

# 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》记者采访了解到，银行零售业务竞争愈发激烈，尤其在财富管理之类业务条

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。

## 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

人贷款不良率为1.33%，较上季度末下降10个百分点。零售板块实现营收117.02亿元，同比增速为22.10%。其中，代销中收同比增速为47.42%。零售板块实现利润16.22亿元，营收创利显著增长。

某华北地区股份行人士告诉记者，目前零售业务是银行重点发展的业务条线，主要是近年来优质对公条线资源相对匮乏，零售业务作为压舱石类业务，银行自然倾斜人力、资金等资源，推动零售业务条线向上。

中国银行(601988.SH)深圳市分行大湾区金融研究院主高级研究员曾圣钧告诉记者，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。

首先，居民财富增长催生多元化需求，个人可投资资产总规模持续增长，推动金融需求从传统储蓄向“财富管理+消费信贷+个性化服务”升级，零售业务成为银行承接这些需求的核心载体。其次，相较于对公业务“客户集中、单笔规模大、风险敞口高”的特点，零售业务以个人客户为主，单笔金额小、客户基数广，可通过分散化布局对风险进行结构化管理。最后，零售业务具备“收益持续、抗周期”的优势，客户忠诚度高，一旦建立合作关系，会长期使用储蓄、信用卡、理财等多元服务，带来稳定现金流。发展零售业务已逐渐

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、风险管理与技术创新等因素，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。

## 部分银行零售AUM增长超10%

银行名称	9月末零售AUM(万亿元)	相比去年年末增长率
招商银行	16.6	11.19%
中信银行	5.26	12.12%
浦发银行	4.62	19.07%
北京银行	1.33	12.94%
南京银行	0.97	17.14%
杭州银行	0.67	11.98%

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以下几个方面：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增速超市场预期，凸显“规模争夺”的激烈程度。

二是产品与服务创新提速。

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。

四是服务从“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。

五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。

六是服务从“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。

七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。

八是服务从“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。

九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。

十是服务从“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。

十一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。

十二是服务从“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。

十三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。

十四是服务从“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。

十五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。

十六是服务从“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。

十七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。

十八是服务从“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。

十九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。

二十是服务从“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。

二十一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。

二十二是服务从“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。

二十三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。

二十四是服务从“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。

二十五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。

二十六是服务从“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。

二十七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。

二十八是服务从“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。

二十九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。

三十是服务从“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。

三十一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。

三十二是服务从“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。

三十三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。

三十四是服务从“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。

三十五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。

三十六是服务从“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。

三十七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。

三十八是服务从“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。

三十九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。

四十是服务从“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。

四十一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。

四十二是服务从“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。

四十三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。

四十四是服务从“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。

四十五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。

四十六是服务从“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。

四十七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。

四十八是服务从“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。

四十九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。

五十是服务从“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。

五十一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。

五十二是服务从“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。

五十三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。

五十四是服务从“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。

五十五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。

五十六是服务从“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。

五十七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。

五十八是服务从“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。

五十九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。

六十是服务从“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。

六十一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。

六十二是服务从“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。

六十三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。

六十四是服务从“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。

六十五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。

六十六是服务从“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。

六十七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。

六十八是服务从“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。

六十九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。

七十是服务从“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。

七十一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。

七十二是服务从“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。

七十三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。

七十四是服务从“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。

七十五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。

七十六是服务从“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。

七十七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。

七十八是服务从“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。

七十九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。

八十是服务从“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。

八十一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。

八十二是服务从“标准化”转向“定制化”，例如私人银行提供专属顾问服务