KPMG
毕马威

智网关键
挥拍精准

2026年中国银行业调查报告

毕马威 创见不同·智启未来

kpmg.com/cn

2026年7月

目录

卷首语 03

01 综述 05

经济和金融形势回顾及展望 06

2025年银行业发展回顾及2026年趋势展望 14

银行业监管政策重点及观察 56

02 热点观察 72

总论
新阶段、新机遇——把握中国银行业发展的关键战略趋势 73

转型 77

科技 179

风险 236

03 商业银行财务摘要 256

- “五篇大文章”引领银行转型新阶段 78
- 产业金融发展新趋势和应对 135
- 数字人民币应用场景与发展趋势展望 139
- 商业银行零售金融业务模式创新 150
- 商业银行企业司库业务模式洞察 162
- 商业银行金融业务出海模式研究 171

- 中国银行业AI战略体系变革与治理洞察 180
- Agent-Native时代的银行业实践案例分享 184
- 银行业生成式人工智能模型验证 194
- 商业银行人工智能发展趋势与应用实践 200
- AI时代商业银行的组织模式与人才变革 213
- AI时代的人才管理：软实力才是硬底座 220
- 可信数据空间：趋势、挑战与行动建议 228

- 对公风控底盘赋能行业专精风控 237
- 稳进深耕推动金融市场业务高质量发展 243
- 利率风险管理与套期保值应用 252

卷首语

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国

2026年是“十五五”规划的开局之年，从“十四五”收官走向“十五五”启航，银行业所面对的，已不再是简单意义上的周期起伏，而是宏观环境、监管导向、客户需求与技术范式共同作用下的变革。

回望过去，中国银行业以规模驱动实现了跨越式发展，在全球银行业版图中占据举足轻重的地位。但我们也清醒地认识到，增长红利的时代已经过去，净息差处于历史低位，平均资本利润率（ROE）向全社会平均水平回归，行业竞争日益加剧，分化趋势愈发明显。这些变化不是暂时的波动，而是行业走向成熟的必然规律。然而，增速放缓绝不意味着机遇消失。“十五五”规划为我们擘画了新的发展蓝图，人口老龄化催生的银发金融、新质生产力驱动的产业金融、“双碳”目标引领的绿色金融、中国企业全球化布局带来的跨境金融，以及AI革命和金融基础设施势能释放所蕴含的巨大潜力，都在重塑银行业的需求结构和发展逻辑。未来的增长，不再是“水涨船高”的普遍增长，而是取决于能否在结构性赛道上建立独特的优势。

千帆竞发，勇进者胜。银行业唯有坚定高质量发展方向，持续增强专业能力、经营韧性和创新活力，方能在服务中国式现代化进程中塑造新的竞争优势，在高质量发展的新征程上书写新篇章。

陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国

在宏观环境复杂多变与行业深度转型交织的背景下，风险管理与合规经营是银行业高质量发展的重要支撑。当前，银行面临的风险图谱正经历深刻变化，除需持续夯实信用、市场及流动性风险的传统防线外，更须高度警惕低利率周期下的利率风险、数字化转型引发的操作风险，以及人工智能广泛应用衍生的模型风险与数据安全风险。风险形态的多元化与隐蔽性，对治理体系提出了更高维度的挑战。

纵观行业全局，中国银行业展现出较强韧性，资产质量总体可控，拨备覆盖率与资本充足率保持在合理区间。然而，在净息差持续收窄、盈利增长承压的常态下，风险管理亟需突破传统的“被动防守”范式，向“主动赋能”转型。风控不应仅是业务发展的约束条件，更应深度融入战略规划、业务流程优化及资源配置决策中，成为驱动稳健经营与价值创造的内生动力。

面向未来，银行需要从制度、流程、数据和文化多维发力，推动风控体系向前瞻化、专业化、精细化演进，在创新与审慎之间形成动态平衡。唯有把合规要求转化为治理优势，把风险管理沉淀为核心能力，银行业才能在不确定性上升的环境中行稳致远。

©2026 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。

史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国

站在“十五五”开局的新起点上，以大模型、生成式人工智能、智能体应用为代表的新一轮技术浪潮，正在深刻改变银行业的经营逻辑、服务模式与管理范式。科技已不再只是支撑业务的后台能力，而正在成为驱动战略转型、重构核心竞争力的关键变量。

当前，银行业科技演进呈现出几个鲜明趋势：从大模型应用向智能体演进，从单点场景赋能走向端到端流程重塑，从技术部署走向治理先行，从工具升级走向组织与人才体系同步变革。尤其是在Agent-native实践持续深化的背景下，银行有望加快构建更智能的客户服务、更敏捷的运营体系和更前瞻的风险管理能力。同时，生成式人工智能的模型验证、应用边界与安全治理，也正在成为行业必须正视的重要课题；而可信数据空间建设，则为数据高质量流通、合规共享与价值释放奠定了新的基础。

可以预见，未来银行业的科技竞争，已不只是技术能力的竞争，更是战略认知、治理水平、组织韧性与人才结构的综合竞争。面向未来，银行业唯有以科技为引领、以治理为保障、以人才为根本，方能在变革中塑造高质量发展的新优势。

李砾

金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国

毕马威《中国银行业调查报告》迎来二十载里程碑。这二十年，是中国从“十一五”迈向“十四五”、经济由高速增长转向高质量发展的宏大历程；站在当下，我们更有幸见证“十五五”规划的崭新开局。本报告以毕马威的专业视角，持续记录并深度剖析中国银行业在时代变革中的演进轨迹，呈现行业在转型浪潮中砥砺前行的真实图景。

报告围绕宏观形势、行业发展、监管政策和热点专题展开系统研究，力求更加完整地呈现银行业在新阶段面临的机遇与挑战。一方面，报告聚焦“五篇大文章”、产业金融、零售金融、数字人民币、司库业务和跨境金融等重点领域，关注银行如何在服务国家战略和实体经济中寻找新的增长空间；另一方面，报告深入探讨人工智能、组织变革、可信数据、专业风控、金融市场和利率风险管理等议题，着眼于银行如何在能力重构中夯实长期竞争力。报告最后部分的“200家商业银行财务摘要”为业界提供了宝贵的数据参考，直观展现了行业整体及不同类型银行的经营状况。

我们期待，这份报告能够为银行管理者、业务团队与专业条线提供具有前瞻性和实践价值的参考，帮助业界更好把握趋势、校准方向、推动转型，携手走向中国银行业高质量发展的新征程。

© 2026 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。

01

综述

© 2026 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。

经济和金融形势回顾及展望

蔡伟
经济研究院院长

曾远
研究院副总监

特别鸣谢：周恺悦

01 经济新旧动能加速切换，内需底盘仍需筑牢

回顾2025年，中国宏观经济表现稳中向好，经济总量达到140万亿元，全年经济增速达到5%。外需在美国关税逆风中保持韧性，国内产业升级节奏显著加快，但由于新兴产业带来的投资、消费需求尚不能完全对冲传统产业需求的减损，使得国内需求总体收缩，供需错配现象明显，物价保持在低位波动。

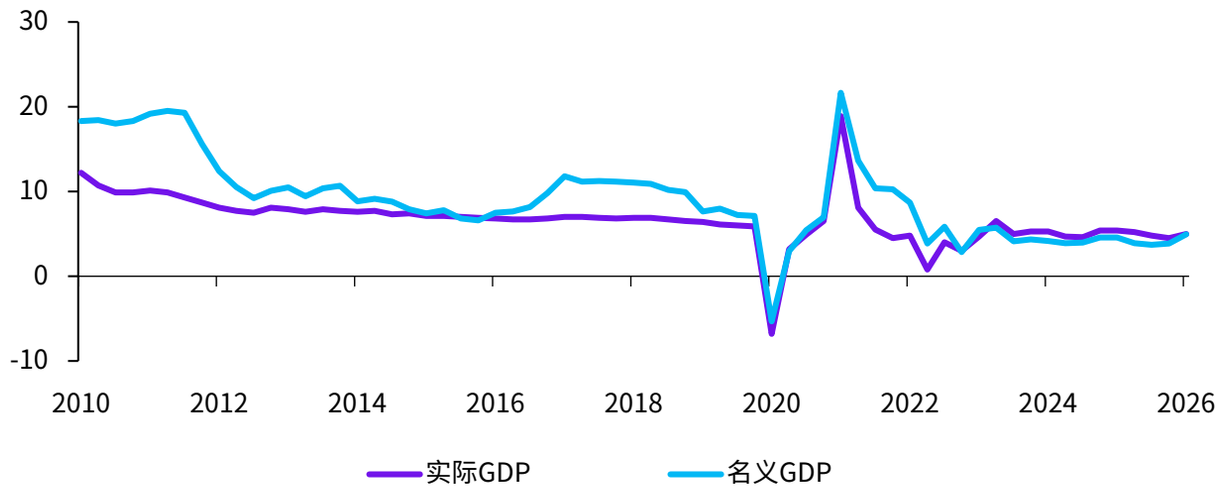
进入2026年，我国经济在政策靠前发力、外需带动下有力起步。一季度GDP同比增长5.0%，较去年四季度加快0.5个百分点，达到年初两会设立区间经济增速目标“4.5%-5%”的上沿。

开年经济运行存在两大结构性亮点。一是国内供需格局改善，名义增长迎来修复，一季度名义GDP增速由去年四季度的3.8%上行至4.9%，GDP平减指数于12个季度以来首次接近零增长。名义增长的快速修复，一方面得益于重点行业产能治理与“内卷式”竞争综合整治持续显效。另一方面，在中东冲突影响下，国际油价上行助推我国物价温和回升。名义增长修复对当前居民收入、企业利润、财政收入表现形成支撑。二是国内新旧动能切换加速。房地产投资持续缩量，同期新兴与未来产业加速发展，一季度高技术产业投资与生产增速均超出全行业水平，人工智能、航空航天、生物医药表现亮眼。

一季度我国经济起步有力，主要经济指标好于预期，但地缘政治波动给我国后续经济发展带来不确定性。4月政治局会议明确要增强信心，以更大力度和更实举措抓好经济工作，系统应对外部冲击挑战。下一阶段，政府将用足用好年初存量政策，保证政策实施的精准有效，在持续扩大内需、优化供给的同时，更好统筹发展与安全，支持全年经济高质量发展。

© 2026 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。

图 1 GDP增速，当季同比，%

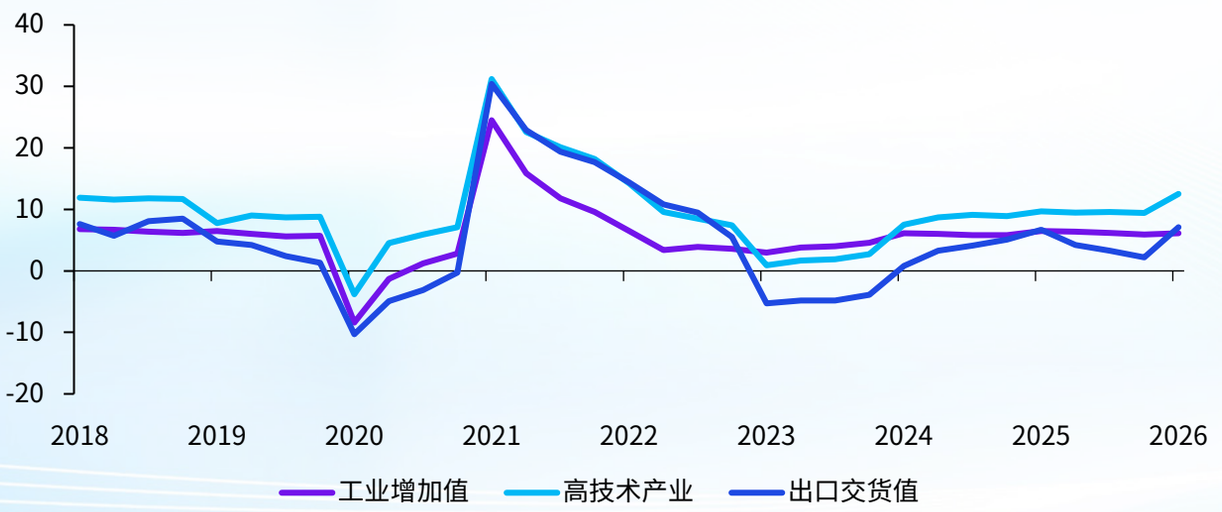


来源：wind，毕马威分析

产出方面，2025年工业生产在出口与新兴产业带动下保持高增长，今年一季度工业生产仍然保持较高景气，规模以上工业增加值增速达6.1%，较去年全年的5.9%进一步上行（图2）。四点原因支撑年初工业生产走强，一是出口旺盛带动相关产品如集成电路生产节奏加快。二是国内新质生产力加速培育，高技术产业产值增速保持高位达12.5%。三是受春节长假效应影响，当期销售表现较好的粮油食品、服装鞋帽产品生产走强。四是中东冲突使得国内油气生产节奏加快。

下一阶段工业生产有望延续高景气。一是短期出口韧性仍存，中东冲突推升供应链风险，海外企业当前出现预防性囤货行为，4月美国制造业PMI初值进一步上升至54.0，创2022年5月以来新高，全球需求仍然偏强。二是4月政治局会议强调加快建设现代化产业体系，新兴产业与未来产业有望迎来加速布局，高技术产业生产活动或将延续高位。三是为保障国内能源安全，政府后续将推进新型能源体系建设，相关产业后续存在扩产空间。

图 2 规模以上高技术产业、出口交货值增速，累计同比，%



来源：wind，毕马威分析

© 2026 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。

从消费、投资、外贸三大需求端分别来看：

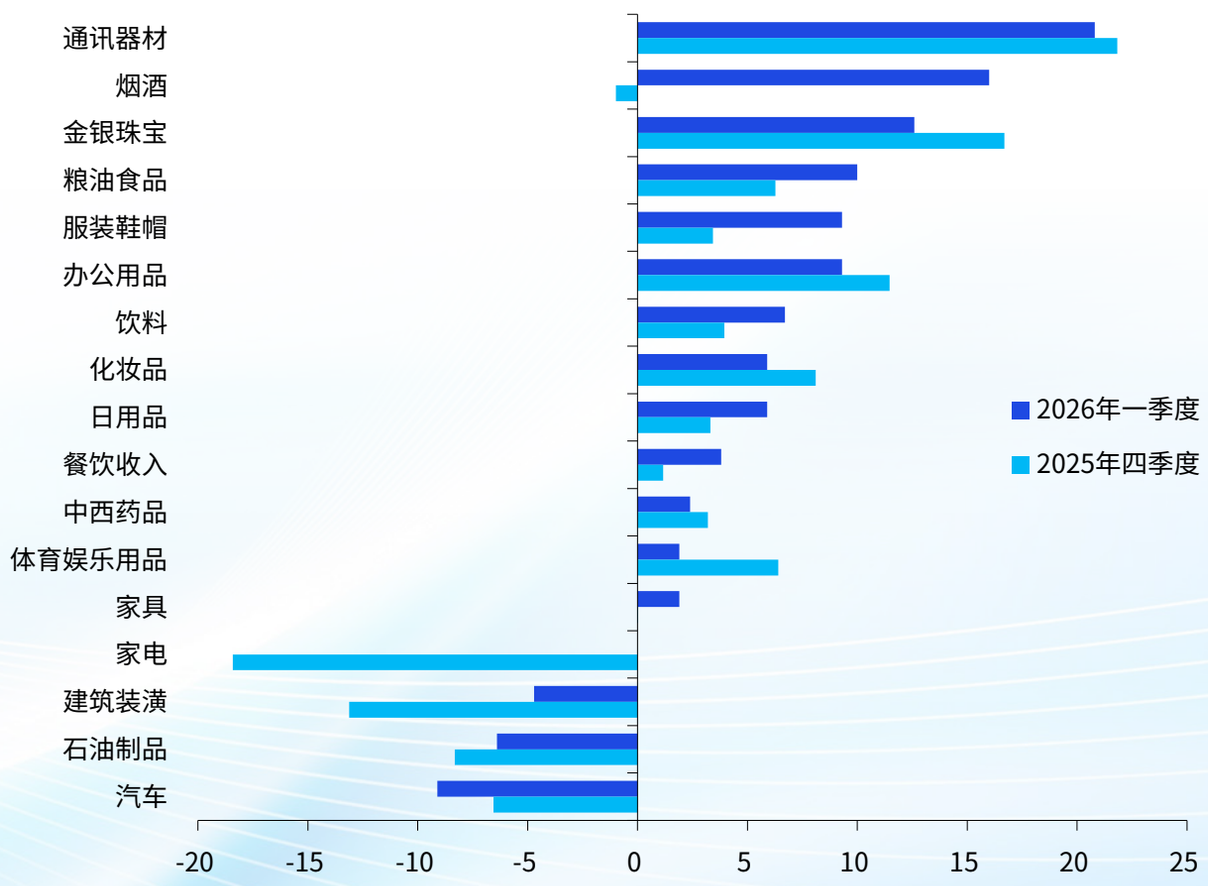
◉ 假期效应提振消费活力，内生复苏动能仍待夯实

消费是我国经济发展的主要动力，对经济增长贡献最大。2025年，消费在“以旧换新”政策支持以及服务消费需求推动下温和回升，全年社会消费品零售总额同比增长3.7%，最终消费支出对GDP增速贡献率达到52%。

进入2026年，由于消费品“以旧换新”政策力度退坡，一季度我国社会消费品零售总额增速放缓至2.4%，消费对经济对GDP增速贡献率收敛至47%。从消费结构来看，一季度我国消费延续去年的分化修复格局，服务消费持续好于商品消费。一季度，服务零售额同比增长5.5%，高于商品零售额3.3个百分点，继续充当拉动消费复苏的重要力量。从商品类别来看，春节长假效应下，金银珠宝、粮油烟酒、服装鞋帽消费表现亮眼，汽车消费由于以旧换新补贴力度退坡、新能源车车购税税收优惠退坡，一季度汽车消费零售额同比下滑9.1%，成为压制当前商品消费回暖的主要因素（图3）。

展望下一阶段，相关促消费政策有望持续优化加码，深化以旧换新政策效能、壮大服务消费规模，为消费平稳运行形成有力托底。随着城乡居民增收计划与提振消费专项行动的深入推进，叠加个人消费贷款贴息等财政金融政策组合拳的协同发力，通过稳就业、强保障提振居民收入预期，通过优供给、降门槛充分释放消费潜力，全方位打通消费堵点，推动消费市场稳步复苏向好。

图 3　限额以上消费品零售额增速，当季同比，%



来源：wind，毕马威分析

© 2026 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。

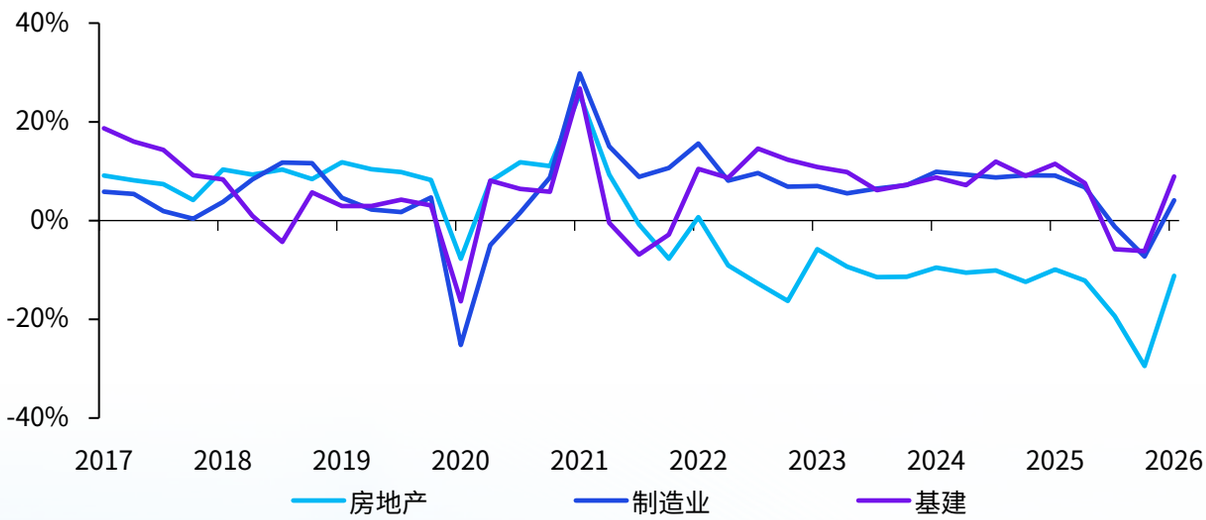
◉ 投资修复进程仍存波折，政府加快存量政策落地

受“反内卷”政策以及房地产投资深度走弱影响，2025年固定资产投资同比下降3.8%，为有统计数据以来首次出现年度负增长，固定资本形成对全年经济增长贡献率降至15.3%，为1991年以来最低值。

进入2026年，伴随财政政策靠前发力，一季度重大建设项目密集开工，企业设备购置器具投资节奏加快，基建与制造业投资增速分别上行至8.9%、4.1%，分别较去年全年加快8.3、3.5个百分点，带动总体投资增速止跌回稳，一季度增速修复至达1.7%，成为开年经济修复的主导因素。

展望下一阶段，政府将加快推进存量政策落地，推动投资增速企稳。其中地方政府将加快专项债券发行，中央政府则将于6月底前下达7,550亿元预算内投资资金，以及1万亿元超长期特别国债资金。除此之外，年初设立的8,000亿元政策性金融工具也将迎来有序投放。在上述资金支撑下，“六张网”及重点领域项目有望在后续集中开工，叠加去年低基数影响，下半年我国投资有望止跌回稳。

图 4　固定资产投资分部门增速，当季同比，%



来源：wind，毕马威分析

© 2026 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。

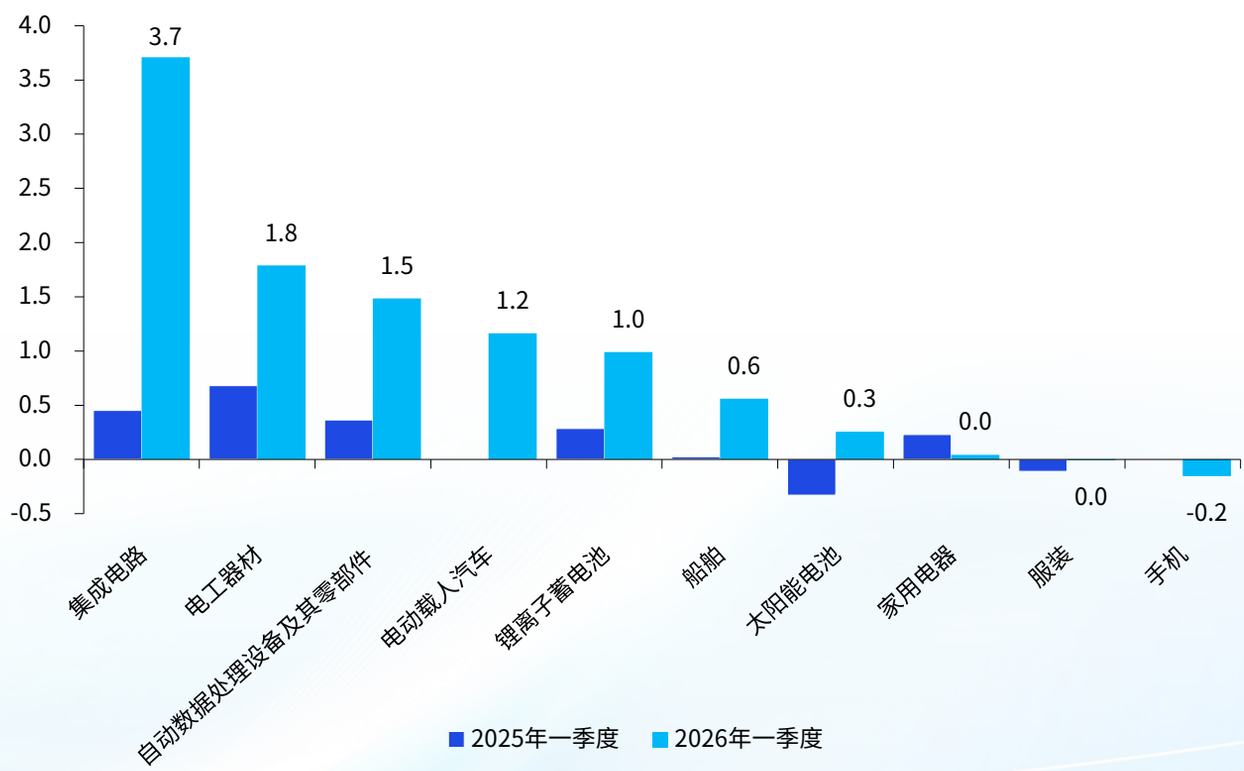
◉ 科技变革和能源转型支撑外需保持强劲

2025年在全球贸易保护主义的逆风中，中国出口展现出超预期的韧性，全年实现同比增长5.5%，货物与服务净出口对经济贡献在2024年的高位30%基础上进一步上升至33%，为1998年以来最高值。

进入2026年，一季度全球制造业景气度保持高位，我国出口表现保持强劲，增速达14.7%，较去年全年加快9.2个百分点。但受同期进口增速同步走强，一季度净出口对GDP增长贡献率收敛至15%。贸易伙伴方面，凭借完备的产业配套，中国持续在为各国产业发展提供稳定可靠的生产供给，一季度对新兴市场与传统贸易伙伴出口增速同步走强。产品方面，得益于全球人工智能产业链高景气拉动，集成电路出口同比增长77.5%，拉动出口达3.7个百分点。而在全球能源转型诉求下，“新三样”产品出口表现同样出色，拉动出口2.5个百分点。

展望下一阶段，在全球AI投资需求与能源转型诉求推动下，我国凭借全产业链优势，出口表现将保持一定韧性。但当前外部环境依然复杂严峻，若中东冲突局势超预期发展，能源价格长时间保持在较高位置，将抑制全球经济增长，将对后续我国出口表现造成一定扰动。

图 5　2026年一季度主要类别商品对出口同比的拉动，百分点



来源：wind，毕马威分析

© 2026 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。

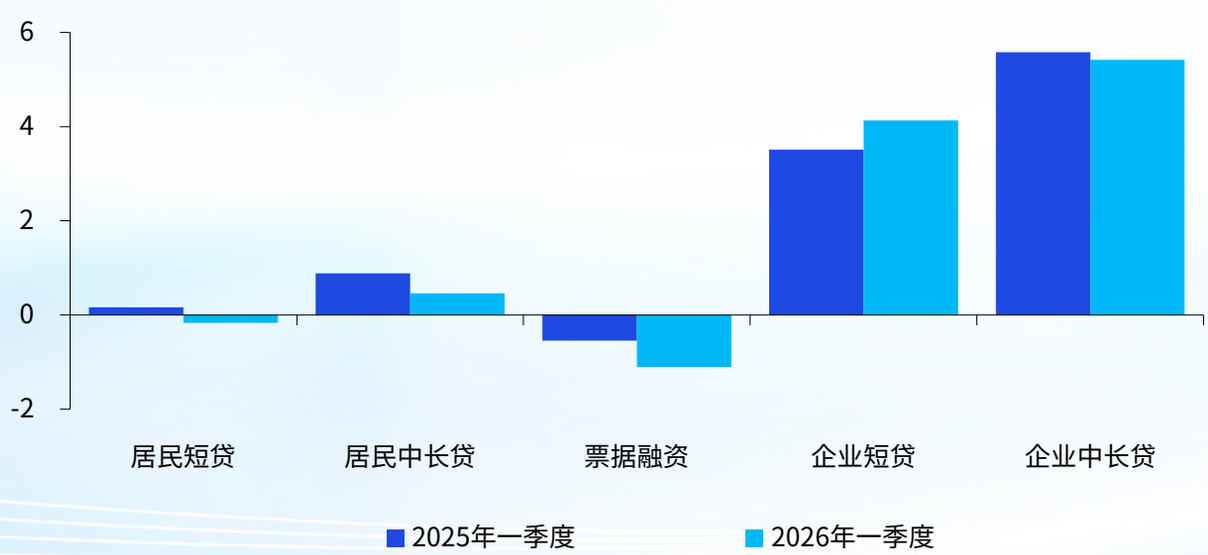
02 实体经济信贷需求偏弱，内需复苏基础仍待夯实

从金融数据来看，2025年社会融资规模累计新增35.6万亿元，同比多增3.3万亿元。社融存量同比增长8.3%，较2024年末提升0.3个百分点；M1、M2增速分别为3.8%、8.5%，较2024年末提升2.6、1.2个百分点。全年来看，金融总量实现稳健扩张，但对财政扩张的依赖加深，而实体经济内生信贷需求仍显疲弱，人民币贷款余额增速呈现持续下行态势，2025年末为6.4%，较2024年末走低1.2个百分点。

2026年一季度，宏观经济平稳开局，企业部门对社融起到重要支撑作用。新增社融规模人民币14.8万亿元，高基数下同比少增3,545亿元，仍处于历史同期较高水平；3月末社融存量增速回落至7.9%。社融同比少增主要与居民信贷需求偏弱，政府债券发行去年基数较高有关，但低利率环境下债券融资成本较低，企业债券融资同比多增，对信贷形成一定替代效应，是融资结构的一个积极改善。货币供给方面，M2增速达8.5%与去年末持平，而M1增速较去年末上行1.3个百分点至5.1%，与M2增速差收窄至3.4个百分点，反映企业经营活跃度与资金周转效率有所改善，实体经济流动性环境持续优化。

人民币贷款是社会融资的主要贡献项。一季度新增人民币贷款约8.6万亿元，较上年同期少增1.18万亿元，结合信贷投放结构来看，企业部门融资需求有所改善，而居民部门仍在“去杠杆”。企业方面，一季度企业部门新增贷款9.6万亿元，同比多增4,600亿元，连续四个季度同比多增。其中，得益于当前出口韧性支撑下企业补充流动资金、支付日常运营费用等周转性需求持续释放。企业短贷新增4.1万亿元，同比多增6,200亿元，主要一季度企业中长贷新增5.4万亿元，虽然同比少增1,600亿元，但处于历史同期偏高水平，“十五五”开局之年重大工程项目加速落地对配套融资需求形成有效提振值。居民方面，一季度居民部门贷款仅新增2,967亿元，同比少增7,468亿元，反映消费复苏内生动能依然不足。其中，居民短贷减少1,640亿元，连续四个季度负增，是除2020年以外唯一一次春节消费季新增贷款为负，且比2020年同期更低，同比少增3,243亿元；居民中长贷新增4,607亿元，刷新2013年以来同期新低，同比少增4,225亿元，主要受补贴效果退坡、房价持续下跌、就业和收入预期不稳等因素共同拖累，居民对于大宗消费、超前消费的态度偏谨慎，甚至在加速偿还消费类债务。

图 6 金融机构新增人民币贷款结构，万亿元

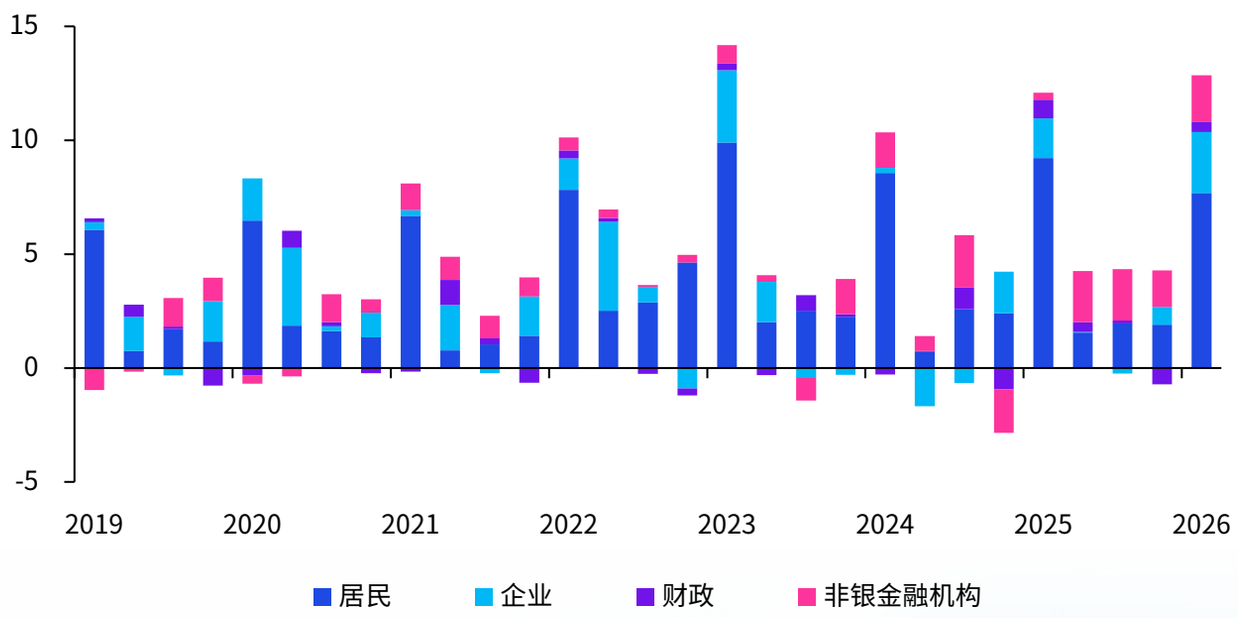


来源：wind，毕马威分析

© 2026 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。

存款方面，一季度人民币存款新增13.7万亿元，同比多增7,400亿元。其中，居民存款新增7.7万亿元，为2022年以来新低，同比少增1.5万亿元，一是与居民收入增速放缓有关。一季度居民人均可支配收入名义同比增长4.9%，低于去年同期水平5.5%，扣除价格因素实际增速仅为4.0%，较去年同期明显下行1.6个百分点。二是存款利率持续下行与高息定存集中到期背景下，居民储蓄存款“搬家”至保险、理财、基金、股票等金融资产，通过非银金融机构转化为非银存款。一季度非银存款新增2.0万亿元，同比多增1.7万亿元。一季度企业存款新增2.7万亿元，同比多增9,400亿元，或得益于政府债券融资资金通过财政支出持续向企业端传导，项目支付、账款清偿等举措持续改善企业现金流。一季度财政存款增加4,606亿元，同比少增3,584亿元，扣除当期新增政府债券净融资后，财政存款减少3.1万亿元，同比多减282亿元，与去年同期基本持平，表明今年财政支出节奏依然靠前，从而对企业存款形成支撑。

图 7　金融机构新增人民币存款结构，当季值，万亿元



来源：wind，毕马威分析

© 2026 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。

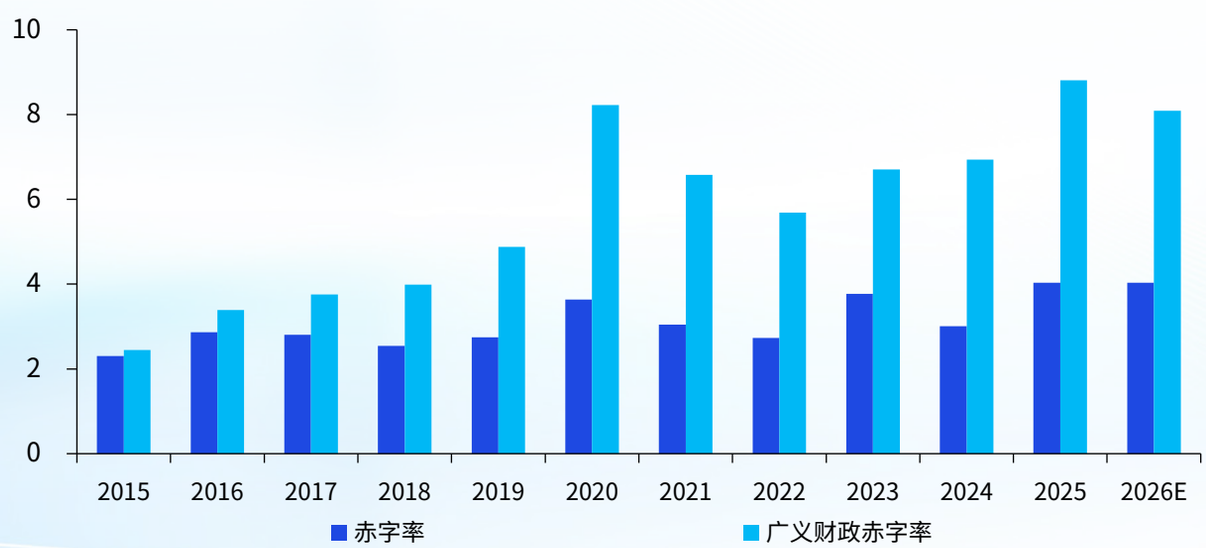
03 宏观政策力度稳健，政策布局兼顾“质”与“量”

2026年是“十五五”开局之年，为树立正确政绩观，着力推动实现经济高质量发展，今年经济增速目标设定在“4.5%—5%”的目标区间，较去年“5%左右”目标增速务实下调。伴随目标增速的下降，2026年整体宏观政策取向总体稳健，政策布局不仅考虑量的增长，也更加注重质的提升。

财政政策方面，政策力度总体温和稳健。今年赤字率仍设定在4%左右，与去年持平。结合中央与地方赤字观察，广义财政赤字率为8.1%，略低于去年的8.8%，体现财政温和的扩张态度。在发力方向上，政策将兼顾短期扩内需以及长期经济转型目标。扩内需方面，财政保持对“两新”“两重”领域资金支持规模，并且在年初设立8,000亿新型政策性金融工具作为政策储备。为实现中长期经济转型，财政将进一步加大在科技创新、民生福利事业方面投资。今年公共财政预算表明，科技和民生支出规模占整体财政支出的比重达42.8%，创历史新高。今年一季度，财政政策靠前发力，广义支出进度达22.7%，为2019年以来最快水平，财政明显靠前发力，有效支持开年投资企稳以及消费修复。二季度以来，在项目储备不足、地方政府债务负担上行背景下，财政政策力度明显退坡。为满足下阶段扩大内需诉求，预计政府将加快存量债券发行，财政支出节奏有望于下半年再提速。

货币政策方面，政策支持性立场不变，今年将灵活高效运用降准降息等多种政策工具，同时优化创新结构性货币政策工具，适当增加规模，完善实施方式。2026年开年，央行即落地“降息+增量+扩容”组合拳，结构性工具利率全面下调25个基点，支农支小、科技创新与技术改造再贷款额度分别增加5,000亿元和4,000亿元，并新设1万亿元民营企业再贷款，合并设立科技创新与民营企业债券风险分担工具，同步拓展碳减排、服务消费与养老再贷款工具覆盖范围。展望下一阶段，2026年央行货币政策委员会第一季度例会进一步强调要“用好各类结构性货币政策工具”，并新增“优化工具管理”的表述，今年结构性工具可能继续扩容。不过，若后续内需修复不及预期、物价持续低迷，全面降准降息亦存在窗口，当前人民币汇率在合理均衡水平上保持基本稳定，叠加银行净息差筑底企稳，政策利率与存款准备金率调整的政策弹性依然充足。

图 8 历年赤字率与广义财政赤字率，%



来源：wind，毕马威分析
注：赤字率=（国债+地方一般债）/名义GDP；
广义赤字=国债+地方一般债+地方专项债+特别国债+各项调入资金

© 2026 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。

2025年银行业发展回顾及2026年趋势展望

李砾
金融行业研究中心主管合伙人

王薇
研究院副总监

特别鸣谢：黄梦琳、马曼、陆晓彤、许若愚

国内银行业

2025年，在利率中枢持续下移、有效信贷需求仍待修复、外部环境复杂多变的背景下，中国银行业整体延续稳健运行态势。尽管净息差继续收窄、传统利息净收入增长承压、部分业务领域修复不及预期，但银行体系并未因经营压力加大而出现明显失衡，在服务实体经济、优化资产负债结构、夯实资本基础和提升风险抵补能力等方面展现出较强韧性。全年看，资产负债规模继续扩张，信贷投放结构进一步优化，负债成本改善对盈利形成有效支撑，中间业务收入和投资收益成为稳定业绩的重要补充，资产质量总体保持稳定，资本充足水平仍处于安全区间。总体而言，2025年银行业在承压中展现韧性，在调整中积蓄动能，为2026年高质量发展奠定了基础。

资产端

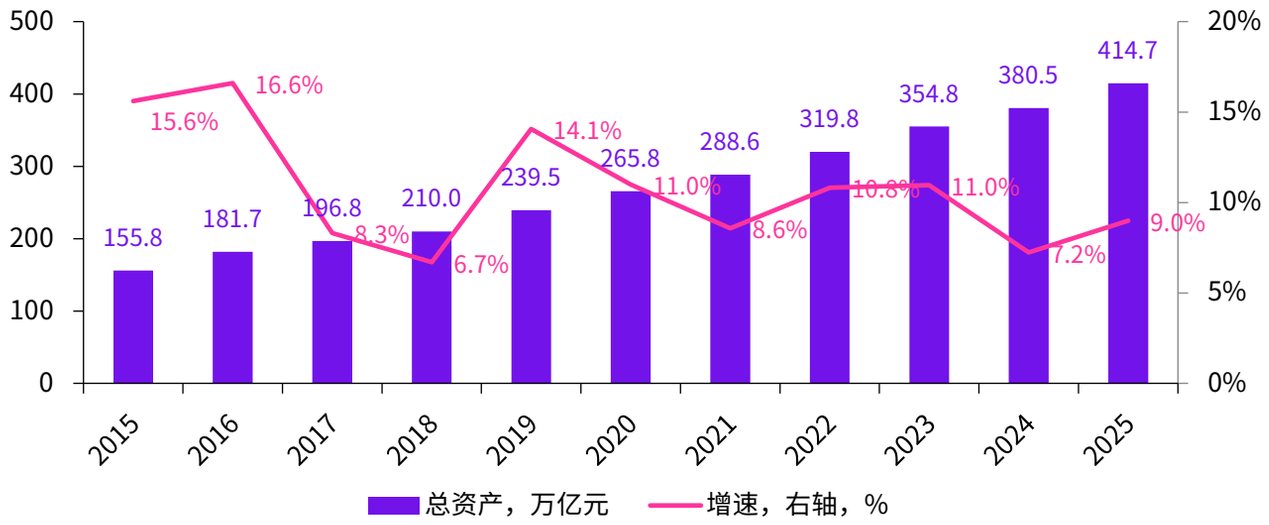
资产规模：商业银行总资产同比增长9.0%，扩表提速显韧性

截至2025年末，商业银行资产总额达到414.7万亿元，同比增长9.0%，增速比上年提升1.8个百分点（图9）。2025年银行体系并未因净息差收窄而明显放缓扩表节奏，而是在对公信贷投放加力、重点领域融资需求修复以及债券投资扩容的共同带动下，继续通过贷款投放和金融投资实现资产规模增长。其中，大型商业银行[1]依托资本实力和数字化创新能力，加快信贷投放和资产配置，成为扩表主力；部分城商行和农商行通过优化业务结构、聚焦本地经济，实现资产规模增长。

1. 本部分，大型商业银行简称为六大行，股份制商业银行简称为股份行，城市商业银行简称为城商行，农村商业银行简称为农商行。

© 2026 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。

图 9 商业银行总资产规模，万亿元，%

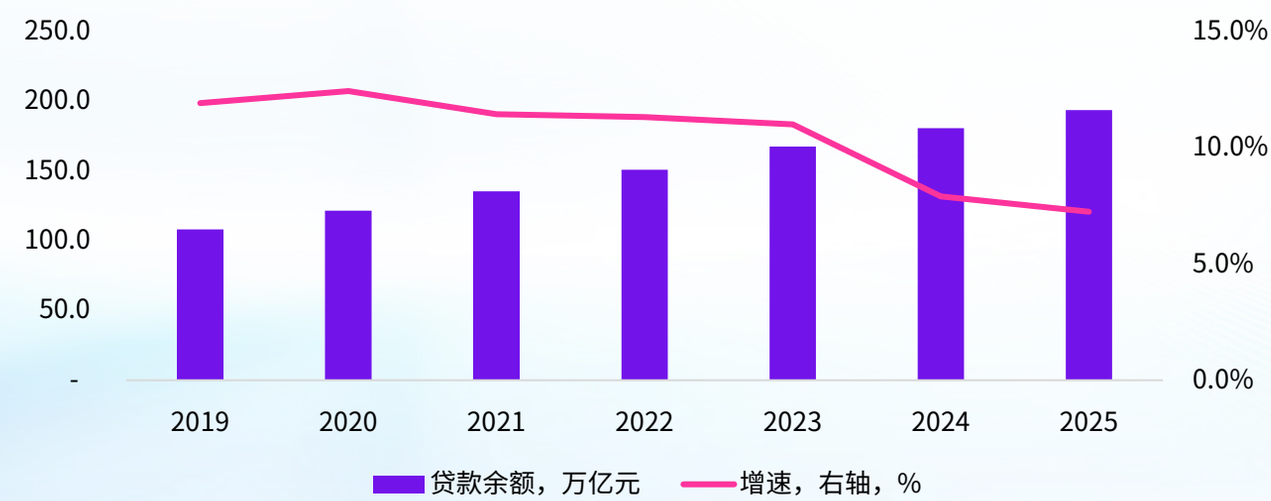


数据来源：Wind，毕马威分析

贷款：零售业务走弱，对公业务继续支撑

截至2025年末，上市银行[2]贷款余额为193.7万亿元，同比增长7.2%，增速较上年放缓0.7个百分点；全年贷款新增13.1万亿元，较上年少增1,502亿元（图10）。贷款增速放缓，主要受居民部门有效融资需求偏弱、住房按揭贷款持续收缩、零售信贷风险收益比下降等因素影响。与此同时，银行顺应政策导向，加大对科技创新、先进制造、绿色发展、基础设施等重点领域的信贷投放，使贷款继续成为信贷增量的主要支撑。

图10 上市银行贷款余额及增速，万亿元，%



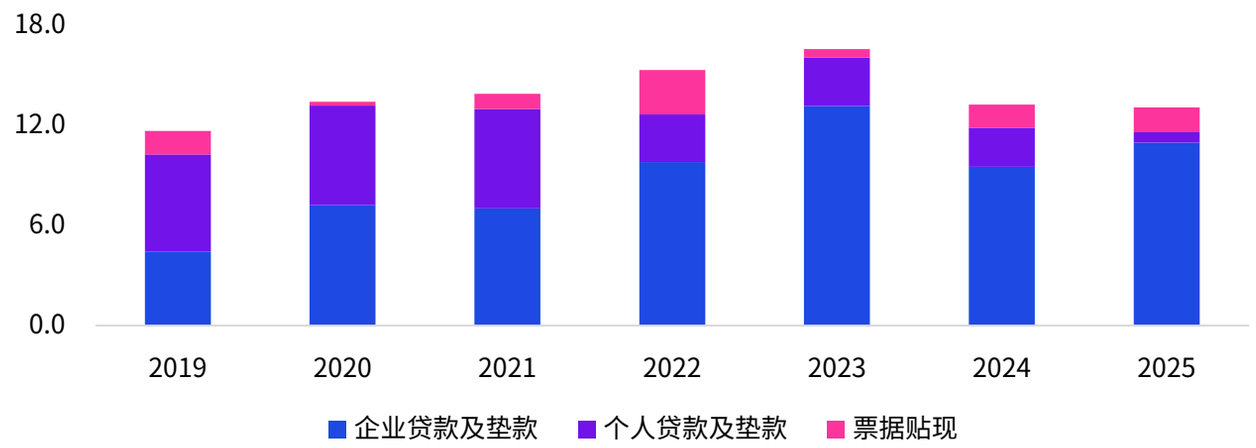
数据来源：Wind，毕马威分析

2. 我国A股和H股上市的商业银行共有57家，如无其他说明，本文上市银行均以该57家银行为样本。

© 2026 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。

从新增贷款结构来看，企业贷款新增11.0万亿元，较上年多增1.4万亿元，成为拉动贷款增长的核心力量；零售贷款新增0.6万亿元，较上年少增1.7万亿元，是贷款增速放缓的主要原因；票据贴现新增1.5万亿元，较上年微增（图11）。2025年信贷增长呈现出明显的“对公支撑、零售偏弱”特征，贷款结构持续向实体产业、项目建设和重点支持领域倾斜。

图11 上市银行新增贷款构成，万亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

零售业务：个人住房贷款持续承压，经营贷和消费贷成新增主力

各类上市银行零售贷款新增规模均呈现不同程度的下降。2025年，六大行新增0.8万亿元，较上年少增1.2万亿元；股份行和城商行则出现负增长，分别为-1,519.0亿元和-499.0亿元；农商行新增61.9亿元，较上年少增153.9亿元（图12）。六大行零售贷款仍保持正增长，但增量明显收窄；股份行和城商行零售贷款已出现负增长；农商行零售新增规模较为有限。不同类型银行在负债成本、资本补充能力、客户基础、数字化风控和区域资源禀赋等方面存在明显差异。六大行凭借低成本负债和渠道优势，仍能在按揭贷款下行背景下依靠消费贷、经营贷及政策支持类零售业务实现一定对冲；股份行和城商行则进一步强化对公业务布局，资源向科技、绿色、制造业及优质企业客户倾斜；农商行更多围绕本地熟客、小微经营主体和县域客户群体，强调稳健扩表而非高强度扩张零售资产。

图12 不同类型上市银行新增个人贷款及垫款，万亿元

数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

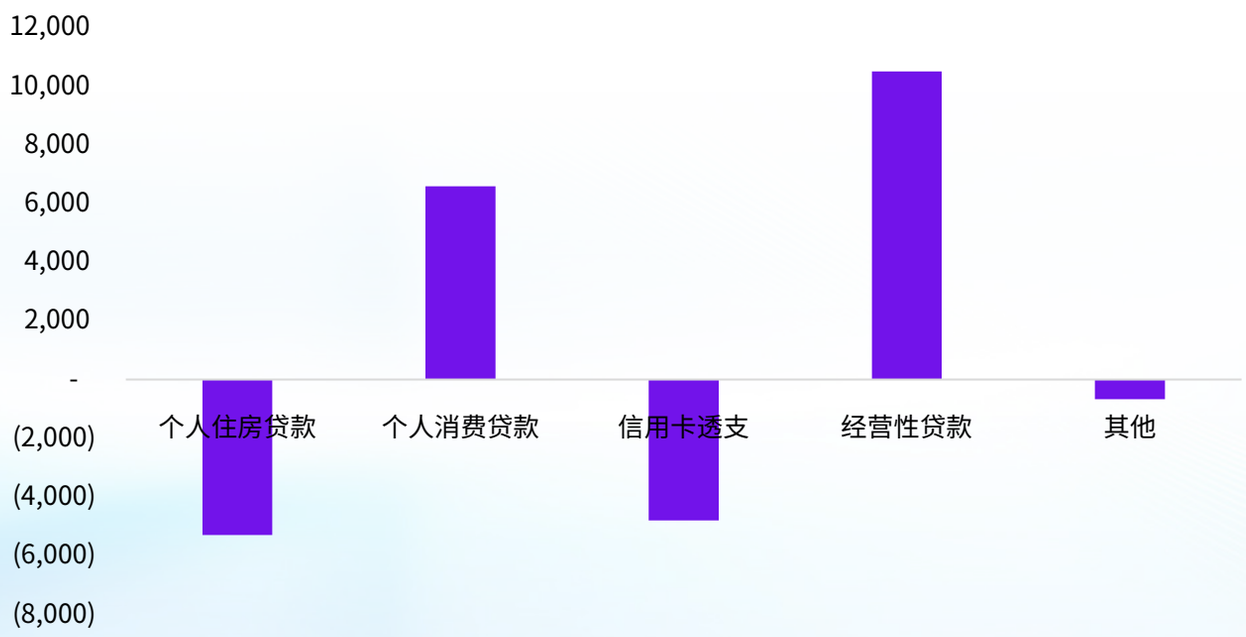
2025年，上市银行个人住房贷款减少5,294亿元，且降幅较上年进一步扩大。一是房地产市场仍处于调整修复阶段，新增购房需求恢复偏慢；二是新发按揭贷款与存量按揭贷款之间利差变化仍在影响客户行为，提前还贷现象尚未完全结束。因此，住房贷款余额下降更多体现为房地产周期和居民资产负债表修复进程的结果，而非银行主动全面收缩该类业务。

2025年，上市银行经营贷新增10,492亿元，成为新增零售贷款的主要支撑项。经营贷仍保持正增长，说明小微经营主体和个体工商户融资需求并未消失，但增速明显放缓，反映出银行对这类资产的投放已经从前几年的较快扩张转向更注重真实性、用途合规性和风险可控性。一方面，部分小微主体经营恢复仍不均衡，真实融资需求内部相对较有韧性存在但信贷承接能力分化；另一方面，个人经营贷风险有所抬升，银行对客户筛选、场景核验和贷后管理更加严格。

2025年，上市银行个人消费贷新增6,586亿元；同期信用卡透支规模减少4,805亿元。消费贷虽然仍受消费场景拓展、产品创新和政策支持带动，但从全行业看，尚不足以完全弥补按揭走弱和信用卡收缩带来的缺口。消费贷增长更多集中于头部机构和真实消费场景较强的客群，而广义零售信贷仍面临需求修复不稳、利率竞争激烈、用途管理趋严等约束。尤其是信用卡业务，在风险暴露、获客成本抬升及客群分层加剧的背景下，仍处于压降和优化阶段。

总体来看，2025年上市银行零售贷款走弱，实质上是住房、消费、经营三类居民融资需求同步承压，叠加银行对高风险零售资产更加审慎。居民收入预期和消费信心修复仍需时间，提前还贷行为仍未完全消退，信用卡及部分线上消费金融竞争加剧且风险暴露上升，均使银行不再依赖零售业务单纯追求规模增长。2025年零售放缓并非单一产品波动，而是居民部门加杠杆意愿下降与银行风控偏好上升共同作用的体现。

图13 2025年上市银行新增零售贷款构成，亿元



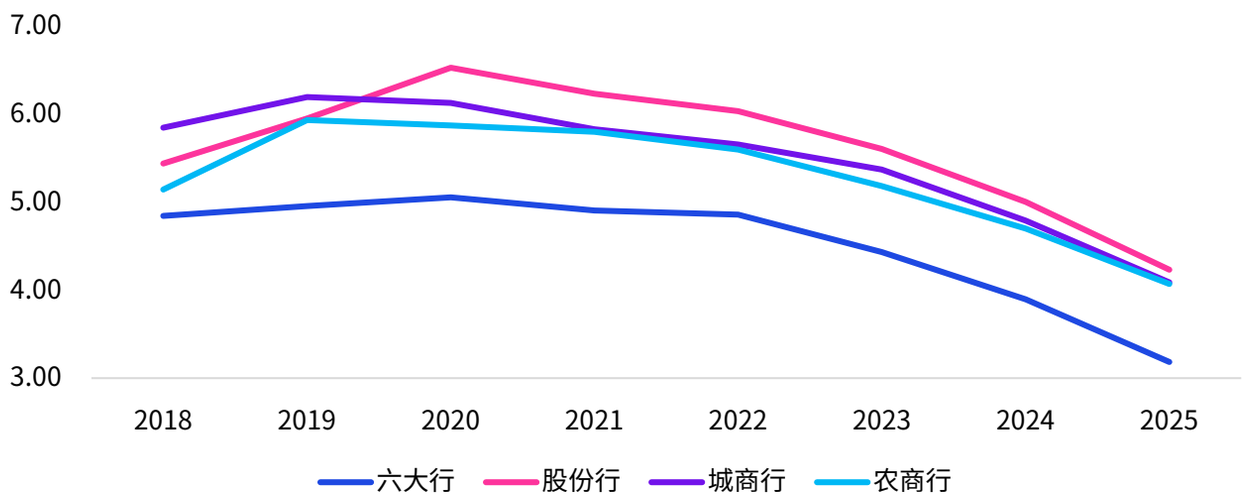
数据来源：Wind，毕马威分析

注：部分上市银行披露了零售贷款细分项数据，以上分析基于披露贷款细分项数据的样本银行。

© 2026 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。

2025年，上市银行个人贷款及垫款平均收益率降至4.02%，较上年下降71个基点。各类银行零售贷款收益率均出现下滑，其中股份制机构降幅最为明显，但收益率水平仍高于六大行，二者相差105个基点（图14）。零售贷款定价中枢已出现系统性下移：一方面，LPR下调、存量按揭重定价、消费贷利率竞争加剧以及减费让利政策持续推进，共同压低了零售资产收益率；另一方面，按揭贷款在零售贷款中的占比下降，消费贷和经营贷虽能提供更高合同收益率，但在竞争加剧和风险补偿收缩的背景下，其定价也同步下行。股份行之所以仍保持相对较高收益率，主要是因为其零售资产结构中信用卡、消费贷、经营贷等高风险溢价产品占比相对更高，但由于此前定价基数较高，重定价和竞争冲击也更为明显，因此降幅更大。

图14 上市银行零售贷款收益率，%



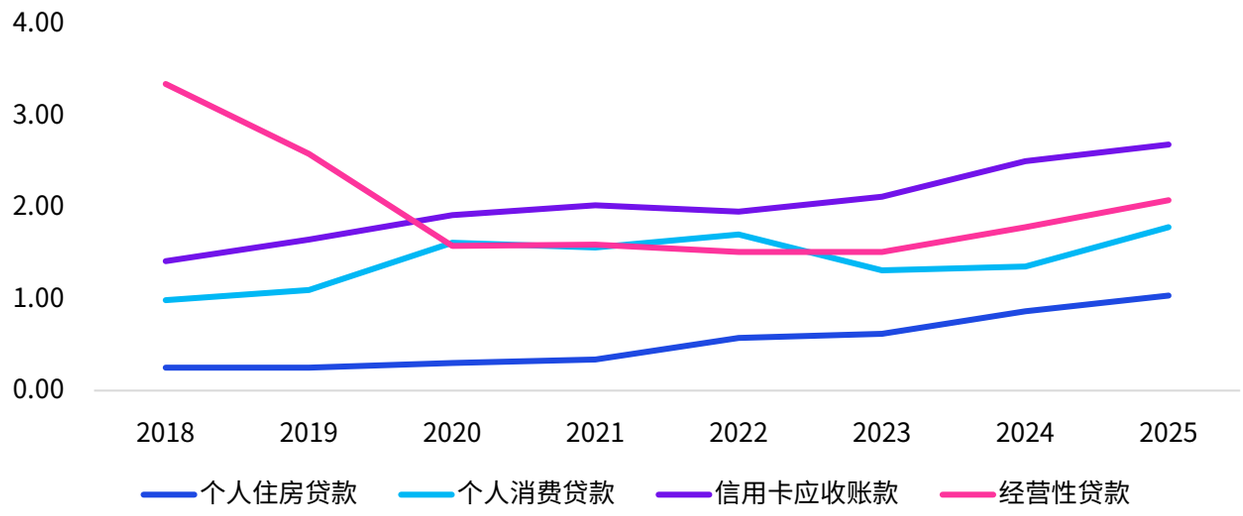
数据来源：Wind，毕马威分析

注：部分上市银行披露了零售贷款收益率，以上分析基于披露零售贷款收益率的样本银行。

© 2026 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。

2025年，零售贷款各细分项不良率均有所上升，其中信用卡透支不良率为2.68%，为零售贷款细分项中最高；经营性贷款不良率为2.08%，较上年上升0.30个百分点；个人消费贷款不良率为1.78%，较上年上升0.43个百分点；个人住房贷款不良率为1.04%，较上年上升0.17个百分点（图15）。零售风险并非局限于单一产品，而是已从信用卡向消费贷、经营贷和住房按揭扩散。其背后原因主要有三点：一是居民收入预期和消费修复仍偏弱，部分客群现金流承压，导致信用卡和消费贷逾期更容易暴露；二是个体工商户和小微经营主体修复不均衡，使经营贷资产质量承受更大压力；三是房地产市场仍处于修复过程中，住房按揭虽整体风险仍低于其他零售品种，但提前还贷和部分区域房价调整，仍使其不良率边际上升。也就是说，2025年零售贷款风险上行，本质上是居民部门资产负债表修复偏慢与银行前期零售扩张后风险逐步出清共同作用的结果。

图15 上市银行零售贷款细分项不良率中位数



数据来源：Wind，毕马威分析

注：部分上市银行披露了零售贷款细分项不良率，以上分析基于披露贷款细分类别数据的样本银行。

公司业务：重点领域加快投放，科技金融持续深化

2025年，上市银行企业贷款及垫款新增11.0万亿元，较上年多增1.4万亿元。各类型银行新增企业贷款均呈现不同程度的增长，六大行企业贷款新增6.6万亿元，较上年多增6,513.3亿元；股份行企业贷款新增2.2万亿元，较上年多增3,723.3亿元；城商行企业贷款新增1.9万亿元，较上年多增3,429.0亿元；农商行企业贷款新增2,154.3亿元，较上年多增687.4亿元（图16）。企业贷款是2025年资产端扩张的主引擎。政策层面，《关于金融支持新型工业化的指导意见》《关于发挥绿色金融作用 服务美丽中国建设的意见》等支持新型工业化、绿色发展和科技创新的政策持续推进，科技创新和技术改造再贷款等结构性工具继续发力，“两重”“两新”“五篇大文章”等导向不断强化，推动信贷资源加快流向科技创新、绿色低碳、先进制造、基础设施和普惠小微等重点领域。

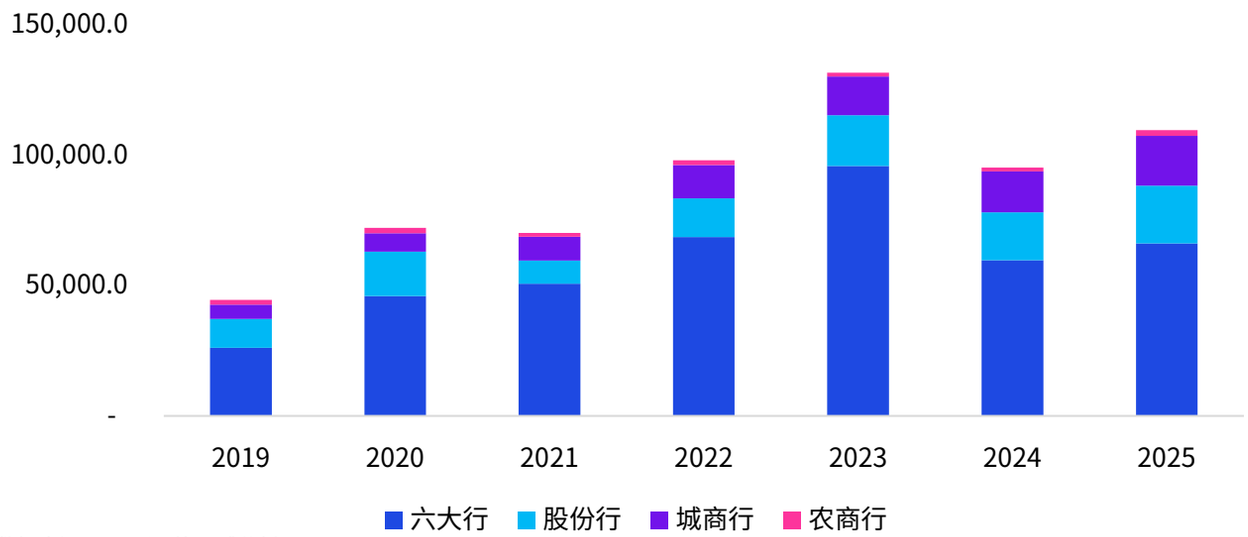
需求层面，企业营收和利润较前两年有所改善，2025年我国境内股票市场（沪、深、北三家证券交易所）共5,516家上市公司的营业收入同比增长1.2%，增速较上年提高1.9个百分点，净利润同比增长2.6%，增速较上年提高4.8个百分点，重新步入正增长轨道，企业端融资需求边际修复[3]。

3. 境内股票市场上市公司2025年经营业绩报告，中国上市公司协会，2026年5月6日

© 2026 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。

六大行对公贷款增量最为突出，主要受益于资本补充、负债成本优势和重大项目承接能力；股份行更多依靠制造业、民营企业和供应链金融实现补位；城商行则依托区域产业集群、本地制造业和政务类项目维持对公投放；农商行的企业贷款增量虽然绝对规模较小，但在本地小微、县域工商户和涉农经营主体支撑下仍实现同比多增，体现出各类型机构在企业信贷上协同发力。

图16 不同类型上市银行新增企业贷款及垫款规模，亿元



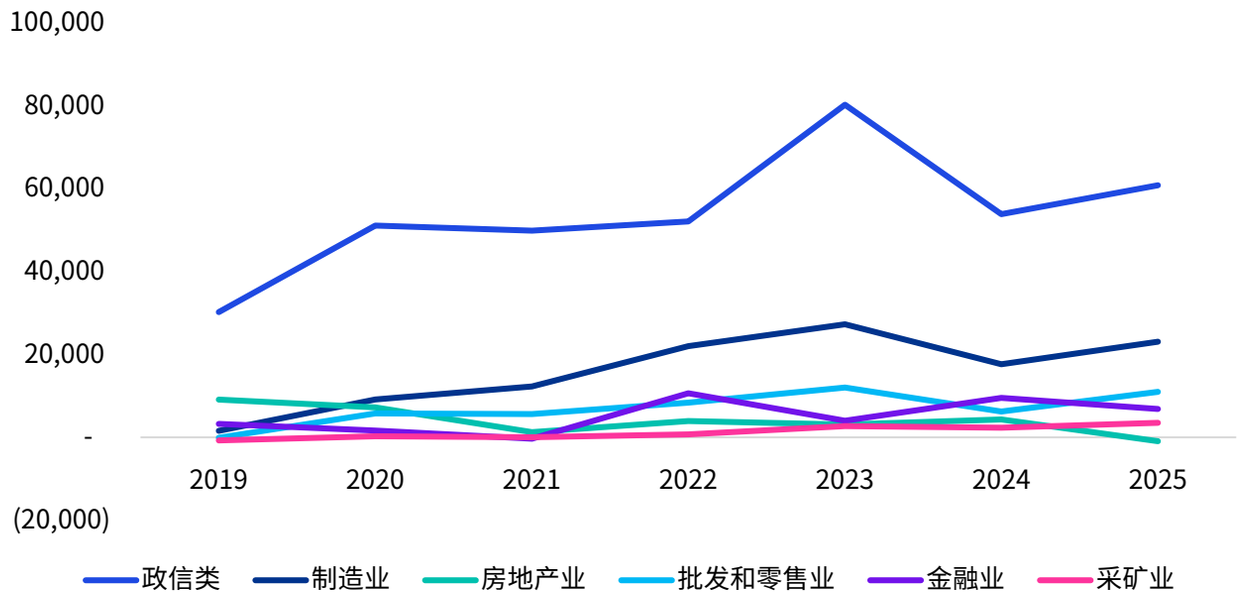
数据来源：Wind，毕马威分析

2025年，上市银行主要行业新增贷款呈现分化。一方面，包括交通运输、建筑业等在内的政信类[4]行业、制造业、批发和零售业、采矿业等贷款需求明显增加。政信类贷款新增6.1万亿元，较上年多增7,009亿元；制造业贷款新增2.3万亿元，较上年多增5,406亿元；批发和零售业贷款新增1.1万亿元，较上年多增4,808亿元；采矿业贷款新增3,504亿元，较上年多增1,216亿元。另一方面，房地产业和金融业贷款需求下降。房地产业贷款新增-936亿元，而上年为新增4,304亿元。金融业贷款新增6,855亿元，较上年少增2,687亿元（图17）。政信类行业增长较快，主要受交通运输、建筑、市政更新等项目持续推进带动；制造业贷款高增，则与设备更新、技术改造、产业升级和新质生产力相关融资需求上升直接相关；批零行业改善，反映出内需修复和供应链融资活跃度提升；采矿业贷款增加，则与能源保供、资源品价格中枢相对坚挺和上游资本开支恢复有关。相反，房地产业贷款转负，说明银行仍在继续压降或审慎管理地产敞口；金融业贷款少增，则更多反映监管导向下资金空转治理加强以及金融同业类需求边际收缩。

4. 政信类贷款包括交通运输、仓储和邮政业，电力、热力、燃气及水生产和供应业 ，建筑业，租赁和商务服务业 ，水利、环境和公共设施管理业。

© 2026 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。

图17 上市银行主要行业新增对公贷款，亿元



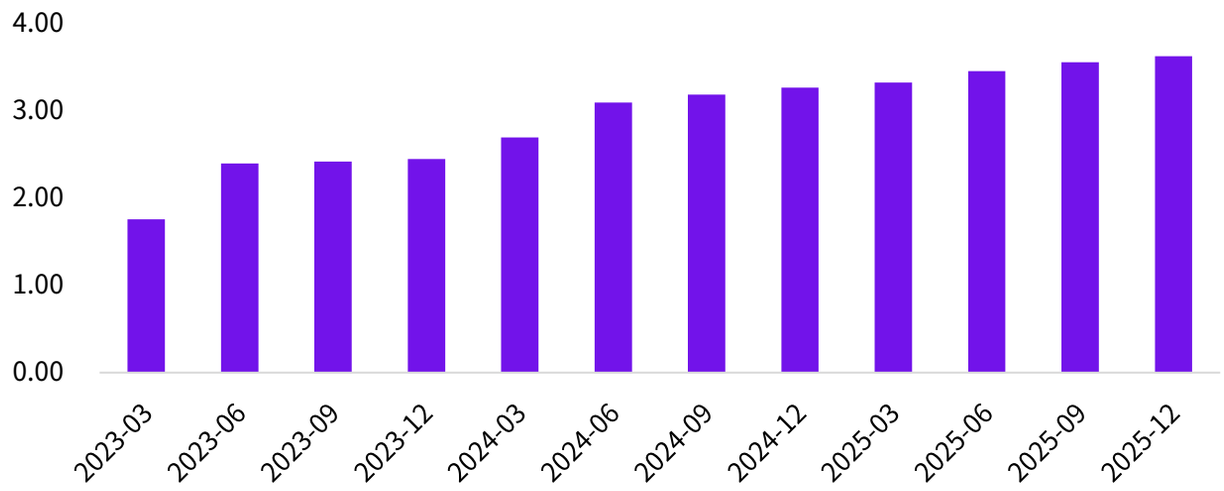
数据来源：Wind，毕马威分析

2025年底，科技型中小企业贷款余额为3.63万亿元，同比增长19.8%，显著高于贷款整体增速，科技金融已成为资产端投向的重要增量方向（图18）[5]。《银行业保险业科技金融高质量发展实施方案》《加快构建科技金融体制，有力支撑高水平科技自立自强的若干政策举措》《“创新积分制”工作指引（2.0版）（全国试行版）》等政策持续推动科技创新再贷款、专项担保、创新积分制等工具落地，显著改善了科技型中小企业融资可得性。科技金融作为“五篇大文章”之首，多家银行已将科技金融纳入总行级战略业务，在授信审批中逐步由“看抵押物、看历史业绩”向“看技术、看团队、看未来”转变，围绕专精特新、战略性新兴产业、产业链关键环节和高技术制造业构建专属评价体系，并通过线上化授信、知识产权质押和产业链数据增信等方式降低信息不对称。此外，企业研发投入、设备更新和国产替代持续推进，也带动了科技类融资需求上升。因此，科技型中小企业贷款高增长并非短期现象，而是政策导向、金融供给方式优化与实体部门技术升级共同推动的结果。

5. 部分上市银行没有公布科技贷款金额，科技型中小企业贷款数据为金融机构发放的贷款，数据来自中国人民银行。

© 2026 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。

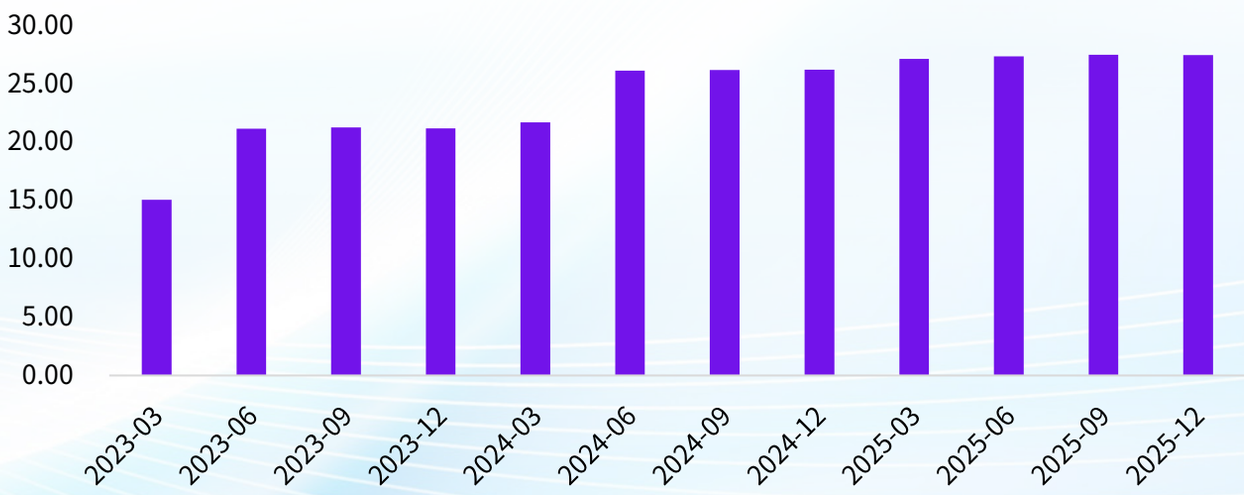
图18 金融机构科技型中小企业贷款余额，万亿元



数据来源：Wind，中国人民银行，毕马威分析

从获得贷款支持的科技型中小企业数量来看，2025年底，已经有27.5万家企业获得了贷款，同比增加1.25万家（图19）。贷款覆盖面扩大，说明银行科技金融的着力点已从单纯做大余额，逐步转向“扩面+提质”并重。其原因在于，一方面，数字风控、线上审批、场景获客和分层授信模型逐渐成熟，使得原本缺乏抵押物、财务报表不完整的中小科技企业更容易被纳入授信体系；另一方面，各地配套的担保、风险补偿和产业基金联动机制，也降低了银行服务早期科技企业的门槛。更重要的是，在发展新质生产力和补链强链的导向下，银行服务科技企业的目标已不再局限于头部企业，而是向更多细分赛道、更多成长阶段的企业扩展，因此获贷企业数量同步提升。

图19 获得贷款支持的科技型中小企业数

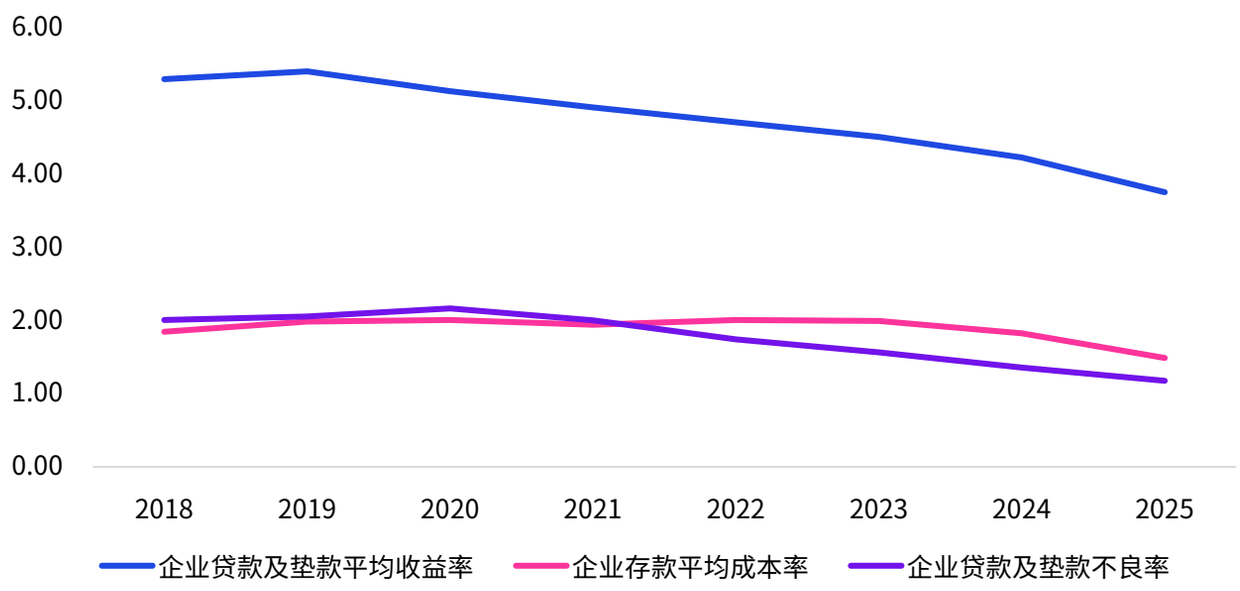


数据来源：Wind，中国人民银行，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市银行企业贷款及垫款平均收益率降至3.75%，较上年下降47个基点；与此同时，企业贷款不良率降至1.18%，较上年下降0.18个百分点（图20）。对公业务在2025年呈现出“收益率下行、资产质量改善”的组合特征。收益率下行，主要是因为政策支持类和重点行业贷款占比提升，而此类资产通常利率相对较低、期限相对较长、市场竞争更为充分；同时，LPR下调、优质企业议价能力增强以及让利实体经济要求，也压缩了对公资产收益。相比之下，不良率下降则反映出新增对公贷款投向更多集中于制造业、基础设施、绿色金融和科技创新等领域，信用资质整体优于前期高风险行业，且银行持续压降房地产等重点风险敞口、加快不良处置和存量风险出清，使企业贷款资产质量边际改善。

图20 上市银行企业贷款及垫款收益率和不良率变动趋势，%



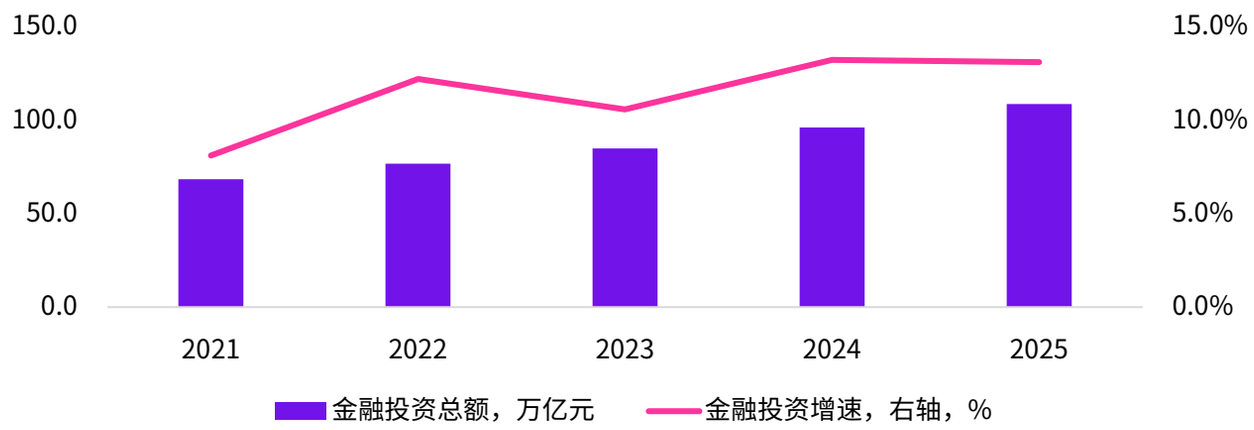
数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

资金业务：金融投资延续高增长，债券化配置特征进一步强化

近年来，上市银行金融投资持续增加。2021—2025年，上市银行金融投资总额由68.3万亿元增长至108.5万亿元，四年累计增加40.2万亿元，其中，2024年和2025年连续两年维持13%左右的增速（图21）。在弱信贷与低利率环境并存的背景下，金融投资成为上市银行资产扩张的重要支撑力量。上市银行通过扩大金融投资规模，尤其是增配债券资产，以稳定资产收益、优化资产结构并更好服务实体经济。

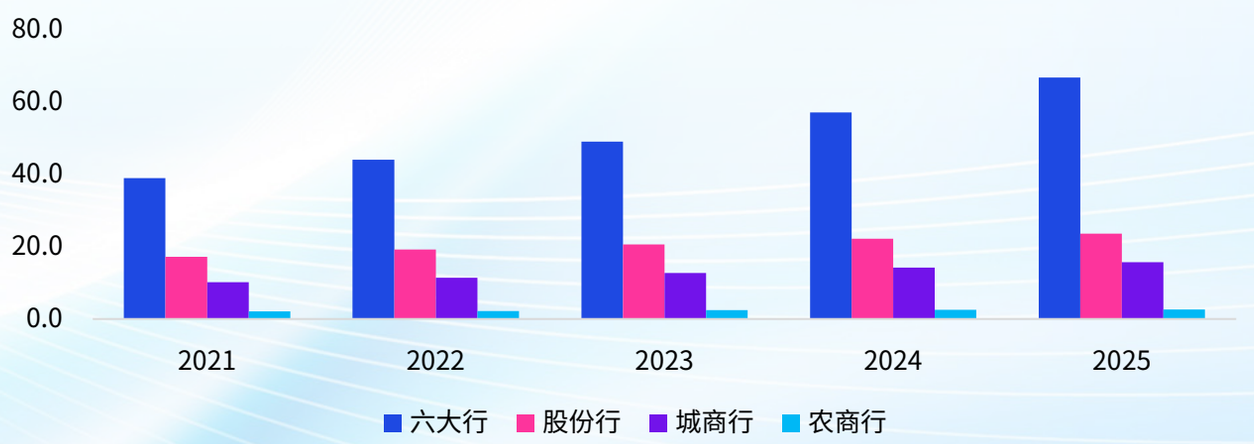
图21 2021-2025年上市银行金融投资总额及增速，万亿元，%



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

不同类型上市银行金融投资规模均呈现增长态势，但增长幅度和体量存在明显分化。2025年，六大行、股份行、城商行和农商行金融投资规模分别达到66.7万亿元、23.6万亿元、15.7万亿元和2.6万亿元。其中，六大行占上市银行金融投资总量的比重超过六成，是金融投资扩张的核心力量；股份行和城商行分别构成第二、第三梯队；农商行体量最小，整体增长相对平缓。从增量看，2021—2025年六大行金融投资增加27.8万亿元，显著高于其他类型银行，表明大型银行在本轮资产再配置过程中承担了主要增量来源（图22）。造成这一格局的主要原因在于，大型银行资产负债表规模更大、低成本负债基础更强，同时在支持国家战略、承接政府债券发行和落实积极财政政策方面承担更重要职责。

图22 2021-2025年不同类型上市银行金融投资，万亿元

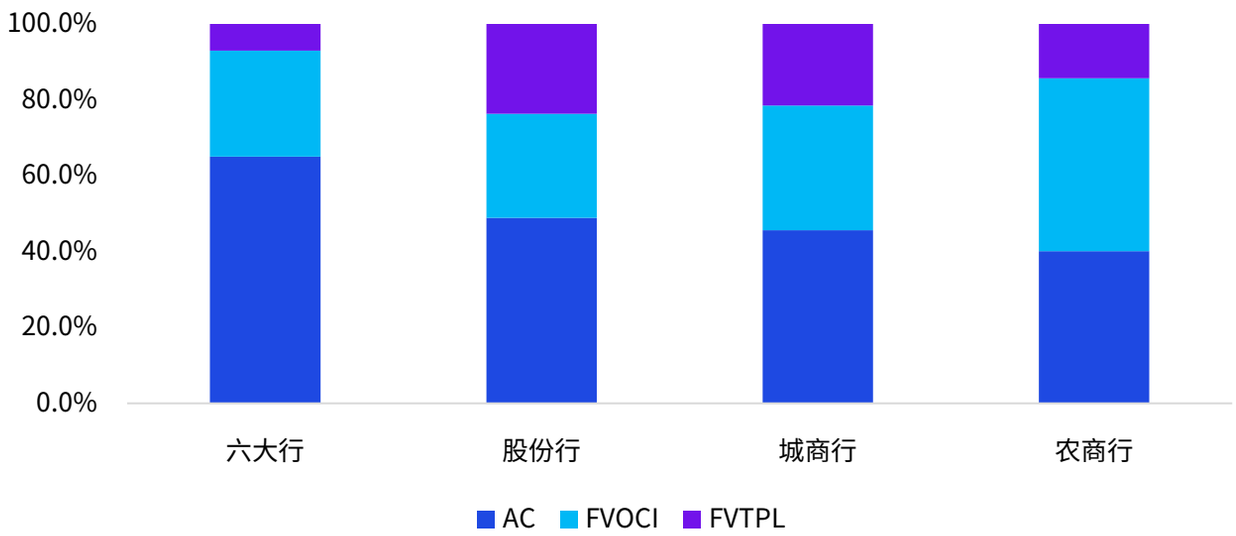


数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，不同类型上市银行金融投资仍以配置盘为主[6]。六大行AC、FVOCI、FVTPL占金融投资比重分别为65.0%、28.0%和7.0%，配置盘（AC+FVOCI）占比达93.0%；股份行、城商行和农商行配置盘占比分别为76.3%、78.5%和85.7%。配置盘占比较高意味着上市银行金融投资的主要目标仍是获取稳定票息收入、资产负债配置需要，而非通过高频交易获取短期资本利得。由于FVTPL的公允价值变动直接计入当期损益，容易放大业绩波动，因此银行普遍以配置盘为主。六大行更强调收益稳定性，所以配置盘占比最高。股份行和城商行由于负债成本相对较高、收益诉求更强，交易盘占比相对更高（图23）。

图23 2025年上市银行金融投资交易盘和配置盘



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

2021—2025年，上市银行交易盘（FVTPL）呈现出“规模持续增长、占比先升后降”的总体特征。上市银行交易盘规模由10.2万亿元增至14.0万亿元，但占金融投资比重在2022年升至15.4%后持续回落，至2025年降至12.9%。2021—2022年是交易盘占比抬升阶段，反映银行在利率下行、债券行情较好的环境下，对可交易资产配置意愿较强；2023—2025年则是占比持续下行阶段，银行虽然并未压缩交易盘绝对规模，但新增金融投资更多投向了波动相对更低、收益实现更平滑的资产类别（图24）。

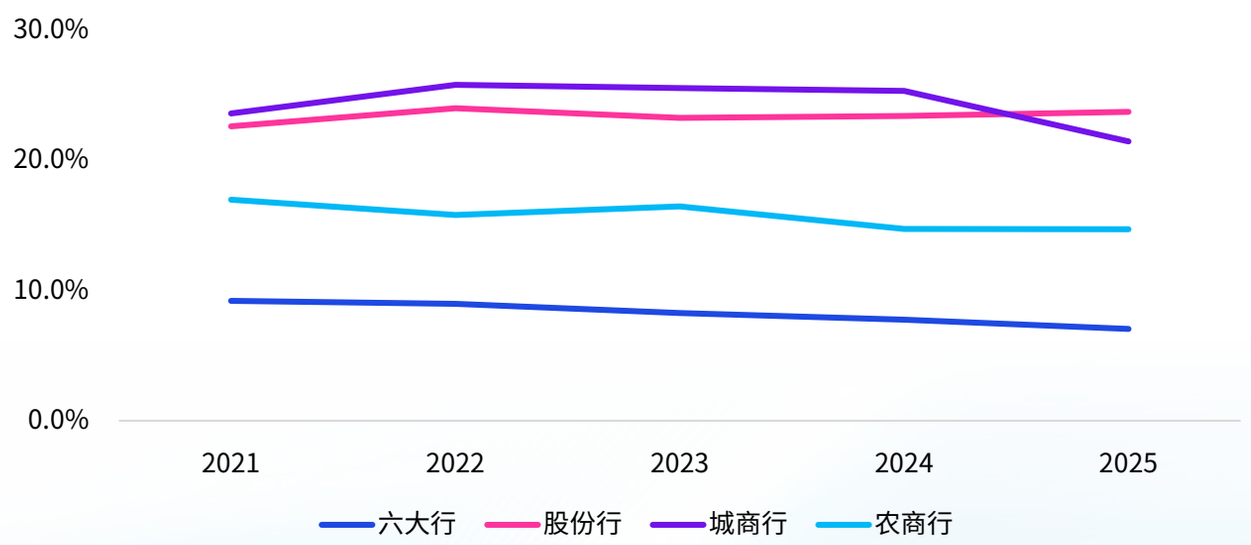
6. 按业务模式及合同现金流的特征划分的金融投资有三种类型：以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产（FVTPL），以摊余成本计量的金融投资（AC），以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融投资（FVOCI）。配置盘对应AC和FVOCI，主要以获取本金和票息收入为目的；交易盘对应FVTPL，也称交易性金融资产，主要通过把握市场波动获取波段收益。

© 2026 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。

从类型看，六大行交易盘规模稳步扩张，从2021年的3.58万亿元升至2025年的4.69万亿元，但占比由9.2%降至7.0%，体现出国有大行更强调稳健配置和资产负债表稳定性。股份行交易盘规模由3.87万亿元增至5.59万亿元，占比维持在22%—24%的高位，在各类型中增量最大、占比最高，说明其仍将交易盘作为提升综合收益和增强资产配置灵活性的重要工具。城商行交易盘规模从2021年的2.40万亿元稳步上升至2024年的3.59万亿元，但2025年回落至3.36万亿元；占比从2022年的25.8%高点回落，并在2025年降至21.4%。面对交易盘的高波动性，部分城商行在2025年进行了资产分类的结构性调整，减少交易盘的配置。例如，城商行A交易性金融资产从2024年的4,719.9亿元降至3,440.6亿元，同比减少27.1%，城商行B交易性金融资产从2024年的2,112.9亿元降至826.8亿元，同比减少60.9%。农商行交易盘规模维持在0.34-0.40万亿元之间，自2024年开始回落，2025年为0.38万亿元。2024年8月，交易商协会监测发现，部分农商行在国债二级市场交易中涉嫌操纵市场价格、利益输送，对这些机构启动自律调查[7]。在监管约束和风险审慎导向下，农商行对交易盘的配置趋于保守。

整体而言，六大行体现的是“稳健降配”，股份行体现的是“高位稳定”，城商行体现的是“重点机构调整带动回落”，农商行体现的则是“监管影响下的审慎收缩”。不同类型银行交易盘变化的背后，本质上反映的是经营模式、投研能力、监管环境与风险偏好的差异。

图24 2021-2025年上市银行交易盘占金融投资比重，%



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

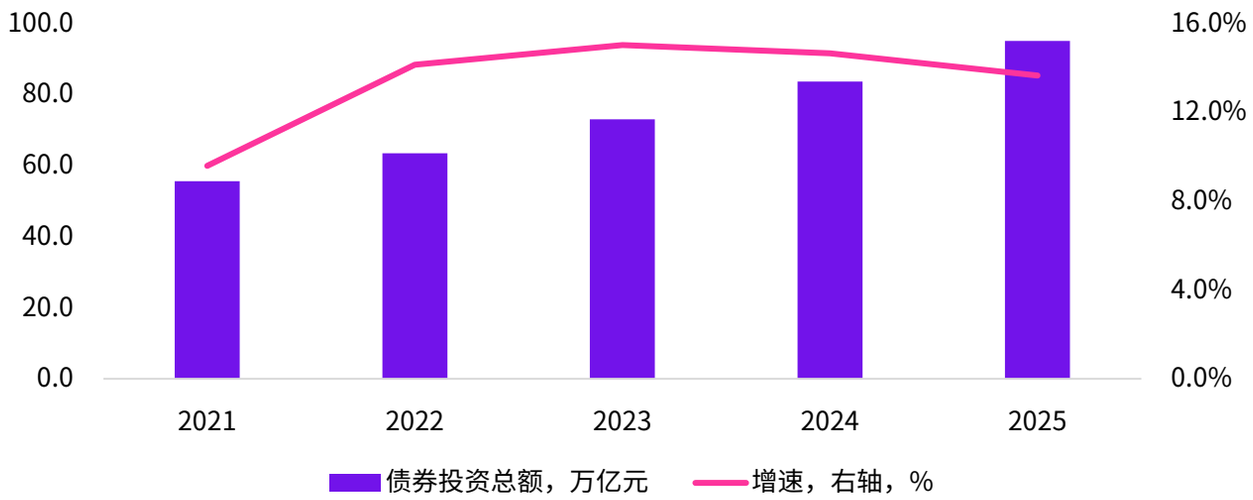
7. 交易商协会对4家农村商业银行启动自律调查，中国银行间市场交易商协会，2024年8月7日，https://www.nafmii.org.cn/xhdt/202408/t20240807_319068.html

© 2026 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。

债券投资：上市银行债券投资持续增长，政府债成为配置发力重点

2021—2025年，上市银行债券投资总额由55.6万亿元增长至95.1万亿元，四年累计增加39.5万亿元，增幅明显高于同期金融投资总额增幅。2025年，上市银行债券投资同比增长13.5%，仍维持较高增速。债券投资占金融投资总额的比重已接近九成，说明债券资产已成为上市银行金融投资的主体，银行金融投资扩张本质上表现为债券投资扩张。这一趋势主要源于债券资产在当前环境下同时具备收益稳定、流动性较强、风险权重较低以及政策适配度高等优势。某大行在2025年度业绩发布会上表示，集团债券投资在生息资产中的占比同比提升2.1个百分点，特别是加大了国债、地方债、绿色债等重点领域投资；某大行年报显示，2025年末债券投资余额达16.3万亿元，同比增长19.6%。这些情况表明，在社融结构变化的背景下，商业银行资产结构也随之调整（图25）。

图25 2021-2025年上市银行债券投资总额及增速

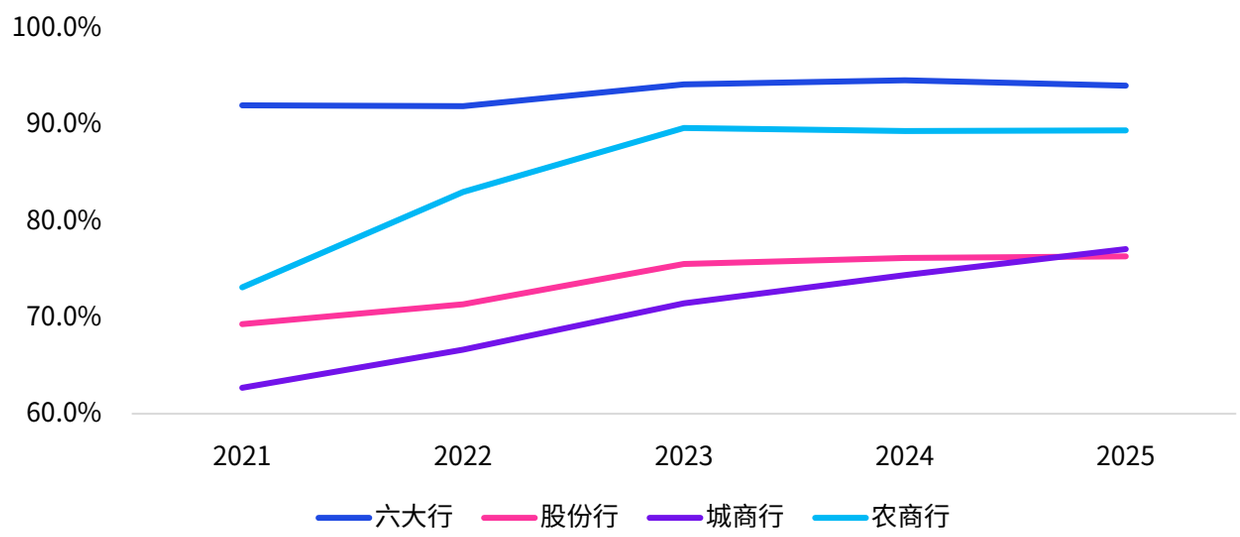


数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，六大行、股份行、城商行和农商行债券投资占金融投资比重分别为94.0%、76.3%、77.1%和89.4%。其中，六大行债券投资占比自2023年以来稳定在94%左右，金融投资几乎以债券资产为主；城商行和农商行债券投资占比则较2021年分别提升14.4个百分点和16.3个百分点，债券化趋势显著（图26）。总体而言，各类上市银行金融投资结构均在持续向标准化债券资产集中。

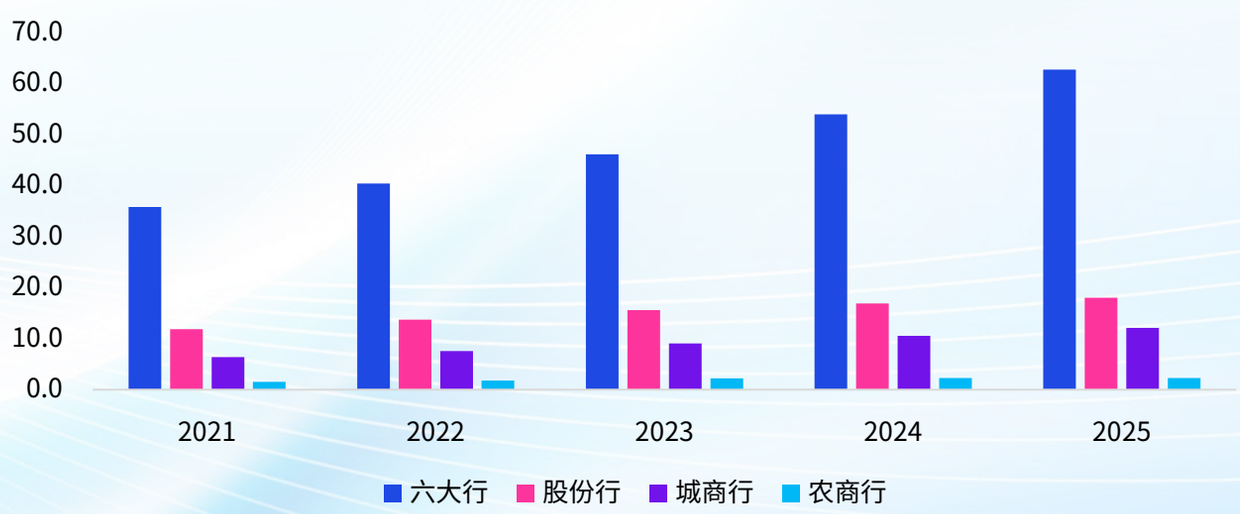
图26 2021-2025年不同类型上市银行债券投资占金融投资比重



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

2025年，六大行、股份行、城商行和农商行债券投资规模分别达到62.7万亿元、18.0万亿元、12.1万亿元和2.3万亿元（图27）。其中，六大行债券投资规模远高于其他类型银行，占债券投资整体比重接近三分之二，是上市银行债券配置的主体力量。六大行债券投资规模居于绝对领先，主要因为其在国债、地方债、政策性银行债等领域配置能力更强。

图27 2021-2025年不同类型上市银行债券投资规模，万亿元

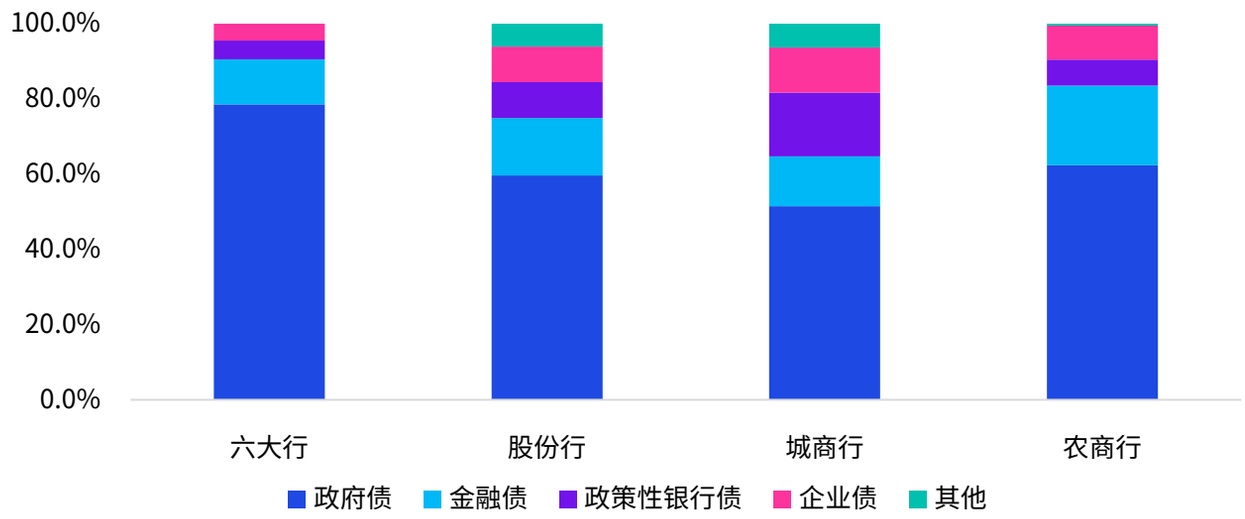


数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，不同类型上市银行债券投资结构呈现明显差异。六大行政府债占比高达78.5%，远高于股份行、城商行和农商行；农商行金融债占比达到21.2%，为各类银行最高；城商行政策性银行债和企业债占比分别为16.9%和12.0%，债券结构更趋多元（图28）。整体上看，六大行债券投资偏向政府债，城商行结构相对均衡，农商行则在金融债配置上相对突出。这一差异的原因主要在于各类银行经营目标和风险偏好的不同。大型银行更强调安全性、流动性和政策性职能，因此在债券投资中更偏好政府债和政策性银行债。相较而言，城商行为了提升资产收益水平，在保持整体稳健的前提下，会适度提高政策性银行债、企业债等资产比重；农商行在政府债为主的基础上则更多配置金融债，以兼顾安全性和收益性。

图28 2025年不同类型上市银行债券投资结构



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

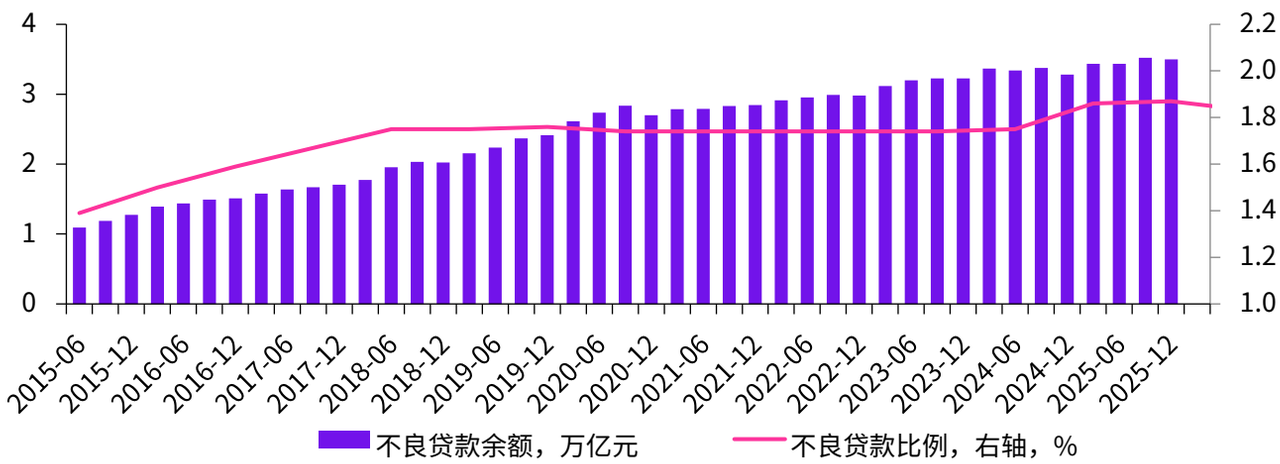
总之，近年来上市银行金融投资呈现出规模持续扩张、债券化程度不断提升、政府债配置显著增加、不同类型银行分化加深等特征。其核心逻辑在于：一是在有效信贷需求不足、贷款竞争加剧和资产端收益下行背景下，银行扩大金融投资；二是在积极财政政策持续推进背景下，国债、地方债和政策性债券成为银行资产配置的重要增量方向；三是不同类型银行由于负债基础、风险偏好和政策功能定位不同，在投资规模、增速和结构上表现出明显差异。

© 2026 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。

资产质量：总体保持稳定，局部分化仍需关注

截至2025年底，商业银行不良贷款总额为3.5万亿元，同比增长6.69%，增速较上年同期提高5.03个百分点；不良率为1.50%，与2024年末持平（图29）。不良贷款规模仍在上升，但不良率保持稳定。反映的是新增风险暴露与贷款总量扩张、核销处置加快之间形成了阶段性平衡：一方面，零售贷款、房地产相关资产和部分区域薄弱领域仍在持续暴露风险，推高了不良余额；另一方面，企业贷款和政策支持领域投放较快，抬高了分母，同时银行继续通过核销、转让、重组和清收处置存量不良，使不良率未明显抬升。

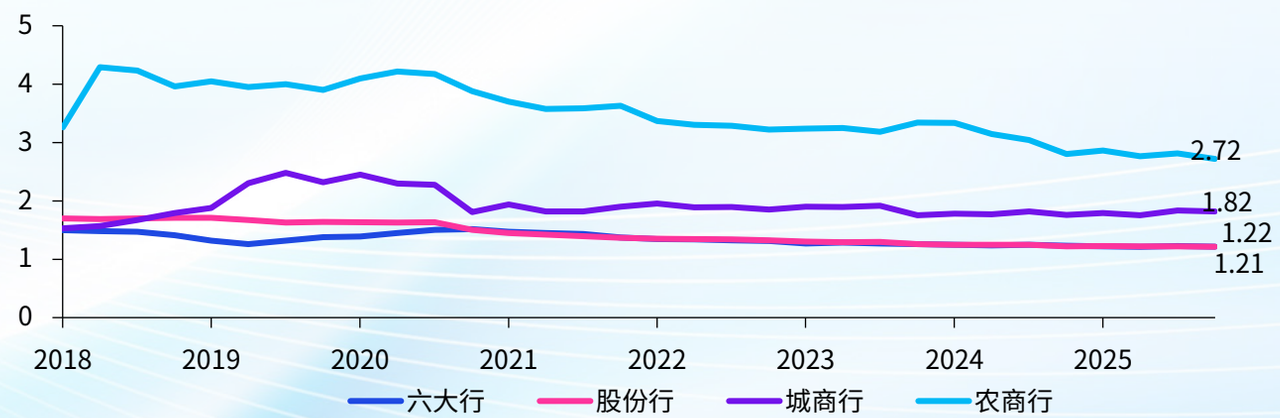
图29 商业银行不良贷款余额及不良贷款比例，当季值



数据来源：Wind, 毕马威分析

分不同类型银行来看，2025年末农商行的不良贷款率下降至2.72%，城商行的不良贷款率继续上升，达到1.82%；六大行和股份行的不良贷款率基本维持在较低水平且稳中有降，分别为1.22%与1.21%，与2024年同期相比，均下降0.01个百分点（图30）。六大行和头部股份行由于客户结构更优、拨备更厚、处置资源更强，整体资产质量更稳定；城商行和农商行则受区域经济分化、本地房地产修复偏慢、小微和零售客群波动更大等因素影响，风险承受压力相对更高。特别是农商行虽服务本地经济优势明显，但客户集中度、抵押物质量和风险缓释手段相对有限，因此不良率整体仍处于较高水平。

图30 不同类型商业银行不良贷款率[8]，当季值，%



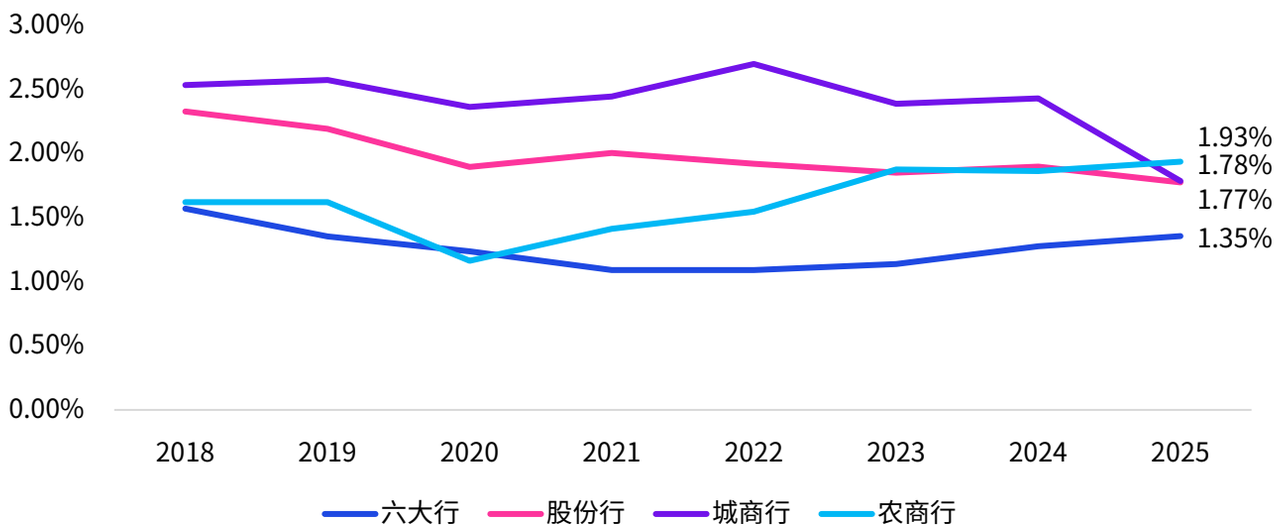
数据来源：Wind, 毕马威分析

8. 根据原银保监会披露的银行业金融机构法人名单，大型商业银行包含工行、建行、农行、中行、交行和邮政储蓄银行六家，其中邮储银行自2019年起被纳入这一统计口径。

© 2026 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。

2025年，上市银行的贷款逾期率呈现下降趋势。六大行、农商行的贷款逾期率分别为1.35%和1.93%，较上年分别上升0.08个百分点、0.07个百分点；股份行和城商行的贷款逾期率分别为1.77%和1.78%，较上年下降0.12个百分点、0.64个百分点（图31）。

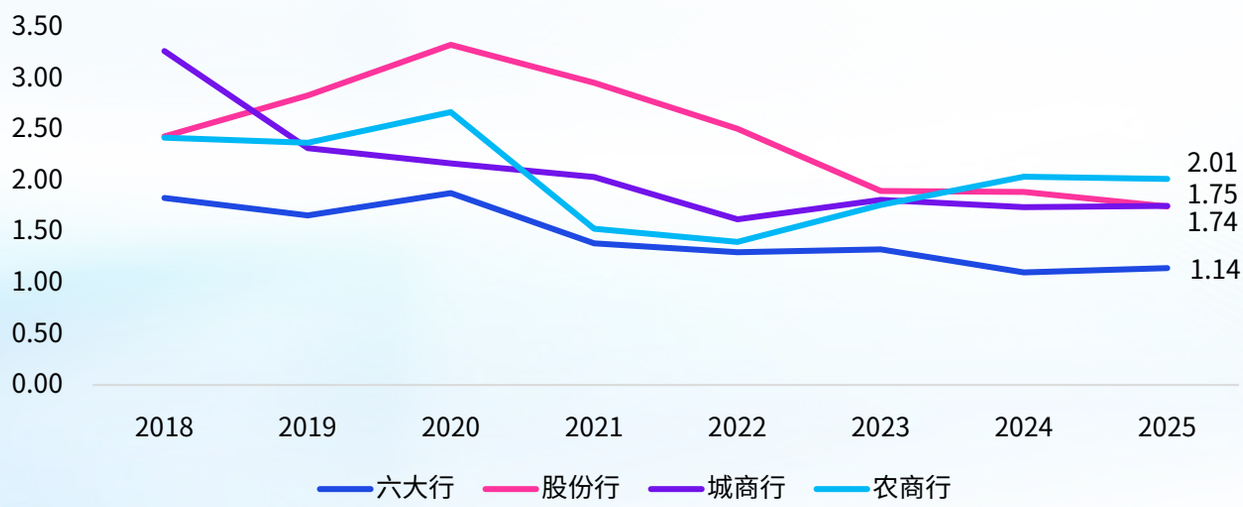
图31 上市银行贷款逾期率



数据来源：Wind，毕马威分析

2025年，上市银行正常类贷款迁徙率[9]呈现出不同的态势。股份行为1.74%、农商行为2.01%，分别较上年下降0.14个百分点和0.02个百分点。六大行正常类贷款迁徙率为1.14%、城商行为1.75%，分别较上年上升0.04个百分点和0.01个百分点（图32）。正常类贷款迁徙率变化说明，部分机构在潜在风险暴露方面仍面临一定压力，尤其是在零售资产和区域性客户结构方面，风险前移信号仍需关注。

图32 上市银行正常类贷款迁徙率，%



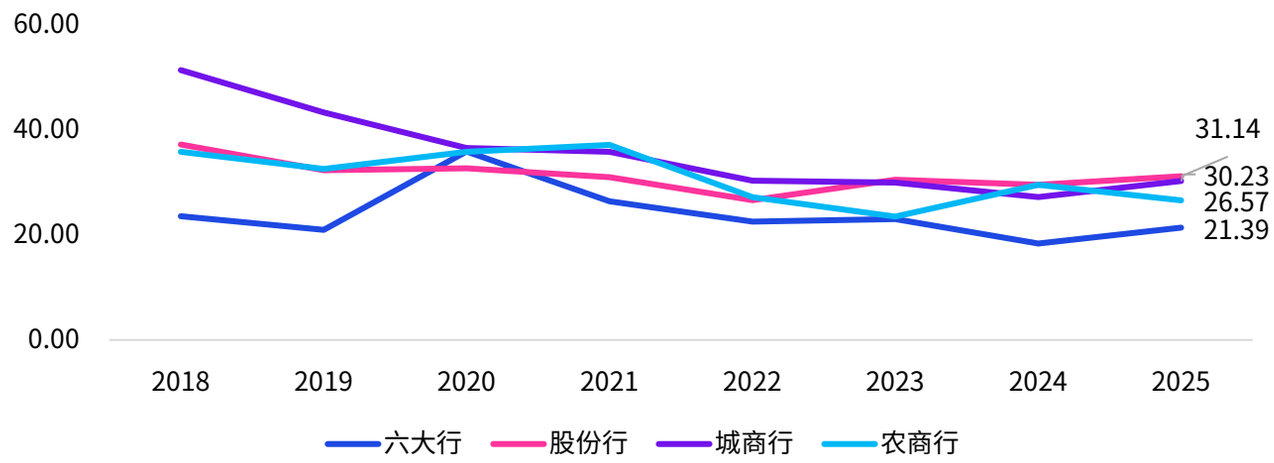
数据来源：Wind，毕马威分析

9. 按照监管规定，商业银行应按照风险程度将贷款划分为正常、关注、次级、可疑和损失五类，前两类为正常贷款，后三类合称为不良贷款。正常贷款中，关注类贷款指借款人目前有能力偿还贷款本息，但存在一些可能对偿还产生不利影响因素的贷款。

© 2026 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。

2025年，上市银行关注类贷款迁徙率整体呈现上升趋势。具体来看，六大行关注类贷款迁徙率为21.39%，股份行为31.14%，城商行为30.23%，农商行为26.57%（图33）。与2024年相比，除了农商行关注类贷款迁徙率有所下降，其他类型银行均有不同程度的上升。关注类贷款迁徙率上行表明部分边际承压客户的信用状况仍在弱化，后续风险演化仍需跟踪。

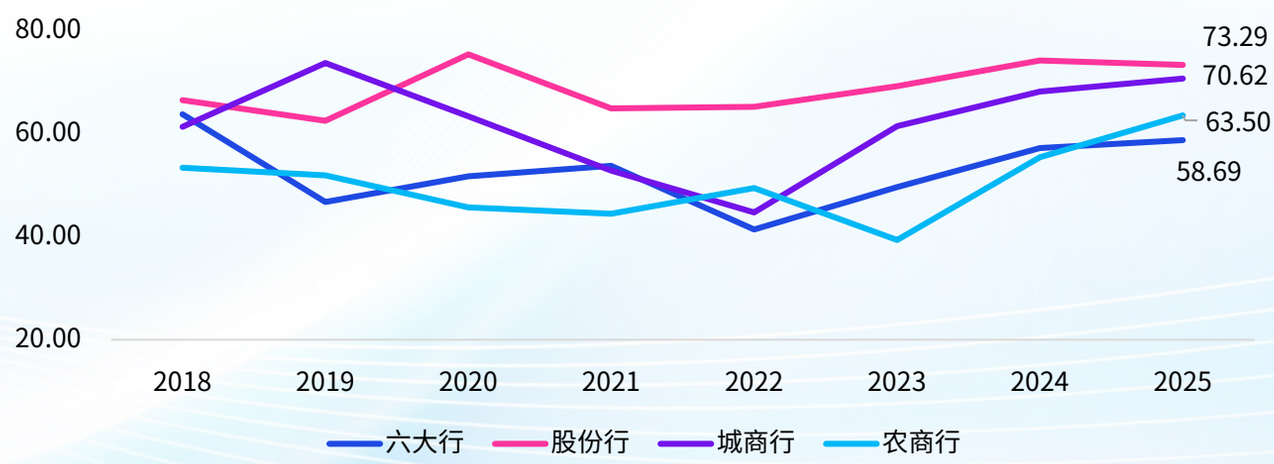
图33 上市银行关注类贷款迁徙率，%



数据来源：Wind，毕马威分析

2025年，上市银行次级类贷款迁徙率整体呈现上升态势，但增幅略有下降。具体而言，六大行次级类贷款迁徙率为58.69%，城商行为70.62%，农商行则为63.50%，分别较上年增加1.50个百分点、2.52个百分点和8.10个百分点。与2024年相比，以上几类银行的次级类贷款迁徙率增幅有所下降。而股份行的次级类贷款迁徙率呈现下降趋势，为73.29%，较2024年下降0.83个百分点（图34）。

图34 上市银行次级类贷款迁徙率，%

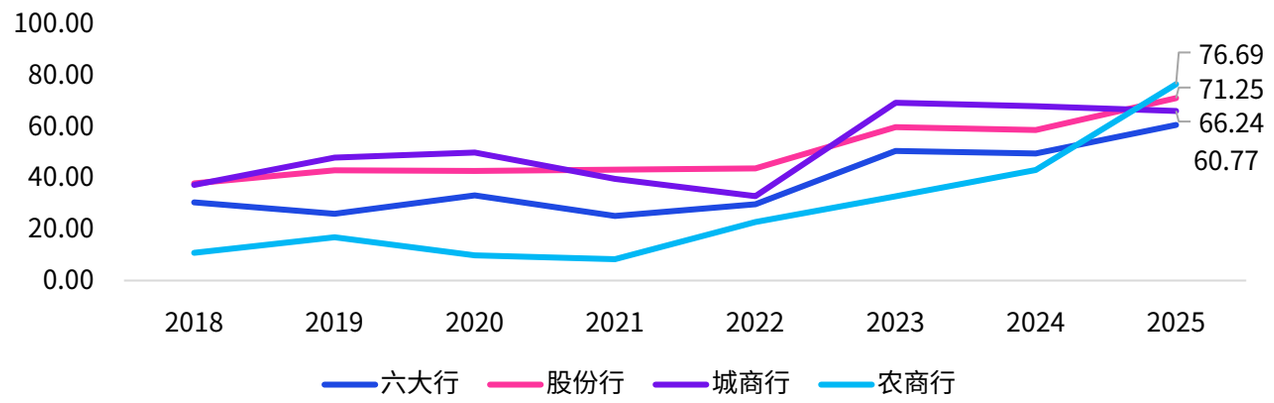


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市银行可疑类贷款迁徙率呈现出不同态势。六大行可疑类贷款迁徙率为60.77%，股份行为71.25%，城商行为66.24%，农商行为76.69%。与2024年相比，除了城商行的可疑类贷款迁徙率下降，其他类型银行均上升，农商行继续保持大幅上升趋势，上涨了33.54个百分点（图35）。

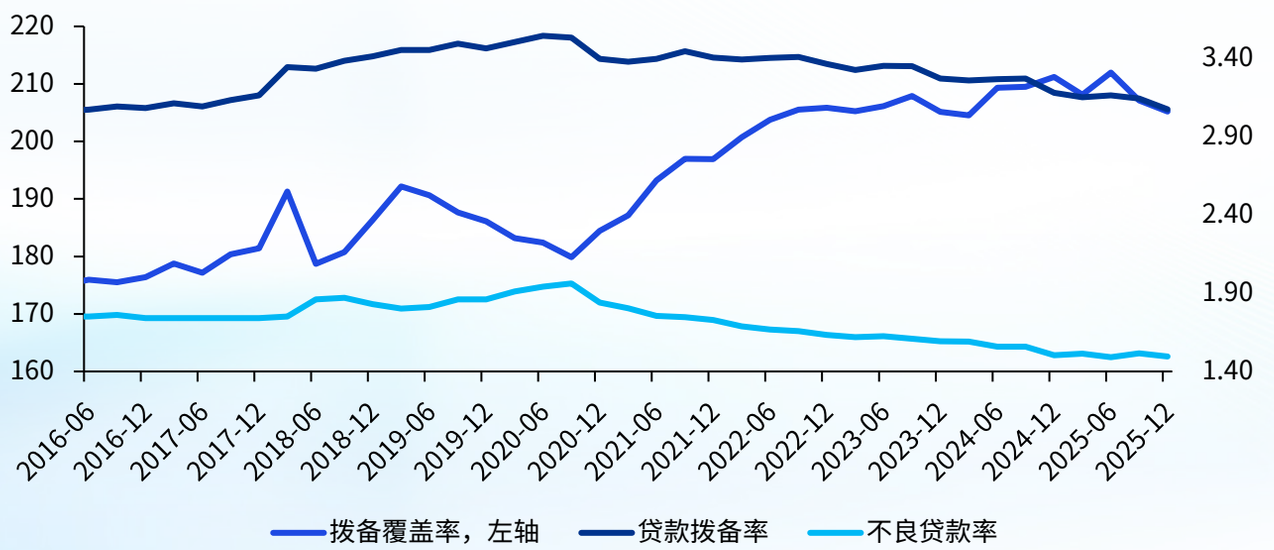
图35 上市银行可疑类贷款迁徙率，%



数据来源：Wind，毕马威分析

2025年末，商业银行平均贷款拨备覆盖率为205.21%，同比下降5.98个百分点；贷款拨备率为3.07%，同比下降0.11个百分点；不良贷款率为1.50%，与2024年末持平（图36）。拨备指标回落而不良率持平，说明行业在利润承压和资产扩张背景下，风险缓冲垫有所消耗，但整体仍维持在较高水平。这种变化一方面与净息差收窄、盈利空间压缩有关，银行需要在利润稳定和拨备计提之间做平衡；另一方面，也与前期拨备基础较厚、部分机构通过核销出表释放存量风险有关，因此拨备下降并不必然意味着风险承受力明显削弱。但从趋势上看，若后续零售风险继续抬升、房地产修复不及预期或区域中小机构风险延续，拨备边际回落会削弱长期缓冲能力。

图36 商业银行贷款拨备率和不良率，当季值，%



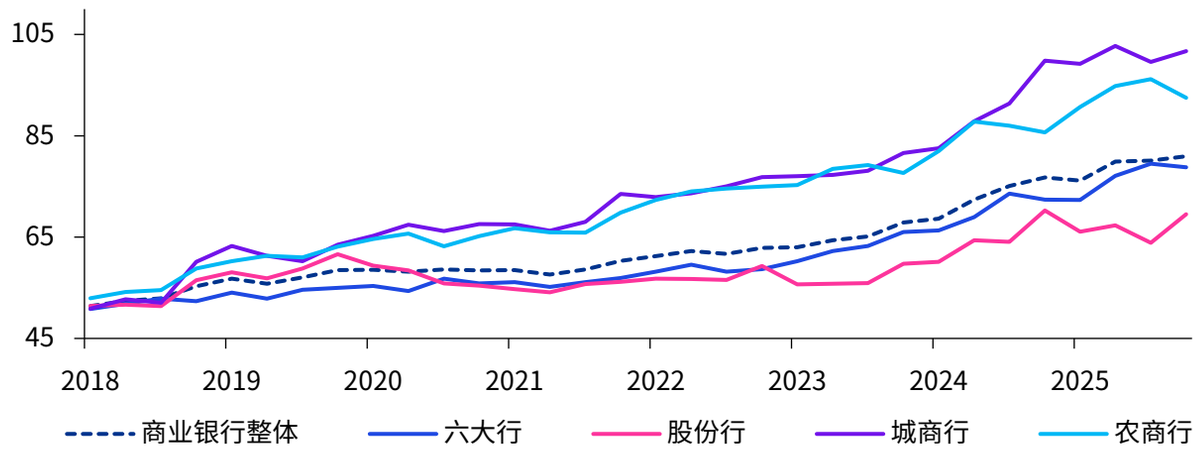
数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

流动性：指标持续改善，安全边际较为充足

2025年底，商业银行整体流动性比例为80.95%，较上年末增加4.21个百分点，增幅虽然有所下降，但仍然呈现上升趋势。分不同银行类型来看，六大行、城商行、农商行流动性比例同比分别上升6.39、1.86和6.82个百分点，均存在一定的改善。而股份行的流动性比例为69.54，较2024年下降0.72个百分点（图37）。行业整体流动性状况有所改善，但不同机构之间改善并不均衡。整体改善主要来自高流动性资产配置增加、非标和低流动性资产压降，以及资产负债期限匹配优化。六大行和农商机构改善更为明显，前者受益于存款基础稳固、债券配置能力较强，后者则与本地存款黏性较高、扩表相对审慎有关。股份行流动性比例下降，则反映其在负债成本相对较高、核心存款优势不足的背景下，仍面临一定流动性管理压力。

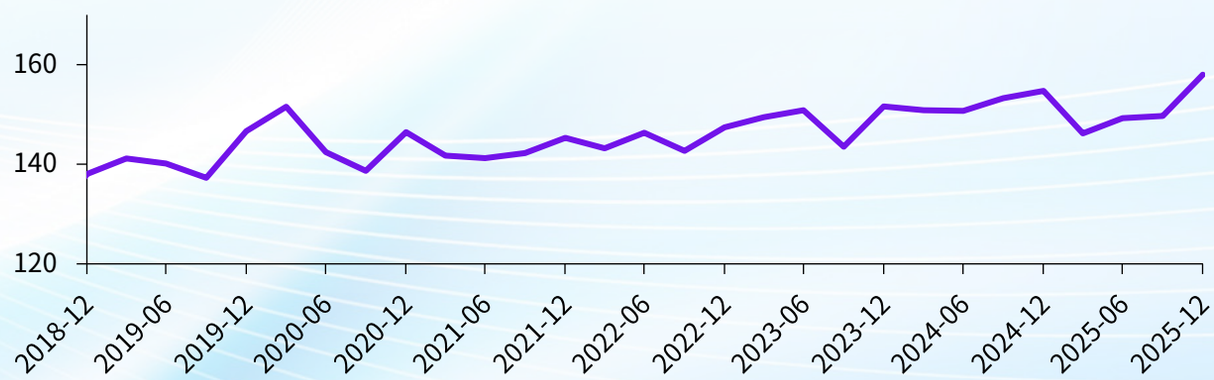
图37 不同类型商业银行流动性比例，当季值，%



数据来源：Wind，毕马威分析

2025年末流动性覆盖率为157.99%，同比上升3.2个百分点，高于《商业银行流动性风险管理办法》中要求的100%监管指标（图38）。流动性持续上升，说明行业层面的优质流动性资产储备较为充足，短期流动性冲击抵御能力较强。其原因在于，过去两年银行普遍提高了国债、政策性金融债等高等级流动性资产配置比例，同时监管“去通道”与严控非标倒逼资产向负债迁移，这一配置转向也是社融结构变化的直接影响。此外，在外部不确定性仍存、净息差持续收窄的环境下，保持较高流动性覆盖率本身也是稳健经营的重要体现。

图38 商业银行流动性覆盖率，当季值，%



数据来源：Wind，毕马威分析

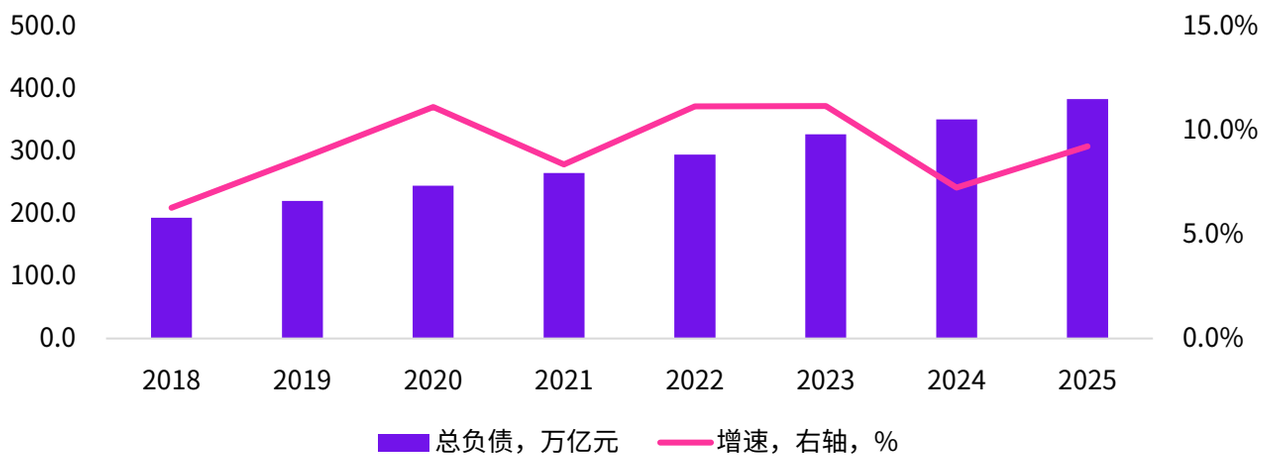
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

负债端

负债：稳健扩张夯实基础，资金支撑更有力

2025年，商业银行总负债为383.3万亿元，同比增长9.2%，较上年提高1.9个百分点，行业负债扩张速度有所加快（图39）。在资产投放保持一定强度、财政金融协同发力的背景下，负债端继续承担支持资产扩张和业务增长的基础功能。负债增速回升，主要是因为一方面信贷和投资仍需稳定资金来源支撑，另一方面存款增长恢复、外币存款扩容以及主动负债工具灵活运用共同带动了负债扩张。多家上市银行在2025年年报和业绩说明会中均提到，负债端延续较快增长态势，并通过“稳存、增存、优存”、强化结算和代发场景、拓展外币和综合化负债来源等方式夯实资金基础。与此同时，核心负债成本虽然下行，但规模扩张并未放缓，而是在低成本资金沉淀改善后增强了对资产端的支撑能力。

图39 商业银行负债规模及增速



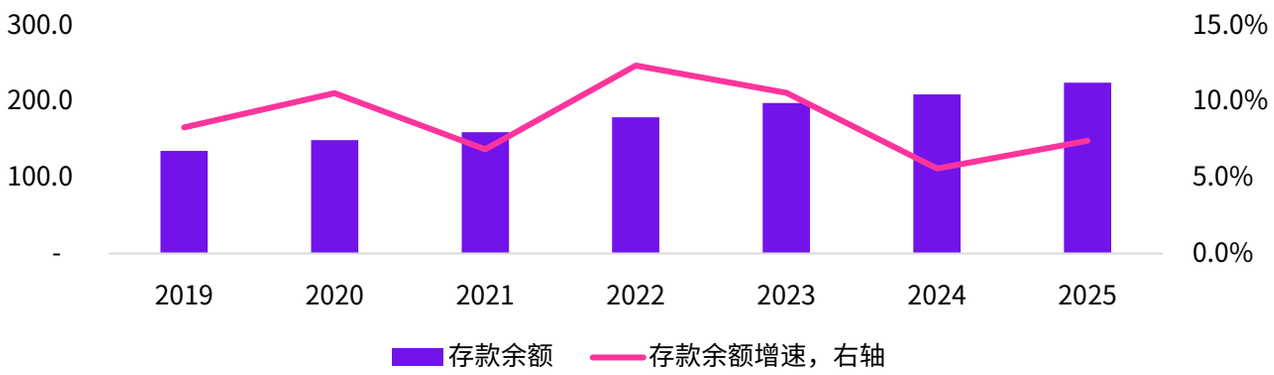
数据来源：Wind，金融监督管理总局，毕马威分析

© 2026 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。

存款：存款成本下行成为稳息差、优结构的重要支撑

2025年末，上市银行存款余额为224.9万亿元，同比增长7.4%；全年新增存款15.5万亿元，较上年多增4.4万亿元，显示2025年存款增长明显修复，且新增规模较2024年显著改善（图40）。这一变化与存款重定价、客户资金回流银行体系以及银行强化综合金融服务能力密切相关。2025年人民币存款、个人存款和对公存款均实现较快增长，财富管理、代发薪、现金管理、托管结算等综合服务有助于沉淀低成本资金。同时，前期多轮存款挂牌利率下调后，银行在“量价平衡”中更加注重高质量吸存，使存款增长在成本可控的前提下实现修复。

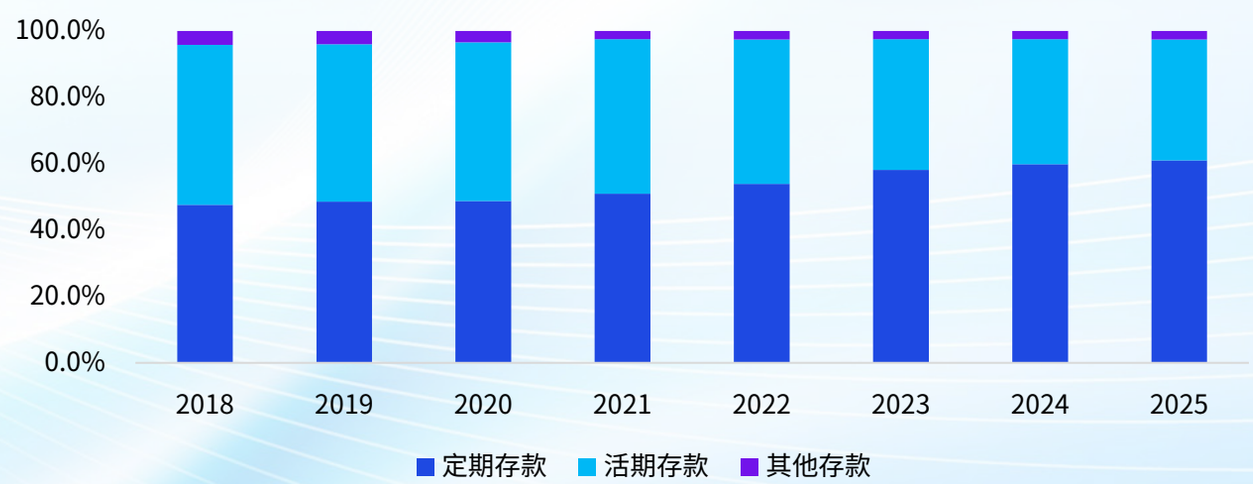
图40 上市银行存款规模及增速，万亿元，%



数据来源：Wind，毕马威分析

2025年，上市银行定期存款余额为137.1万亿元，占存款总额比重为61.0%，较上年提高1.2个百分点；全年定期存款余额新增11.9万亿元，较上年多增1.8万亿元，活期存款余额新增3.0万亿元，较上年多增2.3万亿元（图41）。上市银行存款仍延续定期化趋势，但活期存款增量较上年明显改善，说明负债结构已由“单边定期化”转向“定期仍强、活期修复”。定期化延续主要是因为低利率环境下居民和企业仍偏好确定性收益，历史上形成的高定存偏好尚未完全逆转；但活期修复则与生产经营活跃度改善、结算性资金回流以及存款挂牌利率持续下调后定存吸引力下降有关。2025年存款定期化较2022—2024年有所缓解，居民更重视流动性，企业活期资金有望企稳。与此同时，银行主动提升结算性和沉淀性资金占比，也推动活期占比边际改善。

图41 上市银行存款余额期限结构，%

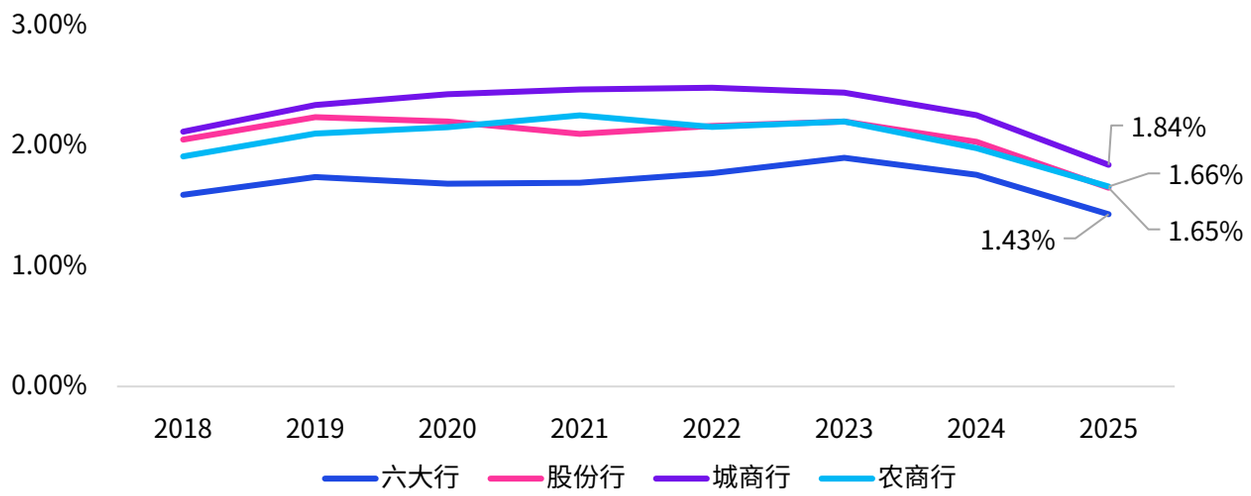


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市商业银行存款平均成本率为1.73%，较上年下降38个基点，连续两年下降。整体看，2025年存款成本下降幅度较大，负债端成本改善较为明显。其中，六大行、股份行、城商行、农商行存款平均成本分别为1.43%、1.65%、1.84%和1.66%，全部较上年明显下行（图42）。2025年负债成本改善不仅来自存款重定价持续释放红利，也与利率自律机制持续强化、违规手工补息整改效果进一步显现、银行主动压降高成本负债并提升结算性和沉淀性资金占比密切相关。

图42 上市银行存款付息率，%

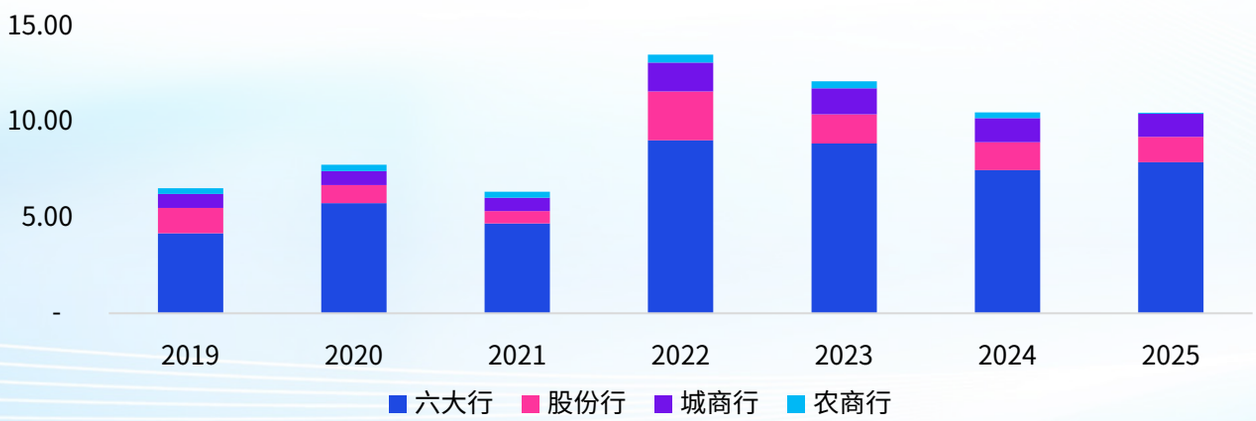


数据来源：Wind，毕马威分析

零售业务：定期存款仍占主导，存款成本率持续下降

2025年，上市银行个人存款余额新增10.5万亿元，与上年持平。从结构看，六大行新增7.5万亿元，贡献最主要增量；股份行、城商行和农商行分别新增1.3万亿元、1.2万亿元和578亿元，后两类银行较上年有所回落（图43）。整体上，零售存款仍是新增存款的核心来源，但分层分化较为明显。部分类型银行零售贷款增量回落，也反映出在理财、基金、资本市场回暖背景下，居民资产配置更趋多元，部分资金转向表外AUM和资管产品。

图43 上市银行新增零售业务存款，万亿元

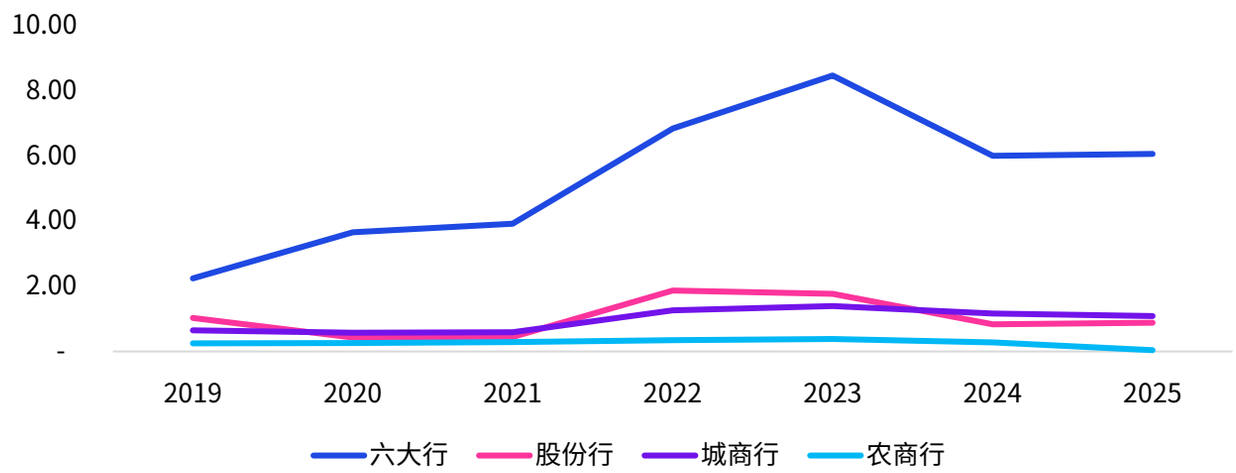


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市银行个人定期存款余额新增8.1万亿元，个人活期存款余额新增2.4万亿元（图44）。个人存款增长仍主要由定期存款驱动，零售负债定期化趋势仍较突出。与此同时，活期新增规模并不低，显示零售资金配置已开始出现灵活化倾向。其原因在于，居民端一方面仍然重视本金安全和收益确定性，尤其是在收入预期偏谨慎时更偏好定期存款；另一方面，随着定存利率持续下调、权益市场和理财收益改善，部分客户开始保留更多流动性资产，从而推动个人活期边际修复。

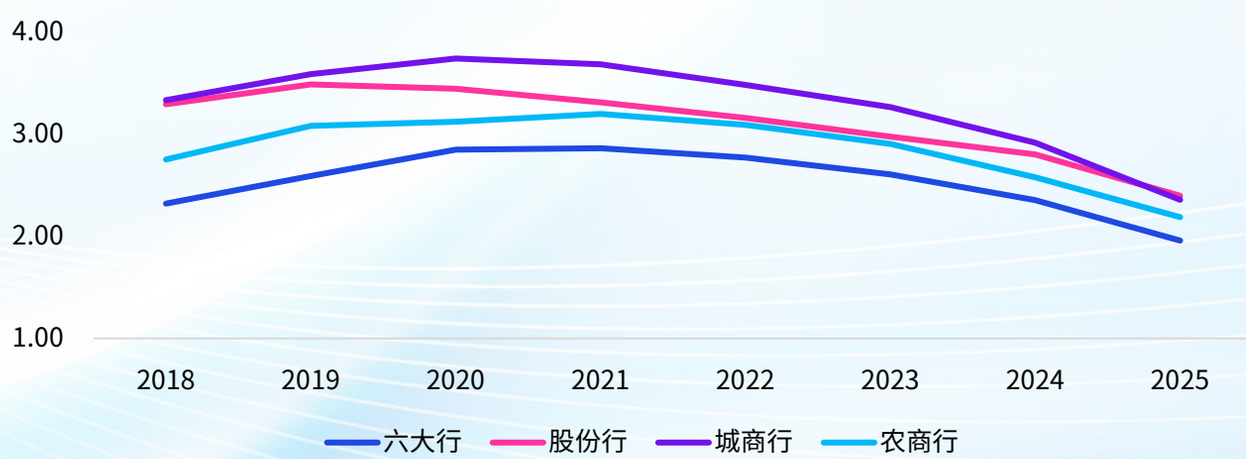
图44 上市银行新增个人定期存款，万亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

2025年，上市银行个人定期存款平均成本率为2.28%，较上年下降47个基点；个人活期存款平均成本率为0.08%，较上年下降12个基点（图45）。个人定期成本下降幅度显著大于活期，表明2025年零售负债成本改善主要来自定期存款重定价。2022年以来多轮挂牌利率下调的滞后效应在2025年集中释放，大量高息零售定期在到期续作时被更低利率替换，因此个人定期成本下行更快；而活期本身定价已处极低水平，可下调空间有限。多家银行业绩会均明确表示，活期利率“降无可降”，未来负债成本继续下降更多依赖存量定期重定价与结构优化。

图45 上市银行个人定期存款平均成本率，%



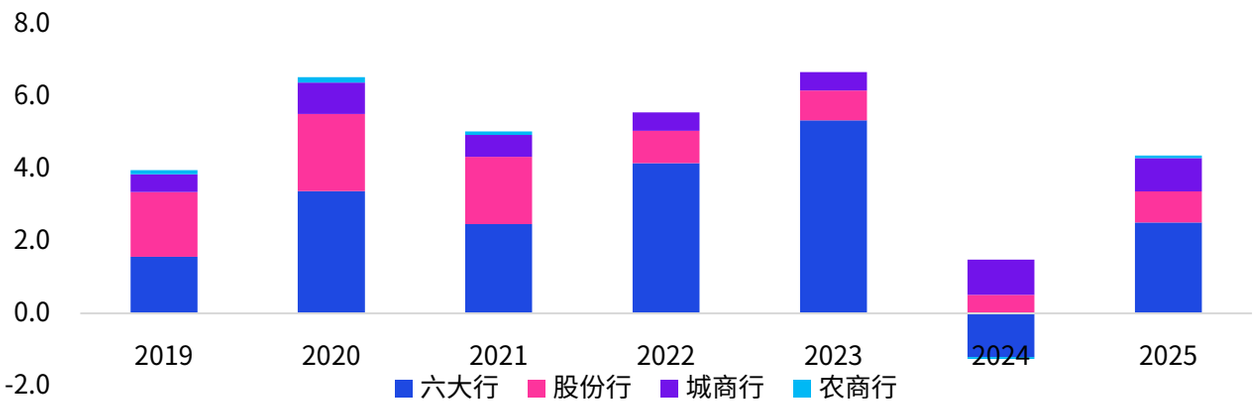
数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

公司业务：公司存款恢复增长，对公定期存款定价趋于收敛

2025年，上市银行公司存款余额新增4.4万亿元，其中六大行新增2.5万亿元，股份行和城商行均新增0.9万亿元，农商行新增761亿元（图46）。整体看，公司存款恢复增长，但明显弱于个人存款，表明对公负债修复力度虽有改善，但仍逊于零售端。公司存款增长修复主要受益于财政资金投放、结算性资金回流以及企业经营活跃度边际改善；但对公负债同时受到资金脱媒、企业现金管理效率提升和资管分流影响，因此恢复力度不及零售端。2024年“手工补息”整改后对公存款一度承压，2025年随着企业活力修复和M1企稳，公司活期存款逐步改善。

图46 上市银行新增公司存款，万亿元

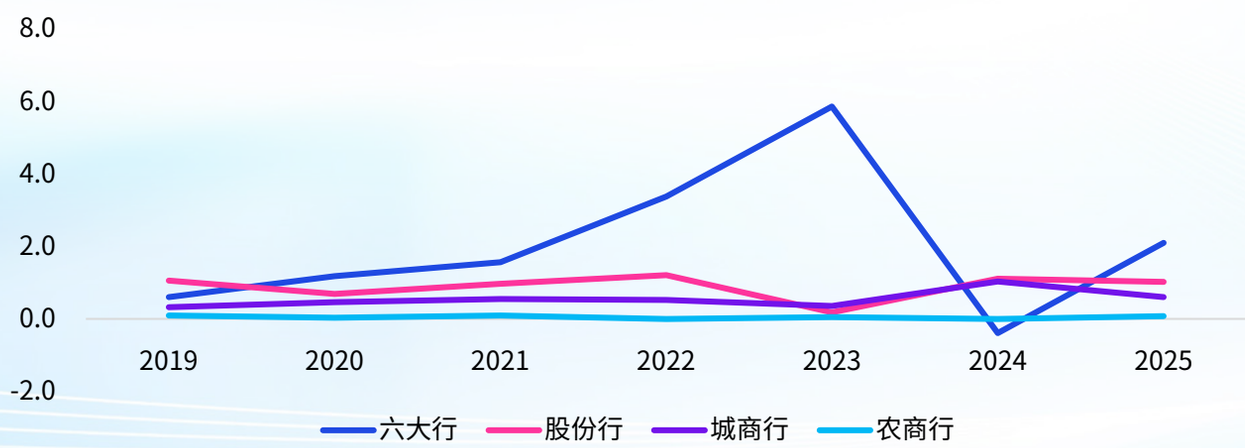


数据来源：Wind，毕马威分析

2025年，上市银行公司定期存款新增3.8万亿元，其中，六大行新增2.1万亿元，股份行和城商行新增公司定期存款均较上年减少（图47）。上市银行新增公司定期存款占新增公司存款比重较高，表明公司存款新增中仍以定期类产品为主，对公负债期限偏长、稳定性增强，但也意味着成本刚性延续。

公司定期仍占主导，一方面是企业在低利率环境下更加重视资金安全与确定性收益，另一方面也与财政性、项目性资金阶段性沉淀有关。不过，随着“手工补息”整改、高息协议类负债压降以及企业现金管理精细化推进，公司定期增量虽高，但平均定价已经明显回落，负债端稳定性和成本控制开始同步改善。

图47 上市银行新增公司定期存款，万亿元

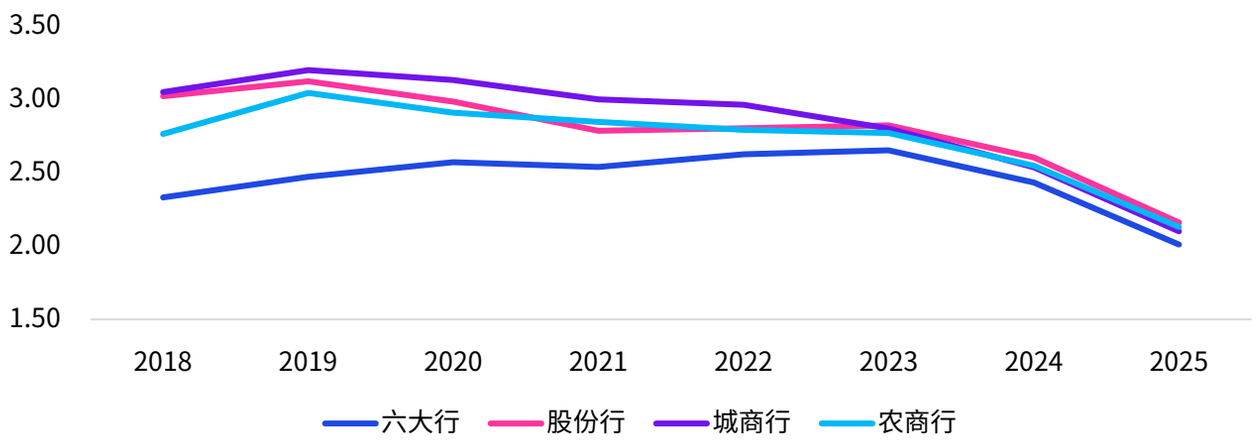


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

在监管持续规范高息揽储和整治违规补息背景下，上市银行公司定期存款平均成本率均有所下降。具体来看，六大行、股份行、城商行、农商行的公司定期存款平均成本率持续下降，分别下降至2.01%、2.16%、2.10%和2.13%，均较上年减少40个基点以上（图48）。对公定期仍是银行存款成本中相对较高的部分，但不同类型银行之间的差距并不大，反映出2025年对公定期定价趋于收敛。这一现象主要是因为监管整治高息揽储和“手工补息”后，公司存款定价的“隐性溢价”被压缩，各类银行都转向更加规范、透明的定价体系。总体来说，对公活期和定期成本均在整改和降息后明显改善，公司存款成本改善通常快于零售端，因此2025年公司定期成本虽然仍高于活期，但已不再是此前明显偏高的负债压力源。

图48 上市银行公司定期存款平均成本率，%



数据来源：Wind，毕马威分析

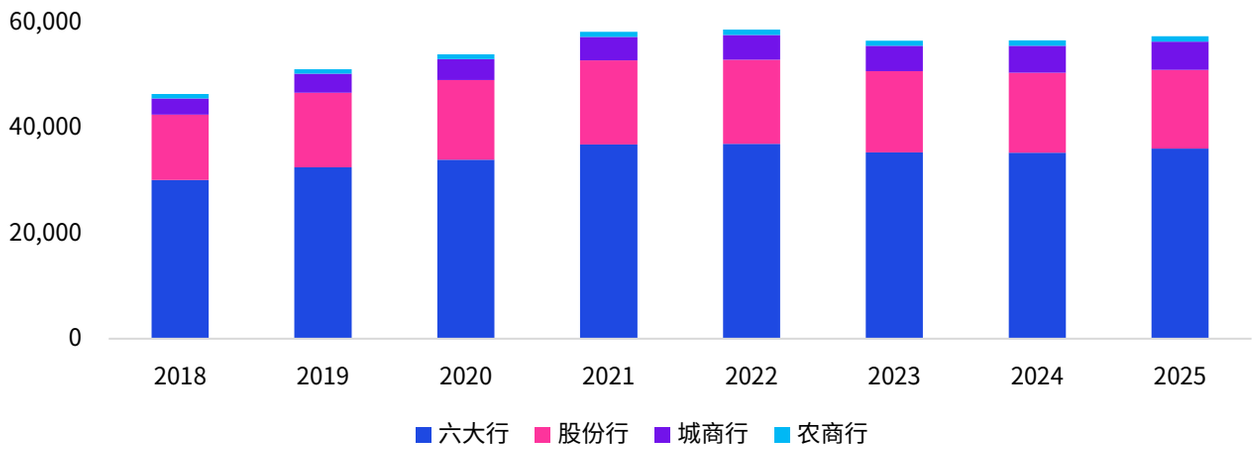
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

利润端

营业收入：盈利增长韧性显现，投资收益和中收修复成为稳业绩的重要动能

2025年，上市银行营业收入为5.7万亿元，同比增长1.4%。分类型看，六大行和城商行分别增长2.3%和4.2%，股份行和农商行分别下降1.7%和0.6%（图49）。整体来看，上市银行营收实现低位修复，但分化明显，利润增长基础仍不稳固。营业收入温和回升，主要来自负债成本下降、中间业务收入修复和投资收益贡献上升，但股份行等类型银行仍面临较强息差压力和中收修复不均衡的问题。多家银行在年报和业绩会普遍表明，2025年利息收入端仍承压，营收改善更多依赖负债重定价、财富管理、托管结算以及金融市场收入补位，因此营收虽转正，但弹性仍有限。

图49 上市银行营业收入，亿元

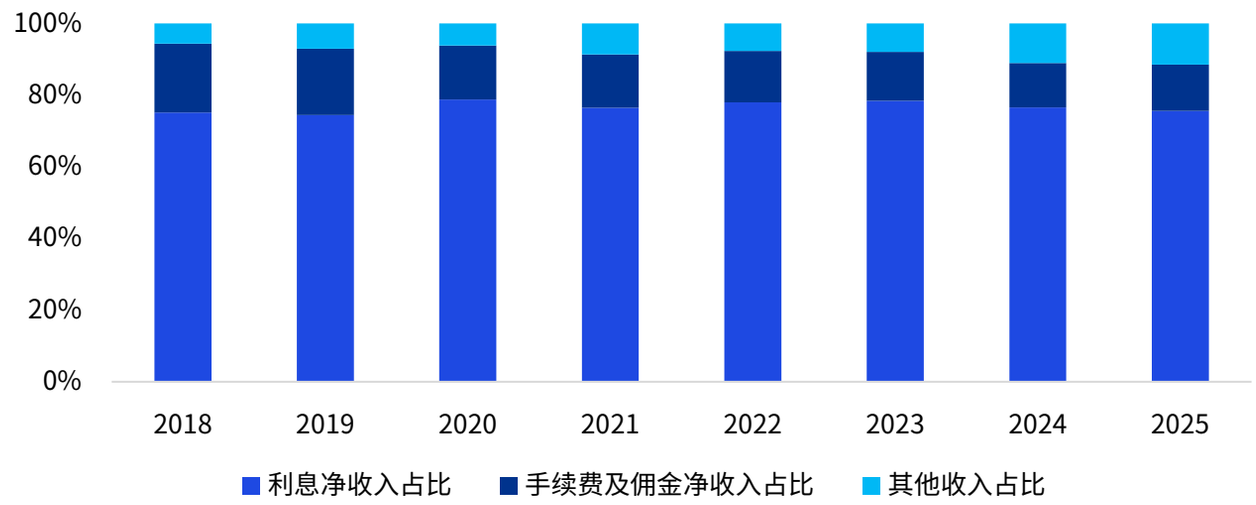


数据来源：Wind，毕马威分析

从营业收入的细分项来看，2025年，上市银行的利息净收入为4.3万亿元，占比75.5%；手续费及佣金净收入为7,421亿元，占比13.0%；其他收入（包括投资收益、公允价值变动和汇兑及汇率产品收益等）为6,590亿元，占比11.5%（图50）。上市银行收入结构仍然高度依赖利息收入，但非息收入的重要性持续上升。2025年非利息收入占比保持高位，金融投资收益、财富管理、托管结算和代理业务是主要支撑项，而中收中的部分传统业务仍受费率下调和市场环境制约。收入结构的这一特征说明，低利率时代银行仍以息差经营为核心，但越来越依赖非息收入对冲息差下行压力。多家上市银行在年报中明确表示，将着力拓展非利息收入，在财富管理、资产管理、投资银行等业务领域加大布局，推动自身从传统的“资金中介”向“综合金融服务整合者”转变。

© 2026 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。

图50 上市银行营业收入构成，%

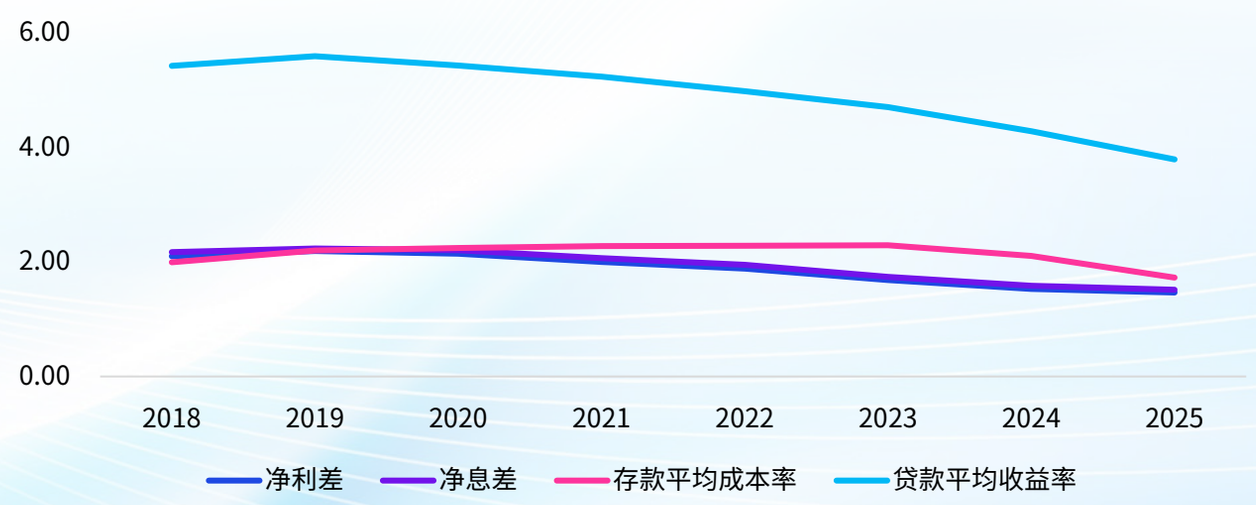


数据来源：Wind，毕马威分析

净息差降幅收窄，利息净收入增速转正

2025年，上市银行平均净息差和净利差分别为1.51%和1.47%，较上年下降7个基点和6个基点，但降幅收窄。具体来看，2025年上市银行贷款平均收益率为3.79%，存款平均成本率为1.73%，分别较上年下降了49个基点和38个基点。2025年8月后新发放贷款利率企稳，叠加高成本存款陆续到期重定价，净息差在四季度已现降幅边际收窄迹象（图51）。整体看，净息差仍处低位，资产端收益率下行压力尚未消除。净息差承压的核心原因是LPR下调、存量贷款重定价、住房贷利率走低以及同业竞争加剧，导致资产端收益率下行快于负债端成本下行。不过，2025年存款重定价和成本下调已在一定程度上缓冲了息差压力，2025年息差降幅较前期收窄，但行业仍普遍承压。

图51 上市银行净息差/净利差，%

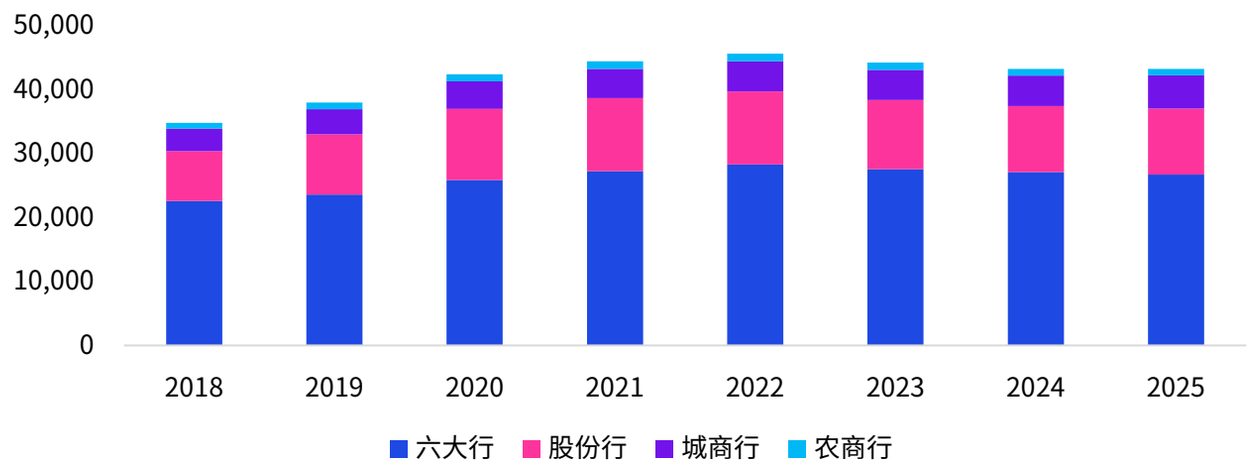


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市银行利息净收入为4.3万亿元，同比增长0.1%，增速转正。其中，城商行增长8.9%，股份行增长0.2%，六大行下降1.5%，农商行下降3.8%（图52）。利息净收入已从普遍承压转为“总体企稳、局部分化”。利息净收入能够基本企稳，主要是因为负债成本下降对贷款收益率下行形成了对冲；而部分区域型银行通过更灵活的资产负债摆布和较高的定价能力，利息净收入改善更快。相反，基数较大的银行和部分农商行受到存量资产重定价影响更大，因此利息净收入仍有下滑。

图52 上市银行利息净收入，亿元

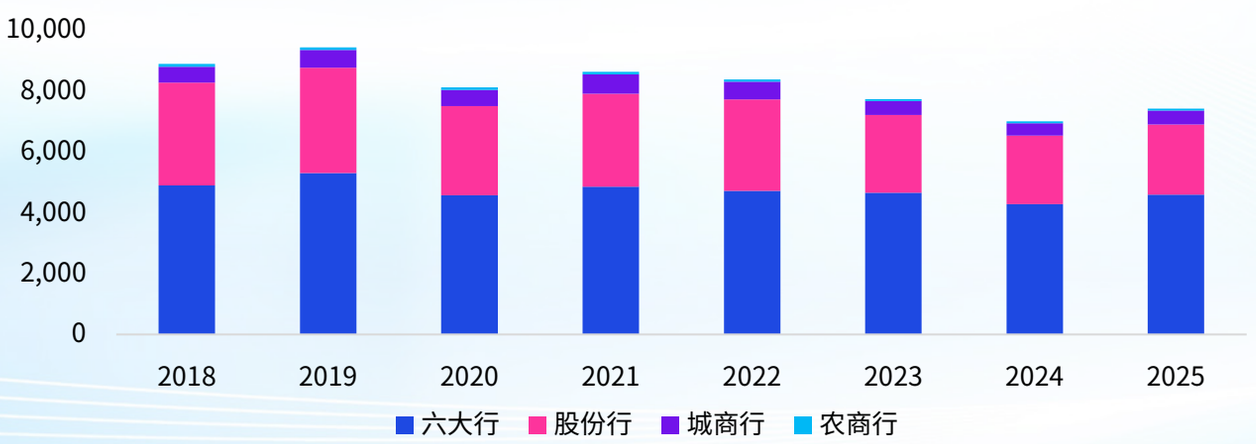


数据来源：Wind，毕马威分析

手续费及佣金业务收入由降转增

2025年，上市银行手续费及佣金净收入7,421亿元，同比增长5.9%。六大行手续费及佣金净收入为4,594亿元，同比上升7.2%；股份行为2,307亿元，同比上升2.8%；城商行为456亿元，同比上升10.4%，在各类银行中上升幅度最大；农商行手续费及佣金为64亿元，同比上升3.4%（图53）。得益于财富管理、代理业务、托管业务等收入回暖，手续费及佣金收入在经历前期压力后出现修复。多家银行在年报和业绩会均提到，理财、基金、贵金属、证券代理等业务增长较好，对中收形成支撑；但与此同时，银行卡、投行业务和银保类业务仍受费率下调、市场环境变化等因素影响，因此中收修复是结构性的，而非全面普涨。

图53 上市银行的手续费及佣金净收入，亿元



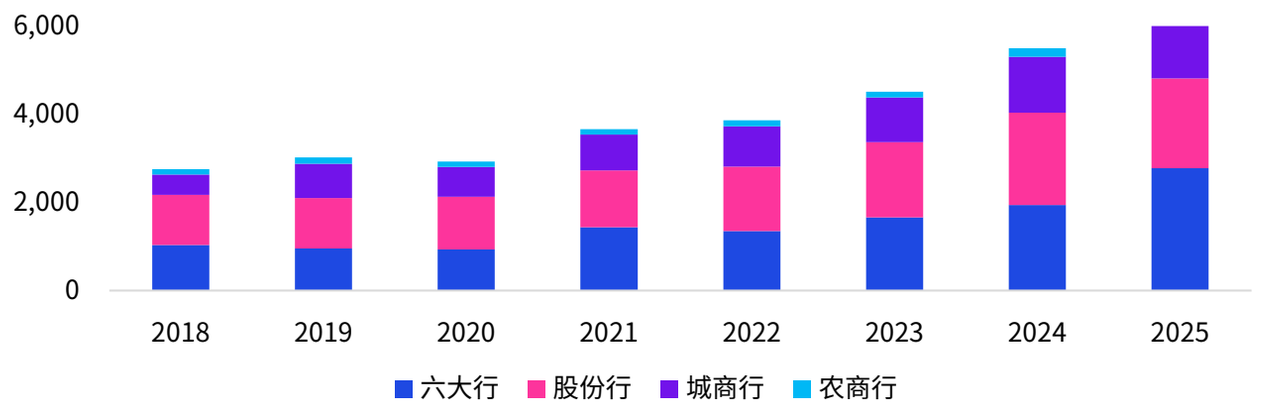
数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

投资收益同比增长17.1%，六大行投资收益显著增长

2025年，上市银行投资收益为6,438亿元，同比上升17.1%（图54）。各类型银行投资收益均实现了不同程度的增长，其中，六大行投资收益规模最大，为2,775亿元，较上年上升43.2%，这主要是债券投资浮盈兑现、贵金属、非银金融综合经营收入等贡献。此外，农商行继续保持良好的发展态势，投资收益同比增长25.4%。城商行的投资收益规模达到1,380亿元，同比上升9.2%。股份行的投资收益规模为2,038亿元，同比下降3.0%。投资收益成为2025年上市银行利润端最突出的亮点之一。投资收益大幅增长，主要是因为银行通过积极把握金融市场机会、调整投资组合和加强交易能力，弥补了息差收窄带来的收入缺口。在低利率环境下，投资收益对营收和利润的支撑作用明显上升，这也是2025年银行利润结构的重要变化。

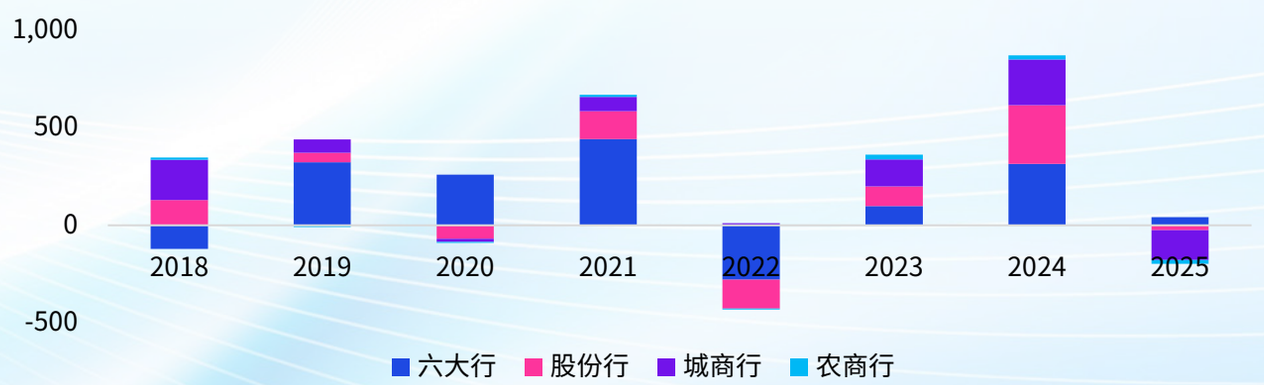
图54 上市银行投资收益，亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

2025年，上市银行的公允价值变动收益由盈转亏，由2024年871亿元变为2025年-157亿元（图55）。其中，六大行仍为正值41亿元，而股份行、城商行和农商行分别为-24亿元、-153亿元和-20亿元。整体来看，公允价值变动对利润形成拖累，且对交易盘占比较高的银行影响更大。出现这一变化，主要是因为债券投资未实现收益减少，市场利率波动和交易盘估值回吐导致浮盈收缩。2025年10年期国债收益率全年上行约25个基点、债市从“单边牛”转“宽幅震荡”，FVTPL账户交易盘资产重估致账面浮亏。与投资收益上升不同，公允价值变动反映的是未实现部分，因此在市场震荡加大时容易转负。2025年的特征是“已实现收益较强、未实现收益回落”，显示银行更多是通过兑现投资收益来抵补营收，而不是依赖账面浮盈。

图55 上市银行的公允价值变动，亿元

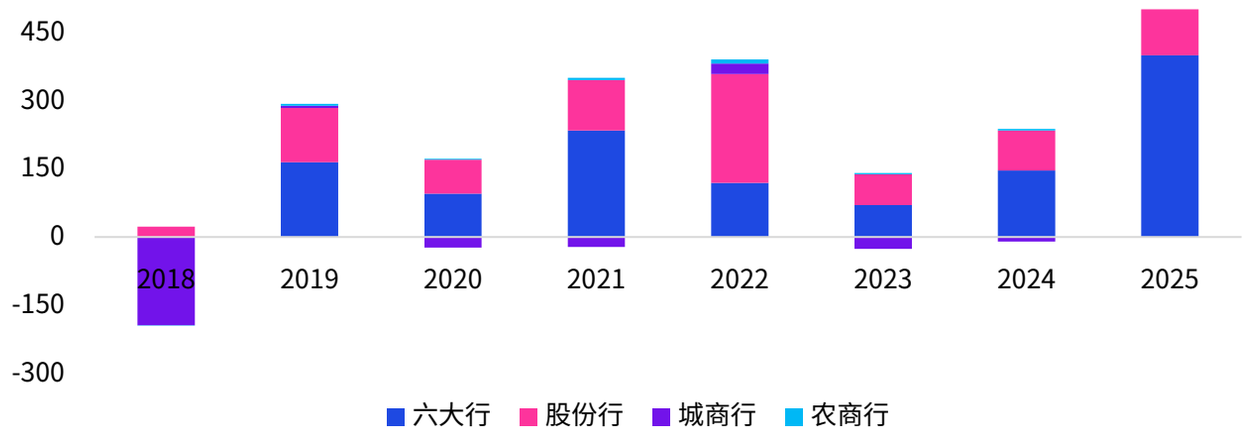


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市银行的汇兑及汇率产品净收益达到530亿元，同比增长132.8%，其中，六大行汇兑及汇率产品净收益为399亿元，同比增长172.4%，增长幅度最大（图56）。汇兑及汇率产品收入增速突出，成为非息收入中的亮点。汇兑及汇率产品净收益大幅增长，主要与人民币兑美元等汇率走强、企业出海带来的跨境金融服务需求增加，以及银行强化外汇交易、做市和客户避险等服务有关。外币业务、跨境清算和全球化优势提升了外汇相关收入贡献，因此该项收入更多受业务能力和市场波动共同驱动。

图56 上市银行汇兑及汇率产品净收益，亿元

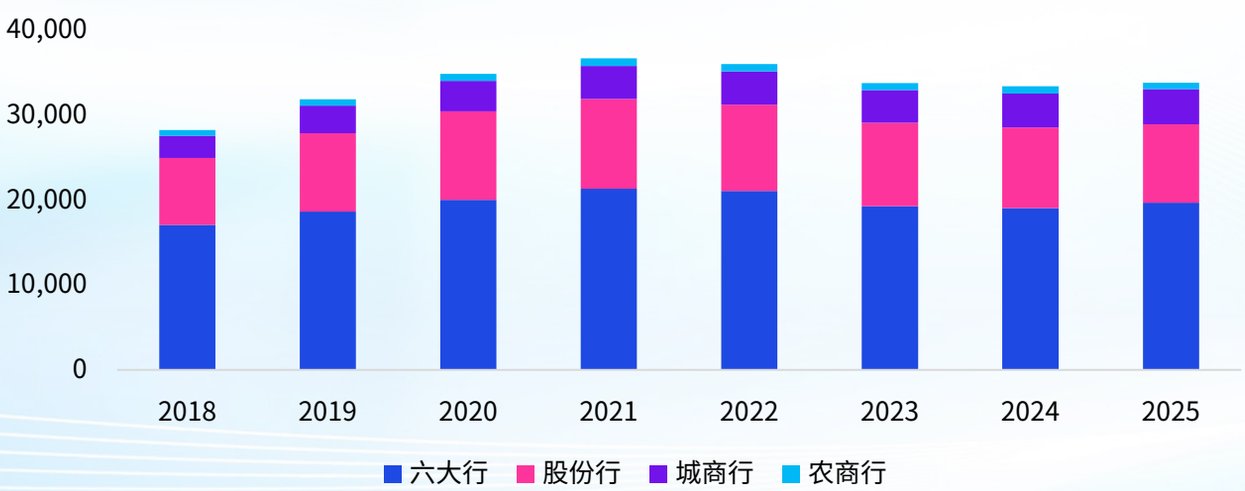


数据来源：Wind，毕马威分析

营业支出：总体保持平稳，成本控制成效显现

2025年，上市银行营业支出3.4万亿元，同比增长1.2%。分类型看，六大行和城商行分别增长3.3%和3.9%，股份行和农商行分别下降2.9%和12.2%（图57）。整体上，营业支出增幅低于营业收入增幅，说明成本控制总体有效。营业支出控制较好，主要得益于精细化管理、费用压降和信用成本总体平稳。在息差收窄背景下，银行普遍加强费用管理和流程优化，以稳定成本收入比。与此同时，部分机构综合评估资产质量和拨备利润，对减值计提进行了更审慎但可控的安排，支出端总体保持平稳。

图57 上市银行营业支出额，亿元

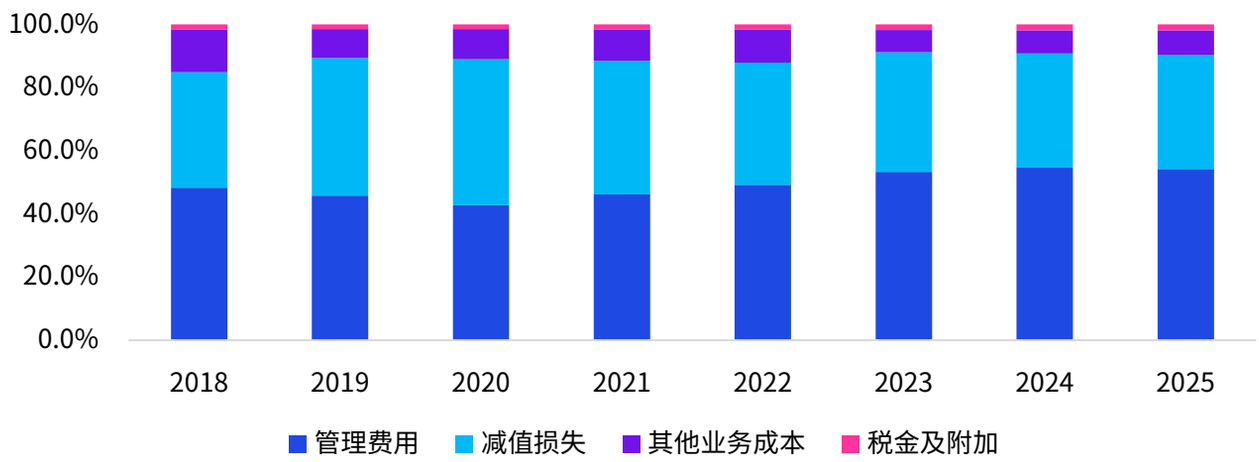


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市银行营业支出中，管理费用1.8万亿元，占54.2%；减值损失1.2万亿元，占35.6%；其余为税金及附加等项目（图58）。管理费用和减值损失仍是营业支出的两大核心构成。这一结构决定了银行利润管理的关键仍在“控费”和“控信用成本”。当息差下降时，银行难以依靠收入端改善利润，因此往往通过提升运营效率、优化人力与科技投入、加强风险前瞻识别和资产质量管控来稳定管理费用和减值损失占比。

图58 上市银行营业支出构成，%

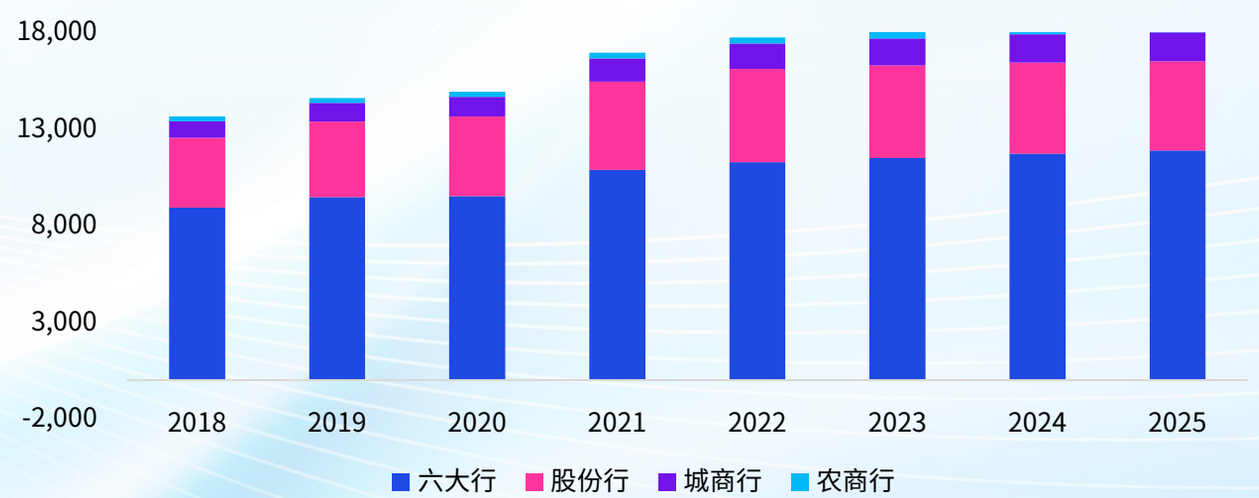


数据来源：Wind，毕马威分析

上市银行管理费用增速进一步放缓

2025年，上市银行管理费用总额为1.8万亿元，较上年增长0.6%，增速持续放缓。具体来看，六大行管理费用为1.2万亿元，较上年增加1.3%；股份制银行管理费用为4,612亿元，同比下降2.0%；城商行管理费用为1,506亿元，较上年增长3.3%（图59）。管理费用总体平稳，显示在营收承压环境下，银行费用投放较为克制。银行通过强化预算约束、推进数字化替代、优化网点和后台运营、加强精细化管理来应对息差和营收压力。

图59 上市银行管理费用，亿元

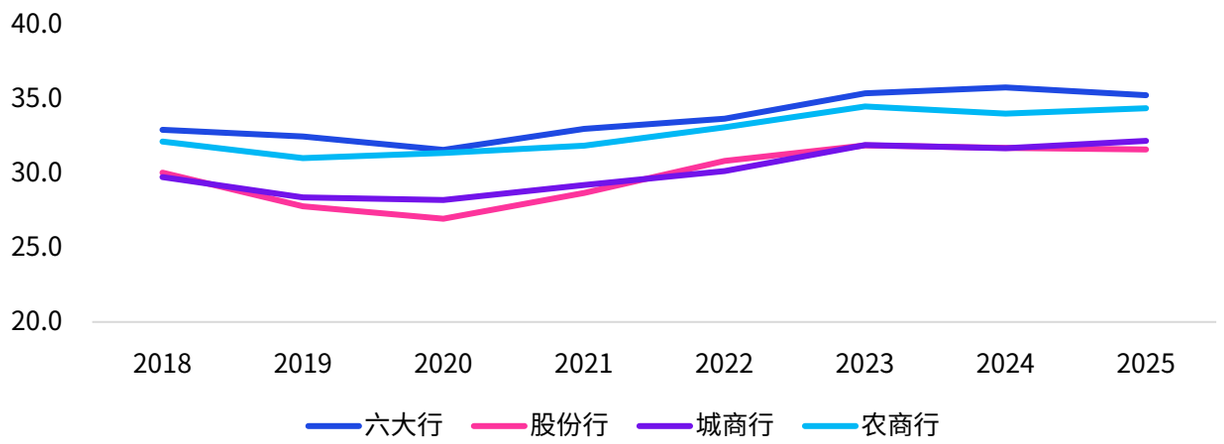


数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2025年，上市银行成本收入比为32.9%，较上年小幅上升。分类型看，农商行的成本收入比为34.4%，较上年上升0.4个百分点；城商行的成本收入比为32.2%，较上年上升0.5个百分点；而六大行和股份行的成本收入比都略有下降，平均值分别为29.9%和31.6%，较上年下降0.2和0.1个百分点（图60）。整体看，成本收入比处于相对稳定区间，主要得益于流程优化、数字化运营以及费用投放更聚焦高产出业务领域。成本收入比保持稳定，说明虽然收入端承压，但银行通过成本管控基本维持了经营效率。

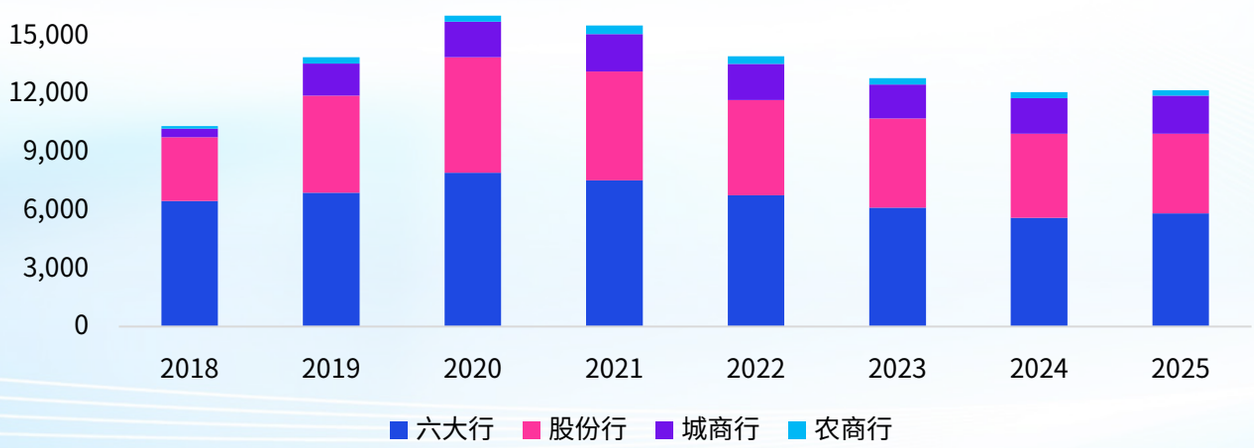
图60 上市银行成本收入比，%



数据来源：Wind，毕马威分析
注：邮储银行因历史体制原因，每年需向中国邮政集团支付储蓄代理费，该项支出计入业务及管理费，显著推升其成本收入比。2025年，邮储银行成本收入比为62.1%，约为其余五大行的两倍，对六大行整体均值产生明显扰动。为剔除这一结构性偏差，六大行成本收入比数据不含邮储银行。

2025年，上市银行计提信用减值损失1.2万亿元，同比增长0.8%。分类型看，六大行减值损失5,830亿元，较上年上升4.0%；股份行减值损失4,108亿元，较上年下降4.9%；城商行减值损失1,959亿元，同比上升6.4%；农商行减值损失280亿元，较上年下降11.0%（图61）。信用减值损失增幅较小，表明风险成本总体平稳，但不同类型银行之间仍存在压力分层。减值损失保持平稳，说明银行资产质量总体可控，同时也反映出前瞻性拨备与逆周期调节的协同作用。部分银行年报显示，公司贷款和票据贴现减值有所增加，但全行业层面并未出现明显失控，减值损失对利润的拖累较2024年并未显著扩大，风险成本总体仍处可管理区间。

图61 上市银行信用减值损失，亿元



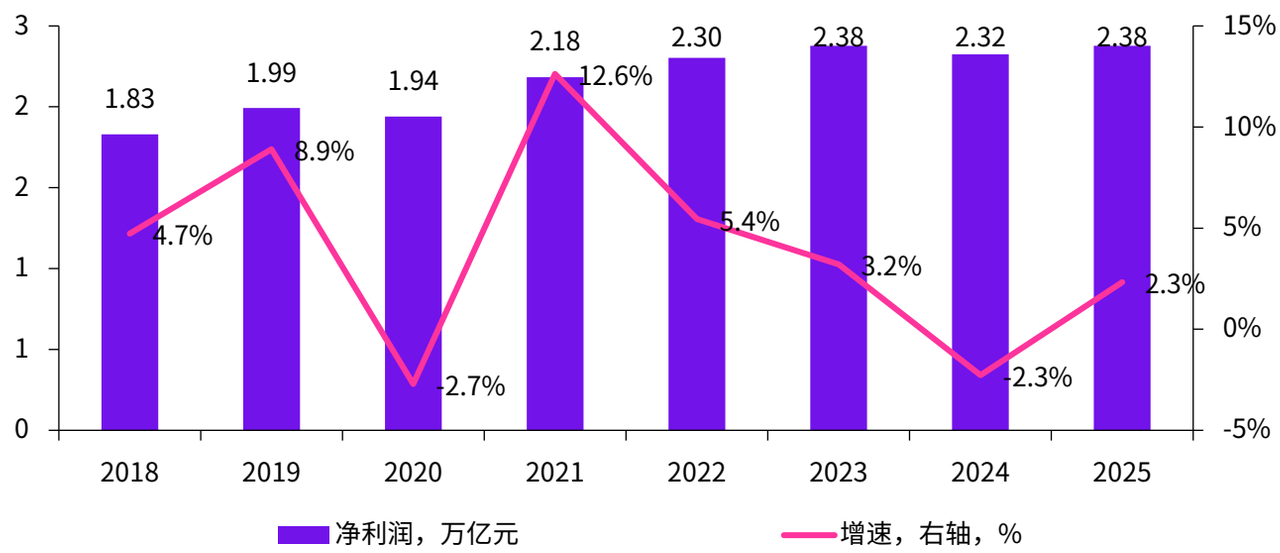
数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

盈利：净利润修复向上，相对效益仍然承压

2025年，我国商业银行累计实现净利润2.38万亿元，同比上升2.3%，扭转了上一年下滑的态势（图62）。2025年商业银行利润修复的核心支撑，一是负债成本下行对净息差形成对冲，使息差降幅边际收窄；二是财富管理等业务回暖带动手续费及佣金收入改善；三是在债券和汇率市场波动背景下，部分银行投资收益和交易类收入对营业收入形成补位。

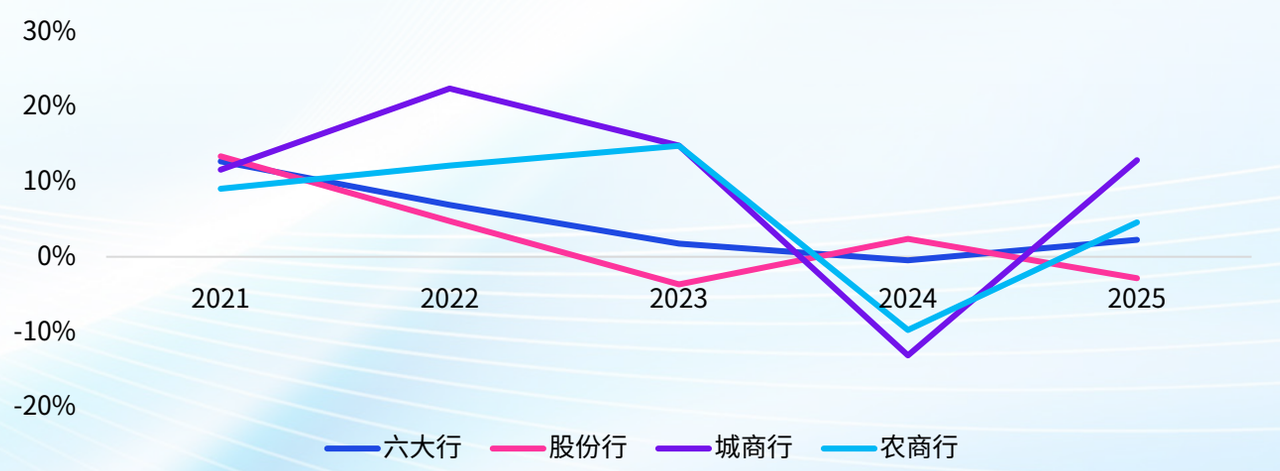
图62 商业银行净利润及增速



数据来源：Wind，国家金融监督管理总局，毕马威分析

分类型看，不同类型商业银行的净利润增速出现分化。股份行净利润下降2.8%；六大行、城商行和农商行净利润增速转正，分别增长2.3%、12.9%和4.6%（图63）。这种分化主要由净息差降幅、非息收入修复能力、投资收益贡献和成本管控差异决定。区域型银行中，部分机构凭借更灵活的资产负债管理和金融市场能力实现较高盈利弹性；而股份行受零售转型压力、资产收益率下行和中收修复不均衡影响，利润修复相对滞后。

图63 不同类型商业银行净利润增速，%

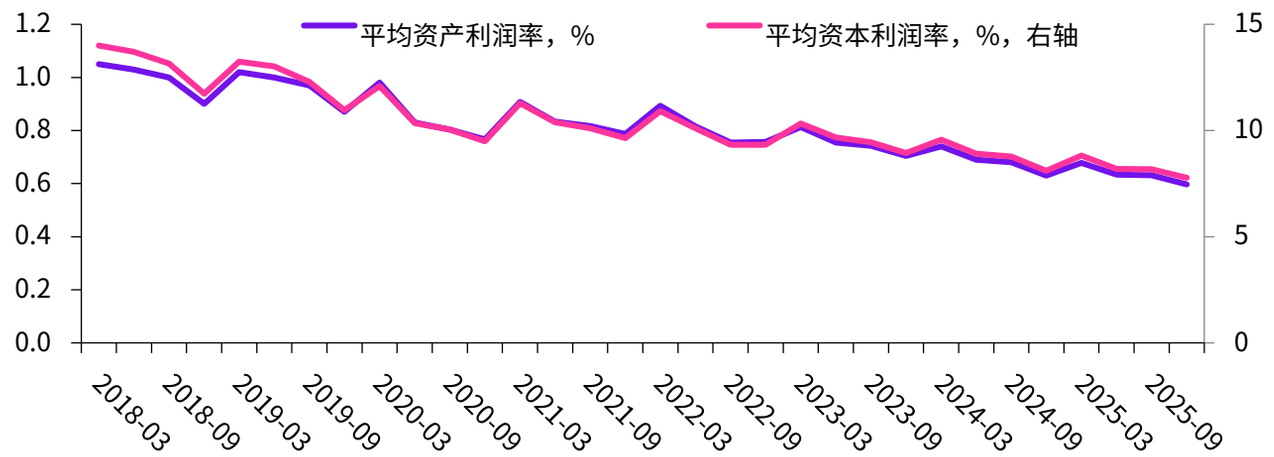


数据来源：Wind，国家金融监督管理总局，毕马威分析

© 2026 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。

从相对效益指标看，2025年商业银行平均资产利润率（ROA）和平均资本利润率（ROE）均延续下降趋势，降至十余年来最低水平。2025年商业银行ROA为0.6%，较上年下降0.03个百分点；ROE为7.78%，较上年下降0.32个百分点。2025年分母端商业银行总资产同比增长9.0%，分子端商业银行净利润同比增长2.3%，使得商业银行相对效益指标降速收窄（图64）。

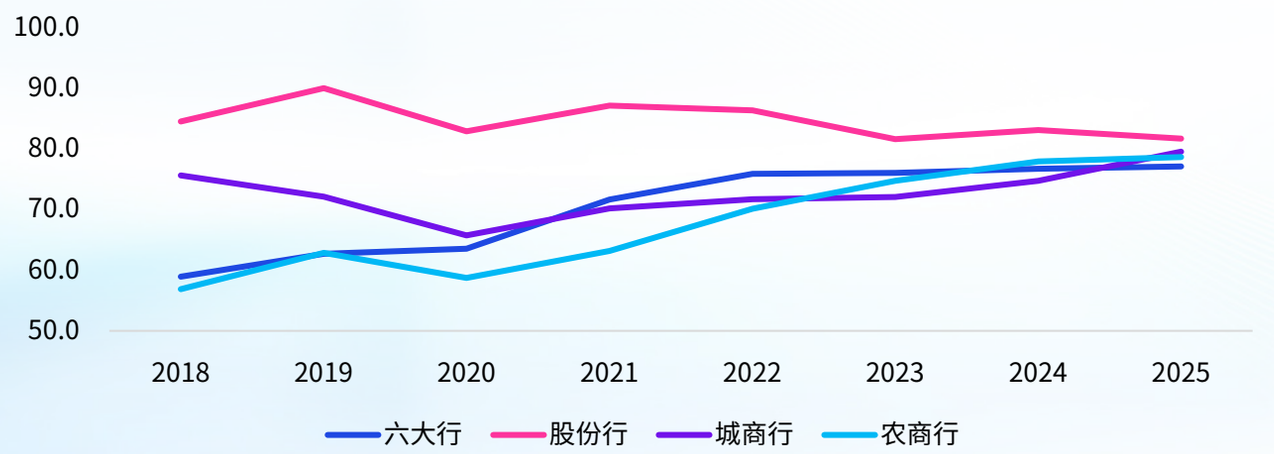
图64 商业银行平均资产利润率（ROA）及平均资本利润率（ROE），当季值



数据来源：Wind，国家金融监督管理总局，毕马威分析

从人均创利来看，2025年，上市银行人均创利为79.5万元，同比增长3.1%。分类型看，股份行人均创利81.7万元，与2024年相比虽然有所下降，但依然排在首位；城商行人均创利79.5万元，同比增长6.4%，增速最高；六大行人均创利77.1万元，增长0.5%，稳步上升（图65）。人均创利的差异主要受业务结构、人员配置、科技替代程度及单体机构经营效率影响。近年来银行普遍加快数字化转型，通过大模型、智能风控、线上化运营和流程再造提高单位人工产出，不同类型银行人均盈利能力差异收敛。

图65 上市银行人均创利，万元



数据来源：Wind，毕马威分析

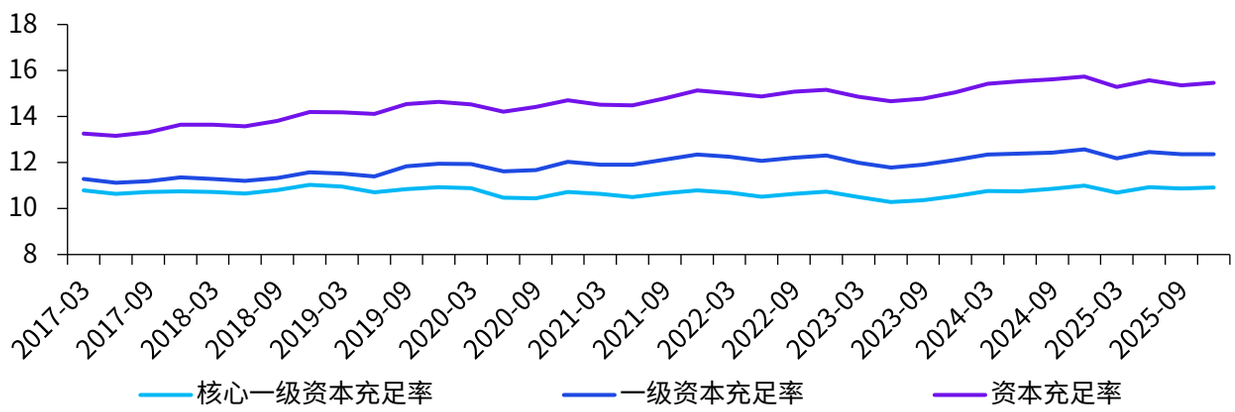
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资本端

资本基础持续夯实，内源积累与外源补充成为稳增长、促转型的关键保障

2025年底，商业银行的资本充足率为15.46%，一级资本充足率为12.37%、核心一级资本充足率为10.92%，分别较2024年下降0.28个百分点、0.21个百分点和0.08个百分点（图66）。整体来看，三项指标均未突破《商业银行资本管理办法》规定的最低要求，仍在国家金融监督管理总局的规定范围内，表明行业整体资本实力较强，风险抵补能力稳定。资本充足率保持高位，主要得益于利润留存增强内生资本积累、二级资本债和永续债等工具补充外源资本、特别国债支持大行核心一级资本，以及低风险权重资产占比提升、RWA精细化管理加强，带动资本消耗速度放缓。

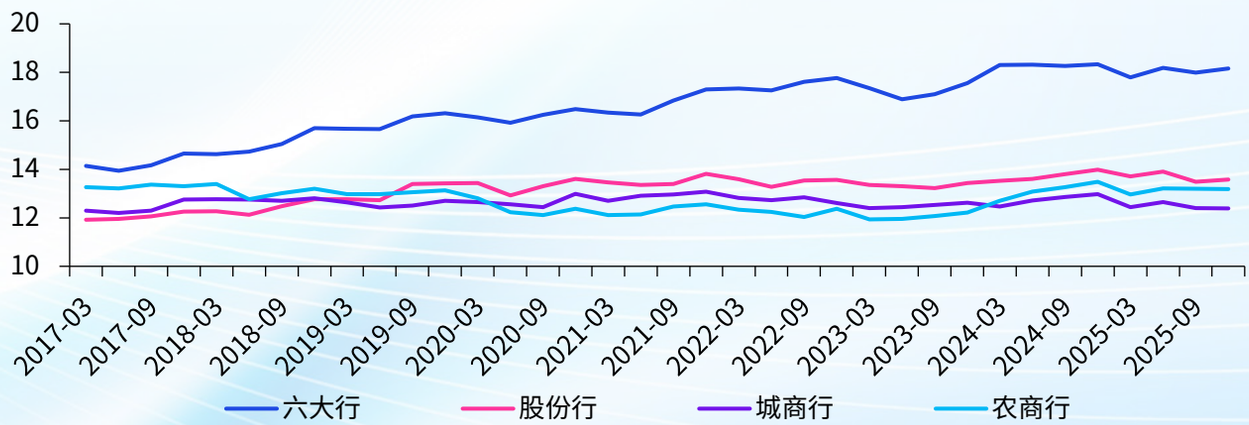
图66 商业银行资本充足率，当季值，%



数据来源：Wind，毕马威分析

分类型看，六大行的资本充足率为18.16%，股份行为13.58%，城商行为12.39%，农商行为13.18%（图67）。六大行资本最为充裕，城商行相对偏低。这种分化主要源于盈利积累能力、资本补充渠道、风险资产结构和政策支持力度差异。六大行受益于盈利规模大、资本工具发行能力强，以及5,000亿元特别国债注资等政策性资本补充落地，资本充足率显著领先；中小银行则更依赖利润留存、增资扩股和“二永债”等多元渠道补充资本，同时通过压降高资本占用、低收益资产和优化RWA结构来提高资本使用效率。

图67 不同类型商业银行的资本充足率，%



数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

2026年作为“十五五”规划的开局之年，银行业将在服务中国式现代化和高质量发展中承担更加重要的职责。一方面，稳增长、促转型、防风险仍将是行业经营主线，银行业需持续提升服务科技创新、先进制造、绿色发展、普惠民生和区域协调发展的能力，更好发挥资源配置和信用创造功能；另一方面，在低利率环境延续、息差修复仍面临压力的背景下，银行业也需加快优化资产负债结构，增强非息收入贡献，提升精细化管理、数字化经营和全面风险管理水平。可以预期，2026年银行业竞争将更加体现资本实力、客户基础、科技能力和综合服务水平的比拼。唯有坚持稳中求进、以进促稳，在支持实体经济中培育自身高质量发展动能，银行业方能在“十五五”开局之年实现更稳健的经营表现，并为经济持续回升向好提供更有力的金融支撑。

© 2026 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。

专题：银行视角下战略性新兴产业分析

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。战略性新兴产业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。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》提出，要加快新一代信息技术、新能源、新材料、智能网联新能源汽车、机器人、生物医药、高端装备、航空航天等战略性新兴产业发展，因地制宜建设各具特色、优势互补的战略性新兴产业集群，着力打造一批成长潜力大、技术含量高、渗透领域广的新兴支柱产业。随着国家持续推进科技创新、先进制造、绿色转型和数字经济发展，战略性新兴产业在政策支持、资源配置和市场关注度方面不断提升，已逐步成为现代化产业体系建设的重要支撑。

对银行而言，战略性新兴产业既是落实科技金融、绿色金融等政策要求的重要着力点，也是推动资产投向优化和客户结构升级的重要领域。相较于传统行业，战略性新兴产业融资需求更具阶段性、专业性和综合性，企业在初创、成长、扩张和整合等不同阶段，对信贷融资、股债联动、供应链金融、结算服务及投资银行服务均存在较强需求。银行能否前瞻把握战略性新兴产业的发展方向，实质上关系到其未来优质资产获取能力、综合金融服务能力以及服务实体经济的质效水平。因此，从银行视角系统评估各战略性新兴产业的融资特征、成长潜力、营运能力和风险特征，具有较强的现实意义和业务价值。本专题从行业融资[10]、成长潜力、运营能力及风险研判[11]四大维度对战略性新兴产业开展分析。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发展与融资动态，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。

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产业集群。

从融资看，2025年新一代信息技术产业融资金额为771亿美元，同比增长22.6%；融资数量为5,092笔，同比增长28.1%。在战略性新兴行业中，该行业无论融资体量还是融资活跃度都处于领先位置，说明资本仍在持续向算力基础设施、半导体、人工智能、工业软件、云计算和信息安全等细分赛道集中。

从成长潜力看，2025年该行业营业收入增速为12.9%，较2024年的11.7%提升1.2个百分点；净利润增速为15.9%，较2024年的6.2%大幅提升9.7个百分点；固定资产投资扩张率为9.3%，较2024年的9.6%小幅回落。

从营运能力看，2025年该行业营业周期为215天，较2024年的217天缩短2天；存货周转天数由117天下降至114天；应收账款周转天数由111天下降至107天。行业运营效率继续改善，库存和回款管理同步优化。

从风险看，2025年该行业流动比率为2.49，较2024年的2.78有所回落，但仍保持较高水平；息税折旧及摊销前利润（EBITDA）利息覆盖率由13.29升至14.26。短期偿债安全边际虽略有收窄，但盈利对利息支出的覆盖能力反而增强，整体风险仍处于可控区间。

10. 本文行业融资数据均来自投中数据，数据下载日期为2026年5月15日。
11. 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2026年5月21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2026年5月21日。

© 2026 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。

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。

从融资看，2025年生物产业融资金额为282亿美元，同比增长22.4%；融资数量为2,011笔，同比增长19.4%。融资规模和融资活跃度均保持较快增长，说明资本对创新药、医疗器械、合成生物和细胞治疗等方向仍保持较高关注。

从成长潜力看，2025年生物产业营业收入增速为7.0%，低于2024年的8.4%；净利润增速为12.7%，高于2024年的10.0%；固定资产投资扩张率则由6.5%降至0.9%。

从营运能力看，2025年生物产业营业周期为241天，较2024年的240天基本持平；存货周转天数由172天降至169天；应收账款周转天数维持在69天。说明行业营运效率整体稳定，应收账款管理表现优于多数制造业赛道。

从风险看，2025年流动比率为3.68，虽低于2024年的3.95；EBITDA利息覆盖率由9.99升至11.91。这意味着生物产业短期偿债能力最强，经营现金流对利息支出的覆盖也在改善。

高端装备制造

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，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。

从融资看，2025年高端装备制造融资金额为212亿美元，较2024年的26亿美元大增715.4%；融资数量为335笔，较2024年的254笔增长31.9%。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。

从成长潜力看，2025年高端装备制造营业收入增速为11.6%，较2024年的5.3%提升6.3个百分点；净利润增速由2024年的-16.5%转为2025年的15.5%，改善幅度高达32个百分点；固定资产投资扩张率由4.3%升至4.8%。

从营运能力看，2025年高端装备制造营业周期为317天，较2024年的326天缩短9天；存货周转天数维持169天；应收账款周转天数由139天微升至140天。

从风险看，2025年流动比率为2.19，较2024年的2.35略有回落；EBITDA利息覆盖率由17.79升至19.80。这表明行业短期流动性略有收缩，但盈利对债务利息的覆盖能力反而增强，风险整体可控。

© 2026 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。

新能源

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。

从融资看，2025年新能源产业融资金额为147亿美元，较2024年的94亿美元增长56.9%；融资数量由618笔增至706笔，增长14.2%。

从成长潜力看，2025年新能源产业营业收入增速为-0.3%，较2024年的-2.0%略有改善，但仍未转正；净利润增速为-34.0%，虽较2024年的-34.8%略有修复，但仍处于深度负增长；固定资产投资扩张率由17.4%大幅降至3.9%。

从营运能力看，2025年营业周期由276天升至279天；存货周转天数由122天降至117天；应收账款周转天数却由160天升至171天。

从风险看，2025年流动比率由1.73升至1.82，略有改善；但EBITDA利息覆盖率由5.88降至4.58。也就是说，新能源行业短期流动性并未恶化，但盈利对债务利息的覆盖能力显著走弱。

新能源汽车

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。

从融资看，2025年新能源汽车产业融资金额为227亿美元，同比增长51.9%；融资数量由536笔增至582笔，增长8.6%。融资金额增长快于融资数量，说明资本正在向头部整车厂、关键零部件、智能驾驶和电动化核心环节集中，行业更像是“强者恒强”的集中化融资，而不是全面扩散式融资。

从成长潜力看，2025年新能源汽车营业收入增速为10.7%，较2024年的12.0%略有放缓；净利润增速为22.2%，较2024年的23.5%小幅回落；固定资产投资扩张率由11.3%升至11.8%。

从营运能力看，2025年新能源汽车营业周期为199天，较2024年的204天缩短5天；存货周转天数由96天降至93天；应收账款周转天数由114天微升至116天。

从风险看，2025年流动比率为1.86，较2024年的1.85基本稳定；EBITDA利息覆盖率由25.71降至21.44，虽有回落，但仍显著高于其他行业。

© 2026 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。

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。

从融资看，2025年新材料产业融资金额为102亿美元，较2024年的61亿美元增长68.7%；融资数量由609笔增至912笔，增长49.8%。

从成长潜力看，2025年新材料营业收入增速为10.8%，较2024年的1.3%提升9.5个百分点；净利润增速由2024年的-28.1%转为2025年的6.9%，改善幅度达35个百分点；固定资产投资扩张率由12.2%回落至8.8%。

从营运能力看，2025年新材料营业周期由197天升至201天；存货周转天数由93天升至96天；应收账款周转天数由107天升至112天。

从风险看，2025年流动比率为2.24，较2024年的2.31小幅下降；EBITDA利息覆盖率由13.29升至13.89。这意味着短期流动性略有收缩，但债务利息覆盖能力反而改善，整体风险可控（表1）。

表1 2024-2025年部分战略性新兴行业四个维度指标

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	应收账款周转天数	流动比率	EBITDA利息覆盖率
新一代信息技术	2024	628	3,976	11.7%	6.2%	9.6%	217	116.8	110.8	2.78	13.29
	2025	771 ▲	5,092 ▲	12.9% ▲	15.9% ▲	9.3% ▼	215 ▲	114.5 ▲	106.7 ▲	2.49 ▼	14.26 ▲
生物产业	2024	231	1,684	8.4%	10.0%	6.5%	240	171.7	68.6	3.95	9.99
	2025	282 ▲	2,011 ▲	7.0% ▼	12.7% ▲	0.9% ▼	241 ▼	169.2 ▲	69.2 ▼	3.68 ▼	11.91 ▲
高端装备制造业	2024	26	254	5.3%	-16.5%	4.3%	326	169.3	139.1	2.35	17.79
	2025	212 ▲	335 ▲	11.6% ▲	15.5% ▲	4.8% ▲	317 ▲	169.5 ▼	139.5 ▼	2.19 ▼	19.80 ▲
新能源产业	2024	94	618	-2.0%	-34.8%	17.4%	276	121.8	160.0	1.73	5.88
	2025	147 ▲	706 ▲	-0.3% ▲	-34.0% ▲	3.9% ▼	279 ▼	116.9 ▲	170.8 ▼	1.82 ▲	4.58 ▼
新能源汽车	2024	149	536	12.0%	23.5%	11.3%	204	95.7	114.2	1.85	25.71
	2025	227 ▲	582 ▲	10.7% ▼	22.2% ▼	11.8% ▲	199 ▲	93.2 ▲	116.4 ▼	1.86 ▲	21.44 ▼
新材料	2024	61	609	1.3%	-28.1%	12.2%	197	93.1	106.9	2.31	13.29
	2025	102 ▲	912 ▲	10.8% ▲	6.9% ▲	8.8% ▼	201 ▼	96.4 ▼	112.0 ▼	2.24 ▼	13.89 ▲

数据来源：Wind，投中数据，毕马威分析

© 2026 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。

银行业监管政策重点及观察

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

孟璐
研究院副总监

特别鸣谢：侯亚男、范嘉怡、区颖蓉

前言

在金融双向开放持续深化与中资企业加速国际化布局的背景下，中国银行机构正以前所未有的深度参与国际竞争。为助力商业银行把握机遇、应对挑战，我们系统梳理了近期国内外监管政策的关键动态与发展趋势，旨在为其国际化、综合化战略的实施提供前瞻性参考。

国内金融监管综述

《“十五五”规划纲要》提出，加快建设金融强国，完善中央银行制度，全面加强金融监管，构建风险防范化解体系，保障金融稳健运行。从近期金融工作情况报告的论述来看，金融系统在经济体系中主要承担“服务实体经济的资源配置功能”与“维护金融稳定的风险防控功能”的双重功能[12]。

2025年至今，我国重要监管政策围绕服务实体经济、规范市场行为与深化对外开放三条主线密集推进。一方面，聚焦新质生产力与“五篇大文章”，通过出台《加快构建科技金融体制 有利支撑高水平科技自立自强的若干政策举措》《关于实施中小微企业贷款贴息政策的通知》及《关于进一步优化科技创新债券机制的通知》等政策要求，持续强化金融资源精准滴灌，提升服务实体经济质量和效率。另一方面，在深化金融改革与对外开放层面，协同推进《人民币跨境支付系统业务规则》《关于跨国公司本外币一体化资金池业务有关事宜的通知》等一系列制度安排，加速跨境金融基础设施建设与跨境融资便利化，为加快建设金融强国、推动“十五五”经济社会高质量发展夯实制度基础。第三个重点是强化金融消费者权益保护与机构行为监管，密集发布《金融机构消费者权益保护监管评价办法》《银行保险机构资产管理产品信息披露管理办法》等制度，推动银行业务提升全流程合规性，定价机制更加科学透明，进一步维护金融消费者合法权益。此外，在人工智能方面，持续完善监管框架，将监管原则、伦理规范等转化为落地实务要求，鼓励创新与风险防控并重，更新发布《人工智能安全治理框架》2.0版，制定《人工智能科技伦理审查与服务办法（试行）》《人工智能拟人化互动服务暂行办法》《智能体规范应用与创新发展实施意见》等。

12. 国务院关于金融工作情况的报告，国务院，2025年10月26日

© 2026 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。

国际金融监管综述

全球经济展现出较强发展韧性，在通胀逐步回落与货币政策环境趋于宽松的支撑下，国际贸易活动保持活跃。金融体系作为资金融通与风险定价的重要节点，在维护经济稳定、促进资源跨境配置方面的作用愈发显著。2025年至2026年一季度，在绿色金融与数字金融领域，全球监管框架持续深化，基建探索步伐加快。在跨境业务方面，打破数据孤岛与推进标准化建设成为关键要点。在人工智能与消费者权益保护领域，监管持续平衡创新与风险。从主要监管举措来看，国际监管机构一方面通过沙盒与促进计划鼓励人工智能创新应用，另一方面密集出台全生命周期风险管理指南，着力防范算法偏见与模型风险。同时，消费者权益保护被提至重要位置，相关政策聚焦数字支付隐私保护、弱势群体权益保障及机构消费者责任的压实等方面。

重点专题解读

国内

01 五篇大文章

2025年3月，国务院正式发布《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》后，“五篇大文章”“1＋N”政策体系加速构建并日趋完善。2025年至今，金融监管部门已围绕“五篇大文章”持续出台多项专项金融政策，对实施路径作出清晰规划。

数字金融方面，《银行业保险业数字金融高质量发展实施方案》明确行业数字化转型路径，搭建高质量数字金融发展框架。科技金融方面，《加快构建科技金融体制 有力支撑高水平科技自立自强的若干政策举措》完善科技金融体制，强化金融对科技创新的核心支撑；《关于进一步优化科技创新债券机制的通知》优化科创债券融资机制，拓宽科技企业多元化融资渠道，全力助力高水平科技自立自强。普惠金融方面，《关于规范供应链金融业务引导供应链信息服务机构更好服务中小企业融资有关事宜的通知》规范供应链金融业务，畅通中小微企业融资链条；《支持小微企业融资的若干措施》出台专项举措，破解小微融资难题；《银行业保险业普惠金融高质量发展实施方案》确立普惠金融高质量发展标准；《关于实施中小微企业贷款贴息政策的通知》通过贴息减负，直接降低小微融资成本，全面提升普惠金融服务质效。

整体而言，本轮监管政策以系统性思维推动金融资源精准配置于科技创新、民营小微、产业链供应链等关键节点，促进“科技—产业—金融”良性循环与经济可持续发展，引导行业真正回归服务实体经济本源，加快迈向高质量发展新阶段。同时，以数字金融深度赋能行业，以数据支持精准投放与风控，促进金融深度服务实体经济。

从市场反馈来看，银行业转型步伐全面提速，竞争焦点转向专业化、数智化能力。从行业来看，银行机构呈现差异化布局态势，专业专营服务体系亦持续完善；加之银政、银企、银保协同不断深化，政策工具与信贷投放高效联动，金融资源持续向实体经济关键环节精准集聚。从机构自身来看，一方面，融资供给结构持续优化，“信贷+债券+股权”的综合金融服务模式加速落地，科创、普惠、数据类融资产品成为业务布局重点；另一方面，智能风控体系加快升级，供应链金融运营愈加规范，风险处置效能稳步提升。

© 2026 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。

五篇大文章

数字金融

《银行业保险业数字金融高质量发展实施方案》

- 建立健全数字金融治理机制
- 高质量推进数字金融服务
- 充分发挥人工智能等新技术创新引领作用
- 有效激发数据要素潜能
- 牢牢守住风险底线
- 高效推动监管数字化智能化转型

五篇大文章

科技金融

《加快构建科技金融体制 有力支撑高水平科技自立自强的若干政策举措》

- 做好科技金融大文章，构建与科技型企业全生命周期融资需求相适应的多元化、接力式金融服务体系。
- 发挥创业投资支持科技创新生力军、资本市场支持科技创新的关键枢纽的作用，加强财政政策对科技金融的引导和支持。

《关于进一步优化科技创新债券机制的通知》

- 引导企业发行中长期科技创新债券。为更好匹配科技研发与股权投资的中长期属性，**科技型企业发行的科技创新债券期限应为270天及以上，股权投资机构发行的科技创新债券期限应为3年期及以上。**

五篇大文章

普惠金融

《关于规范供应链金融业务 引导供应链信息服务机构更好服务中小企业融资有关事宜的通知》

- 规范发展供应链金融业务，促进供应链上下游互利共赢发展
- 规范商业银行供应链金融管理，切实履行贷款管理主体责任
- 规范应收账款电子凭证业务，完善管理框架，防范业务风险

《银行业保险业普惠金融高质量发展实施方案》

- 优化普惠金融服务体系
- 巩固提升普惠信贷体系和能力
- 加强普惠保险体系建设

《支持小微企业融资的若干措施》

- 从**增加融资供给、降低综合融资成本、提高融资效率、提高支持精准性、落实监管政策、强化风险管理、完善政策保障、做好组织实施**八大维度推出针对性举措。

《关于实施中小微企业贷款贴息政策的通知》

- 政策明确自2026年1月1日起，对投向新能源汽车、工业母机、医药工业、工业软件、民用大飞机、轨道交通装备、农机装备等重点产业链及其上下游，以及生产性服务业、农林牧渔和农副产品加工业、人工智能等新兴领域的中小微民营企业固定资产贷款和参与相关项目使用的新型政策性金融工具资金，**按贷款本金给予年化1.5个百分点、期限不超过2年的中央财政贴息，单户贴息贷款规模上限5,000万元**，实施期限暂定1年，同一笔贷款不得重复享受其他中央财政贴息。

© 2026 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。

毕马威观察

“五篇大文章”战略引领下，我国金融监管逻辑逐步呈现顶层统筹强化、规则体系闭环、数字化深度嵌入、发展与风控协同的特征。监管以提升金融服务实体经济质效为核心，通过结构性引导、市场化创新、穿透式风控，构建适配新发展格局的现代金融治理框架，银行业发展模式、业务结构与核心能力也将迎来系统性重塑。

科技金融政策打破“重抵押、看报表”的传统授信思路，要求银行构建以“技术流”为核心的科创企业评价体系，建立专属识别标准与创新积分机制，优化长周期考核与风险容忍度安排，适配科创企业轻资产、高风险、长周期融资特点。普惠金融则从规模导向转向高质量发展，进一步健全专业化普惠信贷体系，强化银保协同，优化风险分类与核销流程，兼顾小微、三农融资可得性与商业可持续性。数字金融则凸显数据要素的战略价值，引导银行以数字技术赋能业务与风控，同步严守数据安全合规底线，实现转型发展与风险防控同步推进，全方位驱动银行业回归金融本源、实现高质量发展。

© 2026 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。

02 跨境业务

随着金融高水平对外开放稳步推进与跨境金融监管体系持续迭代完善，金融正式迈入制度型开放新阶段。2025年至今，监管机构聚焦跨境金融全业务链条，从支付基建、资金管理、外汇监管、跨境融资多维度出台系列新规，搭建起更加完备的跨境金融规则体系。

外汇监管方面，《银行间外汇市场管理规定》构建全主体、全流程穿透式监管框架，明确境外机构参与规则并健全问责机制；支付基建方面，修订后的《人民币跨境支付系统业务规则》适配人民币跨境支付系统（CIPS）全球拓展趋势，夯实跨境支付基础设施，同时联动数字人民币国际化发展；资金管理方面，《跨国公司本外币一体化资金池业务有关事宜的通知》破除本外币资金管理壁垒，便利企业跨境资金统筹运营；跨境融资方面，《银行业金融机构人民币跨境同业融资业务有关事宜的通知》通过宏观审慎管理，稳固离岸人民币市场流动性。整套政策坚持开放与风控并行，推动跨境金融从通道式开放转向深层次制度型开放。

《银行间外汇市场管理规定》

- 加强银行间外汇市场监管。
- 维护外汇市场稳健运行。
- 推动银行间外汇市场高质量发展。

《跨国公司本外币一体化资金池业务有关事宜的通知》

- 建立本外币一体化资金池政策框架。
- 便利跨国公司跨境归集划转资金。
- 完善资金池业务事中事后监督管理。

《人民币跨境支付系统业务规则》

- 《业务规则》新增了对运营机构的风险管理要求，具体要求运营机构应当建立健全风险管理框架，建设相关风险管理系统，制定配套制度和采取防控措施，监测、评估和管理流动性风险、业务风险、运行风险及其他各类风险，保证业务的正常开展。

《银行业金融机构人民币跨境同业融资业务有关事宜的通知》

- 覆盖人民币跨境同业融资各类业务，将银行业金融机构人民币跨境同业融资净融出余额与其资本水平、资金实力挂钩，促进合理开展业务。
- 设置宏观审慎管理相关参数，根据市场形势进行逆周期调节。相关参数设定充分考虑了市场需求与银行业金融机构经营情况，有利于为人民币离岸市场提供稳定的流动性，推动人民币跨境使用。

从市场动态来看，监管制度型开放全面落地，已驱动银行业国际业务迈入提质增效、规范发展的全新阶段。CIPS全球覆盖拓展、本外币一体化资金池政策落地，大幅提升跨境支付与企业财资管理效率，助力人民币国际化提速，有效降低跨国企业跨境资金运营成本。同时，新规推动银行加快优化国际业务布局，迭代跨境金融产品与风控体系，中资银行加速全球化布局，外资银行深耕国内市场，行业服务能力持续升级。随着穿透式监管全面落地，机构合规风控能力成为核心竞争优势，行业竞争从传统规模扩张，转向合规运营、专业服务与产品创新的综合实力较量，跨境金融业务发展更趋稳健规范。

© 2026 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。

毕马威观察

近期，跨境金融新规围绕金融高水平制度型开放主线，已形成“开放赋能实体经济、审慎防控跨境风险”的趋势，监管体系从碎片化规则完善转向全链条制度构建。

支付基建完成数字化跃升，CIPS不仅持续拓宽非洲、中东等新兴市场服务版图，叠加与数字人民币的深度协同赋能，构筑起数字化、全域化的跨境清算底层基石，为人民币国际化长效发展筑牢核心支撑。资金管理方面，直击实体痛点，重塑银企关系。本外币一体化资金池全面落地，彻底打破了传统跨境资金管理壁垒。对企业而言，这意味着全球资金统筹调度能力的质变与运营成本的显著压降；对银行而言，这倒逼其跳出传统“通道业务”思维，向综合化跨境财资解决方案转型。外汇业务方面，坚守开放与风控双向统筹的发展逻辑，在扩容境外参与主体、丰富交易品类，精准匹配实体跨境结算与避险需求的同时，依托全流程穿透式监管筑牢风险屏障，实现市场活力与合规稳健并行发展。跨境融资宏观审慎体系持续落地，以资本约束与逆周期调节双向机制，既为离岸人民币市场输送长效流动性，又从根源规避业务粗放扩张隐患，全面护航跨境业务长期平稳合规发展。

© 2026 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。

03 消费者权益保护

2025年至今，监管机构在金融消费者权益保护领域不断推出新规，一系列政策精准发力、协同互补，构建起全覆盖、强约束、重实操的金融消费权益保护监管框架，金融消保工作迈向纵深。多项政策多措并举，全面规范金融经营行为，筑牢金融消费者权益防护网，推动金融行业合规稳健发展。

资产管理领域，《金融机构产品适当性管理办法》规范产品与客户适配管理、细化风险分级要求。《银行保险机构资产管理产品信息披露管理办法》明确全流程信息披露规则，提升透明度。《金融机构消费者权益保护监管评价办法》进一步优化评价体系、强化评价结果的运用与上下协同，压实机构主体责任。此外，针对个人贷款领域，监管机构与自律组织出台催收工作指引、综合融资成本明示等规定，规范业务行为、保障消费者知情权。

消费者权益保护

《金融机构消费者权益保护监管评价办法》

- 此次修订是时隔四年后的一次系统性升级，通过扩容评价范围、优化评价要素、完善程序设计与强化结果运用，构建起更适配金融新业态的消保监管评价体系。

消费者权益保护、个人贷款

《金融机构个人消费类贷款催收工作指引（试行）》

- 为规范会员单位和外部催收机构对信用卡及个人消费信贷催收行为，《指引》从加强行业自律、规范业务发展的角度，通过催收行为定义、催收行为规范、外部催收机构管理、内控管理、促进行业健康发展等五个方面对规则进行制定。

《个人贷款业务明示综合融资成本规定》

- 明确“综合融资成本”涵盖贷款利息、分期费用、增信服务费等正常履约成本及逾期罚息等或有成本，要求贷款人依法合理确定年化水平。

消费者权益保护、资产管理

《金融机构产品适当性管理办法》

- 明确金融机构在产品销售中需承担适当性管理责任，要求建立健全适当性管理制度，确保产品与客户风险承受能力相匹配。金融机构需对产品进行风险评级，客户需提供真实信息以便评估；禁止销售不具备适当性的产品，销售人员需具备相应资质；对65岁以上客户销售高风险产品需特别注意。违反规定的金融机构将面临相应监管措施。

《银行保险机构资产管理产品信息披露管理办法》

- 《办法》统一规范银行保险机构发行的资产管理信托产品、理财产品、保险资管产品的信息披露行为，明确信息披露义务人范围、披露渠道、内容和时限。公募产品信息须通过行业统一渠道及主流媒体披露，私募产品按合同约定披露。规定产品说明书、合同、业绩比较基准、定期报告、净值及重大事项披露要求，禁止虚假记载、误导性陈述、违规承诺收益等行为。信息披露文件须保存至产品终止后十五年。

© 2026 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。

从市场发展趋势来看，新规将加速行业洗牌，驱动金融机构在消保、信息披露、产品适当性管理领域开展差异化竞争。合规优质机构将抢占更多市场资源，无法满足监管要求的小型金融机构面临市场出清风险。金融科技则成为机构适配监管要求的重要抓手，以智能化手段提升内部管理与客户服务效能。

毕马威观察

我国金融消费者权益保护监管已迈入体系化、穿透式、强问责的新阶段。一方面，监管模式不再局限于单点违规的被动整改，而是构建起覆盖全业态、全流程的刚性规制体系，通过统一监管规则破除行业监管套利的空间。同时，针对各类业务违规经营的痛点，严格规范产品管理、销售推介、客户服务和信息披露等全环节行为，以遏制销售误导、风险错配和信息不透明等行业乱象。另一方面，监管导向亦从柔性合规提示转向硬性考核与实质约束。通过全覆盖的业务管控、统一的行业标准以及差异化的奖惩机制，压实金融机构主体责任，倒逼机构将消费者权益保护深度嵌入公司治理、业务经营全流程及内部考核体系，扭转行业长期以来重规模、轻合规、重业务、弱消保的经营惯性。

04 人工智能

2025年以来，人工智能方面的产业布局、立法、标准制定进程加速推进，鼓励创新与风险防控并重，监管框架持续完善。国务院于2025年8月印发《关于深入实施“人工智能+”行动的意见》，从国家战略层面规划了产业发展蓝图，系统部署了“人工智能+”科学技术、“人工智能+”产业发展等六大重点行动，并设定了到2027年、2030年和2035年的三阶段发展目标[13]。2026年5月《国务院2026年度立法工作计划》提出将完善人工智能治理，加快推进人工智能健康发展综合性立法；加快完善保障数据、算力、算法、产权、网络安全、供应链安全等人工智能共性要素及规范重点应用场景方面的立法。

从具体内容来看，在安全治理方面，2025年9月15日国家网信办、国家互联网应急中心发布《人工智能安全治理框架》2.0版，在2024年1.0版本基础上，梳理调整了风险分类，新增“衍生安全风险”；探索提出分级治理原则，并强化了全生命周期技术治理手段。在伦理审查方面，2026年3月，工信部等十部门联合印发《人工智能科技伦理审查与服务办法（试行）》，要求设立人工智能科技伦理委员会，重点关注人类福祉、公平公正、可控可信、透明可解释、责任可追溯、隐私保护等方面，并设置一般程序、简易程序、专家复核程序和应急程序四类审查流程。在内容治理方面，《人工智能生成合成内容标识办法》及其配套国标于2025年9月1日正式施行，要求所有AI生成内容必须添加显式、隐式两种标识。在前沿应用领域，2026年4月10日，国家网信办、国家发展改革委等部门联合发布《人工智能拟人化互动服务暂行办法》，提出对拟人化互动服务实施包容审慎和分类分级监管，提出拟人化互动服务促进措施，明确基本要求及服务提供者的安全管理义务等。2026年5月，国家网信办、国家发展改革委、工业和信息化部联合印发《智能体规范应用与创新发展实施意见》，将智能体安全、可靠、可信作为产业发展的底线要求，为智能体治理架构、应用场景和产业生态作出系统部署。

13. 国务院关于深入实施“人工智能+”行动的意见，国务院，2025年8月26日

© 2026 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。

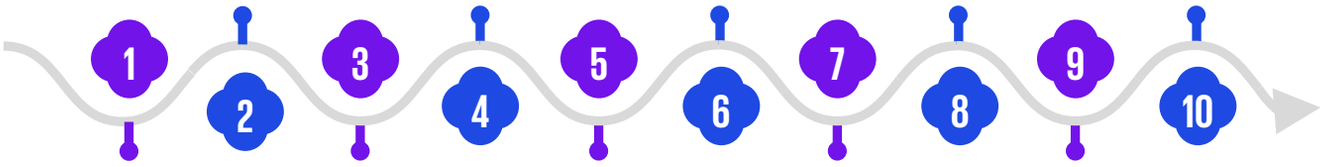
2025年9月1日
《人工智能生成合成内容标识办法》正式施行

2026年1月1日
新修订《网络安全法》正式施行

2026年4月10日
《人工智能拟人化互动服务管理暂行办法》发布，自2026年7月15日起施行

2026年5月8日
《智能体规范应用与创新发展实施意见》发布

2026年5月19日
《人工智能应用伦理安全指引 1.0》发布



2025年8月26日
《关于深入实施“人工智能+”行动的意见》发布

2025年9月15日
《人工智能安全治理框架》2.0版发布

2026年3月20日
《人工智能科技伦理审查与服务办法（试行）》发布并施行

2026年4月30日
“清朗整治人工智能AI应用乱象”专项行动开启

2026年5月11日
《国务院2026年度立法工作计划》发布

从市场趋势来看，银行业AI模型应用正从试点走向规模化，各银行密集发布“人工智能+”行动计划，基础设施与金融科技投入持续加码，科技队伍不断扩容，集中围绕智能风控、智能营销、智能客服、智能投顾等四大核心领域持续深化。人工智能的应用方式也由单一问题、单一场景的突破，逐渐向大模型加智能体驱动的端到端、全流程再造转变。叠加人工智能监管要求的快速更新与国家标准[3]的持续出台，银行需将合规嵌入人工智能创新流程，以构建穿越变化的韧性与持续的竞争力。

毕马威观察

党中央将人工智能作为发展新质生产力的核心引擎，人工智能已上升为国家战略[14]。2025年至今，人工智能规划与立法加速完善，其发展已进入国家战略引领、政策体系支撑、产业生态协同的新阶段。当前人工智能立体化监管框架已搭建，正在着力推动机制落地，推动关键制度与国家标准[15]的出台与实施。整体监管体现四大特征，一是通过完善人工智能治理框架、伦理原则等，对人工智能的应用目标与结果进行通用性约束；二是通过风险分级分类与场景监管，确保监管要求、措施的相称性（proportionate）；三是发展与安全并重，一方面加强规划引领与政策支持，另一方面重点防控风险；四是标准化引领与敏捷治理，一方面通过可操作的监管要求、标准确保机制落地，另一方面匹配专项行动与部门联合执法，不断识别风险变化，实施动态监管。同时，积极参与人工智能全球治理，不断总结发展中的问题与解决方案，为全球人工智能治理贡献中国智慧和中国方案，扩大优势领域的国际影响力。

14. 中国已发布30项人工智能国家标准，国家市场监督管理总局，2025年9月18日，
15. 以人工智能为引领赋能高质量发展——2025年我国人工智能发展回顾， 求是网，2026年1月9日

© 2026 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。

国际

01 绿色金融、数字金融

2025年至今，国际清算银行（BIS）、巴塞尔委员会（BCBS）、金融稳定委员会（FSB）、央行与监管机构绿色金融网络（NGFS）等多个监管机构共发布30余篇绿色金融、数字金融相关的重要新规及政策。

从监管进展来看，当前全球绿色金融监管呈现出显著的路径分化，欧盟强制推进、英国严格监管、美国政策收缩、反映了不同经济体对绿色金融、气候风险、ESG风险管理认知方面的差异。

01 国际组织

- **2025年5月，金融稳定委员会（NGFS）发布短期气候情景框架，**填补了评估气候风险短期冲击的空白，模拟至2030年的行业与宏观经济路径，量化评估气候政策及气候变化的短期影响，有利于进一步推动气候风险纳入主流金融决策。
- **2025年11月，金融稳定委员会（NGFS）发布最新版本气候情景分析指南，**反映了过去五年在气候情景分析领域取得的重大进展，并纳入了气候情景设计、数据和建模方面的最佳实践。

02 欧盟

绿色金融

- **2025年1月，欧洲银行管理局（EBA）在发布ESG风险管理的最终指南，**规定了机构识别、衡量、管理和监测ESG风险的要求，包括通过旨在确保其短期、中期和长期抵御能力的计划。
- **2025年11月，欧洲银行管理局（EBA）出台ESG情景分析指南，**为银行开展气候风险压力测试框架提供了统一的方法论，区分了短中期压力测试与长期韧性分析。

数字金融

- **2025年5月，欧洲央行建立了一个数字欧元创新平台，**70个市场参与者测试支付功能，模拟数字欧元生态系统，为中介机构提供技术支持和基础设施。

03 英国

绿色金融

- **2025年3月，英格兰银行（BoE）启动针对英国七家银行和建筑协会的2025年银行资本压力测试，**评估英国银行系统对英国和全球经济同时发生的深度衰退、资产价格大幅下跌、全球利率上升以及不当行为成本压力水平的抵御能力。
- **2025年12月，英格兰银行（BoE）发布《监管声明（SS）4/25——加强银行和保险公司管理气候相关风险的方法》，**明确审慎监管局对企业按比例应用预期的方法：涵盖与治理、风险管理、气候情景分析、数据和披露相关的监管预期。

© 2026 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。

03 英国

数字金融

- **2025年9月，英国财政部（HMT）发布了一份咨询文件和征求意见稿**，提出关于商业信贷数据共享（CCDS）计划的建议和待审查的问题，要求主要贷款机构共享中小企客户信用信息。
- **英国金融行为监管局（FCA）则通过“智能数据加速器”等计划**，推动金融机构与科技公司合作，测试数据共享在中小企业信贷等场景的价值，确保了数据流动能产生实际经济效益。
- **2026年，英国审慎监管局（PRA）发布《未来银行业数据》讨论文件**，文件概述了关于银行业数据收集的最新思路，并计划在未来几年内实施一系列务实且渐进的变革。
- **英国数字监管合作论坛（DRCF）发布了一份报告**，对智能数据行动进行了国际审查，并提供了实施模式的比较分析，以指导英国的战略考量。

该报告将这些模式分为监管机构强制型、市场促进型和公共基础设施主导型三大类。需要注意的是，在某些司法管辖区，可能结合了多种模式来开发数据共享方案。

04 美国

- **2025年10月，美联储（Fed）、联邦存款保险公司（FDIC）和货币监理署（OCC）联合撤回了2023年发布的《气候相关金融风险管理机构间原则》**，认为现有安全稳健标准已足以覆盖气候风险 。
- **2025年，美联储解散了内部的气候相关工作组**，并退出了全球央行与监管机构绿色金融网络（NGFS）。
- **2026年2月，FED确定年度压力测试的假设情景**，评估大型银行的韧性。这些情景与去年10月提出的方案基本相似。
- 2026年，参与测试的银行将面临“一场严重的全球衰退，同时商业房地产和住宅房地产市场以及企业债务市场承受高度压力”的考验。FED指出，“这些情景并非预测，不应被解读为对未来经济状况的预测。”

05 中国香港

- **中国香港金管局（HKMA）通过建立“授权数据交换闸”（CDEX）**，银行透过“商业数据通”与“授权数据交换闸”连接土地注册处，可以运用应用程式介面（API）以更直接方式查阅土地和业主资料，有效简化个人及企业客户的物业估价、按揭和贷款批核流程。

© 2026 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。

从主要内容来看，一是气候相关金融风险的监管与披露，聚焦强化风险识别、量化评估与信息披露等环节。例如英国央行和美联储将气候风险正式纳入对大型金融机构的常规“体检”中，以检验其资本充足率和风险抵御能力。英国金融行为监管局发布关于可持续性披露要求（SDR）标签的良好与不良实践，规范“漂绿”行为。巴塞尔委员会发布关于气候相关金融风险的自愿披露框架，统一全球银行业的风险披露标准。二是绿色转型与可持续金融的国际合作方面，国际组织和各国监管机构正积极搭建合作平台，统一标准，引导资本流向可持续发展领域。例如国际清算银行探讨气候理念投资和绿色转型货币政策等前沿议题，为各国央行和监管机构提供理论支持和政策选项。中国香港交易所积极发展碳市场，与巴西证券交易所运营商B3签署合作备忘录，并推动粤港澳大湾区碳市场发展，以连接不同区域碳市场，提升市场流动性，形成更有效的碳定价机制。三是数字金融与数据基础设施建设方面，监管机构正大力推动数字基础设施建设，为金融业务的数字化转型和可持续发展提供底层支持。例如欧洲央行建立“数字欧元创新平台”探索和测试数字欧元在批发领域应用；国际清算银行启动“Danu项目”，探索央行数字货币和代币化资产的跨境支付解决方案[16]。中国香港金管局与土地注册处合作，通过商业数据通与授权数据交换闸促进政府数据开放，为银行信贷风险评估提供更丰富的数据维度等。

毕马威观察

国际绿色金融监管的趋势之一是监管要求从自愿性指引向强制性规则转变，这一趋势在欧美路径分化中尤为明显，亦为全球运营的银行带来碎片化监管合规挑战。数字金融创新监管正在重塑金融业的竞争基础，从传统的资金和渠道竞争，转向对数据生态、技术能力和监管关系理解的竞争。监管机构正在通过数据共享、开放金融和主权数字货币这三条相互关联的驱动路径，为未来金融设定新的规则。商业银行需要将监管压力转化为战略动力，通过系统性投资于治理、数据、科技和人才，构建兼具绿色韧性、数字智能和全球适应性的新型金融机构。

16. 国际清算银行启动新计划，通过数字孪生技术监测金融稳定新兴风险，2025年9月

© 2026 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。

02 跨境业务

2025年至今，国际清算银行（BIS）、金融稳定委员会（FSB）、支付和市场基础设施委员会（CPMI）、新加坡金管局（MAS）、中国香港证监会（SFC）、中国香港金管局（HKMA）等发布多篇与跨境业务相关的新规及政策。从具体内容来看，主要涉及三个方面：一是跨境支付基础设施与标准化建设方面，CPMI宣布计划采取举措，推动采用《金融服务金融业通用报文方案》（ISO 20022），以强化数据要求一致性，更有效地处理跨境支付；之后发布更新报告，在单独的技术附录中列出了更新和扩展的数据模型。二是跨境金融服务与监督方面，中国香港金管局发布通函，扩大在跨境理财通下提供南向通服务的非本地注册认可机构的客户限额，拓展非本地注册认可机构的服务范围，吸引更多投资者参与跨境理财通。国际清算银行（BIS）发布关于监管跨境支付服务提供商的文件，加强对跨境支付服务提供商的监管，防范金融风险。三是跨境金融创新与合作方面，中国香港金管局提供跨境征信互通和跨境数据验证平台的最新进展和指引，促进跨境征信数据的共享和互通，建立跨境数据验证平台，提高跨境交易的数据可信度和透明度。新加坡金管局和德国联邦银行签署谅解备忘录，涉及代币化和跨境结算，推动涉及代币化资产的跨境支付、外汇和证券交易的通用标准。

跨境支付基础设施与标准化建设

01 支付和市场基础设施委员会采取进一步举措，促进ISO20022一致性提高，以提升跨境支付效率

02 支付和市场基础设施委员会发布关于连接快速支付系统以增强跨境支付的文章

03 支付和市场基础设施委员会发布一份更新报告，内容涉及ISO 20022数据要求，以加强跨境支付

04 金融稳定委员会发布关于G20加强跨境支付路线图的进展报告

05 国际清算银行发布关于跨境支付技术的论文——《创新与挑战》

跨境金融服务与监督

01 中国香港金管局扩大在跨境理财通下提供南向通服务的非本地注册认可机构的客户限额

02 国际清算银行发布关于监管跨境支付服务提供商的文件

03 中国香港金管局发布通告，明确粤港澳大湾区跨境理财通业务试点南向通下的宣传及销售安排

04 中国香港金管局与中国内地监管机构推出跨境债券回购业务

05 中国香港证监会与阿联酋z资本市场管理局签署里程碑式谅解备忘录，加强跨境数字资产合作

跨境金融创新与合作

01 中国香港金管局提供跨境征信互通的最新进展和指引

02 中国香港金管局提供跨境数据验证平台的最新进展和指引

03 新加坡金管局和德意志联邦银行签署涉及代币化和跨境结算谅解备忘录

04 国际清算银行发布关于外汇融资风险和跨境流动性的文章

© 2026 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。

毕马威观察

随着全球化进程的加速和数字经济的蓬勃发展，银行业跨境业务呈现出多元化、智能化和区域化的发展趋势。数字化转型已成为跨境业务的核心驱动力，银行通过金融科技（FinTech）的应用，不断提升跨境支付、清算和融资的效率，推动传统业务向线上化、智能化方向转变。同时，人民币国际化的深入推进为跨境业务带来新的机遇。随着人民币在全球贸易和投资中的使用比例逐步提高，越来越多的国家将人民币纳入外汇储备，为中资银行拓展跨境业务提供了坚实基础。中国与“一带一路”沿线国家的金融合作不断深化，亦推动跨境投融资业务快速增长。

03 消费者权益保护

消费者权益保护是当前国际金融监管的核心议题之一。2025年至今，英国金融行为管理局（FCA）、美国消费者金融保护局（CFPB）、中国香港金管局（HKMA）等监管机构发布8篇与消费者权益保护相关的新规及征求意见稿，主要聚焦数字支付、个人金融数据、消费者责任、数据使用规范等关键事项。

从主要监管导向来看，一是增强数字时代的消费者数据保护，防范数据滥用和欺诈风险。例如CFPB就《数字支付隐私和消费者保护》公开征求意见，要求加强数字支付领域的隐私保护以及防止有害监视，尤其是通过大型技术平台提供的数字支付服务。二是推动机构承担更多消费者保护义务，要求机构从产品设计、客户服务到风险管理的全流程承担消费者责任。例如FCA发布《消费者责任要求审查更新及2025/26年重点领域》，明确了四项消费者责任落实的审查重点：产品和服务结果审查、机构对结果监测的应对审查、机构客户旅程设计审查、消费者理解结果审查。三是聚焦特殊群体的权益保障，要求机构针对其特殊需求设计产品与服务，推动包容性金融服务。例如FCA发布《关于消费者理解的良好做法与改进领域》，将脆弱性与无障碍性列为五大重点关注责任之一，要求机构产品功能设计应考虑到具有较低财务能力和脆弱性特征的消费者。

毕马威观察

消费者权益保护领域的监管呈现三大趋势特征。一是监管逻辑从事后处罚转向事前预防，如FCA“预期成果”框架要求机构提前识别潜在消费者伤害，推动监管从规则约束升级为目标导向；二是数据治理成为监管核心，替代数据、AI应用等新兴领域被纳入严格监管；三是弱势群体保护常态化，老年、低收入等脆弱性特征客户成为监管重点。监管政策不止于对金融机构的约束，更是引导金融机构优化自身业务运营逻辑，以支撑长期健康发展。

© 2026 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。

04 人工智能

2025年至今，国际清算银行（BIS）、英国央行（BoE）、英国金融行为监管局（FCA）等共发布22篇与人工智能相关的新规及文件，重点内容主要涉及四大方面。一是强化人工智能风险管理体系，要求金融机构建立覆盖人工智能全生命周期的风险管理体系，识别、评估和监控AI带来的操作风险与系统性风险。例如英国跨市场运营韧性小组（CMORG）发布《人工智能基线指南审查报告》，要求银行评估人工智能对金融系统的潜在风险，包括数据保护与隐私、网络信息安全以及模型风险。二是推动金融机构参与监管试点机制，例如FCA宣布人工智能实时测试的应用窗口开放，鼓励银行参与测试AI模型，确保其在实际应用中的安全性与有效性。中国香港保监局（IA）推出“人工智能促进计划”，通过沙盒机制支持保险业AI创新。三是加强人工智能应用中的消费者权益保护，确保算法决策透明、公平，防止算法偏见导致的歧视和误导。例如美国政府问责署（GAO）发布《关于在金融服务领域人工智能使用和监督的报告》，提出人工智能存在潜在的有偏见的贷款决策、数据质量问题、隐私问题等风险，要求监管机构加强对人工智能应用的监督。英国财政部特别委员会（TSC）发布《关于金融服务领域中的人工智能报告》提出，FCA应提供指南明确现有消费者保护规则如何适用于企业对人工智能的使用。四是提升员工技能专业水平，要求金融机构加强员工AI技能培训，组建适应人工智能时代的专业团队，以有效利用人工智能技术并应对相关风险。例如BIS《关于人工智能和人力资本的公告》，强调对员工进行再培训和技能提升是过渡到人工智能密集型工作流程的重点。

在全球人工智能与金融服务业融合加速的背景下，国际组织及各国监管机构围绕人工智能的监管动态，以问题识别与风险研判为起点，逐步过渡至试点验证与规则细化，并最终指向跨机构协作与国际协调。

	机遇与风险识别	试点测试与沙盒机制	监管协作范围扩大
阶段特征	各国监管机构及国际组织通过发布报告、开展调研，识别人工智能在金融领域的应用探索及存在的核心问题，为后续监管措施提供问题导向。	监管机构通过试点测试、沙盒机制验证人工智能技术的实际应用效果，降低监管试错成本。	各国监管机构开始从单一的机构扩展至跨部门、跨区域甚至国际组织的协同以应对人工智能技术的跨境特性。
监管示例	**2025年1月，全球金融创新网络发布《关于在全球金融服务中应用面向消费者的人工智能的关键洞察的报告》** 从面向消费者的人工智能角度介绍了不同司法管辖区人工智能的应用方法，明确了人工智能在该领域的存在的发展机遇及其对全球金融创新的影响。 **2025年4月，FCA发布《关于人工智能研讨会的摘要》** 会议探讨人工智能在金融服务领域的机遇与挑战。	**2025年7月，英国金融行为监管局宣布开放人工智能实时测试的应用窗口** 邀请金融机构参与人工智能模型测试，评估其在金融服务中的实际效果。 **2025年10月，中国香港金管局公布第二期GenA.I.沙盒参与者名单** 进一步推动负责任A.I.应用，针对深度伪造诈骗的风险日益俱长，为开发创新防御机制提供试验场。	**2025年7月，英国金融行为监管局宣布开放人工智能实时测试的应用窗口** 该测试不仅与NVIDIA合作升级数字沙盒，还与MAS建立了AI合作关系，助力英新两国企业跨市场扩展。 **2026年4月，英国央行和英国审慎监管局就金融服务领域人工智能问题发布对英国财政部等部门的回应** 概述了近期英国央行与英国审慎监管局针对人工智能即将开展的活动。

© 2026 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。

毕马威观察

监管机构在人工智能在金融领域的监管探索，既推动人工智能技术的落地应用，亦着重提升金融机构的抗风险性。未来人工智能的监管趋势呈现三大特征。一是监管模式从被动响应转向共同构建，如英国数字监管合作论坛、FCA、中国香港金管局等机构通过沙盒和试点与银行共同探索不同业务场景下人工智能的可行性，呈现监管即服务趋势。二是适配人工智能发展实施灵活监管，FCA提出，为适应技术变革和市场发展，应制定以结果为导向且具备灵活性的监管规则，要求金融机构判断人工智能与现有规则的适用性，建立灵活的合规评估机制，防范合规风险；三是跨部门与国际协作监管常态化，如BoE和FCA合作开展双年度调查、欧洲议会经济和货币事务委员会呼吁欧洲及各国监管机构针对人工智能落地出台统一的解释文件，跨国金融机构需做好应对差异化但高度协调的国际合规准则的准备。

结语

展望未来，国际国内金融监管将统筹发展与安全，平衡创新与风险，引导金融机构构建可持续、具备韧性的差异化竞争能力。这种竞争力不依赖于监管套利或顺周期扩张，而是根植于充足的资本缓冲、强韧的风险合规文化与服务实体经济的价值创造能力。金融机构需将监管压力转化为自身发展的动力，立足自身定位合规发展，并在变局中积极拥抱技术进步，以应对周期考验与全球化竞争。

© 2026 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。

02

热点观察

© 2026 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。

新阶段、新机遇——把握中国银行业发展的关键战略趋势

支宝才
金融业变革咨询服务主管合伙人

特别鸣谢：刘晓宇

当前，中国经济正处于转型升级的关键时期，金融业作为国民经济的血脉，承担着服务实体经济、防范金融风险、深化金融改革的重要使命。银行业作为中国金融体系的核心支柱，其发展态势与未来走向备受各界关注。从行业发展阶段的视角来看，中国银行业正站在高速增长向高质量发展转型这一历史性的转折点上。

新阶段

过去二十年间，中国银行业总资产已从2005年的约40万亿元跃升至2025年末的约480万亿元[17]，虽然存在社会融资结构的差异，但中国银行业总资产与GDP的比值已经远远高于美国、日本等国家（见表2）。根据英国《银行家》杂志的统计，2025年全球前1000家银行中中国占据143席，前100大银行中中国占据21席[18]。

表2 主要经济体银行业关键指标对比（2025年）[19]

	中国	美国	日本	德国
资产增速	8.00%	4.82%	0.9%	1.04%
净息差（NIM）	1.42%	3.25%	0.5%~0.8%	1.07%
ROE	7.78%	11.56%	6%~8%	6.38%
银行业总资产/GDP	3.56	0.86	1.70	2.55

17. 数据来源：国家金融监督管理总局
18. 数据来源：The banker website
19. 数据来源：国家金融监督管理总局、国家统计局、FDIC、美联储、日本银行、德意志联邦银行和ECB

© 2026 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。

中国银行业已正式告别以规模驱动为主要发展模式，进入了以效率和质量竞争为主的阶段。从行业整体来看，较低行业总资产增速和回归社会平均水平的净资产收益率是主要标志，我们总结了银行业发展新阶段的五大特征。

★ 增长红利终结，规模扩张让位结构优化

宏观经济增速放缓、房地产深度调整、普惠金融考核松绑、消费疲软、地方债务化解和金融风险防控等多重因素叠加，导致信贷需求的内生增长动力不足。新增的信贷需求更多来自于传统产业结构升级、科技创新和发展新质生产力等结构性的融资需求，但不足以改变信贷需求增长放缓的趋势。非信贷资产方面，中国商业银行的非信贷资产占比和欧盟处于同一水平，虽然低于美国和日本，但在当前的金融市场和监管环境下，总量增长空间有限。银行在非信贷资产方面更多地关注如何优化投资结构，改变过于依赖债券投资的现状，或发展财富管理、投行、资产托管等轻资本业务。

★ 净息差保持低位，挤压盈利空间

从国际经验看，发达市场的银行业在行业进入成熟期后净息差也都长期保持较低水平。中国商业银行净息差从2021年初的2.07%持续下行至2024年四季度的1.52%，2025年达到1.42%[20]的历史低位，且连续三个季度保持稳定。息差收窄是市场融资需求减弱、LPR改革推动贷款利率下行、监管引导银行向实体经济让利等多重因素共振的结果。值得注意的是，从监管释放的信号来看，当前的净息差已进入阶段性底部区间。我们认为随着负债成本得到有效控制，短期内可能出现净息差改善，但是预计不会出现大幅度V型反转的情况。

★ ROE回归均值，告别超额收益时代

中国商业银行的营收大部分来自于利息收入，净息差的持续收窄不断压缩银行的盈利空间。中国银行业整体ROE已经从2010年的超过20%下降至2025年的7.78%[21]。这一变化本质上是随着中国银行业走向成熟，市场化程度不断提升，ROE也必将向全社会资本平均投资回报水平回归的过程，也标志着行业“超额收益时代”的终结。行业整体ROE水平的回归并不意味着个体银行的净资本回报水平的下降，在失去行业增长大潮推动的背景下，银行之间的ROE水平的差距可能会进一步拉大。

★ 竞争加剧，行业加速分化

伴随着低息差、低增长的行业新阶段而来的是日益激烈的行业竞争和银行间的进一步分化。国有大行借助其政策性定位和规模带来的低负债成本、多元化牌照、跨市场等优势，将持续扩大市场份额。股份制银行的竞争环境更加严峻，整体面临国有大行和区域性银行的双重挤压，股份制银行之间的分化趋势将进一步加剧。区域性银行的生存和发展更值得关注，经济发展落后地区、经营基础薄弱或历史包袱较重的区域性银行经营将受到更严峻的挑战。在监管、政府和市场的推动下，银行间吸收合并的趋势将延续，对象将从主要处理农信系统改制重组、村镇银行吸收合并为主，拓展到更多地处理那些经营不善的中小银行。

★ 金融市场改革深化，驱动经营范式升级

金融市场改革的深化正在驱动银行经营范式升级。从社会融资结构看，存量规模中人民币贷款占比从五年前的67%降至62%，直接融资占比从2019年的约13%提升至2024年的约18%[22]，对银行传统信贷业务形成持续替代。随着资管新规、新资本协议、金融五篇大文章等政策的深化落地，银行表外业务被大幅度压缩，银行业“去虚向实”的改革取得了阶段性成果。信贷需求减弱叠加净息差收窄，倒逼银行拓展多元化的收入来源及重塑银行价值创造逻辑。

20. 数据来源：国家金融监督管理总局
21. 数据来源：国家金融监督管理总局
22. 数据来源：中国人民银行

© 2026 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。

新机遇

行业增速放缓并不意味着机遇消失。国际政治和经济环境，以及中国整个经济和社会结构都在经历重大的变化，这将为银行发展和转型提供大量的机遇。中国庞大的经济体量、虽然放缓但仍然可观的经济增长速度，超大的人口规模及不断壮大的中产阶级人群，叠加老龄化、科技革命、绿色转型等趋势性力量，正在重塑金融需求的结构。

未来的增长将不仅是“水涨船高”的β收益，更是取决于银行能否在结构性赛道上建立α优势，因此特别需要关注对行业整体需求有重大影响的结构性趋势，毕马威建议银行重点关注和研究以下六个关键机遇。

★ 人口老龄化和银发金融

当前中国60岁及以上人口达3.23亿（占比23.0%），预计2035年将突破4亿[23]。2024年银发经济市场规模8.3万亿元（同比+16.9%），预计2030年将达25万亿元[24]。从动态的视角看，庞大的潜在老龄化人群及其将呈现的受教育程度高、财富积累充裕、需求从生存保障向品质发展跃迁等特征将产生庞大的金融服务需求。2025年3月金融监管总局发布《银行业保险业养老金融高质量发展实施方案》，更是从政策层面进一步推动养老金融快速发展。

★ 发展新质生产力和产业金融

新质生产力成为推动经济高质量发展的核心引擎，并已被纳入国家顶层政策框架。从宏观政策导向看，科技创新、产业升级与绿色转型构成三大主攻方向，人工智能、新能源、高端装备等战略性新兴产业加速崛起。当前，新质生产力领域正处于技术突破与产能扩张的关键期，研发投入强度高、资本开支大、周期长，传统信贷模式难以匹配其轻资产、高风险的融资特征，迫切需要风险投资、科技金融、产业链金融等专业化服务。展望未来，随着技术迭代与规模化应用，新质生产力将催生万亿级资金需求，金融服务空间将从单一融资向全生命周期、全链条生态延伸，成为金融机构重构竞争优势的战略蓝海。

★ 双碳目标实现和绿色金融

结合“双碳”目标，绿色金融正从政策引导迈向银行自发布局的全链条服务领域。截至2025年末，中国本外币绿色贷款余额达44.8万亿元，全年新增逾7万亿元，同比增长20.2%。在碳达峰、碳中和路线图下，未来在清洁能源、绿色交通、节能环保等领域将催生更旺盛的项目融资、绿色债券、碳金融及转型金融等多元化需求。绿色金融潜力巨大，展望未来，在“双碳”目标刚性约束下，绿色金融仍将保持高速增长，在2030年碳达峰前将持续快速扩容。

★ 中国企业“走出去”和跨境金融

中国参与全球化进入了新阶段，在进出口仍然保持稳健增长的同时，中国企业加大对外投资和全球化布局的进程方兴未艾。2025年中国对外非金融类直接投资超1万亿元 。跨境金融的增量逻辑正在切换，虽然依托货物贸易的结算需求增长放缓，但产业链出海带来的“跟随式金融需求”正在爆发——中国企业全球化布局催生了跨境资金管理、汇率风险管理、离岸融资、并购金融等复杂需求。CIPS网络的扩展和人民币清算行的布局，为中国银行业构建全球服务能力提供了基础设施支撑。

23. 数据来源：国家统计局
24. 数据来源：中商产业研究院

© 2026 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。

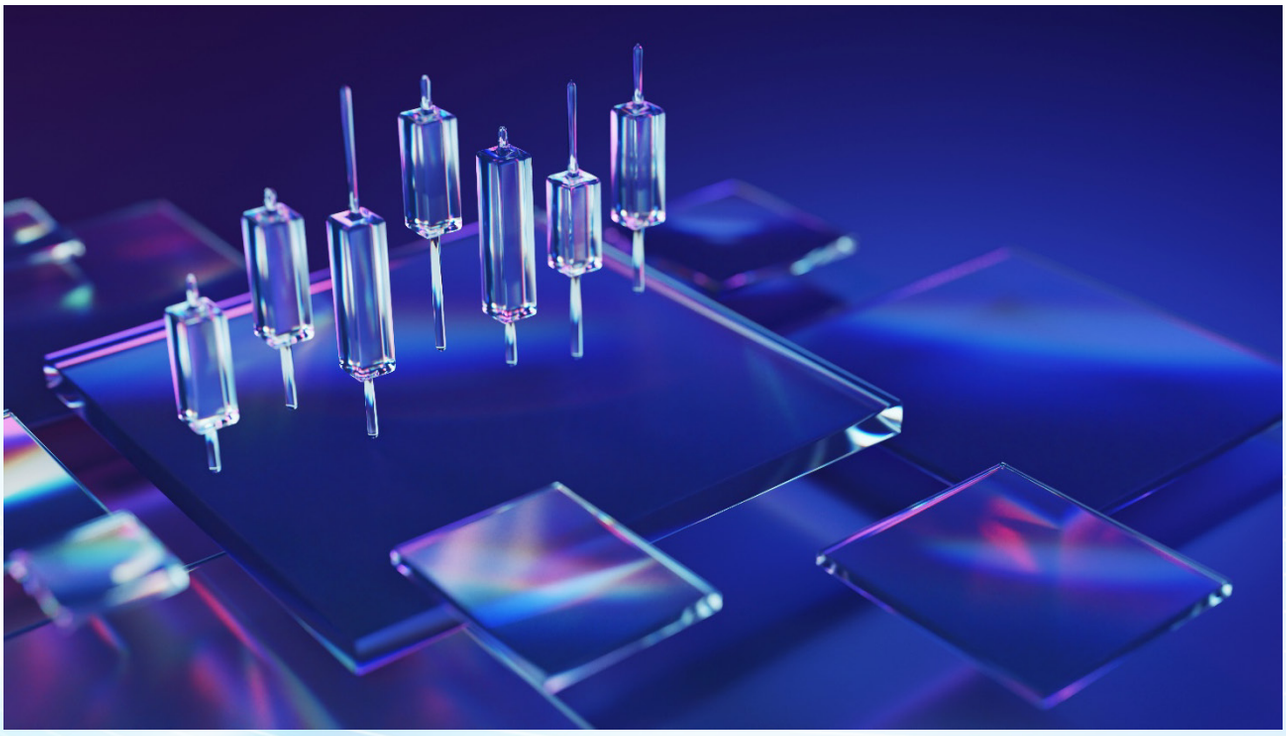
★ AI革命和科技金融

AI革命正以前所未有的速度重塑金融与产业格局。大模型、智能投研、自动化风控和数字员工已深度渗透金融核心环节，显著提升服务效率与决策精度。与此同时，AI对制造业、医疗、教育等传统行业的颠覆性改造，催生了海量智能化升级融资需求，从算力基础设施到行业大模型应用，从AI原生企业到“AI+”转型主体，均需要风险投资、科技信贷、产业链金融等专业化服务。科技金融正成为连接AI技术创新与实体经济转型的关键纽带，其服务空间已从单一融资支持向全生命周期、全场景生态延伸，蕴含巨大的战略机遇。

★ 金融基础设施的势能释放

虽然起步较晚，但中国已经建成了世界领先的金融基础设施。中国人民银行金融信用信息基础数据库已经覆盖了11.6亿自然人[25]，移动支付普及率与交易规模全球第一，数字人民币（e-CNY）试点走在世界前列，CIPS跨境支付系统覆盖全球主要经济体，网联平台实现支付清算实时高效。这些基础设施历经十余年迭代，累积了海量数据资产、技术能力与用户习惯，形成难以复制的庞大势能。对银行业而言，这意味着更低的获客成本、更精准的风控模型、更高效的运营底座，以及向产业金融、跨境金融、数字金融延伸的坚实跳板，为高质量发展提供核心支撑。

综上所述，中国银行业正处于从高速增长向高质量发展转型的关键阶段。面对复杂多变的外部环境和日益激烈的市场竞争，银行业机构需要主动适应新常态，把握结构性机遇，加快数字化转型步伐，提升服务实体经济能力。唯有坚持创新驱动、优化业务结构、强化风险管控，才能在新的发展阶段中实现可持续增长，为中国式现代化建设贡献坚实的金融力量。



25. 数据来源：中国人民银行

© 2026 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。

转 型

© 2026 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。

“五篇大文章”引领银行转型新阶段

李砾
金融行业研究中心主管合伙人

赵一诺
金融行业研究中心副总监

金融“五篇大文章”提出以来，商业银行围绕科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融和数字金融持续加大布局。随着国办发〔2025〕8号文[26]及相关统计制度[27]落地，这一命题已经不再停留于政策倡导和年度工作部署，而是进入可统计、可评价、可考核的经营落地阶段。

对银行而言，关键在于如何把五个方向转化为可识别客户、可定价风险、可配置资源、可衡量成效、可复制推广的经营能力。过去那种按条线分解任务、按产品统计规模、按口径完成报送的做法，已经难以适应新阶段要求。五篇大文章真正考验的，是银行能否在产业升级、技术变革、绿色转型、人口老龄化和社会结构变化中重新定义自身价值。

因此，本组系列报告并不把五篇大文章作为五个并列政策标签处理，也不试图在总览中展开每一篇的全部内容。总览的目的，是先建立共同的问题意识：五篇大文章本质上都是商业银行经营能力重构的不同侧面。后续专题报告再分别进入科技金融、数字金融、绿色金融、普惠金融和养老金融的具体模式、案例与行动建议。

26. 国务院办公厅：《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》，2025年。
27. 中国人民银行等：《金融“五篇大文章”总体统计制度（试行）》及相关政策文件。

© 2026 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。

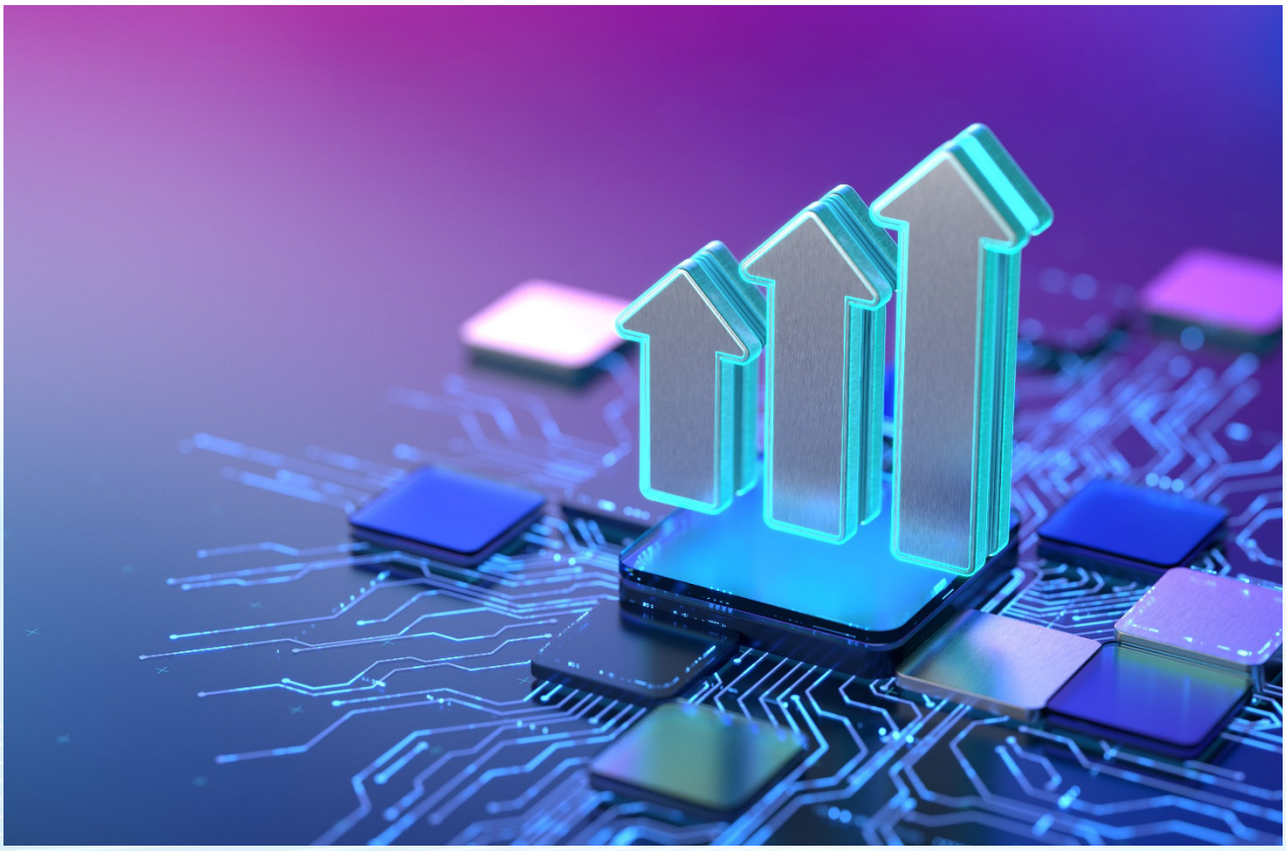
01 核心命题：从“国家顶层战略导向”到“银行经营模式变革”

商业银行在全面落实“五篇大文章”的过程中，正在呈现出三重显著的特征。

第一，从产品供给转向场景经营。科技金融不能只看科创贷款余额，必须关注技术验证、企业成长和产业链协同过程；数字金融不能只看系统上线和线上流量，而要融入账户支付、数据资产和开放场景；绿色金融不能只看绿色信贷规模，而要识别真实转型路径；普惠金融不能只看小微贷款增量，而要深入产业链、商圈和县域经营现场；养老金融也不能只看个人养老金开户，而要连接账户、财富管理、养老服务和银发产业。

第二，从规模指标转向质量指标。过去银行容易用贷款余额、客户数量、产品数量和线上交易量证明工作成效，但五篇大文章越往深处推进，越需要回答“成果是否有效”——科技企业的成长性是否被识别，绿色项目的减排效果是否真实，小微客户的经营是否可持续，养老服务的资金与权益是否安全，数字金融的模型和数据是否可控，都会成为比规模更重要的评价维度。

第三，从部门职责转向组织能力。五篇大文章不是单一部门可以完成的专项工作。科技金融需要公司金融、投行、风险、外部基金和园区资源协同；数字金融需要业务、科技、数据、风控、合规共同参与；绿色金融需要行业研究、环境数据、贷后监测和产品创新联动；普惠金融需要政府、平台、客户经理和数字风控协同；养老金融则需要零售、公司、财富管理、保险合作和消费者保护共同支撑。谁能把跨条线协同做实，谁就能将五篇大文章转化成核心竞争能力。



© 2026 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。

02 总体定位：五篇大文章驱动银行能力的结构性重塑

科技金融：银行识别技术创新价值的能力。硬科技企业的价值往往不体现在当期利润和抵押物中，而沉淀在研发投入、技术路线、团队能力、知识产权、数据资产、场景订单和产业链位置中。科技金融的核心不是“敢贷”，而是“会识别、会定价、会组织资源、会管理不确定性”。

数字金融：银行组织数据、账户和场景的能力。它不是信息科技部门的项目集合，而是通过连接入口、数据资产、场景嵌入和治理闭环，重构银行连接客户、识别价值、嵌入流程和管理风险的方式。数字金融既是一篇独立文章，也是其他几篇大文章落地的重要基础。

绿色金融：银行识别产业转型约束的能力。绿色金融不应停留在“贴标绿色项目”，更需要进入高碳行业低碳转型、园区节能改造、碳数据管理和环境权益融资等场景。银行要识别的不是企业是否已经足够绿色，而是转型路径是否可信、减排效果是否可计量、风险收益是否可持续。

普惠金融：银行服务长尾客户和区域经济的能力。普惠金融的关键不只是扩大覆盖面，而是以更低成本、更高精度识别小微主体的真实经营状况。产业链普惠、商圈市场普惠、政务数据普惠和乡村产业普惠，本质上都是把分散客户放回真实经营网络中理解。

养老金融：银行经营长期账户和银发经济生态的能力。养老金融不能窄化为开户、销售养老理财或网点适老化，而应围绕个人养老资金积累、退休现金流安排、社区养老服务、养老产业金融和消费者权益保护，形成跨周期、跨产品、跨机构的综合服务体系。

综上所述，“五篇大文章”是商业银行在新产业、新技术、新约束、新客群和新人口结构的时代背景下，重构的综合经营能力的关键政策指引。本次撰写的五篇专题文章，将分别围绕上述方向展开，进一步阐述每一类业务如何形成经营框架、业务方向、行业实践与行动建议。对商业银行而言，推进五篇大文章的关键是能否把政策要求转化为可识别客户、可配置资源、可管理风险、可持续经营的能力体系。如此，才能全面贯彻“五篇大文章”的政策精神，加速形成银行服务实体经济结构转型的长期能力。

© 2026 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。

科技金融：深度融入技术创新，重构银行业务能力

引言

在创新驱动发展战略深入推进、科技金融进入制度化建设阶段的背景下，商业银行围绕专精特新培育、知识产权质押融资、投贷联动等方向持续加大布局。但从落地效果看，不少实践仍停留在传统信贷体系内的边际优化：授信对象转向科创企业，风控逻辑、组织方式和考核机制却没有同步调整。科技金融如果只是增加科创贷款、设立专项额度或扩展客户名单，很难真正把握硬科技企业的成长规律。

科技金融的难点在于，银行面对的不再是“有资产、有抵押、有稳定现金流”的传统企业，而是大量处于技术验证、产品迭代和商业转化早期的创新主体。这类企业短期财务表现往往并不充分，但其价值已经沉淀在从技术研发到市场转化的过程之中，银行传统的经营模式往往会错过技术价值形成最集中的阶段。

因此，科技金融并不是把各类金融服务简单平移到科创企业身上，而是围绕技术创新、企业成长和产业变革，重构客户识别、风险管控、产品体系和生态模式。本文将围绕商业银行科技金融能力展开论述，重点回答三个问题：银行如何识别技术创新价值并管理不确定性，如何整合外部资本和产业资源，如何形成可持续、可复制的科技金融经营能力。希望本文的研究能为商业银行在科技金融发展的新阶段提供有价值的参照。

01 政策环境：从政策引导迈向经营落地

科技金融被列为金融“五篇大文章”之首，背后是金融体系功能定位的变化[28]。过去四十年，金融体系的核心功能是为工业化、城镇化和基础设施建设提供规模化资金支持，偏向于重资产、有抵押、现金流稳定的传统产业。当产业升级进入创新驱动阶段，传统的资金支持模式与创新型企业需求之间的错位问题开始凸显。

从近期发布的相关政策表述中可以看到，科技金融已经从“增量扩面”转向“能力建设”[29]。我们总结了当前科技金融政策框架的四项制度化要求：一是全生命周期服务，覆盖种子期至转型期五个阶段；二是投贷联动和多元工具协同，把贷款、外部直投、政府基金、债券承销、保险和担保组合起来；三是知识产权与数据资产融资，把专利、软件著作权、训练数据等技术产出转化为可识别、可评估的信用依据；四是差异化组织和风控模型，建立专营机构、独立审批和跨年度考核。政策已经清晰地指明了发展方向，接下来考验银行的，是能否把政策要求转化为可识别客户、可定价风险、可配置资源、可复制推广的业务模式。

28. 国务院办公厅：《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》（国办发〔2025〕8号），2025年3月6日。
29. 科技部、中国人民银行等七部门：《加快构建科技金融体制 有力支撑高水平科技自立自强的若干政策举措》，2025年5月13日。

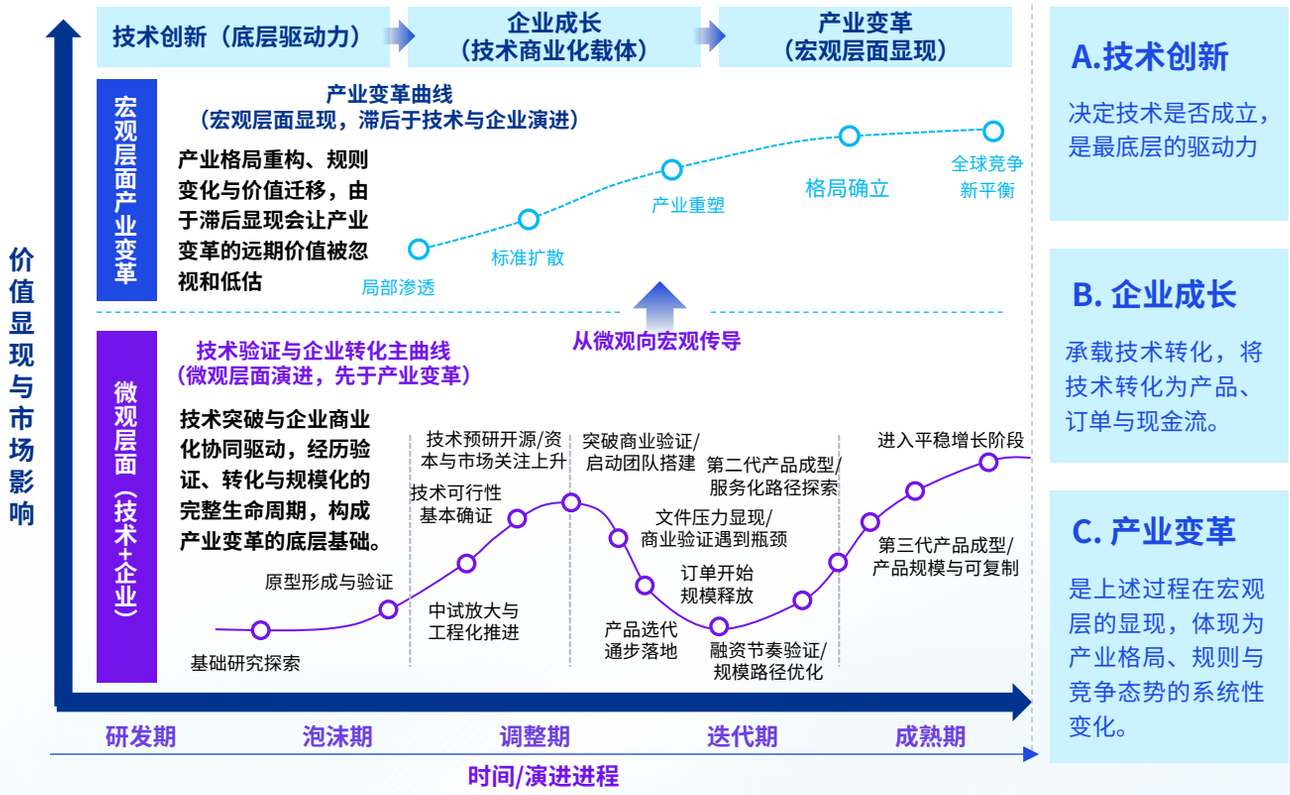
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 经营框架：“三大周期+四类能力+三层风控”

科技金融的本质，是把握科技创新规律，整合金融与非金融要素，融入创新价值链，构建产业金融发展生态。同时，围绕“三大周期”“四类能力”“三层风控”重塑商业银行经营模式与服务体系，其中：三大周期解决“如何看清产业与客户”，四类能力回答“银行要具备什么能力”，三层风控处理“怎样管理不确定性”。

2.1 三大周期：从“看报表”到“看技术、看企业、看产业”

科技金融之所以不能沿用传统信贷框架，根本原因在于科技企业的价值形成并不是单一财务指标的线性变化，而是技术创新、企业成长和产业变革共同作用的结果。三大周期之间不是并列关系，而是由微观向宏观逐层传导：技术创新是底层驱动力，决定一项技术能否从理论研发走向工程化验证；企业成长是技术商业化的组织载体，决定技术能否被做成产品形成订单，最终被市场认可转化为现金流；产业变革则是技术突破和企业竞争长期累积后，在宏观层面的集中显现。



从演进节奏看，技术周期与企业周期共同构成一条“技术验证+市场转化”的曲线。早期阶段，银行更需要判断技术假设、原型验证、中试放大和工程化能力是否成立；进入产品化和商业化阶段后，判断重点逐步转向团队组织、融资能力、订单验证、场景试点、产品迭代和商业模式优化。产业曲线并不与这条主曲线完全同步，而是在技术路线逐步清晰、企业竞争不断筛选、产品定义和产业链分工逐渐稳定后，才会在宏观层面表现为产业格局重塑、规则变化和竞争态势演化。也就是说，银行真正要关注的，不是三条彼此独立的曲线，而是微观层面识别技术驱动向企业转化的能力，以及宏观层面显现的产业发展趋势。

- 技术创新生命周期：技术从理论研发、原型验证、中试放大到产业化应用，每一阶段风险来源根本不同。理论研发阶段主要判断科学假设是否成立；原型验证阶段看样机、算法和测试数据是否通过关键节点；中试阶段看工艺稳定性、工程化能力和小批量交付能力；产业化阶段看产能建设、供应链稳定和场景可复制性。对银行而言，技术周期解决的不是“企业现在赚不赚钱”，而是“技术未来有没有被验证、被应用、被市场认同的可能”。

© 2026 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。

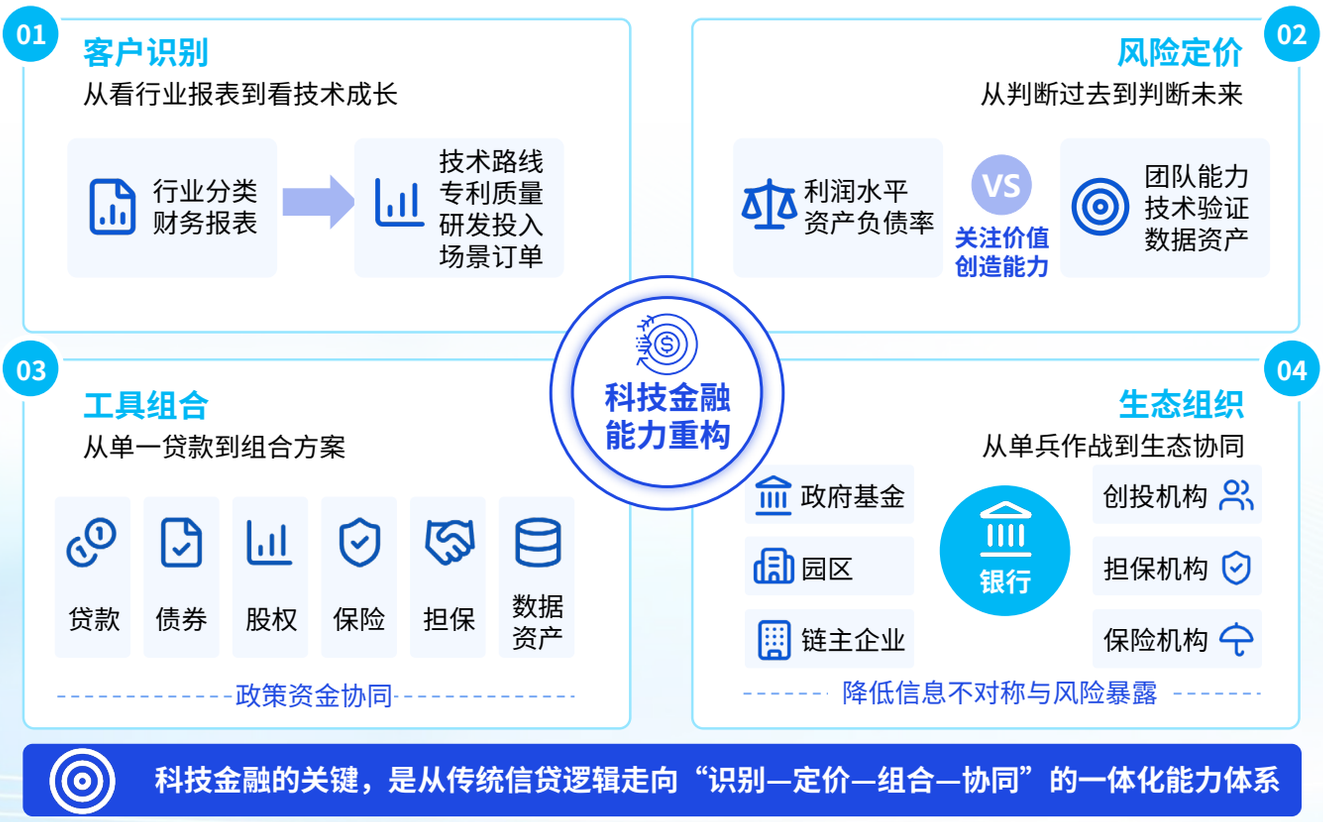
- 企业成长生命周期：科技企业从种子期、初创期、成长期到成熟期，各阶段的融资需求也随之变化。早期更依赖小额研发资金、知识产权质押、投贷联动和外部资本协同；进入产品化和规模化阶段后，逐步过渡到流动资金贷款、设备融资、订单融资、供应链金融、并购贷款和债券承销。用同一套授信模板服务不同阶段企业，容易把短期亏损误判为长期的经营风险，也容易把融资轮次简单等同于信用能力，风险识别必然失真。

- 产业变革周期：硬科技赛道通常经历技术路线竞争、产品定义形成、产业链分工稳定、头部集中和全球竞争加剧等阶段。产业周期不是技术周期和企业周期的简单相加，而是二者在更大范围内应用、筛选和重组后的结果。银行既要判断企业自身处在什么**企业成长阶段**，也要判断其所在赛道处于什么**产业发展阶段**：当产业路线尚未收敛明晰时，企业不确定性高，更适合通过基金生态、投贷联动和组合式风控分散风险；当产业路线逐步清晰、产业链分工开始稳定后，围绕核心企业、关键环节和上下游客户服务的市场价值开始显现。三大周期共同构成了银行“看清产业与客户”的认识论基础，也决定了科技金融必须从“看报表”转向“看技术、看企业、看产业”。

2.2 四类能力：客户识别、风险定价、工具组合、生态组织

客户识别从依赖行业分类和财务报表转向纳入技术路线、专利质量、研发投入强度、创投进入轮次、政府项目承接、数据资产积累和场景订单。风险定价不再只问“过去是否赚钱”，更要判断“未来是否具备创造价值的能力”——核心变量从利润和资产负债率扩展到研发投入、专利质量、团队能力、技术验证和数据资产可用性。

工具组合从单一贷款升级为“贷款+债券+股权+保险+担保+数据资产+政策资金”的组合。科创债和债市科技板[30]推动银行从放款人转向融资方案设计者[31]；知识产权和数据资产融资把技术产出转化为金融体系可识别的信用依据。生态组织方面，银行不可能独自看懂所有技术路线，更可行的方式是把政府基金、创投机构、担保机构、保险机构、数据交易场所、园区和产业链核心企业连接起来，以生态方式降低信息不对称和风险暴露。



科技金融的关键，是从传统信贷逻辑走向“识别—定价—组合—协同”的一体化能力体系

30. 中国人民银行、中国证监会公告〔2025〕第8号：《关于支持发行科技创新债券有关事宜的公告》，2025年5月7日。
31. 中国银行间市场交易商协会：《关于推出科技创新债券 构建债市“科技板“的通知》，2025年5月7日。

© 2026 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。

2.3 三层风控：从“管控信用风险”到“管理不确定性”

科技金融的风险并不只是传统意义上的违约风险，更主要来自技术路线、商业验证、产业周期和外部生态的不确定性。我们总结了以下三类针对不确定性的风控模式：

- 投研式风控解决“看不懂”——银行需要借助产业研究员、外部第三方专业机构的“外脑”，协助判断技术路线是否成立、产业化前景是否可期、关键瓶颈在哪里，补齐识别产业经验与商业模式判断的短板。
- 组合式风控解决“单户不确定性过高”——在赛道、阶段、区域和工具之间形成组合配置，通过专项拨备、差异化不良容忍度和组合收益评估管理整体风险收益。
- 生态式风控解决“信息不对称”——创投机构提供产业判断，政府基金提供政策背书，园区提供运营数据，数据交易场所提供确权估值，担保保险机构提供风险缓释。

由此可见，在科技金融业务当中，商业银行的核心角色不是自己看懂一切，而是把能看懂不同维度的参与方整合起来，发挥各自领域专长共同应对新兴产业发展中的不确定性。

03 生态布局：客户服务模式正在重构

传统银行按行业和规模分类客户，隐含了“企业所在行业决定其金融需求”的假设。但科技企业的金融需求往往由技术阶段、企业成长阶段、产业链位置和商业验证程度共同决定。因此，科技金融的务实视角需要从“行业分类”转向“生命周期+垂直产业”，并通过产业赛道、非银机构、链主企业和区域网络重构客户组织方式，形成商业银行面对新兴产业的垂直经营能力。

© 2026 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。

3.1 深入产业赛道，从“营销一批客户”升级为“经营一个产业”

要求银行围绕一个科技赛道建立“赛道研究+客户营销+专属风控+产品组合”的一体化服务体系。一个硬科技赛道通常包含上游核心零部件、中游系统集成和本体制造、下游场景运营及数据回流——银行如果能看到整条产业链，就能在赛道内建立客户地图，区分基础技术层、核心零部件层、整机或平台层、场景应用层和数据服务层，分别配置研发贷、设备融资租赁、订单融资、供应链金融、数据资产质押和科创债承销等工具。不应把客户简单归入某个行业，而是一个深入产业链，重构客户地图、产品体系与风控模型的系统化过程。

01 赛道研究

政策趋势 | 技术路线 | 产业链结构 | 竞争格局

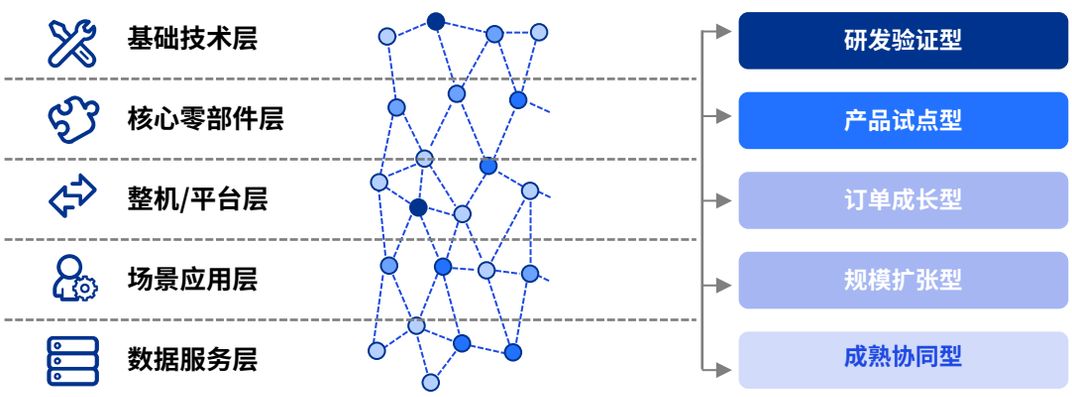
先看赛道，而不是先看单户。

02 产业链拆解

基础技术层 | 核心零部件层 | 整机/平台层 | 场景应用层 | 数据服务层

把赛道拆成关键环节，识别价值链位置

03 客户地图



按技术阶段×企业成长阶段×产业链位置分层。

04 产品配置

研发贷 | 设备融资租赁 | 订单融资 | 应收账款融资 | 供应链金融 | 知识产权质押 | 数据资产增信 | 科创债承销

不同环节匹配不同工具，而非单一贷款。

05 风控与生态协同

风控逻辑	生态伙伴		
投研式风控	创投机构	政府引导基金	园区平台
组合式风控	担保/保险	数据交易场所	
生态式风控			

通过外部产业判断与风险分担降低不确定性。

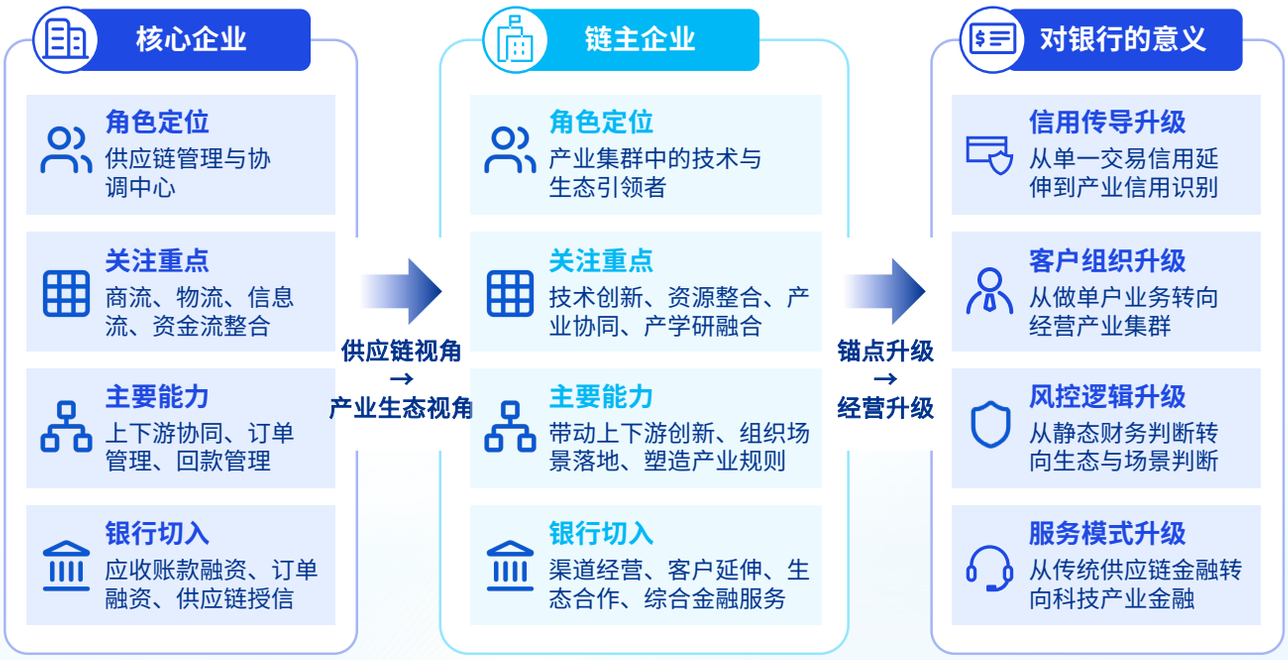
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.2 整合非银机构：借助专业分工能力，管理创新不确定性

商业银行可借助创投基金、政府引导基金、担保保险、融资租赁、券商投行、数据交易场所和专业评估机构的分工能力，弥补自身在技术识别、资产评估和风险缓释方面的短板。种子期至成长期前期的企业虽缺少财务数据和抵押物，但创始团队背景、专利质量、政府项目、投资轮次、设备投入、数据资产、订单验证和估值变化，均可构成信用判断的替代依据。有效的合作方式，是围绕重点赛道建立非银伙伴协同机制，持续跟踪企业所处阶段、资金用途、技术验证、资产价值和后续融资能力——银行提供账户结算、信用贷款、知识产权质押和综合授信安排，非银机构提供产业判断、资产评估、风险缓释、资本接续和融资工具协同。

3.3 嵌入链主企业：依托成熟链主企业，触达早期创新主体

以上市公司或经营较成熟的科技龙头企业为锚点，沿产业链上下游拓展科创客户群。成熟企业的供应链数据、应收账款、采购记录和测试认证可以为银行提供信用判断依据，帮助识别和培育更早期的创新主体。关键不是给龙头企业做更多贷款，而是把龙头企业作为产业数据和信用信息入口——围绕核心企业供应商、设备商和解决方案伙伴，设计应收账款融资、订单融资和产业链授信，形成从核心企业到创新企业的信用传导机制。



3.4 融入区域发展：把园区/城市创新网络，转化为产业服务能力

区域生态以国家级高新区、科创园为物理载体，园区运营方和地方政府能够提供孵化数据、租金缴纳、政府补贴、知识产权和人才项目等信息，帮助银行批量识别客户。银行通过接入园区管理平台、科技部门名单、数据资产登记系统和风险补偿资金池，可显著降低单户识别成本。对于城商行和区域性银行，区域生态是最现实的切入路径：不必追求全国赛道全覆盖，而是围绕本地优势产业，做园区科创企业的主办行和综合服务商。

© 2026 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。

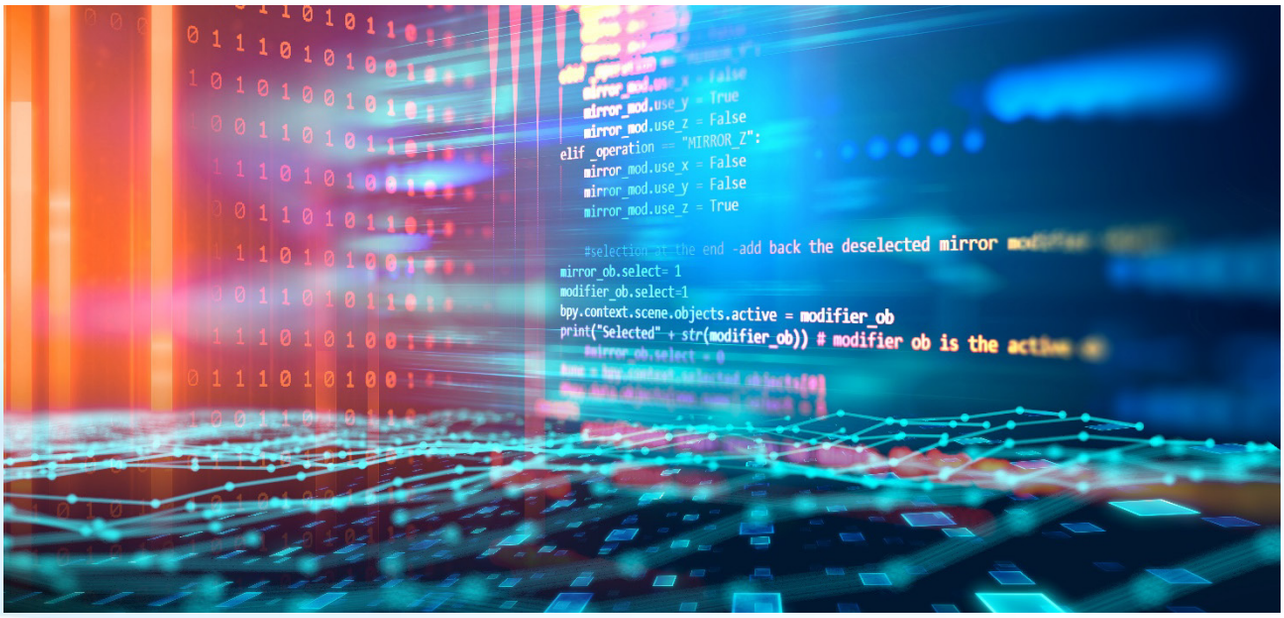
04 案例解析：具身智能金融服务模式解析

具身智能是科技金融能力重构的典型产业。2025年以来，具身智能成为资本、政策与产业共同关注的重点赛道，相关讨论显示，其发展不仅依赖VLA模型和人形机器人，还需要模型、数据、产业化以及软硬件协同能力共同支撑[32]。它同时涉及算法模型、数据资源、仿真平台、机器人本体、核心零部件和场景运营，既有技术验证问题，也有企业成长问题，更有产业链协同和场景商业化问题。选择具身智能作为产业样本，并不是为了展开完整行业研究，而是为了检验前文提出的“三大周期、四类能力、三层风控”和“四类生态”框架：银行能否看懂技术验证进程，能否识别不同产业链环节的真实融资需求，能否围绕赛道组织客户和外部资源，能否在不确定性中建立可控的金融服务模式。

4.1 产业图谱与科技金融切入点

具身智能产业链的价值形成，并不只依赖算法模型或单一数据资源，而是建立在“感知—决策—执行—反馈”的系统闭环之上。视觉、运动、语音等多模态数据，需要与传感器、控制器、执行器和机器人本体协同工作；同时还要解决虚拟训练与真实场景之间的迁移问题。数据只有与算法、硬件、工程化能力和场景运营结合，才会真正转化为企业的产品能力、订单能力和规模复制能力。

从产业链角度看，具身智能大致可以分为三个层面。上游是技术与数据基础，包括数据采集与标注、算力与云基础设施、仿真平台、基础模型和训练数据管理；中游是本体与核心能力，包括机器人本体、传感器、执行器、控制器、伺服/减速器和系统集成；下游是场景应用与运营，包括工业制造、仓储物流、商业服务、医疗康养、家庭场景和特种作业。不同环节的资产结构、收入确认方式和风险来源差异较大，决定了银行不能用统一授信模板覆盖整个赛道。2026年1月，全国首单具身智能数据集在江苏省数据交易所完成交易，相关数据集包含约2.5万条结构化数据，覆盖办公、商超、餐饮、家政四大场景，具身智能数据资源已经开始从研发要素走向可交易的数据产品[33]。



32. 2026：具身智能如何跑出“新速度”，清华大学新闻网，2026年1月5日
33. 全国首单具身智能数据集完成交易，武汉市数据局，2026年1月22日

© 2026 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。

上游企业的核心价值，更多体现在技术路线、数据资源、算法模型、研发成果和外部资本支持上，短期财务报表往往难以完整反映其真实能力。中游企业的核心价值，更多体现在工程化能力、样机测试、核心专利、小批量交付和供应链稳定性上，既有技术验证问题，也有制造交付问题。下游企业的核心价值，则更多体现在场景订单、部署效果、客户续约、回款质量和复制能力上，商业化验证的重要性高于单一技术指标。

因此，科技金融的切入点，应建立在产业链位置和价值形成方式的判断之上。银行真正要识别的，不只是企业属于哪个行业，而是企业处在产业链哪个环节、技术验证进展如何、场景订单是否真实、数据资产是否合规、量产能力和供应链稳定性是否能够支撑持续交付。只有先完成这一层判断，后续金融工具配置才有基础。

© 2026 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。

4.2 价值识别、工具组合与生态协作机制

在完成产业链位置识别后，银行需要进一步把产业判断转化为金融服务机制。具身智能企业的融资难点，并不只是缺少抵押物，而是传统金融评价体系难以识别其真实价值：研发投入被费用化，数据资源、知识产权、算法模型、样机测试、标杆客户和场景验证难以直接体现为可处置资产；同时，企业从技术验证走向工程化交付和规模化复制，往往需要较长周期，单靠短期财务指标难以判断其未来信用能力。因此，具身智能金融服务不应停留在单点信贷，而应形成“价值识别—资产转化—工具组合—生态分担—资本接续”的综合机制。

第一，价值识别应从“抵押物识别”转向“多维资产与能力识别”。银行需要把技术路线、研发投入、专利质量、数据资源、算法模型、团队能力、政府项目、外部投资、客户订单和场景复制能力纳入综合评价。其意义不在于把某一种资产简单抵押化，而是把过去难以被银行识别的技术能力、数据能力和商业验证进展，转化为可审查、可评估、可跟踪的信用依据。

第二，资产转化应形成“梳理—登记—评估—监测—授信”的业务闭环。某专属科技信贷产品体现的，并不是简单以数据或专利替代传统抵押物，而是一套“资产识别+登记评估+风险监测+信贷投放”的模式框架[34]。企业先完成数据资源、知识产权、研发成果、场景订单和经营数据梳理，专业机构或交易平台再进行登记认证、价值评估和持续监测，银行在此基础上结合企业成长阶段、外部融资情况、订单回款和产业链位置配置授信额度。

第三，工具组合应围绕资金用途和成长阶段展开。研发验证阶段，重点配置研发贷、知识产权质押、数据资产增信、投贷联动和政策资金；工程化交付阶段，重点配置设备融资租赁、订单融资、供应链金融和流动资金贷款；规模复制阶段，则可进一步引入应收账款融资、项目贷款、科创债承销和并购贷款。工具配置的关键不在于产品数量，而在于根据企业所处阶段和资金用途形成组合逻辑。

第四，生态分担是管理早期不确定性的重要机制。具身智能企业从样机测试到场景复制通常周期较长，单靠银行贷款容易承担过高不确定性。更合理的方式，是由创投机构、政府引导基金、产业基金、担保保险机构、数据交易场所和核心场景方共同参与：创投机构提供技术路线和团队判断，政府基金提供政策背书和风险补偿，数据交易场所和专业评估机构提供登记确权与价值评估，产业链核心企业提供订单和测试场景，担保保险机构提供风险缓释，银行则提供账户结算、研发贷、订单融资、设备融资租赁和后续综合金融服务。

第五，资本接续应服务企业从技术验证走向规模化发展。当企业完成技术验证、形成稳定订单并具备持续交付能力后，融资需求会从研发资金和运营周转，扩展到产能建设、并购整合、海外拓展和资本市场融资。此时，银行应从单一信贷提供者升级为综合融资方案组织者，通过科创债承销、并购贷款、项目贷款、产业基金协同、保险和信托等工具，帮助企业完成从产品化到规模化的资金接续。总体看，具身智能金融服务模式的重点，不是从传统抵押物转向某一种新型资产，而是从单点信贷转向多维价值识别、分层工具配置和生态化风险分担。

34. 中共上海市委金融委员会办公室《上海金融产品和服务创新实现新突破：“数易贷”首笔数据资产质押贷款发放》，上海证券报，2024年2月23日

© 2026 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。

4.3 产业风险管控模式

具身智能产业的风险，不是单一企业财务指标能够完全解释的风险，而是技术验证、数据合规、场景转化、供应链量产和资产价值衰减共同构成的不确定性。银行开展具身智能科技金融业务，不能只看企业短期收入和利润，也不能简单把融资轮次等同于信用能力，而应围绕关键指标建立产业风控模式。

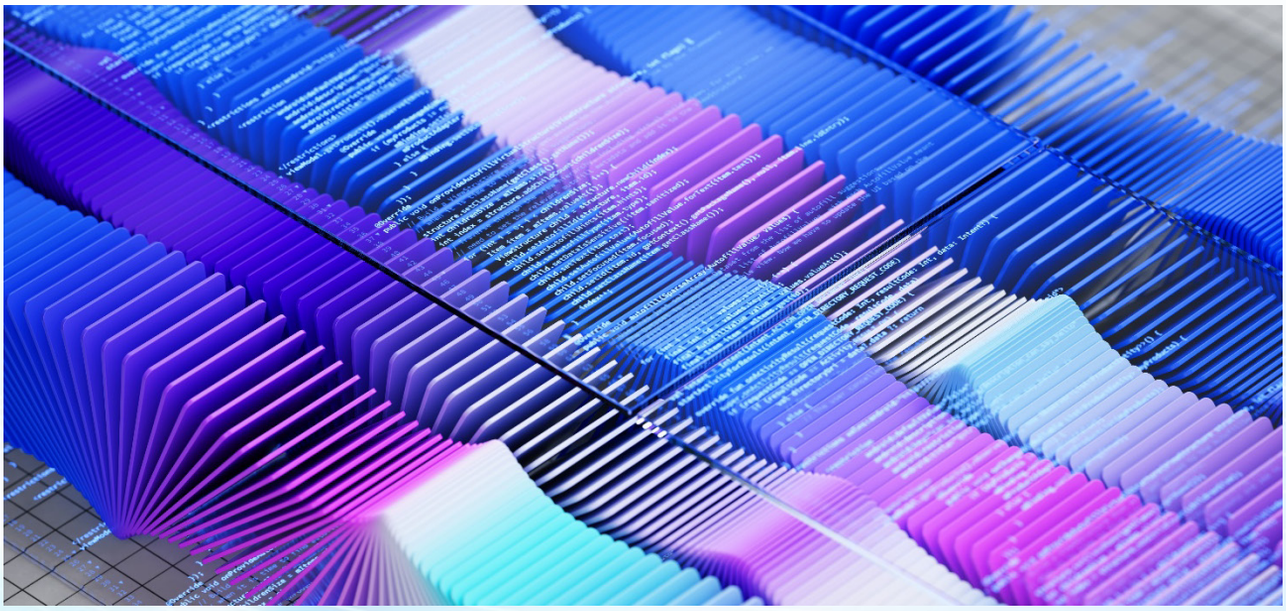
第一，数据合规是前置条件。具身智能企业的数据来源是否取得合法授权，数据采集、标注、存储、交易和使用是否符合监管要求，决定了数据资产能否入表[35]、能否登记、能否评估、能否质押[36]。对银行而言，数据合规不是附加审查，而是判断数据资产是否具备金融属性的前提。

第二，技术验证决定企业能否跨过研发阶段。银行需要关注算法模型、仿真平台、样机测试、控制系统和核心零部件是否通过关键节点，而不是只看企业是否已经形成收入。对于仍处于样机测试和中试放大阶段的企业，技术验证进度、外部投资质量、政府项目承接和知识产权质量，往往比当期利润更能反映企业未来价值。

第三，场景订单与回款决定商业化是否成立。具身智能企业能否从试点走向复制，关键在于场景客户是否真实、订单是否持续、部署效果是否稳定、回款是否按计划实现。对下游场景应用和运营企业而言，银行应重点跟踪合同真实性、项目验收、应收账款质量和场景复制能力，而不是只看单一项目收入。

第四，量产能力与供应链稳定决定规模化交付。具身智能不是纯软件产品，核心零部件、机器人本体、传感器、执行器、控制器和系统集成能力都会影响交付质量和成本曲线。对于进入小批量交付和规模扩张阶段的企业，银行需要关注供应商稳定性、产能爬坡、良品率、库存周转和订单兑现能力。

第五，资产价值衰减风险需要动态监测。具身智能企业的技术、数据、设备和场景往往高度绑定，任何单一资产一旦脱离企业的技术团队、模型训练能力、场景合作和持续更新机制，处置价值都可能明显下降。数据资产尤其如此，它更适合作为“技术能力、商业验证和未来收益”的信用依据，而不是简单视为可直接处置的传统抵押品。贷后管理也应从财务报表和账户流水，扩展到数据资产是否持续更新、核心场景是否稳定运行、订单和应收账款是否兑现、外部融资和政府项目是否延续。



35. 财政部：《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（财会〔2023〕11号），2024年1月1日起施行。
36. 国家数据局：《积极落实数据产权制度，促进数据价值在商业银行的释放》（专家解读），2026年4月2日。

© 2026 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。

4.4 对银行的管理启示

上述具身智能产业实践表明，科技金融不是单一产品创新，而是产业研究、客户组织、产品配置和风险管理的系统工程。对银行而言，具身智能的价值不只在于提供了一个前沿产业案例，更在于揭示了硬科技赛道金融服务的一般规律：只有先看清产业链位置、技术验证阶段和场景商业化程度，金融工具配置才有可能真正有效。

第一，科技金融管理应从“客户名单制”转向“赛道经营制”。传统做法往往是围绕专精特新名单、园区名单或存量授信客户开展营销，但具身智能这类产业横跨软件、硬件、制造、数据服务和场景运营，企业可能分散在多个行业分类和客户条线中。银行需要以赛道为单位持续跟踪技术路线、产业链结构、重点企业、政策资源和竞争格局，而不是只依靠静态名单获客。

第二，客户组织应从“行业分类”转向“产业链地图”。具身智能企业不能简单归入人工智能、软件服务或高端制造某一类。更有效的做法，是按照“上游技术与数据基础—中游本体与核心能力—下游场景应用与运营”梳理客户，并结合技术阶段、企业成长阶段和场景验证程度动态分层。只有先建立产业链客户地图，银行才能判断不同企业在价值链中的位置及其真实融资需求。

第三，产品配置和风控管理应服务于产业逻辑。研发贷、知识产权质押、数据资产增信、设备融资租赁、订单融资、应收账款融资、供应链金融和科创债承销，不应被简单看作并列产品，而应根据企业所处产业链环节和成长阶段组合使用。相应地，风险管理也不能停留在控制单户违约，而应把数据合规、技术验证、样机测试、场景订单、量产能力、供应链稳定和外部融资延续纳入持续监测。

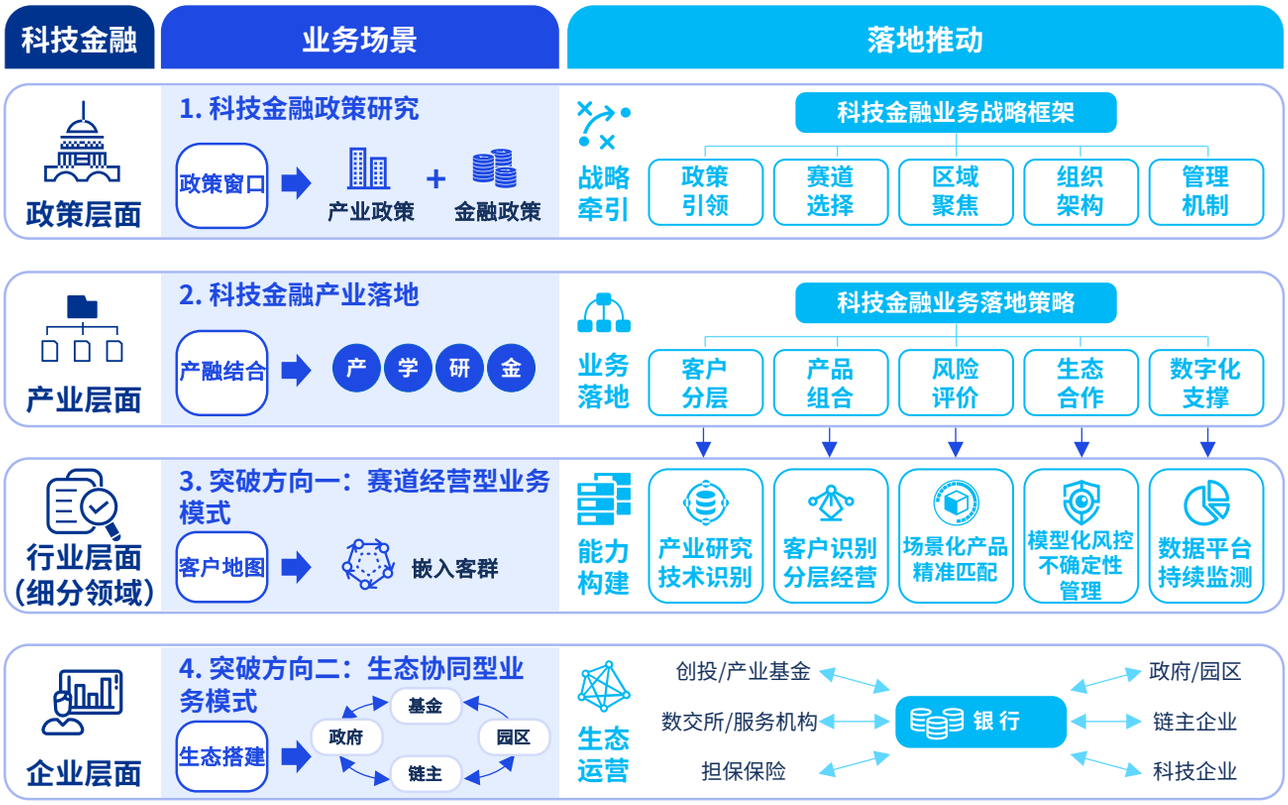
第四，组织协同应从“条线分割”转向“跨条线协同”。具身智能金融服务同时涉及公司金融、普惠金融、投行、金融市场、风险管理、数据资产、科技条线和外部生态伙伴。银行若仍由单一产品条线独立推进，很难形成持续经营能力。更可行的方式，是建立赛道牵引下的跨部门协同机制，把产业研究、客户经营、产品工具、风险评价和生态合作放在同一体系中进行管理。

05 行动建议：差异化路径与共性落地机制

前文已经说明，科技金融不是在传统信贷框架下增加几个科创产品，而是要求银行围绕技术创新、企业成长和产业变革重建客户识别、风险评价、工具组合和生态组织方式。进入落地阶段，银行需要把这一认知框架进一步转化为可执行的业务推进体系：一端连接政策导向、产业研究和技术路线判断，另一端落到客户分层、场景产品、风险模型、数字化平台和生态运营。

从实践路径看，科技金融业务落地大致可以分为三个层次：第一层是研究与判断，围绕政策环境、产业趋势、重点赛道和客户结构形成战略输入；第二层是场景与模式，把产业判断转化为客户经营、产品设计、风险管理和生态协同的具体业务场景；第三层是组织与机制，通过战略框架、管理机制、数字平台和伙伴网络，推动科技金融从单点试点走向可复制、可推广的经营体系。

© 2026 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。



这一路径的关键，不在于一次性搭建完整体系，而是要加速完善下五个方面：明确赛道选择、建立客户分层、重建评价模型、搭建生态合作、优化评价机制，并将其嵌入组织流程，科技金融才能从“政策响应”转化为“经营能力”。

5.1 机制化落地举措

第一，明确赛道选择。总行和分行应结合区域产业基础、存量客户结构、专业人才储备和风险承受能力，选择2—3个重点赛道持续深耕，而不是泛泛覆盖所有战略性新兴产业。赛道选择不是简单列名单，而是要形成对技术路线、产业链分工、重点企业和政策资源的持续跟踪机制。

第二，建立客户分层。银行应按“技术阶段×企业成长阶段×产业链位置×生态关系”建立客户矩阵，区分研发验证型、产品试点型、订单成长型、规模扩张型和成熟型客户，同时对不同客群情况进行动态追踪。客户分层并不等同于静态分类，而是为产品配置、额度安排、风控模型和贷后管理提供依据。

第三，重建评价模型。科技金融评价模型不能只依赖利润、抵押物和资产负债率，而要把研发投入强度、核心专利质量、创始团队背景、政府项目承接、创投进入轮次、数据资产质量、场景订单和产业链合作关系纳入授信评价。评价模型的重点，是识别企业未来创造价值的能力，而不是简单复核过去的财务结果。

© 2026 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。

第四，搭建生态合作。银行不可能独自完成所有技术判断和风险识别，应与创投基金、政府引导基金、担保机构、保险机构、数据交易场所、园区运营方和产业链核心企业建立稳定合作机制。生态合作的关键不是签约数量，而是能否形成信息共享、联合尽调、风险分担和客户共育的常态化机制。

第五，优化评价机制。科技金融投入周期长、单户不确定性高，若仍以年度利润、当期不良和单户零风险为主要考核标准，分支机构很难持续投入。银行应同步完善人才、风控、考核和数据合规支撑：一方面建立跨年度考核、科技金融专项拨备、组合收益评价和差异化不良容忍度；另一方面补足产业研究、技术识别、数据合规和资产评估能力，以组合视角管理风险收益，避免把科技金融简单做成“高风险小微信贷”。

5.2 差异化落地路径

不同类型银行推进科技金融业务，不能简单套用同一套模式。共性机制解决的是“科技金融应该怎么做”，差异化路径解决的是“不同银行从哪里切入、做到什么程度”。国有大行、股份制银行、城商行和农商行在资本实力、牌照资源、客户结构、区域触达、产业认知和风险承受能力上存在明显差异，因此科技金融落地应遵循“能力匹配、场景适配、风险可控”的原则，在统一方法论下形成不同的业务重心和推进节奏。

1) 国有大行：具备资本实力和集团牌照优势，应在国家重大科技任务、重点实验室和战略性新兴产业集群中建设贯穿“贷款、债券、股权、保险、担保、租赁、托管、跨境金融”的综合服务体系。在总行设科技金融中心，在重点科创城市设科技支行赋予差异化审批和考核，重点推进科创债承销、并购贷款、产业基金协同和数据资产融资。

2) 股份制银行：不宜追求全赛道覆盖，应聚焦自身拥有客户基础或专业积累的优势赛道做深做透，围绕少数赛道建立研究、客户、风控和产品的一体化能力。依托投行部和战略客户部组建跨部门团队，以赛道而非产品为单位组织客户，主动与头部创投和政府引导基金建立信息共享和风险共担机制。

3) 城商行：核心优势在本地关系和区域产业理解，最现实的路径是围绕本地高新区、科创园和优势产业集群，通过订单融资、应收质押、设备租赁、知产质押、数据资产增信和供应链金融切入。重点服务已完成技术验证、有首批订单但财务报表不足以支持传统授信的成长期企业，依托地方担保和风险补偿资金池降低风险。

4) 农商行：不宜直接服务早期硬科技企业，可服务科创产业链上的配套中小企业，通过产业链金融间接参与，例如：农业科技细分领域的现代种业、智慧农业装备、农业机器人、农业生物技术等优质企业，这些才是农商行具备差异化竞争优势的入局方向，并将自身定位为金融配套服务型银行，把有限资源投入熟悉的区域和场景。

© 2026 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。

结语

科技金融已经从政策倡导和试点探索，进入能力建设和体系化落地阶段。顶层政策围绕全生命周期服务、多元工具协同、知识产权与数据资产融资、专业化组织体系等方向提出了明确要求，但政策框架并不自动转化为业务能力。对商业银行而言，真正的挑战不是简单增加科创贷款规模，而是能否把政策要求转化为可识别客户、可定价风险、可配置资源、可持续经营的业务体系。

放眼未来，科技金融发展的关键不仅在于业务规模的增长，更在于识别技术创新价值、整合产业资源、优化服务体系、管理不确定风险。在此过程中，能够形成差异化能力的银行，不是把科技金融作为传统信贷的增量业务，而是将产业研究、客户分层、风险评估、生态协同和配套机制融入日常经营流程。如此，商业银行的科技金融业务，将从政策响应转化为业务驱动，并在服务科技企业成长和产业升级中形成可持续的商业价值。

© 2026 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。

数字金融：从技术赋能到经营基石，打造银行的数字经营生态

引言

过去几年，商业银行在数字金融领域，更多关注手机银行、远程开户、线上信贷、数据中台和智能客服。这些建设成果确实提高了渠道触达和运营效率，但并不能涵盖数字金融的所有范畴。随着“五篇大文章”进入体系化的落地阶段，数字金融的定位也在发生深刻变化：它不再只是把业务搬到线上，也不只是用技术提升效率，而是通过账户、支付、数据、接口和场景的重新布局，重构银行服务客户、识别风险和配置资源的方式[37]。

数字金融的难点在于，银行面对的不再是单一线上渠道建设，而是一个由数字人民币、公共数据、企业经营数据、数据资产、开放银行接口和产业场景平台共同构成的新型经营环境。客户交易行为、资金流向、资产状态和风险变化正在以数字化方式沉淀，银行如果仍以“系统上线”和“线上流量”衡量数字金融，就容易忽视数字能力在业务模式、风险管理和资产周转效率等方面创造的价值。因此，数字金融不是信息科技部门的一项重点工作，而是整个商业银行经营能力的结构化再造。

本文围绕商业银行数字金融能力重构展开论述，重点聚焦三个方面：一是以账户支付、数据资产和场景接口连接真实经营场景；二是推动数字人民币、数据资产化和开放银行从技术能力转化为面向市场的业务发展方向；三是在合规治理基础上形成可持续、可复制的数字金融经营能力。希望通过本文，提供一些行业实践与思考视角，助力商业银行在数字金融领域的布局与探索。

01 政策环境：从渠道数字化迈向经营数字化

金融“五篇大文章”政策框架将数字金融作为独立方向，同时也把数字化能力嵌入科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融等其他领域。政策要求的重点，已经从鼓励银行“上线系统、拓展渠道、提升线上化率”，转向要求数字化能力穿透经营决策、资源配置、业务改造、风险管理和产品研发。换言之，数字金融不再是渠道部门或科技部门的专项任务，而是银行提升服务实体经济质效的基础能力。[37、38]

从政策导向看，当前数字金融至少包含三项制度化要求。第一，强化数字化经营服务能力，把数据、模型和流程工具嵌入核心业务链条。第二，依法合规推进数据共享和流通，将公共数据、企业经营数据和金融交易数据转化为授信、风控、营销和运营的有效输入。第三，健全数字支付和数字金融治理体系，在数字人民币、数字支付、数据安全、模型风险和消费者保护之间形成统一的治理边界。随着金融“五篇大文章”总体统计制度落地，数字金融也逐步进入可统计、可评价、可考核的经营体系。[37、38]

37. 国务院办公厅：《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》（国办发〔2025〕8号），2025年3月6日。
38. 中国人民银行、金融监管总局、中国证监会、国家外汇局：《金融“五篇大文章”总体统计制度（试行）》，2025年4月15日。

© 2026 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。

业务环境也在同步变化。数字人民币从支付试点转向场景深耕，实名钱包余额计息等机制变化增强了商业银行经营动力；数据资产从后台治理转向前台生产要素，数据入表、全过程管理、数据资产卡片和质押融资等制度与产品相继推进；开放银行从接口输出转向场景规则共建，人工智能从问答工具转向内部流程支撑。由此，数字金融的竞争不再是单点技术能力竞争，而是“账户体系+数据能力+场景接口+治理机制”的综合竞争。[39、40、41、42、43]

02 经营框架：从连接入口到治理闭环

数字金融的经营框架，不应从技术项目清单出发，而应从数字能力如何形成业务价值来理解。对商业银行而言，数字金融业务的价值链总体呈现出以下形态：先通过账户、支付和接口进入真实交易场景，再把交易、运营和资产数据转化为可识别、可计量、可评估的信息基础，进一步将金融服务嵌入客户业务流程，最后通过合规、风控和模型治理形成可持续运营的闭环。

因此，数字金融的核心不是“多建几个系统”，而是重构银行经营链条：连接入口解决“银行如何进入场景”，数据资产解决“银行如何识别价值”，场景嵌入解决“银行如何组织服务”，治理闭环解决“银行如何规模化、可持续地运营”。这一框架也决定了后文讨论的业务发展方向，必须更多面向市场和客户场景，而不是简单讨论银行内部的金融科技工具。

数字金融经营框架：从连接入口到治理闭环

数字金融的核心，不是单点技术应用，而是把连接、数据、场景与治理重组为可持续的金融服务链条。

1 连接入口	2 数据资产	3 场景嵌入	4 治理闭环
账户	交易数据	产业平台	数据合规
支付	运营数据	政务平台	接口安全
数字人民币	履约数据	供应链平台	交易真实性
API/银企直连	位置/设备数据	生活服务场景	风险可追溯
进入真实交易与资金流场景	沉淀可识别、可计量、可评估的数据基础	把金融服务嵌入客户经营流程	形成可信、可运营、可扩展的数字金融体系

数字金融重构的重点，是从渠道服务转向场景经营，从数据沉淀转向价值转化。

39. 中国银行：《关于数字人民币计付利息的公告》，2025年12月31日。
40. 中国建设银行：《关于数字人民币计付利息及发布新版〈中国建设银行数字人民币钱包个人客户服务协议〉的公告》，2025年12月31日。
41. 财政部：《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（财会〔2023〕11号），2023年8月1日发布，2024年1月1日起施行。
42. 财政部：《数据资产全过程管理试点方案》（财资〔2024〕167号），2024年12月19日。
43. 上海市地方金融管理局、新华财经：《上海数交所上线数据资产卡片系统》，2025年4月1日。

© 2026 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。

2.1 连接入口：从账户和支付切入真实交易场景

数字金融首先要解决的是连接问题。银行过去主要通过网点、客户经理和自有App触达客户，但客户的真实经营活动并不发生在银行渠道内部，而发生在交易平台、供应链系统、政务平台、园区系统、停车场、养老服务、教育培训、能源管理和跨境贸易等外部场景中。账户、支付、钱包、数字人民币、银企直连和 API 接口，构成银行进入这些场景的连接入口。

连接入口的价值不只是完成支付或查询，而是把资金流、交易流、合同流、物流和数据流放在同一业务链条中来观察。数字人民币的可编程、可追踪和可分账能力，可以把资金用途和释放条件写入支付环节；开放银行接口可以把账户、结算、授信、对账和风控服务嵌入合作平台；银企直连和资金监管账户则可以把企业资金管理与银行风险识别连接起来。没有稳定连接，银行就难以沉淀可持续数据，也难以形成后续的产品配置和风险管理[44、45]。

2.2 数据资产：从业务数据沉淀到价值识别基础

数字金融的第二步，是把业务过程中产生的数据转化为价值识别基础。传统银行更多依赖财务报表、征信记录和抵押物，但大量新型业务的价值并不完全体现在静态报表中，而是体现在订单、支付、履约、设备、位置、运营、用户行为、服务交付和现金流回款等动态数据里。

数据资产化的意义，不只是把数据作为一种新的抵押物，而是让银行更准确地识别客户经营真实性、资产价值和未来收益能力。以停车场、园区运营、能源服务、交通出行、数据服务和智能设备运营等场景为例，日常运营数据可以证明现金流真实存在，使用率和周转率可以证明现金流持续性，合规登记和权属确认可以证明资产边界，专项账户和持续监测可以证明资金闭环。数据由此从后台治理对象，转化为授信增信、资产服务和资本市场融资的基础。[46、47、48、49]

2.3 场景嵌入：从金融产品供给到业务流程嵌入

数字金融不是把传统产品搬到线上，而是把金融功能嵌入外部业务流程。预付资金监管场景中，银行嵌入的是消费者支付、商户履约和监管核销流程；供应链场景中，银行嵌入的是订单确认、货物验收、发票开具、资金分账和融资触发流程；停车场收益权 ABS 场景中，银行和金融机构嵌入的是收费归集、现金流测算、数据核验、账户监管和资产证券化流程。

场景嵌入能力决定银行能否从“产品提供方”升级为“交易规则和资金安全的共同设计者”。开放银行、数字人民币、数据资产化和产业平台合作，表面上是不同业务形态，本质上都是把金融功能前置到真实交易现场。只有在场景中形成资金闭环、数据闭环和风险闭环，数字金融才可能从流量经营转向价值经营。

44. 中国银行：《关于数字人民币计付利息的公告》，2025年12月31日。
45. 中国建设银行：《关于数字人民币计付利息及发布新版〈中国建设银行数字人民币钱包个人客户服务协议〉的公告》，2025年12月31日。
46. 财政部：《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（财会〔2023〕11号），2023年8月1日发布，2024年1月1日起施行。
47. 财政部：《数据资产全过程管理试点方案》（财资〔2024〕167号），2024年12月19日。
48. 上海市地方金融管理局、新华财经：《上海数交所上线数据资产卡片系统》，2025年4月1日。
49. 《停车场数据资产增信收费收益权 ABS 发行方案》，2026年。

© 2026 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。

2.4 治理闭环：从单点技术合规到可信运营体系

数字金融越深入场景，越需要把合规要求转化为可持续运营能力，主要体现在以下几个方面：

（1）数据合规验证“数据可靠性”，要求明确来源授权、使用边界、脱敏处理、留痕审计和退出机制；

（2）交易治理检验“业务真实性”，要求订单、合同、支付、履约和回款能够相互印证；

（3）资金治理实现“资金可控性”，要求资金流向可追踪、账户归集可监测、异常行为可预警；

（4）模型治理评估“结论可信度”，要求对授信、营销、反欺诈、客服和智能体工具建立分级管理、人工复核和持续监测机制。

由此可见，可信运营体系并不是单纯的技术合规，而是让数据、交易、资金和模型在同一治理框架下形成闭环，支撑数字金融从单点试点走向规模化经营。

03 业务发展方向：从数字基础能力走向开放银行生态

在上述经营框架下，数字金融的对外业务发展方向，可以概括为三类：数字人民币重构资金结算，数据资产化重构价值表达，开放银行重构场景嵌入。三者并不是彼此割裂的产品线，而是数字金融服务实体经济的三种主要路径：（1）围绕资金流建立可信结算；（2）围绕数据流完成资产转化；（3）围绕接口和平台进入客户经营现场。下图为数字金融业务发展的三大方向：

数字金融面向市场的重点，不在于银行内部技术升级，而在于通过数字化方式重构支付、数据与场景服务。

© 2026 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。

3.1 数字人民币：从支付工具到场景结算基础设施

数字人民币的关键价值不在于替代既有移动支付，而在于可编程、可追踪、可分账和可核验。2026年起，部分运营机构已公告对实名数字人民币钱包余额按照本行活期存款挂牌利率计付利息，数字人民币与银行账户、负债经营和场景结算的关系进一步加深。对银行而言，它更像一种场景结算底座，可以把资金规则写入交易流程，把资金用途、释放条件和监管要求前置到支付环节[50、51]。

在预付资金监管场景中，银行可以将培训、养老、文旅、健身、美容、物业等预付资金纳入智能合约托管账户，按照服务履约节点分批释放资金。这样，传统“先收钱后服务”的信用风险被转化为可编程资金管理，消费者权益、商户资金周转和监管可视化可以在同一方案中实现。

在供应链结算场景中，数字人民币可以将付款、验收、开票、分账和融资触发连接起来，形成“资金流—订单流—物流—票据流”的闭环证据链。对于链主企业，银行可以提供数字人民币结算、供应链融资、应收账款管理和资金分账的组合方案；对于小微供应商，银行可以基于真实结算数据识别经营稳定性，降低对抵押物的依赖。

在财政与公共资金拨付场景中，数字人民币可以围绕补贴、消费券、养老服务券、绿色改造补贴和设备更新资金形成定向拨付、限期使用、自动核销和效果反馈机制。银行由此不再只是财政账户维护方，而可以成为政策资金流转、场景运营和数据反馈的服务方。

3.2 数据资产化：从数据沉淀到价值转化工具

数据资产化是数字金融业务方向中最能体现“数据变资产、资产变信用、信用变融资”的部分。过去银行谈数据，更多关注数据标准、数据质量、主数据管理和数据中台；未来银行更需要关注，哪些数据能够合法取得、持续更新、形成可验证现金流或服务能力，并进一步转化为融资增信、交易变现和证券化基础。数据资源相关会计处理、数据资产全过程管理试点、数据资产卡片和数据资产质押融资等制度与产品探索，为这一业务方向提供了现实基础[52、53、54、55、56]。

数据资产化大致经历四个阶段：第一，数据资源化，即对原始数据进行采集、标注、清洗、脱敏和结构化治理；第二，数据资产化，即在权属、合规、质量和价值可评估的前提下完成入表、登记、评估和确权；第三，数据金融化，即通过质押融资、授信增信、收益权融资和交易流转，将数据资产转化为融资工具；第四，数据资本化，即进一步通过资产证券化、资产服务和资本市场协同实现价值放大[52、53、54、55]。数据资产化的业务路径，如下图所示。

50. 中国银行：《关于数字人民币计付利息的公告》，2025年12月31日。
51. 中国建设银行：《关于数字人民币计付利息及发布新版〈中国建设银行数字人民币钱包个人客户服务协议〉的公告》，2025年12月31日。
52. 财政部：《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（财会〔2023〕11号），2023年8月1日发布，2024年1月1日起施行。
53. 财政部：《数据资产全过程管理试点方案》（财资〔2024〕167号），2024年12月19日。
54. 上海市地方金融管理局、新华财经：《上海数交所上线数据资产卡片系统》，2025年4月1日。
55. 上海市地方金融管理局、上海证券报：《“数易贷”首笔数据资产质押贷款发放》，2024年2月23日。
56. 上海数据交易所：《“数易贷”首笔数据资产质押贷款发放！》，2024年2月28日。

© 2026 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。

具身智能数据资产化提供了一个具有启发意义的样本。具身智能数据并不是一般互联网数据，而是包含视觉、运动、力觉、语音、轨迹和场景反馈等多模态数据。其价值不只来自“拥有数据”，更来自数据能否持续采集、标准化处理、用于模型训练、形成场景回流，并被登记、评估和交易。这个逻辑同样适用于交通出行、能源管理、城市运营、园区服务等场景：数据的金融价值，来自其对真实经营能力、现金流稳定性和未来收益的证明作用[57]。

因此，数据资产化并不意味着银行把数据简单当作抵押物。更准确的理解是，数据为银行提供了一种识别企业真实经营能力和未来收益能力的新依据。对于数据采集、标注、仿真、平台运营、交通出行、能源管理、园区服务等企业，数据资产入表、登记评估、质押融资、交易流通和资产证券化，可以构成新的金融服务链条。

57. 《具身智能行业数据资产化分析报告》，2026年。

© 2026 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。

3.3 开放银行：从自有渠道到场景嵌入服务

开放银行的早期逻辑是API输出，即把账户、支付、贷款、理财、查询等功能嵌入合作伙伴平台。但在数字金融新阶段，开放银行更重要的是共建场景规则。银行不能只成为平台背后的资金通道，而要参与规则设计：客户是谁，交易是否真实，资金流如何闭环，风险责任如何划分，数据如何留痕。其场景嵌入逻辑，可概括为“外部场景—开放银行能力—业务结果”的三层结构。

在政务场景中，银行可以围绕企业开办、纳税、补贴申请、惠企政策兑现、公共资金拨付等流程设计金融嵌入点；在产业场景中，银行应理解供应链平台、工业互联网平台、物流平台和跨境电商平台的交易结构，设计订单融资、应收融资、保证金管理、跨境收付和资金分账服务；在民生场景中，银行可以围绕养老、教育、文旅、停车、物业和医疗支付设计资金监管与消费金融服务。

开放银行是否成功，不应只看接口数量和调用量，而要看是否沉淀了客户关系，是否形成真实资金流，是否改善了风险识别，是否带来综合收益。数字金融的场景嵌入，本质上是银行从“产品提供方”转向“交易规则和资金安全的共同设计者”。这里的“共同设计”是指银行要参与相关的规则设计——交易如何确认，资金如何归集，付款如何触发，异常如何预警，责任如何划分等。而开放银行、数据资产化和产业平台合作，表面上是不同的业务形态，但本质上都是把金融功能前置到真实交易场景中。只有在场景中形成交易闭环、资金闭环、数据闭环和风险闭环，数字金融才可能从流量经营转向价值经营。

© 2026 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。

04 案例解析：数字金融如何通过资产证券化盘活传统沉淀资产

停车场收费收益权的ABS，是阐述数字金融业务场景的代表性案例。其价值不在于把停车场本身作为不动产融资，而在于将传统业务模式下长期沉淀、分散、难以资本化的运营资产，通过数字化数据、现金流测算、确权登记和风险隔离，转化为可评估、可增信、可证券化的金融资产。案例材料显示，截至2026年3月，全国数据资产ABS年内申报规模已突破2,114亿元，较2025年同期增长超过50倍，停车场场景也已出现数据质押贷款、数据资产赋能ABS等多类探索。这一案例集中体现了数据资产化、场景嵌入和资本市场工具结合后的数字金融价值[58]。下图为停车场ABS业务路径：

案例价值在于：将分散、沉淀的停车收费收益；通过数字化数据、现金流监测与结构化融资转化为可流转资产。

1 场景基础	2 数据沉淀与识别	3 增信与结构化	4 ABS发行	5 持续监测	案例启示
• 停车场运营 • 收费系统 • 车辆进出记录 • 历史收款流水	• 订单/车流/时段数据 • 收费规则 • 资产边界清晰 • 底层现金流可验证	• 账户监管 • 现金流测算 • 优先/次级结构 • 风险隔离	• 形成标准化资产 • 提升资本周转 • 拓宽融资渠道	• 实时回款监控 • 流量波动跟踪 • 预警与信息披露	沉淀资产可数字化重估 底层现金流真实性增强 资产流速与周转效率提升 数字金融连接场景与资本市场

数字金融的价值，不只是线上化，而是把真实场景中的数据与现金流转化为可融资、可流转、可监测的金融资产。

4.1 从数据沉淀到可计量现金流

停车场运营本身具有稳定、分散、频次高的现金流特征，但在传统融资模式下，如果运营方不拥有停车场产权，往往难以通过经营性物业贷款或类 REITs 实现规模融资。基于行业公开数据显示，2024 年中国停车空间运营市场规模达到 7,777 亿元，2020—2024 年复合增长率为 12.3%；截至 2025 年以来，研究机构仍延续行业稳健增长、智慧化和城市级平台化发展的判断。其中传统停车运营仍占主体，智慧停车、数据增值服务和充电服务等新兴板块保持较快增长。数字金融改变了传统融资逻辑：停车计时收费、包月年卡、预约共享停车、充电服务、广告位租金、洗车服务和其他增值服务，都可以通过电子计费系统、车牌识别系统、支付流水和运营平台形成可追溯数据。[58、59]

这些数据的意义，不只是记录经营结果，而是把底层现金流变成可验证资产。日均收费、分时段收入、续约率、支付流水、车位利用率、车位周转次数、历史收入增速、成本结构和逃费率等指标，可以共同证明现金流的真实性、稳定性和可持续性。银行、券商、评级机构和评估机构由此不再只看不动产权属，而可以围绕运营数据和收益权本身进行资产判断。[59、60]

58. 《停车场数据资产增信收费收益权 ABS 发行方案》，2026年。
59. 华经产业研究院：《2025年中国停车空间运营行业现状分析及前景展望》，2026年2月22日。
60. 联合资信：《浅析停车场项目资产证券化》。

© 2026 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。

4.2 “收费收益权ABS+数据资产增信”模式

停车场收益权ABS的核心结构，可以概括为“收费收益权作为基础资产，运营数据资产作为增信工具”。其中，收费收益权提供可预期现金流，停车运营数据提供真实性核验、持续性证明和风险监测依据。通过数据资产登记、评估、质押和专项监管账户，传统运营收入被转化为可穿透、可监测、可分层定价的证券化资产。案例方案测算显示，数据资产增信收费收益权ABS不以停车场产权为前提，融资规模可达到数亿级，融资周期通常为6—12个月，预期评级可达到AAAsf，融资成本约2%—3%，兼具部分出表和改善资本周转的效果。[61、62]

这一模式的关键，不是把数据本身孤立证券化，而是让数据增强基础资产的可信度。停车计费记录和支付流水证明现金流真实存在，使用率和效率数据证明现金流可持续，收费标准备案、经营授权和合规文件证明收益权合法有效，数据资产卡片、评估报告和登记凭证则为增信安排提供外部可验证依据。上海数据交易所数据资产卡片、数据确权登记和数据资产赋能证券化案例，也说明数据要素正在从后台治理对象转化为资产服务和资本市场工具的基础设施。[63、64]

从银行视角看，这类模式提供了数字金融服务实体经济的新路径：一方面，银行可以围绕运营账户、支付清分、资金监管、现金流监测和数据治理提供基础服务；另一方面，可以联动券商、信托、评级、评估、数据交易场所和担保保险机构，将传统运营资产转化为可融资、可交易、可持续监测的金融资产。

4.3 对数字金融业务模式的启示

第一，数字金融可以提高资产周转速度。大量城市运营、园区服务、交通出行、能源管理和公共服务资产，过去由于产权不清、资产分散或现金流难以穿透，融资效率较低。数字化数据能够把分散业务转化为连续现金流，把沉淀资产转化为融资基础，从而提高资本周转和资产流速。

第二，数字金融可以提高底层资产可控性。停车场案例说明，数字化不是简单安装系统，而是通过电子计费、支付归集、专项监管账户、T+1划转、使用率监测、数据登记和合规审查，将底层资产现金流纳入可追踪、可核验、可预警的管理框架。资产证券化的风险控制，开始从静态权属审查转向动态数据监测。[61、62]

第三，数字金融可以拓展银行中间业务和综合服务空间。银行既可以参与现金管理、账户监管、数据治理、授信增信和资产服务，也可以与券商、信托、评级、评估和数据交易场所协同，参与结构设计和资金组织。对银行而言，数字金融不只是贷款增长工具，也可能成为资产服务、交易银行和投资银行协同的新入口。

61. 《停车场数据资产增信收费收益权ABS发行方案》，2026年
62. 联合资信：《浅析停车场项目资产证券化》
63. 上海市地方金融管理局、新华财经：《上海数交所上线数据资产卡片系统》，2025年4月1日
64. 上海数据交易所数据资产交易服务系统：首单数据资产赋能资产证券化产品发行信息，2025年7月17日

© 2026 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。

4.4 风险边界与管理要求

停车场数据资产增信ABS同样提示银行，数字金融不能因“数据化”而忽视风险边界。第一，数据权属和授权必须清晰，涉及公共数据、个人信息和经营数据时，应完成脱敏、授权、登记和合规审查。第二，现金流必须真实归集，收费分散、账户混同和回款不稳定都会削弱底层资产质量。第三，收益权边界必须明确，收费标准、经营期限、政府授权和合同关系直接影响资产可证券化程度。第四，外部合作方责任必须清楚，运营方、数据服务机构、评估机构、券商、信托和银行之间需要形成清晰的职责边界。[65、66]

由此看，数字金融的核心不是用新概念替代旧抵押物，而是通过数字化手段增强资产透明度、现金流可控性和风险定价能力。停车场案例之所以有代表性，正是因为它把“传统运营资产—数字化数据—资产增信—资本市场融资”连接成了一条完整业务链。

05 行动建议：把数字金融建设成经营操作系统

如前文所述，数字金融不是渠道项目，也不是技术展示，而是银行数字化经营的平台化重构。目前数字金融业务已经进入场景的深度下沉阶段，银行需要把账户支付、数据资产和开放场景转化为可执行的业务推进模式：一端连接政策导向、数据治理和技术能力，另一端落到客户经营、产品服务、风险模型、资金闭环和生态运营。

5.1 机制化落地举措

第一，明确高价值场景。银行应优先选择具有真实资金流、可验证交易、可持续客户关系和明确风险边界的场景，例如预付资金监管、供应链结算、财政补贴拨付、城市停车、园区运营、养老服务、绿色能源管理和公共服务运营，而不是泛泛追求接口数量和线上流量。

第二，建立数据资产业务清单。银行应让业务部门参与定义数据价值，梳理哪些客户数据、交易数据、运营数据和资产数据能够合法取得、持续更新、用于风控或增信，并明确数据入表、登记、评估、质押、交易和证券化的适用边界。

第三，建设账户支付与资金闭环能力。数字人民币、资金监管账户、对公账户、支付清分、银企直连和跨境结算，应从分散产品整合为场景资金管理能力，服务预付监管、供应链结算、公共资金拨付和运营资产证券化等高价值场景。

第四，建立开放银行场景评审机制。一个开放银行项目是否值得做，不应只看合作伙伴流量，而要看是否有真实交易、是否能沉淀客户关系、是否能控制资金流向、是否能形成综合收益。银行要避免成为低利润技术通道，而要成为场景规则和资金安全的共同设计者。

第五，完善数字金融治理机制。银行应将数据安全、模型治理、算法审计、第三方技术管理和消费者保护纳入统一治理体系，明确数据接入、模型上线、接口调用、资金监管、风险预警和责任追溯流程。岗位智能体和大模型工具可作为内部生产力支撑，但必须纳入权限控制、人工复核和效果评估机制。

第六，建立数字金融经营指标。除了科技投入、线上用户和系统可用率，银行还应统计数字金融对客户获取、风险识别、授信效率、运营成本、资金沉淀、资产周转、客户满意度、投诉率和实体经济服务的贡献。只有这样，数字金融才会从成本中心转化为经营能力。

---

65. 《停车场数据资产增信收费收益权 ABS 发行方案》，2026年
66. 联合资信：《浅析停车场项目资产证券化》

© 2026 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。

5.2 差异化落地路径

国有大行具备账户体系、技术投入和综合牌照优势，应重点建设数字人民币场景平台、数据治理与数据资产服务中心、开放银行平台和跨境数字支付能力，在供应链、财政资金、跨境贸易和全国性产业平台中形成标准化解决方案。其重点不是单点产品创新，而是把数字金融能力沉淀为集团级基础设施。

股份制银行应聚焦自身优势行业和客户基础，在少数高价值场景中形成差异化能力。可以围绕交易银行、投行、产业平台、财富管理和场景金融，建设“数据识别+产品组合+风险模型+生态合作”的一体化机制，避免在全量技术投入上与大行正面竞争。

城商行的优势在区域关系、本地政务平台和本地产业理解。更现实的路径，是围绕本地高新区、园区、停车、文旅、养老、教育、能源和公共服务场景，做深数字人民币、数据资产、开放银行和本地政务金融协同，成为区域数字金融综合服务商。

农商行不宜盲目追求复杂模型和大型平台，应围绕县域产业、涉农主体、批发市场、乡村文旅、农业供应链和小微商户，建设轻量化数据采集、数字支付、智能贷后监测和客户经理辅助工具。其数字金融重点是降低获客与管理成本，而不是追求技术展示。

结语

数字金融已经从“线上化工具”进入“经营底座”阶段。它让银行重新理解账户、数据、接口、场景和治理：账户不再只是支付通道，而是资金规则和交易关系的载体；数据不再只是后台治理对象，而是客户识别、风险定价和资产增信的重要依据；接口不再只是技术连接，而是银行进入外部场景的经营入口；治理也不再只是合规要求，而是数字金融能否规模化的前提。

本文围绕“连接入口—数据资产—场景嵌入—治理闭环”的经营框架，分析数字金融从渠道数字化转向经营数字化的底层逻辑；进一步从数字人民币、数据资产化和开放银行三类业务发展方向，说明银行数字金融正在从线上化走向场景化；最后以停车场数据资产增信收费收益权ABS为样本，说明数字金融可以把传统沉淀资产转化为可计量、可增信、可证券化的金融资产。[67、68、69、70、71]

未来，银行数字金融竞争的关键不在于谁上线更多系统、谁拥有更多模型，而在于谁能把数据变成判断，把账户变成场景，把接口变成服务，把技术变成可持续经营能力。真正形成差异化能力的银行，不是把数字金融作为技术部门的项目集合，而是将其嵌入客户经营、风险管理、资产服务和生态协同之中，形成服务实体经济和提升资本效率的经营操作系统。

特别鸣谢

葛蒙，上海数据交易所 静态交通数纽中心主任

王嘉锡，上海数据交易所 静态交通数纽中心特聘专家

67. 中国银行：《关于数字人民币计付利息的公告》，2025年12月31日
68. 中国建设银行：《关于数字人民币计付利息及发布新版〈中国建设银行数字人民币钱包个人客户服务协议〉的公告》，2025年12月31日
69. 财政部：《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（财会〔2023〕11号），2023年8月1日发布，2024年1月1日起施行
70. 财政部：《数据资产全过程管理试点方案》（财资〔2024〕167号），2024年12月19日
71. 《停车场数据资产增信收费收益权 ABS 发行方案》，2026年

© 2026 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。

绿色金融：以碳数据经营，塑造转型金融服务能力

引言

随着金融“五篇大文章”统筹推进，绿色金融正迎来深层次的变革。以往衡量绿色金融业务成果，会侧重于绿色贷款余额、绿色债券规模等体量指标；如今全国绿色贷款余额已达44.8万亿元[72]，规模增长已不再是唯一评价标准，未来将更加聚焦绿色金融实际落地成效的评估。

当前推进重点已不再局限于新能源、节能环保等天然绿色企业，钢铁、水泥、化工、有色金属等高耗能产业是工业体系和实体经济的重要支柱，正处于低碳转型关键阶段，也是碳排放主要来源。这类企业普遍体量大、产业链条长、区域经济依赖度高，商业银行不能照搬传统绿色信贷的业务逻辑，例如“项目贴标”模式只关注资金投向是否属于目录范围，难以甄别企业转型方案的真实可行性，更难以核验资金投放后的实际减排效果，容易出现"纸面转型"获得融资支持、真实减排成效却无从验证的情况。

由此可见，绿色金融绝非简单给传统信贷贴绿色标签。在新形势下，商业银行需要将碳数据作为重要经营变量，持续提升客户洞察能力、优化风险定价规则、升级产品服务矩阵、完善生态合作模式。本文将围绕“如何甄别企业真实转型路径与管控碳相关风险；如何将碳数据转化为客户经营、风险定价依据；如何打造可落地、可复制、可持续的运营能力”等关键问题展开探讨。希望本文内容，能够为商业银行绿色金融业务发展提供有益参考。

01 政策环境：从鼓励绿色信贷，迈向服务企业低碳转型

国务院办公厅印发的《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》（国办发〔2025〕8号）[73]，明确要求扎实推进绿色金融建设，完善绿色金融体系，健全绿色金融标准体系，并提出绿色金融要坚持“先立后破”，统筹对绿色发展和低碳转型的支持。结合银行业保险业绿色金融相关政策要求，这一导向并不意味着对高碳行业简单收缩或“一刀切”退出，而是要求金融机构在风险可控前提下，围绕节能降碳、设备更新、能源替代和工艺改造等真实转型需求，提供分类、精准、有序的金融支持。上述政策导向对银行绿色金融经营方式提出了两方面新要求：其一，服务对象不能局限于已被明确认定的绿色企业，也要覆盖正在推进节能降碳、设备更新、能源替代和工艺改造的传统高耗能行业客户，客户甄别难度相应提升；其二，业务评价不能停留在贷款投向是否符合绿色目录，还需要更加重视资金用途、转型路径、减排绩效和贷后监测，推动银行从“项目准入审核”转向“转型过程管理”。

碳市场扩围与碳核算规则完善，正在推动银行重新审视绿色金融经营逻辑。2025年全国碳排放权交易市场扩容，钢铁、水泥、铝冶炼三大高耗能行业被纳入管理，新增重点排放单位约1,500家，覆盖全国二氧化碳总排放量的60%以上[74]。叠加欧盟碳边境调节机制（CBAM）进入正式实施阶段，出口企业的碳排放数据开始影响碳合规成本、订单承接能力和海外市场准入，并间接影响银行对相关客户的授信判断。

72. 新华网：《全球南方绿色金融合作前景广阔——聆听来自2026全球南方金融家论坛的声音》，2026年3月
73. 国务院办公厅：《关于做好金融 “五篇大文章“ 的指导意见》（国办发〔2025〕8 号），2025 年 3 月
74. 生态环境部：应对气候变化司相关负责人就《全国碳排放权交易市场覆盖钢铁、水泥、铝冶炼行业工作方案》答记者问，2025 年 3 月

© 2026 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。

政策层面持续健全碳核算和环境信息披露制度，推进环境权益确权登记和交易体系建设，意味着碳排放数据正在从企业自愿披露信息，逐步转变为绿色金融识别、统计、披露和风险管理的重要依据。对银行而言，下一步需要逐步提升投融资碳核算能力，评估碳价上涨、环保标准升级、碳排放数据质量等因素对企业现金流和信用风险的影响，并将相关判断嵌入客户准入、授信审批、定价和贷后管理。

政策同时推动全国碳排放权交易市场和温室气体自愿减排市场发展，健全环境权益统一确权登记和交易体系，为碳排放权、排污权等环境权益类资产的金融应用创造基础条件。此外，金融“五篇大文章”配套统计制度进入试行阶段，相关统计对象、指标口径和数据采集要求进一步明确，绿色金融正从鼓励引导型业务，走向标准约束、数据治理、信息披露和市场化定价并重的新阶段。

02 经营框架：围绕三类碳相关风险，搭建碳数据经营闭环

绿色金融要摆脱“项目贴标”的浅层模式，核心是建立一套体系：既能精准识别和管控碳相关风险，又能将风险识别转化为客户分层、授信定价和业务增长机会。对高碳行业客户而言，银行应重点关注资产搁浅风险、碳成本传导风险和监管合规风险三类变量，并在此基础上搭建碳数据经营闭环。

（一）三类碳相关风险：精准识别高碳客户转型压力

第一，资产搁浅风险。碳管控趋严下，高碳企业的化石燃料、高排放生产线等实际使用年限将大幅缩短，远低于财务折旧年限，这意味着账面价值与实际可变现价值出现系统性偏离。一旦设备提前淘汰，抵押物快速贬值，抵押覆盖率下降，威胁信贷安全。

第二，碳成本传导风险。碳市场扩容、碳价上行将持续推高高碳企业生产成本。根据行业相关测算，在特定缺口率假设下，按碳价100元/吨估算，年产能千万吨级钢铁企业的碳排放履约成本每年将增加2,000万至3,000万元[75]，对企业利润和偿债能力形成切实压力，且随着碳市场覆盖行业扩大、配额逐步收紧，这一成本压力存在进一步上升的可能。

第三，监管合规风险。超低排放、能耗管控、排污管理等环保标准持续收紧，部分整改不达标的企业会面临罚款、停产整顿，甚至直接关停，对应贷款出现违约的概率大幅上升。

75. 证券时报：《碳市场扩围渐近，对钢市有何影响？》（华东地区钢铁企业人士情景测算），2024年11月

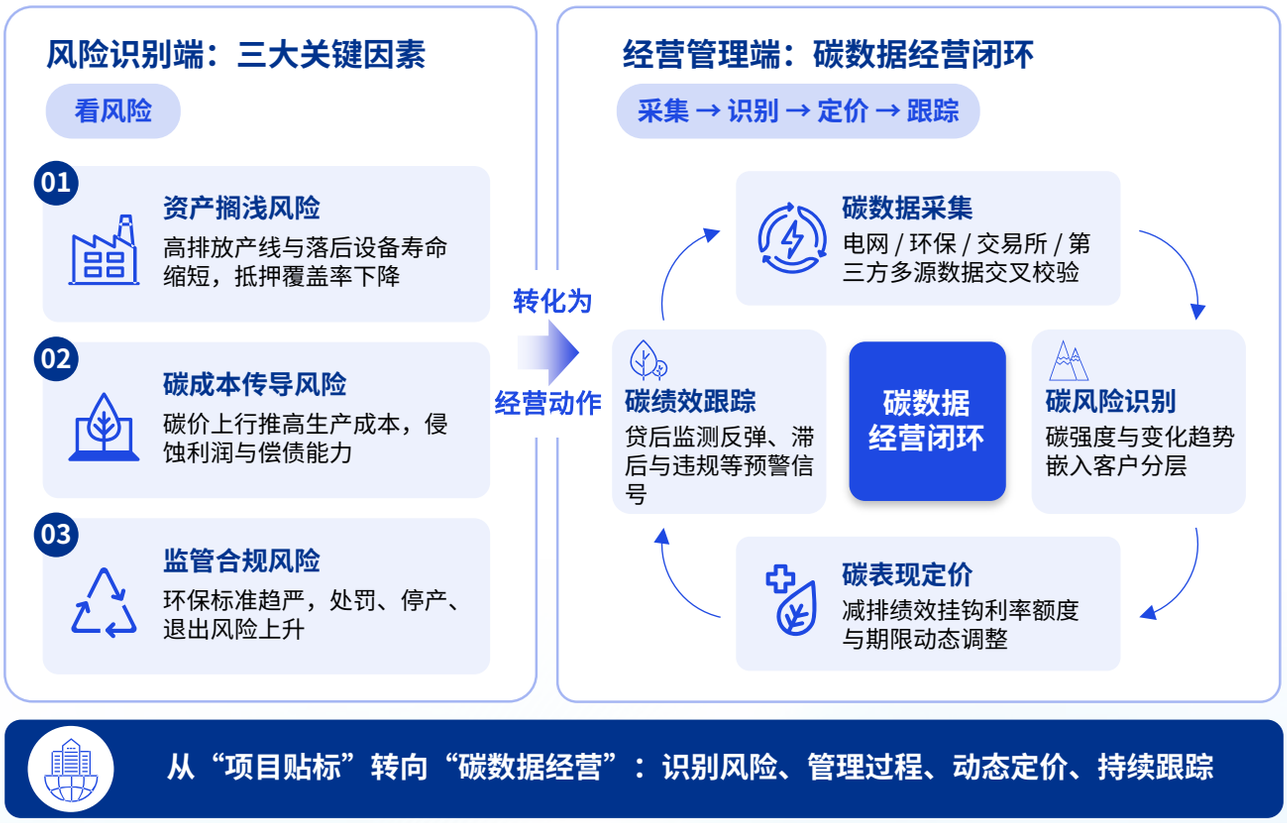
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（二）碳数据经营闭环：从数据到定价的全流程管理

银行需要打造**“碳数据采集—碳风险识别—碳表现定价—碳绩效跟踪”**碳数据经营闭环。数据采集阶段对接电网、环保部门、碳交易所等多方数据源交叉核验；风险识别阶段将碳强度、变化趋势纳入客户分层；定价阶段把减排成效与利率、额度、期限动态挂钩；贷后跟踪阶段一旦发现碳强度反弹、转型滞后等预警信号，及时调整或启动信贷退出。三类碳相关风险解决“风险看什么”，碳数据经营闭环明确“风险怎么管”，二者共同构成银行深耕绿色金融的核心能力。

图68 商业银行绿色金融碳数据经营闭环

从“项目贴标”转向“碳数据经营”，重心转向风险识别、过程管理与动态定价



从“项目贴标”转向“碳数据经营”：识别风险、管理过程、动态定价、持续跟踪

数据来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

03 业务发展方向：从转型金融切入，系统推进碳数据经营

结合市场需求与政策导向，商业银行绿色金融可聚焦五大方向：转型金融、零碳园区金融、碳账户与碳数据金融、环境权益与生态产品价值金融、ESG风险定价与防漂绿，围绕“风险识别、数据底座、资产拓展、正向激励”四个方面稳步推进。

3.1 转型金融：识别企业转型真实性，告别简单项目贴标

转型金融是核心板块也是落地难度最高的业务。钢铁、水泥、化工、有色金属等高耗能行业碳排放强度高，这也是银行对公信贷覆盖较深的领域。绿色金融要积极融入传统产业的绿色转型，在此过程中，不仅仅是贷款投放，更要建立转型路径核验机制，筛选转型方向清晰、技术路线可行、资金用途可控、减排效果可核查的企业。在产品方面，布局转型贷款、可持续发展挂钩贷款、节能改造设备贷款、合同能源管理融资等业务，例如可持续发展挂钩贷款可将利率与碳强度、可再生能源比例绑定动态调整。

在风险方面，要关注高碳转型的双重不确定性：一方面，氢冶金、电炉短流程、CCUS等减排技术路线尚未形成统一标准，不同路线在投资强度、技术成熟度、适用场景上差异显著，银行难以仅凭企业自述判断优劣；另一方面，碳价、绿电价格走势存在波动，叠加外部政策环境因素，企业转型的成效会随外部条件变化而波动。如果由银行独自承担全部风险，风险收益配比将严重失衡。商业银行可以积极探索“转型贷款+绿色保险+政府转型风险补偿基金”三方协作模式，银行承担主要信用风险，保险公司为项目履约和节能效果提供保障，地方政府风险补偿资金池分担部分不良损失，合理压降银行风险敞口。

行业实践

已有银行推出“降碳贷”“ESG+危废强度挂钩贷款”等产品，将利率和碳强度降幅、ESG评分挂钩，按减排目标执行阶梯利率，把企业口头承诺转化为有法律约束力的合同条款，既不一刀切排斥高碳行业，也杜绝转型金融异化为普通流动资金贷款。

银行下阶段的关键工作是搭建重点行业转型目录与技术图谱，明确合规工艺改造、设备更新、能源替代项目范围，并标注可量化的碳减排系数。

© 2026 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。

3.2 零碳园区金融：从单点服务转向区域综合赋能

中小微企业通常缺乏独立开展节能改造、碳排放核算和产品碳足迹管理的能力，产业园区可统筹建设光伏、储能设施并开展集中化能源管理，探索零碳园区金融模式。园区管理方负责基础设施与数据管理，银行依托用电、排污、物流等多维数据开展授信与贷后监控。相比逐户放贷，该模式获客集中、运营成本更低、风控能力更强，业务品类也可延伸至光伏融资、储能租赁、绿色供应链保理、园区综合结算。

零碳园区还可延伸至绿色供应链金融。出口企业面临碳边境机制、国际品牌ESG审核、国内信息披露三重压力，核心企业会将碳足迹管理要求传导至上下游供应商。

行业实践

华南某省率先探索将碳评级嵌入供应链金融流程：当地人民银行联合第三方碳评估机构，制定制造业产业链“碳账户”评价体系，依据供应链企业碳排放强度分级，对碳评级较优的上下游企业提供差异化票据贴现融资，优惠利率较同期商业票据低130至150个基点[8]。此后多地银行进一步以产品碳足迹作为供应链授信准入和利率定价依据，对碳强度更优的供应商优先放款、利率更低，将碳核算结果直接嵌入供应链金融审批流程，通过差异化定价引导全链条加速降碳。

在具体业务开展过程中，可分三步推进：首先筛选产业集聚度高、运营方配合度强、地方政策完善的优质园区；其次合规接入能源、环保、税务、结算数据构建企业多维画像；最后针对不同主体设计差异化的产品组合。

© 2026 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。

3.3 打通绿色金融业务壁垒：碳账户与碳数据精细化运营

传统依靠书面材料审核绿色属性的方式漏洞较多：资金易被挪用，认证机构水平参差不齐。企业碳账户构建起贯穿贷前、贷中、贷后的动态数据体系，持续记录用电结构、绿电占比、碳强度变化、配额使用、环保合规等信息，数据均来自电网、环保部门、碳交易所等正规渠道并交叉核验。碳账户的价值在于嵌入信贷流程——贷前作为客户风险分层指标，贷中对碳强度下降企业给予利率优惠，贷后将碳强度波动等设为预警信号及时处置。

行业实践

华东某省绿色金融改革创新试验区自2021年起推进“碳效”挂钩信贷改革：依托工业企业碳排放强度核算体系，将贷款利率与企业实际减碳成效动态挂钩，碳强度越低、融资优惠越大，形成正向激励机制。截至2024年6月末，已累计发放碳效挂钩贷款逾14,000笔、金额超660亿元，为企业减费让利逾1亿元[76]。华南某省人民银行同步探索“碳账户+碳信用+碳融资”三碳联动模式，将企业碳排放强度划分为五个等级，引导金融机构差异化授信与定价，已覆盖逾800家规模以上工业企业[77]。

运营碳账户业务需坚守三条原则：第一，数据优先选用可溯源、可核验的官方数据，企业自报信息仅作参考，避免“数据失真”反向侵蚀风控有效性；第二，指标设置需区分行业特性，高耗能行业重点考核碳强度降幅，新能源行业侧重考核可再生能源装机与消纳能力，避免“一刀切”评价标准；第三，杜绝形式化运营，碳账户的核心价值是服务企业真实减排，而非单纯的营销噱头。对于中小银行而言，无需投入巨资自建碳核算系统，优先对接地方公共碳账户平台、采购第三方专业服务，是更为务实的选择。

3.4 拓宽绿色资产边界：环境权益与生态产品价值金融

碳排放权、排污权、用能权、林业碳汇、绿色电力证书等环境权益与生态产品，在部分地区、部分品类中逐步具备一定资产属性和融资应用基础，可评估、可质押、可交易的实践范围正在扩大，为银行拓宽了潜在的资产服务边界。

针对不同主体，这类业务拥有多元落地场景：林业、海洋牧场等生态经营主体，可将碳汇预期收益作为补充还款来源；排污权交易活跃地区的企业，节能改造后结余的排污权可对外出售，预期收益用于增信；大量采购绿电的外贸企业，绿色电力证书可作为绿色供应链认证的核心凭证，间接降低出口环节的碳关税敞口。银行开展相关业务时，需先完成资产确权、价值评估、处置路径梳理，结合资产交易活跃度、变现难度，差异化设定抵质押率，避免对流动性不足的权益资产给予过高估值。

此类业务存在天然痛点：确权流程复杂、价值评估难度大、资产流动性偏弱、收益兑现周期长。银行应理性定位：将环境权益作为补充增信手段、辅助还款来源，不能完全替代传统信用评审与实物资产担保，同时促使银行风控思维从单一看重实物抵押转向评估未来收益权价值。

76. 《中国金融》：绿色金融改革创新试验区实践系列报道，2024年9月
77. 广东省发展和改革委员会：《“碳账户+碳信用+碳融资”三碳联动有力支持产业绿色低碳转型》，2023年10月

© 2026 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。

3.5 坚守绿色金融本质：ESG风险定价与防范漂绿风险

“漂绿”问题随绿色金融规模壮大而凸显，部分机构刻意包装普通项目、夸大减排效果、挪用信贷资金。防漂绿须贯穿贷前、贷中、贷后全流程：贷前严格核查环保处罚记录与信息披露情况；贷中通过受托支付、合同发票核验确保资金按约定用途使用；贷后依托在线监测数据持续核查节能减排成效。

ESG风险定价是防漂绿、引导转型的市场化工具：环境表现持续向好的企业下调风险溢价、提高授信额度；污染突出、转型方向模糊的企业增加风险缓释要求甚至限制准入。可持续发展挂钩贷款是典型应用，企业达标享受降息，未达标则按约定恢复或上浮利率，考核结果由独立第三方机构年度审计确认[78]。

中小银行可建立三份基础清单落地管控：绿色项目正面清单，明确符合监管绿色金融统计口径、国家绿色产业目录、地方绿色项目标准及银行内部准入要求的合规业务范围；环境风险负面清单，划定高污染高风险客户的准入红线；重点行业转型指标清单，梳理可量化、可核查的转型考核指标。

上述五类业务并非彼此孤立的产品创新，其共同价值在于把碳数据嵌入客户获取、风险识别、产品定价和贷后管理全流程，使绿色金融从政策导向型业务转化为可计量、可管理、可复制的银行经营能力，这正是下文经营价值分析的基础。

04 经营价值：绿色金融如何转化为银行经营回报

绿色金融的长期生命力，不在于政策任务的被动完成，而在于能否转化为银行真实可见的经营回报。若银行始终将绿色金融定位为“合规成本”，能力建设便缺乏内生动力，相关投入也容易在内部资源分配中被边缘化。需要说明的是，下文所述价值创造路径更多基于业务机制本身的逻辑推演，具体收益弹性因银行禀赋、区域市场结构与执行力度而异，不构成确定性收益承诺。事实上，深度布局绿色金融的商业银行可从六个维度获得切实的经营价值，这些价值并非彼此独立，而是相互强化、共同构成银行差异化竞争力的来源。

78. 北京银行：《2025 年度可持续发展报告》，2026 年 4 月

© 2026 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。

价值维度	核心内容
① 收入增长	风险收益匹配型定价（SLL）、绿色债券承销、碳资产托管等综合服务收入。
② 风险控制	碳风险前置识别，助力中长期信用风险分化研判，动态预警抵押品价值。
③ 资金成本	碳减排支持工具低息再贷款、绿色债券融资成本优势、境外绿色资本市场。
④ 客户贡献	全链条生态服务提升客户综合贡献，园区批量获客降低营销成本。
⑤ 政策协同	“五篇大文章”考核加分、试点资格与再贷款额度倾斜等政策资源。
⑥ 数据与品牌	ESG品牌影响力、投资者认可度、碳数据资产壁垒、专业人才吸引。

4.1 收入增长：从信贷利差到多元服务收入

可持续发展挂钩贷款（SLL）是将融资成本与碳强度降幅、ESG评分等减排绩效挂钩——达标可利率下浮、未达标则按照基准定价或进行上浮，如此银行在客户表现改善时获得更稳定的优质资产，未达标时获得相应风险补偿，提升风险收益匹配度并增强客户黏性。相比传统贷款定价模式，这类产品也为银行与企业建立了更高频的业务场景，每一次评估周期都是一次客户关系的再确认，有助于降低续作流失率。服务收费层面，碳账户托管、碳排放核算、产品碳足迹管理、绿色供应链认证协同等可逐步探索形成综合服务收入，目前国内此类收费机制仍处于早期培育阶段，尚未形成统一定价标准。一方面，相对成熟的绿色债券承销可贡献稳定的承销费及顾问费收益，另一方面，仍处于探索阶段的碳资产证券化等业务则可作为潜在市场机会进行布局，拓宽银行综合服务收入来源。

4.2 风险控制：用碳数据前置识别信贷风险

碳风险管理核心价值在于提前识别信贷风险，而非等到企业财务报表恶化后被动应对。碳价持续上涨、排放标准趋严下，高碳客户现金流压力将逐步放大，主动转型与被动应对的企业信用质量可能出现明显分化，且这种分化往往早于传统财务指标的恶化信号数年显现。银行若在授信准入阶段将碳强度、转型路径可信度纳入评分体系，能以较低边际成本压降未来不良资产生成，这正是碳数据经营对银行资产质量的长期贡献，也是把“事后处置”前移为“事前甄别”的关键能力。

© 2026 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。

4.3 资金成本：政策工具与绿色融资渠道双重红利

中国人民银行碳减排支持工具为符合条件的碳减排贷款提供低息再贷款，银行可将这一政策红利转化为负债成本优势。绿色债券、可持续发展债券可拓宽长期资金来源，在部分市场因投资者需求旺盛，发行利率有望低于同类常规债券，形成一定的融资成本优势；优质绿色资产池也可作为资产支持证券底层资产，进一步丰富低成本长期资金渠道。

4.4 客户贡献：从授信单品到生态服务的价值跃迁

围绕碳账户数据，银行可为同一客户提供碳核算、节能融资、绿色保险、排污权质押、ESG报告出具等全链条服务，有助于提升客户综合贡献、结算资金沉淀和产品交叉持有水平，使银行与企业的关系从单一信贷供给方升级为低碳转型的综合服务伙伴。零碳园区模式则将传统的“逐户走访”转变为“以园聚客”，依托园区管理方汇聚的用能、结算、物流等多维数据，银行可批量完成准入评估、差异化授信与贷后监控，单客户营销成本显著低于传统展业模式，也为银行批量获取优质中小微企业客户提供了新的入口。

4.5 政策协同：监管评价与资本效率优化

“五篇大文章”已成为监管评价商业银行综合经营质效的重要维度。绿色金融布局较早、碳数据治理能力较强、减排成效核验机制较完善的银行，更容易在试点资格、再贷款额度、地方项目合作等方面获得政策协同优势。同时，从资本效率角度而言，绿色金融在实现政策协同的基础上，进一步推动了银行自身的资产结构优化、风险识别能力提升。通过将碳强度、转型路径和减排成效嵌入授信与贷后管理，银行更容易锁定风险收益匹配、资产质量稳定的绿色金融资产，最终持续提升资本使用效率。

4.6 数据与品牌：构建长期竞争壁垒

银行长期积累的行业碳强度数据库、企业减排路径图谱，将成为绿色信贷定价、风险管控的坚实基础，例如ESG评级提升有助于吸引机构投资者和优质客户，碳核算、ESG分析、环境风险评估等专业人才也正成为稀缺资源，越早布局的银行在绿色金融的市场中的先发优势就越发明显。

上述六大维度，清晰的呈现了银行发展绿色金融的价值创造路径——短期看政策红利与收费多元化，中期看风险控制改善与客户深耕，长期看数据壁垒与品牌溢价，这也是驱动绿色金融业务从“政策导向”步入“价值创造”的内在动力。

© 2026 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。

05 行动建议：因地制宜差异布局，形成长效经营机制

商业银行需从六大维度夯实基础，结合自身定位、资源禀赋选择差异化发展路径。

第一，绘制重点行业转型地图。除参照国家统一的绿色产业目录外，银行要结合本地产业特色，梳理区域内主流高碳行业的转型路径。制造业集中区域，重点围绕工业节能、设备更新设计金融方案；能源资源型区域，聚焦清洁能源替代、生态修复开展业务，变被动审核客户资质为主动协助企业设计转型方案。

第二，打造园区综合金融方案。以零碳园区、绿色工厂、绿色供应链为主要抓手，整合零散的企业信贷需求，围绕园区运营方，配套基础设施贷款、流动资金贷款、供应链金融、批量授信等一揽子服务，提升单一园区内的客户渗透率与产品交叉销售率。

第三，建立合规数据接入渠道。在严格遵守数据安全与隐私保护规定的前提下，逐步对接电力、环保、能源管理、碳交易所、园区管理平台等外部数据源，依靠多维度数据交叉验证，让业务审核从"翻看书面材料"转向"分析真实数据"，从根本上压缩信息不对称带来的风险敞口。

第四，完善转型金融产品矩阵。在传统绿色信贷、绿色债券之外，丰富产品体系，推出转型贷款、可持续发展挂钩贷款、节能设备融资租赁、合同能源管理融资、碳资产质押融资、绿色供应链反向保理等产品，让企业的减排行动真正转化为融资优势。

第五，搭建常态化防漂绿体系。明确客户准入、业务分类、资金管控、贷后监测的全流程规则；内部考核摒弃"唯规模论"，将绿色资产质量、减排成效真实性纳入考核指标，避免一线为冲量而放松审核标准。

第六，构建跨机构合作网络。银行无法独立掌握碳核算、环保标准、节能技术等全部专业能力，应主动联动地方政府、碳交易所、电力企业、节能服务公司、第三方碳核算机构、担保及保险机构，找准自身定位，做好产业转型的资金组织者。

此外，不同类型银行发展重心各有侧重：

1. **国有大型银行：**发挥行业引领作用，牵头参与标准制定，搭建全行统一碳核算体系，深耕环境权益类创新产品；
2. **股份制银行：**聚焦自身优势高碳行业做深做透，依托第三方服务快速获取企业碳排放和产品碳足迹数据；
3. **城商行：**立足本地市场，锁定高碳企业节能改造等项目，打造符合当地企业转型实际需求的精品绿色金融服务；
4. **农商行：**扎根县域与乡村，聚焦农业低碳转型，将绿色金融与普惠金融结合。

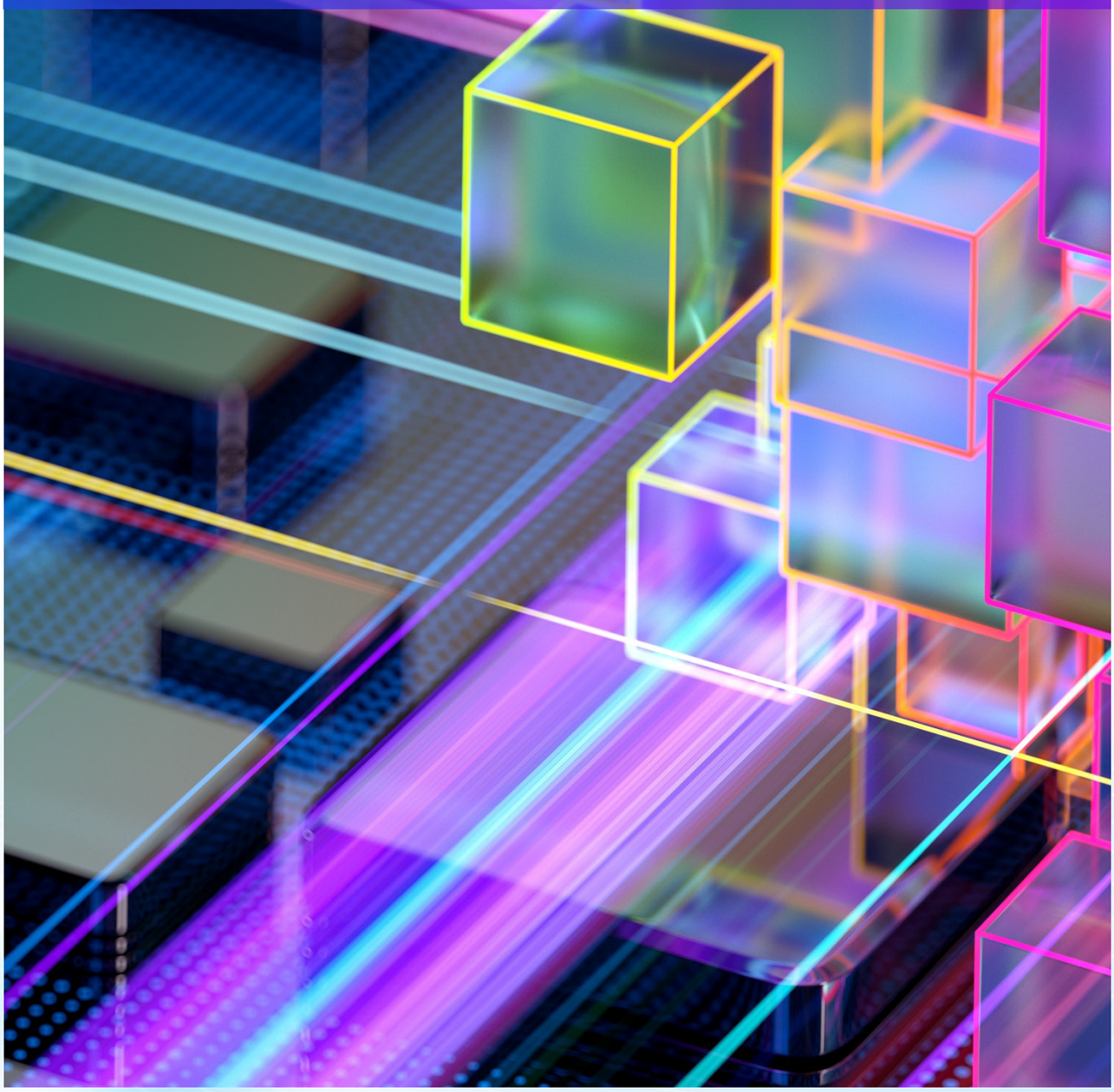
一线客户经理是业务落地的关键，需将企业调研要点整理为标准化清单；内部考核应匹配绿色金融业务的行业周期，同时兼顾环境效益与政策协同价值。总之，绿色金融需要公司金融、风险管理、交易银行、普惠金融、基层支行协同推进，才能真正转化为常态化经营能力。

© 2026 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。

结语

绿色金融正在告别单纯比拼规模与增速的初级阶段。商业银行能否形成长期核心竞争力，关键不在于绿色贷款体量多大，而在于三项核心能力——精准甄别企业真实转型、独立核验项目减排成效、持续保障绿色资产质量。

商业银行需要从传统的“目录分类识别”升级为碳数据经营，依托数据采集、风险识别、动态定价、动态追踪的完整业务链路，将碳数据转化为可运营的客户资源、可量化的风险指标，最终成为可持续的业务增长点。转型金融、零碳园区与碳账户体系、环境权益融资、ESG风险定价与防漂绿，将成为未来绿色金融的核心竞争赛道。商业银行不应把绿色金融当作传统信贷的“标签外衣”，而应将碳数据研究、产业分析、风险定价、生态协作融入业务经营的全流程，在服务实体经济低碳转型的过程中实现风险可控与价值创造的统一。



© 2026 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。

普惠金融：从覆盖广度到服务精度，重构小微经营生态

引言

伴随金融 “五篇大文章” 统筹推进，国内普惠金融行业正式完成发展阶段切换，粗放式增量时代宣告落幕。顶层政策思路迭代升级，不再片面追求覆盖面与投放量，更加注重业务增长的合理性、资源配置的科学性、服务质效与可持续性；数字化浪潮则重塑了客群识别与风险管控逻辑，打破信息壁垒，整合政务、经营、产业链等各类数据，破解小微主体信息不透明、风控难度大的痛点；服务场景更是跳出单一金融产品范畴，深度融入产业链运转、城乡商业生态、乡村产业发展等实体经济发展脉络。

传统依赖抵押物、靠价格抢占市场、重短期业绩的经营模式，已无法适配新阶段的发展要求。行业底层逻辑彻底重构：普惠金融的价值，不再局限于为经营主体提供融资支持，而是要精准触达真实经营需求、高效识别潜在风险、用市场化方式实现风险自洽，并伴随企业发展持续输出综合服务。

在新的发展阶段，小微商户、涉农经营主体、创业者与新市民等群体，既是普惠金融的主要服务对象，也是商业银行筑牢客群底盘、培育数据能力、打造差异化竞争优势的核心赛道。普惠金融的模式变革，其本质是从“提供小微贷款”向 “服务小微经营” 转变。唯有深度扎根经营场景、全周期把控风险、联动各方共建产业生态，才能进一步推动普惠融入实体经济，形成多元化、可持续的业务发展体系。

01 政策环境：从扩面增量到精准下沉与可持续经营

《国务院办公厅关于做好金融 “五篇大文章” 的指导意见》中提出完善多层次、广覆盖、可持续的普惠金融体系，这表明普惠金融服务的政策导向，将更加关注合理增长、优化结构、提升质效和增强适配性[79、80]。这意味着，普惠金融业务不再只看规模增长，更要看客户真实经营情况、融资是否匹配需求、风险是否可控等因素。

与此同时，首贷、信用贷、主动授信、随借随还、供应链金融，以及融资信用服务平台、资金流信用信息共享平台等基础设施建设，正在推动普惠金融从银行自有数据走向公共数据、行业数据和内部数据的整合阶段[79、80]。与此同时，《金融“五篇大文章”总体统计制度（试行）》进一步统一了相关领域的统计对象、指标口径和认定标准，使普惠金融从政策倡导进一步进入可统计、可评价、可考核的精细化管理阶段[81]。这意味着，银行的数据能力不应停留在“汇聚更多数据”，而要在授权合规、交叉验证和场景嵌入的基础上，形成用于识别真实经营、匹配融资需求和动态管控风险的可信数据应用能力。随着“十五五”规划强调民营经济、中小企业、乡村振兴和就业支持[82]，银行普惠金融业务的发展将一步下沉，融入其所在区域的产业链、城市商圈、产业园区、县域经济生态之中。

79. 国家金融监督管理总局：《关于做好2026年小微企业金融服务工作的通知》，2026年5月
80. 国务院办公厅：《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》（国办发〔2025〕8号），2025年3月
81. 中国人民银行、金融监管总局、中国证监会、国家外汇局：《金融“五篇大文章”总体统计制度（试行）》，2025年4月
82. 新华社：《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》，2026年3月

© 2026 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。

02 经营框架：从“普惠贷款”到“服务小微经营”

普惠金融的经营框架，不应从贷款产品清单出发，而应从小微主体真实经营过程出发。小微客户不是一张财务报表，也不是一个授信额度，而是在采购、生产、销售、回款、用工、缴税、租金、库存和家庭支出之间持续周转的经营主体。银行如果只在客户申请贷款时介入，就很难真正理解其资金压力和风险变化。

经营视角转变

从普惠贷款 → 到服务小微经营

- 关注真实经营过程，而非单一授信额度；
- 仅在客户申请贷款时介入，难以识别真实压力与风险变化；
- 小微主体在采购、生产、销售、回款等环节持续周转。

小微经营周转过程

采购备货 → 生产经营 → 销售回款 → 用工缴税 → 租金库存 → 家庭支出

四个经营环节

1 客户识别

从申请驱动到主动发现

- 税票、流水、收单、社保、水电气等多源信息识别真实经营；
- 关注经营稳定性、融资需求合理性与融资可得性；
- 关键在多类数据交叉验证，而非单纯堆数据。

2 场景嵌入

从单户授信到经营节点服务

- 匹配额度、期限、还款方式与风险控制；
- 让金融服务贴合小微真实经营周期；
- 融资需求嵌入采购、生产、库存、工资、租金等环节。

3 持续陪伴

从一次审批到动态运营跟踪

- 持续跟踪经营数据、账户流水、还款行为与行业变化；
- 尽早沟通、尽早调整、尽早支持；
- 前置识别订单减少、成本上升、客户流失等经营压力。

4 生态协同

从银行独自耕耘到多方协作

- 联动政府、园区、市场、平台、担保、保险等参与方；
- 实现客户发现、信息验证、风险分担与服务触达；
- 将账户、支付、信贷、风控和综合服务嵌入经营生态。

© 2026 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。

商业银行普惠金融经营能力可以概括为四个方面：客户识别、场景嵌入、持续陪伴和生态协同。

第一，客户识别要从申请驱动转向主动发现。过去小微金融主要依靠客户上门、客户经理走访和抵押物筛选。未来，银行需要通过税票、流水、收单、社保、水电气、供应链、商圈、园区、政务平台等多源信息，识别谁在真实经营、经营是否稳定、资金需求是否合理。客户识别的关键不是数据越多越好，而是能否用多类数据相互印证经营真实性。

第二，场景嵌入要从单户授信转向经营节点服务。小微客户的融资需求不能以简单的“缺钱”来定义，而是在具体的采购备货、订单生产、库存周转、工资支付、租金缴纳、应收账款等待、设备更新、农资投入等具体环节。银行只有把资金嵌入这些经营节点，才能做到额度、定价、期限、还款方式和风险控制的精准匹配。

第三，长期客户服务要从资金支持转向融入经营。小微企业风险变化快，很多风险并不发生在贷款发放前，而发生在贷后经营过程中。订单减少、平台规则变化、原材料涨价、租金上升、客户流失、家庭大额支出、行业淡旺季错配，都会影响还款能力。普惠金融的风险管理不能只靠一次审批，而要围绕经营数据、账户流水、还款行为和行业变化持续跟踪，在客户出现压力时尽早识别、尽早沟通、尽早调整。

第四，生态协同要从银行独自耕耘转向多方协作。普惠金融涉及大量分散客户，单靠银行逐户营销、逐户调查，很难实现业务的全面覆盖。所以政府部门、村镇组织、产业园区、核心企业、平台企业、担保机构、保险机构、征信平台和行业协会等生态参与方，都可以成为客户发现、信息验证、风险分担和服务触达的重要协作方。银行的角色并不是包办所有环节，而是通过账户、支付、信贷、风控和综合金融服务，成为普惠金融服务生态的核心纽带，实现资源的最优配置。

综上所述，普惠金融正在重构银行服务小微经营的方式——用数据和场景识别客户，用产品组合匹配经营周期，用动态运营控制风险，用生态协同降低服务成本。

© 2026 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。

03 业务发展模式

商业银行普惠金融的业务发展模式，可以概括为四类：产业链普惠、商圈与市场普惠、政务数据普惠、乡村产业普惠。这四类模式对应不同客群和场景，但共同指向一个方向：银行不再孤立地看单个小微客户，而是将客户需求放在产业链、商圈、政务数据、县域经济中重新解析加深理解。

3.1 产业链普惠：从核心企业信用到链上经营识别

产业链普惠的传统做法，是围绕核心企业的应收账款、票据和订单开展融资，本质上是把核心企业信用向上下游传导。但对大量小微企业来说，问题并不只发生在应收账款形成之后。上游供应商拿到订单后需要采购原材料，生产过程中要支付工资和能源成本，发货后还要等待验收和开票，下游经销商则面临提前备货和终端销售回款的不确定性。如果银行只在应收账款形成之后介入，就只能解决经营周期后半段的流动性问题。

产业链普惠的新方向，是围绕交易节奏进行分段嵌入。采购环节，可基于稳定订单提供订单融资；生产环节，可结合持续订单、历史交付和生产节奏提供流动资金支持；发货和在仓环节，可通过物流、仓储、物联网或电子仓单验证货物状态；开票和回款环节，可通过应收账款融资、发票和核心企业付款记录匹配融资期限；回款后，再通过账户归集和自动还款形成闭环。

这套模式的关键，不是简单“借核心企业信用”，而是用产业链上的可验证交易替代小微企业不完整的财务报表。银行应关注的不是小微企业有没有足够抵押物，而是交易是否真实、货物流是否可追踪、资金流是否可回收、核心企业付款是否稳定。

© 2026 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。

模式例证：围绕订单和回款节奏嵌入链上融资

在部分制造业和商贸流通场景中，银行不再只等供应商形成应收账款后提供融资，而是从订单确认开始介入。供应商接到稳定采购订单后，银行提供采购资金；生产完成并发货后，银行根据物流和验收信息调整授信；核心企业确认应付账款后，再切换为应收账款融资；回款进入监管账户后自动还款。这一链条把贷款从单点产品变成了贯穿采购、生产、发货、开票和回款的经营服务，也降低了银行对单一抵押物的依赖。

产业链普惠需要明确风险边界。核心企业经营恶化会向链上小微传导，虚假贸易、重复质押、循环交易也可能放大批量风险。银行必须坚持合同流、物流、资金流、发票流相互印证，不能把平台数据直接等同于真实交易。供应链金融“做得细”将是普惠金融的效率工具；“做得粗”则可能成为链上风险的放大器。

3.2 商圈与市场普惠：从零散获客到批量经营

个体工商户和小微商户，是普惠金融中最广泛、最分散、也最难服务的群体。单户额度低、经营波动大、财务信息少、用款频率高，决定了传统逐户走访、逐笔审批、逐户贷后的模式成本很高。以往银行主要依靠收单流水、二维码支付、POS交易、税票数据和线上申请为商户提供小额信用贷款，但单一流水已经不足以全面判断经营风险。

商圈与市场普惠的核心，是将银行服务嵌入批发市场、农贸市场、专业市场、商业街区、文旅街区、社区商圈和电商平台等具体经营场景，而不是坐在网点里等客户上门。银行需要先理解商圈再识别商户，例如：餐饮看客流和复购，服装看库存和季节波动，农贸看进货频次和摊位稳定，文旅看节假日波动和区域活动。不同商圈有不同经营规律，不能用同一套模型简单套用。具体而言，商圈普惠可以分三步推进：

- 其一，场景化识别客户，通过市场管理方、支付流水、经营年限、租金记录、纳税情况和客户经理走访，形成商户经营画像；
- 其二，分层预授信，对低额度、高频周转客户更多采用模型审批和随借随还，对中等额度客户增加现场核验，对高额度或周期性强的客户引入担保、保险或市场管理方共同增信；
- 其三，前置推送和便捷提款，银行完成预授信后，通过手机银行、客户经理、商圈服务站等渠道主动触达商户，把金融服务从“响应式等待”变成“前置式触达”。

模式例证：以专业市场为单位开展批量预授信。

在部分专业市场和社区商圈，银行以市场为经营单元，而不是逐户零散营销。银行先与市场管理方、街道、商会或支付机构建立合作，批量获取商户经营年限、摊位稳定性、收单流水、租金缴纳和投诉记录，再结合客户经理抽样走访，形成分层预授信名单。对低风险商户，系统自动推送小额循环额度；对经营波动较大的商户，客户经理补充核验库存、进货单和实际客流；对额度较高的商户，则引入担保或市场方增信。这种方式降低了单户获客成本，也让银行更容易识别真实经营。

© 2026 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。

商圈服务不应仅仅局限在信贷业务。账户、收单、贷款、保险、权益活动和经营工具组合起来，促进银行沉淀支付数据、形成资金留存、提升客户黏性，并带动零售客户联动。对中小银行而言，商圈普惠尤其重要。大银行有平台和模型优势，中小银行则更熟悉本地市场、风土人情和商户经营习惯。只要能把线下走访与数字化数据结合起来，就能形成差异化能力。

3.3 政务数据普惠：从单点数据到多维交叉验证

小微主体融资难，根本原因之一是缺少标准化财务信息和抵押物。银税联动、信易贷、地方征信平台、企业信用信息平台等机制，已经缓解了部分信息缺口。将来不是简单获得更多数据，而是通过多维数据洞察小微经营的真实情况。例如：纳税数据反映经营规模和稳定性，发票数据验证交易真实性和客户集中度，水电气用量反映生产经营活跃度，社保缴纳反映用工稳定性，银行流水反映资金周转情况，政府采购、招投标和补贴信息反映政策支持和经营前景。这些数据单独看都不完整，组合分析才有意义。

银行需要打通“信息交叉验证—经营画像—风险定价”的数字化经营链路，例如纳税和发票共同验证交易规模，流水和社保共同验证经营稳定性，水电气和订单信息共同验证生产活跃度，政府采购和补贴信息则辅助判断企业是否符合政策方向。当多类数据相互印证时，银行可以给予相应的额度与优惠定价；当数据之间出现矛盾时，例如纳税较高但流水很少、开票较多但水电用量偏低，则应触发相关人工风险核查机制。

行业实践：政务平台与银行共同发现小微融资需求

在部分地区，小微融资不再完全依赖企业主动申请，而是由政务平台、街道园区、行业主管部门和银行共同发现需求。平台根据企业纳税、社保、发票、经营异常、政策名单等信息形成初步画像，银行再结合账户流水、征信记录和客户经理走访进行核验。对专精特新、就业吸纳、绿色工厂、涉农主体等政策支持名单，银行可主动匹配融资产品；对欠税、司法、环保处罚、异常经营等风险提示名单，则纳入审慎管理。这样，政务数据不只是“名单推送”，而是通过银行将政策支持、客户洞察与风险识别全面打通。

政务数据普惠的边界也要清楚。数据共享并不等于风险消失，授权合规、数据质量、更新频率和责任划分都会影响实际效果。银行不能把政务数据当成授信结论，只能将其作为识别真实经营的重要输入因素。真正的普惠能力，不是拿到相关数据，而是读懂数据背后的企业经营状况。

© 2026 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。

3.4 乡村产业普惠：从农户贷款到县域产业金融

普惠金融绝不仅限于城市小微服务。乡村振兴和县域经济，是普惠金融不可忽视的关键场景。过去涉农金融多以农户小额贷款、农机贷款、土地经营权抵押、农业担保贷款等形式出现。随着乡村产业升级，农业经营主体已经更加多元：家庭农场、农业产业化龙头企业、冷链物流企业、电商平台、乡村文旅、特色农产品加工企业，都成为新的金融服务对象[83]。

服务好乡村产业普惠的关键，是从“农户信用”走向“产业链信用”。银行不能只看单个农户有没有抵押物，而结合种植养殖周期、订单收购、加工企业、仓储冷链、品牌渠道、政府补贴、价格波动和自然灾害风险等综合因素。不同农业产业有不同融资节奏，例如种植业前期需要育苗、农资和人工资金，中期需要管理投入，后期需要仓储和销售资金；养殖业面临饲料、疫病和价格周期；乡村文旅则面临季节性客流和设施投入。

银行要做好乡村产业普惠金融，“应先研究产业，再设计产品”，例如一个县域特色产业的主要品类、销售半径、价格周期、原材料采购方式、加工设备投入、订单来源、淡旺季现金流和主要风险点，上述因素进一步匹配贷款额度、期限、还款方式和风险缓释策略等产品设计的关键要素。最终，围绕农资采购、订单收购、仓储冷链、设备更新、加工销售和保险保障等具体经营场景形成业务方案组合。

行业实践：围绕特色农产品构建“订单+保险+融资”闭环

在部分县域特色产业中，银行以农业龙头企业、合作社和收购订单为入口，识别农户和家庭农场的资金需求。农户在生产前需要购买种苗、饲料或农资，银行基于订单和历史交付记录提供小额周转资金；生产过程中，农业保险覆盖自然灾害和疫病风险；收获后，收购企业回款进入指定账户，用于自动还款和下一轮授信评估。这个模式不是简单给农户放款，而是把订单、生产、保险、收购和回款连成闭环。

乡村产业普惠应当与保险、担保和财政资金结合。农业风险与天气、疫病和市场价格等因素高度相关，单靠银行信贷难以覆盖全部风险。银行应与农业保险、政策性担保、风险补偿基金、财政贴息、期货和订单农业等机制联动，把保险赔付、政府补助和订单回款纳入银行的产品设计当中。

同时，乡村普惠不能过度依赖线上化。很多县域客户数据不完整、数字能力有限，单纯线上申请可能形成新的门槛。更可行的方式是将卫星遥感、物联网、农业平台数据与客户经理线下走访结合起来。在深入县域市场的过程中，客户经理仍然重要，只是工作方式要从经验判断升级为数据辅助决策。

83. 新华社：《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》，2026年3月

© 2026 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。

04 行动建议：建立可持续的小微经营服务网络

商业银行推进普惠金融，不能只靠单个产品创新，而要形成一套可持续的小微经营服务体系，主要体现在以下方面：

第一，构建小微客群分层地图。银行不能把所有小微企业和个体工商户放在同一类管理，例如产业链小微、商圈商户、平台商户、涉农主体、新市民创业者等，这些目标客群的经营逻辑和风险特征都不同，应综合“客群、场景、产业”多个视角建立分层地图，实现差异化匹配产品、数据和风控策略。

第二，设计场景化产品组合。普惠金融产品不应只停留在“信用贷”“经营贷”等名称的识别度上，而要进一步深入采购、库存、订单、应收、租金、装修、设备、工资、税费、社保、保险等真实经营环节优化产品设计。只有资金用途与经营节点适配，客户在生产经营中的实际问题才能得到有效解决，银行也更容易判断资金是否被真正用于经营当中。

第三，建立政府、平台和产业协同机制。银行应充分用好小微融资协调机制、政务数据平台、产业园区、专业市场、行业协会、核心企业和乡村组织，形成常态化客户洞察机制。普惠金融不能过度依赖客户线上申请，也不能只靠客户经理单兵作战，而要因地制宜的融入小微经营场景，打出普惠金融服务组合拳。

第四，打造轻量化数字风控体系。中小银行不一定要建设复杂大模型，应更加关注可解释、可维护、可迭代的小微评分体系，把账户流水、税票、收单、社保、订单、行业风险和走访信息结合起来。对基础客户使用标准化模型，对重点客户和异常客户保留人工核验，形成“数据判断+现场验证”的组合。

第五，重塑普惠客户经理能力。普惠客户经理要懂政策、懂行业、懂经营、懂数据，未来的普惠客户经理，更像小微客户的财资顾问和顾问专家——既能识别客户真实需求，也要能判断经营风险，还能把政府、园区、商圈和银行资源连接起来。

第六，优化业绩评价体系。银行要避免只考核短期投放效果，防止低价抢客户、重复授信和贷后管理弱化等现象。只有确保考核体系的合理性，普惠金融才能在银行业务下沉的过程中形成核心竞争力。

结语

如今的普惠金融业务，已经不只是解决小微企业主资金需求的问题。如何让他们的经营能被“看得全、看得准、看得透”，进而可以获得及时、便捷、充足的金融服务，这才是普惠金融在新阶段发展的关键所在。

商业银行要用**更垂直的场景、更精准的数据、更适配的产品、更有效的风控**，将上述小微企业的真实经营活动**识别出来、服务起来、陪伴下去**。普惠金融业务的发展，将会成为银行最深的客户基础和最稳定的本地经营网络。真正有生命力的业务模式，是扎根小微经营生态、服务本地经济和实体经济的能力体现。

展望未来，普惠金融业务看的是谁更懂小微客户的经营逻辑，谁能把政府、产业链、商圈和乡村资源组织起来，谁就能与当地小微客户建立稳固的长期服务关系，在区域深耕与长尾市场中赢得先机。

© 2026 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。

养老金融：从账户竞争到生态经营，打造银发经济服务网络

引言

中国正在经历深刻的人口老龄化进程，养老金融正是在这一背景下成为银行的必答题[84]。它不是简单给老年人开账户、卖理财、办社保卡，也不是零售金融条线的一个新增产品包，而是要围绕退休生活中的资金安排、财富管理、服务连接、产业供给和权益保护，重构银行与客户、家庭、社区和养老产业之间的关系。

当前养老体系面临的不是单一缺口，而是三重结构性变化。第一，家庭养老能力下降，家庭在子女教育、住房支出和父母赡养之间的腾挪空间收窄。第二，公共养老金与商业补充之间仍存在衔接缺口，不同地区、不同人群的保障水平差异明显。第三，养老服务供给从福利型向市场化转轨，护理、康复、助餐、居家照护、适老化改造等服务仍存在质量、价格和可及性问题。供给侧的“有没有”正在改善，“好不好、便不便宜、谁来付钱”仍是核心矛盾。

个人养老金制度已经从试点走向全国实施，但银行端普遍面对“开户容易、持续缴存和投资配置难”的问题。养老账户本身不是养老金融的终点，如果账户长期空置，或者客户不知道如何缴存、如何配置、何时领取，银行只是完成了一次开户动作，并没有真正解决退休后的现金流安排。2026年养老金融的主线，不应继续停留在开户竞赛，而应转向账户经营、资金规划和养老服务的长期网络建设。

九部门联合印发的《关于金融支持中国式养老事业 服务银发经济高质量发展的指导意见》明确提出，养老金融是综合运用信贷、债券、股权、保险、理财、基金、信托等金融工具，满足社会成员养老需求、服务养老事业和银发经济发展的金融活动[85]。这一定义将养老金融从单一零售业务提升为综合金融体系建设，也意味着商业银行既要服务个人养老资产积累，也要支持养老服务供给和银发经济发展。

本文围绕商业银行养老金融能力建设，从以下三个方面展开论述：一是银行如何把个人养老金账户从“开户动作”转化为长期经营入口；二是银行如何围绕退休现金流、社区养老和养老产业构建服务网络；三是银行如何在适老服务和权益保护基础上形成可持续、可复制的养老金融经营能力。总体来看，养老金融正在从卖产品转向做服务，从账户竞争走向生态经营。

84. 国家统计局：《中华人民共和国2025年国民经济和社会发展统计公报》，2026年2月
85. 中国人民银行等九部门：《关于金融支持中国式养老事业 服务银发经济高质量发展的指导意见》，2024年12月

© 2026 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。

01 政策环境：形成体系化养老金融服务能力

养老金融政策近两年的核心变化，是更加聚焦于体系化的制度设计。九部门指导意见提出，到2028年养老金融体系基本建立，养老金融产品和业态逐步丰富；到2035年养老金融体系更加成熟完备[86]。这一时间表为商业银行明确了中长期的发展方向，在未来几年，谁能率先建立养老金融的组织架构、客户分层、产品体系、产业融资和社区服务模式，谁就更可能在银发经济中形成先发优势。

《国务院办公厅关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》进一步把养老金融放在更综合的位置上，不只强调发展养老产品，而是要求支持多层次、多支柱养老保险体系建设，丰富养老金融产品和服务，推动金融支持银发经济发展。养老金融自身有三个特殊性：收益周期更长，个人养老金账户从开户到领取可能跨越二三十年；客户粘性更强，一旦客户与银行间建立信任，续约、复购和家庭金融延展的惯性更强；风险外溢更隐蔽，误导销售的后果可能在多年后才显现。银行如果用短期产品销售逻辑做养老金融，容易形成“开户多、缴存少、投资弱、留存低”的表面业务快速增长；如果用长期账户经营逻辑推进，将与养老客户之间形成跨越生命周期的长期金融服务关系。

就需求而言，养老金融呈现出明显的年龄分层。40至60岁的准退休人群仍处于家庭财富的积累阶段，但同时承担子女教育、住房支出和父母赡养压力，退休规划的紧迫性逐年上升。60至70岁的低龄老人更关注退休生活安排、旅游消费、健康管理和财富保值。70至80岁的中龄长者需要医疗支出、护理服务、养老金领取和家庭支持。80岁以上高龄老人，尤其是失能失智群体，更需要长期照护、上门服务、支付安全和监护安排。不同年龄段对应不同的金融需求、风险承受能力和服务触达方式，银行难以用同一套方案覆盖全部客群。

从供给端来看，呈现出多元供给主体共同参与的态势，包含商业银行、保险、基金、信托、证券、养老服务机构、医疗机构、社区、政府部门和科技企业等。商业银行的优势在于账户体系、支付结算、客户基础和网点覆盖，但无法覆盖所有养老金融与日常服务，银行的角色应转向资金管理者、退休现金流规划者、服务连接者、产业金融支持者和权益保护者。

因此，养老金融的政策含义不能只理解为，发展一个新业务条线或划定一个具体客群。更准确地说，养老金融是商业银行整合零售金融、财富管理、公司金融和社区服务的有效场景，把握老龄化社会发展趋势，夯实银行的长期服务能力。

86. 中国人民银行等九部门：《关于金融支持中国式养老事业 服务银发经济高质量发展的指导意见》，2024年12月

© 2026 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。

02 经营重心：打通养老账户与银发经济链路

商业银行在优化养老金融经营体系的过程中，要跳出自身的产品与服务清单的固有视角，要着眼银发经济整体发展趋势，着手于服务老年群体日常生活。具体而言，养老金融的业务框架要涵盖以下四个方面：以账户经营形成长期入口，以退休现金流规划管理养老资产，以社区服务连接增强客户关系，以产业支持和权益保护支撑养老服务供给与资金安全。

第一，账户经营解决“养老钱从哪里来、如何长期沉淀”的问题。个人养老金账户、社保卡、工资代发账户、养老金领取账户和家庭资产账户，是银行理解客户养老资金来源和生命周期压力的入口。账户不是业务的终点，而是长期经营的起点。银行只有把开户、缴存、配置、领取、继承等金融服务，融入到客户个人与家庭的日常生活之中，才能真正把养老账户从一次性营销转化为长期服务关系。

第二，退休现金流规划解决“退休后钱够不够用、如何持续领取”的问题。养老金融不同于普通理财服务，其核心不是单纯追求收益率，而是围绕退休后的收入来源、支出节奏、医疗护理风险、家庭责任和传承安排，在构建养老“托底计划”的同时，设计稳健增值和长期领取机制。银行需要做好个人与家庭资金的组合配置，做好资产增值与现金流安全的需求平衡。

第三，社区服务连接解决“如何获得养老服务”的问题。老年客户的真实需求并不只发生在银行渠道内，而是发生在社区、医院、药房、养老机构、助餐点、家政服务、适老化改造和公共服务等场景中。银行应当依托网点、账户、资金和支付体系等方面的优势，成为养老政策、养老服务与资金安全的链接纽带。

第四，产业支持与权益保护解决“养老机构融资与老年客群保护”的问题。养老机构、社区护理站、康复医院、适老化改造、智慧养老设备和老年用品企业等，都会产生融资、资金管理等一系列金融需求。与此同时，养老产业涉及预付资金、会员费、押金、长期服务合同和高龄客户权益保护等问题，银行在关注业务收益的同时，还要将老年消费者保护、资金监管和风险预警纳入同一框架。

因此，养老金融的核心是优化商业银行的经营链条，这会决定了银行服务要从个人账户延伸到家庭、社区和银发产业生态，而不能停留在零售产品销售层面。下文将从养老账户、财富管理、社区服务、产业支持等多个方面展开讨论。

03 业务发展方向：从个人养老到银发经济生态

在研究中我们发现，商业银行养老金融的业务发展模式可以概括为五类：养老账户经营、养老财富管理、社区养老金融、养老产业金融、适老服务与权益保护。这五类模式并非彼此割裂，而是围绕同一条主线展开：先基于账户建立长期关系，再通过财富管理提高资产留存，依托社区服务增强触达，围绕产业金融支持养老服务供给，最后以权益保护夯实银发客群的信任基础。

与传统零售业务相比，养老金融的特殊性在于，它不是一次性销售，也不是单一账户经营，而是贯穿客户退休前后、家庭责任变化、养老服务消费和银发产业供给的长期服务网络。银行只有把个人、家庭、社区和产业连接起来，才能真正从账户竞争走向生态经营。

© 2026 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。

行业实践：银保协同提升个人养老金账户经营质效

目前已有银行探索“账户开户+保险保障+财富配置”的协同模式，将个人养老金账户经营与保险机构的长期保障能力结合起来，不再把账户开立作为单点营销动作，而是围绕缴存提升、产品配置、风险保障和退休领取形成组合服务。该模式的启发在于，个人养老金不是孤立账户，而应与保险保障、财富管理和退休服务形成协同。银行的优势在于账户体系和客户触达，保险机构的优势在于长期保障和领取安排，二者协同可以把个人养老金账户从开户入口延伸为养老资产配置和风险保障的综合服务入口。

3.1 个人养老金账户：从“开户KPI”到“三十年经营”

个人养老金账户的竞争正在从开户数量转向长期经营。第一阶段拼开户，第二阶段拼缴存和投资转化，第三阶段则要看账户资金能否长期留存、持续配置并服务客户退休生活。开户只是入口，真正的竞争力体现在能否把账户经营贯穿客户退休前后的二三十年。

做深个人养老金账户，需要形成“开户—缴存—配置—领取—消费”的闭环。（1）开户不是简单完成账户开立，而是要结合工资代发、社保缴纳、个税申报和手机银行服务，让客户明白账户能解决什么问题、参与成本有多高、未来如何使用。（2）缴存也不能只靠一次性营销推动，而应通过税优测算、年度提醒和现金流安排，帮助客户形成相对稳定的缴存习惯。（3）进入配置阶段后，银行需要根据客户年龄、退休时间、风险承受能力和家庭负担，提供分层组合建议，将专业的金融话术变为客户看得懂、用得上的养老方案。（4）到领取阶段，则应提前设计分期领取、整笔领取、税负安排和家庭传承等方案，帮助客户提前做好规划。（5）更进一步，最终要深入养老消费场景，围绕医疗护理、康养服务、老年文旅和长期照护等需求，提供支付结算、资金安全、消费提醒等专属权益服务，让个人养老金账户从“存钱账户”延伸为退休生活的服务卡。

行业实践：从养老金领取账户延伸到退休现金流管理

在部分银行实践中，养老金代发、社保卡、存款转存和生活缴费等基础业务，已经成为识别养老客户需求的重要入口。每月固定时间领取养老金，看似只是基础交易，但它让银行获得了稳定的资金触点和服务触点。银行可以在这一入口上叠加账户安全提醒、现金管理建议、低风险理财配置、医疗备用金安排和家庭授权服务，把单次交易转化为长期关系。对于准退休人群，银行可以通过工资代发、社保缴纳和税优测算，引导其提前进行养老资金安排；对于已退休客户，则可以围绕养老金领取账户，提供现金流规划、稳健配置和日常支付服务。这样，养老账户就不再是孤立账户，而成为贯穿退休前后的一条资金主线。[87]

因此，个人养老金账户的经营重点，不应继续停留在开户数量，而应转向账户活跃、持续缴存、长期配置和养老消费服务，如此才能转向客户关系长期经营的新阶段。

87. 东南网：《广发银行福州分行构建“养老选国寿、开户在广发”综合金融经营模式》，2026年3月

© 2026 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。

3.2 养老财富管理：从“资产增值”到“退休现金流安全”

养老财富管理与普通财富管理的根本区别，在于它不只追求资产收益，更要管理退休后的现金流安全。退休后，客户收入来源、支出结构、风险承受能力和家庭责任都会变化——医疗支出可能从偶发变成刚需，护理费用可能成为大额支出，子女支持和家庭责任也可能集中出现。银行如果只关注产品收益率，而忽略未来收入下降和支出变化，就不是养老财富管理，而是普通产品销售。

养老财富管理应围绕四层产品架构展开。第一层是安全型产品，包括养老储蓄、定期存款和低风险理财，满足本金安全和流动性需求。第二层是稳健增值型产品，包括固收+产品、养老理财和目标风险组合，适合中低风险客户长期配置。第三层是长期增长型产品，包括目标日期基金和权益类基金组合，适合积累期客户。第四层是保障与领取型产品，包括年金保险、长期护理保险和分期领取安排，用于提升退休后现金流稳定性。四层产品并不是简单分类，而是对应客户从积累到领取的完整现金流安排。

银行实践中可以采用三类路径：一是标准化组合，由总行投研团队按年龄段和风险等级设计组合，网点执行适配；二是顾问式服务，面向中高净值客户提供家庭资产负债、养老规划和传承安排；三是平台化投顾，通过数字工具为大众客群提供成本可控、可解释的配置建议。不同银行不必全面铺开，应结合客群结构和财富管理能力选择重点。

养老财富管理还应从“个人账户”拓展到“家庭资产负债表”。养老支出往往由夫妻双方、子女支持、社保、商业保险和住房资产共同承担。银行可以帮助客户识别家庭收入来源、刚性支出、医疗护理风险和应急储备，真正回答“退休后钱够不够用”。

行业实践：从养老金领取账户延伸到退休现金流管理

聚焦养老金代发、社保卡、存款转存和生活缴费等基础业务，已经成为识别养老客户需求的重要入口。每月固定时间领取养老金，看似只是基础交易，但它让银行获得了稳定的资金触点和服务触点。银行可以在这一入口上叠加账户安全提醒、现金管理建议、低风险理财配置、医疗备用金安排和家庭授权服务，把单次交易转化为长期关系。对于准退休人群，银行可以通过工资代发、社保缴纳和税优测算，引导其提前进行养老资金安排；对于已退休客户，则可以围绕养老金领取账户，提供现金流规划、稳健配置和日常支付服务。这样，养老账户就不再是孤立账户，而成为贯穿退休前后的一条资金主线。

这一模式最大的风险在销售端。老年和临近退休客户对本金损失极为敏感，也容易被高收益宣传吸引。银行必须建立更高的销售适当性标准，做到产品说明清楚、风险提示充分、销售过程留痕、异常交易可预警。养老财富管理的底层逻辑，是用更长周期换取更稳定的客户关系和资产沉淀。

© 2026 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。

3.3 社区养老金融：从“网点服务”到“社区连接节点”

老年客户与银行网点的关系，远不只是办理业务。养老金领取、社保卡服务、定期存款转存、生活缴费和账户查询，构成了银行与老年客户之间的高频触点。对高龄客户而言，这些基础服务能否顺畅、清楚、安全，直接影响其对银行的信任。

社区养老金融不能停留在适老化改造。无障碍通道、爱心窗口、大字版资料和人工服务是基础，更重要的是银行能否依托网点识别老年客户的真实需求：他们最常办理什么业务，最担心什么风险，最需要哪些帮助。

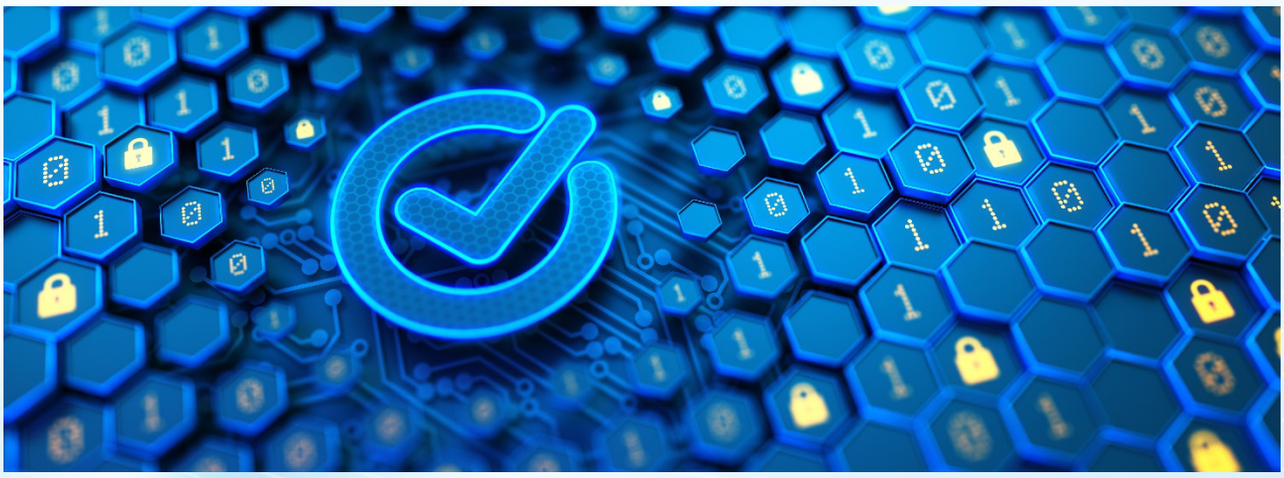
从风险防控看，防范诈骗是社区养老金融的核心场景。冒充公检法、虚假养老投资、保健品骗局和亲情诈骗等风险不断变化，银行网点是资金流出的关键防线。对高龄、独居、认知能力下降或频繁大额转账客户，银行应建立异常识别、柜面问询、延迟到账和亲属核实机制，把账户安全做在交易前端。

从服务连接看，银行不需要替代医院、街道社区和养老机构，但可以成为养老服务信息和资金安全的连接节点。网点如果能够了解周边养老机构、社区助餐、家政服务、社保政策和常见诈骗风险，就能把自身角色从交易场所延伸为社区养老服务入口[88]。

行业实践：社区网点成为养老服务的场景入口

深入居家养老、社区养老和机构养老的服务业态，对网点进行适老化改造，并与社区、民政、社保、医疗、药房、养老机构、助餐点和家政服务机构建立合作清单，为老年客户提供更清晰、可信的服务指引，依托银行网点、账户和支付结算能力，连接可信服务资源。对老年客户而言，这类服务不一定直接产生金融收益，但能显著增强对银行的信任；对银行而言，这种信任则是养老财富管理和家庭金融服务的基础。

社区养老金融尤其适合区域型银行发挥自身地域优势。它们深入本地社区，与街道、社保、民政和本地养老服务机构联系更紧密。只要边界清晰，银行做好资金安全、账户管理、支付结算和风险提示，专业照护和医疗服务交给专业机构，就能形成可持续的社区养老金融模式。



88. 中国网福建：《农行厦门分行“三维一体”打造养老金融服务新生态》，2026年3月

© 2026 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。

3.4 养老产业金融：从“抵押融资”到“现金流识别”

养老金融的另一大空间在产业端。养老机构、社区护理站、助餐中心、康复医院、护理院、适老化改造、智慧养老设备和老年用品企业，都是银发经济的重要供给主体，也都存在融资、结算、资金监管和综合金融服务需求。银行如果只做个人养老金账户，会错过产业端的长期增长空间。养老产业融资主要包括四类场景：

第一类是养老服务机构融资。养老院、护理院、康养中心等机构通常具有一定现金流，但缺乏传统抵押物。银行应按现金流成熟度分层，成熟期机构可配置经营周转、应收账款、长期项目贷款和账户结算方案；扩建改造期机构可采用分期投放和阶段性还款；初创期机构则适合与政府担保、产业基金或保险资金协同。

第二类是存量资产改造。闲置商业物业、低效社区空间和旧厂房改造为日间照料中心、社区养老服务站或适老化综合体，会形成“城市更新+养老服务”的复合融资场景。银行可以围绕物业改造、设备融资、运营周转和预付资金存管提供组合服务，但需要重点审查产权清晰度、改建合规性和运营稳定性。

第三类是智慧养老设备和适老化改造。智慧床垫、紧急呼叫设备、健康监测设备、助行器具和家庭适老化改造，既涉及企业端生产融资，也涉及居民端消费分期。银行可以通过产业链核心企业、政府采购订单和社区平台识别真实需求，避免只依赖企业静态财务报表。

第四类是养老预付资金存管。养老机构会员费、押金和服务预收费涉及大额资金沉淀，资金安全直接关系老年人权益。银行通过存管账户掌握机构经营流水、服务合同、退费安排和资金使用节奏，不仅可以形成资金沉淀，也可为授信、支付结算和风险预警提供数据基础。

行业实践：预付金管理与业务资金支持双管齐下

在养老服务场景中，会员费、押金、预付费和服务套餐往往涉及较大资金沉淀。一旦机构经营不善、退费困难或资金挪用，老年客户权益会受到直接影响。部分银行通过养老机构预付资金存管、支付结算、账户监管和资金用途监测，参与养老服务资金安全管理。在这一过程中，银行不仅能够提升资金透明度，也能够掌握机构的服务合同、收费流水、退费安排和资金使用节奏。当银行积累了养老机构的资金流水、入住率、收费结构、服务合同和退费情况后，就能更准确评估其现金流稳定性和信用风险，从而为成熟养老机构提供经营周转贷款、设备融资、应收账款融资和长期项目贷款，也可以为社区养老服务站和适老化改造项目设计轻量化融资方案。部分地区围绕养老产业和银发经济高质量发展推出专项金融支持行动，也说明养老产业金融正在从机构融资，进一步延伸至预付资金监管、适老服务供给和银发经济场景建设[89]。

养老产业金融的风险不能只用财务指标判断。银行还要关注入住率、客单价、护理人员稳定性、医疗资源合作、服务口碑、合规资质、预付资金管理和退费压力。特别是会员制养老、康养社区和高端养老项目，前期现金流可能较好，但如果资金期限错配、服务兑现不足或退费集中发生，风险暴露可能快于传统对公贷款。因此，养老产业金融必须把消费者保护和信用风险管理放在同一个框架里。

89. 《中国人民银行山东省分行等6部门联合印发〈关于深入开展金融支持养老产业和银发经济高质量发展“五个一”优化升级行动的通知〉》，新浪财经，2026年5月

© 2026 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。

3.5 适老服务与权益保护：从“服务便利”到“养老资金安全底线”

养老金融越发展，消费者权益保护越重要。老年客户在金融服务中面临认知差异、数字鸿沟、信息不对称、诈骗风险和行动不便等多重障碍。银行做养老金融，不能只把老年客户看作资产客群，更要建立更高的服务标准和保护机制。

适老服务首先是渠道适配。线下网点应保留必要的人工柜台，完善无障碍设施、优先窗口、大字版资料、便民轮椅和上门服务。线上渠道则应提供大字版界面、语音辅助导航、简化操作流程和人工一键转接。很多老年客户并不排斥数字化，他们真正需要的是“不怕按错”的界面和“随时找得到人”的兜底。

其次是产品适配。面向老年客户销售产品，应有更严格的适当性标准。高波动、结构复杂、期限过长或流动性差的产品，不宜作为高龄客户的营销重点。对80岁以上客户、认知能力下降客户和独居客户，银行应设置更审慎的审核和提醒机制，包括大额交易双人核实、异常转账延迟处理和亲属联动确认。

再次是反诈保护。银行掌握账户交易入口，可以在异常交易识别、柜面问询、延迟到账和亲属提醒等环节发挥作用。但技术手段只是第一道防线，更有效的保护是持续的社区宣教，用老年客户听得懂的语言讲清楚哪些是骗局、如何识别、被骗后如何处理。养老金融守不住资金安全，就谈不上高质量发展。

最后是授权与监护安排。随着高龄和失能老人增加，家庭成员代办、监护和长期护理费用支付需求会持续上升。银行应在合规框架下提供清晰的授权管理、监护账户和资金用途管理服务，既方便家属代理操作，也防止代理权滥用。

行业实践：防范金融诈骗守护养老钱袋子

在社区网点中，老年客户异常转账往往是诈骗风险显著特征。例如，高龄或独居客户突然要求向陌生账户大额转账，或在陌生人陪同下办理汇款业务，银行柜员和系统风控都应及时启动问询、延迟到账、用途核实和亲属联系机制。这个过程看似降低了便捷性，但实质上是在帮助客户保障养老资金安全。对老年客户而言，银行最重要的价值是守护养老钱袋子的安全。这类保护机制一旦形成客户认同，就会转化为客户和家庭对银行的长期信任。

适老服务的战略意义在于建立信任。老年客户及其家庭是否愿意把养老金、医疗备用金和传承安排交给银行，取决于他们是否认为这家银行可靠、稳妥、不让人吃亏。营销话术和技术系统解决不了信任问题，长期、稳定、有边界的服务才能解决。

© 2026 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。

04 行动建议：建立跨条线的养老金融服务网络

养老金融不是单一条线能够完成的业务。它连接零售金融、财富管理、公司金融、交易银行、消保、网点运营和金融科技，需要商业银行从组织、产品、风控、场景和考核上建立跨条线服务网络。

4.1 建立客户分层体系

银行不应只用年龄划分养老客户，而应结合生命周期、收入来源、健康状态、家庭结构和服务需求进行分层。准退休人群、低龄活力老人、高龄老人、失能失智风险人群、独居老人、企业年金参与客户、个人养老金客户和养老产业企业主，对应的产品组合、渠道策略和服务强度都不同。客户分层越清晰，养老金融越不容易变成泛泛营销。

4.2 建立个人养老金全旅程经营闭环

个人养老金账户经营应覆盖开户、缴存、配置、税优、领取、继承和客户教育全过程。银行不能只考核开户数，而应关注缴存率、持续缴存率、资金留存率、资产配置合理性、长期持有比例和客户满意度。只有指标体系转变，前线营销行为才会从开户冲量转向长期经营。

4.3 建立退休现金流规划能力

养老财富管理应从产品销售升级为退休收入、支出和保障的长期规划。客户经理需要具备基本的养老规划能力，能够帮助客户测算退休缺口、识别医疗和护理支出风险、配置安全垫和长期领取安排。对于中高净值客户，还应将养老安排与家庭资产负债、财富传承和风险隔离结合起来。

4.4 建立社区养老生态合作网络

银行应以网点为连接点，联合街道、社区、民政、社保、医院、药房、养老机构、助餐点和家政服务机构，为老年客户提供金融与非金融服务连接。银行做自己擅长的账户、支付、资金安全和风险提示，专业照护和医疗服务交给专业机构。社区合作不一定短期贡献收入，但会增强老年客户信任和家庭金融黏性。

4.5 建立养老产业金融专门方案

银行应按养老机构、社区服务、智慧养老、康复医疗、适老用品和存量物业改造等业态，分别设计融资产品和风险评估模板。养老产业不能只看抵押物，还要看入住率、护理质量、收费流水、服务合同、消费者资金安全、政府购买服务机制和退费压力。对具备稳定现金流和合规运营能力的机构，银行可以提供贷款、债券、资金监管、支付结算、投融资顾问和生态撮合等综合服务。

4.6 建立适老化和权益保护标准

养老金融必须把反诈保护、误导销售防控、渠道适配、授权管理和投诉处理纳入考核。这些不是额外负担，而是养老金融的底线能力。对高龄、独居、认知能力下降和频繁大额交易客户，银行应建立更审慎的提示、核验和干预机制。养老金融守住客户资金安全，才能谈长期经营价值。

© 2026 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。

结语

未来养老金融的竞争已不再是看谁的产品线更全、开户更多、网点改造得更快，而是向“个人退休安排、家庭代际责任、社区服务供给和支持养老产业”等垂直领域深度下沉。银行如果只盯着账户数和产品规模，会把养老金融越做越窄；如果能打通账户经营、财富管理、社区服务、企业融资和消费者保护，就能把握银发经济业务赛道的长期主动权。

养老金融的竞争，本质上依旧是与客户建立长期关系，但其不像消费金融那样能快速放量，也不像传统对公贷款可以单纯依靠抵押物覆盖风险。它要求银行把客户未来二十年、三十年的收入节奏、支出结构、健康变化和家庭关系放在同一张经营视图中，也要求银行把养老机构的服务能力、经营稳定性、消费者资金安全和社会责任放在同一个风控框架内。

从某种意义上讲，养老金融守护的是我们人生的下半场：收入来源逐步收窄，医疗护理支出增加，家庭责任重新分配，对安全感和被尊重的需求不断增强。银行要发挥自身的优势，通过资金管理、支付结算、财富规划、风险防控等服务为老年人“看好钱袋子”，同时也要整合医疗照护、康复护理、养老服务等专业服务机构，为老年人“提升幸福感”。商业银行终将形成服务老龄社会的核心能力，不仅要实现自身长期经营价值，更要体现金融机构的人民性，履行商业银行所肩负的社会责任。

© 2026 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。

产业金融发展新趋势和应对

洪夙
金融业变革咨询服务合伙人

特别鸣谢：王旭

01 发展产业金融是商业银行的必答题

当前，我国经济正处于新旧动能转换关键期，新质生产力驱动的高质量发展成为核心主题。银行业作为服务实体经济主力军，面临外部环境变化与内部模式转型的双重挑战，发展产业金融已成为突破发展瓶颈、实现可持续增长的必然选择。

1.1 外部经营压力持续加剧

宏观经济复苏放缓，有效需求不足问题突出，企业投融资意愿偏弱，传统信贷业务增长承压。同时，银行业同质化竞争加剧，行业陷入低水平价格战，盈利空间持续收窄。

信用风险进入常态化释放阶段，房地产、地方政府融资平台等领域风险逐步暴露，不仅加大资产质量管控压力，也导致一线“惧贷”心理普遍存在。更为关键的是，传统依赖国央企背景、抵质押担保、同业跟贷的信贷逻辑，已无法有效识别科技型、成长型中小企业的真实价值，银行对于服务新质生产力企业有心无力。

1.2 内生转型动力不断增强

“以客户为中心”已成为行业共识，银行正从单一信贷服务向综合金融与非金融服务延伸。选择高成长、强抗周期的产业和客户，建立长期合作关系、伴随客户共同成长，已成为银行差异化竞争的核心路径。

发展产业金融是实现这一目标的重要抓手。通过深入研究产业规律，银行能够精准把握产业链、供应链、创新链运行逻辑，识别不同环节企业的金融需求，实现从“资金提供者”向“综合金融服务商”的转型。

© 2026 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。

02 国内银行业产业金融布局实践

面对产业金融发展机遇，国内各类银行已形成广泛共识，从组织架构、战略设计、模式创新等方面系统性布局，探索差异化发展路径。整体来看，国有大行依托综合实力推进产融融合，股份制银行率先升级战略打造生态体系，区域银行深耕本地构建专业优势，共同推动产业金融进入快速发展阶段。

2.1 国有大型商业银行：依托综合优势，服务国家产融战略

国有大型银行等凭借资金、客户、网点优势，将产业金融作为服务国家战略的重要抓手。某国有大型银行A 2025 年中报明确提出推动“科技 - 产业 - 金融”良性循环，建立“股贷债租托”综合服务体系，设立87家科技支行和特色支行。某国有大型银行B则进一步加强科技金融体系化建设，在总行公司业务部下设科技金融二级部，构建四层级专属组织架构。两家银行已将产业研究纳入战略规划，在制造业、科技创新等领域加大投入，推动业务规模化发展。

2.2 全国性股份制银行：战略引领升级，构建生态服务体系

根据某股份制银行公开披露的“十五五”战略，该行明确将产业金融作为核心战略，提出以数智化、绿色化、国际化、综合化、生态化为引领，围绕现代化产业体系深耕产业金融，建设一流价值银行；强调发展产业金融不是简单地做对公、投贷款，走“资产重、收益低、空间小”的老路，而是要服务企业所在的整个生态，覆盖创新链、供应链、股权链、资金链、人才链，实现多维度全面转变，将产业金融定位为发展理念的更新和经营模式的升级，目标是成为产业的首选合作银行。为推动落地，该行明确抓龙头、促融合、强科技三大方向，依托集团多牌照优势，深化“研究 - 业务 - 风险”三位一体机制，构建多方参与的生态体系，打造“股债贷”结合的产品服务体系。

2.3 区域银行：深耕本地市场，打造专业差异化壁垒

部分区域银行结合区位和产业特点，在产业研究能力建设上走在行业前列。某领先区域性银行A 2024 年成立业内首家行业研究院，下设 12 个分院聚焦重点产业，组建超 330 人专职队伍；某领先区域性银行B 2025 年 10 月成立产业研究院，聚焦八大战略赛道，以“看懂技术、陪伴创新”为宗旨。

某领先区域性银行C作为国内较早布局产业金融的城商行，多年深耕专业化经营，构建了独特竞争壁垒。业务端打造“客户经理 + 产品经理 + 科技人员”一体化服务模式，以解决企业核心经营问题为切口渗透综合服务，推出非金融服务平台提供一站式非金融服务；风险端持续优化数字风控平台，完善“4+N”风险预警体系，建立多行业专属风控标准，坚持每年退出不低于 5% 的存量授信，形成差异化竞争优势。

© 2026 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。

03 商业银行发展产业金融的关键能力要求

银行发展产业金融的本质是经营模式的系统性变革，核心在于构建以产业研究为驱动的专业化能力体系，打造赋能型总行“强大脑”，实现从传统被动服务向主动经营、从“资金中介”向“产业伙伴”的根本转变。银行需围绕研究赋能、风险重构、协同机制、科技支撑四大维度进行能力建设，破解产业金融落地过程中的深层次难题。

3.1 构建专业化产业研究体系，打造赋能型总行“强大脑”

产业研究是产业金融的源头活水。银行需将总行从“指标督导者”转变为“战略赋能者”，建立“研究 - 业务 - 风险”三位一体机制。一是建立科学的产业筛选体系，结合政策导向、区域特点和自身禀赋明确重点赛道；二是深化产业链全景研究，精准识别各环节价值分布与金融需求；三是摒弃过去产业金融客户“从生做到死”的理念，而是选择陪伴客户走过生命周期一段；四是建立客户分层经营体系，针对不同客群制定差异化服务策略。

3.2 重塑风险管理逻辑，建立产业适配型风控体系

银行需突破传统抵质押和主体信用模式，建立基于产业规律的风险管理体系。一是构建行业风险预警体系，前瞻性识别系统性风险；二是创新授信审批逻辑，转向“主体信用 + 交易信用 + 产业信用”综合评价；三是组建专业化行业风控团队，提升风险判断精准性。

3.3 打破条线壁垒，构建一体化协同运营机制

产业金融跨条线、跨领域的特点，要求银行打破传统分割格局。一是优化组织架构，形成“总行统筹、条线协同、分行落地”格局；二是推动客户与业务一体化经营，挖掘客户综合价值；三是建立跨条线考核激励机制，凝聚发展合力。

3.4 强化科技与人才双轮驱动，夯实发展基础

科技和人才是产业金融的重要支撑。一是加强数字化建设，整合内外部数据构建产业金融大数据平台；二是打造“股债贷”一体化产品体系，覆盖企业全生命周期；三是建立专业化人才培养引进机制，完善考核激励，打造复合型人才队伍。

© 2026 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。

04 商业银行产业金融转型建议

4.1 产业分析及定位

明确产业发展方向。对标分析产业服务现状，精准识别短板，结合国家及区域规划、行内资源禀赋，明确全行及各分支机构重点产业，形成“一行一产业”、行业差异化生命周期陪伴策略。

4.2 业务策略设计

- 4.2.1 产业服务策略设计
- 设计产业专属差异化服务方案。研究各产业特点，分析产业上下游特征，拓展关键渠道合作方，筛选产业目标客户名单，明确拓客方案，设计产业专业化的综合金融解决方案和产品及服务匹配策略。
- 4.2.2 产业风险策略设计
- 重塑产业的风险管理和审批逻辑。从产业专业化角度优化细化现有审批政策，摆脱传统信贷模式，促进产业营销及风控一体化建设，通过产业授信审批模板、尽职免责体系建设，大力推动风险前置。

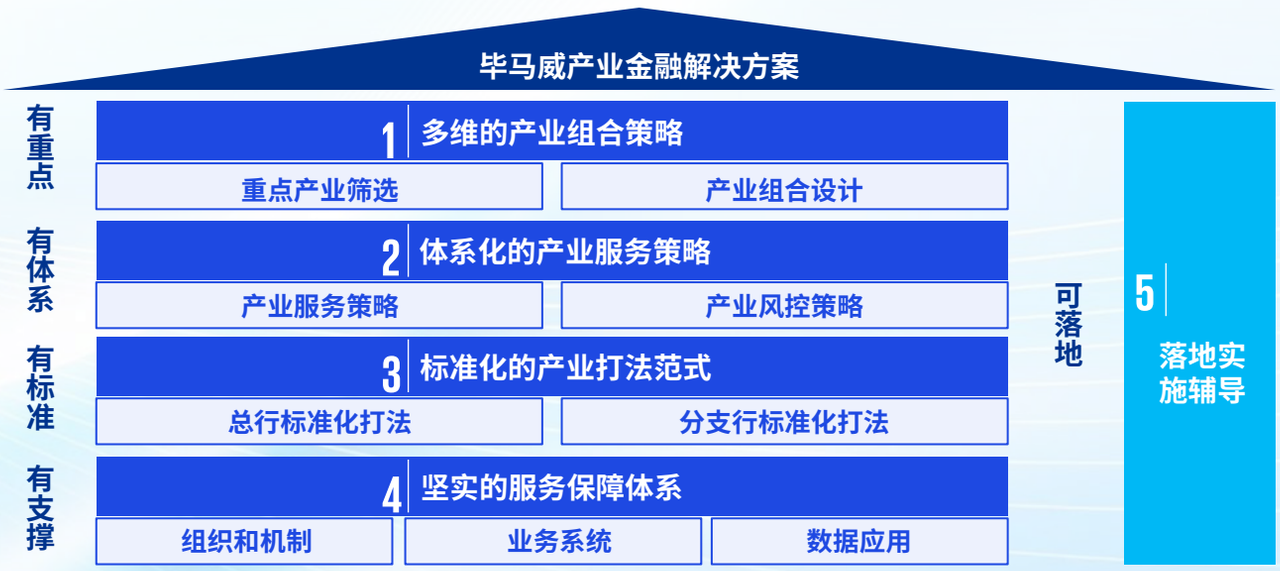
4.3 保障体系设计

做好后勤保障基础。基于业务模式新要求，设计团队展业模式，包括团队岗位配置、各团队成员的合作模式、配套的考核要求；设计系统平台及数据服务，推动产业服务流程线上化。

4.4 落地实施辅导

走好“最后一公里”。向全员进行成果宣贯，辅导一线分支机构进行方案落地，从落地优秀实践中总结、提炼、推广体系化解决方案，实现产业银行蜕变。

毕马威产业金融服务方案提供从产业分析及定位到策略设计，最终到落地实施辅导的全流程端到端服务



© 2026 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。

数字人民币
应用场景与发展趋势展望

李砾
金融行业研究中心主管合伙人

黄艾舟
金融科技主管合伙人

赵一诺
金融行业研究中心副总监

引言

2025年10月，中国人民银行行长潘功胜在金融街论坛年会首度公布数字人民币“双中心”运营架构：上海国际运营中心正式投产运行，北京运营管理中心同步落地[90]。该架构落地官宣，标志我国央行数字货币（CBDC）走完五年稳妥试点周期，全面进入制度化规范化运营新阶段。数据层面，截至2025年11月末，数字人民币累计交易规模突破16.7万亿元、交易笔数34.8亿笔，通过数字人民币App开立个人钱包2.3亿个、单位钱包1,884万个[91]。紧随其后，央行明确自2026年1月1日落地数字人民币存款属性管理规则，并在2026年4月扩容12家运营机构[92]。

对商业银行而言，数字人民币已从央行牵头的支付试点项目，升级为银行业务必须深度布局的新型货币基础设施。伴随实名钱包计息落地、存款属性持续强化，数字人民币将深刻影响银行负债管理、账户体系、客户运营、对公结算、供应链金融、跨境清算与数字资产全链条结算业务。倘若银行仍以试点任务、政策性配套工作的视角看待数字人民币，极易忽视其重塑客户经营入口、重构全链路资金流转模式的长期价值。

放眼全球，各国央行数字货币赛道竞争格局加速迭代：欧洲央行和欧盟机构将立法安排、规则手册、隐私保护和公私分工作为数字欧元发行前的重要前置条件，项目仍处于发行前的制度准备阶段；mBridge于2024年进入MVP最小可行产品阶段[93]；印度数字卢比探索离线支付场景落地[94]；巴西DREX、澳大利亚eAUD等项目聚焦机构清算、资产数字化、跨境支付三大方向持续打磨[95]。各国落地实践印证，CBDC行业竞争已跳出“钱包开通、基础收付”的浅层比拼，核心转向底层清算、资产交割、场景运营的制度与规则搭建。

90. State Council / Xinhua: China to enhance digital yuan management with deposit features starting 2026（2025-12-29）
91. 人民银行副行长陆磊：数字人民币累计处理交易34.8亿笔，交易金额16.7万亿元（2025-12-29）
92. State Council / Xinhua: China’s central bank adds 12 banks as digital yuan operators（2026-04-02）
93. HKMA: Project mBridge reaches MVP stage（2024-06-05）
94. Reserve Bank of India: Digital Rupee （e₹） – FAQs（更新于2026-04-29）
95. Banco Central do Brasil: Drex - Digital Brazilian Real（访问日期：2026-05-27）

© 2026 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。

本文围绕银行业关注的三大核心议题展开论述：其一CBDC、稳定币、代币化存款共同构筑了何种新型数字货币业态；其二数字人民币迈入2.0时代后，将从账户、负债、运营架构、落地场景四大维度对商业银行形成哪些变革影响；其三商业银行如何研判行业趋势、防控经营风险，落地务实可行的业务规划。本文并非探讨数字人民币能否替代第三方移动支付工具，而是聚焦商业银行如何依托数字人民币，切入高价值资金流、交易流与数据流场景，在政务资金流转、产业支付结算、供应链金融、跨境清算及合规数字资产结算领域，夯实可持续的核心经营能力。

综上，数字人民币2.0是银行重构账户体系、支付结算、对公场景、数字资产对接端口的核心基础设施。能否完成从被动配合试点到主动商业化运营的转变，直接决定商业银行在新一轮数字货币基建变革中的行业主动权与市场竞争力。

01 全球CBDC发展现状分析

全球CBDC发展已经越过单纯技术验证阶段，进入制度构建、场景筛选和市场分化并行的新阶段。对于商业银行而言，观察全球CBDC不应停留在“哪个国家发行、交易规模多少”，而应进一步识别数字货币体系正在重构的三类货币形态、三项底层驱动力和四类市场模式。

1.1 数字货币格局：三类货币的鼎立态势

在数字货币版图加速演进的背景下，商业银行正面临三类货币形态鼎立的态势：中央银行数字货币（CBDC）、稳定币（Stablecoin）和代币化存款（Tokenized Deposits）。三者并非同一赛道上的简单替代关系，而是在负债性质、信用来源、监管框架和市场定位等方面存在根本差异。厘清三者关系，是商业银行制定数字货币战略的基本前提。

	CBDC	稳定币	代币化存款
	央行负债	私人机构负债或储备支持资产	商业银行负债
	主权信用、最终结算、监管可穿透	跨境流通效率高、链上生态兼容性强	保留银行信用并适配智能合约、链上流转
核心角色：	公共货币与结算锚	链上支付与外部竞争变量	银行主动适配工具
银行含义：	深度参与钱包运营、场景接入和合规服务	可能分流支付入口、客户资金和交易数据	主动构建链上存款货币和数字资产结算能力

© 2026 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。

具体来看，CBDC的核心作用在于提供主权信用和最终结算基础，商业银行需要围绕钱包运营、场景接入和合规服务深度参与；稳定币的优势在于跨境流通效率和链上生态兼容，并能绕开银行账户体系，分流支付入口、客户资金和交易数据；代币化存款则为商业银行存款沉淀、适配智能合约和链上结算提供了关键工具。

因此，商业银行的数字货币战略应全面考量三个方面因素——深度参与CBDC运营、持续跟踪稳定币竞争、主动储备代币化存款能力。以应对将来可能形成的“CBDC作为最终结算锚、稳定币作为外部竞争变量、代币化存款作为银行客户侧交易工具”的数字货币格局。

1.2 三项关键驱动：替代、竞争与重塑

全球央行推进CBDC的底层逻辑正在发生变化。早期CBDC更多被理解为电子钱包、零售支付和现金替代工具；而在稳定币扩张、资产代币化加速、跨境支付体系重构和地缘金融不确定性上升的背景下，CBDC已经被越来越多地定位为维护国家清算基础设施和主权货币数字化能力的战略支点。

- 驱动因素一，替代：在现金使用下降背景下保留央行货币触达。随着现金交易占比下降，公众在数字经济时代仍需保留直接使用央行信用货币的渠道。数字欧元的制度设计即体现这一逻辑：其目标并非替代商业支付市场，而是在平台支付占比提升、现金使用下降的背景下，为公众保留安全、可靠、可普遍接受的数字化央行货币选项。[96、97、98、99]

- 驱动因素二，竞争：应对稳定币和数字美元化风险。稳定币在全球数字资产交易和部分跨境支付场景中已经形成事实上的使用惯性，对部分本币信用较弱的新兴市场构成“数字美元化”压力。对中国而言，数字人民币的战略定位也不能仅停留在支付工具层面，而应纳入人民币数字化、支付体系韧性和跨境场景竞争的整体框架中。

- 驱动因素三，重塑：重构跨境支付和金融市场基础设施。mBridge、新加坡Ubin、中国香港Project Ensemble、巴西DREX等项目表明，CBDC正在进入银行间清算、外汇交易、证券交割、代币化存款和数字资产结算等更深层领域。未来CBDC的核心竞争，不在于打造体验更优的前端钱包，而在于能否成为下一代金融市场基础设施中的结算层、规则层和接口层。[100、101、102、103]

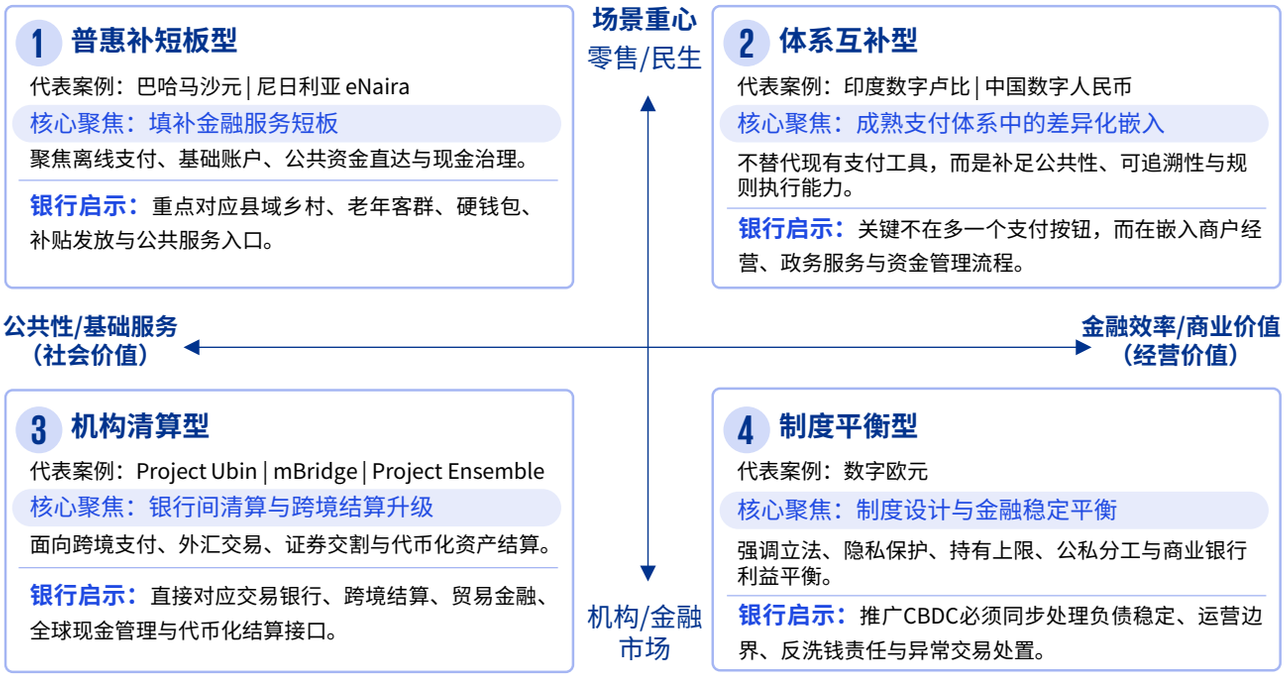
96. European Central Bank: Progress on the digital euro（访问日期：2026-05-27）
97. Sveriges Riksbank: Payments in Sweden — Payment habits（访问日期：2026-05-27）
98. Norges Bank: Retail Payment Services 2024（访问日期：2026-05-27）
99. European Central Bank: SPACE Study on Payment Attitudes of Consumers in the Euro Area 2024（2024-12-19）
100. HKMA: Project mBridge reaches MVP stage（2024-06-05）
101. Banco Central do Brasil: Drex - Digital Brazilian Real（访问日期：2026-05-27）
102. HKMA: HKMA unveils Project Ensemble to support the development of the Hong Kong tokenisation market（2024-03-07）
103. Monetary Authority of Singapore: Project Ubin（访问日期：2026-05-27）

© 2026 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。

1.3 四类模式分析：全球CBDC实践与银行经营含义

从全球实践看，CBDC并未沿着单一路径推进，而是逐步形成普惠补短板型、体系互补型、机构清算型和制度平衡型四类主要模式。对商业银行而言，关键不是记住具体国家案例，而是识别不同模式对应的场景重心、银行角色与经营价值。

图69 国际CBDC主要模式分析



来源：毕马威分析

- 普惠补短板型：适用于金融服务薄弱、现金依赖度较高或公共资金发放效率不足的市场。对商业银行而言，重点不是追求零售钱包快速放量，而是在县域乡村、老年客群、硬钱包、补贴发放和公共服务入口等短板场景中建立不可替代性。[104、105、106]

- 体系互补型：适用于移动支付较成熟的市场，价值不在替代既有支付工具，而在补足公共性、可追溯性和规则执行能力。银行应重点关注商户经营、政务服务和资金管理流程中的嵌入机会。[107、108]

- 机构清算型：面向银行间清算、跨境支付、外汇交易和代币化资产结算。对商业银行而言，这类模式直接对应交易银行、跨境结算、贸易金融、全球现金管理和未来代币化结算接口，是更具经营价值的方向[109、110、111]。

104. Central Bank of The Bahamas: The Sand Dollar is on Schedule for Gradual National Release to The Bahamas in Mid-October 2020（2020-09-25）
105. Central Bank of The Bahamas: Annual Report & Statement of Accounts, 2024（发布于2025-05-22）
106. Central Bank of Nigeria: eNaira - About eNaira（访问日期：2026-05-27）
107. Reserve Bank of India: Digital Rupee (e₹) – FAQs（更新于2026-04-29）
108. NPCI: UPI Ecosystem Statistics（访问日期：2026-05-27）
109. HKMA: Project mBridge reaches MVP stage（2024-06-05）
110. HKMA: HKMA unveils Project Ensemble to support the development of the Hong Kong tokenisation market（2024-03-07）
111. Monetary Authority of Singapore: Project Ubin（访问日期：2026-05-27）

© 2026 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。

- 制度平衡型：以数字欧元为代表，强调立法、隐私保护、持有上限、公私分工和商业银行利益平衡。其启示在于，CBDC推广必须同步处理银行负债稳定、运营边界、反洗钱责任和异常交易处置等问题。[112、113]

总体来看，四类模式并非相互替代，而是对应不同金融基础设施阶段与场景重心。对中资银行而言，零售侧重在补短板和流程嵌入，机构侧重在清算结算、跨境走廊与高价值金融服务升级。

02 商业银行CBDC模式解析

数字人民币的价值不应被简单理解为央行发行的新型支付工具，随着双中心架构、运营机构扩容和实名钱包余额计息等制度安排陆续落地，数字人民币正在从试点项目进入常态化运营阶段。商业银行需要锚定的关键问题是：数字人民币2.0将如何影响银行经营模式，银行又应如何围绕运营架构、能力底座和场景应用形成可持续的业务价值。

2.1 迈入数字人民币2.0新阶段

数字人民币的发展可以概括为四个阶段：2014—2019年为研究论证期，重点聚焦“为什么做”；2019—2021年为原型研发期，验证双层运营、可控匿名、智能合约和离线支付等技术路线；2021—2025年为试点扩围期，试点区域和应用场景快速拓展；2025年至今进入制度化运营期，上海国际运营中心、北京运营管理中心、运营机构扩容和实名钱包计息安排共同标志着数字人民币正在迈入2.0阶段。[114、115、116、117]

数字人民币2.0的核心变化，不是简单扩大交易规模，而是从“单笔支付”转向“持续经营”。截至2025年11月末，数字人民币累计处理交易34.8亿笔、交易金额16.7万亿元，通过数字人民币App开立个人钱包2.3亿个、单位钱包1,884万个[118]。这些数据说明基础设施已经具备较强覆盖能力，也将新的经营课题摆在商业银行面前——钱包余额能否沉淀，商户交易能否活跃，政务和产业场景能否形成可复制规则，跨境和机构结算能否形成新的交易银行能力。同时2026年起引入带有存款属性的管理安排，是数字人民币2.0阶段最值得商业银行关注的制度变化之一。它并不意味着数字人民币可以被简单等同于普通银行存款，但将推动数字人民币从偏现金型支付工具，向具备存款属性、纳入更完整金融管理框架的数字货币形态演进[114、119]。

上述变化至少带来三个方面的影响：第一，数字人民币从“支付工具”转向可沉淀余额的有息负债载体，银行需要关注钱包余额、客户活跃和资金留存；第二，运营机构银行从兑换通道进一步转向钱包负债经营主体，需要建立限额管理、流动性管理、客户权益保护和利率定价机制；第三，数字人民币将重塑低成本负债和支付场景的市场逻辑，银行要通过工资代发、财政补贴、园区账户、供应链支付、预付监管和跨境电商等场景形成可持续资金流。

112. European Central Bank: Progress on the digital euro（访问日期：2026-05-27）
113. Council of the EU: Single currency - Council agrees position on the digital euro (2025-12-19)
114. State Council / Xinhua: China to enhance digital yuan management with deposit features starting 2026（2025-12-29）
115. State Council / Xinhua: China’s central bank adds 12 banks as digital yuan operators（2026-04-02）
116. PBC: Progress of Research & Development of E-CNY in China（白皮书，2021-07-16）
117. PBC: Pressing Ahead with the Pilot Program of E-CNY R&D（2022-10-12）
118. 人民银行副行长陆磊：数字人民币累计处理交易34.8亿笔，交易金额16.7万亿元（2025-12-29）
119. 人民网：数字人民币升级，钱包余额1月1日起计付利息（2026-01-01）

© 2026 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。

因此，数字人民币2.0对商业银行的意义并不是新增“一个存款产品”或“一个支付应用”，而是以可编程、可追踪、可结算的数字账户重构客户资金流入口。未来银行的竞争重点，将从单纯钱包开立转向场景深耕能力、规则设计能力、资金留存能力和综合金融转化能力。

2.2 运营架构与能力底座：双层运营体系+2.5层生态圈

数字人民币采用“央行+商业银行”的双层运营体系。第一层是央行向指定运营机构发行数字人民币，运营机构向央行缴纳100%准备金；第二层是运营机构向公众兑换数字人民币，并承担钱包开立、客户服务、风险合规和场景运营等职责。2026年4月新增12家运营机构后，数字人民币运营生态进一步扩容[120]。

三项核心能力

1. 可控匿名

平衡隐私保护与监管可追溯，对应客户授权、反洗钱与数据责任边界。

2. 智能合约与可编程支付

将用途限定、触发条件、审计规则嵌入支付过程，对应补贴直达、预付监管、供应链支付与平台分账。

3. 松耦合账户与离线支付

降低对传统账户与网络环境依赖，对应县域乡村、老年客群、硬钱包与弱网场景。

（1）双层运营体系

双层运营体系决定了数字人民币不是要绕开银行体系单独运行，而是把央行信用与商业机构触达能力结合起来。这一体系将银行定位于数字人民币生态的枢纽位置，银行的经营逻辑不能停留在单一产品盈利，而要重点关注搭建客户触点、沉淀交易数据、维持负债基础，并在政务、产业、跨境和数字资产场景中形成综合金融服务优势。

（2）2.5层生态圈

在指定运营机构之外，数字人民币还形成了“2.5层生态圈”。科技公司、支付服务商、手机厂商、收单机构、平台企业和场景方共同参与钱包开发、硬件适配、商户接入、场景定制和智能合约应用。对银行来说，2.5层生态圈既是触达客户和商户的外部通道，也是场景共建和能力补齐的合作网络。银行应避免把2.5层生态圈的参与机构，视为技术外包方或者市场竞争者，而应将其纳入数字人民币场景经营和生态协同体系。

120. State Council / Xinhua: China’s central bank adds 12 banks as digital yuan operators（2026-04-02）

© 2026 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。

（3）三项核心能力

支撑上述运营体系的，是数字人民币三项核心能力。

- 能力一，可控匿名在隐私保护和监管可追溯之间寻找平衡，对应客户授权、反洗钱和数据责任边界；
- 能力二，智能合约与可编程支付可将资金用途、支付对象、触发条件和审计规则嵌入支付过程，对应补贴直达、预付监管、供应链支付和平台分账等场景；
- 能力三，松耦合账户与离线支付降低了对传统银行账户和网络环境的依赖，对应县域乡村、老年客群、硬钱包和弱网环境。

综上所述，数字人民币的核心能力是商业银行运营场景、设计规则、管理风险和服务客户的基础，也正是相较于传统支付公司的差异化优势。银行能否把这些能力转化为可复用的产品、流程和行业方案，将决定其在数字人民币生态中的市场地位。

2.3 数字人民币核心应用场景

数字人民币的应用推进已经从“试点覆盖”进入“价值筛选”阶段。对商业银行而言，评估应用场景不宜只看交易额和钱包数量，而应同时洞察账户触达、资金沉淀、流程嵌入、风险控制和综合金融转化价值。围绕银行经营逻辑，数字人民币核心应用场景可分为以下几类。

场景一，零售消费与民生支付。零售场景是数字人民币触达C端用户的重要入口，其重点并不是替代“支付宝、微信”等支付服务公司；而是发挥硬钱包、弱网离线等功能优势，在民生缴费、老年服务、公共交通、跨境来华消费等业务场景中，与现有支付体系形成互补，提升对C端的触达能力。对银行而言，零售场景的意义在于获得客户数字身份、补充交易画像、提升钱包活跃，并为后续B端和G端场景拓展打下良好基础。

场景二，政务与公共服务。财政补贴、税费缴纳、公积金、社保医保、保证金、公共资源交易等场景具有责任主体清晰、资金用途明确、审计要求较高的特征，与数字人民币可追溯、可管理和可规则化执行的属性高度匹配。对银行而言，政务场景不仅贡献交易规模，更是获取财政资金流、公共服务账户和居民触达入口的重要路径。

场景三，供应链金融与产业支付。企业B2B结算、平台分账、采购付款、工资代发、供应链资金流管理等场景，是数字人民币从支付工具升级为产业基础设施的关键方向。通过可编程支付和可追溯资金流，银行可在供应链金融中更好识别真实交易、约束资金用途、穿透信用传导，并将核心企业信用延伸至更多中小企业。

© 2026 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。

场景四，补贴精准直达与企业资金监管。补贴直达、预付资金监管、房地产预售资金、农民工工资专户、科研经费和专项资金管理等场景，解决的是“资金是否按规则流动”的问题。数字人民币可将释放条件、白名单、退款逻辑、异常冻结和审计留痕做成标准化模块。对银行而言，这类场景有助于发展资金监管、托管服务、账户管理和风险监测能力。

场景五，跨境支付、合规数字资产与机构结算。mBridge、Project Ensemble和Citi Token Services等实践说明，数字货币正在进入跨境结算、代币化存款、贸易金融、机构现金管理和合规数字资产交割等领域[121、122、123]。对商业银行而言，这类场景短期内不宜追求大规模铺开，而应优先选择合规边界清晰、交易链条较短、参与主体可控的走廊和机构场景，逐步储备跨境支付、全球现金管理和代币化结算接口能力。

场景类型	银行角色	经营价值	优先方向
零售与民生	钱包运营、商户服务、客户触达	客户入口、交易画像、钱包活跃	民生缴费、硬钱包、小商户、弱网离线
政务与公共服务	政策资金承接、公共服务账户运营	财政资金流、公共服务入口、居民触达	补贴、税费、公积金、保证金
供应链与产业支付	交易银行、供应链金融、现金管理	企业资金流、真实交易识别、综合转化	B2B结算、平台分账、供应链付款
资金监管与托管	资金规则设计、托管监管、风险监测	托管收入、账户沉淀、风险控制	预付监管、专项资金、农民工工资
跨境与数字资产	跨境清算、机构结算、代币化接口	高价值结算、跨境客户、基础设施卡位	跨境走廊、贸易金融、代币化交割

数字人民币的经营重点不是在C端复制一个新的支付App，而是在B端融入企业经营，在G端承接公共资金，在F端储备清算结算能力。银行除了持续扩大交易规模，也应围绕上述场景重新定义数字人民币的资金流、交易流和信息流布局。

121. HKMA: Project mBridge reaches MVP stage（2024-06-05）
122. HKMA: HKMA unveils Project Ensemble to support the development of the Hong Kong tokenisation market（2024-03-07）
123. Citigroup: Citi Digital Assets – Citi Token Services（访问日期：2026-06-04）

© 2026 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。

03 未来趋势、潜在风险与策略建议

综合全球CBDC实践和数字人民币建设进展，数字人民币已经走过验证支付可用性的阶段，开始步入价值筛选、制度配套和生态协同并重的新阶段。未来三至五年，其发展成效不再只取决于交易金额、钱包数量和试点覆盖，而在于能否在政务资金、产业金融、跨境走廊、合规数字资产等高价值场景中形成可复用模式及运营机制。

3.1 发展趋势

第一，可编程支付将从“功能试点”走向“规则模板”。数字人民币的差异化优势不在于传统意义上的支付功能，而在于把条件支付、资金用途限定、流向约束和规则化结算嵌入货币流转过程。补贴直达、预付监管、供应链付款和平台分账等场景，应从单点试点沉淀为可跨地区、跨行业复用的智能合约模板。

第二，跨境CBDC合作将从“初步探索”走向“廊道验证”。mBridge进入MVP阶段，说明多央行共享账本、点对点清算和本币直接结算具有技术可行性[124、125]。尽管短期内尚未全面商业化运营，且后续治理、运营和扩容安排仍需以参与方公开披露为准[126]，但其对跨境支付效率提升和多边清算机制探索的示范意义值得持续关注。未来可持续关注外籍游客来华消费、离岸人民币小额结算、跨境贸易走廊等领域的潜在机会。

第三，零售端竞争将从“支付功能”转向“支付黏性”。数字人民币基础设施已经具备较强覆盖能力，但规模指标不等同于高频自然使用。下一阶段应在小商户收款、预付消费保障、公共交通、政务缴费和跨境旅游支付等细分场景中，让用户感受到更安全、更便利、更划算的服务体验。

行业实践：政务平台与银行共同发现小微融资需求

以预付式消费为例，数字人民币智能合约预付资金管理产品“元管家”已在教育培训、运动健身、美容美发等民生场景落地。消费者购买预付服务时，资金进入加载智能合约的数字人民币钱包，在实际消费前仍归消费者所有；商户完成服务后，合约按约定条件自动将相应款项划转至商户，如发生闭店、跑路等情形，未消费资金可按规则退回消费者钱包。2024年青岛某健身房经营异常、门店停业后，部分通过“元管家”购买会员卡的消费者获得未使用预付资金原路退还，说明数字人民币在零售端的差异化价值并非“再造一个扫码支付入口”，而是以可编程支付和资金权属隔离解决传统支付难以覆盖的消费保障问题[127]。

第四，政务和产业端将成为数字人民币从“场景覆盖”迈向“银政联动、产融协同”的关键场景。数字人民币将作为资金拨付、合同履约、发票对账、审计留痕、风险处置的底层载体，并在G端和B端场景中形成完整业务链条。

124. HKMA: Project mBridge reaches MVP stage（2024-06-05）
125. BIS: Project mBridge reaches minimum viable product stage and invites further international participation（2024-06-05）
126. Reuters: BIS to leave cross-border payments platform Project mBridge（2024-10-31）
127. 21世纪经济报道：破题预付资金“打水漂”：最高法发布相关司法解释 数字人民币智能合约保障原路退还（2025-03-14）

© 2026 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。

第五，将逐步成为代币化金融、合规数字资产的数字人民币结算接口。中国香港Project Ensemble、e-HKD二期和EnsembleTX等项目，已经把机构侧数字货币、代币化存款、真实价值交易和跨境结算放在同一框架中探索[128、129、130]。数字人民币将坚持审慎原则，在监管框架清晰、参与主体可控的前提下，优先切入数据产品交易、数字版权结算、供应链票据、贸易单据和特定机构清算等边界清晰的场景。

第六，评价体系将从“交易规模增长”转向“经营能力沉淀”。对商业银行而言，在规模类评价标准的基础上，将进一步关注对经营能力和价值转化的评估，例如：钱包余额沉淀、单位钱包活跃度、高价值场景占比、企业主流程接入率、智能合约模板复用率、跨境支付效率和综合金融转化率等经营能力和价值转化等。

3.2 潜在风险

第一，场景泛化可能导致内生需求不足。如果数字人民币在多数场景中只是“多一种支付方式”，则难以改变个人用户与商户现有的使用习惯。一方面，C端容易陷入与支付宝、微信等头部平台的正面竞争；另一方面，B端商户难以感受到对账、清算、退款、资金安全和合规成本方面的价值。

第二，隐私保护和数据责任边界如果不清晰，会削弱公众信任和机构参与意愿。欧洲央行将数字欧元隐私安排置于发行前的重要制度条件[131、132]。数字人民币的“可控匿名”也需要进一步转化为可解释、可审计、可追溯的制度安排。

第三，金融脱媒和银行负债管理压力需要提前防范。2026年起引入带有存款属性的管理安排，增强了银行参与动力，也要求银行同步建立流动性管理、利率定价、限额管理、客户权益保护和数据责任机制[133、134]。

第四，智能合约和可编程支付存在法律与技术治理风险。一旦条件支付嵌入财政补贴、企业合同、预付监管和供应链付款，就会涉及代码执行与合同履行、资金锁定与破产清算、白名单设置错误和异常触发处置等问题。

第五，跨境推进面临治理、合规和地缘博弈。mBridge等多边CBDC项目的难点不只在技术，还包括新成员加入标准、数据主权、争端解决、反洗钱协同和法律管辖。若被过度解读为“替代美元”或“绕开既有体系”，反而可能提高外部阻力。

第六，系统韧性和长期协作机制仍需完善。数字人民币一旦从支付产品转向公共货币基础设施，技术故障、接口不兼容、终端适配不足、问题响应迟缓和数据责任不清，都可能从局部体验问题升级为基础设施信任问题。

3.3 策略建议

第一，从“试点项目”转向“经营融入”。商业银行应将数字人民币纳入负债经营、账户经营和支付结算体系，而不是作为独立创新项目管理。运营机构银行可建立钱包余额经营、单位钱包拓展、商户服务、场景合作和数据合规治理机制；非运营机构银行也要评估其对客户账户、支付入口和对公结算关系的影响，避免生态形成后再被动接入。

128. HKMA: HKMA unveils Project Ensemble to support the development of the Hong Kong tokenisation market（2024-03-07）
129. HKMA: HKMA commences Phase 2 of e-HKD Pilot Programme and expands Project e-HKD to explore new forms of digital money（2024-09-23）
130. HKMA: HKMA announces the new phase of Project Ensemble to support real-value transactions in tokenised deposits and digital assets（2025-11-13）
131. European Central Bank: Progress on the digital euro（访问日期：2026-05-27）
132. European Central Bank: Digital euro and privacy（访问日期：2026-05-27）
133. State Council / Xinhua: China to enhance digital yuan management with deposit features starting 2026（2025-12-29）
134. 人民网：数字人民币升级，钱包余额1月1日起计付利息（2026-01-01）

© 2026 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。

第二，兼顾C端拓展与B/G端场景布局。下一阶段，除了继续在C端推动消费与生活场景拓展之外，在B端和G端也要重点布局，例如：财政直达、公共服务、预付监管、资金托管、供应链金融、企业B2B结算、园区和商圈综合服务等领域。银行应选择若干财政补贴、预付资金和产业链付款场景，将“拨款—下发—使用—核验—审计”做成可复用的流程。

第三，形成“数字人民币+交易银行”服务能力。数字人民币要融入企业经营流程，必须与会计确认、税票处理、合同履约、审计留痕、内控系统和风控流程衔接。银行应围绕企业账户、现金管理、供应链金融、支付结算、资金监管和风险识别，建设标准化应用接口和行业规则标准。

第四，锁定目标贸易廊道成为区域清算平台。近期可围绕港澳旅游消费、来华消费、跨境电商小额支付、离岸人民币清算和特定园区贸易结算做深封闭或半封闭场景。更稳妥的目标不是提出覆盖多少国家，而是先形成2—3条可复盘、可审计、可被合作方接受的跨境走廊[135]。

第五，构建代币化存款和合规数字资产接口能力。商业银行应形成“数字人民币运营+代币化存款储备”的综合能力，一方面深度参与央行数字货币生态，围绕政务、产业、跨境和公共服务场景获取客户与资金流；另一方面在监管框架下研究代币化存款、智能合约和数据资产交易接口，在监管框架清晰、参与主体可控的前提下，优先从数字版权结算、数据产品交易、供应链票据、贸易单据和特定机构清算等边界清晰的场景切入。

结语

伴随运营主体扩容、实名钱包计息规则、智能合约规模化等制度性安排的相继落地，下一阶段数字人民币将成为商业银行深度经营不可或缺的新型货币基础设施。

对商业银行而言，关注重心不应局限于数字人民币是否能够替代现有第三方扫码支付工具，核心落脚点在于依托数字人民币重新深耕客户资金链路、交易链路与业务规则制定。在零售业务端，数字人民币能够补齐银行线上获客短板、守住终端服务入口、拓宽存量及新增客户触达渠道；在对公业务端，可深度嵌入实体企业全经营链条，提升全流程资金穿透透明度，赋能供应链金融业务拓展；在同业机构端，则可依托产品布局深耕清算交割、跨境支付通道、场内金融市场业务，搭建未来代币化资产的标准化结算接口。

未来两到三年，商业银行完成数字人民币系统对接、场景落地、产品能力搭建的黄金窗口期。将数字人民币深度融合至负债管理、账户运营、交易银行、资金托管、跨境金融全业务链条的机构，有望在数字货币基础设施迭代浪潮中抢占先发优势。

因此，数字人民币对商业银行的意义，是一次围绕货币基础设施、客户账户体系和产业资金流组织方式的系统性重构。商业银行应当主动布局，依托数字人民币打造收益可持续、风险可管控、模式可复制、内外部资源高效协同的新型金融服务生态圈。

135. HKMA: Expanding the cross-boundary e-CNY pilot in Hong Kong（2024-05-17）

© 2026 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。

商业银行零售金融业务模式创新

李砾
金融行业研究中心主管合伙人

赵一诺
金融行业研究中心副总监

引言

在全球经济格局深刻重塑、国内扩大内需战略持续推进、零售金融竞争日趋同质化的时代背景下，中国银行业已经告别依赖规模红利的粗放增长阶段，全面迈向以高质量发展与价值创造为核心的新发展阶段。以产品销售和渠道扩张为导向的传统经营模式，不仅难以维系持续的业务增长，更在客户体验、风险管控与生态构建等方面面临严峻挑战。零售业务作为银行服务社会民生、夯实客户基础的压舱石，其转型的紧迫性与复杂性日益凸显。

本文聚焦于银行零售金融业务所面临的共性挑战与结构性瓶颈，基于对国内外领先银行、非银金融机构、互联网企业的创新模式进行系统性剖析，为国内银行业的零售金融转型提供一套兼具前瞻性、系统性与可操作性的实践参考。在研究中我们发现，零售银行转型的本质，在于彻底回归“以客户为中心”的本源。这要求银行业不仅在产品与渠道层面进行优化，更需在业务定位、客户经营、科技应用与生态布局等维度进行模式探索。通过构建一体化的客户关系经营体系、提升数据与智能驱动的精细化运营能力、并以前瞻性视野培育未来核心客群，国内银行方能将短期的战术策略转化为长期的战略优势，最终构建可持续的竞争壁垒。

© 2026 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。

01 行业痛点：零售金融业务正面临的结构性挑战

中国零售银行业在历经二十年规模高速扩张后，普遍步入增长平台期。这些挑战并非周期性波动，而是客户行为变迁、技术革新与竞争生态演变共同作用下的结构性矛盾，集中体现在以下五个方面：

- 增长焦虑：规模驱动增长乏力，价值创造能力不足。以存贷利差为核心的传统息差收入增长显著放缓，而为维系规模增长投入的客户获取与经营成本居高不下，导致边际投资回报率持续下滑，出现“增收不增利”甚至“规模不经济”的困境。与此同时，银行通过广泛触达积累了庞大客户基数，但客户关系普遍呈现 “浅层化、睡眠化”特征——大量客户资产沉淀于低价值长尾客群，与银行的连接点通常仅限于单一的支付结算或工资代发，客户钱包份额（Share of Wallet）与客户终身价值（LTV）难以有效提升。

- 过度营销：信息过载客户无感，服务成为千人一面。数字化转型提升了交互频次，却未能加深关系深度。手机银行、企微等数字渠道虽然提升了触达频次，但客户面对海量交易提醒与标准化营销推送，已经变得麻木与反感。更深层的问题在于，许多银行的客户洞察仍较多依赖静态的财务与人口统计数据，对客户动态意图、生活阶段变化及场景化痛点的实时感知能力薄弱，提供的产品与服务往往“千人一面”，总是慢半拍，错失深化关系的最佳时机。

- 协同壁垒：客户服务体验不佳，渠道协同存在错位。银行构建了线上与线下多元化的渠道矩阵，但这些渠道在数据、流程与体验上相互割裂，形成“部门墙”与“渠道墙”。客户在手机银行查询产品、致电客服咨询、再到线下网点办理业务时，常常需要在不同渠道间重复陈述需求。线上渠道产生的潜在高价值线索无法被精准识别并无缝传递至线下专业团队，导致商机损耗；线下获取的客户深度需求也无法有效赋能线上的个性化互动。高价值的专业人力陷于处理初级查询，整体运营效能未能最大化。

- 场景困境：场景变成产品搬家，忽视解决具体问题。多数银行的场景金融实践仍停留在浅层——将标准化的支付、信贷、理财产品简单接入外部消费环节，本质是“渠道延伸而非“问题解决”。银行通常知道客户“买了什么”“花了多少钱”，但往往不清楚“为何在此刻买”“后续有何关联需求”。数据多停留在事后记录层面，未能转化为事前预测、事中干预的洞察力与行动力，银行依然扮演被动的支付结算通道角色。

- 能力瓶颈：从目标到落地脱节，底层能力脱离业务。战略目标往往宏大笼统，没有深入具体业务场景并有效分解为可衡量、可执行的目标与策略，导致总行战略与分支行一线执行之间容易产生偏差，许多转型举措“雷声大、雨点小”。更关键的是，业务部门与技术部门尚未实现管理对齐，数据分析成果难以有效转化为客户洞察、营销策略或风控规则，数据资产的业务价值未能充分释放。

综上所述，中国零售银行业正面临一个根本性命题：如何摆脱对“规模驱动”的路径依赖，转向“客户运营深度、生态服务广度、数据驱动精度”的“价值竞争”。这要求银行业必须系统性地解决增长动能衰退、客户关系疏离、渠道协同失效、场景融合较浅及组织协同滞后等结构性痛点。后续章节将通过对国际领先实践、ATOW全渠道运营体系及案例解析，展开对零售金融业务模式的深入探讨，为探索破局之道提供系统性分析框架。

© 2026 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。

02 国际同业模式解析

某国际领先零售银行在数字零售银行与客户体验方面长期处于行业领先地位，其成功并非源于单一产品的创新，而是一场以融入客户生活为中心的全方位变革。围绕案例银行的客户回馈平台、亲子财商教育App及智慧医疗服务三大业务模式， 解析其建立“关系经营”模式的三种具体形态。

2.1 客户回馈平台：将权益从费用支出升级为战略投入

- 业务打法：该客户回馈平台是该行面向零售客户推出的客户回馈与场景运营平台，通过四级会员体系（基础级会员、进阶级会员、黄金级会员、最高等级会员）和数字化场景服务，提升客户黏性和交叉销售。其等级核定以客户上月的账户活跃度（交易笔数）、资产关系（AUM）和产品粘性（住房贷款等）综合决定，而非单纯以资产规模划分。权益覆盖日常消费返现、家庭账单优惠（宽带、电费）、住房金融服务、稀缺体验（大型赛事 VIP 席位）等多个维度，并通过手机银行App作为统一入口，实现从信息触达到权益回馈的全流程闭环。

- 经营成效：客户回馈平台上线第一周，实现累计推送五千余条优惠信息，获得百万次专属页面访问量，覆盖超近千万符合条件的优质客户。其个性化推荐能力由客户交互数智引擎支撑，该引擎运用千余个机器学习模型和约千亿级数据进行实时决策。

- 管理启示：案例银行在客户回馈平台的创新并不在于权益形式本身，而在于将客户回馈从营销手段升级为可规模化应用的客户运营机制。传统银行权益体系多以单一产品（尤其是信用卡）为载体，将激励锚定在某一产品的交易与使用，本质上仍是短期的促销活动。该银行则将权益体系嵌入客户真实且高频的生活与金融场景，通过会员等级与场景化权益设计引导客户行为，围绕激活、核销、交易、留存等关键指标建立评估与反馈机制，使权益从“营销活动清单”转变为 “客户关系运营工具”。

- 国内银行业的借鉴意义：其一、重新界定权益的战略定位，将其视为客户关系管理的重要工具和价值运营的长期战略投入，而绝非零散的、短效的促销费用支出；其二、强化权益场景体系化布局，将权益重心从单一高频消费场景延伸至家庭账单、住房相关支出、出行与旅游等高频次、高延续的生活场景，并通过引入外部合作伙伴构建平台化运营机制，使权益体系具备 “强运营、能扩展、可持续”的管理价值。

© 2026 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。

图70 立足客户关系深度运营的权益体系模式

立足客户关系深度运营的权益体系模式

	等级晋级规则				关系型银行	衔接权益场景
	初级会员	Plus会员	黄金会员	钻石会员	权益的核心是增强客户与银行间的关系	客户得到真正需要的实惠
有效账户	拥有有效账户至少5笔交易	拥有有效账户至少15笔交易	拥有有效账户至少15笔交易	拥有有效账户至少15笔交易	客户促活：• 通过客户晋级达标**交易笔数**，将客户日常生活消费等金融需求与晋级规则结合 • 将实现有效账户/**客户促活**，与Yello客户等级晋升规则相结合	房屋租购售
AUM	-	拥有500美元余额/至少15天（26岁以上）	拥有5万美元余额/至少15天	拥有25万美元余额/至少15天	业务粘性：• 将**存款、理财**等业务融入客户晋级规则，将**AUM**作为客户晋级因素 • 兼顾年轻**客群（26岁以下）和中年/家庭**客群特征，划分不同AUM持有档位	买车用车
LUM	-	-	拥有综合住房贷款（金额不限）	拥有100万美元综合住房贷款	• 将CBA银行**住房贷款**等特色金融业务，融入Yello客户等级晋升规则，并且围绕“房”场景，设计了现金返现等一些列对应权益	生活消费
客户	年轻客群培养		兼顾年轻中年/家庭客群		**在“客户核心需求”与“银行核心业务”之间找到平衡点，客户权益体系成为当中的关键纽带**	
	客户运营：兼顾存量与增量客群特征					

来源：毕马威分析

© 2026 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。

2.2 亲子财商教育App：以代际客群培育打造穿越周期的品牌护城河

- 业务打法：亲子财商教育App是该银行推出的亲子财商教育应用平台，以家庭财商教育为切入点，将银行服务从个人延伸至整个家庭单元。其核心由三大模块构成：移动App与预付卡（为儿童提供数字与实体结合的金融工具）、双用户端设计（儿童端游戏化场景，家长端具备完整监控权限）、儿童储蓄账户（该行青少年储蓄账户），上述三大模块，实现了全面覆盖从消费到储蓄的金融场景。通过“该平台金融知识闯关游戏”迷你游戏、视频和测验，引导孩子学习家庭开支预算、生活储蓄等金融概念，在促进财商课程完成率的同时，大幅度带动了家长的储蓄、理财等金融业务的增长。

- 经营成效：通过早期客户关系培养，陪伴一个孩子从 5 岁到 14 岁的成长过程，在其心中建立认可与信赖。当这些α世代用户成年后，需要开立第一个正式银行账户、申请第一笔贷款或进行投资理财时，拥有愉快童年记忆的银行将成为首选。这种跨代际建立品牌信任与忠诚度的模式，难以通过短期营销活动复制。

- 管理启示：案例银行的亲子财商教育App与国内银行场景下沉模式的根本差异在于：国内银行多采用“交易逻辑”——先有支付需求，再叠加金融功能，追求短期即时转化；而案例中亲子财商教育App则采用“陪伴逻辑”——先有教育场景融入，后有金融服务转化，锁定长期战略目标，聚焦客户终身价值（LTV）。这是“摘果模式”与“种树模式”的本质区别。

- 国内银行业的借鉴意义：经营视角从“销售金融产品”转向“融入家庭生活”；产品设计可以更多地融合本地文化（如压岁钱、红包等中国特有场景）、财商教育内容与亲子互动机制；充分发挥国内银行在数字技术方面的优势，通过 AI家庭财富管家和大数据洞察，实现对家庭“生活+金融”服务场景的精准覆盖。

图71 聚焦家庭服务场景，跨代际布局目标客群

Z世代：泛指1995年-2010年出生的人群；α 世代：泛指2010年之后出生的人群

来源：毕马威分析

© 2026 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。

2.3 智慧医疗服务：深度聚焦垂直领域，精准满足行业需求

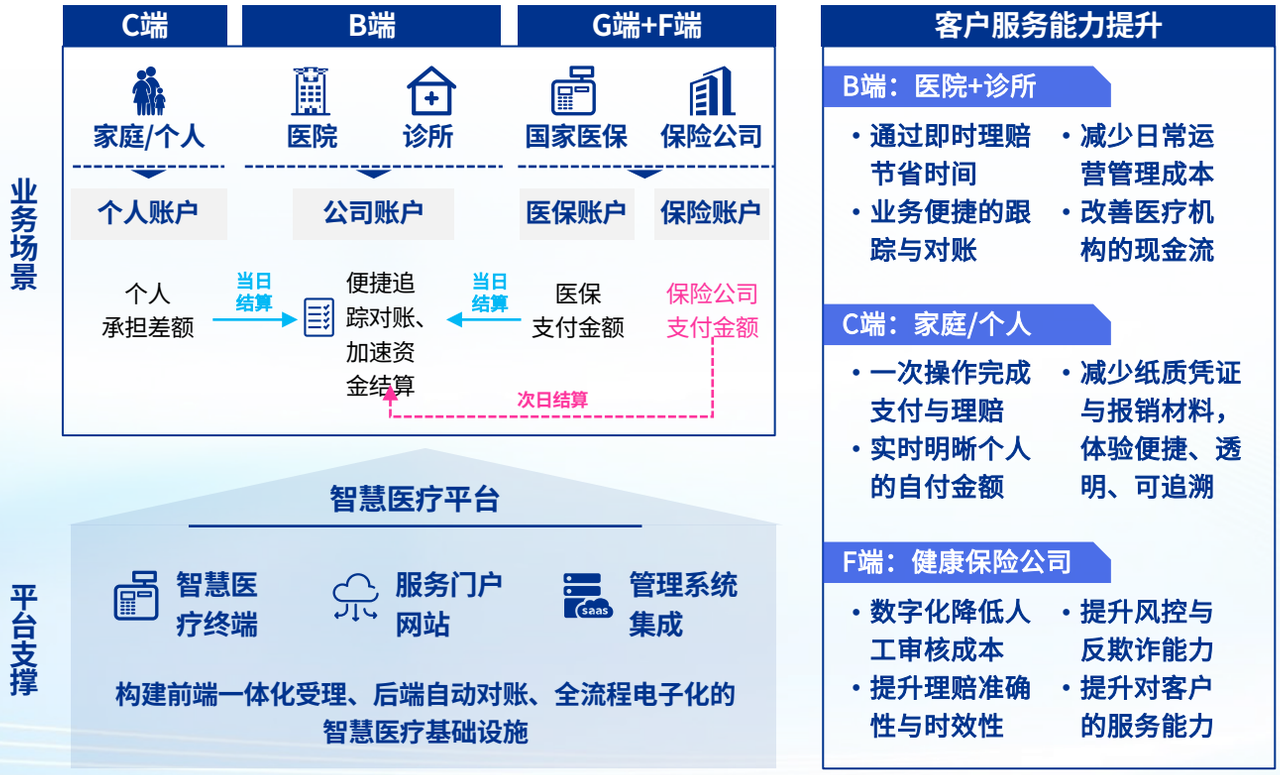
- 业务打法：该行的智慧医疗服务是针对医疗健康行业推出的综合解决方案，其核心目标是简化从预约、就诊到支付和理赔的服务流程。这一战略始于其对当地头部数字医疗服务公司的收购。智慧医疗服务由智能健康终端、云平台与系统集成三部分构成：终端支持医保卡、个人健康保险会员卡、银行卡及各类数字钱包，能在患者刷卡后实时连接保险公司和政府医保系统，自动计算可报销金额并显示自付金额，实现快捷完成支付与理赔；智慧医疗服务Hub作为数字门户，通过API与诊所管理系统（PMS）实现无缝集成，形成完整的医疗场景服务闭环。

- 经营成效：该智慧医疗服务将患者支付、医保或商保理赔、诊所系统对账等分散环节整合到统一流程中，提升了就医结算效率和支付透明度，也降低了医疗机构的人工处理与后台对账成本。对患者而言，支付与理赔流程更加便捷；对医疗机构而言，诊疗、结算与系统记录之间的衔接更加顺畅，现金流管理和运营效率得到改善。

- 管理启示：该银行依托智慧医疗服务，实现了从“支付通道”向“平台运营”的角色转变。其价值并不止于完成一笔支付，而在于通过“银—医—保—患”一体化连接，嵌入医疗行业的关键运营流程，形成新的中收来源、行业客户关系和垂直领域数据资产，并为后续拓展诊所贷款、设备融资等综合金融服务奠定基础。

- 国内银行业的借鉴意义：战略层面，应从单一支付入口转向垂直场景经营，将医疗、养老、住房、教育等高频刚需领域作为零售金融场景创新的重要方向；科技赋能层面，应围绕具体行业的流程特征，提升系统连接、数据整合和一体化服务能力；实施路径方面，可采取“试点先行、逐步推广”策略，从流程相对标准化、参与方协同意愿较强的场景切入，逐步沉淀可复制的行业解决方案。

图72 金融+智慧医疗，打通“银—医—保—患”服务场景



来源：毕马威分析

© 2026 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。

小结

破解零售金融结构性困局的关键在于如何从“规模驱动”迈向 “价值经营”，通过客户关系运营破解增长焦虑，通过C端客户与B端产业服务下沉突破场景困境，进而突破业务协同壁垒。由此可见，以客户价值管理为中心的经营模式，是决定零售银行转型成效的关键。

© 2026 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。

03 重塑零售金融业务体系

本章将聚焦零售金融业务转型的具体落地框架展开讨论，围绕两大核心支柱：以客户旅程为中心的ATOW全渠道协同运营体系，以及重新定义零售金融业务场景运营策略的方法。

3.1 构建 ATOW 全渠道运营体系

ATOW[136]（App、Telephony、Office、WeChat Work）体系并非简单的渠道集合，而是对零售银行客户服务模式的重构。其业务价值在于：通过统一的“数据流”与“商机流”，将四大触点无缝衔接，形成一个从洞察、筛选、转化到长期经营的增长闭环，银行的运营重心将从“我行拥有哪些渠道”切换到“客户如何获得最佳服务体验”。

图73 ATOW模式框架图

来源：毕马威分析

136. ATOW 是商业银行面向零售客户打造的全渠道协同运营体系，核心是打通手机银行、远程服务中心、线下网点、企业微信四大触点的数据流与商机流，实现客户服务全旅程的无缝衔接

© 2026 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。

❖ 四个关键环节：

1. 智能洞察与线索生成（App）：手机银行App作为7×24小时的数字化触点，持续采集并解析客户行为数据。通过Agentic AI等新技术，从客户的触达方式、浏览路径、停留时长等非结构化行为中智能预测客户的潜在需求，将海量用户转化为结构化的、可验证的潜在服务清单。某华东区域型银行2025年推出的AI手机银行，通过“对话即服务”的交互模式，使业务办理转化率大幅提升，真正将App从“功能工具”升级为“智能伙伴”。

2. 精准筛选与意图识别（Telephony）：远程服务中心承接来自App端的潜在需求，通过高效的远程沟通将客户模糊的意图转化为明确的业务需求，并有效过滤无效线索，确保只有高意向、高价值的精准商机被输送给线下团队。某华中区域型银行构建的“AI筛选 + 智能派单 + 快速响应”空地协同模式，借鉴互联网平台“统一调度、就近分单”的核心逻辑，将远程银行打造成全行统一的“商机调度中心”，实现了从“分散处理线索”向“集中智能调度、属地高效执行”的根本转变。

3. 高效转化与价值创造（Office）：经远程中心确认的高价值商机，被无缝引导至线下网点或专属客户经理。由于前期已完成客户画像构建与需求初判，线下专家无需从零开始沟通，可直接切入方案定制与复杂产品营销等高价值环节。这种“预热再上门”的模式，不仅提升了客户体验，更实现了专业人力资源的聚焦与效能最大化。

4. 长期陪伴与关系维护（WeChat Work）：业务成交并非终点，而是长期关系的起点。客户被引导至企业微信这一私域阵地，通过系统化的内容推送、个性化关怀及便捷的轻量级服务，银行得以从低频的金融交易场景延伸至客户高频的生活与经营场景。某股份制银行将企业微信深度融入原有渠道体系，整合AI外呼、口袋银行App、远程电销、线下厅堂，形成独特的“ATOW”私域协同作战平台，通过“点、圈、群”多维触点提供全天候、持续性的陪伴式服务。

❖ 落地实施要点：

ATOW 成功的关键在于四个层面的因素。战略层面，将“优化客户旅程体验”作为核心目标，将“数据流”和“商机流”的流转效率与质量纳入全行级战略绩效指标；平台层面，强化“数据中台”与“业务前台”的协同效率，形成统一的、实时更新的客户全景视图；流程层面，围绕客户旅程形成敏捷化的跨渠道团队联动机制，基于客户画像与客户行为，形成最优的渠道触达策略；试点层面，选择高频且转化路径清晰的业务作为试点，用直观可见的业务成效赢得内部支持，并配套进行考核与文化宣导。

© 2026 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。

3.2 重新定义零售金融业务场景

基于ATOW体系形成的渠道协同能力，商业银行还要回答“在哪些场景中创造价值”的问题。零售金融场景重定义，不是把支付、贷款、理财搬到外部入口，而是围绕客户真实任务构建可感知、可持续的解决方案。本节先提炼场景要素，再用跨界案例说明如何把场景做深，最后回到银行新零售模式的行动启示。

3.2.1 业务场景的核心要素

有效的业务场景，应形成“用户—痛点—方案”的闭环。首先，用户定义要足够具体，从“年轻客群”“小微企业主”等宽泛标签，细化为处于特定生活阶段、经营状态和任务压力中的人群。其次，痛点要真实可感，不能泛化为“融资难”“理财难”，而要落到装修预算失控、跨境回款与采购账期错配等具体问题。最后，方案必须是金融工具、专业服务与生活权益的组合，而不是单一产品推销；只有解决方案足够贴近客户任务，场景才可能形成粘性和壁垒。

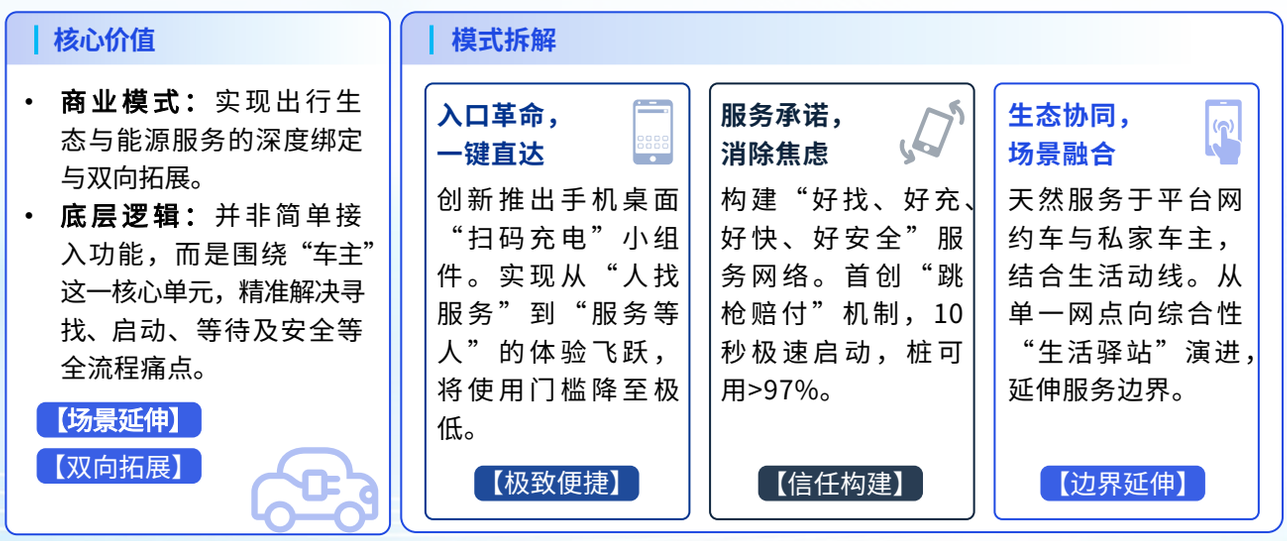
3.2.2 跨界实践案例解析

跨界案例的价值，在于为银行提供更具说服力的“场景经营样本”。以下三个案例分别对应“极致体验、场景拓展、生态整合”三种路径，体现了场景化的价值在于解决具体问题，而不是金融产品的简单叠加。

案例一：以极致体验激活存量客群的新需求

某头部出行平台并不是把充电功能放进出行App，而是围绕电动车主“找桩难、坏桩多、启动慢、流程烦”的连续痛点重构服务。其关键做法包括：将“扫码充电”添加为手机桌面小组件，让客户到站即可一键进入；通过智能推荐提升可用桩匹配度，以“跳枪赔付”降低中断焦虑；通过快充覆盖、极速启动、无广告和信用支付减少等待与打扰。更重要的是，它从自身平台既有出行客群中识别出新的“电动车主”身份，把打车、代驾、送货、骑行等存量用户转化为充电增量需求。对银行而言，高频账户查询、转账、还款、收益查看等服务也应学习这种逻辑：少跳转、少弹窗、少干扰，让金融服务在关键时刻一键触达。

图74 “便捷入口—可靠服务—场景融合”全链路模式



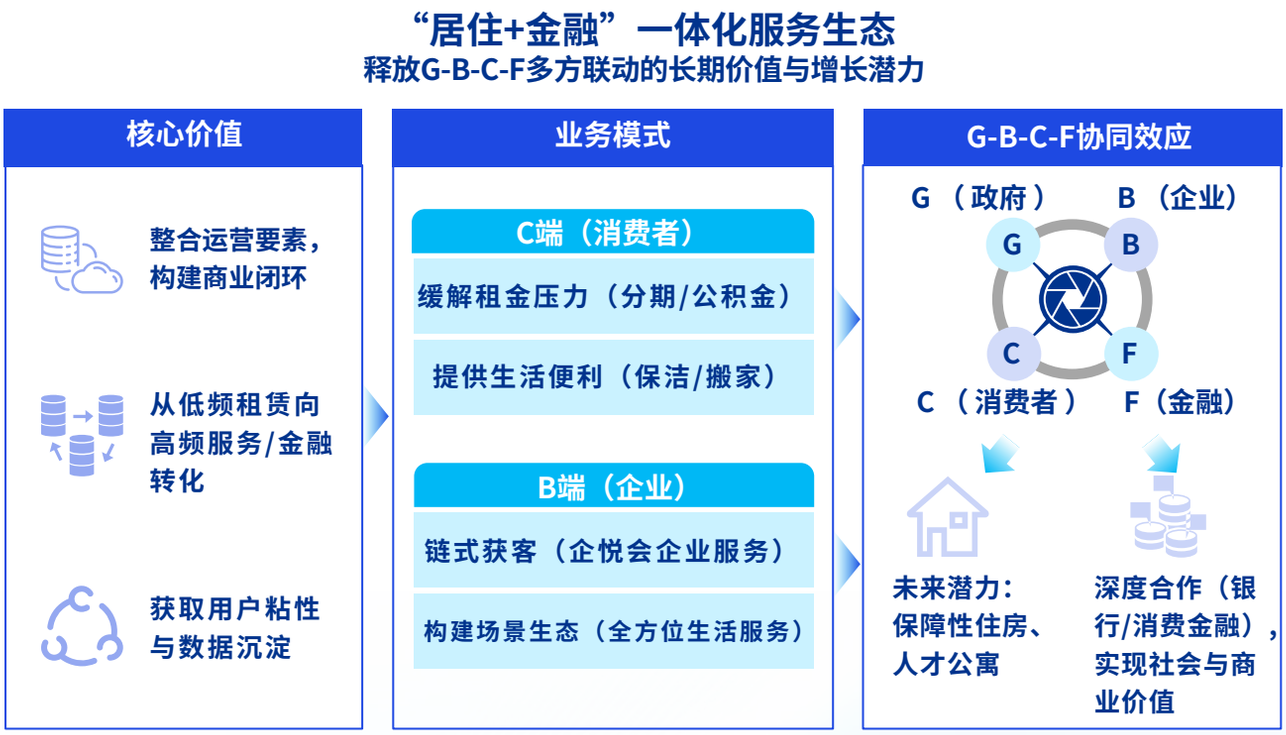
来源：行业实践案例研究

© 2026 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。

案例二：从产业优势延伸到家庭综合场景

某家电品牌围绕家庭客户在家电购买、装修、安装、使用和维护中的资金压力与履约担忧，旗下消费金融公司设计了零息分期、装修贷、全屋智能融资租赁等嵌入式产品，并依托配送、安装、维修网络以及物联网数据，形成传统银行难以直接获得的家庭消费行为画像与场景化风控能力。其战略重心并不是“给家电消费配一笔贷款”，而在于从家电销售延伸至家装焕新与智慧家庭升级的连续服务场景。对银行而言，零售金融不能只围绕账户、卡和贷款展开，而应围绕“家庭、出行、教育、养老”等日常生活，与优质产业伙伴共同设计“金融+”的综合服务方案。

图75 “居住+金融”的一体化服务生态示意图



来源：毕马威分析

案例三：以生态整合形成“居住+金融”闭环

某头部租房平台，围绕C端客户的租金压力和生活便利提供租金分期、公积金缴租、保洁、搬家、维修、换房等服务，把金融工具转化为可感知的居住便利；针对B端企业，通过提供员工住房服务、毕业生租房支持、权益折扣和免押金等方案切入企业福利场景，推动高效的链式拓客；从更大的G-B-C-F协同视角来看，打通了租房人、住房公积金管理机构、平台企业与金融机构之间的业务连接。对银行而言，在租房、汽车、医疗等业务链条长、多方参与的业务场景中，不只是给个人客户提供贷款，更要为平台企业输出融资、科技、用户运营、权益联动和风控能力，将自身定位于垂直领域的整合者和赋能者。

© 2026 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。

图76 从产业端向金融端融合的创新路径

来源：毕马威分析

3.2.3 新零售模式的借鉴意义

上述案例说明，零售金融的未来不属于产品最全的银行，而属于擅长发现具体问题，并能把金融能力融入非金融场景的银行。国内银行可以关注以下四个方面：一是聚焦少数高价值场景，避免面面俱到、全而不精；二是把App、企微等触点整合为轻量级服务门户，提升一键触达体验；三是与平台和龙头企业共建场景，联合开展产品设计、数据风控和客户运营；四是塑造平台化生态价值，在融入客户日常生活的同时提升服务的延续性。

结语

中国零售银行业正站在一个关键的分水岭，其模式的破局不仅关乎银行业自身的发展，更关系到金融服务实体经济、满足人民日益增长的美好生活需要这一根本使命的实现。依靠规模红利与渠道扩张的传统增长模式难以为继，一场从底层逻辑到顶层设计的深刻变革势在必行。本文从ATOW体系实现渠道的“高效协同、无缝体验”，再到重新定义业务场景以深度融入客户生活，所构建的分析框架与探讨视角，旨在为行业提供一种系统性的破局视角。

放眼未来，零售银行业的竞争将不再只是产品供给能力的竞争，而是客户关系深度、生态服务广度与科技应用精度的综合较量。成功的银行将不再只是金融产品供应商，而是能够围绕客户安居、教育、养老、创业等关键生活任务，持续提供综合解决方案的服务平台。对于我国商业银行而言，零售金融业务破局的关键，在于能否从“银行本位”转向“客户本位”，从单点产品供给转向持续场景经营，并在客户关系、生态连接与科技应用之间形成可复制的经营能力。未来，能够将金融能力嵌入客户真实生活场景、并以组织协同持续兑现服务价值的银行，将更有可能在零售金融新一轮竞争中建立可持续优势。

受篇幅所限，本篇内容为节选精简内容，完整版本包含更详尽的分析与数据，如需阅读全本报告，欢迎联系我们获取。

© 2026 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。

商业银行企业司库业务模式洞察

李砾
金融行业研究中心主管合伙人

赵一诺
金融行业研究中心副总监

引言

央企司库体系建设是近年来金融与产业协同发展的重要标志。2022年国资委以第1号文正式启动中央企业司库体系建设，2023年底央企司库体系基本建成并进入常态化运行；此后，河北、山东、四川、陕西、南京等多省市相继出台省属企业司库建设指导意见，司库建设浪潮从央企向地方国企全面扩散，并逐步带动大型民营企业跟进。2025年《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》进一步强调商业银行深度服务实体产业，司库服务由此不再只是辅助企业“管好资金”的工具，而成为银行嵌入企业经营流程、提升产业金融服务能力的战略抓手。

本文跳出传统司库研究“重产品、轻产业”的视角，将银行司库服务定位为公司金融业务的场景入口和产业金融数字基建。其核心判断是：司库业务的价值不止于账户、结算、资金池等产品供给，而在于推动公司金融经营模式系统重构——前台从单点营销转向链式拓客，中台从产品供应转向数据经营，管理机制从条线推动转向全行协同。全文围绕“洞察趋势—重构模式—价值创造”展开，探讨商业银行如何基于系统、数据、产品和服务能力，持续提升实体企业财资管理价值，并进一步融入产业链协同与产业金融服务。

© 2026 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。

01 洞察司库业务发展趋势

本章从政策、客户需求和市场竞争三个维度，说明银行司库服务为何正从传统财资工具走向产业金融数字基建。

1.1 政策背景与市场驱动力

国资委2022年第1号文对司库作出权威界定，要求中央企业依托财务公司、资金中心等平台，运用现代信息技术，以资金集中和信息集中为重点，实现资金等金融资源的实时监控、统筹调度和效益最大化，核心目标是实现“账户全部可视、资金流动全部可溯、归集资金全部可控”。随着建设浪潮向地方国企和大型民营企业扩散，司库需求正迅速成为对公业务的主流议题。

对商业银行而言，司库体系建设带来四方面深层影响：一是存款格局向核心合作银行集中，深度嵌入司库体系的银行更易获得稳定资金沉淀；二是服务入口重构，银行可由单一产品提供方转变为企业日常资金运营的关键服务商；三是资金流、交易流、票据流等数据将成为识别客户需求、判断信用风险和开展链式拓客的重要基础；四是司库服务的竞争本质上是围绕企业经营入口、产业链数据和综合服务能力展开的新一轮对公业务竞争。

1.2 企业司库管理的核心痛点与银行切入机会

企业司库需求来自六类典型痛点，构成银行产品与服务的主要市场需求。

- 资金分散管理效率低下，“看不透、管不住”：大型集团账户众多，集团总部难以实时掌握资金头寸，易出现“存贷双高”现象。银行可通过统一账户管理、多层级资金池和集中支付结算，帮助企业实现资金可视、可控、可调度。
- 融资渠道单一成本高企，“融资难、融资贵”：集团信用优势难以向成员单位传导，银行可依托司库平台整合集团信用和真实交易数据，提供统一授信和产业链融资服务。
- 风险敞口复杂管控能力不足，“测不准、控不好”：银行可输出现金流预测、压力测试、外汇避险、支付授权等综合风控方案，帮助企业应对流动性、汇率和操作风险。
- 全球化运营跨境痛点突出，“统筹弱、出海难”：具备跨境网络和结算能力的银行，可提供全球现金管理、跨境资金池、CIPS结算和汇率风险管理服务。
- 财资数智化转型滞后，“数据孤岛、决策拍脑袋”：银行可通过银企直联、开放API和SaaS化司库云平台，帮助企业打通数据链路，形成数据驱动的智能司库。
- 资金与经营“两张皮”：传统司库偏重资金保管，与采购、销售、供应链等经营环节脱节。银行可将链主企业信用延伸至上下游客户，实现“管资金+用资金”的一体化价值。

© 2026 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。

1.3 银行司库服务发展现状与市场分化

对42家A股上市银行2025年年报的分析显示，已有21家披露司库业务，司库服务已全面进入公司金融、交易银行、现金管理、供应链金融和数字化经营的核心叙事。不同类型银行正形成差异化路径：国有大行依托大型集团客户、跨行资金管理和全球网络，主要服务央国企、头部民企和跨国经营客户，优势在于跨账户、跨银行、跨区域、跨币种的一体化服务（如某国有大行司库平台服务逾万家企业集团，覆盖成员单位数十万家）；股份制银行更强调平台化、产品化和场景嵌入，通过模块化产品和客户分层提升复制效率（如某股份制银行司库系统上线客户近5,000户，年交易额超万亿元）；区域型银行则依托地方国资、园区平台和特色产业链实现错位竞争，更适合服务本地产业集群和高频监管场景。

总体看，司库市场呈现四个趋势：从现金管理工具升级为企业数字化经营平台；从央国企延伸至中小成长型企业；从单一资金管理融合至供应链、跨境、票据和监管场景；从产品竞争转向“系统+数据+运营+行业场景”的综合能力竞争。

1.4 模式变革：迈向产业金融数字基建

银行司库服务的战略价值正突破传统财资工具边界，沿“基础服务—业务协同—生态连接”路径持续拓展，形成三层价值跃迁：基础层是企业财资服务提供商，解决资金可视、可控和高效调度；业务层是产业链金融服务商，通过司库数据将金融服务从集团延伸至成员单位、供应商、经销商和跨境主体；战略层是产业金融生态组织者，当银行在重点行业和核心企业网络中形成深度覆盖，司库数据将沉淀为产业链资金流动图谱。

推动这一变革有三类力量：企业侧，集团化和跨境经营使企业需要更深度嵌入财务体系的数字化基础设施；市场侧，ERP厂商、财务软件公司和互联网平台正在争夺企业经营数据入口，银行必须将账户、清算和信用管理优势转化为场景服务能力；数据侧，多家企业的资金流、交易流和票据流数据持续沉淀后，将形成产业级数据资产，在客户筛选、风险识别和精准营销方面形成长期优势。

这一变革将从四个维度重构银行对公业务：

1) 经营逻辑从“销售标准产品”转向“融入产业发展”，银行通过长期深耕产业链形成难以复制的数据资产和服务黏性；

2) 竞争优势从资金实力和网点规模转向“产业数据运营”，成为识别行业周期、信用节点和风险传导的核心护城河；

3) 收入结构从单一利差收入走向系统服务、供应链金融、跨境结算、债券承销等多元综合收益；

4) 战略价值从“营销单个企业”转向“服务产业生态”，银行能更早识别企业经营状态和链上协同机会，更精准地配置金融资源。

© 2026 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。

02 重构公司金融业务模式

本章聚焦司库服务对银行公司金融业务模式的重构，围绕企业价值、前台拓客与中台支撑三个维度展开。

2.1 产业/企业侧：“管资金+用资金”的价值体现

司库对企业的价值包括两个相互支撑的层次：前者是数据入口，后者是价值出口，共同构成司库服务为企业创造价值的完整闭环。

2.1.1 “管资金”：筑牢企业财资安全与效率基石

资金由分散转为集中，其性质发生根本转变——从零散的资金变为集团统筹管理的战略资源，经济意义体现在三方面：其一，规模效应释放——资金归集后具备与银行及市场议价的规模基础，资金收益率显著提升，国资委要求实现资金“量、价、险”最优平衡正是建立在此前提之上；其二，资源配置优化——消除集团内部“甲公司趴着大量闲置存款、乙公司却高息外部融资”的低效现象，直接降低集团整体融资成本；其三，流动性精细化管理——基于实时头寸数据构建的现金流预测模型，将流动性备付率优化至合理水平，实现资金“全可视、全可溯、全可控”。

政策推动下，司库建设已取得显著成果，部分代表性实践如下：

管理维度	核心成效
资金归集率	某大型央企集团司库上线后日均资金归集率达97%；某央企财务公司月均归集集中度超96%。
账户可视化	某大型央企集团境内成员单位账户可视率近100%；国资委要求央企实现所有账户全部可视。
融资成本	央企司库建成后综合融资成本率3.1%，较建设前降低30BP；某大型央企集团综合融资成本下降约100BP。
现金流预测	某国有大行司库通过机器学习将现金流预测准确率提升至95%；某地方国有能源企业偏差率降低约15%。

2.1.2 “用资金”：激活产业链信用与价值创造

长期存在的产业链金融结构性矛盾是：链主企业的信用与交易数据无法系统性向链上中小企业传导，导致链上融资成本高企。司库平台将链主的真实交易记录、应付账款确认、资金调度指令经数字化处理，转化为供应商融资的信用依据——银行对链上企业的授信，本质上锚定的是链主信用而非供应商自身资产，这是对传统信贷“主体信用困境”的根本性突破。

这一突破通过三层实现：数据融合层将资金流、信息流、商流打通，构建以真实交易为核心的数字化底座；产品融合层将融资、结算、避险等金融产品嵌入账户集中、收付款、票据、跨境等司库操作场景，实现场景触发、预授信、一键办理；服务融合层伴随企业从初创期基础司库，经成长期智能司库、成熟期产业司库、扩张期生态司库，至全球化全球司库的全生命周期阶梯式服务。对企业而言，司库推动资金管理从成本中心走向价值中心；对银行而言，带来从基础结算到产业生态和跨境服务的全链条业务延伸。

© 2026 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。

2.2 银行前台业务：B端链式拓客模式变革

传统对公营销面临信息约束（难以穿透企业真实经营）、信任约束（轻资产企业缺乏抵质押物）和规模约束（逐户拜访边际成本高）三类结构性困境。司库平台提供了打破这一困境的关键抓手：当银行嵌入核心企业财资管理流程，就能持续获取比传统财务报表更真实、更连续、更可验证的经营数据。

图77

来源：毕马威分析

链式拓客的核心逻辑是先通过司库服务深度嵌入核心企业，再沿供应链、股权链、数据链和场景链向外延伸，从“服务单个企业”转向“经营一条链、一个场景、一类生态”：供应链拓客依托订单、应收账款和结算流水，将核心企业信用传导至上下游；股权链拓客延伸至集团成员单位和投资标的；数据链拓客依托产业客户画像识别潜在优质客群；场景链拓客嵌入采购、物流、园区、公共资源交易等高频场景。

行业实践表明，上述模式已在多类型银行中落地验证：某国有大行以跨行司库管理系统为2,500余个集团客户提供跨行综合服务，以集团总部为切入点延伸至成员单位；某区域型银行将供应链金融平台与司库系统协同，将核心企业交易数据转化为链上融资依据；某股份制银行综合司库平台围绕国资、供应链、科技和跨境四类客群形成统一服务框架；某区域型银行以区域国资为切入口，司库及现金管理服务客户逾6,500户，管理存款资金逾千亿元。

“司库平台+链式拓客”的评价不能停留在新增客户数上，而应从拓客效率、客户质量、产品渗透、收益贡献、风险表现五个维度综合评价，推动从“新增数量”转向“长期经营价值”。主要指标包括：单核心企业延伸链上客户数（拓客效率）、链上客户结算活跃度和存款沉淀（客户质量）、各类产品交叉使用率（产品渗透）、链式业务综合收益（收益贡献），以及链上业务不良率和预警命中率（风险表现）。

© 2026 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。

2.3 银行中台支撑：银行数智化的关键支撑

前台司库服务和链式拓客能否持续运转，取决于银行能否将前台沉淀的资金流、交易流、账户流、票据流和客户行为数据，通过“数据采集—标准治理—关系识别—标签加工—场景应用—经营反馈”的闭环机制，转化为可复用、可分析、可运营的中台能力。

图78

来源：毕马威分析

产业级司库带来三类变革：客户经营上，从被动营销转向主动识别，基于核心企业及链上客户的资金流和结算频率，识别关键节点企业、资金压力企业和成长型配套企业；产品配置上，从经验匹配转向数据驱动，根据企业结算活跃度、应收账款周期和跨境收支结构，动态匹配保理、票据池、汇率避险等产品组合；风险管理上，从单体授信走向链条预警，通过付款周期拉长、资金流异常、交易集中度上升等信号提前识别产业链风险。

产业级司库商业模式沿“单企业服务—产业链协同—产业客群经营”三层演进，其关键载体是产业级司库数据图谱：产业集群视图帮助总分行识别区域和行业机会、优化资源配置；链主企业视图帮助银行判断核心客户的网络价值和带动能力；链上企业视图帮助银行批量发现真实融资需求和潜在风险。数据图谱必须与经营动作相连接，形成“看见机会—匹配产品—推送商机—反馈结果—优化模型”的闭环，司库数据才能从“系统里的数据”转化为“经营中的能力”。

© 2026 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。

03 管理创新实现价值创造

司库业务能否从战略判断转化为经营结果，取决于总行、分行、一线团队和配套机制是否形成有效传导。

图79

1 总行
战略决策中枢

把司库数据与产业洞察纳入公司金融管理体系

- **产品能力**：司库 + 结算 + 现金管理 + 融资 + 避险 + 数据服务
- **资源配置**：按产业景气度、资金规模和风险特征配置资源
- **绩效考核**：从签约量转向拓客效率、客户质量、收益贡献
- **科技赋能**：打通司库、ERP、信贷、CRM 和外部数据

总行负责定方向、建平台、配资源、设规则

2 分行
区域执行枢纽

承接总行战略，结合区域产业特征形成差异化打法

- **锁定区域链主**：地方国企、龙头民企、园区平台、区域产业链主
- **批量覆盖链上客群**：账户集中、资金池、结算一体化、供应链融资、跨境服务
- **过程管理指标**：链均获客数、产品覆盖率、商机转化率

避免跨区域产业链客户被割裂经营

3 一线团队
从经验驱动到数智驱动

让客户经理把有限时间集中在最高价值接触点上

- **融资缺口信号**：回款延迟、库存压力、资金周转需求
- **扩张周期信号**：采购扩大、流水提升、授信窗口出现
- **潜在客户信号**：与链主有资金往来但尚未合作的周边企业

商机推送不是替代判断，而是提升管销命中率

4 配套保障机制

- **沟通机制**：月度会议、季度复盘、专项研讨
- **资源机制**：科技投入、人才培养、数据应用能力建设
- **考核机制**：商机转化、前置触达、金融科技公量、容错纠错

推进路径：不同类型银行的差异化路径

国有大行
依托集团客户、科技实力和全球网络聚焦链主、上下游与跨境场景

股份制银行
避免“大而全”
围绕优势产业垂直深耕

股份制银行
发挥本地化优势深耕地方链主、园区平台和下沉市场

核心能力建设：四类能力沉淀

- **产品能力**：完整司库产品谱系
- **科技能力**：安全、开放、智能的数据平台
- **服务能力**：产品、客户经理、数字平台一体化
- **生态能力**：协同ERP、财税服务商、金融科技公司

管理创新的核心，是把司库数据、组织协同和一线动作贯通起来，形成“战略—资源—商机—经营结果”的价值转化闭环。

来源：毕马威分析

© 2026 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。

3.1 总行：战略决策中枢

总行核心任务是将司库数据和产业洞察纳入公司金融管理体系，通过四方面支撑分行和一线：

- 夯实产品能力。围绕资金集中、供应链融资、跨境资金管理和风险对冲等高频场景，形成“司库+账户结算+现金管理+融资+避险+数据服务”的组合方案，建立与链主企业、成员单位和上下游客户相匹配的授信准入、额度分配和定价授权机制。

- 优化资源配置。将产业维度纳入经营计划，结合司库数据反映的产业链资金规模、增长潜力和风险特征，合理配置贷款额度、存款目标和中收预算；对高景气产业适度倾斜，对风险上升领域及时调整。

- 完善绩效考核。考核不能停留在司库签约量上，而应从拓客效率、客户质量、产品渗透、收益贡献、风险表现五个维度综合评价，推动从“新增数量”转向“长期经营价值”。对链式拓客新增客户、商机推送转化效率等重点指标与晋升评优挂钩，确保考核真正牵引一线行为改变。

- 强化科技赋能。打通司库系统、ERP、信贷管理、CRM及工商税务数据，形成统一产业数据底座，构建商机推送、客户画像、产品匹配和风险预警工具，将数据能力转化为一线可直接使用的经营动作。重点打造三类商机推送：链上企业融资缺口前置信号、企业扩张周期资金需求信号、与链主关联但尚未合作的潜在客户。

3.2 分行：区域执行枢纽

分行是司库业务本地化落地的关键层级，需承接总行战略并结合区域产业特征形成差异化打法。对外，以司库平台为核心产品和链式拓客引擎，围绕地方国企、龙头民企、园区平台和区域产业链主，提供账户集中、资金池、结算一体化、供应链融资和跨境服务，借助链主数据带动链上客群批量覆盖；并建立可量化的过程管理指标，包括单核心企业带动的链均获客数、链上客户产品覆盖率等，定期复盘拓客效率。对内，依托总行产业经营分析平台识别本地高潜力产业、核心链主和隐性优质客群，动态调整区域客户策略、信贷资源配置和风险管控重点；同时建立与兄弟分行的信息共享和协同机制，避免跨区域产业链客户被割裂经营。

3.3 一线营销团队：从经验驱动到数智驱动

司库数据的引入将推动客户经理从依赖个人经验，转向依托结构化商机推送和产业规律开展精准营销。一线重点承接三类商机：链上企业融资缺口（供应商回款延迟、库存资金压力等前置信号，提前建立接触抢占营销先机）；企业扩张周期资金需求（采购规模扩大、日均流水提升等业务增长信号，把握综合授信窗口期）；与链主存在资金往来但尚未合作的周边企业（以链主关系为切入背书，降低冷启动信任成本）。商机推送的核心价值不是替代客户经理判断，而是把有限时间集中在最高价值接触点上。

同时，一线服务应从单次营销转向全生命周期经营：依托链主司库数据批量服务链上企业，定期向核心企业输出产业链数据洞察，并围绕供应链融资、市场风险对冲、跨境财资管理和综合授信持续深化银企关系。前置触达还需与产业周期对齐——在制造业链主启动年度备货前一至两个月，主动向链上供应商推介备货融资和资金池产品；在零售旺季到来前提前对接经销商客群。

© 2026 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。

3.4 配套保障机制

司库业务落地需要三类机制支撑：沟通机制（建立总行、分行、一线的月度会议、季度复盘和专项研讨机制，确保战略导向、区域需求和市场反馈高效流通）；资源机制（加大科技投入和人才培养，建设懂金融、懂产业、懂科技的复合型队伍，重点提升一线团队数据应用能力）；考核机制（定期评估商机转化、前置触达和链式拓客质量，建立容错纠错机制鼓励各层级探索符合本地产业特点的司库模式）。

3.5 推进路径与核心能力建设

不同类型银行应采取差异化路径。国有大行应依托集团客户、科技实力和全球网络，聚焦链主和核心企业服务，并向上下游和跨境场景延伸，强化司库与供应链金融、国际金融的协同。股份制银行应避免“大而全”，围绕优势产业垂直深耕，在产业专属风控、产品研发和数据洞察方面形成差异化竞争力。区域型银行应发挥本地化优势，深度服务地方链主和园区平台，可在合规前提下与财资软件公司合作，形成“银行账户管理+财资软件赋能+金融产品定制”的协同模式，抢占区域下沉市场。

无论采取何种路径，都需持续沉淀四类核心能力：产品能力（围绕企业不同发展阶段形成完整司库产品谱系）；科技能力（建设安全、开放、智能的司库系统和数据平台）；服务能力（将产品、客户经理和数字平台整合为解决方案）；生态能力（与ERP厂商、财税服务商和金融科技公司协同，拓展场景覆盖深度和客户黏性）。

结语

央企司库体系的全面落地，既是中国企业财务管理数字化转型的里程碑，也是商业银行对公业务模式变革的起点。司库服务已从“财资工具”跃迁为“战略抓手”，成为银行连接实体产业、重构银企关系和沉淀产业数据的重要载体。

本文的核心判断是：银行司库服务的价值在于推动公司金融经营逻辑重构——前台通过链式拓客从“逐户营销”走向“产业客群经营”，中台通过数据图谱形成客户识别、产品匹配和风险预警能力，管理层通过资源配置、绩效考核和科技赋能推动战略落地。面对净息差收窄、传统信贷增长乏力和对公同质化竞争的压力，司库服务不仅能带动存款、融资和中间业务收入增长，更能帮助银行积累产业数据资产与数智经营能力，实现从“资金中介”迈向“金融资源配置者”的角色转变。

展望未来，司库业务将呈现三大趋势：一是技术驱动深化，使AI在现金流预测、风险预警等领域发挥更大作用；二是生态化融合成为主流，银行司库平台与企业ERP、产业链系统无缝衔接；三是服务形态延伸，“大司库”咨询等高端服务将成为公司金融的新增长点。能够率先把司库平台建设为产业金融数字基建的银行，将更有可能实现从“企业司库服务商”向“产业型链主银行”的跃升——在服务实体经济的同时，重塑对公金融竞争优势。司库业务不是一次性系统建设工程，而是需要长期运营、持续迭代、不断沉淀数据和能力的战略工程；能否把司库服务从“交付项目”转化为“经营能力”，将决定未来对公业务的竞争位置。

**受篇幅所限，本篇内容为节选精简内容，完整版本包含更详尽的分析与数据，如需阅读全本报告，欢迎联系我们获取。*

© 2026 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。

商业银行金融业务出海模式研究

李砾
金融行业研究中心主管合伙人

赵一诺
金融行业研究中心副总监

引言

当下讨论商业银行金融出海，已经很难把它仅仅理解为境内业务之外的一块增量市场。过去几年，地缘冲突、产业链再布局、跨境清算体系多元化和数智技术变革交织在一起，使银行国际化经营所处的外部环境发生了明显变化。对商业银行而言，出海不再只是“多设几个境外网点”的问题，而是能否围绕中国企业全球经营、人民币跨境使用和重点区域金融需求，建立一套可持续的经营能力。

从国内市场看，银行业传统增长逻辑正在承压。2025年末商业银行净息差为1.42%，2026年一季度末进一步降至1.40%，资产端收益压力仍在延续；房地产和地方政府融资平台相关融资收缩，也使符合风险偏好的优质资产供给更加有限。在增量空间趋缓、同业竞争趋紧的背景下，境外市场正在成为银行优化资产配置、拓展客户经营和寻找新收益来源的重要方向。

从国际市场看，人民币国际化进程提速、跨境人民币支付清算网络扩展、“一带一路”纵深推进与全球产业链重构，为我国银行业出海提供了坚实支撑。截至2025年11月末，CIPS系统拥有1,757家直接和间接参与者，覆盖124个国家和地区，业务可覆盖190个国家和地区[137]。“中国+1”布局带动跨境结算、供应链融资、汇率避险、本地运营资金管理和全球司库服务需求上升。我国商业银行既要继续服务中国企业走出去，也要在重点区域市场逐步形成本地化服务能力。

因此，下一阶段金融出海的战略重心，已不再只是“在哪里设机构”，而是如何跳出传统跟随式扩张，构建真正能够服务客户、识别风险、创造收益的国际化经营模式。

137. 《系统参与者公告第115期》，跨境银行间支付清算有限责任公司（CIPS）2025年11月30日

© 2026 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。

01 金融出海的战略意义

金融业务出海究竟是锦上添花的可选项，还是当前环境下绕不过去的必答题。如果只从单个市场、单项产品或者短期收益看，这个问题很容易被低估。但把全球银行业出海历程、国内市场压力和外部战略窗口放在一起观察，我们将会发现，推动我国银行国际化的力量，已经从局部机会变成了结构化趋势。

1.1 三轮国际化浪潮的历史回顾

从二十世纪八十年代以来，全球银行业国际化大体经历了三轮浪潮。

- 第一轮以欧美大型跨国银行为主导，依托美元体系、全球客户网络和主要金融中心布局，形成广域覆盖的经营模式。
- 第二轮以部分亚洲和欧洲区域银行为代表，伴随制造业海外扩张，在东南亚、北美、欧洲等市场建立服务网络，并更多借助股权投资、战略联盟和本地合作进入目标市场。
- 第三轮始于二十一世纪第二个十年，亚洲区域银行和中国商业银行成为重要参与者，数字技术、人民币国际化和产业链重构成为新的变量，国际化逻辑也从单一客户跟随，转向客户需求、本国战略和技术支撑共同驱动。

当今的国际化环境比前两轮更复杂。中美金融关系变化提高了制裁合规、跨境数据和发达市场经营的不确定性；中国对外直接投资从传统基建延伸至消费、新能源、数字经济等领域；RCEP框架下区域贸易和跨境人民币使用扩展，为人民币计价产品、贸易融资和跨境财富管理提供了市场基础；中东能源贸易多币种结算和“东向合作”趋势增强，为项目融资和人民币清算创造了新空间；欧洲再工业化虽带来产业合作机会，但数据合规、ESG和本地治理要求也更高；全球监管框架持续趋严，巴塞尔III、反洗钱、数据安全和可持续披露都在提高国际化经营门槛。

在这种背景下，全球银行业正在从追求覆盖广度转向追求经营深度。在过去海外网点数量、覆盖国家数量常被视为国际化程度的象征，而当今重要的是银行能否在核心市场形成客户黏性、产品渗透、风险管理和本地服务能力。国际领先机构近年的战略调整也充分说明，主动退出低回报市场、压缩复杂业务、聚焦高价值区域，已经成为成熟国际化经营的重要特征。

1.2 国内市场三重压力的结构性驱动

首先，自净息差持续收窄。贷款利率下行、存款定期化、负债成本刚性和优质资产供给不足叠加，使传统利差收入承压。相比之下，部分新兴市场仍保持相对较高的利差水平，为银行提供了增量资产投放和收益改善的市场空间。当然，这并不意味着海外市场一定具备更高的盈利空间，而是说明在国内收益曲线下行的因素下，银行有必要重新审视全球化的市场布局。

其次，优质资产供给不足。2025年四季度末，人民币房地产贷款余额同比下降1.6%，地方政府融资平台融资受到严格约束，传统优质信贷资产供给明显减少。与此同时，东南亚基础设施、产业园区、能源转型和中东大型项目仍存在长期融资需求。对银行而言，这些需求不应被简单理解为“海外贷款机会”，而是连接客户、产业和区域经营的入口。

© 2026 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。

其三，国内竞争格局趋于固化。国有大型银行、股份制银行和区域性银行在国内市场的竞争已经相当充分，在增量空间有限、利润增长承压的环境下，境外市场已经成为维持长期资本回报、优化客户结构、拓展综合收益的重要战略选择。

1.3 国际战略机遇的历史性窗口

人民币国际化是中资银行出海最独特的制度性优势。2025年人民币在全球支付货币中的份额在2.47%至4.33%区间波动，2026年一季度继续位居全球主要支付货币前列[138]。中东对华能源贸易中，人民币结算占比明显提升，人民币成为部分能源贸易中仅次于美元的重要结算货币。商业银行作为跨境人民币清算、账户、资金池和融资服务的主要提供者，具备外资同业短期难以复制的先发优势。

“一带一路”纵深推进和全球产业链重构，也在持续催生金融需求。“中国+1”并不是对中国供应链的替代，而是在保留中国制造优势基础上，将部分生产、采购和组装环节延伸至东南亚、南亚、中东、拉美和欧洲部分产业枢纽。由此产生的金融需求，已经从单笔贸易融资扩展到跨境结算、供应链金融、汇率避险、本地资金管理、跨境并购和全球司库服务。与此同时，东南亚数字经济GMV到2025年已超过3,000亿美元，跨境电商、数字支付和在线金融场景保持较快增长，也为银行以数字方式切入新兴市场提供了入口[139]。

综合来看，去美元化趋势、能源贸易结算多元化与东南亚数字化红利，正在形成三重交汇。但战略窗口并不会自动变成经营能力。对中资银行来说，真正的挑战不是要不要出海，而是在什么区域、以什么模式、服务什么客户、承担什么风险。

138. Global Currency Tracker Monthly Reporting and Statistics，SWIFT， 2025—2026
139. Temasek & Bain. e-Conomy SEA 2025 Report: From Digital Decade to AI Reality — Accelerating the Future in ASEAN， Google, 2025年11月

© 2026 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。

02 金融出海的主要模式

中资银行海外布局已持续三十余年，早期更多遵循“企业走到哪里，银行跟到哪里”的逻辑。这种方式在起步阶段是必要的，因为它帮助银行建立了境外服务网络，也积累了跨境经营经验。但在新的地缘环境、客户结构和竞争格局下，单一跟随已难以支撑高质量国际化。参考全球银行业实践，金融出海大致可以概括为六种模式。

2.1 全球银行业的六种出海模式

全球网络型，是通过在主要金融中心和关键经济区域建立分支机构，形成跨市场、跨币种、跨产品的全球服务网络，为跨国企业提供资金管理、贸易融资、外汇交易和流动性管理等综合服务。这一模式的价值不在覆盖国家数量本身，而在于不同市场节点之间能否形成协同。它适用于资本实力雄厚、客户全球化程度高、跨区域合规和管理体系成熟的银行；其潜在风险也很清楚，市场越多，管理复杂度、合规成本和尾部市场资本占用越高。

廊道深耕型，不追求全球范围广覆盖，而是在选定的贸易和投资走廊上集中资源，围绕跨境结算、贸易融资、供应链金融、现金管理和外汇避险形成高密度服务能力。这一模式的核心不是“去更多地方”，而是在少数关键通道中成为客户难以替代的金融基础设施。对中资银行而言，中国—东盟、中国—中东、中国—拉美等走廊更具现实价值，成功因素也从“全球网络覆盖”转向“客户渗透率、产品覆盖度、人民币清算份额和产业链服务深度”。

战略聚焦型，强调主动退出非核心市场和低回报业务，把资源集中到机构客户、交易银行、财富管理、跨境融资等高价值领域。它不是国际化失败后的被动收缩，而是通过做减法提升资本效率和组织效率。国际化不仅需要扩张能力，也需要退出能力。如果没有定期评估和退出机制，海外布局很容易陷入资本占用、合规成本和管理资源消耗的困境。

本地银行型，追求在目标市场形成本地客户、本地存款、本地风控、本地品牌和监管信任，从“外来机构”转变为“本地市场参与者”。它通常需要本地法人建设、并购整合、合资合作或长期本地团队投入，回报周期长，资本消耗重，而一旦成功，客户黏性和盈利稳定性也更高。对中资银行而言，这一路径不宜广泛铺开，更适合少数与中国贸易、投资和产业链高度绑定的战略市场。

资本纽带型，通过参股、控股、合资或战略投资，与目标市场或目标业务领域的领先机构建立资本关系，以较低自建成本获取牌照、客户、人才和专业能力。它的本质不是简单财务投资，而是通过资本关系实现能力融合、业务协同和市场进入。风险在于控制力有限、协同兑现不确定、文化整合复杂。资本可以缩短进入周期，但不能自动转化为经营能力。

数字驱动型，以数字渠道、开放API、线上信贷、数字支付和生态平台替代部分物理网点投入，用较轻资产方式进入新市场。数字化确实改变了国际化的成本曲线，尤其适用于互联网渗透率较高、数字支付习惯成熟、监管支持金融科技创新的新兴市场。但数字化不能替代本地风控、合规管理和客户经营，更不能把国内模式直接搬到海外。

2.2 六种模式的系统比较与战略启示

六种模式并不存在绝对优劣。真正重要的，是银行自身资源禀赋、客户结构、风险承受能力与目标市场特征是否匹配。对中资银行而言，以下四个方面值得关注。

© 2026 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。

首先，区域聚焦比广泛覆盖更重要。领先机构已经很少再把无差别全球扩张作为当前重点。无论是广域网络的结构化收缩，还是贸易走廊的深度经营，背后的共同逻辑都是把有限资源投向最能形成竞争优势的市场。所谓聚焦，不只是选定东南亚、中东、拉美等区域，更要回答为什么聚焦、做到什么程度、如何形成不可替代能力。

其次，退出能力与扩张能力同等重要。成熟国际化经营要求银行持续评估海外市场的资本回报、客户价值、合规风险和战略协同，并对低回报、高风险、低协同业务及时调整、收缩或退出。缺乏退出机制的扩张，短期看是带动规模增长，长期看可能变成治理负担。

此外，不存在普适路径，但存在普适选择逻辑。不同银行、不同区域、不同客户，应采用不同模式组合。大型银行可以承担基础设施和全球服务角色，股份制银行可以围绕重点区域和细分赛道做深专业能力，区域性银行则更适合围绕本地产业客户出海，通过协作方式提供跨境服务。

最后，数字化能够降低出海门槛，但不能替代本地化经营。数字工具可以提升触达效率和产品服务能力，却必须与目标市场监管、支付体系、数据规则、客户习惯和风险管理结合，才能沉淀为可持续的经营能力。

03 出海业务新生态与发展方向

今天的金融出海，已经不是商业银行单独面对企业客户的时代。政策性资金、互联网平台、本地合作方和商业银行共同参与，客户需求更加复杂，服务场景更加分散，竞争边界也更加模糊。商业银行的战略课题，不是独自覆盖所有客户，而是在多方“竞合关系”中识别自身不可替代的位置。

3.1 出海企业需求发生巨大变化（出海需求侧）

本轮企业出海与十年前相比，已经不再是单一产品出口或项目跟随，而是在主体结构、产业组织、目的地选择和金融需求上都发生了变化。

出海主体从央国企为主，扩展到民营企业加速走出去。从投资主体看，民营和非公有控股经济主体仍是企业出海的重要增量力量。2024年，民营企业非金融类对外直接投资同比增长24.6%，在全部非金融类对外投资中占比达到54.3%。这类客户对金融服务的要求更偏向效率、灵活性和综合性，通常需要快速开户、跨境结算、汇率避险、供应链融资、境外薪酬支付和本地运营资金支持。传统大项目金融服务模式，难以完整承接这类客户需求。

出海模式也从产品出口升级为产业链协同。新能源、电子制造、汽车零部件、纺织服装等行业的链主企业在海外布局后，往往会带动供应商、设备企业、物流服务商和配套企业共同落地。银行服务对象因此从单个企业扩展到整条产业链，产品也要从单笔融资扩展到应收账款融资、订单融资、多币种账户、跨境资金池和全球司库。

目的地则从成熟市场转向产业枢纽和区域枢纽。东南亚、南亚、中东、拉美以及欧洲部分制造业基地，成为新的产业承接区域。这些市场增长潜力较高，但本地金融基础设施、法律环境和信用体系差异较大。对银行而言，国别风险、本地合规、境外账户体系、清算网络和合作伙伴管理能力，已经从加分项变成基础能力。

金融需求也从单项产品升维为全球经营服务。头部出海企业面对多国家法人、多币种账户、多层级供应商、多平台销售和多地现金流调度，需要的是全球司库、外汇风险管理、供应链金融、并购融资、离岸融资和财富管理等一体化方案。银行必须从产品视角转向客户全球经营生命周期视角，打破结算、授信、投行、金融市场和财富管理之间的内部边界。

© 2026 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。

跨境电商等新兴业态，则催生了小金额、高频次、场景化的新需求。根据海关总署统计，2025年我国跨境电商进出口规模达2.84万亿元，同比增长4.8%；其中出口2.27万亿元，增长5.4%，进口5702亿元，增长2.7%[140]。这类业务交易小额高频、客户分散、收付款周期短，对开户、收款、换汇、提现、融资和风控效率要求极高。互联网平台在前端场景中具有优势，商业银行则在清算、资金、风控、合规和长期客户经营方面仍具有不可替代性。

3.2 多元化的金融出海格局重塑（金融供给侧）

政策性资金、互联网平台和商业银行并不是简单替代关系。政策性资金适合承担战略项目和高风险市场开拓功能，依托长期资金和大型项目经验，为基础设施、能源、园区和重大工程打开市场入口。但其通常不擅长大规模服务中小企业、高频支付和运营型金融需求。

互联网平台擅长场景嵌入、流量触达和小额高频交易处理，在跨境电商、支付和长尾商户服务中具有前端优势。但平台的支付能力不等于信贷能力，前端流量也不等于最终清算、资本供给和复杂风控能力。涉及法定货币清算、企业级融资和全球资金管理时，仍离不开银行体系。

商业银行的核心价值，集中在三类能力：一是跨境人民币清算和法定货币结算通道；二是贸易融资、供应链融资、项目融资、并购融资等综合信贷能力；三是全球司库、外汇避险、离岸融资、财富管理等复杂服务能力。

未来商业银行能否在出海生态中形成差异化优势，不取决于是否能独自覆盖所有客户，而取决于能否把自身不可替代的能力转化为生态接口，与政策性机构、互联网平台和本地金融机构形成稳定协作机制。

3.3 四类发展方向：在生态中构建不可替代的竞争位势

第一，伴随企业出海，从跟随客户到融入经营。银行应围绕民营出海企业、链主企业上下游配套客户和政策性项目运营主体，提供跨境结算、供应链融资、项目融资、外汇管理和全球司库服务。关键不在于企业去哪里银行就简单设点，而是在企业经营链条中找到稳定入口，从服务单体客户转向服务产业链和产业集群。

第二，人民币国际化，从清算通道升级为差异化护城河。银行应将跨境人民币清算能力从低附加值通道升级为“清算+融资+避险+生态输出”的服务体系。向上延伸至跨境人民币贷款、离岸融资、债券承销和资金管理；向下通过API接口向平台、本地合作方和企业客户输出清算能力；横向围绕能源贸易、跨境电商和区域贸易走廊，提供人民币结算、套期保值、融资和流动性管理的一体化方案。

第三，本地化深耕，从海外机构走向本地经营。本地化深耕的目标不是简单设分支机构，而是在少数战略市场逐步形成本地客户、本地存款、本地风控、本地团队和监管信任。比较稳妥的路径，是先以中资企业和产业链客户为基础覆盖对公业务，再围绕上下游拓展本地供应商和经销商，最后在监管、风控和客户基础成熟后，逐步延伸至本地中小企业、财富管理和部分零售场景。

第四，数字金融，从渠道建设转向生态化服务。数字金融的价值不在于单独复制一个线上银行，而在于提升客户触达效率、降低跨境服务成本、增强风险识别能力，并将清算、信贷和复杂服务嵌入外部场景。银行应重点发展数字供应链金融、跨境清算创新和开放API协作，以平台提供场景和数据、银行提供清算资金与风控能力的方式，实现前端场景与后端能力互补。

140. 《2025年中国跨境电商进出口情况》，海关总署统计分析司，2026年6月16日

© 2026 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。

04 中资银行业务出海管理建议

金融出海已经从“设机构、铺网点、跟客户”进入生态竞合阶段。胜负手不在于覆盖多少国家，也不在于复制多少国内产品，而在于银行能否在目标市场中形成清晰定位，并把最难被替代的能力转化为长期经营优势。为此，需要构建一套更体系化的出海管理框架。

4.1 锚定生态定位

商业银行应明确四个核心定位。首先是人民币清算基础设施运营商，将跨境人民币账户、清算网络、资金池和接口能力平台化，为企业、平台和本地合作方提供可嵌入服务。其次是综合信贷能力输出方，围绕产业链配套企业、民营出海客户和跨境电商商户，提供贸易融资、供应链融资、项目融资和本地运营资金支持。第三是高价值综合服务提供商，为大型集团、链主企业和高成长企业提供全球司库、外汇避险、跨境资金池、离岸融资、并购融资和财富管理。第四是生态协作接口银行，通过开放API、联合贷款、数据协同、清算接口和联合风控，连接政策性资金、互联网平台、本地金融机构和产业链核心企业。

4.2 构建三层协同网络

与政策性资金之间，应建立“战略项目搭台、商业服务配套”的机制。政策性资金打开项目入口后，商业银行应承接账户管理、供应链融资、工资支付、外汇避险和运营期资金管理，从项目参与延伸到客户经营。

与互联网平台之间，应建立“前端场景、后端金融能力”的互补机制。平台负责流量、商户和交易场景，银行提供人民币清算、商户融资、汇率避险、合规审查和风险管理。这样一来，双方关系就不再只是竞争，而是围绕客户需求形成分工。

与本地金融机构之间，应建立“本地能力、中资优势”的协作机制。本地机构更了解监管规则、客户习惯和信用环境，中资银行则拥有中国客户资源、人民币清算和跨境产品能力。双方可通过代理行合作、联合授信、客户转介、合资参股和技术输出，实现低成本市场进入与深度本地化运营。

4.3 推动区域差异化布局

东南亚应作为产业链协同与数字金融优先区，重点围绕电子制造、新能源、纺织服装、跨境电商和本地中小企业服务场景，发展跨境结算、供应链金融、数字贸易融资和嵌入式金融。

中东应作为人民币清算与能源金融突破区，围绕能源贸易人民币结算、项目融资、主权资金合作、基础设施建设和区域资金管理形成综合方案。

欧美市场应定位为合规经营与高价值服务区，聚焦服务中国跨国企业、离岸融资、并购交易、全球司库和专业化金融市场服务。

拉美、非洲等新兴市场应选择性进入，优先围绕资源、农业、能源、基建和消费市场中的重点国家，通过代理行、联合融资、合资参股等方式降低重资产扩张风险。

© 2026 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。

4.4 推行分层分类路径

国有大型银行应承担全球网络、人民币清算和大型项目的基础设施角色，提升现有海外网络经营质量，强化全球司库、跨境资金管理、大型项目融资和生态接口能力。股份制银行应聚焦重点区域和细分赛道，在跨境电商、民营制造业、新能源、消费品牌出海、供应链金融、财富管理和数字金融等方向形成专业化优势。区域性银行不宜盲目设立海外机构，应围绕所在区域的优势产业和客户出海需求，通过与大型银行、政策性资金、平台和海外合作方协作，提供跨境结算、贸易融资、汇率避险和账户服务。

更进一步，不同类型银行之间也应形成我国银行业的内部协同。大型银行提供基础设施，股份制银行提供垂直领域的产品与服务，区域性银行提供产业集群客户资源，三者共同提升我国银行业服务产业集群与企业出海的集约化效能。

4.5 强化五大核心能力

一是跨境清算与人民币服务能力，持续提升CIPS直参服务、人民币账户体系、跨境人民币贷款、离岸融资、资金池和多币种清算，并推动清算能力API化、产品化和平台化。二是产业链金融与综合融资能力，围绕链主企业、核心订单、应收账款、物流和支付数据，建立跨境供应链金融和多级信用传导能力。三是全球司库与高价值综合服务能力，强化多币种账户、跨境资金池、现金集中、汇率利率风险管理、离岸融资和跨境财富管理。四是数字化场景与生态接口能力，建设开放API、嵌入式金融、线上贸易融资、数字化开户、跨境客户统一视图和场景化产品。五是全球合规、国别风险与本地经营能力，覆盖制裁合规、反洗钱、数据跨境、税务、ESG、消费者保护、网络安全和本地监管要求。

4.6 筑牢风险底线

金融出海的长期价值，必须建立在稳健合规的基础上。银行应强化地缘政治与制裁合规管理，在高风险地区、敏感行业和复杂交易中建立更严格的客户筛查、交易监测和合规审查机制；强化数据跨境与本地监管合规，根据不同国家制度建立差异化数据治理框架；强化国别风险和本地信用风险管理，建立国别限额、行业准入、本地评级和压力测试机制；强化资本回报和退出机制，对海外机构、重点市场和主要业务定期评估，围绕资本占用、风险收益、客户价值、合规成本和战略协同进行动态调整；强化组织协同和责任边界，建立总分行、境内外、前中后台一体化的出海管理机制。

结语

中资银行金融出海正处于从规模扩张转向高质量经营的关键阶段。从外部来看，人民币国际化、产业链重构、能源贸易多币种结算和新兴市场数字化红利共同打开战略窗口；就内部而言，净息差收窄、优质资产荒和国内竞争固化推动银行寻找新的增长曲线。对我国银行业而言，下一阶段金融出海的关键，不在于把国内业务简单搬到境外，也并非以网点数量衡量国际化水平，而在于围绕重点区域、重点产业和重点场景，把清算、融资、风控、数字化和合规能力转化为可持续的海外经营能力。

放眼未来，中资银行需要从“设机构、铺网点、拼规模”的传统路径，转向以生态协同、市场深耕、风险约束为核心的新模式。只有这样中资银行才能把握住战略机遇，加快形成国际化竞争力，为中国企业全球化发展和人民币国际化提供更坚实的金融支撑，并在充满不确定性的时代，为全球金融格局重塑贡献中国实践与解决方案。

**受篇幅所限，本篇内容为节选精简内容，完整版本包含更详尽的分析与数据，如需阅读全本报告，欢迎联系我们获取。*

© 2026 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。

科 技

© 2026 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。

中国银行业AI战略体系变革与治理洞察

柳晓光
人工智能转型办公室（AITO）主管合伙人
变革咨询数字化转型业务牵头人

孙箐阳
变革咨询首席AI架构师

中国银行业正处于“十五五”规划开局的关键期，面临宏观经济动能转换与净息差持续承压的结构性挑战。在这一背景下，AI不再仅是辅助性技术工具，而是重构银行全要素生产力的核心基座，驱动行业向人工智能驱动的价值创造模式深刻转型 。

01 技术趋势：混合架构演进与能力组件化重构

当前，AI底层技术已从参数规模的粗放扩张转向推理能力深度的挖掘与架构运行效率的优化。混合专家架构与强化学习等机制的广泛应用，使得LLM在保持庞大知识储备的同时，大幅降低了单次推理的计算成本与延迟。多模态原生能力趋于成熟，模型从单一的文本处理跨越至对视觉、听觉及复杂非结构化数据的联合解析。

在上述技术宏观演进的背景下，中国银行业在基础设施与架构选型上全面摒弃了对单一全能基础大模型的依赖，确立了大规模参数模型与轻量化小模型双重支撑的混合协同架构。高认知负荷的宏观研判与复杂逻辑推理任务由大规模基础模型承担；高并发访问、结构化数据查询以及低复杂度的常规任务，则通过智能路由分发机制自动交由参数规模较小的垂直模型或传统机器学习模型执行。这种架构在保障业务输出质量的同时，实现了算力资源消耗的最优化配置，解决了商业银行实际部署中的成本制约。

受制于资源禀赋与外部合规环境的差异，不同梯队的商业银行形成了差异化的技术演进轨迹。大型国有商业银行坚定执行自主可控战略，集中资源构建千卡规模的金融算力云基础设施，深度整合国产异构芯片与信创生态体系，打造企业级能力中台。与此同时，通过知识蒸馏将轻量化模型广泛应用于边缘端侧协同推理、移动网点实时交互以及特定高并发业务的高效响应，从而在保障数据隐私安全的前提下，大幅压降全行级的边际算力成本。股份制商业银行则采取敏捷迭代与投资回报率驱动的灵活路线，广泛采用优秀的开源大模型叠加高效微调技术，利用轻量模型精准解决特定业务瓶颈，实现了极高的资金使用效率。国际领先银行则倾向于深度绑定顶级科技企业，采用领先私有化的闭源模型，全面转向智能体工作流的构建。

© 2026 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。

为支撑前台业务的敏捷迭代，底层技术架构的组件化演进成为必然。企业级AI架构将LLM能力解耦，并封装为信息抽取、多语种翻译、文本润色等标准化应用编程接口原子组件，形成全行共享的智能能力资源池。业务部门依托内部工作流引擎，通过低代码或零代码方式调用底层原子组件即可快速拼装与编排构建专属的业务应用程序，极大缩短了研发与业务创新周期。

02 体系变革：价值驱动下的企业级治理与业务架构重组

上述技术架构的组件化与混合化转型，为银行业提供了可规模化扩展的智力底座。然而，底层技术的释放必须配合生产关系的深层变革，方能真正转化为业务价值，由此引发出以“Agentic AI”为核心的体系化重组。最为核心的行业趋势是，银行业正在全面拥抱Agentic AI，行业对于数字员工的内涵达成了极为严密的共识。银行业务环境下的数字员工被定义为嵌入具体业务工作流的、基于LLM的自主智能体应用程序。此类应用程序具备自主规划、历史记忆储备、外部工具调用以及复杂行动执行能力，能够独立承担标准化基础业务的直接执行职能。

全面拥抱Agentic AI是应对宏观经济结构转型与同业存量竞争的战略必然选择。该融合不仅是技术工具的替换，更是引发银行内部生产关系全面升级的系统性变革。这种变革涵盖了组织治理、知识工程、风险合规以及业务流程四个核心支柱，各项能力自下而上形成对银行业务战略的实质性支撑。

第一，价值驱动下的组织重构与多维绩效评价体系。银行业在组织架构上正加速设立首席人工智能官，其核心职责在于统筹业技融合并主导全行级的业务重塑。协同组织正从垂直集中的单一中心模式，走向赋能底座加分布式敏捷执行的协同架构。为驱动人机协作落地，商业银行重构了绩效评价体系，建立涵盖结果、过程与能力的三维指标。结果维度考核智能体创造的直接商业价值；过程维度衡量业务部门成功孵化智能体工具的采纳与赋能广度；能力维度则聚焦员工向高价值工作转型的比例及高质量知识资产的沉淀数量。

第二，知识工程工业化与多模态数据资产运营。高质量的上下文数据是智能体决策精准度的前提。知识工程建设全面走向多模态维度，以知识管理、知识治理为管理抓手推进建设。银行正在构建标准化的知识工程流水线，涵盖智能信息采集、数据清洗、质量检测至最终资产发布的全生命周期。配合严密的知识治理权责矩阵，业务部门、领域专家、合规部门与信息技术部门在知识的创建、审核与归档各环节权责清晰，有效避免了管理真空。

第三，风险管控前置与算法透明度审查。面对模型不可解释性带来的挑战，银行业实施了严格的风险分层机制。例如对于直接影响客户权益的高风险场景如信贷审批与反洗钱，既在场景策略侧实现提示词过滤与输出审查，又嵌入人工或规则检查点进行质量验证；长周期运营下，动用伦理委员会进行监管合规审查。同时，人工智能全生命周期风险管理体系全面覆盖数据投毒、提示词注入及模型幻觉等新型风险敞口，在系统核心链路内系统性嵌入基础风险拦截与安全管控策略。

第四，多智能体协作重塑高价值业务流。单一智能体在处理跨领域长链条业务时存在记忆衰减与能力边界局限。因此，构建多智能体协同网络成为复杂业务落地的必经之路。在架构设计上，传统的线性业务流被废弃，引入并行处理与状态机管理机制。业务架构中明确划定了人在环中与人在环外的流转边界，针对关键业务环节设定强制性的人工复核网关。根据任务属性，系统采用层级式、流水线、交接式或辩论式等多智能体联动模式，实现复杂业务指令的拆解、分发与交叉验证。

在组织治理与合规框架逐步健全的基础上，银行业开始在具体的业务纵深领域展开Agentic融合的实战探索，将技术与体系的变革成果固化为可量化的生产力产出。

© 2026 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。

03 Agentic融合实践：核心业务领域的深度重构

结合上述多智能体协作架构，中国银行业已在多个关键业务场景中实现了作业模式的实质性颠覆与效能跃升。

示例一：对公信贷业务融合体系

传统信贷尽职调查跨系统收集数据繁琐，合规审查周期冗长。在重构后的作业模式中，企业图谱智能体负责系统前置自动化核验与准入拦截。财务报表解析与反欺诈智能体读取流水并运行逻辑纠错模型。信贷政策合规审查智能体汇总各环节结论并自动生成初稿报告。贷后风险动态监控智能体执行全天候异动监听并触发预警工单。全流程辅以强人在环中复核机制，成功将授信流转周期大幅缩减。

示例二：财富管理长尾客群全天候陪伴架构

针对机构难以低成本实现长尾客户资产转化的瓶颈，系统部署了高并发的分布式协同架构。意图感知智能体分析非标文本与结构化数据以动态更新客户偏好向量。宏观配置智能体结合市场指标生成量化调整方案与沟通大纲。交易合规智能体在强制校验账户状态后生成最终交易指令。该架构在日常知识科普环节采用规则控制下的人在环外模式提供即时响应，在识别到明确交易意图或非理性情绪时触发异常接管机制流转至人工座席，实现了服务半径的百倍级扩张。

示例三：不良资产智能处置规划引擎

针对不良资产卷宗高度非标、抵押物价值频动且内部收益率测算耗时长的痛点，系统确立了链式多智能体协作架构。法律卷宗扫描智能体利用机器视觉提取关键要素转化为数据库记录。底层资产动态定价智能体对接司法平台构建动态估值模型。处置策略综合推演智能体并行运算多种预案收益。评审总结与风控核验智能体自动生成标准化报表供委员会决断。该体系有效减少了人工测算疏漏，显著提升了不良资产的流转与处置效率。

© 2026 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。

结语

在全面拥抱Agentic的进程中，中国银行业正处于从体系化建设与运营新周期。基于我们的行业实践，识别出以下四个优先级最高的关键挑战及应对策略。

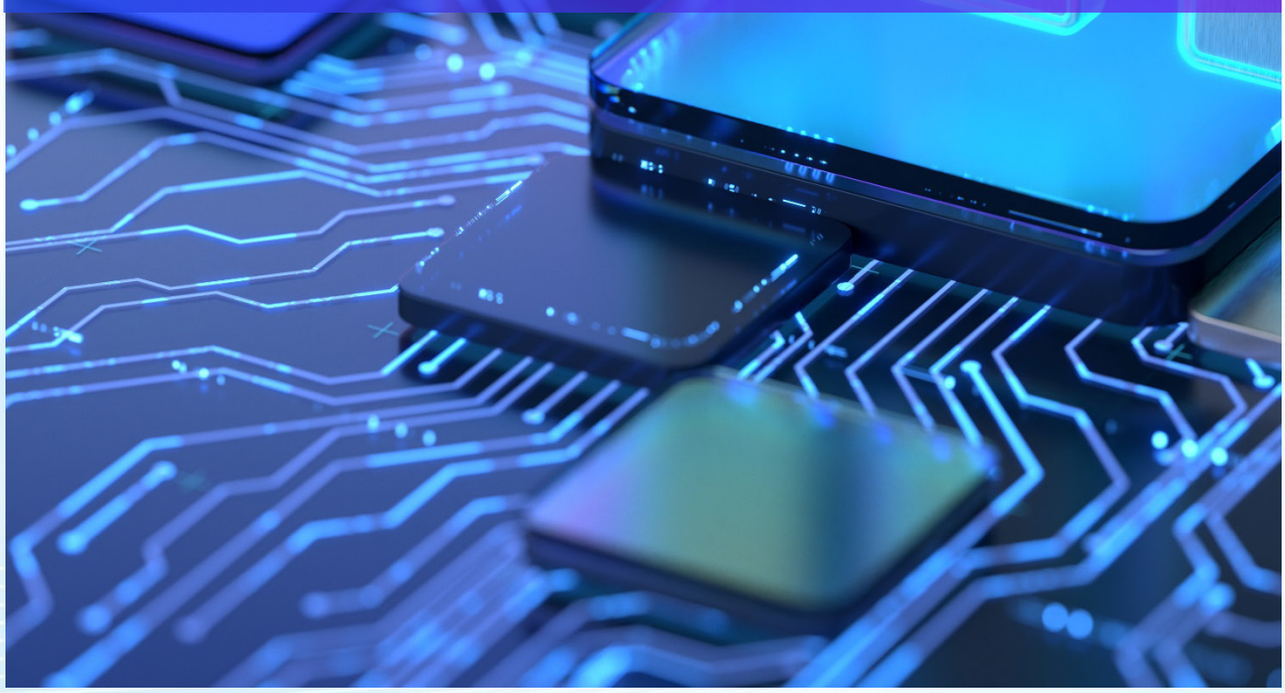
其一，战略定位与业务战略的深度映射。部分银行的AI布局存在战术勤奋、战略模糊的问题，缺乏清晰的落地路线图。建议银行必须在十五五AI专题规划中，建立明确的业务价值链映射模型。应将战略目标拆解为具备RACI权责矩阵的具体任务，确保每一项技术举措都能在业务端找到清晰的责任归属与成效反馈 。

其二，高价值场景的识别与体系重塑埋点。寻找AI与银行战略业务的契合点是实现投资回报的关键。确定最适合行内组织的场景挖掘方法论，并从L3业务架构视角梳理场景链接，完成单一场景的高价值用例设计，并为横向协同、纵向贯通的多Agents有效埋点，全面转为人机协作的并行作业机制。

其三，性能瓶颈与确定性挑战的攻坚。长文本记忆与推理效率是工程落地的严峻考验，可控性是银行业AI场景的落地基准。建议银行结合第一部分所述的混合架构，在确保推理效率的同时构建具备良好投资回报率的算力调度模型，以组件化、多模型类别化、架构优化等策略满足行内真实需求。

其四，数字员工对银行组织的系统性冲击。数字员工的引入不仅改变了生产力，更重新定义了生产关系。建议银行加速首席人工智能官架构的实质化运行，通过中心赋能加分布式敏捷执行的架构缓解组织摩擦。建立专项数智人才培训体系，引导员工从流程执行者向智能体教练与高级裁判员转型，实现人机协同形态下的组织敏捷化。

中国银行业的人工智能演进已超越单纯的技术建设层面，上升为企业级竞争壁垒的重新构筑。大模型技术的底层突破与多智能体网络的成熟，为商业银行跨越产能瓶颈提供了核心技术支撑。然而，真正决定转型成败的关键在于体系变革的深度，即组织治理机制的革新、工业化知识工程的奠基以及前置风险管控框架的护航。商业银行唯有坚持价值导向、深化体系变革并稳妥应对各层级挑战，方能在新一轮金融科技周期中确立坚实的可持续发展优势。



© 2026 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。

Agent-native 时代的银行业实践案例分享

柳晓光
人工智能转型办公室（AITO）主管合伙人
变革咨询数字化转型业务牵头人

张晓飞
AI转型办公室总监

特别鸣谢：徐慧波

在我们与众多金融机构的合作中，一个清晰的共识正在浮现：银行业的第一波人工智能浪潮——以自动化、智能化“工具”为特征——已臻成熟，其价值已被充分验证。我们见证了智能审单、反欺诈模型、RPA机器人等在各个业务环节大放异彩，显著提升了效率与精度。

然而，我们也敏锐地察觉到一种新的、普遍的焦虑：当无数精良的工具被部署后，为什么许多复杂的核心流程依然沉重，知识型员工的负担并未减轻，决策的深度与前瞻性仍面临瓶颈？问题的核心或许在于，我们过去的努力，是制造了无数条高速的自动化生产线，但解决一个复杂的战略或风控问题，仍需要专家亲手把生产线的结果进行组装，在信息的碎片中艰难拼图。

当下，一场由“智能体”技术驱动的范式革命正在发生。其本质，不再是创造一件新工具，而是**塑造一位能够理解业务目标、自主规划步骤、并娴熟调度所有现有工具的“数字业务伙伴”**。这将推动银行业从“功能点的数字化”迈向“业务流程的智能化”。

© 2026 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。

01 演进之路：从“卓越工具”到“聪慧伙伴”

回顾过往，银行业的AI之旅已历经关键跃迁，而“智能体”正开启全新的第二阶段。

第一阶段：单点智能，效率革命

此阶段的AI是高度专业化的“单点工具”，旨在将人类从重复、规则明确的劳动中解放。每个从业者对此必然深有体会：

合同审阅AI工具能快速标记条款差异与风险，AI财务报销预审工具可高效拦截不合规行为，图像检测工具能识别伪造票证，财报解读工具可自动提取财务数据，智能报表工具能响应指令生成图表。

图80 用AI合同审阅工具进行条款的风险预测与建议

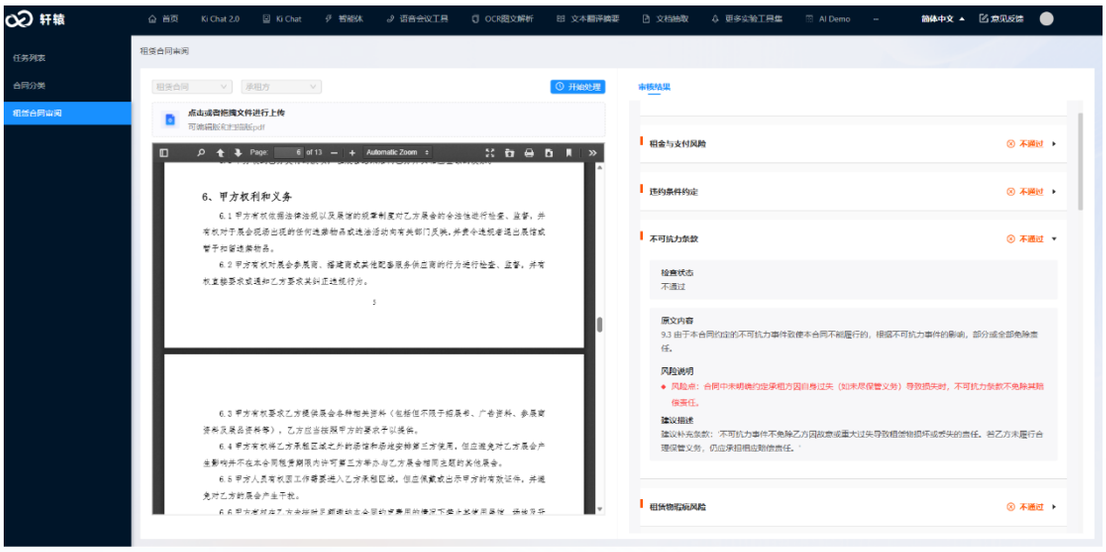


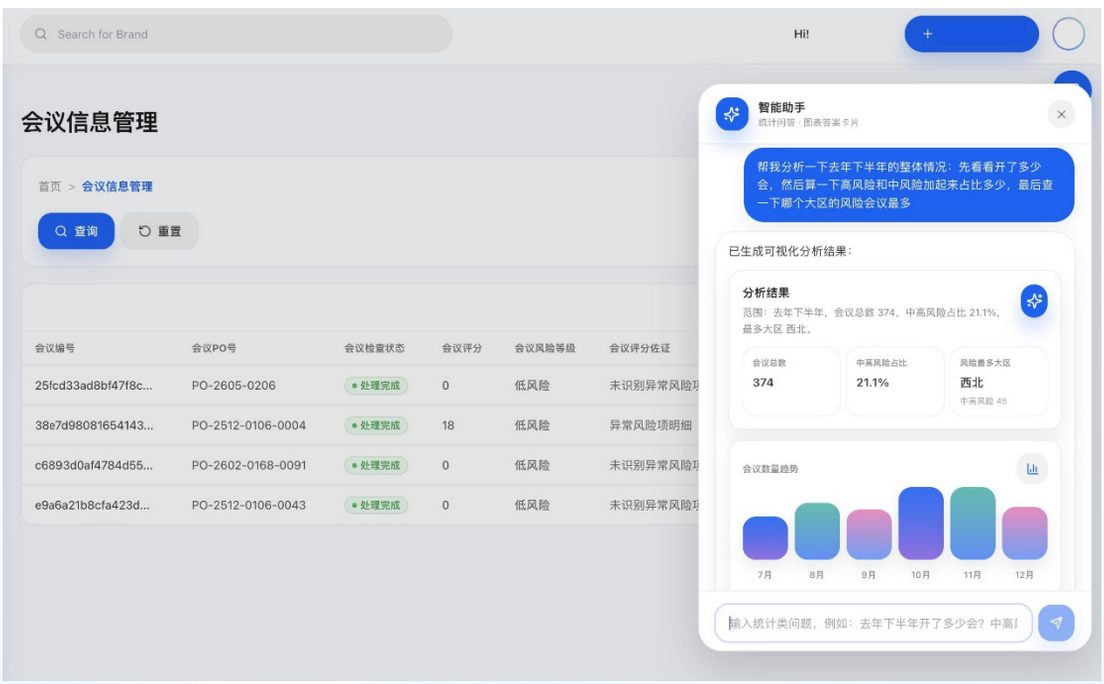
图81 用财报解读工具进行关键信息的提取与财务指标的分析

© 2026 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。

图82 用AI财务报销预审工具进行报销物料的合理性合规性审查

#	报表 ID	报销人	报销完整性检查	报销用途违规检查	虚报或高报费用	发票连号	车费合理性检查	住宿费合理性检查	餐费合理性检查	HCP Payment检查	会议检查	操作
1	E3B7B8C9E5F6G4H2J1M9	JTM	√	√	√	√	√	√	检测异常	√	√	详情
2	5ECC569998F8477D89E9	GC	√	√	√	√	检测异常	√	√	√	检测异常	详情
3	4B40302332EE49ADA8F5	AQ	√	√	√	√	√	√	检测异常	√	√	详情
4	67B3D5A8F4E1C297G0H1	GFH	√	√	√	√	√	√	检测异常	√	√	详情
5	A5D8C3E2F1G7H9J6K4L2	YC	√	√	√	√	检测异常	√	√	√	√	详情
6	B4E7D6C9A8F2G1H3J5K0	LJH	√	√	√	√	√	√	检测异常	√	√	详情
7	78C6B5D4A3E2F1G9H7I0	JZ	√	√	√	√	√	√	检测异常	√	√	详情
8	D3A7B8C9E5F6G4H2J1K0	YL	√	√	√	√	√	检测异常	√	√	√	详情
9	90H8G7F6E5D4C3B2A1J0	HKS	√	√	√	√	检测异常	√	√	√	√	详情
10	E4F3D2C1B0A9H8G7F5E6	WX	√	√	√	√	√	√	√	检测异常	√	详情

图83 用AI财务报销预审工具进行报销物料的合理性合规性审查



这些工具的价值巨大，但其局限也日益显现：它们是“被动”的，只响应精确指令；它们是“孤立”的，无法理解任务间的关联；它们是“机械”的，无力应对规则之外的模糊与复杂。 当面对“这份融资合同背后的客户信用风险究竟如何？”或“本月零售贷款增长乏力的根本原因是什么？”这类需要综合判断的业务问题时，我们仍然需要分析师在多个工具界面间手动切换、比对、思考和串联——这构成了效率提升的“隐形天花板”。

© 2026 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。

第二阶段：智能体驱动，流程重塑（当下与未来）

这正是“智能体”带来的根本性转变。**它如同一个具备业务理解力、任务规划力和工具调度力的“虚拟专员”或“数字同事”**。它的核心能力不是替代某个工具，而是**理解业务意图，并自主协调调用一系列工具来达成复杂目标**。

究竟如何找到智能体赋能的场景，又如何让智能体在银行业发挥所长，本文将通过毕马威深度参与建设的两个银行业案例，拆解范式转移的核心方法论。

02 案例详解

案例一：重塑银行内审——当智能体成为“有耐心的导师与严谨的质控专家”

1. 客户的困境：在质量、成本与人才培养的“不可能三角”中挣扎

我们的客户，一家业务高速发展的股份制银行，其内审部门负责人的困惑颇具代表性：“我们的资深内审专家越来越像‘救火队员’，奔波于最重要的项目之间。而年轻同事的培养周期很长，项目质量时好时坏。我们采购了数据分析工具，但它们更像‘高级计算器’，无法理解业务背后的风险。我们最宝贵的‘专家经验’，始终无法有效地沉淀和复制。”

具体而言，痛点有三：

1. 知识传承的“黑箱”：资深审计师的职业判断（如哪些线索可能指向共谋、何种控制缺陷是致命的）高度依赖个人经验，难以言传。
2. 质量控制的“人海战术”：对审计底稿的交叉复核耗时耗力，且仍可能遗漏逻辑性错误。
3. 工具之间的“数据峡谷”：财务数据、业务流水、访谈记录、监管文件分散各处，审计师的大量精力耗费在寻找和搬运信息上，而非分析信息。

© 2026 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。

2. 我们的共创：构建“内审专家数字孪生体”

我们的目标不是打造一个替代审计师的机器，而是创造一个能够**放大审计师专业能力**的伙伴。我们与银行的审计专家们进行了长达数周的沉浸式工作，将他们的思维过程、检查清单、怀疑逻辑“翻译”成智能体可以理解与执行的结构。

我们的解决方案是一个“三位一体”的智能审计伙伴：

1. **“规划者”**：接收审计项目目标后，智能体会自动调取类似项目的历史底稿、最新监管要点，生成一份详尽的、个性化的审计程序与访谈提纲。为初级员工执行内审动作的时候提供关键性辅助。
2. **“分析员”**：它不仅能读取结构化数据，更能理解会议纪要、各类单据票证往来中的潜在风险信号。例如，它能自动比对不同来源文档中的关键信息（如合同金额与发票金额、审批权限与实际操作），标记出矛盾点并从内审专家的视角给出审计发现并生成底稿。
3. **“员工导师”**：在初级员工完成访谈后，智能体实时在侧，根据计划检查访谈话题是否符合期待，是否有遗漏项，并进一步生成底稿描述。

图84 采用内审智能体针对各类业务进行自动化审计——初始阶段

图85 采用内审智能体针对各类业务进行自动化审计——查看分析结果

© 2026 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。

3. 跨越最大的挑战：信任、责任与“可控的自主”

最艰巨的挑战并非技术，而是**治理与心理**。

挑战：如何把内审专家的经验变成智能体的行为逻辑？

- **我们的破题点：**由风险咨询专家、AI算法专家与客户进行共创，深度拆解内审专家的判断思考路径，将复杂判断路径中的相似模块进行抽象，形成对智能体具有指导性的训练数据，让智能体学会如何做出专业的判断。

挑战：如何让审计师信任一个“黑箱”的输出？

- **我们的破题点：**极致透明。我们为智能体的每一个判断、每一条建议，都设计了完整的“溯源路径”。审计师可以随时点击查看：“这个结论是基于哪条法规？参考了哪个历史案例？分析了哪几条证据？”这不仅仅是可解释性，更是构建协同信任的基石。

挑战：审计责任如何界定？

- **我们的设计：**明确“人类中心”原则。智能体的一切输出均为“建议”，审计师拥有完整的修改权和最终否决权，将控制权完全交给审计师。

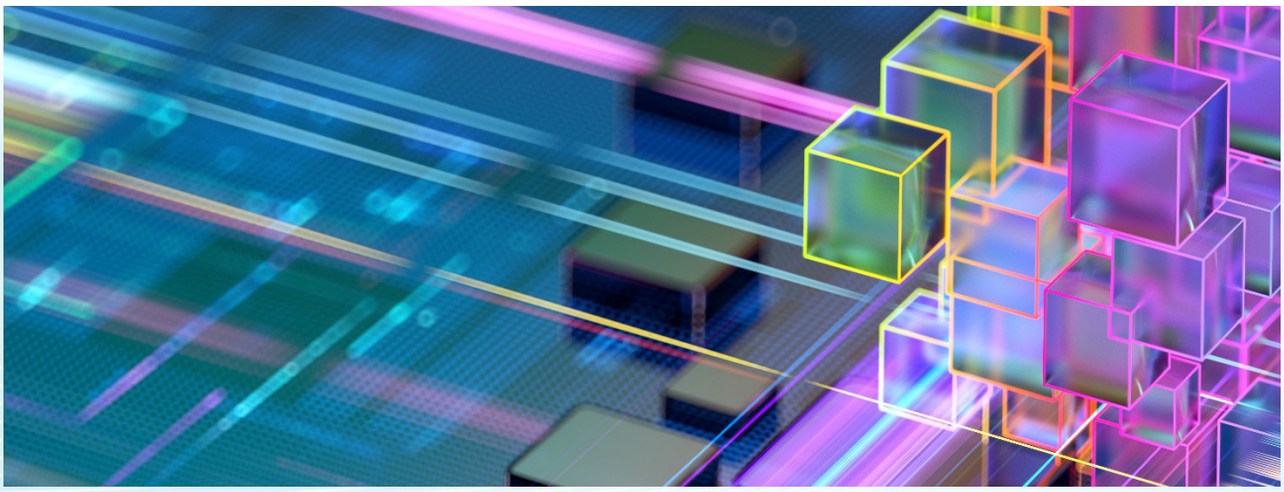
4. 实现的跃升：从“合规达标”到“价值洞察”

六个月后，我们看到的变化令人振奋：

- **效率层面**：审计师从繁重的信息搜集和底稿撰写中平均节约了**50%**的时间，得以将精力专注于最需要职业判断的复杂领域和关键访谈。

- **质量层面**：项目质量的一致性大幅提高。更重要的是，**审计发现的深度**发生了改变——智能体能通过全量数据分析，发现那些传统抽样审计可能遗漏的、隐蔽性更强的系统性控制缺陷。信息错漏明显减少，审计人员将更多精力投入到数据分析和审计质量提升中，审计底稿初版的准确性和整体质量较此前提升30%。

- **组织层面**：资深审计师的智慧得以首次被结构化地记录和复用，形成组织持续成长的“智慧内核”。年轻员工的成长速度显著加快。



© 2026 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。

案例二：重塑银行信贷决策——从“企业画像拼图”到“企业画像3D建模”

1. 客户的焦虑：在信息洪流与决策迷雾中寻找确定性

一位大型银行对公信贷总经理的感叹令我们印象深刻：“我们面对的不是信息太少，而是太多、太杂。信贷员在几十个系统间切换，试图拼凑出企业的全貌，但往往还是盲人摸象。我们的模型很擅长分析过去，但企业活在未来。我们需要的，是一个能理解企业‘生命体征’的专家。”

其核心痛点在于：

- **洞察的滞后性**：传统的贷审严重依赖历史财务报表，这是企业的“体检后报告”，而非“实时生命监测仪”。
- **信息的碎片化**：企业的经营全景被分割在财务系统、舆情报告、供应链数据、行业研究中，缺乏有效的关联与合成。
- **风险的孤立性**：对企业的分析往往局限于自身，缺乏对其所处产业链生态、竞争格局变化的穿透式审视。

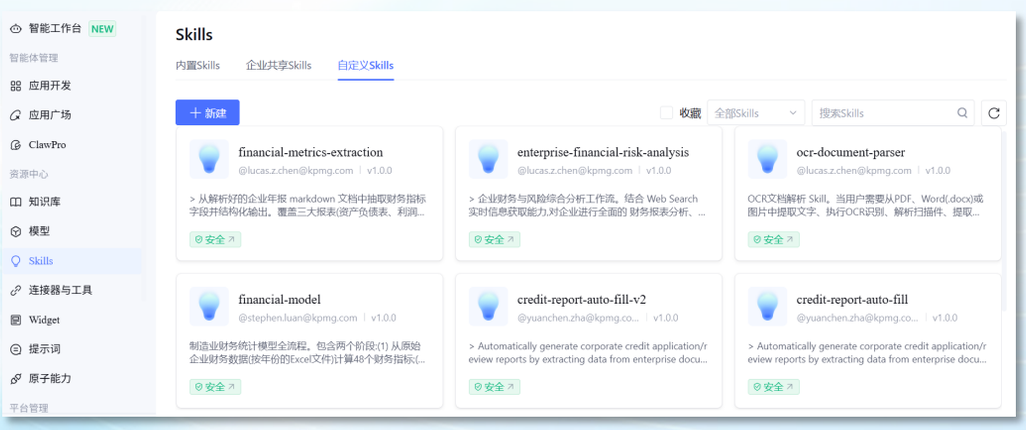
2. 我们的共创：打造“具有产业洞察力的首席分析师”

我们与银行的信贷专家及毕马威全球的财务分析专家团队紧密合作，目标不是构建一个更快的评分卡，而是**创造一个具备产业思维和前瞻视野的“数字首席分析师”**。

这个智能体被赋予了三重核心能力：

- **第一重：深度财务诊断**。它超越了传统的财务比率计算，运用领域分析框架，审视企业盈利的“质量”而非仅仅是“数量”。通过场景化归因模型对企业财务数据中可能存在的造假舞弊手段进行精准诊断（如虚增收入及利润（虚构资金循环）），像一位经验丰富的分析师一样，对财报数字进行“CT扫描”，最终结合专家经验，对财务风险进行综合性的描述和行动建议。
- **第二重：全景商业情报融合**。智能体接入了涵盖宏观、行业、舆情、司法、供应链、招投标等十余个维度的实时数据源。当评估一家制造业企业时，它会自动分析：其上游原材料价格走势如何？下游主要客户的订单是否稳定？所处赛道有无颠覆性技术出现？地方产业政策有何变化？它将企业置于一个动态的商业生态中进行审视。

图86 智能体后台领域专家skill管理



© 2026 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。

- **第三重：目标为导向的推演**。基于以上信息，智能体可以进行多情景推演，对企业的收入结构稳定性、抗风险能力进行多重推演，降低信贷坏账风险。

图87 智能体为指定企业进行端到端自主研究并出具报告

3. 克服核心障碍：从“数据堆砌”到“智慧决策”

最大的挑战在于，如何让模型理解复杂的、非结构化的商业世界。

挑战：如何让AI具备“行业常识”？

- **我们的解法**：深度知识注入。我们与行业专家一起，为智能体构建了庞大的“行业知识本体”，涵盖了上百个细分行业的商业模式、成功关键要素、典型风险信号。在评估一家科技公司时，它会重点关注研发投入与专利质量；评估一家零售企业时，则会聚焦于客流数据与库存周转。这背后，是毕马威多年来积累的行业洞察的数字化沉淀。

挑战：如何处理相互矛盾的信息？

- **我们的设计**：可信度加权与冲突预警。当企业的财报数据光鲜，但社交媒体上出现其核心团队动荡的传闻时，智能体不会简单地给出矛盾结论，而是会标记此冲突，并提示审批人：“这里存在信息不一致，财报显示增长，但舆情存在管理层风险传闻，建议在访谈中重点核实。”

© 2026 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。

4. 实现的跃升：从“风险规避者”到“价值发现者”

这一变革带来的价值是立体的：

- **决策维度进化**：信贷决策从依赖**十多个财务比率**，扩展到基于**上百个动态内外部信号**的综合判断。审批人拥有了前所未有的“上帝视角”。
- **风险防控前置**：系统成功预警了数起由**供应链突然中断、技术路线迭代**引发的潜在风险，将风险化解在“未病”之时。
- **价值发现能力**：在经济周期波动中，银行反而更精准地识别了一批**短期承压但长期竞争力突出的“错杀”企业**，实现了逆周期的价值投资，优化了资产组合。

03 我们的建议：启动智能体转型之旅

基于我们的实践，对于希望拥抱这一变革的银行，我们提出以下建议：

1. 战略层面：将其视为“能力建设”，而非“项目采购”

智能体的真正价值不在于替代某个环节，而在于重塑整条业务价值链。管理层需要思考：它如何帮助我们构建新的竞争壁垒？

2. 起点选择：寻找“高价值、可闭环”的场景

优先选择那些**业务痛点清晰、数据可得、且能形成完整业务闭环**的领域入手。首战必胜至关重要，它能快速在组织内部建立信心。

3. 实施路径：采用“共创与敏捷”的模式

切勿追求“大而全”的一步到位。应与值得信赖的、兼具技术能力与业务洞察的合作伙伴一起，采用敏捷开发、快速迭代的方式，在真实业务场景中共同打磨智能体，让业务人员从第一天就深度参与。

4. 组织准备：投资于“人机协同”的新文化

培训员工，特别是中层管理者，适应并领导新的“人机协同”团队。设立新的角色，如“智能体训练师”、“流程重塑专家”。建立适应AI时代的新的质量控制与问责机制。

© 2026 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。

结语

在我们看来，智能体在银行业的落地，标志着一个新时代的开启：AI正在从一个需要被严密管理的“工具”，转变为一个可以共同解决问题的“伙伴”。这个过程不会一蹴而就，它需要清晰的战略、审慎的探索和持续的投入。

但可以确定的是，那些能够率先将人类专家的深邃智慧与智能体的不知疲倦、全域洞察相结合，并在此过程中完成组织能力系统性升级的银行，必将在未来的竞争中，赢得全新的、难以被复制的优势。

© 2026 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。

银行业生成式人工智能模型验证

杨权林
银行业咨询主管合伙人（内地）

赵鹏
香港中资金融机构联席主管合伙人

特别鸣谢：章程、龚书展

引言

生成式人工智能（Generative AI，Gen AI）正在以前所未有的速度重塑银行业的服务边界与运营模式。它不仅为知识密集型工作带来了革命性的生产力跃迁，更成为业务创新的强力引擎。

然而，与传统上能够输出确定性数值的统计模型不同，Gen AI生成的是概率性的文本叙事和建议，其模型运行机制缺乏透明度，模型行为可能会由于提示词变化，基础模型的更新或者知识库的调整发生悄然漂移，而且模型使用者往往过度依赖头部基础大模型提供商。这些特性都给金融机构的模型风险管理带来了全新的考验。如何在安全可控、满足监管合规的前提下，让这项新技术在银行的业务运营中发挥其价值，成为管理层亟待解决的一项新课题,也要求金融机构重新考虑对Gen AI开展模型验证的思路。当前的模型验证体系面向输出确定、逻辑可溯的统计模型而设计，聚焦概念合理性、数据质量与实现准确性；而Gen AI要求验证工作从核验“数学正确性”转向持续确认模型行为是否符合“金融机构自身的风险偏好”。

为此，毕马威全球模型风险管理专家工作组基于既有的模型风险管理和模型验证框架，充分考虑Gen AI的模型特性以及监管机构给出的核心原则，提出了毕马威关于生成式人工智能的模型验证体系和可落地的实操方案。我们期望这些建议能够帮助金融机构重塑自己的模型验证治理体系，具备在风险可控的基础上规模化部署人工智能应用的能力，充分享受科技创新带来的红利，构筑人工智能时代的竞争优势。

© 2026 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。

01 生成式人工智能在银行业的应用及其产生的风险

生成式人工智能代表了人工智能的领域一次范式演变，它能够根据从海量数据集中习得的特征自动生成文本、图像、代码和其他复杂内容。生成式人工智能包含多种模型架构，目前对于银行业应用最广的几类架构包括：

大语言模型（LLM）：以业界顶尖的大语言模型为代表，这些模型基于大量文本语料训练而成，能够像人类一样流畅地处理、总结和生成自然语言信息。

代理式人工智能（Agentic AI）和自主系统：除了简单生成内容之外，这类“智能体”还能够自主执行多步骤工作流程，例如处理争议或执行纠正任务，使生成式人工智能不再只是被动开展分析，还可以主动执行任务。

小语言模型（SLM）：这类轻量级、面相特定领域的专有模型，针对效率、隐私保护和本地部署进行优化，在强监管行业的重要性日益显现。

扩散模型和多模态架构：这类模型将生成能力从文本扩展到包括视频、音频和数据模态，使银行内的各个职能得以实现高级自动化。

金融机构正利用这些模型实现自动化分析，提升报告质量并辅助决策制定。主要的应用领域包括自动信贷决策、知识管理和政策查询、软件代码生成和数据迁移、交易监控与合规管理、风险预警系统、数据质量和元数据管理、以及环境、社会和治理（ESG）和声誉风险评分等。

当然，复杂的Gen AI模型也带来了与传统模型相比更为显著的风险。这些风险包括：

风险类型	解释
数据隐私与保密问题	对于敏感业务数据的外部处理以及未经批准的公开工具的使用，会产生数据泄露隐患。未经授权的信息交互可能导致核心资产流失，同时也让金融机构面临信任危机和合规处罚。
模型偏见与伦理困境	训练数据中隐含的历史偏见可能被模型算法放大，进而导致歧视性的业务决策。这不仅违背公平性原则，也会引发金融机构的声誉风险，破坏金融服务的普惠性与社会公信力。
可解释性缺失与“黑盒”治理难题	深度学习模型的“黑盒”特性使其决策过程难以被完全理解和追溯。这不仅阻碍了对模型失效原因的快速定位，也使得金融机构在面对监管质询或客户投诉时，难以提供可复现、可验证的决策依据，增加了合规与运营风险。
模型“幻觉”与误导性输出	Gen AI在生成信息时可能编造看似逻辑严密却与事实不符的内容。在信贷审批或投资分析等关键场景中，这种“幻觉”可能误导业务判断，造成财务与合规损失。
第三方依赖与系统性集中度风险	过度依赖少数头部服务商的通用模型服务，使金融机构面临显著的供应商集中度风险。一旦供应商出现服务中断、技术故障或合规问题，将会传导至银行的多个关键业务环节，形成全局性的系统性风险，同时也削弱了机构的自主技术掌控力与长期业务韧性。

© 2026 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。

02 监管原则

随着生成式人工智能在银行业的广泛应用，各主要司法管辖区已相继出台各自的监管框架。以下是对欧盟、美国、中国香港及国际标准监管要求的梳理。

欧盟

欧盟《人工智能法案》构建了一套基于风险分级的法律体系。银行业的核心用例——如信用评估、风险评分等通常被归类为“高风险”应用场景，须满足以下严格要求：

- 数据治理：对训练数据和运营数据实施严格的质量管控与合规审查；
- 文档记录：全面记录模型开发、测试及部署的完整生命周期；
- 人工监督：确保关键决策环节有人工介入与审核机制。

欧洲银行业管理局（EBA）及欧洲央行（ECB）明确要求各银行机构将既定的模型风险管理原则应用于生成式人工智能，并开展与模型复杂性和重要性相称的独立验证。

美国

美国采取将美国国家标准与技术研究院 （NIST）人工智能风险管理框架与既有的银行业监管指南（SR 11-7）相结合的务实路径，形成以下核心实践原则：

- 应用场景驱动：并非所有Gen AI应用都纳入模型风险管理范畴，对特定模型管理的方式应该和该模型应用场景的重要性水平和实际产生的风险水平相匹配；
- 验证聚焦应用场景适当性：对于被纳入模型管理范畴的Gen AI用例，验证重点应关注具体实施场景的适当性和有效性（如RAG架构设计、提示工程质量），而非对第三方基础模型的深入评估。

中国香港

中国香港在人工智能创新方面采取审慎与鼓励并重的态度，并明确金融机构需落实独立验证、持续审查和监控机制，以确保模型的准确性：

- 中国香港金融管理局 （HKMA）发布了《应用人工智能高层原则》及《生成式人工智能沙盒实务洞见报告》，要求人工智能应用的可解释性与其重要性相匹配，同时提供了生成式人工智能模型验证的实践案例；
- 中国香港证券及期货事务监察委员会（SFC）在《生成式AI语言模型的使用》中要求持牌法团在受规管活动中（例如提供投资意见）应用生成式人工智能模型时进行模型风险管理。

国际标准

以ISO 42001为代表的国际标准为人工智能管理体系的建立提供了重要基础，特别强调验证工作不能仅局限在模型的技术性能，还应该包括：

- 伦理问责：确保人工智能系统的决策过程可解释、可追溯，符合社会伦理规范；
- 社会公平：验证模型是否符合社会公平原则，防止系统性偏见的产生；
- 反歧视：确保模型输出不违反反歧视法规，保护弱势群体权益。

总体而言，不同司法管辖区的具体监管文本有所不同，但对银行业的整体影响是一致的，都要求从纯粹的技术测试转向更广泛的由治理驱动的验证程序。后续监管部门会通过发布指引细则、行业标准、以及监管实操细则持续细化监管要求，但底层监管原则已基本形成。在等待监管要求完全明晰的同时，银行可以开始行动搭建自己的生成式人工智能的模型验证体系并开展验证工作。

© 2026 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。

03 毕马威的生成式人工智能模型验证体系

在前述背景下，一套具备技术适配韧性的人工智能验证方案，可在一个稳定的，原则导向的分层框架下搭建，能够适应不断迭代的各类生成式人工智能架构和部署模式。

模型框架分析

验证过程的第一步是全面理解模型能够实现的功能、以及输入和输出。对于生成式人工智能而言，这需要跳出算法本身，来分析整个系统架构、数据关联关系和模型运行的特定业务环境。初始阶段应明确模型的适用范围，即模型能可靠运行的具体边界。

模型输入质量

第二个阶段是对用于开发生成式人工智能解决方案的“原料”（数据）和“配方”（配置）进行严格检查。在模型内部逻辑通常是非线性且难以解释的情况下，确保高质量的输入和稳健的配置是防止幻觉输出、一异常行为以及模型漂移的主要保障。

模型部署与输出质量

第三阶段是对模型部署环节的完整性和输出表现的验证。这一阶段是衔接理论设计和实际投产的关键纽带，确保模型已从设计方案落地为稳健的、可用于生产的系统，能够在银行自有的技术架构环境中可靠运行。

验证结论和模型审批

最后，验证团队根据验证发现评估风险水平，并确定补偿性控制措施（人工干预、内容过滤、使用范围约束等），并最终出具验证报告以及给出模型审批建议（完全批准/有条件批准/驳回使用）。

阶段一：模型框架分析

1 定义模型适用范围

这一阶段需要明确模型的适用范围，清晰界定业务适用领域与操作红线。通过场景化测试确定能力阈值，从源头规避超出模型能力的错误应用，降低业务落地的不确定性。例如，用于“Python代码生成”的模型不一定适用于提供“法律建议”；或者一个基于英语数据进行训练的模型，未必适用于解释德国当地法律法规的应用场景。

2 架构解构与系统设计

Gen AI模型很少仅包含单一组件。它们通常是综合系统，需要深度拆解到系统的每个技术组件进行验证，同时要考量组件间的交互效应与系统涌现行为，以捕捉复杂的系统变化产生的风险。

验证范围应包括从基础模型（参数规模、训练侧重是否与用例匹配），RAG 检索层（如语义搜索、文档分块策略是否会导致“垃圾进垃圾出”），再到提示词工程与系统指令的完整闭环。

3 风险分级和监管映射

将Gen AI应用场景根据业务重要性水平和风险水平对标映射到本金融机构以及监管框架下的模型分级体系，进而确定在相应的模型分级下对该模型的验证工作范围。

例如，在信用评估或生物识别场景中，如果某一应用被归为高风险应用，则验证计划需要调整为包含强制性合规评估、数据治理审查、并核验其是否具备严格的人工监督机制。这种对标方式确保了验证的深度与技术的复杂度、监管责任、以及具体用例的风险等级相匹配。

© 2026 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。

阶段二：模型输入质量验证

1 输入数据

数据构成了任何生成式人工智能系统的功能核心，因此有必要对其进行严格的审查。

- 对于金融机构自己**微调**的模型，验证必须评估数据集的代表性，确保数据集能够包含各类极端边缘场景。
- 在检索增强生成（RAG）系统中，“输入”这一概念扩展为包含检索到的上下文信息。验证工作需要对向量数据库中存储的非结构化数据质量进行测试。
- 应对数据集存在的偏见和伦理风险进行评估。

2 配置参数

模型配置的精细化决定了模型稳定性和创造性之间的平衡。验证时应审核这些配置，以确保它们与业务目的紧密挂钩。

- 对于本地部署或微调的“白盒”模型，验证时应审查训练的严格程度，验证损失函数、优化算法和收敛指标的适用性。
- 对于“黑盒”模型，比如通过API调用的闭源基础模型，验证重点应该是银行可管控的推理参数。如温度系数（随机性）、Top-P（核采样）以及频率惩罚系数。

3 提示词工程

- 对于生成式人工智能，**提示词工程**本质上属于一种软件开发工作。系统提示词需要作为软件产物进行检查，并针对逻辑性严谨性、语义清晰度以及抵御注入攻击的稳健性进行测试。验证环节需要判断：应确定提示词能否有效约束模型行为，还是依赖模糊、基于主观感觉的指令，从而导致输出结果不一致。

阶段三：模型部署与输出质量验证

1 模型基础设施部署验证

- 验证工作应该包括对从基础模型、检索机制、到API和安全封装模块的整个端到端基础设施的严格检查，以确保技术实现内容完全符合已审批的概念设计。
- 对于使用RAG的架构，验证范围延伸至向量数据库或图数据库的部署。验证人员应检查索引逻辑和文本分片策略，以确保检索机制能够在高负载下正常运转，在获取相关上下文时不截断关键信息。
- 检查还应包括API集成层，以验证系统能否以可控的方式处理接口延迟、调用延迟和服务超时，并确保在出现问题时能够“安全失效”而非“故障开放”。

2 输出结果独立验证

- 对Gen AI模型的正确性验证，需要从传统的确定性复现思路转变为概率性复现，依托**“黄金数据集”**，即使用由专家筛选核验的输入和预期输出作为基准，来评估逻辑是否一致，而非强求输出文本完全一致。
- 验证团队通常采用**影子测试**或“模型对模型”的基准测试，将待验证模型的输出结果与已经过验证的可信原型或者能力更强的参考模型的输出结果进行比对。

3 输出性能稳健性评估

- 最后，还要对照模型本来的业务目的来评估其输出的质量，对目标模型响应的相关性、准确性和基调进行评级。
- 除功能正确性外，模型还必须经过严格的**稳健性测试和压力测试**，评估模型在各类模拟对抗场景下的稳健性。
- 验证团队还要开展专项测试来评估模型的**幻觉发生率**。以验证它是否会承认自己的知识局限性，而不是编造答案。
- 对于高风险应用，自动化量化指标需要搭配**人工干预**做补充校验，以最终证实模型输出的合理性。

© 2026 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。

阶段四：验证结论和模型审批

1 问题汇总与风险评估

- 验证团队将所有验证发现结果（从概念设计缺陷和数据缺陷，到幻觉等具体输出问题）整合到风险清单中。对于传统模型，可以很容易将结论归类为对或者错，而Gen AI模型的缺陷分级需要更加精细化。所有问题应该依照**严重程度和影响重要性**进行评级。
- 如聊天机器人中轻微行文风格不一致可能被评为“低严重性”问题，而“越狱”成功或信用决策工具存在的明显偏见，则会被评为会导致模型不能被部署的“高严重性”问题。

2 补偿性控制措施评估

鉴于Gen AI的概率性输出特性，在技术上通常无法实现“零缺陷”。因此需要进一步评估补偿性控制措施。

- 验证时应确定模型外围的“封装层”（如严格内容过滤、置信度阈值或强制性人工干预工作流）是否能有效缓释已识别到的风险。
- 验证人员应评估剩余风险，确定运行控制措施是否足以在故障影响用户之前提前发现故障，从而确定模型能否在存在局限性的情况下安全部署。

3 验证报告和审批建议

- 验证人员应就所有识别出的缺陷及其对合规的影响与模型开发人员和业务负责人进行透明的讨论。通过讨论，各方对模型缺陷补救的优先级达成一致，确定哪些问题必须在模型上线之前解决（关键问题），哪些问题可以在部署后进行监控。
- 验证人员应撰写一份正式的验证报告，并给出三类审批建议：完全批准使用该模型、附带加强监督和限制的有条件批准、以及驳回使用该模型。

结语

生成式人工智能已不再是一项试验性技术工具，它正迅速融入包括风险评估、合规分析、报告生成和决策支持在内的银行业核心业务流程。尽管有关人工智能的监管框架仍在不断完善之中，但核心监管要求已经明确：即银行应对其部署的人工智能系统的行为、输出结果及其产生的影响承担全部责任。

生成式人工智能的技术迭代日新月异，为此银行需要立即采取行动，把现有成熟的模型风险管理和模型验证原则适配到生成式人工智能模型的特性上，而模型验证思路也应聚焦根本性的风险驱动因素，如透明度、可管控性、稳健性和适用性等，而非拘泥在具体模型的落地形态。

模型验证不仅仅是一种防御行动，更是一项战略赋能抓手。依托稳健的模型验证管控体系，银行可以更快的落地生成式人工智能模型，从容应对监管检查，且无需因为技术的迭代升级反复重构治理架构。最重要的是，银行可借此向监管机构、客户和内部利益相关方证明相信银行能够以负责任的方式寻求创新。

© 2026 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。

商业银行人工智能发展趋势与应用实践

李砾
金融行业研究中心主管合伙人

赵一诺
金融行业研究中心副总监

引言

全球银行业正站在AI技术革命的历史性转折点上。行业共识已从“是否部署AI”彻底转向“如何快速、大规模、高质量地落地AI应用”。银行业通过AI可实现的成本节约潜力正在持续加大，标志着技术成熟度已突破规模化应用的关键门槛。然而一个不容忽视的现实是：大量已部署生成式AI的银行，其损益表尚未体现出实质性改善，这一困境已成为当前银行业面临的重大挑战。

这个问题的本质并非技术能力不足，而是缺乏系统性的落地方法与配套的组织保障体系。许多银行陷入了“场景泛化”的陷阱：同步推进大量零散试点，却未能形成可复制、可推广的模式，最终导致资源分散、投入碎片化。与此同时，Agentic AI（自主智能体）的兴起正在带来真正的范式级转变，将AI从“任务执行者”升级为“流程决策者”，具备端到端处理复杂银行业务工作流的能力。

本文基于毕马威的系统性研究，整合了全球银行业AI应用的最新实践与趋势洞察。报告首先提炼了当前行业发展的六大核心趋势；随后从战略、组织、技术、治理、价值衡量与人才六个维度构建了AI落地的综合分析框架；在此基础上，重点围绕“场景—人员—工具—机制“四维落地框架，结合全球领先机构的实践解析，提出商业银行AI落地的系统性建议与可操作的三阶段行动路线图。

本文旨在为商业银行管理层提供兼具系统性、前瞻性、实用性的研究成果，帮助银行业跨越“场景泛化”与“价值兑现”鸿沟，真正将AI技术转化为核心竞争力，在新一轮行业变革中占据领先地位。

© 2026 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。

01 全球银行业AI应用六大核心趋势

全球银行业AI发展正呈现出相互关联、依次递进的六大核心趋势。理解这六大趋势的内在逻辑关系，是制定有效AI战略的重要前提。

1. AI战略定位跃升：从效率工具到核心战略基础设施

全球银行业正将AI从技术工具提升至全行战略基础设施的高度。2025年SIBOS大会上，银行业对AI的共识在短短12个月内从“是否应该使用”跃变为“如何迅速应用”。主动构建AI核心战略的银行，已从三个方面实现管理提升：形成差异化竞争优势驱动收入增长、提升客户体验与员工效能、构建长期竞争壁垒。AI的定位已从“效率辅助工具”升维为贯穿全行业务增长与风险管控的“核心战略级基础设施”。这一战略跃升不止于投入规模的扩大，更在于管理逻辑的根本转变——绩效激励体系、数据资产治理机制与组织架构的系统性配套，才是决定AI战略能否真正产生可量化业务价值的深层管理命题。

2. 文化变革先于技术部署：AI转型的本质是组织再造

AI落地最大的障碍不在技术层面，而在组织文化与人才体系的系统性变革滞后。同等算力与模型下，两家银行的AI产出差距可达数倍——根源不在技术选型，而在组织文化适配速度。领先机构的文化转型通常经历四个递进阶段：合规接触→效率认同→主动探索→协同共创。推动机构完成这一跨越的核心驱动力，是高层行为示范、绩效激励正向牵引与快速试错文化三者的系统联动。领先银行已将AI内化为组织运行机制而非部门专属职能，使AI能力演进成为组织自我更新的内在能力。

3. Agentic AI开创自动化新范式，但技术与制度平衡是关键

Agentic AI的核心突破在于自主规划、决策与协同调用能力，使高复杂度业务流程——企业信贷审批、KYC合规尽调、跨系统对账——首次具备被AI端到端接管的条件。AI角色从“单任务执行”升级为“流程化决策”，信贷决策周期从数周压缩至数天。然而，自主决策的合规边界尚未形成行业共识，跨系统协同的技术标准仍处于碎片化状态——**技术可行性与制度可容性之间的平衡，将是Agentic AI从试点走向规模化部署的核心变量**。

4. 数据治理成为AI价值释放的战略基础

AI模型的可信度与合规性，最终由数据质量与治理架构决定。领先银行已将数据治理提升至战略资产管理高度，以大型语言模型可清晰理解的方式统一发布和组织全行数据，构成释放AI工具平台与未来智能体价值的先决条件。业内提出的**PURE框架**——目的性、可预期性、尊重性、可解释性——为AI治理提供了可操作范式。数据底座的完备程度往往是AI价值释放的真正瓶颈：部分机构在大模型投入上不遗余力，却因跨条线数据孤岛而导致模型在核心业务场景的准确率难以达到生产级部署标准。

5. 聚焦高价值场景：战略定力决定落地成效

“场景泛化”是普遍困境——缺乏优先级下同步推进大量试点，绝大多数项目停滞于小规模试验。而聚焦带来执行速度，速度带来组织信心，信心支撑更大规模投入，三者构成正向内循环。领先机构的实践表明，明确选择不做什么与决定做什么同等重要。“场景泛化”的根源往往不在技术能力不足，而在战略定力缺失。

© 2026 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。

6. AI价值正在加速兑现，先行者优势持续扩大

AI先行者相对滞后者在资本回报率和利润池保护方面已展现显著优势。有银行以AI为底层架构，将单账户IT运营成本压缩至传统大型银行的极低水平。综合六大趋势来看：AI成败取决于数据基础是否扎实、组织文化是否建立配套土壤、战略是否聚焦高价值场景并以可量化价值驱动持续投入。AI转型的本质是对组织运作方式的系统性重塑——这是商业银行高级管理层制定有效AI战略的根本出发点。

02 全球银行业AI变革六维框架

全球银行业AI落地依赖于**战略、组织、技术、治理、价值衡量、人才与文化**六个层面的高效协同。缺少任何一层的支撑，都将在AI应用落地中形成巨大阻碍。六个维度并非彼此独立，而是相互依存、缺一不可的整体。

图88 AI变革六维框架

全球银行业AI落地依赖于战略、组织、技术、治理、价值衡量、人才与文化六个层面的高效协同，缺少任何一层的支撑，都将在AI应用落地中 形成巨大阻碍。

01 战略层：AI愿景与业务价值深度锚定

- 将 AI投资与收入增长、成本节约、风险降低等业务指标挂钩
- 优先布局高价值场景，避免技术与业务目标断层
- 建立从试点到规模化的里程碑推进计划

02 组织层：混合运营模式与AI卓越中心

- 集中协调机制承担全局统筹、统一标准、提升AI用例从概念到生产的转化率与复制效率
- 以混合运营模式平衡治理严谨性与创新灵活性

03 技术层：四层全栈能力与多智能体系统

- 从终端场景与用户、AI工具构建、核心技术支撑、 运行机制保障四层协同推进
- 多智能体系统负责复杂工作流规划与协同调用
- 数据底座完备程度往往是AI价值释放的真正瓶颈

04 治理层：负责任AI与合规防护栏构建

- 建立AI治理委员会，定期开展模型审计与压力测试
- 搭建自动化实时监控体系并与新兴监管要求保持同步
- 在信贷决策、反洗钱等高风险场景坚持“人工介入” 底线原则

05 价值衡量层：投资回报量化与持续迭代

- 优先筛选可量化成效的用例，避免投产不等于价值兑现
- 建立涵盖ROI、使用率、运营效率、客户满意度的多维KPI体系
- 通过集中看板跟踪价值兑现，并结合中国本土 监管要求适配模型风险指标

06 人才与文化层：人才转型与能力培养

- 系统性提升AI素养，建立跨职能融合团队
- 推动“人机协同”工作方式再造，领导层率先垂范
- 围绕技能升级、灯塔效应与“学习—应用—反馈”闭环推进组织转型

关键发现：多维协同是银行AI从试点走向规模化、从技术工具走向经营能力的关键路径。

来源：毕马威分析

© 2026 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。

战略层：AI愿景与业务价值深度锚定

大量AI项目投资回报落空，根源在于技术团队与业务团队之间的目标断层。有效的AI战略需将投资与收入增长、成本节约、风险降低等具体业务指标挂钩；优先布局少数高价值场景进行深度重构；建立从试点到规模化的里程碑推进计划，以阶段性成果验证稳步追加投资。将AI计划与核心业务目标挂钩的银行，更易获得可衡量成效，也更容易吸引顶尖人才、赢得监管信任。

组织层：混合运营模式与AI基础平台

运营模式集中化程度直接决定AI用例从概念到生产的转化率。成功的AI规模化部署需要在全行层面建立强有力的集中协调机制，承担三项核心职能：全局统筹与动态调整（根据价值实现进度动态调整资源投向）、统一标准与打破壁垒（制定全行统一的AI工具选型标准和数据规范）、经验沉淀与规模化复制（将已验证能力沉淀为组织级资产而非部门级资产）。这一“全行集中统筹+业务单元自主创新”的分层协同机制，是AI从部门零散应用升级为全行级核心能力的组织保障。

技术层：四层全栈能力与多智能体系统

AI落地需从四个层次协同推进：终端场景与用户层（AI价值的可见度与用户采用率），AI工具构建层（多智能体系统是核心突破，负责复杂工作流规划与协同调用），数据与技术支撑层（数据底座完备程度往往是AI价值释放的真正瓶颈），运行机制保障层（支撑AI可持续规模化的组织架构与风险治理机制）。四个层次须以整体性视角同步推进，而非单点突破。

治理层：确保AI安全性与合规围栏构建

随着AI向核心业务渗透，治理风险复杂性与日俱增。银行需建立集中化AI治理委员会、定期开展模型审计与压力测试、搭建自动化实时监控体系，并与欧盟AI法案等新兴监管要求保持同步。在信贷决策、反洗钱等高风险场景，“人工介入”应作为底线原则而非妥协方案——AI治理的前置成本，远低于事后补救的代价。

价值衡量层：优化投资回报与持续迭代

AI项目进入生产阶段不等于产生可量化业务价值。领先银行建立涵盖ROI、使用率、运营效率、客户满意度的多维KPI体系，通过集中看板跟踪价值兑现，将AI项目价值交付纳入业务单元常规绩效评估。价值衡量的核心作用不在事后评估，而在动态监测——迫使银行在启动每个AI项目前必须明确ROI验证路径。

人才与文化层：人才转型与能力培养

AI转型中阻力最大的环节在“人”的转型。领先银行的实践覆盖四个方向：系统性AI素养提升、建立“业务+技术”跨职能融合团队、推动以“人机协同”为核心的工作方式再造、领导层率先垂范与文化倡导。三个关键节点值得重点把握：建立可量化的技能升级里程碑、打造AI文化落地的“灯塔效应”、构建“学习—应用—反馈”的闭环机制。人才转型的深层挑战在于技能更新速度能否追上AI工具迭代速度。

© 2026 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。

03 商业银行AI落地推动模式与实践

尽管全球银行业AI战略共识高度统一，但大量已部署AI的银行其经营业绩尚未体现实质性改善——**“价值难以兑现”**仍是当前最核心的管理挑战。本章从落地推动模式、全球实践案例和管理建议三个维度展开论述，核心观点是：AI落地成败的关键不在技术工具的先进程度，而在于能否围绕具体业务场景构建起多要素协同推进体系。

3.1 “场景—人员—工具—机制”多维协同落地模式

基于全球领先银行的实践经验，构建“场景为核心、人员为根本、工具为支撑、机制为保障”的多维协同模式。四个维度相互促进：场景决定价值方向，人员决定落地深度，工具决定执行效能，机制决定可持续性。

图89 银行业AI应用落地推动框架

来源：毕马威分析

© 2026 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。

❖ **场景维度：聚焦高价值场景，推动规模化落地。**AI落地的首要原则是价值导向、避免场景泛化。建议银行对业务场景进行价值分层，采取差异化策略：第一，高重复性场景优先自动化，将交易对账、凭证生成、合规申报等规则明确的场景作为优先领域，用可量化效率提升验证 AI可行性；第二，管理分析场景逐步深化，在低价值场景成熟后，向经营决策等高价值场景延伸；第三，严格遵循“试点验证→经验沉淀→全面推广”的节奏，先在单个业务线打磨方案，总结最佳实践后向全行推广。每一阶段结束时必须全面评估成效，以结果决定下一阶段资源配置，形成正向循环。

图90

1 低价值场景优先自动化

将标准化、重复性人工作业作为AI部署的优先领域，快速验证价值，建立组织信心。

典型场景举例，合理投入资源

交易对账 | 凭证生成 | 报表出具 | 合规举报 | 审批流转 | …

落地方式

RPA + AI

规时明确 | 重复性高 | 标准化流程

预期价值

- 快速见效，投入产出比高
- 释放人力，降低运营成本
- 建立信心，积累落地经验

2 高价值场景逐步深化

在低价值场最落地成热后，逐步向管理分析与经营决策等高价值场景延伸，释放更大价值。

AI在管理赋能能三层价值

分析与预测
- 构建动态预测模型支持多场景模拟
- 结合大数据分析识别业务趋势与模式

决策建议生成
- 结合实时市场与内部指标生成策略建议
- 支持经营洞察和资源优化配置

智能执行与优化
- 自动生成策略建议并持续自我学习优化
- 实现经营计划的动态调整

预期价值

- 提升经营洞察力与前瞻性
- 优化决策质量与资源配置效率
- 驱动业务创新与持续增长

3 有序推进规模化

严格遵循“试点验证→经验沉淀→全面推广”的节奏，确保规模化落地的成功率。

试点验证 → **经验沉淀** → **全面推广**

单个业务线或分支机构小范围验证价值

总结可复制的最佳实践形成标准化方案与方法论

向全行推广，规模化落地预期价值持续优化与迭代

关键原则

- 每阶段诚实评估实际业务成效
- 以评估结果决定下一阶段资源配置
- 形成可持续的规模化落地机制

价值驱动的正向飞轮

核心原则

价值导向：聚焦高价值场景，避免用例蔓延

分层落地：低价值场景自动化，高价值场景深化

步步为营：试点→沉淀→推广，稳扎稳打

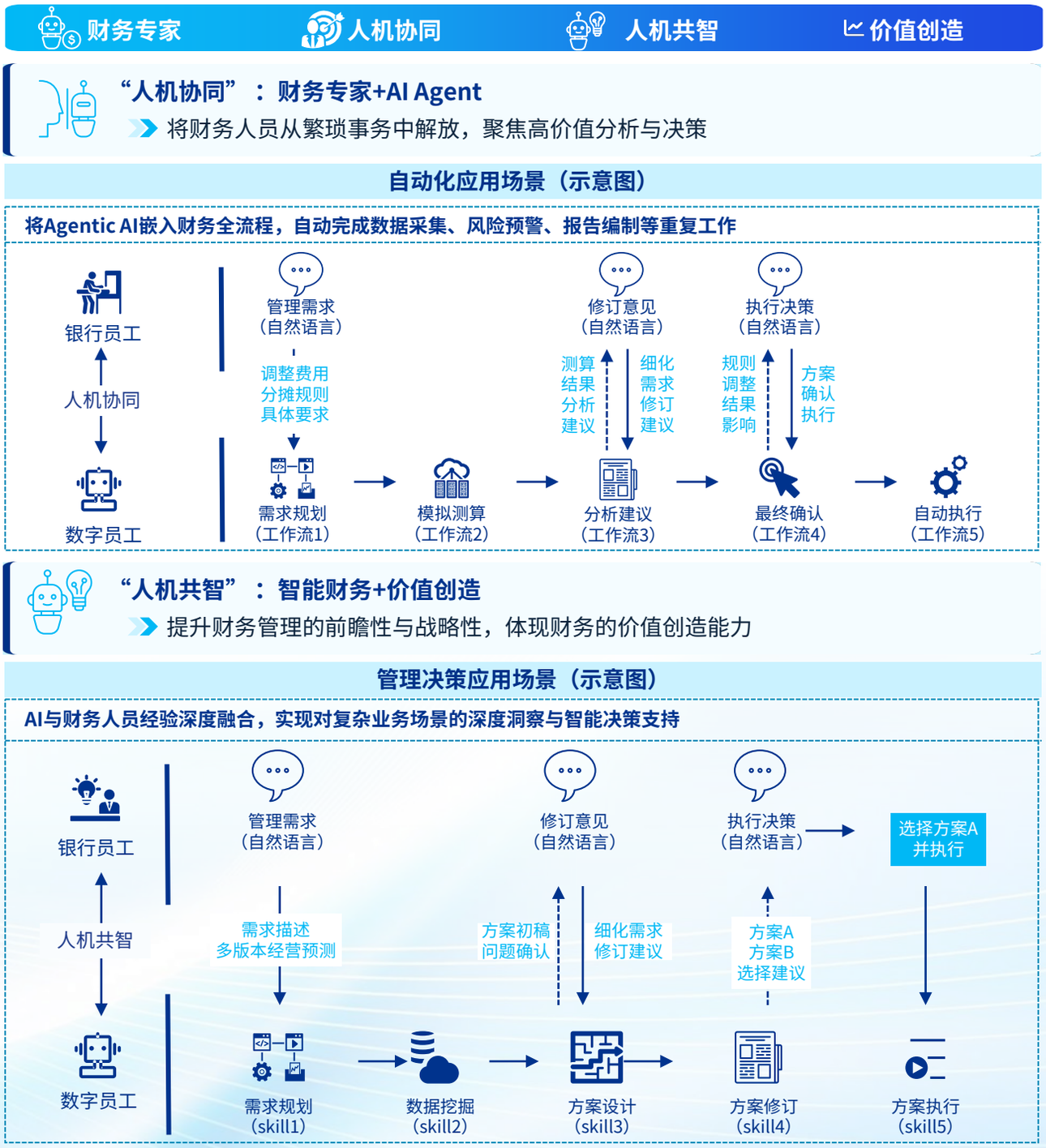
诚实评估：基于真实成效决策，杜绝盲目扩张

来源：毕马威分析

© 2026 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。

❖ **人员维度：推动“自身专业+数智应用”的能力培养。**复合型人才是AI落地的关键。建议银行推行系统化人才发展计划：第一，回归一线场景“先会用、再用好”，让员工从岗位实际出发，利用AI解决具体问题，形成使用习惯；第二，构建差异化培训体系，高管侧重战略思维，业务骨干侧重工具应用，技术人员侧重智能体开发；第三，推动岗位职责优化，帮助员工从操作执行者向“数据分析师”“决策支持专家”转型；第四，构建从“人机协同”到“人机共智”的协作模式，初期AI承担标准化工作，后期与专业人员经验深度融合，实现复杂场景下的智能决策支持。

图91



来源：毕马威分析

© 2026 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。

❖ **工具维度：从“自动化替代”到“处理复杂流程”。**AI工具的演进推动银行业务从“规则驱动”向“智能驱动”转变，价值重心从“替代劳动”升级为“创造增量”。建议银行分三阶段构建技术能力：1.0阶段——规则匹配，基于预定义规则实现简单自动化，快速降低操作成本；2.0阶段——语义理解，运用NLP与OCR技术处理非结构化内容，提升专业工作效率；3.0阶段——Agentic AI，基于大模型实现自主决策与多任务协同，使AI成为“数字同事”。在基础设施层面，以统一数据底座打通孤岛，采用“内建 + 外购并举”策略，将外部合作从“项目施工”升级为“能力导入”。

图92

	1.0阶段—规则匹配	2.0阶段—语义理解	3.0阶段—AI Agent
阶段定位	基于关键词匹配和预定义规则实现简单自动化	运用NLP进行意图识别与语义理解，OCR与NLP技术融合，支持更复杂的业务辅助	基于大模型的多轮对话与自主决策能力，具备主动服务能力，能够实现人机协作决策
核心技术	关键词匹配 规则引擎	NLP（自然语言处理） OCR（光学字符识别） 语义理解与抽取	大语言模型（LLM） AI Agent（自主决策） 多轮对话与工具调用
典型应用	票据识别（固定规则） 标准化审批流程 数据录入（自动化） …	智能客服（意图识别） 合同条款解析 报告信息提取 多语言翻译 合规文件审核 …	智能风控助手（主动预警） 市场情报挖掘（趋势洞察） 决策规划（多方案推荐） 智能投顾助手（个性化服务） …
核心价值	将大量重复性人工作业标准化、自动化，快速降低操作成本。	实现对非结构化内容的智能处理，提升专业工作效率，将员工从信息整理中解放出来。	主动推理与多步骤决策，AI不再是被动响应的工具，而是能够自主串联多个任务节点、协同调用内外部资源的“数字同事”。
局限性	只能处理预定义场景，灵活性校差，难以应对复杂多变的业务需求。	依赖训练数据质量，复杂推理和跨系统协同能力有限，仍需人工主导决策。	技术成熟度要求高，涉及数据安全、模型可解释性与治理挑战，需要持续迭代与风险管控。

演进路径

从“被动执行”到“主动理解”释放人力，提升效率 → 从“辅助决策”到“智能协同”增强洞察，优化体验 → 从“工具使用”到“价值创造”驱动增长，创造增量价值

AI与业务深度融合 创造可持续的业务价值

来源：毕马威分析

© 2026 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。

❖ 机制维度：完善制度保障，构建开放生态。AI的可持续规模化落地，离不开完善的制度保障与开放的生态合作。建议从三个方面进行体系构建：第一，塑造“人人懂AI、人人用AI”的创新文化，通过内部培训、案例分享、技术沙龙等形式，推动“理解 AI→应用AI→创新 AI”的递进式转型；第二，完善AI治理架构，建立项目立项评估标准与风险底线，定期开展模型审计与压力测试，高风险场景坚持“人工介入”原则；第三，构建开放生态，与头部技术厂商、科研机构深度合作，以能力内化为核心目标，坚持问题导向与精准合作，避免对单一供应商的长期依赖。

图93

来源：毕马威分析

© 2026 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。

3.2 全球同业实践案例解析

以两家全球领先银行的实践路径为核心，深入解析AI在银行业规模化落地的方法论与关键成功要素。两个案例分别代表两种典型的落地模式：云原生驱动的全维度覆盖，以及聚焦后台核心领域的深度重构。

案例一：云原生驱动的全维度AI落地模式。

该银行是全球银行业AI变革的领先机构，其构建了“技术底座先行 + 全场景覆盖 + 全员赋能 + 开放生态”的完整体系。目前该行稳定运行2,000余个AI模型，每日处理千亿级数据，通过提升信贷审批自动化率，将贷款时长从数天压缩至数分钟。

在场景层面，采用“全面布局 + 重点突破”策略，构建外部业务与内部管理双轮驱动体系：外部聚焦客户体验、智能风控与普惠金融，实时反欺诈系统使欺诈损失得到显著下降；内部通过AI赋能员工、实现运营自动化。在人员层面，以“全员培训 + 工具下沉 + 导师制度”齐头并进，推进“人人用 AI”文化。在技术层面，构建三层云原生AI架构，极大地提升了开发效率。在机制层面，构建三位一体的合作网络，同时建立内部创新与数据治理机制。

图94

来源：毕马威分析

管理启示：AI转型是以技术为载体的组织变革工程，技术架构、场景覆盖、人员能力与生态合作共同构成难以复制的竞争护城河。这一模式适合已完成云化转型、具备较强组织执行力的大型银行。

© 2026 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。

案例二：聚焦后台管理模式的智能化重构。

该机构是全球率先将 AI智能体系统性应用于后台管控的机构，其成功的关键在于“场景聚焦”的转型定位。

该行将资源严格聚焦于交易记账、合规审查、新客准入、后台运营等核心场景，集中优势资源解决关键痛点。目前该银行凭借AI平台，运行万亿级美元资产的对账流程，将数周工作压缩至数小时，新客准入流程得到大幅提速，12,000名开人人员的生产效率得到极大提升 。

在场景层面，通过AI智能体实现四大后台领域的端到端自动化，每周节省数千小时人工。在人员层面，引导员工从“执行者”向“决策者、审核者”转变，将释放的人力资源用于高价值创新。在技术层面，定制开发专属AI智能体，使其理解复杂金融业务逻辑，并建立全流程审计机制。在机制层面，采用驻场联合开发的模式，将外部专家能力真正沉淀到银行内部，实现组织能力的内化。

管理启示：对于资源有限或变革初期的银行，“精准聚焦+能力内化”比“全场景覆盖”更具可行性。成功的关键不在于铺得多广，而在于嵌入得多深。这一模式更加适合希望短期内实现可量化成效的中型银行。

上述两种模式的特点十分鲜明： 第一种模式（系统性建设、全场景覆盖）适合已完成云化转型、具备连续战略投入意愿的大型银行；第二种模式（精准聚焦、深度嵌入）适合技术底座尚在夯实中、对短期ROI验证压力敏感的中型银行。对于我国银行业而言，此二者绝非固定的标准答案，实践中应基于银行自身禀赋灵活运用。最终无论选择哪种路径，其底层逻辑都未曾改变，即：组织能力重构与技术应用创新共同推动商业银行的AI模式变革。

© 2026 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。

3.3 中国商业银行AI应用管理建议

中国商业银行整体处于从“规模化探索”向“核心业务嵌入”的关键过渡阶段。国有六大行2025年金融科技总投入超过人民币1,300亿元，头部机构AI相关支出已占IT总预算的15%以上。然而与国际领先机构相比，仍面临三方面核心差距：数据治理精细化程度受制于跨条线数据壁垒；全行统一AI底层平台成熟度有待提升；Agentic AI规模化部署急需加速推进。清晰认识这一成熟度坐标，是制定有针对性本土化策略的前提。

下图为商业银行AI落地的**三阶段行动路线图**：

表 3 商业银行AI落地的三阶段行动路线图

维度	第一阶段：夯实基础	第二阶段：验证价值	第三阶段：系统扩展
场景	完成业务价值评估，锁定重复作业、人工消耗高的场景进行试点	验证试点ROI，沉淀最佳实践，扩展至更多场景并向高价值决策型应用延伸	Agentic AI端到端接管高价值流程，建立场景复用机制
人员	启动AI技能培训，选拔培养复合型种子团队	关键岗位落地“人机协同”模式，开展数据建模等进阶培训	实现“人机共智”，员工向数据分析师/决策支持专家转型
工具	引入成熟RPA/NLP工具，搞建数据湖与云原生AI基础设施	构建统一AI平台，打通跨系统数据，建立MLOps/LLMOps体系	建成企业级AI底座，支撑多场景模型稳定运营与弹性扩容
机制	成立AI治理委员会，制定立项评估标准与风险底线	建立AI卓越中心，推行创新激励与容错机制，启动外部生态合作	形成全员AI文化，完成外部技术能力内化，建立可持续价值飞轮

（1）ROTE（Return on Tangible Equity，有形净资产收益率）：衡量银行扣除商誉等无形资产后，用真实股东资本创造利润的能力，更能体现银行用实实在在的股东资本创造回报的能力，因此被全球监管机构和资本市场广泛采用。
（2）MLOps/LLMOps （机器学习 / 大语言模型运维）：AI规模化落地的核心基础设施，实现模型从开发、部署到监控迭代的全流程自动化管理。

值得特别强调的是：以可量化的业务价值驱动持续投入，而非以技术先进性或试点规模为导向。每一阶段结束时，必须对AI项目的实际业务成效进行全面评估，并以评估结果决定下一阶段的资源配置。

结合中国银行业的自身特点，以下方面需要重点关注：

- 强化数据安全与合规治理：在AI系统设计阶段前置嵌入合规要求，严格区分高风险约束场景（信贷决策须保留人工介入底线、生成式AI须完成算法备案）与中低风险场景（反洗钱、营销推荐等），实行分级精准管理。
- 构建适配本土市场的场景体系：建议从以下三类场景切入，在逐步向其他场景和业务领域延展。移动支付与数智化客服（中国移动支付渗透率全球领先，AI触客渠道密度远超欧美市场）、普惠金融与小微企业服务（以经营数据重构风控逻辑，将风控边界向长尾客户系统性延展）、财务共享与内控管理（以AI重塑内部财务管理流程，实现从“核算中心”到“战略中枢”的转型）。

© 2026 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。

- 探索“自主可控+开放合作”技术路线：核心业务场景坚持使用经国内监管认证的自主研发或国产AI能力；通用技术领域与国内头部科技厂商深度合作；以能力内化为合作导向，避免对单一供应商的长期依赖。
- 强化AI数据质量管理能力：建立覆盖“采集—清洗—标注—验证”全生命周期的数据质量管理体系，设立数据质量红线机制，对高风险场景实施更严格的质量管控。低质量数据的事后纠偏成本远高于事前治理投入。
- 重视AI对银行市值管理的战略价值：系统性披露AI转型阶段性进展与可量化成效，将AI能力从“后台技术投入”提升为“经营价值的战略叙事”，增强资本市场对银行的价值认知。
- 关注微信生态等本土流量入口的AI应用潜力：在微信银行部署AI智能客服与个性化推荐引擎；利用企业微信结合AI工具赋能客户经理；通过AI分析微信生态客户行为数据实现精准洞察与产品匹配。

结语

AI正在以前所未有的速度重塑银行业的竞争格局。先行者与滞后者的分化已不再是简单的效率差异，而是正在演变为结构性的竞争差距。

本文的研究表明，成功的AI转型从来不是一个单纯的技术项目，而是以技术为载体的组织变革工程。全球领先银行的实践反复验证了这一点：无论是“技术底座先行+全场景覆盖”的系统性建设，还是“精准聚焦+深度嵌入”的后台流程重构，其成功的核心都在于构建了**“场景、人员、工具、机制”**多层次协同的完整体系。场景聚焦决定了价值方向，人员转型决定了落地深度，工具赋能决定了执行效能，机制保障决定了可持续性。四者缺一不可，共同构成了 AI时代银行的核心竞争护城河。

对于中国商业银行而言，AI转型既是挑战，更是实现弯道超车的历史性机遇。在借鉴全球领先经验的同时，必须充分考虑国内的监管环境、市场特点和技术要求，坚持“自主可控 +开放合作”的技术路线，构建适配本土市场的场景体系，强化数据安全与合规治理。

我国银行业的AI转型之路没有捷径，更没有放之四海而皆准的标准答案。但有一条原则是普遍适用的：以业务价值为导向，以组织变革为核心，循序渐进、持续迭代。银行管理层需要有足够的战略耐心和定力，避免盲目跟风与全面铺开，选择若干核心业务域进行深度突破，沿着“试点验证、经验沉淀、规模化复制”的探索路径，逐步实现AI的企业级应用。未来已来，AI将成为银行业不可逆转的发展趋势。那些能够率先完成组织变革、真正将AI融入业务场景的银行，必将在新一轮行业演化中脱颖而出，成为引领未来的智能银行。

**受篇幅所限，本篇内容为节选精简内容，完整版本包含更详尽的分析与数据，如需阅读全本报告，欢迎联系我们获取。*

© 2026 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。

AI时代商业银行的组织模式与人才变革

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

特别鸣谢：史俊莲、赵一诺

人工智能正以前所未有的速度渗透至经济社会的每一个角落。从生成式人工智能（Generative AI）的爆发式增长到自主智能体（Agentic AI）的逐步成熟，AI竞争力已不仅仅局限于技术本身。仅仅将创新工具叠加在原有的组织架构与业务流程之上，难以充分释放AI潜能。AI转型的本质不是技术升级，而是组织重构、流程重组与人才重塑。

当前多数商业银行已经认识到人工智能的巨大潜力与战略意义，正积极部署“人工智能+”行动计划。然而在金融业这一监管严格，高度依赖风险控制与信任机制的行业，AI的深度落地远非技术采购那么简单。许多银行受到组织架构、决策链条与作业模式的限制，仅将AI局限为降本增效的辅助工具，而非驱动商业模式重塑的战略核心。如果商业银行不能及时顺应技术趋势深度变革与再造，就只能在下一轮竞争中被动接受淘汰。

商业银行应当何去何从呢？本文将从“理解未来”与“重塑当下”两个维度对未来银行AI转型中面临的人才挑战进行探讨：第一部分基于近期研究，展望AI将如何重塑商业银行的组织形态、作业模式与人才角色；第二部分聚焦当下，结合金融业领先机构实践，剖析目前银行AI转型的困境，未来的决胜关键，以及当前可以着手实施的人才变革措施，为迈向智能化未来奠定基础。

© 2026 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。

01 理解未来，以终为始——AI将如何重塑组织与人才

1.1 未来组织的三个根本转变

未来银行的作业模式将是一个由“自主协同网络”驱动的智能体生态系统，在这个系统中，Agentic AI跨岗位、跨部门自主协作，实现业务流程的无缝联动。人在流程之上实施监督，验收AI的工作成果，校准目标并提供指导。未来组织底层逻辑将进行以下方面的根本转变，把握趋势重塑组织，才能实现技术与业务真正的融合发展，实现大规模技术应用从碎片化部署走向体系化运转。

一是决策模式由“人工主导”转变为“人机协同”[141]。传统商业银行的决策模式以人工主导，过度依赖层级指令与跨部门沟通，导致协调成本随组织规模呈指数级增长。而Agentic AI的引入正在推动决策模式向人机协同演进：AI能够自主理解目标、拆解任务并跨角色协作，使流程中的协调成本趋近于零。而决策层级也将由原来的“顶层决策”变为“分布式决策”，与以往信息自下而上收集，决策自上而下层层传导不同，未来决策过程将更敏捷，决策主体也将更分散，由环境和需求适配恰当的决策层级。商业银行也将演变为“人+智能体”共生的生态系统，实现高效、无边界的自主协同。

二是组织形态由“层级管控”转变为“原子化单元+敏捷自组织”。传统生产依赖资产与资源的集中配置，而AI使生产单元得以解耦和下沉，形成原子化的能力单元，并催生资源分配市场化、创新行为全员化、生产响应敏捷化三大转变。组织形态也将不拘泥于部门划分和业务流程，而将在客户旅程全链路的需求驱动下自组织，以最恰当的产品/服务形态、时机、方式进行交付，并在业务循环中持续迭代，不断验证业务假设，优化客户体验。面向对象、围绕需求提供个性化响应，快速迭代产品与服务，缩短产品与服务的交付链条将成为未来商业银行的核心竞争力。

三是人员能力由“执行力”转变为“治理力”。当AI能执行绝大多数标准化任务后，人类的核心价值由执行转向理解AI，“治理”AI，为其提供愿景，并进行正确的引导与约束。未来人才不再是单纯的执行者，而是AI的“调度者”“监督者”与“监护人”。未来商业银行的“人力资源”，将由擅长执行操作的“数字员工”与擅长AI治理的“人类员工”构成。

141. 《进化与重构：数字化时代银行组织架构变革》，毕马威。

© 2026 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。

1.2 未来作业模式的核心形态

商业银行AI的转型并非一蹴而就，而是沿着从局部优化到系统重构的路径演进，具体可划分为三个递进阶段[142]（如图94），即从局部工具化，到面向对象的端到端流程再造，最终蜕变为新的作业范式。同时，银行的组织形态也将从“传统自动化”渐进转向“智能体组织”，作业模式从“人执行、AI辅助”转向“人监督、AI执行”。这两个转变并非凭空发生，也难以毕其功于一役，而是银行持续面向客户、围绕需求，将AI能力持续迭代融入“工具”与“流程”，直至实现“人机”协同共生。

图95 AI转型的三个阶段

来源：毕马威分析

1.2.1 “传统自动化”转向 “智能体型组织”

“传统自动化”作业模式遵循着“如果A则B”的规则驱动逻辑，在银行实践中适用于替代结构化、重复性的任务，但难以应对复杂场景。“智能体型组织”则实现了质的飞跃，智能体具备自主感知、动态拆解任务、跨系统编排与自我反馈的能力，不再是等待指令的工具，而是具备自主性的“硅基员工”。多智能体通过统一编排层形成协同网络，可以实现端到端的任务自治。以反欺诈为例，在智能体型组织下，多个反欺诈智能体并行计算、实时共享风险信号，秒级输出综合风险评级，并自动触发阻断或人工复核。

1.2.2 “人执行、AI辅助”转向“人监督、AI执行”

在当下大多数银行中，一线员工仍是任务的直接执行者——客户经理录入信息、柜员处理交易、信贷审核员逐笔查证审核。“人执行、AI辅助”模式下，人力成本随业务量线性增长，更为关键的是，大量执行性工作挤占了员工本就有限的时间与精力，时间窗口的紧迫性挑战高质量决策，使员工难以投入到真正需要系统思考与专业判断的高价值环节中。

随着Agentic AI的逐步应用，AI将从辅助角色上升为执行主体，Agentic AI自动完成客户画像、产品匹配、申请材料预审、风控初筛等流程，员工不再埋头于流程执行，而是站在更高维度进行监督、审核与决策，员工的核心能力也从“如何操作工具”转向“如何管理智能系统”，业务量与时间不再成为刚性负担，人与机器的分工关系亦得到重构。

142. 《企业AI转型困局：旧架构难以适配新工具》，微信公众号CIO之家。

© 2026 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。

1.3 未来人才的三种角色

当未来银行的组织形态与作业模式发生转变后，一个更根本的问题随之浮现：未来在这样的组织中，人还需要做什么？或者说，当Agentic AI承担了越来越多的执行性任务，银行的人才体系应该如何重构？

银行的岗位设计、人才标准与协作机制应随AI能力的引入而同步演进，有研究提出一个以AI取代传统管理协调功能的组织模型，该模型将未来人才描述为三种核心角色[143]：

- 独立贡献者（Individual Contributor, IC）：各自领域的专家，专注深度创造；
- 直接负责人（Directly Responsible Individual, DRI）：任务指挥官，对客户结果负责；
- 球员教练（Player-Coach）：既要亲自下场干活，也要负责培养团队。

这三者映射到具体的银行场景中（如图95），可以重新定义银行未来的人才体系，将AI从外部工具内化为组织智能与韧性的核心。

图96 未来银行的三种核心角色

独立贡献者

- 模型与策略研发：负责风控模型、营销响应模型、反欺诈策略的核心算法设计与调优；
- 复杂产品设计：深度理解监管政策、市场风险与客户需求，设计结构性存款、跨境金融、供应链金融等复杂产品方案；
- 智能体训练与校准：持续提供高质量标注数据、校正模型偏差、优化决策逻辑；

直接负责人

- 资源调度与编排：根据需要调用各类AI智能体（信用评估、合规校验、合同生成等）；
- 结果复盘与优化：定期复盘目标达成情况，识别AI智能体的表现瓶颈，推动系统迭代；
- 风险与合规兜底：对业务的最终合规性与风险承担管理责任，确保AI决策在可控范围内；

球员教练

- 亲自参与高难度任务：处理复杂对公客户关系、主导重大创新项目、攻克AI智能体反复出错的顽固场景；
- 培养员工：带教新入职的员工，传授专业经验、业务判断力与AI协作方法；
- 沉淀方法论与知识库：将成功的业务经验转化为可复用的规则、模板或训练数据；

来源：毕马威分析

143. 《From Hierarchy to Intelligence》，Jack Dorsey、Roelof Botha

© 2026 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。

02 重塑当下，边破边立——银行AI转型的破局方向

当前，银行AI转型面临三大核心制约：容错率极低（金融决策失误代价高昂）、安全要求极高（监管合规与数据安全不可妥协）、业务规模庞大且复杂（系统林立、数据分散、流程冗长）。受此约束，银行无法像科技企业一样一步迈入“人机共生的智能体型组织”这一终极形态；因此须立足当下，从最紧迫、最可行的方向切入，以终极目标为牵引，系统性地构建AI转型能力。

以某位于美国的领先数字化银行[144]为例，该行与Open AI合作，围绕着客户旅程重构贷款业务、存款业务和支付业务三大核心业务线，银行高层展现出清晰的战略判断。同时，Open AI技术团队直接与银行合作，为该行开发定制化的AI能力，目前已有约75%的银行员工使用Open AI工具，这一高渗透率的背后，也伴随着系统性的培训赋能与岗位职责的持续调整。该银行的实践表明，目前银行AI转型的破局并非依赖某个单一技术突破，而是领导力引领、作业模式重构、人才培养进化三个维度协同推进的结果，这些要素相互关联，互为支撑，共同铺就银行在现实约束下的AI转型路径。

2.1 领导力——行业愿景引领，积极驱动组织转型

相关研究指出，AI最重要的决策已不再是技术选择，而是关乎雄心、风险容忍度、资本配置和劳动力设计，这些都必须由最高领导层来界定。AI转型的成败，很大程度上取决于领导者能否发挥关键作用，能否在方向上积极引领，在行动上凝聚全员，在实践中取得成效，深究其原因，主要有以下几个方面：

定调文化。AI转型始于文化重塑，领导者通过躬身示范，可以将AI从“自下而上的零散试验”转变为“自上而下的战略聚焦”，通过利益与价值观的对齐，消除不同职能、不同层级员工的恐惧与抵触，最终让AI从少数人的边缘实验，和不得不做的政治正确，走向组织效能发挥与价值提升。

建立愿景。为了避免AI转型“盲目跟风”或“试点空转”，需要领导者基于当前银行的业务痛点与未来发展趋势，清醒把握技术能力的边界，重新定义产品与服务，重构业务作业流程，重新校准市场环境中的核心竞争力，找寻未来银行AI发展指明方向，提供锚点。

把握节奏。AI的转型成功不仅要取决于文化的倡导与愿景的清晰，更依赖于领导者对关键资源的配备和变革节奏的把握。领导者需要为AI转型配置算力、预算与试验空间，同时组建中心化赋能团队、为受冲击岗位设计过渡方案，以此确保转型能够稳步落地。

144. 该银行是一家位于美国的专注于为商业与个人客户提供技术驱动型银行服务的数字领先银行。

© 2026 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。

2.2 作业模式驱动人才、激励、岗位变化——以“面向对象、围绕需求”为中心

传统银行以产品或部门为中心，客户需求往往需要跨越多个系统与部门才能满足，而AI的快速执行与迭代能力，使产品、服务的研发与交付得以缩短中间环节，实现“端到端”快速循环。因此，作业模式也将“面向对象、围绕需求”展开重构——即以客户价值为最终导向，以满足客户需求为目标，打破部门壁垒，重新设计工作方式。AI的赋能方向应始终指向客户价值提升，而非仅服务于内部效率。与之配套的人才能力需求、绩效与激励、岗位和职责，亦需相应变革。

2.2.1 更新人才能力要求，明确“新质人才画像”

在作业模式重构的驱动下，人才的培养不再仅仅是技能层面的“升级”，而是整个人才池的专业及AI素养，以及个体人才认知模式与能力结构的“进化”。银行应明确人才选拔与培养的重点：员工需熟练掌握AI工具的操作与结果解读，能够对AI生成的内容进行批判性审视与修正；模型治理与风险控制能力成为中后台员工的基本功，在业务循环中判断AI输出的合理性，建立“人类监督”的闭环；同时，“面向对象”的系统思维取代了固守部门边界的线性思维，员工需要理解整个客户价值流，从全局视角优化端到端的客户体验。

2.2.2 重新定义岗位，从“流程执行者”到“决策监督者”

当AI承担了大量标准化、重复性任务后，银行必须主动重新设计岗位职责，清晰定义新流程“人机协作”模式下岗位的新职责、履职标准与操作要求，将为员工提供行动指引。例如，客户经理转向高价值客户经营与复杂需求诊断、信贷审批岗转为边缘样本复核与AI模型定期校准、运营操作岗转型为异常处理专员，负责监控智能体运行状态并处理业务断点。同时发布岗位重塑路线图，明确岗位在未来的职责变化与管理层期望，并配套相应的转岗培训与过渡方案，使得银行员工从流程中的一个“操作节点”升级为整个业务价值链的“监督者”与“决策者”。

2.2.3 重构考核激励体系，从“按劳分配”转向“按价值、按贡献分配”

在“人机协作”日趋主流，人机比例不断调整的背景下，考核激励体系需统筹考虑AI与人工的贡献，并以真实的产出与价值为目标。对于AI，虽然有调用量、Token消耗量等应用指标，以及模型表现的技术测评指标，但侧重点皆为模型本身，并未从组织价值贡献角度进行评价。对于人类员工，随着岗位职能从“操作与执行”转向“监督与决策”，传统的基于工作量和操作准确率的绩效考核与薪酬体系将逐渐失效，银行需要调整薪酬逻辑，重塑考核指标。例如淡化“拨打电话数”、“录入客户数”等过程指标，聚焦于客户终身价值、综合解决方案的落地成效与客户满意度；引入“人机协同”能力因子，将员工利用AI工具提升决策质量、优化提示词获取更优分析结果的能力纳入薪酬评估[145]。

2.3 人才培养——从技能升级到能力进化

“新质人才画像”明确了“银行需要什么样的人”，但“需要”不等于“拥有”，如果员工的思维模式、能力结构与工作方式未能同步进化，再清晰的岗位画像和薪酬导向也无法落地，AI转型依然会折戟在“最后一公里”。因此，人才培养同样是AI转型战略的核心组成部分，它需要从零散的技能培训，升级为面向当下的能力重塑与面向未来的人才能力重塑与人才梯队重构。

145. 《商业银行AI应用趋势与落地模式研究》，毕马威

© 2026 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。

2.3.1 面向当下：如何提升员工的AI素养与贡献力

提升员工AI素养，实行“分层培训+AI导师[5]”双轮驱动学习的机制。银行可以借鉴某全球领先的综合性金融集团[146]的分层人才培养策略，构建系统化学习机制：基础层面向全员普及AI基本概念与工具使用、专业层面向技术骨干提供提示工程和智能体开发等专项培训、领导层聚焦AI如何重构业务与组织；同时为不同层级、不同岗位的员工配备专属AI导师，AI导师能够根据员工的学习进度、岗位需求和业务场景，提供个性化的练习题目、实时反馈与错题解析，打造智能化学习陪练体系，将传统培训效率大幅提升。

构建实战牵引的竞赛机制，驱动员工能力跃升。银行可建立常态化的AI竞赛机制：一是围绕业务痛点设置内部赛题，鼓励跨部门组队参赛并将优秀方案转化为生产应用；二是积极参与行业AI赛事，通过与同业、科技公司的同台竞技，拓宽视野、检验水平；三是将竞赛题目纳入培训课程，在培训和创新竞赛中试点Token激励，逐步形成“学习—应用—贡献”的正向循环。

重塑职业路径，协调组织与员工利益。银行应当正视在AI转型发展过程中某些岗位会被替代的现实，重新梳理人才结构，定义工作岗位，明确不同岗位的能力资质要求、AI能力水平要求、岗位的职业发展路径等。同时，需主动与员工沟通转型挑战与组织期望，将AI发展目标、员工发展目标与组织价值目标协调统一，让组织中的“人机”发挥合力。

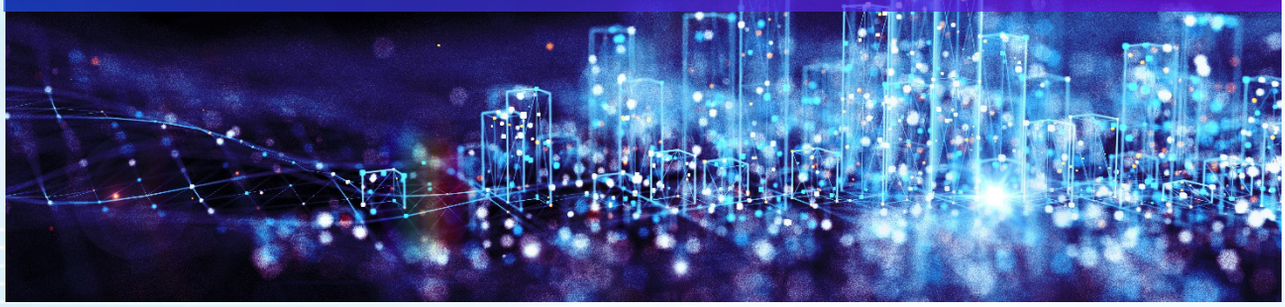
2.3.2 面向未来：如何为深度转型储备人才资源

识别培养人才，建立人才梯队。银行需前瞻性地识别具备高潜力、高发展性的员工，通过定向培养与项目历练，构建储备AI时代的核心人才梯队，确保关键岗位有持续的人才供给。例如通过能力标签、柔性团队的形式，结合数智化转型及AI开发项目需求，在总行、分行与基层机构层面持续识别并培养AI人才。

不断调整人才结构，适配组织发展阶段和作业模式。银行需在“工具化”到“流程再造”再到“新作业范式”的不同转型阶段，动态调整人才“量”与“质”的配置。同时，前瞻性地布局AI智能体产品经理、AI安全工程师等新兴岗位，使人才结构与未来的作业模式、组织形态始终保持匹配。例如某全球领先的综合性金融集团[6]主动定义提示词工程师、上下文工程师等岗位，系统性地重构人才结构与工作方式，为下一阶段的组织进化提前布局。

结语

AI对银行业的影响，既不是遥远未来的科幻叙事，也不是短期效率工具的简单叠加，而从决策模式、组织形态到人员能力的系统性重构。驱动变革既是科学也是艺术，银行唯有立足现实约束，从领导力引领、岗位重塑、考核激励、分层培训、人才梯队等可落地变革入手，才能在AI时代赢得长期竞争力。



146. 该集团是一家总部位于纽约的全球领先综性金融集团，业务涵盖投资银行、商业银行、资产管理和财富管理等领域。

© 2026 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。

AI时代的人才管理：软实力才是数智化硬底座

郑嵘
金融业组织与人才变革咨询主管合伙人

张丽芳
金融业组织与人才变革咨询合伙人

张蕾
金融业组织与人才变革咨询总监

张纯棣
金融业组织与人才变革咨询总监

特别鸣谢：靳蓓、赵一诺、李佳航

商业银行在金融科技方面的投入已连续多年保持高位。从科技投入与效能实现来看， 2025年全年银行业金融科技投入达3,388.5亿元，较2024年激增38%[147]，但是行业利润与核心人效指标并未同步线性提升。银行业2025年净利润增速仅2.3%，人均创利增速不足2.2%；2025年ROA为0.6%，较2024年的0.63%下降0.03%，整体表现并未因科技投入的加码出现突破性改善。从效率提升与员工体感来看，虽然系统架构、算法模型及数字化工具快速迭代升级，但一线员工却觉得越来越累，工作质效提升亦不明显。商业银行应当如何跨越数智化转型与效能提升之间的鸿沟?

转型成功与效能发挥的关键不在于技术本身，而在于触发“人的行为改变”。未来银行不应再靠单纯的人力扩张，而是需要更具创造力、策略力和与AI深度协同的复合型人才，以及促进人才以数字素养为基座开展认知重构、以敏捷思维为核心进行决策进化、和以价值共生为导向迈向协作升级。

147. 科智咨询《2025年中国银行业金融科技投入分析报告》

© 2026 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。

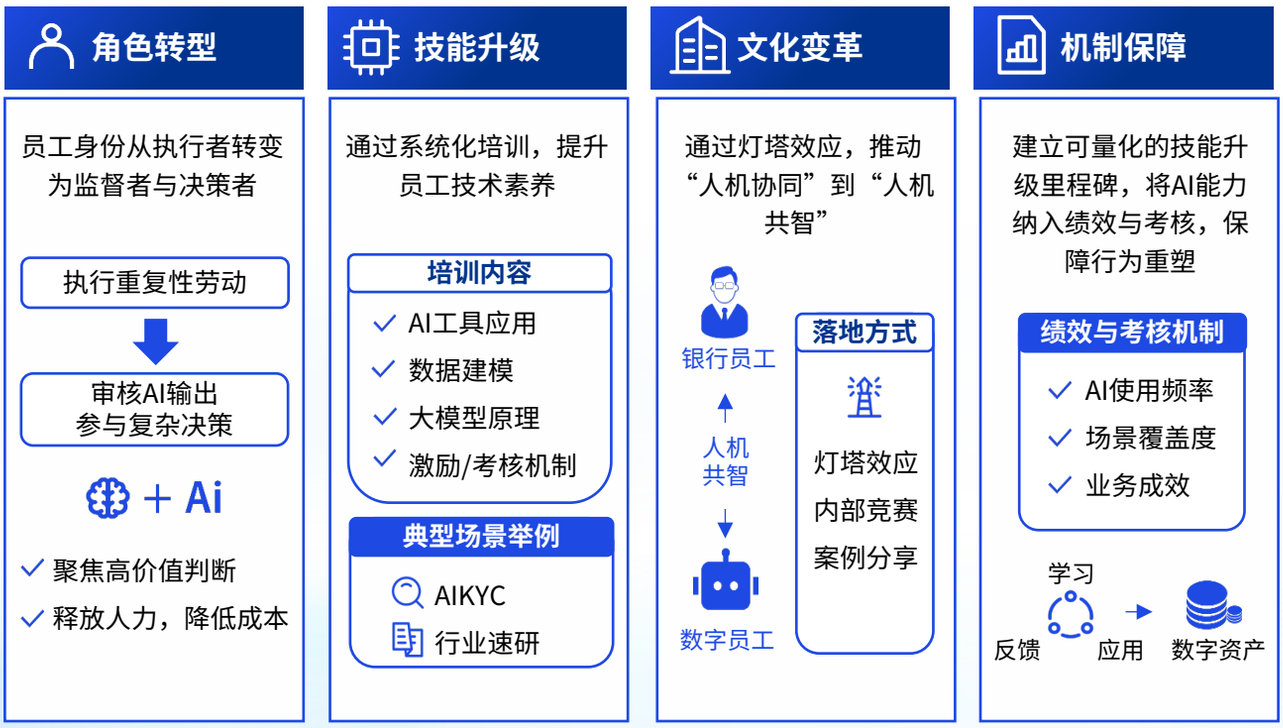
01 数智化效能发挥需同步触发人的关键行为改变

随着数智化转型的深度推进，特别是人工智能技术的普及应用，商业银行正大力投入AI智能体的部署。与此同时，银行对员工的行为要求也发生着适应性改变。银行管理层正从软性行为指引和硬性考核要求两方面入手，逐步培养一线客户经理对AI工具的使用习惯，使其融入日常工作场景，提升工作效率。

但从现实情景来看，当前许多商业银行仍存在系统与业务“两张皮”的情形，导致一线人员完成线下流程后，仍需额外补录线上信息，形成“流程重复、工作翻倍”的无效负担。尽管数据资源不断丰富、数字化工具日益多样，但在业务落地的“最后一公里”仍存在梗阻，一线人员在关键决策环节仍依赖经验判断，未能真正借助数智化工具实现科学决策。这些问题的根源，就在于技术与业务、工具与人员的融合不足，未能在数智化转型中推动人的行为改变，最终陷入“技术越先进，一线越疲惫”的悖论。

数智化价值的真正释放，核心不在于技术本身的先进性，而在于技术能否深度嵌入业务流程、打通端到端链路，并系统性地触发一线人员工作方式、决策逻辑与协作模式的正向改变。从人才管理视角来看，商业银行在AI落地实践需重点把握以下四个关键节点：

图97 AI落地实践的关键节点



来源：毕马威分析

© 2026 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。

- 角色转型：从执行者到监督者与决策者。员工需从“重复性操作执行者”转变为“AI输出审核者”和“复杂决策参与者”，聚焦AI无法替代的高价值判断。
- 技能升级：掌握AI工具与协作能力。通过系统化、分主题、分梯度的培训，例如AI工具应用、数据建模、大模型原理等提升员工的技术素养，使不同层级、不同岗位的员工能自主调用AI能力解决业务问题。
- 文化变革：推动“人机协同”到“人机共智”。初期以“AI处理标准化任务，员工复核结果”为主，逐步过渡到“AI辅助复杂决策，员工定义需求并评估结果”，通过“灯塔效应”（例如3-5个业务单元的AI文化示范案例）和内部竞赛、案例分享，驱动组织文化向主动创新转变。
- 机制保障：将AI能力纳入绩效与考核。建立可量化的技能升级里程碑，将AI工具使用频率、场景覆盖度、应用成效等纳入部门绩效考核，通过“学习—应用—反馈”闭环机制促进人机融合，同时系统化地记录员工的AI使用经验，形成可复用的组织级知识资产。

领先商业银行亮点案例

- 在商业银行贷前现场审查以及贷后跟踪工作指引中，将客户拜访前的访前准备作为“必做动作”，并提供相关的AI工具使用指南，如AIKYC、行业速研、财报分析等，提炼核心要素并识别重点问题，赋能客户经理高效完成访前准备；
- 将“财报自动录入”功能的使用率列为对一把手的硬性考核指标，倒逼客户经理了解、学习、应用该工具，快速养成使用习惯。
- 将AI工具知识及应用指引“切片”嵌入业务系统流程中，支持员工“用中学”，在工作过程中精准摄入所需的知识并完成技能升级。

© 2026 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。

02 警惕“信息过载”和“系统万能论”，效能释放需有机制筑底

数字化转型成为银行的“必胜战役”，但过程中需警惕“信息过载”和“系统万能论”的误区。

第一，“信息过载”造成决策瘫痪，“任务过载”导致作业质量下滑。当前，前台业务体量持续扩张、市场环境快速更迭、业务数据触点指数级增长，导致一线人员需处理的信息高度过载，决策易出现系统性“瘫痪”。同时，各条线、业务部门、管理部门的要求，穿透后均需一线人员执行，而不同业务场景下的流程要求复杂、标准差异显著，一线人员需应对“千条线一根针”的作业困境，无法在高强度工作负荷下保障工作质量与作业精度，最终陷入“忙而低效、多而不精”的困境。因此，AI工具在提供丰富、多维的信息与指令外，更需帮助一线人员减轻决策与作业负担，理清事项重要性与优先级，并适配一线产能负载水平。

第二，“显性工作”挤出“隐性工作”，员工疲于处理“紧急的事”而非“重要的事”。在严监管驱动下，管理要求层层嵌套、流程节点刚性叠加，大量“显性流程工作”挤占了前台人员应该用于客户经营、风险研判、深度分析等“隐性价值工作”的时间。例如在“强总行大脑+分支机构执行”作业模式下，智能模型抓取、推送大量风险疑点提示，频繁触发人工核查，前台人员陷入“机械核查、被动响应”的循环，打乱日常工作事项的优先级，造成“紧急的事”代替“重要的事”。因此，在传统工作流程上叠加AI工具难以从根本上解决业务痛点，反而会加剧运营成本压力与一线人员的职业倦怠。

第三，AI工具的“单点突破”受制于“瓶颈约束”，无法形成整体效能。根据约束阀理论，流程中智能工具的单点效率提升，受到其他环节的“瓶颈约束”，信息流速整体难以提升，反而会造成信息积压及整个组织循环不畅，并不能真正提升组织效能。因此，商业银行不能将数字化系统视为提升组织效能的万能解药，而是需要在转型中关注深层次机制、流程问题的解决。同时做好AI应用场景的研判与规划，通过科学部署场景化策略与工具矩阵，为前台人员减负、赋能、提效。

© 2026 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。

图98 场景价值分层与规模化落地路径

1 低价值场景优先自动化

将标准化、重复性人工作业作为AI部署的优先领域，快速验证价值，建立组织信心。

典型场服举例合理投入资

交易对账 | 凭证生成 | 提表出具

合规举报 | 审批流转 | …

落地方式

RPA + AI

规时明确 | 重复性高 | 标准化流程

预期价值

- 快速见效，投入产出比高
- 释放人力，降低运营成本
- 建立信心，积累落地经检

2 高价值场景逐步深化

在低价值场最落地成热后，逐步向管理分析与经营决策等高价值场景延伸，释放更大价值。

AI在管理赋能能三层价值

分析与预测
- 构建动态预测模型支持多场景模拟
- 结合大数据分析识别业务趋势与模式

决策建议生成
- 结合实时市场与内部指标生成策略建议
- 支持经营洞察和资源优化配置

智能执行与优化
- 自动生成策略建议并持续自我学习优化
- 实现经营计划的动态调整

预期价值

- 提升经营洞察力与前瞻性
- 优化决策质量与资源配置效率
- 动业务创新与持续增长

3 有序推进规模化

严格遵循“试点验证→经验沉淀→全面推广” 的节奏，确保规模化落地的成功率。

试点验证 → **经验沉淀** → **全面推广**

单个业务线或分支机构小范围验证价值

总结可复制的最佳实践形成标准化方案与方法论

向全行推广，规模化落地预期价值持续优化与迭代

关键原则

- 每阶段诚实评估实际业务成效
- 以评估结果决定下一阶段资源配置
- 形成可持续的规模化落地机制

价值驱动的正向飞轮

核心原则

价值导向： 聚焦高价值场景，避免用例蔓延

分层落地： 低价值场景自动化，高价值场景深化

步步为营： 试点→沉淀→推广，稳扎稳打

诚实评估： 基于真实成效决策，杜绝盲目扩张

来源：毕马威分析

© 2026 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。

为提升人员AI应用效果，促进工具的整体协同，在落地场景评估、优先排序与实施路径方面可考虑以下几点：

- 高重复性场景优先自动化。在银行运营管理中，存在大量规则明确、重复性高的场景，如交易对账、凭证生成、报表出具、合规申报、审批流转等。这些场景应优先通过RPA和AI技术实现自动化，用可量化的效率提升验证AI在组织内的可行性。

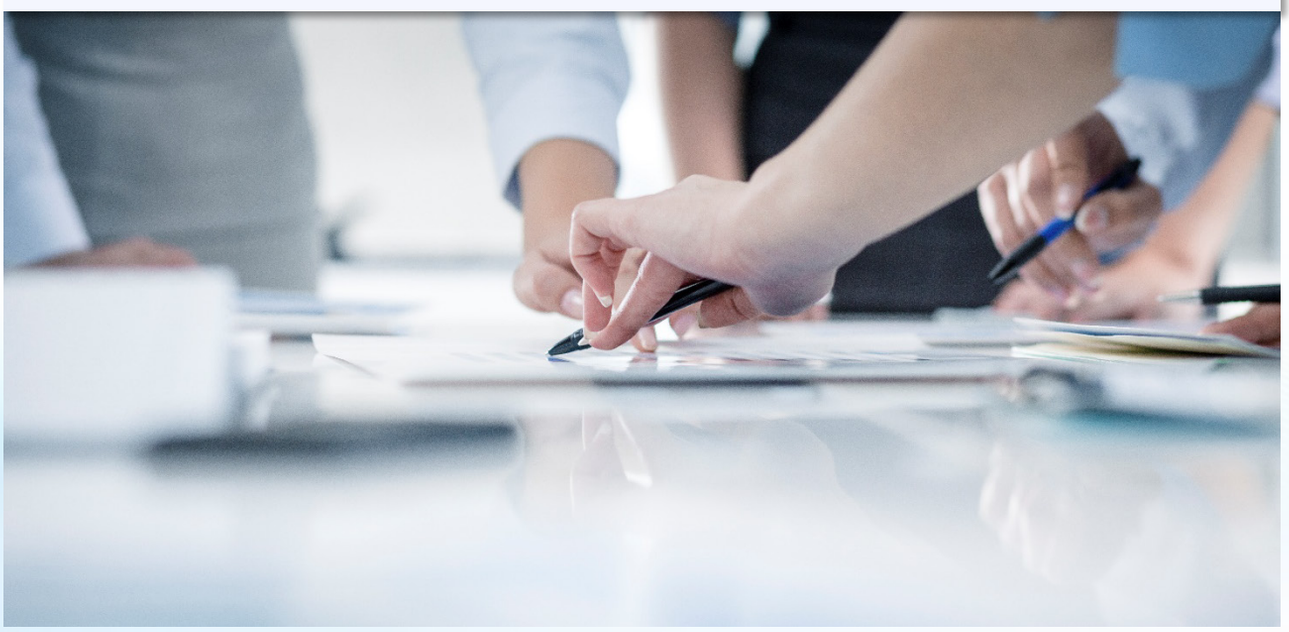
- 管理分析场景逐步深化。在高重复性场景落地成熟后，向管理分析与经营决策等更高价值场景延伸。AI在管理赋能层面的价值主要体现在三个层次：一是分析与预测，通过动态预测模型支持多场景模拟，结合大数据分析识别业务趋势与异常模式；二是决策建议生成，结合实时市场与内部经营指标生成策略建议，支持经营洞察与资源优化配置；三是智能执行与优化，自动生成策略建议并持续自学习迭代，实现经营计划的动态调整。

- 试点验证后稳步规模化。遵循“试点验证→经验沉淀→全面推广”的节奏，先在单个业务线或分支机构验证价值、打磨方案，总结可复制的最佳实践后向全行推广。每一阶段结束时，对AI项目的实际业务成效进行全面评估，以评估结果决定下一阶段的资源配置，形成“投入→价值验证→更大规模投入”的正向循环[148]。

领先商业银行亮点案例

- 商业银行针对“反洗钱”预警模型、贷后监测模型等每日提示的风险疑点，建立风险预警分级管理机制、客户“白名单”机制，减少非必要的人工核实工作；

- 账户管理类系统不断优化，但在操作落地具体工作时，可能因运营手势不一致，导致返工或矛盾。通过明确各类账户开销变场景对应的资料需求清单、流程标准作业程序（SOP），统一标准、对齐手势，从而充分借力数字化系统，提高账户管理的工作效率。



148. 毕马威金融行业研究中心，《商业银行AI应用趋势与落地模式研究》，2026年5月

© 2026 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。

03 拥抱“持续变革”，识别核心人才并重塑存量激励

在业务模式变革、同业竞争加剧和盈利增速放缓的多重压力下，商业银行普遍面临业务模式迭代与人力成本管控的双重挑战，传统依赖新增人员的扩张模式已难以为继。在此背景下，银行人才战略重心必须从“增量扩张”转向“存量激活”，即精准识别存量人才中的“新质人才”，并通过系统性的机制设计，激发存量人才的效能释放，实现“人尽其才、才尽其用”。

当前数智化变革实践误区集中体现为“运动式变革”与“短效激励”。一方面，多数银行的数智化转型、组织变革仍以项目制、阶段性的“运动式”方式推进，未将变革视为持续迭代的组织能力建设过程，缺乏配套的人才培养、行为引导与长效变革机制，导致转型成果难以沉淀；另一方面，传统存量激励模式与数智化转型下的新岗位、新要求不匹配，激励导向仍停留在传统业务指标，对数智化能力、创新贡献、协同价值等新维度缺乏有效牵引，导致激励效用递减甚至失效，难以识别新型核心人才。

在AI推动新质人才识别和存量人才激活领域，商业银行需把握三个核心举措：

图99 推动存量人才激活的三个核心要点

来源：毕马威分析

© 2026 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。

- 多维数据整合，定义新型核心人才标准。不再仅以业绩、工龄判定人才价值，而是结合岗位履职数据、项目贡献、跨部门协作表现、AI工具使用熟练度、创新提案落地效果、风险把控能力等维度，通过算法构建岗位能力模型。如对于科技条线，重点识别算法研发、大数据分析、智能系统运维人才；对于业务条线，聚焦能熟练运用AI营销工具、洞察客户需求、推动数字化产品落地的复合型业务人才。

- 行为数据追踪，挖掘高潜隐形人才。依托内部办公系统、业务管理平台、培训学习平台的行为数据，AI自动捕捉员工主动学习数字化技能、参与创新项目、优化业务流程等行为特征，精准识别出埋头深耕、具备成长潜力但未被传统晋升通道覆盖的隐形核心人才，避免人才错配与埋没。

- 场景化能力测评，匹配战略发展需求。结合银行数字化转型场景，通过AI题库、虚拟业务沙盘、智能面试系统开展能力测评，针对智能风控、普惠金融数字化、线上财富管理等关键业务场景，筛选既懂银行业务、又掌握数字化工具的跨界核心骨干，为战略业务布局储备中坚力量。

亮点案例及同业动态

- 银行借助AI搭建动态人才画像与能力评估模型，打破单一考核维度的局限，从“静态标签”转向“动态数据化识别”，将“战略转型需求”“技术供给成熟度”和“人才管理痛点”进行匹配，使得人才领域从“经验驱动”向“数据驱动”转型，以支持银行在激烈竞争中获得持续的人才优势；

- 从同业进展来看，头部银行已完成1.0平台建设，进入2.0深化应用阶段，探索AI原生应用；中型银行处于平台建设或试点推广期，重点解决数据整合和基础画像建模；中小银行处于认知觉醒期，开始规划或引入外部解决方案，关注投入产出比。

结语

在AI时代，商业银行数智化转型不仅是一场技术革命，更是一次深刻的人才与组织变革。唯有以“人”为核心，通过激发员工的行为改变、提升复合能力，并借助AI实现高效协同，才能真正跨越技术与效能之间的鸿沟。未来，银行的成功将取决于其能否构建一支具备创造力、策略力与AI协同力的新型人才队伍，推动组织持续变革与价值升级。这既是挑战，更是重构行业格局的战略机遇。

© 2026 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。

可信数据空间：趋势、挑战与行动建议

陈立节
金融业数字化赋能咨询
主管合伙人

张杭川
金融业数字化赋能咨询
总监

特别鸣谢：程庆琳、李雪蓉、杨铭

导言：可信数据空间——不能错过的数据战略窗口

数据已经是金融机构最重要的生产要素之一——但绝大多数机构的数据，仍然“沉睡”在各自的系统孤岛里，既无法有效流动，也换不来价值。这个困境正在被一种新型基础设施打破：可信数据空间。它的核心逻辑很简单——让数据在“安全合规”的前提下流通起来。数据提供方可以控制“谁能用、怎么用、用多少”，数据使用方可以在不接触原始数据的情况下完成建模和分析，整个流通过程有授权、可追溯、能结算。

国家已将这件事列为战略优先级：2024年《可信数据空间发展行动计划》明确到2028年建成100个以上可信数据空间，金融保险行业被点名为重点培育领域，工商银行、中国人寿已入选2025年国家级试点。与此同时，中国香港、欧洲、新加坡的监管机构也在进行可信数据流通实践——这不是未来的趋势，而是已经在发生的竞争。

可信数据空间在金融领域有六大清晰应用方向，均为“过去想做却因数据无法安全共享而受阻”的场景：

- 联合信贷风控：依托多方数据联合建模，解决小微企业信用评估中数据分散的难题，且无需交出原始数据。
- 跨机构反欺诈/反洗钱：在合规前提下共享风险信息，弥补单机构视野盲区，精准识别跨机构异常行为。
- 保险精准定价：通过授权引入外部健康、行为等数据，推动定价模式由粗放向个体精算升级。
- 集团综合金融运营：打通内部银行、保险、投资等条线数据，在安全可控环境下释放客户全景画像价值。
- 数据资产化与新型融资：以真实流通记录作为价值客观依据，为数据资产入表及质押融资提供支撑。
- 监管报送与合规降本：建立实时可信数据通道，将报送由事后人工填报转变为自动化核验，降低合规成本。

以上六大应用方向，勾勒出可信数据空间建成后的价值全景。对金融机构而言，它不只是“数据安全合规”的基础设施，更是在数据要素时代开辟新商业模式、构建竞争护城河的战略平台。

© 2026 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。

01 趋势：金融数据从“沉睡资源”走向“流通资产”

政策窗口：金融优先

战略优先级：数字基础设施
2028年建成100+可信数据空间
2025年遴选63个试点项目

技术成熟：商业可行

隐私计算技术成熟
AI大模型需求放大价值
数据资产入表制度增进流通

生态格局：三层互补

行业层：中小银行数据共享
企业层：集团内部数据流通
城市层：公共+金融数据融合

1.1 政策窗口已开，金融行业是优先赛道

国家已将可信数据空间列为数字基础设施的战略优先级。从2022年“数据二十条”奠定制度基础，到2024年《可信数据空间发展行动计划》设定2028年建成100个以上的量化目标，再到2025年国家数据局遴选63个试点项目——金融行业始终处于重要位置。多项监管文件也明确要求推进金融行业数据空间建设。政策红利已至，先行者优势凸显。

1.2 技术门槛正在下降，商业可行性已经具备

过去，金融机构对数据共享的最大顾虑是“数据出域即失控”。隐私计算技术的成熟，使数据可以在不离开原始持有方的前提下参与联合建模，“数据可用不可见”从概念变成了可落地的工程现实。与此同时，AI大模型对高质量多源数据的需求，放大了可信数据空间的商业价值。加之财政部数据资产入表制度落地，数据正式从成本项转变为可记录、计量、增值的资产，流通动力进一步增强。

1.3 三个层次的建设格局同步展开

金融行业的可信数据空间并非只有一种形态。在行业层面，中国金融电子化集团正推动中小银行之间的数据协同；在企业层面，大型金融集团着力打通内部各业务线之间的数据流通；在城市层面，公共数据与金融数据融合，为中小企业信贷和普惠金融开辟新路径。三层架构互补，为不同体量的机构提供了适配的参与路径。

© 2026 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。

02 国际实践：监管主导型可信数据流通的参照系

01

中国香港：监管统一，规模验证

HKMA推出“商业数据通”（CDI）

统一参与标准、数据格式、授权流程

02

欧洲：标准先行，跨域流通

GAIA-X构建跨域“信任框架”

为对欧合规数据合作提供参照

03

新加坡：治理前置，算法可信

MAS推出Veritas计划

“算法可信”成为下阶段监管焦点

可信数据空间并非中国内地独有的制度创新——中国香港、欧洲、新加坡的监管机构，各自以不同方式在走同一条路——让数据在合规可控的前提下流通起来，为金融机构创造新的业务价值。这些实践为内地金融机构提供参照与借鉴。

2.1 中国香港：监管亲自下场，商业数据通已成规模

中国香港金管局（HKMA）2022年10月推出的“商业数据通”（CDI），是目前全球最接近内地可信数据空间定位的成熟实践。其核心在于客户授权下的多方数据安全调用（如税务、供应链数据），全程规避原始数据传输，广泛用于信贷审批与风控。CDI最值得参考的，不是技术，而是推进速度与规模：截至2025年6月，CDI上线不足三年，数据交换量已超2,300万次。

这背后的关键在于监管机构统一了规则——HKMA统一制定了参与标准、数据格式、授权流程，银行无需各自谈判，直接接入即可。这为解决内地的规则碎片化问题提供了直接答案。

2.2 欧洲：统一标准先行，跨境流通是目标

欧洲的路径与中国香港不同，但目标方向一致。欧洲通过GAIA-X项目构建了跨域“信任框架”，参与者遵循统一规则即可在满足GDPR等合规要求下实现跨国、跨机构数据流通。2025年，GAIA-X发布了最新版本的信任框架，支持金融等垂直行业建立专属数据空间。这为内地机构未来开展对欧合规数据协作提供了关键的规范参照。

2.3 新加坡：AI与数据治理并重，推动可信金融数据应用

新加坡金管局（MAS）的Veritas计划侧重“算法可信”。它关注AI在信贷、风控等决策中的公平性与可解释性。这是目前全球最完整的金融AI治理框架之一，触及了一个内地尚未充分重视的前瞻议题：当数据空间服务于AI模型训练时，“数据可信”仅是基础，“算法可信”将成为下一阶段的监管焦点。

© 2026 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。

03 挑战及现状：内地金融可信数据空间的深层困境

01 数据确权复杂

三重权益叠加（个人、银行、监管），边界模糊，隐私计算产品标准各异

02 治理能力错位

仅有“访问控制”缺乏“流通治理”，事前审批、事中失控、事后不知

03 供数意愿不足

激励扭曲是数据孤岛真实根源，供方承担风险却无法量化收益

04 能力鸿沟显著

中小机构自建成本高、标准缺乏、人才匮乏、议价能力弱

3.1 数据确权复杂：三重权益叠加，边界模糊

金融数据确权是制约可信数据空间建设的首要难题。以一笔客户信贷行为数据为例，其涉及个人、机构、监管三方权益，边界缺乏清晰法律界定。跨机构层面，各厂商隐私计算标准不一，互认互通困难，在部分政府主导平台模式下，“黑箱”机制更难以保障数据质量与合规性，形成新的“合规黑洞”。

3.2 治理能力错位：仅有“访问控制”，缺乏“流通治理”

大型金融机构现行治理偏重“事前访问授权”，但对数据使用过程“怎么用、是否违约”缺乏管控，陷入“事前审批严、事中失控、事后难溯”的困境。在数据要素流通规模化时代，这种模式将面临严重合规敞口。

3.3 供数意愿不足：激励扭曲是数据孤岛的真实根源

数据孤岛的本质是利益孤岛。供数方承担风险与成本却难获收益，传统行政命令强制又不可持续，导致供数方数据“宁存不用”困局。破局关键在于，在技术可信（使用控制、存证溯源）之外，同步构建经济可信（计量计费、收益分配）机制。

3.4 能力鸿沟显著：中小机构全面落后

中小银行是金融可信数据空间建设最薄弱的环节。自建数据中台成本过高、隐私计算平台标准混乱致选型困难、合规人才匮乏、数据资源体量小议价能力弱——四重困境叠加，使其在数据要素化进程中与大型机构的差距日益拉大。

© 2026 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。

04 行动建议：差异化可信数据空间发展策略

没有放之四海而皆准的建设方案。可信数据空间的推进策略，必须与机构的体量、数据禀赋、数字化成熟度高度匹配——以下针对三类机构分别给出核心建议。

战略引领型

大型领先机构

从“数据管理者”
到“数据运营者”

能力跨越型

中型金融机构

“向外寻找数据互补者”策略
场景需求倒推建设方案

借势赋能型

小型金融机构

接入成熟生态
聚焦本地场景

4.1 大型领先金融机构：战略引领型

战略定位

从“数据管理者”转型为“数据运营者”，完善治理和激励机制。

重构数据流通治理

从“事前审批”转向“策略自动执行”，通过数字合约与区块链存证，实现数据流通全程可信。

推动资产运营化

将数据流通情况作为价值评估输入，量化数据价值，让数据真正“活”在资产负债表上。

建立供给侧激励

实施数据分层定价与价值回溯分配机制，破解数据孤岛的利益根源，激发数据供给活力。

© 2026 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。

战略定位：做数据运营者，而不只是数据管理者

大型机构不缺数据，缺的是激活数据的机制。数据大量沉淀在各条线的系统内无法对内合规流通、对外产生商业价值——这不是技术问题，而是治理和激励机制问题。

行动一：重构数据流通治理体系——从“事前审批”到“全程可信”

针对“审批严但管控弱、数据交出即失控”的结构性矛盾，建议将合同中的数据使用条款转化为可由系统自动执行的规则。明确调用权限、频次与用途，越界自动拦截并全程留痕，实现由纸面合规向实质可控的转变。

行动二：推动“数据资产运营化”——让数据真正活在资产负债表上

数据资产入表不应只是完成一次财务登记，更需要配套建立流通记录体系——数据调用次数、支撑业务产出等客观记录是数据价值最有力的证明，也是未来监管审查和资产评估的重要依据。两件事同步推进，才能真正实现“数据资产化”。

行动三：建立“数据供给侧激励机制”——破解数据孤岛的利益根源

数据孤岛的根源是利益结构失衡：供方承担风险与成本，需方独享价值收益。若供数激励不解决，可信数据空间将沦为“空转的基础设施”。建议构建以数据价值为媒介的内部市场机制：按数据类型稀缺性、质量水平、场景价值贡献三个维度分层定价，初期可采用简化的积分制，积累充分定价数据后过渡至货币化结算。

4.2 中型金融机构：能力跨越型

战略定位

以“向外寻找数据互补者”为起点，以场景需求倒推建设方案。

选定核心突破场景

采用“3步法”：盘点自有数据资产，识别价值互补方，严格评估合规可行性，精准切入。

轻量化敏捷技术路线

通过“连接器”模式接入外部平台，避免重资产投入，降低建设成本，实现快速部署迭代。

补足数据治理基础

完成核心数据分类分级与目录建设，建立专职合规团队，换取数据合作的“入场资格”。

© 2026 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。

战略定位：以终为始、场景驱动

中型机构不应复制大型集团“由内向外”的路径，而应采用“向外寻找数据互补者”策略。以“自有数据、数据缺口、产生的新业务价值”的思路倒推建设，比“先建平台再找场景”风险更低、投入产出比更高。

行动一：围绕“联合建模与数据融合”场景，用3步法锁定核心突破点

对于中型金融机构，“向外寻找数据互补者”最具杠杆效应的起步场景，就是联合建模——将自身数据与外部数据在“互相不泄露原始信息”的前提下融合。可信数据空间的价值来源于“数据互补”而非“数据重叠”——这是“3步法”的底层逻辑。选定场景可以按照以下3步推进：第一步，盘点自有数据禀赋——例如股份制银行的高净值客户理财行为数据，明确自己手中“哪些数据最有互补价值”。第二步，识别价值互补方与具体融合场景——如银行信贷行为数据与电商消费数据融合，可构建更精准的零售风控模型。这一步要求把“和谁合作、用什么数据、解决什么业务问题”三句话讲清楚。第三步，评估合规可行性与授权闭环——确认数据融合在法律授权、客户授权、监管合规层面是否成立，数据提供方的合规红线在哪里。场景选定后，建立清晰的价值量化目标，作为项目推进的决策依据。

行动二：采用“轻量化+敏捷化”技术路线

中型机构无需自建完整平台，建议采用“可信数据空间连接器”模式接入行业级或第三方平台，就像一台“数据流通的即插即用转换器”，机构只需按照统一接口配置，即可与外部数据空间实现互联互通，大幅降低自建成本。技术选型优先选择低成本、轻量化、与国家标准兼容的方案，满足可信管控、资源交互、价值共创三项核心功能即可。同步制定标准化数字合约模板，明确数据使用范围、有效期、频率限制等约束条件，便于后续规模化复制。

行动三：补足数据治理基础，以“治理就绪”换取“入场资格”

数据分类分级和数据资源目录是参与可信数据空间的底层前提，中型机构往往此处最为薄弱。建议在2026年前完成核心业务数据的分类分级与目录建设；同步建立专职数据合规团队，构建与可信数据空间联动的合规管理流程——没有治理基础，数据产品化和上架流通均无从谈起。

© 2026 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。

4.3 小型金融机构：借势赋能型

战略定位

战略重心是接入成熟生态、深耕本地数据价值释放

解决小微“数据荒”

通过接入公共数据，构建“替代信用评分模型”，突破数据瓶颈。

打造差异化壁垒

利用本地数据优势，开发贴合本地特色产业的信贷产品，形成竞争护城河。

培育复合型人才

优先培养能够连接业务与技术的“数据产品经理”，实现数据价值落地。

战略定位：借生态之力，聚焦本地价值

小型金融机构无力独立建设可信数据空间，战略重心应放在“接入行业生态、聚焦本地场景”两个维度，以最低成本实现数据要素化的业务价值。

行动一：优先解决小微企业信贷“数据荒”

小微企业无财务报表、缺抵押物、信用历史短，风控难度大。通过接入城市可信数据空间，安全引入公共数据，构建“替代信用评分模型”，“将小微企业信用状况变得可评估、可量化。这是投入最小、回报最直接的第一个落地场景。

行动二：将区域数据特色变为差异化竞争壁垒

城商行、农商行对本地政务、产业、供应链数据的深度认知是其核心竞争力。建议对接当地城市可信数据空间，获取脱敏公共数据，构建本地中小企业信用画像，开发贴合本地产业特点的信贷产品——将地缘优势转化为差异化的风控护城河。

行动三：优先培育“数据产品经理”型人才

可信数据空间建设需要能够在业务需求与技术实现之间搭建桥梁的复合型人才。小型机构不需要大规模技术团队，但需要至少1—2名理解业务场景、能够与外部平台对接、推动可信数据空间从“技术项目”转向“业务工具”的关键人员。

结语

可信数据空间已经从概念验证走向规模化落地，正处于“政策就位、技术可行、场景清晰”三者叠加的战略窗口期。工商银行、中国人寿入选2025年国家级试点，多地城市数据空间相继上线并与金融场景对接，隐私计算厂商陆续推出标准化连接器方案，数据资产入表制度开始倒逼机构重建数据治理体系——这些信号共同表明：可信数据空间不是可选的远期愿景，而是正在定型的产业事实。对金融机构而言，当前最核心的决策不是“做不做”，而是“以什么角色、多快进入”。先行者将不仅获得风控能力与业务模式的升级，更将在数据要素市场的基础规则形成期握有定义权。沉睡的数据不会自动变成资产，可信数据空间是唤醒它们的重要通道。

© 2026 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。

风 险

© 2026 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。

对公风控底盘赋能行业专精风控

杨眉
金融业风险管理咨询服务
合伙人

夏月
金融业风险管理咨询服务
副总监

特别鸣谢：曹劲、王大鹏、刘译聪、卢籽麟

当前银行对公业务同业竞争持续加剧，风险环境呈现出复杂化、行业化、精细化的显著特征。随着宏观经济周期波动加剧，以及产业升级换代的加速，传统粗放式信贷模式难以为继，行业专精成为破局的必然选择。只有差异化竞争、深耕细分行业，实现行业精细化运营及风控，才能下沉至产业端、理解客户经营本质，构建贴合产业实际的精准风控能力，筑牢对公业务发展根基。

在推进行业专精过程中，银行普遍存在以下痛点：

1. 行业风控标准制定能力不足：银行信贷人员长期习惯制定粗放、通用型风控标准，面对细分行业时，对行业精细化风控标准的核心构成要素认知模糊，对行业精细化标准与通用风控标准的关系界定不清。同时区域银行普遍缺乏能力或者足够资源进行新兴行业自主研究，部分银行简单的将行业风控标准建设等同于直接购买外部行业研究信息，忽略了从行业研究到结合风险偏好、风控要素转化为行业风控标准的这一关键步骤。

2. 过度依赖从业人员个人经验：尽调质量与信贷人员的专业能力高度绑定。在精细化风控标准缺失的情况下，即使是银行擅长熟悉的客群领域，也存在“人走茶凉”的知识断层，难以实现高效复制，难以实现尽调知识的传承，从而难以保证及进一步提高尽调质量的上下限。

3. 数据价值挖掘和运用不充分：在风控标准粗放的背景下，尽调流程碎片化、风险要点不聚焦，细分行业尽调内容没有明确标准，对外部数据、工商征信、舆情动态等多维信息的运用不充分或者仅停留在通用层面。

© 2026 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。

我司首创由模板库、风险库、方法库和可视化分析工具库共同构建的引导式、标准化、智能化尽调作业底座——对公风控底盘（下图示例），该底座可支持行业精细化风控要素的具象化落地，可按通用、行业、客群、产品多维度设计模板库、风险库、方法库和可视化工具的风控内容要素。为破解以上这些难题，本文我们依托对公风控底盘，以**锂电池制造业**这一周期性强、技术迭代快、产业链传导敏感的典型赛道为例，全景式展示如何在对公风控底盘的基础组件上，落地行业精细化风控及尽调，实现风险分层、精准识别与智能决策的全流程闭环。

© 2026 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。

01 锂电池制造业行业特有风险与核心尽调要点

开展行业化尽调首先要明确赛道专属风险逻辑，再将风险点转化为尽调要点（行业特定）、尽调指引、风险探测规则，如考虑信贷全流程管控，还可进一步明确审查要点、贷后要点（行业特定）等。

从行业属性看，锂电池制造处于新能源产业链核心，呈现强周期、重资产、高波动、技术迭代快、上下游高度绑定的特征，其核心风险集中在六个方面：

- 一是周期与产能过剩风险，行业扩产激进、价格战激烈，产能利用率波动直接决定企业生存底线；
- 二是原材料价格波动风险，锂、钴、镍等核心原料价格暴涨暴跌，对成本与毛利率形成剧烈冲击；
- 三是技术路线迭代风险，三元、磷酸铁锂、大圆柱、钠离子等路线切换快，落后产能易快速出清；
- 四是产业链传导风险，下游车企需求、库存、回款政策直接影响电池企业营收与现金流；
- 五是重资产高负债风险，产线投资大、负债水平高，现金流韧性是偿债核心；
- 六是合规与环保安全风险，环评、安评、能耗、固废回收监管严格，易引发停产、处罚等重大风险。

基于上述行业风险，数字化尽调在通用要点之外，必须强化以下专属重点：产业链位势与产品结构、产能利用率与实际开工情况、核心技术路线与研发能力、上下游客户集中度与回款质量、原材料锁价与库存策略、财务盈利稳定性与现金流安全、环保安全合规记录、实控人与关联方风险等。这些要点将直接嵌入对公风控底盘的模板、尽调方法与风险规则，形成行业化尽调的底层逻辑。

© 2026 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。

02 基于对公风控底盘的锂电池行业引导式尽调五步法

将锂电池行业客户尽调按照对公风控底盘的设计思路，拆解为五大标准化步骤，全程由系统引导、数据支撑、规则校验，实现高效、统一、可追溯的数字化作业。

步骤一：定制行业专属尽调模板，锚定尽调框架

在对公风控底盘通用尽调模板基础上，定制锂电池制造业专项尽调模板组件，实现“通用结构+行业特色”的融合。系统自动加载该行业特有模组与指标，在核心板块形成差异化设置。

在行业分析模板组件中，增加周期位置判断、产能利用率对标、原材料价格影响、技术路线竞争力等内容；在经营能力分析模板组件中，重点突出产线开工负荷、动力/储能/消费电池结构、主流车企/储能客户认证情况、核心专利与良率水平；在上下游客户分析模板组件中，强化上游锁价长单、下游客户依赖度、应收账期与承兑占比、产成品与原料库存合理性；在财务分析模板组件中，预设毛利率波动容忍区间、经营现金流预警线、有息负债压力阈值、在建工程扩张风险点；在合规风险板块，专项列出环保处罚、安全生产事故、能耗双控、电池回收资质等核查项。

通过精准行业特色尽调模板组件配置，确保尽调不偏离行业核心风险，所有人员执行统一口径、统一要点、统一标准，从源头提升尽调质量。

步骤二：基于外部数据一键风险初筛，快速分层客群

在未收集企业内部资料前，依托风险库与外部公开数据，实现锂电池行业客户一键式自动化初筛，快速过滤明显高风险主体，提升后续尽调资源使用效率。

初筛以外部负面信息与行业基础指标为核心，系统自动抓取工商、司法、征信、监管、舆情、行业数据等信息，匹配锂电池行业预设规则：一是行业周期类预警，如电芯价格持续下行、行业整体产能利用率偏低、原材料价格大幅偏离中枢；二是主体资质类预警，如实控人涉诉、被执行、股权高比例质押，企业存在重大环保或安全处罚；三是经营基础类预警，连续亏损、营收大幅下滑；四是信用履约类预警，银行授信逾期、票据逾期、欠息、展期、借新还旧、多头借贷等。

结合银行风险偏好，确定系统命中规则数量与不同风险等级客户的管控措施，例如对高风险客户直接终止尽调流程，对中低风险客户进入深度尽调环节，实现“先排雷、再尽调”。

© 2026 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。

步骤三：开展行业化深度尽调，聚焦差异化核查要点

通过初筛后，进入详细尽调阶段，基于行业风险点整理该行业的尽调要点及尽调核实方法，并维护进尽调方法库。依托尽调方法库开展标准化核查，并突出锂电池行业与通用制造业的差异重点：

1. 经营能力分析：

   1) 生产与技术尽调：现场核实产线开机率、工人班次、设备运行情况，交叉比对用电数据、物流数据验证产量真实性；核查研发投入、专利、产品认证，判断技术路线是否边缘化；

   2) 成本与库存尽调：了解原材料采购定价机制、锁价比例，判断成本传导能力；核查原料与产成品库存规模及周转，识别赌价囤货、产品滞销积压风险。

2. 供应链及上下游客户分析：抽查上下游合同、发货单、回款流水，验证订单真实性；核查前五大客户占比、账期政策，判断是否存在单一依赖、被动压款、以货抵债等问题。

3. 财务分析：重点核实毛利率合理性、经营现金流是否持续为负、有息负债规模与到期结构、应收账龄与坏账计提、在建工程是否盲目扩张。

4. 合规与负面分析：专项核查环评、安评、排污许可、安全生产等文件，排查近期处罚、整改情况及潜在停产风险。

全程由系统引导式推送核查清单，信贷人员按要点逐项采集信息、上传资料，确保尽调完整不留死角。

步骤四：智能引导式风险分析，多维度交叉验证

在完成信息采集后，系统基于方法库与风险库自动开展辅助分析与疑点探测，对关键信息进行比对、校验、预警，形成可追溯的分析结论。

一是行业化财务重点分析，将锂电池行业特征嵌入财务分析工具：重点监测毛利率对原材料价格的敏感性、经营现金流对债务的覆盖能力、应收账款周转与行业对标、存货周转是否异常拉长、资本开支与产能匹配度，对偏离行业合理区间的指标自动标红。

二是多源数据交叉验证，在经营综合分析工具（流水分析工具）中将企业申报数据与电力、发票、物流、回款流水等外部信息比对，识别产销不实、收入虚增、产能造假等问题。

三是风险疑点智能推送，通过风险筛查工具针对客户集中度偏高、现金流持续为负、产能数据与用电不匹配、账期显著长于行业等疑点，系统自动提示风险并明确下一步补充核查方向，如补充核心客户合作稳定性说明、原料长单协议、近期回款凭证等。

通过智能化引导，将个人经验转化为系统规则，降低尽调遗漏与判断偏差。

步骤五：自动生成锂电池行业数字化尽调报告

在完成所有核查与分析后，系统基于模板库自动整合数据、结论、疑点、佐证材料，一键生成标准化锂电池制造业数字化尽调报告。报告结构清晰、要点突出，涵盖行业风险判断、客户经营基本面、财务表现、供应链状况、合规风险、核心疑点及风险等级结论，为授信审批提供完整、规范、可直接使用的尽调成果，实现尽调流程闭环与成果输出标准化。

© 2026 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。

03 对公风控底盘赋能行业化精细化风控未来

依托尽调模板库、尽调方法库、风险库构建的对公风控底盘，通过在锂电池制造业的落地应用，验证了数字化引导式尽调模式在行业精细化风控上的可行性与实用性。它将分散的行业经验、风险要点、核查逻辑沉淀为可配置、可迭代、可复用的系统能力，让复杂行业的尽调不再依赖个别专家，实现流程统一、要点聚焦、风险前置、作业高效。

这一模式不仅为锂电池等高波动制造业提供了可复制的尽调方案，更为银行对公业务行业化、精细化、数字化风控提供了轻量化、便于维护的系统载体。通过对不同行业定制化适配风险规则与尽调要点，可快速形成覆盖全行业客群的标准化作业体系。

在对公风控底盘行业精细化落地推广过程中，有以下几个方面要点需要关注：

1、坚持通用底线通用标准与行业差异相结合，避免不同行业间尺度不一；

2、把握精细化合理尺度，按照明确的风险探测要点来采集尽调数据，杜绝尽调过度冗余复杂化，兼顾风控质量与业务效率；

3、重视动态管理与运维，根据行业风险变化持续迭代优化规则；

4、坚持全行统筹协调，打通尽调、审批、贷后风控全链条标准。

结语

展望未来，对公风控必然从传统粗放式管理，走向按行业细分、按赛道深耕、按特征建模的精细化方向。以对公风控底盘为基础，持续沉淀行业数据、优化风险规则、迭代智能模型，将持续提升银行风险识别精准度、资产质量稳定性与业务拓展安全性，为服务实体经济、防控金融风险提供更加坚实的风控支撑。

© 2026 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。

稳进深耕推动金融市场业务高质量发展

杨权林
银行业咨询主管合伙人（内地）

周涵
金融业风险管理咨询服务总监

特别鸣谢：陶进伟、孔祥榕

近年来，在利率市场化纵深推进、息差收窄成为常态、实体经济信贷需求结构性变化的背景下，我国商业银行的金融市场业务在资产配置、价值贡献中的重要性持续凸显。如何提升金融市场业务能力、实现高质量发展，也成为当前银行业亟需破解的关键课题。

01 功能定位：主动化、多元化、综合化

此前传统信贷业务在银行业务中居于绝对主导地位，金融市场业务最主要的目的是帮助银行解决资金头寸管理的问题，而当前金融市场业务是资产负债管理的稳定器与调节器，具备轻资本占用、收益多元化、服务综合化等特征，具体功能主要表现为：

资产负债管理的稳定器与调节器：依托债券投资、同业存单发行、利汇率衍生产品等金融市场业务，商业银行可增强资产配置能力、调节资产负债整体的期限结构和风险敞口。一方面债券投资业务是金融市场业务的压舱石，可高效提升银行的资产配置能力，其中国债及地方政府债投资可为经济社会发展和国家战略实施提供强有力的资金支持，ESG及普惠领域债券能够精准支持重点行业、领域和区域的直接融资需求；另一方面金融市场业务久期摆布、利率衍生产品的运用也能够主动调节银行资产负债整体的期限结构和风险敞口，控制银行账簿利率风险。

促进资本节约及收益多元化转型：相较于传统信贷业务普遍较高的信用风险权重与资本占用，金融市场业务具备轻资本、收入多元化等特征，一方面投资国债、地方债信用风险权重较低，另一方面金融市场业务可以产生公允价值变动损益、交易价差，同时代客业务还可以贡献中间业务收益，促进银行非息收入增长。

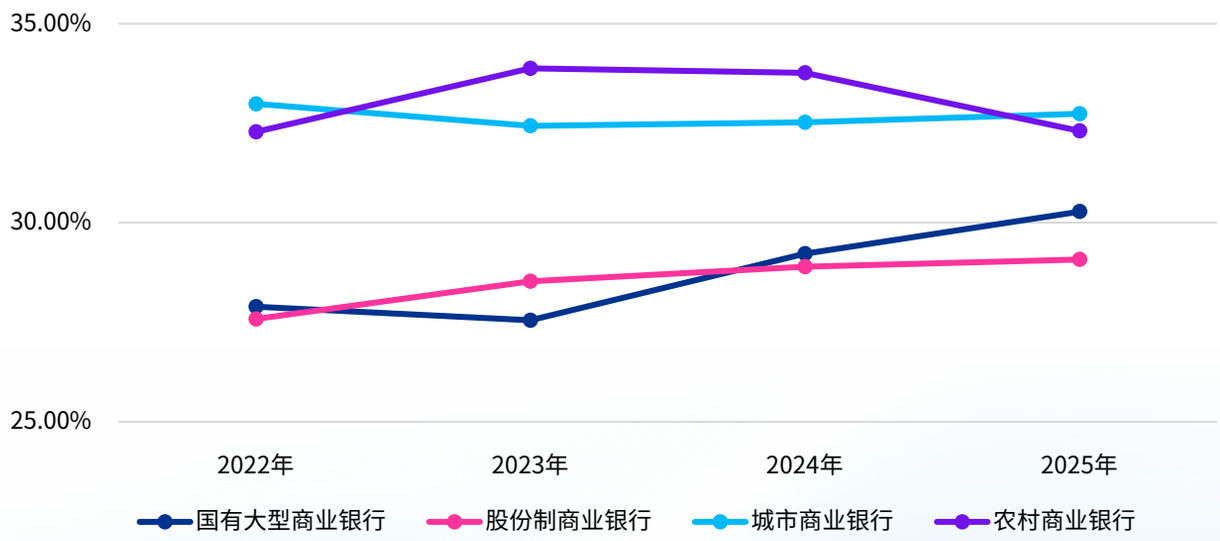
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

满足境内外客户综合化金融需求：金融市场业务产品类型丰富，能够全面覆盖企业综合化、多元化、差异化的金融需求，并具备从境内延伸至海外的跨境服务能力。一是通过债券投资、债券承销等金融市场工具，为企业提供多元化融资支持，持续提升直接融资占比；二是运用利率、汇率、大宗商品等衍生产品，为企业客户提供风险管理、套期保值服务，增强客户粘性，全方位满足客户多元化、跨品种的综合金融服务需求。

02 资产分布：金融投资占比约三成，衍生品业务快速增长

2025年国有大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行和农村商业银行的金融投资占总资产比重分别达到30.28%、29.08%、32.74%和32.31%，整体已处于约三成水平。这意味着金融投资已经深度嵌入商业银行资产负债表，并与信贷资产一起构成资产端收益和风险结构的关键来源。

图100 金融投资占比

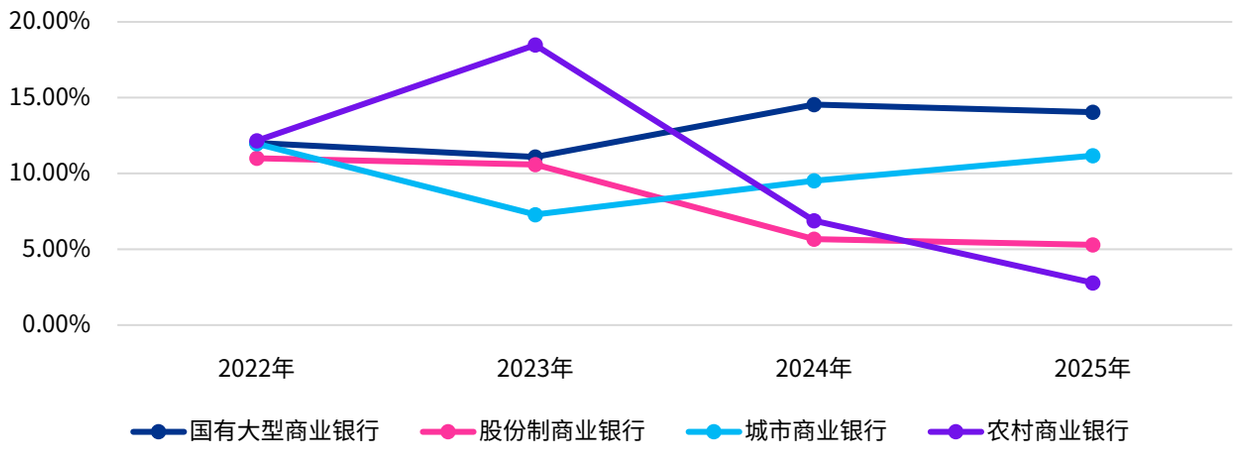


来源：毕马威分析

从数据趋势来看，国有大型商业银行、股份制商业银行的金融投资资产占比相对较低，但随着近年来优质信贷资产减少、净息差空间缩小，也在不断扩大金融投资的资产占比。城市商业银行、农村商业银行，由于对公信贷优质标的稀缺、区域信贷投放空间有限，因此更依赖标准化金融资产增厚收益、分散区域信贷风险，故金融投资是中小银行资产多元化转型的核心抓手，其规模占比在2022年之前已超过30%。

© 2026 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。

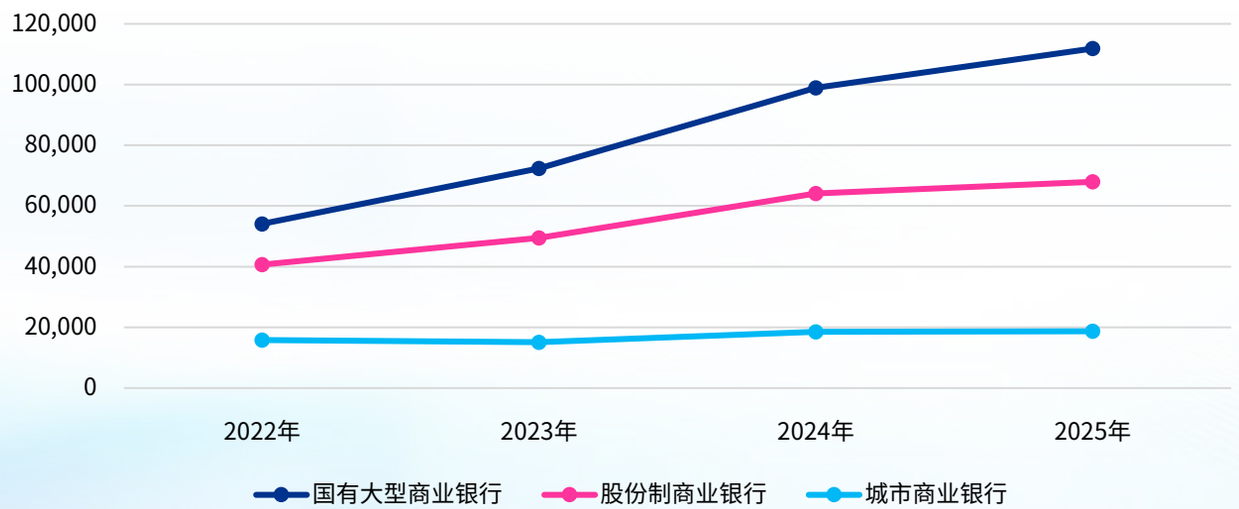
图101 金融投资增速



来源：毕马威分析

国有大行衍生工具名义本金均值从2022年的5.4万亿元增至2025年的11.2万亿元，翻了一倍以上；股份制银行从4.1万亿元增至6.8万亿元。衍生品业务快速增长的主要原因是：一是客户避险需求增加导致的代客业务增长，主要体现为代客外汇、代客贵金属买卖等业务规模增长；二是利率汇率波动加大，银行自身交易及套期保值需求增加，主要为了锁定利汇率风险或赚取价差。

图102 衍生工具名义本金金额（亿元）



来源：毕马威分析

© 2026 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。

03 业务策略：从“持有”向“配置+交易”双轮驱动转变

由于信贷业务利差收窄、商业银行经营承压，金融市场业务不得不承担起为银行创造利润的压力。因此，行业竞争格局倒逼银行金融市场业务策略全面升级，形成全域布局、客群深耕、产品创新、协同联动的主动经营策略，业务差异化、多元化、综合化大幅提升。

一是全品类布局，交易策略精细化。商业银行已突破单一货币市场业务局限，全面覆盖债券、货币、外汇、贵金属、衍生品等全品类金融市场业务，构建标准化、多元化产品体系。既开展低风险的固定收益投资业务保障基础收益，也通过方向性策略、套利策略、衍生品交易挖掘市场化收益机会，实现高低风险、长短期限业务的搭配互补。

二是强化全行联动，综合化客户经营。金融市场业务与投行、对公、零售业务深度协同。对公信贷端挖掘企业融资、避险需求，联动金融市场部门开展债券承销、套期保值业务；零售端依托金融市场产品丰富理财货架，提升财富管理能力。通过客端业务的充分挖掘，将金融市场能力对外输出，向企业、个人和同业客户提供专业化、定制化服务。

三是依托数字化实现精细化经营。目前，已经有越来越多的银行开始搭建金融市场智能交易、风控、定价体系，通过大数据、算法交易精准捕捉市场机会，动态调整交易策略、优化资产配置，降低人工操作风险，提升交易效率与盈利精准度，实现从粗放式规模扩张向精细化价值增长转型。

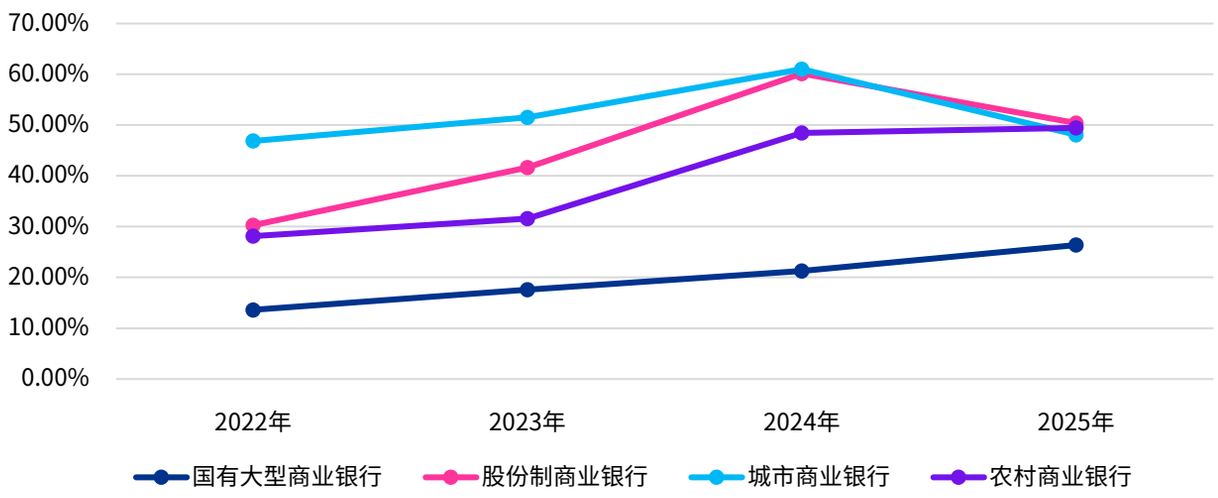
04 盈利模式：金融市场业务收益成为净利润的重要支柱

金融市场业务地位提升，更为直接的表现是其对净利润贡献度持续上升。国有大型商业银行金融市场业务收益占净利润比例由2022年的13.62%上升至2025年的26.38%，四年内几乎翻倍。对于传统信贷基础雄厚的大型银行而言，这一变化说明金融市场业务正在成为利润弹性的关键来源。

股份制商业银行、城市商业银行和农村商业银行的金融市场业务收益贡献更为突出。股份制商业银行该比例由2022年的30.29%上升至2024年的60.14%，2025年仍保持在50.40%；城市商业银行2024年达到61.01%，2025年为48.06%；农村商业银行由2022年的28.14%上升至2025年的49.45%。这些数据表明，在部分银行中，金融市场业务收益已经接近甚至一度超过净利润的一半，成为利润结构中的重要支柱。

© 2026 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。

图103 投资收益占净利润比例

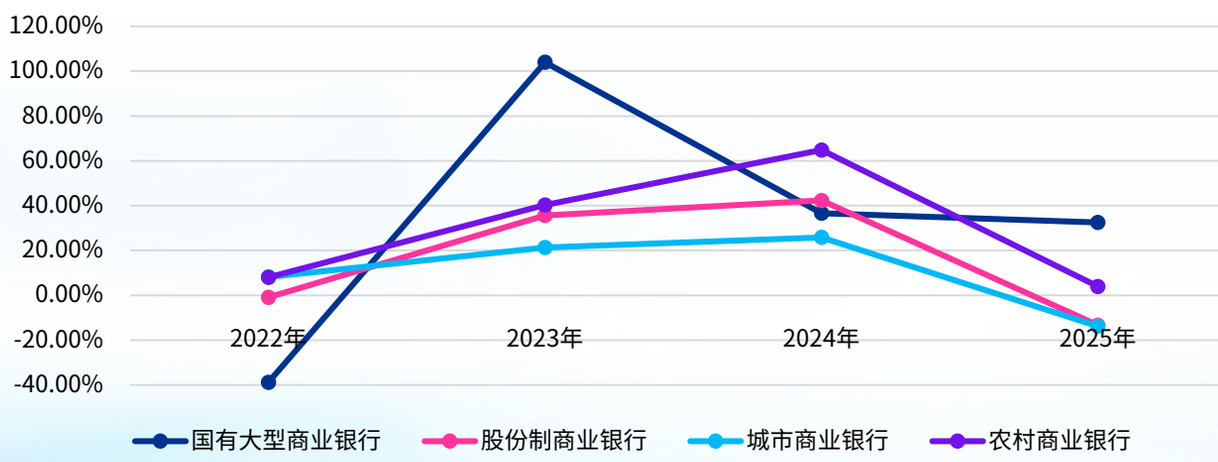


来源：毕马威分析

同时，我们也注意到，2025年的年报数据显示，个别城商行的投资净收益甚至高于其净利润水平，说明其金融市场业务正在积极发挥稳定器作用，成为银行稳定经营以及利润贡献的重要来源。

需要关注的是，由于金融市场固有的波动性，金融市场业务利润贡献的稳定性相对较差。特别是由于国内债券市场在2025年呈现震荡走势，对比2024年的债券大牛市，部分银行出现金融市场业务净收益下滑的情况：

图104 金融市场业务净收益增速



来源：毕马威分析

- 国有大型商业银行金融市场业务收益在2024年和2025年分别增长36.62%和32.56%，对利润形成持续拉动；
- 股份制商业银行2023年和2024年分别增长35.64%和42.35%，但2025年转为-13.29%；
- 城市商业银行2023年和2024年均保持20%以上的增长，但2025年也转为-13.80%；
- 农村商业银行2024年增长64.84%，2025年增速回落至3.99%。

© 2026 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。

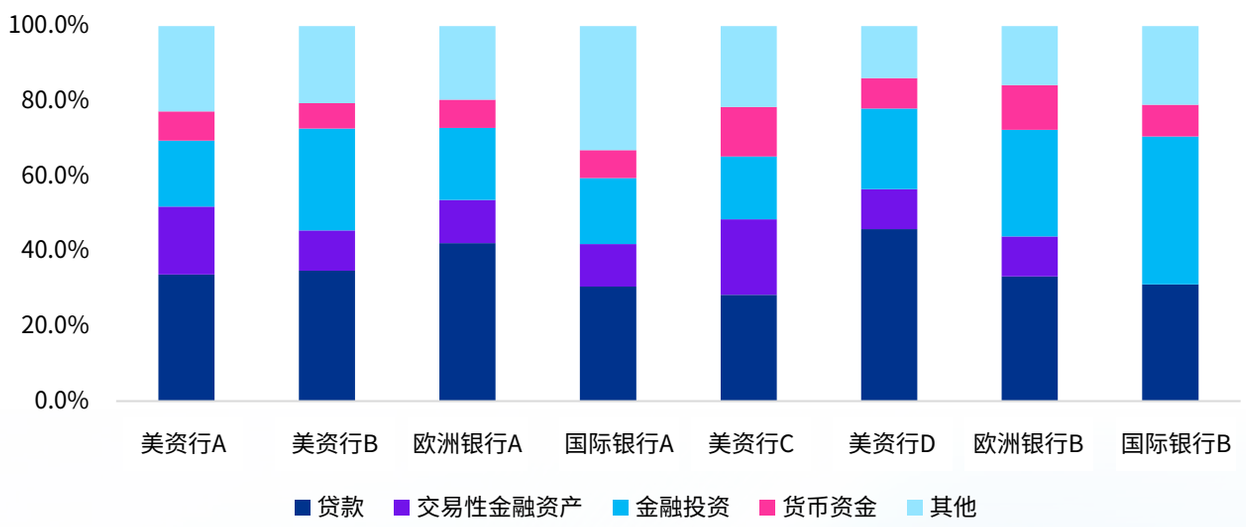
这种变化说明，金融市场业务能够在利率下行、债券价格上涨、汇兑收益改善或交易机会增加阶段显著贡献利润；但在市场利率上行、估值调整、汇率波动或交易收益回落时，也可能对净利润形成压力。因此，银行需要在“增厚收益”与“控制波动”之间寻求更优平衡，这对于商业银行金融市场业务经营又提出了更高挑战。

05 他山之石：境外银行金融市场业务分析及其借鉴

境外银行所处的金融市场发展更为成熟，其资产结构、收入结构可以作为国内银行业未来发展的方向。

从资产端来看，境外银行信贷业务规模占总资产的比例普遍在50%以下。在金融市场业务领域，部分领先银行的交易性金融资产占比可达20%以上，具体统计数据如下：

图105 2025年样本境外银行资产结构，%



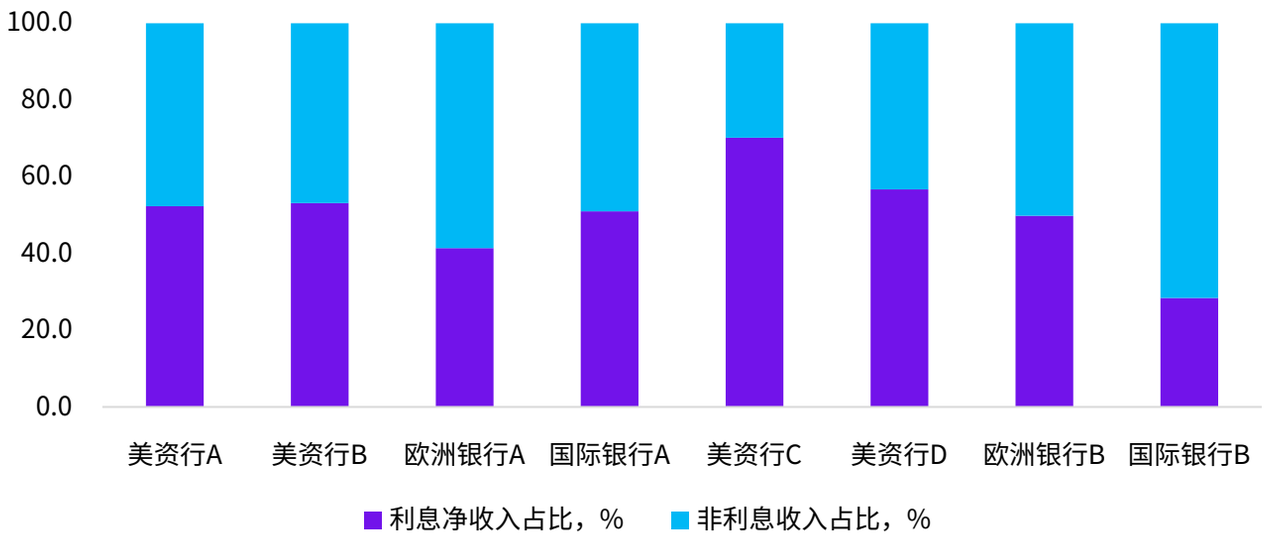
来源：Wind，毕马威分析
注：美资行B的金融投资口径为债务证券，欧洲银行A的金融投资包括债券投资和人寿保险保单投资。

诚然，境外不同银行的资产结构亦存在较大差异，反映出了不同银行在业务战略、发展路径、擅长领域上的不同。但总体而言，相比境内银行，其传统信贷业务占比较低，金融市场业务对支撑银行整体规模的作用更加明显。

© 2026 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。

从收入端来看，境外领先银行的非利息收入占比普遍较高，个别银行的非利息收入占比甚至达到了70%以上，反映了这些银行在金融市场和财富管理业务上的强劲发展，具体统计数据如下：

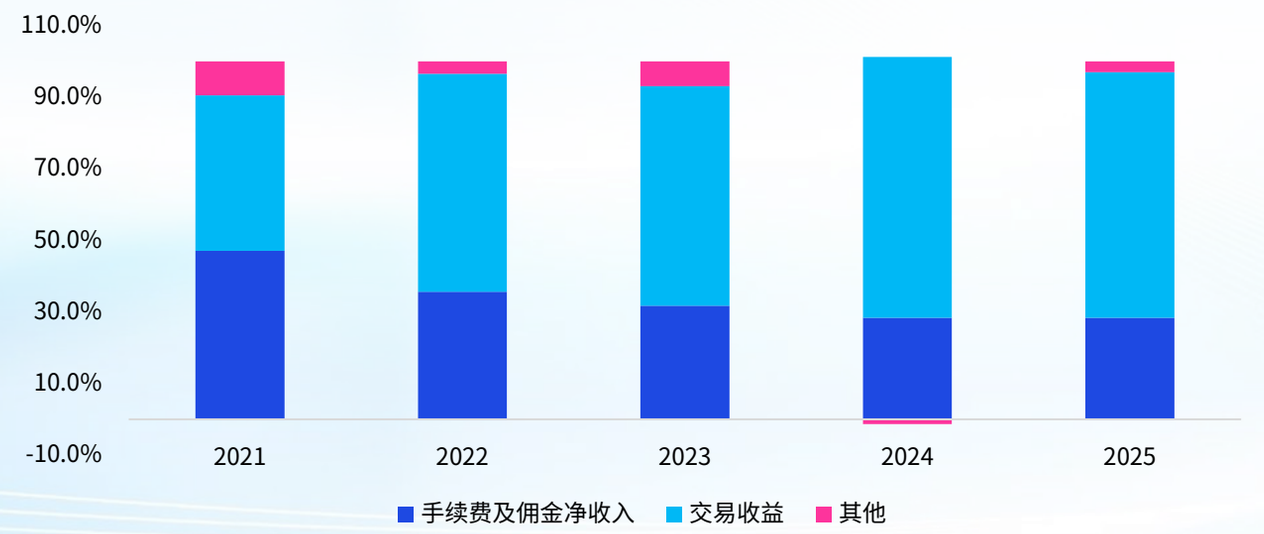
图106 2025年样本境外银行利息净收入和非利息收入占比，%



来源：Wind，毕马威分析

以非利息收入占比最高的国际银行B为例展开分析，其非利息收入近年来明显向交易收益倾斜。2025年，交易收益占比升至68.7%，而2021年仅为43.4%，四年提高25.3个百分点，已成为非息收入的主要来源。相比之下，手续费及佣金净收入的重要性有所下降。这种变化符合该集团深耕亚洲、中东和非洲市场，服务跨境企业客户的经营定位，收入更依赖外汇、利率和国际市场业务。这种“交易驱动”模式有利于提升收益弹性，但也使其盈利更容易受到全球流动性、汇率及资本市场波动的影响。该集团的竞争优势更多建立在交易银行和国际金融中介能力之上，而非单纯依赖手续费或财富管理收入，这对风险管理和市场环境适应能力提出更高要求。

图107 2021-2025年国际银行B非利息收入结构，%



来源：Wind，毕马威分析

© 2026 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。

考虑到境内外金融市场发展成熟度方面的差异，短期内境内银行金融市场业务的规模、收入贡献、利润贡献向境外银行靠拢的可行性不高。但是，境内银行应当参考境外银行金融市场业务的发展趋势，尽快夯实金融市场业务发展的核心能力：

业务机会捕捉与定价能力。境外领先银行深耕全球金融市场，依托“宏观研究、市场研判、客户洞察”三位一体的管理体系，捕捉利率、汇率、债券、衍生品、大宗商品等全市场波段机会，实现差异化、精细化自主定价，最大化赚取市场利差与服务收益。

金融市场业务系统平台。前中后台系统是金融市场业务高效运转的基础设施，是实现精准定价、智能风控、高效交易、精细化运营的核心支撑。通过建设数字化、自动化、智能化、一体化的金融市场业务系统，境外领先银行可实现前台交易、中台风控、后台清算核算、数据分析全流程打通，进而完成交易智能化、风控实时化、运营自动化、决策数据化。

风险管理能力。境外领先银行历经多次金融危机及风险事件，探索出覆盖市场风险、信用风险、流动性风险、操作风险、合规风险的全流程、穿透式金融市场业务风险管理体系，实现“事前准入、事中监控、事后处置”的闭环风控逻辑，其中事前建立严格的交易对手准入、产品准入、额度管控机制，根据交易对手资质、产品风险等级划分分层授权体系，杜绝高风险业务盲目扩张；事中搭建实时及日终风险监控系统，对交易敞口、市场波动幅度、风险指标、集中度风险进行动态监控，设置风险预警阈值，一旦触发风险信号，自动实现交易限制、额度锁定，快速遏制风险扩散；事后建立风险复盘与追责机制，对亏损交易、风险事件、合规问题进行深度剖析，优化风控规则与交易策略，形成风险管控迭代升级。

06 发展建议：提高金融市场业务专业化经营能力是商业银行的必然选择

对我国商业银行而言，金融市场业务在资产配置、价值贡献中的重要性持续凸显。如何提升金融市场业务能力、实现高质量发展，也成为当前银行业亟需破解的关键课题。立足我国银行业发展实际，借鉴境外领先银行的先进实践经验，我们提出如下建议：

一是发展金融市场业务不是过渡追求业务复杂化，不同类型的银行应该探索符合自身发展需要与风险承受能力的金融市场业务定位。

完善的金融市场业务发展依托于“宏观研究、市场研判、客户洞察”三位一体的管理体系，需要打破内部部门信息壁垒，整合资金、外汇、债券、衍生品等全品类业务资源，主动挖掘跨市场波段交易、结构性套利、跨境风险对冲、客户避险服务等多元化业务机会，创新“交易+服务”场景化、定制化经营模式。简言之，金融市场业务发展有技术壁垒，不同类型的银行应该因地制宜，探索符合自身发展需要与风险承受能力的金融市场业务定位。

资金实力、投资与交易能力以及风控能力较强的银行可对标国际大型银行，可充分借鉴其全球市场研判、全品类业务统筹经营经验，通过优化大类资产轮动与动态配置策略，提升金融市场业务经营效益，部分对冲传统存贷业务息差收窄的经营压力，同时打造跨境跨市场、一体化综合经营能力，服务境内外客户综合化、多样性、差异化金融需求。实力较弱的银行应该严控金融市场业务复杂度，审慎开展复杂产品、复杂业务模式及复杂交易策略，限制高风险及投机性业务，防止金融市场波动或投机行为对银行稳健经营造成冲击。

© 2026 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。

二是夯实信息化系统建设，筑牢金融市场业务发展根基。金融市场业务主要集中在总行，相对来说更有利于实施集约化管控和建立一体化信息系统，即在一体化、全链路智能化科技架构的基础上，搭建集前台交易、定价估值、中台风控计量、后台清算核算、经营分析于一体的全流程金融市场业务平台，打通客户、产品、风控、运营全链条数据壁垒，解决前中后台系统割裂问题，实现业务高效运转、智能风控、精准定价。其中，**在前台交易系统建设方面**，境内银行可整合债券、外汇、贵金属、衍生品、同业拆借等全品类交易功能，搭建集行情展示、智能交易、报价询价、订单管理、客户对接于一体的综合交易系统。接入国内外主流市场实时行情数据，搭载智能交易算法，支持批量交易、波段交易、对冲交易等多元化交易模式，同时打通对公、对私客户终端，实现客户需求一键对接、业务快速落地，大幅提升前台交易效率与市场响应速度。**在中台风控系统建设方面**，搭建独立的金融市场业务中台，整合风险计量、预警监控、风险交互等核心功能，实现风控规则系统化、风险计量智能化、额度管控实时化。**在后台清算核算系统建设方面**，实现全流程自动化、标准化运营升级，优化后台清算、交割、账务处理、税务核算、报表统计系统，实现交易完成后自动清算、自动记账、自动对账、自动生成监管报表，大幅减少人工干预，降低操作风险与运营成本。同时，搭建经营分析与绩效考核系统，基于业务数据自动核算单业务、单客户、单交易的收益、成本、风险资本占用，实现精细化绩效考核与经营复盘，为业务战略调整、资源倾斜、团队管理提供数字化依据。

三是完善风控与经营策略，平衡业务收益与风险管控。金融市场业务的风险管理体系应该立足于“全流程、穿透式、全覆盖”的功能定位，构建契合自身经营定位、适配业务规模的差异化专属风控体系，实现市场风险、信用风险、流动性风险、操作风险、合规风险全维度统筹管控，引入风险价值计量、压力测试、风险敞口测算等专业量化工具，搭建事前严格准入审批、事中动态实时监控、事后复盘追责优化的闭环风控机制，精准严控市场波动、汇率波动、流动性紧缺等各类风险，健全分层授权、额度管控、风险预警应急处置机制，实现业务拓展与风险防控深度协同、同向发力。

结语

总体而言，金融市场业务已经成为商业银行高质量经营的重要支点。未来银行业的竞争将不仅取决于信贷投放能力，也取决于金融市场业务的资产配置能力、交易定价能力、风险管理能力和客户综合服务能力。只有在收益、风险、资本和流动性之间形成动态平衡，商业银行才能真正发挥金融市场业务对经营转型和利润结构优化的战略支撑作用。

© 2026 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。

利率风险管理与套期保值运用

陶进伟
金融业风险管理咨询服务合伙人

朱曼雨
金融业风险管理咨询服务总监

2025年，人民银行实施适度宽松的货币政策，灵活高效运用降准降息等多种政策工具，货币市场继续保持低利率环境。此外，债券市场呈现区间震荡局势，波动特征明显。在此背景下，商业银行仍然面临资产负债结构转型和利率风险管理的挑战，长期限债券配置比重的上升增加了债券估值波动风险，并增加了经济价值管理的难度。除组合久期调节外，如何恰当使用衍生工具主动管理利率风险、调节核心指标表现是商业银行在近年来普遍思考的课题。本文分析了银行业套期保值实施情况和面临的挑战，并结合毕马威的观察和过往项目经验，分享套期保值机制和策略建设要点，以及风险缓释会计准则的最新展望。

01 趋势

表内调节弹性不足，监管指标面临压力

在低利率环境持续、信贷有效需求不足的背景下，商业银行的金融投资占比持续提升，债券资产成为调节风险敞口和规模结构、稳定经营收入的关键工具，但这也进一步放大了利率波动对利润、风险资本及监管指标的冲击。在市场利率震荡时，银行持有的债券资产价格波动大。作为银行投资配置和价值管控的主要组合，以公允价值计量且其变动计入其他综合收益（FVOCI）账户所能抵御的利率上行风险有限。此外，由于长久期投资配置比例增加，银行的经济价值指标面临较大的合规压力。

传统的利率风险管理主要通过债券规模或其他表内业务结构调整来调控风险敞口，但考虑上述挑战，在实际操作中，银行需要同时兼顾整体资产负债结构、净利息收入、资本、风险指标等多重因素，操作弹性不高，亟需借助更为高效和灵活的缓释手段对利率风险进行有效管理。

© 2026 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。

01 趋势

利率衍生工具的运用在利率风险管理中的作用日益凸显

近年来，国内利率衍生品交易规模大幅增长，市场参与者更加重视套期保值策略，利率互换等衍生品在利率风险管理中的作用日益凸显，已经成为利率风险表内调整手段的有益补充。国有行、股份制银行等陆续通过利率互换等工具的使用，管理利率波动风险，并调节重定价缺口结构。

风险缓释会计模型将迎来重大变革

2025年12月，国际会计准则理事会（IASB）发布了《风险缓释会计——对〈国际财务报告准则第9号〉和〈国际财务报告准则第7号〉的修订（征求意见稿）》，就新的风险缓释会计模型（Risk Mitigation Accounting Model，以下简称RMA模型）向全球利益相关方征求意见，征求意见的截止日期为2026年7月31日。

银行的利率风险管理是基于重定价缺口的动态管理过程，在利率风险管理活动中，银行将不同类型的资产或负债项目基于共同风险特征（如利率风险）进行聚合，通过缺口分析、久期分析、净利息收入（NII）模拟、经济价值（EVE）模拟等方式计量风险，并采用表内调整和表外对冲等方式缓释利率风险，以减少净利息收入波动及保护经济价值。通常，只要总体重定价风险缺口仍处于可接受的范围内，替换投资组合内的项目不一定会影响其风险管理决策，而现行套期会计模型并不适合上述动态组合的风险管理策略。因此，许多银行在实务中会面临操作复杂性，例如：

- 即使风险可能是在组合层面进行管理，但在运用套期会计时，根据现行准则，也只能针对单项资产或负债指定衍生工具。
- 根据投资组合中资产和负债的变化，银行需要经常终止和重新指定套期关系、或对于套期关系进行再平衡，套期关系的管理、套期有效性的评估和套期会计核算存在较大的操作成本。

RMA模型吸收了动态利率风险管理思路和方法，旨在解决现行套期会计准则在开放、动态风险管理中的实施问题，更清晰地反映银行重定价利率风险管理策略，并降低实施套期会计的操作复杂性，这对银行套期保值活动而言是一项重大的变革。

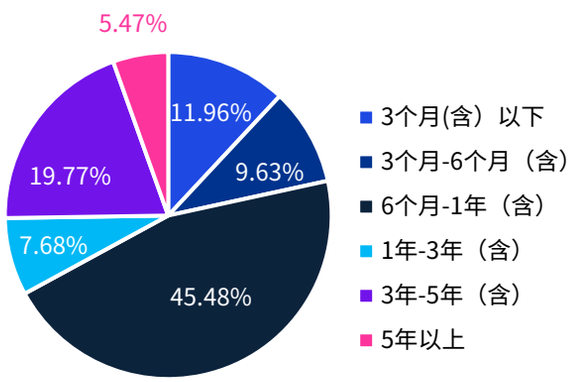
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 挑战及现状

利率风险套期工具有限，可操作空间有待提升

2025年，银行间市场利率互换的交易规模为人民币44.12万亿元，标债远期的交易规模为人民币3.6万亿元。其中，挂钩10年期国债、国开债的利率互换交易占比极小，活跃交易主要集中在1年以下、挂钩银行间7天回购定盘利率（FR007）的品种，并有部分交易集中在5年期、挂钩FR007的品种，这与银行所需要管理的长期限资产存在期限结构和定价基准上的错配。

图108 2025年银行间市场利率互换交易期限分布



来源：中国货币网，毕马威整理

图109 2025年银行间市场利率互换交易品种结构

挂钩利率	名义本金（人民币亿元）	占比
CDB10	311.00	0.07%
GB10	311.00	0.07%
D10/G10	311.00	0.07%
FDR007	4.00	0.00%
FR007	431,930.29	97.90%
LPR1Y	647.14	0.15%
LPR5Y	225.24	0.05%
SHIBOR3M	7,466.31	1.69%
SHIBORO/N	1.00	0.00%
合计	**441,206.98**	**100.00%**

来源：Wind，毕马威分析

银行在利率风险套期，特别是公允价值风险对冲的实施中，通常面临三方面的约束，一是利率互换的活跃品种以FR007为主，而银行所需管理的长期限资产主要集中在国债或地方债，二者在定价基准上存在错配，导致整体的套期效果有限。二是如果银行出于调节经济价值指标或重定价缺口期限结构的目的进行对冲操作，合理的交易策略为选择期限匹配的品种，而目前银行间市场长期限的利率互换品种交易量少，市场流动性不足，导致套期成本较高。三是市场容量不足，可操作和管理的规模受限，难以有效改善核心指标表现。

受到上述约束，银行所开展的套期保值活动更多集中在单类业务的策略对冲或价值管理上。站在整体的重定价缺口和利率风险管理角度，目前尚未形成有效的套期策略，并大规模运用利率类衍生工具。

套期会计实施覆盖度不高，会计反映存在错配

套期会计要求清晰的套期关系指定、定期的有效性评估、配套各类套期策略场景的套期会计模型，以及完整的信息披露等，其实施需要银行建立配套的管理机制、工作流程、核算制度和科目体系，以及信息披露方案。考虑套期会计实施复杂度高，且现行套期会计准则对动态风险管理活动的支持程度有限，已经开展银行账簿套期保值业务的银行也未全部使用套期会计进行核算。在未使用套期会计的情况下，部分银行将套期交易纳入交易账簿管理，未能准确反映风险管理属性和业务实质。

© 2026 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。

03 行动建议

结合利率风险管理目标和利率风险量化分析，建立科学的套期策略并进行动态管理

与表内调整相比，运用利率衍生工具进行表外对冲可以在短时间内快速对风险敞口进行调整，为银行提供了更高效且更弹性的风险管控工具，但是表外对冲一般需要额外成本，因此银行在制定套期策略时，需要全面分析和准确量化利率风险，识别真正需要管理的重定价缺口和其构成，并制定有效的套期策略。

银行利率风险管理的目标通常包括：一是短期内有效管理净利息收入的波动性；二是长期有效保护经济价值。在不同的管理目标下，银行的套期策略也会不同：

- 为了减少净利息收入的波动风险，银行需要基于短期的利率研判，分析哪些期限段的重定价缺口需要管理，并进而识别需要对冲的利率敏感性资产或负债项目或组合，在此基础上，使用利率互换、利率期权或利率掉期期权等工具锁定利率波动影响，或控制单边波动风险。

- 为了有效管理经济价值，银行需要结合对利率走势的周期性分析，识别长期内容易受到利率冲击的项目，并通过公允价值对冲方式管理利率波动，特别是利率上行风险。在套期策略的选择上，银行可以基于策略目标（改善指标或管理价值波动等）选择使用利率互换进行敞口对冲，或通过基点价值（DV01）、久期对冲操作降低利率波动影响。对于开放试点资质的银行，还可以考虑使用国债期货工具进行动态对冲管理。

无论采用哪种管理策略，套期保值活动的实施都不是一蹴而就的。银行需要根据其重定价缺口的结构和规模变化以及利率风险管理目标，对套期策略进行动态管理，包括定期进行策略回溯、定期通过缺口计量、压力测试等手段开展风险计量、校准表内调节和套期方案及目标、调整套期策略等。

配套套期会计实施，并做好风险缓释会计的实施准备

根据《银行业金融机构衍生产品交易业务管理暂行办法》规定，套期保值类衍生产品交易需符合套期会计规定，并划入银行账簿管理。仅具备基础类资格，即只能开展套期保值类衍生产品交易的银行机构在开展套期业务时，需要严格落实监管规定，建立套期会计实施工作机制和套期会计方案。具备普通类资格的银行虽然可以开展非套期保值类业务，但为了真实反映其衍生业务开展目的和风险管理属性，出于自身资产负债管理所开展的套期保值交易也应该参照上述规定，建立匹配的套期保值工作机制和套期会计实施方案，并进行准确的风险账簿划分。

结合现行套期会计准则要求和RMA的落地方向，银行在实施套期会计前，应该至少做好以下准备：

- 建立套期会计工作机制和工作流程，并与银行账簿利率风险管理、估值管理、资本管理、财务报告和信息披露等工作进行协同。
- 建立针对不同套期场景的套期会计实施方案，包括套期关系指定文档与策略方案、套期有效性评估方法、套期无效的产生场景及应对措施，以及套期会计模型选择、核算规则和信息披露要求等。
- 建立相应的系统化工具，实现全流程的线上化管理、自动计量和套期关系的动态监控。

© 2026 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。

03

商业银行财务摘要

© 2020 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，均是与瑞士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。

	银行名称	币种	总资产 百万元 2025	总资产 百万元 2024	归属于母公司的净资产 百万元 2025	归属于母公司的净资产 百万元 2024	贷款总额[1] 百万元 2025	贷款总额[1] 百万元 2024
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	53,477,773	48,821,746	4,244,259	3,969,841	30,564,109	28,428,853
2	中国农业银行股份有限公司	人民币	48,784,674	43,238,135	3,237,182	3,090,808	27,134,834	24,906,187
3	中国建设银行股份有限公司	人民币	45,631,818	40,571,149	3,663,411	3,322,127	27,772,827	25,843,294
4	中国银行股份有限公司	人民币	38,358,076	35,061,299	3,064,044	2,816,231	23,453,492	21,594,068
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	18,682,067	17,084,910	1,160,146	1,029,669	9,648,316	8,913,202
6	交通银行股份有限公司	人民币	15,548,388	14,900,717	1,269,232	1,144,306	9,143,362	8,576,078
7	招商银行股份有限公司	人民币	13,070,523	12,152,036	1,272,875	1,226,014	7,268,208	6,898,895
8	兴业银行股份有限公司	人民币	11,094,256	10,507,898	901,716	881,908	5,968,048	5,754,492
9	中信银行股份有限公司	人民币	10,131,028	9,532,722	828,813	789,264	5,886,059	5,741,843
10	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	10,081,746	9,461,880	816,914	736,329	5,718,226	5,407,058
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	7,832,567	7,814,969	689,637	642,859	4,467,526	4,488,440
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	7,165,319	6,959,021	604,800	587,700	3,999,448	3,946,275
13	平安银行股份有限公司	人民币	5,925,777	5,769,270	551,184	494,842	3,398,831	3,382,696
14	北京银行股份有限公司	人民币	4,938,273	4,219,186	377,259	354,715	2,405,258	2,215,990
15	江苏银行股份有限公司	人民币	4,931,316	3,952,042	337,961	303,590	2,477,192	2,103,512
16	华夏银行股份有限公司	人民币	4,737,619	4,376,491	395,746	361,982	2,575,517	2,374,683
17	广发银行股份有限公司	人民币	3,731,854	3,644,993	305,056	299,011	2,161,626	2,130,871
18	宁波银行股份有限公司	人民币	3,628,671	3,125,232	247,324	233,151	1,738,218	1,480,474
19	浙商银行股份有限公司	人民币	3,481,092	3,325,539	202,868	198,903	1,922,711	1,857,116
20	上海银行股份有限公司	人民币	3,308,752	3,226,656	256,200	254,193	1,446,783	1,411,095
21	南京银行股份有限公司	人民币	3,021,820	2,591,400	206,301	188,529	1,427,728	1,259,360
22	杭州银行股份有限公司	人民币	2,362,806	2,112,356	163,189	136,048	1,073,260	938,694
23	徽商银行股份有限公司	人民币	2,326,085	2,013,753	167,882	157,450	1,132,561	1,004,187
24	渤海银行股份有限公司	人民币	1,934,410	1,843,842	125,227	110,125	974,314	949,606
25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	1,665,744	1,514,942	137,127	131,694	797,287	714,273
26	恒丰银行股份有限公司	人民币	1,610,413	1,535,333	125,948	137,629	929,523	863,278
27	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	1,587,666	1,487,809	127,906	123,836	774,264	756,494
28	中原银行股份有限公司	人民币	1,414,293	1,365,197	96,237	96,558	740,597	719,653
29	成都银行股份有限公司	人民币	1,398,473	1,250,116	99,343	85,855	859,725	742,568
30	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	1,380,008	1,362,408	93,730	94,858	706,058	720,234
31	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	1,289,889	1,265,215	103,743	100,997	530,693	495,029
32	长沙银行股份有限公司	人民币	1,268,149	1,146,748	80,017	78,014	615,747	549,540
33	盛京银行股份有限公司	人民币	1,203,522	1,122,776	79,688	79,614	577,283	554,657
34	厦门国际银行股份有限公司	人民币	1,157,168	1,141,073	73,675	73,297	585,271	598,474
35	重庆银行股份有限公司	人民币	1,033,726	856,642	62,972	61,071	531,285	440,616
36	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	1,019,340	916,232	62,291	63,162	417,047	384,201
37	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	1,018,228	914,263	76,880	72,548	539,874	487,569
38	天津银行股份有限公司	人民币	982,403	925,994	70,241	68,547	493,622	453,655
39	广州银行股份有限公司	人民币	935,364	854,805	60,691	57,730	490,268	464,301
40	内蒙古农村商业银行股份有限公司	人民币	894,035	-	60,038	-	445,671	-

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

存款总额[2]		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
37,311,778	34,836,973	838,270	821,803	635,126	637,405	111,171	109,397	368,562	365,863	28.05%	28.04%
32,649,947	30,305,357	725,306	710,555	569,594	580,692	88,085	75,567	291,041	282,083	35.18%	34.40%
30,835,574	28,713,870	761,049	746,970	572,774	589,882	110,307	104,928	338,906	335,577	29.15%	29.44%
26,182,431	24,202,588	658,310	630,090	440,705	448,934	82,237	76,590	243,021	237,841	27.84%	28.77%
16,541,716	15,287,541	355,728	348,775	281,620	286,123	29,365	25,282	87,404	86,479	62.10%	64.23%
9,307,815	8,800,335	265,071	259,826	173,075	169,832	38,183	36,914	95,622	93,586	29.30%	29.90%
9,924,558	9,195,329	337,532	337,488	215,593	211,277	75,258	72,094	150,181	148,391	31.98%	31.89%
6,020,806	5,630,360	212,741	212,226	148,752	148,107	25,891	24,096	77,469	77,205	29.56%	29.50%
6,127,012	5,864,311	212,475	213,646	144,469	146,679	32,772	31,040	70,618	68,576	31.61%	32.49%
5,653,358	5,229,282	173,964	170,748	120,483	114,717	22,725	22,816	50,017	45,257	28.50%	29.16%
4,347,799	4,332,681	142,865	136,290	100,126	98,690	18,321	18,245	30,563	32,296	35.70%	37.65%
4,102,458	4,035,687	126,311	135,415	92,101	96,666	20,252	19,071	38,826	41,696	29.13%	29.81%
3,633,569	3,592,313	131,442	146,695	88,021	93,427	23,894	24,112	42,633	44,508	29.06%	27.66%
2,731,729	2,483,575	68,036	70,420	52,875	51,910	3,825	3,458	20,086	26,334	30.90%	28.93%
2,589,724	2,160,655	87,942	80,815	67,518	55,957	5,655	4,417	34,501	31,843	26.67%	24.73%
2,409,626	2,184,137	91,914	97,146	62,948	62,063	5,576	5,443	27,200	27,676	30.61%	29.80%
2,190,040	2,257,249	63,942	69,237	47,988	49,651	10,068	10,974	13,029	15,284	38.22%	37.64%
2,058,755	1,869,624	71,969	66,631	53,161	47,993	6,085	4,655	29,333	27,127	32.72%	35.52%
2,043,466	1,922,289	62,514	67,650	44,459	45,157	3,752	4,487	12,931	15,186	32.09%	30.25%
1,757,869	1,740,585	54,761	52,986	33,344	32,486	3,707	3,959	24,193	23,560	23.31%	23.82%
1,709,148	1,527,641	55,542	50,273	34,902	26,627	4,282	2,593	21,807	20,177	26.07%	28.08%
1,458,999	1,289,515	38,799	38,381	27,592	24,457	4,207	3,720	19,029	16,983	30.03%	29.41%
1,295,671	1,166,921	37,670	37,232	28,913	28,591	2,735	2,849	16,525	15,414	29.07%	27.63%
1,138,775	1,067,562	25,970	25,482	17,421	15,542	2,293	2,974	5,498	5,256	38.01%	39.01%
1,028,728	941,946	28,648	28,261	24,261	22,494	1,294	1,612	12,128	11,513	31.22%	31.86%
944,586	877,756	27,159	25,775	22,572	20,762	2,573	2,339	5,907	5,454	35.76%	35.96%
1,156,886	1,092,918	25,870	26,641	19,317	20,107	2,001	2,042	12,313	12,288	32.99%	33.30%
981,289	911,800	26,507	25,955	22,519	21,543	1,447	1,418	3,589	3,446	38.34%	38.80%
988,557	885,859	23,603	22,982	20,006	18,461	500	710	13,283	12,858	23.73%	23.93%
1,008,267	979,459	15,390	15,832	13,689	13,615	684	562	2,122	2,081	40.00%	39.33%
904,830	862,942	16,271	18,063	12,379	11,694	1,027	1,004	8,149	7,973	37.65%	37.08%
802,154	736,738	25,471	25,936	19,305	20,564	1,374	1,392	8,108	7,827	27.75%	28.45%
806,338	805,891	7,485	8,479	7,326	6,887	210	116	531	621	70.72%	64.20%
701,248	707,353	12,656	15,579	7,537	6,544	1,198	1,023	1,245	1,592	47.09%	37.40%
565,704	474,117	15,113	13,679	12,459	10,176	598	888	5,654	5,117	27.90%	28.41%
738,579	713,113	14,546	14,243	9,839	9,837	441	368	1,146	920	35.59%	36.10%
748,861	672,724	19,003	18,350	15,817	15,226	471	451	7,027	6,465	28.22%	31.58%
541,115	500,957	16,955	16,709	12,448	11,314	1,185	1,679	3,866	3,802	27.66%	28.23%
553,599	507,763	12,565	13,785	8,353	9,667	724	1,004	1,183	1,012	34.05%	30.80%
802,246	-	10,179	-	10,081	-	(77)	-	8	-	75.48%	-

© 2026 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。

	银行名称	币种	净资产收益率 %（保留两位小数） 2025	2024	净利差 %（保留两位小数） 2025	2024	净利息收益率 (净息差) %（保留两位小数） 2025	2024
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	9.45%	9.88%	1.15%	1.23%	1.28%	1.42%
2	中国农业银行股份有限公司	人民币	10.16%	10.46%	1.16%	1.27%	1.28%	1.42%
3	中国建设银行股份有限公司	人民币	10.04%	10.69%	1.20%	1.33%	1.34%	1.51%
4	中国银行股份有限公司	人民币	8.94%	9.50%	1.10%	1.22%	1.26%	1.40%
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	8.67%	9.84%	1.65%	1.85%	1.66%	1.87%
6	交通银行股份有限公司	人民币	8.38%	9.08%	1.08%	1.11%	1.20%	1.27%
7	招商银行股份有限公司	人民币	13.44%	14.49%	1.78%	1.86%	1.87%	1.98%
8	兴业银行股份有限公司	人民币	9.15%	9.89%	1.50%	1.56%	1.71%	1.82%
9	中信银行股份有限公司	人民币	9.39%	9.79%	1.60%	1.71%	1.63%	1.77%
10	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	6.76%	6.28%	1.37%	1.37%	1.42%	1.42%
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	4.93%	5.18%	1.31%	1.28%	1.40%	1.39%
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	7.00%	7.93%	1.32%	1.45%	1.40%	1.54%
13	平安银行股份有限公司	人民币	9.15%	10.08%	1.76%	1.83%	1.78%	1.87%
14	北京银行股份有限公司	人民币	6.11%	8.88%	1.26%	1.47%	1.27%	1.47%
15	江苏银行股份有限公司	人民币	13.14%	13.59%	1.71%	1.86%	1.73%	1.86%
16	华夏银行股份有限公司	人民币	8.32%	8.84%	1.63%	1.61%	1.56%	1.59%
17	广发银行股份有限公司	人民币	4.69%	5.51%	1.31%	1.40%	1.43%	1.54%
18	宁波银行股份有限公司	人民币	13.11%	13.59%	1.76%	1.91%	1.74%	1.86%
19	浙商银行股份有限公司	人民币	6.80%	8.49%	1.46%	1.52%	1.60%	1.71%
20	上海银行股份有限公司	人民币	9.69%	10.01%	1.16%	1.22%	1.16%	1.17%
21	南京银行股份有限公司	人民币	12.05%	12.97%	1.60%	1.64%	1.82%	1.94%
22	杭州银行股份有限公司	人民币	14.65%	16.00%	1.36%	1.51%	1.36%	1.41%
23	徽商银行股份有限公司	人民币	11.51%	11.86%	1.31%	1.49%	1.49%	1.71%
24	渤海银行股份有限公司	人民币	5.20%	4.44%	1.26%	1.12%	1.37%	1.31%
25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	9.18%	9.28%	1.51%	1.51%	1.60%	1.61%
26	恒丰银行股份有限公司	人民币	4.08%	3.83%	1.45%	1.41%	1.56%	1.52%
27	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	9.74%	10.35%	1.33%	1.45%	1.37%	1.50%
28	中原银行股份有限公司	人民币	3.53%	3.47%	1.58%	1.52%	1.68%	1.61%
29	成都银行股份有限公司	人民币	15.39%	17.81%	1.55%	1.62%	1.59%	1.66%
30	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	2.37%	1.97%	1.03%	1.06%	1.08%	1.11%
31	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	8.58%	9.22%	0.94%	0.93%	0.99%	0.99%
32	长沙银行股份有限公司	人民币	11.24%	11.81%	1.95%	2.20%	1.85%	2.11%
33	盛京银行股份有限公司	人民币	未披露	0.80%	1.49%	1.02%	0.87%	0.80%
34	厦门国际银行股份有限公司	人民币	1.85%	1.73%	0.77%	0.69%	0.73%	0.64%
35	重庆银行股份有限公司	人民币	9.50%	9.29%	1.35%	1.22%	1.39%	1.35%
36	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	1.13%	0.69%	1.22%	1.38%	1.20%	1.31%
37	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	10.13%	10.12%	1.61%	1.76%	1.71%	1.84%
38	天津银行股份有限公司	人民币	5.59%	5.70%	1.61%	1.55%	1.53%	1.47%
39	广州银行股份有限公司	人民币	1.85%	1.61%	1.15%	1.48%	1.05%	1.35%
40	内蒙古农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	-	未披露	-	未披露	-

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
1.31%	1.34%	2.79%	2.87%	213.60%	214.91%	18.76%	19.39%	14.94%	15.36%	13.57%	14.10%
1.27%	1.30%	3.71%	3.88%	292.55%	299.61%	17.93%	18.19%	12.97%	13.63%	11.08%	11.42%
1.31%	1.34%	3.06%	3.12%	233.15%	233.60%	19.69%	19.69%	15.47%	15.21%	14.63%	14.48%
1.23%	1.25%	2.47%	2.50%	200.37%	200.60%	18.85%	18.76%	14.34%	14.38%	12.53%	12.20%
0.95%	0.90%	2.17%	2.58%	227.94%	286.15%	14.52%	14.44%	12.10%	11.89%	10.53%	9.56%
1.28%	1.31%	2.67%	2.64%	208.38%	201.94%	15.96%	16.02%	12.70%	12.11%	11.43%	10.24%
0.94%	0.95%	3.68%	3.92%	391.79%	411.98%	18.24%	19.05%	16.51%	17.48%	14.16%	14.86%
1.08%	1.07%	2.47%	2.55%	228.41%	237.78%	13.56%	14.28%	10.64%	11.23%	9.70%	9.75%
1.15%	1.16%	2.33%	2.43%	203.61%	209.43%	12.80%	13.36%	10.90%	11.26%	9.48%	9.72%
1.26%	1.36%	2.53%	2.54%	200.72%	186.96%	12.47%	13.19%	9.99%	10.04%	8.99%	8.92%
1.49%	1.47%	2.12%	2.09%	142.04%	141.94%	13.06%	12.89%	11.47%	11.00%	9.38%	9.36%
1.27%	1.25%	2.22%	2.26%	174.14%	180.59%	13.71%	14.13%	11.75%	11.98%	9.69%	9.82%
1.05%	1.06%	2.33%	2.66%	220.88%	250.71%	13.77%	13.11%	11.49%	10.69%	9.36%	9.12%
1.29%	1.31%	2.58%	2.73%	200.21%	208.75%	12.88%	13.06%	11.70%	11.97%	8.37%	8.95%
0.84%	0.89%	2.70%	3.12%	322.98%	350.10%	12.87%	12.99%	11.67%	11.82%	8.93%	9.12%
1.55%	1.60%	2.23%	2.59%	143.30%	161.89%	13.16%	13.44%	11.75%	11.70%	9.38%	9.77%
1.44%	1.53%	2.40%	2.53%	166.89%	165.60%	14.40%	14.86%	11.18%	11.65%	9.32%	9.67%
0.76%	0.76%	2.83%	2.97%	373.16%	389.35%	14.30%	15.32%	10.40%	11.03%	9.34%	9.84%
1.36%	1.38%	2.11%	2.46%	155.37%	178.67%	12.12%	12.61%	9.60%	9.61%	8.40%	8.38%
1.18%	1.18%	2.89%	3.18%	244.94%	269.81%	14.00%	14.21%	11.09%	11.24%	10.65%	10.35%
0.83%	0.83%	2.61%	2.77%	313.62%	335.27%	13.15%	13.72%	10.64%	11.12%	9.35%	9.36%
0.76%	0.76%	3.81%	4.11%	502.24%	541.45%	14.37%	13.80%	11.76%	11.05%	9.59%	8.85%
0.98%	0.99%	2.73%	2.82%	278.79%	286.47%	13.77%	13.72%	11.38%	11.41%	9.89%	9.83%
1.66%	1.76%	2.68%	2.73%	162.16%	155.19%	12.48%	11.63%	10.13%	9.30%	8.40%	8.35%
1.08%	1.18%	3.96%	4.28%	367.26%	363.44%	14.46%	16.12%	13.27%	14.93%	12.67%	14.24%
1.35%	1.49%	2.19%	2.31%	162.30%	154.40%	12.63%	13.30%	9.89%	11.43%	8.78%	8.92%
0.96%	0.97%	3.15%	3.40%	328.87%	352.35%	16.81%	17.15%	14.47%	14.76%	14.44%	14.73%
1.96%	2.02%	3.25%	3.14%	165.75%	155.03%	13.52%	13.02%	11.38%	10.93%	8.89%	8.46%
0.68%	0.66%	2.91%	3.16%	426.17%	479.29%	13.81%	13.88%	10.02%	9.74%	8.91%	9.06%
1.86%	1.66%	3.00%	3.06%	161.85%	184.34%	13.98%	14.52%	11.15%	11.42%	9.61%	9.90%
1.06%	0.96%	2.88%	3.11%	272.23%	322.71%	15.08%	14.93%	12.66%	12.48%	11.43%	11.24%
1.15%	1.17%	3.24%	3.66%	280.86%	312.80%	13.95%	14.20%	11.35%	11.81%	10.05%	10.12%
2.69%	2.68%	3.69%	3.80%	155.38%	157.00%	13.76%	14.69%	11.50%	12.24%	9.65%	10.26%
2.01%	2.12%	2.25%	2.23%	156.24%	156.97%	12.52%	12.97%	9.79%	10.19%	8.46%	8.81%
1.14%	1.25%	2.80%	3.05%	245.58%	245.08%	12.55%	14.46%	9.62%	11.20%	8.53%	9.88%
2.80%	2.84%	5.55%	5.75%	198.26%	202.59%	13.52%	13.61%	12.28%	12.37%	8.48%	8.68%
1.02%	1.02%	4.60%	4.43%	452.17%	435.55%	15.67%	15.24%	12.05%	12.32%	10.42%	10.58%
1.70%	1.70%	2.91%	2.87%	171.56%	169.21%	13.13%	13.59%	9.96%	10.47%	9.08%	9.53%
1.73%	1.84%	2.85%	2.93%	164.68%	158.76%	12.89%	13.61%	9.32%	10.00%	7.81%	9.10%
3.40%	-	4.56%	-	134.09%	-	13.30%	-	12.15%	-	12.04%	-

© 2026 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。

	银行名称	币种	总资产 百万元 2025	总资产 百万元 2024	归属于母公司的净资产 百万元 2025	归属于母公司的净资产 百万元 2024	贷款总额 百万元 2025	贷款总额 百万元 2024
41	吉林银行股份有限公司	人民币	863,252	745,836	57,205	50,628	552,183	491,155
42	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	837,764	816,978	61,477	60,268	453,146	421,918
43	青岛银行股份有限公司	人民币	814,960	689,963	49,167	43,932	398,116	341,563
44	齐鲁银行股份有限公司	人民币	804,381	689,539	53,513	48,108	383,547	337,832
45	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	796,016	745,904	60,295	59,551	410,177	381,779
46	苏州银行股份有限公司	人民币	789,421	693,714	61,027	52,911	373,912	333,818
47	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	766,290	651,776	63,236	56,301	424,941	439,995
48	郑州银行股份有限公司	人民币	743,674	676,365	55,061	54,445	411,575	388,705
49	贵阳银行股份有限公司	人民币	743,462	705,669	69,310	66,870	353,328	340,474
50	四川银行股份有限公司	人民币	713,861	433,420	43,643	36,613	376,114	222,861
51	东莞银行股份有限公司	人民币	689,281	672,730	46,458	43,610	388,837	366,323
52	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	677,408	653,940	67,144	65,382	205,045	234,594
53	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	628,603	584,986	48,069	46,789	423,494	407,861
54	湖南银行股份有限公司	人民币	621,675	565,338	46,267	40,213	338,222	314,825
55	湖北银行股份有限公司	人民币	621,538	523,111	48,739	39,696	367,496	306,652
56	贵州银行股份有限公司	人民币	610,381	589,987	49,992	48,807	379,823	347,674
57	长安银行股份有限公司	人民币	604,513	542,291	35,306	33,960	356,001	324,663
58	桂林银行股份有限公司	人民币	601,526	576,447	46,764	43,948	389,129	363,487
59	河北银行股份有限公司	人民币	598,325	569,600	48,835	47,307	328,834	331,918
60	江西银行股份有限公司	人民币	589,219	573,635	47,459	47,784	364,394	353,759
61	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	586,370	560,339	46,641	41,541	358,091	348,324
62	汉口银行股份有限公司	人民币	576,880	554,585	35,458	37,382	342,583	324,657
63	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	552,581	520,371	37,799	38,066	322,664	286,751
64	西安银行股份有限公司	人民币	538,166	480,370	40,107	33,404	298,469	237,785
65	兰州银行股份有限公司	人民币	530,015	486,285	35,405	35,540	264,494	254,729
66	九江银行股份有限公司	人民币	523,435	516,459	47,970	41,747	330,930	322,756
67	温州银行股份有限公司	人民币	521,390	505,386	32,173	30,708	317,135	298,063
68	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	517,041	458,677	25,912	21,545	251,659	233,628
69	大连银行股份有限公司	人民币	511,460	520,282	37,619	37,801	273,722	276,083
70	浙江网商银行股份有限公司	人民币	504,588	471,035	33,046	29,751	314,114	303,585
71	威海银行股份有限公司	人民币	504,520	441,464	33,300	28,898	228,780	212,110
72	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	502,783	495,032	45,091	40,747	279,211	267,060
73	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	501,427	455,299	38,431	37,793	254,659	231,083
74	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	496,747	479,878	38,375	37,133	263,280	256,914
75	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	492,554	478,804	29,152	30,227	284,544	284,587
76	广东华兴银行股份有限公司	人民币	485,568	465,458	32,692	35,282	264,768	249,729
77	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	477,045	455,986	39,263	38,464	296,344	288,581
78	广东华润银行股份有限公司	人民币	472,806	434,040	33,333	32,853	263,077	241,870
79	昆仑银行股份有限公司	人民币	467,794	455,560	41,254	40,684	241,435	229,211
80	厦门银行股份有限公司	人民币	453,099	407,795	33,456	31,639	243,732	205,850

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
646,534	572,173	15,203	13,645	14,385	11,563	1,090	985	2,134	1,491	37.91%	44.31%
629,503	609,890	13,950	14,856	12,421	12,616	273	374	5,132	6,141	32.90%	32.09%
512,121	443,426	14,573	13,498	11,070	9,874	1,452	1,510	5,188	4,264	31.62%	34.95%
497,960	449,034	13,135	12,496	10,519	9,031	1,198	1,264	5,713	4,986	28.35%	27.41%
555,048	530,172	11,697	12,312	8,827	9,174	399	457	3,854	4,625	38.36%	37.44%
481,850	427,397	12,356	12,224	8,660	7,905	1,066	1,059	5,348	5,068	34.99%	36.79%
596,421	508,367	36,284	38,128	28,606	30,198	6,183	6,588	11,012	10,903	19.23%	24.68%
474,947	413,096	12,921	12,877	10,864	10,365	406	472	1,895	1,876	27.67%	28.95%
456,356	430,376	12,999	14,931	10,200	11,121	269	349	5,249	5,164	29.81%	26.73%
481,620	289,829	11,067	7,916	9,041	5,774	245	169	2,518	2,031	36.73%	41.21%
458,708	447,427	9,301	10,197	7,323	7,119	934	737	3,082	3,738	40.49%	39.00%
411,497	395,507	16,224	16,750	8,033	8,156	3,717	3,092	6,722	8,021	55.50%	51.80%
462,410	440,616	12,013	12,837	8,892	9,276	398	388	3,888	3,843	32.32%	30.24%
369,472	333,077	10,868	11,402	8,557	8,154	326	553	3,318	3,359	30.78%	29.72%
469,282	385,972	10,271	10,161	8,335	7,502	287	319	3,213	2,658	31.76%	28.79%
385,240	375,002	12,596	12,418	10,100	9,162	1,062	301	4,021	3,779	28.90%	28.55%
431,080	434,553	10,314	9,461	9,794	9,017	(676)	(601)	2,242	2,176	37.05%	33.66%
410,452	398,644	11,889	12,054	10,948	10,363	16	128	1,945	2,292	37.27%	37.01%
456,701	437,079	8,757	13,725	7,807	8,848	172	244	1,595	1,956	34.95%	25.18%
399,961	390,933	9,028	11,559	7,747	8,603	461	563	964	1,057	33.33%	28.48%
435,744	415,708	11,276	11,538	8,808	8,510	363	281	4,682	4,616	29.52%	29.32%
422,895	400,134	9,965	8,849	7,712	6,767	142	125	1,111	1,055	30.46%	33.32%
379,445	345,369	9,469	10,241	7,276	6,875	474	378	3,273	3,142	33.95%	31.11%
351,466	330,015	9,966	8,190	8,820	5,524	351	350	2,650	2,559	20.67%	24.44%
376,271	356,168	7,795	7,854	6,247	5,991	240	250	1,865	1,888	31.89%	31.30%
405,067	386,963	10,477	10,388	8,599	9,171	578	847	828	744	34.14%	33.68%
370,762	359,667	10,407	9,266	8,805	7,205	421	932	2,093	1,920	28.74%	31.04%
394,027	362,996	6,515	6,775	5,153	4,605	40	94	1,912	1,874	47.49%	42.37%
360,909	355,657	4,898	5,404	3,099	3,517	556	495	625	621	56.23%	46.01%
359,144	344,060	20,563	21,314	15,694	15,934	4,233	4,375	3,293	3,166	23.65%	21.65%
351,276	301,952	9,918	9,316	7,717	7,000	743	574	2,252	1,992	22.84%	22.88%
335,831	326,673	10,027	11,033	7,362	7,221	815	782	3,128	2,856	36.47%	30.74%
369,253	345,369	9,473	9,361	6,855	6,902	1,125	871	3,032	2,946	31.35%	32.73%
343,511	330,859	7,776	8,427	5,823	6,079	337	308	2,829	3,397	37.06%	33.39%
361,451	346,552	7,675	7,843	6,597	6,773	274	237	469	882	43.82%	43.70%
346,912	321,773	7,351	8,367	5,612	5,362	225	309	1,505	2,852	35.44%	32.82%
395,179	365,795	16,744	17,557	14,696	14,778	539	572	5,316	5,262	43.34%	41.51%
326,063	298,269	6,205	7,132	4,555	4,578	369	325	471	444	41.72%	35.41%
307,198	297,941	7,691	8,427	8,144	8,513	(1,114)	(1,472)	1,836	1,704	37.88%	33.17%
248,863	218,908	5,860	5,759	4,195	4,005	408	381	2,635	2,595	38.69%	38.88%

© 2026 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。

	银行名称	币种	净资产收益率 %（保留两位小数） 2025	2024	净利差 %（保留两位小数） 2025	2024	净利息收益率 (净息差) %（保留两位小数） 2025	2024
41	吉林银行股份有限公司	人民币	3.89%	3.19%	2.09%	1.94%	2.04%	1.87%
42	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	8.45%	10.88%	1.52%	1.65%	1.62%	1.75%
43	青岛银行股份有限公司	人民币	12.68%	11.51%	1.68%	1.76%	1.66%	1.73%
44	齐鲁银行股份有限公司	人民币	12.17%	12.52%	1.47%	1.44%	1.53%	1.51%
45	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	6.18%	8.10%	1.19%	1.30%	1.25%	1.35%
46	苏州银行股份有限公司	人民币	10.66%	11.68%	1.33%	1.45%	1.33%	1.38%
47	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	18.94%	21.04%	4.07%	5.07%	4.23%	5.29%
48	郑州银行股份有限公司	人民币	3.16%	3.21%	1.54%	1.63%	1.61%	1.72%
49	贵阳银行股份有限公司	人民币	7.97%	8.35%	1.61%	1.73%	1.58%	1.75%
50	四川银行股份有限公司	人民币	6.11%	5.76%	2.06%	1.90%	1.99%	1.81%
51	东莞银行股份有限公司	人民币	7.23%	9.47%	1.19%	1.35%	1.19%	1.26%
52	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	1.48%	1.53%	1.50%	1.60%
53	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	8.11%	8.55%	1.55%	1.97%	1.59%	1.71%
54	湖南银行股份有限公司	人民币	8.52%	9.32%	1.76%	1.89%	1.66%	1.63%
55	湖北银行股份有限公司	人民币	7.27%	7.20%	1.57%	1.60%	1.56%	1.62%
56	贵州银行股份有限公司	人民币	7.60%	7.50%	1.89%	1.81%	1.88%	1.77%
57	长安银行股份有限公司	人民币	7.73%	7.91%	1.78%	1.75%	1.82%	1.82%
58	桂林银行股份有限公司	人民币	4.44%	6.26%	2.08%	2.03%	2.05%	2.02%
59	河北银行股份有限公司	人民币	2.91%	4.11%	1.47%	1.80%	1.47%	1.79%
60	江西银行股份有限公司	人民币	1.52%	1.77%	1.32%	1.58%	1.41%	1.64%
61	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	11.55%	12.78%	1.65%	1.75%	1.62%	1.71%
62	汉口银行股份有限公司	人民币	2.69%	2.98%	1.53%	1.26%	1.49%	1.35%
63	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	9.25%	9.48%	1.78%	1.98%	1.61%	1.67%
64	西安银行股份有限公司	人民币	7.74%	7.97%	1.78%	1.29%	1.85%	1.36%
65	兰州银行股份有限公司	人民币	5.36%	5.65%	1.33%	1.42%	1.37%	1.43%
66	九江银行股份有限公司	人民币	1.40%	1.22%	1.71%	1.85%	1.75%	1.92%
67	温州银行股份有限公司	人民币	7.07%	6.82%	1.57%	1.31%	1.84%	1.55%
68	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	8.06%	9.29%	1.22%	1.26%	1.15%	1.26%
69	大连银行股份有限公司	人民币	1.91%	1.92%	0.90%	1.00%	0.71%	0.81%
70	浙江网商银行股份有限公司	人民币	11.34%	12.54%	3.48%	3.45%	3.50%	3.60%
71	威海银行股份有限公司	人民币	8.50%	7.55%	1.56%	1.63%	1.68%	1.77%
72	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	7.94%	7.62%	1.59%	1.67%	1.60%	1.67%
73	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	7.95%	8.15%	1.52%	1.66%	1.55%	1.65%
74	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	7.49%	9.44%	1.25%	1.37%	1.28%	1.40%
75	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	0.85%	2.23%	1.32%	1.41%	1.39%	1.50%
76	广东华兴银行股份有限公司	人民币	4.34%	10.19%	1.29%	1.36%	1.31%	1.33%
77	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	3.38%	3.68%	3.42%	3.71%
78	广东华润银行股份有限公司	人民币	1.23%	1.14%	1.15%	1.26%	1.11%	1.23%
79	昆仑银行股份有限公司	人民币	4.47%	4.28%	1.80%	1.97%	1.86%	2.05%
80	厦门银行股份有限公司	人民币	9.05%	9.36%	1.07%	1.07%	1.09%	1.13%

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
1.67%	1.50%	2.78%	2.56%	161.00%	163.31%	12.51%	11.33%	9.68%	10.06%	9.04%	9.32%
1.34%	1.11%	3.09%	2.87%	229.91%	258.98%	15.16%	15.40%	13.83%	14.06%	13.75%	13.42%
0.97%	1.14%	2.83%	2.74%	292.30%	241.32%	13.37%	13.80%	10.48%	10.67%	8.67%	9.11%
1.05%	1.19%	3.74%	3.83%	355.91%	322.38%	14.80%	15.17%	12.68%	12.93%	11.61%	10.75%
1.79%	1.84%	3.72%	3.82%	207.68%	207.72%	15.41%	16.54%	13.33%	14.37%	13.30%	14.34%
0.82%	0.83%	3.45%	4.01%	418.60%	483.50%	14.46%	14.87%	11.62%	11.78%	9.53%	9.77%
1.41%	1.44%	4.26%	4.36%	303.15%	302.90%	13.78%	12.97%	12.73%	11.93%	12.73%	11.93%
1.71%	1.79%	3.18%	3.27%	185.81%	182.99%	11.71%	12.06%	10.44%	10.81%	8.45%	8.76%
1.59%	1.58%	3.74%	4.05%	235.62%	257.07%	15.35%	15.20%	14.14%	14.00%	13.11%	12.94%
1.59%	1.38%	4.08%	4.39%	256.97%	317.57%	14.45%	15.26%	10.30%	12.28%	9.42%	12.28%
1.10%	1.01%	2.10%	2.15%	191.50%	212.01%	13.50%	13.93%	10.20%	10.31%	9.09%	9.31%
0.41%	0.36%	1.53%	1.52%	371.60%	422.30%	18.70%	17.40%	18.00%	16.50%	18.00%	16.50%
1.23%	1.22%	3.00%	3.29%	246.04%	272.42%	14.68%	14.84%	11.92%	12.07%	10.62%	10.49%
1.69%	1.65%	2.97%	2.92%	175.34%	177.32%	12.82%	12.29%	10.61%	10.01%	9.38%	8.66%
1.82%	1.95%	4.04%	4.61%	221.36%	236.22%	12.63%	12.01%	10.47%	9.70%	8.96%	7.94%
1.65%	1.72%	5.42%	5.42%	329.10%	315.98%	14.08%	14.30%	12.19%	13.16%	11.34%	12.24%
1.88%	1.85%	2.87%	3.21%	152.56%	173.44%	11.53%	12.86%	9.52%	10.73%	8.17%	9.15%
1.68%	1.74%	2.29%	2.29%	136.38%	131.76%	11.44%	11.74%	10.24%	10.53%	8.17%	8.74%
1.50%	1.50%	2.71%	2.77%	181.34%	184.51%	14.03%	14.45%	12.90%	13.23%	9.04%	9.50%
2.00%	2.15%	3.24%	3.44%	161.95%	160.05%	12.41%	13.47%	11.50%	12.31%	8.60%	9.30%
0.95%	0.87%	3.21%	4.04%	338.51%	462.91%	15.11%	13.88%	12.33%	10.63%	10.74%	9.58%
2.74%	2.87%	4.27%	4.26%	155.60%	148.66%	12.58%	14.38%	9.35%	10.92%	8.41%	9.30%
1.43%	1.43%	2.77%	2.99%	193.60%	209.43%	12.43%	12.75%	10.30%	10.99%	8.81%	8.99%
1.65%	1.72%	3.54%	3.16%	214.62%	184.06%	13.43%	12.41%	10.57%	10.07%	9.15%	10.07%
1.82%	1.83%	3.62%	3.70%	198.38%	201.60%	11.62%	12.25%	9.58%	10.16%	8.21%	8.73%
1.93%	2.19%	2.93%	3.37%	152.21%	154.25%	13.49%	13.17%	13.46%	11.97%	8.87%	9.44%
0.98%	0.87%	1.74%	1.55%	177.05%	179.59%	12.14%	11.96%	10.00%	9.77%	8.13%	7.89%
1.70%	1.77%	3.21%	3.12%	190.66%	178.29%	14.45%	12.80%	10.99%	10.07%	8.71%	9.25%
2.94%	2.88%	4.05%	3.94%	137.94%	136.66%	11.15%	11.35%	11.08%	10.98%	8.62%	8.58%
2.19%	2.30%	5.26%	4.62%	240.68%	201.00%	11.63%	11.51%	10.55%	10.44%	9.23%	8.99%
1.41%	1.41%	2.26%	2.20%	160.14%	156.07%	13.49%	13.76%	10.84%	10.82%	8.84%	9.31%
1.75%	1.79%	4.56%	4.49%	261.01%	250.53%	14.06%	13.96%	12.38%	12.26%	10.07%	10.70%
1.34%	1.50%	3.01%	3.00%	225.26%	200.31%	13.21%	13.27%	10.57%	10.64%	10.55%	10.64%
1.51%	1.61%	2.63%	2.82%	173.58%	174.61%	15.02%	14.28%	11.76%	12.09%	11.12%	11.42%
2.18%	2.96%	3.86%	4.71%	175.87%	159.66%	10.91%	11.09%	9.70%	9.89%	9.48%	8.82%
1.65%	1.53%	3.33%	3.16%	202.22%	207.14%	12.37%	13.21%	9.28%	11.11%	8.08%	8.98%
1.20%	1.19%	3.12%	3.37%	260.19%	281.86%	15.27%	15.07%	12.04%	12.22%	11.27%	10.67%
1.61%	1.65%	2.68%	2.85%	166.82%	172.70%	13.13%	13.10%	9.72%	11.05%	8.79%	10.36%
1.43%	1.47%	3.86%	4.03%	269.09%	275.01%	13.50%	13.85%	12.32%	12.68%	12.32%	12.68%
0.77%	0.74%	2.40%	2.89%	312.71%	391.95%	13.62%	15.30%	10.90%	12.31%	8.58%	9.91%

© 2026 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。

	银行名称	币种	总资产 百万元 2025	总资产 百万元 2024	归属于母公司的净资产 百万元 2025	归属于母公司的净资产 百万元 2024	贷款总额 百万元 2025	贷款总额 百万元 2024
81	甘肃银行股份有限公司	人民币	435,896	414,708	34,328	33,793	229,619	231,414
82	富滇银行股份有限公司	人民币	430,650	406,458	26,024	26,531	236,382	227,394
83	台州银行股份有限公司	人民币	420,300	411,902	36,916	35,442	259,970	247,327
84	海南农村商业银行股份有限公司	人民币	412,188	381,937	28,967	27,769	208,919	196,802
85	日照银行股份有限公司	人民币	406,342	369,803	28,504	28,060	235,342	214,292
86	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	405,965	387,595	28,827	27,471	238,635	217,558
87	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	403,079	366,582	31,380	28,648	257,023	241,571
88	龙江银行股份有限公司	人民币	397,505	373,588	20,055	19,693	148,754	159,825
89	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	395,816	375,151	28,357	26,765	238,391	215,580
90	唐山银行股份有限公司	人民币	394,232	352,299	34,051	31,654	206,709	180,738
91	晋商银行股份有限公司	人民币	393,000	376,306	29,087	28,018	218,550	202,426
92	张家口银行股份有限公司	人民币	390,950	357,603	24,896	24,223	187,195	199,519
93	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	384,064	336,055	25,183	23,872	206,258	178,217
94	山西银行股份有限公司	人民币	362,741	358,624	20,958	20,075	163,084	175,581
95	渣打银行(中国)有限公司	人民币	359,343	304,240	32,239	32,738	91,535	107,722
96	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	351,069	334,850	28,311	27,665	183,665	168,858
97	潍坊银行股份有限公司	人民币	344,999	306,720	24,904	23,928	199,517	175,464
98	广东南粤银行股份有限公司	人民币	337,576	330,487	28,336	28,190	158,887	152,255
99	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	326,138	312,775	23,277	19,032	227,491	216,295
100	沧州银行股份有限公司	人民币	325,851	289,868	21,202	22,396	195,094	174,213
101	赣州银行股份有限公司	人民币	314,203	281,434	19,038	17,673	218,086	208,113
102	上饶银行股份有限公司	人民币	304,962	275,609	20,676	16,244	195,592	174,958
103	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	304,360	287,545	19,037	18,450	183,246	172,946
104	福建海峡银行股份有限公司	人民币	303,216	283,871	20,768	20,515	173,535	160,271
105	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	296,496	283,216	24,742	23,586	186,306	170,323
106	齐商银行股份有限公司	人民币	296,204	270,771	24,176	23,866	171,680	158,509
107	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	292,992	251,455	16,309	14,867	142,597	118,823
108	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	290,343	269,944	20,301	19,936	195,159	189,145
109	绍兴银行股份有限公司	人民币	285,341	274,393	18,276	17,290	176,702	166,825
110	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	280,627	256,801	22,943	23,238	170,820	156,806
111	四川天府银行股份有限公司	人民币	280,357	258,901	13,013	13,284	157,848	141,573
112	济宁银行股份有限公司	人民币	270,553	237,696	19,006	14,213	146,579	130,138
113	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	268,193	253,159	17,075	18,066	157,470	152,548
114	东营银行股份有限公司	人民币	264,137	236,537	17,817	16,631	145,019	135,028
115	柳州银行股份有限公司	人民币	261,118	242,663	18,985	19,274	167,956	154,880
116	邯郸银行股份有限公司	人民币	260,864	249,180	16,792	18,447	148,724	138,687
117	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	256,460	227,880	20,350	18,136	135,948	124,091
118	莱商银行股份有限公司	人民币	242,213	219,950	18,195	18,185	154,435	143,392
119	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	241,495	220,503	19,690	18,968	141,359	131,113
120	承德银行股份有限公司	人民币	234,370	226,000	15,299	12,935	105,028	93,968

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
337,474	321,379	5,421	5,954	4,413	4,636	448	400	588	582	41.60%	38.20%
303,588	283,521	6,288	7,491	5,003	5,670	(100)	(71)	950	882	39.49%	35.20%
361,231	345,595	11,221	12,714	10,139	11,115	190	274	3,381	4,553	45.43%	41.39%
351,560	336,824	8,204	4,272	7,840	3,828	131	324	1,734	834	43.17%	44.01%
319,110	282,654	7,834	7,566	6,367	5,742	236	342	1,765	1,616	35.07%	35.33%
318,041	301,877	7,030	7,429	5,359	5,502	219	146	2,999	2,989	24.27%	25.59%
317,345	294,965	11,619	10,909	9,370	9,142	360	83	4,219	3,813	35.66%	36.62%
368,808	327,521	5,434	4,452	610	1,451	179	229	671	733	37.17%	47.88%
296,658	275,385	11,814	11,089	8,555	8,067	851	629	1,402	1,375	29.09%	31.01%
279,415	256,957	6,666	6,827	5,651	4,972	110	89	3,641	3,393	23.08%	21.26%
320,797	310,328	5,445	5,791	3,866	4,189	619	627	1,665	1,755	38.11%	38.13%
310,927	279,819	8,068	7,652	7,205	5,629	(8)	54	1,162	954	31.64%	33.59%
274,020	231,872	5,594	5,221	4,497	3,930	332	323	1,446	1,323	31.29%	31.74%
291,033	296,731	3,250	3,174	2,013	1,899	316	303	58	51	71.72%	79.56%
201,218	159,399	7,550	9,753	2,554	3,101	2,379	2,000	1,667	2,256	75.33%	56.12%
252,925	238,949	5,904	6,429	3,490	3,721	231	200	2,336	2,453	37.18%	34.57%
279,962	246,899	7,366	6,450	6,078	5,110	377	210	1,361	1,218	26.89%	29.97%
210,495	200,455	2,854	2,844	1,798	1,504	100	94	322	429	58.61%	64.52%
252,031	245,038	7,264	7,212	6,787	6,351	85	114	1,165	1,147	53.54%	52.18%
274,802	244,734	6,143	6,427	4,990	4,917	103	52	1,455	1,372	34.60%	33.07%
232,926	208,848	5,611	5,924	4,785	5,042	420	392	855	715	31.97%	30.37%
227,048	200,802	6,932	6,428	5,793	5,023	119	96	1,014	982	29.68%	28.91%
255,784	236,624	4,685	3,983	4,482	3,395	223	92	788	610	33.75%	35.28%
190,659	178,254	4,745	5,034	3,444	3,710	(107)	(184)	1,079	1,021	32.54%	30.57%
250,338	233,717	5,777	5,750	3,899	3,520	5	21	1,754	1,831	28.58%	31.29%
246,384	218,790	3,804	3,900	3,389	3,347	96	107	798	757	41.10%	40.20%
218,865	186,916	6,376	5,537	5,069	4,196	375	343	2,020	1,687	22.72%	25.53%
230,043	215,297	4,118	4,463	3,109	3,674	280	179	1,244	1,624	36.73%	35.97%
187,340	176,016	3,636	3,977	3,150	3,129	214	164	1,418	1,623	41.70%	38.18%
240,930	218,087	4,819	4,726	3,450	3,442	131	137	2,309	2,252	30.50%	30.75%
199,591	187,211	2,310	2,399	1,491	588	187	158	337	282	82.13%	70.01%
230,777	199,489	6,286	5,692	7,625	6,452	(1,646)	(1,260)	1,451	1,314	24.87%	24.06%
239,354	217,612	4,874	5,100	3,806	3,939	150	83	1,851	1,831	27.13%	25.90%
228,329	202,714	3,996	3,959	3,475	3,174	155	132	650	605	34.23%	33.31%
189,349	177,197	4,767	4,615	3,885	3,707	229	224	775	748	36.70%	40.07%
225,424	213,097	4,859	3,776	2,099	2,109	3	6	589	801	30.58%	37.90%
177,711	152,161	3,394	4,251	2,604	2,491	144	117	966	914	39.47%	31.47%
207,184	183,526	4,540	4,465	3,944	3,838	309	196	605	571	40.28%	40.13%
181,638	166,191	4,408	4,385	3,254	3,004	119	39	1,966	1,922	30.88%	31.24%
187,568	176,119	3,369	3,965	2,567	2,009	(546)	(321)	1,306	1,512	34.42%	29.68%

© 2026 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。

			净资产收益率		净利差		净利息收益率 (净息差)	
			%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
	银行名称	币种	2025	2024	2025	2024	2025	2024
81	甘肃银行股份有限公司	人民币	1.73%	1.74%	0.95%	1.02%	1.09%	1.18%
82	富滇银行股份有限公司	人民币	3.43%	3.41%	1.38%	1.58%	1.32%	1.58%
83	台州银行股份有限公司	人民币	9.63%	14.48%	2.49%	2.76%	2.53%	2.83%
84	海南农村商业银行股份有限公司	人民币	6.11%	6.13%	2.00%	未披露	2.05%	2.15%
85	日照银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.61%	1.54%	1.72%	1.70%
86	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	10.65%	11.82%	未披露	1.62%	1.41%	1.56%
87	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	14.05%	14.15%	2.38%	2.54%	2.53%	2.71%
88	龙江银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	0.37%	0.64%	0.18%	0.47%
89	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	5.07%	5.27%	2.56%	2.69%	2.51%	2.58%
90	唐山银行股份有限公司	人民币	11.08%	11.32%	1.92%	1.93%	1.78%	1.73%
91	晋商银行股份有限公司	人民币	6.06%	6.88%	0.96%	1.07%	1.07%	1.20%
92	张家口银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	2.66%	2.70%	2.37%	2.15%
93	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	6.12%	5.91%	1.33%	1.24%	1.36%	1.34%
94	山西银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	未披露	0.62%	未披露	0.58%
95	渣打银行(中国)有限公司	人民币	5.10%	7.20%	1.46%	1.69%	1.10%	1.40%
96	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	8.41%	9.26%	1.17%	1.39%	1.16%	1.34%
97	潍坊银行股份有限公司	人民币	5.45%	5.83%	2.10%	2.05%	2.07%	1.98%
98	广东南粤银行股份有限公司	人民币	1.14%	1.42%	0.82%	0.63%	0.65%	0.54%
99	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	5.61%	6.43%	2.41%	2.47%	2.17%	2.18%
100	沧州银行股份有限公司	人民币	6.70%	6.54%	1.83%	1.89%	1.80%	1.83%
101	赣州银行股份有限公司	人民币	3.87%	4.14%	1.60%	1.63%	1.66%	1.81%
102	上饶银行股份有限公司	人民币	5.62%	6.49%	2.38%	2.32%	2.28%	2.19%
103	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.64%	1.32%	1.54%	1.33%
104	福建海峡银行股份有限公司	人民币	5.35%	5.64%	1.42%	1.67%	1.35%	1.56%
105	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	8.32%	8.93%	1.43%	1.48%	1.46%	1.44%
106	齐商银行股份有限公司	人民币	3.27%	3.54%	1.20%	1.30%	1.27%	1.38%
107	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	14.87%	14.04%	2.47%	2.34%	2.23%	2.12%
108	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	6.17%	8.42%	0.97%	1.23%	1.13%	1.42%
109	绍兴银行股份有限公司	人民币	9.46%	11.83%	1.11%	1.18%	1.22%	1.29%
110	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	10.05%	10.62%	1.16%	1.27%	1.35%	1.51%
111	四川天府银行股份有限公司	人民币	2.42%	2.66%	1.41%	1.06%	0.75%	0.57%
112	济宁银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	3.11%	3.07%	3.16%	3.10%
113	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.40%	1.56%	1.49%	1.57%
114	东营银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.56%	1.64%	1.53%	1.68%
115	柳州银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.55%	1.51%	1.63%	1.65%
116	邯郸银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.11%	1.20%	0.96%	1.09%
117	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	5.02%	5.36%	1.08%	1.13%	1.14%	1.20%
118	莱商银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.64%	1.73%	1.78%	1.87%
119	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	10.20%	10.83%	1.38%	1.38%	1.50%	1.50%
120	承德银行股份有限公司	人民币	9.25%	12.26%	1.70%	1.60%	1.38%	1.36%

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
1.93%	1.93%	2.53%	2.59%	130.83%	134.05%	12.07%	11.16%	12.07%	11.16%	11.07%	11.16%
1.64%	1.97%	3.74%	3.99%	228.55%	202.33%	12.18%	13.62%	9.98%	11.33%	8.15%	9.35%
1.09%	1.10%	3.31%	3.39%	303.44%	309.67%	17.29%	16.92%	14.72%	14.33%	13.47%	13.06%
2.79%	2.85%	4.62%	4.89%	165.62%	171.18%	13.86%	14.15%	12.70%	13.01%	12.70%	13.01%
1.60%	1.69%	3.02%	3.07%	189.40%	182.14%	12.78%	13.48%	10.43%	11.07%	8.44%	8.98%
0.93%	0.92%	3.90%	4.78%	418.52%	518.99%	13.80%	14.65%	11.81%	12.22%	11.81%	12.22%
0.76%	0.77%	3.42%	3.86%	451.25%	500.51%	12.89%	14.19%	11.65%	11.24%	11.60%	11.18%
3.70%	3.17%	6.57%	5.17%	177.52%	162.87%	12.18%	12.52%	10.44%	10.25%	8.70%	8.59%
1.17%	1.19%	2.20%	2.14%	181.01%	173.92%	13.74%	13.01%	10.04%	9.95%	9.15%	9.02%
0.90%	0.82%	5.17%	5.26%	575.30%	639.69%	14.45%	14.12%	12.41%	13.00%	9.93%	10.22%
1.95%	1.77%	3.73%	3.64%	191.00%	205.46%	13.96%	12.84%	11.24%	10.97%	10.46%	10.18%
1.52%	1.99%	3.59%	3.68%	236.57%	185.45%	11.03%	9.68%	9.12%	8.84%	8.48%	7.32%
1.32%	1.66%	2.63%	3.35%	199.10%	202.25%	10.92%	11.72%	9.83%	10.57%	8.41%	9.35%
未披露	未披露	2.99%	3.90%	未披露	未披露	9.09%	11.21%	8.90%	9.83%	8.90%	9.83%
0.74%	0.98%	1.50%	3.24%	204.00%	331.00%	21.60%	20.80%	17.80%	17.60%	17.80%	17.60%
1.39%	1.43%	3.31%	3.45%	237.85%	241.56%	14.96%	16.15%	12.43%	13.52%	12.43%	13.52%
1.33%	1.43%	2.91%	2.46%	218.43%	172.03%	12.94%	14.02%	11.02%	12.14%	9.68%	10.64%
2.58%	2.42%	2.99%	2.77%	115.95%	114.72%	12.16%	13.98%	12.16%	13.80%	12.16%	13.80%
0.98%	0.94%	1.33%	1.27%	137.43%	134.27%	13.08%	11.43%	10.81%	9.16%	9.64%	7.95%
1.68%	1.73%	3.24%	3.41%	193.06%	189.26%	13.07%	15.10%	10.44%	12.29%	10.44%	12.29%
1.61%	1.55%	3.46%	3.22%	214.42%	207.21%	11.39%	11.85%	10.22%	10.68%	7.67%	8.49%
1.92%	1.82%	5.26%	5.57%	274.40%	306.51%	13.09%	11.76%	11.93%	10.60%	9.73%	8.19%
2.15%	2.61%	2.91%	3.17%	135.41%	121.11%	11.98%	15.04%	11.41%	13.95%	8.75%	9.33%
1.35%	1.39%	2.70%	2.79%	200.34%	201.52%	12.66%	13.65%	10.58%	11.02%	9.05%	9.44%
1.02%	0.99%	3.28%	3.54%	260.14%	285.47%	15.23%	14.78%	13.29%	12.85%	11.55%	11.10%
1.85%	1.98%	2.84%	2.84%	153.53%	143.63%	14.07%	13.85%	12.94%	12.87%	10.27%	10.20%
1.45%	1.64%	7.17%	6.94%	496.00%	422.65%	12.09%	11.40%	10.38%	9.67%	9.11%	8.37%
1.35%	1.24%	2.43%	2.50%	180.09%	201.44%	12.81%	13.00%	10.62%	10.78%	10.62%	10.78%
1.09%	0.80%	2.65%	2.51%	244.00%	315.54%	13.28%	13.51%	10.63%	10.51%	8.99%	8.81%
0.77%	0.78%	3.21%	3.57%	414.91%	457.60%	13.83%	14.07%	12.12%	12.95%	11.84%	11.79%
2.28%	2.10%	4.53%	411.00%	198.68%	195.18%	10.68%	10.60%	10.03%	8.91%	8.99%	7.86%
1.15%	1.18%	未披露	未披露	370.08%	300.22%	14.02%	13.25%	11.47%	10.46%	9.66%	9.04%
0.83%	0.80%	3.72%	3.58%	446.96%	444.70%	14.43%	15.71%	11.30%	12.48%	10.64%	11.02%
1.08%	1.09%	3.01%	2.89%	未披露	未披露	12.30%	12.63%	11.15%	10.98%	8.46%	8.68%
1.60%	未披露	2.76%	2.86%	159.70%	154.26%	12.23%	13.05%	11.05%	12.07%	10.18%	11.13%
1.65%	1.38%	1.80%	2.82%	109.20%	204.35%	10.73%	13.88%	10.58%	12.72%	8.69%	10.65%
1.72%	1.95%	3.14%	3.49%	182.05%	178.97%	14.66%	14.33%	13.51%	13.20%	13.51%	13.20%
1.51%	1.64%	2.34%	2.38%	158.38%	146.83%	12.17%	13.79%	11.70%	12.78%	9.75%	10.67%
0.99%	0.97%	3.23%	3.10%	326.51%	320.87%	13.85%	14.87%	12.66%	13.68%	12.65%	13.67%
1.70%	1.71%	3.78%	4.25%	222.22%	248.61%	14.92%	15.47%	12.87%	11.89%	11.53%	11.89%

© 2026 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。

			总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额	
			百万元		百万元		百万元	
	银行名称	币种	2025	2024	2025	2024	2025	2024
121	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	230,907	213,987	18,877	18,042	139,598	129,507
122	蒙商银行股份有限公司	人民币	227,543	211,898	21,553	20,952	100,587	97,396
123	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	227,237	218,908	20,530	19,723	148,592	137,516
124	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	221,526	206,377	17,649	16,529	135,498	119,285
125	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	219,300	200,232	19,596	18,590	133,822	124,304
126	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	216,530	214,284	17,813	17,376	118,617	111,285
127	宁夏银行股份有限公司	人民币	214,836	207,061	15,379	15,051	116,064	110,052
128	新疆银行股份有限公司	人民币	212,064	164,320	17,470	11,441	103,125	86,540
129	东亚银行(中国)有限公司	人民币	210,120	197,247	21,697	21,775	106,593	109,831
130	南充农村商业银行股份有限公司	人民币	202,508	184,471	10,063	9,913	116,072	104,427
131	泸州银行股份有限公司	人民币	202,462	171,000	13,634	12,440	124,830	103,928
132	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	201,034	191,946	20,017	19,511	116,572	107,943
133	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	200,993	196,048	18,022	18,040	127,281	120,023
134	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	200,773	171,856	11,581	11,000	96,679	88,271
135	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	198,932	189,758	17,828	16,624	120,113	113,785
136	嘉兴银行股份有限公司	人民币	198,684	184,316	14,559	14,246	115,840	105,421
137	临商银行股份有限公司	人民币	191,372	169,499	14,404	11,852	130,307	121,698
138	宁波通商银行股份有限公司	人民币	189,738	173,653	14,931	13,885	99,821	86,853
139	星展银行(中国)有限公司	人民币	189,155	171,719	15,373	14,412	61,016	54,290
140	花旗银行(中国)有限公司	人民币	188,779	176,142	20,288	20,251	18,383	28,610
141	邢台银行股份有限公司	人民币	187,555	175,176	12,381	10,342	105,816	98,568
142	湖州银行股份有限公司	人民币	185,720	162,035	12,183	11,706	102,072	87,086
143	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	185,030	170,864	13,634	13,659	107,543	94,951
144	达州农村商业银行股份有限公司	人民币	183,927	166,167	8,063	7,800	88,186	81,511
145	泉州银行股份有限公司	人民币	180,184	175,315	12,962	13,505	113,793	108,612
146	烟台银行股份有限公司	人民币	173,599	157,367	13,371	10,643	90,832	81,146
147	长城华西银行股份有限公司	人民币	173,209	151,181	10,256	10,508	105,395	95,857
148	德阳农村商业银行股份有限公司	人民币	171,206	157,318	10,384	9,055	86,057	79,744
149	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	165,859	154,829	15,122	15,199	86,674	82,271
150	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	161,173	154,504	12,142	11,611	89,944	83,835
151	三菱日联银行(中国)有限公司	人民币	158,090	156,356	25,687	25,631	27,340	31,261
152	富邦华一银行有限公司	人民币	156,334	140,794	10,624	10,460	81,802	68,647
153	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	154,452	147,009	17,606	17,637	74,063	80,744
154	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	154,278	137,050	11,506	11,122	108,951	98,457
155	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	152,320	153,616	11,107	10,482	108,221	107,109
156	云南红塔银行股份有限公司	人民币	151,407	148,243	13,898	14,209	66,184	63,183
157	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	150,423	152,155	24,704	24,694	27,423	33,844
158	泰安银行股份有限公司	人民币	146,688	131,646	10,843	10,084	93,772	83,562
159	乐山农村商业银行股份有限公司	人民币	139,445	129,496	6,075	6,238	62,808	58,186
160	凉山农村商业银行股份有限公司	人民币	135,522	121,513	8,844	7,329	75,477	67,916

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
182,959	170,249	4,213	4,174	2,738	2,818	87	53	2,043	1,945	34.31%	35.22%
176,987	154,829	3,774	3,340	1,199	1,391	320	366	215	(1,064)	75.81%	86.73%
182,145	171,217	4,747	4,711	3,036	3,379	99	30	1,979	1,879	35.43%	35.79%
172,042	145,097	5,657	4,359	4,995	3,820	222	146	1,275	759	25.96%	28.58%
170,317	154,992	4,125	3,962	2,862	2,803	80	97	2,049	2,037	30.08%	30.15%
149,967	145,841	3,608	3,920	2,683	2,750	256	217	1,351	1,556	37.47%	34.90%
172,625	154,816	2,583	3,259	1,806	1,895	45	7	671	637	53.50%	42.74%
166,226	125,444	2,444	2,706	2,136	2,071	35	47	429	569	43.94%	35.52%
150,259	128,162	4,674	4,686	3,203	3,510	551	466	32	114	60.10%	62.85%
184,398	167,762	3,184	1,122	3,032	885	(50)	(27)	507	218	49.07%	39.69%
156,556	135,314	4,861	5,209	4,074	3,519	86	174	1,541	1,276	40.67%	32.57%
158,095	154,545	3,361	3,351	2,547	2,716	80	78	1,169	1,163	42.20%	43.52%
147,505	142,129	4,010	4,416	3,501	3,625	22	22	816	853	34.78%	33.22%
151,228	144,342	2,532	3,485	2,212	1,832	(9)	(6)	776	709	37.69%	28.83%
158,196	146,732	4,079	4,041	2,497	2,578	268	178	1,846	1,777	33.75%	34.62%
137,989	129,869	3,930	3,924	2,722	2,369	423	372	1,246	1,306	35.28%	36.12%
154,270	139,221	3,943	3,903	3,451	3,377	59	148	600	587	36.57%	37.46%
128,744	115,218	3,939	3,809	3,338	2,940	90	99	1,513	1,360	36.50%	37.31%
97,625	92,780	4,076	3,626	2,169	1,968	331	267	1,005	352	58.48%	63.23%
137,625	124,686	4,341	5,796	1,984	2,235	272	482	2,017	1,756	57.39%	57.31%
166,349	154,682	4,949	5,413	2,691	2,723	42	36	636	599	22.34%	19.02%
129,533	109,236	3,456	3,337	2,815	2,563	61	100	1,148	1,086	36.34%	37.15%
158,366	146,863	3,144	3,143	2,066	1,714	41	6	1,626	1,352	28.15%	29.35%
171,348	155,473	2,465	1,016	1,930	721	(40)	(31)	470	463	49.54%	44.98%
134,887	124,965	3,266	3,698	2,466	2,622	280	158	452	656	41.19%	38.82%
141,483	131,549	3,309	2,806	2,786	2,096	221	181	404	368	32.20%	35.31%
122,171	113,311	2,947	2,367	2,161	1,779	155	137	179	451	31.79%	28.53%
155,565	142,174	2,202	2,334	1,912	1,941	(49)	(52)	598	615	49.07%	45.31%
120,608	113,553	2,745	3,265	2,125	2,363	65	34	783	1,230	42.33%	35.22%
116,285	113,873	2,055	2,161	1,274	1,228	67	72	890	1,024	36.34%	33.33%
125,516	120,721	2,977	3,481	1,932	1,820	53	60	606	1,287	63.66%	52.16%
115,327	98,956	2,566	2,001	3,046	1,909	(1,458)	(867)	518	395	45.18%	54.96%
88,578	92,272	2,166	2,461	1,629	1,456	187	212	139	665	56.74%	50.39%
121,151	107,415	3,086	2,752	2,550	2,209	(58)	(64)	1,078	976	29.05%	33.68%
125,734	121,190	4,562	4,850	3,883	3,773	25	(3)	859	1,030	36.95%	36.72%
117,345	118,217	1,812	2,160	1,465	1,515	37	26	529	520	51.00%	42.65%
111,624	106,529	2,707	3,266	1,682	1,982	61	94	950	1,551	54.57%	43.73%
128,339	109,992	3,011	2,579	2,693	2,326	135	81	490	452	22.31%	26.28%
130,404	119,940	1,628	1,788	1,358	1,379	(38)	(49)	322	347	54.74%	51.41%
116,802	105,924	2,385	2,620	2,152	2,341	(47)	(43)	767	753	49.62%	46.47%

© 2026 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。

	银行名称	币种	净资产收益率 %（保留两位小数） 2025	2024	净利差 %（保留两位小数） 2025	2024	净利息收益率 (净息差) %（保留两位小数） 2025	2024
121	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	10.84%	11.67%	1.24%	1.35%	1.41%	1.55%
122	蒙商银行股份有限公司	人民币	0.52%	-8.95%	0.93%	1.10%	0.70%	0.87%
123	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	10.36%	11.05%	1.20%	1.40%	1.39%	1.62%
124	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	2.53%	2.19%	2.54%	2.06%
125	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	10.71%	11.55%	1.44%	1.55%	1.60%	1.76%
126	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	7.68%	9.23%	1.27%	1.34%	1.32%	1.39%
127	宁夏银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.34%	1.39%	1.07%	1.14%
128	新疆银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.50%	1.53%	1.34%	1.52%
129	东亚银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	1.47%	1.69%	1.64%	1.98%
130	南充农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.56%	0.78%	1.61%	0.81%
131	泸州银行股份有限公司	人民币	12.06%	11.24%	2.71%	2.71%	2.49%	2.49%
132	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.25%	1.40%	1.35%	1.50%
133	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.85%	1.94%	1.90%	1.99%
134	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	7.34%	8.09%	1.51%	1.46%	1.36%	1.24%
135	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	10.74%	11.45%	1.18%	1.37%	1.33%	1.49%
136	嘉兴银行股份有限公司	人民币	8.65%	9.72%	1.52%	1.51%	1.58%	1.53%
137	临商银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.91%	2.09%	1.99%	2.17%
138	宁波通商银行股份有限公司	人民币	11.48%	11.18%	1.69%	1.70%	1.76%	1.78%
139	星展银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	1.58%	1.49%	1.54%	1.51%
140	花旗银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	1.22%	1.50%	1.26%	1.62%
141	邢台银行股份有限公司	人民币	7.04%	7.03%	1.32%	1.43%	1.49%	1.64%
142	湖州银行股份有限公司	人民币	10.17%	12.09%	1.61%	1.79%	1.69%	1.69%
143	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	11.91%	10.66%	1.18%	1.17%	1.24%	1.30%
144	达州农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.09%	0.65%	1.13%	0.67%
145	泉州银行股份有限公司	人民币	3.07%	5.27%	1.60%	1.81%	1.52%	1.69%
146	烟台银行股份有限公司	人民币	3.37%	3.55%	1.73%	1.50%	1.79%	1.52%
147	长城华西银行股份有限公司	人民币	1.79%	4.48%	1.51%	1.39%	1.46%	1.35%
148	德阳农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.01%	1.12%	1.17%	1.32%
149	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.46%	1.75%	1.47%	1.74%
150	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	7.38%	9.20%	1.06%	1.15%	0.94%	0.91%
151	三菱日联银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	1.13%	1.05%	1.29%	1.27%
152	富邦华一银行有限公司	人民币	未披露	未披露	2.01%	1.27%	2.14%	1.43%
153	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	0.88%	0.72%	1.11%	1.05%
154	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	9.51%	9.33%	1.75%	1.67%	1.83%	1.77%
155	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	7.89%	10.58%	2.59%	2.66%	2.68%	2.70%
156	云南红塔银行股份有限公司	人民币	3.76%	未披露	1.05%	1.04%	1.10%	1.09%
157	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	0.85%	1.01%	1.14%	1.42%
158	泰安银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	2.00%	1.99%	2.06%	2.00%
159	乐山农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	0.96%	1.04%	1.03%	1.12%
160	凉山农村商业银行股份有限公司	人民币	9.49%	10.78%	1.64%	2.00%	1.71%	2.07%

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
0.88%	0.90%	3.26%	3.86%	370.17%	428.96%	12.76%	13.08%	10.65%	10.91%	10.65%	10.91%
2.17%	2.87%	4.47%	5.01%	206.20%	174.52%	13.67%	14.42%	12.48%	13.21%	12.46%	13.19%
0.94%	0.94%	3.09%	3.52%	328.87%	376.03%	13.35%	13.57%	12.19%	12.40%	10.93%	11.08%
1.50%	1.53%	3.68%	3.40%	未披露	未披露	13.87%	14.65%	11.00%	11.59%	9.92%	10.40%
0.82%	0.86%	2.71%	3.18%	329.98%	369.32%	14.77%	15.22%	13.64%	14.10%	13.63%	14.09%
1.72%	1.73%	2.93%	3.09%	170.08%	178.81%	14.69%	15.03%	13.53%	13.87%	13.53%	13.87%
2.19%	2.20%	3.02%	2.97%	137.61%	134.90%	13.03%	13.72%	12.44%	13.12%	10.36%	10.92%
未披露	1.93%	3.16%	3.45%	未披露	179.00%	12.72%	13.18%	11.21%	10.55%	11.21%	10.55%
1.35%	1.34%	1.81%	1.80%	133.64%	133.92%	12.74%	13.51%	12.43%	13.14%	12.43%	13.14%
2.60%	3.03%	4.31%	4.54%	165.48%	150.00%	11.37%	11.52%	10.21%	10.37%	9.70%	9.81%
1.18%	1.19%	4.92%	5.18%	415.24%	435.19%	13.08%	13.12%	10.04%	10.15%	8.27%	8.27%
1.20%	1.21%	2.55%	2.64%	213.73%	220.51%	17.93%	18.27%	16.78%	17.12%	16.78%	17.12%
2.44%	2.19%	4.00%	3.68%	164.21%	168.17%	14.73%	14.52%	12.47%	12.37%	12.47%	12.37%
1.78%	1.85%	3.68%	3.55%	201.54%	183.85%	13.84%	13.95%	11.48%	12.00%	9.97%	10.34%
0.87%	0.87%	3.98%	4.49%	457.96%	514.76%	16.94%	16.78%	14.94%	14.74%	14.94%	14.74%
1.11%	1.01%	3.85%	4.47%	348.05%	445.07%	12.16%	13.83%	9.44%	10.49%	8.46%	9.38%
1.88%	2.15%	3.22%	3.87%	170.79%	179.92%	12.67%	11.91%	11.54%	10.77%	9.96%	8.67%
0.89%	0.96%	2.73%	3.16%	306.95%	328.73%	13.52%	13.94%	9.79%	9.96%	8.47%	8.88%
0.70%	1.00%	2.00%	2.10%	286.20%	213.30%	15.10%	14.50%	12.80%	12.20%	12.80%	12.20%
0.25%	0.04%	2.15%	2.99%	870.22%	8295.10%	27.57%	22.26%	26.82%	21.28%	26.82%	21.28%
1.77%	1.96%	3.15%	3.51%	未披露	未披露	14.52%	14.68%	12.25%	10.90%	9.28%	9.34%
0.84%	0.98%	3.47%	3.56%	413.62%	363.16%	12.36%	14.69%	10.05%	12.08%	9.05%	10.84%
未披露	0.76%	4.61%	4.86%	未披露	635.95%	13.19%	14.08%	12.08%	12.95%	12.08%	12.95%
2.87%	2.09%	4.47%	3.29%	155.53%	156.94%	11.74%	13.28%	10.57%	12.12%	9.81%	11.27%
1.91%	1.82%	2.92%	2.90%	156.45%	163.23%	13.15%	14.12%	10.33%	11.16%	8.96%	9.33%
1.00%	1.16%	3.98%	3.14%	396.83%	270.47%	13.86%	13.33%	12.70%	12.16%	11.07%	7.92%
2.14%	2.03%	4.05%	3.45%	189.50%	169.97%	13.64%	15.30%	9.91%	11.26%	8.69%	9.89%
2.08%	2.31%	3.99%	4.26%	192.07%	184.29%	13.35%	12.78%	12.18%	11.61%	12.18%	11.61%
1.54%	1.38%	3.25%	3.47%	210.67%	251.73%	14.51%	15.11%	13.70%	14.22%	13.70%	14.22%
1.41%	1.48%	3.36%	3.34%	238.36%	226.24%	14.75%	15.45%	12.50%	13.11%	12.50%	13.11%
不适用	不适用	1.91%	1.83%	不适用	不适用	31.68%	29.24%	30.64%	28.38%	30.64%	28.38%
0.75%	0.79%	1.55%	1.87%	208.48%	228.79%	14.21%	14.16%	11.14%	11.95%	9.21%	9.84%
1.30%	1.38%	1.82%	1.84%	139.80%	133.63%	17.73%	16.69%	17.35%	16.14%	17.35%	16.14%
0.78%	0.64%	4.53%	4.52%	577.88%	701.08%	12.69%	12.97%	11.52%	11.80%	11.51%	11.79%
1.20%	1.15%	3.36%	3.47%	278.70%	302.25%	14.11%	13.48%	11.76%	11.18%	11.63%	11.05%
1.14%	1.39%	3.22%	3.39%	282.03%	244.32%	13.96%	15.94%	12.04%	13.68%	12.04%	13.68%
0.00%	0.03%	1.94%	1.93%	不适用	7628.00%	24.84%	25.96%	24.05%	25.12%	24.05%	25.12%
1.16%	1.18%	2.29%	2.14%	197.65%	181.28%	13.15%	14.16%	12.79%	13.15%	9.67%	10.33%
1.48%	1.36%	2.55%	2.47%	172.06%	181.12%	12.52%	13.71%	11.36%	12.56%	9.77%	10.87%
1.48%	1.52%	3.23%	3.39%	218.25%	222.38%	13.49%	12.50%	12.34%	11.30%	12.34%	11.30%

© 2026 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。

			总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额	
			百万元		百万元		百万元	
	银行名称	币种	2025	2024	2025	2024	2025	2024
161	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	134,769	133,305	11,015	11,331	75,800	74,581
162	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	134,509	136,558	22,738	22,530	32,853	36,054
163	太原农村商业银行股份有限公司	人民币	130,553	126,353	8,277	8,641	58,380	56,279
164	金华银行股份有限公司	人民币	129,937	117,380	7,459	6,845	78,401	70,780
165	广安农村商业银行股份有限公司	人民币	128,968	117,762	6,389	5,289	63,307	58,509
166	浙江乐清农村商业银行股份有限公司	人民币	128,113	120,925	13,083	12,361	76,118	72,976
167	中信百信银行股份有限公司	人民币	128,086	117,290	10,416	9,045	96,441	84,016
168	浙江瑞安农村商业银行股份有限公司	人民币	127,022	120,589	10,548	9,878	75,624	71,893
169	海南银行股份有限公司	人民币	124,360	118,031	8,883	8,683	65,584	64,788
170	宜宾市商业银行股份有限公司	人民币	123,524	109,205	11,268	9,698	71,380	61,070
171	宜宾农村商业银行股份有限公司	人民币	123,524	109,205	11,268	9,698	71,380	61,070
172	宁波余姚农村商业银行股份有限公司	人民币	123,365	109,276	8,311	8,224	71,366	62,174
173	浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	119,849	111,076	8,218	8,011	69,837	66,368
174	青海银行股份有限公司	人民币	117,354	117,886	9,636	9,921	62,885	68,633
175	浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	114,775	110,752	8,754	8,644	70,733	68,862
176	河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	113,063	106,368	6,413	6,105	77,306	72,104
177	浙江海宁农村商业银行股份有限公司	人民币	112,915	105,302	8,530	7,916	67,847	63,358
178	四川新网银行股份有限公司	人民币	112,509	103,629	8,757	7,953	76,731	75,549
179	江苏宜兴农村商业银行股份有限公司	人民币	112,472	102,772	6,980	6,875	74,834	69,282
180	广元农村商业银行股份有限公司	人民币	111,533	37,539	7,324	1,973	50,224	19,208
181	徐州农村商业银行股份有限公司	人民币	110,008	103,376	6,214	5,840	70,682	66,769
182	华商银行	人民币	109,054	107,894	17,083	16,769	51,127	50,536
183	珠海农村商业银行股份有限公司	人民币	107,856	100,832	10,688	10,543	54,732	52,210
184	巴中农村商业银行股份有限公司	人民币	107,269	100,308	5,299	5,279	54,426	48,623
185	浙江富阳农村商业银行股份有限公司	人民币	107,155	105,695	8,539	9,121	67,259	63,480
186	浙江温州龙湾农村商业银行股份有限公司	人民币	105,597	100,624	7,200	6,772	70,848	66,482
187	江苏海安农村商业银行股份有限公司	人民币	105,423	97,644	10,802	10,076	69,651	64,494
188	浙江南浔农村商业银行股份有限公司	人民币	104,321	100,119	6,932	6,755	73,129	69,190
189	浙江桐乡农村商业银行股份有限公司	人民币	102,884	93,273	8,938	8,702	65,290	61,821
190	华侨银行有限公司	人民币	100,649	92,600	10,467	10,025	33,737	31,036
191	浙江温岭农村商业银行股份有限公司	人民币	99,868	91,500	8,745	8,369	65,930	62,801
192	浙江诸暨农村商业银行股份有限公司	人民币	98,174	92,124	7,855	7,495	62,964	56,592
193	资阳农村商业银行股份有限公司	人民币	96,992	33,424	5,595	1,906	46,391	16,865
194	惠州农村商业银行股份有限公司	人民币	95,552	92,309	7,705	7,653	56,275	56,306
195	德州银行股份有限公司	人民币	95,076	84,252	5,785	5,718	57,148	49,268
196	浙江临海农村商业银行股份有限公司	人民币	94,407	85,023	7,998	7,473	64,073	57,577
197	安徽马鞍山农村商业银行股份有限公司	人民币	89,659	91,806	7,658	7,443	64,069	63,017
198	天津金城银行股份有限公司	人民币	88,307	77,679	5,392	4,558	57,020	51,779
199	江苏太仓农村商业银行股份有限公司	人民币	87,336	82,458	7,284	6,954	54,712	51,831
200	浙江德清农村商业银行股份有限公司	人民币	78,401	74,293	6,550	6,393	50,954	48,107

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
116,306	115,365	1,737	1,879	1,159	1,557	132	71	41	48	47.29%	47.26%
104,946	100,452	2,371	2,934	1,561	1,888	123	123	938	1,328	55.94%	43.95%
105,959	103,742	1,680	1,772	962	1,090	(3)	(17)	67	328	49.78%	48.06%
94,316	83,639	2,311	2,164	1,893	1,760	60	63	677	635	48.72%	50.39%
119,495	109,267	2,007	1,753	1,309	1,534	(20)	(37)	293	240	40.30%	49.64%
99,967	93,007	2,945	2,793	2,303	2,043	(11)	(47)	1,331	1,313	25.81%	27.57%
57,250	46,102	5,929	4,626	5,652	4,234	86	135	453	652	24.86%	26.52%
107,214	98,539	2,868	2,693	2,013	1,995	14	(11)	1,099	1,088	25.71%	27.81%
79,667	75,581	2,331	2,479	1,836	1,801	63	80	471	452	37.09%	36.74%
91,852	84,518	2,274	2,180	1,948	1,578	16	65	560	513	30.85%	32.06%
91,852	84,518	2,274	2,180	1,948	1,578	16	65	560	513	30.85%	32.06%
102,253	92,991	1,873	1,680	1,282	1,231	6	3	760	732	29.38%	31.60%
98,455	90,832	2,054	2,093	1,560	1,500	(8)	(26)	739	622	27.64%	31.41%
88,956	89,431	726	1,331	539	1,081	(167)	(186)	239	224	118.54%	62.20%
94,532	90,948	2,650	2,610	2,088	1,961	1	(1)	696	705	34.73%	36.28%
94,041	87,347	2,490	2,229	1,437	1,100	40	3	447	350	27.16%	30.05%
96,420	90,590	2,289	2,246	1,812	1,838	(3)	(24)	732	731	32.66%	26.60%
67,525	59,947	6,942	6,370	6,577	5,919	225	169	1,103	811	19.51%	19.90%
97,812	90,589	1,950	1,886	1,574	1,687	(2)	(7)	478	432	33.51%	34.53%
100,902	34,162	781	680	729	616	(10)	(8)	404	67	54.76%	49.85%
99,769	92,618	2,237	2,111	1,035	949	(16)	(22)	374	278	41.87%	45.48%
58,369	41,582	1,313	1,298	1,394	1,395	99	158	481	464	31.29%	31.15%
76,959	71,755	1,498	1,797	1,073	1,220	41	46	410	404	44.63%	35.76%
98,435	87,241	1,793	1,997	1,661	1,532	(9)	(16)	307	207	42.57%	38.84%
80,754	79,211	2,247	2,293	1,743	1,865	48	38	795	802	30.13%	29.71%
81,492	77,100	2,149	2,207	1,755	1,644	10	(4)	931	859	35.05%	33.17%
84,212	79,605	2,159	2,140	1,563	1,728	0	(12)	866	850	28.09%	28.97%
91,376	84,727	2,304	2,441	2,140	2,166	(6)	(23)	476	592	51.05%	47.49%
85,663	77,998	1,990	1,962	1,735	1,703	(3)	(21)	717	737	27.99%	28.18%
50,484	45,189	1,855	2,179	1,108	1,235	216	164	531	572	57.14%	60.17%
80,776	76,212	2,310	2,274	1,891	1,905	(17)	(39)	881	805	31.84%	33.81%
80,943	75,282	1,900	1,959	1,470	1,424	(6)	(30)	873	789	29.70%	30.10%
88,443	30,135	747	583	585	444	(11)	1	296	45	37.18%	41.20%
78,871	74,956	1,418	2,005	1,250	1,838	20	27	256	500	55.84%	41.76%
81,574	74,516	1,183	1,329	1,125	1,117	59	39	未披露	124	49.51%	48.64%
79,344	71,397	2,294	2,410	2,001	1,924	(14)	(30)	888	848	27.40%	29.79%
75,089	74,705	1,671	1,711	1,492	1,453	(8)	(5)	607	682	35.69%	34.20%
61,864	57,559	3,036	3,427	3,514	3,485	(452)	(104)	1,006	200	26.20%	24.58%
69,542	65,291	1,642	1,735	1,142	1,304	35	25	587	523	36.72%	36.08%
62,401	58,554	1,542	1,648	1,349	1,309	0	(8)	558	631	31.88%	30.12%

© 2026 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。

			净资产收益率		净利差		净利息收益率 (净息差)	
			%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
	银行名称	币种	2025	2024	2025	2024	2025	2024
161	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	0.37%	0.43%	0.74%	1.06%	0.89%	1.20%
162	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	4.14%	6.09%	1.19%	1.46%	1.30%	1.64%
163	太原农村商业银行股份有限公司	人民币	0.79%	3.92%	未披露	0.93%	未披露	0.97%
164	金华银行股份有限公司	人民币	9.81%	9.61%	1.60%	1.55%	1.62%	1.56%
165	广安农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.54%	1.28%	1.64%	1.34%
166	浙江乐清农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	2.03%	1.93%	2.05%	1.99%
167	中信百信银行股份有限公司	人民币	4.65%	7.51%	4.81%	3.91%	4.90%	3.97%
168	浙江瑞安农村商业银行股份有限公司	人民币	10.76%	11.76%	1.76%	未披露	1.77%	1.82%
169	海南银行股份有限公司	人民币	5.37%	5.38%	1.60%	1.78%	1.63%	1.74%
170	宜宾市商业银行股份有限公司	人民币	5.20%	4.96%	1.71%	1.57%	1.85%	1.71%
171	宜宾农村商业银行股份有限公司	人民币	5.20%	4.96%	1.71%	1.57%	1.85%	1.71%
172	宁波余姚农村商业银行股份有限公司	人民币	9.21%	9.83%	未披露	1.25%	未披露	1.30%
173	浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	9.11%	8.28%	1.36%	1.43%	1.42%	1.49%
174	青海银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	0.70%	1.27%	0.54%	1.09%
175	浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	8.00%	未披露	1.90%	1.92%	1.96%	1.99%
176	河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.24%	1.09%	1.36%	1.14%
177	浙江海宁农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.69%	1.96%	1.74%	1.90%
178	四川新网银行股份有限公司	人民币	13.21%	10.54%	6.13%	5.78%	6.30%	5.97%
179	江苏宜兴农村商业银行股份有限公司	人民币	6.90%	6.84%	1.40%	1.62%	1.45%	1.69%
180	广元农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	0.93%	1.70%	1.00%	1.76%
181	徐州农村商业银行股份有限公司	人民币	5.83%	4.94%	0.97%	0.95%	2.04%	2.10%
182	华商银行	人民币	未披露	未披露	1.11%	0.94%	1.33%	1.24%
183	珠海农村商业银行股份有限公司	人民币	3.86%	3.88%	1.16%	1.42%	1.22%	1.50%
184	巴中农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.48%	1.59%	1.54%	1.66%
185	浙江富阳农村商业银行股份有限公司	人民币	9.01%	9.53%	1.54%	1.74%	1.67%	1.87%
186	浙江温州龙湾农村商业银行股份有限公司	人民币	13.67%	14.12%	未披露	1.83%	未披露	1.85%
187	江苏海安农村商业银行股份有限公司	人民币	7.95%	8.41%	1.46%	1.59%	1.59%	1.85%
188	浙江南浔农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	2.03%	2.20%	2.13%	2.32%
189	浙江桐乡农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.74%	1.84%	1.85%	1.99%
190	华侨银行有限公司	人民币	5.19%	5.91%	1.17%	1.49%	1.32%	1.68%
191	浙江温岭农村商业银行股份有限公司	人民币	10.11%	9.94%	2.07%	2.21%	2.12%	2.27%
192	浙江诸暨农村商业银行股份有限公司	人民币	11.38%	11.19%	1.69%	1.70%	1.69%	1.74%
193	资阳农村商业银行股份有限公司	人民币	3.63%	未披露	0.95%	1.46%	0.95%	1.49%
194	惠州农村商业银行股份有限公司	人民币	3.33%	6.70%	1.43%	2.06%	1.44%	2.15%
195	德州银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
196	浙江临海农村商业银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	2.38%	2.52%	2.41%	2.54%
197	安徽马鞍山农村商业银行股份有限公司	人民币	5.37%	未披露	1.55%	1.58%	1.69%	1.76%
198	天津金城银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	4.32%	4.69%	4.40%	4.80%
199	江苏太仓农村商业银行股份有限公司	人民币	8.19%	8.12%	1.37%	1.73%	1.43%	1.92%
200	浙江德清农村商业银行股份有限公司	人民币	8.63%	10.43%	2.11%	2.21%	2.20%	2.28%

本刊数据参考各银行公开披露的2025及2024 年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2026 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。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
1.88%	1.94%	2.29%	2.11%	121.96%	108.66%	14.40%	16.31%	12.56%	14.32%	12.55%	14.32%
0.00%	0.00%	1.52%	1.84%	不适用	不适用	27.39%	25.62%	26.67%	24.76%	26.67%	24.76%
1.71%	2.33%	2.67%	4.47%	156.58%	191.88%	10.94%	12.14%	未披露	未披露	10.24%	10.95%
1.36%	1.22%	2.09%	2.24%	153.08%	183.55%	11.38%	11.89%	未披露	未披露	8.26%	8.90%
2.40%	3.10%	3.72%	4.72%	154.83%	152.23%	12.91%	11.39%	11.75%	10.21%	11.14%	9.58%
0.89%	0.84%	4.35%	4.55%	479.45%	519.70%	18.31%	18.50%	17.21%	17.37%	17.21%	17.37%
1.84%	1.50%	4.15%	3.97%	225.17%	264.69%	14.18%	13.74%	10.87%	10.27%	9.76%	10.27%
0.89%	0.79%	4.08%	4.18%	457.98%	530.09%	14.94%	14.65%	13.83%	13.52%	13.83%	13.52%
1.65%	1.71%	6.27%	5.91%	380.34%	344.73%	11.90%	11.89%	10.76%	10.76%	8.11%	8.16%
1.65%	1.68%	4.50%	4.32%	273.36%	256.64%	13.91%	13.86%	12.74%	12.64%	12.71%	12.61%
1.65%	1.68%	未披露	未披露	273.36%	256.64%	13.91%	13.86%	12.74%	12.64%	12.71%	12.61%
0.83%	0.66%	4.15%	4.11%	501.51%	622.33%	15.41%	16.73%	12.07%	13.14%	12.07%	13.14%
0.93%	0.79%	3.65%	3.48%	391.96%	449.09%	14.14%	14.85%	11.20%	11.77%	11.20%	11.77%
2.01%	2.65%	3.41%	4.11%	169.42%	157.18%	11.65%	13.29%	11.65%	12.87%	11.65%	12.87%
1.09%	0.95%	3.71%	3.44%	340.32%	361.38%	14.67%	15.16%	12.15%	12.53%	12.12%	12.49%
3.65%	2.85%	5.53%	4.98%	151.25%	174.88%	10.54%	11.72%	8.97%	9.66%	8.97%	9.66%
0.92%	0.78%	4.89%	5.15%	533.38%	657.48%	13.98%	13.78%	11.70%	11.44%	11.70%	11.44%
1.66%	1.69%	3.50%	3.09%	211.08%	183.49%	11.19%	11.12%	10.15%	10.06%	10.15%	10.06%
1.39%	1.49%	4.36%	4.50%	313.54%	302.10%	12.57%	13.53%	10.48%	11.35%	10.48%	11.35%
2.47%	2.49%	5.45%	4.86%	220.88%	195.47%	14.12%	12.02%	12.96%	10.87%	12.96%	10.87%
1.80%	2.01%	2.79%	3.20%	154.63%	159.02%	11.11%	11.39%	9.97%	10.24%	9.97%	10.24%
3.87%	3.97%	5.70%	5.90%	147.33%	148.67%	23.98%	19.26%	22.79%	18.12%	22.79%	18.12%
1.24%	1.32%	2.58%	2.62%	207.43%	198.96%	15.73%	16.51%	14.58%	15.36%	14.58%	15.36%
3.68%	3.70%	5.83%	5.89%	158.29%	159.34%	11.24%	11.72%	10.09%	10.56%	10.09%	10.56%
0.94%	0.89%	5.15%	5.36%	548.33%	601.92%	15.49%	16.18%	12.51%	12.90%	12.51%	12.90%
0.97%	0.94%	3.53%	3.73%	362.40%	396.72%	13.67%	14.07%	11.19%	11.48%	11.12%	11.39%
1.13%	1.05%	3.83%	4.04%	339.48%	383.60%	16.29%	16.69%	15.13%	15.50%	15.13%	15.50%
1.07%	0.77%	2.88%	3.23%	270.16%	422.16%	13.24%	14.07%	10.86%	11.57%	10.03%	10.66%
0.94%	0.79%	3.63%	3.77%	385.26%	482.35%	13.88%	14.70%	12.72%	13.53%	12.72%	13.53%
0.35%	0.47%	2.46%	2.45%	708.77%	519.65%	15.21%	15.35%	14.08%	14.32%	14.08%	14.32%
0.91%	0.86%	4.42%	4.68%	486.80%	542.27%	14.46%	15.28%	13.32%	14.12%	13.32%	14.12%
0.88%	0.97%	5.33%	6.05%	611.65%	628.52%	13.19%	13.73%	12.03%	11.76%	12.03%	11.76%
2.39%	3.32%	3.77%	5.40%	157.43%	162.82%	12.61%	12.09%	11.48%	10.96%	11.27%	10.96%
1.99%	1.55%	3.20%	3.21%	159.27%	207.77%	14.80%	14.77%	11.88%	11.86%	11.88%	11.86%
2.44%	未披露	3.63%	3.66%	148.85%	未披露	11.42%	12.18%	10.34%	11.33%	9.36%	10.25%
0.93%	0.81%	4.28%	4.41%	461.91%	557.19%	13.77%	14.13%	12.63%	13.01%	12.63%	13.01%
1.84%	1.45%	3.71%	3.37%	201.85%	227.63%	17.67%	15.62%	16.51%	14.45%	16.51%	14.45%
1.14%	1.52%	未披露	3.42%	223.91%	225.49%	11.08%	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
1.09%	1.09%	3.64%	4.06%	334.17%	371.79%	14.28%	15.00%	13.10%	13.81%	11.63%	12.19%
0.92%	0.71%	2.89%	3.29%	312.38%	464.77%	14.32%	14.98%	11.18%	11.73%	11.18%	11.73%

© 2026 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。

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

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

黄艾舟
金融科技主管合伙人
毕马威中国
邮箱：andrew.huang@kpmg.com

柳晓光
人工智能转型办公室（AITO）主管合伙人
变革咨询数字化转型业务牵头人
毕马威中国
邮箱：silvester.liu@kpmg.com

杨权林
银行业咨询主管合伙人（内地）
毕马威中国
邮箱：david.yang@kpmg.com

赵鹏
香港中资金融机构联席主管合伙人
毕马威中国
邮箱：robert.zhao@kpmg.com

郑嵘
金融业组织与人才变革咨询主管合伙人
毕马威中国
邮箱：rong.zheng@kpmg.com

张丽芳
金融业组织与人才变革咨询合伙人
毕马威中国
邮箱：cherry.l.zhang@kpmg.com

陈立节
金融业数字化赋能咨询主管合伙人
毕马威中国
邮箱：felix.chen@kpmg.com

杨眉
金融业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
金融业风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱：kevin.j.tao@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

张晓飞
人工智能转型办公室（AITO）总监
毕马威中国
邮箱：hx.zhang@kpmg.com

张蕾
金融业组织与人才变革咨询总监
毕马威中国
邮箱：liz.l.zhang@kpmg.com

张纯棣
金融业组织与人才变革咨询总监
毕马威中国
邮箱：judy.c.zhang@kpmg.com

© 2026 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。

联系我们

张杭川
金融业数字化赋能咨询总监
毕马威中国
邮箱：hank.zhang@kpmg.com

周涵
金融业风险管理咨询服务总监
毕马威中国
邮箱：hanhan.zhou@kpmg.com

朱曼雨
金融业风险管理咨询服务总监
毕马威中国
邮箱：manyu.zhu@kpmg.com

赵一诺
金融行业研究中心副总监
毕马威中国
邮箱：nicholas.y.zhao@kpmg.com

曾远
研究院副总监
毕马威中国
邮箱：yuan.zeng@kpmg.com

王薇
研究院副总监
毕马威中国
邮箱：wei.w.wang@kpmg.com

孟璐
研究院副总监
毕马威中国
邮箱：lorna.meng@kpmg.com

夏月
金融业风险管理咨询服务副总监
毕马威中国
邮箱：yue.xia@kpmg.com

孙箐阳
变革咨询首席AI架构师
毕马威中国
邮箱：eric.qy.sun@kpmg.com

© 2026 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。

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/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。

© 2026 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。在中国印刷。

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：1774251417056

二零二六年五月印刷