从单点试点到全行规模化 银行AI治理升格

中经记者 秦玉芳 广州报道

当前，银行业AI应用已从单点试点转入全行规模化部署，创新与立规同步推进，最显著的变化是治理主体由科技部门上移至董事会层面，成为公司治理事项而非单纯技术项目，治理对象也已从单个模型扩展到数据、模型与应用的完整链条。

继平安银行（000001.SZ）后，10月份以来，建设银行（601939.SH）、苏州银行（002966.SZ）、贵阳银行（601997.SH）等多家银行相继出台AI应用管理方案。短短月余，从国有大行到股份行、城商行纷纷在董事会层面审议通过AI治理框架，背后既有监管硬约束，也有银行自身责任链条、治理架构和投入机制的变化。

与此同时，不少银行对第三方智能体的接入监管也在升级。业内人士指出，随着AI场景化应用的快速发展，不同银行AI治理能力分化已经显现，对依赖AI外部生态的中小银行而言，外包穿透、联盟治理等将是下一步AI应用治理的关注重点。

AI应用治理的新特点

从监管层面来看，AI智能体监管已从科技项目管理升级为公司治理议题。

针对银行出台AI应用管理方案一事，中国社会科学院金融研究所支付清算研究中心主任杨涛认为，直接原因是监管的硬性要求，深层驱动则在于责任链条发生变化。在他看来，把治理前置为可预期流程是为智能体规模化应用铺路，而非给创新踩刹车。后续治理能力与风险管理能力的匹配度将决定应用前景，行业评价重心也将由部署数量转向业务质量、成本节约与客户价值。

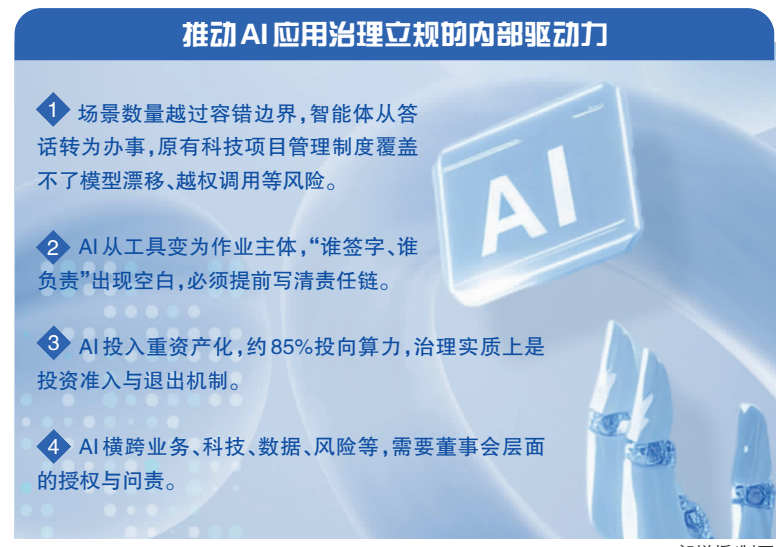
从表现来看，杨涛认为，将治理方案进行董事会审议后，责任主体与决策层级同时上移，考核与审计范围由人扩展到AI模型。“按该意见落到流程上，专门委员会统筹规划与制度建设，风险管理委员会对高风险应用准入把关，应用清单与分级管控、人工复核节点等都需嵌入业务系统。”

南京财经大学金融学院教授汪祖刚表示，推动AI应用治理立规的是四个内部驱动力：一是场景数量越过容错边界，智能体从答话转为办事，原有科技项目管理制度覆盖不了模型漂移、越权调用等风险；二是AI从工具变为作业主体，“谁签字、谁负责”出现空白，必须提前写清责任链；三是AI投入重资产化，约85%投向算力，治理实质上是投资准入与退出机制；四是AI横跨业务、科技、数据、风险等，需要董事会层面的授权与问责。

密集出台的治理方案也折射出银行业AI应用治理的新特点。汪祖刚指出，从监管层面来看，AI智能体监管已从科技项目管理升级为公司治理议题。依据金融监督管理总局发布的《关于银行业保险业人工智能安全开发应用的指导意见》，从治理架构、开发应用、数据治理、算力建设、风险管理、能力提升、保障监督七方面提出32项意见，明确提出由董事会指定专门委员会对AI开发应用管理负责。

天府立言金融与发展研究院特聘高级研究员王润石表示，现在的状态是应用在跑步、治理在补课，补课速度取决于监管硬约束，不完全是内生自觉。随着AI应用在业务场景的加速深入，各家银行相关治理节奏也在明显提速。预计明年上半年会有一批集中出现，但质量分化会很严重。

汪祖刚指出，AI智能体应用已从试点场景走向规模化上岗。智能体已从会对话变成会办事，但绝大多数仍集中在内部助手、客服辅助、信贷材料处理等低中风险环节，自主执行核心交易仍是少数。从趋势来看，治理重心将从文本合规转向运行合规，包括监测、留痕、审计、退出；治理会与成本收益比挂钩，要能证明自己不是纯成本；监管可能从发文指导走向评估—报备—检查闭环，行业形成分层治理格局。



郭婵媛/制图

银行AI治理能力分化

从梯队格局看，国有大行体系化铺开、股份行追求可量化、中小行走差异化路线。

治理框架的落地，对商业银行的AI应用场景化探索来说，是筛选器还是加速器？

杨涛认为，对中小银行而言短期更接近筛选器，因为准入批准、监管报告与合规投入构成一定刚性门槛。

汪祖刚也表示，从短期来看，更像“筛选器”，抬高隐性门槛，治理能力不足的中小行被挡在高风险场景之外；从未来一到三年来看，更像“加速器”，规则明确、模板可复用、生态输出把治理成本外部化。“分水岭不在规模，而在其有无专职治理责任人、有无台账与运行监测手段、有无可控供应商与退出预案。”

在杨涛看来，当前银行AI治理能力分化已经显现，AI应用可能加剧银行业马太效应。从梯队格局看，国有大行体系化铺开、股份行追求可量化、中小行走差异化路线，治理能力的差距与资源禀赋的差距高度同构。

王润石指出，对不同类型的银行来说，AI治理能力分化客观存在而且在加速。真正的分化是AI能力是自己的还是租的，以及租来的能力治理责任归谁。这里有个必须点出来的认知盲区：很多中小银行以为接入省联社或联盟的平台，治理责任也一起外包了。事实并非如此，监管关注的是用AI做了什么，不问这个AI是谁做的。

汪祖刚强调，当前，银行AI治理能力分化是事实，而且呈现三层分化：制度层看有没有、细不细；工具层看有没有监测评测平台与权限管控；要素层看数据、算力、人才。再叠加生态位分化：大行做底座和标准输出，头部中小行做场景和共建，尾部中小行做采购和席位订阅。

分化之下，依赖外部AI生态能力的中小银行，治理重点更受关注。杨涛认为，这类机构的治理重点在于外包穿透到供应商；从辅助性场景先行，以低风险换治理空间；把治理资源集中在可审计性这个最大短板上。

在此背景下，中小银行要如何补上治理短板？王润石认为，重点在三个方面：一是管住人怎么用比管住AI本身更重要，三条最低要求是模型风险台账、人工兜底规则、Token预算线，花不了多少钱但能把风险管住；二是把AI事故上报和复盘机制建起来；三是联合体合作要往治理层延伸。“现在联盟都在做算力共享、模型共享、场景共享，几乎没人做治理共享，省联社完全可以出一套成员行治理模板加共用风险台账，谁先做谁掌握治理入口。技术上抱团已经做得不错，治理上抱团才刚开始。”王润石补充道。

从更长期的趋势看，汪祖刚认为，未来两年大概率会出现AI治理即服务的行业公共品，监管对中小行可能采取简化版要求加重点抽查的差异化安排，联盟治理、同业共建和沙盒试点会成为主流路径。在他看来，AI治理能力正从加分项变成类似资本充足率的准入型能力，这才是本轮制度竞赛真正的深意。

理财公司加码“管预期” 如何衡量有效性成焦点

中经记者 张漫游 北京报道

市场调整之下，银行理财产品净值出现阶段性回撤。Wind数据显示，截至11月18日，近一个月最大回撤超过1%的产品达3062只。

回撤之后，多家理财公司密集致信投资者时提到“短期扰动、基本面未变”。例如，招银理财方面称，从债市表现看，11月以来境内债市走出“先强后弱”行情。10年期国债活跃券收益率由10月末的1.6240%逐日下行至11月9日的1.5730%，此后转为回调，11月16日回升至1.6175%，较低点反弹约4.5个基点，但较10月末仍小幅下行0.7个基点。政策性金融债、二级资本债、永续债回调更明显。本轮调整更多是低位区间的技术性回调，并非趋势反转。背后主要有两方面扰动：一是前期长端利率跌破关键点位后，资金价格在非税、非跨月时段逆势上行，压制债市情绪；二是前期点状风险事件影响虽逐步淡化，但市场对偏弱资质债券的谨慎情绪仍存。拉长维度看，债市中长期支撑逻辑并未改变。

针对理财公司的致信操作，业内人士指出，从“刚性兑付”到“净值计价”，理财早已完成形态切换，而投资者对回撤的心理准备却没同步完成。

济安金信基金评价中心副主任张碧璇对理财公司的预期管理给予了肯定。她向《中国经营报》记者表示，理财公司在市场开始波动时就主动解释底层资产和净值变化，而非等到产品出现大面积破净或者赎回潮以后才发声，有助于减少投资者因为信息不足产生的恐慌性操作，是一种更前置的投资者沟通机制。同时，这样的沟通不能是静态的，理财公司基于自己的专业判断，需要跟随市场变化来动态更新，最终目的不是为投资者承诺收益，而是让投资者理解为什么会跌、可能跌到什么程度、什么情况下原有判断需要修正。

惠誉评级亚太区金融机构评级董事徐雯超分析称，在净值化之后，理财的负债高度短期化、同质化，机构为避免被赎回而提前减持，反而成了价格下跌的推动力。这类回调往往幅度可控、修复也快，但只要负债结构不变，脆弱性就会反复出现。“在此背景下，理财公司的‘预期管理’有其合理性——提前沟通有助于降低投资者因信息不足而恐慌性赎回，减少负反馈被触发的概率。”

但致信是否有效，衡量标准本身仍缺共识。天府立言金融与发展研究院特聘高级研究员王润石告诉记者：“行业没共识，是因为大多数机构在衡量‘客户有没有表示理解’，这个维度本身就是错的。”他给出四个可观察的指标：一是赎回率，致信后7天和30天的净赎回，如果致信后赎回反而加速，说明致信起了反作用——它提醒了本来不知道的客户；二是小额客户留存率，1万元以下的客户最容易情绪化，这批人的留存度最能反映沟通质量；三是咨询结构，致信后客户来电是“问为什么跌”还是“问要不要赎回”，前者表态属于正常，后者表态则说明没解释清楚；四是最硬的指标，致信判断与后续走势的吻合度。“说‘短期扰动’，结果跌了三个月，这就是信誉透支。且致信密度越高，越说明预期管理前置做得差。真正好的预期管理是在买入那天完成的，不是跌了以后。”王润石说。

在“稳定情绪”与“如实揭示风险”之间如何把握分寸？王润石认为分寸在三条线上。“第一条，可以说判断，不能说承诺。‘基本面未变’是判断，可以说；‘净值会回来’是承诺，不能说。第二条，必须说‘我可能错在哪’。如果一封致信里写了‘如果出现××情况，我们的判断需要修正’，可信度立刻不一样。第三条，要给动作，不要给态度。客户要的不是‘请相信我们’，是‘我现在该做什么’。”他补充道，“当致信从‘解释’变成‘例行公事’，从‘有信息量’变成‘模板’，就失效了。我的建议是分级施策，即常规波动用月报，异常波动才用致信。”

苏商银行特约研究员高政扬也强调，理财公司的沟通应建立在可验证的信息披露之上。“风险揭示应贯穿全流程，而非仅在波动时点强化；销售前就需清晰传递净值波动常态化的理念，明确不同风险等级产品的回撤特征与概率，避免投资者形成低风险等于零波动的错误预期。若波动持续或原有判断发生变化，管理人应及时修正观点并解释依据，不能以长期逻辑掩盖短期风险。”

银行旺季营销考核重构 “冲规模”转向“重质量”

中经记者 郭建杭 北京报道

2026年监管接连处罚“存款时点考评”行为，引导银行业“反内卷”。

在此背景下，银行在岁尾年头的旺季营销期间，其考核重心也从“冲规模”转向“求质量”。

11月以来，陆续有多家银行以启动会、誓师会等形式部署2027年首季营销。例如，11月9日，浙江瑞丰银行举行2026年收官暨2027年开门红一体化行动启动会；11月14日，山西临猗农商银行召开年末收官决胜暨首季开门红备战工作部署会；11月12日，绍兴农商银行系统举办2027年开门红业务培训。

《中国经营报》记者梳理发现，多家银行的旺季营销工作部署与往年相比变化明显，时点规模权重被弱化或取消，日均负债、活期占比、有效代发户数以及客户留存率等指标的权重抬升。此外，也有多家农商行不再单独发布年底旺季营销，而是进行全年的四季度持续营销。

旺季营销“反内卷”

从已公布的各家银行“旺季营销”部署情况来看，多家银行强调放弃“规模战”紧抓存款贷款质量，避免在年初旺季营销期间为冲规模，导致风险延后。

例如，峡江农商银行在2027年“春天行动”思辨会上明确提出，要从“规模冲动”转向“质量优先”，把考核的指挥棒真正调过来。瑞丰银行行长陈钢梁从业务层面提出，统筹预算编制与劳动竞赛安排，把先手棋落到存贷主业上，持续深耕客群，搭建业务场景，同步抓实息差管理和风险防控，推动规模、质量、效益协同。华夏银行（600015.SH）太原分行公开表示：“不做低质效规模，做有质量的增长。”

上海杉达学院金融科技研究中心研究员章晨杨认为：“存量竞争阶段，靠压指标冲规模只会换来恶性竞争与数据失真，既推高全行业成本，也累积金融风险。监管以外部约束倒逼考核体系转向，当指挥棒真正从‘规模导向’切换到‘质量导向’，行业‘内卷’的土壤才会逐步消解，银行也才能回归服务实体经济的主业。”

章晨杨进一步指出：“旺季营销期间存款端重点关注日均和付息成本，贷款端则关注贷款按真实需求投放，一季度投出去的钱，风险通常两三年后显现。眼下，零售和小微的风险暴露尚未结束，为冲量放松准入是把问题往后拖。客户指标要前置到有效户、首贷户、代发户、收单户和留存率，这些决定来年还有没有客户可经营。”

旺季营销不再冲规模的变化，与政策引导紧密相关。

金融监管部门持续淡化时点性规模考核、整治“内卷式”竞争。2026年监管工作会议明确提出“深入整治无序竞争”，部分地区建立无序竞争监测通报机制，重点监控“卷存款”“卷贷款”“卷费用”。

2026年的银行监管罚单也直接开向“内卷”机制，处罚不再只盯着虚增存贷、违规揽储等具体业务操作，罚单开向时点考评。2026年年内已有十几家银行因违规设立考核指标被罚，多家农商行、农信社领到百万元级罚单，个别责任人被终身禁业；问责从虚增存贷款、以贷转存这些操作层面，前移到考核办法的制定者。

客户经营常态化

华福证券银行研究团队林虎指出：“银行传统的‘开门红’周期一般设定为当年12月1日至次年3月31日，而近两年这一周期有所提前。其中，国有大行和股份制银行可能在10月、11月开始，城农商行一般在12月制定方案、相对滞后。”

更多的银行信贷投放向常态化均衡模式转变。章晨杨认为：“银行负债与客户的竞争已由年初一次冲刺转为全年日均的持续比拼，即全年常态化经营。”《中国经营报》记者采访了解到，部分一线城市农商行已不再单独下发“旺季营销”方案，转为四季度常态化营销模式。

章晨杨认为，企业集中结算、年终奖代发、农民工返乡、财政资金拨付、春耕备耕和项目开工，资金与融资需求在这段时间集中出现是客观窗口。把“开门红”改为全年四季度连续营销，实质是把客户经营常态化，而不是取消节点，摊平之后仍要接住这个窗口，否则钱照样流走，该退出的是时点冲刺不是旺季经营。

银行在积极呼应监管导向，弱化时点性规模考核，但岁末年初的经营价值没有消失，如何在该背景下实现经营增长？银行也已给出答案，即通过深化链企联动，公私联动来深入挖掘客户价值。

临猗农商银行方面指出：“要深化链企联动，强化拓源获客。转变传统单点获客营销模式，聚焦重点产业客群、行业客群，配套批量授信、利率优惠、绿色通道等专属服务，搭建系统化、体系化的获客体系，实现链式拓客、批量获客、提质促客。”

绍兴农商银行系统则强调：“聚焦客群，做实分层经营和流失挽回，深化场景建设与公私联动，推动客户经营从‘做覆盖’向‘做深度’转变。”

章晨杨认为，转变传统单点获客营销模式，强调客户在银行体系里的综合贡献是考核导向变化之后的必然动作。单点获客的痛点在于条线割裂，如对公背存款、零售背AUM（资产管理规模）、个贷背投放，同一家企业的老板、财务和员工被几拨人分头触达，对公沉淀的代发、结算、供应链资源转不成零售产能，银行成本也高。公私联营真正改变的是核算单位，从一笔业务改成一个客户，把存贷、结算、代发、财富上的贡献加总算账。链企联动是把授信当入口，沿核心企业的上下游、票据、结算、代发等向下展业，可以留住资金，对高质量业务营销的帮助主要体现在负债端，代发和结算沉淀的是活期，直接压降付息率，获客成本随存量转介明显下降，客户留存和综合贡献也有了可计量的口径。链上信息互相印证，能比单户尽调更早看出风险。