

“以客户为中心” 重塑增长逻辑——中国银行个人金融业务价值深耕之路



中国银行客户经理正在对接客户诉求

图片来源/中国银行

战略锚定：从规模扩张转向价值深耕

2026年之于中国银行，不仅是一个时间刻度，更是一次战略坐标的重新锚定。回望过往，中国银行发展底色清晰可见。“十四五”时期，该行营业收入、净利润连续五年保持增长，净息差实现企稳回升，非息收入占比升至33%，全球化优势巩固扩大。

站在该行“十五五”时期的新起点上，个人金融业务被赋予全新战略使命。中国银行锚定个人金融业务发展目标：打造用户价值和客户价值共生、功能价值和营利价值共赢的零售银行。这意味着个人金融业务将承担客户价值深度经营与集团收入结构转型的双重使命。

这场战略转向的成效在经营数据中得到了充分验证。上半年，中国银行净息差1.27%，同比提升1个基点。息差修复源于多重因素：短期看，存量贷款LPR重定价的负面影响已基本释放，人民币长期限定期存款集中到期重定价带动存款付息率下降；中长期看，该行坚持量价险效综合平衡管理，主动优化资产负债结构。

个人金融业务在这一过程中贡献了关键力量。规模上，截至6月末，中国银行个人存款余额11.80万亿元，较年初增长5.04%，在四大行中，是唯一增速突破5%的银行。价格上，上半年，境内人民币存款付息率较上年下降31个基点，降幅显著。一升一降之间，量价协同从理念转化为实打实的经营成果。

客户经营层面亦见成效。截至6月末，中国银行中高端客户数及中高端客户金融资产较上年末增长均超5%，中高端客户数在个人有效客户数中的占比较年初提升0.16个百分点。客户结构的优化与资金黏性的增强，共同构成了量价协同的底层支撑。

非息收入的表现，同样印证了沿着这一转型方向推进已见成效。上半年，中国银行实现非息收入1201.70亿元，同比增长5.24%，占营业收入比重33.67%，处于同业较优水平，其中个人客

户财富管理中间业务收入同比增长超20%，个人金融业务正在摆脱单一息差叙事，打开更加多元的价值空间。

在2026年中期业绩发布会上，中国银行表示，该行将始终坚持以稳健经营实现价值创造，以稳健收益回馈股东信任支持。落到个人金融业务板块，稳健不是放慢脚步，而是让增长更有质量、更可持续。

策略重塑：数智化构建“以客户为中心”的底座

战略方向明确之后，待破解的命题转向具象：怎样把价值深耕落到每一位客户身上？中国银行给出的答案是：把“以客户为中心”作为经营的逻辑主线。

所谓“以客户为中心”，不是将产品以不同的方式卖给客户，而是将经营起点从“有什么产品”转向“客户需要什么”，围绕客户所处的人生阶段、资产状况和服务场景，统筹产品、渠道、权益与服务。银行关注的不只是这笔交易是否达成，更是客户愿不愿意长期留存。

要让这套经营逻辑真正跑起来，需要依靠数智化这一贯穿全流程的“工具箱”。它可以帮助银行更准确地读懂客户、触达客户、服务客户，同时把一线员工从信息检索和重复操作中解放出来，提供更专业、及时的服务支持。

这一“工具箱”建立在成形的技术底座之上。记者了解到，中国银行已构建一条“人工智能+”的落地路径：打造“326”人工智能赋能体系，搭建算力、数据、技术三个平台；BOCAI大模型用户已突破3.2万人，推出智能化助手超2200个。

随着技术应用由点及面推进，中国银行个金经营由此具备可复用、可扩展的能力底座。第一步是读懂客户。该行持续完善客户标签体系和“8+N”数据模型，将分散的数据沉淀为更清晰的客户画像，辅助判断客户所处阶段和潜在需求，进而明确其所适配的方案，让产品服务精准匹配客户的全生命周期需求。

第二步是触达客户。触达并非简单向客户推送信息，而是在恰当的时机为其匹配适宜的产品与服务。中国银行统筹手机银行、企业微信、短信等线上渠道，构建线上线下一体化运营体系，贯通客户触达全链路，提升渠道协同效能。截至6月末，中国银行个人手机银行月活客户数1.04亿户，同比增长6.86%。

第三步是服务客户。服务要快，也要顺。手机银行预约取号、开户预填、电子回单等功能持续迭代，服务体验从“线上办”迈向“更省时、更顺手”。以开户预填为例，境外个人客户开户全流程时长已从500分钟压缩至30分钟以内。数智化带来的效率提升，直接转化成了客户少等待、少跑腿的便民成效。

一线员工是连接客户的关键触点，对客户服务质效的提升，同样离不开面向员工的数智化赋能。中国银行正积极探索大模型技术应用，拟依托企业级知识库打造个金问答助手，借助自然语言交互，将制度、产品、流程等专业知识转化为随用随取的智能工具，为客户经理提供高效的知识查询支持。一旦员工能够更快、更精准地获取专业答案，理解客户、陪伴客户、解决客户问题的能力与服务效率就能持续提升。

从读懂、触达到服务，再到赋能员工，数智化将“以客户为中心”从理念转化为一套可落地执行的经营链路。

价值兑现：客群经营中的差异化护城河

“以客户为中心”最终要落到客户有感的服务上。对中国银行而言，实现差异化不是把产品菜单越拉越长，而是把自身禀赋变成客户真正需要的“千人千面”服务能力。

沿着这一逻辑，中国银行个人金融业务逐步形成了两大差异化优势：以跨境金融为核心的全球化网络禀赋，以资产配置为内核的财富管理专业能力。二者并非各自独立，而是在服务民生、服务高水平对外开放、服务共同富裕等具体实践中相互叠加、协同发力，也由此拓展更多

元的客群，衍生出更丰富的服务场景。

全球化是中国银行与生俱来的基因，也是其百年经营积淀的独特优势。依托这一鲜明特质，该行个人金融业务构筑起难以复制的护城河。上半年，该行境外机构税前利润贡献保持在27%以上；在个人跨境金融领域，外币个人存款、个人结售汇业务量、个人跨境业务收入的市场份额均居四大行首位；跨境理财通签约客户7.16万人，跨境资金汇划523亿元，稳居市场前列。

产品创新正在将中国银行的全球化优势，转化为客户可感知的服务体验。深圳市民C先生通过全球账户服务，实现了境内及香港账户“一端发起、全球可视”。截至7月末该服务有效签约客户已突破8万人。“中银即时汇”将跨境汇款到账时间从“小时级”压缩至“分钟级”，客户发起交易至境外入账最短可至2分钟，超过90%的交易实现后台直通处理。

财富管理业务的专业能力，则是该行的另一条护城河。中国银行推动财富管理实现“三个转变”：从单一产品销售转向全面资产配置，从关注产品表现转向关注客户收益实现，从关注短期产品销量转向关注存量资产规模。其核心，就是从“卖了多少”转向“是否真正帮客户管好钱”。

围绕这些转变，中国银行持续扩充“全市场+全集团”产品货架。截至6月末，该行在售代销个人理财产品2547只、代销公募基金产品5335只，合作理财公司22家、基金公司95家；境内个人客户投资类金融资产较上年末增长7.16%，带动上半年基金代销手续费增长31.58%、代销理财手续费增长17.39%。产品选择更丰富，配置需求也得到更充分释放。

上半年该行推出的公募基金“慧投计划”是上述转变的生动注脚。该计划聚焦居民稳健资金配置需求，与产品管理人约定产品运作方式及风险收益特征，通过多策略减少波动、增厚收益。其中，“慧投计划”中波产品线运作已超一年，近一年收益率约5.29%，最大回撤仅2.95%。从关注“卖了多少”到关注

“客户赚了多少钱”，这一转变正在重塑财富管理的价值内核。

不止供给产品，更要把市场研判转化为客户易于理解的观点与专业配置服务。中国银行整合集团专业研究力量，构建覆盖股票、债券、外汇、商品等大类资产的投研体系，持续对客户输出覆盖“全时间频次”和“各资产大类”的中银投资策略系列报告，为不同风险偏好客户提供具体的大类资产配比建议和资产结构优化方案。

面向企业家群体，中国银行的服务进一步向“人、家、企、社”的综合需求延伸。截至6月末，该行“企业家办公室”已覆盖超180万名民营企业企业家，为某消费龙头企业赴港IPO提供从企业端到个人端的全链条服务。

民生领域的微小切口同样能孕育有温度的金融服务。上半年，中国银行个人养老金缴存金额同比增长54.97%，截至6月末，社保卡累计总有效卡量达1.31亿张。在天津，该行与社区养老食堂合作，为持卡老年人提供刷卡就餐专属优惠；在江苏，联动老年大学，为老年学员提供上门办卡服务。

消费场景里，金融服务也越来越有“烟火气”。该行个人消费贷款和账单分期财政贴息相关举措取得积极成效，累计为超300万客户办理贴息服务；“中行惠出游”品牌覆盖全国30个省份、108个城市、700余条美食街区，上半年快捷支付营销活动带动交易额超4万亿元，活动惠及超2亿人次。

从战略定位的清晰锚定，到“以客户为中心”的数智化底座，再到通过客群差异化服务构建的“护城河”，中国银行个人金融业务从规模驱动到价值驱动的系统性转型不断深化。

“春种秋收，天道酬勤。”中国银行在业绩发布会上道出个金业务经营之道。该行真正的核心竞争力，在于把全球化网络、综合化能力和数智化工具，转变成客户看得见、用得上、愿意长期选择的服务价值。下一程的答案，仍要写在一个个具体服务场景里，循着“以客户为中心”的经营逻辑，中国银行的答卷必将更加扎实。

另外，航空租赁机构也在延长服务链条，转向产业深度运营，为航空全产业链赋能。工银金租率先搭建具有完全自主知识产权的飞机资产价值管理系统，依托全生命周期数字化管控，实现一机一策精细化管理。目前，该系统已支撑起16个机型系列、近500架飞机、100余台发动机的运营管理，覆盖全球近40个国家和地区、近90个客户。该公司还持续探索客改货、飞机拆解、航材循环利用、飞机维修保障等细分赛道，打造覆盖航空制造、运营、维保、处置的一体化、全周期、专业化综合服务体系。

交银金租近年来持续布局货机赛道，已开展多项货机直租、售后回租，以及客改货业务；在发动机、模拟机等专业航空资产领域进行了业务探索。未来，该公司将依托专业能力，结合实际需求，稳步拓展服务边界，在整机租赁市场之外打造更多价值创造场景，为航司运力配置和运营保障提供多元化金融支撑。

透视航空租赁行业转型：走向全生命周期资产管理

● 本报记者 李蕴奇

“中国航空租赁行业正加快迈向经营资产的发展新阶段。”工银金租党委书记张保近期对行业的未来前景做出研判。面对全球航空市场需求回暖，但新机交付滞后、发动机供应链紧张、航油成本高企的复杂局面，业内人士认为，传统靠大规模拿订单、做规模扩张的航空租赁时代已经过去，行业正加速迈向价值经营阶段。

中国证券报记者从工银金租和交银金租了解到，航空租赁机构不再局限于提供传统融资服务，而是通过常态化资产流转、数字化资产管控，深耕发动机、客改货、飞机拆解等后市场赛道，盘活存量航空资产，挖掘全生命周期价值，提供更加多元的综合解决方案。

增长方式走到历史拐点

“单纯依靠规模扩张的增长方式已然走到历史的拐点。”交银金租党委副书记、总裁黄叶峰表示，近二十年来，金融租赁机构不断加大航空资产投入、创新融资双向、拓展全球业务，航空运输实业与航空金融双向赋能，同步成长。伴随着行业走向成熟，市场底层逻辑、核心矛盾、评价标准也已发生阶段性转变。

黄叶峰表示，多重现实矛盾制约产业价值释

放。首先，客运人数持续走高，但行业盈利水平仍然承压。尽管2026年全球航空旅客运输量有望再创新高，但受地缘冲突、油价高位震荡影响，行业净利润率将进一步下降。航空业面临着如何将庞大客流规模持续转化为稳健经营利润的考验，这也直接影响航司开展运力升级、资产改造的空间。同时，优质运力供给紧缺，优质资产持有成本提高，航司可持续经营承压。在国际竞争回归常态之后，国内航司加快宽体机更新、客舱升级改造、高端产品建设的紧迫性也将进一步提升，这些工作离不开资金与资产层面的配套支持。

张保表示，全球航空出行需求的长期增长趋势为航空租赁发展提供了坚实基础，但航空租赁也面临着不容回避的现实挑战。从外部环境看，受全球经济弱复苏延续、地缘冲突多点交织、关键领域供应瓶颈尚未根本缓解、融资成本高企、燃油价格高位震荡等因素影响，全球航空业短期经营承压。从行业内部看，国内航司盈利能力有待提升，同质化竞争、价格战依然存在。国内航空租赁公司资产规模扩张较快，但在资产估值、残值预测、风险定价、全球运营等专业能力上仍有差距，人才储备和数字技术应用尚不能适应高质量发展的要求。

张保认为，航空租赁行业正站在迈向价值经

营新阶段的重要关口。航空全产业链正在孕育新的增长动能。在国产飞机制造方面，国产大飞机商业化、规模化、产业化进程提速，整机租赁、供应链金融等新需求持续释放；在航空产业链方面，客改货、维修、备用发动机、飞机拆解等细分领域加速成长，租赁行业正从单一金融服务向机队规划、资产管理等一揽子方案升级。另外，低空经济正成为航空金融新的蓝海，飞行器制造、基础设施、运营保障等全产业链市场前景广阔。

黄叶峰也观察到，航空租赁行业正发生多重变化。从长期需求看，国内航空市场规模扩张的边际效益减弱，行业需要关注盘活存量、用好增量，让每一份航空资产创造更高质量、更可持续的长期价值。另外，机队增长结构重塑，存量机队更新的重要性大幅提升。这意味着航司新飞机的引进不再单纯以做大机队规模为目标，更承载着提升机队效率、降低运营成本和优化资产结构的多重功能。存量更新、运力迭代，将成为航司中长期经营规划的核心主线。

张保认为，在迈向价值经营新阶段的过程中，航空租赁行业要协同进阶、资源互通、共生共赢，构建高效畅通的全球航空资产交易配置体系，筑牢安全可控、韧性强劲的航空产业链根基。同时，构建优势互补、协同共赢的行业发展格局，积极探索同业联合投资、风险共担、资源共享、成果共赢的合作新模式。行业主体可在行业风险研