在于多元主体协同解决复杂问题，但当前“政府（G）、企业（B）、客户（C）、金融机构（F）”的联动机制尚未形成，导致单一主体难以破解场景中的复杂问题。一是与G端的协同不足，未能充分利用相关资源（如公积金、社保数据）解决场景中的问题；二是B、C、F三方的价值链割裂，B端企业的运营数据未有效转化为C端金融服务的依据，金融机构的产品也未与B端场景的用户权益深度绑定，导致场景生态难以发挥“数据互通、权益互融、风险共担”的协同效应。

03

帮助客户解决实际问题，推动场景金融服务下沉

场景金融服务下沉的核心逻辑，是从“关注金融产品”转向“聚焦客户问题”，通过C端需求穿透、B端产业赋能、G-B-C-F生态联动，将金融服务转化为场景生态的基础设施，即围绕具体问题提供系统性解决方案，而非碎片化的服务，最终实现金融与场景的深度融合。

3.1 C端穿透：锚定用户全场景需求，提供“金融+生活”综合服务

以客户在场景中的核心需求为出发点，打破金融服务与非金融权益的边界，针对不同场景的用户需求，整合“支付结算、信贷支持、财富管理”与“场景权益、生活服务”，形成一体化解决方案。例如，在医疗场景中，不仅提供住院费用分期，更联动医疗机构提供挂号预约、健康管理等非金融服务；在教育场景中，除学费分期外，配套学习资源对接、升学规划咨询等增值服务。整合金融服务便捷性与权益服务体验感，将场景金融以无感的形式融入到客户日常生活的方方面面。

3.2 B端赋能：聚焦企业价值链痛点，构建“金融+经营”赋能体系

从“资金供给”转变为“经营赋能”，助力企业提升运营效率、拓展服务边界。一方面，针对企业的“资产端”需求（如资源拓展、设备升级），提供专项贷款、融资租赁等资金服务，如文旅平台的景区改造贷款、零售企业的智能设备升级融资；另一方面，针对企业的“运营端”需求（如获客、用户留存），发挥银行的渠道、数据优势，帮助企业整合上下游资源（如社区商户、供应链核心企业等），构建“场景+消费”生态，同时将B端运营数据转化为C端金融服务的依据，发挥场景金融B端与C端业务正向循环的价值。

3.3 G-B-C-F协同：构建多元联动机制，形成场景金融闭环生态

以G端政策导向为牵引，联动B端企业/商户、C端用户，构建“数据互通、风险共担、价值共创”的协同生态。通过多元主体联动破解单一主体难以解决的问题。在医疗服务场景中，对接政府民生保障政策，联动社保、医保等部门，将金融服务嵌入社保缴费、医保结算等场景，提升公共服务效率。在绿色消费场景中，响应国家“双碳”政策，联合B端绿色产品制造商、G端主管单位，推出“绿色消费分期+政策贴息”产品；同时，通过C端消费数据，反哺B端优化供给结构。在乡村振兴场景中，对接政府农业扶持政策，为农户提供生产贷款，联动农产品收购企业搭建“种植-销售-回款”的金融服务闭环。通过G-B-C-F的多元联动，让金融服务既能高效承接国家政策，又能深度适配产业与用户需求，形成可持续的场景金融生态。

04 模式解析：租房场景的金融服务下沉

商业银行要深刻理解场景金融的底层逻辑，看清企业是如何满足个人/家庭的需求，并在此之中找到银行服务的切入点。如此，金融场景将不再拘泥于扫码收单、消费优惠等表面形式，而是以解决具体问题为锚点，以细分领域“小场景”的深度运营，实现消费升级与增强消费信心的“大格局”。下文将以租房场景为例展开具体分析。

4.1 C端客户服务模式

商业银行将聚焦租房场景下租客“租金管理+生活服务”的双重核心需求，以定制化金融解决方案与场景权益为抓手，构建租房客全周期服务生态，在切实提升客户居住体验的同时，实现从单一金融服务到“支付保障+生活赋能”的综合价值输出，自然完成金融服务向居民日常消费场景的深度渗透与下沉。

(1) 围绕租金支付需求，保障客户支付能力

- **房租资金计划**，打通住房公积金余额、月缴纳金额信息，兼顾考虑平台的房租与押金减免福利，综合计算客户月/季度的房租资金总额与缺口，形成房租目标储蓄/理财计划。
- **专属产品设计**，首先推出专属房租储蓄、理财产品，并在产品期限、定存规则、利率及手续费等方面进行设计，以契合客户房租支付的资金安排。同时也要配合租房消费贷、信用卡分期等信贷服务，分别从资产端和信贷端增强客户的房租支付能力。
- **客户权益整合**，一方面基于上述储蓄与理财计划，匹配相应租房权益，如立减金、收益加速券等直接关联权益，在客户支付房租时直接享受到实惠。另一方面，当客户达成租房储蓄与理财目标，即可获得租房消费贷专属利率、信用卡分期利息减免等优惠权益。以此将租房信贷产品与储蓄/理财挂钩，既能让客户得到实实在在的优惠，也能促进银行客户营销资源的场景化精准配置。

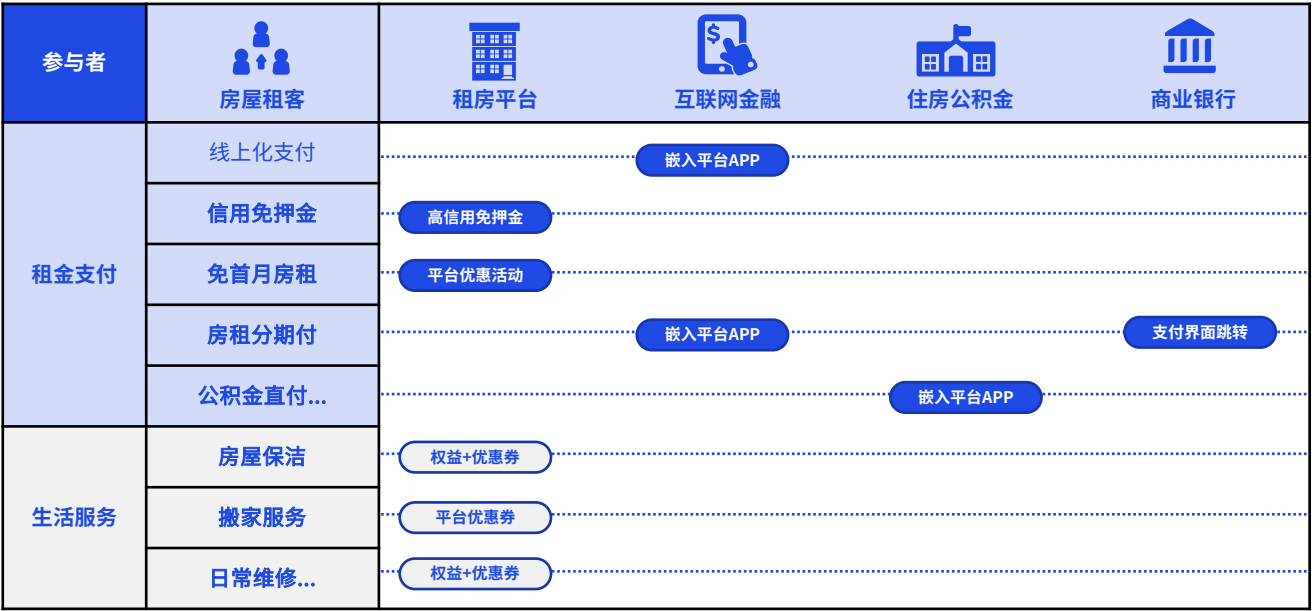
(2) 围绕日常生活服务，扩大增值服务覆盖

- **日常维护权益**，银行可以进一步与租房平台进行合作，为持有租房储蓄/理财、租房消费贷、信用卡分期的客户提供房屋保洁、搬家等减免优惠券，让租房客能够同时享受到平台与银行双重服务，进一步提升客户的租房体验，同时也增强了租房场景客户与银行的服务粘性。
- **房屋置换权益**，由于工作调动等因素，租期内更换房屋是租房客经常面临的问题，但是按照平台规则通常需要收取一定费用（仅针对租房平台高级会员有免费机会）。银行也可以弥补此项权益空白，对满足一定条件的客户，按年提供免费换房券来抵扣平台的相应费用。

银行通过上述举措示例，能够真正解决租房客户的实际问题。帮助其做好资金计划、提供专属产品，保障房租支付能力，同时以生活服务权益的形式提供增值服务，为租房客户的日常生活提供诸多实惠与便利。在未来可探索将VR看房、数字孪生社区与租房储蓄计划结合，为客户提供沉浸式的数字化生活体验。也正是在解决客户实际问题的过程中，银行真正实现了融入消费“小场景”推动金融服务下沉的目标。

以下是个人客户服务模式示意图：

图 1 “金融+生活”一体化服务生态示意图



来源：毕马威整理

4.2 B端平台生态模式

商业银行应积极拓展与租房平台的深度合作，从单纯的资金提供方升级为平台发展的战略合作伙伴。通过构建“资金支持+生态赋能”的双轮驱动模式，银行可助力租房平台提升资产运营效率，延伸服务边界，共同打造租房消费新生态。

(1) 助力平台房屋改造

- **房屋承接：**针对租房平台在房源拓展阶段的资金需求，银行可提供专项并购贷款或经营性物业贷款，支持平台快速获取优质房源。通过设计灵活的还款方式，按租金收入比例分期还本付息，缓解平台前期资金压力，助力其规模化发展。
- **升级改造：**围绕房屋装修、管线升级、停车场改造等资产优化需求，银行可推出装修改造专项贷款。结合智能门锁、节能设备等硬件升级场景，配套提供融资租赁服务，帮助平台提升资产品质与运营效率，实现存量资产的保值增值。

(2) 融入社区服务生态

- **社区商户整合：**银行可发挥渠道优势，整合社区便利店、洗衣店、药店、餐厅等生活服务商户，打造“租房+生活”一站式消费生态。通过联合营销、会员体系互通、消费分期等方式，为租户提供增值服务，同时为平台增强用户黏性。
- **社区物业协作：**与物业公司建立深度合作，一方面提供代收代付、资金管理等基础金融服务；另一方面联合开展社区活动，将银行的租房金融产品精准触达租户群体。通过物业渠道，持续推广租金分期、租房储蓄等特色服务，实现B端赋能与C端触达的双重目标。

通过上述举措，银行既能为租房平台提供从资金到生态的全方位支持，又能将租房平台与社区作为场景下沉的切入口，打通C端客户与B端租房平台的金融生态，真正实现在“小场景”中撬动“大格局”的提振消费目标。以下是生态合作框架示意图：

图 2 “金融赋能+生态共建”平台合作生态示意图



来源：毕马威整理

结语

推动场景金融业务发展，不在于嵌入多少场景，而在于能否持续、高效地解决不同场景中的具体问题。当前商业银行需突破“产品导向”的局限，以“解决问题”为核心重构场景金融逻辑。从C端穿透客户痛点，到B端赋能企业运营，再到GBCF联动破解复杂问题，每一步都要以“具体问题”为锚点，让金融服务成为场景中“化解难题、创造价值”的关键支撑。

场景金融未来的发展趋势，将从“解决单一场景问题”迈向“解决跨场景系统性问题”——正如租房场景中呈现的“资金+权益+生态”模式。将这种思路应用到医疗、教育、养老等更多领域，最终形成“识别问题→联动资源→金融服务→解决问题”的场景化服务能力。唯有如此，才能实现“金融服务下沉”与“客户问题解决”的辩证统一，在服务实体经济、满足民生需求的同时，筑牢商业银行在场景时代的核心竞争力。

科技金融

把握产业创新规律，服务科技自立自强



李砾
金融行业研究中心
主管合伙人



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员

01 引言

在全球科技革命和产业变革深度交织的背景下，科技创新正从支撑经济增长的关键因素，上升为重塑国际竞争格局和推动高质量发展的核心引擎。在“加快建设科技强国、金融强国”的战略指引下，围绕“发展新质生产力、构建现代化产业体系”的核心任务，科技金融作为金融“五篇大文章”的重要一环，被赋予为高水平科技自立自强和产业升级提供有力金融支撑的关键使命。对于商业银行而言，科技金融已成为牵引业务结构调整、推动经营模式转型、培育长期竞争优势的核心驱动力。本文基于我国科技创新和产业升级的大背景，对科技金融的发展定位、核心矛盾、演进趋势与实践路径进行全面论述，旨在为商业银行构建科技金融服务体系提供有益参考。

02 科技金融成为金融强国战略的关键一环

在贯彻国家顶层战略的过程中，科技金融正在发挥更加关键的推动作用。既为建设金融强国提供了具体抓手，也为商业银行服务实体经济和打造长期竞争优势指明了方向。

2.1 从服务专项领域到融入国家顶层战略

以往科技金融被视为支持创新创业、服务科技型中小企业的专项服务领域，而在构建现代化产业体系和发展新质生产力的大背景下，其定位已跃升为国家战略层面。其一、强调金融在“科技、产业、创新”链条中的关键作用，这就要求银行打通从实验室到生产线与市场端的资金通道，助力科技成果高效转化。其二、将科技金融与现代化产业体系、国家重大科技任务紧密结合，面向战略新兴产业和未来产业，聚焦卡脖子技术突破等关键业务场景，强化对产业创新升级的金融支撑。其三、通过科技金融资源优化配置，带动高端制造业、现代服务业与数字经济深度融合，推动产业结构向高端化、智能化、绿色化转型。

2.2 银行科技金融肩负的主要任务

从“十五五”规划建议及配套政策导向来看，科技金融肩负的任务主要体现在以下三个方面：

（1）服务现代化产业体系建设战略

引导金融资源向人工智能、高端制造、航空航天、低空经济、量子科技等战略领域倾斜，精准匹配产业升级的金融需求。围绕国家重大科技项目和战略性产业集群，形成“金融资源加速技术突破，技术应用驱动产业升级”的良性循环。

（2）完善多层次科技金融供给体系

通过整合金融资产投资公司（AIC）、科技创新债券、股权投资等多元工具，打通其在银行信贷、股权融资、债券市场之间的融资链路，破解不同发展阶段的金融服务瓶颈。最终，形成服务于科技型企业的多层次金融服务体系。

（3）构建科技金融配套管理机制

将科技金融纳入银行监管评价、绩效考核和资本约束体系，实施差异化监管和考核引导。重新定义科技金融的风险收益结构，推动商业银行在风险可控前提下，加大对科技型企业的中长期金融支持，为其持续深耕科技领域提供制度空间与激励约束。

03 科技金融业务发展面临的瓶颈

在政策推动和市场需求的驱动下，我国科技金融总体呈现“规模快速扩张、结构逐步优化”的态势。但从银行内部经营与风险视角看，科技金融高质量发展的若干结构性矛盾依然突出，构成未来一段时期必须正视和破解的瓶颈。

3.1 传统业务思维与科创规律不匹配

科创企业普遍呈现“轻资产、高投入、高不确定性、长周期”的核心特征，其价值核心集中于知识产权、核心技术、人才团队等无形要素，这与商业银行长期依赖实物抵押物、稳定现金流及历史财务数据的传统授信模式存在明显差异：一方面，科创企业实物抵押物匮乏，直接导致银行授信额度受限、服务覆盖范围不足；另一方面，其技术路线与商业模式的不确定性，使得传统“静态、一次性”的授信评审难以精准识别企业真实风险水平；此外，科创项目培育周期长、前期现金流薄弱的特点，也不符合银行“短周期、稳定回款”的传统业务逻辑。

3.2 风险识别与定价能力的结构性短板

科技金融的风险识别与定价，本质上要求金融机构同时吃透**技术逻辑**与**产业逻辑**。既要精准评估技术成熟度及迭代路径，又要客观判断产业发展空间与竞争格局。但在实务中，不少银行在这一领域仍存在明显能力短板，制约因素集中体现在三方面：其一，业务和风控团队对前沿技术的理解有限，难以准确评估技术风险与可替代性；其二，传统风控模型过度依赖历史财务报表和抵质押物，对尚未形成稳定盈利记录的早中期科创企业适用性不足；其三，银行对科技企业所处的产业链生态、核心生态位及上下游协同关系缺乏全局视角，风险评估多停留在单一企业层面，难以全面捕捉潜在风险。

3.3 金融服务与全周期需求融合尚浅

科创企业在“种子期、初创期、成长期、成熟期”的全生命周期中，金融需求呈现显著的阶段性差异。而商业银行科技金融业务，嵌入企业全生命周期的程度尚显不足，主要体现在：产品结构相对单一，仍以传统信贷为主，股权融资、投贷联动、知识产权质押、供应链金融等多元工具的组合运用有待加强；服务模式多停留在传统思维，尚未形成“融资+融智+融产”的一体化综合服务能力，难以满足企业全周期成长的需求；区域与客户结构存在失衡，金融资源过度向少数核心城市及头部企业集聚，对中小科创企业及非核心区域的服务覆盖仍有欠缺。

3.4 协同生态与风险分担机制不完善

科技金融的高质量发展天然依赖“政银企研投”多方协同联动，但当前协同生态与风险分担机制仍有不足之处：首先，政府部门、科研机构、产业园区、金融机构之间的数据共享与信息互认机制尚不健全，信息壁垒尚未完全打破，导致关键信息流通不畅；同时，政策性担保、风险补偿、税收激励等政策支持工具较为分散，未能形成系统性协同效应，政策效能难以充分释放；此外，银行与创投机构、券商等市场主体尚未形成常态化合作机制，在项目筛选、尽调信息共享及退出通道衔接等方面缺乏顺畅联动。多重矛盾叠加，使得科技金融在“愿贷、敢贷、能贷、会贷”的政策导向与实际落地之间存在一定差距。

04 围绕科创企业全周期，构建科技金融服务体系

遵循技术突破与产业发展的内在规律，从“产品体系、平台赋能、风险管控、业务生态、专业团队”五个方面，打造精准适配、动态响应、嵌入企业成长周期的科技金融服务体系，为实现我国科技自立自强与产业升级提供坚实的金融支撑。

4.1 产品体系：融入科技企业生命周期

(1) 初创期：强化政银企协同联动，联合政府引导基金、产业基金及天使投资等机构，弥补银行对早期科创企业洞察能力的短板。结合园区入驻资质、项目评审结果、科研项目补贴记录等第三方评价信息，推行白名单准入管理模式，提供简化审批流程、批量化授信的定制化方案，进一步拓宽早期科创企业的融资渠道。

(2) 成长期：探索知识产权、专利技术等无形资产融资模式，将企业“知本优势”深度嵌入产业链的核心场景。聚焦链主企业与上下游关键环节，围绕产业集群设计一体化服务方案，通过上下游协同增信，有效降低单体企业信用风险。

(3) 成熟期：基于“商行+投行+资管”的业务模式，为企业上市保荐、再融资、并购重组等资本运作提供综合化一揽子金融服务。借助全球跨境服务网络与离岸金融平台，为科技企业全球化布局提供跨境结算、外汇风险管理及境外融资一体化支持，助力企业拓展国际市场。

4.2 平台赋能：夯实科技金融底层能力

成为连接数据、业务与风控的核心基础设施，以数字化手段夯实科技金融底层能力。在数据层面，整合政府公共数据、园区运营数据、税务信息、知识产权数据、司法征信等多源数据，构建科创企业全维度数字信用画像；在业务层面，实现线上化智能获客、自动化授信审批、批量化资金投放及全流程可视化，将传统数周的审批周期压缩至可控时效内；在风控层面，嵌入专属风控模型与动态预警规则，对企业研发进展、订单波动、舆情风险等关键指标实施实时监测，将风险管控体系嵌入到科创企业发展的全周期。

4.3 风险管控：优化科技金融风控模式

围绕“技术、产业、团队、市场”等科技企业发展要素，构建科技金融专属风险管理体系。风险评估方面，重点关注技术成熟度、核心团队稳定性、产业链核心位势等关键指标。风险定价方面，采用分层定价、组合定价等方式，将政府补贴、风险补偿、股权增值收益等因素纳入整体收益测算模型，实现风险与收益匹配。风险处置方面，探索“不良资产处置+知识产权运营”等新模式，最大限度体现技术价值与产业价值，实现风险与价值的有机统一。

4.4 业务生态：实现科技金融多元协同

构建“融资、融智、融产”的多元协同机制。在项目筛选阶段，发挥产业园区、平台公司及投资机构的早期筛选与初步尽调能力，提升项目精准对接效率。针对风险分散机制，引入政府风险补偿基金、专业担保机构、科技保险公司等主体，共同承担企业潜在风险，有效分散科技金融业务风险；通过增值服务，为科创企业提供技术成果对接、市场资源拓展、高端人才引进等发展助力。最终，发挥地方政府、科研单位、产业园区、银行及非银金融机构等多方协同效应。

4.5 专业团队：打造复合型的人才队伍

积极引进具备行业背景、产业实操经验和创投从业经历的复合型人才，充实科技金融业务与风控核心团队；通过内部专项培训、跨部门轮岗、与科研机构共建实验室等多元形式，全面提升员工对前沿技术趋势和重点产业逻辑的理解深度。着力培育试错容错的创新文化，在严守合规底线与风险可控的前提下，为科技金融业务模式创新、产品研发留出充足探索空间，激发团队创新活力。

05 基于银行自身优势，采取差异化业务策略

在科技金融的生态布局中，不同类型银行并非同质化竞争，而是基于自身资源禀赋形成“国家战略支撑、行业赛道深耕、金融服务下沉”的多层次互补协作体系。加速构建完善的科技金融服务生态，促进科技、产业、金融的良性循环。

5.1 国有大型银行：聚焦国家战略领域，引领科技金融发展

围绕国家实验室、重大科技基础设施、战略新兴产业集群等关键领域，打造科技金融旗舰，深度服务国家级重大科技项目。依托自身全球网络布局与综合服务优势，为头部科技企业量身定制“境内+境外”“融资+投资”等一揽子金融解决方案，全力支撑产业/企业的全球化布局与跨境业务拓展。同时，通过金融科技子公司面向中小银行及非银金融机构进行服务输出，加速科技金融整体服务能力提升，发挥国有大型银行的引领作用。

5.2 股份制银行：深耕行业细分赛道，服务区域产业集群

聚焦重点产业集群与行业赛道，结合自身优势精准发力，打造科技金融特色银行，形成差异化竞争优势。依托重点城市的科创园区和产业园，创新推出“一个园区、一套方案、一支团队”等深度服务模式，强化与产业场景的深度融合。同时积极打造智能化科技金融服务平台，更加高效的整合政府、园区、创投机构等多方资源，为区域产业集群、科创企业构建良好的科技金融服务生态。

5.3 区域型银行：扎根本地特色产业，推动金融服务下沉

锁定地方主导产业和专精特新企业群体，推出“小而精”的定制化科技金融服务。通过与地方政府、科研院所共建科技创新服务中心，有效弥补自身行业研究短板，持续提升专业服务能力。充分发挥市场下沉的优势，将科技金融与普惠金融有机结合，为科技型小微企业、创新创业团队等提供精准的金融服务。与前两类银行形成错位竞争的同时，推动科技金融向小微创新企业的服务下沉。

结语

科技金融的发展既是顺应科技自立自强、产业体系升级的时代命题，也是商业银行实现自身高质量发展的内在要求。银行业只有真正跳出传统信贷思维，以更长的产业周期、更开放的协同生态和更坚实的数字化能力，深刻把握科技创新和产业演进的内在逻辑，方能形成可复制、可推广、体系化的科技金融业务能力。

放眼未来，科技金融将在服务国家战略、赋能产业升级、推动区域创新和促进普惠发展等方面发挥更加突出的作用。那些率先完成科技金融体系化布局、在实践中不断迭代优化的银行，将在新一轮竞争格局中占据主动，在推动科技、产业与金融良性循环中实现自身的价值重塑，并为建设科技强国、金融强国和现代化产业体系注入更加持久的金融动力。



中间业务： 优化银行收入结构，增强盈利韧性



支宝才
金融业变革咨询服务
主管合伙人



奚顺卿
金融业变革咨询服务
总监

特别鸣谢：
高嘉俊

在净息差持续收窄的背景下，中间业务正在重塑银行业的盈利模式，从2025年上市银行披露的数据显示，上市银行非息收入占比正逐步提升，行业收入结构也在发生结构性的变化，中间业务已成为核心增长引擎，银行从深化财富管理与资产管理能力、拓展场景化支付与交易银行业务等方面系统性提升中收贡献。

市场趋势观察

01

趋势变化：从“息差依赖”向“双轮驱动”转型

- 收入占比突破关键节点：根据2025年上半年42家上市银行披露的半年报，中间业务净收入在银行业总收入中的占比已超过14%，部分领先银行甚至更高，这也标志着中间业务已成为仅次于信贷利息收入的第二大利润来源。
- 营收增长的“压舱石”：在利息净收入面临负增长或低增长压力时，中间业务（特别是财富管理、投行咨询等）凭借其资本占用少、风险相对较低的特点，成为了支撑营收正增长的关键因素。
- 不同类型银行的分化与突围：
 - 国有大行：凭借全牌照优势，通过“商行+投行+资管”的协同，实现了中间业务收入的大幅增长。
 - 中小银行：面临规模收缩压力，正加速通过“银银合作”、代销模式以及深耕本地场景（如供应链金融）来寻找中收增长点。

02

驱动收入结构优化的四大动力

1) 财富管理：从“存款搬家”到“资产配置”

- 动力来源：随着存款利率下行和居民财富管理意识觉醒，大量存款正向理财、保险、基金等资管产品迁移；
- 优化表现：代销理财、代理保险和基金佣金成为中收增长最快的板块，银行不再仅仅是“资金保管者”，而是转变为“资产配置顾问”；

2) 交易银行与投行：对公业务的“轻型化”

- 动力来源：企业客户在低利率环境下，对支付结算、现金管理、供应链金融及并购重组的需求激增；
- 优化表现：银行通过提供综合化解决方案（如“融资+结算+风险管理”），降低了传统对公贷款利息的依赖，提升了对公板块的收入韧性；

3) 国际化与跨境金融：新的增长点

- 动力来源：人民币国际化进程加速以及中资企业“走出去”的需求；
- 优化表现：跨境支付、外汇交易、海外财富管理等业务收入显著提升，国有大行利用全球网络优势，股份制银行则通过自贸区政策创新，共同做大跨境中收蛋糕；

4) 数字化与绿色金融：未来的“溢价”来源

- 动力来源：科技赋能（AI、大数据）降低了服务成本，提升了长尾客户的覆盖能力；“双碳”目标催生了绿色债券、碳交易咨询等新需求；
- 优化表现：智能投顾、绿色金融中间业务不仅创造了直接收入，还通过提升客户体验和品牌形象，间接带来了溢价。

面临的挑战

● 外部环境：增收的“天花板”正在降低

- **资本市场波动的传导：**中间业务中占比极高的财富管理（理财、基金代销、保险）高度依赖资本市场表现，受市场波动影响，部分银行的代理保险和基金销售收入出现大幅下滑。同时，客户风险偏好下降，导致“资产荒”与“销售难”并存，使得原本被视为“高增长”的收入变得极不稳定。
- **监管政策的持续“挤压”：**
 - 降费让利：监管部门为了支持实体经济，持续推动支付服务降费（如小微企业手续费减免），直接冲击了银行传统的结算与银行卡手续费收入。
 - “报行合一”与费率下调：保险代理领域的“报行合一”政策，以及公募基金托管费率的下调，直接削平了银行中间业务的高毛利板块，使得依靠“通道”和“牌照”躺着赚钱的时代彻底终结。

● 内部结构：增长乏力与“虚胖”并存

- **对公结算业务的“量价背离”：**企业结算量可能在增加，但由于利率下行和减费政策，“增量不增收”成为普遍现象；同时，企业融资需求减弱，导致与之挂钩的财务顾问费、承诺担保费等收入大幅萎缩。
- **传统优势业务的衰退：**银行卡业务受居民消费意愿不足等影响，交易频次和金额双双下滑。2024-2025年间，多家银行的银行卡手续费收入出现个位数甚至两位数的负增长，这一曾经的“现金牛”正在逐渐萎缩。
- **缺乏新的“增长点”：**传统的结算、银行卡业务在萎缩，而新的增长点（如绿色金融、养老金融、数字金融）虽然被寄予厚望，但在短期内难以产生足够大的收入规模来填补传统业务衰退留下的缺口。

● 管理机制：数据与成本的“双重失灵”

- **“数据孤岛”林立：**中间业务涉及零售、对公、同业等多个条线，数据往往散落在不同的系统中。缺乏统一的数据标准，导致银行无法形成统一的产品及客户视图，难以进行交叉销售和精准定价。
- **成本核算的“黑盒”：**很多银行对中间业务的核算只看“毛收入”，忽视了背后的隐性成本（如系统开发、人力投入、营销推广费等）；传统的成本分摊方式粗放（如按收入比例分摊），导致部分看似赚钱的中间业务，实际上是在补贴亏损客户，“虚增收入、实亏利润”的现象时有发生。

● 转型瓶颈：数字化与人才的“短板”

- **科技投入与产出的矛盾：**数字化转型需要巨额且持续的投入，但中间业务的数字化（如开放银行、场景金融）往往见效慢、周期长。中小银行受限于资本充足率和营收压力，很难像大行那样进行大资金的科技投入，陷入“不转等死，转了怕烧光钱也没效果”的两难境地。
- **复合型人才匮乏：**优化收入结构需要懂金融、懂科技、懂场景的复合型人才（如数字金融产品经理、资产配置专家）；但目前这类人才极度稀缺，且受薪酬体系限制，银行很难从外部引进核心人才，导致很多转型战略一定程度上停留在纸面上。

我们的建议

构建价值创造型中间业务体系

无论何种类型的银行，要实现中间业务的价值创造，都离不开的体系化建设，体系的建立本身是一项系统工程，需要从战略目标设定、组织架构优化、管理能力提升、及系统平台建设多个维度协同推进。

战略目标差异化：

不同类型银行应基于资源禀赋进行差异化定位，设定可量化的中间业务战略目标，如中间业务收入占比三年内提升至20%以上，财富管理、投行、托管等高附加值业务年均增速不低于15%；

组织架构专业化：

中间业务管理部门应实现专业化与协同化相结合，设立专门的中间业务管理部门，配备专职人员，同时建立跨部门协作平台，打破数据孤岛，实现业务协同；

管理能力精细化：

中间业务管理能力提升应聚焦产品管理、定价减免和考核激励三大核心环节，构建科学的定价模型与授权体系，将“业务规模+增长率+客户价值”等指标纳入考核体系；

系统平台智能化：

中间业务管理系统平台建设应以“科技驱动、数据赋能”为核心理念，分阶段推进数字化转型，从基础建设期（1-2年）到能力提升期（3年），再到生态构建期（5年），形成“AI+区块链+开放生态”全链路系统；



但不同类型（大型银行与中小银行）由于资源禀赋、客户基础和牌照优势的巨大差异，其构建路径也截然不同。

01

大型银行：依托“全牌照+数字化”，构建综合化价值生态

大型银行资金实力强、网点密集、牌照齐全，其核心在于打破部门墙，利用集团化优势进行“价值深挖”和“生态协同”。

1) 战略定位：从“规模导向”向“价值导向”转变

- 核心指标：建立以经济增加值（EVA）和风险调整后收益率（RAROC）为核心的考核体系，不再单纯追求中间业务收入（中收）的绝对规模，而是看其对资本节约和风险调整后的实际贡献。
- 业务组合优化：利用“商行+投行+资管”的全牌照优势，构建多元化的收入结构。例如，某国有大行强调“大资管”战略，通过整合集团内部资源，构建跨市场、跨行业的综合金融服务模式。

2) 组织与机制：打破壁垒，集团军作战

- 全行统一目录：建立全行统一的中收产品目录，打通零售、对公、金融市场等条线的数据断点，实现业财一体化。
- 体制机制改革：大型银行的实践表明，通过启动专门的“中收提升三年计划”，设立跨部门的协调机构（如产品创新委员会），解决产品重复建设与资源浪费问题。

3) 数字化赋能：打造“技术护城河”

- 平台化管理：利用大数据和AI技术，构建产品、客户统一视图，实现精准营销和智能定价。
- 流程自动化：通过数字化手段（如RPA、智能风控模型）降低操作风险，提升服务效率，从而降低单位产品的运营成本，提升盈利能力。

我们的建议

02

中小银行：聚焦“特色化+场景化”，走精品化价值路线

中小银行（城商行、农商行）受限于资本规模和业务资质，无法复制大行的“大而全”模式，其价值创造的核心在于“差异化”和“敏捷性”。

1) 战略定位：特色化精品服务与轻资本模式

- 深耕细分领域：结合区域经济特点，聚焦小微金融、科技金融、或供应链金融等特定赛道，打造专业服务能力。
- 轻资本转型：重点发展资本占用少、风险权重低的业务，如代理销售（代销理财、保险）、财务顾问、资产托管等。

2) 外部合作：借船出海，弥补短板

- 银银合作与代销：通过与大型银行、理财子公司或互联网平台合作，弥补自身产品线单一的短板，快速丰富代销产品矩阵。
- 牌照布局：积极参与理财公司发起设立，或通过持股方式依托专业机构发行产品，以此稳定获取中收。

3) 精细化管理：客户分层与数据驱动

- 存量客户价值深挖：中小银行网点虽少，但客户粘性可能更高，利用大数据分析存量客户的风险偏好和投资需求，实施精细化分层管理。
- 敏捷响应：相比大行的庞大体系，中小银行应建立更灵活的产品创新机制，缩短产品从需求到上线的周期，快速响应本地市场的特定需求。

总体而言，商业银行中间业务收入结构优化需要长期主义与价值导向相结合，在数字化转型浪潮中，既要抓住技术赋能的机遇，又要守住合规经营的底线，通过差异化战略、专业化组织、精细化管理、特色化业务和智能化系统，实现中间业务收入的持续增长与结构的优化升级，为银行整体收入结构的转型提供强劲动力。

风险管理

数字时代银行风险管理 发展趋势



杨眉

金融风险管理咨询服务
合伙人



夏月

金融风险管理咨询服务
副总监

特别鸣谢：

曹劲

在全球金融体系运行中，银行风险管理始终以稳健性为核心准则，这一原则既植根于巴塞尔协议对资本充足率、风险加权资产等量化指标的刚性约束，也依托于COSO风险管理框架对“风险识别-评估-应对-监控”全流程的系统性规范。长期以来，这套成熟体系为银行抵御信用风险、市场风险等提供了坚实保障，是维护金融稳定的重要基石。然而，随着数字化浪潮全面渗透金融领域，银行风险管理的内外部环境已发生深刻变革，银行风险管理面临以下挑战：

挑战一：业务形态变革的挑战。线上信贷、数字银行、产业金融等新型业务模式发展、科技型企业等新型行业客群增长，都对传统风控技术、风控能力提出挑战。

挑战二：数据维度激增的挑战。客户数据从传统金融数据延伸至非金融数据（企业经营数据、个人行为数据等），数据量呈指数级增长。传统模式难以从海量非结构化数据中挖掘有效风险信息，导致“信息过载与信息缺失并存”，大量人工低效率进行数据统计分析工作。

挑战三：监管要求升级的挑战。监管机构对风险管控的时效性、全面性、穿透性要求持续提高，传统事后反馈、人工报备的风控模式已无法满足监管导向。

正是这些挑战，推动银行风险管理从传统模式向数字化转型，呈现更主动、更前瞻、更互联互通的特征。



风险管理更主动，从“事后应对”升级为“全流程前置管控”

传统风险管理多聚焦“事后检查与补救”，难以从源头规避风险。数字化时代，“主动管理”延伸至客户准入、标准制定、作业执行等全流程，通过“前置化、精准化、引导化”管控实现风险源头拦截，具体分为三个层面：

1. 客户准入主动化：从“被动筛选”到“精准圈选”

传统信贷采用“客户申请-审核-拒贷”的被动模式，大量不符合要求的客户进入审批环节后才被驳回，浪费成本。数字化工具让准入转向“主动圈选”：一方面，通过大数据模型构建优质客群画像，结合客户多维度数据自动筛选低风险潜在客户，主动推送服务；另一方面，将审批阶段的拒贷标准前置，不符合条件的客户在申请初期即被系统自动拦截，大幅提升准入精准度。

2. 管控标准精准化：从“粗放要求”到“嵌入执行”

过去，二道防线的风险管理标准多为粗放式政策要求，易因执行偏差出现疏漏。数字化时代，标准升级为“精准化作业要求”并嵌入业务流程：例如，将“关联关系核查”“交易背景核验”等要求细化为明确规则，通过系统自动关联数据平台，若未完成关键核查项，流程将被锁定，避免因标准模糊导致的反复补材料，确保合规要求落地。

3. 作业模式主动化：从“盲目操作”到“风险引导式互动”

传统客户经理作业常陷入“盲目收集资料”的困境，尽调、贷后等环节缺乏风险聚焦。数字化时代，作业模式转向“风险导向的引导式互动”：系统会基于客户初步信息，自动生成风险提示与作业清单，引导客户经理在尽调、贷后管理中聚焦核心风险点开展工作，而非无差别收集资料。同时，作业过程中可实时触发风险互动——如发现客户风险信号时，系统自动提示补充核查方向，推动作业全环节与风险管控深度绑定，提升效率与风险覆盖度。



风险管理更前瞻，从宏中微观多维度实现风险预判

银行风险管理的核心痛点是“信息不对称”，数字化时代的“前瞻预判”通过微观、中观、宏观三个维度协同，打破信息壁垒，实现从“单点识别”到“全域感知”的升级：

1. 微观层面：多模态数据驱动单笔风险精准识别

以单笔业务、单个客户为核心，整合客户金融数据、非金融数据与行为数据，通过AI模型捕捉早期风险信号。例如，结合客户交易规律、行为轨迹等数据，识别还款意愿变化或经营异常的潜在迹象，聚焦“个体风险的精准识别”，提前预判单笔业务风险，提升管控精度。

2. 中观层面：客群与行业联动捕捉组合风险异动

与微观聚焦“个体”不同，中观层面在单一客户风险监测及预判的基础上，进一步拓展至“客群与行业”的全局视角，关注风险的聚集性和传导性。一方面整合微观个体数据形成客群分层数据，识别某一类客群（如外贸企业、能源行业）的风险聚集趋势；另一方面对接外部行业数据，预判行业景气的波动对客群的影响。例如，当某行业出现景气度下滑信号时，系统可自动关联银行内部对应客群，评估风险传导概率，同时针对受影响客户调整个体层面的风控策略。

3. 宏观层面：外部环境关联预警系统性风险冲击

宏观层面虽不直接聚焦个体或客群，但其对风险的预判具有“基础性、方向性”的重要价值。宏观环境的变动是中观、微观个体风险的重要诱因。及时抓取宏观政策、全球经济事件、社会舆情等信息，通过关联模型定位受影响的内部业务与客群（中观），再进一步排查后锁定受影响客户（微观）。例如，政策调整或国际贸易变动时，先锁定受冲击的行业，再筛选该行业内银行受影响的客户，提前预警个体违约风险。

通过“宏观定方向、中观锁范围、微观落个体”的联动，实现全维度立体风险预判。

趋势三



风险管理更互联互通，以“业务端闭环”+“风险端闭环”实现协同联动

对银行而言，传统风险管理中“三道防线”各自为战，各环节信息割裂，导致风险未有效识别或识别滞后。数字化时代通过“业务端闭环”与“风险端闭环”，从两个核心维度打破信息壁垒：

1. “业务端闭环”：围绕“单一客户全生命周期”的信息互通链路

对银行而言，实现以“客户为中心”的风险信息互联互通的突破点在于审批环节。一方面可以实现审批要求前置、指导贷前尽调，一方面批复意见的标准化可识别，也可以实现批复意见在放款、贷后环节的有效落实。例如某贸易企业，风控要求“核查上下游交易对手资质、确认大部分收入来自核心客户”，可在系统中同步至尽调环节，引导客户经理针对性搜集资料和精准分析，待业务审批通过后，标准化批复意见“按月监测核心客户回款率自动同步到贷后监测方案，一旦未达到设定监测值触发自动预警。当企业申请续贷时，可一键调取历史尽调信息、历史批复意见、贷后监测记录，全链路信息互通。

2. “风险端闭环”：打通三道防线与风险类别壁垒

对银行而言，这是围绕“三道防线协同”构建的风险管控信息链路，核心实现两类关键互通。

- **不同防线间的信息互通：**聚焦“政策落地”与“风险监测”两大职能。一方面，二道防线（风险合规部门）制定的风险政策、风控标准，通过系统嵌入一道防线（业务部门）的作业流程，确保政策执行标准的统一。另一方面，二道防线针对宏、中、微观风险监测的结果，及时同步给一道防线实现进一步风险排查。三道防线可根据系统调取记录，开展更大范围的非现场监测，针对高风险领域开展审计，形成“政策制定-业务执行-风险监测-审计发现-整改优化”的跨防线闭环。
- **二道防线内部的协同互通：**针对二道防线管理的信用风险、市场风险、流动性风险等不同板块，重点解决“风险交叉传染”的识别与应对。基于协同分析的结果，各风险板块联合制定应对方案，有效阻断风险跨类别扩散，实现二道防线内部风险管控的协同联动。

未来，银行风险管理需突破“数据安全与风险防控平衡”“技术迭代与人才储备匹配”两大挑战，在坚守巴塞尔协议与COSO框架稳健核心的基础上，持续深化数字化转型，实现“创新发展”与“风险防控”的协同统一，为金融体系稳定注入新动能。

对公风控大底盘： 银行对公信贷风控新理念



杨眉
金融风险管理咨询服务
合伙人

特别鸣谢：

柳晓光、杨雷、查元辰、
卢籽麟

当前，宏观经济环境的复杂性与不确定性持续加剧，叠加产业结构调整、市场需求波动等多重因素，银行信用风险管理面临前所未有的挑战。企业经营承压导致还款能力波动加大，部分行业风险暴露速度加快，传统风控手段对风险的预判和处置效率，已难以匹配市场变化节奏。大多数银行在零售信贷业务通过构建多维度风险决策模型、完善自动化审批流程等方式，初步实现了个人信贷风险的精细化管控。然而，相较于标准化程度高、数据易获取的零售业务，对公信贷业务因客户需求差异化大、交易结构复杂、信息不对称问题突出等特点，仍缺乏系统化、体系化的风控管理手段。目前行业内常见做法多依赖粗放式信贷政策进行框架性要求，通过“单笔审批”模式逐案判断风险，在客户准入、授信评估、贷后监控等关键环节，均存在作业及决策效率低、风险识别不全面、管理颗粒度粗等可提升空间。

面对对公信贷风控的现实压力与提升资产质量的迫切需求，银行业亟待探索一套可落地、可执行的系统化解解决思路，这一过程可拆解为两大核心步骤。

步骤一

打破过往对公风控“模糊化”“经验化”的壁垒，清晰界定并构建覆盖全业务流程的风控标准

过去，对公风控多依赖“资深客户经理凭经验判断”“审查审批人员按主观理解把握尺度”，风控标准如同“隐形门槛”，难以传承、难以统一。智能风控的基础是将风险管控经验，转化为贯穿信贷业务全生命周期的具体标准，包括客户准入标准、尽职调查标准、审查审批标准、放款审核标准及贷后管理标准，已经成为银行风险从业人员普遍的共识。在标准的层级设计上，遵循“通用-行业-客群”的递进逻辑：先确立适用于所有对公客户的通用管控标准，奠定风险底线；再结合不同行业的经营特性、周期规律与风险点，制定差异化的行业管控标准；最后针对同一行业内不同规模、不同经营模式、不同信用状况的细分客群，进一步细化客群管控标准，实现风险的精准分层与靶向管理。

步骤二

风控标准的系统实现

在明确全流程风控标准后，如何将这些标准从“纸面要求”转化为“系统可落地、可执行”的规则，成为困扰银行业的核心难题。对此，我们创新提出“对公信贷风控大底盘”的新理念，将其定位为承载全流程风控标准的核心载体，并通过“三大核心库”的架构设计，实现全流程标准与系统的深度融合，彻底解决对公风控体系化问题。

第一个库是报告模板库。我们采用模块化思维，将通用要求、行业差异要求、客群差异要求下的尽调动作、贷后核查动作拆解至最小单元，形成标准化尽调报告、审查报告、贷后报告模组。在实际作业中，工作人员可根据客户所属行业、客群类型，灵活拼接对应模组，快速生成符合标准的尽调报告模板、贷后报告模板，避免了过去尽调、贷后管控粗放、作业粗放的模式，精准调查分析，杜绝关键信息遗漏。

第二个库是风控策略库，包含贷前尽调策略与贷后管理策略，两者均遵循“通用+差异”的设计原则，在客群、行业维度保持标准一致。其中，策略库中的“知识库模块”用于沉淀并输出操作经验与作业标准，例如在制造业客群尽调中，系统会自动提示需重点核查生产设备利用率、供应链稳定性等关键指标；在贷后管理中，会明确不同行业客户的贷后监测要点。“风险探测模块”则针对具体行业、客群的典型风险点，实现风险引导式作业——当系统识别到客户存在某类风险信号（如贸易类企业应收账款逾期率上升），会在不同环节触发不同作业要求，例如在准入环节提示风险和是否符合准入标准，在尽调环节会自动触发下一步尽调重点，在贷后环节会触发一次贷后排查或者贷后检查任务，引导工作人员聚焦风险点开展深度核查，让风控决策有迹可循、有据可依。

第三个库是综合分析工具库，作为前两大库的“数据与技术支撑底座”，覆盖宏观、中观、微观三个分析维度。宏观层面提供经济周期预判、政策导向解读工具；中观层面包含行业景气度评分、区域风险热力图、产业链上下游风险映射功能；微观层面则聚焦客户个体，配备财务报表智能分析（粉饰度和健康度评估）、企业负面信息实时监测（涉诉、失信等）、银行流水穿透式核查、征信报告关键信息解读等工具。同时，工具库具备自动数据抓取能力，可同步外部企业征信、工商信息与银行内部信贷历史、交易流水数据，在此基础上实现“一键客户画像”，快速呈现客户信用状况、经营能力、潜在风险，并自动同步进报告内容中，为报告撰写、策略执行提供精准数据支撑和作业提速。



三大核心库协同运作，形成了“数据采集-风险识别-作业引导-报告生成”的全自动化、智能化风控闭环。在贷前阶段，工具库提供数据与分析支持，策略库引导风险核查方向，模板库规范报告输出；在贷后阶段，策略库通过“定点贷后任务触发+风险引导+预警联动”模式，实现精准分层贷后任务，任务完成后报告自动生成，彻底改变了传统对公风控“人工依赖重、效率低、风险识别碎片化”的痛点，重塑了数字化高效的风险全流程引导式作业模式，为银行筑牢对公信贷风险防线提供了坚实的大底盘支撑。

从银行经营发展角度来看，构建对公信用风控底座对其核心竞争力有显著的价值。以某区域性银行为例，落地之后实现了四大效益。

首先，拉齐全流程风控标准，该银行通过600多个行业、客群、产品通用和特色尽调、审查、贷后报告模组，实现客户经理、审查人员、审批人员及贷后管理人员的统一尺度执行，不仅让风控标准从“经验导向”转为“可视化”，减少人为判断差异导致的重复工作和风险漏洞，强化信用风险管控的稳定性。

其次，平均30%到70%的自动化尽调、贷后作业比例大幅提速提效，为客户经理、审查人员减轻重复性工作负担，释放人力投入高价值分析、挖掘工作中，也进一步提升了客户体验。该银行的科技类明星产品自动化尽调、贷后比例可达到70%。

再者，依托数字化辅助分析能力，多维度的数字化分析工具提供更全面的决策信息，帮助决策层更准确的判断客户资质、行业风险，减少信息不对称带来的决策偏差，以该银行的风险初筛工具为例，初步风险筛查准确率高达90%以上，实现了风险关口的前移。

最后，标准化过程中持续积累的经验和要求，逐步沉淀为该银行专属的风控“智库”。该银行也计划进一步使用大模型技术，实现基于“智库”的智能问题及智能体，实现对公风控的全面智能化转型。

敏捷审计赋能治理： 银行内审价值重塑与监督优化



徐捷
风险管理与合规鉴证
主管合伙人



靳蓓
金融行业研究中心
总监

特别鸣谢：
侯亚楠

在当前金融科技迅猛发展、监管环境不断趋严和经营环境持续承压的背景下，银行业传统内部审计模式面临严峻挑战：如何在平衡增长与风险的战略视角下，为治理层提供更具价值的业务洞察？竞争格局与业务模式迭代加速，业务线上化智能化成为主流趋势，风险变化速度明显加快，如何重塑审计体系，保持洞察与风险变化同步？响应国家审计监督体系导向，顺应新《公司法》引领的银行治理架构变革浪潮，审计站位再度升级，如何提高审计监督质效，做好审计成果效能转化，服务高质量发展？

传统内审模式固有的滞后性与静态化特征难以匹配新时期银行对风险实时洞察与战略主动赋能的核心诉求，以持续性、动态化和前瞻性为特征的敏捷审计模式成为“快速响应变化，强化内审增值”的潜力模式。它不仅是技术方法的革新，更是内审价值定位与治理角色的深刻重塑。本文旨在系统阐述敏捷审计如何通过其独特的方法论与实践，赋能银行构建“查弊病-治已病-防未病”的监督全链条，从而驱动内审职能从传统的合规监督者，转型为保障战略执行、优化风险管控、创造显性价值的战略伙伴，最终为银行在高质量发展征程中筑牢韧性防线。

一 2025 年审计领域制度变革：

银行内审转型的背景与契机

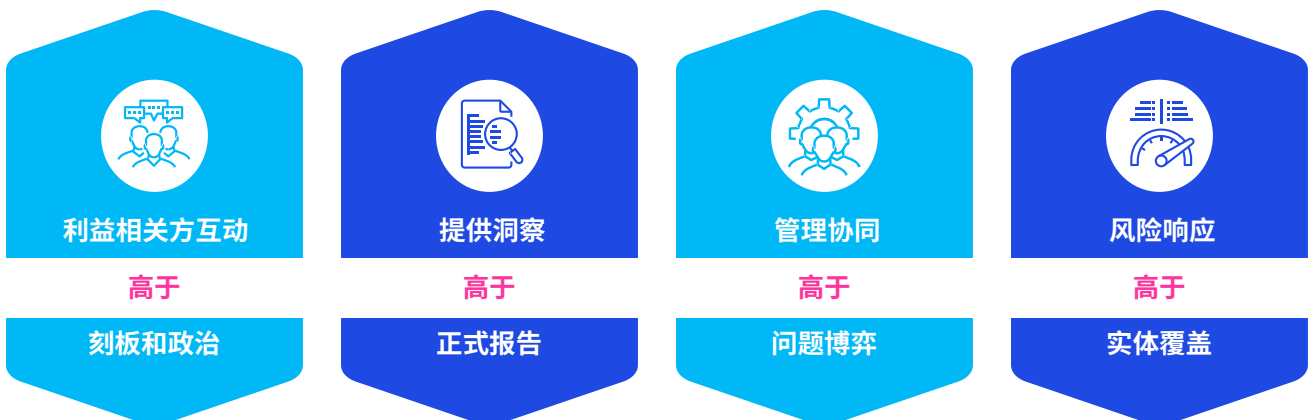
2025年的中央审计委员会会议再次强调，以构建“集中统一、全面覆盖、权威高效”的审计监督体系为核心目标⁶⁴。在这一宏观导向下，国家审计署与金融监管机构协同发力，推动审计监督深度融入高质量发展进程，并强化对金融等重点领域的持续覆盖与密切关注。与此同时，新《公司法》的正式实施，为银行公司治理结构带来了里程碑式的变革，明确允许公司不再设立监事会，而将监督职能整合至董事会下设的审计委员会⁶⁵。这一变革促使银行审计委员会的责任空前加重，审计职能站位再度提升，成为承接国家宏观审计要求、落实金融监管指令及优化内部治理的核心枢纽。在此政策导向下，工农中建交等国有大行已率先完成治理架构调整，将监事会职能并入董事会审计委员会，并显著提升专业成员占比，为审计价值重塑提供了制度保障和组织基础。部分商业银行已尝试采用敏捷审计方法，通过平衡风险与增长的价值取向、迭代式审计周期、动态风险适配与模块化资源配置，实现审计从“被动响应”向“主动增值”的价值升级。

二 知行合一：

敏捷审计方法论与实践——持续性、动态化与前瞻性

2025年的中央审计委员会会议再次强调，以构建“集中统一、全面覆盖、权威高效”的审计监督体系为核心目标。在这一宏观导向下，国家审计署与金融监管机构协同发力，推动审计监督深度融入高质量发展进程，并强化对金融等重点领域的持续覆盖与密切关注。与此同时，新《公司法》的正式实施，为银行公司治理结构带来了里程碑式的变革，明确允许公司不再设立监事会，而将监督职能整合至董事会下设的审计委员会⁶⁶。这一变革促使银行审计委员会的责任空前加重，审计职能站位再度提升，成为承接国家宏观审计要求、落实金融监管指令及优化内部治理的核心枢纽。在此政策导向下，工农中建交等国有大行已率先完成治理架构调整，将监事会职能并入董事会审计委员会，并显著提升专业成员占比，为审计价值重塑提供了制度保障和组织基础。部分商业银行已尝试采用敏捷审计方法，通过平衡风险与增长的价值取向、迭代式审计周期、动态风险适配与模块化资源配置，实现审计从“被动响应”向“主动增值”的价值升级。

敏捷审计的核心是基于影响组织目标实现的新兴风险迅速调整计划并进行审计，为管理层提供影响战略目标的风险洞察³。



⁶⁴ 《推进内部审计工作高质量发展》，北京市审计局，2025年2月13日

⁶⁵ 《中国银行业治理改革：监事会全面退场与审计委员会主导新时代》，中国报告大厅，2025年2月27日

⁶⁶ 《敏捷审计转型与超越》，托比·德罗什，2024年

市场趋势观察

敏捷审计作为一种创新的内部审计模式，其核心在于通过灵活响应、持续迭代和深度协同的工作方式，实现对银行风险的全方位、实时化管控⁶⁷。与传统审计相比，敏捷审计在核心理念、工作方式和价值定位上都实现了根本性变革：

维度	传统审计	敏捷审计
核心理念	事后稽核与合规验证	前瞻性风险洞察与价值创造
工作模式	基于固定周期的项目式审计	迭代式、短周期的持续审计循环
反馈机制	审计终结后出具集中式报告	高频率、持续性的动态风险提示与洞察交付
应变能力	审计计划刚性，难以随风险变化调整	审计重点动态适配，紧跟业务与风险态势
协同模式	审计团队独立作业，信息单向流转	跨职能团队深度协同，构建风险联防联控机制
价值输出	向治理层提供历史业务快照与合规结论	向治理层提供面向未来的动态风险视图与决策支持
技术应用	以人工抽样与经验判断为主	数据驱动的人机协同，实现全覆盖、智能化分析
组织关系	监督者与被监督者的对立关系	以共同目标为导向的协同共建伙伴关系

传统审计主要着眼于事后检查，对已发生的业务活动进行合规性验证；而敏捷审计模式则更强调事前和事中的风险识别与防范。这不仅是工作方法的改变，更是思维和工作文化的转型，旨在实现“以风险的速度进行审计”⁶⁸。此外，敏捷审计与传统审计的最大区别是在于审计项目管理，敏捷审计运用多种敏捷工具和技术来完成审计项目。工欲善其事，必先利其器，以下具有创新特色的敏捷审计管理工具可供内审借鉴：

- 任务板（Scrum板）：将审计项目的管理阶段可视化，阶段名称可以根据实际情况设定，例如，审计项目、待办、受阻、进行中、审核中、已完成。明确标识细分审计任务状态，特别是识别“受阻”项，以突破瓶颈确保整体项目进度。
- 燃尽图：表示剩余的工作量与时间，对比未完成的工作量与目标时间的形式展现的趋势图。区别于传统侧重于展示项目工作任务和分配时间的甘特图，燃尽图直观展示了当前剩余工作量与所剩时间的配比关系，更加直观地向管理者和审计团队成员展示项目进度。
- 冲刺复盘：每（两）周对审计范围、成功方面、待改进方面和行动计划进行回顾。在敏捷审计执行过程中，通过迭代的方法动态调整方法论、事项优先级与任务分配等，确保审计工作始终围绕战略目标和优先级最高的风险执行。
- 每日站立会：每天召开站立会，讨论进展情况和遇到的障碍，与会者可包括审计团队和被审计方。以聚焦审计项目组成员间信息同步和问题解决的“短会”，取代进度汇报与流程导向的“例会”。

⁶⁷ 《创新研究+敏捷审计护航商业银行高质量发展——以J银行对公授信业务审计实践为例》，J银行，2025年8月12日

⁶⁸ 《敏捷审计转型与超越》，托比·德罗什，2024年

三 他山之石：

“查弊病-治已病-防未病”的内审监督体系与实践案例

“查弊病-治已病-防未病”的三级内审监督体系代表了现代银行内部审计在治理中的完整价值链条，它将传统的事后监督扩展到事中控制和事前预警，以战略目标与增值导向为“导航仪”，不断为董事会审计委员会提供业务洞察与决策信息，通过“全覆盖、全流程”的监督闭环，持续为组织适应环境变局，保持核心竞争力提供动能。

结合市场上银行敏捷审计的创新案例，我们整理了以下内部审计在赋能治理中的核心增值点，供内审参考：

（一）“查弊病”：精准识别与深度剖析

“查弊病”是治理监督体系的基础环节，通过敏捷的审计工具和方法，精准识别缺陷和问题。

- 全量综合分析：利用大数据技术扩大审计覆盖面，提高问题识别的准确性。某商业银行通过构建全链路系统，接入多元数据源，形成超30万条风控数据标签，通过策略与流程系统的双向反馈，彻底消除“信息孤岛”，使重复劳动减少70%，系统间数据传输时效提升至毫秒级。
- 深挖问题根源：不仅关注流程合规性，综合关注业务实质性风险，通过“解剖麻雀”式审计，精准揭示隐藏风险。某商业银行在对其预授信白名单贷款的专项审计中，没有停留在“贷后管理未尽职”等表面问题，而是深入挖掘至风控模型设置漏洞、合同准入与放款环节规则失效等系统性根源，发现因此导致不良贷款甚至黑名单客户成功获取贷款的问题，通过审计整改挽回了潜在资产损失。

（二）“治已病”：快速响应与系统整改

“治已病”强调对已发现问题的高效整改和系统修复，防止同类问题重复发生。

- 搭建敏捷架构：某商业银行聚焦敏捷审计建设，以“平台智能化、项目标准化、模型星级化”三化管理为支撑，组建“审纪大队”并采用“1+1+N”联动监督模式。该模式整合审计人员、纪检专员及业务骨干，打破单一作战格局，实现监督全覆盖。2023年完成800余个审计问题标准化管理，329个审计模型星级评定，大幅提升审计效率与风险防控成效。
- 落地闭环整改：某商业银行研发“一键督”线上整改系统，实施“红黄绿”三色管理，建立起服务于业务经营、内控合规、风险管理、审计监督的非现场监测体系，通过对超时未整改、未反馈数据进行提醒并记录，对后续审计模型中发现的此类已预警问题加重处罚，有效增强屡查屡犯整治力度。
- 联动绩效考核：将审计整改效果和内部控制健全度纳入各部门和分支机构的绩效考核体系，强化全员风险意识。某商业银行通过构建严密的“考核—问责—改进”责任倒逼机制，将整改考核结果作为整改责任机构负责人职务任免、奖惩及业绩评定的核心依据，将审计整改成效深度纳入绩效考核体系。

（三）“防未病”：前瞻预警与战略嵌入

“防未病”是治理监督体系的高阶目标，强调通过前瞻性风险预警和战略性建议，防止潜在问题的发生。

- **强化战略校准：**在敏捷审计框架下，内部审计需超越传统财务与合规边界，深度融入战略制定与执行的全过程，通过持续的风险洞察与战略适配性评估，确保业务发展与顶层设计同轨同频。某商业银行内部审计通过嵌入战略执行全过程，发挥“校准仪”作用，确保银行发展不偏航、不掉队。通过跟踪战略分解的关键节点，实时掌握战略执行的“真实体温”，聚焦重点环节、执行阻点；并深入分析存在“虽然指标达标，但发展质量不高”问题的机构状况及深层原因，揭示战略执行中的隐性短板，为管理层提供决策参考。
- **构建智能预警：**通过前瞻性风险识别，预警业务合规漏洞、操作风险及市场波动，深度参与风险预警模型关键节点设置以前移风控关口。例如，在实时反欺诈领域，某商业银行应用的AI系统可基于设备指纹、IP地址及交易时间等400余个特征维度实现毫秒级风险响应。同时，在自动化贷后管理中，通过NLP技术解析借款人社交媒体信息，某商业银行系统曾成功预警一餐饮企业主的潜在逃废债风险，较风险事件实际发生提前6个月，从而保障了120万元贷款的安全收回。
- **提升治理层级：**保持与治理层相同的视野，超越以往“风险导向”的审计范围，将业务模式、运营模式、治理架构、技术能力、管理效率等综合纳入审计视野。将内部审计的功能定位从传统的“成本中心”逐渐转变为“价值中心”，通过设定降低运营风险、提升管理效率、保障战略实施等综合审计目标，实现审计成果直接为银行创造财务与声誉价值，成为公司治理中不可或缺的组成部分。



四 未来展望：

发挥敏捷审计优势，为银行治理深度赋能

结合银行业发展趋势和董事会履职需要，在内部审计领域，董事会需要在以下方面着手变革，以支撑对于银行治理的深度赋能：

- **敏捷组织搭建：**为适配当前银行业风险“跨领域、网络化、变化快”等新特征，实现“以风险的速度进行审计”，并结合审计目标配置具有相应专业背景和技能的审计人员，充分引入业务与管理职能的“利益相关者”，以战略实现、前瞻预防、业务调优的综合目标提供审计洞察与整改建议，内部审计需在传统的审计组织架构基础上，探索构建更加柔性的敏捷组织模式，通过构建内审人员能力标签，建立一道防线二道防线的职能专家库等，支撑敏捷内审团队组织。
- **作业模式重塑：**银行业治理架构将继续向国际化、专业化方向演进。数据显示，已有17家上市银行启动监事会撤并程序，转而将监督职能整合至董事会审计委员会。在已实施改革的银行中，审计委员会成员专业背景占比提升至68%，较传统监事会时期提高了22个百分点⁶⁹，财务、风控、金融科技等专业人才的加入为董事会审计委员会带来了更加复合的专业背景，为支撑审计委员会成员发挥各自的专业优势，内部审计需要重塑作业模式，在监管规定的必选内审项目外，结合董事关注议题迅速聚焦新兴风险，动态调整审计计划，为董事提供更加的综合、深入、及时的审计洞察与信息支撑。此外，国际领先银行亦在加强与第三方的审计合作，一方面在监管高度关注领域和创新业务领域，通过引入第三方专家，以独立视角提供洞察；另一方面加强与大数据公司、科技公司和咨询公司在内审工具开发领域的合作，例如以深度嵌入业务流程的人工智能内审工具进行实时业务监控等。
- **加速技术赋能：**人工智能、区块链、联邦学习等新技术将在内部审计中得到更广泛应用。某商业银行正在试验量子优化算法，反洗钱复杂网络分析耗时从小时级压缩至秒级。某商业银行“审计大脑”慧眼一体化数智平台，引入监管法规、处罚等数据源，集成审计成果、方案等审计重要信息库，实现稽核检查信息需求全覆盖。这些技术应用不仅优化了审计流程、压缩了作业周期，更突破了传统审计的技术瓶颈，通过全量数据处理与智能分析，显著提升风险识别精准度与审计响应时效。
- **变革审计文化：**内部审计正从隐性合规监督向显性价值创造转型，而审计文化是这一转变的核心支撑。通过构建“风险共防、价值共创、合规共生”的审计文化生态，将审计思维嵌入经营管理各环节，推动全员从“被动迎审”向“主动用审”转变，形成多维协同的价值创造共同体。业内数据显示，内部审计功能与战略目标完全完全对齐的组织在资金充足率方面比那些部分对齐的组织高出31个百分点⁷⁰。这种模式让审计价值突破单一合规维度，延伸至战略校准、流程优化、创新赋能等领域，使内部审计成为银行高质量发展的核心增长引擎。

面向未来，银行董事会应当以更战略性的视角看待内部审计职能，持续加大在审计技术、人才和数据方面的投入，强化审计成果在战略决策和风险管理中的应用，使内部审计成为银行构建韧性金融体系的关键支撑。

⁶⁹ 《洞察与前瞻：2025年中国银行业治理变革中的投资机遇与挑战》，中国报告大厅，2025年9月26日

⁷⁰ 《New Report Reveals the Value of Strategy Plus Increasing Responsibility for Internal Audit Leaders》，The IIA，2025

数字时代银行的流动性 风险管理



陶进伟
金融风险管理咨询服务
合伙人

特别鸣谢：

杨权林、张晶晶、陈绍新

在当前金融科技化及社交媒体广泛应用背景下，金融风险的传染迅速、复杂且不断自我强化，这对商业银行流动性风险带来了前所未有的挑战。本文通过回顾欧美银行业风险事件，分析数字时代流动性风险事件特征以及流动性风险管理亟需做出的变革。

一、欧美银行业风险事件回顾⁷¹

金融科技化、社交媒体与数字化渠道发展在金融危机期间往往起到推波助澜作用。在2008年金融危机期间，英国某银行流动性危机消息通过英国广播公司泄露，在2007年9月13日至9月17日期间，储户开始通过网上银行及网点提款，导致几天内该银行客户存款流失12%。在2023年美国某区域性银行风险事件中，债券出售后浮亏引发挤兑，并通过Twitter迅速扩散放大，仅3月9日就导致该银行客户存款流失24%，其冲击力以及传染速度远超传统挤兑风险事件。

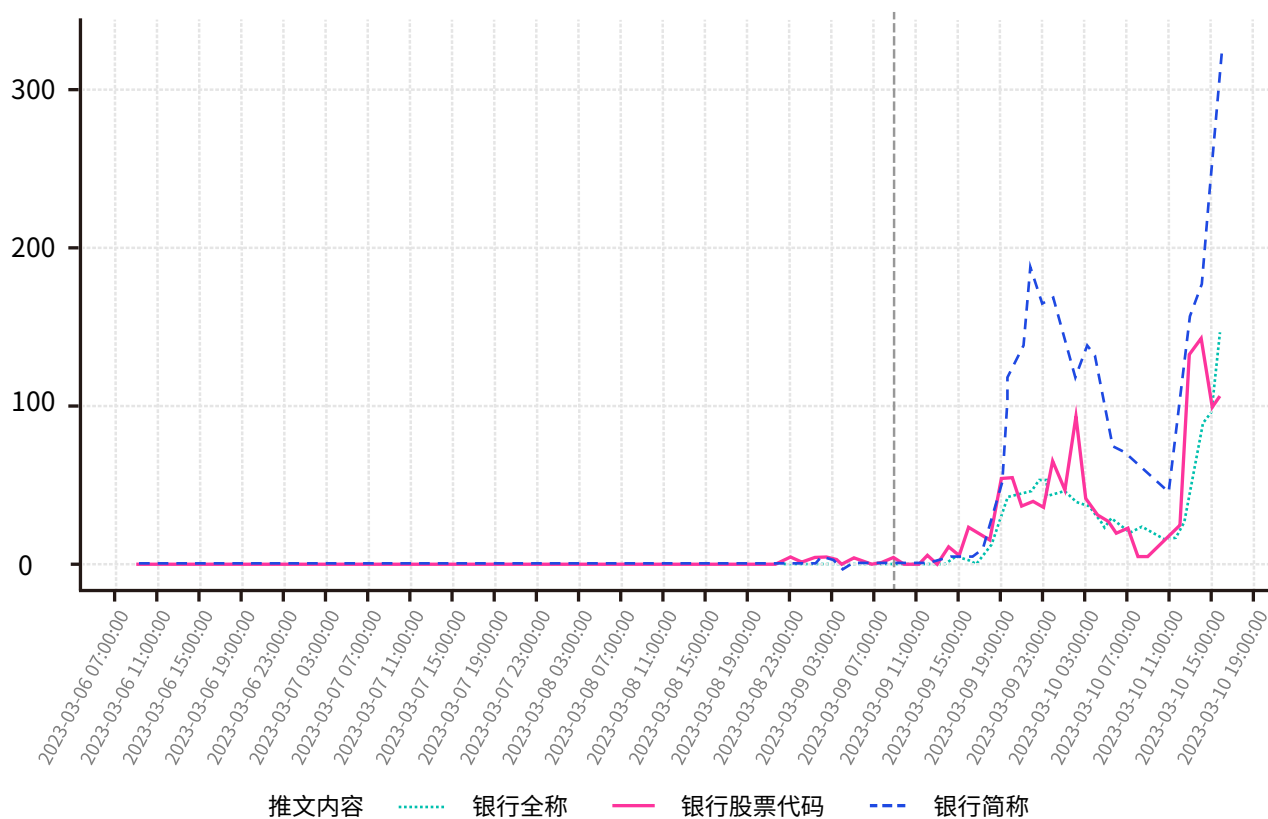
⁷¹ 《J. Anthony Cookson, Corbin Fox and Javier Gil-Bazo. Social Media as a Bank Run Catalyst, April 18, 2023.

二、数字时代流动性风险事件的特征

1、挤兑事件在Twitter上的传染路径

欧美银行业风险事件反映了社交媒体的放大作用。在2023年美国某区域性银行风险事件中，2023年3月9日至3月10日期间，Twitter关于该银行的讨论剧增，挤兑消息、负面舆情通过Twitter等平台迅速扩散，从传导链路来看，在Twitter上的挤兑讨论中，起初源于投资者推文（投资者在推文中习惯使用该银行股票代码），然后挤兑讨论开始迅速蔓延到储户，并分成两组，一组推文中习惯使用该银行简称，另一组习惯使用该银行全称。从Twitter声浪来看，挤兑讨论迅速从投资者开始蔓延到关于该银行的一般性讨论，且储户在讨论推文中更喜欢使用该银行简称而不是全称。从结果来看，当Twitter挤兑讨论从投资者蔓延到储户时，“闪电式挤兑”能够在短时间内耗尽了银行流动性，造成不可估量的冲击力且难以控制。

图1 创业社区中有关该银行的推文内容分析

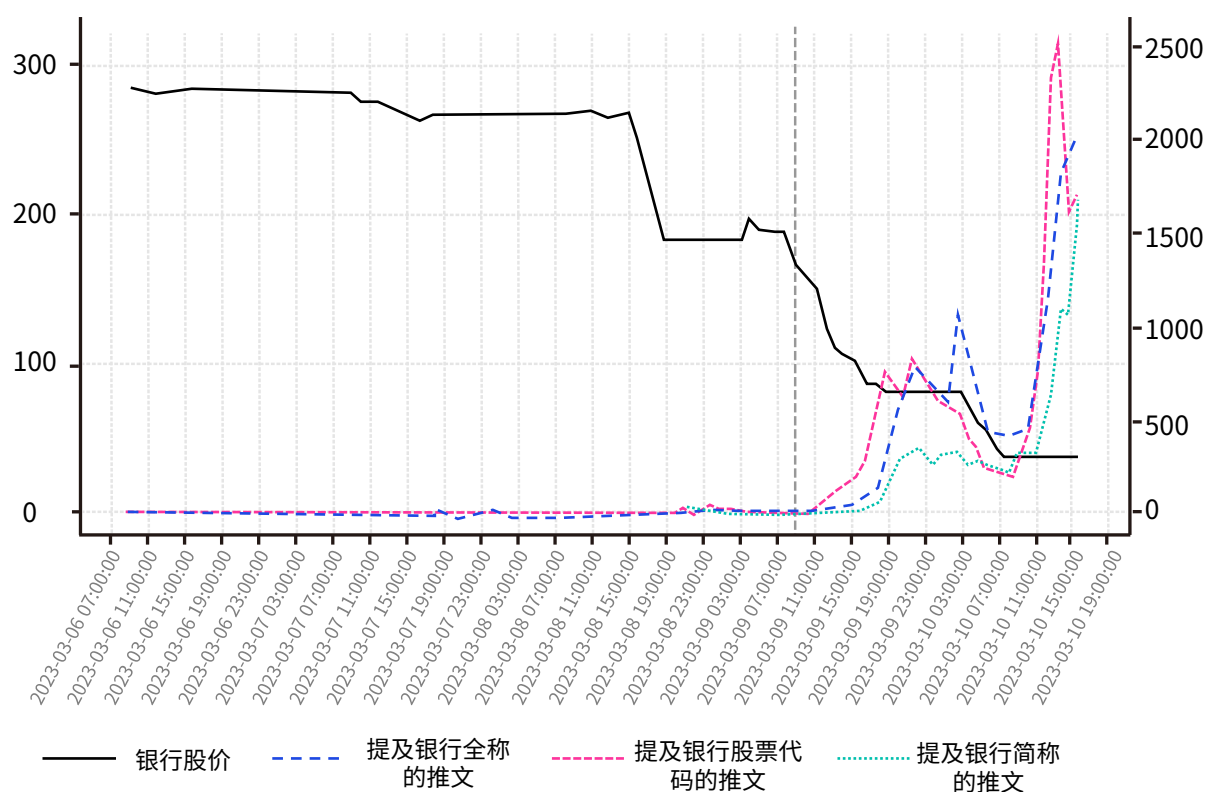


来源：J. Anthony Cookson, Corbin Fox and Javier Gil-Bazo. Social Media as a Bank Run Catalyst, April 18, 2023.

2、股价与Twitter传播

在2023年美国某区域性银行风险事件中，从该银行股价与Twitter讨论来看，该银行股价在2023年3月9日至3月10日期间下跌与Twitter挤兑讨论，特别是投资者推文（即包含该银行股票代码的推文）相关性较强。

图2 股价和推特提及量

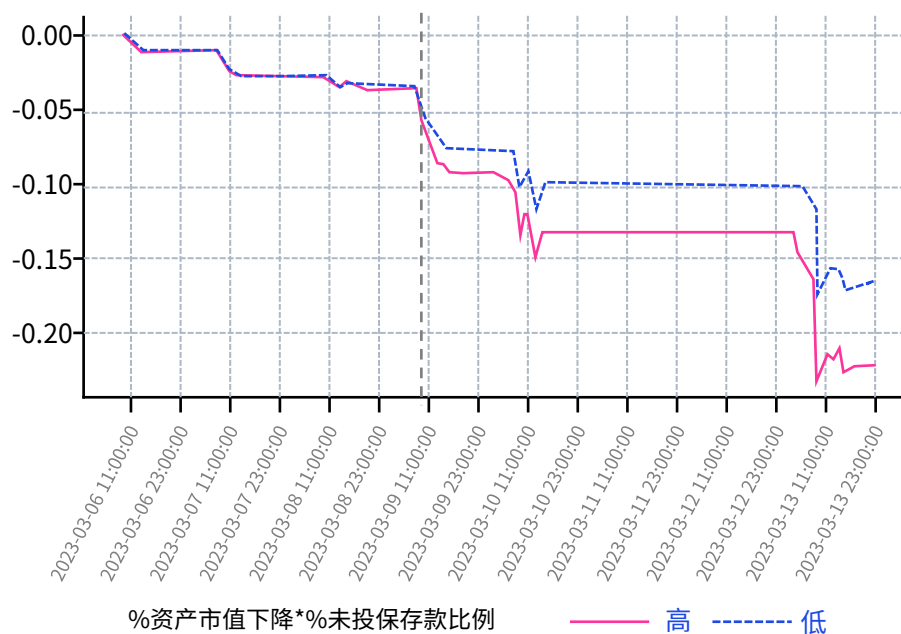


来源：J. Anthony Cookson, Corbin Fox and Javier Gil-Bazo. Social Media as a Bank Run Catalyst, April 18, 2023.

3、挤兑事件对市场的整体影响

在2023年美国某区域性银行风险事件中，2023年3月6日至3月13日期间，挤兑事件开始之前（即3月9日之前），按照存款未投保比重，两组样本银行表现趋于一致；但是挤兑事件开始之后，高风险银行的损失更大，主要反映了存款未投保金额较多的银行更容易受到挤兑事件影响。

图3 市场传染效应分析



来源：J. Anthony Cookson, Corbin Fox and Javier Gil-Bazo. Social Media as a Bank Run Catalyst, April 18, 2023.

三、数字时代流动性风险管理建议⁷²

随着金融科技化、社交媒体与数字化渠道发展，金融风险事件的风险传递速度逐渐加快。如何进一步加强流动性风险管理，无论是对商业银行还是其它金融机构或者是大型企业集团，都显得越来越重要。

1、强化源头管控，注重风险的交叉传染

流动性风险与声誉风险、市场风险、信用风险、操作风险之间存在复杂的交互作用，可能的传染链条包括“敏感事件引发声誉风险——声誉风险通过社交媒体传播和扩散，导致声誉风险升级——投资人和存款人恐慌而竞相抛售证券或提款——升级的声誉风险与社交媒体放大效应引发投资人和存款人进一步恐慌，导致流动性危机和声誉危机——声誉危机和流动性危机共同推动银行陷入全面危机”。在当前流动性风险管理过程中，尤其应该注重流动性风险与其他风险的交叉传染，密切关注内外部风险事件，从源头防控流动性风险。

2、完善数据建模，动态监测客户行为

传统的流动性风险建模侧重分析客户行为特征，预测现金流走势，通常以代表性的客户历史数据为基础，对各类业务的客户进行分类和聚类数据挖掘，识别对银行流动性影响较大的客户群体，并借助统计或机器学习等手段，分析客户行为特征。欧美区域性银行风险事件已经证明流动性风险建模不能仅限于内部客户分群以及客户行为数据挖掘，数字化时代的流动性风险数据建模还需要考虑以下两个因素：一是关注外部数据，特别是社交媒体数据，通过收集投资人、存款人或社会大众对银行的讨论及其声浪，开展前瞻性的预测分析；二是建立外部数据和客户行为传导关系，识别外部数据对银行业务影响的路径，前瞻性研判客户行为在不同场景下的选择。

3、完善应急计划，引入有效应急措施

风险处理机制缺失及应急计划不到位在历次金融危机中均有体现。针对可能出现的流动性风险，或与流动性风险相互传染的声誉风险、市场风险、信用风险、操作风险等问题，构建预警机制，设定不同的应急预案。同时，为了避免流动性风险应急预案流于形式，应定期开展实操演练，结合自身实际情况持续修订和完善应急措施，确保应急计划完备可行。

4、落实数字化转型，健全流动性风险管理系统

通过建设“识别、计量、监测、控制”一体化的流动性风险管理系统，推动流动性风险管理的数字化转型，实现流动性的缺口管理、指标计量与预警、情景分析和压力测试与应急计划等管理手段，对日常、极端以及结构性流动性风险实现数字化管控，提高对流动性风险的监测、预警、控制、分析等能力。

⁷² 现代商业银行资产负债管理手册，于东智，中国金融出版社

科技应用

大模型在对公信贷领域的应用趋势



刘泽聪
金融业风险科技
总监

特别鸣谢：
郝长伟、王大鹏、
曹劲、张迅

一、前言：大模型嵌入对公信贷的新范式

在当前宏观环境不确定性上升、行业分化加剧以及监管对实质风险穿透要求不断提高的背景下，对公信贷业务正从传统的“经验驱动+人工尽调”模式，逐步过渡到“大数据驱动+专家判断辅助”的综合决策框架。银行引入大模型，并不是为了用新技术简单替代原有流程，而是在不改变审慎经营基本原则和审批权责体系的前提下，显著提升对公授信的分析深度与处理效率。

国有大行和头部股份制银行在对公信贷领域的大模型应用，大致可以归纳为三个方面：一是围绕尽职调查和授信方案设计，利用大模型自动或半自动生成尽调和信审报告；二是财务、行业、区域和客户经营等多维度风险信息的提炼与结构化表达；三是存量授信资产的贷后监测、风险信号解读和处置建议生成，逐步形成以大模型为枢纽的人机协同风控新范式。

市场趋势观察

（一）贷前自动生成尽调和信审报告

在传统对公授信流程中，客户经理和信审人员大量时间耗在资料收集和模板化撰写上，一份中大型企业授信报告往往要反复查阅工商登记、股权结构、财务报表、审计意见、行业研究、舆情信息及通过银行账户流水反映的交易记录，既费时又容易因经验差异导致报告质量不均。引入大模型后，许多银行将对公尽调环节拆解为“数据抓取—标准化分析—风险结论抽取—风险解读与行动建议—人工复核”几个层次：首先，通过与工商、司法、税务、征信、舆情等外部数据源以及内部信贷、交易、评级系统对接，获得较为完备的结构化数据；其次，结合规则引擎、指标体系和嵌入专家经验的小模型，对企业经营活动、融资及投资活动进行模块化、组件化分析，输出经营分析、财务分析和其他风险识别的标准化结论和标签；大模型在此基础上调用这些结论和标签，自动生成结构化文字，对关键指标进行专业化解读，并给出后续跟踪要点、授信方案调整方向和风险缓释措施等行动提示；客户经理和信审人员在此框架上补充现场访谈、管理层评价和业务判断，形成最终报告。在这种模式下，大模型的价值更多体现在对已有分析结果的“抽象、归纳和表达优化”上，而非替代客户经理或信审人员完成底层判断。

对公条线还在探索让大模型对历史授信决议以及行业研究等资料搭建知识库进行学习，使其编写报告时自动提示行业常见风险点、类似客户既往暴露问题以及监管关注要点，甚至有银行尝试探索大模型提供自动化客户初始额度建议，希望未来对审批人员起到知识传承和经验提示的作用，缓解人员更替带来的专业能力波动。

无论在尽调还是审批环节，关键的授信结论始终是由相关负责人依据自身专业判断做出的，大模型的辅助仅作为参考信息。

（二）非标准化数据的提炼与风险分析

传统对公风险分析长期以财务报表主表为核心，辅以工商登记、行政处罚、司法诉讼、知识产权数量等标准化信息，但这些信息难以充分揭示企业真实经营模式和关键风险点。许多关键信息往往藏在财报附注、尽调报告、处罚决定书、诉讼文书以及舆情和行业评论等长文本中，完全依赖人工阅读不仅成本高，而且难以做到口径统一和系统化沉淀。

在这一层面，大模型的作用可以对这些文本材料进行深度提炼和特征抽取，把“表层指标”背后的实质经营风险还原出来。例如，大模型可以从在信贷客户财报与尽调报告中自动识别和结构化上下游合作模式、客户和供应商集中度、应收应付账款账龄分布、管理层经验与稳定性、或有负债条款等关键信息，为内部评级和授信决策提供支撑；在知识产权相关材料中，大模型可以计算专利、商标等与企业主业及经营范围的匹配度，通过提炼“与主营高度相关的核心技术资产”来判断专利质量；在工商处罚或司法诉讼文本中，大模型则可以抽取处罚力度、诉讼性质、涉案金额、持续时间等要素，区分一般性合规瑕疵还是可能影响持续经营的重大风险事件。在舆情信息方面，大模型可以对与目标企业及其核心股东、主要高管相关的新闻报道、论坛帖子等文本进行语义分析，自动归纳“经营扩张与融资活动”“重大投资与并购”“产品质量与安全事件”“劳资纠纷与高管变动”等主题维度，并用大模型技术分析事件性质或是大致的影响方向，用以刻画企业在声誉风险、合规风险和治理稳定性方面的画像。

在行业与区域以及产业链视角上，大模型通过对行业研究、监管文件、产业规划和新闻评论的语义分析，自动识别与行业前景、周期波动、产能出清、技术替代、政策支持强度等相关的维度，为每个维度打上正面、负面或中性情绪标签，并结合地方政府报告、区域规划和园区文件提炼主导产业、重点扶持方向和财政压力，形成对行业景气度、区域政策稳定性和产业链位置的定性刻画。这些标签和要点清单，开始逐步尝试被纳入授信准入、组合限额和集中度管理框架。此外，在产业链分析中，大模型可以从企业尽调报告、工商登记经营范围、招股说明书及公开年报等文本中，准确识别企业所属产业链节点以及在产业链中的功能定位，以便银行更早评估其对组合的传导影响，在授信策略上做出前瞻安排。

（三）贷后监测与风险预警中的大模型应用

在企业获批授信并贷款投放之后，银行需要在贷款存续期内持续关注其经营、财务和外部环境变化，及时识别风险苗头并安排处置。传统贷后管理主要依赖报表报送、现场走访和逾期监测，对舆情、经营变动、股权转让等非周期性风险信号的响应往往偏滞后。引入大模型智能分析后，贷后环节通常由规则/小模型先对舆情、公告、行业新闻、交易行为等源数据生成具体风险信号和标签，再由大模型对这些分散信号进行解读、聚合和文字化表达：一方面，把风险标签翻译成通俗且符合信贷语言的描述，提示可能影响的还款来源、担保有效性和授信结构；另一方面，将来自报表变动、舆情事件、工商变更、资信履约等多来源信号，与现场人工贷后走访相结合，并进行综合归纳，形成一份结构化的贷后检查报告，既能反映系统自动监测到的风险线索，也能纳入一线人员更准确客观的实地观察，帮助客户经理和风险管理部门从整体视角理解客户当前风险状态。

面临的挑战

尽管上述实践不断推进，大模型在对公信贷中的应用仍面临几方面挑战：

01 大模型专业度有限，难以充分反映信贷实质风险。

当前通用大模型在银行信贷场景中的专业深度仍然不足，对复杂财务结构、交易安排和行业特有风险点的理解，很大程度上依赖提示词中嵌入的专家经验。如果仅基于公开披露的报表和舆情素材，由模型自行生成判断，结论容易停留在表层描述，甚至因样本和语料偏差出现“以偏概全”，难以真实反映企业的还款能力、现金流稳定性和经营韧性。

02 非标准化数据标签的准确性和可用性仍然不足。

目前大模型在银行信贷领域的应用，多数还停留在对公开材料和内部文档做文本归纳、风险点总结和行动建议撰写上，而不是直接产出可入模的高质量特征。对于财报附注、尽调报告、处罚与诉讼文书、舆情新闻等非标准化数据，大模型在标签提炼上的准确度和稳定性，尚未达到可以与传统结构化指标一并纳入风险计量模型进行训练和实现精准预测的水平，非结构化信息的价值还远未被充分挖掘；

03 模型风险与数据偏差不可忽视。

对公业务样本相对有限，且个体差异大，大模型训练和应用容易受到语料偏差和提示词设计的影响，一旦银行在授信环节过度依赖模型生成的文字结论，而缺乏充分复核，可能引发新的风险。需继续明确大模型在授信业务中的角色边界。

我们的建议

01

在通用大模型能力基础上，逐步建设面向银行信贷领域专业大模型，并通过闭环训练不断矫正。一方面，以信审历史资料、内部评级结果、审贷会结论等为核心语料，在充分脱敏的前提下，构建面向对公信贷的专用大模型，使其在财务分析、经营分析和风险识别方面更贴近行内行文和信贷判断逻辑；另一方面，在实际业务中邀请信贷领域经验丰富的专家对模型给出的分析结论和风险提示进行抽样核查和系统性验证，将与专家判断明显不一致的案例作为“反例样本”回灌训练，逐步校正模型的关注重点和判断边界。通过“专家经验+历史案例+持续验证”的闭环迭代，有望将当前主要承担报告生成任务的通用助手，逐步打造为能够理解信贷实质风险、可在特定领域与专家形成有效分工的专业分析工具。

02

在非标准化信息提炼的应用上，实施分阶段路线，先尝试把少数核心标签打磨扎实，有步骤地纳入量化体系并做好配套管理，再进行大面积推广。具体而言，可围绕经营风险中最关键的标签，利用大模型把语义理解做细做准，例如对应收账款集中度、主要上下游合作方的资质与稳定性、核心产品或业务的市场份额及变化趋势、技术路线的成熟度等，逐一明确标签的含义、口径和判定规则；待表现可靠后，再有选择地纳入违约预测、额度测算等量化模型，逐步提高非标准化数据在计量模型中的权重。同时配套建设特征管理与文档机制。为每一类文本标签建立统一的定义、抽取规则和适用范围说明，便于业务、风控和模型管理在日常使用以及后续审计、监管评估中理解和追溯。

03

在流程设计上，坚持“标准化特征和指标生成—大模型解读—人工终审”的三层结构。底层特征由规则系统和小模型负责数据清洗、指标计算和风险信号识别；大模型承担报告撰写、要点归纳和行动建议生成的职责；最终由相关风险负责人基于模型输出和自身判断作出授信与处置决定，并在文档中记录理由。

在治理层面，设计好责任边界和可追溯机制。在制度中明确大模型不得单独决定授信审批结果和客户风险分类，所有依托模型输出的关键性决策必须保留人工复核与签批记录。

AI赋能场景升级： 从知识问答到智能体应用



柳晓光

变革咨询数字化业务牵头人、
人工智能转型办公室
主管合伙人



张宙翔

变革咨询、
人工智能转型办公室
副总监

特别鸣谢：

孙箫阳、李雯漪

随着大模型技术的快速发展，智能体（AI Agent）正逐渐成为全行业科技领域的重要力量。智能体通过自主学习、决策和交互能力，正逐步重塑银行业的服务模式和业务流程。回顾2025，按照战略契合与价值可量化、数据基础可行且合规、风险可控与治理就绪、实施路径清晰且依赖明确、技术能力成熟且可验证的原则，我们发现不少银行同业已落地智能体应用，智慧办公助手、智能数字人客服、个人金融/公司金融个性化精准营销助手、银行开户KYC智能助手、客户全生命周期管理智能助手、风控反洗钱智能审查报告平台工具、个人/公司信贷早期风险预测模型、公司金融企业客户财务分析助手等可独立完成多步骤任务、具备示范效应与可扩展性的高价值场景不断涌现。

今年8月，国务院出台《关于深入实施“人工智能+”行动的意见》，对未来十年“人工智能+”行动进行系统部署，不仅将智能终端、智能体写进国务院文件，更是明确提出——到2027年，将率先实现人工智能与金融等6大重点领域广泛深度融合，以及新一代智能终端、智能体应用普及率超70%等落地性指标。

金融，作为现代经济的核心，其本质是信息的处理与风险的定价。这恰好与大模型强大的认知、推理及生成能力，形成了前所未有的共振。这股力量，正推动金融业开启继数字化与移动化之后，一场更为深刻的智能化变革。它不仅是效率工具的迭代，更是对金融服务范式、运营模式乃至核心竞争力的系统性重塑。

市场趋势

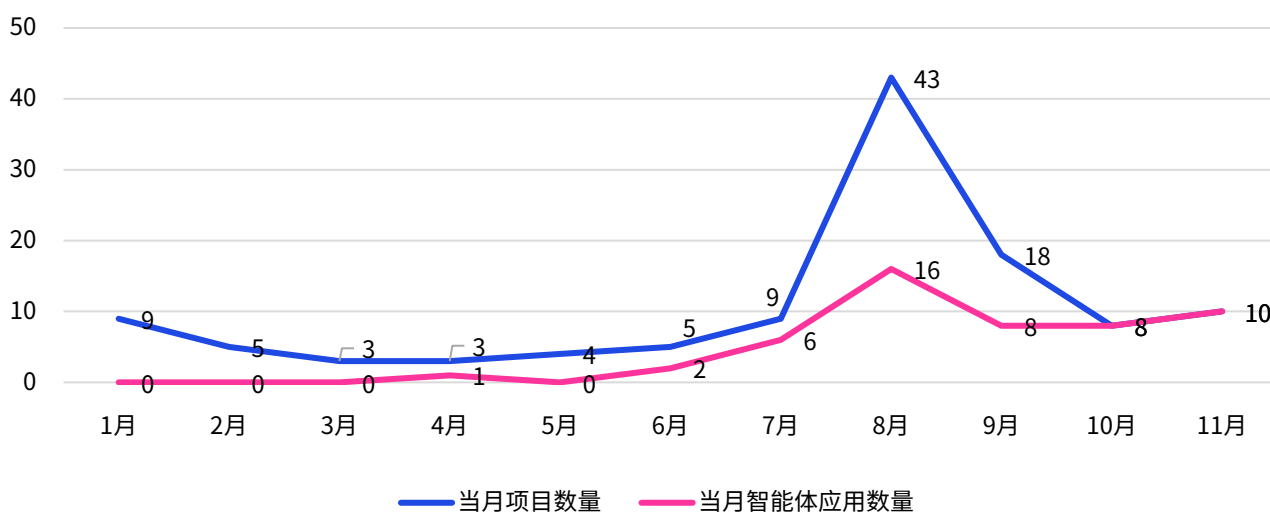
在AI普惠化和持续跃升的趋势下，大模型已经从提效工具加速升级为协作伙伴，智能体已完成了从指令执行工具到问题解构主题的转变，已成为人机协作的重要形态，一场景一应用、一岗一助手、一客一管家、一人一分身的单智能体应用已初具规模。当前智能体技术已进入二次革命阶段，表现为多智能体协同系统的认知涌现，通过辩论机制、置信度加权、不确定性校准等技术完成了系统性协同行为。目前，在数学推理等复杂任务中，依托动态调整注意力权重形成知识合成的新范式，多智能体协同系统的准确率相比于单模型提升23-45%。随着单智能体应用的深入、多智能体应用技术的成熟，数据可溯源、模型可解释、决策可追踪已成为银行评估大模型安全性与伦理风险的审慎考量因素、平衡安全与创新的关键路径。

人工智能模型的技术演进正从单纯的参数规模扩展与稀疏化架构优化，转向深度推理能力构建与多模态原生融合。在推理范式方面，正经历从结果导向的强化学习向过程导向的自我验证机制转变。单纯依赖最终答案的正确性无法保证逻辑推导的严谨性。通过引入验证器与生成器协同训练架构，并扩大验证阶段的计算资源投入，模型具备了对复杂逻辑链条进行逐步审查与自动修正的能力。这种自我验证技术显著提升了模型在数学定理证明及科学发现等高精密任务中的可靠性。在架构演进方面，多模态技术已从各模态独立编码的拼贴模式，演进为基于统一Transformer的统一原生架构。Gemini 3 Pro等模型展示了在同一表征空间内对图像、视频、音频及文本进行联合处理的能力。这种统一架构支持低延迟的流式交互，大幅增强了智能体系统对动态环境的实时感知与长程任务规划能力。

跨模态数据的协同训练有利于推动模型智能水平提升，文本、图像、时序信号等跨模态的协同训练并非简单数据叠加，而是通过不同模态数据之间的语义对齐与信息补偿，构建更接近人类认知的全息理解框架，让模型像人类一样能够综合处理和理解来自不同感官的信息。同时，跨模态协同训练对数据治理提出新的要求：多源数据的异质特性催生标准化重构需求，而模态交叉带来的隐私风险则倒逼安全防护体系升级。未来，能够打通数据壁垒、掌握跨模态数据协同训练机制、并具备落地应用能力的银行，将在智能化变革中占据优势。

毕马威持续跟踪银行大模型应用的整体趋势，从公开招标信息分析以及毕马威调研案例显示，从2025年1至11月，银行大模型项目整体呈上升趋势，并在8月迎来小高潮。从项目建设内容分析，1-6月建设内容以知识问答为主，智能体应用呈偶发、零星分布。从7月开始智能体应用项目呈井喷式增长，特别是在10、11两月，所有建设项目类型均为智能体应用项目。

图1 2025年1-11月银行业大模型项目分布*



*注：2025年1月至11月的项目为毕马威根据公开招标信息、或毕马威调研案例，旨在分析大模型的最新应用进展和发展趋势

面临的挑战

尽管应用人工智能驱动提升运营效率和客户体验已成为行业共识，但银行在推动智能体规模化应用时仍面临多维挑战。

整体规划不清与持续评估/运营困难。如果缺乏全行级战略规划、核心业务与数字化转型的深度协同，智能体的部署和应用易陷入“单点功能亮眼、全局协同低效”的困境，从而难以进一步实现通过多智能体协同重构业务流程的长期目标。更为关键的挑战来自对于智能体持续运营支撑体制机制的缺失，智能体的价值不仅在于降本增效，更在于风险控制、客户体验等深层业务影响。缺乏贯穿智能体全生命周期的价值评估与运营机制，将会使其应用的真实成效难以量化，进而导致进一步决策犹豫、实施后评估困难、持续投资难以维系，甚至项目在概念验证后停滞。因此，有效的运营支撑是智能体能否从“可用”走向“长效”的关键。

内部数据共享难与多模态数据知识转换难。商业银行虽拥有海量高价值的私域数据，但这些数据因系统壁垒、部门壁垒而碎片化，难以被有效共享和激活，形成统一、可用的知识资产以供大模型实时利用。银行业务流程中产生大量合同、报告、报表、语音、文本等非结构化数据，其中蕴含了丰富的业务上下文与深度业务知识，现有银行数据治理体系多围绕结构化数据构建，缺乏成熟的技术框架与治理标准，将海量的非结构化数据进行高效、精准的信息抽取、语义理解与知识链接，难以将其转化成高价值知识资产供大模型消化与应用。

模型安全与模型风险管理难。国务院《新一代人工智能发展规划》明确提出“在大力发展人工智能的同时，必须高度重视可能带来的安全风险挑战，加强前瞻预防与约束引导，最大限度降低风险，确保人工智能的安全、可靠、可控发展”，并要求到2025年“初步建立人工智能法律法规、伦理规范和政策体系，形成人工智能安全评估和管控能力”。大模型在应用中生成的内容与客观事实不符或缺乏事实依据的现象，即模型幻觉，是其在金融领域落地的核心障碍之一。只有在确保大模型自身安全的前提下，才能更好地发挥其赋能管理和经营的作用。

我们的建议

坚持规划治理先行，构筑人工智能组织机制保障。参照近一年来领先银行的实践经验，考虑人工智能技术与风险的特性，以及监管对人工智能的管理要求，设立人工智能统筹管理组织，统筹协同技术专家、业务专家、风险合规专家，完善人工智能应用落地组织保障。

坚持用治结合，提升数据可消费性。以智能场景应用驱动，融合结构化与非结构化数据治理，依托数据平台工具，实现对多模态数据的统一管理与高效处理，并利用自动化标注技术提升非结构化数据的标准化速率。以“黑白名单+默认共享”为原则，构筑自上而下的知识语料共享及激励机制，促进知识语料的内部流通与共享。

坚持ROI导向，优化完善人工智能创新机制。创新机制与银行业高价值场景深度绑定，据此打造符合银行发展方向的差异化竞争力。从业务价值、风险复杂程度、战略选择等维度量化大模型应用的立项价值，从生产效率、客户满意度、成本节约等多个维度量化大模型应用的经济价值。通过制定明确的评估标准和流程，兼顾ROI与战略战略选择，确保每个项目的投资回报清晰、可衡量。依托差异化的价值评估模型，优化人工智能创新机制，加速人工智能创新项目落地，抢占智能体在银行核心业务领域规模化落地先机。

银行人工智能职能组织可选形态

	实体组织	虚拟组织	融合组织
人工智能委员会	该委员会与数字化转型委员会、信息科技委员会同级	在现有数字化转型委员会、信息科技委员会下增加人工智能统筹组织职能	在现有数字化转型委员会、信息科技委员会下成立人工智能委员会
人工智能管理组织	以创新实体组织为主，统筹人工智能创新应用的需求管理、价值判断、运营及后评价	在当前行级项目管理组织的基础上，协同科技、业务、风险管理组织，统筹人工智能创新项目的立项与后评价职能	依托现有科技、风险、业务管理组织组建人工智能创新小组（虚拟），逐步试点推进人工智能创新项目的绿色通道机制
人工智能执行组织	新设创新技术执行小组，负责推进人工智能等创新技术应用落地工作	在现有机器学习组织基础上，融入人工智能应用推广职能	以人工智能研发流程驱动，厘清数据、机器学习、大模型开发、风险控制组织职责和分工边界

寄语

业务增长和管理提效是智能体等新质生产力应用的根本目的，从知识问答到智能体应用的趋势下，以具备实际产业价值的可落地应用的场景落地为抓手，深化人工智能管治机制，激活内部数据资产，落地适合自身业务和管理价值释放的“智能体”，是银行打造银行人工智能+、构筑特色人工智能应用，持续推动业务智能化转型的关键。

科技赋能： 银行网络与数据安全风险防控



李振
网络安全和数据保护服务
总监



陈雅彬
网络安全和数据保护服务
副总监

特别鸣谢：
连晓海、周文韬

当来到“十四五规划”收官“十五五规划”开局的承上启下的时间节点，银行所面临的环境亦是与以往不尽相同。在网络安全与数据安全的监管上，银行普遍感受到更加趋严的监管态势，不论是从政策要求下发的频次与覆盖广度上，还是由于网络安全与数据安全不善导致的监管处罚上。同时，国内银行普遍加大力度推动金融数字化、智能化转型，促进数字技术与实体经济深度融合，在此过程中一些新的金融科技技术的应用（如大数据、人工智能）等，尽管给传统的网络安全管理带来了新的工具与思路，但同时也扩大了整体的网络安全防护边界，并引入了未知不可控的安全风险。

与之不谋而合的是毕马威国际每年都会基于不同行业向企业的网络安全管理者（首席安全官）发起关于其最关注的/最棘手的网络安全挑战的调研。在最新的2025的调研⁷³中显示，全球金融行业的首席安全官普遍认为，如何应对日益复杂的网络与数据安全监管环境、如何保护由于新技术应用而不断延展扩大的攻击界面是当前的最主要的挑战。

⁷³ KPMG Cybersecurity Considerations 2025 Financial services sector, Cybersecurity Considerations 2025: Financial services

数据安全监管趋严，数据安全建设进入深水区

基于毕马威最新发布的《“监”听则明:2025年二、三季度金融业监管数据处罚分析及洞察建议报告》，在近两个季度关于数据安全/合规的监管处罚不论是从涉及机构数量、罚单数量还是金额上相交于以往均有着明显的增长趋势。基于对处罚事由的分析，毕马威发现监管主要关注重点也从原来的治理层面数据安全职责的明晰设置，逐渐转移到现在更加强调数据安全体系及管控事项的更加细化的落实，这也推动着银行去关注如何建立更加务实落地的数据安全管理体系。但基于毕马威团队观察，当前银行业整体的数据安全工作存在如下问题：一、两级分化严重：部分成熟度较高银行已经具备了体系化的数据安全管理体系，而众多规模较小的金融机构尚处于被动合规的阶段，针对如何开展数据安全工作缺乏自身的资源积累；二、工作开展思路不同：数据安全的管理尽管与传统的信息安全管理存在关联关系，但实质上更应站在“业务场景中数据安全风险”的角度来管理数据安全风险，较多银行仍停留在传统的信息管理视角，将数据安全管理体系归结为技术问题。

从整体的数据安全管控落地情况来看，众多大型商业银行在总行层面数据安全体系已经相对完善，其挑战更多的是如何将数据安全管控触角延展到其分支行及机构；而对于中小型银行来说，不论是管理思路上，亦或是治理机构及技术应用层面，其数据安全管控仍亟待完善。基于此，我们建议银行应该：

1 加强业务部门数据安全管控穿透：

建立统分结合的多级数据安全管理体系，明确各层级责任边界，夯实业务部门数据安全主体责任，进而实现数据安全风险在业务前端环节的有效管理。

2 建设智能应急响应体系：

数据安全管理部门应加强与数据安全技术支持保障部门（信息科技部门）的联动，充分借助现有网络安全风险监控手段，实现日志集中分析与异常行为自动预警。实现常态化数据安全应急演练的开展，充分覆盖数据泄露、非法获取、非法共享等典型场景，优化“隔离-取证-恢复”处置流程。

3 建立三道防线联动的数据安全风险防控体系：

银行业金融机构在构筑数据安全管理体系时，二道防线的风险管理/合规部门以及三道防线的内部审计部门也需要形成协同防御机制，通过三道防线各司其职、动态协作，银行可实现从“被动合规”到“主动防御”的升级，系统性降低数据安全风险。

《“监”听则明:2025年二、三季度金融业监管数据处罚分析及洞察建议报告》

		机构数量 (家)			罚单数量 (张)			罚金金额 (亿元)		
		25Q3	25Q2	25Q1	25Q3	25Q2	25Q1	25Q3	25Q2	25Q1
银行	数据质量	74	43	46	74	43	46	0.70	0.27	0.76
	数据合规	84	52	13	84	52	13	1.58	0.37	1.17
	未按规定报送	127	60	11	127	60	11	4.09	0.46	0.91
	未按规定备案	8	10	0	8	10	0	0.03	0.04	0.00
	未按规定披露信息	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00

新技术应用的安全风险管控

近年来，随着大数据、人工智能等金融科技的飞速发展，金融业务模式正经历着前所未有的变革，尤其是2025年以来，以国有大行为代表的商业银行都在加快人工智能应用落地，快速拓展应用场景边界。这些新的技术的应用，快速地丰富了银行服务客户的手段，产生了众多的业务创新与场景创新，同时风险排查预警、反欺诈、反洗钱等领域由于新技术的应用亦带来了极大的效率提升。但不可否认的是，这些新技术应用在为金融业务发展注入新动能的同时，亦增加了银行在网络安全与数据安全上的难度，传统的安全管理范围进一步蔓延，不可控的技术风险亦随之产生，基于毕马威在为银行提供新技术安全风险咨询过程中的发现，我们认为当前银行普遍存在如下的问题，包括：

- **1** 缺乏从行内整体视角统筹考虑的、针对人工智能等新兴技术的安全治理及安全工作的职责边界界定以及工作协同机制的设计，导致行内在人工智能等新技术的全面应用过程中，无法有效的统筹管理安全风险，对安全风险底线无法有效把控；
- **2** 尽管银行已经部署了一系列针对大模型的安全检测工具，但工具的应用场景及触发机制尚不明晰，未能与当前的AI应用场景的工作流进行有效的融合，导致存在较多新的AI应用场景在上线部署前缺乏安全检测进而进一步导致潜在的安全风险（如：提示词注入、模型越狱等）。
- **3** 银行在引入第三方大模型时已经有了初步的安全分析与评估，但仍未形成银行内部统一的模型准入评价标准及流程、部署评价标准及流程。

毕马威建议银行应：

充分履行合规义务，完善治理机制

在企业人工智能等技术应用的过程中，国家层面的监管亦与之配套为企业的新技术应用保驾护航，如近期修订的《中华人民共和国网络安全法》中亦将人工智能治理纳入法律框架并强化主体责任和处罚力度，其中强调企业需主动合规以应对全链条风险。同时在国家层面亦出台了《人工智能安全治理框架》2.0版、《生成式人工智能服务管理暂行办法》等一系列指导文件，主动合规将帮助银行能够更加体系化地应对新技术相关的风险。

强化技术防控，筑牢安全底座

强化新技术应用的整体生命周期管控，新技术应用前应做好充分的安全测试、隐私影响评估、漏洞检查等工作，在新技术应用过程中亦应加强整体生命周期的风险监控；另外通过部署数据加密、数据防篡改、安全审计与追溯、内容安全防护的技术手段，充分防范应用过程中的可能存在的数据泄露与篡改风险。

加强团队及能力建设，充分引入外脑

在新技术风险防范领域，银行机构普遍面临着专业人才短缺的挑战，银行应考虑有侧重地建立与此相关的人才培养机制，快速的培养相关领域的领军人才，填补由于人才短板而可能造成的管理漏洞空间。同时，在此阶段，充分引入外部咨询机构、监管专家意见，亦是形成良好管理合力的有效补充。

总结

2026年作为“十五五”规划开局关键年，银行金融机构面临的安全环境更趋复杂，这也要求银行在网络安全工作上需要紧扣政策导向与金融科技的应用趋势，压实安全合规的责任，聚焦核心风险领域，从被动合规向主动防御转变，在管理上应引入体系化的管理思路，将安全工作做得更加务实，切实地发挥好经济发展过程中的保驾护航的作用。

联系我们

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国
邮箱: tony.cheung@kpmg.com

陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国
邮箱: thomas.chan@kpmg.com

史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国
邮箱: sam.shi@kpmg.com

李砾

金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国
邮箱: raymond.li@kpmg.com

蔡伟

经济研究院院长
毕马威中国
邮箱: gary.cai@kpmg.com

徐捷

风险管理与合规鉴证主管合伙人
毕马威中国
邮箱: jessica.xu@kpmg.com

张豪

金融业务税务主管合伙人
毕马威中国
邮箱: tracy.h.zhang@kpmg.com

支宝才

金融业变革咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱: daniel.zhi@kpmg.com

洪夙

金融业变革咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: carol.hong@kpmg.com

何巍烨

重组咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱: stan.he@kpmg.com

胡雪梅

重组咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: may.hu@kpmg.com

杨眉

金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: may.yang@kpmg.com

陶进伟

金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱: kevin.j.tao@kpmg.com

柳晓光

变革咨询数字化业务牵头人、
人工智能转型办公室主管合伙人
毕马威中国
邮箱: silvester.liu@kpmg.com

靳蓓

金融行业研究中心总监
毕马威中国
邮箱: catherine.jin@kpmg.com

刘译聪

金融业风险科技总监
毕马威中国
邮箱: yicong.liu@kpmg.com

陆煜

数字化与变革咨询团队总监
毕马威中国
邮箱: raphael.lu@kpmg.com

奚顺卿

金融业变革咨询服务总监
毕马威中国
邮箱: ken.xi@kpmg.com

李振

网络安全和数据保护服务总监
毕马威中国
邮箱: jz.li@kpmg.com

曹思乐

金融业税务高级经理
毕马威中国
邮箱: david.cao@kpmg.com

曾远

经济研究院副总监
毕马威中国
邮箱: yuan.zeng@kpmg.com

王勃亚

金融风险管理咨询服务总监
毕马威中国
邮箱: yuya.wang@kpmg.com

赵一诺

金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国
邮箱: nicholas.y.zhao@kpmg.com

王薇

研究院副总监
毕马威中国
邮箱: wei.w.wang@kpmg.com

陈雅彬

网络安全和数据保护服务副总监
毕马威中国
邮箱: cyril.chen@kpmg.com

夏月

金融风险管理咨询服务总监
毕马威中国
邮箱: yue.xia@kpmg.com

张宙翔

变革咨询、人工智能转型办公室
副总监
毕马威中国
邮箱: james.z.zhang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：

<https://kpmg.com/cn/zh/home/about/office-locations.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2025毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

刊物编号：1765885468550

©2025毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。