

# 鏖战零售金融 银行比拼多元服务能力

中经记者 慈玉鹏 北京报道

商业银行零售业务的比拼如火如荼。

上市银行三季度报显示，多家银行零售业务资产管理规模(AUM)相比上年年末增幅超10%。《中国经营报》记者采访了解

## 零售AUM增长提速

银行重点发展零售业务的原因主要基于市场需求、风险控制、盈利稳定性及竞争适配性等多重考虑。

近日，银行陆续发布三季度业绩报告。9月末，“零售之王”招商银行(600036.SH)零售客户2.20亿户(含借记卡和信用卡客户)，较上年年末增长4.76%;管理零售客户总资产余额165975.23亿元，较上年年末增加16708.09亿元，增幅11.19%;零售金融资产规模达9686.95亿元，较上年年末增长1417.52亿元，增幅17.14%。

招商银行副行长彭家文在该行2025年第三季度业绩说明会上表示，虽然现在零售贷款需求在下降，但招商银行对零售贷款这块压舱石资产高度重视、全力推动。招商银行的策略是无论市场怎么变，但市场份额提升这个目标不变，所以不断努力提升零售贷款的市场份额，增厚压舱石资产。

同时，浦发银行(600000.SH)零售业务增长亦较快。据了解，浦发银行充分发挥财资赛道协同机制，推动零售业务AUM迈上新台阶。9月末，该行个人金融资产余额(含市值)4.62万亿元，较上年年末增加0.74万亿元，增长19.07%。

城商行中，截至9月末，南京银行(601009.SH)零售金融资产规模达9686.95亿元，较上年年末增长1417.52亿元，增幅17.14%;个人存款余额5651.75亿元，较上年年末增长886.77亿元，增幅18.61%;个人存款付息率较上年年末下降26BP。同时，南京银行零售资产质量边际持续改善，个

到，银行正逐步向零售业务倾斜资源。一方面，居民财富增长催生多元化需求，中国个人可投资资产总规模持续增长;另一方面，零售业务以个人客户为主，可通过分散化布局对风险进行结构化管理。

目前，银行零售业务竞争愈发激烈，尤其在财富管理之类业务条

线的优质客户争夺上。一位华东地区银行人士认为，银行应结合家族信托、税务筹划等综合服务，来提升客户黏性，从“产品中心”转向“客户中心”，通过技术、场景与价值观的深度融合，构建难以复制的差异化优势，其核心竞争力才能持续得到提升。

成为传统银行差异化竞争的关键，通过线下网点优势+线上数字化升级，打造“全渠道服务体系”，既能在与互联网机构的市场竞争中不落下风，又能依托专业服务形成竞争优势。

上海大学上海科技金融研究所高级研究员陆岷峰表示，从经济转型与政策导向看，我国的经济正从投资驱动为主转向消费驱动为主，零售金融作为服务实体经济、促进扩大内需的关键抓手，完全契合中央金融工作会议强调的做好金融“五篇大文章”的政策要求。商业银行在这种政策导向下的业务调整，也就将零售业务变成了商业银行积极响应国家发展战略的重要载体。

技术赋能与客户需求的升级同样是商业银行将零售业务作为发展关键中的关键。陆岷峰表示，数字化技术(如人工智能、大数据、区块链等)的应用，大大降低了商业银行零售业务的成本。此外，居民财富管理需求的激增也推高了零售业务的增长。目前，一些中小商业银行通过线上渠道，大力发展并快速触达长尾客户，部分股份行零售业务AUM增量已超过去年全年业务量，这从另一个角度反映了技术驱动下零售业务效率的提升、客户覆盖面扩大的现象。总之，当前的政策支持、风险管控和技术创新等因素，共同构成了商业银行将零售业务作为发展战略重点的底层逻辑。



数据来源:上市银行业绩报

刘洋/制图

## 赛道竞争加剧

商业银行只有通过精准客群分层、科技赋能与生态协同才能形成本行零售业务的核心竞争力。

“目前，零售条线面对较大竞争压力，尤其是在财富管理领域，行业考核压力较大，优质客户有限，网点员工不但要拼产品能力，更要拼综合服务能力。”上述华北地区股份行人士告诉记者。

曾圣钧表示，银行零售业务竞争愈演愈烈主要表现在几个方面：一是规模分化加剧。各梯队竞争均显白热化，零售业务AUM成为竞争核心指标，2025年三季度，多家股份行、中小银行零售业务AUM增速超预期，凸显“规模争夺”的激烈程度。二是产品与服务创新提速。为满足客户个性化需求，银行在产品和服务上持续“迭代升级”，智能投顾、个性化消费贷、绿色金融产品成为创新重点。同时，服务也从“标准化”转向“定制化”，例如私人银行提供专属顾问服务，针对中老年客户保留线下网点面对面服务等。三是渠道与科技竞争成关键，线上线下渠道整合与数字化能力成为差异化竞争的核心。例如，手机银行成为“主战场”，银行比拼月活用户(MAU)与功能迭代；线下网点从“交易型”转向“服务型”，通过智能化改造减少排队时间；银行在社区、企业园区设置特色网点，甚至用“移动银行

车”覆盖偏远地区；跨界合作频繁(如与电商平台、保险公司联动)，打造“一站式金融服务”。

陆岷峰表示，近年来，商业银行零售业务竞争愈演愈烈，商业银行零售业务竞争中存在的问题主要有三个方面：其一，价格战与息差收窄。商业银行通过降低贷款利率、提高存款返佣等方式来争夺客户资源，导致整体上存贷款利差持续收窄，部分商业银行甚至以低于成本价的利率发放贷款，加剧了行业“内卷”。例如，2024年部分股份行净息差已跌破2%，当然，国有大行也面临普惠金融指标考核压力下的定价困境。这种非理性竞争虽短期内可冲规模，但长期可能削弱商业银行盈利能力。

其二，考核指标与业务模式异化。为完成KPI，商业银行在月末、季末等关键时点通过“突击存款”“买贷款”等非规范手段来冲量，甚至极少数机构的基层员工自掏腰包向客户支付佣金，或与中介合作来完成普惠金融放款指标。这种模式虽能短期达标，但易引发资金空转，偏离服务实体经济的初衷。

其三，数字化转型与同质化竞争。零售银行普遍加速布局手机银行、智能投顾等数字化服

务，但创新同质化问题突出，大多数银行依赖传统存贷业务，差异化产品不足，导致客户黏性较低。例如，城区有些农商行虽推出线上产品，但由于科技能力仍弱于大型银行，难以突破市场份额瓶颈。总之，商业银行零售业务竞争目前已经从单纯规模扩张转向价格、考核与科技能力的多方博弈。未来，银行还是需通过错位竞争、合规经营及技术赋能破局，避免陷入低效“内卷”。

一位华东地区银行人士建议，商业银行要提升零售业务竞争力，当以差异化发展战略为首选措施，只有通过精准客群分层、科技赋能与生态协同才能形成本行零售业务的核心竞争力。例如，在科技驱动方面，商业银行要大胆将AI、区块链等技术，深度嵌入全行的业务流程，如通过机器学习来优化零售个贷审批模型，实现秒级放款与风险动态平衡。同时，构建实时的反欺诈系统，利用行为生物识别技术防范新型网络诈骗，将风控能力转化为客户信任优势。在生态协同方面，商业银行要突破金融场景边界，通过开放API接口，不断嵌入医疗、教育、出行等高频生活场景，打造“金融+生活”闭环生态。

# 金融反诈：多家银行收紧对公账户网络交易限额

## 动态调整保障资金安全

新疆鄯善农村商业银行股份有限公司(以下简称“鄯善农商银行”)10月29日发布《关于对单位结算账户网银额度批量调整的公告》称，为贯彻落实《中华人民共和国反电信网络诈骗法》及《中国人民银行关于加强支付结算管理防范电信网络新型违法犯罪有关事项的通知》[银发(2016)261号]等法律法规要求，进一步加强单位结算账户管理，防范电信网络新型违法犯罪，保障客户合法权益，鄯善农商银行将对单位结算账户实施以下管理措施：对“连续6个月(含)以上未主动发起动账交易”的单位结算账户网银日累计交易额度批量调整至5万元;部分额度超限账户，额度降低至20万~50万元;久悬账户额度调整为0元。其中动账交易包括但不限于转账汇款、存取现、票据业务、支付结

## 责任落实

如果银行对公账户被犯罪分子利用进行网络诈骗，账户持有人和银行都需要承担哪些法律责任?北京大成律师事务所高级合伙人肖飒对记者指出：“银行对公账户一旦被犯罪分子利用进行网络诈骗等实施的违法行为，账户持有人面临承担法律责任的风险，建议账户持有人妥善管理对公账户，切勿将对公账户出租、出借。此外，根据《中华人民共和国反电信网络诈骗法》《中华人民共和国反洗钱法》《人民币银行结算账户管

算、贷款还款、理财申购赎回等产生账户余额变动的交易，每季度结息不计入交易。

新疆维吾尔自治区内某农商行人士告诉记者，我们了解到目前有一些不法分子通过贷款、避税、公司转让的名义，骗取企业对公账户支付工具来接收流转电信网络诈骗资金，近期我们也组织了一些相关的防网络诈骗的知识普及活动，避免企业用户遭遇网络电信诈骗。

无独有偶，国内多个省份的农商行近期密切关注企业对公账户的资金安全问题，通过调整部分网银支付额度之类的方式保障客户的资金安全。

湖北省监利农商行在不久前公告称，开展部分单位客户企业网银渠道限额调整工作。将结合客户的企业账户历史交易情况、网

银使用频率、风险评估情况等，合理设定企业网银交易限额。安徽省广德农商行在10月15日也对存量收单业务的小额商户交易额进行了调整。该行指出，是出于防范电信网络诈骗的原因进行的调整，具体调整将结合银行商户实地回访工作，对于回访过程发现的无固定营业场所的流动小微商户，逐户将交易限额调整为单笔限额500元，单日限额5000元，单月限额50000元。

调整企业账户网银额度后是否会给用户使用带来不便?采访中，多家农商行都表示，近期的网银支付额度限制是动态调整的，用户可以随时携带相关材料申请额度变化。

监利农商行方面指出，后续有网银限额调整的需求，可以携带加盖有企业公章的书面申请及相关

定，可能承担民事权利责任或行政责任。”

银行采取对公账户网络转账限额的举措，是否可以有效避免账户被利用?肖飒认为，银行采取对公账户网络转账限额的措施，一定程度上可避免账户持有人未妥善保管，被他人利用账户通过线上实施违法行为。该措施使得账户持有人转而通过线下方式进行大额转账，银行能够更充分地审查转账的真实性、合法性，落实上述对账户存续管理的具体措施。但是，该

证明材料到开户网点进行办理。银行将根据企业账户使用情况及提交的相关证明材料进行综合评估，重新为账户核定网银交易限额;广德农商行方面也表示，若限额不能满足日常经营需求，可以到该行任一网点用营业执照重新办理收单业务。

电信诈骗近年呈现严峻态势。2024年最高人民检察院工作报告指出，检察机关维护网络空间法治秩序，起诉利用网络实施的犯罪27.2万人。依法惩治电信网络诈骗犯罪，起诉7.8万人，同比上升53.9%。最高人民检察院公布的数据显示，截至2025年第三季度，检察机关制定促进网络治理专门方案，前三季度起诉利用网络实施的犯罪13.6万人，其中电信网络诈骗犯罪4.9万人。

限额措施具体落实中不能过于死板，限额不是唯一保障账户安全的方式，不能对所有企业限额一刀切，需结合各个企业的基本情况、过往交易情况等因素制定不同类型的限额，并在紧急情况下提供其他方式。

值得注意的是，也有银行业内人士指出，网银限额管理作为涉诈风险防控的主要手段之一，但目前也面临局限性，2025年以来，较低网银限额账户的涉案数量明显增加，部分账户网银限额低至5万元

虽然未公布具体的企业对公账户的涉案情况，但通过部分人民法院公布的案例可知，替他人代办企业对公账户、出租出借企业对公账户都有可能涉及犯罪行为。此外，企业账户及网银UKey是资金安全的重要屏障，出租、出借、出售给他人使用都可能会被犯罪分子利用。

例如，黑龙江省孙吴县人民法院公布的案例显示，某人在网络上认识的网友告知，办理对公账户可以赚钱并且报销办理对公账户期间产生的费用，该人为了获取利益便答应了，并听从对方指令赶至北京市，在北京市停留24天，其间办理了两个对公账户，并交给对方使用，账户名称都为某有限公司。最终，两个对公账户转移资金上百万元，涉及3起诈骗案。法院审理后认为，该人士的行为构成帮助信息网络犯罪活动罪。

仍然被用于转移涉诈资金。

工商银行(601398.SH)江西省分行运行风险监控中心课题组方面认为，可以通过创建风险账户管理数据库，对接现金与结算专业的客户白名单电子库，定期不定期对重复触发高风险模型、网点认为可以不管控等账户，通过中后台数据清洗加工，通过“高频高危”“优质低频”进行两端区分、区别管理，进一步助力基层网点在对公风险账户治理上轻装上阵。