

# AUM越做越大 利润持续承压：银行零售业务“虚胖”待解

在已披露2025年年报的20余家A股上市银行中，有一个耐人寻味的现象：个人金融资产管理规模（零售AUM）普遍实现较快增长，国有大行、股份行及部分城商行均呈现扩张态势。然而，超半数银行的零售业务利润出现下滑，个别股份行甚至陷入亏损。一边是居民资产再配置、银行加码财富管理驱动下的“规模盛宴”，另一边则是息差收窄、风险成本上升带来的“盈利寒流”。银行将AUM量增转化为利润质升的难题仍然待解。

● 本报记者 石诗语



视觉中国图片

## 零售AUM普遍增长

中国证券报记者统计发现，在已披露零售银行业务（个人金融业务）相关数据的上市银行中，零售AUM增长呈普遍之势。

国有大行稳居第一梯队，零售AUM与增速均处行业领先地位，基础客群与网点渠道优势进一步凸显。截至2025年末，工商银行、农业银行、建设银行零售AUM均突破20万亿元，居行业前三位，邮储银行、中国银行分别以18.3万亿元、17.58万亿元紧随其后。

股份制银行零售AUM差距较大，但整体增长潜力较为亮眼。招商银行在全国性股份制银行中坐稳“零售之王”宝座，2025年末零售AUM17.08万亿元，同比增长14.44%，延续其在零售业务中的核心竞

争力，其余全国性股份制银行零售AUM多集中在3万亿元至6万亿元，且增速较快，在已披露相关数据的9家银行中有7家银行增速超10%。

各家上市城商行、农商行披露的零售AUM口径略有不同。例如，截至2025年末，青岛银行零售客户在该行保有资产规模3791.95亿元，较上年末增加332.73亿元，增长9.62%；瑞丰银行财富管理存续规模281.87亿元，较上年末增长28.85%。

对于零售AUM的普遍增长，不少业内人士认为，在低利率环境下，居民资产再配置与银行战略转型是推动零售AUM增长的核心逻辑。

“近几年居民财富管理需求发生变化，越来越多投资者不再拘泥于单一储

蓄存款，部分低风险偏好的投资者开始接受多元配置资产。”某国有大行个人金融部相关负责人向记者分析称，“一方面存款利率不断下行，助推居民主动寻求收益更高、品类丰富的金融产品来实现资产保值增值的目标；另一方面是居民财富管理意识不断增强，对理财、基金、保险等多元化产品的接受度显著提高。”

“在净息差持续收窄、传统信贷业务盈利空间压缩的行业背景下，大财富管理是我们零售业务转型的核心方向，打

破对传统利息收入的依赖，调整收入结构，是零售AUM普遍增长的重要推动因素。”某股份行北京分行零售业务相关负责人说。

这一变化也体现在银行基层考核方向的调整中。“今年我行调整了零售考核指标，比较明显的变化是，拉存款的指标权重和任务量下降了，理财、基金、保险、信托等产品的销售任务增加了，私行客户的拉新和零售AUM提升任务量加大。”某国有大行北京地区一家支行零售业务负责人告诉记者。

零售AUM增长带来非息收入增加，但未能在整体零售业务利润中激起浪花。在已披露零售业务盈利数据的银行中，过半数银行出现零售利润承压，部分银行甚至出现亏损，整体呈现“少数高增、多数下滑、部分亏损”的分化格局。

在国有大行中，2025年，除工商银行、中国银行外，农业银行、建设银行、邮储银行、交通银行零售业务利润较上年均有所下滑。具体来看，工商银行个人金融业务实现计提资产减值准备后利润1417.64亿元，同比增长43.62%；中国银行个人金融

业务利润总额808.23亿元，同比微增0.08%；农业银行、建设银行、邮储银行、交通银行个人金融业务利润总额分别为1607.54亿元、1546.12亿元、190.61亿元、129.11亿元，分别同比下降7.6%、10.88%、47.35%、35.76%。

股份制银行中，2025年零售业务利润分化更为明显。例如，招商银行、中信银行、平安银行、民生银行等均实现盈利，且部分银行同比增长较大，光大银行、浙商银行分别亏损28.6亿元、51.86亿元，较上年分别下降1117.8%、94.7%。

“零售AUM增加拉动了手续费及佣

金收入不同程度上涨，但由于非利息收入通常在银行营收中占比较小，叠加部分利息收入下滑明显且风险计提增加，导致零售业务利润承压。”上述国有大行个人金融部相关负责人表示。

“从收入端来看，生息资产收益率下滑，利息净收入减少是拖累零售业务收入增加的主要因素；从支出端来看，部分银行因零售贷款资产质量承压，不得不大幅增加信用减值损失计提，一增一减导致零售利润下降。”上述股份行北京分行零售业务相关负责人称。

光大银行表示，该行2025年实现利息

收入2111.58亿元，同比减少228.49亿元，下降9.76%，主要是贷款和垫款利息收入下降。其中，零售贷款业务利息收入较2024年减少114.17亿元，零售贷款平均收益率同比下降0.73个百分点。

浙商银行2025年零售业务手续费佣金收入同比增加2.88亿元，但该行利息净收入同比减少24.95亿元，信用减值损失增加8.26亿元，导致零售利润亏损扩大。年报显示，截至2025年末，该行个人不良贷款余额113.78亿元，比上年末增加28.80亿元；不良贷款率2.45%，比上年末上升0.67个百分点。

在控制资产质量方面，王志恒表示，农业银行将更好统筹发展与安全，持续抓好重点领域金融风险防控，严控逾期和新发生不良，着力稳住资产质量，努力减少风险成本消耗。

建设银行副行长李建江也在业绩发布会上表示，从当前运行态势来看，零售领域风险防控仍会是建行的重点之一。随着该行各项管理机制、管控措施进一步落实、落地，资产质量总体有望保持稳定。

业务相关负责人说。

上海金融与发展实验室首席专家曾刚认为，在息差持续承压背景下，银行加速业务结构转型，发力财富管理、支付结算、托管、投行等中间业务，既是破解传统信贷盈利模式瓶颈的必然选择，也是契合居民财富管理需求升级的长期趋势。

农业银行行长王志刚在业绩发布会上表示，下一步，该行将着重做好三方面工作：一是推动巩固利息净收入增速转

正，二是积极拓展非息收入增长空间，三是管控好风险和成本。

具体来看，该行将把握提振消费政策、资本市场改革发展的良好机遇，加大财富管理等产品服务供给，有效满足客户多元化需求，不断提升中间业务价值贡献；进一步加强综合化经营，前瞻做好市场走势研判，动态优化投资交易策略和大类资产配置，力争保持较好的其他非息收入水平。

## 省级整合提速 中小银行减量提质

# 多地农信改革进入密集操作期

● 本报记者 吴杨

2026年以来，宁夏、甘肃等地农信系统改革接连取得新突破。从宁夏19家农商银行并入黄河农商银行，到甘肃农商银行挂牌后启动第二批机构整合，再到广西等地持续探索地市级统一法人农商银行组建，各地在“一省一策”框架下加速推进农信系统改革，中小银行减量提质态势愈发清晰。

### 19家农商银行并入黄河农商银行

黄河农商银行官网4月8日消息显示，该行拟于4月24日召开2026年第二次临时股东大会，将审议包括吸收合并19家县市农商银行等议案。与此同时，宁夏平罗农商银行等多家农商银行近日发布召开临时股东大会的通知，内容涉及审议被黄河农商银行吸收合并及解散的相关事宜。

黄河农商银行成立于2008年12月，由原自治区联社和银川市联社合并组建。2008年改制后，该行先后向辖区19家县市级机构投资入股，并选派管理人员担任县市级机构董事，履行股东权利和义务。

进入2026年，黄河农商银行接连发布

临时股东大会通知，标志着改革进程提速。3月10日，该行公告拟召开第一次临时股东大会，审议清产核资和资产评估工作方案等议案；4月8日再次公告召开第二次临时股东大会，审议吸收合并等议案。

黄河农商银行在2026年新年贺词中透露，“宁夏农商行深化改革方案最终获得批准”，并表示“这是省级农商行改革模式的又一成功探索”。2026年宁夏回族自治区政府工作报告也提到，2026年重点工作包括“完成全区农商行统一法人改革”。

截至2025年6月末，黄河农商银行法人股占比73.24%。2025年12月，宁夏惠民投融资有限公司（由宁夏回族自治区财政厅100%持股）完成增持，对黄河农商银行持股比例升至12.78%，进一步巩固第一大股东地位。

### 改革模式多元化

在“一省一策”原则指导下，十余个地区已完成农信系统改革，而且改革模式呈现多元化特征。

以甘肃为例，该地农信系统改革经历了从联合银行到统一法人的战略转向。2023年甘肃省政府工作报告提出“组建甘

肃农商联合银行”。2025年，甘肃农信系统改革路线由联合银行模式转向统一法人模式。2026年3月，甘肃农商银行获批开业，注册资本449.19亿元。甘肃省农村信用社联合社等66家涉改机构解散。值得注意的是，首批整合并未覆盖辖内全部机构。4月7日，甘肃农商银行发布通知，拟于4月22日召开临时股东大会，审议吸收合并25家涉改机构的议案。

广西农信系统改革正持续探索地市级统一法人路径。广西金融监管局近日发布消息称，2025年，该局加快推动组建农信社地市统一法人，全区首家地市统一法人农商银行来宾农商银行于2025年12月组建开业。此外，区内法人银行发起设立的5家村镇银行完成法人改分支，2家村镇银行合并重组获批复，8家财产险分支机构、43家人身险分支机构、15家中介机构被撤销。

### 中小银行加速减量提质

华创证券银行业研究员林宛慧表示，中小银行兼并重组有两条路，一是强实力银行入局收购，二是农信系统改革。农信系统改革主要是省联社改革，目前主要有联合银行、统一法人、金融控股公司、金融服

务公司等模式。

“对于广大中小银行而言，未来的生存空间将由其合规厚度和资本深度决定。能够率先完成从行政管理向市场化治理转型的机构，有望实现跨越式发展。而治理失效、指标恶化的机构，将在优胜劣汰过程中被逐渐合并或出清。”林宛慧表示。

金融监管总局4月10日披露，为进一步规范农村中小银行机构行政许可工作，修订形成了《农村中小银行机构行政许可事项实施办法（征求意见稿）》。《办法》的一个重要变化是，将农村商业联合银行纳入准入框架，明确其须在省（自治区）农村信用社联合社基础上组建，筹建申请由省级派出机构受理并初步审查，金融监管总局审查并决定。

中信证券银行业首席分析师尚斐斐认为，随着省级农信系统改革重组持续推进，农村商业联合银行数量有望增加，《办法》的出台为相关机构的设立和运营提供了明确的制度依据。

在2025年9月召开的国务院新闻办新闻发布会上，金融监管总局局长李云泽表示：“五年来，农信社改革蹄疾步稳，过半省份组建省级法人机构。城商行改革重组有序实施。”

## 福利缩水 利率下调 民营银行压降负债成本进行时

● 本报记者 李蕴奇

近期，众邦银行、华通银行、华瑞银行等多家民营银行相继发布业务调整公告，或压缩会员权益和成长值等“隐形福利”，或降低存款利率水平。专家分析，民营银行此举主要是为了压降负债综合成本，同时响应监管部门要求、优化客户结构。展望未来，民营银行或将脱离简单的价格战，在垂直深耕、科技赋能、场景绑定的路线上展开错位竞争。

### 多家银行福利缩水

记者在众邦银行App看到，该行3月31日发布公告称，4月9日起调整Z-PLUS用户成长体系中部分财富值奖励，存量业务不受此次调整影响。据了解，此次调整主要围绕客户存款时获得的成长值展开。客户在众邦银行办理存款业务时，除了能获得利息收入，还能获得成长值，每1万成长值可以兑换价值8.3元的权益。以办理三年期的1000元存款为例，调整前客户可获得3.7万成长值，调整后可获得2.4万成长值，下调幅度约35%。

另外，记者还在华通银行App看到，该行将于5月1日起下架会员中心登记礼、升级礼、会员日抽奖活动。

华瑞银行则降低了定期存款利率。该行4月13日公告显示，4月14日起定期存款利率下调。其中，五年期定期存款利率由1.95%下调至1.9%，三年期定期存款利率由2%下调至1.95%，两年期定期存款利率由1.95%下调至1.9%。事实上，这是华瑞银行2026年以来第二次下调定期存款利率，该行3月1日起曾对两年期、三年期、五年期定期存款利率进行下调。

在多家民营银行发布公告后，不少投资者行动起来，抢占获取福利窗口期。比如，一位众邦银行客户在社交平台发帖称，在4月8日办理了该行三年期存款业务，以享受更多成长值。

### 压降综合负债成本

“民营银行这么做主要是为了应对净息差持续收窄压力，降低综合负债成本。”中国邮政储蓄银行研究员娄飞鹏向记者表示，除了压降负债成本以外，压缩客户相关福利还能响应监管部门对存款市场反内卷竞争的规范要求，减少变相高息揽储行为；同时，优化客户结构，从单纯追求规模增长转向注重价值客户经营。这些举措在短期内可能影响客户活跃度和存款稳定性，但从长期看，有助于银行回归理性经营，降低负债端成本压力，为可持续发展创造空间。

上海金融与发展实验室主任曾刚表示，民营银行压缩综合负债成本能起到缓释风险的作用。目前这些银行的客户以价格敏感型为主，银行的高福利难以持续，长此以往易引发负债端潜在风险。

曾刚认为，从长期来看，此举倒逼银行摆脱价格战，转向精细化运营，是行业回归理性的必要调整。同时，银行也需平衡好客户预期与业务稳定性，避免短期冲击过大。

联合资信研报认为，在利率市场化及同业竞争加剧背景下，民营银行客群下沉带来的风险敞口料加速暴露，加快经营模式转型及提升自主风控能力的重要性凸显。随着数字化转型与金融科技深度融合，民营银行将在普惠金融、科技金融等领域发挥差异化竞争优势，实现可持续发展。

### 展开错位竞争

针对综合负债成本压缩后，银行面临的客户和存款流失的风险，专家建议，民营银行可在垂直深耕、科技赋能、场景绑定的路线上错位竞争，而非简单比拼价格。

在场景金融方面，娄飞鹏建议，民营银行可依托股东资源或特定客群优势，打造“金融+产业”生态闭环，如供应链金融等。曾刚建议，银行应嵌入电商、本地生活、产业平台，提供结算、信贷、理财一体化服务。

在科技赋能上，曾刚表示，应强化科技风控，用大数据、AI降低获客与风控成本，提升审批效率。“可以利用数字化优势提供更便捷、更智能的线上服务体验。”娄飞鹏补充道。

另外，曾刚认为，民营银行可聚焦细分市场，深耕小微企业、新市民、特定区域等客群，提供定制化、差异化产品；发展财富管理业务，增强客户黏性；依托股东与区域优势，深耕本地产业，形成“小而美”的专业壁垒，实现差异化突围。