KPMG
毕马威

曲张合律
稳掌机杼

2025年中国银行业调查报告

毕马威 创见不同 · 智启未来

kpmg.com/cn

2025年6月

并购家 免费行业报告网
IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目录

卷首语 03

综述 05

经济和金融形式回顾及展望 06

2024年银行业发展回顾及国际同业比较 14

银行业战略洞察速览 60

银行业监管政策动态解读 64

行业热点话题 90

商业银行财务摘要 210

总论

智能·协同·演化：
银行业价值链重塑与模式蜕变 91

智启未来——AI战略与实践

1. 银行AI战略与大模型演进 93
2. 开源大模型的工程化落地实践 103
3. AI驱动的财务管理变革 115
4. AI反洗钱敏捷应用模式 119
5. AI治理框架与风险平衡 124

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

乘风破浪——业务创新与精细化管理

1. 产业金融创新生态构建 130
2. 低利率环境存款业务创新 140
3. 经营机构对公业务提升辅导训练营 148
4. 数字化客群速赢方法 153
5. 资产负债管理的当前挑战及应对建议 156
6. 金融市场业务精细化管理 165
7. 资产负债协同定价机制 172

固本强基——全面风险管理与合规

1. 应对外部不确定性的风险管理实务框架 177
2. 资本管理高级方法实践 186
3. 模型与AI风险管理 189
4. 不良资产处置创新实践 194
5. 要素时代下的数据合规管理 200
6. 全防线数据安全联控体系 205

©2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)—中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所—香港特别行政区合伙制事务所，均是毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

卷首语

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国

2025年是中国“十四五”规划的收官之年，也是新一轮经济周期与金融结构调整的关键节点。当前，全球政治经济格局剧烈波动，国内经济新旧动能转换压力持续，中国银行业面临净息差收窄、资产质量承压、监管趋严等多重挑战。

与此同时，我们正处在一个技术日新月异的时代，以生成式人工智能为代表的新兴技术正以前所未有的速度重塑各行各业，银行业亦不例外。新兴技术不仅仅是优化流程，而是在创造全新的互动模式、决策机制和价值来源。在客户端，我们看到从标准化服务向“超个性化”智能陪伴的演进；在风控端，基于大模型的动态风险预判与处置，正在提升金融体系的韧性；在运营端，智能体的广泛应用将极大提升组织效能，重新定义人机协作的边界。2025年，我们预计将看到更多银行积极拥抱AI，探索其在多个领域的应用潜力。当然，新技术的应用也伴随着数据安全、模型治理、伦理合规以及人才技能升级等方面的挑战。银行需要在积极探索的同时，构建完善的治理框架和风险防范机制，确保技术应用的安全合规与可持续发展。

“会心不远，要登绝顶莫辞劳”，我们愿与业界同仁一起共同探索这条通往未来银行的道路，把握时代机遇，构筑一个更智能、更敏捷、更具人文关怀的金融新生态。

陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国

2025年将是中国银行业在挑战中育新机、于变局中开新局的关键一年。在这一年中，面对复杂多变的宏观环境与日新月异的技术浪潮，如何构建一个既能抵御风险、又能激发活力的管理体系，是银行业目前面临的核心命题。

卓越的风险管理，不应再被视为业务发展的“安全网”，更应成为驱动价值创造的“导航仪”。它要求银行将风险管理深度融入战略决策、业务流程和企业文化之中，构建起全方位、前瞻性的防御体系，以应对日益复杂的信用风险、市场风险、操作风险及新型的数字风险。

我们欣喜地看到，伴随着行业的转型升级，合规管理的理念也正在发生深刻演变。行业领先者已经开始从传统的“被动响应式”合规，转向更为积极的“主动治理式”合规。这背后是数字化能力的强力支撑。通过运用监管科技、大数据分析等手段，银行能够更高效地识别风险、预警潜在违规，从而在创新与安全之间找到最佳平衡点。

未来的风险管理，追求的并非零风险，而是在有效防范风险与促进业务发展之间取得最佳的动态平衡。这要求银行必须具备前瞻性的洞察力、敏捷的响应机制和强大的技术支撑。我们愿与业界同仁携手，共同构筑坚实的风险防线，护航中国银行业在高质量发展的道路上行稳致远。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国

当前，中国银行业正站在一个深刻变革的十字路口。利率市场化的持续深化、客户需求日趋多元、以及新技术的加速迭代，共同构成了行业必须面对的“新常态”，也带来了前所未有的挑战。在此背景下，加快并深化数字化转型，已不再是“可选项”，而是关乎未来核心竞争力的“必答题”。

在对银行客户的走访和深入调研中我们看到，行业领先者正积极通过数字化手段，重塑其经营模式。面对息差收窄的压力，数字化能够实现更精细的资产负债管理与成本控制；面对客户多元的需求，数字化能够帮助银行更敏捷地洞察市场，从单一的产品销售者，转变为综合的价值服务伙伴；而面对技术的快速演进，转型的关键不仅在于应用，更在于构建稳健的数字化内核——这包括强大的数据治理能力、健全的风险控制体系和灵活的技术架构。数字化经营已经成为银行突破增长瓶颈，构建差异化竞争力的核心引擎。

作为银行业长期的服务者与观察者，我们也深知，每一次转型都伴随着新的风险。如何在创新与合规、效率与安全之间取得平衡，是所有银行必须审慎思考的课题。

李砾

金融行业研究中心
主管合伙人
毕马威中国（本刊主编）

毕马威发布的中国银行业年度调查报告迄今已迈入第十九年，见证了中国从“十一五”规划到“十四五”规划期间经济从高速腾飞向高质量发展的转变，也从毕马威的企业视角徐徐展开了一幅中国银行业在变革时代的生动图景。

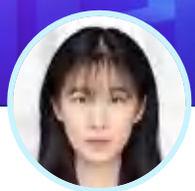
本年度报告仍然沿用以往的结构，第一部分主要涵盖宏观层面经济金融形势分析、行业层面发展回顾及趋势展望、战略洞察、监管政策深入解读四大板块，并在行业分析中新加入了聚焦美国、欧盟和日本等主要发达经济体的国际同业比较，旨在帮助业界把握国内国际环境与政策导向。第二部分涵盖“AI战略与实践”“业务创新与精细化管理”和“全面风险管理与合规”三大主题下近20个热点话题分析，与国家行业发展战略中“防风险、强监管、促发展”这一主线遥相呼应。报告最后部分的“160家商业银行财务摘要”为业界提供了宝贵的数据参考，直观展现了行业整体及不同类型银行的经营状况。

在此，我向所有积极参与撰稿并贡献高质量观点的同事们表示诚挚的感谢。此年度报告凝聚了毕马威专业团队的智慧与努力，旨在为中国银行业的战略决策者、从业人员以及所有关注这个行业的朋友们，提供富有洞察力和实践价值的参考。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

综述

经济和金融形势回顾及展望



蔡伟
经济研究院院长
毕马威中国

曾远
经济研究院副总监
毕马威中国

特别鸣谢：丁宇佳、周恺悦

01 中美关税转向长期博弈，政策加码应对不确定性

2025年一季度中国实际GDP增速达5.4%，与去年四季度持平，超出市场预期（图1）。经济实现“开门红”，一方面得益于国内政策前置发力，居民消费、企业投资显现出较强韧性。另一方面，特朗普执政后对华加征关税节奏超预期，在4月对等关税预期下，企业“抢出口”活动托举一季度出口表现。内需修复，外需走强，国内生产热度也同步回升。

需要注意的是，后续经济表现仍存隐忧。内需方面，一是当前国内生产仍然强于需求，物价仍在低位波动，GDP平减指数连续第八个季度为负。二是房企库存压力不减，房地产企稳前景仍不明朗。三是耐用消费品以旧换新政策刺激效果或将减弱。外需方面，短期中美贸易谈判取得实质性进展，但后续中美博弈或长期拉锯，国际贸易形势依然复杂多变，需要政府和企业提前布局。

5月12日，中美双方发布日内瓦经贸会谈联合声明，宣布将4月2日以来对双方加征的125%关税降至34%，并参照美国对其他国家的做法，暂停24%的关税90天实施，仅加征10%的基准对等关税。同时，两国将建立机制，继续就经贸关系进行协商。综合来看，当前美国对华平均关税税率在41%左右，接近美国非最惠贸易国平均关税税率的42%。

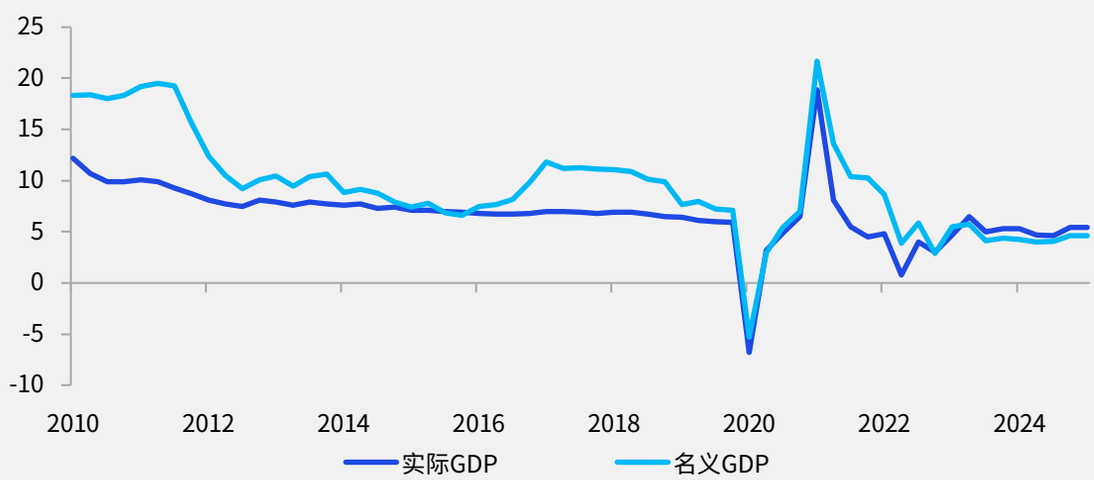
展望下一阶段，中美关税极限博弈暂告一段落。短期来看，预计中国企业将加速“抢出口”，以应对未来的经贸关系不确定性，二季度我国工业生产、制造业投资、外贸均将保持一定韧性。中期来看，中美经贸磋商依然面临很大不确定性。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

对于企业端来说，应积极采取多元化战略，重新评估供应链风险矩阵，结合技术创新、风险管理、生态协作，分散风险。

对于政府端来说，当前宏观政策储备充裕。4月底、5月初接续召开中央政治局会议、稳就业稳经济推动高质量发展政策措施新闻发布会、一揽子金融政策支持稳市场稳预期新闻发布会。三场会议明确未来政策布局。对于存量政策，政府强调早出台早见效，预计未来将加快发行地方政府专项债券、超长期特别国债，同时货币端已经在5月展开新一轮降准降息，加强与财政政策的协同配合。对于增量政策，主要聚焦稳就业、稳外贸、促消费、扩投资、稳资产价格五个领域。目前央行已新设多项结构性货币工具强化对上述领域的支持，后续财政货币或将适时推出新型政策性金融工具，重点支持消费基础设施、科技创新等领域。鉴于当前中美关系向积极方向发展，出口将维持一定韧性，缓解短期经济下行压力。但为应对外部环境急剧变化的不确定性、更大力度激活内需“主引擎”，预计政府将加快推动既定政策在二季度落地，并及早出台储备增量政策。

图 1 GDP增速，当季同比，%



来源： ，毕马威分析

产出方面， 一季度工业增加值同比增长6.5%，增速较去年全年的5.8%进一步上行。其中，制造业增加值同比增速由去年的6.1%上行至7.1%。一季度制造业生产走强主要受三因素带动，一是“抢出口”拉动电气机械、计算机通讯设备行业高速增长，二是与国内“两新”政策相关的通用设备与汽车行业增速明显上行，三是基建投资需求保持高位，生产开工活动旺盛，钢材、水泥等上游产品产量增速维持较高位置。

需求方面，在年初以旧换新政策加码扩容支撑下，消费成为今年一季度经济首要拉动项，贡献了51.7%的GDP增速，拉动GDP增长2.8个百分点，较去年四季度上行1.2个百分点。而受企业持续“抢出口”影响，出口同比增速虽然较去年四季度回落，但对GDP当季同比贡献率仍达39.5%，同样构成一季度经济的主要支撑，拉动GDP增长2.1个百分点。由于传统节假日的影响，一季度为项目开工淡季，叠加房地产投资进一步下行，投资对经济带动作用边际走弱，拉动GDP增速0.5个百分点，贡献率则由去年四季度的24.5%下行至8.7%。

展望下一阶段，美国对华关税大幅回落的情况下，企业预期受到明显提振，同时考虑到美国关税政策或存在反复、豁免期结束后仍有较大不确定性，企业基于长期供应链风险的担忧，或将在剩余约两个月的豁免期内加速“抢出口”。除此之外，当前国内房地产市场修复前景仍不明朗，同时物价仍处于低位震荡，预计未来增量政策将持续托底消费与基建领域。上述因素综合作用下，二季度国内生产有望保持强劲。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

从消费、投资、外贸三大需求端分别来看：

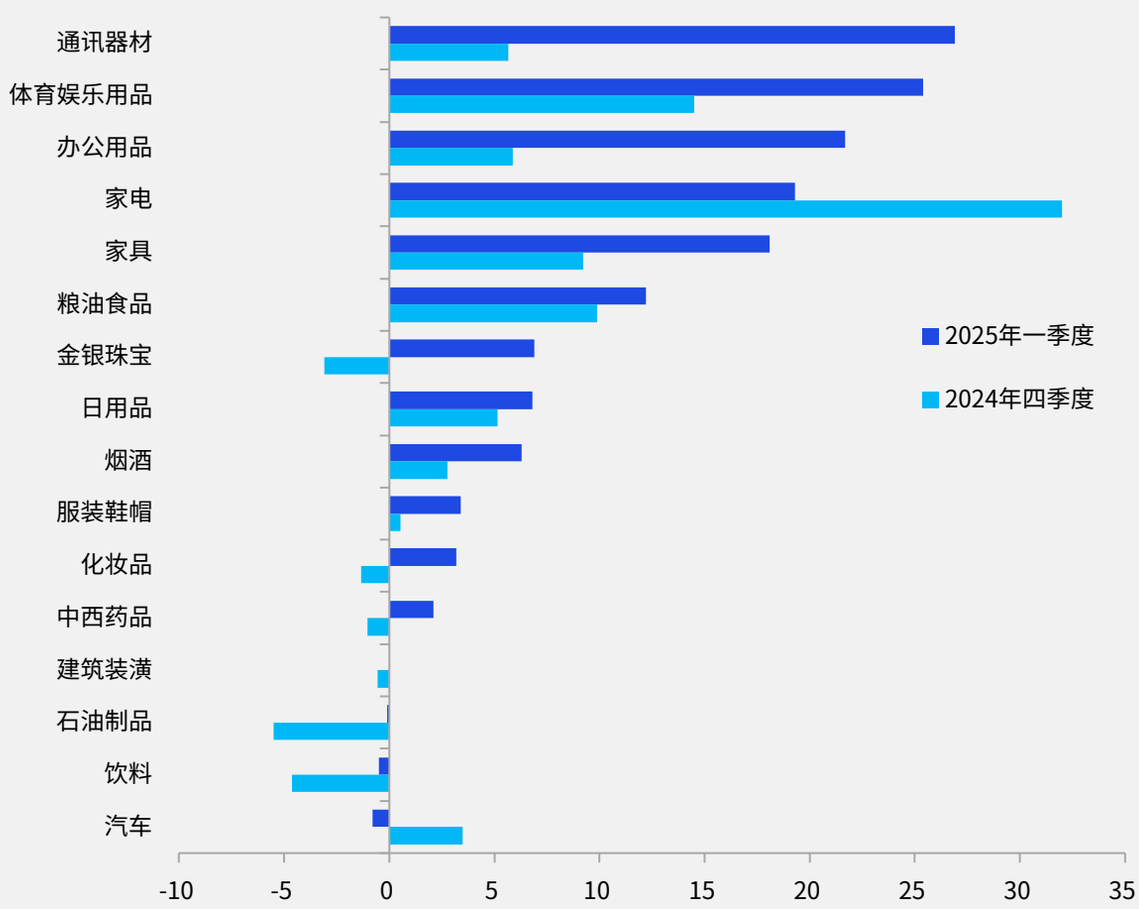
政策加码推动消费持续回暖

开年以来促消费政策加力扩围，社会消费品零售总额延续去年四季度的复苏态势，一季度同比增速进一步上行0.6个百分点至4.6%。

分消费品类别来看，以旧换新惠及的通讯器材、办公用品、家电、家具等耐用品消费保持两位数强劲增长，合计拉动社零增长1.4个百分点。与同期文娱服务消费热度大幅抬升相印证，体育娱乐用品零售增速较去年四季度上行10.9个百分点至25.4%，凸显情绪消费作为当前消费新增长点的高成长性。此外，一季度生活必需品和可选消费品零售增速大多改善，反映了在促进居民增收减负、提升消费体感、稳住楼市股市等预期管理共振下，促消费政策效果逐步向以旧换新补贴范围之外的品类扩散，带动消费整体回暖（图2）。

然而，居民“就业—收入—消费”循环仍待畅通，居民收支增速和消费倾向下行趋势尚未扭转。往后看，稳就业是应对外部不确定性和经济稳增长的首要政策落脚点。与此同时，提振消费专项行动相关政策措施正在加速落地，围绕保障消费能力、加码消费补贴、优化服务供给、改善消费环境、减少大宗消费限制等多维度发力，预计二季度消费回暖向好态势仍有支撑。

图 2 **限额以上消费品零售额增速，当季同比，%**



来源： ，毕马威分析

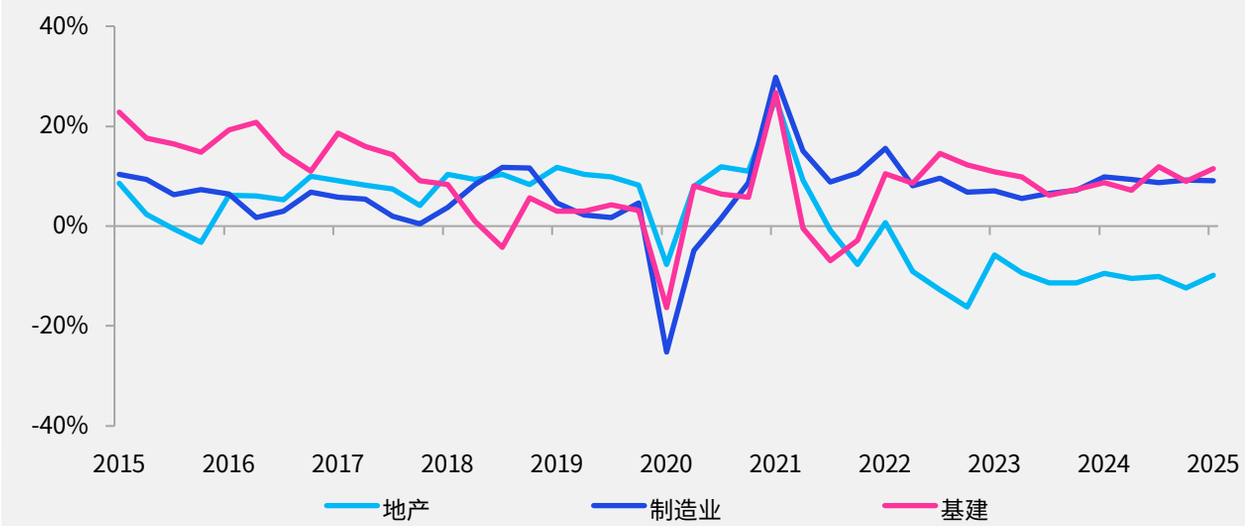
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

基建带动一季度固定资产投资走强

一季度固定资产投资增速达4.2%，较2024年全年的3.2%提升1个百分点，也高于去年四季度的2.7%。分行业看，得益于财政靠前发力，一季度基建投资同比较去年四季度上行2.5个百分点至11.5%，成为固定资产投资的主要贡献，拉动整体投资3.2个百分点。房地产投资降幅较去年四季度收窄2.5个百分点至-9.9%，但仍是当期固定资产投资的最大拖累项，拖累整体投资1.7个百分点。受基建投资高增、企业“抢出口”以及国内“两新”政策支持，制造业投资增速相对平稳，同比较去年四季度的小幅下行0.1个百分点至9.1%（图3）。

展望下一阶段，“抢出口”可能延续，叠加国内增量政策将继续支持上游产业、“两新”相关产业持续扩产能，制造业投资或仍将维持一定韧性。伴随地方政府债务负担减轻，以及城市更新、消费相关基建项目需求扩容，基建投资潜在投资空间仍存，增速预计在政策性金融工具等增量财政工具支持下维持高位。房地产投资的趋势性改善仍面临房企库存高企、拿地规模有限的双重压力，支持房地产市场止跌回稳仍是今年经济工作重心。

图 3　固定资产投资分部门增速，当季同比，%



来源：　　，毕马威分析

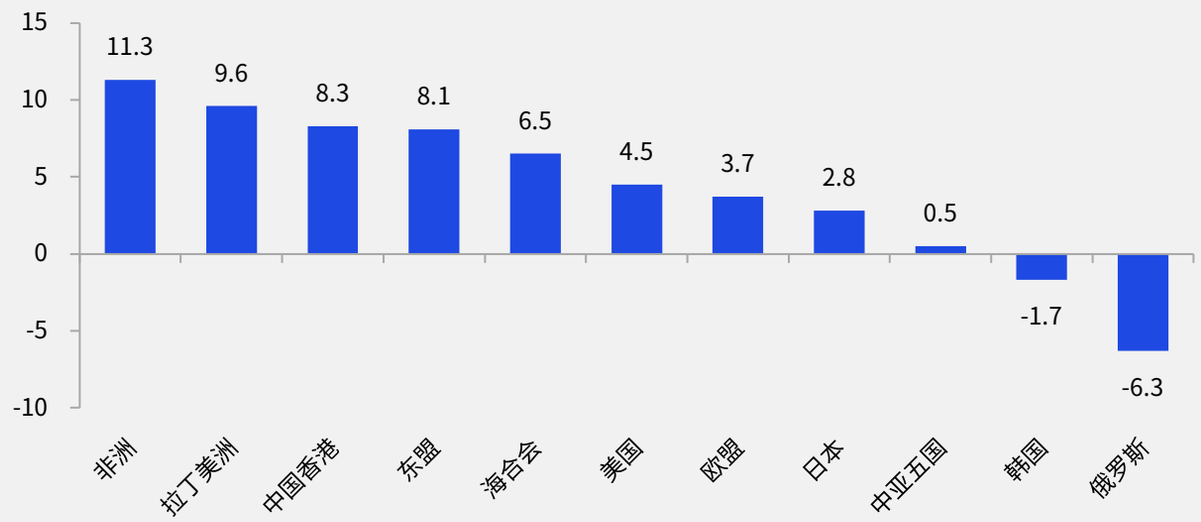
中国外贸展现韧性

一季度出口同比增长5.8%，基本持平于2024年全年增速。3月出口同比增长12.4%，增速回升主要由于特朗普政府“对等关税”下引发的“抢出口”效应，叠加外需景气度保持平稳以及低基数带来的支撑。贸易伙伴方面，一季度我国对新兴市场出口增速较快，对第一大贸易伙伴东盟出口同比增长8.1%（图4）。随着中国—东盟自贸区3.0版谈判实质性结束，未来双方将在数字经济、绿色经济、供应链互联互通等新兴领域进一步拓展互利合作。由于全球供应链重构红利以及抢转口贸易等因素，香港特区作为内地对外开拓国际市场的中转枢纽从中获益。从出口商品结构来看，一季度电工器材、集成电路、自动数据处理设备的零附件等机电产品中间品出口依旧占据着重要位置，但相对的，部分消费电子类产成品如笔记本电脑、手机等出口受关税政策等影响出口支撑作用减弱。

展望未来，中国不断拓展多元化贸易伙伴、优化贸易结构，不仅带来乐观的市场前景，也是应对美国关税政策、地缘局势风险所带来的全球供应链和市场波动的前瞻性布局。短期内我国出口增长或将面临调整，但长期来看出口仍有一定韧性。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

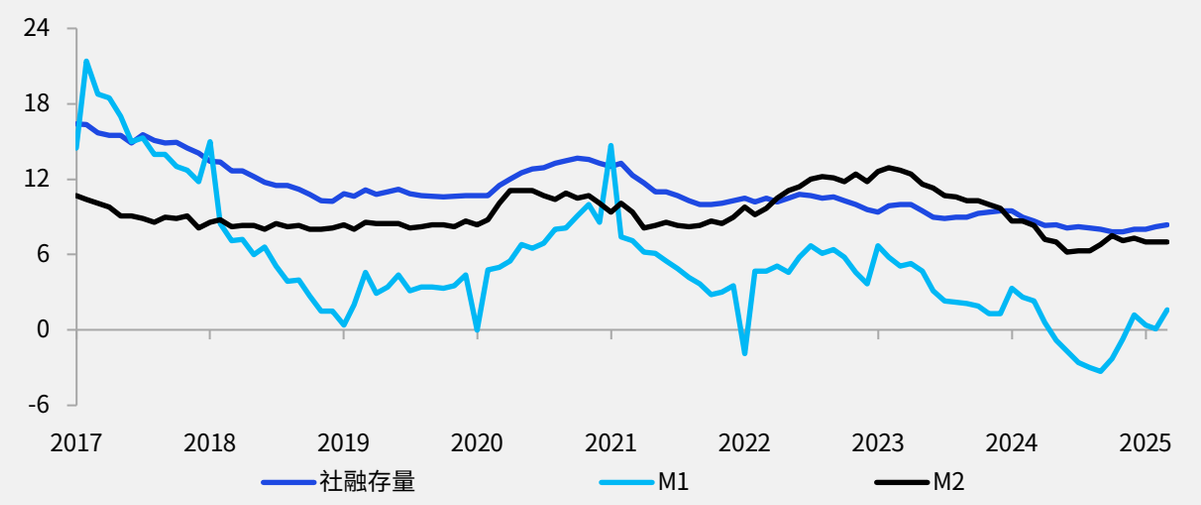
图 4 **2025年一季度对主要国家和地区出口增速，累计同比，%**



来源： ，毕马威分析

2025年中国宏观经济开局良好，金融数据同步实现“开门红”，体现财政靠前发力和实体融资需求改善的共同驱动。一季度新增社会融资规模15.2万亿元，创历史同期最高水平，同比多增2.3万亿元。政府债券净融资仍是社融同比多增的最大贡献，一季度新增3.9万亿元，同比大幅多增2.5万亿元。年内政府债券仍有较大增量空间，二季度发行节奏或将进一步加快，持续支撑社融增长。同时，财政支出靠前发力推动“两新”“两重”政策效果加快释放，带动配套资金需求，叠加新技术新动能领域加快发展，一季度实体经济融资需求回暖，社融口径下新增人民币贷款9.7万亿元，同比多增0.6万亿元。截至3月末，社融存量同比增长8.4%，较去年末上行0.4个百分点（图 5）。货币供给方面，一季度M2增速连续三个月维持在7.0%，3月末新口径M1同比增长1.6%，较上月上行1.5个百分点，与理财资金回流居民活期存款、财政资金和短期信贷资金流向企业短期存款有关。

图 5 **社会融资规模存量与M1、M2同比增速，%**



来源： ，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

面对经济持续回升向好基础仍待稳固和外部冲击影响加大，宏观政策将加强超常规逆周期调节，充分备足预案，用好用足更加积极的财政政策和适度宽松的货币政策。

财政政策方面，由于物价走弱，以及企业所得税在2024年末提前入库等因素影响，一季度公共财政收入持续走软，同比增速仅达-1.1%，显著低于预算增速5.0%，绝对规模上较预期减收将近0.4万亿元。为补充公共收入的减少，保证民生领域支出，一季度国债净融资达到历史最高水平，其发行进度达到30.2%，较2019-2024年的平均进度3.6%大幅提升。在收入低于预期背景下，为稳定政府投资规模，财政一季度积极动用中央预拨资金，并且加快专项债、政策行信贷的投放，使得一季度基建投资仍维持在较高位置。展望下一阶段，为推动内需持续回暖，财政将进一步加快地方政府专项债券、超长期特别国债的发行节奏，刺激消费并稳定房地产市场。而为进一步稳定基建投资，财政或将于二季度积极增设新的政策性金融工具，满足增量基建投资项目的资金需求，让基建投资更好承担逆周期调节的角色。

货币政策方面，一季度央行总量操作较为克制，主要出于前期增量政策效果仍在逐渐显现、外部环境尚不明朗以及优先稳定汇率波动风险和银行息差压力等综合考量，但“适度宽松”的政策取向保持不变。随着外部环境急剧变化，同时国内房地产市场尚未企稳、物价运行持续低迷，二季度货币政策优先目标将逐步过渡到稳就业稳增长，宽松空间明显打开。5月7日央行等量价并举，出台包括降准降息、创设并加力实施系列结构性货币政策工具在内的一揽子金融政策支持稳市场稳预期。

往后看，总量方面，预计年内降准降息仍有空间，但力度及节奏仍将根据中美关税博弈进展、二季度出口和经济表现等关键变量相机抉择。降准将配合财政协同发力，并可能通过加大买断式逆回购、重启国债买卖等进一步补充流动性；降息将综合考量国内外经济形势、利率风险与金融市场波动等因素。结构方面，现有政策工具可能进一步扩量降价，引导信贷投向薄弱环节与重点领域，加大对民营小微企业、科技创新、绿色发展、稳定楼市股市等的支持。同时，新的政策工具有望较快落地，可能包括新的再贷款工具、新型政策性金融工具，重点支持科技创新、扩大消费、稳定外贸。此外，稳定和活跃资本市场已被纳入货币政策目标总体框架之中。

02 全球关税风暴对银行业的影响

全球关税风暴对银行业的传导主要通过三大渠道：

- **贸易渠道：**直接影响进出口企业的现金流和融资需求，进而影响银行的贸易融资业务和跨境结算业务。高关税将压缩出口企业利润空间，增加违约风险，导致银行贸易融资资产质量承压。
- **投资渠道：**关税政策改变全球跨境资金流向，一方面可能减少外资流入中国，另一方面推动中国企业加速海外布局。这将影响银行的跨境投融资业务和外汇业务。
- **金融渠道：**关税政策引发金融市场避险情绪，导致汇率波动加剧、资本市场震荡，增加银行的市场风险管理难度。

银行业作为金融中介和支付结算的核心，在这三大渠道中均扮演关键角色，既是冲击的承受者，也是帮助企业应对挑战的支持者。面对特朗普关税政策的升级，银行业需要全面评估各业务条线的潜在影响，制定差异化的应对策略。

首先，在企业积极拓展新兴市场的同时，对金融服务的需求也发生了显著变化。企业不再局限于传统的融资服务，而是希望金融机构能够提供涵盖投融资、风险管理等全方位金融解决方案。在此背景下，我国的金融机构也要加强出海，积极拓展新兴市场结算渠道，发展本地货币结算，加强全球网络协同，提供并购顾问服务等，协助中国制造企业打造出海全生态链。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

其次，在跨境结算波动加大的背景下，一方面，银行优化外汇头寸管理，完善汇率风险对冲工具，同时为企业客户提供更全面的汇率避险服务。另一方面，企业出口收汇减少可能导致外汇存款增长放缓，而进口付汇需求可能保持稳定，导致银行外汇流动性管理难度增加。银行需要优化外币资产负债结构，防范货币错配风险。

第三，本次的中美谈判中，并未完全取消跨境小额包裹的关税，当前美国取消小额包裹豁免额度或将改变跨境电商支付模式，银行需要调整相关支付结算服务，开发新的跨境电子支付解决方案，满足中小跨境电商企业的需求。

值得注意的是，中国银行业在应对跨境资本流动冲击方面已建立一系列缓冲机制。我国跨境资本流动宏观审慎管理框架不断完善，包括逆周期调节因子、外汇风险准备金等工具可有效平滑短期资本流动的剧烈波动。金融机构应充分利用这些政策工具，平衡业务发展与风险管理的关系，在不确定性中寻找新的国际业务增长点。

03 “十五五”中长期对金融的展望

中长期来看，世界经济深陷于低增长、高债务的路径风险，地缘政治冲突与经贸摩擦易发频发，中美战略博弈呈现长期化特征。国内方面，经济新旧动能转换破局成势，增长逐渐进入中低速区间，重点领域结构性矛盾依然存在。复杂多变的国内外经济金融环境对中国银行业及资本市场产生广泛而深远的影响。“十五五”作为实现2035年远景目标承前启后的关键时期，一方面，对进一步提高金融服务经济高质量发展能力，筑牢金融安全防线，深化金融改革和高水平对外开放等提出了新要求；另一方面，围绕科技创新、数字经济、绿色发展、消费升级、银发经济、企业出海等产生的多元化金融产品与服务需求，为金融创新发展与国际化提供新机遇。

低利率与强监管时代加快金融业务多元化转型

在利率市场化改革和持续的低利率环境下，金融机构传统存贷业务利润空间被大幅压缩。与此同时，金融监管趋严趋细态势不减，整治数据注水、避免资金空转、规范资金投向等仍是重要监管导向，对金融机构资本管理、流动性风险管理、表内外统筹管理等提出更高要求，增加了金融机构的合规成本，并限制了部分高风险业务的扩张。持续的息差收窄压力与监管压力迫使金融机构积极优化资产负债结构，寻找新的资产配置方向，创新负债端产品，推动业务多元化转型；并加强风险管理和内控机制建设，完善公司治理，从而实现稳健经营和可持续发展。

金融更好赋能科技创新与新质生产力发展

2024年我国新动能信贷保持较快增长。截至2024年末，制造业中长期贷款余额同比增长11.9%，明显高于同期各项贷款增速；“专精特新”企业贷款余额同比增长13%，科技型中小企业获贷率接近50%；普惠小微贷款余额同比增长14.6%，授信户已覆盖约三分之一经营主体；本外币绿色贷款余额同比增长21.7%，占各项贷款总余额的比例约为14%。

“十五五”时期，金融供给侧结构性改革将聚焦科技、绿色、普惠、养老、数字金融“五篇大文章”，完善标准体系和基础制度，健全多层次金融服务体系，推动资本市场要素资源向科技创新、数字经济、绿色经济、银发经济等重大战略、重点领域，以及普惠民生、民营或中小微企业等薄弱环节集聚。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

在我国大力发展新质生产力的背景下，科技创新作为核心驱动力，未来政策将进一步优化并创设科技金融工具，加强对科技型企业全链条全生命周期金融服务，引导金融资本投早、投小、投长期、投硬科技。

绿色投资与碳市场建设孕育巨大绿色金融发展空间

“双碳”目标引领下，中国新能源产业将保持较快增长态势，并在全球产业链供应链中占据主导地位。目前，我国已形成以绿色贷款和绿色债券为主、多种绿色金融工具蓬勃发展的多层次绿色金融市场体系，且绿色贷款和绿色债券规模均居全球前列。当前我国碳市场建设仍处于起步阶段，“十五五”期间有望迎来显著的拓展和深化。未来政策将制定并完善绿色债券、绿色股票、可持续信息披露等标准体系，鼓励碳期货期权等更多绿色衍生品的研发。

创新适应人口结构变化与消费升级趋势的养老金融、消费金融

随着中国人口老龄化加速、“银发族”规模持续扩大，从医疗健康、养老服务产业的发展到老年人的储蓄、投资、消费需求，都为养老金融提供了巨大的发展潜力。与此同时，越来越多的年轻人也提前进行养老规划，进一步推动金融机构面向不同群体需求开展差异化养老金融产品设计。消费金融方面，将聚焦服务消费新增长点以及数字、绿色、智能等新型消费场景，丰富完善金融产品和服务，激发居民消费潜力，并加大对消费供给主体的支持。

金融科技赋能金融业数智化转型

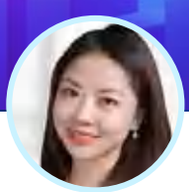
随着人工智能、大数据、区块列等前沿技术的迅猛发展，金融科技对金融行业传统商业模式带来了颠覆性的变革，推动行业效率提升和业务转型。尤其在数字支付、数字货币、智能投顾等细分领域，金融科技展现出巨大的发展潜力，加速行业机构数字化、智能化转型。未来，监管部门也会加强数字基础设施建设和监管智能化转型，推动人工智能、大数据等技术在资本市场的应用，如风险监测、信息披露、投资者保护等领域，从而提升资本市场的透明度和效率，促进资本市场平稳发展。

金融扩大开放拓展国际金融产品与服务供给

“十五五”期间，中国将进一步深化金融业高水平对外开放，吸引更多优质外资金融机构进入中国市场，以丰富并优化国内金融产品和服务的供给。同时，中国将有序推进人民币国际化，发展人民币离岸市场，完善人民币跨境使用政策，提高人民币在国际贸易、投资和储备中的地位；重点加快“一带一路”沿线金融基础设施建设。此外，中国企业全球化布局与跨境电商蓬勃发展也要求跨境金融产品与服务持续优化拓展。未来金融机构需积极把握跨境金融业务机遇，构建涵盖跨境投融资、跨境消费、跨境贸易、外汇管理、国际风险评估等的全面跨境金融服务网络，并依托数字技术打造弹性可扩展的跨境金融服务平台，为外资企业在华投资、外籍人士在华生活和中资企业出海布局提供更加系统化和专业化的服务。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年银行业发展回顾及国际同业比较



李砾
金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国

王薇
研究院副总监
毕马威中国

特别鸣谢：黄梦琳、马曼、孙旭晖、黄嘉棋、曹阳

国内银行业

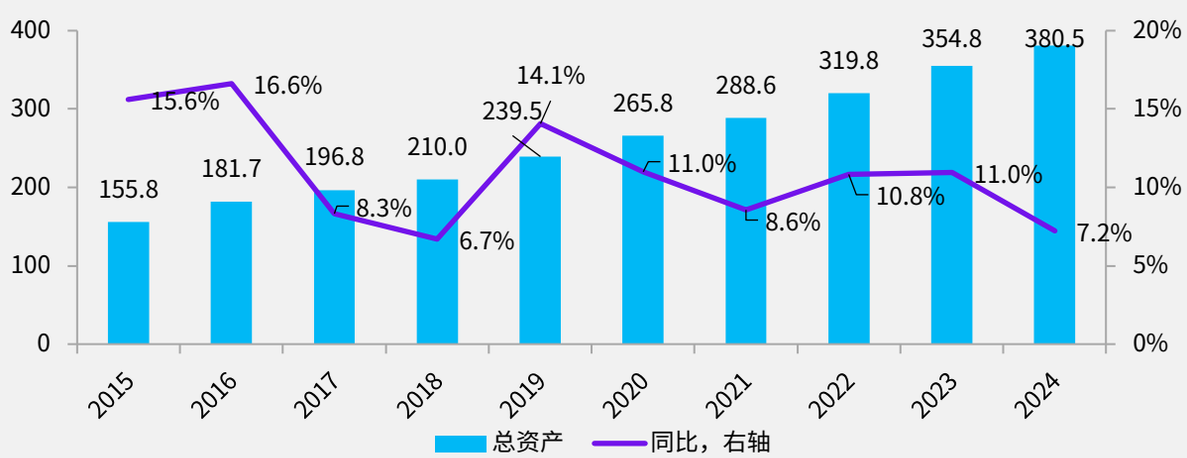
在利率中枢持续走低、全球经济环境不确定性加剧的背景下，商业银行的经营面临较大挑战，利息净收入和中间业务收入增长乏力，净利润在疫情后首次负增长。然而，行业发展中仍不乏亮点：核心监管指标处于健康区间，资产质量总体稳定，资本充足率稳中向好，风险管控体系持续完善。这既为金融体系稳健运行筑牢防线，更通过优化金融资源配置效率，为实体经济高质量发展提供有力的金融支撑。

资产端

资产规模：商业银行总资产同比增长7.2%，增速放缓

截至2024年末，商业银行资产总额达到人民币380.5万亿元，同比增长7.2%，增速比上年低3.8个百分点（图1）。商业银行资产增速从过去两位数的高速增长逐步回落至个位数，反映了银行业在面对内外部环境变化时的战略调整，即正在从过去的规模扩张转向更加注重质量与效率的精细化发展。

图 1 商业银行总资产规模，万亿元



来源：毕马威分析

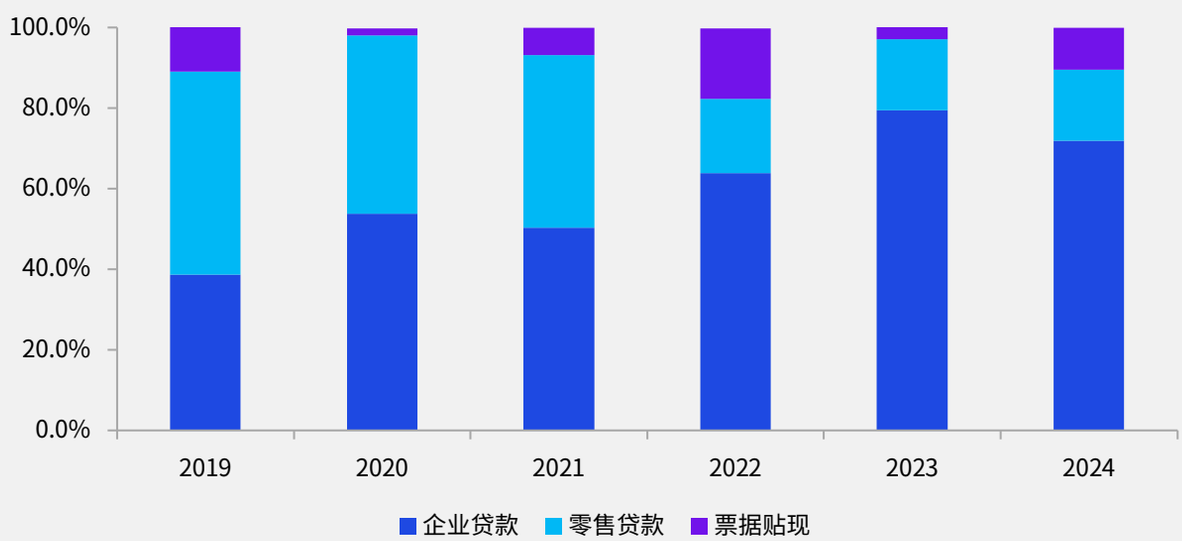
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

贷款：企业贷款需求减弱拖累上市银行新增贷款规模

2024年，上市银行[1]新增贷款13.2万亿元，较2023年少增3.2万亿元。

贷款增速明显放缓：一方面，受经济复苏动能不足的影响，企业经营活动趋于谨慎，导致贷款需求相应减弱；另一方面，监管部门对金融业增加值核算方法的调整，有效遏制了银行为追求账面业绩而采取的冲贷行为，促使金融数据回归真实，挤出了以往存在的“水分”。在新增贷款的结构中，企业贷款占比71.8%，但同比少增3.6万亿元，是银行贷款增量下降的主要原因；零售贷款占比17.7%，同比少增0.5万亿元；相比之下，票据贴现增长0.9万亿元，是唯一同比多增的部分（图2）。票据流转周期短、调控机制灵活以及流动性高等优势，在经营及投资扩张需求不足，银行信贷结构调整的环境下，票据类的短期融资显著增长。

图 2 **上市银行新增贷款构成，%**



来源： ，毕马威分析

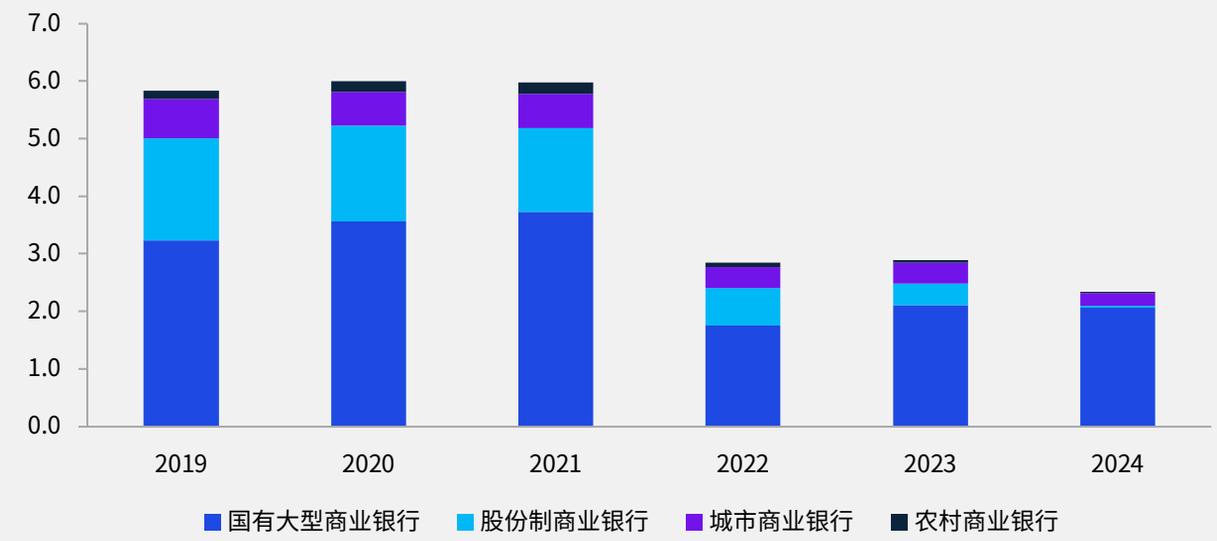
零售业务：消费贷、经营贷和信用卡透支金额增长，贷款不良率上升

2024年，上市银行新增个人贷款及垫款2.3万亿元，较上年少增0.5万亿元。各类上市银行新增个人贷款及垫款规模呈现不同态势，国有大型商业银行新增2.1万亿元，较上年少增217.1亿元；股份制商业银行新增仅338.5亿元，较上年少增3,474.4亿元；城市商业银行新增2,178.0亿元，较上年少增1,494.2亿元；农村商业银行新增214.8亿元，较上年少增228.4亿元（图3）。综合来看，2024年各类银行在个人贷款投放方面普遍趋于谨慎，尤其是股份制商业银行和农村商业银行个人贷款增速明显放缓。

[1] 我国A股和H股上市的商业银行共有59家，其中九台农村商业银行2024年年报尚未披露，宜宾银行于2025年上市，对上市商业银行的分析不包括这两家。如无其他说明，本文上市银行均以该57家银行为样本。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

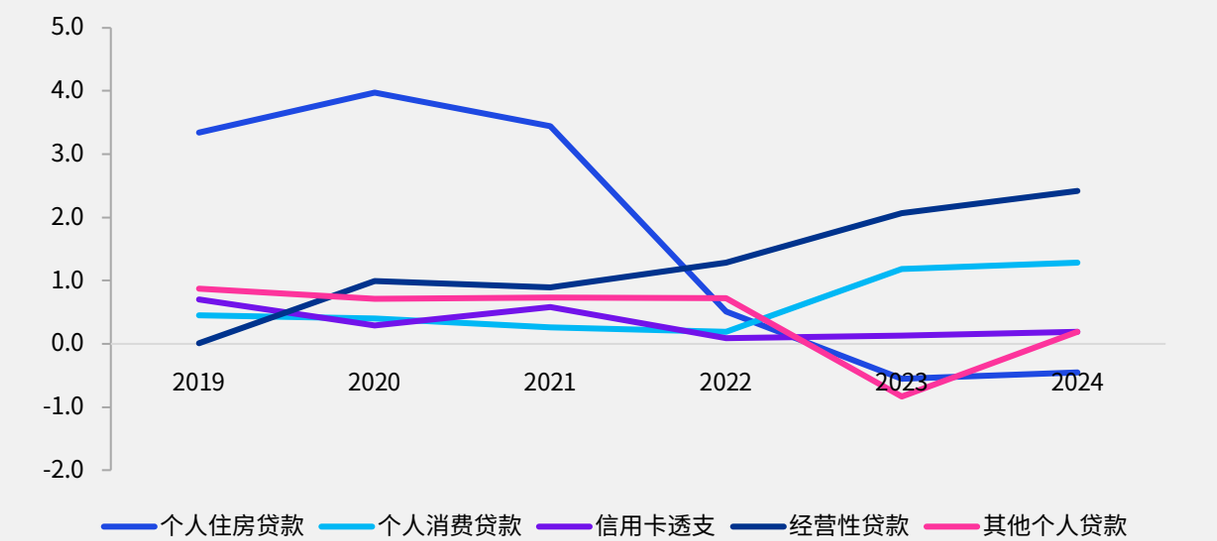
图 3 各类上市银行新增个人贷款及垫款，万亿元



来源： ，毕马威分析

个人住房贷款一直是零售贷款的重要组成部分，然而，随着房地产市场的需求减弱，个人住房贷款的年增量从近4万亿元的高点下降到2024年的负增长。在此背景下，经营性贷款和消费贷逐渐崛起，成为零售贷款新的主体。2024年上市银行新增零售贷款中，个人住房贷款减少4,491.0亿元，降幅较2023年收窄；经营性贷款新增2.4万亿元，较上年多增3,528.9亿元；个人消费贷款新增1.3万亿元，较上年多增946.0亿元；信用卡透支规模新增1,898.5亿元，较上年多增572.7亿元（图4）。

图 4 上市银行新增零售贷款细分，万亿元



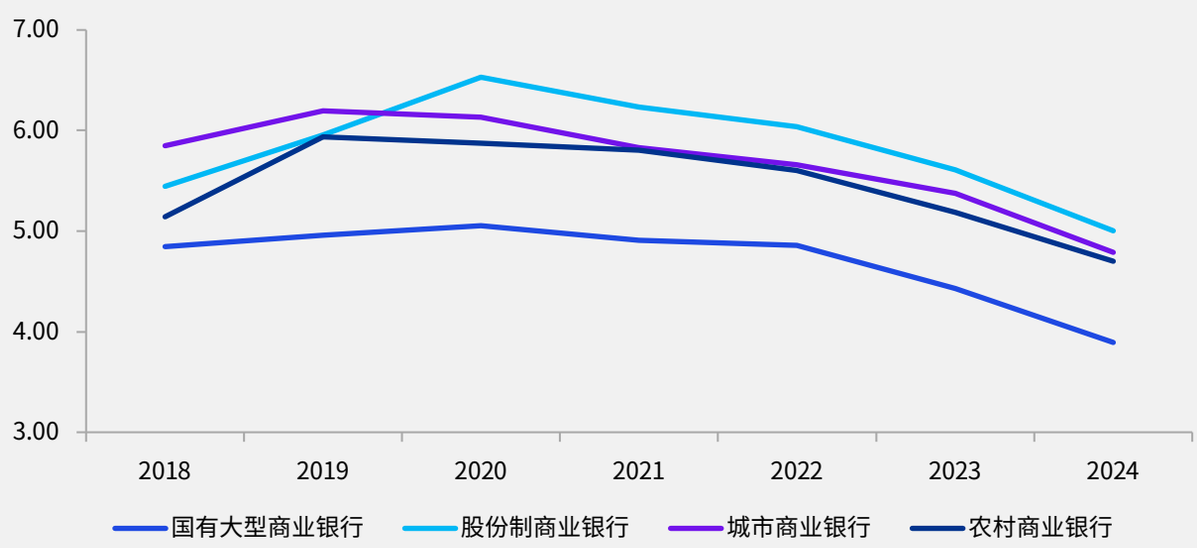
来源： ，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

近年来，零售贷款的平均收益率呈现持续下滑趋势。2024年上市银行的个人贷款及垫款平均收益率降至4.72%，较上一年度减少了56个基点。各类银行的零售贷款收益率均呈现下滑趋势，其中股份制商业银行的降幅最为显著。尽管如此，股份制商业银行的收益率在各类银行中仍然位居首位，比收益率最低的国有大型商业银行高出110个基点（图5）。

零售贷款定价中枢出现系统性下移的趋势。一方面，为了有效刺激房地产市场需求，2024年中国人民银行引导5年期以上LPR累计下调60个基点至3.60%，同时积极推动存量房贷利率动态调整，导致个人住房贷款收益下降。另一方面，在消费贷市场中，银行为争夺优质客群展开激烈的“价格战”，股份制商业银行通过“拼团贷”“白名单利率”等模式将年化利率压至3%左右，部分区域性银行甚至出现“2字头”消费贷产品，使得消费贷产品收益大幅收窄。然而，自2025年4月起，多家银行纷纷上调了消费贷利率，这表明银行间的竞争正逐渐趋向理性，消费贷的低利率状况有望得到改善。

图 5　上市银行零售贷款收益率，%

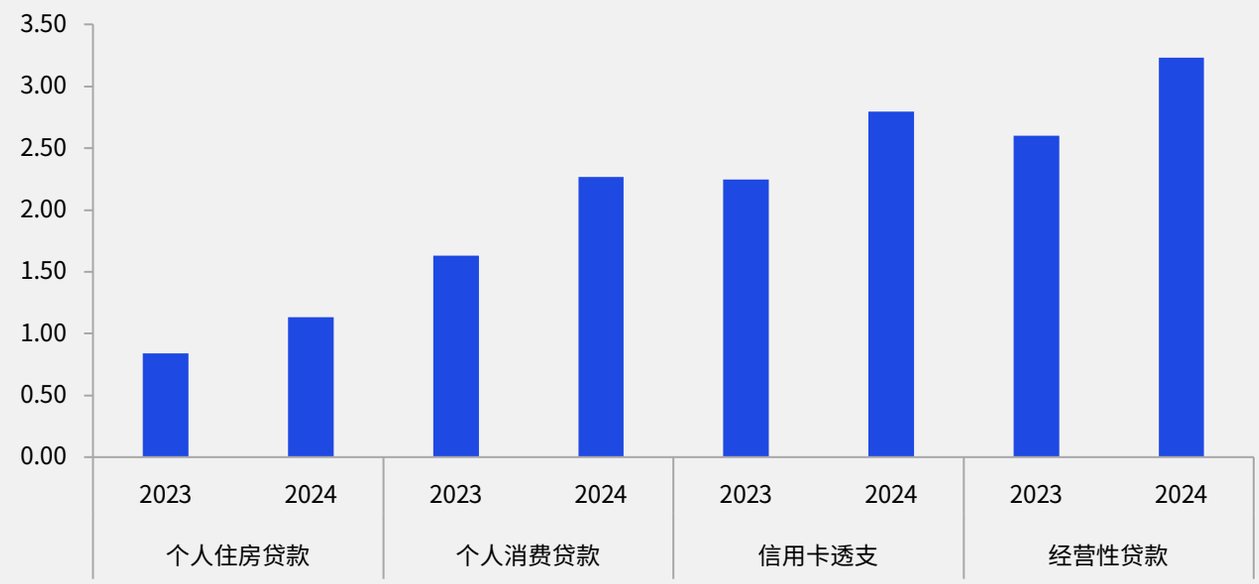


来源：　　，毕马威分析

2024年，零售贷款中各类贷款不良率均有所上升。具体来看，经营性贷款的不良率达到3.23%，在零售贷款的各细分项目中最高，较上年增加0.63个百分点；其次是信用卡透支不良率，为2.80%，较上年增加0.56个百分点；个人消费贷款的不良率也显著上升，达到2.27%，增幅最大，为0.64个百分点；个人住房贷款不良率为1.13%，增加0.29个百分点（图6）。零售贷款不良加速暴露，银行加大不良资产处置力度。根据银行业信贷资产登记流转中心数据，截至2024年12月31日，银登中心新增个人贷款不良转让笔数同比增长260%。前期积累的信用卡、互联网贷款和部分房贷风险开始显现，以及宏观经济不确定性加大影响居民收入，预计零售贷款不良率仍将承压。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 6 上市银行零售贷款细分项不良率

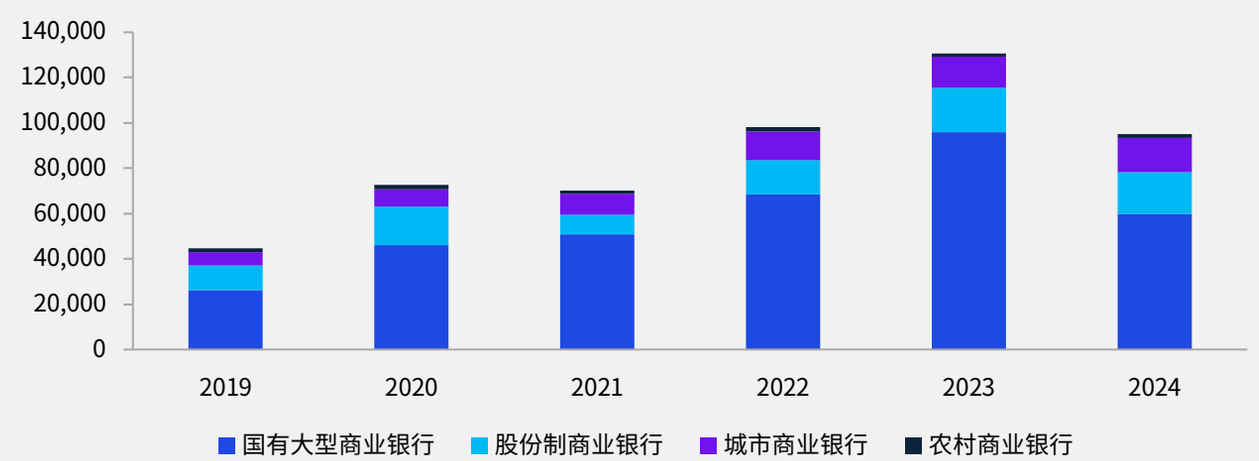


来源： ，毕马威分析
注：部分上市银行披露了零售贷款细分项，2023和2024年均披露了个人住房贷款、个人消费贷款、信用卡透支和经营性贷款的银行分别为23家、18家、15家和22家。以上分析基于披露贷款细分类别数据的银行样本。

公司业务：企业贷款同比少增3.6万亿元，科技贷款逆势增长

2024年，上市银行新增企业贷款及垫款总额为9.5万亿元，较2023年少增3.6万亿元。尽管2024年中国人民银行多次采取降准降息措施助力实体经济发展，但受内外部压力、需求疲软以及企业信心不足等因素影响，企业融资意愿持续低迷，导致贷款增速大幅下滑。不同类型银行企业贷款增速出现分化，国有大型商业银行新增企业贷款6.0万亿元，较上年少增3.6万亿元；股份制商业银行新增企业贷款1.8万亿元，较上年少增1,013.9亿元；农村商业银行新增企业贷款1,467.0亿元，较上年少增27.1亿元；城市商业银行新增企业贷款1.5万亿元，较上年多增1,527.9亿元（图 7）。

图 7 各类上市银行新增企业贷款及垫款规模，亿元

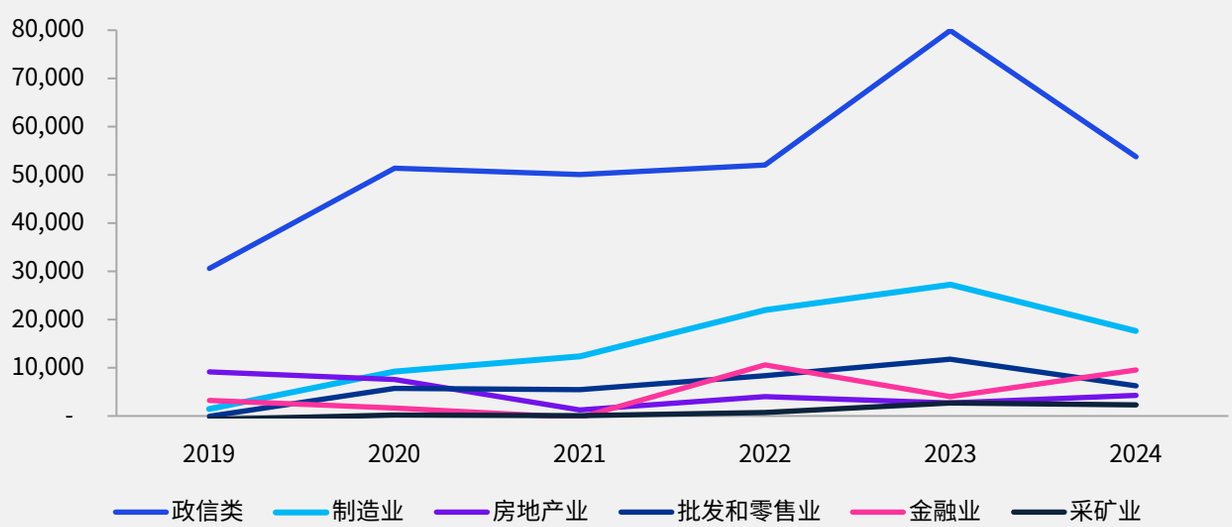


来源： ，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年，上市银行主要行业新增贷款呈现不同态势。一方面，包括交通运输、建筑业等在内的政信类[2]行业、制造业、采矿业等贷款需求下降明显。政信类贷款新增53,660亿元，较上年少增26,205亿元；制造业贷款新增17,658亿元，较上年少增9,572亿元；批发和零售业贷款新增6,293亿元，较上年少增5,445亿元；采矿业贷款新增2,291亿元，较上年少增433亿元。另一方面，房地产业和金融业贷款在政策支持下显著增加。各地城市房地产融资新机制持续发力，银行加大对房地产“白名单”项目贷款投放力度，2024年房地产业新增贷款4,246亿元，较上年多增1,539亿元。为活跃资本市场并缓解非银金融机构流动性压力，2024年出台的多项政策撬动金融业贷款规模扩张，金融业新增贷款9,540亿元，较上年多增5,547亿元，在各行业中增长最快（图 8）。

图 8　上市银行主要行业新增贷款，亿元



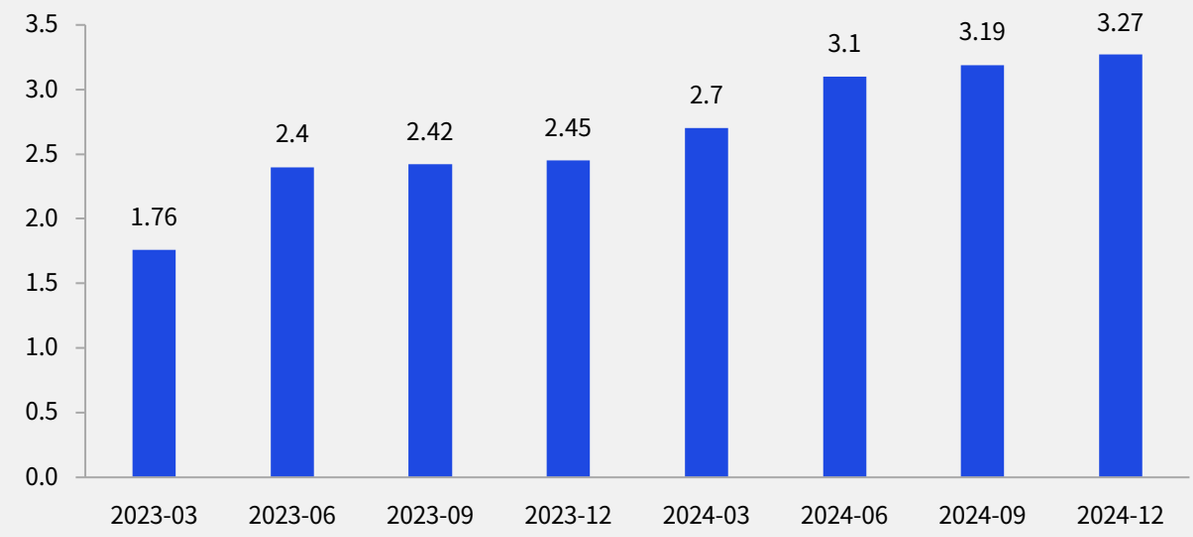
来源：　　，毕马威分析

2024年底，科技型中小企业贷款余额为3.27万亿元，同比增长33.5%（图9）[3]。在新质生产力蓬勃发展的背景下，一系列政策如科技创新再贷款、贷款风险补偿、投贷联动、抵押创新模式等，为科技企业提供了金融支持。与此同时，随着人工智能等技术的迅猛发展，“人工智能+”成为行业发展的新风向，极大地提振了科技企业的贷款需求。此外，2025年5月，科技部等七部门联合发布的《加快构建科技金融体制 有力支撑高水平科技自立自强的若干政策举措》更是明确提出，要构建同科技创新相适应的科技金融体制，加强对国家重大科技任务和科技型中小企业的金融支持。展望未来，在政策的强力推动和前沿技术的持续驱动下，科技企业贷款有望继续保持高速增长的态势。

[2] 政信类贷款包括交通运输、仓储和邮政业，电力、热力、燃气及水生产和供应业 ，建筑业，租赁和商务服务业 ，水利、环境和公共设施管理业。
[3] 部分上市银行没有公布科技贷款金额，科技型中小企业贷款数据为金融机构发放的贷款，数据来自中国人民银行。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

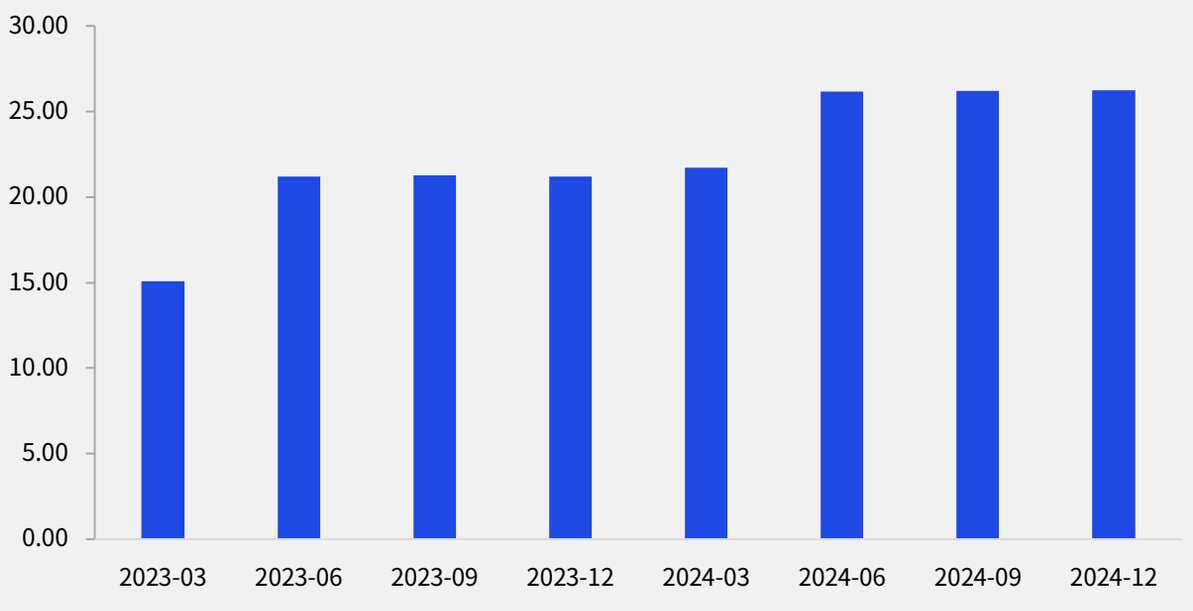
图 9 金融机构科技型中小企业贷款余额，当季值



来源：iFinD，中国人民银行，毕马威分析

从获得贷款支持的科技型中小企业数量来看，2024年底，已经有26.25万家企业获得了贷款，同比增加5.05万家（图10）。

图 10 获得贷款支持的科技型中小企业数，当季值

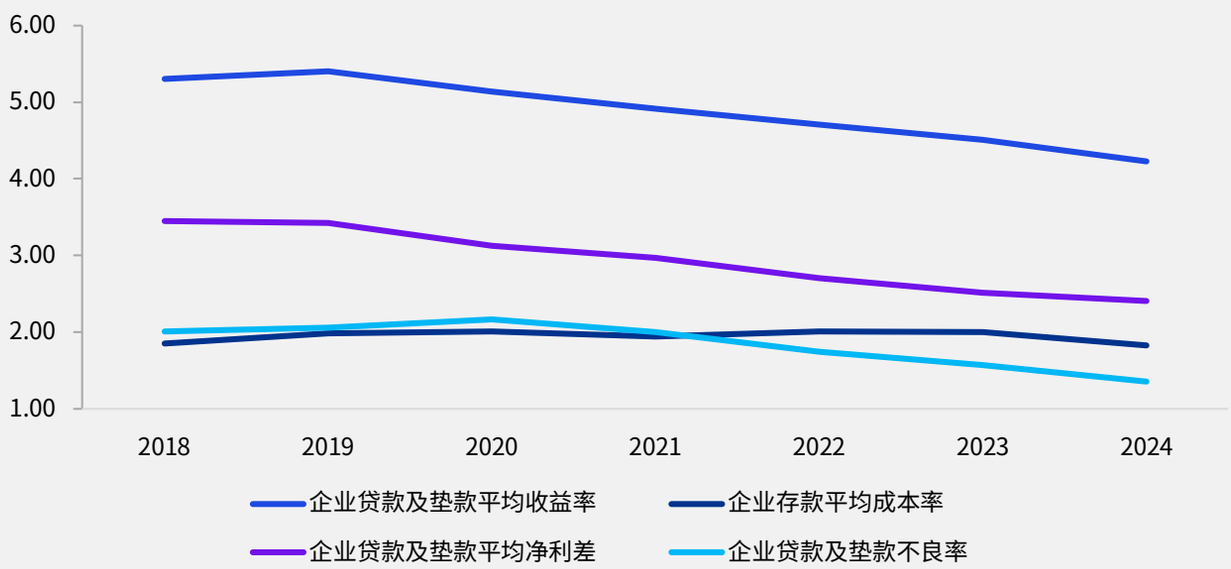


来源：iFinD，中国人民银行，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

近年来，企业贷款及垫款净利差呈现下降趋势。2024年，上市银行企业贷款及垫款的平均收益率为4.23%，较上年下降28个基点；企业存款平均成本率为1.83%，较上年下降17个基点；企业贷款及垫款净利差为2.40%，较上年下降12 个基点。 与此同时，企业贷款及垫款不良率也呈现下降趋势，2024年企业贷款及垫款不良率为1.36%，较上年下降0.21个百分点（图11）。为保证平稳的利润水平，银行需通过信贷规模扩张应对息差下滑和信用风险成本。但银行增加信贷投放，会面临资本充足率、流动性管理以及风险管理等挑战，营收来源的单一性也限制了银行通过多元化经营策略来分散风险、提升盈利能力的空间。

图 11 **上市银行企业贷款及垫款净利差和不良率变动趋势，%**



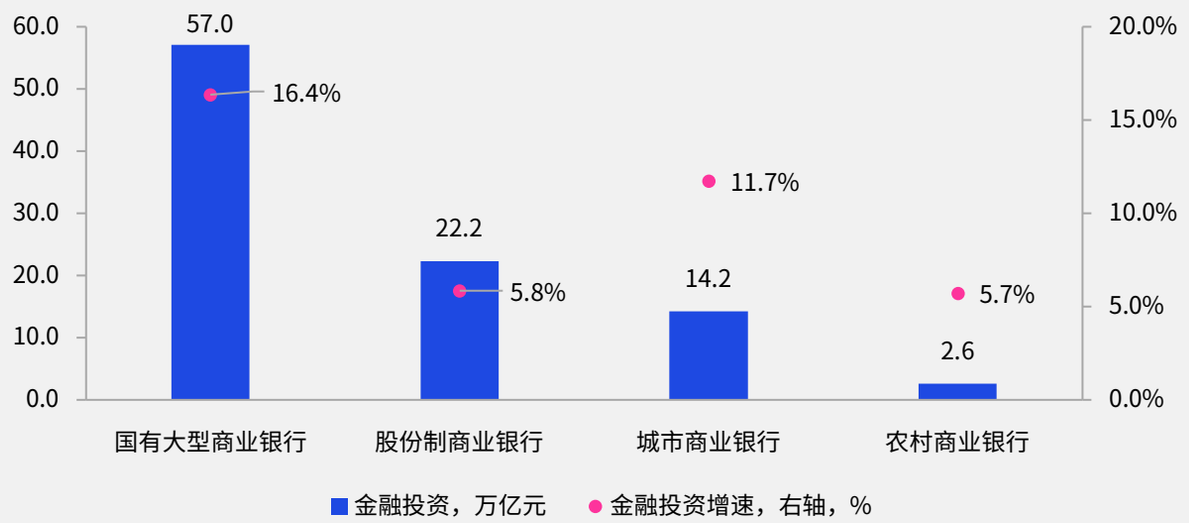
来源： ，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资金业务：金融投资保持高速增长，债券投资占金融投资比重达87.2%

2024年，上市银行金融投资总额为96.0万亿元，同比增长12.8%，保持较高增速。金融投资增加主要得益于在信贷需求减弱、政府融资提速的背景下，银行加大对国债、地方债和绿色债券等各类投资支持实体经济的发展。具体来看，国有大型商业银行金融投资总额为57.0万亿元，同比增长16.4%；股份制商业银行金融投资总额为22.2万亿元，同比增长5.8%；城市商业银行金融投资总额为14.2万亿元，同比增长11.7%；农村商业银行金融投资总额为2.6万亿元，同比增长5.7%（图12）。

图 12　上市银行金融投资，万亿元，%



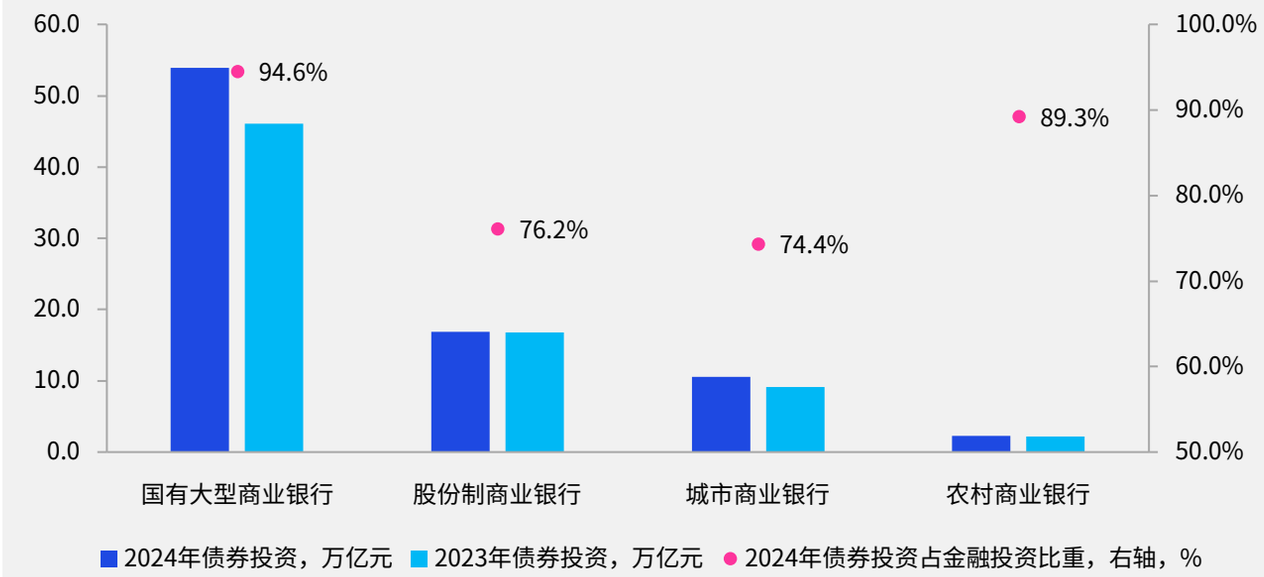
来源：根据上市银行2024年年报整理，毕马威分析

上市银行金融投资以债券为主。2024年，上市银行的债券投资总额达83.7万亿元，同比增长14.3%。国有大型商业银行和城市商业银行债券投资分别同比增长16.9%和16.3%，增长迅速；股份制商业银行和农村商业银行债券投资分别同比增长0.8%和4.9%，增速相对较慢。

上市银行债券投资在金融投资总额中的占比达87.2%，其中，国有大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行和农村商业银行的债券投资占金融投资的比重分别为94.6%、76.2%、74.4%和89.3%（图13）。相较于国有大型商业银行和农村商业银行，股份制商业银行和城市商业银行的投资结构更为多样化，基金等其他金融投资占比较高。具体来看，股份制商业银行和城市商业银行基金等其他金融投资占比分别为23.8%和25.6%，而国有大型商业银行和农村商业银行这一比例分别为5.4%和10.7%。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

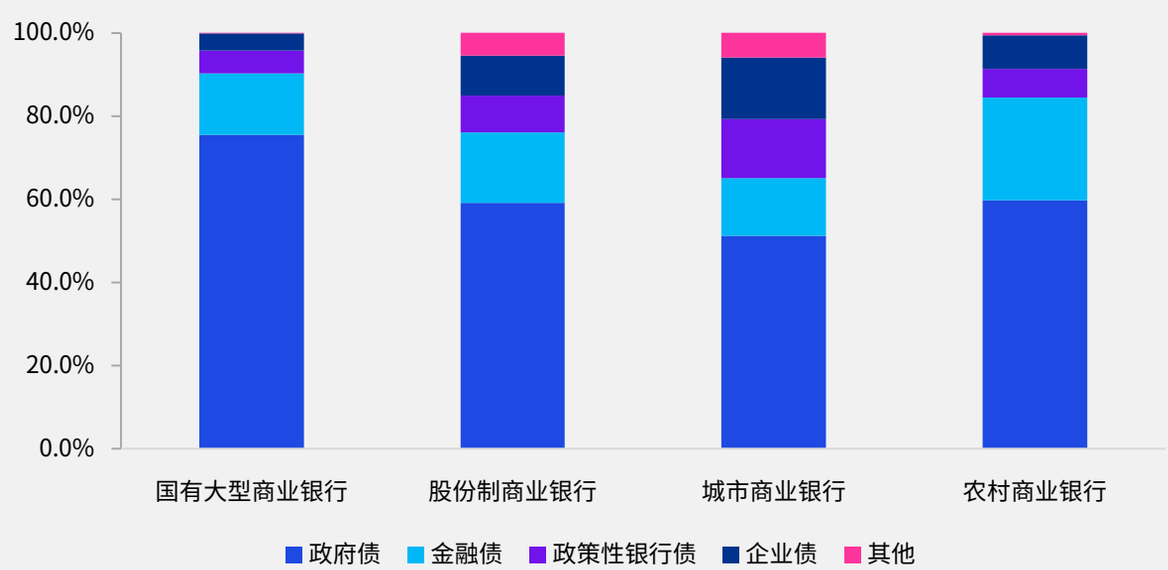
图 13 上市银行债券投资，万亿元，%



来源：根据上市银行2024年年报整理，毕马威分析

具体到上市商业银行持有的债券结构来看，政府债是最主要的投资产品，占债券类投资总额的68.7%；金融债、政策性银行债和企业债分别占比15.4%、7.3%和6.7%。银行综合考虑收益、风险、资本占用等因素，不同银行债券投资结构呈现差异。国有大型商业银行持有的政府债占比达75.5%，显著高于其他类型银行；农村商业银行持有的金融债占比为24.7%，高于其他类型银行15.0%左右的占比；城市商业银行的政策性银行债和企业债占比相对较高，分别为14.1%和14.8%（图14）。

图 14 上市银行债券投资结构，%



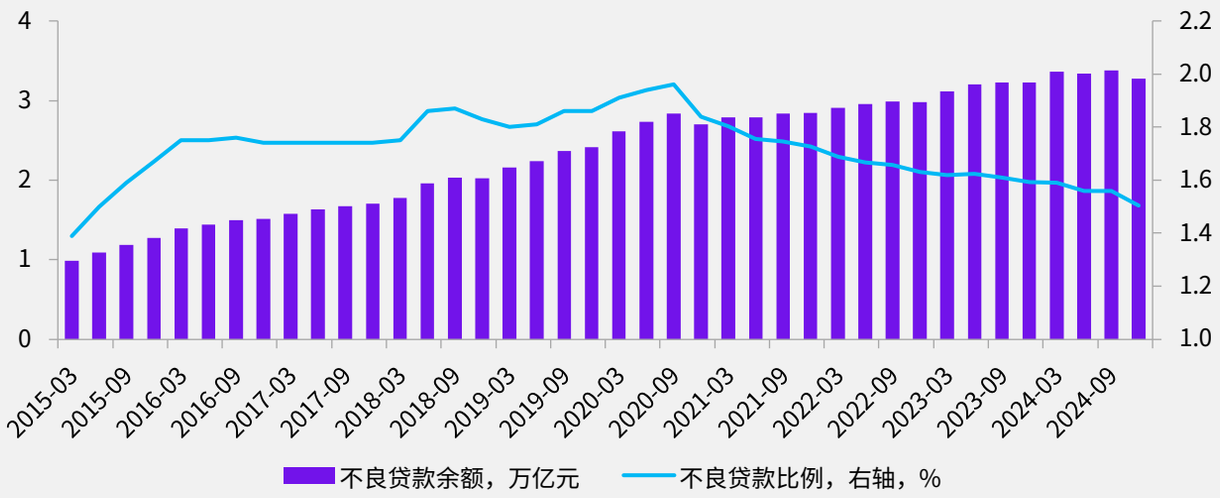
来源：根据上市银行2024年年报整理，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资产质量：不良率持续下降，但不良贷款新生成压力犹存

截至2024年底，商业银行不良贷款总额为3.3万亿元，同比增长1.66%，增速略有下降；不良率为1.50%，持续下降（图15）。结合贷款核销情况来看，2024年全年累计核销贷款1.3万亿元，同比增加21.2%，反映出商业银行加大了不良贷款处置力度。

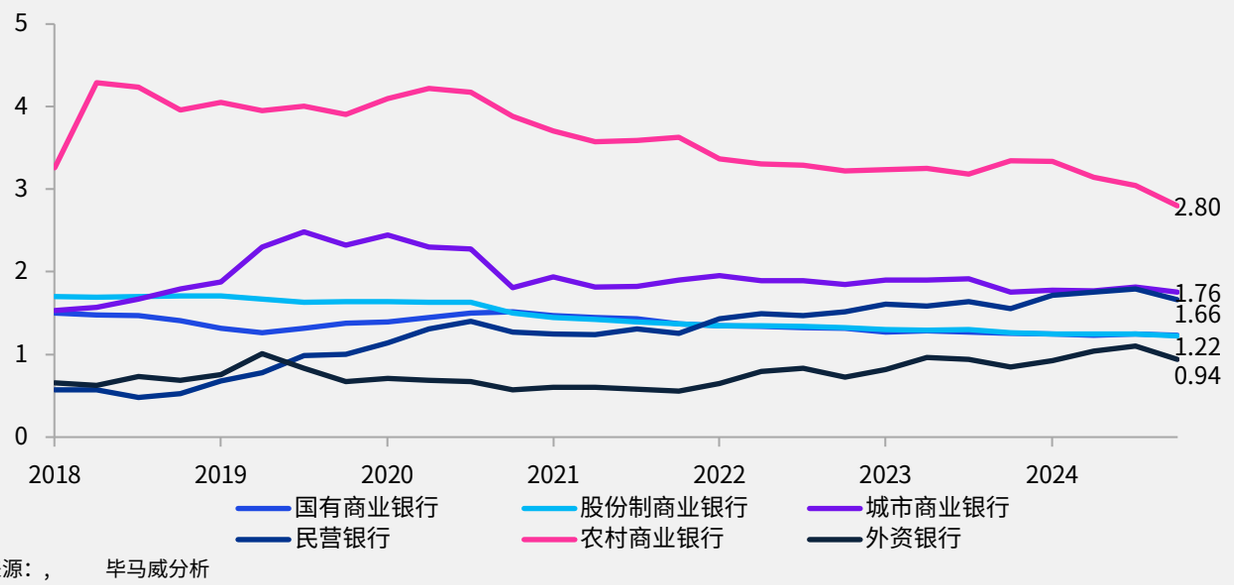
图 15　商业银行不良贷款余额及不良贷款比例，当季值



来源：，　毕马威分析

分不同类型银行来看，农村商业银行和城市商业银行的不良贷款率仍较高，分别为2.80%和1.76%；国有大型商业银行和股份制商业银行的不良贷款率基本维持在较低水平且稳中有降，2024年底分别为1.23%与1.22%，同比减少0.03个百分点和0.04个百分点；民营银行的不良率出现上升，2024年底达到1.66%，同比增加0.11个百分点（图16）。

图 16　不同类型商业银行不良贷款率[4]，当季值，%



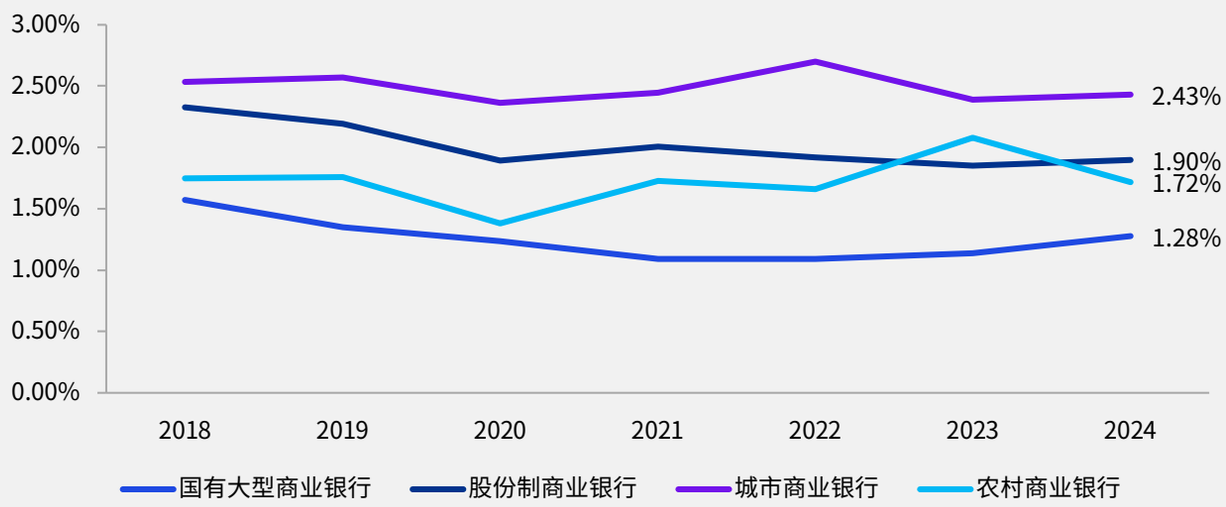
来源：，　毕马威分析

[4] 根据原银保监会披露的银行业金融机构法人名单，大型商业银行包含工行、建行、农行、中行、交行和邮政储蓄银行六家，其中邮储银行自2019年起被纳入这一统计口径。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年上市银行的贷款逾期率有所上升，预计上市银行不良贷款新生成压力延续。国有大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行的贷款逾期率分别为1.28%、1.90%和2.43%，较上年上升0.14个百分点、0.05个百分点和4个百分点；农村商业银行的贷款逾期率和上年基本持平（图17）。

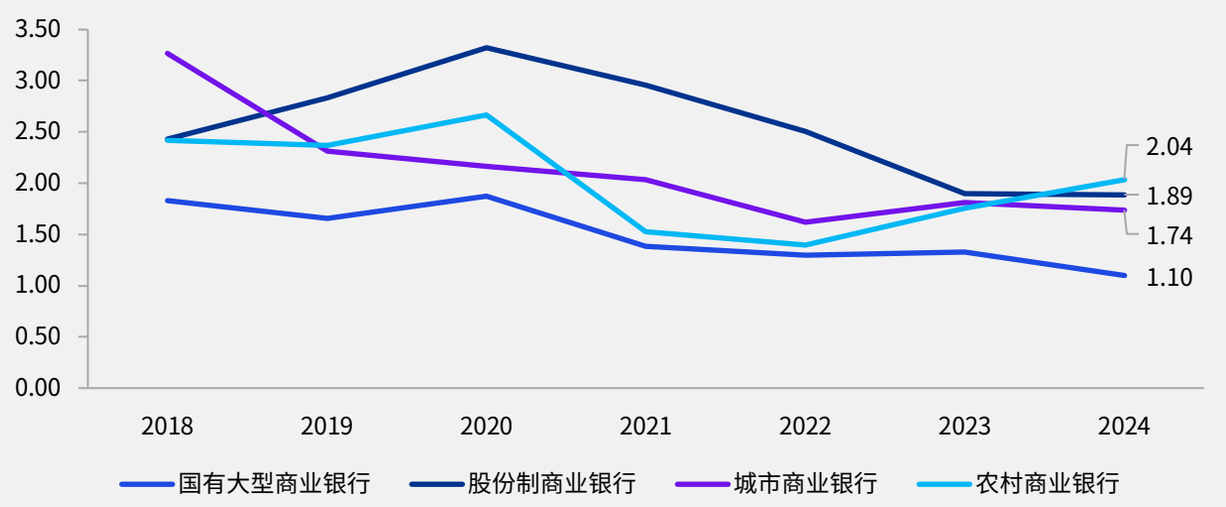
图 17 上市银行贷款逾期率



来源：， 毕马威分析

2024年，上市银行正常类贷款迁徙率[5]呈现出不同的态势。国有大型商业银行正常类贷款迁徙率为1.10%、股份制商业银行为1.89%、城市商业银行为1.74%，分别较上年下降0.23个百分点、0.01个百分点和0.07个百分点；而农村商业银行相对较高，达到2.04%，较上年上升0.30个百分点，显示出农村商业银行在正常类贷款迁徙方面面临一定的压力（图18）。

图 18 上市银行正常类贷款迁徙率，%



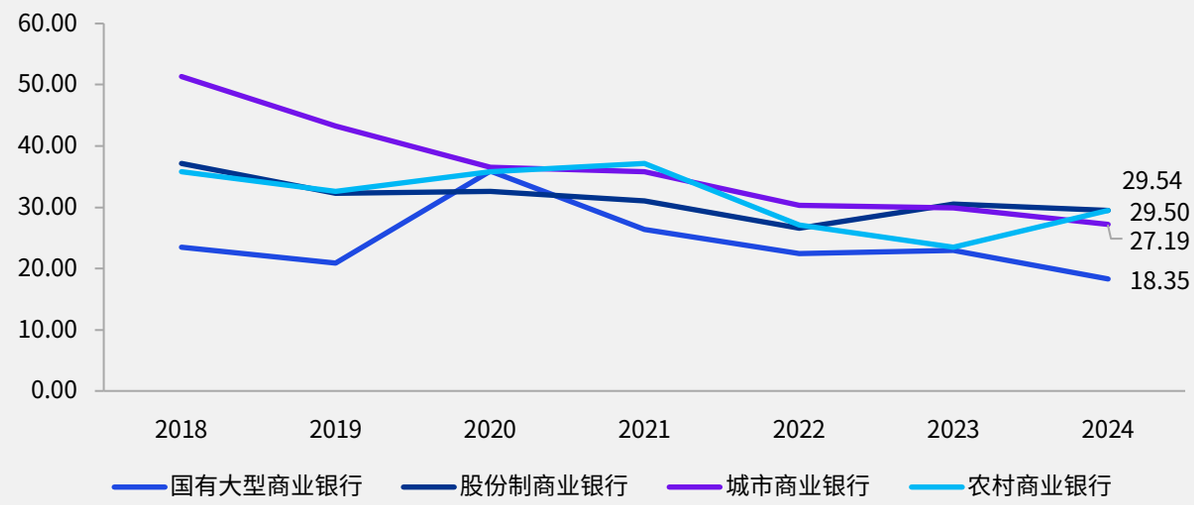
来源：， 毕马威分析

[5] 按照监管规定，商业银行应按照风险程度将贷款划分为正常、关注、次级、可疑和损失五类，前两类为正常贷款，后三类合称为不良贷款。正常贷款中，关注类贷款指借款人目前有能力偿还贷款本息，但存在一些可能对偿还产生不利影响因素的贷款。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年，上市银行关注类贷款迁徙率整体呈现下降趋势。具体来看，国有大型商业银行关注类贷款迁徙率为18.35%，股份制商业银行为29.54%，城市商业银行为27.19%，农村商业银行为29.50%（图19）。与2023年相比，除了农村商业银行关注类贷款迁徙率上升，其他类型银行不同程度的下降。

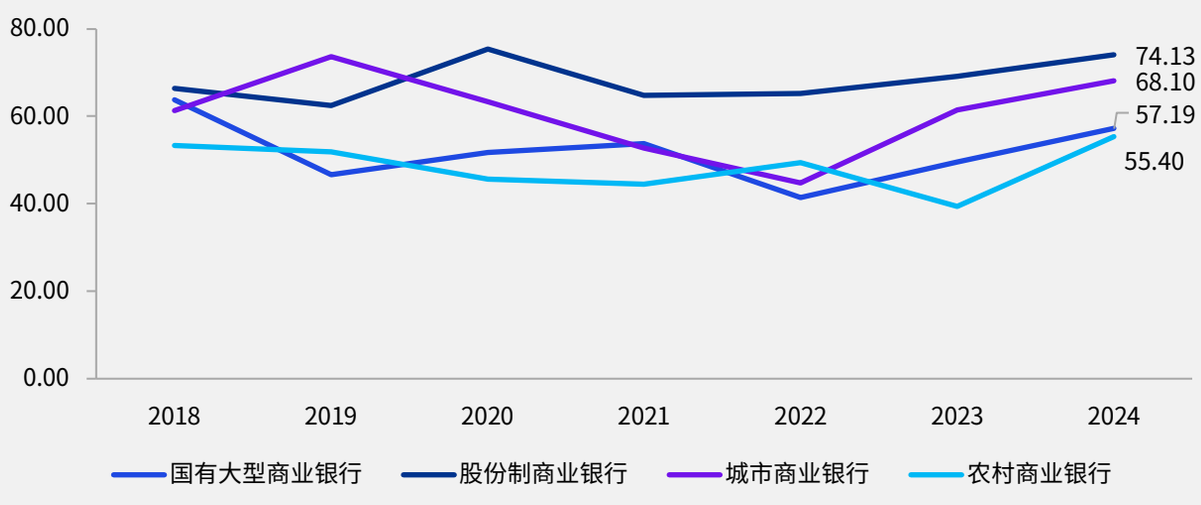
图 19　上市银行关注类贷款迁徙率，%



来源：，　毕马威分析

2024年，上市银行次级类贷款迁徙率呈现不同程度的增长。具体而言，国有大型商业银行次级类贷款迁徙率为57.19%，股份制商业银行达到74.13%，城市商业银行为68.10%，农村商业银行则为55.40%，分别较上年增加7.61个百分点、4.95个百分点、6.67个百分点和16.06个百分点（图20）。

图 20　上市银行次级类贷款迁徙率，%

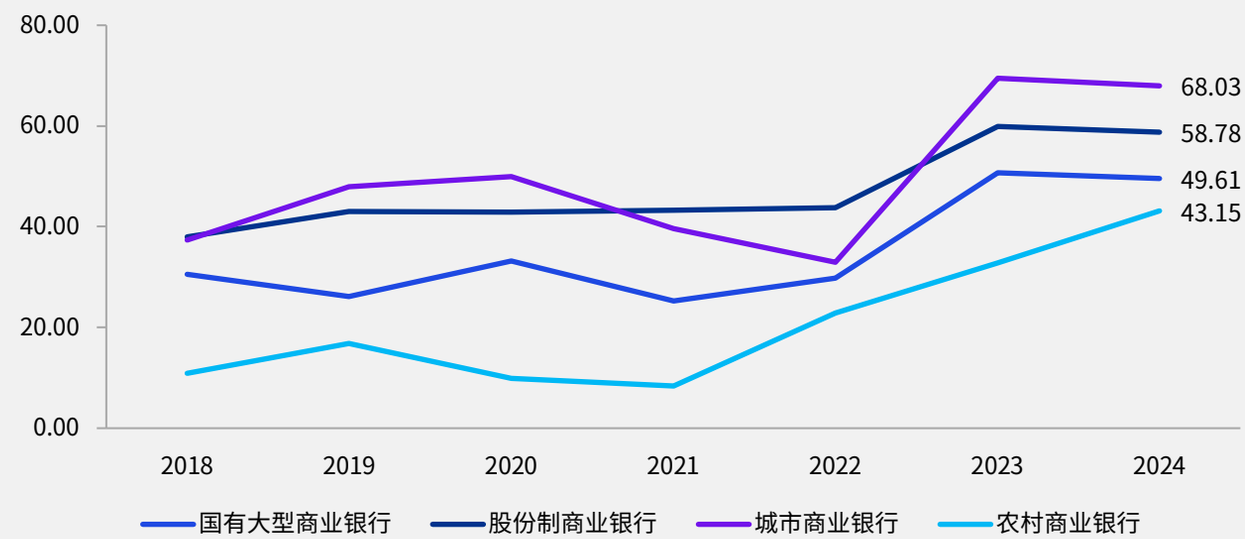


来源：，　毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年，上市银行可疑类贷款迁徙率呈现出不同态势。国有大型商业银行可疑类贷款迁徙率为49.61%，股份制商业银行为58.78%，城市商业银行为68.03%，农村商业银行为43.15%。与2023年相比，除了国有大型商业银行的可疑类贷款迁徙率下降，其他类型银行均上升，农村商业银行则大幅上升了10.3个百分点（图21）。总体来看，农村商业银行各类贷款迁徙率均上升，其他三类银行贷款迁徙率整体呈下降趋势。

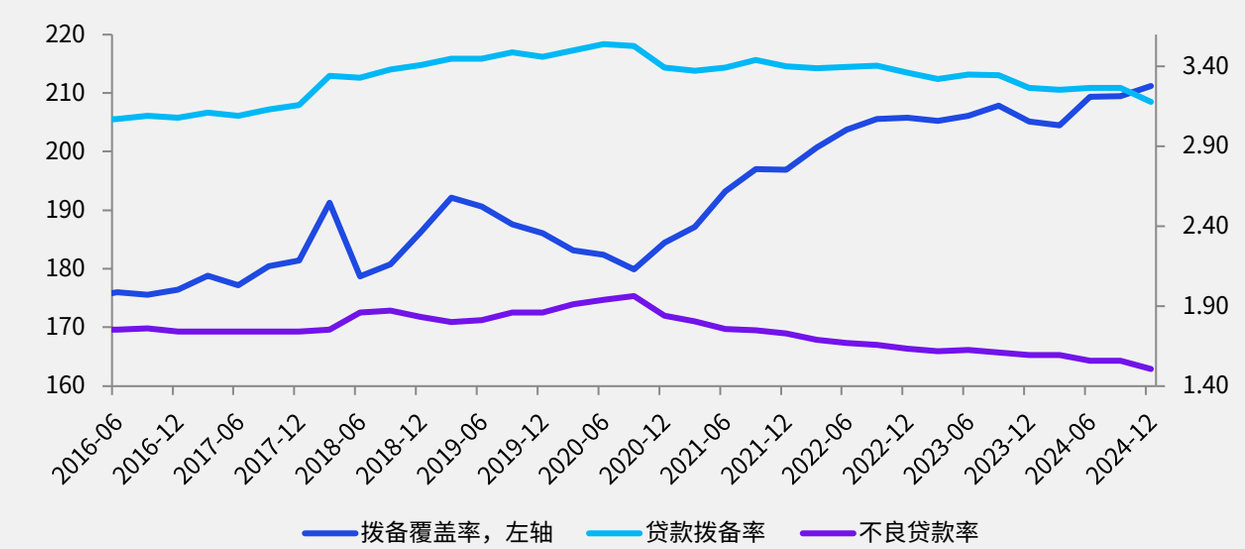
图 21 上市银行可疑类贷款迁徙率，%



来源：， 毕马威分析

2024年末，商业银行平均贷款拨备覆盖率为211.19%，同比上升6.05个百分点；贷款拨备率为3.18%，同比下降0.09个百分点；不良贷款率为1.50%，同比下降0.09个百分点（图22）。2024年数据显示，银行通过核销、转让等手段加速不良资产处置，不良贷款减少推升拨备覆盖率。 贷款拨备率小幅下降，表明银行释放拨备或减少计提力度，但需警惕拨备率下行对长期风险缓冲能力的潜在影响。

图 22 商业银行贷款拨备率和不良率，当季值



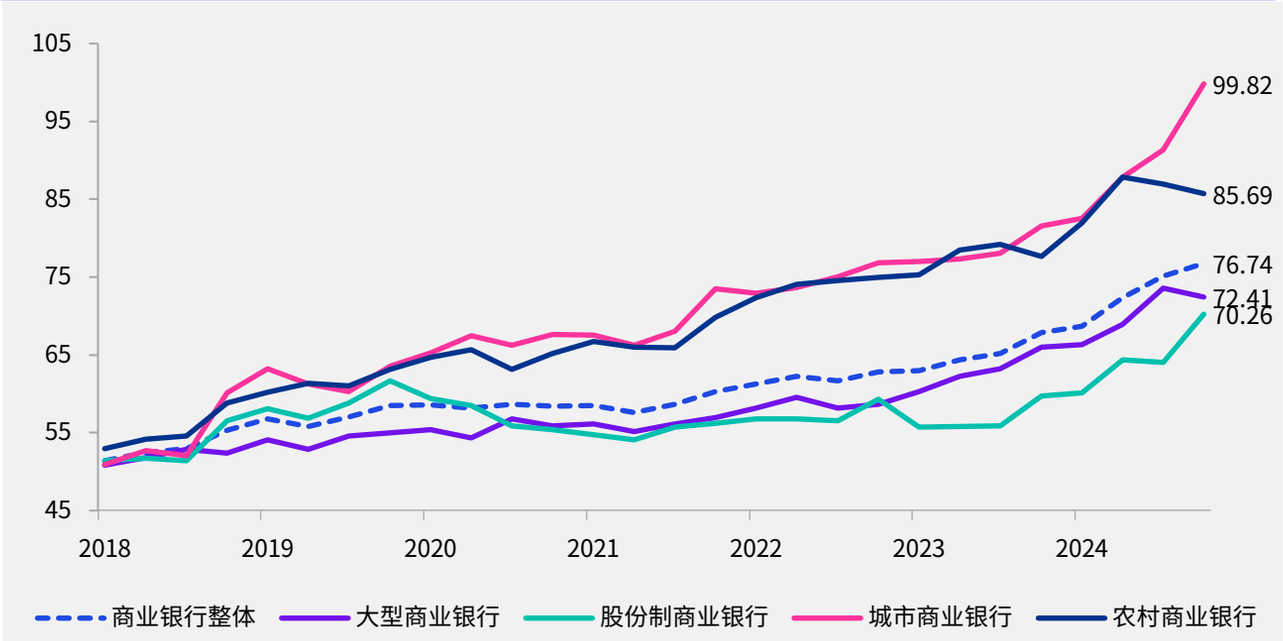
来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

流动性稳步提升

2024年底，商业银行整体流动性比例为76.7%，较上年末增加8.9个百分点，增幅呈逐年扩大趋势。分不同银行类型来看，大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行流动性比例同比分别上升6.4、10.5、18.2和8.0个百分点，均存在一定的改善（图23）。

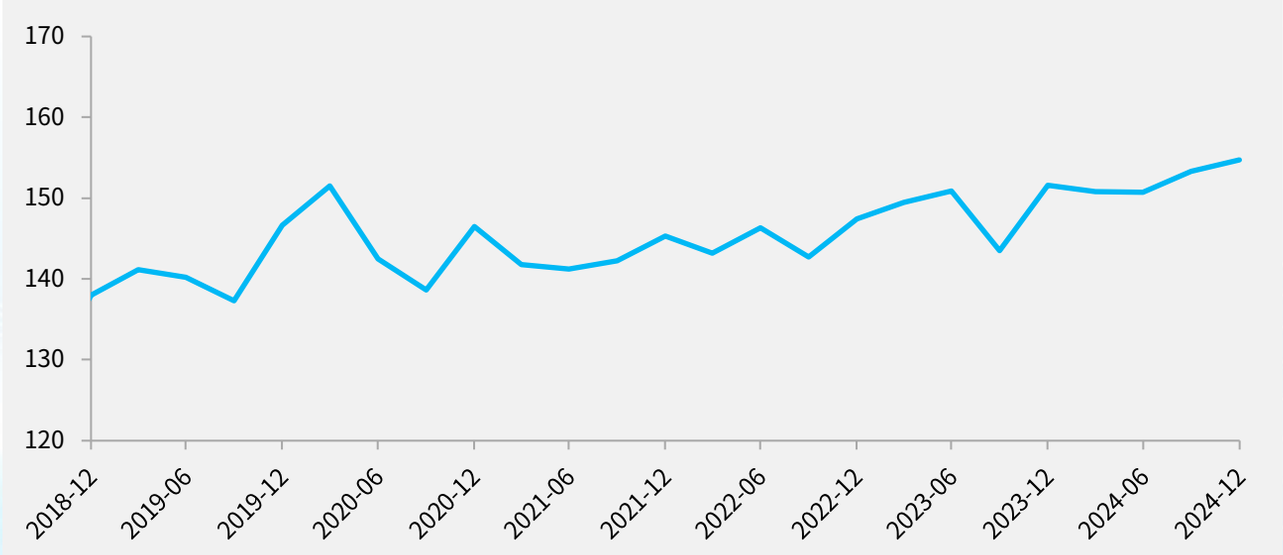
图 23 不同类型商业银行流动性比例，当季值，%



来源：， 毕马威分析

2024年末流动性覆盖率为154.7%，同比上升3.1个百分点，高于《商业银行流动性风险管理办法》中要求的100%监管指标（图24）。

图 24 商业银行流动性覆盖率, 当季值，%



来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

负债端

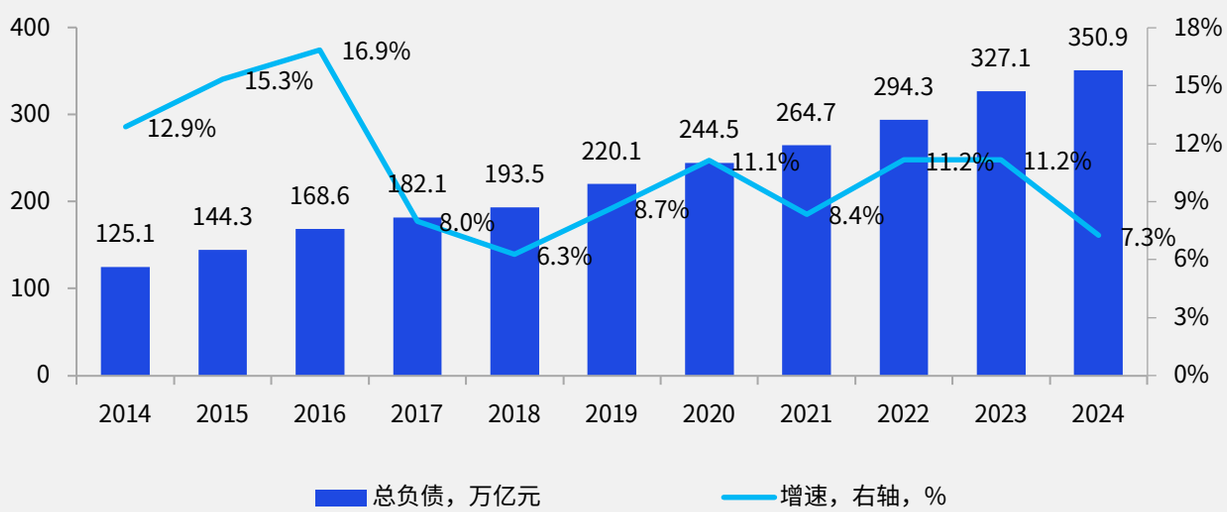
负债同比增长7.3%，增速放缓

2024年商业银行总负债为350.9万亿元，较2023年增加23.7万亿元，同比增长7.3%，增幅比上年降低3.9个百分点（图25）。资产收益下行，银行开始主动压降存款利率控制成本，预计2025年负债的增长速度或将继续放缓。

存款：存款定期化有所改善，存款平均成本率自高点下降

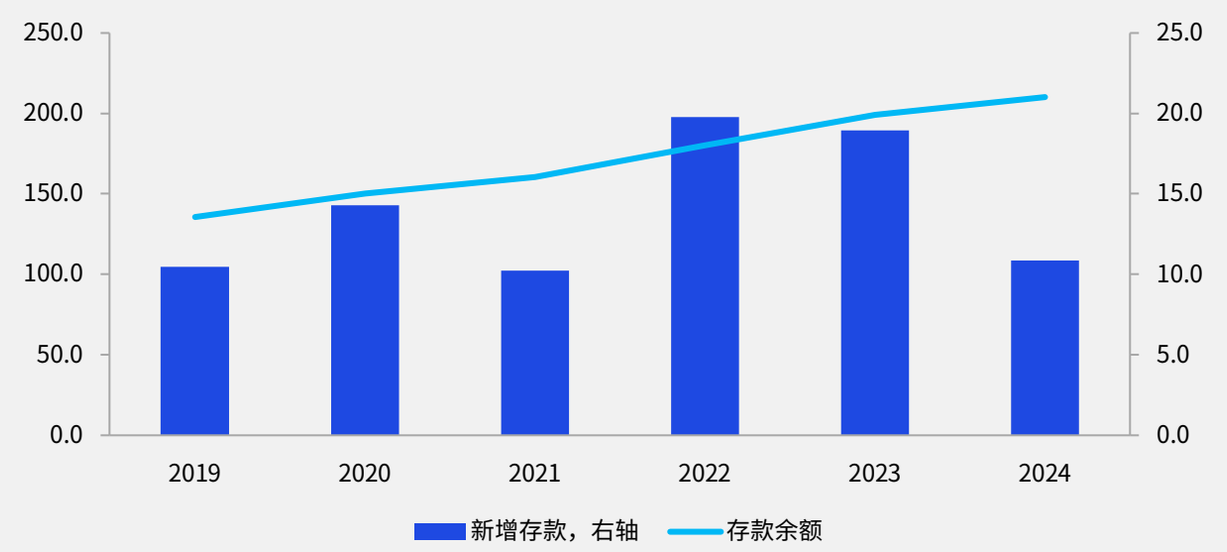
2024年末，上市银行存款余额为209.9万亿元，较上年末增长10.9万亿元，增长5.5%；同比少增8.1万亿，增速较上年放缓5个百分点。新增存款大幅下降的原因可归结为两方面：一是存款利率下调引发存款流向理财等更高收益的金融投资产品；二是监管部门禁止“手工补息”后，部分套利空转的存款流出银行体系。2025年，存款利率的下降或对存款继续产生“搬家”效应，新增存款可能持续减少（图26）。

图 25 商业银行负债规模及增速



来源：， 毕马威分析

图 26 上市银行存款规模，万亿元

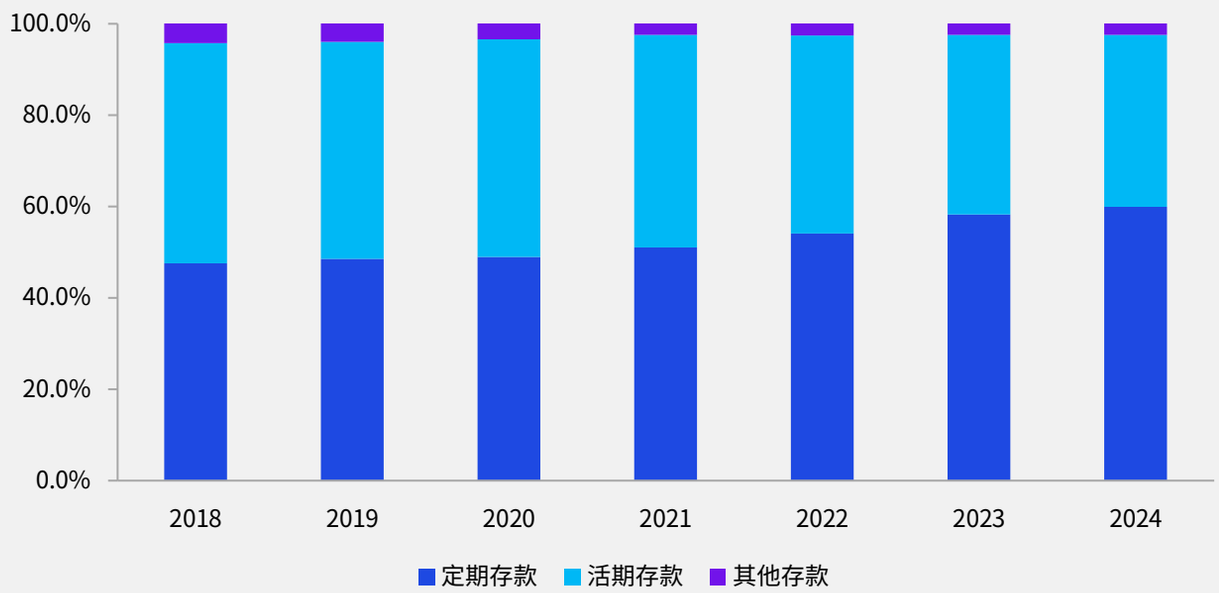


来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年，上市商业银行定期存款余额为125.7万亿元，占存款总额比重为59.9%，较上年增加1.7个百分点。但是，2024年，定期存款余额增加9.9万亿元，较上年少增8.7万亿元，活期存款余额增加6,310亿元，较上年多增3,847亿元，存款定期化趋势有所改善（图27）。在2023年至2024年的利率调整周期中，中长期定期存款利率降幅较大，定期存款性价比降低，收益优势弱化，企业与居民对定期存款的配置意愿逐步降低，存款定期化趋势得到缓解。

图 27　上市银行存款余额期限结构，%

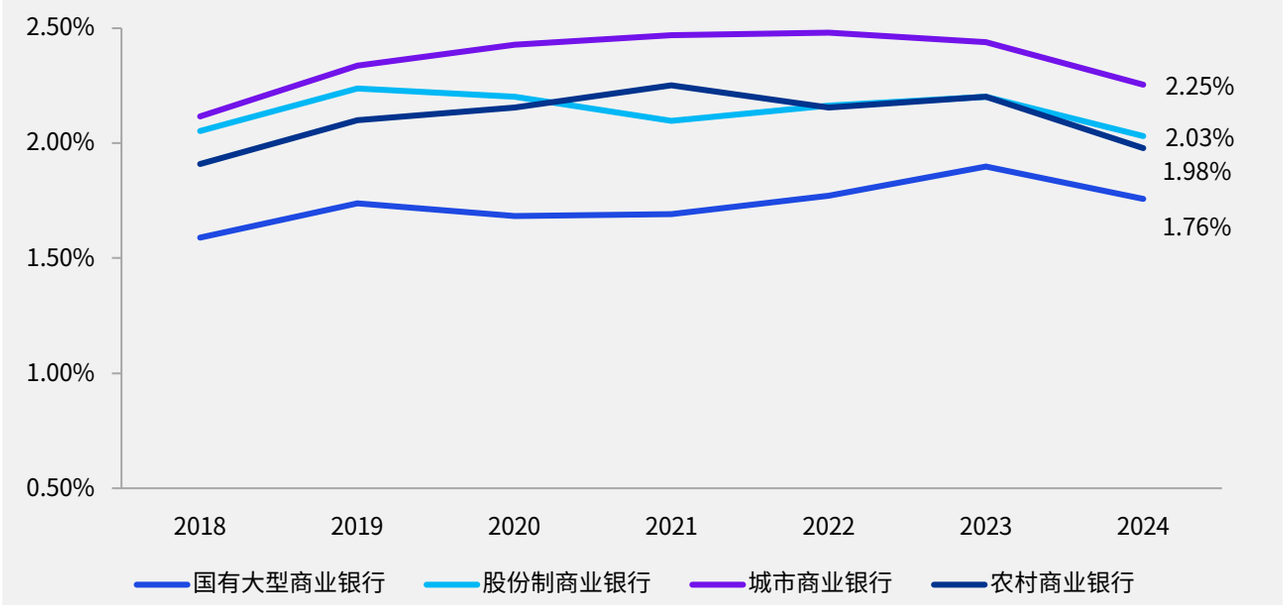


来源：，　　毕马威分析

2024年，上市商业银行存款平均成本率为2.11%，较上年下降18个基点，为近年来首次下降。国有大型商业银行存款平均成本率为1.76%，较上年下降14个基点；股份制商业银行存款平均成本率为2.03%，较上年下降17个基点；城市商业银行存款平均成本率最高，为2.25%，但对比上年仍下降19个基点；农村商业银行存款平均成本率下降幅度最大（图28）。2025年5月20日，1年期LPR和5年期以上LPR均下调10个基点。与此同时，多家银行下调存款利率，其中国有大型商业银行的5年期利率低至1.3%。负债端的利率传导机制更顺畅，叠加之前存款到期后重新定价，未来存款成本有望进一步下降。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 28 上市银行存款付息率

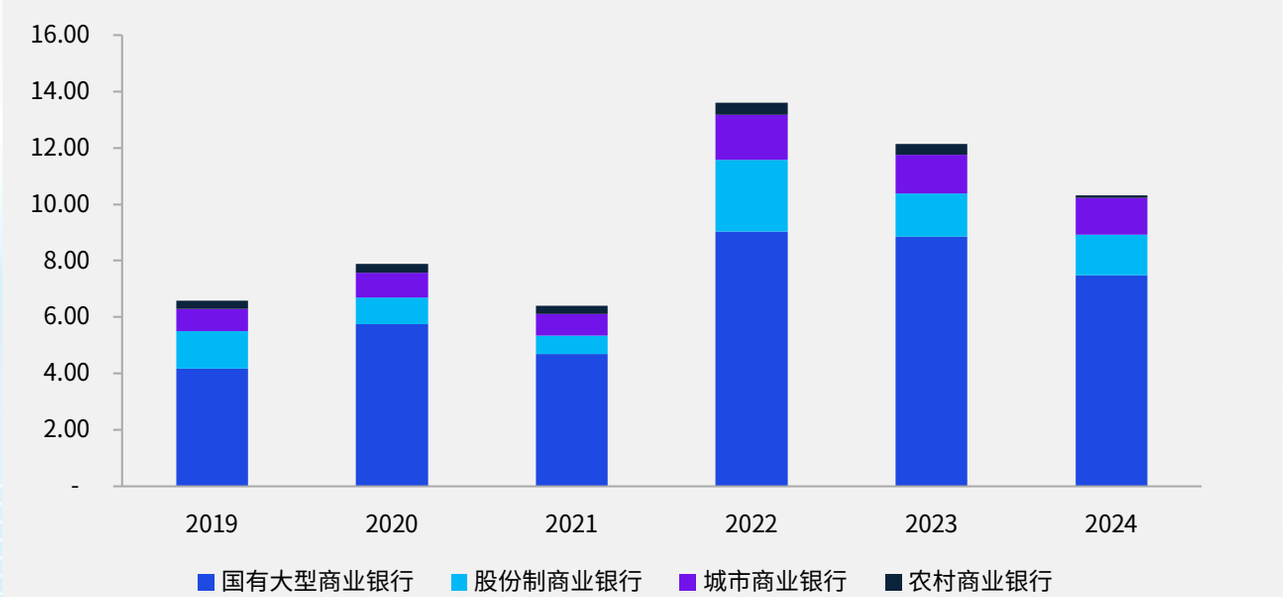


来源：， 毕马威分析

零售业务：新增个人存款降幅小于全部存款，个人定期存款少增3.9万亿元

2024年，上市银行新增个人存款10.3万亿元，较上年少增1.8万亿元。虽然上市银行新增个人存款下降，但下降幅度低于其他类型存款。各类银行新增个人存款规模均出现下降，国有大型商业银行新增个人存款7.5万亿元，较上年少增1.4万亿元；股份制商业银行新增1.45万亿元，较上年少增708.7亿元；城市商业银行新增1.3万亿元，较上年少增793.7亿元；农村商业银行新增983.1亿元，较上年少增2,707.0亿元（图 29）。

图 29 上市银行新增零售业务存款，万亿元

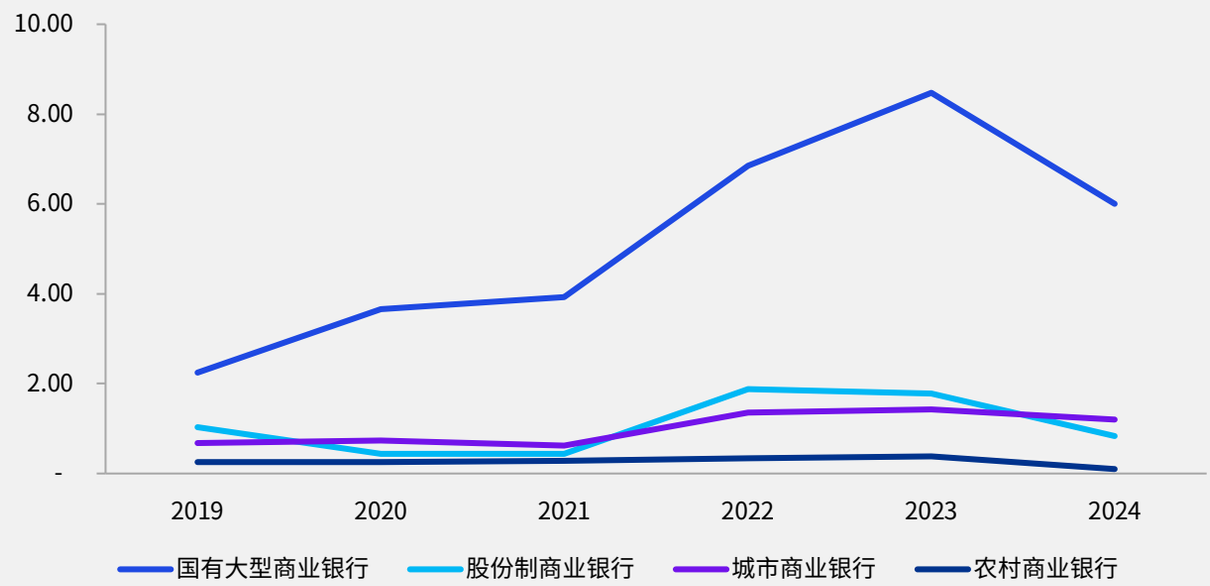


来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年，上市银行新增个人定期存款为8.1万亿元，较上年少增3.9万亿元。与此同时，新增个人活期存款2.2万亿元，较上年大幅增加2.1万亿元。由于定期存款利率的不断下调，以及2024年资本市场回暖，居民“投资换道”，为股票、基金等替代投资储备流动性，倾向将定期存款转为活期存款。各类银行主动调整负债结构，个人新增定期存款规模均出现下降，国有大型商业银行新增6.0万亿元，较上年少增2.5万亿元；股份制商业银行新增0.8万亿元，较上年少增0.9万亿元；城市商业银行则新增1.2万亿元，较上年少增0.2万亿元，而农村商业银行新增规模缩减至1,006.3亿元，较上年少增0.3万亿元（图30）。

图 30　上市银行新增个人定期存款，万亿元

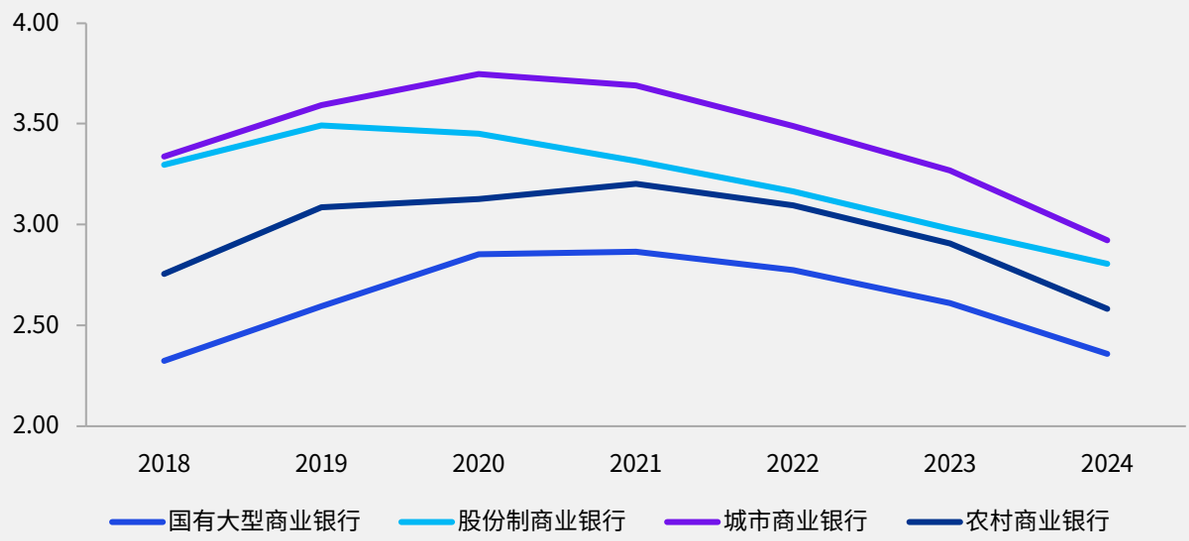


来源：，　毕马威分析

2024年，上市银行个人定期存款平均成本率为2.75%，较上年下降29个基点，自2021年以来持续下降；个人活期存款平均成本率为0.20%，较上年下降10个基点，下降幅度小于定期存款。2024年，银行多次下调存款利率，尤其是三年期及以上的定期存款利率调降幅度较大，其中，国有大型商业银行五年期定期存款利率已低于2%（图31）。展望未来，由于定期存款利率多次下调，以及定期存款到期后重新定价等因素的综合作用，未来银行定期存款平均成本率有望持续下降。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 31 上市银行个人定期存款平均成本率，%



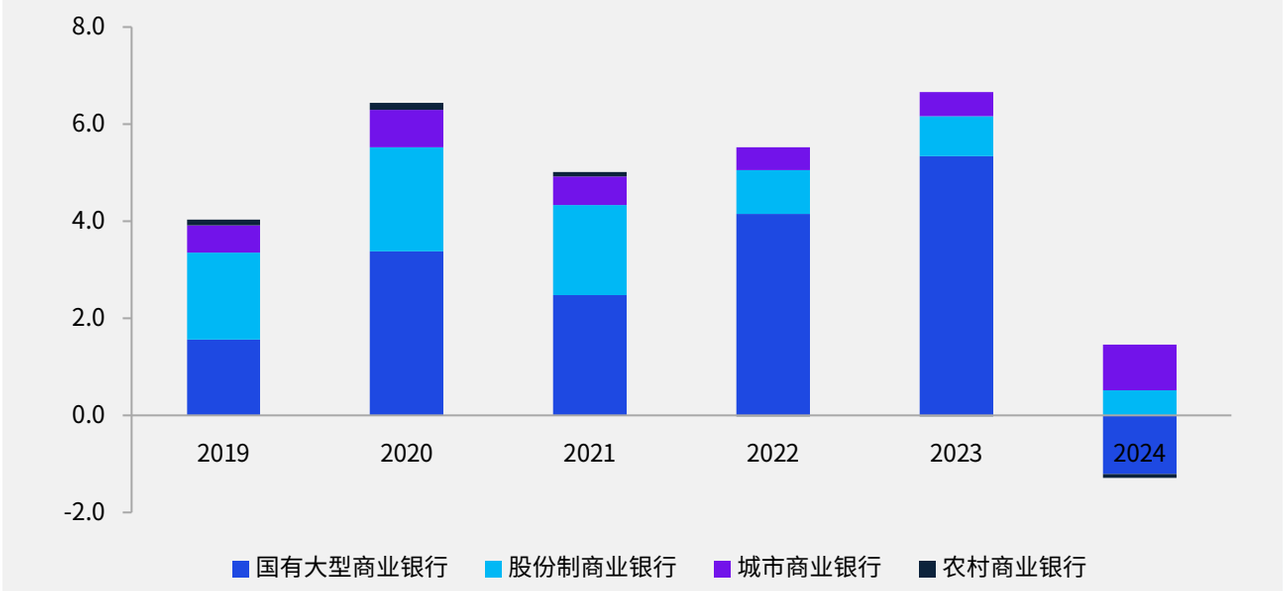
来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

公司业务：公司存款少增6.5万亿元，国有大型商业银行公司存款负增长

2024年，上市银行新增公司存款1,738亿元，较上年少增6.5万亿元。不同类型银行公司存款增速呈现分化态势，国有大型商业银行公司存款流失1.2万亿元，而上年为增加5.3万亿元；股份制商业银行新增公司存款0.5万亿元，较上年少增0.3万亿元；农村商业银行公司存款流失800.6亿元，持续萎缩；而城市商业银行则新增公司存款0.9万亿元，较上年多增0.5万亿元（图32）。值得注意的是，2024年中国人民银行通过市场利率定价自律机制发布《关于禁止通过手工补息高息揽储 维护存款市场竞争秩序的倡议》，明确要求商业银行不得以“财务顾问费”“存款奖励”等名义向企业提供隐性利息补贴，变相突破存款利率授权上限。这一现象在对公业务领域尤为突出。随着监管层对“手工补息”行为的专项整治展开，银行通过此类手段吸引存款的做法受到严格限制，这对公司存款规模形成显著冲击。

图 32　上市银行新增公司存款，万亿元

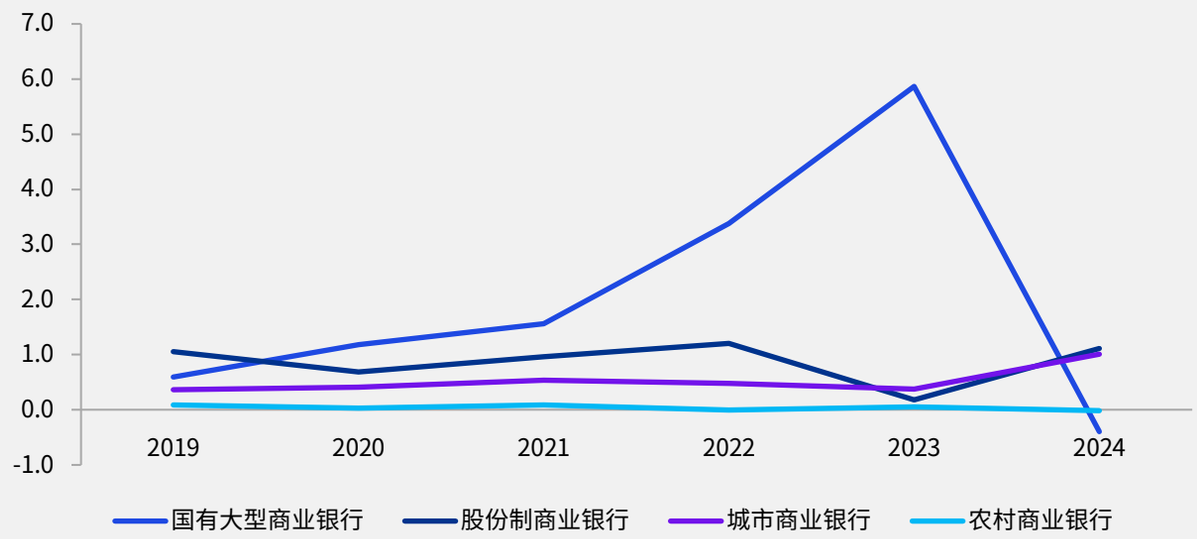


来源：，　毕马威分析

2024年，上市银行新增公司定期存款为1.7万亿元，较上年少增4.8万亿元。上市银行新增公司定期存款呈现分化态势，国有大型商业银行公司定期存款流失3,922亿元，而上年为增加5.9万亿元；而股份制商业银行和城市商业银行新增公司定期存款分别为1.1万亿元和1.0万亿元，较上年多增0.9和0.6万亿元（图33）。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

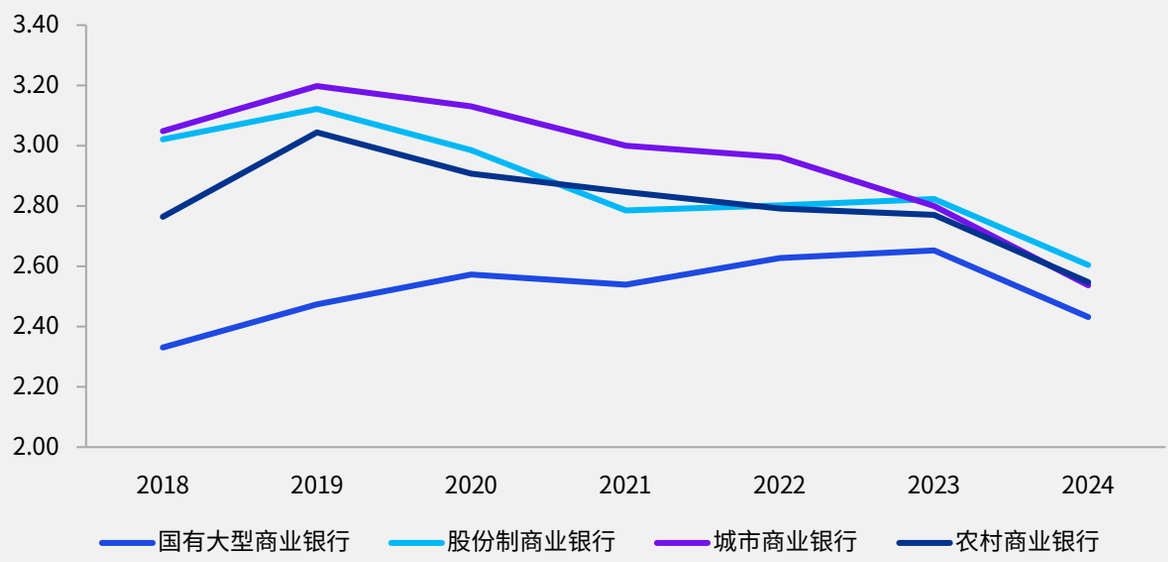
图 33 上市银行新增公司定期存款，万亿元



来源：， 毕马威分析

2024年，监管层禁止“手工补息”后，上市银行公司定期存款平均成本率均有所下降。具体来看，国有大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行的公司定期存款平均成本率分别从上年的2.65%、2.82%、2.80%和2.77%下降至2.43%、2.60%、2.54%和2.55%，其中城市商业银行的下降幅度最大（图 34）。

图 34 上市银行公司定期存款平均成本率，%



来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

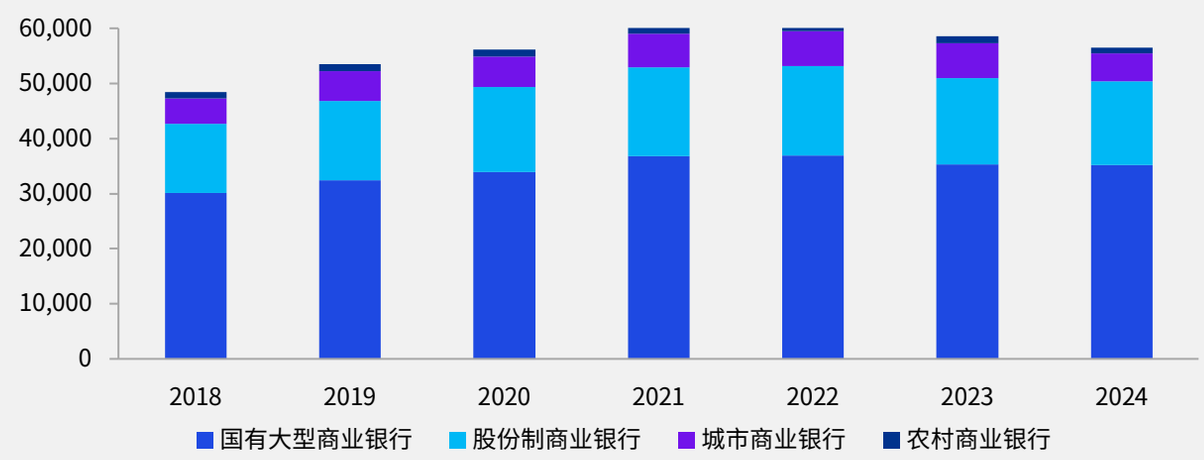
利润端

营业收入：上市银行营业收入持续下降，农村商业银行降幅最大

2024年上市银行营业收入为5.65万亿元，较上年下降3.6%（图35）。所有类型银行营业收入均出现不同程度的下降，农村商业银行降幅最大，达到24.5%；国有大型商业银行小幅下降0.3%，下降幅度最小。

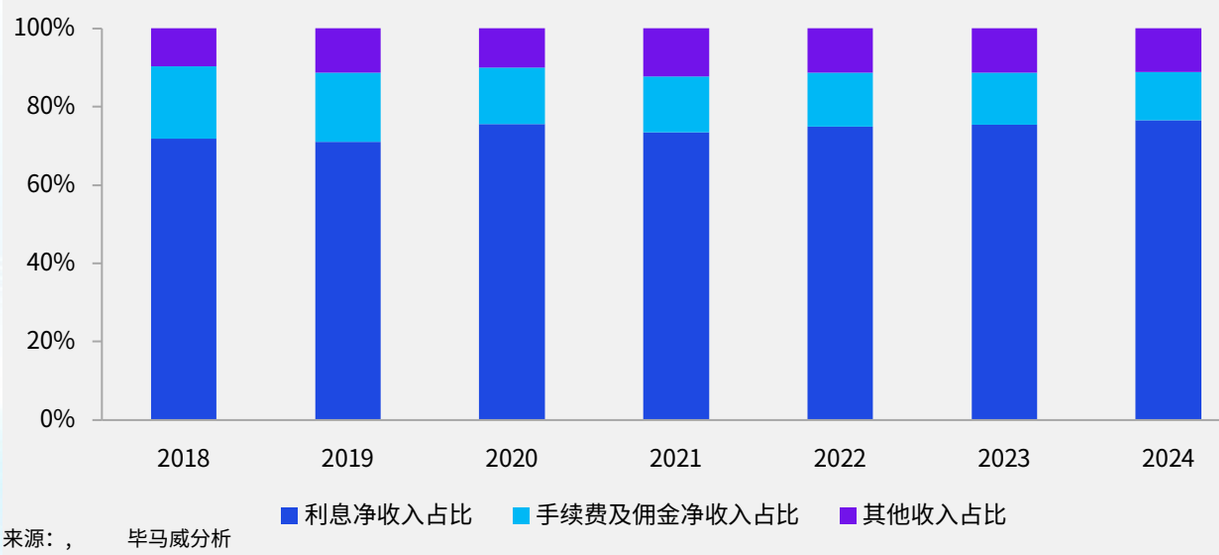
从营业收入的细分项来看，2024年，上市银行的利息净收入为4.3万亿元，占比76.5%；手续费及佣金净收入为7,005亿元，占比12.4%；包括投资收益、公允价值变动和汇兑及汇率产品收益等在内的其他收入为6,277亿元，占比11.1%（图36）。同期，美欧日等国际商业银行中间业务收入占比约30%左右。面对当前低利率环境的挑战，我国银行业积极寻求中间业务的增长，不仅是应对利率下行压力的有效策略，也是推动业务结构多元化、增强整体竞争力的转型方向。

图 35 上市银行营业收入，亿元



来源：， 毕马威分析

图 36 上市银行营业收入构成，%



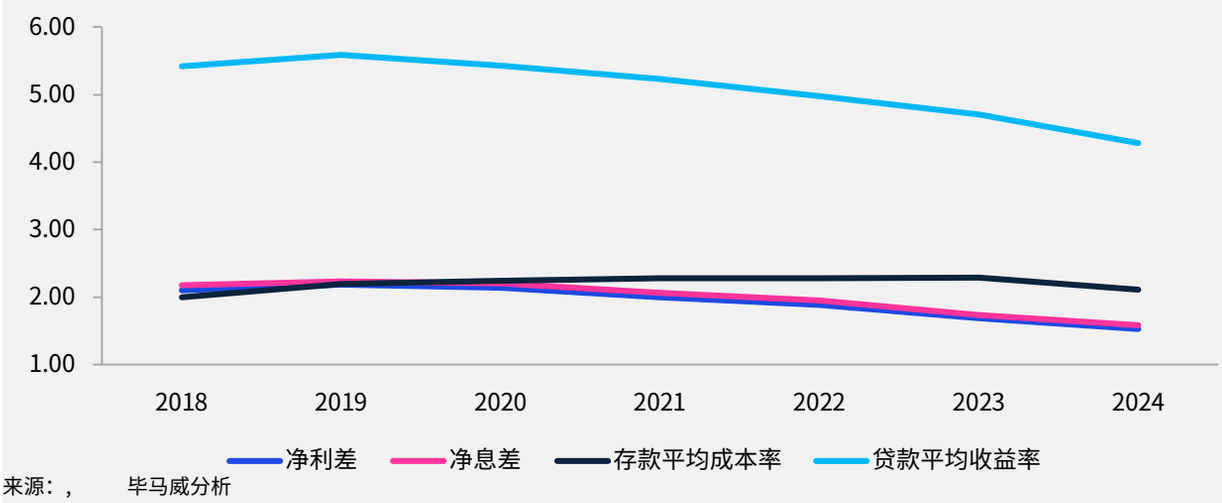
来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

净息差持续收窄，利息净收入同比下降2.3%

2024年贷款市场报价利率持续下调、存量个人住房贷款利率动态调整，而同期存款利率下调的幅度不及贷款，上市银行平均净息差和净利差均较上年有所收窄。2024年，上市银行平均净息差和净利差分别为1.58%和1.53%，较上年下降15个基点和16个基点。具体来看，2024年上市银行贷款平均收益率为4.28%，存款平均成本率为2.11%，分别较上年下降了42个基点和18个基点。可以看出，2024年上市银行贷款平均收益率降幅较大，2025年LPR进一步下调，在适度宽松的货币政策环境下，未来资产端利率可能进一步下调。与此同时，上市银行平均存款付息率虽然经历多轮下调，但是由于受存款定期化等影响，存款平均成本率降幅不及贷款收益率，预计净息差和净利差仍将承压（图 37）。

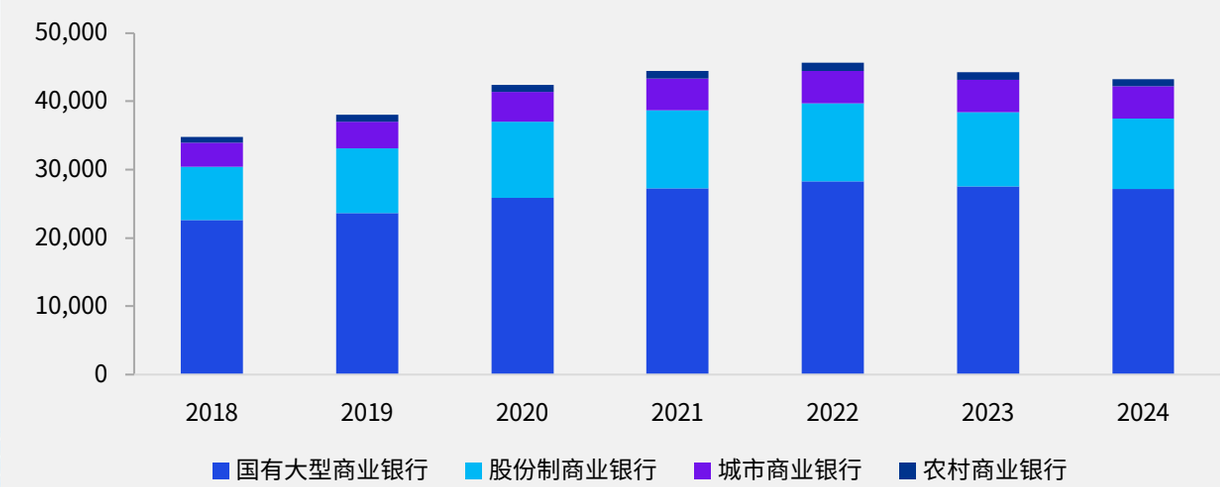
图 37 上市银行净息差/净利差，%



来源：， 毕马威分析

净息差处于历史低位，导致利息净收入下降。2024年，上市银行利息净收入为4.3万亿元，同比下降2.3%。国有大型商业银行利息净收入同比下降1.6%；农村商业银行净利息收入同比下降10.7%，降幅最大；股份制银行利息净收入同比下降5.0%；城市商业银行的利息净收入则有所增长，增加了72.8亿元，同比增长1.5%（图38）。

图 38 上市银行利息净收入，亿元



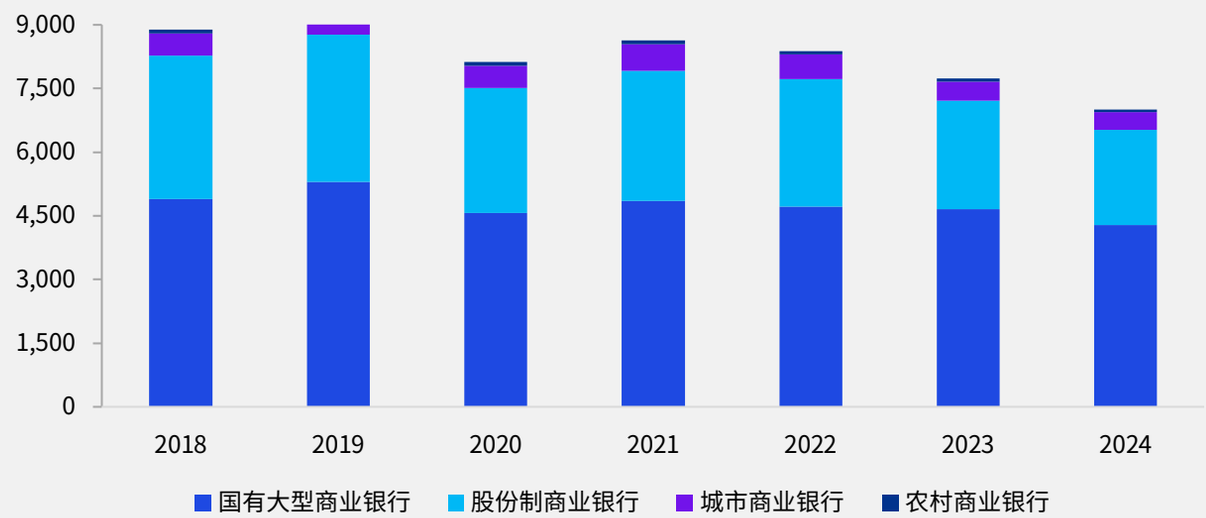
来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

手续费及佣金业务收入连续三年下降，股份制商业银行降幅最大

2024年上市银行的手续费及佣金净收入为7,005亿元，同比下降9.4%，自2022年起持续下降。监管部门重申银保渠道“报行合一”，要求保险公司不得直接或间接以出单费、信息费等名义向银行代理渠道支付佣金以外的任何费用，导致银行代理保险业务收入下降。与此同时，公募基金托管费率的下调也进一步削弱银行托管业务的盈利能力。此外，企业贷款等需求减弱，影响银行对公结算业务手续费。上述多重因素叠加，导致银行手续费及佣金净收入下降。具体来看，六大行手续费及佣金净收入4,287亿元，较上年下降7.9%，下降幅度最小；股份制银行手续费及佣金净收入2,244亿元，较上年下降12.5%，在各类银行中下降幅度最大；城市商业银行手续费及佣金净收入为413亿元，同比下降7.9%；农村商业银行手续费及佣金为61亿元，同比下降9.3%（图39）。

图 39　上市银行的手续费及佣金净收入，亿元



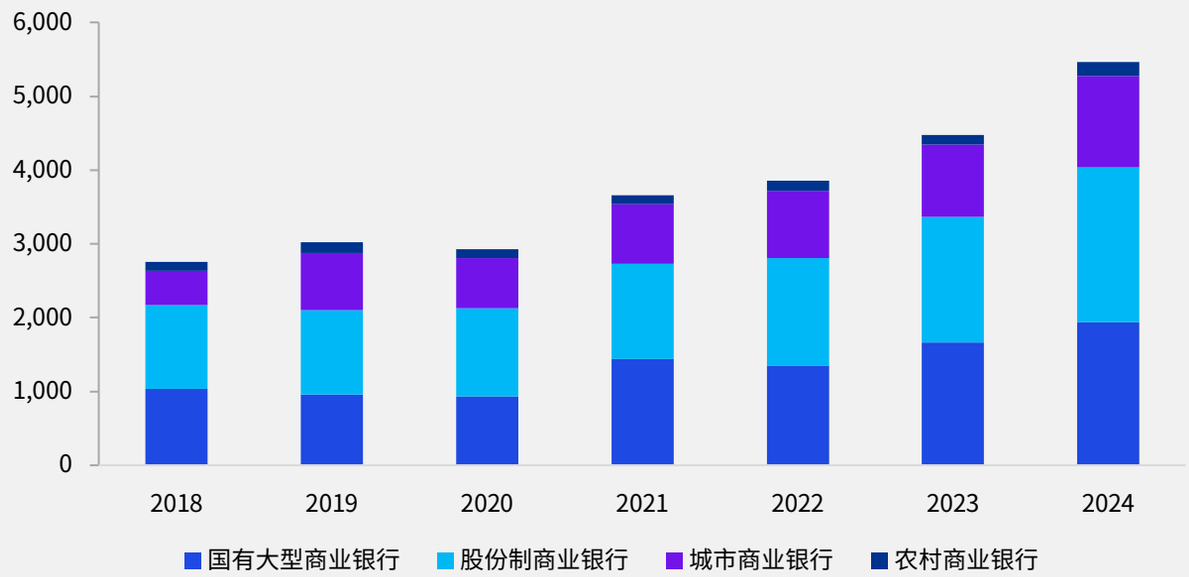
来源：，　毕马威分析

投资收益同比增长22.1%，汇兑及汇率产品净收益翻倍

2024年债券市场收益率下行，债券交易回暖，商业银行投资的债券、基金等投资收益显著上升。2024年，上市银行投资收益为5,468亿元，同比上升22.1%（图40）。各类型银行投资收益均实现了不同程度的增长，其中，股份制商业银行投资收益规模最大，为2,101亿元，较上年上升23.0%。农村商业银行表现尤其亮眼，投资收益同比增长47.9%，增加幅度最大。农村商业银行金融投资布局中，债券资产占比达89.3%，并且金融债（24.7%）、企业债（8.0%）及政策性金融债（6.9%）等收益相对较高的债券占比较高。2024年债券牛市行情下，灵活的债券配置或交易策略下，部分农村商业银行投资收益甚至翻倍。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

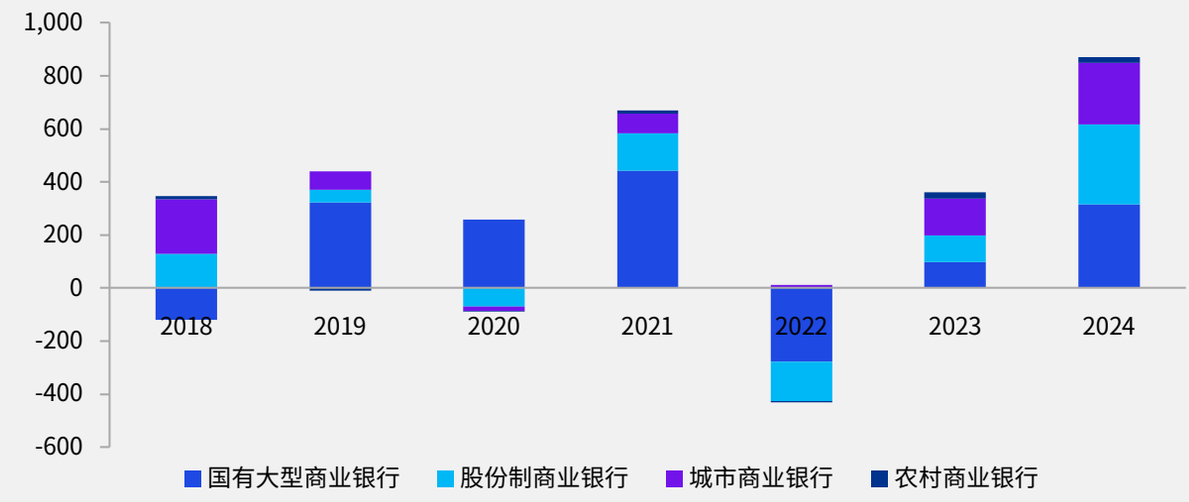
图 40 上市银行投资收益，亿元



来源：， 毕马威分析

2024年上市银行的公允价值变动收益为871亿元，上市银行投资资产普遍浮盈（图41）。具体来看，六大行公允价值变动为316亿元，同比增加219.3%，增幅最大；股份制商业银行公允价值变动为300亿元，较上年增加200.2%；城市商业银行公允价值变动为233亿元，同比增加68.0%；农村商业银行公允价值变动则为22亿元，同比下降9.6%。

图 41 上市银行的公允价值变动，亿元

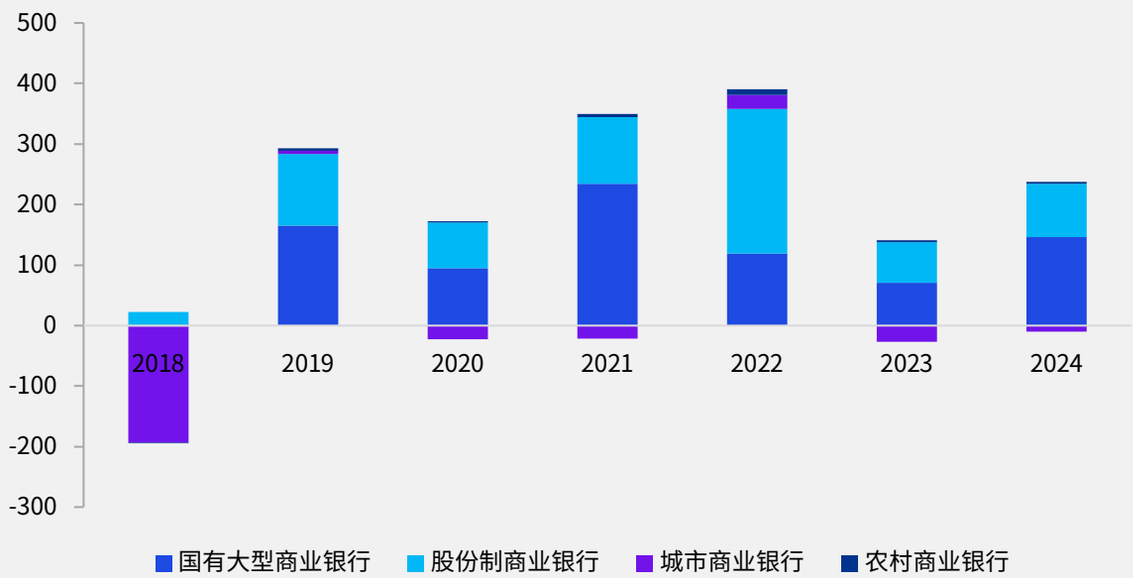


来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

受2024年美元等货币兑人民币汇率升值因素的影响，上市银行外汇业务相关收益大幅增加。2024年，上市银行的汇兑及汇率产品净收益达到228亿元，同比增长99.4%，其中，国有大型商业银行同比增长108.6%，增长幅度最大，城市商业银行仍为亏损（图42）。国有大型商业银行和股份制商业银行在较为完善的外汇风险管理体系下，依托跨境业务、外汇资产及外汇产品，在本轮美元等货币升值周期中实现较高收益。

图 42　上市银行汇兑及汇率产品净收益，亿元



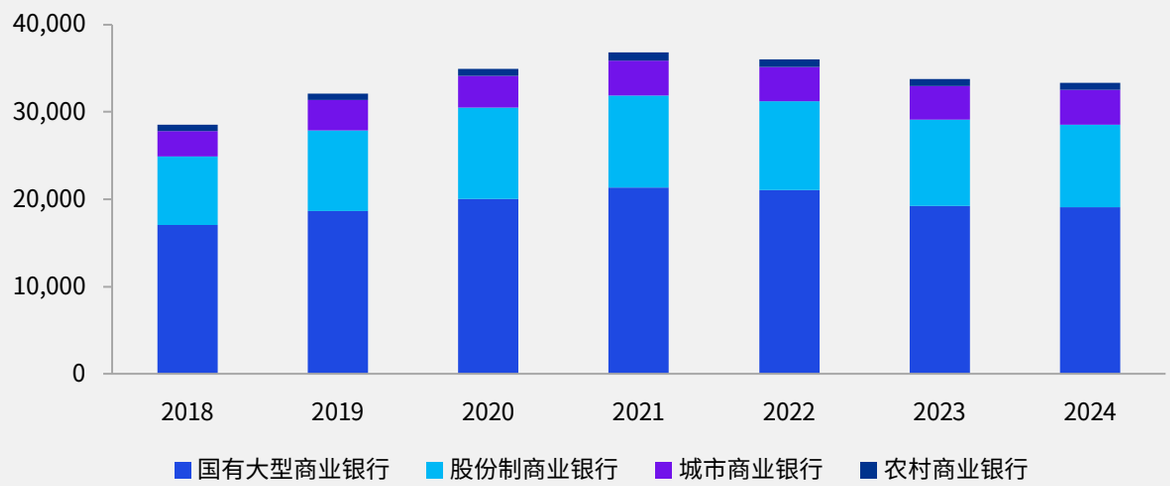
来源：，　　毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

营业支出继续下降，农村商业银行降幅最大

近几年，上市银行收紧预算，营业成本持续回落。2024年上市银行营业支出3.3万亿元，同比下降1.4%。在不同类型银行中，农村商业银行下降幅度最大，较2023年减少7.2%；股份制商业银行同比下降3.5%；国有大型商业银行同比降幅最小，较2023年下降1%；而城市商业银行则逆势增长3.8%（图43）。2024年，城市商业银行的不良率较上年上升导致信用减值损失增加，以及管理费用的小幅上升，共同推升城市商业银行营业支出。

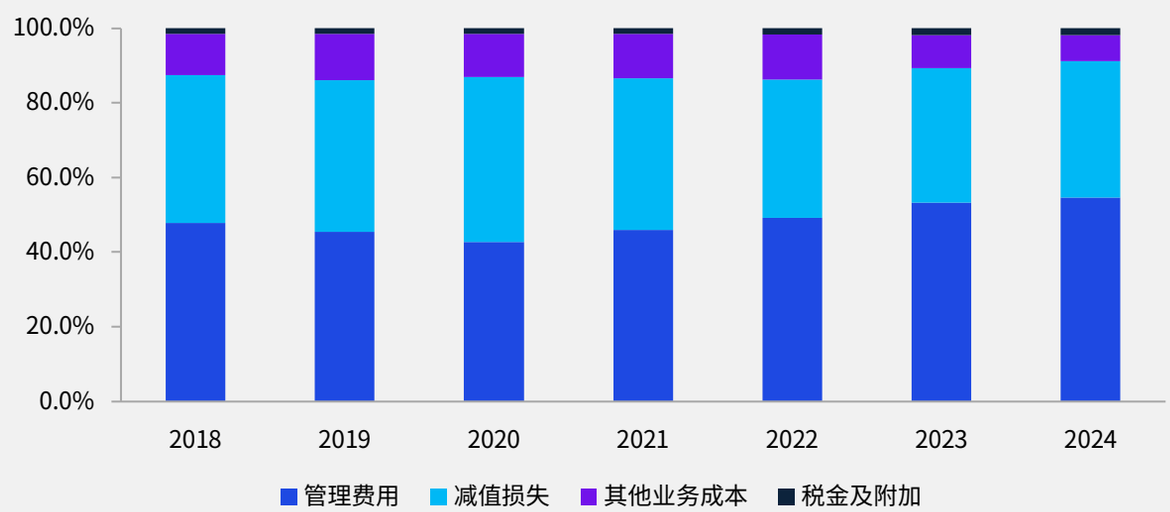
图 43 上市银行营业支出额，亿元



来源：， 毕马威分析

银行营业支出主要包括管理费用、减值损失、税金及附加等。具体来看，2024年，上市银行管理费用为1.8万亿元，占比54.7%；减值损失为1.2万亿元，占比36.4%；其他业务成本2,350亿元，占比7.1%；税金及附加617亿元，占比1.9%（图44）。

图 44 上市银行营业支出构成，%



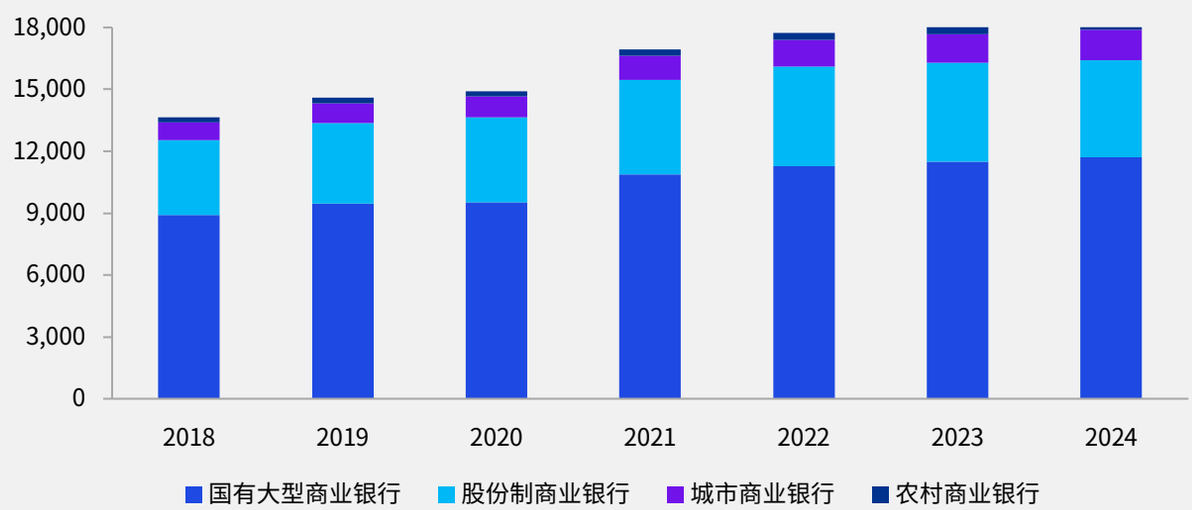
来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

上市银行管理费用增速进一步放缓，成本收入比下降

随着银行净息差的持续收窄，银行业经营压力攀升。为应对这一挑战，各银行采取优化内部管理流程、提升运营效率以及严格控制成本支出等措施。2024年上市银行管理费用总额为1.8万亿元，较上年增长1.2%，增速持续放缓。具体来看，六大行管理费用为1.2万亿元，较上年增加2.0%；股份制银行管理费用为4,707亿元，同比下降1.6%；城市商业银行管理费用为1,458亿元，较上年增加4.3%，增幅最大（图45）。部分城市商业银行积极推进人才引进战略、加强关键岗位人才储备等举措，带动员工薪酬及福利支出的增长。与此同时，部分城市商业银行还加大对科技领域的投资力度，以科技赋能业务升级，进一步推高管理费用。

图 45 上市银行管理费用，亿元

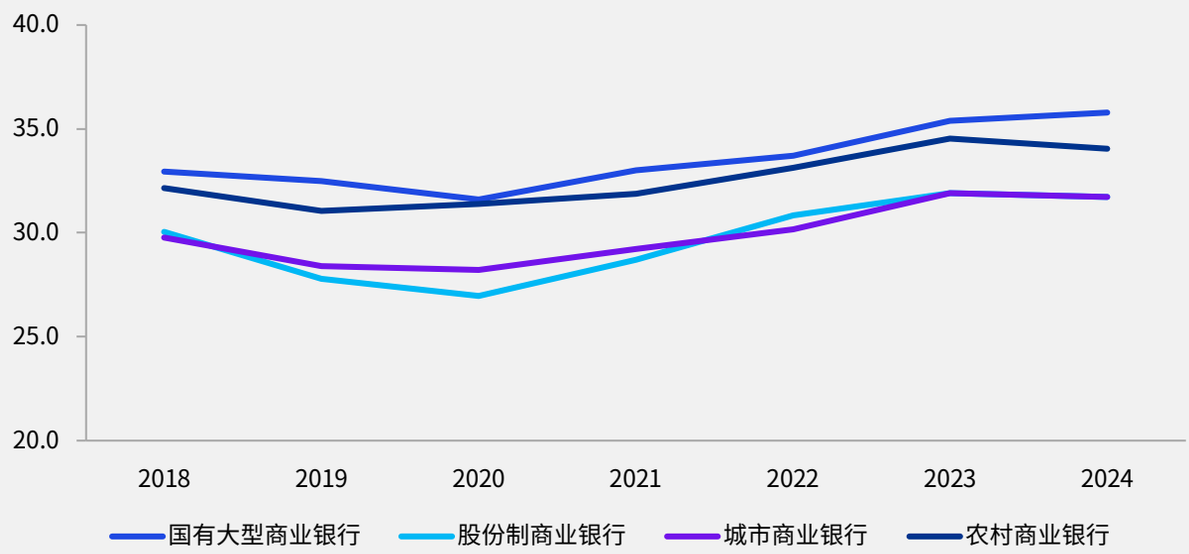


来源：， 毕马威分析

与此同时，上市银行成本收入比下降。2024年30家上市银行成本收入比呈现不同程度的下降（另外27家上市银行成本收入比小幅上升），从不同类型银行看，农村商业银行的成本收入比为34.0%，较上年下降0.5个百分点，下降幅度最大；股份制银行和城市商业银行成本收入比均为31.7%，均较上年下降0.2个百分点；而国有大型商业银行则略有上升，成本收入比平均值为35.8%，较上年上升0.4个百分点（图46）。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 46 上市银行成本收入比，%



来源：， 毕马威分析

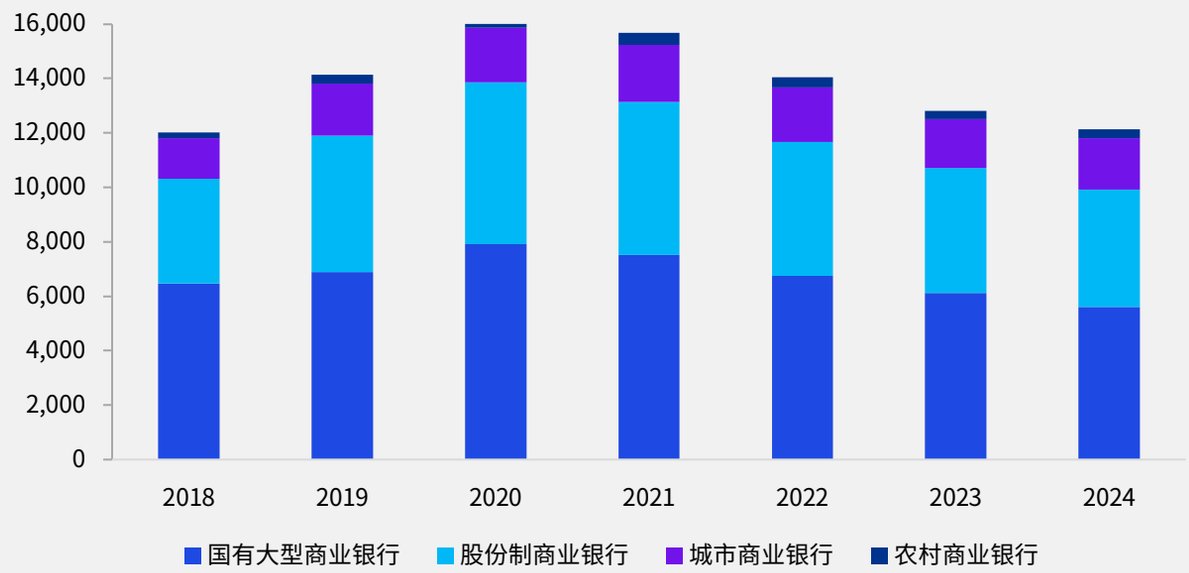
信用减值损失计提金额连续四年下降

近年来，商业银行业绩承压，部分银行通过强化风险管理，优化预期信用损失模型及对拨备进行逆周期管理，释放部分拨备反哺利润。2024年，上市银行计提信用减值损失1.2万亿元，较上年下降5.4%。

分类型看，国有大型商业银行减值损失5,607亿元，较上年下降8.5%，下降幅度最为显著；股份制商业商业银行减值损失4,318亿元，较上年下降5.8%；城市商业银行减值损失1,889亿元，同比上升5.9%；农村商业银行减值损失315亿元，较上年下降2.3%（图47）。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 47 上市银行信用减值损失，亿元

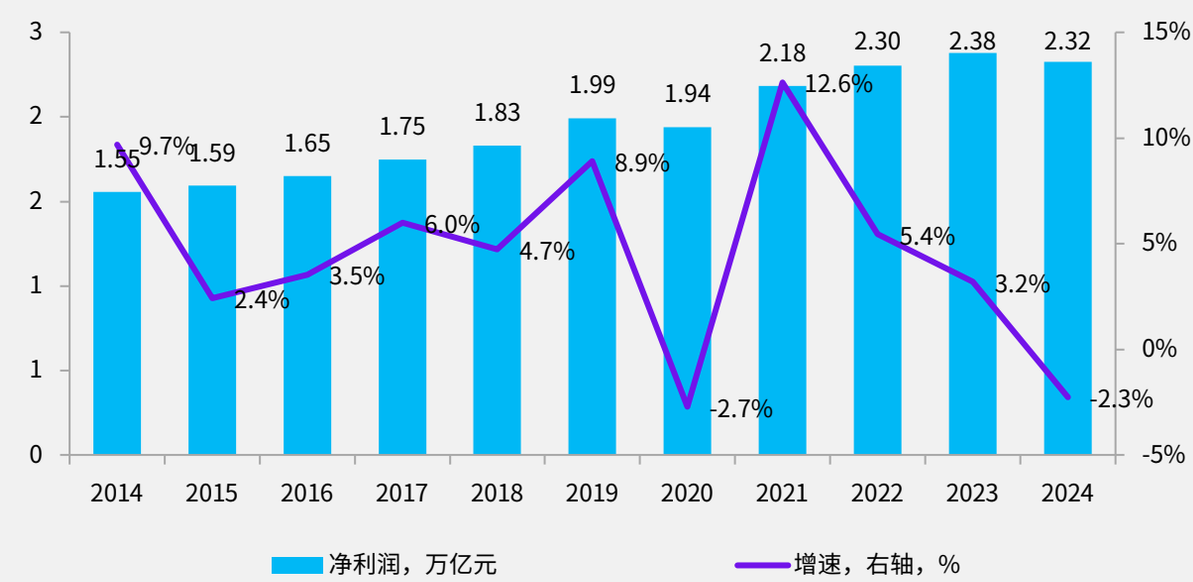


来源：， 毕马威分析

商业银行净利润疫情后首次出现负增长

在当前低利率环境下，商业银行的利息净收入持续遭受冲击。与此同时，手续费及佣金等中间业务收入也呈现出不断收窄的趋势，银行的净利润增长遭遇前所未有的压力。2024年我国商业银行累计实现净利润2.32万亿元，同比下降2.3%，继2020年之后再次出现负增长（图48）。

图 48 商业银行净利润及增速

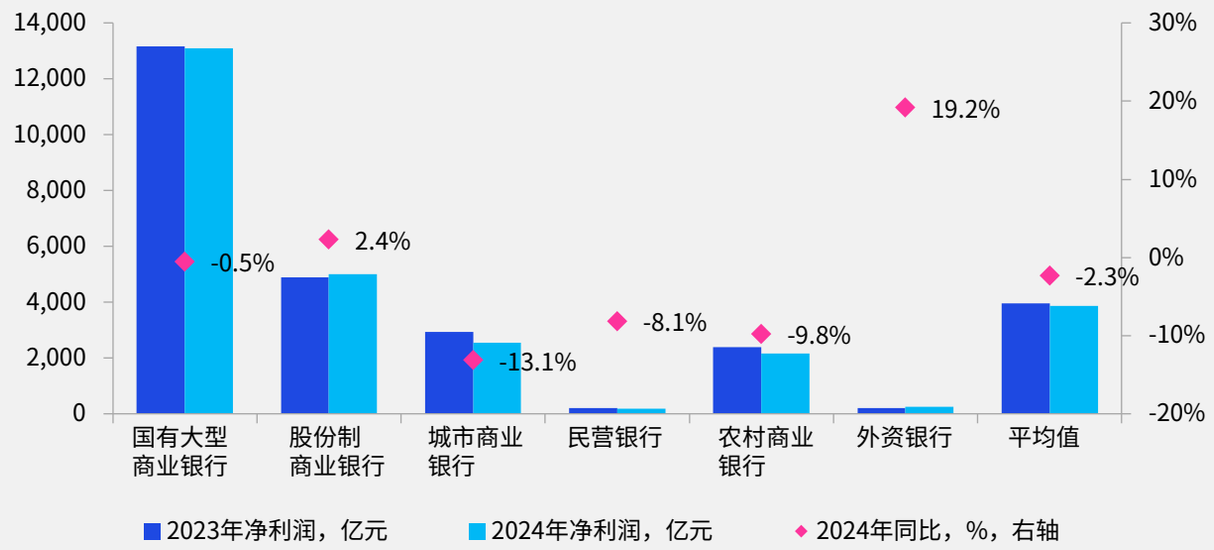


来源：， 国家金融监督管理总局，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

分结构类型看，不同类型商业银行的净利润增速出现分化。六大行、城市商业银行、农村商业银行净利润出现负增长，分别下降0.5%、13.1%、9.8%。股份制银行和外资银行净利润增速转正，分别从上年的下降3.7%和4.9%转为增长2.4%和19.2%（图49）。

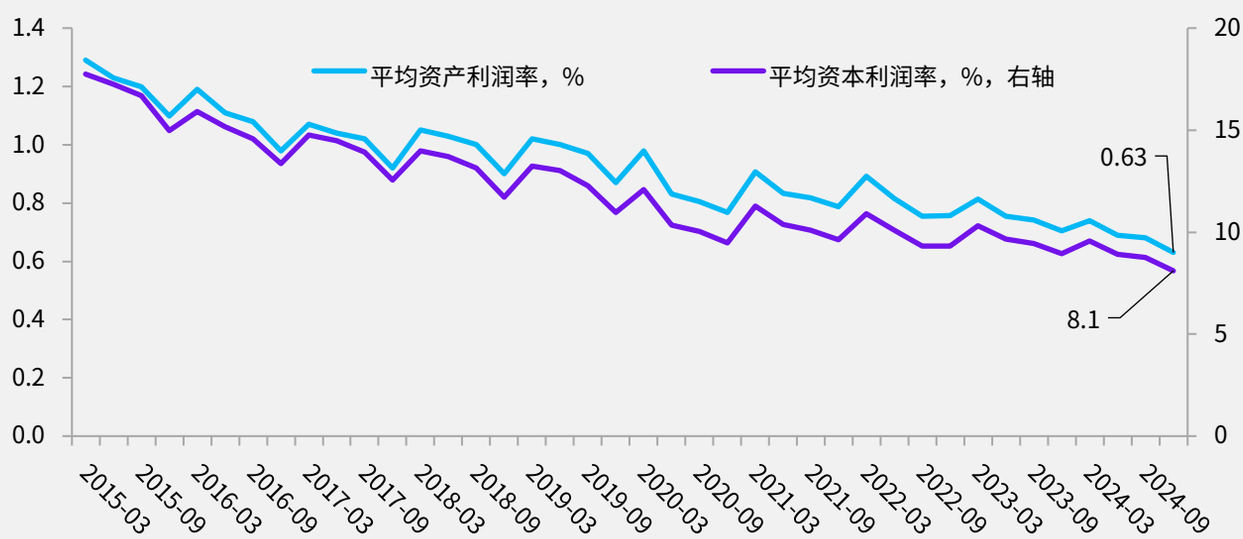
图 49 不同类型商业银行净利润规模及同比



来源：， 国家金融监督管理总局，毕马威分析

从相对效益指标看，2024年商业银行平均资产利润率(ROA)和平均资本利润率(ROE)均延续下降趋势，降至十余年来最低水平。2024年商业银行ROA为0.63%，较上年下降0.07个百分点；ROE为8.1%，较上年下降0.83个百分点。2024年分母端商业银行总资产同比增长7.2%，而分子端商业银行净利润出现负增长，进而导致商业银行相对效益指标下降（图50)。

图 50 商业银行平均资产利润率（ROA）及平均资本利润率(ROE)，当季值

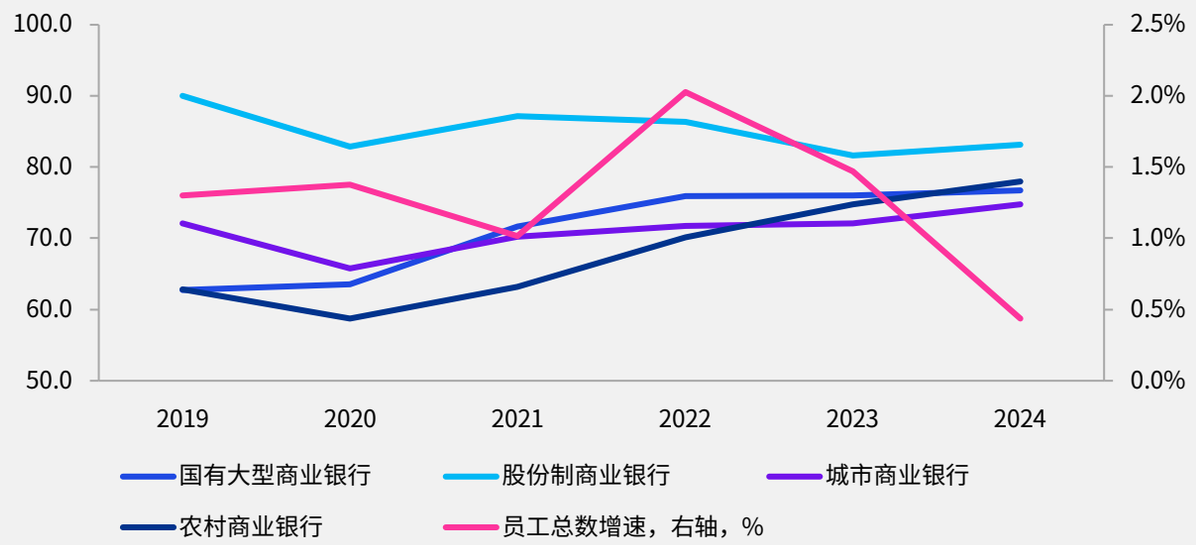


来源：， 国家金融监督管理总局，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

从人均创利来看，尽管银行面临净利润下滑的不利局面，但得益于积极管控成本，仍实现了人均创利的上升。2024年，上市银行人均创利为77.1万元，同比增长3.2%。具体来看，股份制银行人均创利83.1万元，金额最高，但是没有恢复到疫情前的水平；农村商业银行人均创利77.9万元，同比增长4.3%，增速最高；国有大型商业银行人均创利76.7万元，增长0.9%，增长最慢，但是波动性较小（图51）。

图 51　上市银行人均创利，万元



来源：，　　毕马威分析

资本端

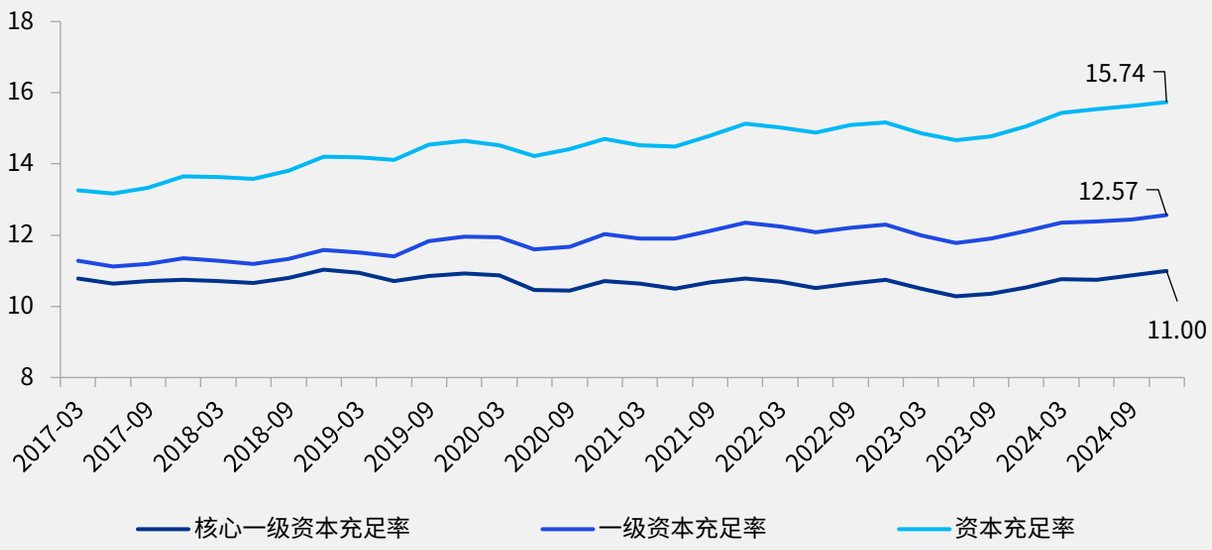
资本充足率稳中向好，抵御风险能力增强

《商业银行资本管理办法》（以下简称《新办法》）于2024年1月1日实施，相较于之前的商业银行风险权重计量方法，新《新办法》在个人住房抵押贷款、企业债务工具和股权风险暴露等风险权重方面进行了调整，有助于增强银行抵御风险的能力。2024年底，商业银行的资本充足率[6]为15.74%，核心一级资本充足率为11.00%，分别较上年提升0.68个百分点和0.46个百分点（图52）。整体来看，各项资本充足率指标均呈现增长趋势，显示出银行资本实力的进一步增强。

[6] 我国自2024年1月1日起施行《商业银行资本管理办法》，原《商业银行资本管理办法（试行）》同时废止。自2024年起，监管机构披露的资本充足率相关指标调整为按照《新办法》计算的数据结果。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

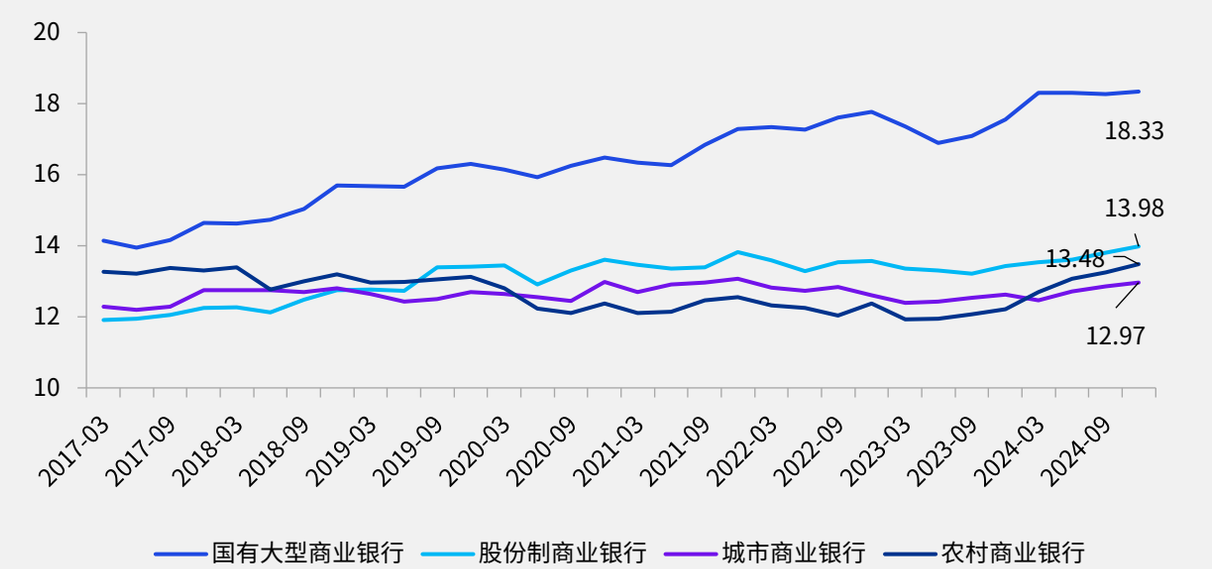
图 52 商业银行资本充足率，当季值，%



来源：， 毕马威分析

从不同类型商业银行看，2024年底各类商业银行资本充足率均较上年底实现不同程度的增长。国有大型商业银行的资本充足率为18.33%，较上年同期增加0.78个百分点；股份制商业银行的资本充足率为13.98%，较上年同期增加0.55个百分点；城市商业银行资本充足率为12.97%，较上年同期增加0.35个百分点；农村商业银行资本充足率为13.48%，较上年同期增加1.27个百分点（图53）。

图 53 不同类型商业银行的资本充足率



来源：， 毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

国际银行业

2024年全球主要经济体的商业银行面临着相似的宏观背景：经济增长放缓，信贷质量面临考验等。但也存在差异：主要发达经济体货币政策分化，美欧等多次降息，日本则逆势加息；各地区信贷需求因其独特的经济周期和货币政策路径而表现出差异。

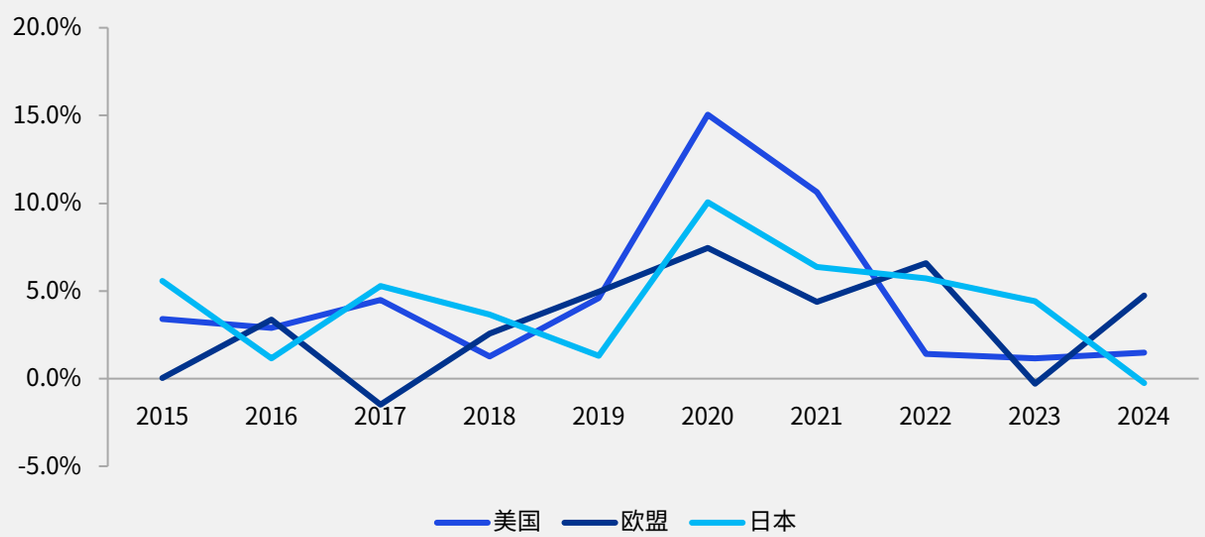
资本端

欧美资产端承压，日本货币政策转向带来贷款需求温和增长

2024年，美国商业银行总资产为23.5万亿美元，同比增长1.5%；欧元区货币金融机构总资产为35.4万亿欧元，同比增长4.7%；日本商业银行总资产为1,477.1万亿日元，基本与上年持平，同比减少0.3%[7]（图54）。美国银行资产规模增速有所放缓，部分大型银行通过退出海外市场的零售业务、组织架构重组及裁员等方式压降经营成本。

2024年，中国商业银行总资产同比增长7.2%，高于美欧日等国际银行业。相较于美欧日等成熟经济体，中国属于新兴经济体，基础设施建设、产业转型和消费升级等领域蕴含巨大潜力，为银行业提供了广阔的发展空间。作为间接融资占比较高的国家，银行在中国金融体系中扮演着举足轻重的角色。随着中国金融市场的不断开放和深化，越来越多的企业和居民需要多样化和个性化的金融服务，银行作为金融体系的核心，资产规模随之扩张。但是也要看到，在当前低利率环境及净息差持续收窄的严峻挑战下，中国商业银行总资产告别以往两位数增速，开始回落。

图 54　美欧日商业银行总资产增速，%



来源：CEIC，毕马威分析

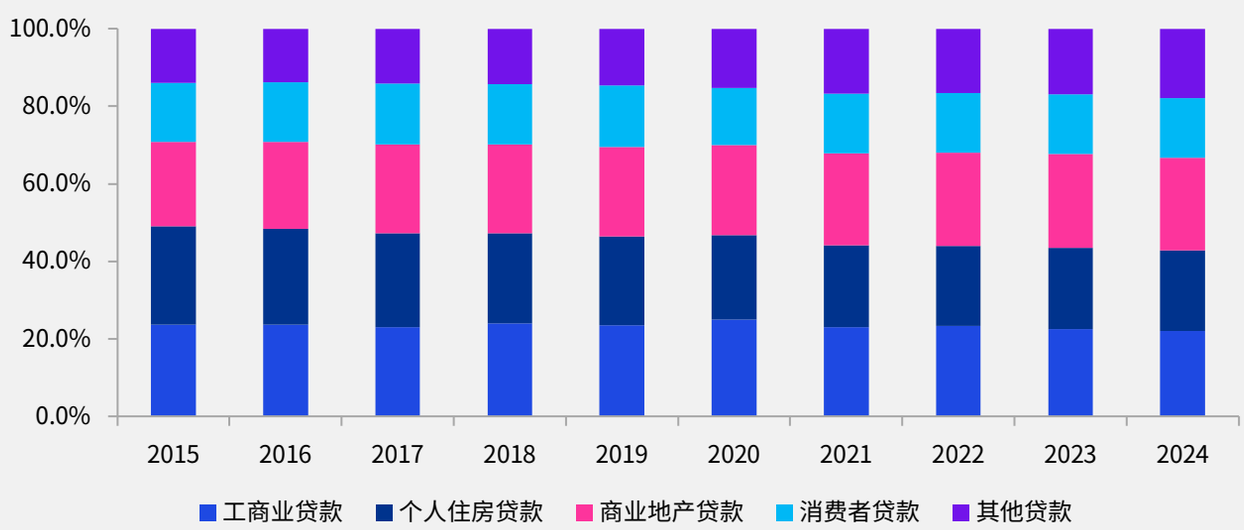
[7] 美国商业银行总资产是经过季节调整后的口径；欧元区货币金融机构总资产包含了央行、信贷机构、货币市场基金等，口径比其他地区的商业银行更大。欧盟商业银行总资产为欧元区的货币金融机构的总资产；日本商业银行总资产为商业银行每年9月公布的数据。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

从贷款结构来看，美国企业端和居民端贷款占比相对均衡，欧洲以居民住房贷款和非金融企业贷款为主，而日本则是企业及政府贷款占据绝对主导。中国以非金融企业贷款为主，占比高达71.8%；受居民住房贷款显著缩减拖累，零售贷款占比自2019年以来逐步回落。个人消费贷、经营贷和信用卡透支金额显著增长，成为新增零售贷款的主要构成部分。

美联储自2022年起大幅加息，目前利率维持在多年高位，通胀有所回落但仍具粘性。高利率环境抑制了企业和个人的借贷需求，2024年美国企业端贷款中商业地产占比最高，为23.8%，工商业占比22.1%，较上年均下降0.4个百分点；居民端贷款中个人住房和消费者占比分别为20.8%和15.3%，较上年分别下降0.1个百分点和0.2个百分点。美国消费者贷款主要由信用卡和汽车两部分组成，2024年信用卡和汽车在消费者贷款中的占比分别为56%和25%， 前者较上年上升2个百分点，后者下降1个百分点（图55）。

图 55 美国商业银行贷款结构

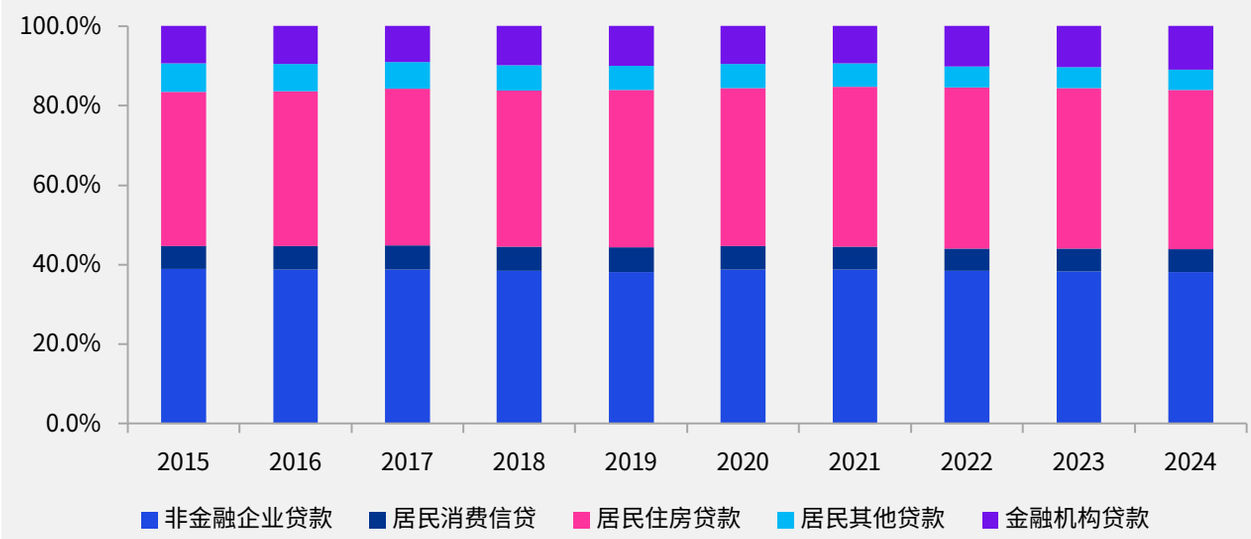


来源：CEIC，毕马威分析

欧洲央行（ECB）自2022年起大幅加息以应对通胀，2024年6月再次进入降息周期，但目前利率仍处于相对高位。欧元区经济增长疲软，部分国家徘徊在衰退边缘。经济前景不明朗和高利率环境显著抑制了欧元区的贷款需求。2024年，欧洲企业端非金融企业贷款占比38.2%，较上年小幅下降0.1个百分点，金融机构贷款占比11.0%，较上年上升0.7个百分点；居民端的住房贷款占比40.1%，较上年下降0.3个百分点，消费信贷占比5.7%，与上年持平，其他贷款占比5.0%，较上年下降0.2个百分点（图 56）。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 56 欧洲商业银行贷款结构

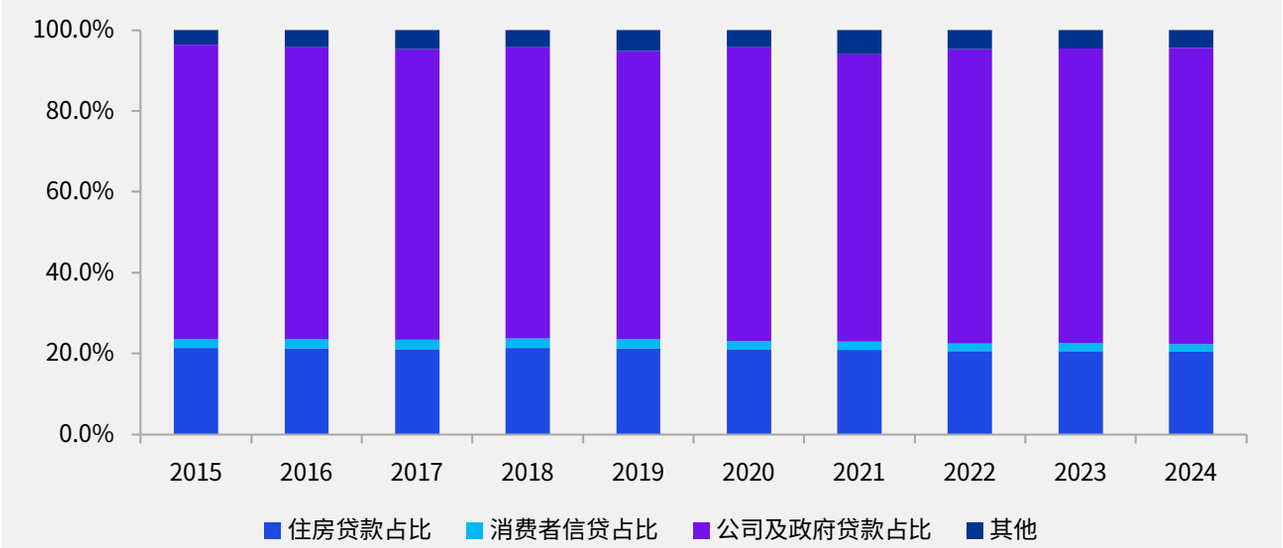


来源：ECB，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

日本央行（BoJ）在2024年3月历史性地结束了负利率政策和收益率曲线控制（YCC），标志着其超宽松货币政策的转向。日本通胀率有所上升，但经济复苏基础仍需巩固。在此背景下日本国内贷款需求保持温和增长，企业端投资和部分消费领域是主要驱动力。2024年，日本公司及政府贷款占比73.4%，较上年上升0.6个百分点；居民端住房贷款、消费者信贷占比分别为20.4%和2.0%，分别较上年小幅下降0.2个百分点和与上年持平（图57）。

图 57 日本商业银行贷款结构



来源：CEIC，毕马威分析

2024年全球经济金融领域黑天鹅事件频发，银行业经营风险持续上升。2024年美国商业银行不良贷款率为1.7%，较上年增加0.3个百分点。美国商业银行不良率上升主要集中在商业地产领域，特别是办公楼和部分零售地产，受远程办公和高利率环境的双重影响。其次信用卡贷款和部分汽车贷款的拖欠率也有所抬头，反映出部分消费者在高通胀和利率环境下财务压力增大。

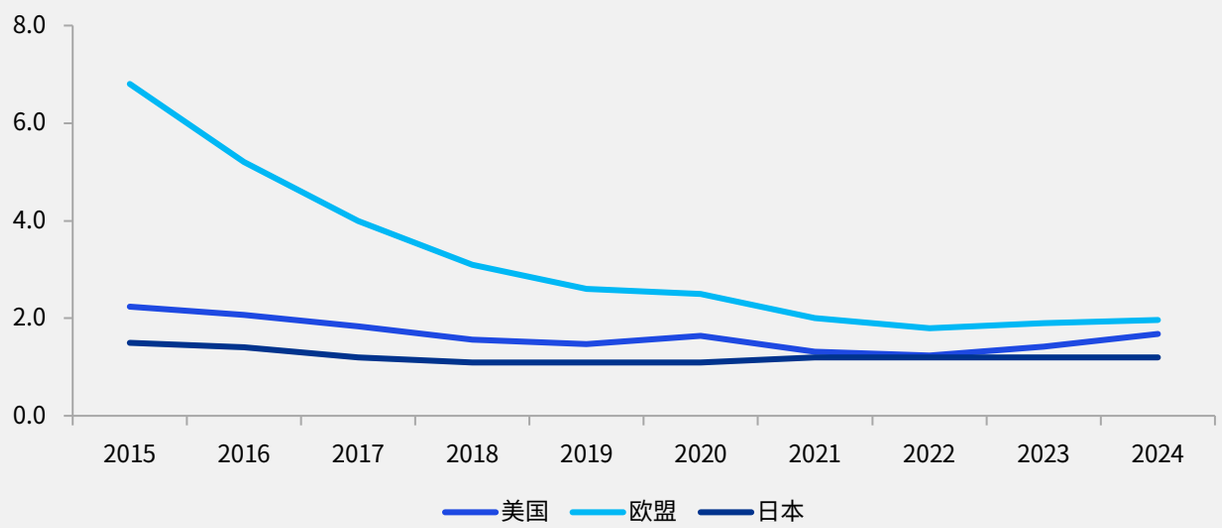
欧盟商业银行不良贷款率为2.0%，较上年增加0.1个百分点。欧盟商业银行不良率控制良好主要得益于疫情期间的政府支持、银行较为审慎的放贷标准以及部分国家对不良贷款的积极处置使得疫情后经济复苏阶段仍然得以延续前期的低不良率。但例如意大利、希腊等部分高负债国家的不良贷款率虽然较历史高点大幅下降，但仍高于欧元区平均水平，值得关注。

日本商业银行不良贷款率为1.2%，与上年持平。日本商业银行的不良贷款率长期以来一直保持在极低的水平，反映了日本企业稳健的财务状况和银行审慎的风险管理（图58）。

中国商业银行不良贷款率为1.5%，低于美国和欧盟，但比日本高0.3个百分点。结合贷款逾期率和零售贷款不良率均上升来看，未来商业银行或面临不良贷款新生成压力。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 58 美欧日商业银行不良贷款率，%



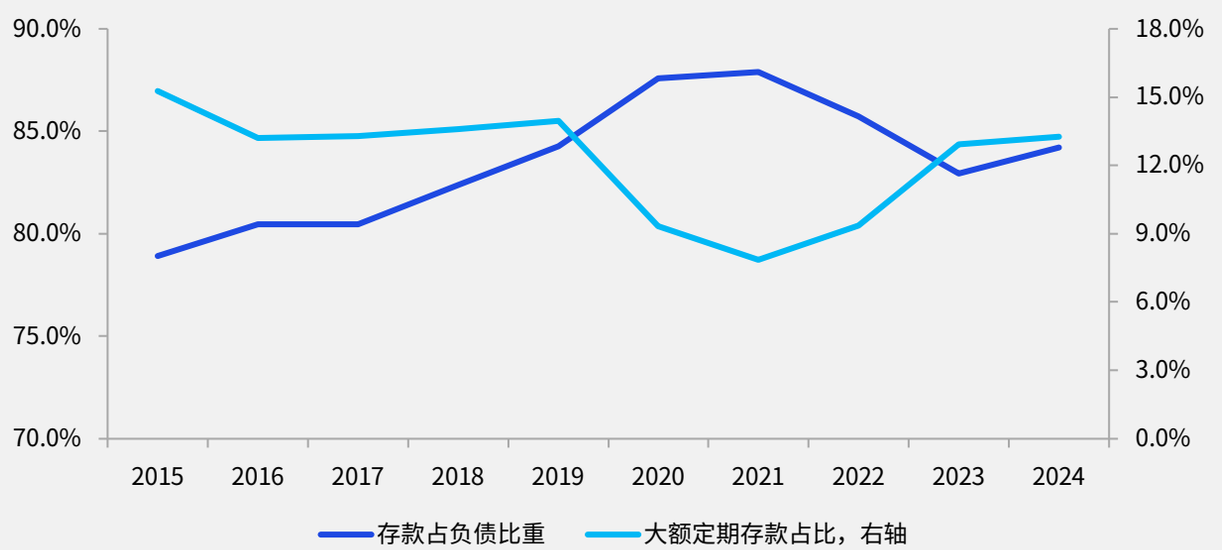
来源：CEIC，毕马威分析
注：欧洲商业银行2024年不良贷款率为2024年第三季度数据。

负债端

定期存款增加推高欧美银行融资成本，日本存款结构稳定融资成本维持低位

2024年，美国商业银行负债总额为21.2万亿美元，同比增长1%；其中存款总额17.8万亿美元，同比增长3%，其占负债总额比重为84.2%，较上年上升1.2个百分点；存款中大额定期存款上涨较快，同比增长5%，其占存款比重为13.3%，较上年上升0.4个百分点（图59）。客户将资金从无息或低息账户转向高息的定期存款或货币市场基金也使得银行存款成本持续上升。

图 59 美国银行存款占比/定期存款

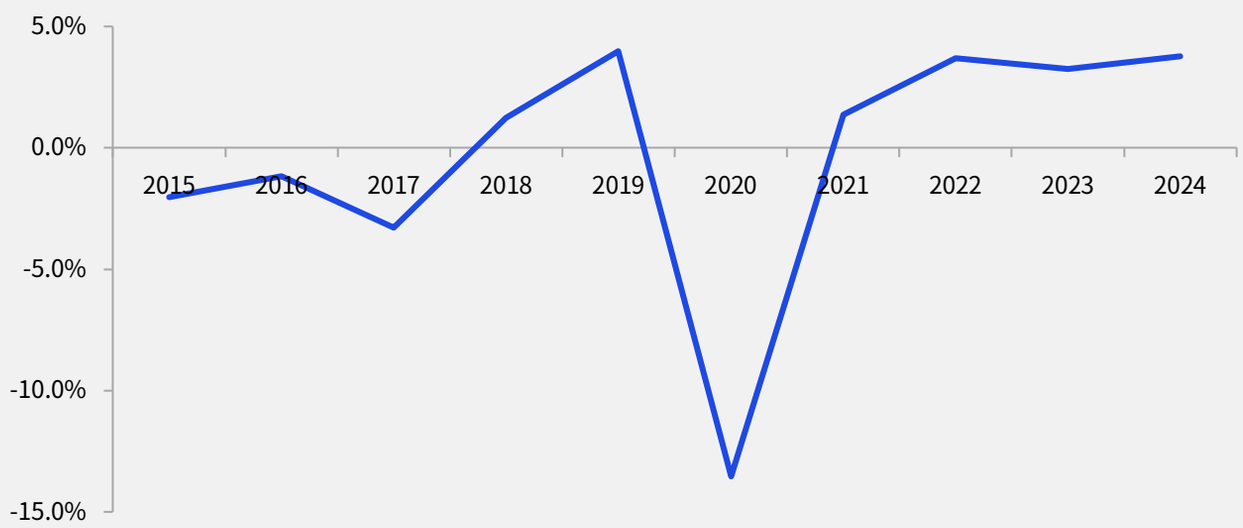


来源：CEIC，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

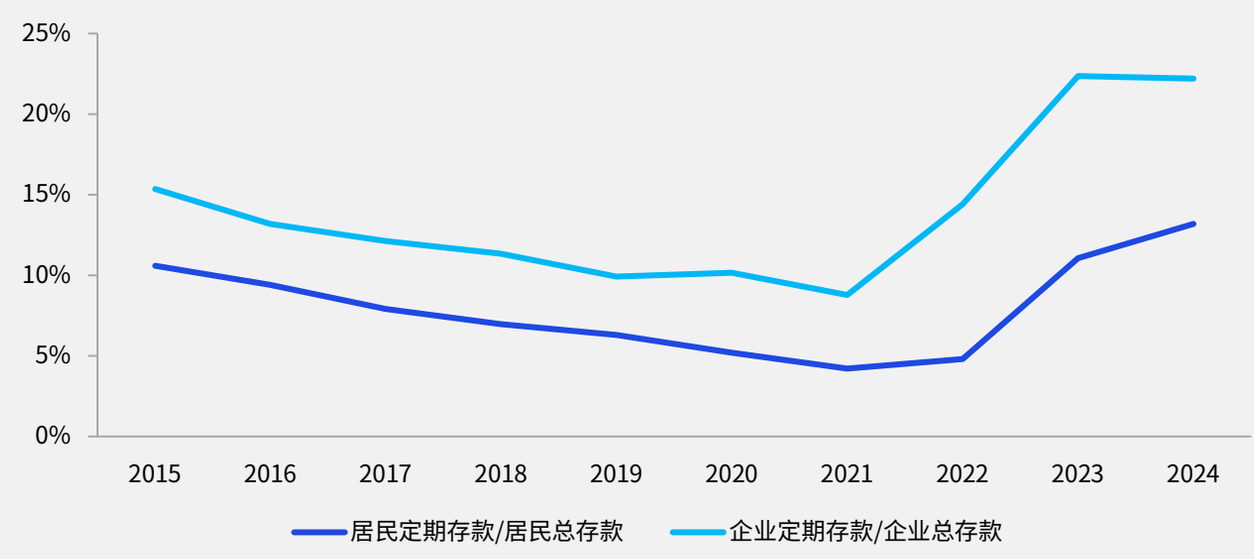
2024年，欧洲商业银行负债总额为33.1万亿欧元，同比增长3.8%（图60）。同美国相似，欧洲商业银行存款也开始从活期流向定期，推高了银行的融资成本。2024年居民端定期存款1.25万亿欧元，同比增长23%，占居民总存款比重为13%，较上年上升2个百分点，是推高负债总额的主因（图61）。此外，欧洲央行结束定向长期再融资操作（TLTROs）也增加了银行的融资压力。

图 60 欧洲商业银行负债增速



来源：ECB，毕马威分析
注：欧洲商业银行2024年负债增速为2024年第三季度数据。

图 61 欧元区居民和非金融企业定期存款占比



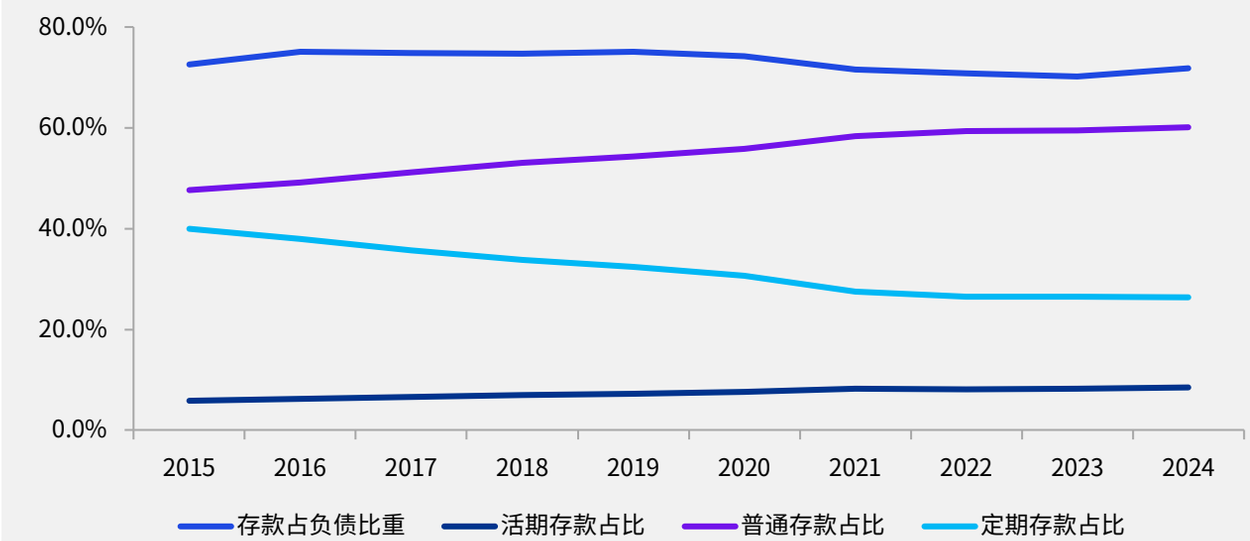
来源：ECB，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年，日本商业银行负债总额为1419.9万亿日元，较上年下降0.5%。其中存款占比71.9%，较上年增长1.6个百分点；活期存款[8]占存款比重为8.5%，较上年增长0.3个百分点；普通存款[9]占存款比重为60.1%，较上年增长0.6个百分点；定期存款占存款比重为26.3%，较上年下降0.1个百分点[10]（图62）。日本拥有庞大且稳定的存款基础，融资成本极低。日本大型银行海外业务占比较高，对于这类海外业务占比较大的银行，外汇融资成本和汇率波动是重要考量。

尽管当前美欧处于降息周期之中，但上一轮加息周期将利率推升至较高水平，高利率吸引居民和企业增加定期存款配置，以锁定相对较高的收益。与美欧不同，在中国当前低利率市场环境下，国内储户对于定期存款的配置意愿减弱，转而寻求其他更具收益潜力的投资渠道，导致银行新增定期存款规模缩减，进而减轻银行负债成本。

图 62　日本银行存款占比/存款结构



来源：CEIC，毕马威分析

利润端

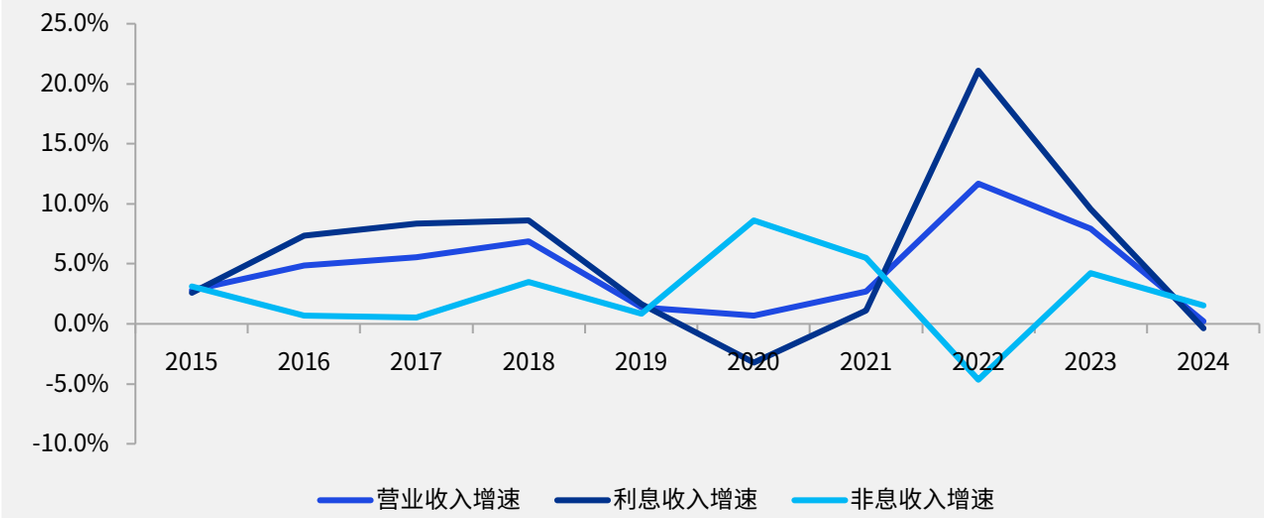
欧美均面临净息差压力，日本货币政策转向带来净息差缓慢回升

2024年前三季度美国商业银行营业总收入为7,923亿美元，同比增长0.2%，增速较上年下降7.7个百分点。其中利息收入同比-0.4%，较上年减少10.0个百分点；非息收入同比增长1.5%，较上年减少2.7个百分点（图63）。美国利息收入增速的大幅下滑主要源于净息差收窄。虽然美联储维持高利率，但存款成本的快速上升和贷款增长的放缓仍然带来息差收窄。

[8] 在日本主要指供企业和个体经营者用于日常业务结算的账户，类似于中国的对公活期存款账户。
[9] 是日本最常见、最基础的个人存款账户类型，类似于中国的活期储蓄存款。
[10] 日本商业银行活期存款、普通存款、定期存款数据为3月公布的数据。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

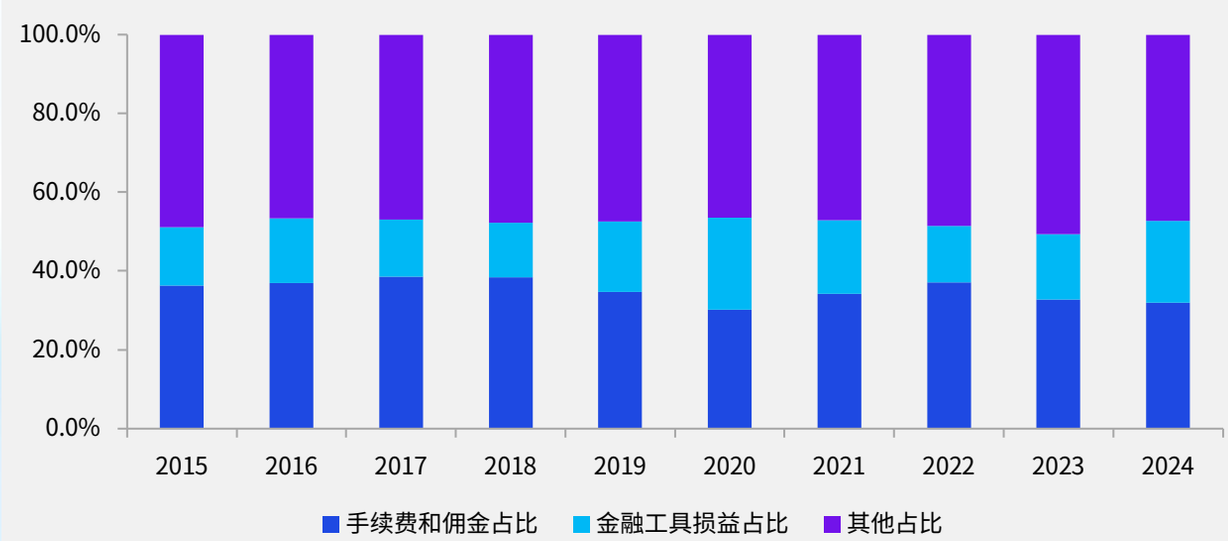
图 63 美国商业银行利息收入和非息收入增速



来源：CEIC，毕马威分析
注：美国商业银行2024年营业收入增速为2024年前三季度数据。

从非息收入结构来看，2024年前三季度美国商业银行手续费和佣金收入同比增长1%，该收入在非息收入中占比32.0%，较上年同期减少0.9个百分点；金融工具损益收入同比增长22%，其在非息收入中占比20.7%，较上年增加4.2个百分点（图64）。金融工具损益收入的大增主要是由于市场波动性带来的交易机会、客户对冲需求的增加、特定资产的良好表现以及有效的投资组合管理等因素综合作用的结果。但这部分收入高度依赖市场环境，具有很强的周期性和不确定性，持续稳定增长的难度较大。

图 64 美国商业银行非息收入结构

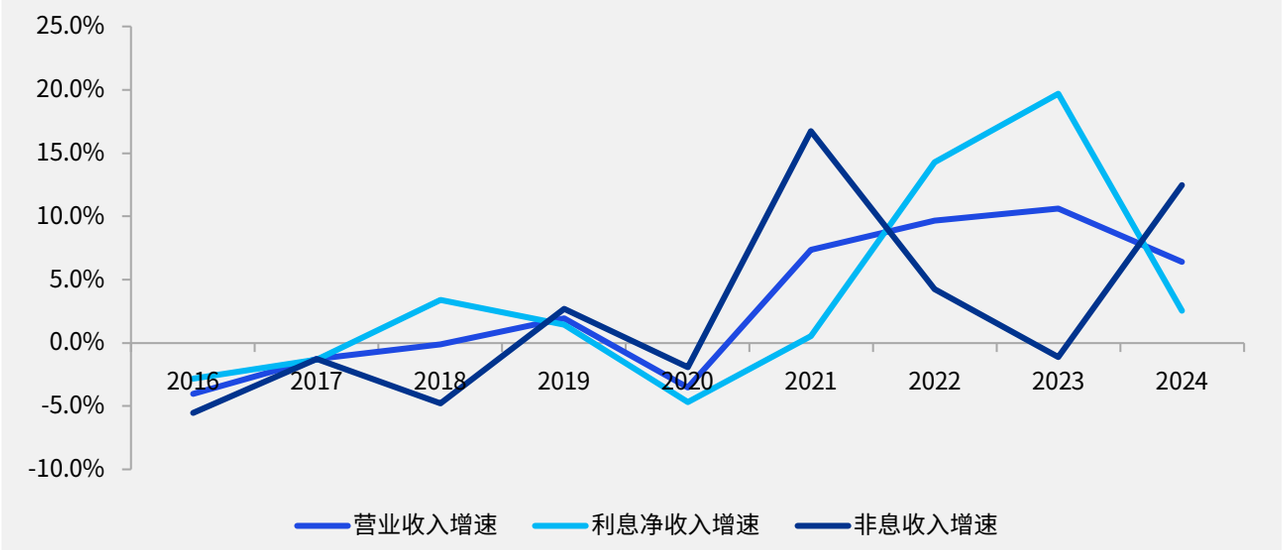


来源：CEIC，毕马威分析
注：美国商业银行2024年非息收入为2024年前三季度数据。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2024年，欧洲商业银行营业收入总额为6,211亿欧元，同比增长6.4%，增速下滑 4.2个百分点。其中利息收入同比增长2.6%，增速下滑 17.1个百分点；非息收入同比增长12.5%，增速上升13.6个百分点（图65）。利息收入的增速下滑是营业收入增速下降的主要拖累。

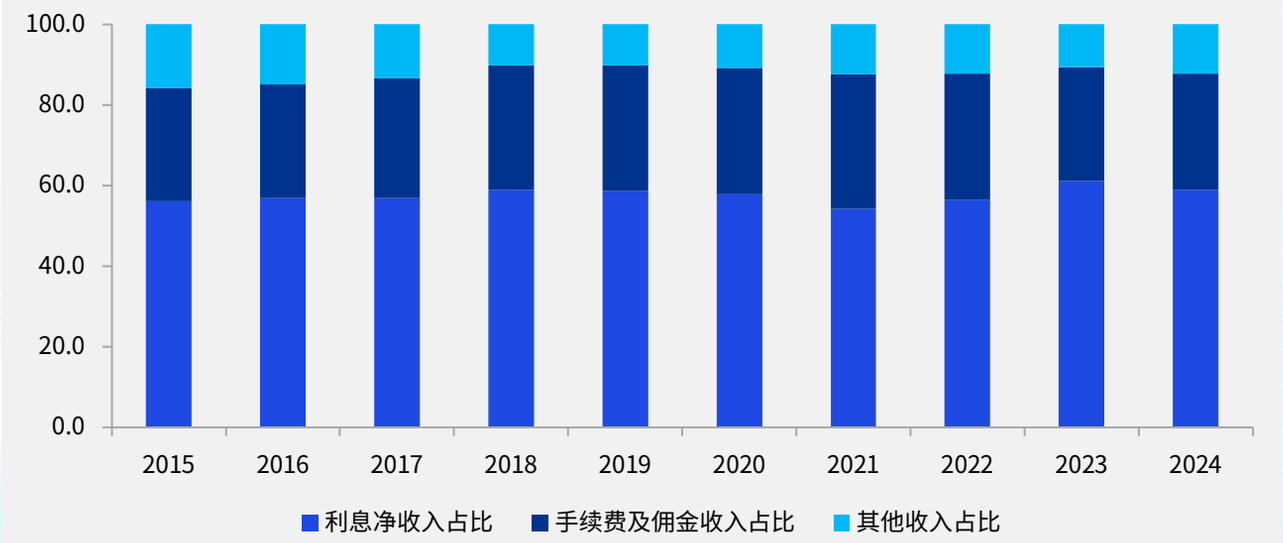
图 65 欧洲商业银行营业收入增速



来源：ECB，毕马威分析

欧洲央行于2024年6月开启降息周期，至2025年4月已经历7轮降息，对银行的净息差造成压力；同时，由于经济增长疲弱限制大部分手续费业务的增长空间，非息收入对总收入的贡献难以显著提升。2024年，利息净收入在欧洲商业银行营业收入结构中占比58.9%，较上年下降2.2个百分点；非息收入中手续费及佣金收入占比为28.8%，较上年增加0.6个百分点；其他收入占比为12.3%，较上年增加1.6个百分点（图66）。

图 66 欧洲商业银行营业收入结构，%

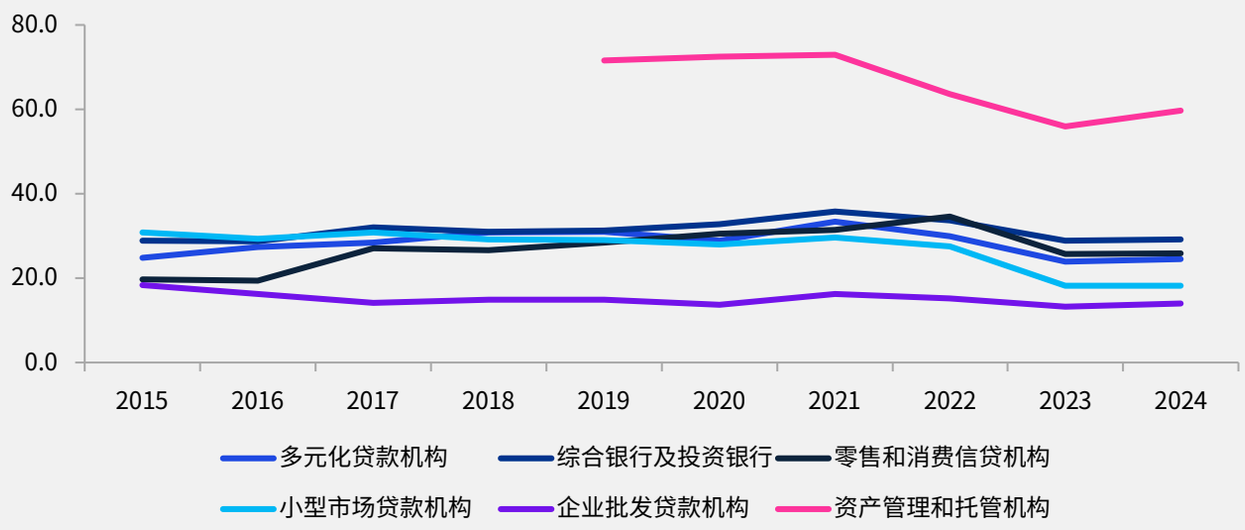


来源：ECB，毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

从机构类型来看，2024年欧洲商业银行中，资产管理和托管机构的手续费及佣金收入占该类机构总收入的59.6%，较上年上升了3.6个百分点，但与2021年最高点时相比仍然下滑了超过10个百分点；综合和投资类银行的该类收入占比为29.1%，较2023年小幅上升0.2个百分点；零售和消费信贷机构及多元化贷款机构的该类收入占比均为24.6%，前者较2023年上升0.1个百分点，后者较2023年上升0.7个百分点。此外，小型市场贷款机构和企业批发贷款机构分别占比18.2%和14%，其中小型市场贷款机构的该类收入占比从2015年的30.8%逐年波动下滑，下降趋势最为显著（图 67）。

图 67　欧洲商业银行手续费及佣金收入占总收入比率，按机构类型划分[11]，%



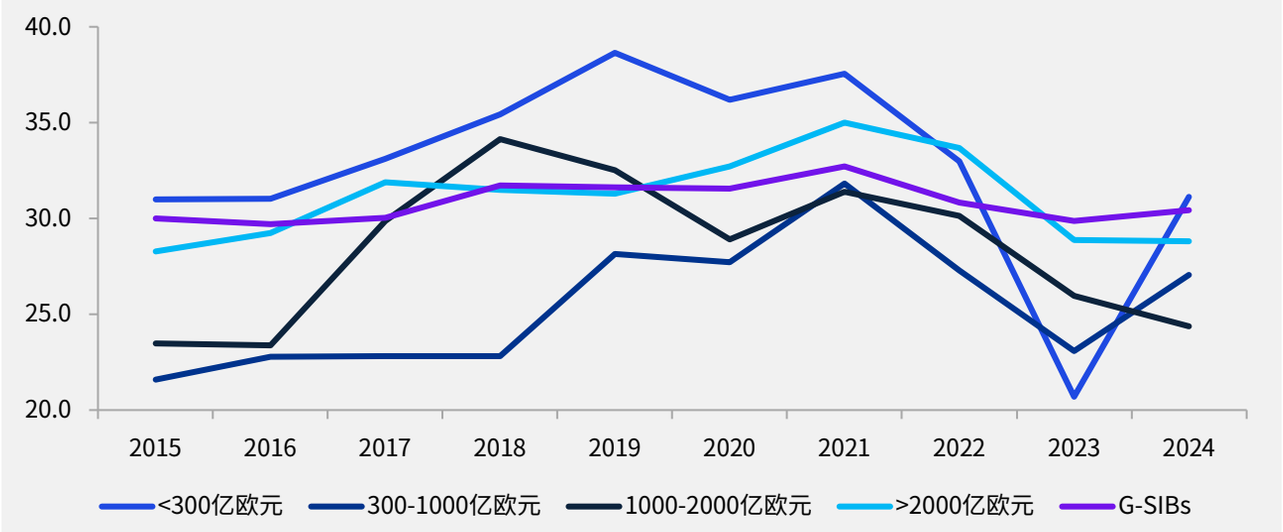
来源：ECB，毕马威分析
注：2016-2019年资产管理和托管机构没有披露手续费及中间业务收入占比数据。

从银行的资产规模来看，2024年，资产规模小于300亿欧元的机构手续费及佣金收入占比最高，为31.1%，较2023年大幅上升10.6个百分点；全球系统重要性银行的该类收入占比为30.4%，较2023年小幅上升0.5个百分点；资产规模大于2,000亿欧元的机构该类收入占比为28.8%，与上年基本持平；300-1000亿欧元规模的机构该类收入占比为27.0%，较上年上升4个百分点；1,000-2,000亿欧元规模的机构该类收入占比最低，为24.4%，较上年下滑1.6个百分点（图 68）。

[11] 各机构类型的英文全称和缩写为：diversified lenders [DIV]；universal and investment banks [UNI]；retail lenders and consumer credit lenders [RCCL]；small market lenders [SML]；corporate/wholesale lenders [CWH]；asset manager & custodian [AMC]。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 68 欧洲商业银行手续费及佣金收入占总收入比率，按机构资产规模划分，%

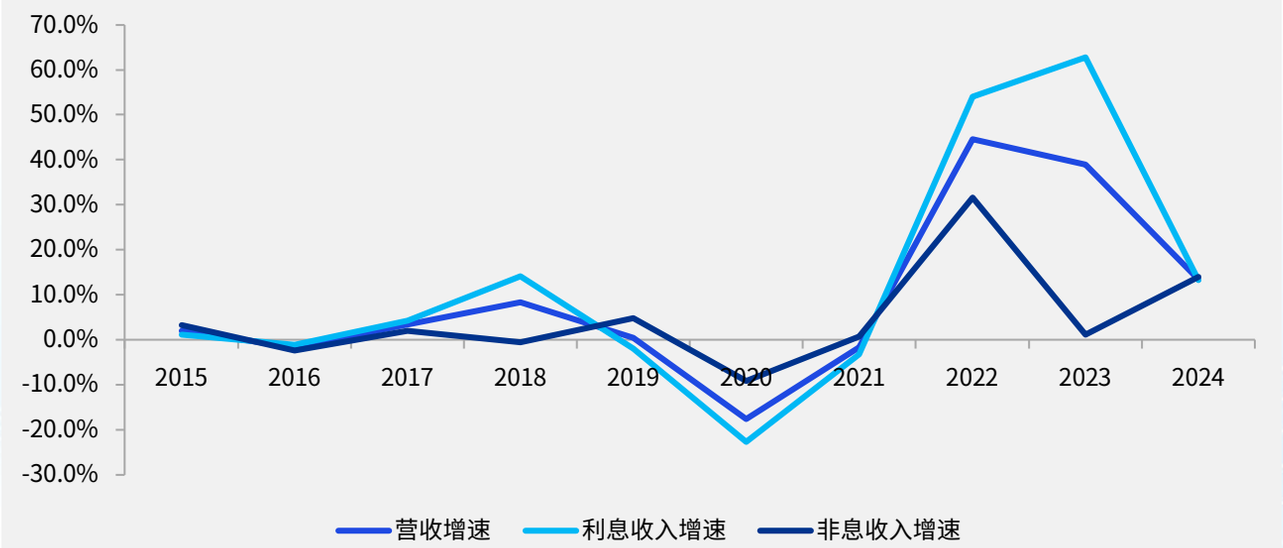


来源：ECB，毕马威分析

2024年，日本商业银行营业收入同比增长13.5%，较上年同比增幅减少25.5个百分点。其中利息收入增速13.3%，较上年减少49.5个百分点，主要是由于2022年利息收入的低基数效应造成2023年同比高增；非息收入同比增长13.9%，较上年增加12.8个百分点。

长期以来，由于负利率环境，日本银行的净息差一直处于极低水平（图69）。随着2024年政策的转向，净息差有望从历史低点逐步回升。但回升速度预计较缓慢，因为银行间的竞争依然激烈，且大规模提高存款利率的意愿和能力有限。

图 69 日本商业银行营业收入增速

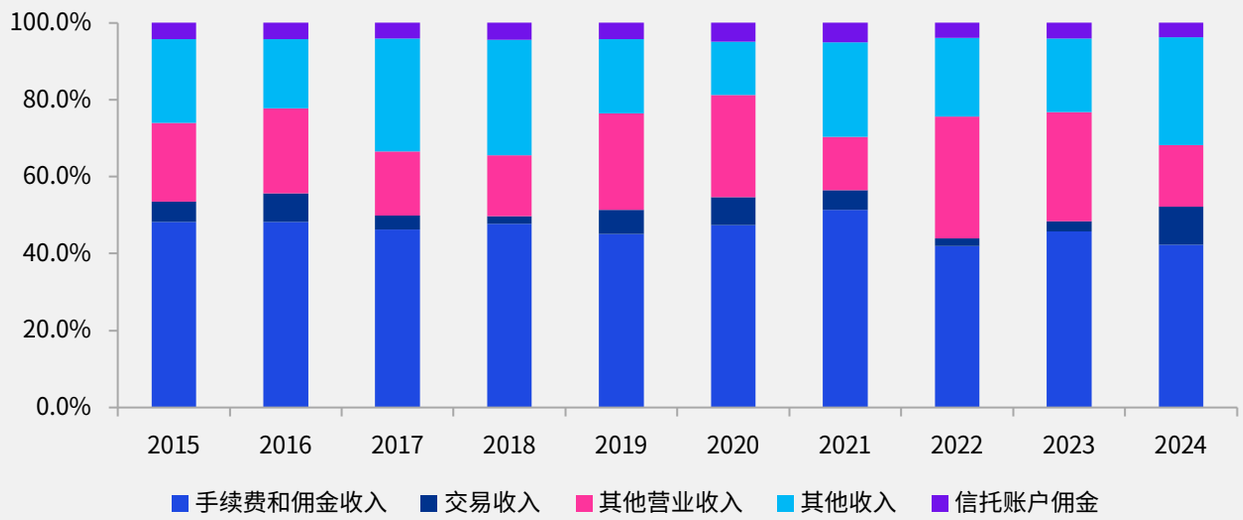


来源：CEIC，毕马威分析
注：日本全国银行协会公布数据为每年3月和9月，其中3月数据为上年全年数据，9月数据为当年的半年度数据。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

从非息收入的结构来看，2024年手续费和佣金收入占比42.3%，较2023年下降3.3个百分点；交易收入占比9.9%，较2023年增加7.2个百分点；信托账户佣金收入占比3.7%，较上年减少0.3个百分点；其他营业收入占比15.9%，较上年减少12.5个百分点（图70）。日本银行手续费和佣金收入中的财富管理是关键增长领域。随着日本政府推动国民从“储蓄转向投资”以及人口老龄化带来的资产传承需求，银行在投资信托、保险销售、财务咨询等方面的佣金收入增加空间较大。

图 70 日本商业银行非息收入结构



来源：CEIC，毕马威分析

在降息周期或低利率的环境下，利息收入下滑是全球银行业共同面临的挑战。美欧自2024年开启的降息周期带动美欧银行业利息收入增速显著放缓，中国银行业同样面临着利息收入增速下滑的挑战，净息差跌至有数据记录以来的最低点，利息收入出现负增长。但是，各国银行业的非利息收入呈现出差异化态势。美国银行业的非利息收入虽实现了同比小幅增长，但增速回落；相比之下，欧洲和日本银行业的非息收入则展现出更为强劲的增长动力，同比增速达到两位数。中国银行业在非息收入方面面临的挑战则更为严峻，尤其是手续费及佣金收入连续三年负增长，无疑加剧了银行的盈利压力。面对净息差收窄和利息收入下降的困境，如何有效拓展非息收入，成为中国银行业亟待破解的课题。银行需积极探索非息业务的多元化发展路径，通过差异化竞争策略，挖掘新的增长点，以应对低利率周期带来的持续压力。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

银行业战略洞察速览

——如何穿越低息差周期是中国商业银行必须要通过的一次大考

支宝才
金融业变革咨询服务主管合伙人
毕马威中国

2024年中国商业银行资产规模保持平稳增长，但同期银行营收继续下滑，以有公开数据的上市银行样本为例，其2024年的营收规模同比下降了3.6%，和2023年的下降幅度持平[12]。这意味着商业银行资产扩张的速度不足以实现“以量补价”，其中息差收窄的幅度过快是主要原因，但同时我们也发现银行中间业务收入增长乏力，找不到调整收入结构的有效手段。

单纯从整体经营数据和银行的财务报表很难全面地了解当前经济和金融环境变化对银行业务的深刻影响。在资产端，贷款利率持续走低直接导致银行资产端的收益下降，但同时银行资产配置的调整却难于在短期找到突破口。一方面传统产业有效信贷需求下降，银行偏好的“优质信贷资产”供给不足；另外一方面银行的金融产品对经济活跃的新兴领域例如科技创新融资需求的匹配度却不高。部分银行拓展普惠和零售信贷业务的信心和积极性近期也因为相关领域风险的上升而动摇。

在负债端，尽管市场利率整体在下行，但是银行的负债成本的下降速度远远低于资产收益率的下降速度。存款定期化、保险和理财对存款的替代、低息环境下客户对收益率要求都导致银行存款成本存在较大的刚性。同时，存款增速的放缓加剧了银行之间对存款的竞争，吸储的综合成本正在快速上升，这样消除了存款利率下行带来的部分利差空间。

[12] 2024年末金融业机构总资产495.59万亿元，中华人民共和国中央人民政府，2025年3月22日，https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202503/content_7015135.htm

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

风险方面，商业银行通过加大不良贷款处置力度，并在严控房地产和平台风险等监管政策的引导下，2024年不良率略有下降。但是从整体上看，银行资产质量仍承受着巨大的压力。经济调整周期中银行风险累积容易扩大化，银行面临的老问题有房地产风险化解需要较长一段时间、地方政府融资平台债务规模依然庞大，新问题又有普惠和零售业务资产质量下降、部分平台业务风险的上升。

那些仅依靠资产扩张以稳营收的商业银行将面临资本充足率约束的严峻挑战。监管机构自2024年以来通过特别国债、定向增发支持国有商业银行补充核心一级资本，以及通过专项债注资、采取差异化资本监管政策中小银行缓解资本压力，并推进银行通过重组和合并的手段改革化险，但这些支持并不能从根本上解决银行当前面临的发展困局。我们预测本轮低息差周期将至少覆盖整个“十五五”阶段，因此这些银行必须要重新审视自身的业务基础和能力现状，制定清晰的转型战略，并通过推动业务模式转型升级和经营能力提升实现突破。因此毕马威提供如下六个方面的建议以帮助银行通过大考：

一、明确底线，并制定清晰的战略转型目标和实现路径

我们建议银行必须针对当前低息差周期对银行可持续经营的影响做系统和全面的分析，具体来讲银行可以通过科学全面的情景模拟各种利息环境下银行的财务表现，并下沉到资产和负债结构、收入和成本结构、客户结构、产品结构和渠道结构进行分析，把这种影响通过量化的方式展现出来，在战略层面统一全行的认识，并基于这种共识构建全行的战略底线——也就是我们必须做出哪些改变和挑战才能穿越这个周期，包括如何才能做的更好。基于底线构建的战略可以保证我们从实际情况出发，避免好高骛远，从而结合银行的实际情况制定清晰的转型目标、实现路径和制定具体的战略举措、实现路线图以及需要匹配什么样的资源和机制。

二、加强战略管理，做好艰难但正确的工作

清晰的战略蓝图只是起点，成功穿越低息差周期的关键在于强大的战略管理能力。银行必须将战略管理置于核心位置，着力构建涵盖战略制定、目标解码、计划执行、过程监控与效果评估的闭环管理体系。这要求银行高层具备坚定的战略定力，能够清晰传达转型目标方向，并有效指导全行的能力建设与模式升级。尤其重要的是深化战略目标分解与衔接，确保其与日常经营管理、资源配置、预算编制及绩效考核体系紧密衔接、深度融合。健全考核引导机制，对于推动业务模式转型、优化业务结构、提升专业化水平等“艰难但正确”的关键任务，即使短期内可能对部分指标表现产生压力，亦须通过科学、前瞻的考核激励机制予以明确引导和有力保障。同时，需建立动态重检与调整机制，定期审视战略执行情况，评估内外部环境变化，并据此及时优化战略实施路径、调整目标及资源配置优先级等。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

三、转变理念，将客户价值创造放到业务经营的核心

银行在规模扩张阶段，为了保证扩张的速度，对量的追求远远大于对质的要求，因此银行也更关注的客户数量、产品销售规模、整体收入和利润等指标。却容易忽视，如银行为客户带来的财务回报（如资产保值增值和成本节约），帮助客户避免风险损失，和客户价值贡献（如客户带来全生命周期给银行带来的收入、成本和利润贡献）的重视不足。银行要优化资产和负债结构，降低负债成本和提供资产收益率的唯一途径就是回归以客户价值为核心的经营理念。以存款定期化趋势导致银行负债成本压降困难为例，我们不难发现受这种趋势影响比较小的银行都是在客户交易结算业务、财富管理业务、线上业务、以及代发或存贷联动等综合服务做的比较好的银行，其客户忠诚度更高。银行为客户提供了更丰富的金融和产品和服务，客户对银行的贡献了更高的价值。

四、打破组织壁垒，围绕生态场景构建经营模式

要贯彻以客户价值为核心的经营理念，这意味着银行必须超越单一产品供给，通过深入理解各类客户在其特定场景（如智慧政务、产业链协同、社区生活等）中的核心诉求，为客户提供综合性的金融及非金融解决方案，满足其一体化、便捷化的服务需求。打造这种深度场景融合的“全行级业务模式”，银行须实现四大关键突破，一是必须突破传统业务部门间的壁垒，改变条线割裂、各自为政的局面。二是必须突破中后台资源协调的瓶颈，解决中后台（风险、科技、运营、人力、财务等）响应迟滞、支撑不足、资源配置不匹配的问题。三是必须突破总行、分行、支行三级机构在赋能与协作上的障碍，强化总行的战略引领、专业赋能的能力，提升分行区域化经营和本地化服务效能。四是必须突破现有组织机制体系，对银行的敏捷性、组织性、灵活性提出新要求，建立跨条线、跨层级的协同机制、配套的考核激励以及强大的场景设计与运营能力。

五、坚持专业化和精细化能力建设

面对复杂的经济环境和激烈的市场竞争，粗放经营的时代已经结束，在人员培养、运管管理方面，银行必须坚定不移地走向专业化和精细化。在人员培养方面，需要构建体系化的专业人才梯队，不仅要求员工具备深厚的金融专业知识，更要通过“业务切片”“以客户为中心”的设计理念，深入理解特定产业、特定客群、特定场景的运行逻辑和金融需求，成为懂产业、懂客户的“产业金融专家”或“场景金融专家”。 在运营管理层面，意味着对成本控制、运营效率、风险管理和客户体验四大维度的极致追求，包括更精准的客户分层与营销洞察能力，更强大的全面风险管理能力，更精细化的资本管理与资源配置效率，更灵活的产品定价与服务策略调整等能力。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

六、把握技术趋势，积极拥抱数字化和AI

最后也是最重要的，我们认为数字化，特别是AI应用为银行的转型和发展带来了无限的想象空间，数字化和AI不仅仅是效率工具，更是重塑银行生产力与生产关系的核心驱动力。通过深度应用数字化和AI技术，银行可以在多个维度实现突破，比如智能风控环节能更精准地识别和管理资产质量风险，优化信贷资源配置；智能营销能实现客户需求的精准洞察与个性化产品匹配，提升转化率和客户价值；智能运营能大幅提升流程自动化水平，降低运营成本；智能投顾能提供更专业、普惠的财富管理服务等。借助科技力量，银行服务可以更加智能化、场景化、无感化，无缝嵌入客户的生活与商业生态，创造出全新的服务模式和收入来源，最终实现收入和利润的增长。

表 考前自测——低息差周期大考中的“差生银行”和“优等生银行”

	差生银行	优等生银行
战略管理	战略规划重形式，轻实质 缺乏战略管理能力和有效的机制	有清晰的战略和转型路线图 战略、资源配置和考核形成顺畅闭环
财务表现	依靠资产规模扩张保持当前的营收和拨备前利润规模	资产规模、营收和拨备前利润保持相近的增长速度
收入和成本结构	成本和收入结构明显失衡 中间业务收入增长乏力	成本和收入结构更加均衡 中间业务收入占比高
客户经营模式	关注单笔业务价值 定价模式单一，追求一致性和标准化	关注客户综合价值或业务场景综合价值 定价方式科学、灵活，追求整体最优
内部协同	条线割裂严重 总行对分支机构赋能不足	内部协同顺畅，互利机制完善 强总行对分支机构赋能充分
组织和人力资本	组织僵化，缺乏培育专业化人才的体系 激励或大锅饭，或仅短期财务指标	组织有活力，人才专业程度高 清晰并和转型目标紧密结合的激励机制

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

银行业监管政策动态解读

李砾
金融行业研究中心
主管合伙人
毕马威中国

孟露
研究院政策法规研究中心
副总监
毕马威中国

靳蓓
金融行业研究中心
高级研究员
毕马威中国

特别鸣谢：范嘉怡、区颖蓉、吕桂萍、曾佩怡、陈泓妤、黄嘉棋、冯嘉敏

01 监管政策综述

2025年作为"十四五"规划的收官之年，我国经济政策将继续贯彻"稳中求进"的总基调。从近期中央经济工作会议、两会政府工作报告作出的论述来看，为应对国际国内经济形势的变化与挑战，金融系统在经济体系中将主要承担“强化逆周期调节”、“服务实体经济高质量发展”的功能作用。从金融定位期望来看，一方面积极发挥“稳定器作用”，因时因势“稳环境、稳市场、稳预期”，通过金融体系综合发挥稳定调节作用，包括中国人民银行（以下简称“人民银行”）实施适度宽松的货币政策，加大宏观调控强度，国家金融监督管理总局（以下简称“金融监管总局”）与中国证券监督管理委员会（以下简称“证监会”）配合经济发展目标积极推出对冲政策，完善长周期、逆周期布局，维护金融稳定并引导金融机构根据功能定位更好地发挥角色作用。另一方面更好地发挥“金融服务作用”，配合整体战略规划与产业政策，通过多层次的金融服务体系综合服务新质生产力发展、“两重两新”、畅通内外循环、行业企业纾困、“金融五篇大文章”等方面，以支撑实体经济高质量发展。同时，为加快建设中国特色现代金融体系，实现建设金融强国目标，坚持扩大对外开放，金融体制改革亦进入加速落地的新阶段。从2025年公布的立法计划来看，《金融法》《金融稳定法》《中国人民银行法》《银行业监督管理法》《商业银行法》《地方金融监督管理条例》等金融业根本性重要法律法规均在酝酿出台，人民银行、金融监管总局、证监会等也在加速制定针对各类机构、业务等更新规范。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

聚焦金融业自身，金融监管政策仍遵循“防风险、强监管、促发展”的三大任务主线。

一是在防风险方面，强化机构监管与行为监管，聚焦关键事、关键人、关键行为，重点防范实质风险。首先，机构监管方面，通过强化各类银行业金融机构行政许可、监管管理、监管评级等方面的要求，加强持证展业，引导机构聚焦主责主业，约束机构行为，构建健康的金融环境生态，例如金融监管总局出台针对各类非银金融机构监管新规，计划修订《国家金融监督管理总局行政许可实施程序规定》《银行保险机构许可证管理办法》。并通过强化股权管理、公司治理等要求，压实机构责任，提升机构自身的风险应对能力。其次，从防范实质风险出发，侧重解决实际问题，加强重点业务管理，修复薄弱环节。例如金融监管总局修订《银团贷款业务管理办法》《商业银行代理销售业务管理办法》，发布《关于加强商业银行互联网助贷业务管理提升金融服务质效的通知》，研究制定《商业银行托管业务监督管理办法》《金融机构产品适当性管理办法》《金融机构信息披露管理办法》等。再次，针对关键人、关键行为，强化董事及高级管理人员任职履职管理，加强员工行为管理。例如金融监管总局修订《银行业金融机构董事（理事）和高级管理人员任职资格管理办法》，并在各项业务管理新规中设立章节、法条强化治理层、高级管理层责任。在执法方面，主要抓典型，关注重大问题、苗头趋势。从2024年度监管处罚情况来看，百万级大额罚单342张，占全部罚单总量的6.8%，罚没金额97,357万元，占罚单总额的54.4%，呈现重罚典型违规，加强行业警示的监管特征。

二是在强监管方面，进一步完善监管框架，规范执法行为，提升监管透明度。首先从金融监管总局、证监会已公布的2025年度立法计划及目前完成情况来看，立法进度均大幅提速。其次从其立法重点和近期出台新规内容来看，主要侧重于持续弥补监管制度短板，精准规范高效执法；同时重视加强部门联动和央地协同。此外，金融监管亦努力构建“严格规范公正文明”的执法机制。例如金融监管总局已陆续发布《行政裁量权实施办法》《行政处罚办法》《关于规范总局系统行政检查工作的通知》等，并在酝酿发布《行政复议办法》《信访工作办法》等。人民银行、证监会等亦发布涉及派出机构监管职责、行政裁量权等方面的规范。同时，为释放金融各机构活力、支持经济发展，近期监管机构亦通过制度性规范检查工作、放缓处罚节奏等措施减轻金融机构负担。例如金融监管总局发布《关于规范总局系统行政检查工作的通知》重点遏制乱检查。而从近期监管处罚情况来看，2024年度的罚单数量及罚没金额较以往年度均有所减少，综合反映了监管机构服务大局，在整体监管目标下精准施策，减轻金融机构负担的意图。

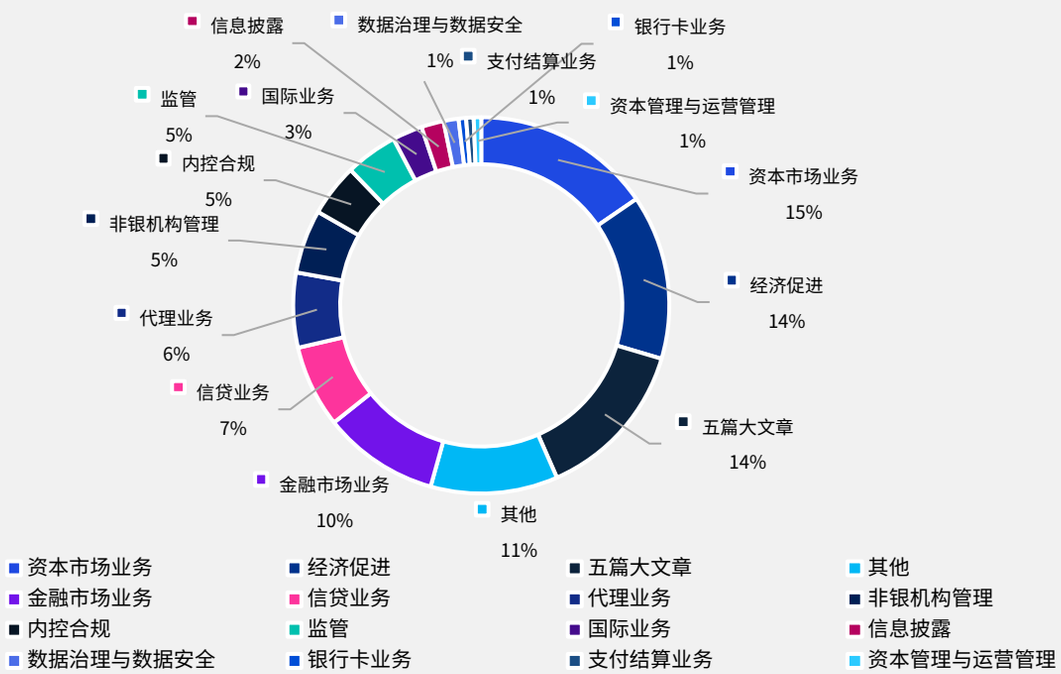
三是在促发展方面，与经济、产业、财税政策等深度协同，通过政策“组合拳”在金融领域综合发挥经济促进作用。2025年3月两会政府工作报告进一步明确，“完善科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融等领域的标准体系和基础制度”。国务院办公厅（以下简称“国务院”）也发布做好金融“五篇大文章”的指导意见。2025年5月7日，人民银行、金融监管总局、证监会三部门推出一揽子金融政策措施，以配合国家整体部署，进一步支持稳市场、稳预期。人民银行计划通过降准、下调政策利率、加力实施结构性货币政策等3类十项措施，以支持实体经济、科技创新、扩大消费、普惠金融等领域发展。金融监管总局将加快推出与房地产发展新模式相适配的系列融资制度，制定实施银行业保险业护航外贸发展系列政策措施等8项增量政策，全力帮扶稳定经营、拓展市场。证监会将全力巩固市场回稳向好势头，重点抓好服务新质生产力发展这个重要着力点，同时大力推动中长期资金入市，努力形成“回报增—资金进—市场稳”的良性循环。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 政策要点速览

从已发布监管文件类型来看，2024年4月以来，国务院、财政部、人民银行、金融监管总局、证监会等政府机关、监管机构、行业自律组织及交易所等已发布银行业重要新规（包括相关政策、新规及征求意见稿等）311项（图 1）。内容主要涉及信贷业务、金融市场业务、代理业务、资本市场业务、银行业管理、支付结算等重要业务领域，以及公司治理、问责管理、合规管理、反洗钱、消费者权益保护、信息披露等重要管理领域。此外，亦包含大量经济促进政策，广泛覆盖吸引外资、扩大金融开放、大规模设备更新、提振消费、乡村振兴等领域；以及配套产业政策相关的金融“五篇大文章”整体管理及科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融等专题文件。

图 1 2024年以来已发布监管文件类型分布情况



来源：毕马威分析

结合近期监管新规变化态势，展望未来，银行业监管机构预计将延续金融支持实体经济，维护金融稳定与安全的导向，引导商业银行积极落实国家整体战略部署，围绕支持现代化产业体系建设，持续优化金融产品与服务的供给。同时持续强化机构监管、行为监管、功能监管、穿透监管、持续监管“五大监管”，引领商业银行严控风险、合规经营、聚焦主业，实现差异化竞争与错位发展。

结合本次银行业调查报告关注主题，围绕商业银行重要业务和管理领域，我们遴选了近期17份与银行战略规划、业务发展、风险防控、数字化转型、合规管理等方面具有管理意义的重要新规进行深入解读（其中包括6份2025年重要新规，11份2024年重要新规）。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

一、五篇大文章

- 国务院发布《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》；金融监管总局印发《关于银行业保险业做好金融“五篇大文章”的指导意见》；人民银行等多部门印发《金融“五篇大文章”总体统计制度（试行）》等，加强金融“五篇大文章”顶层设计。

二、风险与合规管理

- 人民银行、金融监管总局联合发布《受益所有人信息管理办法》；中共中央政治局召开会议审议《防范化解金融风险问责规定（试行）》；金融监管总局发布《金融机构涉刑案件管理办法》《金融机构合规管理办法》和《银行保险机构数据安全管理办法》；第十四届全国人民代表大会常务委员会第十二次会议修订通过《中华人民共和国反洗钱法》等，重点强化风险与合规管理。

三、科技金融专题

- 科技创新是创新驱动发展战略的重要基石，科技金融将有力支撑创新经济，服务产业升级，具有特殊的重要性。人民银行等七部门联合印发《关于扎实做好科技金融大文章的工作方案》；金融监管总局等三部门联合发布《知识产权金融生态综合试点工作方案》和《银行业保险业科技金融高质量发展实施方案》等。

四、重点业务管理

- 金融监管总局印发《银团贷款业务管理办法》《关于发展消费金融助力提振消费的通知》和《商业银行代理销售业务管理办法》等，持续结合市场变化规范业务管理。

五、资本管理与不良资产管理

- 金融监管总局印发《商业银行实施资本计量高级方法申请及验收规定》《金融资产管理公司不良资产业务管理办法》等，督促银行增强风险抵御能力，加速出清风险、盘活业务。

03 重点篇章解读

❖ 五篇大文章

国务院提出做好金融“五篇大文章”，加快建设金融强国

2025年3月5日，国务院发布《关于做好金融“五篇大文章”的指导意见》（以下简称《指导意见》），旨在推动做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”，加快建设金融强国。《指导意见》提出主要工作目标，到2027年，金融“五篇大文章”发展取得显著成效，重大战略、重点领域和薄弱环节的融资可得性和金融产品服务供需适配度持续提升，相关金融管理和配套制度机制进一步健全。

《指导意见》明确了金融“五篇大文章”重点领域和主要着力点，内容如下:

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

加强对实现高水平科技自立自强和建设科技强国的金融支持

科技金融统筹运用股权、债权、保险等手段，加强对国家重大科技任务和科技型中小企业的金融支持。发挥多层次资本市场支持科技创新关键枢纽作用，着力投早、投小、投长期、投硬科技。发展股权投资、创业投资、天使投资，壮大耐心资本。

完善多层次、广覆盖、可持续的普惠金融体系

普惠金融通过健全多层次普惠金融机构组织体系，优化普惠重点领域产品服务供给，提升中小微企业、民营企业、乡村振兴、社会民生等普惠重点领域的金融服务质效。

推动数字金融高质量发展

数字金融聚焦加快推进金融机构数字化转型，加快数字金融创新，构建便利安全的数字支付服务体系，稳妥推进数字人民币研发和应用，健全数字金融治理体系，增强金融机构数字化经营服务能力。

为经济社会发展全面绿色转型和美丽中国建设提供高质量金融供给

绿色金融坚持“先立后破”的原则，统筹对绿色发展和低碳转型的支持，健全绿色金融标准体系，丰富绿色金融和转型金融产品服务。

健全应对人口老龄化的养老金融体系

养老金融持续完善相关政策，强化银发经济金融支持，服务多层次、多支柱养老保险体系发展，加强养老资金投资管理，大力发展商业保险年金，丰富养老适老金融产品与服务。

《指导意见》还加强了政策引导和配套支撑，从以下三个方面提出具体措施：

- 加强对金融机构的激励引导。发挥货币信贷政策总量和结构双重功能，科学设计、精准实施再贷款等结构性货币政策工具。优化金融“五篇大文章”领域贷款风险分担机制。加强财政、货币、监管政策合力。
- 建立健全标准体系和支持配套机制。完善企业科技含量评价指标体系，全面推行“创新积分制”，加强专精特新中小企业高质量发展评价应用。完善绿色金融标准体系，健全碳核算和环境信息披露制度，加快研究转型金融标准。建立养老金融统计指标体系。建立健全重点产业常态化项目推荐机制。
- 稳妥有序推进金融“五篇大文章”相关改革试点。深入推进现有科创金融、普惠金融、绿色金融等改革试验区建设，重点做好经验复制推广。支持符合条件的地区围绕做好金融“五篇大文章”依法合规先行先试，与科技创新中心建设、产融合作试点等工作加强协同联动。

毕马威观察：

《指导意见》提出“突出金融功能性”，通过纳入经营发展战略、“一把手”负责、优化激励机制等方式引导优化金融资源配置。鼓励各类金融机构围绕实体经济需求创新金融产品和服务，例如推进金融服务科技创新能力建设，加快数字金融创新等。同时利用数字技术手段为经营决策、风险管理、产品研发等环节赋能，使金融机构能够更好地满足实体经济的需求，在创新驱动下立足职能定位开展差异化竞争，提升市场竞争能力。

值得注意的是，《指导意见》在加强组织协调和风险管控方面，首次明确提出建立健全金融“五篇大文章”统计制度和考核评价制度。这一制度的建立，有望在以下几个方面发挥重要作用：一是推动行业强化数据信息共享和评价结果运用；二是建立常态化信息交流机制和政策沟通渠道；三是形成工作合力。这些措施将有助于更好地推动金融高质量发展，确保各项金融政策有效实施和评估。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融监管总局向银行保险机构明确做好金融"五篇大文章"具体举措

为深入贯彻落实中央金融工作会议精神，切实加强对重大战略、重点领域和薄弱环节的优质金融服务，2024年5月9日，金融监管总局印发《关于银行业保险业做好金融“五篇大文章”的指导意见》（以下简称《银行业保险业指导意见》），围绕推动做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”提出了具体举措。《银行业保险业指导意见》为银行业和保险业的发展提供明确的方向和目标，旨在深化金融供给侧结构性改革，提高金融服务实体经济的质量和水平，并促进新质生产力的发展。

《银行业保险业指导意见》共五个部分、二十条，分别从总体要求、优化金融产品和服务、发挥银行保险机构职能优势、完善银行保险机构组织管理体系、做好监管支持等五个方面对做好金融“五篇大文章”提出明确要求，并进行系统部署。主要内容包括：

01 聚焦卡点堵点提升科技金融质效

鼓励银行保险机构结合科技型企业发展规律和特点，为科技型企业提供全生命周期金融服务；提升对研发活动和科技成果转移转化的资金和保险保障水平。

02 聚焦“双碳”目标健全绿色金融体系

引导银行保险机构积极支持重点行业和领域节能、减污、降碳、增绿、防灾，丰富绿色金融产品和服务；不断完善绿色金融标准和评价体系，加强对绿色、低碳、循环经济的金融支持。

03 聚焦痛点难点加强普惠金融服务

银行保险机构要公平对待各类所有制企业，持续加大对民营、小微企业和个体工商户的金融支持；积极服务乡村全面振兴，强化融资支持，优化普惠金融重点领域产品服务供给。

04 聚焦现实需求加快养老金融发展

健全养老金融体系，加大对健康产业、养老产业、银发经济的金融支持，丰富养老金融产品，规范发展第三支柱养老保险。

05 聚焦效能和安全促进数字金融发展

积极引导银行保险机构数字化转型，提升数字化经营服务能力；健全适应数字化时代的金融监管体系，增强数字化监管能力和金融消费者保护能力。

为确保政策落实，《银行业保险业指导意见》在加强监管支持方面强调，首先，金融监管总局将持续完善“五篇大文章”政策体系，为金融机构提供明确的政策指引和评价标准。各级监管部门将加强统计监测分析和评估检查，及时纠正政策落实不到位、执行走偏等问题。其次，各监管局与地方政府加强合作，建立健全风险分担机制、完善企业和个人信用评价体系，建立完善融资信用服务平台，共同推动完善外部环境。同时，要严厉打击违法违规和金融犯罪活动，切实维护金融市场秩序和社会稳定。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威观察：

《银行业保险业指导意见》明确提出围绕发展新质生产力，打通束缚新质生产力和“五篇大文章”发展的堵点卡点，切实把“五篇大文章”做实做细，体现了金融监管总局对金融服务实体经济的高度重视，为银行业和保险业提供了明确的发展方向和目标。

随着金融业的持续发展，强化监管效能、防范金融风险已成为保障银行保险业稳健运行的关键环节。与此同时，完善配套机制对于提升金融监管效能、推动银行保险业高质量发展具有重要意义。《银行业保险业指导意见》亦明确，金融监管总局未来将持续完善政策体系，制定实施方案，强化政策激励。未来预计将有更多配套措施陆续出台。

《银行业保险业指导意见》要求金融机构立足职能优势优化金融产品与服务，并强调了开发性、政策性金融机构、全国性商业银行、中小银行、保险机构、非银行金融机构等不同角色定位及发展方向，鼓励并引导机构聚焦主业，进行差异化发展。建议上述机构可根据自身的职能定位，在优势领域开展金融产品和服务的创新，避免陷入同质化无序竞争。同时，顺应监管导向，通过探索建设专营组织架构、专门风控制度、专业产品体系、专项考核机制等系统化管理体系，保障业务健康、可持续发展。

人民银行等部门发文明确金融“五篇大文章”统计标准

为贯彻落实中央金融工作会议精神，支持做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章。2025年4月15日，人民银行等四部门印发《金融“五篇大文章”总体统计制度（试行）》（以下简称《统计制度》），实现统计全覆盖，着力构建金融服务实体经济重点领域全景图。

《统计制度》遵循“全面覆盖、综合统计，整体推进、重点突破，标准统一、协同衔接，科学有效、汇总共享”原则，重点对金融“五篇大文章”领域的统计对象及范围、统计指标及口径、统计认定标准、数据采集、共享及发布、部门分工等作出统一规定。

《统计制度》主要内容包括：

一、实现统计对象和业务的全覆盖，为做好金融“五篇大文章”提供系统、全面的信息支持。《统计制度》的统计对象全面覆盖银行业、证券业、保险业金融机构以及金融基础设施机构，统计范围包括贷款、债券、股权、资管债权、基金、保险、衍生品等多种金融工具和产品，综合统计金融“五篇大文章”等重点领域的工作情况。

二、实现金融“五篇大文章”重点统计指标及其标准和口径的统一、协同。《统计制度》设置重点统计指标共计200余项，涵盖金融“五篇大文章”等重点领域融资、金融机构提供的金融产品和服务、金融机构数字化转型业务以及其他重点指标。对每项指标均规定了统一、协同的统计标准和统计口径，与国家统计标准、行业政策、金融业综合统计体系及现有实践有效衔接。

三、建立统筹一致、分工协作的工作机制，形成工作合力。《统计制度》规定，人民银行负责数据归集汇总，统一编制形成全量统计报表和指标。各单位按照职责分工组织金融机构、金融基础设施机构认真落实统计数据采集要求和源头数据质量管理要求，加强数据共享。

毕马威观察：

《统计制度》明确规定了统计标准，对提升基础数据质量具有显著推动作用。首先，在统计指标和口径尚未完全统一的背景下，《统计制度》设置了200余项重点统计指标，将各领域分散的统计整合为有机整体，有效解决了统计口径不一致、部分标准不清晰的问题。通过实现数据的充分共享与高效利用，为精准实施各类政策工具提供了有力支撑。

其次，针对当前部分机构为突出工作成效、争取政策激励而存在的随意扩大统计范围、擅自调整统计标准等行为，《统计制度》建立了统筹一致、分工协作的工作机制，形成了工作合力。这不仅有助于决策层和监管部门全面准确把握实际情况，减少数据虚增，还进一步提升了结构性政策措施的实施效果。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

趋势展望

1. 强化顶层规划、行业实践、成效评估、政策优化的流程循环，重点抓实效。从国务院出台“五篇大文章”的整体指导意见，到证监会、金融监管总局颁布资本市场、银行业保险业的政策落实计划，再到近期人民银行等部门发布统计制度，“五篇大文章”领域已形成政策规划到成效监测的工作循环。人民银行亦表示，未来将配套建立或修订相关细分领域的统计要求，与总体统计制度一起构成金融“五篇大文章”1+N统计制度体系。通过强化成效统计与评估，监管部门能够实时掌握政策执行情况，及时调整政策措施，为政策的落实提供了数据支撑和评估依据，落实闭环，强化政策落地效果。商业银行亦需加强对政策落实的监控，及时调优发展战略与业务策略，把握政策窗口与发展机遇，积极与监管机构沟通政策落实过程中的痛点、难点、堵点，协助监管机构畅通政策到实务的循环，共同做好“五篇大文章”。

2. 1+N立体化的政策体系，有序激发行业潜力、地方活力与各领域服务能力。从金融“五篇大文章”领域的政策结构来看，一是在整体部署外，分别在银行保险业、资本市场等金融机构所属行业，配合其主业定位及特色专长，推出适用的配套政策；二是除中央层面整体的政策部署外，各地方政府与监管机构亦结合地方禀赋、产业特点等推出了属地特色化的政策与方案；三是针对科技金融、绿色金融、养老金融、数字金融、普惠金融等领域，均针对其发展目标和业务特点推出了适配的政策要求。综合形成了多维度的1+N政策体系，未来预计将遵循此框架持续完善、细化要求。

3. 促进金融生态与监管体系的整体升级。“五篇大文章”体系之外，近期监管对各类金融细分行业，亦密集发布了促进高质量发展的意见，例如政府投资基金、政府性融资担保、信托、金融资产管理公司、保险等，以解决金融深度服务实体经济和国家战略过程中的风险分担问题，“五篇大文章”作为横向联动各类金融机构的服务场景，将促进金融生态内不同功能的金融机构良性合作，进而促进整个金融生态的升级。从工具方法方面，监管机构亦在努力推进数字化、智能化，例如人民银行在完善统计制度同时，亦重点着力夯实数据基础，并表示将全力做好落地实施的技术准备等。这将推动金融机构进一步完善数据治理与科技支撑，促进金融行业的数字化、智能化升级。

综合来看，近期发布的重要新规，与金融监管机构此前出台的各领域专项文件共同形成了完整的政策体系，推动全国一盘棋格局的形成，全面提升了金融服务实体经济高质量发展的效能。未来，随着政策的深入推进，政府、监管机构、金融机构和市场的协同效应将进一步增强，金融“五篇大文章”作为中国金融改革的重要里程碑，既是推动经济高质量发展的关键抓手，也将通过统一部署、具体行动和统计闭环的多维协同，逐步转化为实践成果。这将推动我国金融服务效率和服务覆盖面的进一步提升，使金融在服务国家战略、支持实体经济中发挥更大作用。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

❖ 合规与风险管理

两部门要求备案受益所有人信息，促进市场互信

2024年4月29日，人民银行、金融监管总局联合发布《受益所有人信息管理办法》（以下简称《受益人信息办法》）。《受益人信息办法》的出台顺应了国际标准要求和国际通行做法，旨在国内建立受益所有人信息备案制度，从而提高市场透明度，维护市场秩序、金融秩序，预防和遏制洗钱、恐怖主义融资活动，进一步优化我国营商环境。

《受益人信息办法》遵循法治、简化、便民原则，充分考虑我国国情，从备案范围、免报条款、识别标准等方面进一步规范公司等主体备案受益所有人相关信息，主要内容涵盖以下四个方面：

明确需备案的市场主体范围以及承诺免报条件

- 确定了应当备案以及免于或暂免备案受益所有人信息的市场主体类型。对于注册资本不超过1,000万元由自然人股东、合伙人组成的备案主体，在承诺符合条件后可以免于备案受益所有人信息。

明确受益所有人信息采集内容和方式

- 列举了市场主体应备案的受益所有人信息要素项；
- 提出对新增和存量市场主体受益所有人信息备案、更新、不一致核实等要求。

明确受益所有人定义和识别标准

- 参考国际标准，结合我国实际情况明确了受益所有人的定义；
- 针对公司、合伙企业等制定了具有操作性的受益所有人识别标准。

明确受益所有人信息管理框架

- 确定了信息管理责任部门；
- 规定了信息使用范围、信息质量反馈要求。

受益所有人集中备案已逐渐成为国际标准要求和国际通行做法。国际反洗钱组织金融行动特别工作组（FATF）将“建立国家层面的受益所有人信息登记中心”作为强制要求；世界银行的营商环境新评估体系亦已将受益所有人登记备案制度列为营商环境的重要指标之一。为了与国际标准接轨，2024年4月以来，我国各类金融工作会议均强调要扩大金融制度型开放，预计未来金融基础管理方面亦将逐步完善。

毕马威观察：

《受益人信息办法》有助于强化业务管理和风控环节受益所有人信息的使用。受益所有人备案信息将有助于识别空壳公司、虚假注资和嵌套持股等违法行为，可广泛应用于金融机构客户尽职调查、综合授信、反欺诈等领域，建议金融机构相应优化自身业务管理流程、信息系统功能，升级风控模型等。

此外，随着《受益人信息办法》的进一步实施和推进完善，对于过往由于历史严格，或受政策红利驱动等原因，开展过法律主体和税务筹划的企业主体，可能面临潜在的合规风险，建议金融机构关注此类企业的合规情况与经营变化，并提前开展业务研判。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

中共中央政治局审议试行《防范化解金融风险问责规定》

党的二十届三中全会《决定》提出，深化金融体制改革，完善金融监管体系，依法将所有金融活动纳入监管，强化监管责任和问责制度。为了加强完善金融风险问责机制，2024年5月27日，中共中央政治局召开会议审议《防范化解金融风险问责规定（试行）》（以下简称《风险问责规定》），旨在通过强化责任追究机制，确保金融系统的安全稳定，促进金融服务实体经济的高质量发展。

中共中央政治局会议指出，防范化解金融风险，事关国家安全、发展全局、人民财产安全，是实现高质量发展必须跨越的重大关口。《风险问责规定》的正式发布，为我国的金融监管与风险防范提供了强有力的制度保障。《风险问责规定》主要内容包括：

目标定位

《规定》明确了防范化解金融风险、确保金融安全、促进金融高质量发展的目标定位。通过加强金融监管和问责机制建设，推动金融领域的持续健康发展。

责任压实

《规定》进一步压实了金融领域相关管理部门、金融机构、行业主管部门和地方党委政府的责任。这些责任主体要切实履行职责，加强协作配合，共同维护金融市场的稳定和安全。

问责机制

《规定》对于未履行或未正确履行职责导致金融风险发生的责任主体，将依法依规进行问责。这有助于形成对金融领域违规行为的强大震慑力，推动金融领域全面从严治党要求的落实。

监管要求

《规定》强调要加强金融监管制度建设，完善监管手段和方法，提高监管效能。推动金融监管真正做到“长牙带刺”、有棱有角，确保金融市场的稳定和健康发展。同时，要加强跨境金融监管合作，共同应对全球金融风险挑战。

2024年6月，《金融稳定法（草案征求意见稿）》提请二次审议。草案二审稿提出，要完善金融风险防范制度，加强金融风险的监测、识别、预警和早期纠正。待《金融稳定法（草案征求意见稿）》正式发布后，将与《风险问责规定》在功能上相辅相成，在实施上相互支撑，共同构成金融风险防范与化解的制度框架。前者为金融风险管理提供了顶层制度设计，后者则通过责任追究机制确保制度的落地见效，二者共同推动金融领域的规范运行与稳定发展。

《风险问责规定》的出台，是进一步推动在金融领域落实全面从严治党要求，切实加强党中央对金融工作的集中统一领导的重要举措，进一步压实了金融领域相关管理部门、金融机构、行业主管部门和地方党委政府的责任。对于未履行或未正确履行职责导致金融风险发生的责任主体，监管将依法依规进行问责。这有助于对金融领域违规行为形成强大震慑力，有助于推动金融风险的早发现、早预警、早处置，切实维护金融稳定与安全。

毕马威观察：

由于金融风险常常跨越多个行业和领域，导致权责不清，存在许多潜在的风险敞口。因此，唯有提前明确并落实责任，才能最大程度地防止系统性金融风险的发生。此次由中共中央政治局会议审议的金融风险问责规定，进一步表明金融风险防范已不仅是专业政策调整的问题，而是关乎全局的关键环节。相关金融机构需根据《风险问责规定》更新要求，完善内部问责机制建设，加强内部控制和合规经营，提升风险管理能力。监管则需侧重于严格执法，确保问责机制的有效实施，从而真正实现金融监管的有力执行。对于地方债务风险化解、房地产化险、中小金融机构化险等重点领域，需妥善配合监管部署并推进各项工作，做好化险工作中的责任界定。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融监管总局严厉打击金融犯罪，促进金融高质量发展

为深入贯彻落实中央金融工作会议精神，进一步完善金融机构涉刑案件管理，严厉打击金融犯罪，2024年9月2日，金融监管总局发布《金融机构涉刑案件管理办法的通知》（以下简称《涉刑案件管理办法》），进一步完善金融机构涉刑案件管理，严厉打击金融犯罪，促进金融高质量发展。

《涉刑案件管理办法》分为总则、案件定义、信息报送、机构处置、监管处置、监督管理、附则等七章，共四十五条，主要修订内容包括：

01

聚焦防范化解实质性风险

突出金融业务特征，提高监管精准性和有效性。

02

优化案件管理流程

前移案件管理工作重心，合理设置案件管理各环节时限要求，提升案件管理质效。

03

聚焦防范化解实质性风险

突出金融业务特征，提高监管精准性和有效性。

04

压实金融机构主体责任

指导金融机构制定并有效执行案件管理制度，加强重点环节管理，以案为鉴开展警示教育，及时阻断犯罪链条和风险外溢成本。

《涉刑案件管理办法》要求并引导金融机构建立与自身资产规模、业务复杂程度和内控管理要求相适应的案件管理体系。金融机构需结合新规要求，在自身管理体系框架内，优化案防管理体系，并注重其与内部控制、合规管理、问责管理等机制的协同性。

毕马威观察：

相较于2020年版本的《银行保险机构涉刑案件管理办法（试行）》，本次《涉刑案件管理办法》明确并统一了重大案件标准，明确涉案业务余额达到一定规模、风险敞口金额及占比达到一定标准、性质恶劣引发重大社会不良影响以及金融监管总局及其派出机构认定的其他属于重大案件的情形等四种情况。标准的统一与澄清有助于及时识别重大案件，强化金融机构统一监管。同时，《涉刑案件管理办法》还要求金融机构主动强化涉刑案件管理，建立与自身资产规模、业务复杂程度和内控管理要求相适应的案件管理体系，并强调压实金融机构主体责任。

同时，在建设案件管理数字化能力，强化自查与预防方面，《涉刑案件管理办法》鼓励金融机构自查，并对自查发现案件予以相关人员、机构减轻处罚或问责，差异化监管亦将自查发现案件作为重要考量因素。建议金融机构加强数字化能力建设，强化案件防控与自查。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

全国人大修订通过《反洗钱法》，筑牢金融安全“防火墙”

2024年11月8日，中华人民共和国第十四届全国人民代表大会常务委员会第十二次会议修订通过《中华人民共和国反洗钱法》（以下简称《反洗钱法》），并由中华人民共和国主席令第三十八号公布，自2025年1月1日起施行。

修订后的《反洗钱法》共7章65条，包括总则、反洗钱监督管理、反洗钱义务、反洗钱调查、反洗钱国际合作、法律责任和附则。修订内容主要包括以下几个方面：

一、洗钱罪上游犯罪类型的扩大

修订后的《反洗钱法》第二条保留了原有的七类上游犯罪，包括毒品犯罪、黑社会性质的组织犯罪、恐怖活动犯罪、走私犯罪、贪污贿赂犯罪、破坏金融管理秩序犯罪和金融诈骗犯罪。同时，新增了“其他犯罪”的兜底条款，进一步扩大了上游犯罪的范围，并明确规定“预防恐怖主义融资活动适用本法”[13]。

二、细化金融机构反洗钱义务规定，完善客户尽职调查机制

新修订的《反洗钱法》进一步明确了金融机构的反洗钱义务，强化了金融机构、非银支付机构、特定非金融机构及个人等承担的反洗钱责任，明确了客户身份识别和尽职调查的要求，并针对新技术应用下的洗钱风险提出防范措施。此外，新《反洗钱法》还强化了与其他相关法律要求与管理机制的对接，规定了对涉嫌恐怖融资和组织及高风险个体的特别预防措施，并对未按规定报告受益所有人的违法行为进行惩罚。

三、确立“风险为本”监管原则，接轨国际先进风险管理理念

修订后的《反洗钱法》明确指出，反洗钱工作应当遵循“风险为本”的原则，确保采取的反洗钱措施与面临的洗钱风险程度相匹配。此外，还增加了对高风险地区的特别预防措施，在开展跨境业务时更加审慎地防范洗钱风险。

四、强化反洗钱法律责任，提升违法成本

修订后的《反洗钱法》加大了对金融机构违规行为的处罚力度，提高了罚款上限，并将处罚扩展到董事、监事、高管等责任人。进一步完善了反洗钱违法行为的法律责任体系，按照“过罚相当”原则，针对金融机构及其责任人员的违法行为设定了多层次的处罚标准。具体包括责令整改、警告、罚款以及限制性经营等多样化处置方式。同时，修订后的《反洗钱法》还引入了“证明勤勉尽责可免于处罚”的规定，明确反洗钱行政主管机构将综合考虑金融机构的经营规模、勤勉尽责程度、违法行为持续时间、危害程度以及整改情况等因素，制定行政处罚裁量基准。对于通过非法渠道实施的洗钱犯罪，将通过刑法相衔接等方式，追究刑事责任。

毕马威观察：

随着修订后的《反洗钱法》的实施，金融机构的反洗钱责任将进一步强化，行业也将迎来一系列深层次的变革。首先，反洗钱工作的合规要求正在向更高层次迈进，金融机构需要从集团层面进行统筹规划，建立更加完善的内部信息共享机制与程序，以实现跨部门、跨机构的协同联动。这一趋势意味着金融机构需要投入更多资源，对现有的反洗钱管理体系进行全面优化，包括但不限于加强客户身份识别、核实受益所有人身份、深入分析交易目的和资金来源等。

与此同时，金融机构的洗钱风险管理能力也将面临更高的考验。随着金融科技的快速发展，金融机构需要持续关注新技术、新产品和新业务模式可能带来的洗钱风险，并根据风险状况动态调整管理策略。特别是面对区块链、虚拟货币等新型洗钱手段的挑战，金融机构需要不断提升自身的风险预警能力和应对能力，及时优化反洗钱策略，以适应不断变化的市场环境。

[13] 反洗钱知识课堂——《中华人民共和国反洗钱法》主要修订内容解读，盛京银行沈阳分行，2024年12月3日
https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzIxODA1NDY0Ng==&mid=2651706412&idx=2&sn=850492f902c80a019d80201971d45a4e&chksm=8c091eb5bb7e97a38e0795b4431104c1cf70e66153741f7da9aba25e7807fe0a6c6ae9490c6c&scene=27

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融监管总局引导行业转向主动合规治理

为深入贯彻中央金融工作会议精神，提升金融机构依法合规经营水平，培育中国特色金融文化，金融监管总局于2024年12月25日发布《金融机构合规管理办法》（以下简称《合规管理办法》），旨在切实提升金融机构合规管理有效性，促进金融业高质量发展。作为金融监管总局在《商业银行合规风险管理指引》以及《保险公司合规管理办法》两项早期文件的基础上，结合当前新形势、新要求上所制定的最新规范，《合规管理办法》标志着我国金融机构合规管理迈入新阶段。

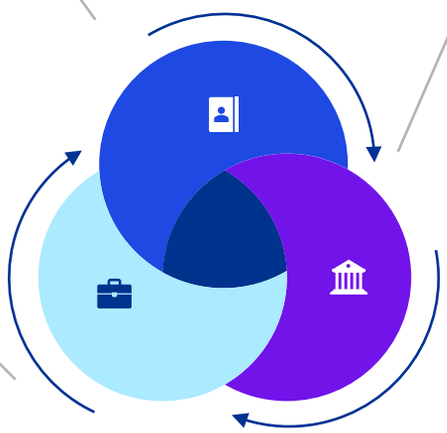
《合规管理办法》确立了合规管理架构、合规文化培育、董事会及高级管理人员的职责，首席合规官及合规官的设置与职责，合规管理部门的职责与分工等事项，规定金融机构应实施的合规管理保障，以及明确了相关行政处罚及其他监管措施。除了总则和施行日期及过渡期等一般性规定外，《合规管理办法》还对以下事项进行了详细规范：

合规管理保障

完善首席合规官及合规官、合规管理部门及人员履职的相应保障措施。要求金融机构为合规管理部门配备充足、专业的合规管理人员，通过合规人员的专业性提升合规管理的有效性。明确首席合规官及合规官的参会权、知情权、调查权、询问权、预警提示权等履职保障。

监督管理与法律责任

明确相关行政处罚及其他监管措施，对金融机构及其工作人员，特别是对董事、高级管理人员、首席合规官及合规官等未能有效实施合规管理的违法违规行为予以严肃追责，加大惩戒力度。



合规管理架构和职责

明确合规管理架构、合规文化培育、董事会及高级管理人员的职责，首席合规官及合规官的设置与职责，合规管理部门的职责与分工等事项。金融机构应当在机构总部设立首席合规官，原则上应当在省级分支机构或者一级分支机构设立合规官。充分发挥首席合规官、合规官在合规管理体系中上下传导、左右协调、内外沟通的核心功能，统筹推进合规管理工作。强化业务条线的主体责任、合规部门的管理责任和内部审计的监督责任，做到有机统筹、有效衔接。

《合规管理办法》致力于指导金融机构实现从“被动监管遵循”向“主动合规治理”的转变，主要体现在建立横向到边、纵向到底的合规管理体系，将合规基因注入金融机构发展决策、业务经营的全过程、全领域。在合规赋权机制和合规人员独立性保障方面，《合规管理办法》顺应合规管理实际，并借鉴国际良好做法，统一相关岗位名称，明确首席合规官和合规官的岗位设置和职责，统一按照权责对等原则设定相关义务，为合规职能提供独立履职的空间和权利保障。

毕马威观察：

《合规管理办法》通过构建三道防线的合规管理框架、强化合规文化、细化合规管理流程，增强了金融机构的风险管理能力，有助于金融机构建立全面、系统的合规管理体系，形成浓厚的合规氛围，提升员工的合规意识，从源头上及时发现和防范合规风险，提升机构风险管理水平。

对于合规管理体系方面，《合规管理办法》提出了多方面的升级要求，包括首席合规官、合规官的设置和任职条件，合规职能与岗位设置，以及合规管理职能及人员详细履职要求、合规管理信息化建设与问责机制等，金融机构需对合规体系与工作机制开展全面的重检与调优。此外，《合规管理办法》还对合规管理职能人员与资源保障提出了明确的要求，金融机构需关注合规人员的任职资格与履职保障，并提供相应的资源配备，开展管理流程优化。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融监管总局强化银行保险机构数据安全治理

2024年12月27日，金融监管总局制定发布《银行保险机构数据安全管理办法》（以下简称《数据安全管理办法》）。作为金融监管总局成立后出台的首部数据安全法规，《数据安全管理办法》的发布标志着我国金融行业数据安全监管迈入了全新阶段。

《数据安全管理办法》共9章81条，包括总则、数据安全治理、数据分类分级、数据安全管理、数据安全技术保护、个人信息保护、数据安全风险监测与处置、监督管理及附则。主要内容包括：

01 落实数据安全责任制

明确银行保险机构党委（党组）、董（理）事会对本单位数据安全工作负主体责任，机构主要负责人为数据安全第一责任人，分管数据安全的领导为直接责任人。

02 明确数据安全归口管理部门

要求银行保险机构指定数据安全归口管理部门，作为本机构负责数据安全工作的主责部门，承担制定数据安全管理制度标准、建立维护数据目录、推动数据分类分级保护、组织开展风险监测、预警及处置等职责。

03 将数据安全风险纳入全面风险管理体系

要求银行保险机构明确管理流程，主动评估风险，对数据安全风险进行有效监测，防止数据破坏、泄露、非法利用等安全事件发生。风险管理、内控合规和审计部门定期对数据安全开展审计、监督检查与评价。

04 强化数据安全评估

要求银行保险机构开展相关数据处理活动时，应事先开展安全评估。根据数据处理目的、性质和范围，分析数据安全风险和对数据主体权益影响，评估数据处理的必要性、合规性及防控措施的有效性。

05 建立数据安全保护基线

将数据纳入网络安全等级保护，对存放或传输敏感级及以上数据的机房、网络实施重点防护，在数据全生命周期内采取有效访问控制管理措施，采用安全有效的传输方式保障数据完整性、保密性、可用性。

《数据安全管理办法》要求银行保险机构制定数据分类分级保护制度，建立数据目录和分类分级规范，动态管理和维护数据目录，并采取差异化的安全保护措施。银行保险机构亟需进行管理体系重检和升级，同时加强知识普及宣传和人员培训，有效地识别和保护重要数据，减少数据泄露和滥用的风险。《数据安全管理办法》的出台有利于规范银行业保险业数据处理活动，保障数据安全、金融安全，促进数据合理开发利用，维护社会公共利益和金融消费者合法权益。

毕马威观察：

《数据安全管理办法》特别强调了个人信息保护的重要性，要求银行保险机构在处理个人信息时遵循“明确告知、授权同意”的原则，严格按照金融业务处理目的的最小范围收集个人信息，并在共享和对外提供个人信息时履行告知及取得同意的义务。《数据安全管理办法》还鼓励银行保险机构统筹发展与安全，推进数据基础设施建设，加大数据创新应用力度，以支持国家大数据战略和数字经济的发展。这不仅有助于提升金融服务的智能化水平，还能增强金融机构的风险防范能力。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

趋势展望

合规是金融机构稳健经营的基石。在当今复杂多变的金融环境下，金融机构合规经营已成为确保金融市场稳健、客户利益得到有效保障的关键要素。过去一年，我国金融监管机构密集出台了一系列合规与风险管理相关的法规，涵盖了受益所有人信息管理、反洗钱、数据安全、涉刑案件管理等多个领域。这不仅体现了监管部门对金融风险防控的高度重视，金融监管体系得到不断完善和升级，也反映了中国金融体系在开放与创新背景下面临的挑战。

结合过去一年的法规发布情况，未来合规与风险管理领域将呈现以下发展趋势：

1. 合规要求将进一步精细化。未来，合规要求将更加注重细节和可操作性。例如，《受益人信息办法》和《反洗钱法》的实施，将推动金融机构在客户身份识别、交易监控等方面建立更为完善的制度。同时，监管机构可能会通过案例指导、行业标准等方式，进一步明确合规的具体要求，减少金融机构在执行过程中的不确定性。

2. 风险管理将更加智能化。随着人工智能、大数据等技术的广泛应用，金融机构的风险管理将更加依赖于科技手段。例如，通过构建智能风控系统，金融机构可以实时监测客户的交易行为，识别潜在的洗钱、欺诈等风险。未来，监管机构可能会鼓励金融机构加大科技投入，提升风险管理的智能化水平。

3. 数据安全将成为合规重点。《数据安全管理办法》的出台，标志着数据安全已成为金融监管的重要内容。未来，金融机构在处理客户数据时，将面临更高的安全要求。例如，金融机构需要建立完善的数据分类分级机制，确保敏感数据得到充分保护。同时，监管机构可能会加强对数据跨境流动的监管，防范数据泄露风险。

4. 问责机制将更加严格。《风险问责规定》的发布，表明监管机构对金融风险防控的问责态度更加严肃。未来，金融机构的高管人员和相关部门负责人将面临更大的责任压力。一旦发生重大风险事件，相关责任人将被追究法律责任。这种严格的问责机制，将倒逼金融机构在日常经营中更加注重风险防控。

2023年10月召开的中央金融工作会议强调，要全面加强金融监管，有效防范化解金融风险。切实提高金融监管有效性，依法将所有金融活动全部纳入监管，全面强化机构监管、行为监管、功能监管、穿透式监管、持续监管，消除监管空白和盲区，严格执法、敢于亮剑，严厉打击非法金融活动。可以预见，未来金融监管的严格态势将持续深化。

在推进中国式现代化建设的新征程中，监管机构对金融机构的风险与合规管理亦提出了更高的标准和更深层次的要求。这既体现了对金融安全的高度重视，也彰显了对金融服务实体经济质效的殷切期待。金融机构需着重把握以下两个维度：其一，要将风险防控与合规理念深度融入机构发展的决策链、业务链和管理链，实现从“被动遵循”向“主动治理”的根本性转变。这意味着金融机构必须将风险合规管理嵌入到每一个管理领域、每一项业务流程和每一个决策环节，形成全方位、多层次的风险合规管理体系。其二，要在有效防控风险和合规经营的基础上，充分发挥金融支持实体经济的作用，深入践行金融“五篇大文章”的战略部署。

金融机构作为金融体系的重要支柱，必须深刻认识到风险合规管理不仅是满足监管要求的必要手段，更是实现自身可持续发展的内在需求。唯有坚持合规发展、稳健经营，才能在服务国家战略、支持实体经济中发挥更大作用，为全面建设社会主义现代化国家作出积极贡献。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

❖ 科技金融专题

科技创新是国家创新驱动发展战略的重要基石，科技金融将有力支撑创新经济，服务产业升级，具有特殊的重要性，结合本刊专题文章，在金融“五篇大文章”整体政策之外，我们特别将科技金融列为分析专题，以供商业银行参考。

人民银行等七部门扎实做好科技金融大文章

2024年6月28日，人民银行等七部门联合印发《关于扎实做好科技金融大文章的工作方案》（以下简称《科技金融大文章》），推动金融机构和金融市场全面提升科技金融服务能力、强度和水平，为各类创新主体的科技创新活动提供全链条全生命周期金融服务。

围绕培育支持科技创新的金融市场生态，《科技金融大文章》提出一系列有针对性的工作举措。具体包括以下几个方面：

- 全面加强金融服务专业能力建设，支持银行业金融机构构建科技金融专属组织架构和风控机制，完善绩效考核、尽职免责等内部制度。
- 建立科技型企业债券发行绿色通道，从融资对接、增信、评级等方面促进科技型企业发债融资。
- 强化股票、新三板、区域性股权市场等服务科技创新功能，加强对科技型企业跨境融资的政策支持。
- 将中小科技企业作为支持重点，完善适应初创期、成长期科技型企业特点的信贷、保险产品，深入推进区域性股权市场创新试点，丰富创业投资基金资金来源和退出渠道。
- 打造科技金融生态圈，鼓励各地组建科技金融联盟，支持各类金融机构、科技中介服务组织等交流合作，为科技型企业提供“天使投资—创业投资—私募股权投资—银行贷款—资本市场融资”的多元化接力式金融服务。

毕马威观察：

《科技金融大文章》的出台标志着我国科技金融发展正朝着更加专业化、系统化的方向迈进。从趋势来看，未来科技金融领域将呈现以下特点：

一是管理体系与考核指标的优化升级，推动金融机构在组织架构、风控机制、绩效考核及制度建设等方面进行全方位调整，以更好地适应科技金融业务的特殊需求。

二是产品与服务创新的深化，重点聚焦国家重大科技任务、战略性新兴产业等领域，着力强化资本市场对科技创新的支持功能，包括股票、新三板、区域性股权市场等多层次资本市场的协同发展，以及科技创新再贷款、支小再贷款等政策工具的完善。

三是金融机构将更加注重差异化发展，结合自身行业特点，完善产品体系与服务模式，积极探索与市场合作的新业务模式，以更好地服务科技创新与产业升级。

这一系列举措将为科技金融的高质量发展提供有力支撑，推动金融机构在服务科技创新中发挥更大的作用。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融监管总局等三部门启动知识产权金融生态试点

2025年3月5日，国家金融监督管理总局、国家知识产权局、国家版权局联合发布《知识产权金融生态综合试点工作方案》（以下简称《金融生态试点方案》），决定在北京市、上海市、江苏省、浙江省、广东省、四川省、深圳市、宁波市开展知识产权金融生态综合试点工作。

《金融生态试点方案》主要内容如下：

针对“登记难”问题，支持在试点区域设立商标权及版权质押登记服务窗口或者代办点，开通版权质押登记绿色通道，推进质押登记办理便捷高效；加快建设在线版权质押登记平台，缩短办理周期。

针对“评估难”问题，鼓励商业银行对于单笔1,000万元以下知识产权质押贷款通过内部评估或者银企协商形式确定价值；鼓励政府部门在知识产权价值评估方面提供数据、模型和系统支持；有条件的地方可以探索用知识产权整体评价替代价值评估。

针对优化金融机构服务机制，指导金融机构制定知识产权金融业务办法和管理制度；鼓励延长贷款期限，提高中长期贷款比例；鼓励将动植物新品种权、地理标志、数据权益等纳入可质押知识产权范畴；支持银行业信贷资产登记流转中心为知识产权质押贷款转让提供绿色通道服务，三年内免收各项费用。

针对“处置难”问题，健全知识产权交易机制，推进专业化处置平台建设，鼓励知识产权交易运营平台等设置知识产权质物处置专门版块；探索采取企业预缴质押期间专利年费等方式，避免专利权因未缴纳专利费而失效。

针对风险补偿机制有待健全问题，鼓励地方建立健全风险分担和补偿机制，探索风险补偿前置模式；加强知识产权金融协作，发挥“政府+平台+金融”三方合作模式作用，实现信息、数据互联互通，提升综合服务水平。

随着知识产权金融业务保持快速增长，但是还有一些地方和领域还存在制约知识产权金融发展的诸多痛点、难点和堵点。本次《金融生态试点方案》以“知识产权”这一关键要素为突破口和抓手，坚持问题导向，重点针对“登记难”“评估难”“处置难”“风险补偿机制有待健全”等问题提出了针对性的政策措施。《金融生态试点方案》在创新活跃地区试点先行方面，选取了知识产权密集且工作基础较好的地方开展知识产权金融生态综合试点工作，这不仅有序推进金融创新，监管还表示将在问题取得突破并积累经验后，逐步复制推广。同时结合省市区域优势与禀赋特点，形成科技、产业、金融良性循环，有序推动知识产权金融创新。

毕马威观察：

由于知识产权的价值评估相对复杂，且存在一定的不确定性，因此金融机构在开展相关业务时需加强对风险的识别、评估和控制能力。金融机构需要建立科学的风险评估体系，对知识产权的价值、法律稳定性、市场前景等进行全面评估，确保风险可控。建立健全风险分担和补偿机制，降低金融机构的业务风险。金融机构可以通过加强内部培训、引进专业人才和第三方专业咨询机构、优化评估流程等方式，优化内部评估体系，确保评估的准确性和公正性。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融监管总局等三部门发文助力银行业保险业科技金融高质量发展

2025年4月1日，金融监管总局、科学技术部、国家发改委联合印发《银行业保险业科技金融高质量发展实施方案》（以下简称《实施方案》），聚焦金融支持科技创新的重点领域和薄弱环节，多个部门政策组合，增加金融资源供给，畅通科技三资循环，促进科创产业融合，持续推进科技金融服务提质、扩面、增效，加快实现高质量发展。

《实施方案》从加强科技金融服务机制、产品体系、专业能力和风控能力建设出发，提出20条措施。具体可以从以下三个方面概括：

加强科技金融服务机制建设

- 一是健全机构组织体系。鼓励金融机构结合实际完善科技金融服务内部管理架构。
- 二是优化内部考核和激励约束机制。适当提高科技金融相关指标在内部绩效考核中的占比。
- 三是做好科技创新重点领域和薄弱环节金融服务。鼓励金融机构加强对国家重大科技任务和科技型中小企业的金融支持。
- 四是完善科技金融服务生态体系。支持各级政府、科技型企业、金融机构、创业投资基金、第三方中介服务机构等共建多层次科技金融服务生态体系。

加强科技金融产品体系建设

- 一是加大科技信贷投放力度。加大科技型企业信用贷款和中长期贷款投放。
- 二是优化科技保险保障服务。引导保险公司健全重大技术攻关风险分散机制，提供覆盖科技创新活动全流程的保险产品。
- 三是推进科技金融政策试点。将金融资产投资公司股权投资试点，有序扩大至具备经济实力较强、科技企业数量较多、研发投入量较大、股权投资活跃等条件的地区。
- 四是加强与创业投资等机构合作。
- 五是支持科技型企业债券融资。

加强科技金融专业能力建设

- 一是强化数字赋能。鼓励金融机构研发数字化经营工具，增强企业识别和筛选能力，提升经营管理质效和风险防控水平。
- 二是健全科技金融风险分担机制。实施支持科技创新专项担保计划，通过组建共保体、再保险等方式分散科技保险风险。
- 三是促进企业信息共享。推动强化科技创新相关领域信息基础设施建设，为科技信贷评审和保险定价提供信息支持。
- 四是改进第三方中介服务。提供有公信力的科技咨询、科技价值评估、技术风险评价服务。

毕马威观察：

《实施方案》明确提出，未来五年内，银行业和保险业将加快构建同科技创新相适应的金融服务体制机制，逐步完善科技金融制度，专业化服务机制、产品体系、专业能力和风控能力不断完善。这表明银行业和保险业将更加注重科技的应用，通过数字化转型和智能化手段提升服务效率和风险管理能力，从而更好地服务于科技创新。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

《实施方案》的发布标志着我国银行业和保险业正加速向科技金融领域迈进。一方面，金融服务体系将全面重构与升级。银行业和保险业将加快构建与科技创新相匹配的金融服务体制机制，不断完善科技金融制度、专业化服务机制、产品体系以及风控能力。金融机构将更加注重科技赋能，通过数字化转型和智能化手段提升服务效率和风险管理水平，以更好地满足科技创新企业的金融需求。

另一方面，多元化金融生态的构建将成为重要方向。《实施方案》首次系统性地将银行、保险、创投、担保等多元主体纳入协同框架，推动形成“股债保贷”联动效应。银行将设立科技金融专营机构，保险机构将开发中断险、首台（套）重大装备保险等创新型险种，同时鼓励“投贷联动”“知识产权质押”等模式创新。这些措施将为科技型企业提供更精准、高效的金融支持，助力其在不同发展阶段获得所需资源。这些措施将帮助科技型企业获得更精准、高效的金融支持，旨在构建覆盖“初创期—成长期—成熟期”的全生命周期服务体系[14]。

趋势展望

2023年10月中央金融工作会议上，习近平总书记将科技金融列为“五篇大文章”之首，引导金融资源投向科技创新关键领域。这一立足发展实际的重要部署，明确了金融发展方向，也为金融服务实体经济提供了行动指南。当前，我国经济进入高质量发展阶段，科技创新已成为推动经济增长的核心动力。在此背景下，科技金融作为连接科技与金融的重要纽带，承担着支持科技创新、促进产业升级的重要使命。

近一年，监管机构在科技金融领域出台了多项政策法规，未来科技金融的发展将呈现以下趋势：

1. 政策支持持续加码，科技金融成为战略重点。随着我国创新驱动发展战略的深入推进，科技金融将在政策层面获得更大的支持。预计未来监管机构将进一步出台细化措施，推动科技金融与科技创新的深度融合。例如，可能会出台针对科技型中小企业的专项融资政策，或进一步扩大知识产权质押融资的适用范围。

2. 知识产权金融迎来新机遇，生态体系逐步完善。知识产权是科技企业的核心资产，其金融价值尚未得到充分挖掘。未来，随着试点工作的推进，知识产权质押融资、保险、证券化等金融工具的应用场景将不断拓展。同时，监管机构可能会推动建立统一的知识产权评估体系，降低金融机构开展知识产权金融业务的风险成本。

3. 数字化转型加速，科技金融产品和服务创新提速。数字技术的快速发展为科技金融带来了新的机遇。未来，金融机构将加快数字化转型步伐，通过大数据、人工智能、区块链等技术，开发更加智能化、个性化的科技金融产品。例如，基于企业专利数据的信用评估模型、基于区块链的知识产权质押融资平台等，都将成为科技金融创新的重要方向。

4. 风险防控与创新发展并重，构建可持续发展机制。在支持科技创新的同时，金融机构也需要关注风险防控。未来，监管机构可能会出台更加精细化的风险管理政策，引导金融机构建立科技金融风险分担机制。同时，鼓励金融机构与政府、保险公司、担保机构合作，构建多方参与的风险共担体系。

未来，在政策支持和市场驱动的双重作用下，科技金融将迎来更加广阔的发展空间。商业银行应抓住机遇，积极应对挑战，通过优化服务、创新产品、加强风控，为科技型企业的成长和发展提供有力的金融支持，为我国经济的高质量发展贡献力量。

[14] 打好“组合拳”以金融创新赋能科技自立自强——专家解读《银行业保险业科技金融高质量发展实施方案》，科技日报，2025年4月3日，https://www.stdaily.com/web/gdxw/2025-04/03/content_319175.html

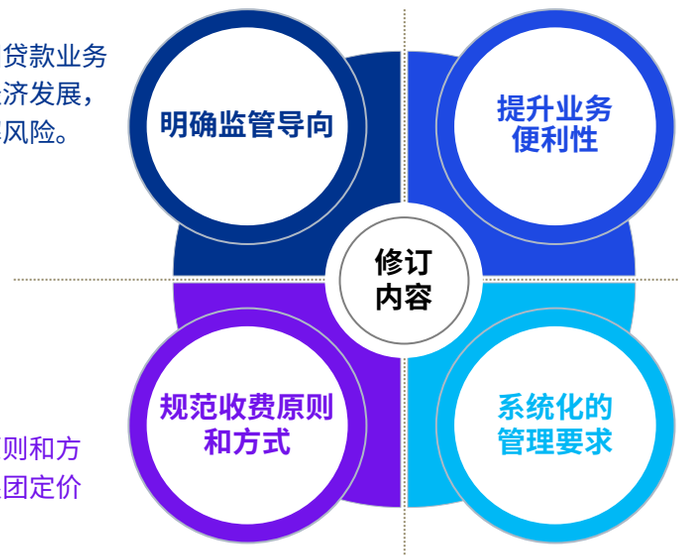
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

❖ 重点业务管理

金融监管总局出台办法规范银团贷款业务

2024年10月12日，金融监管总局对《银团贷款业务指引》（以下简称《指引》）进行了修订，形成了《银团贷款业务管理办法》（以下简称《贷款管理办法》），并正式发布。进一步优化完善银团贷款业务管理和监管，推动银团贷款业务规范健康发展，有效推动银行在为经济社会发展提供高质量金融供给的同时，强化同业合作、有效防范化解信用风险。

《贷款管理办法》共分为七章六十一条，包括总则、银团成员、银团贷款的发起和筹组、银团贷款合同、银团贷款管理、银团贷款转让交易和附则等部分。《贷款管理办法》重点修订的内容包括：



要求银行开展银团贷款业务要更好支持实体经济发展，同时有效防范化解风险。

丰富银团筹组模式、优化分销比例和二级市场转让规则，提升开展银团贷款业务的便利性。

规范银团收费的原则和方式，进一步完善银团定价机制。

对银团贷款管理提出了更为系统化的要求。

《贷款管理办法》主要从筹组模式、分销比例和二级市场转让等方面对银行开展银团贷款业务的要求进行了优化。

从筹组模式看，《指引》规定银团贷款应当基于相同条件，《贷款管理办法》则纳入分组银团模式，改变了当前银团模式较为单一的现状，提升银行开展银团贷款业务的积极性。银行可以通过期限、利率等贷款条件分组，在同一银团贷款合同中向客户提供不同条件的贷款。分组银团贷款一般不超过三个组别，各组别原则上需要两家或两家以上银行参加，仅有一家银行的组别不得超过一个，且应当设置统一的代理行。

从分销比例看，《贷款管理办法》按照兼顾效率和风险分散的原则，将单家银行担任牵头行时承贷份额和分销份额的原则下限分别由20%、50%调整为15%、30%；增加了对设置副牵头行、联合牵头行时的承贷份额要求，规定每家牵头行承贷份额原则上不得少于银团融资金额的10%，每家银行的承贷份额原则上不得高于70%。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

从二级市场转让看，《贷款管理办法》允许银行将银团贷款的余额或承贷额部分转让，但只能以未偿还的本金和利息整体按比例拆分形式进行。这能够进一步活跃银团贷款二级市场，释放沉淀的信贷资源。银行应根据相关监管规定，在银行业信贷资产登记流转中心等国家金融监督管理总局认可的信贷资产登记流转平台进行事前集中登记，并开展转让交易。

值得注意的是，《贷款管理办法》原则上禁止村镇银行参与银团贷款发放，这将对村镇银行的业务范围和服务能力产生影响，同时也可能推动其探索其他贷款业务领域。

毕马威观察：

从风险管理和业务发展的角度，《贷款管理办法》具有多重积极意义。一方面，《贷款管理办法》通过引入分组银团模式，允许银行根据不同贷款条件提供多样化方案，这将促使银行优化业务策略，创新产品设计，以更精准地服务市场需求并增强竞争力。另一方面，《贷款管理办法》允许银行部分转让银团贷款余额或承贷额，有助于分散信贷风险，改善信贷结构。通过规范银团贷款业务，可以促使银行业更加合理地分配信贷资源，降低单一银行承担过大风险的可能性。

为了更好发展银团贷款业务，银行应建立健全银团贷款风险管理制度，加强贷前尽职调查，强化贷后管理，有效防范化解信贷风险。同时，银行还要加强银团贷款专业能力，组建专门的银团贷款业务团队，提升从业人员的专业素养和业务能力，合理科学地设计银团融资结构，通过期限、利率等贷款条件的分组，设计分组银团贷款，满足不同借款人的需求，推动银团贷款业务不断发展壮大，成为支持实体企业的坚强信贷后盾。

金融监管总局出台举措助力提振消费

为深入贯彻落实中央经济工作会议精神，落实党中央、国务院关于提振消费专项行动的工作要求，金融监管总局在2025年3月14日印发《关于发展消费金融助力提振消费的通知》（以下简称《提振消费通知》），要求发展消费金融，助力提振消费，旨在更好满足消费领域金融需求，切实增强人民群众的获得感和满意度。

金融监管总局从丰富金融产品、便利金融服务、营造良好消费环境出发，提出优化消费金融政策的具体举措。金融支持提振消费的主要内容包括：

增加消费金融供给

金融机构要围绕扩大商品消费、发展服务消费和培育新型消费，丰富完善金融产品和服务。针对数字、绿色、智能等新型消费场景，量身定制金融产品，更好满足个性化、多样化金融需求，不断强化数字赋能，增强消费金融服务的适配性和便利度。加大对批发零售、住宿餐饮、文化旅游、教育培训、健康养老等消费服务行业的信贷投放，支持消费供给主体健康发展。

优化消费金融环境

银行业金融机构要规范消费贷款合同条款，明示最终综合融资成本。用好金融产品查询平台和金融消费者保护服务平台，便利消费者查询使用。推进消费场景支付便利化，满足老年人、外籍来华人员等群体支付服务需求。完善金融消费纠纷多元化解决机制，妥善解决消费金融纠纷。加大对扰乱市场秩序、侵害金融消费者权益等行为的联合惩处和打击力度。

优化消费金融管理

鼓励银行业金融机构在风险可控前提下，加大个人消费贷款投放力度，合理设置消费贷款额度、期限、利率，优化资源配置。完善个人消费贷款尽职免责要求。在有效核实身份、风险可控前提下，探索开展线上开立和激活信用卡业务。

开展个人消费贷款纾困

银行业金融机构可根据借款人信用记录、还款保障，针对暂时遇到困难的借款人，合理商定贷款偿还的期限、频次。根据借款人申请，经审核合格后为符合条件的借款人提供续贷支持。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

《提振消费通知》一方面从消费者角度，通过鼓励金融机构量身定制金融产品，满足个性化、多样化金融需求，合理设置消费贷款额度、期限、利率等，提升供需匹配度，另一方面从金融机构角度，通过完善个人消费贷款尽职免责要求等，促进金融机构“敢贷”“能贷”。

毕马威观察：

《提振消费通知》将进一步推动消费金融的快速发展，有助于吸引商业银行、消费金融公司、互联网金融公司等多类金融机构的加入。这也加剧市场竞争，可能导致市场份额日益向具有技术优势、客户资源优势和成本控制能力的金融机构集中。建议金融机构根据消费者需求和自身优势，设计适配的消费金融产品，优化业务流程，提升用户体验。

伴随着《提振消费通知》等提振消费政策的陆续出台和完善，消费金融未来预计将迎来高速发展阶段，金融机构一方面需要确保业务模式符合监管要求，另一方面需要关注消费金融资产质量，避免因为风险偏好激进或风控机制不到位增加风险敞口。

金融监管总局进一步规范商业银行代理销售业务

2025年3月21日，金融监管总局发布《商业银行代理销售业务管理办法》（以下简称《代销管理办法》）。《代销管理办法》的制定有利于加强对商业银行代理销售业务的监督管理，促进代理销售业务健康有序发展。

《办法》共八章54条，对商业银行影响较大的内容主要包括：

- 牵头管理部门：应明确履行代销业务管理职责的部门，由其牵头组织并督促指导相关部门开展代销工作。
- 合作机构管理：合作机构实行名单制管理，确定合作机构资质审查标准，明确准入条件和程序，建立并有效实施对合作机构的尽职调查、评估和审批制度。对于已经准入的合作机构，商业银行应当加强日常管理，定期对其进行审查评估。应当建立合作机构退出机制，及时对存在严重违规行为、重大风险或者其他不符合持续合作标准的机构实施退出，并平稳有序做好存量产品的客户服务。
- 代销产品管理：对代销产品开展尽职调查，全面了解产品情况，对产品信息的真实性、准确性、完整性进行核实，结合本机构的客群特征、销售渠道、销售人员、信息系统等情况，形成独立、客观的准入意见。应当针对同类产品制定一致的代销产品展示规则。
- 资产管理产品的特殊规定：在对资产管理产品进行准入审查时，如该产品投向非标准化债权类资产、未上市企业股权、私募投资基金，或者聘请私募基金管理人担任投资顾问，商业银行应当由代销业务管理、风险管理、法律合规、金融消费者保护等部门进行综合评估，并获得本行高级管理层批准。对于前款所提投向私募投资基金，或者聘请私募基金管理人担任投资顾问的代销产品，商业银行产品准入标准应当包括但不限于：其私募基金管理人管理的私募股权投资基金规模合计不低于五亿元、管理的私募证券投资基金规模合计不低于三亿元，在中国证券投资基金业协会登记不少于三年，近三年内未受到行政处罚和中国证券投资基金业协会纪律处分。
- 消费者权益保护：应在合作机构准入、代销产品准入、宣传推介和销售等环节开展消费者权益保护审查，从源头上防范侵害金融消费者合法权益行为发生。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

对照2016年《中国银监会关于规范商业银行代理销售业务的通知》（以下简称《规范代销通知》），本次《代销管理办法》的主要变化为：

一是新增部分整体要求，如坚持“了解产品”和“了解客户”的经营理念，代销产品实行准入制管理，建立健全代理销售全流程监测和管理机制，存续期管理，持续加强客户服务等。

二是结合近期新的风险特征与监管要求，强化了客户信息保护、网络和数据安全、消费者权益保护、电子渠道等方面的规定。

三是大幅修改了资产管理类产品的管理要求，整体更加细致、严格。

四是明确对于违法违规行为，商业银行和合作机构均需承担法律责任。

五是开展代销业务的其他银行业金融机构范围中删除了汽车金融公司、消费金融公司。

毕马威观察：

《代销管理办法》大幅强化了商业银行在代理销售业务中的主动管理作用，包括设立牵头部门，针对各关键环节建立管理体系与工作机制，对合作机构实行名单制管理，明确其准入条件和退出机制；严格开展代销产品尽职调查、资产管理产品准入审查、渠道管理和存续期合作机构履职管理等。实务中将显著抬升代理销售业务、合作机构和代销产品的整体门槛和运营成本，有利于构建并维护公平、规范的市场竞争环境，推动代理销售业务高质量发展。

针对资产管理产品的机构准入审查，产品尽职调查、产品准入审查、产品展示规则、客户风险承受能力评估、产品风险评级、销售渠道及销售行为管理、合作机构信息披露，以及存量产品过渡化解等全流程环节提出了规范性要求，大幅提升了资产管理产品的代销门槛，并对资产管理产品的投资方向进行了约束和差异化限制。

本次《代销管理办法》对代理销售业务管理体系及关键环节提出多项更新要求，要求商业银行依据新规对其内部管理体系进行重新审视和优化；同时，需对存量代理销售产品开展排查，做好产品的过渡与化解。

趋势展望

过去一年，金融监管机构根据国家战略部署与市场变化，积极推出扶持政策或业务新规，推动行业规范发展。在银团贷款领域，《贷款管理办法》的出台标志着传统银团贷款模式迎来革新。新规通过引入分组银团、降低分销比例等创新机制，有效解决了传统模式单一、分销门槛过高等痛点，显著提升了银团贷款的筹组效率。这一改革不仅为中小银行参与大型项目提供了差异化路径，也为借款企业创造了更多融资便利。特别是分组银团模式下，企业可实现贷款条件的定制化（如绿色贷款单独分组），同时得益于收费透明化与分销竞争机制，综合融资成本有望进一步下降。在代理销售领域，《代销管理办法》针对近十年来代销业务风险特征与变化，从商业银行端入手，通过规范合作机构管理、代销产品管理、销售行为管理、消费者权益保护等机制，推动行业健康有序发展。

近期金融监管机构积极响应党中央、国务院号召，密集出台“金融支持消费”类政策，助力扩内需、稳增长。通过货币政策与财政政策协同发力，消费信贷需求持续增长。具体来看，人民银行通过降准降息释放长期流动性，增加金融机构可贷资金规模，降低资金成本；财政部门则通过财政贴息、消费券发放等方式，刺激消费需求，带动相关产业对消费信贷的需求。消费信贷作为连接金融服务与居民消费的重要纽带，将在提振消费、扩大内需中发挥更大作用。未来，随着金融监管总局联合各部门优化消费金融供给与管理，消费金融环境将进一步改善，个人消费贷款服务也将更加完善。

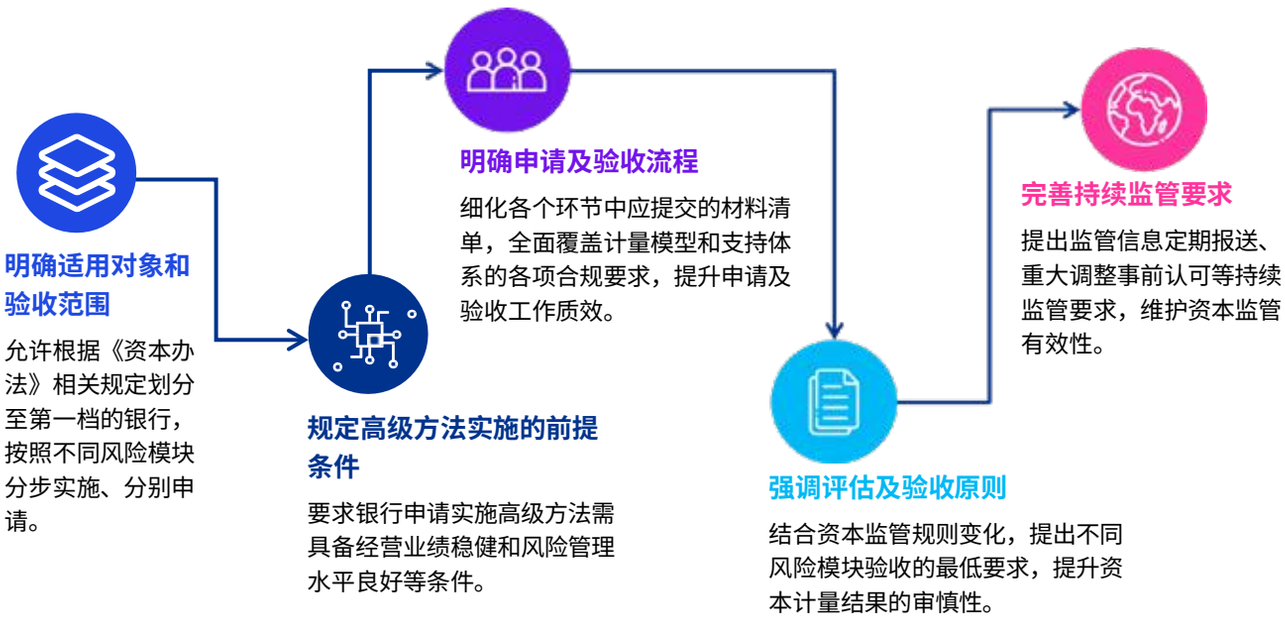
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

❖ 资本管理与不良资产管理

金融监管总局推进资本计量高级方法工作，提高银行风险管理水平和管理精细化

为深入贯彻中央金融工作会议精神，进一步加强商业银行资本监管，2024年11月1日，金融监管总局印发《商业银行实施资本计量高级方法申请及验收规定》（以下简称《验收规定》）。作为《商业银行资本管理办法》的配套文件，《验收规定》进一步明确银行实施高级计量方法的验收流程和监管要求，为银行高级方法申请和验收工作有序开展提供制度依据和行动指南。

《验收规定》共七章四十七条，主要内容包括：



《验收规定》高级方法提升资本计量与风险管理精细化，高级方法允许银行使用内部模型自行估计风险参数来计量资本，相较于标准方法，这种方法能够提升资本计量的精细化程度。通过引入高级方法，银行可以更准确地反映其真实风险状况，从而提高风险管理水平。此外，高级方法的实施还鼓励银行提升数据基础和质量，强化系统整合和自动化程度，促进银行管理的科学化和精细化。这不仅有助于银行完善全面风险管理体系，也有助于提升全行业的管理质量和经营质量。

毕马威观察：

《验收规定》明确规定了银行实施高级计量方法的验收流程和监管要求，为商业银行申请和验收高级方法提供了制度依据和操作指南。验收流程包含多个关键环节，如审核申请材料的真实性和完整性、制定验收方案、开展现场验收、撰写验收报告以及最后与银行管理层沟通验收意见等，这些严格规范的流程不仅确保了高级方法实施过程的透明化和规范化，还能够持续跟踪监测银行在并行期内的改进情况。通过这一系列措施，监管部门能够全面评估商业银行是否具备实施高级方法的资质，并确保其在实际运用中符合监管要求。

总体来看，《验收规定》对银行业具有重要影响，有助于提升风险管理水平、优化资本配置和资产结构。银行若具备良好的公司治理、风险管理、内部控制、稳健经营、数据治理和信息系统，可使用内部模型实施资本计量高级方法。这促使商业银行完善全面风险管理体系，提升数据质量和系统整合能力，形成基于风险量化决策机制。同时，银行能更科学地制定资本规划，优化资本配置，通过精准计量提高资本使用效率，确保充分覆盖各类风险。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融监管总局出台办法推动不良资产业务管理，有效盘活存量资金和规范风险

2024年11月15日，金融监管总局发布《金融资产管理公司不良资产业务管理办法》（以下简称《不良资产管理办法》）。《不良资产管理办法》出台是深入贯彻落实中央金融工作会议精神的重要举措，有利于引导金融资产管理公司专注不良资产主业，提高收购、管理、处置专业能力，发挥金融救助和逆周期调节功能，为新形势下防范和化解金融风险、支持实体经济发展发挥积极作用。

《不良资产管理办法》共设8章70条，包括总则、不良资产收购、不良资产管理、不良资产处置、其他与不良资产相关业务、风险管理、监督管理、附则，主要内容包括：

01 聚焦主责主业

有序拓宽金融不良资产收购范围，明确细化可收购的非金融机构不良资产标准，引导金融资产管理公司坚守不良资产主阵地，提高收购、管理、处置专业能力，加快不良资产出清，更好发挥金融风险“防火墙”和维护金融安全“稳定器”的功能作用。

02 规范业务流程

细化不良资产收购、管理、处置全流程的操作规范，明确尽职调查、处置定价、处置公告等关键环节的监管要求，推动金融资产管理公司强化管理、规范运作，兼顾资产价值、经济价值和社会价值综合平衡。

03 强化风险防控

要求金融资产管理公司建立健全审批决策机制，加强对不良资产收购、管理、处置各流程环节的内部风控和监督制约，切实防范道德风险。

04 提高综合化服务水平

规定金融资产管理公司可结合自身资源禀赋和比较竞争优势，开展围绕不良资产相关的咨询顾问、受托处置等轻资产业务，综合运用多种手段助力金融和实体经济风险出清，服务经济高质量发展。

《不良资产管理办法》显著扩大了金融资产管理公司可收购的不良资产范围，包括金融机构持有的重组资产、已发生信用减值的资产、账销案存资产等，以及非金融机构的不良资产。同时，新规还允许金融资产管理公司开展围绕不良资产相关的咨询顾问、受托处置等轻资产业务，推动业务多元化和“轻资本”转型。这一变化是对近年来金融机构资产结构变化的响应，有效提高不良资产的流动性，为金融资产管理公司提供更广阔的发展空间，也可将更多的信贷资源投入到重点领域[15]。

毕马威观察：

金融资产管理公司是处置金融机构不良资产的一类重要金融机构。《不良资产管理办法》拓宽了金融资产管理公司的业务范围，允许其收购更多类型的资产并开展轻资产业务，为其创造了更大的市场空间和业务机会。同时，《不良资产管理办法》要求金融资产管理公司强化管理能力，确保管理体系与业务规模、复杂程度相匹配。此外，《不良资产管理办法》规范了不良资产收购处置的全流程管理，明确了风险责任、授权管理、审批制度、内部检查、后期管理、档案管理和信息系统等关键环节的具体要求，并提出“评处分离”“审处分离”等权责分离原则。金融资产管理公司需据此优化风险管理体系，提升全流程风险管理的质效。

[15] 金融监管总局：有序拓宽金融资产管理公司金融不良资产收购范围，央广网，2024年11月16日
https://finance.cnr.cn/cjtt/20241116/t20241116_526978139.shtml

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

趋势展望

近年来，在经济结构调整和产业升级的大背景下，金融机构在资本补充、风险缓释以及不良资产处置等方面的需求日益迫切。为了防范系统性金融风险，适应行业发展的新要求，督促金融机构提升自身风险抵御能力，监管机构也在积极完善监管体系，明确监管要求。

从资本管理领域看，《商业银行资本管理办法》《资本管理验收规定》等新规相继出台，推动银行资本管理更加规范。在政策落实方面，金融监管总局通过组织专题培训、制定实施细则、开展监管验收等方式，推动资本管理新规在金融机构中的落地实施。例如《资本管理验收规定》监管部门要求银行定期提交资本管理报告，并对其资本充足率、风险加权资产等指标进行严格考核。在外部环境不确定性增大，内部经济循环挑战增多的情况下，资本管理作为科学引导资源配置的工具，以及业务发展的重要约束手段，将助力商业银行提升自身的风险抵御能力。

从不良资产管理领域看，金融监管总局连续发布《不良资产管理办法》《关于促进金融资产管理公司高质量发展提升监管质效的指导意见》等。近期为加强逆周期布局，金融监管机构高度关注金融资产管理公司的高质量发展，以发挥其在金融生态中的独特作用与专长，协助金融机构加速化解风险，盘活业务与资源，更好地服务实体经济。

从落实情况来看，政策效果已初步显现。一方面，银行资本充足率普遍提升，资本质量持续优化，风险抵御能力显著增强；另一方面，不良资产处置效率明显提高，存量不良资产逐步压降，金融体系的健康性得到改善。同时，资本管理与不良资产管理的协同效应逐步显现，为银行业稳健发展提供了有力支撑。

展望未来，资本管理与不良资产管理领域将朝着更加专业化、精细化的方向发展。一方面，行业标准将进一步细化，资本管理的精准性和有效性将持续提升；另一方面，不良资产处置将更加注重市场化、多元化，结构性工具的运用将更加精准。同时，在数字化转型的推动下，资本管理与不良资产管理的智能化水平也将不断提升，为银行业高质量发展注入新动能。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

热点话题

智能·协同·演化：银行业价值链重塑与模式蜕变

2025年的中国银行业正站在一个历史性的转折点上。全球经济格局的深刻变化、国内经济结构的调整以及科技的迅猛发展，共同推动我国商业银行的深刻变革与创新。面对盈利能力持续承压、客户需求多元化及技术迭代加速等多重挑战，银行业必须以全新的视角和策略来应对这一复杂多变的环境。

我们将以热点话题的形式，紧密围绕“AI战略与实践”“业务创新与精细化管理”以及“全面风险管理与合规”这三大热点领域，探讨银行业在新时代背景下所面临的转型路径与发展逻辑。我们希望本报告不仅为行业从业者提供参考，也为监管机构和政策制定者提供前瞻性的洞察视角。

特别值得注意的是，这三大热点领域并非孤立存在，而是形成了相互赋能的价值闭环。数字化经营沉淀的数据资产，为AI应用提供了充足的养料。AI技术增强了经营效率与风险管控能力，在AI加持下的风险与合规管理，则为智慧银行经营探索划定了安全边界。这种“智能—经营—合规”的联动模式，不仅重塑了银行价值链，更加速了银行业生态系统的演化进程。

由此可见，中国银行业的变革已不再局限于单一技术突破或局部流程优化，而是迈向更深层次的系统性重构。此轮变革正逐步从独立演进走向深度融合，在战略、组织与业务层面形成强大的协同效应。推动银行业的运营模式、服务场景与价值创造机制的颠覆性跃升，我们总结出以下主要趋势：

1. 银行价值链正在深度重塑。数据成为重要的经营要素，AI成为核心生产力，合规治理则作为机制保障，共同驱动银行业向“智能化、数字化、多元化”的方向迈进。

2. 银行生态系统正在加速演化。催生了新型的业务形态和服务模式，不仅提升了金融服务实体经济的能力，也极大的拓展了商业银行的业务半径。

3. 银行组织模式正在全面重构。正在打破传统管理壁垒，驱动银行建立跨职能的协作机制，进一步加强了商业银行应对复杂环境的战略韧性。

最后，我们深刻的认识到，当今正在经历的银行业变革，并不是新技术的静态叠加，而是一个自我迭代的动态演化过程。在接下来的热点话题章节中，将结合具体业务场景、技术路径与实施策略等内容进行深入探讨。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

智启未来——
AI战略与实践

银行AI战略与大模型演进

柳晓光
“智慧之光”数智化解决方案主管合伙人
毕马威中国

特别鸣谢：孙箐阳

当前，大模型技术发展呈现出基础资源跃迁、模型演进主线、应用场景深化、生态格局重构的四大趋势。银行业正以前所未有的决心和速度拥抱大模型技术，战略驱动与价值导向成为布局新兴AI场景的双轮驱动力。领先的金融机构已经意识到，人工智能的真正价值不仅在于降低成本，更在于通过提供智能化的产品和服务，无缝嵌入生态系统，从而以前所未有的方式吸引和服务客户，最终实现收入的增长。这种转变促使越来越多的银行采取“人工智能优先”的战略。

基础资源跃迁：从追求规模到优化结构	模型演进主线：后训练推理范式崛起	应用场景深化：从概念验证走向价值实现	生态格局重构：开源闭源的博弈、主权AI的竞争
算力需求发生结构性变化，并催生了“AI工厂”等新型基础设施	强化学习正在引领大模型技术演进，推动人机协作范式革新	企业级应用进一步聚焦人机协作与价值创造	开源与闭源的博弈，从技术路线之争过渡生态主导权争夺
数据要素发展从“数据规模驱动”转向“数据价值密度驱动”	大模型正向着更强的推理能力和多模态交互能力方向发展	智能体成为应用形态共识，正逐步从单体智能向群体协作演进	全球人工智能的发展和治理格局加速演变

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

01 银行业大模型应用建设概况：能力渗透率显著提升，应用审慎推进

中国银行业在大模型落地应用方面走在前列，应用范围已经从国有大行、股份制银行迅速扩展到头部区域性银行。目前，国有大行和股份制银行已全面启动大模型应用建设，并在前、中、后台均有正式投产的应用案例。国有大行凭借雄厚的资金与技术积累，更注重技术的全栈掌控，旨在通过构建自主可控的技术体系，满足自身多样化的业务需求，进而提升核心竞争力。在此过程中，他们积极与华为、清华、中科院等国内顶尖机构开展深度合作，共同推进计算资源、计算调度与模型能力的全栈信创建设；股份制银行则展现出更为灵活多样的建设模式，它们在探索的宽度与广度上均取得了显著进展；区域性银行虽然起步较晚，但基于战略与价值驱动的探索热情同样高涨。目前，约80%的区域性银行涉足大模型领域，多数仍处于实验室阶段或全行范围内的“Agent”demo竞比阶段，少数城商行在代码助手、知识库问答、智能问数等场景中进行小范围试点应用。

海外金融业，特别是美国金融机构，在AI大模型应用方面展现出更强的主动性和规模化落地能力，倾向于优先将大模型部署于核心业务场景，如智能定价、流动性管理等，并逐步拓展至内部运营。值得注意的是，部分美国银行已将大模型驱动的智能投顾等直接面向客户的服务嵌入业务流程，体现了基于人机协同的“技术直连用户”模式。总体而言，国际领先金融机构在大模型的应用广度与深度上已形成先发优势，更注重技术整合与业务创新的协同演进。

02 银行业大模型应用建设模式：以实际效益为导向，建设方式渐进收敛

面对大模型热潮，银行业正积极探索适合自身的应用建设模式，并呈现出以投入产出效率（ROI）为导向的渐进收敛趋势：聚焦能力建设方式、应用部署方式、应用落地路径三大领域，逐步形成了几种较为普遍且更注重实际效益的建设模式。

表 1 大模型能力建设方式（以下建设方式亦可混合并行）

能力建设方式	技术特征	适用场景
端到端自建	全栈自主可控，需大规模算力基建与专业团队支撑	强监管、战略引领的能力建设/领域能力的价值深化
专有模型开发	基于闭源/开源基模进行领域微调，数据安全与性能平衡	战略引领的能力建设/领域能力的价值深化
Agent编排平台	多模型协同调度，实现复杂业务逻辑的动态组合	复杂场景创新试验
API调用模式	按需付费的敏捷试验，适合非敏感场景快速验证	轻型应用探索/试验
成熟方案采购	即插即用的行业解决方案，缩短价值兑现周期	中小机构数智能力补足

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

表 2 大模型应用部署方式

应用部署方式	方式特性	适用场景
本地数据中心	全流程封闭式管理，数据零外传	全量
私有云+ 本地混合部署	训练上云，推理本地，实现计算弹性与数据安全平衡	全量
团体云+ 本地混合部署	训练上云，推理本地，利用联邦学习技术共同训练大模型，保障数据隐私和安全	非核心系统或非强监管场景（建议）
公有云+本地生产	云端原型验证，本地化部署成熟方案	仅使用公开数据或领域数据的MVP验证/demo试验/Agent探索

面向应用落地路径，总体可分为模型训练、模型应用与模型协同。

表 3 大模型应用落地路径

应用落地路径	方式特性
模型训练侧	分布式并行计算框架构成算力基座，结合混合精度训练、梯度压缩算法等优化方案，配合参数高效微调技术，有效提升训练效率并控制模型规模，形成从通用基座到垂直领域模型的集约化构建路径。当前大模型训练包含预训练基座构建、监督微调（SFT）和人类反馈强化学习（RLHF）三大环节，银行业普遍采用基座模型实施领域知识注入与价值观对齐，仅少数头部机构具备千亿级模型从零预训练的算力储备。
模型应用侧	检索增强生成（RAG）技术通过融合向量数据库与行业知识图谱，构建"数据检索-知识增强-智能生成"动态闭环，成为可信金融大模型落地的核心支撑。该技术突破模型静态知识局限，使实时数据更新可缓解生成内容的时效偏差与事实错误。当前，金融领域超80%的智能投研、监管合规场景依赖RAG实现业务落地，而仅依赖提示词工程的原生大模型受制于训练数据时效性，难以满足高频市场分析需求。
模型协同侧	领先机构正构建智能异构模型协同管理平台，通过动态调度中枢实现大小模型有机协同。平台基于实时流量监测与资源调度算法，精准识别请求复杂度并在不同规模模型间毫秒级切换，平衡分析深度与算力消耗。其动态平衡机制可依据容错阈值与成本约束自主配置最优模型组合，创新知识蒸馏机制将大模型输出反哺小模型训练，形成持续优化闭环。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融机构对模型协同的需求源于业务场景的差异化特性：

- 生成式模型的大小协同：在资讯摘要、格式文本生成等低复杂度场景中，70B参数模型凭借其快速响应与低成本优势，可覆盖90%以上的标准化需求。但当涉及投资策略推演、风险因子关联分析等高阶任务时，671B参数大模型展现出的深度推理能力和知识泛化优势。这种效能差异驱动机构构建弹性化的模型协同体系，既避免为简单任务过度配置计算资源，又能确保关键业务获得充足算力支持。
- 决策式模型与生成式模型的多模协同：在信用评分、高频交易等结构化数据处理场景，随机森林、梯度提升树等经典算法仍保持显著优势。通过构建混合模型协同框架，平台可将传统机器学习模型的精准特征提取能力与大模型的语义理解优势相结合，在舆情事件影响评估等复合型任务中，使分析结果的准确率大幅提升。这种多层次技术融合不仅突破单一模型的能力边界，更形成具备自我演进能力的智能生态系统。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03 银行业大模型应用建设全景：全面渗透金融业前中后台应用

大模型正全面渗透至银行业务的前、中、后台，带来前所未有的效率提升与创新突破，其应用实践呈现分层深化、增强融合与价值重构的特点。

此处应用未覆盖全银行业态，将随着技术与业态发展持续更新

信息来源于全行业已建设或正在建设场景

通用工具　前台业务提升　中台精益管理　后台经营决策

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融业大模型行业实践特征

应用场景梯次落地

- **通用工具：**通用工具类应用是金融落地大模型的首选，主要用于提升内部工作流程效率，例如自动化办公、会议助手等，这类应用多聚焦于内部场景；
- **前台业务提升：**受限于模型可控性和投资回报率等因素，多数仍处于实验室或小规模试点阶段，少部分试点采用传统AI与人工协同的方式部署；
- **中台精益管理：**中台应用更多由金融机构自建或与科技厂商合作开发。面向风险管理，其为银行重点探索、研究与试点推广方向；
- **后台经营决策：**大模型正深度融入后台开发，全面提升数据治理、代码管理等领域的能力。一些头部机构已将代码生成类应用作为首个颠覆式创新场景进行实践；

技术路线不断拓展

- **知识增强：**“知识图谱/知识库+大模型”是当前主要的落地技术路线，持续深化，以确定性的知识体系，来弥补不确定性的概率模型与幻觉率高的推理模型带来的结果不可控性；
- **协同智能：**单智能体应用已开展大规模试点。基于流程编排的多智能体协同尚处于实验阶段，但其被认为是下一代AI应用的重要承载形式；
- **多模态融合：**音频、视频生成和任意模态转换等新兴应用正在兴起，预计到2025年末，多模态协同应用将在企业中逐步涌现；
- **大模型与机器学习融合：**复杂场景下，大小模型融合正成为主流解决方案，人工智能的战略地位再次凸显。

应用场景迭代升级

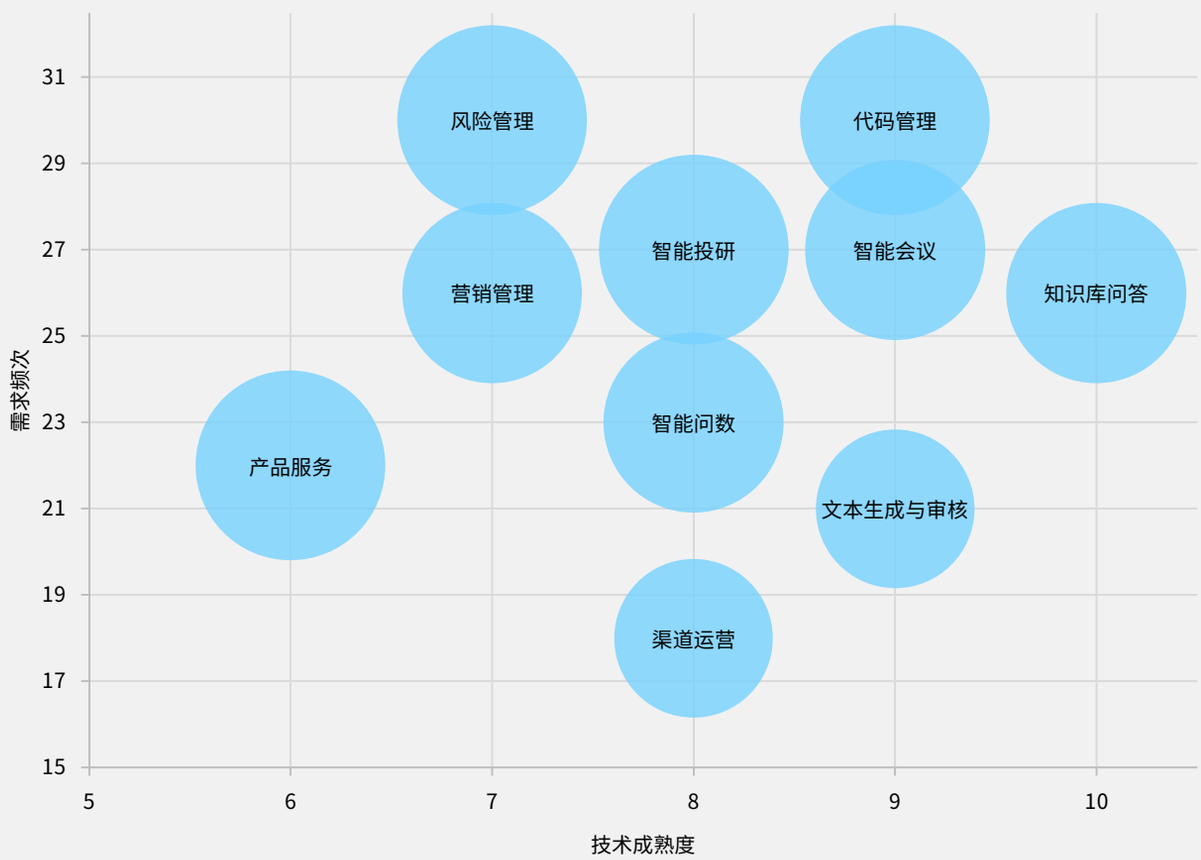
- **高价值场景应用深化：**风险管理和代码管理等领域的应用需求和场景价值显著提升，应用深度不断拓展；
- **新兴场景快速崛起：**智能投顾、舆情分析、知识库问答、产品服务等新兴场景涌现，体现了大模型在多模态数据处理与推理决策支持方面的独特价值；
- **部分场景应用收缩：**渠道运营场景的需求频次和场景价值较一年前有所下降，基于ROI的落地评估愈加重要，大模型建设热潮中亦存理性。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

04 银行业大模型应用路线：从效率提升工具逐步向价值创造引擎演进

尽管大模型应用正从效率提升工具向价值创造引擎演进，但场景落地仍面临核心制约因素，主要是“可控性”“可解释性”与“投入产出比”。受此影响，当前趋近成熟的应用模式主要集中在“降本增效”（如办公管理）和“生产力革命”（如AI生成营销文案、分析报告等）；面向“流程重构”类，部分场景已经过验证且投产，部分场景仍处于探索的中间状态（如知识库问答类Agent、智能问数类Agent已经验证且投产，投研Agent、风控Agent仍处于探索阶段）；而涉及“模式创新”及“颠覆性变革”的应用模式仍处于探索或未经验证阶段，银行业目前多在流程重构层面进行探索。

大模型在金融业的应用路线图（截至2025.04）



● *场景价值，与半径大小成正比*

---→ *应用路线，横纵坐标的线性表现*

▪ *需求频次：共30个需求方（样本量）*

▪ *技术成熟度：以可商用作为技术成熟度高的标准*

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

05 银行业大模型的核心挑战与应对举措

尽管引入人工智能已被银行业广泛认可为提升运营效率和客户体验的关键驱动力，大模型技术正以颠覆性姿态重塑金融业态，但其落地过程面临多维挑战。

挑战一

高价值数据资源的碎片化沉淀与模型训练所需的规模化、高质量语料供给不足之间存在的失衡

银行数据常呈碎片化状态。结构化数据治理尚未与业务体系深入融合，海量贷款审批材料、贸易融资单据等非结构化数据价值未被充分释放，且缺乏面向复杂银行业务（如信贷审批逻辑、投资策略分析）的CoT（思维链）推理数据集。数据主权与合规风险更使跨机构及跨境数据共享受阻。这些因素共同导致AI模型在信贷风控、交易反欺诈等垂直领域性能受限，金融产品与服务创新滞后，并累积操作风险与合规风险。

对策

规划建设“湖仓一体”平台整合账户、交易等多模态数据，推行主动数据治理；利用专家经验生成合成数据，为智能投研、反欺诈等领域建“场景化语料工厂”；积极采用联邦学习等隐私计算技术，在满足相关合规要求前提下，实现客户信用评估、风险联防联控等场景的“可用不可见”数据协作。

挑战二

金融机构在大模型应用上面临着战略规划不清晰和价值验证困难的双重挑战，导致资源浪费和投资失衡

头部银行呈现单点多头建设态势，扎根于技术视野过深，缺乏基于全盘数据资产、业务价值的全局化、系统化的路径设计，可重用组件的抽象与建设较为困难；中小银行则对技术与需求适配性缺乏判断力，且对AI如何深度赋能银行核心业务的规划尚不清晰。同时，由于大模型应用场景价值量化体系未成熟，算力等隐性成本高昂，且易忽视其在提升客户体验、优化风险管理体系等方面的长期战略价值。这导致AI项目可能重复建设，或因价值不明而投资失衡。

对策

从银行整体经营战略出发，制定与银行业务场景紧密结合的AI应用蓝图，同时按需选定建设模式与落地路径，以适度建设原则迭代投入；建立AI项目全生命周期成本核算与跨部门分摊机制，构建如信贷审批通过率、不良贷款率改善等量化效益评估指标。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

挑战三

银行业务对低幻觉、强可控AI的严苛要求

银行业务对准确性要求极高，AI模型的“幻觉”问题后果严重。金融数据的专业性与复杂性、金融知识与监管政策的快速迭代、以及对跨账户、跨市场信息综合推理的困难，都加剧了AI幻觉风险，比如错误的授信决策、投资组合风险暴露即可引发资产损失、监管处罚和声誉危机。

对策

技术层面，采用RAG（检索增强生成）引入最新市场数据与监管政策；通过偏好对齐技术确保AI生成的内容符合金融法规；引入模型反思与协同策略提升分析准确性。同时以管理机制兜底，建立针对AI输出结果的多层次安全检查与人工审核机制，特别是在核心交易、大额授信等关键环节，形成“AI+人工”决策闭环。

挑战四

银行人才与组织敏捷性的新挑战

既懂AI算法又深谙银行风险管理、合规内控或特定金融产品的复合型人才稀缺。技术团队对银行核心业务逻辑理解不足，业务部门难以评估AI技术方案；组织层面，AI战略价值探索常缺乏强力跨部门统筹，场景价值的敏捷创新单元未有效建立。这些易造成人才结构失衡、敏捷能力缺失及项目失败率高升。

对策

推行技术与业务双向嵌入机制及产学研合作，培育复合型人才；重构敏捷组织，设立高层AI战略委员会，并在业务与科技间组建“场景突击队”或AI卓越中心（AICoE），针对具体业务痛点进行敏捷开发。同时采用MVP（最小可行产品）模式快速上线速赢场景核心功能，快速迭代优化。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

06 展望未来，大模型将驱动银行业迎来范式革命，呈现五大趋势

1. 专家级金融能力逐步下沉和普惠：开源生态加速技术民主化，金融大模型应用门槛降低，专家级金融能力下沉与普惠。例如：
   - 复杂的投资研究分析、精密的风险建模、专业的合规文本解读，乃至高度定制化的财富管理策略，将借助大模型变得更加普及；
   - 先进且易于接入的AI模型将为小型机构乃至个人投资者提供前所未有的分析和决策支持工具。这将对依赖信息不对称和专家服务的传统盈利模式构成挑战，可能引发行业结构的深刻调整。
2. 人机协同深度融入金融运营与管理：AI驱动运营自动化与智能化升级，人类转向策略制定与决策监督，从业者需强化AI协作与伦理管理能力。例如：
   - 在信贷审批、交易清算等核心流程中，AI将承担更多的数据处理、模式识别、风险评估和初步决策建议工作；在投资分析、风险预警、客户服务等领域，AI强大的数据处理和预测能力将为人类专家提供更精准、高效的决策支持；
   - 专注于设定目标、监督AI运行、处理异常情况、进行关键判断，并负责维护客户信任和伦理规范；人类独有的批判性思维、创造力、同理心、伦理判断以及建立信任关系的能力，其价值将更加凸显。
3. 金融产品与服务的“实时、动态、超个性化”：多模态大模型融合重构金融服务逻辑，服务范式从“功能实现”到“体验重构”跃迁，“数字员工”升级为“金融数字伙伴”。例如：
   - 在远程视频服务中，结合声纹和行为分析辅助身份验证和风险评估；在智能投顾交互中，通过理解客户的语气和表达，动态调整沟通策略和产品推荐；
   - 投资组合则会随市场波动与投资者情绪变化自动再平衡；
   - 人格化的生态金融工具将使得数字人成为有温度的金融伙伴。
4. “数据精炼”与“数据协同”成为AI应用核心竞争力：从“数据规模”到“数据价值密度”，通过构建领域知识图谱、优化特定任务数据集（如利用思维链CoT方法构建的推理数据集）等方式，提升数据的价值密度，使模型具备更强的专业知识和因果推理能力，同时优化算力效率，将真实数据与高质量合成数据的协同应用成为补充手段，以多模态数据协同增强综合分析能力，同时需保障数据价值挖掘与隐私保护的平衡；
5. 监管科技升级与可信治理体系持续完善：AI对金融稳定性的影响已上升为全球监管重要议题，监管科技（RegTech）正围绕监管端能力升级形成新的发展路径，金融机构需要建立健全覆盖AI应用全生命周期的内部治理和风险管理体系。

结语

然而，技术的进步必须与可信AI治理体系的建设同步，确保数据安全、算法透明、伦理合规将是银行业在应用AI过程中不可逾越的红线。银行业在推进“人工智能+”战略时，应深刻认识到这不仅是技术层面的革新，更是涉及战略重构、组织进化、数据要素治理与体系融合的系统工程。未来，随着多智能体等技术的渗透，大模型将逐步迈向人机共生的新范式，但其成功必然建立在跨学科、跨机构、跨监管的协同基石之上。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

开源大模型的工程化落地实践

柳晓光
“智慧之光”数智化解决方案
主管合伙人
毕马威中国

张晓飞
“智慧之光”数智化解决方案
副总监
毕马威中国

银行业一直属于行业创新标杆，在过去数年进行了大量的AI实践， 2022年已经到达创新的瓶颈，但是随之而来的AI大模型让银行业再次掀起新的业务创新浪潮。我们也观察到很多银行已经积极拥抱并引入大模型，但是很多时候充当的是“大自然的搬运工”，仅仅是下载安装了大模型，支持简单的聊天功能，确实可以在内部有10%左右的提效，但是对于真正的业务帮助有限，如何将大模型融入业务部门的核心业务流程，灌入业务特色的专业数据，让大模型成为银行的虚拟员工及劳动力，这是银行目前需要重点解决的问题。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

银行业在AI时代的赋能现状：积极引入新技术，审慎应对数据安全问题

自2018年以来，银行业率先进行了全方位的AI赋能业务尝试，从前台业务（如智能投顾、产品咨询智能客服）到中后台业务（智能反洗钱、智能监管）进行逐步的人机结合的业务操作转型，其中涉及的技术包括了计算机视觉（如人脸识别）、自然语言处理（如对话机器人、文本标签分类等），这些技术都属于人工智能发展的第三代技术——深度学习技术。

直至2023年，人工智能技术开启了新篇章-大语言模型，随着ChatGPT 在全球范围的快速推广，银行业也开始考虑中国本土AI大模型（如通义千问、文心大模型等）替换原始深度学习小模型，模型的效果往往与模型的尺寸大小相关，尺寸越大效果相对越好，对硬件资源的消耗也越高，企业往往无力负担，另一个思路是调用云端大模型API服务，但是由于银行业大多为客户敏感数据，因此对云数据安全有很高的要求。银行的大模型创新在二者之间难以抉择：高成本的本地化部署，还是云API服务调用。

大模型DeepSeek：“更轻量”“更聪明”给本地化部署带来了可能

在DeepSeek 发布之前，国产大模型主要有百度、阿里、字节等大厂提供开源/闭源商用的大模型，也可以看到智谱等创业公司乘风而上，贡献了质量较高的大模型，截至2024年，多数银行因为大模型的商业化成本、效果、安全性，部署条件等问题，对于引用大模型进入商业场景都较为犹豫，更换大模型的计划推进较为缓慢，直到2025年年初DeepSeek发布，它相对比其他模型具有推理能力更强、算力成本更低、中文语义理解与表达更强的特性，我们挑选了数个具有代表性的模型尺寸版本进行展示：

表 1

模型	参数量	特点	硬件需求	CPU	内存	显卡	存储
DeepSeek-r1:7b	7B	平衡型模型，性能较好，硬件需求适中	中等硬件	任意四核处理器	16GB	RTX3060(12GB)或更高	80GB
DeepSeek-r1:14b	14B	高性能模型，擅长复杂任务（如数学推理、代码生成）	高硬件需求	I9-13900K或更高	32GB	RTX4090(24GB)或更高	200GB
DeepSeek-r1:32b	32B	专业级模型，性能强大，适合高精度任务	高硬件需求	Xeon 8核+128G或更高	64GB	A100(80GB)或更高	320GB
DeepSeek-r1:70b	70B	顶级模型，性能最强，适合大规模计算和高复杂度任务	高硬件需求	Xeon 8核+128G或更高	128GB	2张A100(80GB)或更高	500GB+

来源：《DeepSeek-R1: Incentivizing Reasoning Capability in LLMs via Reinforcement Learning》《2024云栖大会现场发布数据》《智谱AI发布会现场发布数据》等。
* 另存在1.5B 8B蒸馏版未列出

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

大模型DeepSeek带来的冲击：“更聪明”的AI大模型引发客户行为和对银行期待的变化

在2025年年初，DeepSeek R1发布后，引起了全民使用热潮，它对每个社会角色的人都产生了一定影响，对于银行来说，可以说是冲击与机遇并存，在这其中，机遇是大于冲击的。冲击主要有以下两点：

1) 零售客户的行为变化：DeepSeek 让普通理财客户不再依赖于理财经理的建议推荐，做出的理财决策和行为开始变化，银行的理财经理需要快速学习适应在这样的新的变化下如何保留客户的粘性。

2) 零售和对公客户的期待变化：随着DeepSeek所代表的AI大模型的推广，客户对于银行处理业务的速度的期待越来越高，工作效率的差距在“已投入AI转型”与“未投入AI转型”的银行之间开始显现。

大模型DeepSeek带来的机遇 1：
DeepSeek 所代表的新一代AI模型可以支持快速定制从而深入业务场景，辅助优化SOP，达到科学有效控制成本的目的

案例分享1：毕马威内部进行AI赋能及成本优化实践

业务背景：在相对严峻的经济环境和市场竞争的挑战下，毕马威尝试了各种方法进行科学的成本控制，和金融行业企业相似，人力成本是成本支出中不可忽视的一项重大支出，但是保留高端人才的活跃才能为企业创造输出价值。在这样的困境下，必须寻求一种方式，用于节省员工在不必要任务上耗费的时间，把员工从重复性的工作中解放出来，输出更多创造性的价值。

解决方案：毕马威AI团队收集、拉通了内部条线的共性需求，逐步研发了数个通用的AI应用，并根据业务部门的特殊需求进行定制优化，如构建审计会计知识库，将其融入AI大模型知识问答系统，员工通过自然语言描述即可获悉各类会计准则、案例信息，而非传统的基于固定关键词进行检索（一些复杂的知识往往无法通过传统检索获得），为员工节省了大量的时间；将语音会议助手用于业务部门的工作中，将访谈和各类会议的内容快速转化为会议纪要并摘取关键信息；将文档问答和OCR能力应用于内部的财务报销处理场景，为财务员工节省了大量用于摘取报销凭证中关键信息的时间。毕马威通过将AI能力转化为内部生产力，高效应对经济周期变化。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 1

图片来源：毕马威轩辕AI平台首页

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

案例分享2：某银行用小成本快速构建智能知识库问答

业务背景：在过去该银行投入过较大成本，用于实施基于FAQ问答对的传统AI小模型对话机器人，使用在服务客户咨询的场景中。该对话机器人需要较大的问答对后台维护工作量，且即便投入大量时间维护后台问答对，转人工率仍居高不下。该银行在看到AI大模型带来的可能性后，开始尝试寻找基于AI大模型开发的知识库问答机器人解决方案。

解决方案：首先对业务分类和问答场景进行详细梳理，搜集业务数据，构建场景知识库，基于业务常见知识的问题解答，对大模型进行微调训练，使得大模型学会特定业务场景的应答话术；该知识库问答机器人在实施后同时服务了外部客户咨询和内部知识查询，问答效果及准确率高于传统对话机器人，为客户服务团队和内部支持团队节省了大量的重复性工作量。

图 2

图片来源：毕马威轩辕AI平台系统截图

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

大模型DeepSeek带来的机遇 2：
DeepSeek 所代表的新一代AI模型可以为银行业筑起风险防控的铜墙铁壁

案例分享3：某股份制银行AI +监管合规

业务背景：国家法规/行业标准与内部规定未建立完整的关联关系，如果让人工执行信息检索和关联，往往会遇到范围受限且耗时长的问题，导致无法详细排查内部监管制度的漏洞。同时，风险事件库采用传统规则，维护量大且规则众多，实际监管追责效率不高。合规管理工作流程不完善，监管动向难以掌握。

解决方案：首先开展详细的业务梳理，对原始工作流程进行简化，将人机协作的工作模式应用于主流程，让AI模型对指定业务领域的法规进行条款内容的识别与抽取，进而基于多个维度如业务领域、主体、事件等进行条款内容的语义内容的自动关联，辅助银行合规人员确保内规没有法规漏洞，进而辅助快速实现合规评审、合规知识查询等后续业务层应用。

图 3

图片来源：毕马威轩辕AI平台系统截图

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

案例分享4：某银行采用AI进行文案/话术内容的智能违规审核

业务背景：针对“客户可见”的文案内容，如财富管理类别产品的产品说明书、微信公众号文章等，过去都需要人工进行严格的合规审核，防止出现歧义误解的用语，审核过程较为费时，且当一定时间内有大量内容需要审核时，会给审核人员带来极大工作量导致审核不完全。因此，银行开始考虑引入AI大模型学习人类审核机制，进行内容审核。

解决方案：首先对工作流程和审核需要的知识框架、法律法规等进行详细梳理，用AI大模型构建了在金融行业的内容违规审核模型，通过多个维度对各类面向客户的文案进行合规审核，大幅降低了审核人员的工作量。

图 4

图片来源：毕马威轩辕AI平台系统截图

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

大模型DeepSeek带来的机遇 3：
DeepSeek在“营销运营”场景下，可以为银行带来新的可能性

案例分享5：某银行采用AI进行角色扮演，赋能销售培训

业务背景：对于特定业务的客户服务人员，人员流动性高，业务话术培训工作频繁，定期培训成本非常大，但是得到的培训效果无法达到业务管理层预期，管理层希望采用智能化的工具为人员培训结果带来有效的变化。

解决方案：首先对工作场景和培训目标、内容进行详细梳理，用AI大模型构建面向业务人员的AI coach，让AI模型扮演消费者角色，与客户服务人员进行模拟真实场景的对话，并在模拟过程中由AI观察业务人员的表现，并给出从培训专家视角的打分结果，辅助客户服务人员快速提升服务水平和技能。

图 5

图片来源：毕马威轩辕AI Coach系统截图

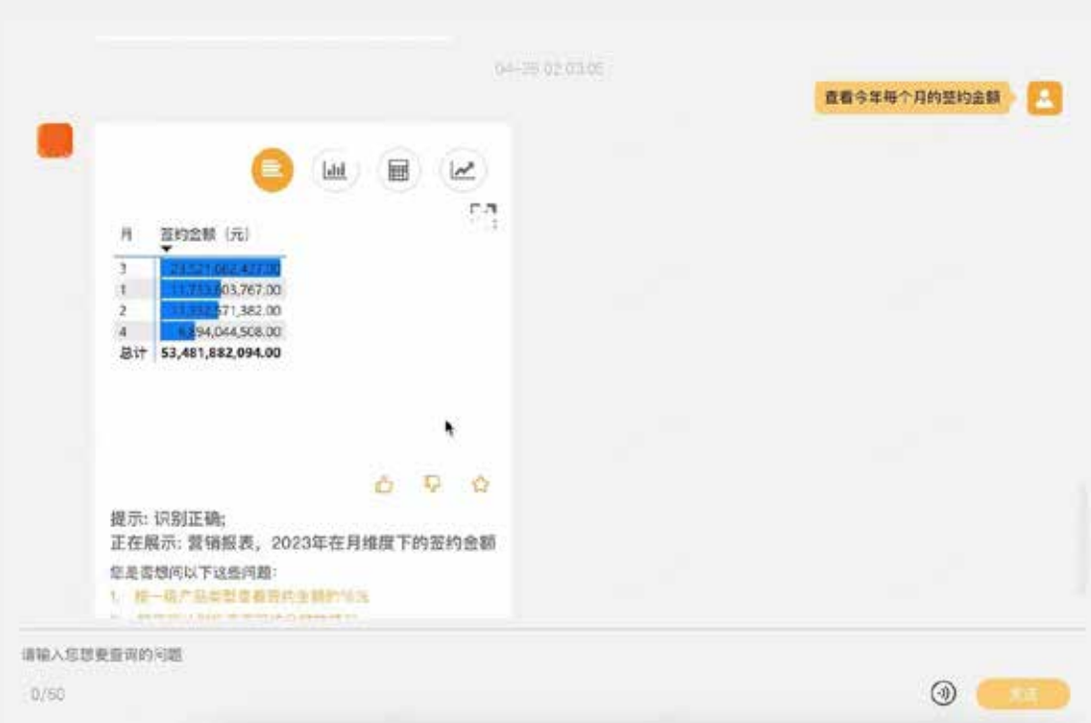
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

案例分享6：某银行用AI大模型进行智能问数及图表生成

业务背景：业务部门日常有大量数据获取需求，但是沟通需求、制作报表、导出数据等过程耗时长，导致响应速度慢、需求大量积压。而且数据仓库中有大量指标和维度未被利用，造成数据沉淀，已有固定报表数量少、格式单一，数据价值并未充分挖掘。

解决方案：首先对业务场景和数据情况详细梳理，用AI大模型搭建智能报表工具，让用户无需编写SQL语句，直接用自然语言提问，即可查找目标数据，并进一步对目标数据进行图形可视化分析，辅助利益相关者做出快速决策。

图 6



图片来源：毕马威轩辕AI平台系统截图

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

案例分享7：某银行采用AI辅助理财/保险建议书生成，加速销售转化速度

业务背景：过去银行的客户经理在确认客户的主要情况和需求后，会根据经验进行产品的组合匹配，然后手动撰写理财/保险建议书，手动撰写的时间费时费力，且产品推荐有时会因为个体主观经验不同而有所区别，银行需要更标准更精确且更快的理财建议书的生成。

解决方案：首先对客户产品类型和工作流程进行详细梳理，并用AI模型构建了理财/保险建议书生成工具，可以在获取客户的基础信息和需求后，快速精准的进行产品推荐，并生成具有强同理心的用户视角理财/保险建议书，由客户经理审阅后，发送给客户，节省客户经理大量的时间，同时也为理财客户带来敏捷和高质量的服务体验。

图 7

图片来源：毕马威轩辕AI平台系统截图

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

银行大模型落地实践：常见问题

大模型技术在银行业务中的应用展现出巨大的潜力，能够显著提升业务效率并赋能传统金融场景。然而，从理论到实践的过程中，仍然存在诸多挑战和误区需要克服。以下是我们总结的六个关键问题，让我们更好地理解和应对大模型在银行落地过程中的实际挑战。

问题1：部署成功不代表真正运用。大模型要想真正提效，赋能业务，往往需要将业务数据进行专业的梳理、标签、清洗、训练、调优，从而模拟真实的银行专业员工技能，提升生产力。

问题2：大模型的应用不仅仅是prompt工程。不可否认prompt工程是大模型应用首先应使用的一种手段，但是由于业务的复杂性，往往需要结合RAG，SFT等多种手段进行优化调整。

问题3：RAG只是工具，应用仍需优化。业务知识库查询及问答是大模型最典型的场景，尽管业界有很多现成的知识库问答系统，但是如果仅仅是上传业务文档，不进行任何优化，效果往往只有50-70分，如果想达成优越的效果，需要对数据进行充分处理加工，尽心设计分块、召回、排序策略，甚至结合SFT对模型进行训练调优。

问题4：模型幻觉无法彻底消除。大家对模型幻觉都不陌生，两种极端思路均不可取，一是要求模型完全不能出现幻觉，由于大模型是生成式概率问题，因此无法避免幻觉；二是承认模型幻觉而不管不顾，我们需要对大模型的问题进行query改写，对结果进行fact checking，safe guard设定，从而尽量减轻模型的幻觉。

问题5：模型选择越大越好。模型越大往往代表硬件部署的成本越高，因此需要根据场景需要确定模型尺寸，一般企业的垂直类任务14B,32B尺寸基本足够，辅以SFT进行模型训练微调，效果往往优于未经训练的商业大尺寸模型。

问题6：模型的部署方式：如果企业数据相对公开，不涉及敏感数据，且没有非常强的业务属性，可以考虑云API调用。反之如果涉及敏感数据，则需要考虑本地化部署或者混合云的方式，比如知识库RAG部署在本地，仅仅云API调用公有云服务进行计算。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

银行大模型未来展望：DeepSeek为代表的开源基础大模型将助力中小银行弯道超车

AI技术的应用可以“跨时代”进行，对于过去没有投入大量成本进行AI转型的银行（相当于3G时代的银行），如今可以直接采用DeepSeek所代表的AI大模型进行效率提升（相当于跨入5G时代），可以采取的策略包括将标准化任务分配给主动式Agent 及MCP进行处理，主动式Agent将在确保任务完全执行成功后结束任务；或引入多模态及GraphRAG用于复杂场景下的客户服务、审核任务处理、内容生成，与文本大模型的任务领域进行相互补充等。我们可以期待，未来AI在银行业将会有更多广泛的应用场景：

1. 客户体验与个性化服务：AI数字人及多模态可以为客户生成定制化理财建议，7*24小时为不同风险偏好、财务状况和投资目标的客户提供个性化的投资组合方案。

2. 普惠金融服务的深化：AI GraphRAG技术可以帮助银行更精准地识别小微企业和个体工商户的融资需求，提供个性化的信贷产品和服务，让金融活水真正流向实体经济最需要的地方。

3. 智能风控体系的完善：AI Agent可以实时监控市场波动、客户行为变化等多维度数据，建立更完善的信用风险预警机制，为银行稳健经营保驾护航。

4. 合规与隐私保护的强化：AI Agent技术可以在保障客户隐私的前提下，自动识别异常交易行为，帮助银行更好地履行反洗钱、反欺诈等义务。

5. 数据分析与决策支持：AI Agent能够快速处理海量的金融数据，包括股票价格、汇率、利率、宏观经济数据等，通过数据分析和挖掘技术，提取有价值的信息和趋势。基于这些分析结果，为银行的投资决策提供参考，帮助银行优化投资组合，降低风险，提高收益。

基于新的AI策略与场景，中小银行在特定领域下的工作效率和质量也可以和大行趋同，构建起具有差异化竞争优势的智能金融生态系统，最终实现“科技赋能金融，普惠服务大众”的愿景。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

AI驱动的财务管理变革

崔凯
金融业财务管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国

赵一诺
金融业财务管理咨询服务副总监
毕马威中国

01 引言

在金融行业数字化转型的大潮中，人工智能已成为金融机构财务管理革新与升级的核心引擎，其影响正逐步渗透至金融机构经营的方方面面。当经营数据成为新的生产要素，人工智能以其卓越的数据分析与学习能力，深度挖掘财务与业务数据中的潜在价值，推动金融机构从传统的规则导向向智能导向转型，实现财务管理模式的全面升级。这一转变不仅提升了财务管理的效率与精准度，更为金融机构在激烈的市场竞争中赢得了关键优势。在瞬息万变的金融市场中，金融机构必须敏锐地把握人工智能带来的机遇，积极拥抱变革，通过清晰的战略规划与稳健的实施路径，突破传统管理模式的束缚，加速实现智能化转型，从而把握本轮科技变革带来的重大发展机遇。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 AI财务的发展趋势
协同共智——人工智能让财务管理变得“更敏捷、更睿智”

在金融机构财务管理领域，人工智能的应用正在重塑传统模式，推动金融机构迈向更高效、精准、智能的财务管理新时代。在这一过程中，商业银行将从“人机协同”与“人机共智”两个方面加以推动。人机协同，让财务管理变得更敏捷，通过AI融入现有财务管理流程与管理机制，实现“人”与“AI”的协同工作，推动财务管理效能的颠覆性跃升；人机共智，则是要让财务管理变得更睿智，实现“人”与“AI”的智慧共融，提升财务管理对业务发展的支撑的能力。此二者既有区别又联系，“人机协同”是“人机共智”的坚实基础，AI将执行“高人耗、低价值”的重复工作，将财务人员的精力转向分析与决策；“人机共智”是“人机协同”的价值进阶，发挥AI的强大算力、数据穿透等优势，将财务人员的专业经验与AI的强大算力相结合，全面提升财务管理的价值创造能力。金融机构应把握住人工智能变革趋势，以财务智能化赋能精细化管理，夯实商业银行高质量发展的基础。

2.1 “人机协同”——将人工智能融入全财务流程，让财务管理变得更敏捷

传统金融机构财务管理长期依赖历史数据的事后分析，决策支持滞后于业务需求，难以适应动态市场环境。人工智能通过整合实时交易数据、市场动态及内部运营等多源异构数据，结合机器学习算法进行深度挖掘与分析，构建“人机协同”的实时响应体系，具体体现在以下方面：

- **提升财务管理基础工作效能。**在传统财务管理模式中，收集和整理财务数据既耗时又费力，导致管理层难以及时掌握准确的财务状况。将人工智能嵌入财务管理全流程，发挥人工智能数据采集、动态检测、报告编制、风险预警等能力，为基础财务管理工作带来了巨大效能提升。例如某外资银行，通过AI技术将财务数据更新速度从 T+1 提升至分钟级，极大的释放了财务人员的精力，财务人员将更加专注于高价值的分析和决策工作。
- **优化业务与财务流程协同效率。**传统金融机构缺乏有效的“业财协同”机制，导致财务部门难以提供及时、有效的财务决策建议。而人工智能的出现将打破业财之间的信息壁垒，例如某大型外资商业银行，构建实时数据监控与分析平台，通过智能数据采集工具，实时收集交易、市场动态和内部运营等多源异构数据，利用人工智能进行深度挖掘、分析和报告生成，以此实现了财务管理与业务决策视角的融合。在以往需要以周为单位进行的财务分析与报告编制工作，通过人工智能将在数小时甚至数分钟之内完成相关分析报告编制，并自动推送至相关管理人员。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2.2 “人机共智”——人工智能深度支撑财务决策，让财务管理变得更睿智

传统金融机构的业财融合过程中，过度依赖人工经验和主观判断，决策过程缺乏数据支撑，难以实现精准的财务预测和资源配置。人工智能的应用为金融机构提供了从“经验依赖型”向“智能驱动型”转变的契机，推动业财融合的深度和广度不断拓展，为管理层提供多场景的决策方案，真正实现“人机共智”决策模式，具体体现在以下方面：

- 智能数据分析与精准预测，优化资源配置与财务策略。人工智能基于历史财务数据与市场变量构建动态预测模型，通过机器学习挖掘数据关联性，生成资金需求、投资回报率等核心指标预测。例如某国际大型投资机构，利用人工智能构建预测模型，整合历史财务与市场动态数据进行深度分析，实现精准财务预测与风险评估。AI进行多场景财务模拟，并展示潜在收益与风险分布。不仅提升了财务预测的准确性，还为业务决策提供了有力支持，优化了资金配置，增强了风险管控能力。
- 智能信息多维采集与解析，提升财务决策的敏捷能力。人工智能进行实时信息解析，自动识别潜在风险与突发状况，并迅速启动智能预警，即时生成应对方案。例如某外资银行的AI模型可以解读央行的政策对金融市场的潜在影响，结合分析新闻报道、社交媒体帖子和财务报表等，对金融资产价值进行前瞻预测。为关键决策人员，提供最具时效性的财务决策依据，极大提升了整个决策链的敏捷度，确保金融机构迅速应对市场变化。

03 AI财务的推动举措 五项举措——推动财务管理智能化的高效变革

如前文所属，金融机构正在从“人机协同”与“人机共智”两方面重塑传统财务管理价值，以此推动金融机构迈向更高效、更智能的财务管理新时代。但是推动财务的智能化变革是一项系统性工程，商业银行需要从自身战略定位与经营实际出发，形成体系化的变革策略、稳步推进，才能确保“AI+财务”的高效变革。

图 1 五项举措促进“AI+财务”的高效变革

来源：毕马威整理

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.1、制定智能财务转型战略

金融机构应制定全面且具前瞻性的智能财务转型战略，明确 AI 在财务管理中的应用目标、路线图与优先级。深入分析财务流程痛点及业务需求，结合人工智能技术发展趋势，规划从基础的财务自动化到高级的智能决策支持的转型路径。同时，确保战略与整体业务战略协同，保障资源投入与技术选型适配，为智能财务转型奠定坚实基础。

3.2、规划智能财务应用框架

构建智能财务合规体系是保障金融机构稳健运营的关键。金融机构需重新评估现有财务流程与制度，识别 AI 应用带来的潜在风险与监管要求。建立完善的数据治理框架，确保数据质量、安全与隐私，满足监管机构对数据合规性的严格要求。同时，制定 AI 系统的审计与监控机制，实时监测智能财务系统的运行状况，及时发现并纠正偏差，确保财务操作合法合规。

3.3、锁定财务智能应用场景

识别并锁定 AI 技术能够发挥关键作用的领域，精准发力推动财务智能应用落地。例如在财务预测方面，利用机器学习算法深度分析历史财务数据与市场动态，构建智能预测模型，为资金筹备与风险防控提供有力支持。在成本控制环节，借助 AI 实现成本的精细化管理，精准识别成本动因与价值创造环节，优化资源配置，提升资金利用效率。在风险防控领域，运用智能风险评估模型，实时监测与预警潜在风险，增强金融机构的风险抵御能力。通过聚焦关键场景，金融机构能够有效提升财务管理的智能化水平，创造更大的管理价值。

3.4、构建智能财务合规体系

构建智能财务合规体系是保障金融机构稳健运营的关键。金融机构需重新评估现有财务流程与制度，识别 AI 应用带来的潜在风险与监管要求。建立完善的数据治理框架，确保数据质量、安全与隐私，满足监管机构对数据合规性的严格要求。同时，制定 AI 系统的审计与监控机制，实时监测智能财务系统的运行状况，及时发现并纠正偏差，确保财务操作合法合规。

3.5、赋能财务组织与人员

构建智能财务合规体系是保障金融机构稳健运营的关键。金融机构需重新评估现有财务流程与制度，识别 AI 应用带来的潜在风险与监管要求。建立完善的数据治理框架，确保数据质量、安全与隐私，满足监管机构对数据合规性的严格要求。同时，制定 AI 系统的审计与监控机制，实时监测智能财务系统的运行状况，及时发现并纠正偏差，确保财务操作合法合规。

结语

人工智能正在重塑金融财务管理的未来，从效率提升到价值创造，从单点突破到全链赋能，其技术内核已成为驱动行业智能化转型的核心引擎。这一进程不仅突破了传统财务的效能边界，更以数据为纽带重构了风险预判、资源配置与战略决策的新范式，推动财务管理从执行工具跃升为价值创造的战略中枢。

然而这场变革远非坦途。数据治理的复杂性、人才能力的结构性断层、监管合规的动态平衡，成为财务管理智能化跃迁成功的关键因素。金融机构需要通过清晰的战略规划厘清技术落地的优先级，以稳健的实施路径整合组织与生态资源，并通过持续的场景创新挖掘智能化的深度潜能，从而实现从“提质增效”到“提智增效”的本质跨越。

展望未来，人工智能浪潮既是技术的革命，更是认知与经营生态的重构，唯有以开放创新的姿态拥抱变革，在数据、人才与合规的体系框架中构筑坚实底座，才能应对挑战把握机遇。将人工智能新技术与业务深度融合，以此重塑金融机构的核心竞争力。于复杂多变的环境中，锚定财务管理智能化的新领域，成为人工智能新时代的价值领航者。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

AI反洗钱敏捷应用模式

周郁
金融业反洗钱和制裁合规服务合伙人
毕马威中国

谭家成
金融业反洗钱和制裁合规服务副总监
毕马威中国

近年来我国反洗钱监管机构不断强调“风险为本”的洗钱风险管理理念，随着新《反洗钱法》的颁布，一系列配套制度也将迎来修订，如何在满足监管要求不断变高的同时，平衡好金融机构内外部资源，实现反洗钱质效的持续发展是各金融机构面临的难题，而AI技术在反洗钱多个领域，如客户尽职调查、可疑交易监测、客户风险评级、自动化报告等方面有较为广阔的前景，但很多中小型金融机构认为AI技术的应用需要投入大量的资源而望而却步，本文将从我们为一家中小型金融机构落地的AI可疑交易监测模型为切入点，深入探讨金融机构在可疑交易监测领域利用AI技术的敏捷化方案。该机构是一家典型的地方型金融机构，面临着“反洗钱监管压力大”“反洗钱人员配置不足”“机构整体降本增效”等多方面难题，希望通过敏捷化方式实现可疑交易监测工作质效的提升。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

01 背景介绍

某客户为一家中小型金融机构，在可疑交易监测与分析领域，存在着“预警质量不高”“上报案例同质化严重”“异常交易遗漏预警”等行业普遍问题，该客户作为一家区域性金融机构，面临的洗钱行为往往只是整个洗钱链路中的一小个片段，仅依靠传统规则模型进行交易监测存在一定的局限性，且维护成本高企，一方面是在反洗钱系统层面，客户已经需要每年投入大量的资源进行运维或升级；另一方面，为了满足监管对于监测规则的覆盖度要求，该机构现行正在运行的规则多达数百条，但严重缺少人力对这些监测规则的效果进行持续评估（持续评估亦是监管要求）。客户期望AI智能模型通过机器学习方法对于异常特征的学习训练，能够一方面深度探寻与历史已报送可疑案例相似的客户交易行为，另一方面自动化挖掘出客户的离群异常行为，起到对传统规则模型的补充作用，最终实现“预警质量提升”“挖掘新特征”“异常交易兜底”等三大目标。

02 方案介绍

基于与客户的商讨，我们为客户量身定制了敏捷化AI解决方案（图 1）。该方案由三个主要模块组成，分别为有监督模型、无监督模型及内嵌智能预警评分分类器。有监督模型基于历史上报可疑案例交易及正常交易，根据学习结果在当前交易中挖掘类似的可疑交易，侧重于对已知可疑类型的挖掘；无监督模型旨在通过模型算法挖掘异常离群的客户及其交易，侧重于对未知可疑类型的挖掘，起到对传统规则模型的补充作用。此外，基于模型算法构建的可疑案例预警打分机制实现了对模型触发的预警可疑案例进行打分及排序，提高了模型可解释性，降低了案例人工审阅的成本。与传统规则模型和其他AI解决方案相比，该方案除了能提升可疑交易监测有效性的基本目标外，充分发挥了敏捷化的特点，在开发环节，所有特征加工、模型调试工作均由我们独立完成，且三个模块都独立于原反洗钱系统直接部署并封装在客户现有大数据平台中，客户无需提供额外科技资源，无需部署双活服务器架构，亦无需行内外其他科技人员支持，所有改造成本仅限于数据的传输方面，原反洗钱系统需将监测数据导入大数据平台，在大数据平台通过AI模型分析预警并打分后，返回给反洗钱系统后进行正常可疑交易分析流程。在测试及上线阶段，调试工作均由我们完成，而除初次部署阶段外，客户担忧后续运维成本问题，该方案的优势在于通过自动机器学习，日常运行过程中无需运维支持，我们与客户协商每年进行一次调优，运维成本可控制在10个人天/年，而传统模型和其他AI解决方案运维需要厂商人员长期驻场支持，如果客户想对现有模型进行调优，还需开展专项的调优，成本相对较高。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 1 敏捷化AI解决方案

来源：毕马威分析

03 实现步骤

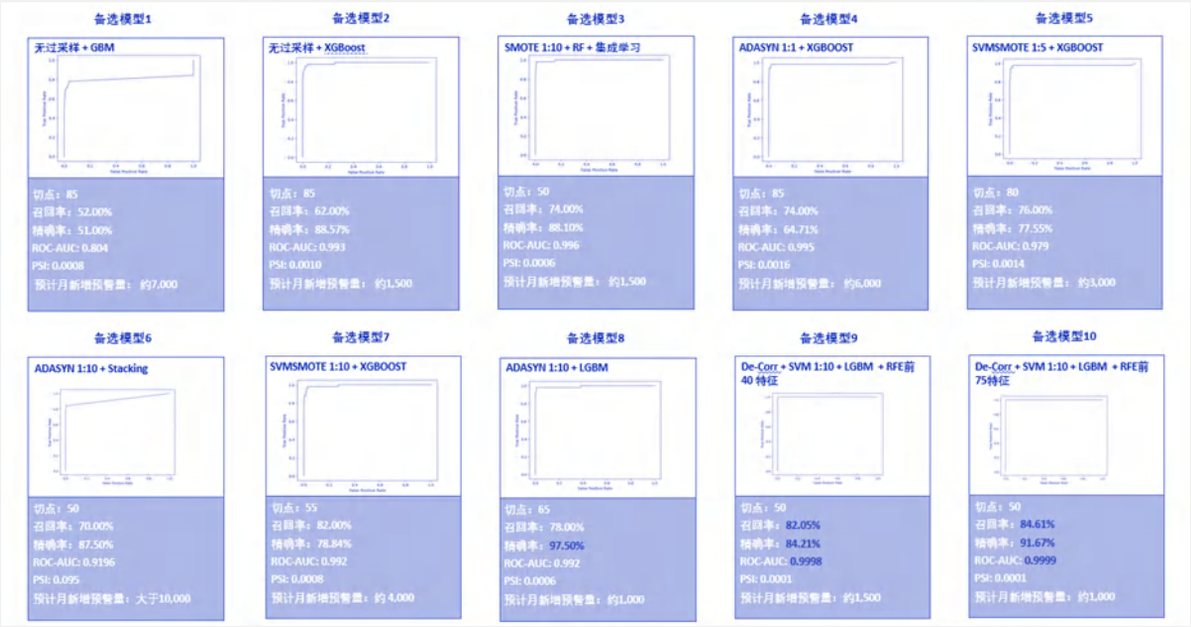
特征工程。该方案在特征工程构建时遵循“案例特征化，特征指标化，指标模型化”的模型定制理念构建反洗钱智能模型特征库，结合监管发文与风险提示对特征库进一步打磨完善，通过客户身份特征、交易特征、行为特征等三大方面，提炼量化共计逾150个特征指标。

算法优选。在模型选择上，我们通过尝试多种算法，从模型区分度、稳定性、预警量等维度的指标评级体系评估，综合模型效果及业务需求，选择其中一种作为冠军模型（图2）。

评分器设置。内嵌智能预警评分分类器实现了对模型触发的预警可疑案例进行打分及排序，使用逾15个风险加分项以及风险减分项，对包括规则模型和智能模型预警进行风险评分。在运行期间，将视新增预警的调查反馈结果，迭代回馈至评分模型，进一步修正评分权重。以实现对新型洗钱风险特征的及时覆盖以及迭代升级。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 2 冠军模型



来源：毕马威分析

04 上线效果

在2024年上线后半年内，智能模型生成案例中上报案例数为40例，占全部上报案例的13%，其中22例在后续交易分析和尽职调查中发现该客户账户已被公安机关冻结。该案例被作为当地优秀实践汇报至监管机构并获得了好评。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

05 方案特色

可解释性强。AI模型在实务中往往存在解释性较弱的困境，也是未来监管关注重点。在该方案中，我们通过“案例特征化，特征指标化，指标模型化”，构建了特征库，清晰记录了每个特征的出处，与监管要求或风险提示的对应关系等。

合规风险低。该方案并非利用AI模型完全取代传统模型，而是在传统模型的基础上，通过AI模型，对传统模型盲区进行补充兜底，例如故意监测阈值的交易，或新型手法。从结果上看，约15%的可疑交易报告是通过AI模型独占发现的（排除了AI模型和传统模型同时发现的案例），起到了很好的补充作用。

灵活配置，延展性强。该方案由多个模块组成，可根据机构实际需求进行灵活配置及开发，可单独部署，也可组合部署，且后续延展性强，在积累了一段时期的学习经验后，模型可进行多类型的迭代，满足未来质效提升需求。

投入成本可控。该方案充分考虑了客户资源投入现状，旨在客户原有资源基础上，进行低成本的敏捷开发。在开发环节，我们利用了客户原有大数据平台，进行模型部署，并通过与原有反洗钱系统的轻量级改造实现了分析数据与预警数据的对接。在后续运维过程中，亦仅针对大数据平台中模型进行调优，不涉及反洗钱系统的对接改造。

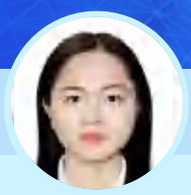
结语

对金融机构的启示。“降本增效”背景下，金融机构如何在有限的资源下，提升工作质效是未来趋势。与传统可疑交易监测规则模型相比，该方案的特色在于能“花小钱而办实事”，而与其他AI解决方案相比，该方案的特色在于敏捷化，客户无需提供额外科技资源，也无需系统架构方面改造。该方案能在成本可控的前提下，协助金融机构对可疑交易监测进行质效提升，并在未来具有持续提升的延展性。当然，除了可疑交易监测领域应用外，未来金融机构亦会探索更多AI在反洗钱领域的应用，例如客户尽职调查、客户风险评级、可疑交易报告撰写等方面，但不可否认的是，在降本增效背景下，如何构建可持续发展的反洗钱智能模型，是金融机构面临的重要课题。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

AI治理框架与风险平衡

李斌
治理、合规与风险咨询服务
主管合伙人
毕马威中国



陈谦
金融业治理、合规与风险咨询服务
副总监
毕马威中国

01 人工智能广泛应用之下风险与机遇并存

人工智能在银行业金融机构各领域的应用呈现爆发式增长，人工智能正在重塑银行业经营管理模式。

人工智能快速渗透银行业金融机构各个业务领域

在人工智能应用日新月异的今天，AI大模型技术的快速发展正在推动银行业金融机构的智能化进程，相关技术已被广泛应用于智能客服、智能营销、业务流程优化、智能风控等场景，并为银行带来效率和财务收益上的提升。例如，某国有大行成功构建了企业级千亿级金融大模型技术体系，覆盖20多个核心业务领域及200多个应用场景，其中在金融结算领域引入人工智能顾问，客户咨询响应时间节省了79%。

人工智能快速发展之下风险不容忽视

在这场人工智能的技术革命背后，数据安全、模型“幻觉”等风险如影随形。尽管人工智能相关解决方案能为银行业金融机构带来巨大的收益，但如果相关风险无法得到妥善管理，就可能导致数据泄露、声誉受损、产品缺陷、业务停滞以及监管罚款。确保人工智能应用的安全、可靠、可控将成为本轮银行业技术革新和管理转型的致胜法宝。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 人工智能应用可能带来的风险

人工智能技术正以前所未有的速度迭代，其为银行业金融机构智能化转型提供了强有力支持的同时亦带来了不容忽视的风险，其表现形式包括但不限于：

信息隐私与安全

人工智能相关的模型训练依赖大量的数据，若数据保护措施不足或执行失当，可能导致银行重要数据和客户敏感信息收集、存储和处理的违规，甚至是造成信息泄露。

可靠性隐患

深度推理中的指令偏差、幻觉问题、高算力资源压力、工具调用能力不足、多模态技术短板，叠加数据质量参差不齐的隐患，模型可能生成有害内容，思维链漏洞可能导致错误输出。

法律责任归属问题

由于法律在人工智能侵权领域尚不健全，人工智能的自主决策和系统互联等技术特征给侵权责任的认定和归属带来挑战。人工智能应用中的法律地位、成果归属、可问责性将成为人工智能问责需要解决的关键问题。

不可解释

许多人工智能模型其内部机制不可见或难以理解，模型的内部决策过程不透明，银行业金融机构难以向客户或监管机构解释特定结论或决策的依据，可能影响合规性和信任度。

就业冲击等伦理问题

人工智能取代重复性岗位可能引发失业潮的同时人工智能相关的高技能人才需求激增，可能进一步加剧社会不平等。此外，拟人化人工智能技术的推进可能模糊人机边界引发伦理争议。

环境破坏

人工智能的部署和应用对算力的要求较高，频繁的人工智能应用需要更强的算力，造成各银行数据中心能源消耗增加，这与银行的净零承诺、气候变化影响披露和报告可能存在冲突。

一方面，由于银行业金融机构尚处于人工智能应用的探索阶段，且相关立法和监管政策尚处于起步阶段，多数银行未能直观、清晰感知上述风险的负面影响；另一方面，部分银行对上述风险的危害虽有一定的认识，但在将认知转化为行动时却不得其法。毕马威德国2024年的一项分析显示，德国仅有3%的组织实施了全面的AI治理架构和流程以保证人工智能应用的可信赖且合乎道德，63%的组织甚至尚未意识到需要开展该项工作。

从外部监管来看，建立健全AI治理框是人工智能应用合规遵循的必然要求。虽然人工智能相关的监管格局尚处于起步阶段，但各国家和地区先后发布了相关的法律法规和政策文件，其既塑造了AI治理框架亦将成为银行业金融机构建立AI治理框架的合规底线。

从内部管理来看，通过建立健全AI治理框架，银行业金融机构可以防范人工智能应用带来的风险，增强内外部利益相关者对于人工智能应用的信任，进一步释放人工智能技术的潜力。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03 AI治理的基本概念和重要性

AI治理旨在确保人工智能相关风险和道德考虑得到有效解决，同时以值得信赖的方式促进人工智能技术的开发和实施，它不仅仅是一个理论结构，更是一套内嵌于人工智能持续运营过程中的管理行为和管理实践。

图 1 毕马威人工智能目标运营模型

治理框架
建立人工智能技术开发和实施的原则、政策、标准、指导方针、风险管理架构，并充分考虑数据隐私、模型安全和法规遵循性。

效能监控
定义和监控人工智能技术效能相关的关键成功因素、关键风险指标、关键性能指标、关键过程指标。

技术手段
通过相关技术手段和工具搭建数据和人工智能平台，以持续提供可信赖、高性能和可扩展的人工智能应用。

流程
搭建端到端的流程以支持有效率、高效能的人工智能技术的部署和应用，其中亦包括搭建AI治理框架的相关流程。

人才队伍
从全公司视角明确与人工智能部署和应用相关的各个岗位的资质、技能和人员数量要求，并形成相应的人才队伍培育和激励机制。

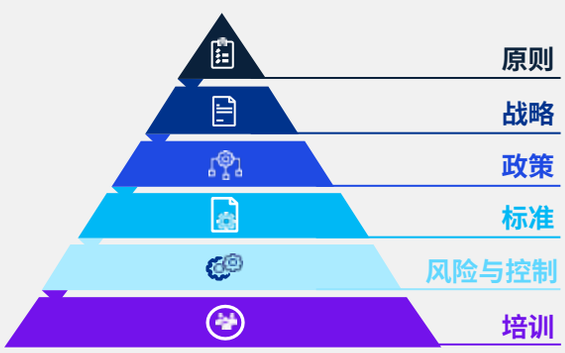
成果输出
建立跨职能单位的人工智能成果输出框架，通过相关职能单位的无缝协作保证端到端的人工智能成果输出，进而推送效率提升和收益增长。

来源：毕马威分析

04 毕马威AI治理框架

对于毕马威来说，AI治理涉及创建一个全面的管理体系，包括明确AI技术应用的原则、战略、政策、标准、风险和控制以及培训等要素，此外该框架还应优先考虑数据隐私、模型安全和遵守相关法规。

图 2 毕马威AI治理框架的基本结构



来源：毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1. 定义核心原则：AI治理的基础

建立指导性的原则作为银行AI治理框架的基础。这些原则应反映银行对道德、负责任和可信赖的人工智能实践的承诺，例如尊重人类自主、防止伤害、公平、问责或可解释性等。

核心原则作为道德指南，确保银行人工智能相关举措与社会价值观、组织使命相一致。这项基础将有助于在利益相关者之间建立信任，并为人工智能相关决策奠定基调。

组织一个跨职能团队，包括首席合规官、法律专家、技术负责人等，在考虑透明度、公平性、问责之和隐私等价值观的基础上起草一套适用于银行的人工智能原则。

2. 制定全面的人工智能战略

制定人工智能战略计划明确人工智能如何与组织运营有效衔接，并进一步明确战略目标、风险、资源和利益相关方等要素。

一套清晰的人工智能战略有助于确保组织的人工智能行动与业务目标保持一致，并为此有效配置资源。它还为解决潜在风险和充分利用人工智能的潜力提供了路线图。

全面深入诊断机构内部人工智能的当前应用状况，定位差距的基础上设定目标和配置资源，并从战略落地角度明确各部门、各级机构在人工智能战略中的角色和责任，以落实责任并简化决策流程，同时应细化战略成功的衡量标准、战略实施的时间表，并与现有的公司流程和公认的标准保持一致。

3. 制定人工智能政策：实践中的指导原则

创建并实施一套管理政策和制度，以管理组织内人工智能技术的开发、部署和使用。

人工智能政策和制度将高度概括的核心原则转化为可操作性的指南，确保与道德、法律和行业标准的一致性和遵循性。这些政策和制度有助于金融机构降低风险，保护机构免受潜在责任的影响。

银行应至少起草和发布涵盖数据治理、模型验证、透明度和缓解偏见等关键领域的政策和制度，并保证这些政策与现有的流程和公认的标准相符合，并定期评估和更新，以持续契合不断变化的法规要求和优化的实践，确保人工智能管理体系仍然适应新的挑战和技术发展。

4. 设定人工智能的标准：确保一致性和质量

制定一个标准框架，为人工智能相关流程、系统和操作建立更好的实践、要求和规范。

标准有助于确保人工智能应用的持续开发和部署在质量、安全和合规性方面持续达到预期结果。它们是评估人工智能技术的有效性和可靠性的基准。

与行业机构和标准组织合作，采用或调整现有的人工智能标准。在所有人工智能项目中实施这些标准，确保从最初的设计阶段到部署和监控都遵守这些标准。

管理动作　重要性　管理建议

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

5. 识别风险并实施控制措施

在风险识别的基础上建立健全控制措施，以转移、规避、缓释与人工智能相关的风险，确保组织在内部建立保障安全和道德的人工智能环境，同时遵循法律法规和监管政策要求。

人工智能技术具有固有的风险，包括数据隐私问题、算法偏见和安全漏洞，有效的控制措施对于防范这些风险至关重要。

开展一次全面的风险评估，以识别当前人工智能开发和部署中的潜在风险和威胁，制定具备针对性的控制措施，如访问控制、审计机制和持续监控，并将这些控制措施集成到整体AI治理框架中，定期对相关控制措施的有效性进行评估。

6. 重视人工智能培训和教育

制定结构化的培训计划，使员工具备负责任地管理和使用人工智能技术所需的知识、技能和意识。

AI治理的成功实施取决于组织赋予员工必要技能的能力。从高管到一线员工都必须接受培训，以深入理解他们在支持可信赖的人工智能技术开发和应用方面的作用。

设计一个分层培训计划，以满足组织内不同角色的需求。对于高管而言，重点关注战略决策和风险管理；对于技术团队，强调人工智能的道德开发和合规性。此外，应保证培训和教育的持续性，以跟上快速发展的人工智能环境。

管理动作　重要性　管理建议

结语

人工智能不仅是一种技术，更是一种变革的力量，它带来的效率、创新和竞争方面优势令人信服，但其在道德、合规和治理方面存在的挑战亦应发人深思。

掌控人工智能开发和部署的复杂局面需要一种战略方法，将组织各个层面相关的原则、政策和实践有效衔接起来。这不是一项可以独立或临时处理的任务。为了全面发挥人工智能应用的潜力，同时防范人工智能应用可能引发的风险，一个全面有效的AI治理框架至关重要。

毕马威创造性构建的人工智能治理框架，将根据金融机构管理目标和监管要求进行个性化定制，保障金融机构人工智能技术的开发和应用不仅合规和合乎道德，而且更透明和可信赖。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

乘风破浪——
业务创新
与精细化管理

产业金融创新生态构建

李砾
金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国

赵一诺
金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国

01 引言

当前中国经济正处于转型升级的关键阶段，随着产业结构深度调整和消费市场动能转换，如何通过金融创新打通产业端与消费端的价值链条，成为推动经济高质量发展的重要议题。当前面临产业转型阵痛、就业结构性矛盾、消费信心不足等多重因素，制约了内需市场消费潜能的释放。产业金融作为连接实体与消费的核心纽带，通过“产业升级-稳定就业-收入增长-拉动消费”的传导链展现出的独特价值。在金融服务实体经济发展的背景下，商业银行将以产业金融促升级，以普惠金融稳就业，以财富管理增收入，以场景金融促消费。通过“优化供给、保障就业、提升消费”的三重价值，为银行业的高质量发展提供了新思路。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 通过发展产业金融助力“扩内需、促消费”的主要挑战

当前我国扩大内需与提振消费正面临前所未有的多重压力挑战：一方面，产业转型升级进入攻坚期，传统产业转型升级、新兴产业颠覆创新，以及全球经济震荡等多重因素的叠加，造成企业经营面临巨大压力；另一方面，就业市场结构性矛盾突出，居民收入增速放缓与消费信心不足形成恶性循环。这些因素相互交织，严重制约了消费潜力的释放和内需动能的培育，亟需通过系统性政策协同和创新性金融支持来突破发展困局。

2.1 我国处在产业升级的关键时期，整体就业形势持续承压

（1）企业经营压力：当前企业普遍面临成本上涨、市场需求疲软的双重挤压，利润率持续走低。特别是传统制造企业转型升级投入大、周期长，在环保标准提高、技术迭代加速的背景下，资金链紧张问题突出。中小企业“融资难、融资贵”的问题仍未根本解决，创新投入不足导致产品竞争力下降。

（2）劳动就业压力：产业结构调整带来就业市场剧烈震荡，传统行业就业岗位加速流失，而新兴产业创造的就业机会尚未形成规模效应。就业结构性矛盾突出，一方面存在创新型技术人才缺口，另一方面传统技能劳动者再就业困难，劳动力市场供需错配问题日益突出。

2.2 居民家庭收入下行压力明显，成为拉动消费制约因素

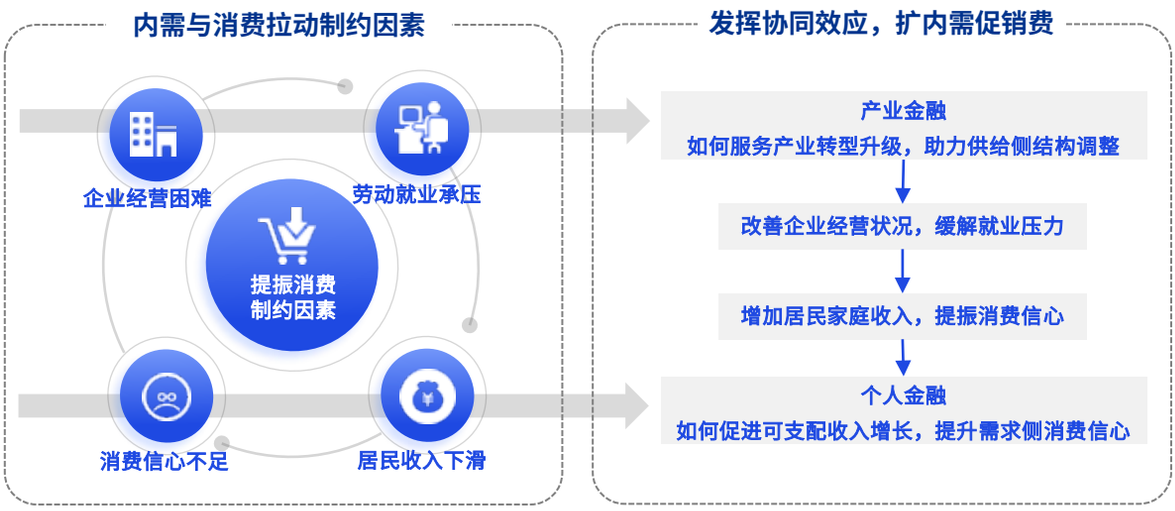
（1）居民收入不足：工资性收入增长明显放缓，特别是制造业、服务业基层员工实际收入水平停滞不前。财产性收入受股市、房市波动影响显著缩水，居民整体可支配收入受到巨大冲击，导致居民消费能力受到根本性制约。

（2）消费信心不足：经济预期与就业前景的不确定性，迫使避险型储蓄倾向增强，居民消费意愿持续走低。大宗消费如汽车、家电等明显收缩，服务消费复苏乏力，消费市场呈现“量价齐跌”态势。消费预期指数持续低位运行，反映出市场信心的深度疲软。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2.3 商业银行如何寻找切入点，发挥产业与消费协同效应

商业银行需要构建产业金融与消费金融的协同发展机制，通过产业金融支持实体经济转型升级来培育优质供给，同时以消费金融创新激活市场需求，形成“产业升级创造供给—就业稳定保障收入—消费金融释放需求”的良性循环。具体而言，既要加大对先进制造业、战略性新兴产业的金融支持力度，通过技改贷款、供应链金融等工具提升供给质量；又要创新消费信贷产品，将金融服务深度嵌入消费场景，同时提供稳健的个人/家庭财富管理服务；在稳定就业基本盘和提升居民收入的基础上，有效打通从生产到消费的价值链条，实现产业端与消费端的动态平衡和相互促进。



03 以“产业带动消费，以消费促进产业”的循环模式

商业银行通过产业金融扩大内需与提振消费所带来的价值是全方位、多层次的。从供给侧结构优化到需求侧消费能力提升，从就业保障到收入增长，从产品创新到场景优化，产业金融通过支持产业发展这一核心环节，最终实现了对消费的带动作用。这种传导不是单向的，而是形成了“金融支持产业—产业优化供给—供给创造需求—需求拉动消费—消费促进产业”的良性循环。这种良性循环机制，对于商业银行通过发展产业金融服务实体经济高质量发展具有重要意义，主要体现在以下三个方面：

3.1 “助升级、优供给”是扩大内需的基础保障。

商业银行通过产业金融支持企业技术改造、设备更新和产品创新，能够有效提高供给体系的质量和效率。通过产业金融服务，一方面帮助产业补齐基础短板，同时提高企业创新发展能力。当企业获得金融支持进行技术升级后，其产品质量和竞争力将显著提升，从而创造更多能够满足消费升级需求的优质产品和服务。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.2 “稳就业、增收入”是提振消费的核心动能。

商业银行对实体产业特别是民营企业的金融支持，直接关系到就业市场的稳定和居民收入的增长。民营企业作为吸纳就业的主力军，其发展状况直接影响居民收入水平和消费能力。截至2024年底，我国普惠小微贷款余额约33万亿元，同比增长14.56%。这些金融资源支持了大量小微企业和个体工商户的生存与发展，保障了数亿就业人口的收入来源。同时，商业银行应当通过财富管理，帮助居民实现财产性收入增长。当居民既有稳定的劳动收入，又有合理的财产性收入时，其消费能力和消费意愿将显著增强，让广大老百姓**“能消费、敢消费、愿消费”**。

3.3 “融场景、促消费”是扩大内需的落地模式。

商业银行应当通盘考量产业金融、消费金融等业务板块，形成产业与消费的良性循环。例如某国有银行推出的“老字号国潮馆”就是典型案例，该平台作为同业首家全国老字号线上聚合平台，助力老字号品牌产业升级。通过金融支持传统文化产业的现代化转型，既保留了文化特色，又赋予了产品新的时代内涵，有效激发了消费者的文化认同和购买欲望。这种“供给创造需求”的模式充分表明，通过“产业+消费”的模式，能够催生众多新兴消费热点和增长点。

图 1 **“产业+消费”循环模式的关键任务和价值体现**

关键任务	具体方式	价值体现
推动产业升级	技改贷款、创新融资	提高供给质量，创造新产品新服务
保障稳定就业	小微企业贷款、普惠金融	稳定劳动就业，保障居民基本收入
促进收入增长	财富管理、投资服务	提供财富管理，增加居民财产收入
提振消费信心	消费信贷、场景金融	提升消费便捷性，优化居民消费体验

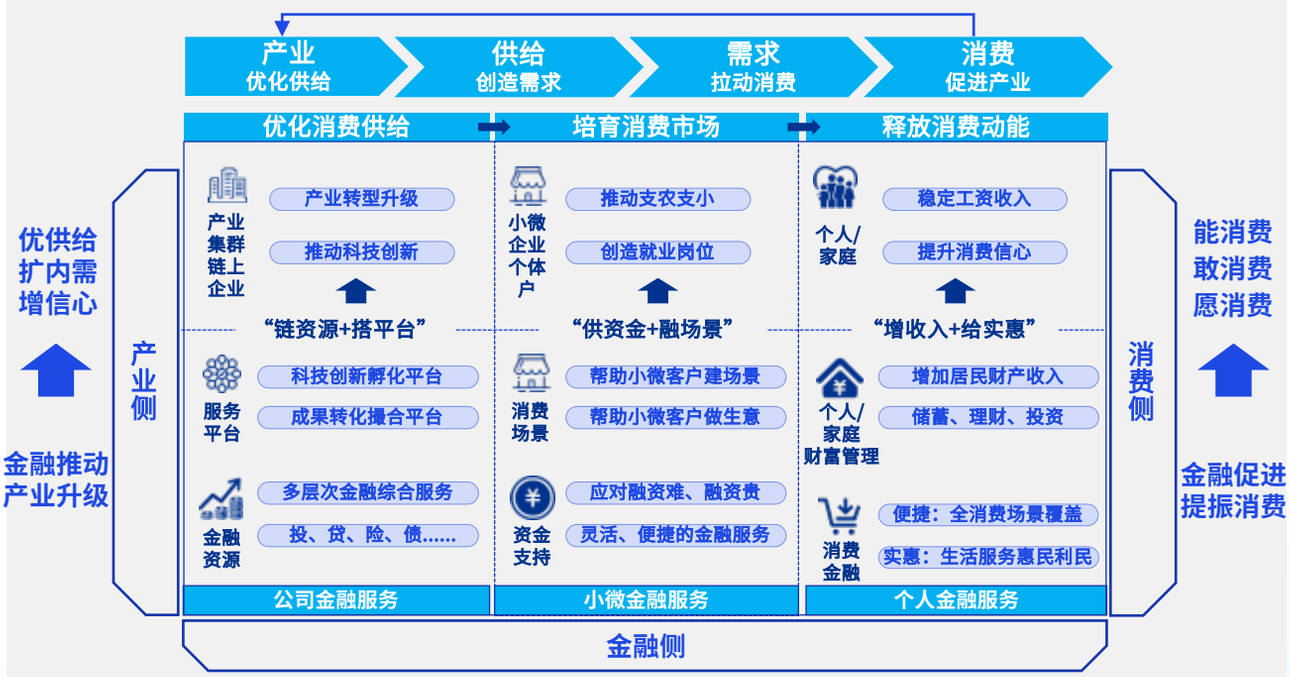
来源：毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

04 以“产业带动消费，以消费促进产业”的落地举措

以产业金融为切入点，实现对消费市场的拉动，绝不是商业银行有一个业务板块能够实现的，必须要深刻理解“产业→供给→需求→消费”的传导关系。并据此进行全行层面的总体布局和统筹安排，同时不能仅仅是依靠考核指标等传统方式推动落实。而是需要将各业务板块的服务，融入到“产业带动消费、消费促进产业”这一循环的产业、企业、商户、个人等关键节点的需求之中。产业创新升级的短板、小微客户经营的卡点、个人/家庭的生活需求等，都是很好落实推动的切入点。下文将从公司金融、小微金融、个人金融三个业务板块的视角，紧密围绕“产业+消费”的良性循环与传导模式进行论述。

图 2 “以产业带动消费，以消费促进产业”模式全景图



来源：毕马威分析

（1）公司金融业务板块

采取“链资源+搭平台”的布局，从聚焦技术创新与产业升级以优化消费供给结构，到提供多层次金融服务激发科技创新内生动力以及打造产业资源整合平台加速科技成果转化，全面助力产业发展与消费结构优化。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（2）小微金融业务板块

采取“供资金+融场景”的策略，精准服务小微企业/个体工商户，嵌入消费需求场景、提供精准的普惠资金支持，以帮助小微客户搭建消费场景，提升消费市场承载能力。在这个过程中实现稳定就业和居民增收，以此激活市场的消费动能，提振消费市场信心。

（3）个人金融业务板块

围绕“增收入+给实惠”的目标，拓宽居民财产收入渠道、升级财富管家服务并配套政策性产品，同时融合消费金融场景，推出场景化消费信贷、建设权益生态体系以及提供新市民专属服务等举措，充分释放居民消费动能，并实现消费对产业发展与升级的促进作用。

05 举措一：公司金融板块“链资源+搭平台” 聚焦技术创新与产业升级，加速优化消费供给结构

商业银行应当重点布局战略性新兴产业和先进制造业，通过设立专项技术改造贷款、创新融资产品，支持企业研发智能家居、新能源汽车等符合消费升级趋势的创新产品。通过建立产业研究团队，深入分析消费升级方向，将金融服务与产业资源精准配置到具有市场潜力的创新领域。支持创新型企业的产品研发生产，培育新的消费增长动能。

图 3 依托公司银行业务板块，推进优化消费市场供给

来源：毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（1）多层次金融服务：构建全周期科创金融服务体系，激发科技创新内生动力

- **多元融资渠道创新：**针对初创期、成长期和成熟期不同阶段的科创企业，建立“天使投资+银行贷款+资本市场”的接力式融资服务模式，开发“研发贷”“专利贷”等特色金融产品，满足技术攻关、成果转化、市场拓展等差异化资金需求。
- **科技金融生态协同：**联合证券交易所、担保机构、科技保险公司等专业服务机构，构建“投、贷、保、担”一体化服务平台，为科创企业提供融资规划、风险管理、上市辅导等综合服务，降低科技创新风险。
- **智慧金融服务嵌入：**运用区块链、人工智能等技术手段，将金融服务深度嵌入科技园区、重点实验室等创新场景，提供“一键式”融资申请、智能风险评估等便捷服务，提升科技型企业融资效率。

（2）产业资源整合平台：打造政产学研金协同机制，加速科技创新成果转化

- **重点产业精准扶持：**建立科技型企业白名单制度，运用大数据分析技术，重点支持新一代信息技术、高端装备制造等战略性新兴产业，保障关键核心技术研发资金供给。
- **政策资源协同配置：**对承担国家重大科技项目的企业提供“财政补贴+税收优惠+低息贷款”组合支持，配合地方政府产业引导基金，形成科技创新政策合力。
- **专项服务定制开发：**设立科技创新专项信贷计划，面向国家级专精特新企业、重点实验室产业化项目等推出“人才创业贷”“技术交易贷”等专属产品，提供个性化融资方案和优惠利率政策。

（3）示例：产业升级促进消费供给优化，AI技术带动PC市场消费升级

以Deepseek为代表的本土AI大模型崛起，已经催生了传统笔记本电脑行业的变革。众多PC头部厂商整合AI进行技术创新，推出了一系列AI笔记本电脑产品。配合国家补贴、电商平台购物节等惠民消费举措，激发了笔记本电脑消费者的购买需求。成功实现了以产业创新优化供给，在创造增量消费市场需求的同时，也带动了整个PC产业链上中下游及相关衍生领域的发展。上述AI笔记本电脑的创新案例，诠释了产业发展对消费市场的拉动作用。这也是近年来大力发展科技金融业务，使得我国人工智能产业得到快速发展，并最终在消费市场交出的一份答卷。

06 举措二：小微金融板块“供资金+融场景” 围绕服务场景与就业增收，深度培育终端消费市场

商业银行应聚焦民生消费场景与小微企业成长需求，进行差异化金融产品设计，并将服务下沉至城市商圈、生活社区、县域经济等终端市场。一方面，结合消费新业态（如即时零售、文旅体验）设计场景化融资方案；另一方面，通过普惠贷款支持小微经营者扩大就业规模，增强居民可支配收入，形成从“就业增收”到“拉动消费”的良性循环。稳住劳动就业“基本盘”，为消费市场保存量、促增量。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 4 通过小微金融业务板块，促进终端消费市场培育

来源：毕马威分析

（1） 帮助小微客户建场景：嵌入终端消费需求，激活消费场景增长动力

- **场景化金融创新：**针对餐饮、零售、文旅等高频消费行业，开发“商户流水贷”“节日备货贷”等短期信用产品，匹配小微企业季节性资金需求。
- **生态圈资源整合：**联合电商平台、支付机构等构建数字化服务平台，为小微商户提供供应链管理、客户引流等增值服务，助力其深度参与消费市场
- **嵌入式金融服务：**通过开放银行技术嵌入线下消费场景（如农贸市场、夜市经济），提供即时支付结算、小额信贷等“嵌入式服务”，降低小微主体经营成本。

（2）帮助小微客户做生意：普惠资金精准化投放，实现就业增收与拉动消费

- **普惠信贷精准投放：**运用大数据风控技术，简化小微企业经营贷审批流程，重点支持社区便利店、县域特色农产品加工等民生关联产业，保障基础消费供给。
- **就业联动政策协同：**对吸纳就业突出的劳动密集型小微企业提供贴息贷款，配合地方政府职业技能培训补贴，提升劳动者收入水平，释放下沉市场消费潜力。
- **增收专项普惠产品：**设立专项普惠信贷额度，针对个体工商户、新市民等普惠客群推出创业与灵活就业等专项产品，在审批流程、产品期限、还款方式、利率等方面进行定制化设计。

（3）示例：以小微金融服务为抓手，推动当地“稳就业、增收入、促销费”

以某华东城商行为代表的小微金融模式创新，正在重塑社区商业生态。该行联合公益组织推出“青年小店招牌焕新计划”，已为浙江211家青年小店提供3000~5000元的公益资金支持。该行通过“公益基金+普惠贷款”的模式创新，配合地方政府消费券、夜市经济扶持等政策，在带动当地就业的同时，提升了街区的客流量，有效激活了社区消费活力。在这个案例中成功的实现了“金融赋能—就业增收—拉动消费”模式循环，通过开展小微金融服务，培育夜市经济、文创市集等极具烟火气的消费场景，成为普惠金融助力内需释放的典型样本。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

07 举措三：个人金融板块“增收入+给实惠” 围绕财产收入与消费惠民，充分释放居民消费动能

商业银行应立足居民财产性收入增长与消费权益优化，打通“财富管理+消费金融”产品与服务体系。一方面通过多元化理财服务提升居民财产收入，另一方面结合消费场景创新惠民金融产品，形成从“收入增长”到“消费升级”的正向循环。重点布局新市民、年轻客群等消费主力军，通过金融手段激活消费市场内生动力。

图 5 通过个人金融业务板块，释放居民消费动能

来源：毕马威分析

（1）财富管理服务创新：拓宽居民财产收入渠道，夯实消费能力基础

- **多元资产配置方案：**针对不同风险偏好客户，构建“存款+理财+基金+保险”的财富金字塔产品体系，推出“养老理财”“教育金规划”等主题组合，帮助居民实现资产保值增值。
- **财富管家服务升级：**打造“专业顾问+数字化工具”的财富管理新模式，通过智能财务诊断和资产配置建议，降低理财决策门槛，助力大众客户实现财富稳健增值。
- **政策性产品配套：**配合个人养老金、税收递延型保险等政策红利，开发专属金融产品，放大居民可支配收入乘数效应。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（2）消费金融场景融合：创新惠民服务模式，激发消费市场活力

- **场景化消费信贷：**围绕家电焕新、新能源汽车购置等大宗消费场景，推出“绿色家电分期”“新能源车贴息贷”等产品，配合政府消费券实现“金融+财政”双重优惠。
- **权益生态体系建设：**整合商超、文旅、健康等消费场景资源，构建"信用卡积分+会员权益+消费折扣"的立体优惠体系，降低居民实际消费成本。
- **新市民专属服务：**针对进城务工人员等群体开发“安居信用贷”“技能提升分期”等产品，提供异地就业、租房安居、职业培训等全周期金融支持。

（3）示例：通过“理财夜市”创新，增加居民财产型收入，增强消费能力与消费信心

众多银行推出“理财夜市”服务，纷纷打出了“24小时不打烊”的口号。其产品多以固定收益类、现金管理类理财产品为主，风险评级较低，投资收益较为稳健。在帮助居民增加财产型收入的同时，也充分考虑了流动性、风险性、收益性等综合因素。

这种服务模式提升了居民投资的便捷性，并能够更早获得收益，因为按照这种新模式，购买的产品第二天就能计算收益。通过个人财富业务模式创新，拓宽了居民的投资渠道，帮助客户获得更多财产型收入，提升了个人消费能力，夯实了扩大内需与拉动消费的基础，也推动了消费升级，助力经济发展。

结语

当前中国经济正处于转型升级的关键阶段，随着产业结构深度调整和消费市场动能转换，如何通过金融创新打通产业端与消费端的价值链条，成为推动经济高质量发展的重要议题。当前面临产业转型阵痛、就业结构性矛盾、消费信心不足等多重因素，制约了内需市场消费潜能的释放。产业金融作为连接实体与消费的核心纽带，通过“产业升级-稳定就业-收入增长-拉动消费”的传导链展现出的独特价值。在金融服务实体经济发展的背景下，商业银行将以产业金融促升级，以普惠金融稳就业，以财富管理增收入，以场景金融促消费。通过“优化供给、保障就业、提升消费”的三重价值，为银行业的高质量发展提供了新思路。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

低利率环境存款业务创新

李砾
金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国

赵一诺
金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国

01 引言

在全球经济低利率常态化和金融市场波动加剧的背景下，商业银行传统存款业务正面临利差收窄、客户需求多元化的双重挑战。存款业务作为银行负债端的核心支柱，其经营逻辑已从单纯追求规模扩张转向深度挖掘客户价值。如何通过产品创新、场景化运营和精细化成本管理，构建“存款-权益-消费”的闭环生态，成为银行在低利率时代实现转型升级的关键。本文聚焦存款业务从“产品驱动”到“价值驱动”的转型路径，探讨商业银行如何通过锁定核心客户需求、创新场景化服务、优化负债结构，在满足客户避险、保障与消费需求的同时，重塑存款业务的长期竞争力。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 低利率环境下银行存款业务的市场环境

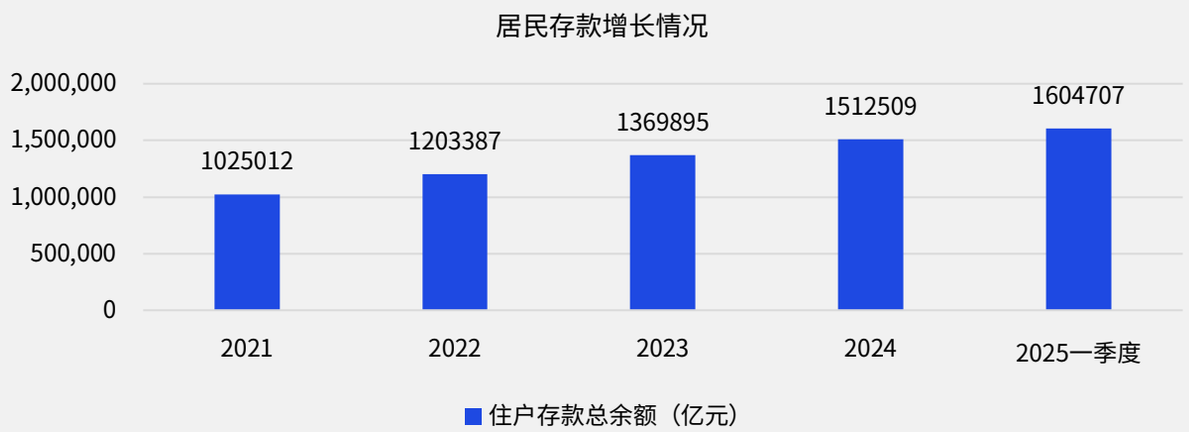
2.1 居民储蓄韧性与利率下行的结构性矛盾

利率下行周期中，银行面临“储蓄规模扩张→负债成本刚性”的资产负债错配，倒逼存款经营模式从规模驱动向结构优化转型。在存款利率全面进入“1%时代”的背景下（2025年国有大行1年期定存利率普遍降至1.5%以下，部分中小银行3年期利率跌破1.6%），居民储蓄规模仍保持逆势增长。2021-2025年住户存款余额年复合增长率达10.1%，2025一季度突破160.5万亿元。

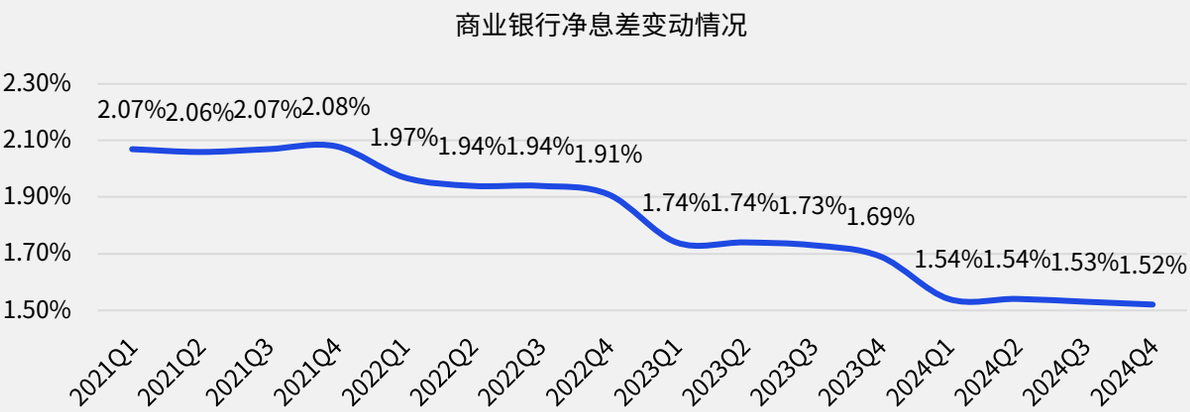
2.2 净息差持续收窄，银行盈利能力承压

商业银行净息差自2021年初的2.07%波动下行，在2022一季度短暂冲高至2.10%后开启持续下行通道，至2024四季度已降至1.52%，累计降幅达58BP。特别是2023年后呈现加速下滑态势（年均降幅超20BP），反映出在LPR多次下调（资产端收益锐减）与存款定期化（负债成本刚性）的双重挤压下，银行盈利能力持续承压。上述情况正在倒逼银行通过优化负债结构、压降存款成本等措施缓解利润压力。

图 1 居民存款增长与银行息差变动对比



来源：中国人民银行货币政策司《中国货币政策执行报告》，毕马威整理



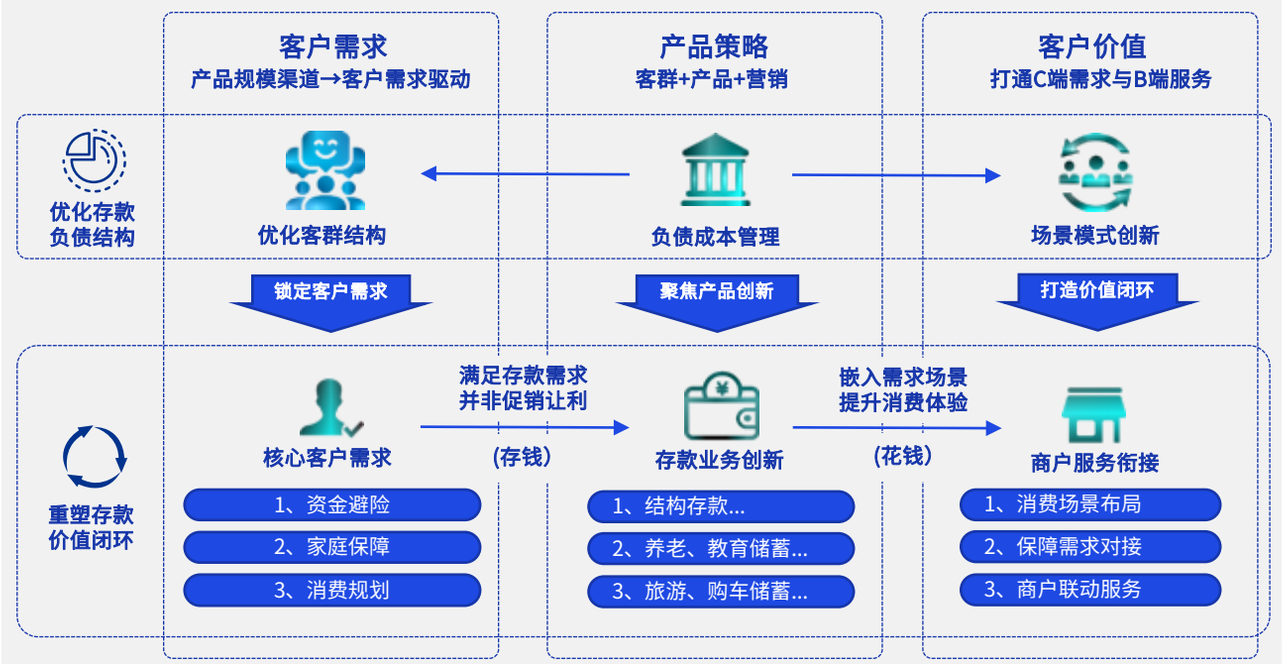
来源：中国人民银行货币政策司《中国货币政策执行报告》，毕马威整理

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03 低利率环境下银行存款业务的变化趋势

在利差收窄的背景下，银行存款业务正经历从“存款产品驱动”向“客户价值驱动”的转变。银行通过精细化负债成本管理优化存款结构，聚焦核心客户群体调整战略布局，并创新客户运营模式，将个人存款需求（如资金避险、家庭保障、消费规划）与商户服务场景深度结合，构建“存钱-权益-消费”的价值闭环，从而在满足客户多元化需求的同时，实现业务模式的转型升级。

图 2 从“存款产品驱动”向“客户价值驱动”转变



来源：毕马威整理

3.1 锁定核心客户需求，优化存款客群结构

在低利率时代，商业银行将从“产品规模驱动”转向“客户需求驱动”。越来越多的客户，开始关注资金的安全性、流动性等因素。商业银行应围绕养老、教育、大额消费等核心场景，识别并满足客户对存款业务的需求，实现存款核心客群的结构优化，减少对高成本负债的依赖，提升存款业务的综合贡献效能。

3.2 创新场景运营模式，打造存款价值闭环

打通B端商户服务与C端客户需求，构建“存款-权益-场景”的闭环生态。围绕存款业务场景，重构存款权益体系。要将客户的存款动机（养老、教育、购车、旅游等）与客户权益结合，将权益作为存款服务的延伸，为客户在最终消费的过程中带来实惠与便利。基于场景化的金融服务，满足客户个性化需求。这一模式不仅强化了银行与客户的关系，还为交叉销售和综合金融服务夯实了客户基础。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

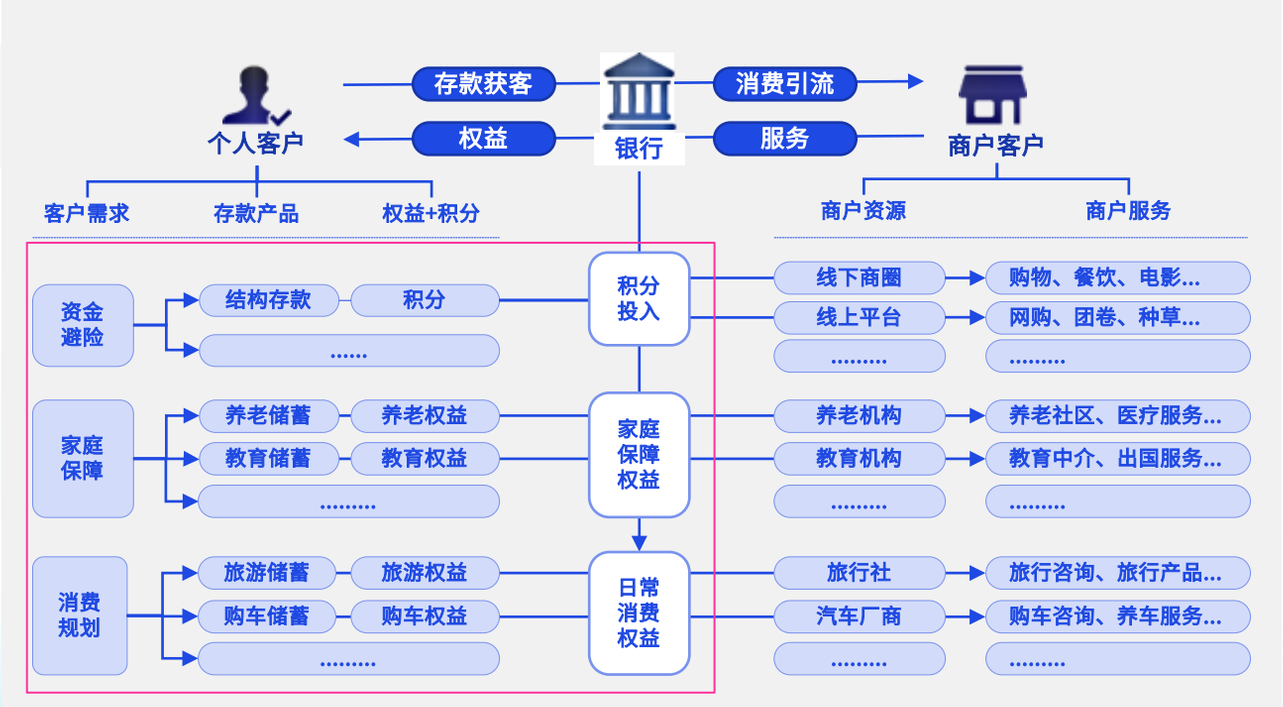
3.3 聚焦存款业务创新，促进负债成本管理

个人储蓄是精细化负债成本管理的重要抓手，通过对存款产品的持续创新，为客户提供资金避险、生活保障、大额消费规划等存款产品，增强产品与客户需求的匹配度，提升存款获客效率与客户粘性。结合客户分层管理促进负债成本管理，通过“客户+产品”更加精准地传导负债管理策略。

04 C端创新举措 锁定核心客户“避险+保障+消费”的核心需求

在当前低利率与市场波动加剧的背景下，C端个人客户的存款需求呈现出避险、保障与消费三位一体的特征。商业银行正通过产品创新与服务升级，满足客户在资产配置、生活保障和消费规划等方面的核心诉求。具体来看，客户既需要存款作为避险资产以应对市场波动，又希望通过长期储蓄实现养老教育等生活保障，同时还将存款作为中短期消费规划的重要工具。上述个人客户需求的演变，正在加速商业银行从“推销存款产品”向“提供综合服务”转型。

图 2 客户需求+产品策略：深入客户储蓄动机，优化存款经营模式



来源：毕马威整理

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

4.1 为个人客户提供资产避险服务

在低利率时代，全球地缘政治风险和金融市场波动加剧，促使客户将存款作为避险资产的核心配置。商业银行通过结构性存款、智能分级计息等创新产品，在保障本金安全的同时提供浮动收益，满足客户对风险规避和适度收益的双重需求。例如，某股份制银行推出黄金挂钩、汇率挂钩、利率挂钩的人民币机构性存款，期限从36天至190天，收益率从1.05%至2.15%。同时，还开设了结构性存款转让专区，客户可以随时对持有的结构性存款（剩余期限）发起转让，也可以抢购他人转让的结构性存款，以满足客户对流动性需求。通过这种结构设计，既降低了市场波动冲击，又提升了客户的收益弹性，成为低利率环境下吸引客户资金配置的重要模式。

05 C端创新举措 锁定核心客户“避险+保障+消费”的核心需求

4.2 为个人/家庭提供保障服务

由于社会经济整体处于下行周期，客户对养老、教育等长期保障性储蓄的需求显著增长。商业银行推出养老储蓄、教育储蓄等产品，将存款与客户家庭保障相结合，锁定长期资金并增强黏性。例如某城商行，针对本地区社保卡客户和个人养老金客户，推出专属3年期存款产品，1,000元起存；以此为切入点，进一步覆盖客户养老储蓄需求。再例如某国有大行，推出“智存宝”特色存款业务，定投期限从3个月至3年（按月定投），在定投期满后逐月领取本息，可以有效帮助客户按月进行生活储蓄，并在未来持续产生现金流，满足家庭开支。通过此类产品帮助客户实现家庭（或个人）稳健的财务规划，满足低利率时代客户对稳健保障与家庭长期规划的核心诉求。

4.3 为个人/家庭提供消费规划服务

尽管利率持续下行，但由于投资产品收益的剧烈震荡，客户将存款作为中短期消费（如旅行、大额购物）规划的重要工具。银行通过“灵活支取定期存款”等创新，允许客户按消费计划选择存期，提前支取时按实际存期计息，平衡收益与流动性。例如某股份制银行，建立了场景化的存款定投服务，提供了教育储蓄、养老保障、赡养父母、婚假存款、大额消费、旅行基金等虚拟主题账户，帮助客户按照未来生活与消费场景进行存款规划；同时该银行在养老金账户下，可以开设虚拟“备老账户”，支持定投计划、灵活支取，在满足客户养老储蓄习惯的同时，又保障客户的资金流动性，提升了客户养老储蓄的便利性。

再例如某城商行针对外币储蓄，推出6个月至1年的专属存款产品，年利率2.7%至3%，5,000美金/加元起存，满足了出国留学、境外旅游等消费储蓄的需求。此外，依托大数据分析客户消费习惯，通过匹配存款期限与利率，识别客户资金应用的时间点和场景，通过手机银行与客户经理为客户提供存款产品规划建议。

4.4 在上述举措落地过的程中，商业银行面对的难点与推动建议

（1）落地执行所面临难点：面对客户当下对“资金避险、个人/家庭保障、消费规划”等综合需求，传统存款产品“期限+利率”的单一模式已经难以满足。另外，随着银行业不断推动服务场景的下沉，“存款产品、客户权益/积分与客户生活需求”三者之间衔接不足的问题日益显著，进一步加剧了银行存款业务的同质化与行业内卷。

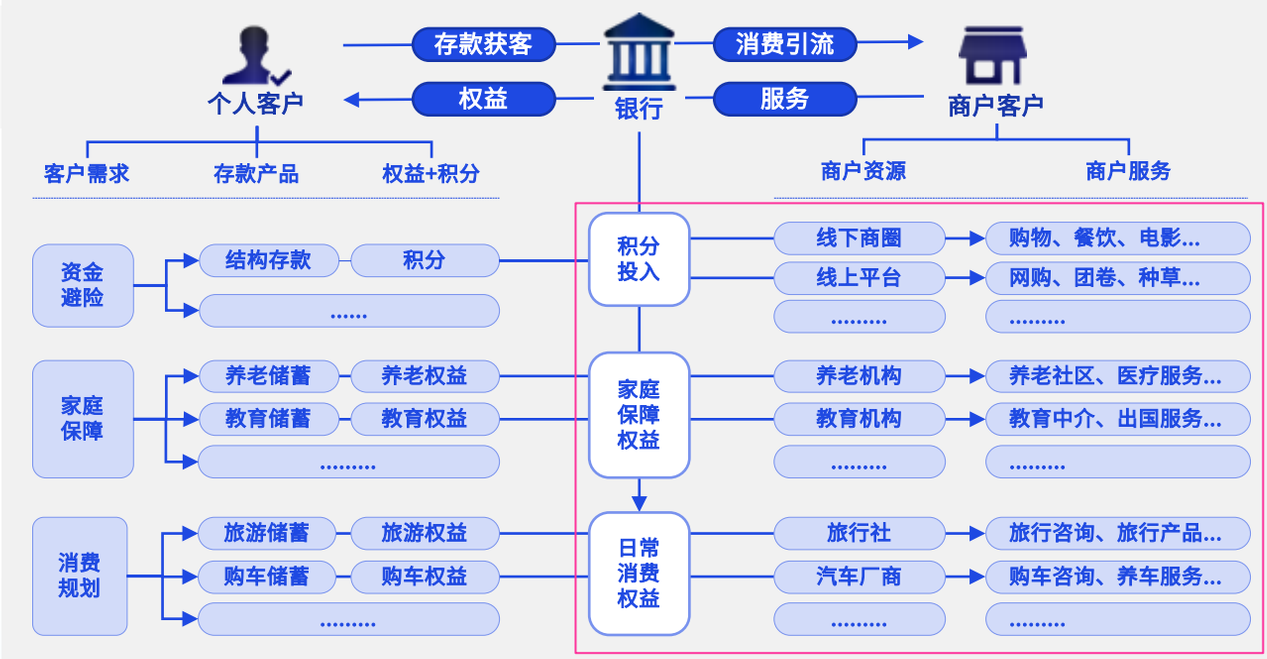
（2）应对策略及推动建议：应加快提升对客户的分类分层的运营能力，尤其要加强对客户个人/家庭需求的洞察，例如年轻客群重消费、老年客群重保障等，以此优化存款产品设计及营销策略，并将客户权益与积分等增值服务，嵌入到上述个人/家庭的生活场景之中。推动银行存款服务从“储蓄”延伸到“消费”，让老百姓得到实实在在的实惠与便利。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

06 B端创新举措 借助场景运营模式，打造存款价值闭环

商业银行通过构建“存款-积分-场景”的闭环生态，精准匹配客户权益，并深度下沉服务场景，打造“线上+线下”生活服务网络，实现个人权益与商户服务的联动。具体而言，银行以存款为切入点吸引个人客户，通过积分体系将客户权益与消费场景紧密结合，涵盖家庭保障、资金避险、消费规划等多维度需求；同时整合线下商圈、线上平台及各类机构资源，为商户提供引流服务，最终形成“银商共生”的价值生态，实现客户需求场景的全面打通。

图 3 产品策略+场景模式：围绕储蓄应用场景，以个人权益带动商户服务



来源：毕马威整理

5.1 优化客户积分投放效果，构建"存款-积分-消费"的闭环模式

银行通过构建“存款-积分-消费”的闭环生态，基于对客户存款规模、期限及流动性等因素分析，设计差异化积分/权益体系（如消费抵扣、健康管理、教育咨询等），并与本地生活服务商户形成权益互通机制。例如：某城市商业银行，在对存款积分的精细化管理过程中，以“商圈、夜市、社区”为场景支撑点，一方面深入分析当地个人客户消费需求与习惯，另一方面对现有商户区域分布、商户品类结构进行优化。以积分兑换、积分抵扣等形式，打通了“存款-积分-消费”的闭环。这种模式的本质是将客户的存款金融需求，延伸至客户的消费的非金融需求，重塑了“存款+消费”的价值链。这种“金融+生活”的权益匹配既能提升客户资金留存意愿，又能为合作商户导流，形成B端C端双向赋能的良性循环。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

07 B端创新举措 借助场景运营模式，打造存款价值闭环

5.2 围绕家庭保障权益服务，建立"银商共生"的价值生态

以存款客户流量为纽带，构建银行与商户的数字化生态体系。通过洞察客户存款特征，分析总结客户的实际生活需求。例如针对养老储蓄、教育储蓄等保障需求，为客户提供养老服务清单、教育服务机构等，建立客户存款与消费需求的连接关系。整合银行的商户侧资源，为个人客户实现最终生活需求提供便利与实惠。例如：某股份制银行在手机APP中建立个人养老金专区，打造全流程一站式个人养老金线上服务体系，针对老年客群追求稳健理财的特点，重点打造养老储蓄产品以及低波动理财产品。同时依托该行 “综合金融 + 医疗养老” 的生态优势，构建差异化养老权益服务体系，提供名医问诊、专人陪诊、上门康复、上门医护、居家养老等医养权益。再例如某国有商业银行，在手机银行APP中，设置了养老驿站专区，为本行客户提供了专项养老公寓、康养旅居等优质养老服务清单，在银行手机APP上就可以完成付款下单、入驻预约等服务。这种联动模式能有效盘活存量个人与商户客户资源，以存款业务为抓手促进金融与非金融服务的交叉贡献。

5.3 嵌入客户日常消费场景，全方位融入生活服务网络

突破传统网点限制，通过“数字化平台+属地化触点”实现服务场景的全域渗透。线上依托手机银行搭建本地生活专区，整合周边商户资源；线下与社区便利店、卫生服务站等合作设立“服务驿站”，提供存款产品咨询及权益即时兑换。针对县域市场，可结合农资购销、养老金代发等特色场景设计“存款+助农补贴”“存款+医疗预约”等组合服务，使金融服务深度嵌入居民日常生活动线。例如：某农商银行为了融入当地“餐饮场景”推出了点餐系统，解决餐饮商户在传统点餐模式中人力成本高、效率低和数据管理难的问题，通过数字化手段简化了点餐流程，提升了运营效率和顾客体验，帮助商户实现菜品展示、点餐、下单的一体化操作，有效促进了餐饮场景的数字化转型和拉动消费。这种下沉式场景布局既能降低获客成本，通过权益带动客户的场景消费频次，提升个人客户的活跃度。

5.4 在上述举措落地过的程中，商业银行面对的难点与推动建议

（1）落地执行所面临难点：首先权益商户整体协同面临挑战，B端商户资源整合涉及多方协调，流程相对复杂且缺乏标准化机制。同时，由于C端客户需求多样化，影响C端权益服务与B端场景布局的匹配效果。上述两项因素，直接制约了通过客户权益体系，促进存款客户的有效转化与粘性提升的最终效果。

（2）应对策略及推动建议：依托商业银行自身技术优势，围绕B端消费场景的整体布局，打造权益商户服务平台。一方面可以精准识别C端客户需求，实现差异化的权益触达；另一方面，以数字化的手段加强客户权益与商户场景布局的匹配能力，提升B端资源整合的效率与效果。最终，提升了商业银行非金融服务与金融产品之间的协同转化能力。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

08 存款业务模式转变为银行带来的价值

商业银行通过前述创新举措，实现了以下价值提升：围绕客户衣食住行需求延伸存款价值链条，提升存款资源投产效能形成集约效应，以及深度融入客户日常生活推动营销变革。这些转变使银行从传统的资金储蓄服务，升级为场景化、生态化的综合金融服务提供商。

6.1 围绕客户衣食住行需求，延伸银行存款价值链条

商业银行通过将存款业务与客户日常生活场景（如养老、教育、旅游、购物等）深度融合，构建了“存款-权益-消费”的闭环生态。例如，客户存款可兑换商户消费权益，银行则通过整合B端资源为客户提供差异化服务。这种模式不仅满足了客户资金避险、家庭保障和消费规划的核心需求，更将存款从单纯的储蓄工具升级为连接金融与生活的价值纽带，显著提升了客户黏性和资金留存率。同时，银行通过交叉销售保险、信贷等综合金融服务，进一步延伸了存款业务的价值链条，提升价值创造能力。

6.2 提升存款资源投产效能，形成个人业务集约效应

在低利率环境下，银行通过精细化负债成本管理和客群分层运营，优化客群存款结构，降低对高成本负债的依赖。例如，借助数字化工具动态调整存款定价策略，引导客户向低成本产品迁移；同时，通过权益激励吸引高价值客户，提升单客综合贡献度。这种集约化运营模式不仅降低了资金成本，还通过场景化服务（如线上平台、社区驿站等）实现营销资源复用，有效压降重复投入和无效投入。使获客、活客、留客的全流程成本显著下降，最终形成规模与效益的良性循环。

6.3 真正融入客户日常生活，推动关系营销模式变革

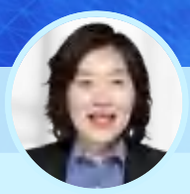
存款业务不再局限于传统的“推销产品”，而是通过深度嵌入客户生活场景（如社区服务、本地消费、家庭规划等），重构了银行与客户的关系。例如，养老储蓄对接养老机构服务，教育储蓄链接培训资源，旅游储蓄联动出行权益。这种“需求-存款-服务”的一体化设计，使银行从“揽储闲置资金”转型为“生活金融管家”，推动营销模式从“短期交易导向”转向“长期关系经营”。当客户体验到银行存款服务带来的生活便利与实惠，自然而然的会提升与银行的业务粘性。银行通过对客户行为数据的持续洞察，为个性化服务和精准营销奠定基础，实现客户价值的持续挖掘。

结语

低利率环境既是挑战，也是商业银行重构存款业务价值的契机，更是经营逻辑从“以产品为中心”到“以人为中心”的深层变革。未来存款业务的竞争已不再局限于利率高低，而是转向客户需求洞察、场景生态构建与综合服务能力的比拼。银行需以客户价值为核心，将存款业务嵌入生活场景，打通B端与C端的资源联动，形成“金融+生活”的共生生态。展望未来，唯有持续创新、深化客户运营的银行，才能在低利率浪潮中把握先机，实现高质量增长。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

经营机构对公业务提升辅导训练营



郑嵘
金融业组织与人才变革咨询主管合伙人
毕马威中国

张纯棣
金融业组织与人才变革咨询总监
毕马威中国

特别鸣谢：张丽芳、张蕾、朱勤政、王雯欣、杨雪、张唐珺、王圣丫

中国已进入低利率时代，银行面临前所未有的挑战与机遇。借鉴欧美日等国家银行业低利率环境下的实践经验，提高获客效率，提升客均产品服务数量，增加中收占比等关键举措是低利率时代兵家必争之地。这些做法和国内大部分银行的业务现状之间差距较大，也就意味这些银行面临急迫的业务转型，主要体现在几个方面：首先，客群转型，从地方平台和地产转向实体企业；其次，渠道转型，从关系型营销转向产业链和相关专业渠道；第三，营销方案转型，从单一存贷业务转向一揽子商投私联动服务方案；第四，营销管理转型，从支行长包揽营销客户经理跟单转向支行长带动客户经理的组织化营销。在激烈竞争的市场中，谁能更快更好实现转型，就能脱颖而出，抓住第二曲线。毕马威银行业务训练营就是通过辅导，助力银行实现这样的转型。本文将围绕毕马威在过项目经验和实际成效展开，详细阐述该项目取得的显著成效以及可供借鉴的经验与模式并总结其成功经验，为其他银行机构提供参考。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

01 项目背景与目标

低利率时代，银行传统的息差收入模式受到冲击，市场竞争愈发激烈。为了应对这一挑战，提升银行的核心竞争力，银行业务赋能训练营项目应运而生。该项目旨在通过一系列的塑形举措，帮助被辅导支行在客户经营、管理规范、营销体系、团队建设等方面实现质的飞跃，打造出一套可复制、可推广的标杆范式，为分行的全面发展提供有力支撑。

02 赋能训练营塑形成果

（一）客户建设类指标增长明显

在塑形之前，试点支行的价值户月均增长率仅为0.63%，而分行同期月均增长率为1.42%。通过赋能训练营的系统性辅导，试点支行的价值户月均增长率大幅提升至2.03%，成功反超分行。分行同期月均增长率仅为0.52%，这一对比充分体现了塑形举措的有效性。在塑形前，仅有5家试点支行的月均增长率跑赢分行（共40余家支行），而塑形后，这一数字增加到了7家，占比大幅提升。

潜力及以上客户的月均增长率同样取得了显著进步。塑形前，试点支行的月均增长率为0.23%，分行同期为1.36%。经过训练营的塑形辅导，试点支行的月均增长率提升至3.06%，而分行同期仅为0.78%。试点支行的月均增长率不仅反超分行，还实现了数倍的增长。塑形前，仅有4家试点支行的月均增长率跑赢分行，而塑形后增加到了8家，占比大幅提升，这表明试点支行在潜力客户开发方面取得了巨大成功。通过持续追踪，这些指标在后续月份也得到了持续增长。

（二）赋能训练营对代发拓客的促进

在新获取有效代发个人客户数方面，塑形成效同样显著。11家试点支行中，有8家的月均代发增长量在塑形后超过了塑形前。我们总结了训练营中的具体举措，有如下几点经验：

渠道拓展与合作深化

- 政府机构与园区合作：通过辅导和借鉴同业经验，试点支行梳理并重新与政府机构和园区建立深度合作关系，获取了大量优质企业资源。通过与园区管理方联合举办企业服务活动，提供一站式金融服务，成功吸引了众多入驻企业的代发业务。支行进一步总结了这些经验，作为未来持续关系维护的指引。
- 行业联盟与商会合作：通过辅导和借鉴同业经验，支行积极参与行业联盟和商会活动，通过赞助商会活动、提供定制化金融方案等方式，拓展了代发业务渠道。例如，与当地商会合作推出“企业成长计划”，为商会会员企业提供专属代发服务和金融增值服务。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（二）赋能训练营对代发拓客的促进（续）

产品创新与服务优化

- 个性化代发方案：根据不同企业的需求，试点支行提供个性化的代发方案。例如，为大型企业设计多级账户体系，实现资金精细化管理；为中小企业提供灵活的代发时间安排，满足企业个性化需求。
- 增值服务配套：结合代发业务，支行推出了多项增值服务，如员工理财计划、企业信用贷款等。通过增值服务的配套，提升了企业对代发业务的粘性。
- 数字化服务体验：优化代发业务的数字化流程，提供线上实时查询、自动对账等功能，提升了企业的使用体验。通过数字化平台，企业可以随时查看代发进度和资金流向，增强了对银行服务的信任。

（三）结算性存款日均显著提升

结算性存款是银行资金来源的重要组成部分，其日均余额的提升对于银行的稳定运营和业务拓展具有重要意义。在塑形期间3家试点支行的人民币结算性存款日均较2024年下半年有了很明显的提升。这一显著增长不仅体现了塑形举措在资金组织方面的有效性，也反映了试点支行在客户关系维护和业务拓展方面的卓越成效。总结下来具体有如下一些举措：

客户关系深度挖掘

- 客户分层管理：试点支行根据客户的资金规模、交易频率、业务合作深度等因素，对客户进行分层管理。针对重点客户，提供一对一的专属服务，定期拜访，深入了解客户需求，制定个性化资金管理方案。
- 客户活动与增值服务：通过举办客户答谢会、金融知识讲座等活动，增强客户与银行的互动，提升客户满意度。同时，提供结算性存款增值服务，如智能通知存款、协定存款等，帮助客户实现资金的增值。
- 客户反馈机制：建立客户反馈机制，例如分支行长，部门总，客户经理的拜访计划等，及时收集客户意见和建议，优化服务流程。通过客户反馈，支行发现并解决了多项影响客户体验的问题，提升了客户对结算性存款服务的满意度。

业务协同与联动

- 公私联动营销：通过公私联动，将企业客户的结算性存款与个人客户的金融服务相结合。例如，为企业员工提供专属理财产品，吸引企业将更多资金存入银行。
- 跨部门协作：加强支行内部各部门之间的协作，形成合力。例如，公司业务部门与零售业务部门联合开展营销活动，共同拓展客户资源，提升结算性存款规模。
- 区域协同推广：在区域内开展协同推广活动，通过资源共享、优势互补，提升结算性存款的市场竞争力。例如，联合举办区域金融论坛，展示银行的产品和服务优势，吸引区域内企业的资金。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03 塑形举措：多维度的转变与提升

（一）强化支行端的营销体系性和计划性

赋能训练营项目通过一系列策略调整和管理优化，推动试点支行实现了营销体系的全面升级。项目强调营销的系统性和计划性，通过明确的目标设定、精准的客户定位以及多元化的营销渠道拓展，帮助试点支行构建了一套科学、高效的营销体系。在塑形过程中，试点支行的客户经理渠道意识显著增强，新增了政府机构、园区、律所、同业等多个渠道，并形成了常态化的走访机制。这种多元化的渠道拓展不仅丰富了获客渠道，还提升了客户经理的市场敏锐度和业务拓展能力。

（二）压实标准化管理的动作和责任

标准化的管理动作和责任压实是训练营成功的关键因素之一。通过近三个月的塑形和纠偏，试点支行的管理更加规范，团队执行力显著提高。支行长及其团队逐渐养成了通过日报盯进度、抓落实、开展指挥调度的工作习惯。这种标准化的管理流程不仅提高了工作效率，还增强了团队的凝聚力和执行力。在日常管理中，支行通过明确的职责分工、规范的操作流程以及严格的绩效考核，确保了各项工作的有序开展。同时，标准化的管理也为团队成员提供了清晰的工作指引，降低了管理成本，提升了管理效能。

（三）有效运用数字化工具提升效率

在数字化时代，银行的数字化转型是必然趋势。赋能训练营项目积极推动试点支行的在数字化工具方面的使用和建设，通过引入AI工具获取客户信息、行内数字化展业工具支持分析决策等，实现了展业效率的提升、业务流程的优化和客户体验的改善。不仅提高了业务处理效率，还为银行提供了更精准的客户洞察和市场分析能力。试点支行通过数字化平台实现了客户信息的实时共享和和业务数据的动态监控，为精准营销和风险防控提供了有力支持。同时，数字化的运营还降低了银行的运营成本，提升了服务质量和客户满意度。

（四）精细化客户经营提升客户价值回报

客户是银行的核心资产，客户经营的精细化是提升客户价值和客户满意度的关键。赋能训练营项目通过一系列培训和实践指导，帮助试点支行的客户经理养成了精细化经营客户的工作习惯。在走访客户前，客户经理会进行充分的访前准备，梳理商机、明确营销目标，确保每次走访都能取得高质量的营销成效。通过精细化的客户经营，试点支行不仅提升了客户的综合回报，还增强了客户的粘性和满意度。

（五）团队建设更有章法

团队建设是银行发展的基础，赋能训练营项目通过系统的培训和实践指导，帮助试点支行的团队建设更加有章法。资历尚浅的客户经理在塑形过程中逐渐摆脱了依赖支行长“喂”的局面，通过拓客渠道实现了独立营销。这一做法不仅激发了客户经理的潜能，还提升了团队的整体战斗力。同时，试点支行通过定期的培训和实战演练活动，不断提升团队成员的专业素养和业务能力，为银行的可持续发展提供了有力的人才支持。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

04 项目成功经验总结

总结来看，业绩提升项目有六大成功要素：

（一）分行班子全程指导

分行班子的全程指导是塑形成功的重要保障。通过分行班子在双周调度会听取支行汇报后的指导，试点支行能够及时调整工作策略，解决工作中遇到的问题，确保塑形工作取得实效。

（二）支行班子管理复盘

支行班子的管理复盘是塑形成功的关键环节。在塑形过程中，支行班子通过定期的管理复盘，总结经验教训，优化工作流程，提升管理水平。通过管理复盘，支行班子能够不断提升管理能力，优化管理流程，为银行的可持续发展奠定坚实基础。

（三）顾问团队专题培训

顾问团队的专题培训是塑形成功的重要支撑。在赋能训练营项目中，顾问团队充分发挥了专业优势，通过系统的培训课程，帮助试点支行的员工提升专业素养和业务能力。专题培训不仅涵盖了营销技巧、客户经营、风险管理等多个领域，还结合了实际案例，增强了培训的针对性和实用性。通过内训师团队的专题培训，试点支行的员工能够快速掌握新知识、新技能，提升业务水平，为塑形工作提供有力支持。

（四）联合项目组行研分析

行研分析是塑形成功的重要环节。在塑形过程中，由顾问和行内专家组成的联合项目组通过定期的行研分享，不断提升员工的市场洞察力和业务创新能力。行研学习授课不仅帮助员工了解市场动态和行业趋势，还为员工提供了学习和交流的机会。通过行研学习授课，支行能够及时调整业务策略，优化产品服务，提升市场竞争力。

（五）支行班子牵头渠道走访

支行班子牵头渠道走访是塑形成功的重要举措。在塑形过程中，支行班子发挥了带头作用，通过亲自走访渠道，拓展业务资源，提升客户关系。班子牵头渠道走访不仅为支行带来了丰富的业务机会，还为员工树立了良好的榜样。支行能够与政府机构、园区、企业等建立良好的合作关系，为业务拓展提供有力支持。

（六）客户经理有针对性的高效拓户

客户经理的积极拓户是塑形成功的重要体现。在塑形过程中，客户经理充分发挥了主观能动性，通过属地市场客户分析和专业渠道研究，有针对的高效拓展客户资源，提升客户价值，为支行的业务发展做出了重要贡献。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

数字化客群速赢方法

柳晓光
“智慧之光”数智化解决方案主管合伙人
毕马威中国

特别鸣谢：鲍煜炜

当前宏观经济震荡调整，居民消费信心不足，降息政策导致贷款利率下行，多重因素叠加使银行净息差不断收窄，据统计，2024年末我国商业银行净息差仅为1.52%，存贷利差持续收紧使传统信贷业务利润空间被压缩，国内银行业持续面临周期性经营压力，迫切需要通过业务转型打开市场新的增长空间。

伴随银行收入与利润水平的增速放缓，多数银行在数智化等领域的投入更追求精益化统筹与管理，同时在转型预算收紧的限制与压力下，同业在数字化转型开展期间，着重强调短期“速赢”见效，以小而美的试点切入作为大型需求的承接起步，为业务树立清晰的价值目标，培养业务速赢意识。一方面，多数银行通过速赢场景建设构建数字化转型的样板间工程，通过短平快的项目实施落地，赋能业务提质提效，快速验证业务价值，为后续全行推广实施提供重要借鉴。另一方面，通过数字化转型样板工程的落地，将帮助银行管理层和员工队伍建立转型信心，凝聚转型合力，引发更多转型项目的成功。

在速赢场景选择方面，同业普遍针对核心业务领域关键场景打造速赢样板，以业务牵头，科技紧密配合，充分应用数字化手段，通过数据分析等方式提升客户经营能力，实现业务成效增长，在满足业务价值目标的数字化转型样板工程打造成功后，在行内其他条线进行全面推广。以零售银行为代表，多数区域性银行为应对当前市场经营压力，迫切打造第二增长曲线，聚焦“消费信贷+财富管理”双轮驱动模式推动零售业务的领域级速赢场景建设，锚定核心客户建立分群经营机制，聚焦消费信贷、中高端、代发等重点客群，围绕产品、服务、活动、渠道等维度形成数据驱动的经营策略，持续挖掘客户价值，稳定资产底盘的同时推动中间业务增长发力，实现业务突围。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

在当前核心业务发展承压的背景下，建议围绕业务领域选取部分核心客群作为速赢场景开展试点运营，参考领先同业实践，根据不同银行的产品、渠道及科技支撑能力的差异化，一般可在2-3月内完成速赢场景设计至实施落地的全流程，并实现数字化转型业务成效与价值贡献。具体的，以零售金融领域为例，建议包含以下举措：

1、客群数字化经营

建议以零售业务领域核心客群为中心，采用“先试点、后推广”六步法，以速赢场景建设为切入点，逐步释放业务价值，并同步推进客群数字化经营规模化应用。具体实施方法建议如下：

1) 问题诊断与经营方向识别：全面审视客群经营现状，结合市场和领先同业对比发现客群经营的关键痛点，明确客群经营面临的挑战与重点优化方向。

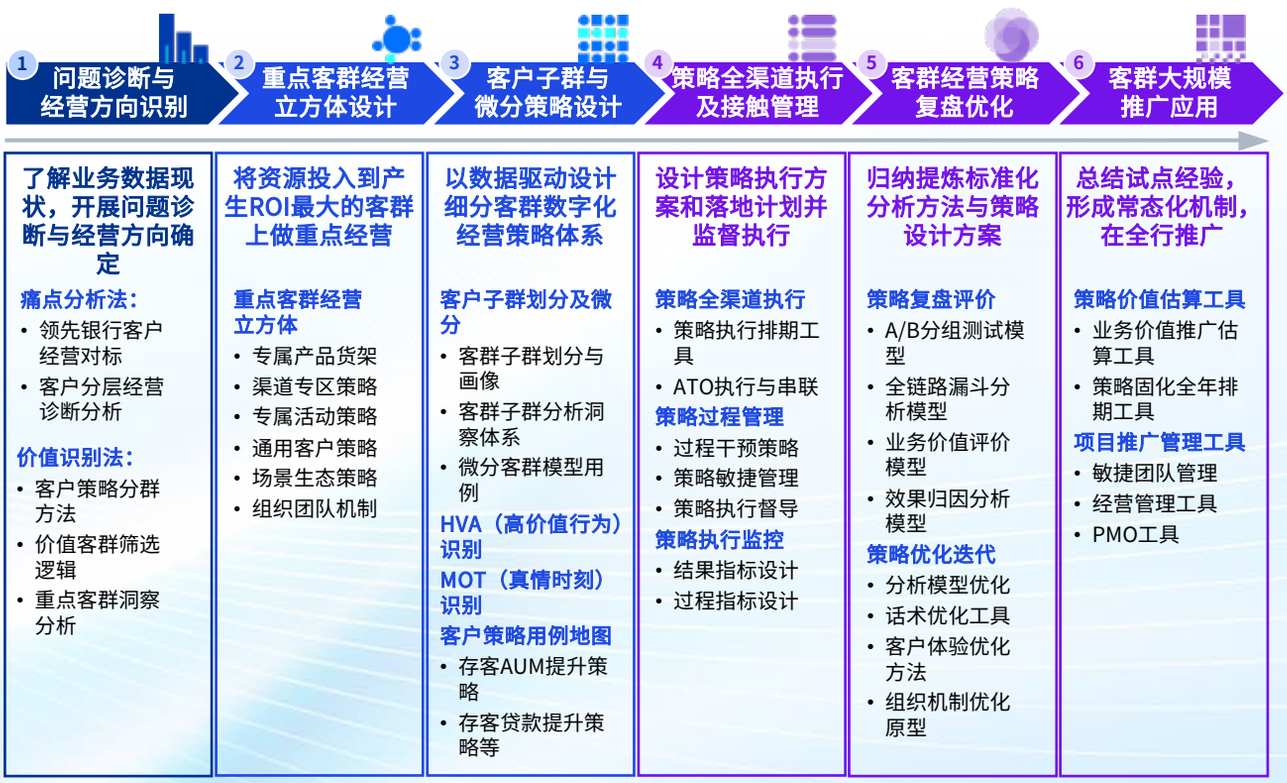
2) 重点客群经营立方体设计：结合行内资源禀赋明确重点客群的精细化运营决策。构建覆盖产品、渠道、活动、场景生态等维度的客群经营策略体系。

3) 客户子群与差异化策略设计：在已识别的重点客群基础上构建数据驱动的细分客群数字化经营体系，通过RFM模型、聚类分析、决策树等数据挖掘技术，结合生命周期、偏好、价值贡献等业务洞察维度进行重点客户子群微分，针对性匹配差异化策略如针对存量客户AUM、贷款提升，针对新增客户粘性提升等。

4) 策略全渠道执行及接触管理：以客户经营视角明确线上、线下、远程银行各渠道差异化定位，制定全渠道触客策略和渠道间客户流转机制。同时，通过设立过程管理机制和监控指标开展渠道精细化运营管理。

5) 客群经营策略复盘优化：定期对已执行的客群策略进行效果复盘与迭代优化，通过活跃度、资产变化、转化率、营销ROI等量化指标评估，发现效果亮点与不足，形成改进建议。

6) 客群大规模推广应用：速赢试点验证成功后，将成熟的客群经营模式复制至更大范围推广应用。具体可编制标准化经营手册形成可复用的策略包、话术集和模型模板，并通过内部培训、工作会议等方式将方法论面向全行普及。



© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2、科技与数据赋能

通过系统平台和数据工具强化支撑：一是升级基础系统平台，根据银行系统平台基础，持续升级优化CRM、智慧经营等系统，实现数字化、线上化、移动化的客群洞察、营销管理、渠道运营、内容运营、活动管理，全面夯实客户差异化营销与精益化经营管理能力；二是从客户视角整合内外部数据，包含客户基础信息、产品持有、渠道行为等维度，构建并丰富客户标签库、指标库与营销事件库，并在此基础上逐步丰富精准模型与场景化数字营销解决方案能力，有效形成客户洞察和需求识别的数据底座，如根据客户旅程梳理，通过客户数据的全域拉通与lookalike等潜客挖掘模型，从而打造财富业务从蓄客-破冰-养客-陪伴的全流程经营方案。

3、组织机制优化

在银行全面预算收紧的大前提下，通过速赢场景的打造与有效落地，将进一步推动敏捷组织、考核机制、人才队伍等三方面配套组织机制配套，从而提升整体效能和流程效率。具体的，一是建立客群经营敏捷组织，围绕客群经营场景设立专项小组或团队，设置常态化的跨部门会议机制如晨夕会、周例会、月度运营会等，融合产品、渠道、风控等部门定期沟通客群策略和开展营销方案成效复盘，形成速赢场景下的敏捷闭环管理机制，保持对市场变化的快速响应能力。二是为保障速赢场景的可复制性，建议优化考核机制，一方面设立额外补贴、绩效保护等专项激励鼓励业务部门积极推动速赢场景建设，另一方面将客群综合价值贡献纳入考核体系，避免出现业务“短视”问题。三是为落实速赢场景的常态化效果，建设加强复合型人才队伍建设，重点从内外部持续补充业务与科技并重的复合型人才，外部增加数据科学家、算法工程师、产品经理等科技岗招聘力度，内部培养具备数字化思维的客户经理、运营人员，练就客户数字化经营内功。

结语

银行业的数字化转型速赢场景正在以“敏捷迭代、聚焦价值”的核心逻辑开展，从而驱动业务从局部突破向体系化升级逐步演进。通过以客群经营为代表的速赢场景落地，实现“业务场景耦合、数据驱动决策、组织敏捷响应、客户及时反馈”的多维联动，银行得以充分释放数字化潜能：一方面以轻量化、短周期投入，在精准营销和客户体验等方面实现能力跃升；另一方面通过大数据决策的充分应用，实现端到端的价值闭环。长期来看，速赢场景的模式应持续深化“短周期验证”与“常态化赋能”的互补关系，既通过小场景快速捕捉业务增量并验证客户反馈，同时得以基于速赢成果反哺数据应用与系统平台基座优化升级，最终实现银行可持续、内生的数字化转型动能。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资产负债管理的当前挑战及应对建议

杨权林
银行业咨询主管合伙人（内地）
毕马威中国

陶进伟
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国

特别鸣谢：陈绍新、张晶晶

我国商业银行经营当前处在低利率环境中，资产负债管理亟需解决净息差持续收窄、盈利能力减弱和收益波动性增大等难题。美国、欧洲及日本等主要经济体商业银行在低利率时期普遍根据自身经营特点采取资产负债结构优化、综合化经营等经营策略。结合国际经验以及我国商业银行资产负债管理实际情况，我国商业银行可以从资产负债管理机制优化入手，强化资产负债管理的主动配置与组合优化作用，进而推动银行经营转型和高质量发展。

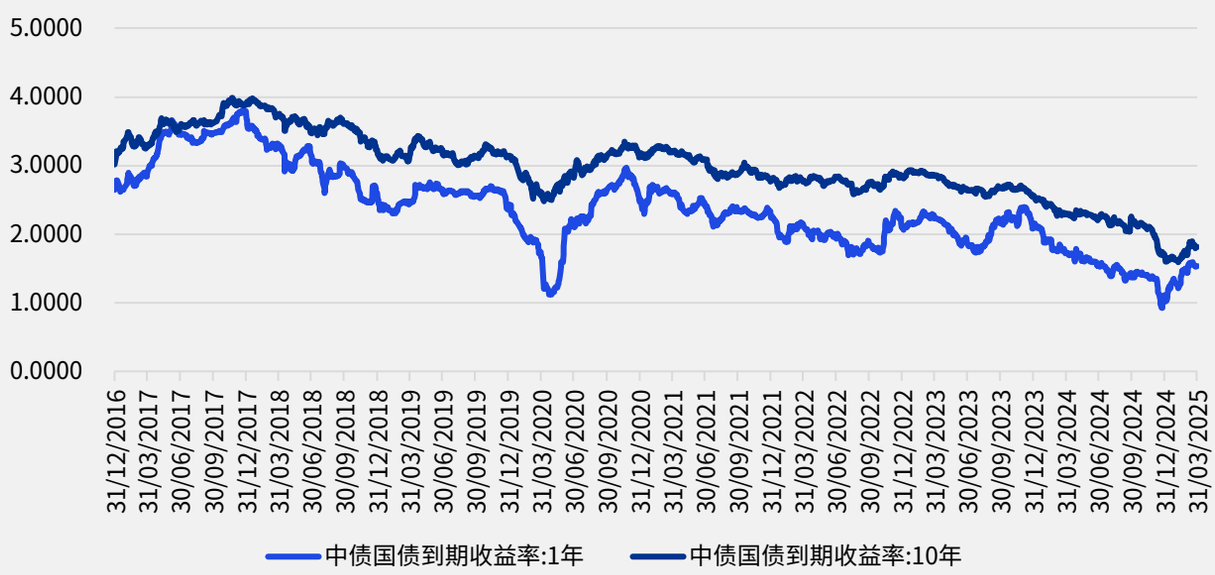
01 资产负债管理的当前情况

市场主要利率持续走低

我国主要利率处于低位。1年期和10年期国债收益率在2024年年底分别为1.08%和1.68%，较上年末分别下降100个基点和88个基点（图1）；2025年一季度，受短期资金面、股市等因素影响，1年期和10年期国债收益率分别为1.54%和1.81%，较2024年年底有所反弹，但较2024年一季度末分别下降18个基点和48个基点。2024年底，1年期和5年期以上的贷款市场报价利率（LPR）分别为3.1%和3.6%，较去年同期分别下降了35个基点和60个基点（图2）。

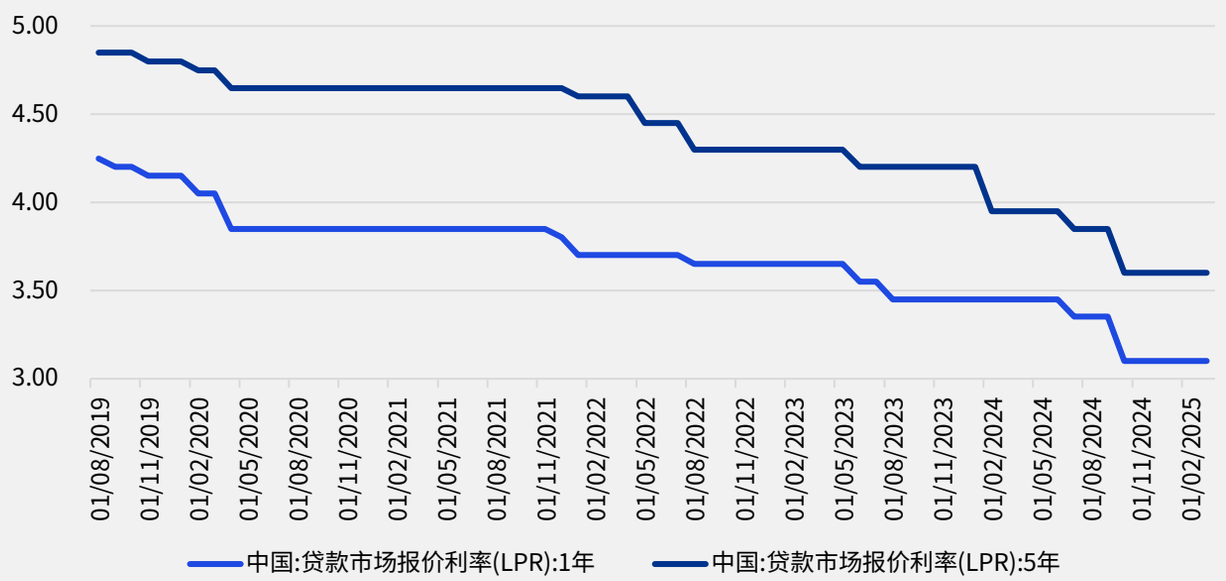
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 1 1年期和10年期国债收益率走势分析



来源： , 毕马威整理

图 2 贷款市场报价利率走势分析



来源： , 毕马威整理

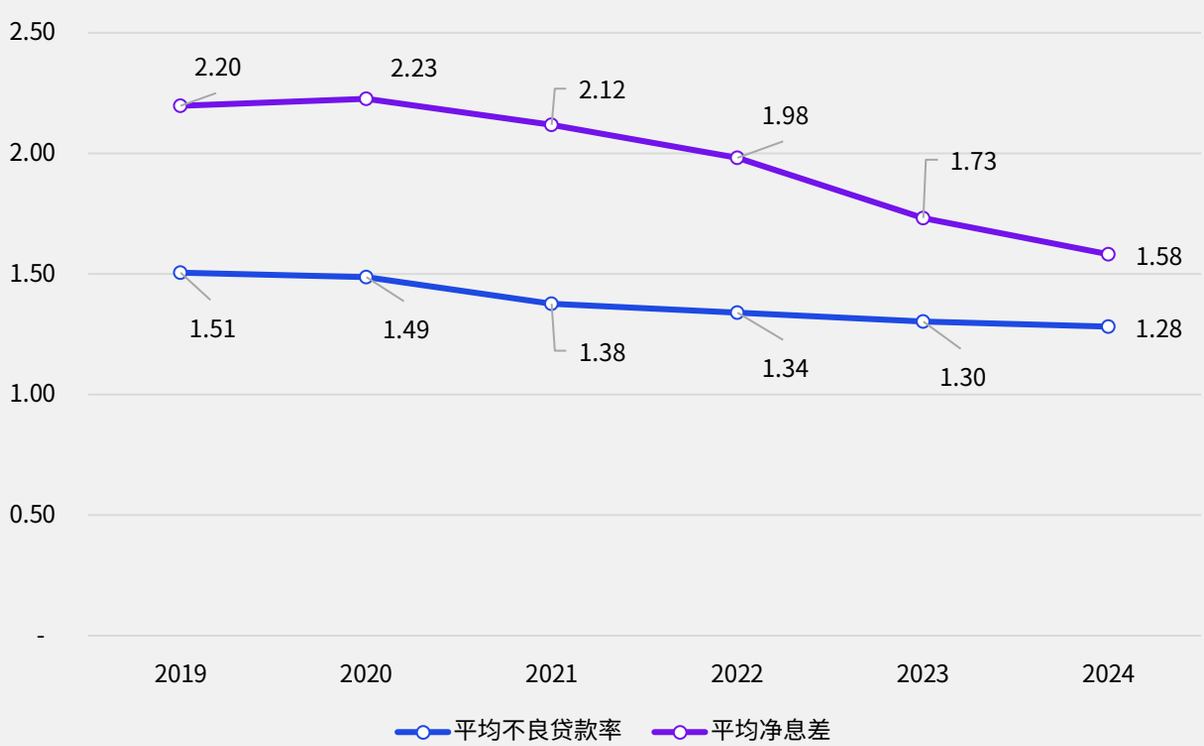
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

展望未来，预计市场将维持偏宽的流动性状态，市场利率持续下调。从政策导向看，2024年中央经济工作会议提出，要实施适度宽松的货币政策，发挥好货币政策工具总量和结构双重功能，适时降准降息，保持流动性充裕。从长期看，受人口老龄化、社会预期偏弱、GDP增速放缓的影响，利率中枢仍处下行通道。

净息差持续收窄

于2024年年底，国有6大行及上市10家股份制银行[16]的平均净息差已经降至1.58%，平均不良贷款率维持在1.28%。如图3所示，自2019年以来，净息差持续收窄与不良贷款率企稳并存，两个指标不断趋近意味着需要投放更多的新增贷款才能消化存量不良贷款，在营收来源相对单一的情况下银行仍然面临较大的规模压力。

图 3　净息差与不良贷款率变动趋势



来源：　　，毕马威整理

[16] 本文基于2019年以来国有大型商业银行及上市股份制商业银行的经营数据开展分析，下同。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

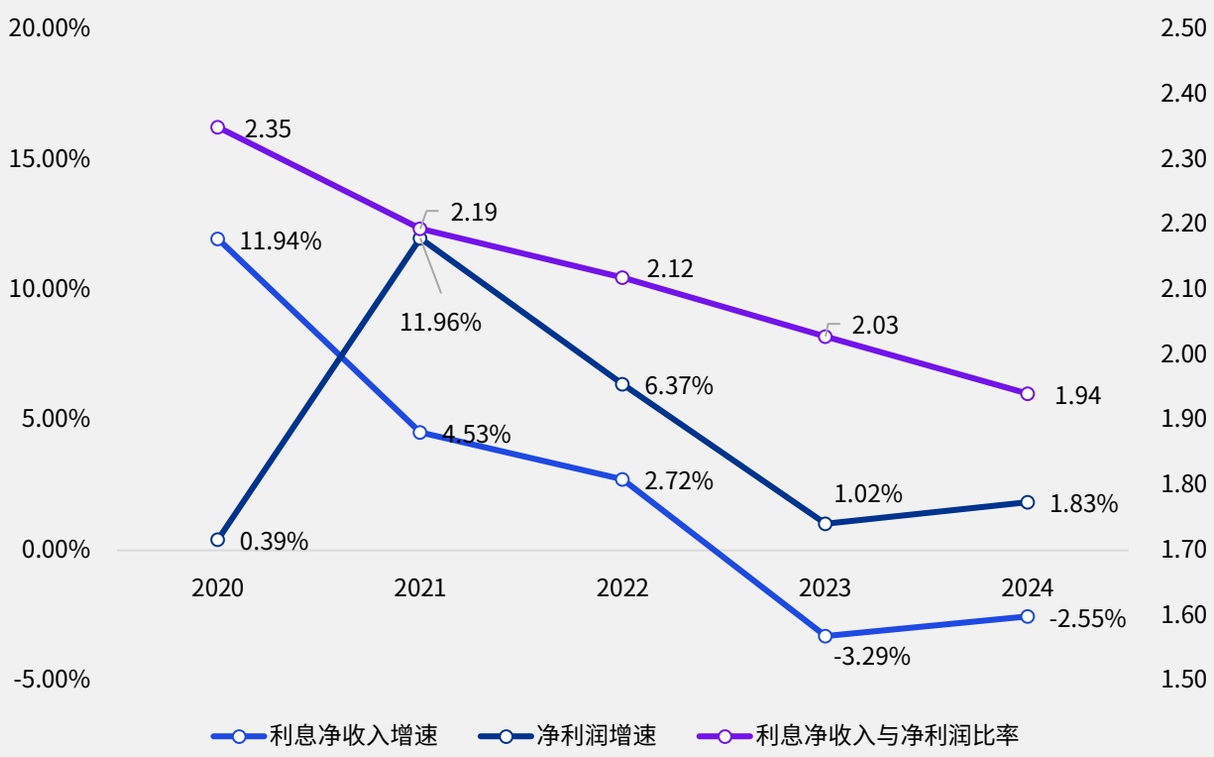
利息净收入增速持续低于净利润增速

受净息差持续收窄影响，利息净收入增速持续下滑。如图4所示，自2021年以来，利息净收入增速持续低于净利润增速，利息净收入增速与净利润增速缺口有扩大趋势，利息净收入与净利润的比率于2024年年底首次破2（2020年-2023年期间该比率维持在2.03-2.35之间，均值为2.17），利息净收入作为银行净利润压舱石的作用持续下滑。

金融投资收益波动性强，其与利息净收入的比率呈上涨趋势

金融投资的投资收益与公允价值变动净损益受市场波动影响较大，其波动性明显高于利息净收入（详见图5）。如图6所示，自2019年以来，投资收益与公允价值变动净损益相对利息净收入的比率呈现上涨趋势，其中上市股份制商业银行曲线更为陡峭，投资收益与公允价值变动净损益已经接近利息净收入的30%，金融投资的业绩增长对利息净收入趋缓有一定缓冲作用。

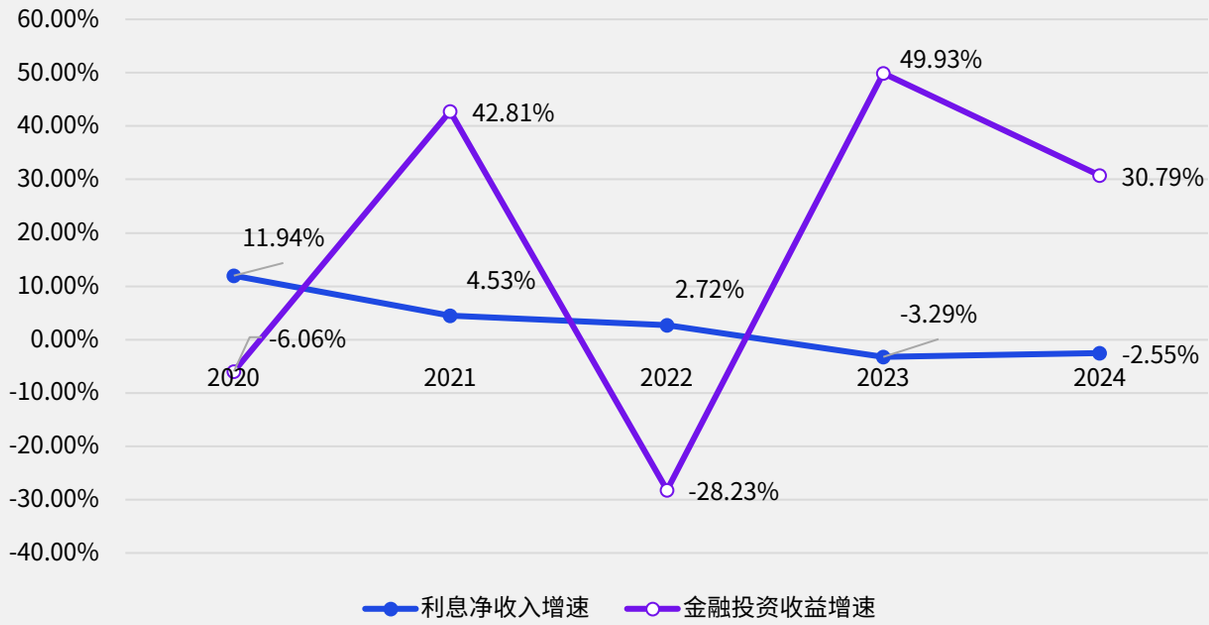
图 4 利息净收入增速与净利润增速趋势



来源：， 毕马威整理

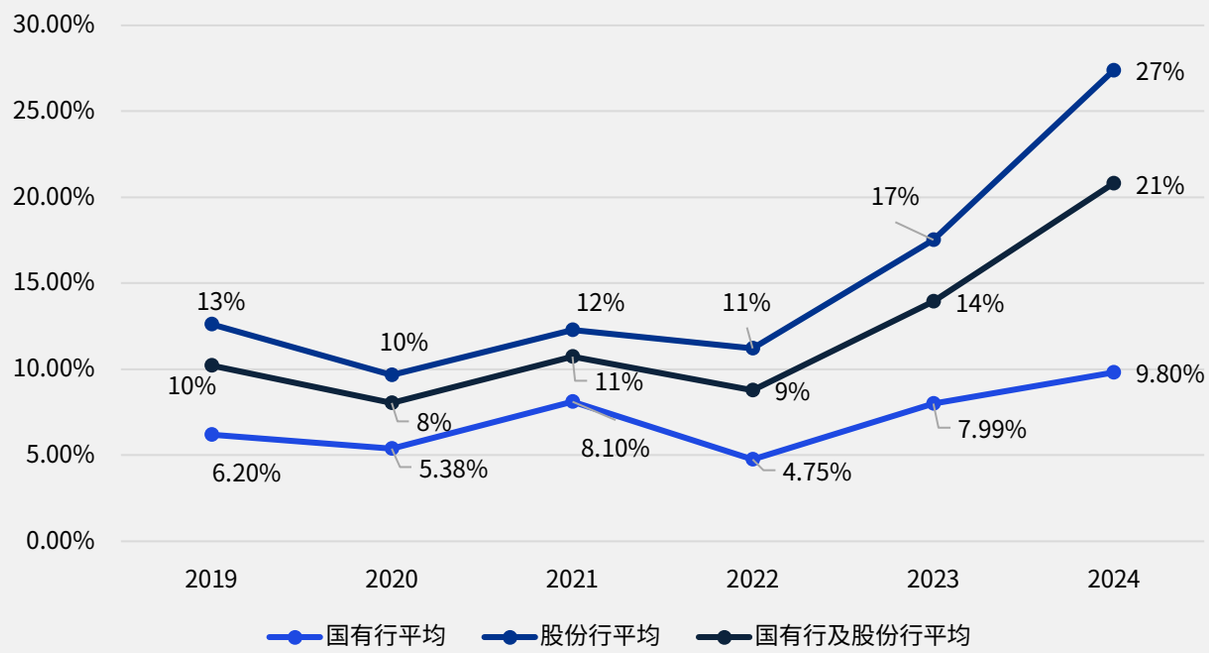
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 5 金融投资收益（包括投资收益与公允价值变动净损益）增速与利息净收入增速



来源： ，毕马威整理

图 6 （投资收益+公允价值变动净损益）/利息净收入变动趋势



来源： ，毕马威整理

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 低利率时期商业银行资产负债管理面临的挑战

在低利率、低息差环境下，商业银行资产负债管理面临诸多挑战。一是负债管理方面，随着居民的风险偏好变化、资本市场波动以及经济不确定性增加，居民更倾向于选择更安全的投资方式，存款定期化、长期化趋势仍不断加强，负债成本管理奖成为商业银行稳定息差的关键因素。二是资产管理方面，国内有效需求不足、贷款市场报价利率持续下调、居民住房存量贷款重新定价，资产端收益持续下行。与此同时，低利率环境往往伴随经济疲软，企业偿债能力与居民收入增长放缓，导致银行资产质量恶化。商业银行资产管理势必面临着收益下行与资产质量恶化双重压力。三是资产负债组合管理方面，资产负债的组合隐含的利率敏感性加大，资本管理难度不容小觑。在低利率、低息差环境下，商业银行往往选择拉长久期，比如持有大量长久期债券，使得资产负债久期错配加剧，进而放大资产负债表的利率敏感性。如果市场调整触发债券抛售，银行可能折价处置资产以应对赎回或补足资本，加剧价格下跌。四是商业银行整体经营方面，受净息差不断收窄影响，传统盈利模式难以为继，商业银行需要寻求扩大非利息收入，比如通过提供更多的投资银行和资产管理服务。

03 低利率时期国际银行业的应对策略

全球各大经济体都曾经历长时间的低增长、低利率的经济周期，尤其是在2008年国际金融危机后，美国、欧洲和日本等国实施了大规模量化宽松政策，甚至进入了负利率时期。2020年疫情时期，主要经济体的多个国家启动大规模降息政策，低利率持续蔓延至全球金融市场。

由于市场环境、监管政策、客户结构等方面存在差异，不同市场和类型的商业银行在低利率时期采取的具体策略及其财务表现有所不同，难以直接进行照搬照套，但是美国、日本和德国的商业银行在低利率使其存在一些共性的经营策略，对我国商业银行有一定借鉴价值。整体来看，美国、日本和德国商业银行在低利率时期实施的共性应对策略包括：一是调整资产结构，由于有效信贷需求不足，贷款占比普遍下降，投资占比上升；二是调整负债结构，负债端活期存款比例上升，以控制负债成本；三是调整风险策略，风险偏好有所降低，在低利率时期的初期，集中处置不良资产，逐步增加低风险债券投资，并通过拉长资产久期等方式弥补营业收入下滑。四是开展综合化经营，非息收入占比上升，手续费收入、投资收益成为拉动营业收入增长的引擎。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

04 低利率环境下我国商业银行资产负债管理的应对策略建议

如何应对利率环境下的经营挑战是摆在所有商业银行面前的棘手问题，考虑到我国商业银行在资产负债管理理念、管理工具、数据支撑等方面均存在短板，建议从资产负债管理机制优化入手，搭建资产负债管理工具及其配套的管理平台以夯实资产负债基础管理能力和数字化支撑能力，逐步提升银行综合化经营能力，最终实现银行经营转型和高质量发展。

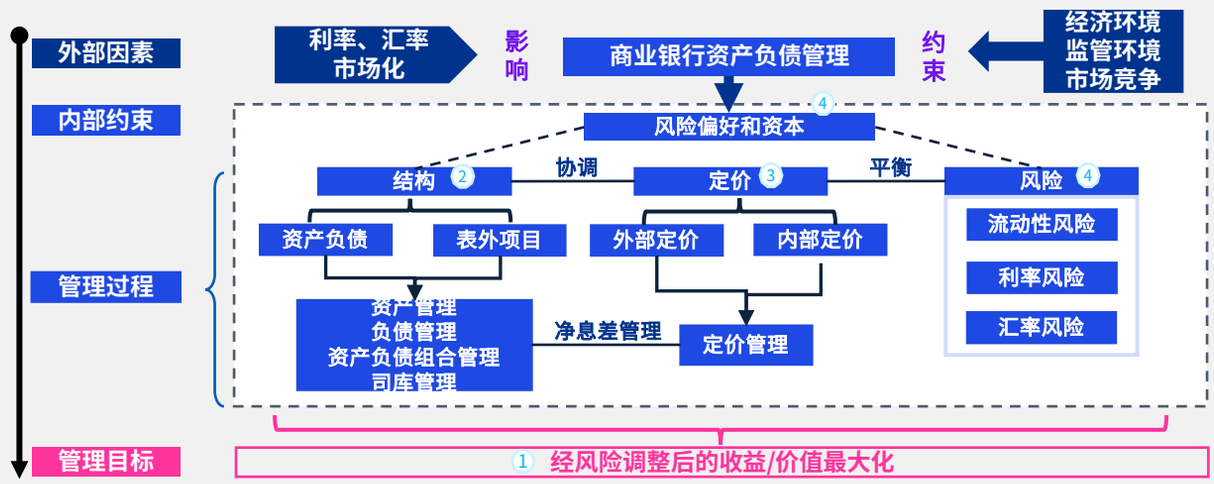
（1）优化机制建设，发挥资产负债管理“指挥部”职能

在低利率、低息差环境下，商业银行经营中资产负债管理职能将更加突出。当前，部分商业银行资产负债管理的主要精力在于监管合规报送、经营统计分析，尚未真正发挥资产负债管理作为全行经营“指挥部”职能。

在资产负债管理较佳实践中，资产负债管理是在综合考虑银行内外部环境变化的同时，基于战略目标及核心经营方向， 从“量、价、期、险、效”多个维度对各类资产和负债进行预测、组织、调节和监督，以实现银行收益和股东价值的最大化。

优化资产负债管理机制的主要步骤包括：首先理顺资产负债管理目标，在银行战略导向、价值导向、发展导向的基础上，立足自身禀赋，确定资产负债管理的核心目标，抉择“规模优先”还是“质量优先”，确定“谁是客户”“提供什么样的产品及服务”等核心经营问题。其次有效衔接资产负债管理、预算管理、考核督导等管理机制，将经营计划按照机构、产品和客群进行模拟、优化、分解以及考核督导，重点围绕核心客群提升产品能力，持续优化业务结构，改进资产配置，在控制风险的基础上实现银行利润和价值高质量增长目标。第三优化价格引导机制，建立风险调整资本回报率（RAROC）为核心的定价准入、授权、监督、评价全流程闭环管理，确保资产端定价覆盖各类成本和风险回报，确保债务端成本合理可控。第四综合平衡多维目标，将资产负债风险、资本约束纳入计划预算、司库投融资策略、全年经营管理分析决策体系中，从资产负债管理的全局高度统筹资产负债风险和资本回报管理体系，实现多维目标的综合平衡，并在微观层面指导业务，巩固“价值创造”的理念。

图 7 先进银行资负统筹管理理念及模式经验



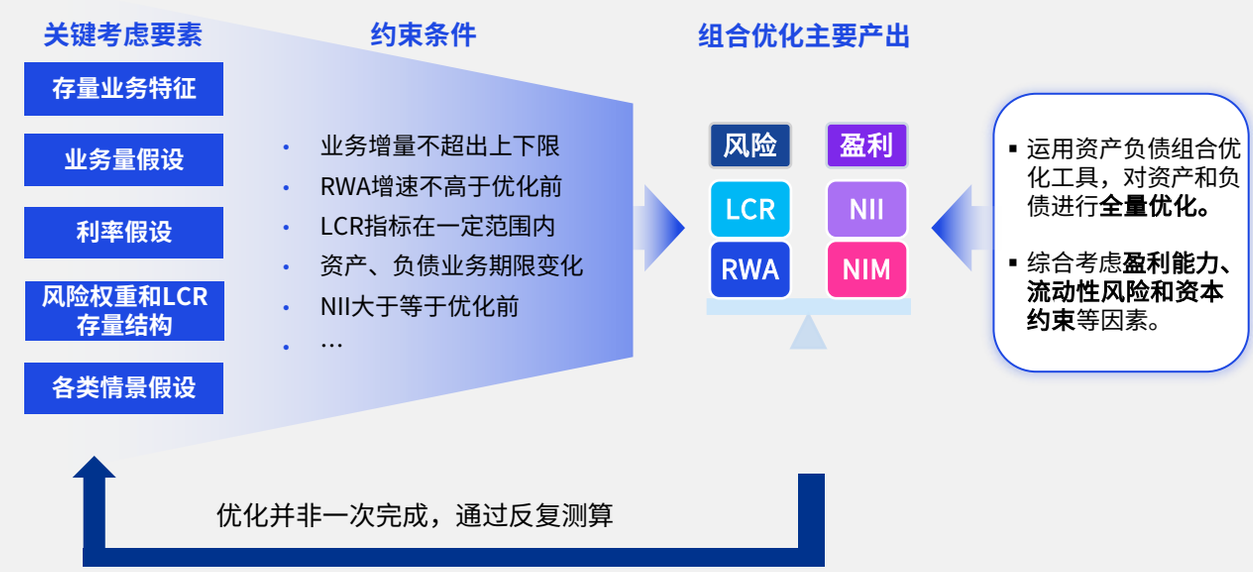
来源：毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（2）强化基础能力建设，落实“量、价、期、险、效”一体管理思路

在资产负债统筹管理框架下，资产负债组合配置管理是一项技术活，不是简单的“拍脑袋”决策，需要一套组合优化模型。资产负债组合优化模型是基于“量、价、期、险、效”一体管理思路，通过预测、迭代与优化的方式，找到合理的资产负债业务结构分配方式，可以符合外部变化趋势、银行内部战略、业务发展速度、资本约束和流动性风险约束等多维约束条件，并从实现银行“量、价、期、险、效”一体管理的角度给出资产负债管理的前瞻性优化建议。

图 8 毕马威组合优化工具模型框架



来源：毕马威分析

（3）加快数字化赋能，打通资产负债管理平台

加快数字化赋能对发挥资产负债管理作用至关重要。资产负债管理工作有赖于对数据的整合、分析与研判，需要依托各类数字化工具、数据处理和风险计量模型赋能资产负债管理。传统资产负债管理系统主要为了满足监管报送及基础的内部管理报表自动化，无法提供深度的经营分析、前瞻性研判以及资产负债管理决策支持等功能，因此重塑资产负债管理系统是商业银行应对低利率、低息差的重要一环，将对商业银行经营产生深远影响。

新一代资产负债管理系统是数字化资产负债管理体系的“大脑中枢”，主要包括：银行账簿利率风险管理、流动性风险管理、汇率风险管理、定价管理、预算管理、经营分析、组合管理等多个模块，为银行资产负债的的战略配置、战术调节以及业务操作提供保障和支持。新一代资产负债管理系统在实施过程中需要关注领域包括：一是注重数据治理，搭建统一数据底座。资产负债管理涉及资产负债全量数据，数据治理难度大，往往存在数据质量不足，缺少系统支持、缺少相关字段、数字准确性不高等问题，需要全面梳理数据并制定相应的数据治理推进方案。二是注重打通相关业务系统，包括业务、财务、资本及风险相关系统，解决系统孤岛及管理碎片化问题，实现资产负债在多约束条件下的集成管理。三是注重智能化应用，探索实现部分应用场景，如：知识库、基础经营分析、材料及报告撰写等。四是注重配套管理体系提升，包括：资产负债风险管理体系、经营分析体系、组合管理体系等。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（4）增强综合化经营能力，拓展非息收入与强化风控并举

低利率时期，美国、日本和德国的银行通过并购等方式推动非利息收入增长，成为拉动营业收入增长的引擎。目前我国部分商业银行也在探索提高非息收入对营业收入的贡献，主要手段包括：特色化的财富管理，投行商行联动，通过外汇、贵金属、债券等市场机会增加金融市场业务收入。总体来看，不同类型、不同区域、不同发展阶段的商业银行综合化经营程度不同，应该结合战略定位、资源禀赋，探索差异化的业务综合化发展道路。

在拓展金融投资以及中间业务收入过程中，守住风险底线对于银行经营至关重要。在低利率、低息差环境下，商业银行探索综合化经营势必导致风险交叉传染性增强，商业银行传统风险管理体系将面临较大挑战。考虑到金融投资业务在银行资产负债表中的占比及其作用日趋重要，其业务模式、风险特征与传统存贷业务存在较大差异，商业银行亟待重塑传统风险管理体系，以适应投资业务快速发展，主要建议包括：一是针对市场收益率剧烈波动行情下金融投资的估值波动风险，建议持续加强对市场的研判，在债市震荡的背景下，通过强化策略管理以及市场风险研判，管理投资组合和盈利性、安全性和流动性。二是对于具备衍生品交易资质的商业银行，建议择机运用衍生工具，债权借贷等工具对冲利汇率风险，避免临近年末损益出现大幅波动。在运用金融衍生品进行利汇率主动管理时，应该遵循严格套保原则，避免风险外溢，并通过实施套期会计以恰当反映主动风险管理活动的效果，降低会计错配。三是建议加强估值监控，动态预算预测与前瞻性管理，通过组合管理适度降低债市短期波动对资产负债表整体盈利的影响。

考虑到商业银行主要通过理财业务、财富销售、支付结算等提升中间业务收入，但是当前我国银行业面临着竞争激烈、服务产品单一且同质化现象等问题，商业银行亟需提升综合化服务能力，主要建议包括：一是应持续加强理财业务转型和创新加速，基于银行集团及理财子公司战略要求，围绕重点客群，建立差异化的产品及服务体系。同时，在严监管、强穿透的背景下，需要重塑风险管理和内控合规能力，需要完善重点业务与新增业务风险防控，强化全过程管理，提高管控的前瞻性、有效性和及时性。二是从“产品管理”和“价格管理”两个方面优化中间业务管理体系。在中间业务产品管理方面，着重从管理模式、管理模型、管理流程等方面，实现全机构中间业务产品集中规范化管理，形成内部收费目录，统一标准口径。在中间业务价格管理方面，以全成本、全收入的客户综合价值测算模型为核心，配套丰富减免授权体系、高效管理流程及回测后督机制。

参考资料：
彭家文 . 探索价值引领的高质量商业银行资产负债管理体系[J]，中国银行业，2023年第5期
王良，薛斐 .商业银行资产负债管理实践 中信出版社 2021年5月

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

金融市场业务精细化管理

杨权林
银行业咨询主管合伙人（内地）
毕马威中国

周涵
金融风险管理咨询服务总监
毕马威中国

特别鸣谢：陶进伟、叶溪

在信贷业务息差不断收窄，而债券市场牛市持续的背景下，2024年银行普遍通过金融市场业务为本行的利润表现添砖加瓦，进一步提升了金融市场业务在银行中的重要性水平。

本文梳理了近3年国内几十家商业银行的金融市场业务数据，基于毕马威金融市场业务管理方案及领先实践，梳理出了金融市场业务管理的发展方向——以精细化的管理视角，促进金融市场业务的长期、健康发展，从风险覆盖完整性、管理抓手有效性角度，有效提高金融市场业务全面风险管理能力。

01 金融市场业务概况

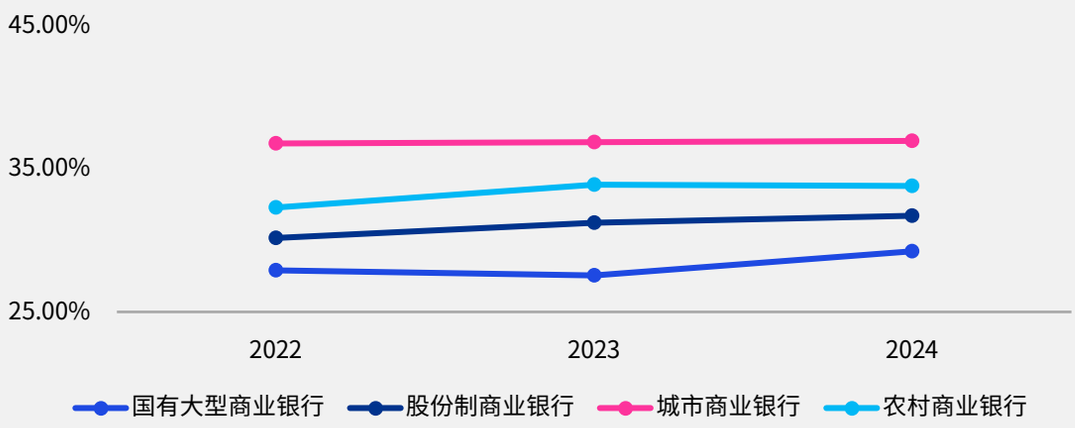
金融市场业务概况

金融投资规模持续增长，在总资产中的占比呈上升趋势

2024年末，国有大行、股份制银行、城商行及农商行金融投资在总资产中的占比分别为29.22%、31.72%、36.92%和33.77%，其中国有大型商业银行、股份制银行、城商行较去年年末上升1.67、0.49、0.06个百分点；农商行下降0.11个百分点。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 1 商业银行金融投资在总资产中的占比



来源：毕马威分析

金融投资规模增速及相关损益对净利润的贡献

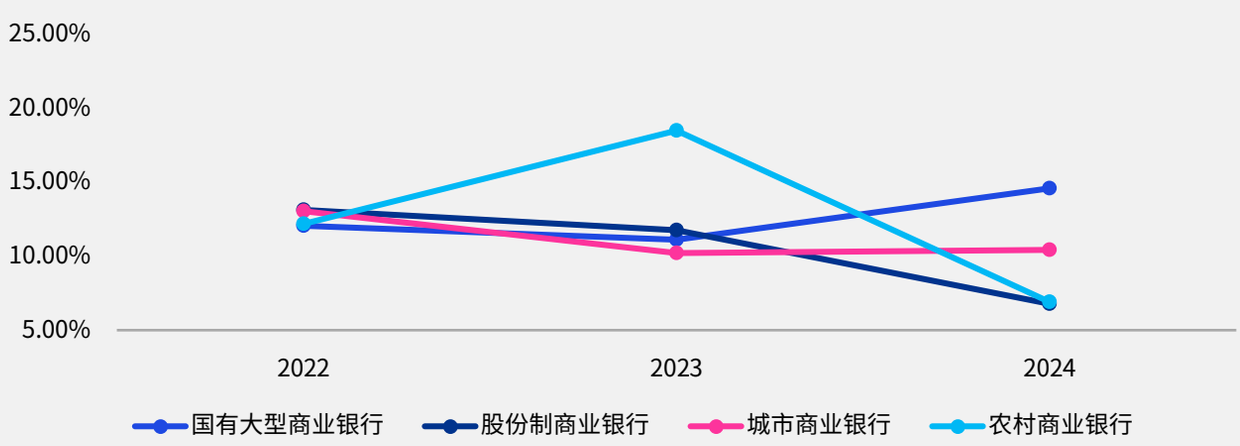
金融投资增速显著

2024年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行金融投资增速分别为14.55%、6.76%、10.39%、6.89%，其中国有大行金融投资增速较去年年末上升显著。

金融投资相关损益占净利润的比例上升显著

2024年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行金融投资相关损益占净利润比例分别为21.29%、64.45%、61.01%、48.44%，均有显著的上升。

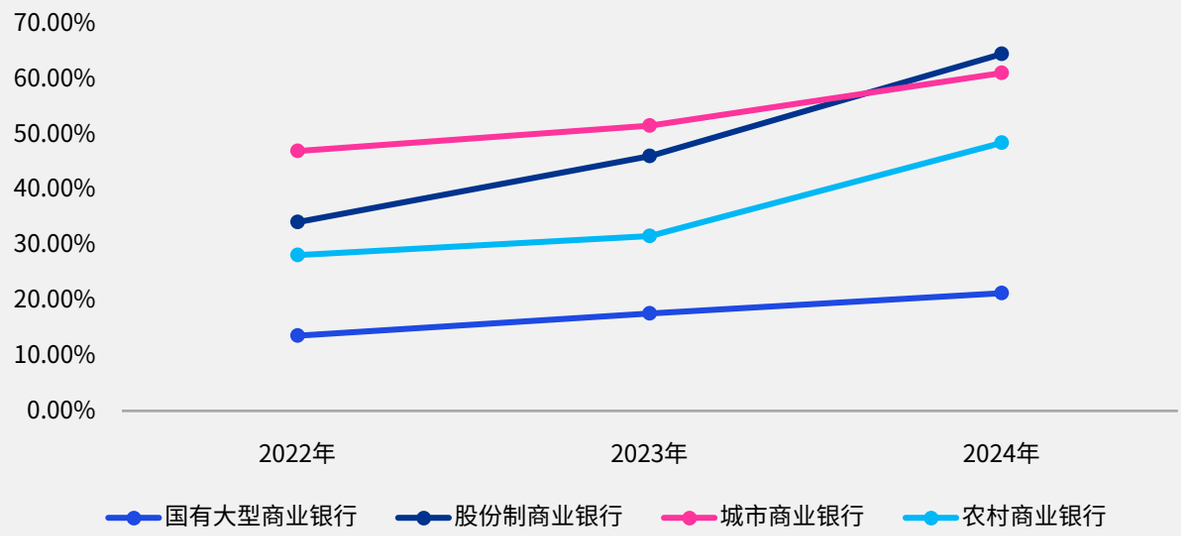
图 2 商业银行金融投资增速



来源：毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 3 商业银行金融投资相关损益占净利润比例



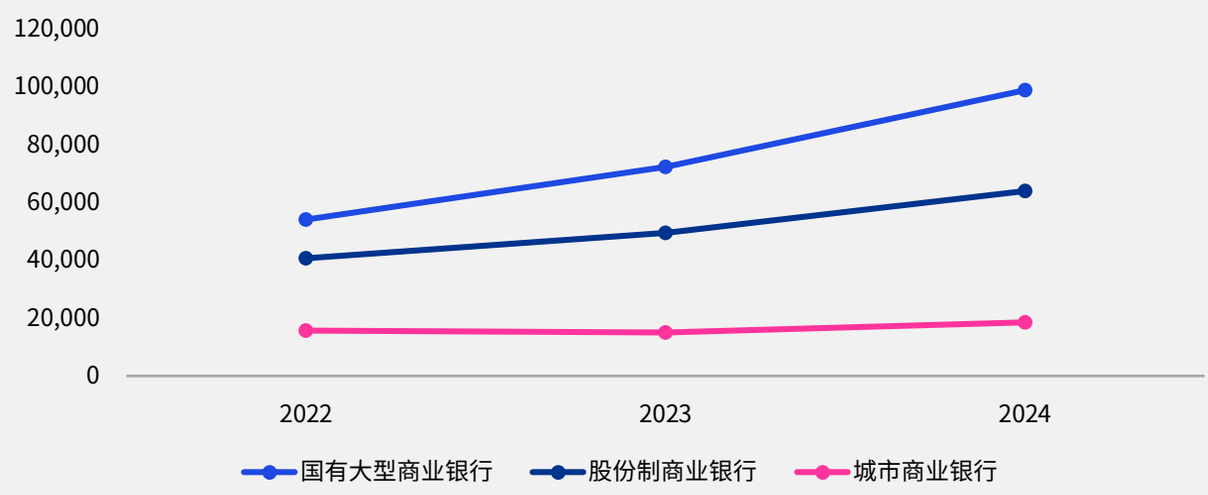
来源：毕马威分析

衍生工具市场逐步发展壮大

衍生工具平均名义本金规模持续增长

2024年末，国有大行、股份制银行、城商行的衍生工具平均名义本金约为98,895亿元、64,089亿元和18,578亿元，较去年均有所上升。

图 4 衍生工具平均名义本金规模



来源：毕马威分析

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 金融市场业务精细化管控方案

随着银行金融市场业务规模壮大、品种和策略的丰富，以及监管要求的不断更新，领先银行业机构将金融市场业务风险管理的重点投向监管要求的深度转化、基于交易策略的管理精细化等领域，将风险管理与业务发展深度绑定。风险管理人员能够在更加深入地理解业务、理解策略、理解本行商业模式的基础上，设计更为有针对性的管理措施与手段，实现对业务发展的持续、有效支撑。

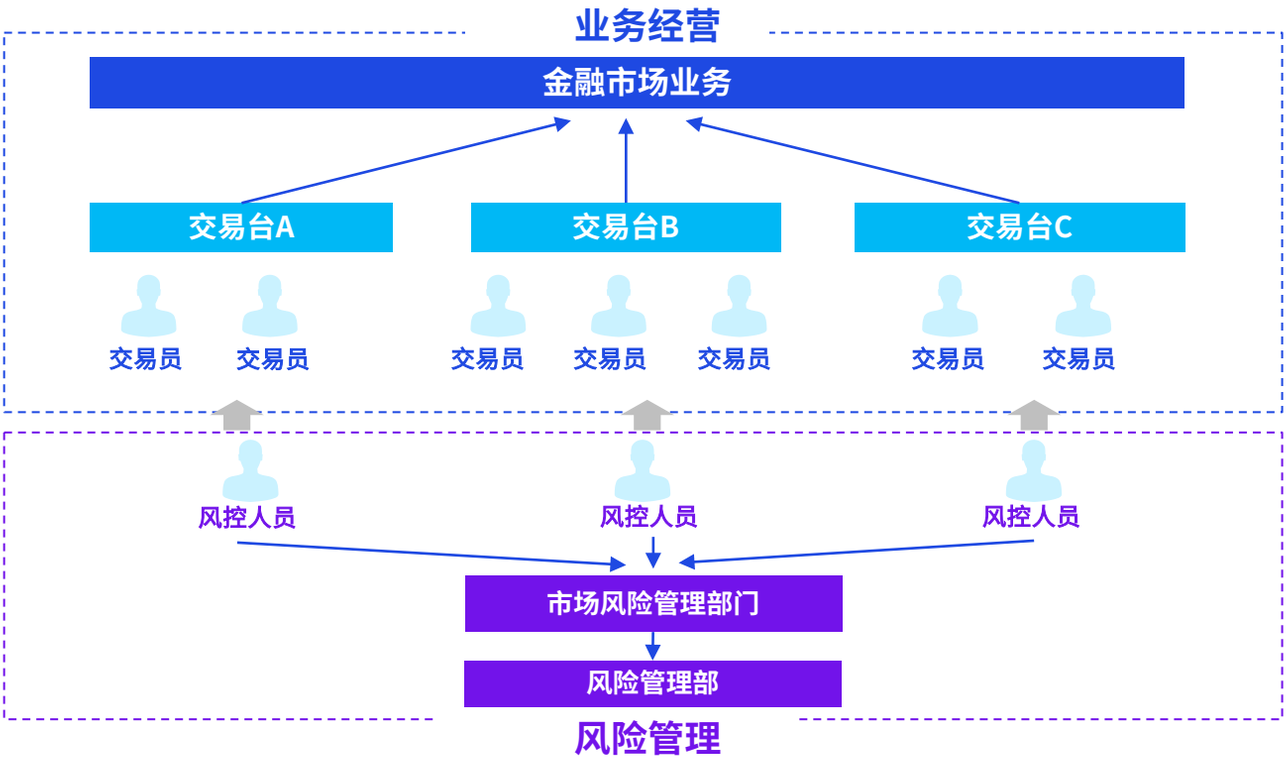
1、 深化资本计量与业务及风险管理的有机融合

2023年10月，国家金融监督管理总局发布了《商业银行资本管理办法》，并在2024年1月1日开始实施。对于市场风险加权资产规模较大的银行来说，市场风险资本计量新规完全颠覆了旧规的框架，对银行的实施工作提出了较大挑战。2024年，商业银行已开始按照资本新规开展市场风险资本计量，并积累相关结果数据。领先商业银行在落地市场资本新规的同时，也在探索深化监管要求，推动资本新规与银行内部市场风险管理的有机融合，并且在系统层面推进自主化和智能化的市场风险系统建设工作。

一方面，将资本新规嵌入到市场风险管理流程，包括风险识别、风险计量及监控、风险报告等管理环节。应用资本新规计量成果，来持续完善资本在市场风险管理中的应用，譬如对市场风险限额体系开展检查和优化。在资本优化方面，领先的银行根据新规制定资本趋势变化分析方法，以及资本分配方法，建立资本分配模版，为后续资本优化配置奠定基础。此举可以加强资本计量与日常内部风险管理的结合，有效打通风险偏好的传导机制，增强资本约束与业务发展的战略协同。

另外一方面，借鉴资本新规背后的管理理念，提升市场风险管理精细化水平。银行虽然在开展市场风险资本计量时，未使用市场风险内部模型法，但仍会借鉴监管对于市场风险内部模型法的计量要求和管理要求，识别市场风险管理方面有待提升的内容，其中，以交易台的要求最为典型。资本新规中第一次提出了“交易台”管理维度的概念，并且对合格交易台需要具备的要素提出了明确的要求，涉及到交易台人员、经营计划、交易策略、交易授权、风险管理、会计核算、损益计量、市场流动性分析、日常报告等多方面的内容。国际领先银行在交易台模式的风险管理方面已经形成高度成熟的体系，其核心特征在于，交易台不仅仅是业务执行单元，更是独立的利润中心、将风险治理中心，并围绕其构建全流程、多维度的风险控制体系。部分境内银行借此契机，分析将市场风险管理要求延伸到前台的可行性，来提升市场风险管理的细度和广度。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。



2、开展衍生金融工具保证金管理

为有效防范金融机构非集中清算衍生品交易对手信用风险，促进金融机构衍生品业务稳健发展，2024年12月30日，国家金融监督管理总局发布了《金融机构非集中清算衍生品交易保证金管理办法》，各家银行需在2026年9月1日前完成变动保证金机制实施，并按监管要求分阶段推进初始保证金管理，首批实施机构需在2027年9月1日前完成初始保证金体系建设。通过强制实施变动保证金和初始保证金机制，可以有效缓释交易对手违约风险，降低交易对手信用风险敞口，减少违约事件下的损失传导；通过系统化建设保证金计量、追缴等流程，可以强化银行前中后台协同能力，为推动衍生品业务全生命周期管理奠定基础。 此外，银行也可以借此机会，来升级衍生品业务的保证金管理和清算模块。

该办法是基于2013年，巴塞尔银行监管委员会（BCBS）联合国际证监会组织（IOSCO）发布的《非集中清算衍生工具保证金要求》制定的。该要求发布后，国际各监管辖区陆续制定了相关的监管要求，自2016年起，国际金融机构已分阶段实施相关要求。我国监管框架的建立，进一步推动了实现国内衍生品市场监管与国际标准实质性接轨。

为了更好的与境外交易对手开展衍生工具业务，降低相关的风险，部分跨境业务活跃的国内银行已提前布局，在国内监管要求发布前，从业务实操层面，针对与境外交易对手开展的非集中清算衍生品业务，已经实施了基于ISDA协议框架下的变动保证金的机制，并在行内的金融市场业务相关系统中搭建了ISDA SIMM模型（ISDA推出的标准初始保证金计量模型）开展初始保证金计量。

对于这部分领先银行业机构，在保证金的管理和系统建设方面，已经具备了一定基础。后续的实施重点在于，对标境内监管要求扩大保证金的实施范围，建立与境内对手的保证金交收机制，以及完善非集中清算衍生工具变动保证金和初始保证金的管理体系，将其纳入全面风险管理体系中。

其他银行业金融机构，此前未系统性地开展过非集中清算衍生工具变动保证金和初始保证金的建设工作，目前尚处于实施监管要求的前期准备阶段，这些机构目前开展的工作为监管要求解读，以及结合领先实践和本机构的业务开展情况，对后续工作进行规划。对于保证金要求的落地，行业内普遍存在以下挑战：

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1）交易协议的修订。银行需要逐个交易对手梳理并更新主协议中关于保证金的条款，涉及到与逐个交易对手进行沟通谈判，需要考虑条款在不同辖区的适用性、担保品转让以及账户管理等相关要求，工作量大且专业性程度高；

2）全流程管理协同。保证金的引入会影响到非集中清算衍生交易的协议管理、保证金计量、保证金动态监控追缴、清算、对账等各个环节，涉及前中后台多个部门的协同作业，需要建立有效的分工协作机制，确保管理环节的全面覆盖；

3）计量模型建设。对于初始保证金的计量，监管提供了标准法，这是一种基于静态系数计算的方法。但此系数设定较为保守，会导致银行需要缴纳、占用较多的初始保证金，这是同业们普遍不愿承担的。因此，国际同业的主流做法是采用基于估值敏感度指标的动态ISDA SIMM模型，而非监管静态系数模型。ISDA SIMM法计算复杂度较高，需要专业的金融工程和数据分析能力。对于非集中清算衍生业务规模较大的银行，使用SIMM方法计算得到的初始保证金数额相对标准法可显著降低。

考虑到上述因素，银行已开始基于自身的业务规模进行建设规划，并着手数据、系统搭建 。为了确保监管要求的完整落地，银行需规划以下几方面的工作：

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3、基于交易策略导向的风险管理

近年来，随着市场竞争加剧和利率、汇率等市场要素波动的加大，银行的盈利性面临前所未有的压力，尤其是中小银行，在息差持续收窄的背景下，不得不通过增加资金业务交易、多元化资金配置和创新交易策略来维持市场竞争力。在夹缝中求生存的背景下，银行必须更加精细地管理交易策略，以期在充满挑战的市场环境中寻找增长点，并有效应对高波动性。

传统的市场风险管理模式往往侧重于全行或部门层面或产品层面的组合管理，对交易策略的差异化关注较为有限。例如，在交易账簿下的同类型产品，可能会采用相对统一的风险管理指标和阈值，而未能充分考虑到不同交易策略背后的市场敏感性、收益目标和风险承受能力的差异。统一化的管理方式在市场环境较为稳定时能够发挥作用，但面对高波动、不确定的市场环境下，则难以精准控制风险，可能造成整体组合的风险失控。

为了更好地应对市场环境的复杂多变，银行在面对市场风险时，正逐渐从传统的被动防御模式转向更加主动、精细化的管理方式，从“控制成本”转向“决策赋能”。一些领先的银行已经开始将市场风险管理的视角深入至前台业务层面，通过开展策略层面的管理来增强风险控制的前瞻性、针对性和主动性，进而强化整体风险防控能力。这种管理方式的核心在于根据不同交易策略的特点，结合具体的业务场景和市场特征，设计差异化的风险管理指标体系，开展有针对性的监控指标设定、敏感性分析和压力测试，从而构建起更强的风险研判能力。

例如，在利率债期限套利策略中，可能需要重点关注不同期限债券的利差变化，结合市场预期和宏观经济指标（如通胀水平、货币政策走向）来判断利差扩大的可能性；对于交易账簿中的信用类债券，则需要关注信用点差的波动趋势。而对于衍生品交易策略，则需要强化对 Greeks 和波动率的敏感性分析，通过建立针对性的监控指标和压力测试方案来识别和应对潜在风险。

这种精细化的管理方式虽然为银行在复杂多变的市场环境中提供了更有力的支持，但也对银行的风险管理能力提出了更高的要求。它不仅依赖于对交易策略的深入理解和有效配合，还需要银行在技术和人才方面进行持续投入和探索。可以说，银行在精细化、差异化市场风险管理方面仍处于不断摸索和实践的阶段。

除了上述资本计量深化、保证金管理机制完善以及交易策略风控升级之外，银行在精细化探索中还关注了更多维度的管理实践，例如，通过完善交易管理与监控机制，加强交易行为的风险防控；深化损益归因分析管理，建立多维度归因模型，精准拆解损益来源，支持业务策略与风险管理策略的分析等。这些举措都指向同一个目标，以更细颗粒度的管理工具，和更前瞻性的风险管理视角来提升业务风险管控的精准度，金融市场业务在规模扩张与精细化管理之间实现动态平衡，方能在复杂市场环境中行稳致远。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资产负债协同定价机制

钱少俊
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国

崔凯
金融业财务管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国

2024年11月，中国人民银行发布了《2024年第三季度中国货币政策执行报告》（以下简称《报告》）。《报告》明确指出，目前我国存贷款利率与政策利率调整幅度存在较大偏离，主要原因在于市场竞争激烈，银行 “内卷”严重，贷款利率“下行快”而存款利率“降不动”。为改善利率传导机制，报告提出金融机构应切实提升自主理性定价能力，增强资产端和负债端利率调整的联动性；同时要健全银行内部资金转移定价（FTP）机制等。

《报告》中关于健全FTP机制的相关要求受到同业广泛关注。这也恰是过去一年以来许多商业银行在资产负债管理及定价管理过程中面临的重大挑战。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

01 净息差掣肘，内部资金转移定价“锚定”之困

FTP机制在中国银行业的应用已超20年，并在实践过程中不断得到优化健全。在利率市场化改革前，银行通常以存贷款基准利率或者自身存贷款平均利率中间寻找分割点确定FTP价格。随着金融市场发展和LPR改革等利率市场化改革推进，银行逐步开始采用以外部资金市场当前利率水平为基础，并纳入LPR以及自身业务发展调整因素的一整套市场化定价机制。虽然各家银行的定价方法各有差异，但目标都是为了准确体现各自机构的边际资金成本，敏锐反馈市场利率变化，进而合理引导业务决策。

不论是早年使用的平均成本法还是现在普遍采用的边际成本法，FTP机制能够在一家银行平稳运行，往往隐含着两项条件。一是市场在一个有序竞争的环境下；二是银行应保持在一个合理的净息差水平之上。但目前这两项条件均发生重大变化。

首先，关于市场竞争的压力，《报告》已经用“内卷严重”精准概括。目前信贷市场有效需求不足，信贷产品和服务同质化严重，一些大型银行往往可以利用负债成本的优势，提供价格更低的贷款利率。相比之下，对于中小银行，如果依据自身资金成本确定贷款FTP定价，利率往往偏高，极大限制了信贷业务的拓展。

对于存量信贷业务，银行同样面临着竞争压力。随着新投放贷款利率不断下行，一些大型企业和重要客户向银行提出下调存量贷款利率的要求。一旦条件无法满足，银行就面临着客户提前还贷，转而从其他银行获取更低利率贷款的情况。对于这类贷款，业务部门和分支机构往往会要求总行同步下调FTP价格，确保FTP考核利润。

再看负债端，针对“立行之本”的存款，各银行对于FTP的调整极为谨慎。《报告》中披露，2019年8月到2024年8月，银行贷款平均利率降幅为1.9个百分点；而同期内定期存款平均利率的降幅仅为0.5 个百分点。可见在存款端，银行间的价格战同样激烈。许多中小银行哪怕要承担存贷利差迅速收窄的风险，也不得不将存款FTP保持在一个相对高位，以使存款价格相较于大型银行保持竞争力。对于存贷款采用同一条FTP定价曲线的银行，业务部门往往也会向总行申请针对存款业务的FTP补贴项。

综上，市场份额的争夺已经白热化，类似存量业务客户重新议价的非常规定价场景持续出现，让银行FTP定价陷入两难，究竟是坚持FTP应有的真实资金成本，还是尽可能利于市场份额的稳定。

第二，关于银行的净息差之困，实际是银行业“内卷”和FTP“扭曲”的根本原因。近年来，受宏观经济下行、货币政策相对宽松、持续让利实体经济等多重因素影响，银行业净息差明显收窄，直接对银行的利息净收入造成负面冲击，进而影响银行的净利润和资本充足率等指标。根据已披露的2024年年报，银行净息差均出现同比下滑，降幅在1-51个基点之间，A股市场已有近8成银行净息差低于市场利率定价自律机制提出的1.8%标准线。

众所周知，FTP一项重要的功能是实现公平绩效考核，合理评价资产业务和负债业务的营收贡献，其本质是有效切分内部利润。但如果单纯强调FTP利润考核，可能会造成银行业务部门过于短视，内部竞争加剧的问题。这个问题在银行净息差较高的时期尚不突出，因为大部分经营机构都能完成各自的考核指标。但一旦净息差持续收窄，部门间对于利益和资源的争夺将异常激烈。“蛋糕”不仅没有做大，反而越来越小。其影响可能是所有业务部门都异常关注各自的利润表，而忽略了全行的总体战略。业务部门可能为了提高FTP营收而降低风险偏好，下沉信用风险；也可能在FTP规则上提出形形色色的调整补贴，造成FTP扭曲和考核失真。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 提升资产负债管理能力，解决FTP当下困境的“正本之道”

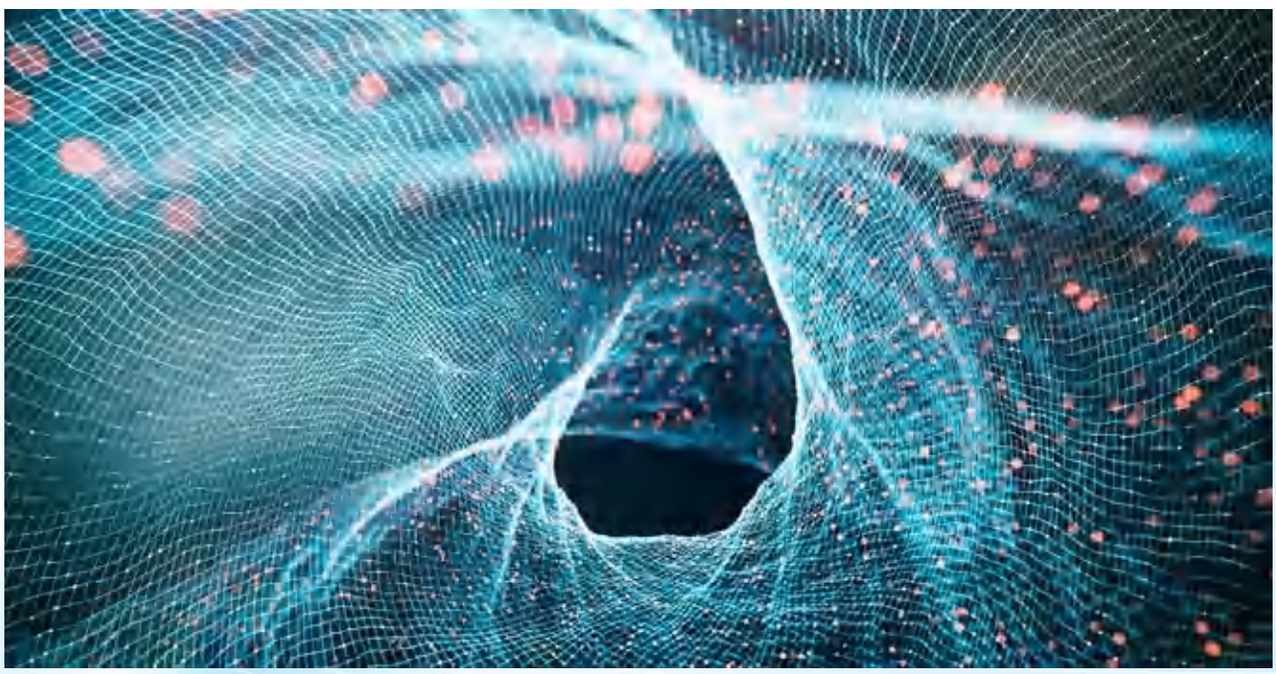
解决当下银行在FTP定价过程中遇到的问题，实质上是银行如何在困难的市场环境下，提高市场竞争力和话语权，并且持续提升净息差管理能力的命题。简单地通过对FTP定价方法的调整来参与同业竞争，与实现全行的经营战略有可能背道而驰。正确的做法是将资产负债管理目标与FTP管理目标完全协同，在困难时期不要过分强调单个业务条线的FTP利润考核，让局部利益服从整体利益，使FTP体系成为银行实现资产负债管理目标的工具，综合实现利率风险管理、业务结构调整、组合管理优化等多项功能。

资产负债管理和FTP机制的联动，是银行在低利率时期智慧经营的核心竞争力。该能力建设的关注重点主要体现在以下几方面：

（一）贯彻全面资产负债风险经营理念。在流动性风险和银行账簿利率风险管理的监管要求下，以守好经营风险为底线，强化资产负债配置策略管理的流程化运行机制，落实主动型资产负债管理理念，严防期限错配、久期错配过度等结构性风险，确保局部利益服从整体利益；

（二）实现全面资产负债动态组合管理。组合管理是全面资负管理体系的“大脑”，通过综合分析资产负债规模、价格、成本、风险及资本等要素，统筹资源并实现全行业务结构、期限和缺口的统筹规划和摆布，强化业务经营全覆盖的“全局观”，保持银行政策性、流动性、安全性和效益性的有机协调统一，最终实现全面资产负债管理战略体系。具体而言，组合管理应完整实现净利息收入，非息收入 以及经济价值的动态模拟和结果预测。通过精密的量、价、结构和营收的联动分析，向内部定价等工具传递准确的资源分配指令，强化资源的引导和考核，发挥资源配置的约束和导向作用，构建起从组合管理分析向定价管理传导的战略资负全价值链管理机制。

总而言之，资产负债管理需要构建风险与收益平衡的最佳资源配置，FTP应成为银行实现该最佳资源配置的落地工具。



© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03 明确定位，持续优化FTP体系

为了充分发挥全行资产负债管理策略“执行者”的功能，银行在FTP机制建设和落地应用方面应持续完善，重点包括但不限于：

（一）优化定价曲线设计：结合我国当前利率市场化现状，基于不同业务特性，差异化设计利率曲线。基于一致性、平衡性、符合性、合规性原则，对基础存贷业务，以存贷利率与市场化利率相结合，并逐步提升市场化利率占比的方式构建曲线。完善利率曲线决策机制，体现市场利率水平的同时，将资产负债管理导向纳入决策范围，发挥FTP定价曲线的公允性、合理性和导向性。

（二）评估定价范围需求：以资金所有权是否发生变化、是否为资产负债管理的调节对象、是否需要传导战略意图、是否需要进行成本管控、是否进行考核作为判断是否定价的依据，通过构建涵盖全生息资产、付息负债的FTP体系，合理分割资产端和负债端利差，支持业务各维度利差贡献的客观评价，满足各维度公平绩效考核等管理诉求。

（三）丰富定价规则涵盖的业务场景：充分考虑低利率市场环境中出现的非常规定价场景，根据组合管理制定的最优配置建议，合理确定定价规则。例如，当定期存款收益大幅缩水，客户可能会重新评估资产配置情况，寻求更高收益的投资渠道，定期存款提前支取比重增加，定价规则设计中需充分考虑该特殊场景，定期评估设定合适的定价期限。

（四）夯实数据基础，深化FTP定价应用：对于数据基础较为薄弱的银行，进行数据质量优化提升，夯实数据基础。对于已经具备数据基础，且拥有完善FTP管理体系的银行，进一步深化FTP在经营分析和营销支持方面的应用，一方面通过核算每笔业务资金成本和收益，厘清机构、部门、条线和客户经理的利润贡献；另一方面，将FTP结果纳入营销模拟试算、单一客户盈利分析模拟等前台应用、支持业务人员展业时自主测算业务盈利情况等。

建议采取的行动

FTP的价值发挥离不开资产负债管理的顶层设计与数据支撑，而资产负债管理的战略目标需要FTP的精准定价与资源传导才能落地。银行应当将FTP深度嵌入资产负债管理的资源配置、风险管控、价值创造全流程，通过系统协同、规则联动、机制优化，实现从“部门利益分配”到“全行战略共赢”的升级，最终提升精细化管理水平和市场竞争力。

- 在资产负债管理的战略框架下，将FTP从“绩效考核工具”转变为“战略执行抓手”，建立“战略先行、工具跟进”的逻辑顺序，深化应用场景联动，让FTP成为资产负债管理策略落地的“精准工具”。实际应用中，先由资产负债管理明确全行资产负债的总量平衡（如存贷规模、期限匹配）、结构优化（如零售/对公业务占比）、风险限额（如流动性覆盖率LCR、利率敏感性缺口）等战略目标，再由FTP设计具体的定价规则，将战略目标转化为可执行的业务导向，实现全行资产负债结构优化、风险管理及收益目标。
- 强化FTP系统与资产负债管理系统的数据和应用协同。共建统一的资产负债数据集市，整合FTP和资产负债管理所需的基础数据，形成标准化的统一数据底座，避免重复建设和数据割裂。实现FTP系统与资产负债管理系统的应用功能联动，从“独立模块”到“复合应用”，将FTP计量模型与资产负债管理功能融合深化。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

固本强基——

全面风险管理与合规

应对外部不确定性的风险管理实务框架

李砾
金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国

徐捷
风险管理与合规鉴证主管合伙人
毕马威中国

靳蓓
金融行业研究中心副总监
毕马威中国

从当前经济金融形势来看，“外部风险大于内部风险，宏观风险大于微观风险”。在全球经济中枢下移和大国博弈背景下，商业银行在未来很长一段时期内，将持续面临外部不确定性的挑战。但关税战等外部环境因素，综合影响银行的经营环境、业务、客户、资产等多方面，难以被归为某一风险类别或被全面风险管理框架与工具充分识别、评估，现有工作机制亦难以支撑产生系统性、有机协调的应对方案。商业银行需在统一的战略视野下平衡业务发展与风险，并促进风险管理与战略管理工具与流程的有机整合。

01 辩证看待风险中的“危”与“机”

回顾COSO[17]和ISO[18]等组织对于风险的定义变迁，风险的定义从最初主要关注负面因素，逐渐演变为同时关注负面及正面因素，并突出其不确定性特征，定义逐渐趋于中性（表1）。在商业银行风险管理领域，巴塞尔委员会、银监会（原）等组织发布的监管标准，聚焦于讨论具体风险类别及管理框架，未对风险出具明确的定义。而从商业银行风险管理实务来看，全面风险管理及具体类别的风险管理均更加关注不确定性中蕴含的负面因素，通常缺乏对于正面因素的识别。而威胁与机会作为风险的一体两面，应当作为同一管理对象综合考虑；同时机会往往蕴含着对于威胁的对冲策略以及新的业务发展机遇。

[17] COSO：The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，美国反虚假财务报告委员会下属的特雷德韦委员会发起组织委员会。
[18] ISO：International Organization for Standardization，国际标准化组织。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

表 1 相关组织对于风险的定义节选

组织	文件及年份	风险定义/描述	要点辨析
COSO	《企业内部控制整合框架》（1992年）	风险是影响企业目标实现的潜在事件或情况。	侧重于负面因素
ISO	ISO Guide73：2002《风险管理术语》（2002年）	某一事件发生的可能性及其结果。并注释“风险”通常仅用于有可能会产生负面后果的情况。	侧重于负面因素
COSO	《企业风险管理—整合框架》（2004年）	风险是影响组织目标实现的因素，涵盖管理过程中识别的潜在事件。	侧重于负面因素
ISO	ISO31000-2009《风险管理原则与实施指南》（2009年）	不确定性对目标的影响。该定义影响较为广泛，后续国标委、金标委对于风险的定义均沿用了此定义。	不确定性，定义趋于中性
COSO	《企业风险管理—整合框架》（2013年）	风险是可能影响实体目标实现的事件或情况，包括机会（积极影响）和风险（消极影响）。	包含负面因素及正面因素，定义趋于中性
COSO	《企业风险管理—整合框架》（2017年）	风险是影响组织目标的潜在事项或事件，分为风险（威胁目标实现）和机会（促进目标实现）。	包含负面因素及正面因素，定义趋于中性
市监局、国标委[19]	《金融机构风险管理术语》GB/T 42339-2023	不确定性对目标的影响。并在注释中进行了补充说明，1、影响是指偏离预期，可以是正面和/或负面的。5、不确定性是指对时间及其后果或可能性的信息缺失或了解片面的状态。	不确定性，包含负面因素及正面因素，定义趋于中性

来源：毕马威整理

从商业银行面临的经济金融环境来看，近年来，经济金融领域对于外部不确定性的关注持续上升，两会政府工作报告、中央经济工作会议、中央金融工作会议、金融稳定报告等均有对于“不确定性”的论述，特别是外部环境的不确定性。早在2020年4月，国务院金融稳定发展委员会就做出了中国“外部风险大于内部风险，宏观风险大于微观风险”的论断。2020年10月“十四五”规划亦提出，在中国发展过程中，“必然伴随着既有优势国家对后发国家崛起进行阻挠或遏制产生的主观不确定性和外部经济、金融周期非常态波动引起的客观不确定性的冲击”。这意味着外部不确定性对中国金融市场的影响将愈发显著。从近期经贸摩擦、关税博弈等种种现象来看，全球经济中枢下行，国家间政策博弈愈演愈烈，主要经济体的政策空间和效果有限，反而加剧了自身乃至其他国家金融市场的动荡，进而催生了外部宏观不确定性、经济政策不确定性与金融不确定性的连锁反应[20]。这些挑战对于商业银行而言具有综合性、复杂性、网络性特征，需引起警觉与关注。

[19] 国家市场监督管理总局，国家标准化管理委员会。
[20] 《外部不确定性对金融市场风险溢出效应的影响因素及宏观审慎管理》，廖文欣、徐晓光，云南财经大学学报，2025年3月。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 应对外部不确定性的实务痛点观察

结合实务中的商业银行全面风险管理框架及管理工具的应用，以及商业银行同业的痛点观察，在应对外部不确定性方面，目前管理体系主要存在以下缺陷或不足：

一是管理框架与工具存在相对的局限性。实务中商业银行一方面依托2016年银监会《银行业金融机构全面风险管理指引》确立的9+X全面风险管理框架实施风险管理，外部不确定通常在整体框架下，作为信用风险、市场风险、流动性风险、战略风险等类别的风险因素在各自类别中予以考量，或者作为X类其他风险纳入考虑。另一方面通过巴塞尔体系奠定的资本管理工具来增强风险抵御能力。但是实务中外部不确定性例如“贸易战、关税战”等均依托经济、政治、市场、产业等体系结构，通过负面影响宏、中、微观层面的宏观经济环境、市场环境、市场预期、产业发展、个体企业经营等综合发挥遏制作用，被市场形象称为“二向箔”打击[21]，既会给金融环境带来系统性风险隐患，又会对商业银行个体的业务及经营产不利冲击。而目前商业银行分类评估与应对的方式，难以全面捕捉外部不确定性中蕴含的结构特征，亦无法充分识别其中类别外、交叉性的风险因素。从管理工具来看，商业银行目前主要通过在压力测试工具中增加极端场景，将宏观经济因素作为ECL模型、资产估值模型参数，以及尝试构建韧性等来抵御外部风险冲击。综合来看，框架及工具均存在忽视外部不确定性冲击的整体性及其对商业银行的系统性影响，风险分类不能完全捕捉其中的风险要素，以及忽视传导机制与交叉影响等不足。

二是应对机制与工作方法上存在一定局限性。实务中我们观察到，以应对贸易制约及关税挑战为例，商业银行主要有两种风险评估及应对机制。一种是由董事会或其专门委员会、高级管理层按需发起，组织全行层面进行评估并制定应对方案，通常以信贷管理部门、国际业务部、金融市场部等业务波及的部门为主，其他部门为辅，主要聚焦外向型产业和受影响的资产类型，在职责范围内评估业务、产品、客户、资产等风险、机会并提出针对性措施，与其他相关部门商议协作建议，通过“总-分-总”的工作机制制定应对方案。但现实情况是此工作机制更多产生分模块、汇总型的工作方案，仍存在部门间横向意见交换与协作不充分，治理层、管理层决策信息不足等问题。另一种是依托商业银行现行的职责分工、管理体系与工作机制，不同部门在各自的专业领域内应对挑战，在策略与资源上受到自身定位的局限。两种机制均主要存在两个问题，一是应对层级问题，由相关部门主导或分解评估，风险与机会的识别仍落在部门的职责局限中，有失全局视角，难以为战略调整提供全面、完整的信息。面对大环境的挑战，如果战略出现错误，细节正确将失去意义。二是由于分解评估、汇总方案的实务工作方法，应对方案的协同性、前瞻性通常不充分，难以在整体视角调动资源协调行动，在更长时间、更大空间及更高维度上发挥合力，有机性略显不足。

三是风险管理理念与团队配置存在偏差。目前国内商业银行对比国际活跃银行，在风险管理理念方面存在一定差距，特别是风险管理认识上。国外银行十分重视风险——收益匹配原则，把控制风险和创造利润看作同等重要的事情。用其自己的语言来说，即2R（Risk and Return）is the same coin，即风险和利润彼此不能分离[22]。从国内商业银行情况来看，业务发展与风险管理尚存在一定的割裂。一方面一些业务人员将风险管理摆在业务发展的对立面，不能正确评价风险。另一方面，部分风险管理人员

[21] “二向箔”是科幻小说《三体》中虚构的宇宙规律武器，其核心功能是通过降维打击将三维空间及其物质压缩为二维平面。
[22] 陈四清专栏（第3期），《试论商业银行风险管理》，蒙格斯报告，2025年3月。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

不能研究业务、研究市场、研究效率，通过否定业务逃避承担风险，使很多该发展的业务发展不了，反而降低了银行整体的抗风险能力[23]。从市场的声音来看，在强监管与经济下行的双重加夹击下，部分商业银行陷入“安全竞赛”“不敢决策”“只提风险”的怪圈[24]，导致风险管理职能不得已退化甚至异化为免责导向，不断收缩自己的职责边界，过度追求程序正义。而不确定性风险的复杂、新兴、交叉等特征，更会强化风险厌恶情绪，容易导致过度保守或一刀切，将银行拖入更深的低水平竞争困局。从国际同业实践来看，例如，在德国的银行系统，风险控制上奉行“四眼原则”，其含义并非信贷业务中的“双人调查、双人审批”，而是强调有两只眼睛来自市场拓展系统，有两只眼睛来自风险控制系统，以确保银行对风险的分析和业务的判断更全面、准确[25]。

03 应对外部不确定性的风险管理前沿探索——以地缘政治风险为例

目前对于不确定性的讨论很多，但理论界尚未对此提出有实务意义的更新管理框架。近期受俄乌冲突、中东冲突、贸易摩擦等地缘政治风险事件的驱动，国际清算银行（BIS）、世界货币基金组织（IMF）、欧洲央行（ECB）等对地缘政治风险管理框架、对金融机构的影响路径、资产价格影响等进行了大量的研究与讨论，并尝试在地缘政治风险管理方面提出新的管理方法，其研究成果可为商业银行优化风险管理提供思路与参考。

首先，从风险特征来看，地缘政治风险形式多样，例如战争、局部冲突、网络攻击、贸易争议、制裁等；这些事件均会影响全球金融市场、经济活动和政策协同等。地缘政治风险相较于传统风险更难以预测、在发生和影响两方面具有高度不确定性、源自于金融系统以外，难以计量并通常具有更广泛、深远的影响[26]（表2）。

其次，从地缘政治风险对宏观金融环境和个体银行的影响路径来看，地缘政治风险通过多种渠道路径影响综合传统风险类型。信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险和资金风险等均受其潜在影响[27]（图1）。

[23] 陈四清专栏（第3期），《试论商业银行风险管理》，蒙格斯报告，2025年3月。根据本文主题，引用时略有缩简。
[24] 《躺平的银行总行》，数说的述说，2025年5月。根据本文主题，引用时略有缩简。
[25] 陈四清专栏（第3期），《试论商业银行风险管理》，蒙格斯报告，2025年3月。
[26] Global rifts and financial shifts_ supervising banks in an era of geopolitical instability，欧洲央行（ECB）监督委员会主席在第八次欧洲系统性风险委员会（ESRB）年会的讲话，2024年9月。
[27] Global rifts and financial shifts_ supervising banks in an era of geopolitical instability，欧洲央行（ECB）监督委员会主席在第八次欧洲系统性风险委员会（ESRB）年会的讲话，2024年9月。

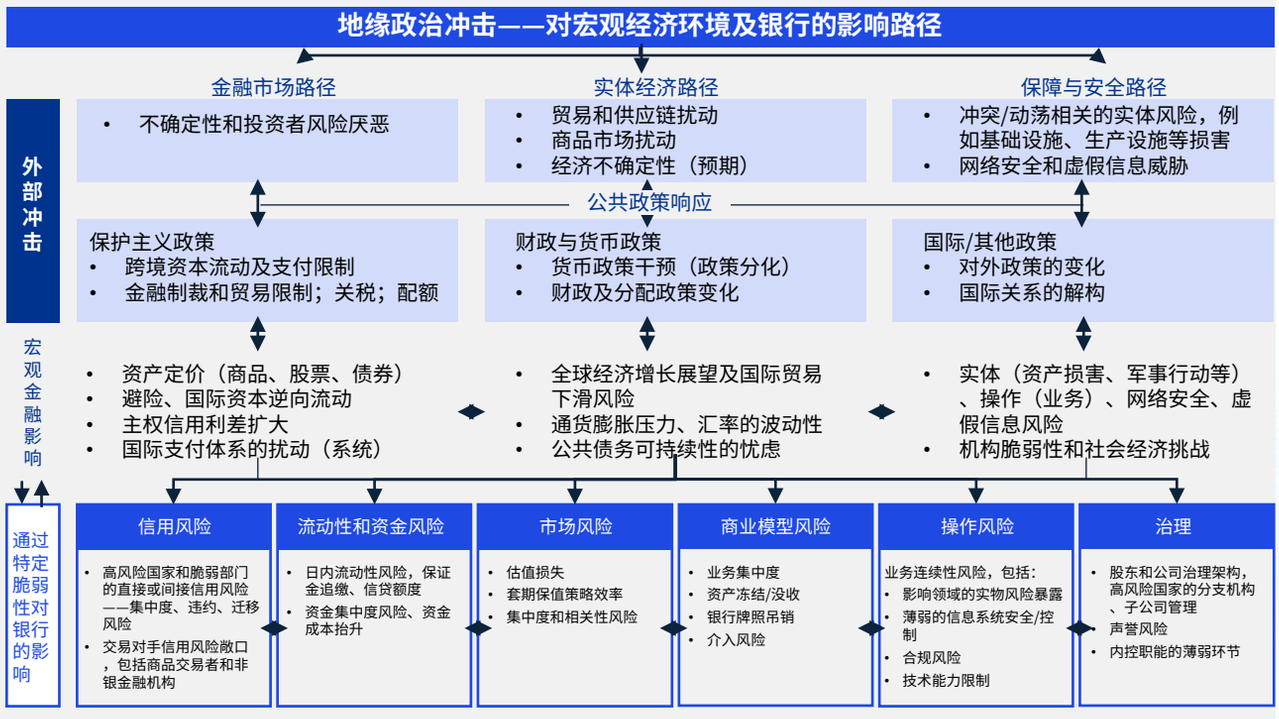
© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

表 2 地缘政治风险与传统风险的驱动因素特征比较

特征	地缘政治风险	传统风险
可预测性（Predictability）	低 地缘政治事件发生具有不可预测性，且可以迅速升级	高 经济周期和市场趋势，可以运用历史数据更好地建模
相互依存性（Interdependencies）	高 政治事件、经济影响和跨国家、地区、机构的金融体系之间具有高度的复杂性与关联关系	低 通常在金融体系之内，受到非经济事件的影响较小
可量化性（Quantification）	难 由于其内在的不确定性，难以被量化或运用概率方法建模	易 通常可以运用历史数据和概率方法量化建模（例如信用评分，风险价值等）
模糊性（Ambiguity）	高 地缘政治风险通常具有缺乏明确信息的特征，难以定义响应举措	低 决策过程总具有明确的信息支持，更加数据驱动
影响范围（Range of outcomes）	高 潜在场景多样化，且可能发生重大变化	低 基于历史规律，影响通常在一定范围内且可以预测

来源：摘录自欧洲央行（ECB）监督委员会主席在第八次欧洲系统性风险委员会（ESRB）年会的讲话。

图 1 地缘政治风险对宏观金融环境和个体银行的影响路径

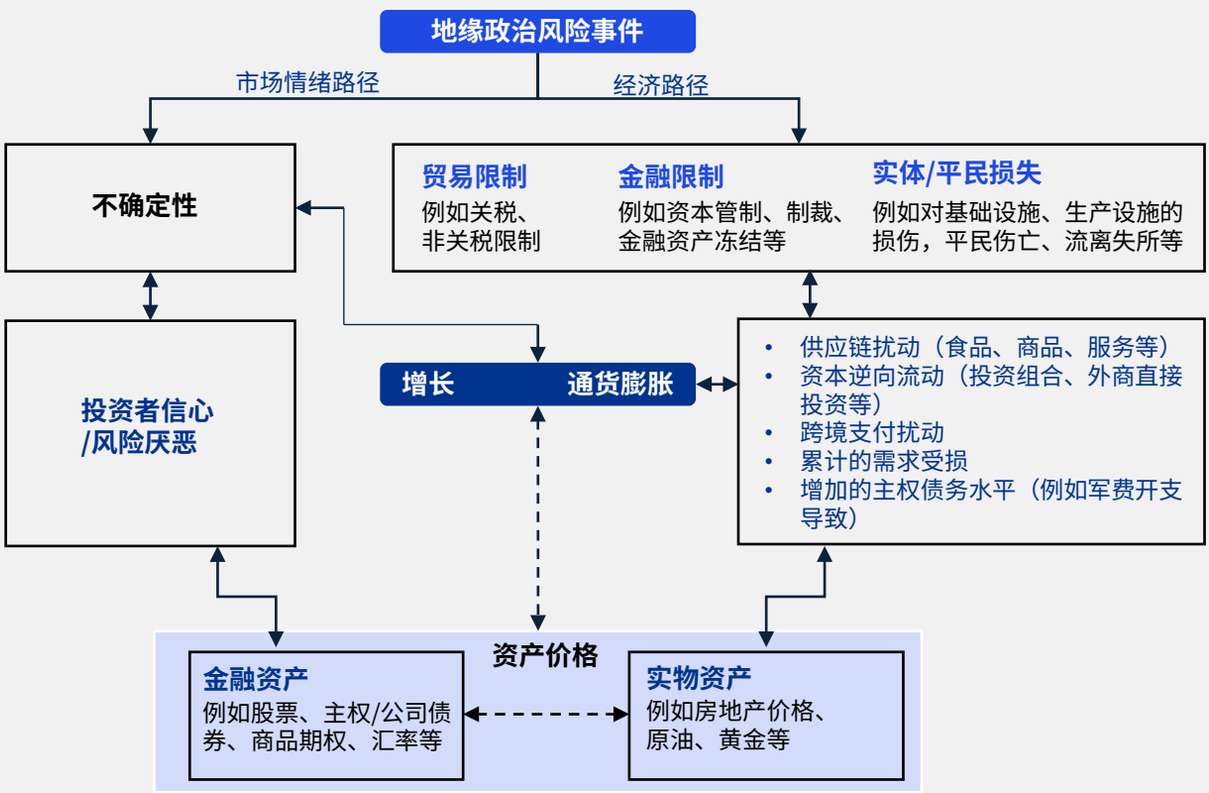


来源：摘录自欧洲央行（ECB）监督委员会主席在第八次欧洲系统性风险委员会（ESRB）年会的讲话。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

再次，从地缘政治风险对资产价格的影响路径来看，它主要通过经济路径和市场情绪路径对资产价格产生影响（图2）。在经济路径方面，地缘政治动机驱动的贸易和金融交易限制会对目标国家产生供应链扰乱，逆转资本流动或负面需求冲击，直接影响金融及实体资产价格。这些变化还会通过宏观经济发展的政策应对，例如影响增长和通胀，间接影响资产价格。在市场情绪路径方面，即便未发生实质冲突或政策变化，这些因素仍会通过引发投资者信心下降，激发风险厌恶情绪等路径影响资产价格[28]。

图 2　地缘政治风险对资产价格的影响路径



来源：摘录自IMF Global Financial Stability Report。

最后，综合来看，地缘政治风险、宏观经济影响与资产价格之间还存在错综复杂的影响关系。地缘政治风险事件发生时，将触发市场波动、增强宏观经济的不确定性、并对经济活动产生扰动，商业银行及非银金融机构均暴露在一系列风险因素中，金融机构将综合面临市场风险、流动性风险、信用风险等风险的上升[29]。

参考国际组织对于商业银行的建议，及其实施宏观与微观审慎监管的思路来看，可借鉴的智慧主要有三点：一是应对地缘政治风险，需要一套综合应对“已知的未知”以及“未知的未知”的风险管理框架，工具方面需要综合运用多样化场景；同时为财务和运营保留足够韧性。二是主体、职能、部门之间紧密配合，以充分评估、应对系统性或特殊性的风险因素。三是保持资本充足，资本充足的银行亦可以在冲击与压力中稳定实体经济的发展，继而惠及银行自身。

[28] IMF，Global Financial Stability Report, Chapter 2 Geopolitical Risks Implications for Asset Prices and Financial Stability，2025年4月。
[29] IMF，Global Financial Stability Report，2023年4月。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

04 我们的管理实务建议

基于以上讨论，针对外部不确定性风险（包括整体环境变化，以及具有广泛性影响的新兴风险等）管理中存在的不足，我们结合实务观察总结了以下优化建议，供商业银行参考。

一、搭建全面、分层的信息分析与供给框架，统一业务与风险职能的会话基础与重要性理解，为宏观与微观决策者提供有效的信息支撑

在框架与要素方面，参考国际组织对于地缘政治风险影响分析的框架及要素，综合战略、业务、风险等职能的信息诉求，从金融和非金融等风险因素影响路径出发搭建全面的信息收集与分析框架。例如从宏观政策与环境、中观行业与市场、微观主体与资产等三个层级，覆盖经济环境、响应政策、金融市场情绪、市场预期、金融资产估值、实体商品资产价格及供应链贸易扰动等多方面风险驱动因素，充分识别其中蕴含的风险与机会。在信息分析与评估方面，借鉴FCA[30]为平衡风险与增长提出的新监管原则[31]，商业银行应在管理中践行可预测、有目的性、适度原则，即保持业务与风险的评估基于同一的信息基础，以避免信息不对称；在整体的战略视角下为业务机会与风险适配统一的权重，以避免考虑失衡；并在整体战略目标引领下协调各方行动，以增强应对方案的协调性与有机性。在评估工具调优方面，尝试在整体战略目标下基于风险评估框架与工具，构建包含风险（负向计分）和机会（正向计分）的评估体系。在信息与评估结果应用方面，充分考虑各层级、职能、岗位类别的员工在战略、业务、管理决策中所需的信息与数据，对信息进行系统整合和分类分层，以确保未来不同层级的宏观及微观决策者均了解风险机会全景及其与整体战略目标的关系，并获得其履职所需的信息与数据支撑。

二、通过迭代的工作方法畅通信息循环，并充分发挥动态中的领导作用，解决管理体系中的结构性问题，以脱离局部最优获得整体最优

首先，对比传统“总-分-总”的工作方法，建议吸收敏捷项目管理的智慧，构建迭代的工作方法（图3），增加工作流程中的信息协同、意见交互与及时反馈；同时充分发挥管理角色的作用，重点识别信息缺失或难以获得、部门职责真空或分工不明确、以及影响战略目标实现的问题，以聚焦在工作循环中解决实务管理痛点；同时在解决具体问题之外，将工作目标设定为构建系统化、制度化的长效工作机制，以修复原有管理体系中的结构性问题。此外，正如政府与监管部门实施政策对冲、资金对冲与预期对冲一样，商业银行亦可以针对外部环境带来的业务扰动、客户变化、资产波动、员工预期等实施对冲策略，并以自身战略、规则、流程、文化导向等内部管理机制的确定性为风险应对注入确定性[32]。例如运用长周期视角，对受到冲击的资产进行综合性评估，对于具有长期投资价值的资产，及时通过提供资金支持与长周期考核标准，优化中长期框架中的资产配置。针对员工、客户、交易对手、合作机构的负面情绪及预期，积极开展信息沟通并宣贯商业银行的应对策略，以协调各方的行动方向等。综合实现脱离局部最优获得整体最优的效果。

[30] FCA：Financial Conduct Authority，英国金融行为监管局。
[31] 为在监管中平衡风险与增长，FCA在其2025年–2030年战略中提出做更明智的监管者，并提出三条新的监管原则，即可预测（predictable），有目的性（purposeful） and 适度（proportionate）。
[32] 《规则：用规则的确定性应对未来的不确定性》，华为风险管理经验分享书籍。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 3 利用迭代的工作方法增加应对方案的有机性

来源：毕马威整理

三、促进战略管理与风险管理的有机整合，根据外部变化及时回顾战略目标适当性，以确保商业银行持续拥有正确的航向

在平衡风险与发展方面，一方面在业务决策主体（如治理层、管理层下设的专业委员会、领导小组等）中均衡配置来自业务发展及风险管理职能和从业背景的人员，并充分引入利益相关方及专家进行多视角审视；另一方面充分发挥治理层与管理层的领导作用，保持业务部门与风险管理部门的权力平衡并拥有正确的考核导向，以保证整体做出符合战略方向及风险偏好的业务决策。早在多年前，为应对多变的环境与新兴风险的涌现，就曾有风险管理职能将承担更广泛的责任，更加融入战略层面，以及高管团队必须成为风险管理团队等讨论[33]。如今为应对外部不确定性带来的长期、综合挑战，更需要在理念和治理架构外再进一步，促进战略管理与风险管理在工具与流程层面的深度、有机整合。例如依托于风险管理领域体系化的风险扫描与识别机制，将风险与机会信息流引入战略管理流程，在战略制定、调整、复盘时充分考虑整体风险环境变化、新兴风险以及具有综合性、复杂性特征的风险因素等，以充分挑战战略假设的适当性，引入符合当前实务特征的变量与参数，并持续提炼对于不确定性的规律认知；在战略制定过程中尝试融入风险管理领域成熟、领先的工具及技术，如情景分析、压力测试、实时评估、风险免疫、数字沙盘等量化方法和智能工具等，以动态保持商业银行拥有正确的愿景与战略目标。

[33] 《预见风险的未来》，毕马威中国，2024年10月，https://kpmg.com/cn/zh/home/insights/2024/10/future-of-risk.html

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

结语

在百年未有之大变局中，外部环境将持续给商业银行带来综合性、长期性、复杂性的挑战，这些挑战将超越单一的风险分类与单个部门的职责范畴，需要商业银行在战略视角下，有机协调全行及利益相关方的力量，在更广阔的时间与空间框架下进行系统性的思考与应对。挑战亦同时蕴含着风险与机遇，以科学的管理体系抵御风险冲击，准确把握环境变化带来的业务机遇，将成为穿越未知、行稳致胜的关键。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

资本管理高级方法实践

曹劲
金融风险管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国

李群昌
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国

2023年2月，中国人民银行和国家金融监督管理总局就《商业银行资本管理办法（征求意见稿）》（以下简称《资本新规》）公开征求意见，2023年11月《资本新规》正式发布，定于2024年1月1日正式实施，标志着巴塞尔协议III最终版在中国开始全面实施。《资本新规》正式实施后，国家金融监督管理总局于2024年11月发布了《商业银行实施资本计量高级方法申请及验收规定》（以下简称《验收规定》），明确了资本计量高级方法的验收范围、标准、程序和监管框架，同时，确定了高级方法包括信用风险内部评级法、市场风险内部模型法和操作风险采用自行计算的内部损失乘数。

原监管框架下已获准实施高级方法的六家大型商业银行可继续适用信用风险高级方法，其他风险模块需另行申请和验收。此外，一些商业银行也积极推进高级方法建设，开展了大量实施准备工作，表达了积极申请实施高级方法的诉求。

高级方法实施是系统性工程，依据验收规定，商业银行需从治理结构、制度流程、模型方法、参数数据、运行表现、数据和信息系统等方面满足审慎监管要求和严格技术标准。以信用风险为例，结合《资本新规》和《验收规定》的要求，商业银行资本计量高级方法的实施内容应包括：

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

- 治理架构：董事会承担信用风险内部评级体系管理的最终责任，商业银行在实施过程中需重点关注治理架构的完整性、董事会履职及授权的清晰度、内评报告体系执行度等。
- 制度流程：完善的内部评级管理制度流程既要覆盖风险暴露分类、违约定义、评级模型管理、压力测试、风险缓释、模型验证、内部审计等内部评级模型管理环节，也要涵盖风险偏好、经济资本、统一授信管理等应用环节。
- 模型开发：应符合资本管理要求的技术标准，包括评级方法论选择、开发样本分析选取、评级模型开发、经济周期分析、CT值估计、主标尺定义、零售分池模型开发、违约概率估计、违约损失率估计、违约风险暴露估计、有效期限估计等。
- 业务应用：资本办法要求内部评级体系与业务实质融合，业务应用的实质性是内部评级体系合规评估的主要环节，应用范围包括授信审批、风险监控、限额管理、信贷政策、风险报告、经济资本、风险偏好、损失准备、资产定价和绩效考核等。
- 数据管理：验收规定要求商业银行具备良好数据治理水平，达到《银行业金融机构数据治理指引》要求。此外，历史数据长度、数据一致性、准确性、全面性和完整性均是内部评级体系合规的重要基础。
- 信息系统：内部评级体系信息系统包括风险数据集市、内部评级系统、内评应用系统、RWA系统、缓释管理系统、模型管理系统等，是内部评级合规的重要组成部分。验收规定中明确RWA系统的手工录入比例需低于15%。
- 模型验证：目的是提高内评体系的可信度和稳健性，内部评级模型验证实施的关注要点包括验证的覆盖全面性、实施及时性、手段多样性、方法适用性和指标选择合理性，保证对内部评级体系的各个环节都可采用适当的方法和指标进行及时的监控和验证。
- 内部审计：建立内部评级体系的审计机制，审计范围包括内部评级体系的适用性和有效性、内部评级结果的可靠性和准确性、信用风险主管部门的履职有效性、信息系统的完善性、模型验证的有效性等。

《资本新规》中资本计量标准法使用监管给定的风险权重，缺乏资本计量对于资产风险的敏感度，没有计量敏感度就意味着缺乏资本集约化管理的空间，风险管理做得好不好，和资本节约基本无关，而资本计量高级方法的基本特征是“更好风险管理，更多资本节约空间”，是一种监管驱动的“正向”激励机制，顺理成章成为商业银行精细化、集约化风险管理和资本管理的重要推手。商业银行遵照《资本新规》高级方法的监管要求计量各类资产的风险权重，并将这些结果直接运用在业务经营、风险管理、资本管理的各个环节和领域，将高级方法的“正向”激励机制落实到风险偏好、授信审批、风险定价、贷后管理、风险报告、风险评估和绩效考核等领域。从长远来看，这种“正向”激励机制将会促使更多商业银行采用先进的风险管理技术和方法，持续推进风险管理的良好实践。

实施资本计量高级方法是一项涉及治理架构、政策制度、业务流程、计量模型、数据体系、信息系统的综合系统工程，需要大量人力、物力、财力、时间的投入、深耕细作才能完成。以2014年第一批核准通过的大型商业银行为例，这些银行大都经历了5-10年时间的建设，进入监管评估阶段，也经历了2-3年的时间，因此，商业银行必须在多个领域全面推进高级计量方法的实施，这里提出一些需要关注的工作重点。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

设置组织架构和协调机制。资本计量高级方法的实施不只是个别中后台部门的工作，这项工作的复杂程度高，实施涉及面广，需要银行前台、中台、后台几乎所有部门的重视与通力配合才能顺利推进，而统筹协调全行这些部门，必须依靠银行董事会和高级管理层的充分支持，因而，有必要成立以行领导牵头的实施工作小组，协调全行力量实施有效推动，并将计量结果应用的要求准确清晰传达到各业务条线和分支机构，避免形式化实施可能带来的应用和管理实践与计量相脱节。

制订实施规划。高级方法的实施涉及银行经营管理的各个领域，目标也有多层次定位，对于大多数尚未开展的银行，试图短时间内完成所有的目标是不现实的，因此，必须明确实施目标定位，分清轻重缓急，合理规划实施路径，有序推进各项工作，并尽可能为计量结果应用、信息系统运行、数据质量升级预留一定时间，同时，监管机构也要求银行必须制定高级方法的实施规划，分阶段保质保量完成高级方法建设工作，确保实施的完整性和监管要求的落地。该规划应得到董事会、高级管理层的审批，并定期汇报规划的实施情况，以得到充分的关注和及时的推进。

完善政策制度体系。资本计量高级方法需要有完善的政策制度体系作为基础，这些政策制度体系需要规范相关的治理架构、职责分工、计量方法、数据体系、信息系统、应用方案等，需对基本制度、具体办法、实施细则或操作手册等制度层级进行制订或对照完善修订，这不仅是落实监管要求，更重要的是为高级方法在商业银行的实施建章立制。

严格执行风险计量标准。资本计量高级方法对于银行自行开发的计量模型有着严格的要求，涉及风险暴露划分、关键定义、数据质量和长度、参数估计方法论、参数校准、模型验证、模型应用等多个方面，银行应该仔细对照监管要求，深入分析模型建设过程每个环节，逐一解决风险计量的问题，并及时推进相关系统上线，落实模型应用的要求。同时，高级方法下各种资产组合的资本占用波动变大，要做到心中有数必须进行可靠的定量测算，应该通过高效的工具和平台，及时、精确测算各种资产组合的风险权重和资本占用，乃至对全行资本充足率的影响及其原因。

推进数据体系和信息系统建设。高级方法实施的核心问题是数据，无论是满足合规达标的要求，还是提升精细化风险和资本管理的能力，都离不开高质量、宽长度、多维度数据的支持，这也体现了高级方法“数据为王”的理念。目前，即使是实施高级方法很多年的银行也存在数据领域的挑战，数据质量和数据管理能力是高级方法达标的重要内容和核心标准。同时，高级方法实施必须依靠高质量的各类信息系统来实现，高级方法所涉及的信息系统包括运行计量模型的系统，支持计量和管理的数据仓库和数据集市，支持模型输出结果应用的相关系统模块，风险权重计量RWA系统，相关报告和报表生成系统，以及提升资本管理能力和应用的系统。商业银行在实施高级方法过程中，必须将高级方法建设与重点信息系统、数据治理和数据体系建设并行推进，强化信息科技资源对高级方法工作的支持。

强化高级计量方法应用。计量和应用“一张皮”是实施资本计量高级方法的核心要求，计量结果必须真实、全面、可靠地应用在银行业务经营、风险管理、资本管理的各个重要环节，监管还专门给出了计量结果核心应用和高级应用的各种场景。商业银行在实施高级方法过程中，不仅是为了满足监管要求，更是从经营理念上树立计量成果应用的原则，通过实际行动落实精细化、规范化风险管理和资本管理的要求，通过治理架构、政策制度、管理流程、人员职责、数据治理、信息系统等手段将高级方法的结果应用在客户和业务准入、授信审批、限额控制、风险评估、绩效考核、风险报告等相关领域。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

模型与AI风险管理

曹劲
金融风险管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国

李群昌
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国

01 模型和AI风险管理逐步成为商业银行的重要挑战

巴塞尔委员会2004年发布新资本协议后，国内监管机构积极融入全球资本监管体系，推动商业银行建立完善的资本计量框架。在此背景下，国有银行、股份制银行和大型城商行、农商行陆续开始发力金融风险模型体系建设，包括信用风险内部评级模型、市场风险内部模型法、流动性风险模型、银行账户利率风险模型等，并逐步将这些模型推广到业务准入、限额管理、风险监控、风险偏好、风险报告、和绩效考核等业务管理流程中。随着大数据、云计算和人工智能建模技术的发展，尤其是ChatGPT、DeepSeek为代表的大语言模型（LLM）推出后，商业银行的模型建设和管理应用进一步深化，加速拓展至经营管理的更多方面，如信贷流程自动化、反洗钱、监管合规检查、智能客服、知识培训、信息代码辅助开发等。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

类别	技术特点	典型应用	优缺点
传统统计和结构化模型	• 基于统计学原理（如回归、时间序列）或金融工程理论（如估值） • 依赖结构化数据 • 高可解释性	• 信用评级模型（回归模型） • 估值模型和市场风险VaR模型（金融工程模型） • 流动性风险和银行账户利率风险模型	• **优点**：易解释，实践案例多，合规性强 • **缺点**：对非线性关系和非结构化的关系拟合能力弱
机器学习模型	• 监督/无监督机器学习或深度学习 • 可处理非结构化数据（如文本、图像） • 部分程度的黑箱性	• 反欺诈模型、信用风险识别模型（XGBoost，随机森林） • 客户分群（聚类算法） • 贷款合同检查（NLP文本分析） • 客户信息文本识别（OCR）	• **优点**：高预测精度 • **缺点**：需大量数据，可解释性弱
规则/专家模型	• 基于业务规则、专家经验或数据特征 • 有时可结合统计或机器学习模型结果 • 强逻辑性	• 贷款审批规则引擎、贷款定价、贷款额度 • 反洗钱规则引擎 • 监管合规检查	• **优点**：透明可控 • **缺点**：灵活性低，人工维护经验要求高
生成式AI模型	• 基于大语言模型（LLM）、多模态模型 • 模型可理解复杂的上下本，并生成新内容	• 智能客服（自动客服对话） • 知识中心 • 合规报告自动化生成（尽调报告、贷后报告） • 代码辅助开发（SQL/Python生成）	• **优点**：处理复杂任务，多模态支持 • **缺点**：存在幻觉风险，技术挑战，监管挑战

毕马威模型和AI风险管理团队调研了全球主要金融机构模型应用实践，上表为团队梳理出的模型分类概况。可以看到：模型种类覆盖全部可应用的模型技术类别，包括传统统计模型和结构化模型、新兴机器学习模型、规则和专家模型、生成式AI模型；模型应用覆盖风险管理、反欺诈、监管合规、客户服务等主要经营和管理领域；不同领域的模型技术特点不同，均具有明显的优缺点。综合看，模型和AI在商业银行经营管理中应用越来越广，其风险管理的重要性越来越高，主要原因包括：

- 满足监管要求：确保相关监管模型得到有效的监控和维护，满足法规和监管要求。
- 控制财务风险：避免基于不正确的模型结果而做出的决策，有效控制其可能会对银行构成重大的财务风险。
- 提升信贷决策：有效管理信贷业务决策中使用的相关模型，可提升业务决策水平，控制模型对信贷质量和业务收益的不利影响。
- 加强风险管理：模型风险是银行风险管理的一部分，应整合到全面风险管理框架内，加强模型风险管理有助于银行进一步强化风险文化。
- 降低声誉风险：基于不正确或不恰当的模型结果而做出的决策，加强模型风险管理可降低其可能给银行带来重大的声誉风险。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 模型风险管理监管要求和毕马威的实践建议

在较长一段时间内，模型风险管理已成为全球监管机构和金融机构关注的重点领域。巴塞尔委员会、美国货币监理署、欧洲银行管理局、英国审慎监管局、香港金融管理局等主要经济体监管机构均对金融机构模型风险管理提出监管要求。以欧洲银行管理局的内部模型评估指南和监管技术标准为例，模型风险管理应覆盖所有重大风险暴露，避免因“选择性建模”导致的监管套利；模型风险管理应围绕模型验证、风险覆盖和治理结构展开，结合“三道防线”原则强化风险控制；具体操作中应关注数据完整性与质量、模型方法论与假设的合理性、压力测试与情景风险应用、文档化和报告等技术管理。国内金融监管总局对模型风险管理也保持了较高的关注，在《资本管理办法》《互联网贷款管理办法》等均提出明确的模型风险管理要求。

在监管要求和管理需求的推动下，国内金融机构近年来开展了很多模型风险管理实践，如资本计量高级法合规银行和拟申请合规银行依据监管要求定期开展信用风险内部评级模型和市场风险内部模型的验证；开展信贷业务自动化决策的银行多数建立模型风险管理系统和模型审批委员会。但中小银行的模型风险管理仍广泛存在缺陷，主要表现在：

- 定位不明确：模型定义不清晰，不确定哪些应纳入模型风险管理范畴，哪些可不纳入，导致很多时间模型风险管理团队不明确对哪些模型进行管理，以及如何管理。
- 职责不清晰：未有效定义模型管理前中后台和相应的岗位职责，造成模型开发、应用和管理职责重叠。
- 手段不完善：未建立完整的模型生命周期管理机制，缺乏有效的技术手段监控和验证模型。
- 基础不牢固：数据质量管理不足，信息系统功能不完善，对模型风险管理缺乏必要的支撑。

毕马威模型风险管理与全球主要监管和金融机构保持密切沟通和合作，包括协助国内多家领先银行建立模型验证和模型管理体系，具备丰富的模型验证和模型风险管理经验。综合考虑中小银行的模型风险管理实践，毕马威建议从三个层面完善模型风险管理体系：

- 看得见（清单管理）：明确模型定义、模型分类标准、模型管理要求，建立模型清单收集维护机制，及时更新模型相关信息，确保高级管理层、模型管理团队和相关业务团队可及时掌握模型的运行状态。
- 管得住（生命周期管理）：纳入此范围的模型，建立全流程模型生命周期管理机制，覆盖模型需求发起、模型设计与开发、模型部署和应用、模型验证、模型监控和模型退出全部环节，同时明确各环节管理要求和技术规范，确保模型从构建到退役全程有效监控和管理。明确管理管理者、模型使用者、模型设计和开发者、模型验证者等相关主体，梳理各主体在模型需求、设计、开发、验证、监控、审批和应用阶段的责任，建立以“三道防线”为基础的模型风险治理架构。
- 用得好（技术赋能）：模型开发、模型应用、模型管理和信息科技团队应统筹协作，建立模型管理的基础能力体系，包括数据治理、数据指标体系维护、模型技术引擎、模型生命周期管理、智能报告等，形成"数据治理-模型管理-技术赋能"的闭环信息支撑平台，为模型开发和业务应用团队做好科技赋能。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03 AI风险管理监管要求和毕马威解决方案

AI模型具有高度智能性，且在全球领先商业银行经营管理中的应用正逐步深入，其潜在的风险受到全球监管机构的高度关注，澳大利亚、加拿大、美国和欧盟等经济体监管机构陆续推出人工智能监管要求。如美国2023年发布自律性AI风险管理框架，欧盟2024年发布人工智能法案，英国2024年发布AI监管准则。其中，欧盟法案中将信用风险评估等金融AI系统列为“高风险”应用，要求此类模型满足严格的数据质量、技术文档、透明度和人工监督标准。国内监管机构也高度重视AI风险管理，如银行业协会2022年发布《人工智能模型风险管理框架》，明确AI模型全生命周期风险管控原则和流程；国家网信办等机构陆续发布《生成式人工智能服务管理暂行办法》和《人工智能生成合成内容标识办法》等监管要求，强化人工智能模型的隐私保护、数据安全和风险防控等要求。综合各国监管要求，人工智能监管要点包括有效和可靠性、用户安全性、数据安全、网络安全、运营弹性、透明度、可解释性、隐私保护和公平性等方面。

AI风险管理虽整体属于模型风险管理的范畴，但结合全球主要经济体和国内人工智能监管要求，叠加AI模型的幻觉、毒数据和不透明性等潜在缺点，其管理方式相对于传统模型风险管理有很大不同。下图是毕马威人工智能团队整理的人工智能模型管理与传统模型风险管理主要异同点，可以看出人工智能模型管理在输入数据、提示工程、数据安全性、模型公平性管理、模型可解释性和模型监控等方面相对于传统模型风险管理均具有新的要求。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威人工智能团队深入跟踪人工智能技术发展、金融同业的人工智能应用和监管机构要求，为解决AI模型管理难题，结合毕马威全球网络在人工智能实施与运营中的丰富实践经验，研发了“可信人工智能（Trusted AI）”综合解决方案。该方案通过构建价值导向、以人为本和可信赖的人工智能治理框架，系统性应对AI伦理、风险与合规的复杂挑战，提供可落地的全景式人工智能风险评估体系。评估体系包括：

- 可持续性：人工智能解决方案应是能源节约的、可持续的，支持减少碳排放，助力更清洁的环境。
- 公平性：人工智能解决方案应减少或消除对个人、社区和群体的偏见。
- 隐私保护：人工智能解决方案的设计应符合适用的隐私和数据保护法律法规。
- 透明度：人工智能解决方案应纳入责任披露机制，确保利益相关者清楚了解该解决方案在整个生命周期内的运行方式。
- 用户安全：人工智能解决方案的设计与实施应保障人员、企业和财产免受损害。
- 可解释性：开发和交付人工智能解决方案时，应清晰解释得出特定结论的原因。
- 责任机制：在人工智能的整个生命周期中应嵌入人为监督和责任机制，以管理风险并遵守法律法规。
- 可靠性：人工智能解决方案应始终按照预期目的、范围和期望的精度水平运行。
- 数据完整性：人工智能方案中使用的数据应按照适用法律法规获取，并评估其准确性、完整性、适当性和质量，以推动可信决策。

欧盟《人工智能法案》发布后，AI风险管理已逐步成为商业银行风险管理体系的重要组成部分。毕马威已协助多家商业银行搭建“可信人工智能（Trusted AI）”的AI风险管理体系，主要建设内容包括：

- AI应用的定义：明确机构层面统一的AI应用定义，AI应用的不同类型（如传统的AI模型、生成式AI模型、自建AI、外部采购AI等），AI风险识别方法等。
- AI风险偏好设计：明确机构统一的AI风险管理要求，以及与操作风险和全面风险管理的关系，如所有新的AI应用应纳入风险管理体系，银行不接受的AI应用类型和范围等。
- AI应用风险管理机制设计：AI风险管理的治理架构，AI风险管理流程（包括计划和需求提出、AI应用建设、方案实施、运营和监控等）。
- AI应用风险分类和管控方法设计：对AI应用建立风险分类机制，明确低风险、中风险和高风险应用，针对不同风险等级的AI应用设计针对性的管控要求。
- AI模型验证方案：设计AI风险监控方案，建立AI模型和AI应用的验证标准、机制和操作流程。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

不良资产处置创新实践

陈进展
金融服务合伙人
毕马威中国

特别鸣谢：李丽、李楠

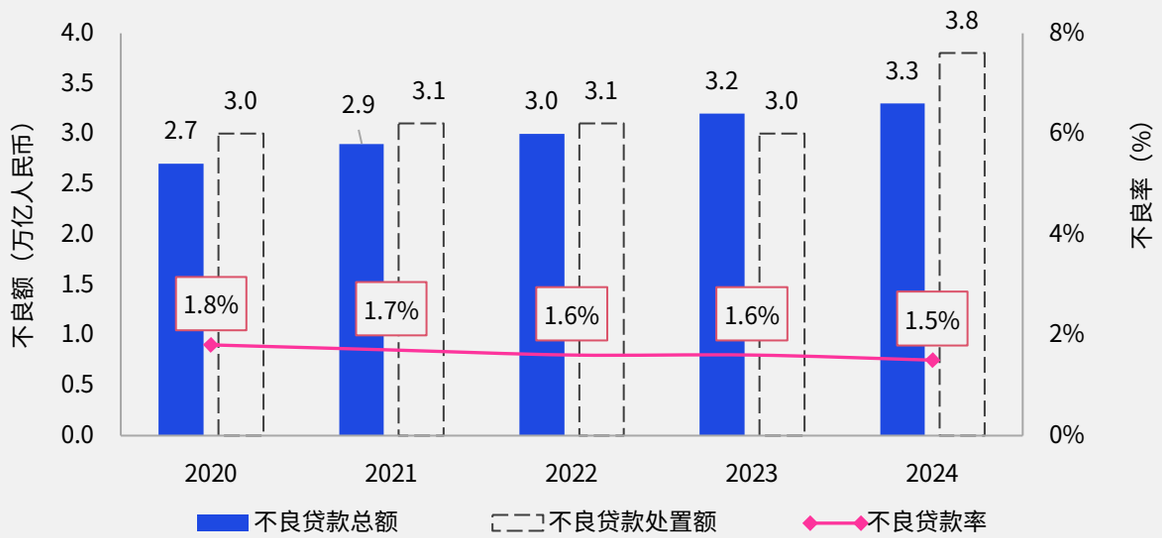
01 2024年不良资产市场回顾

回顾2024年，我国经济增长实现预定目标，伴随新旧动能转换加快和外部环境变化带来的不利影响加深，宏观各部门资产负债表深刻调整，不良资产处置、问题企业纾困、存量资产盘活等需求旺盛。

银行业加大不良资产处置力度，金融不良的市场供给量增加。截至2024年末，我国商业银行不良贷款余额3.3万亿元，同比增加3.12%；全年处置不良资产3.8万亿元，创历年之最，已是银行业连续第五年处置不良资产超过3万亿元。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

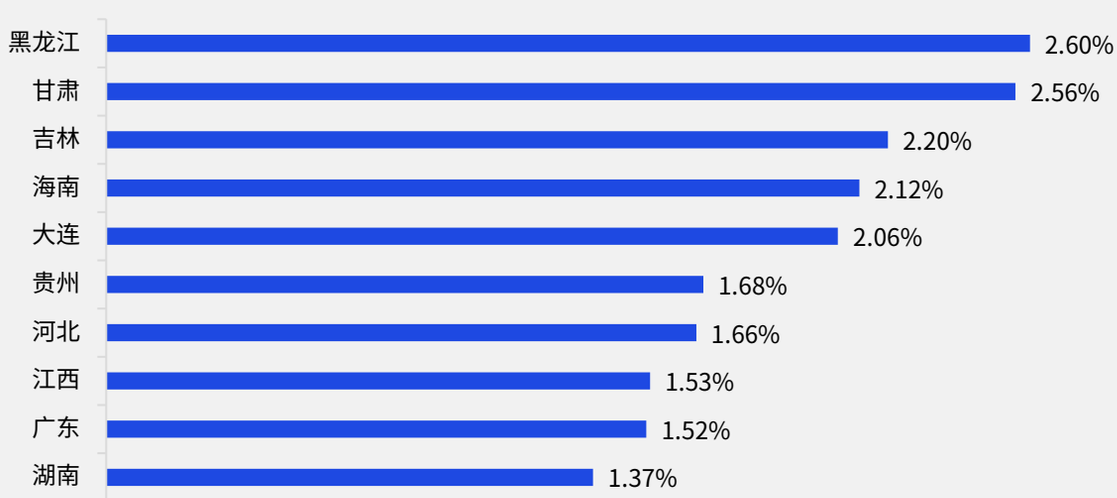
图 1 不良贷款额、不良贷款处置及不良率变化情况



来源：国家金融监督管理总局

各地区银行不良资产变迁情况差异较大。国家金融监督管理总局数据显示，2024年全国商业银行不良贷款率1.50%，其中黑龙江、甘肃、吉林、海南、大连5个区域的银行业不良率超过2%，浙江、江苏、北京、厦门和安徽共5个地区则低于1%。近年来，通过持续处置不良资产，不良率指标高的地区数量已显著下降，其中，海南、甘肃、大连降幅较大，已脱离5%的“警戒值”。值得注意的是，部分经济发达地区的银行业贷款资产质量在2024年有明显下滑，广东不良率2024年上升0.17个百分点至1.52%，已超过平均水平，不良贷款规模2024年新增约450亿元，总量达2,806亿元排全国第一。

图 2 2024年不良率 Top 10省/市

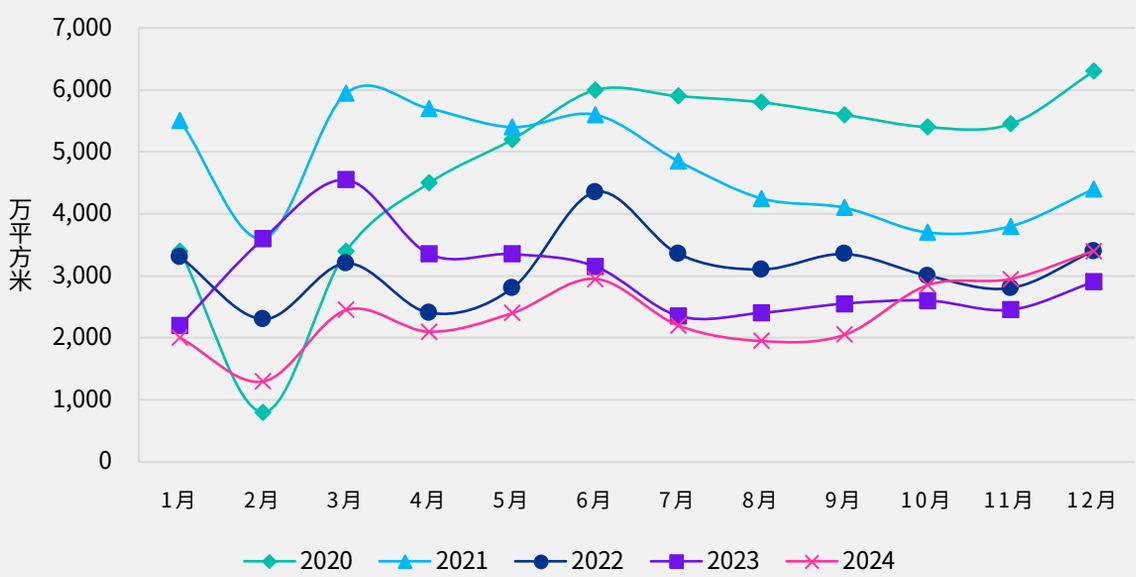


来源：国家金融监督管理总局

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

持续有效防范化解房地产领域风险。2024年，我国房地产风险化解的思路更加完善，中央经济工作会议强调持续用力推动房地产市场止跌回稳，提出收购商品房、回购存量土地、扩容白名单等方式保交楼、去库存。中国住建部数据显示，2024年全国交付住房338万套，完成全年“保交房”目标。此外，全国多地降低首付比例、贷款利率，通过组合拳手段降低购房门槛、修复购房信心等。

图 3　2020年以来100个代表城市新建商品住宅月度成交面积走势

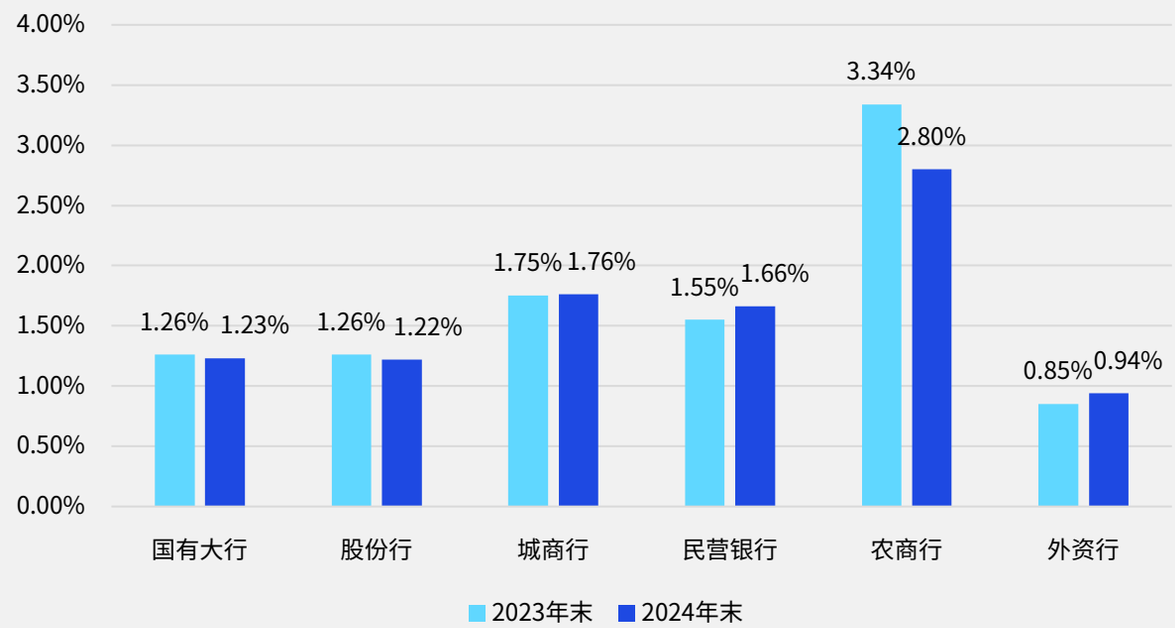


来源：中指数据

稳步推进中小金融机构改革化险。央行发布的《中国金融稳定报告（2024）》显示，处于高风险的银行有357家，比上一次统计结果增加了20家，这些银行的资产规模7.05万亿，同比增加了0.42万亿。国家金融监督管理总局数据显示，地方中小银行的风险指标仍维持相对高位，2024年末全国农村商业银行不良率达2.8%，居于各类金融机构首位；其次是城商行和民营银行，较上年分别上升0.01和0.11个百分点至1.76%和1.66%。过去一年，地方中小金融机构风险处置节奏明显加快。多地农信系统改革方案平稳落地，四川、广西等多地组建万亿资产规模的省级农商银行，地市级统一法人农商银行迭出，村镇银行兼并重组加速，“村改支”“村改分”案例频现。根据国家金融监督管理总局数据，2024年农村金融机构数量下降明显，全年减少192家，其中村镇银行减少最多为98家。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 4 不同类型银行不良率



来源：毕马威分析

02 不良资产清收处置的业务模式创新

当前，我国商业银行处置不良资产的手段主要包括自行催收、打折转让给资产管理公司（AMC）、不良资产证券化、核销处置等。近年来，随着宏观经济和市场需求变化，创新业务模式逐渐兴起，为不良资产清收处置提供了新的思路和方法。

（一）通过结构化交易模式提高风险化解的质效

在当前环境下，买卖双方对资产价值的认定、处置周期、交易价格的分歧加大。交易价格过低，银行信贷员容易受到追责；交易价格抬高，资产长期待在AMC手里难以处置，占用资金成本。针对这类问题，采用结构化交易模式，与处置方共同设立SPV，构建“收益分成、损失共担”机制，在隔离风险的基础上，可以拟合交易双方对资产回收的预期。

2022年，国家金融监督管理总局印发指导意见，明确中小金融机构可扩大不良资产处置范围，并提出结构化交易和反委托处置模式。AMC开始与中小金融机构开展收购反委托业务。2023年，某大型资产管理公司通过结构化交易模式收购债权总额466余亿元，占全年金融不良资产收购总规模的61%。2024年，另一某大型资产管理公司收购中小银行不良资产本息规模总额超1,400亿元。

值得注意的是，结构化交易在推动交易开展的同时，也带来了业务人员容易忽略的风险点：

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

- 合规方面，反委托及收益分成模式交易，可能使得银行无法满足“洁净出表”条件。我们提示，银行和资产公司应关注出表方的资产转让满足会计准则中的金融资产终止确认规定，避免出现银行出表不真实，而资产公司通过结构化交易方式为银行不良资产违规出表提供通道的情况发生。
- 风控方面，为了满足利益各方的诉求，经常会出现多层嵌套的结构化安排。这种模式一方面增加了对底层资产穿透管理的难度，另一方面也容易发生不可预见的风险。比如，底层项目现金回款后，没有及时往上层划转，款项被恶意挪用等。
- 清收管理方面，由于资产公司在不良资产处置领域的经验、资源积累和优势，我们建议银行应充分利用资产公司发挥这些优势，与银行共力促进项目清收。

随着结构化交易模式的推广，交易双方应定期开展交易架构的全面梳理，汇总形成若干特定交易模式，持续指导业务人员合规使用结构化交易安排。

（二）联合产业投资者，探索并购重组、破产重整等资本运作方式

问题企业通常已经陷入债务困境或者经营困境，企业价值不断贬损，单纯依靠自身力量难以走出困境，需要借助外部力量化解风险。并购重组、破产重整是问题企业价值重塑、获得新生的重要方式。另一方面，产业投资者出于业务扩张、产业链整合等需要，对问题企业的核心资产可能有并购需求，但产业投资者直接进行并购通常难以承受问题企业沉重的债务负担，尤其是在宏观经济下行或行业低迷时期。

商业银行和AMC可以通过并购重组、破产重组等方式，引入产业投资者，将存量资产重新配置，推动经济结构调整和企业组织结构升级，加快不良资产处置。商业银行和AMC可以聚焦问题企业有效金融需求，以并购重组、破产重整为切入点，通过“金融+产业”深度协同，切实做好企业纾困的方案设计者、价值发现者、风险化解者、资金支持者和资源重整者。

2025年，国家金融监督管理总局印发《关于促进金融资产管理公司高质量发展 提升监管质效的指导意见》（金发〔2025〕15号），明确提出金融资产管理公司规范有序开展问题企业纾困业务，探索新形势下服务化解金融和实体经济风险的模式，促进经济社会资源优化配置。

公开信息显示，近年来市场上出现了一些成熟案例。例如，某有色金属公司等20家企业进入破产重整，负债规模超3,000亿元。某大型资产管理公司成立联合项目组，通过“债权收购+股权重组+产能优化”组合拳，化解企业债务风险，引入战略资源，助力企业2023年实现净利润5.5亿元，带动区域有色金属产业链升级。此外，受钢铁行业周期性波动、企业产供销多环节错位等因素影响，某特钢企业生产经营状况逐步恶化，面临退市风险。该资产管理公司首创“重整配套投资+反向收购破产债权+直接纾困”模式，联合产业投资人向其注入资金13亿元，推动企业完成重组与技术升级，最后成功“摘星摘帽”。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

（三）拓展咨询及托管业务模式，探索发展“轻资产”运营的专业优势

近两年，部分商业银行喊出了“向核销资产要效益”的口号，很多中小银行还没有成熟的清收处置团队，可以跟AMC合作，以效益分成的方式，委托其清收这些核销资产。

国家金融监督管理总局强调AMC回归本源、聚焦主业，提高不良资产尽职调查、估值定价、存续期管理、重组增值运作、资产处置等能力。轻资产业务经营模式，使得AMC能够凭借专业优势，为客户提供多元化服务，增加收入来源，同时分散经营风险。

此外，行业上很多出险的项目往往需要通过抵债来收尾，各类金融机构持有的抵债实物资产的规模也在增加。商业银行需要专业的团队来运营这些资产，通过涵养项目，实现日常现金流，提高项目价值，等待好的时机处置。

03 2025年不良资产市场的发展趋势

展望2025年，商业银行预计将进一步加大不良资产出清力度，减少不良资产带来的潜在损失和压力，持续提高风险抵御能力。同时，在结构化交易扩围、人工智能技术赋能下，不良资产处置效率将进一步提高。

（一）加大不良资产出清力度，提高风险抵御能力

2025年，面对经济不确定性和持续上升的资产质量压力，商业银行将进一步扩大不良资产处置范围，拓宽外部处置渠道。随着2024年末发布生效的金融资产管理公司管理办法的生效，AMC的不良资产收购范围得到了扩大。预计商业银行将探索未分类为不良类的重组资产、其他已发生减值资产和已核销的账销案存资产的对外转让。

（二）结构化交易扩围，提升不良资产处置效率

国家金融监督管理总局印发《关于落实<中国银保监会办公厅关于引导金融资产管理公司聚焦主业积极参与中小金融机构改革化险的指导意见>有关事项的通知（金办便函〔2024〕474号）》，将金融机构与AMC开展结构化交易扩围至国有大型银行和股份制银行。这意味着，国有大型银行、股份制银行可以与AMC进行收购反委托业务，将进一步提高国有大行、股份制银行不良资产的处置效率。

（三）科技赋能将提高不良资产处置效率

2025年，大数据、人工智能、区块链等技术将在不良资产处置领域发挥更多作用。不良资产业务的日常管理，需要深入了解债务人、保证人和抵质押品情况，高度依赖大量文本资料和复杂数据信息。通过大数据分析，可以对海量的不良资产数据进行整合与挖掘；人工智能技术有利于更精准地评估资产价值、优化处置策略。随着国产大模型的快速崛起，技术的不断进步和应用场景的拓展，不良资产市场将加速向数字化和智能化方向发展，不良资产清收和处置效率有望得到提升。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

要素化时代下的数据合规管理

陈立节
金融业数字化赋能咨询主管合伙人
毕马威中国

张杭川
金融业数字化赋能咨询总监
毕马威中国

特别鸣谢：程庆琳

01 背景

近年来，随着数字经济不断深化，数据成为国家的战略性资源，直接影响国家安全和经济发展。银行业作为推动数字金融高质量发展的重要引擎，在数据资产化进程中，对数据合规与风险管理愈加重视。

国家层面：释放政策红利的同时，强调风险严控

随着我国数据要素市场的蓬勃发展，国家层面在释放数据政策红利的同时，更加关注新形势下的数据合规与风险管理。2022年1月，国办印发《要素市场化配置综合改革试点总体方案》提出“加强数据安全保护，推动完善数据分级分类安全保护制度，运用技术手段构建数据安全风险防控体系”。同年12月，中共中央、国务院正式印发《关于构建数据基础制度更好发挥数据要素作用的意见》（简称《数据二十条》）以促进数据合规高效流通使用、赋能实体经济为主线，提出我国数据基础制度的“四梁八柱”。2024年12月，财政部印发《数据资产全过程管理试点方案》，配套前序数据资产管理相关政策，选取部分中央部门、中央企业和地方财政部门同步开展数据资产全过程管理试点，并计划于2026年底前完成包括安全管理、应急处置、价值评估、防止虚增/变相融资等数据风险防控机制的标准制定与验证运行。

监管层面：法规体系快速完善，合规标准不断提高

与此同时，监管层面已从“安全与隐私”延申到“数据质量、来源合法性、与流向可溯”等合规要求。2018年，原银保监会发布的《银行业金融机构数据治理指引》首次把数据安全策略与标准、数据应急预案、数据质量控制等合规要求写入监管规章。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

随后人民银行、国家金融监督管理总局围绕数据跨境流动、个人信息保护、监管数据陆续发布管理制度或业务通知，对数据真实性、完整性及过程留痕、使用授权等提出更具体的核查标准。虽然尚未单设名为“数据合规风险”的独立监管体系，但监管检查已将数据合规列为重点处罚事由，显示监管机构对数据合规与风险管理的要求正逐步强化。

机构层面：数据风险的外溢性，带来发展新课题

商业银行通过数据资产管理与运营，让大量业务数据从使用价值走向可计量的经济价值，但数据资产化过程中也暴露出新的合规痛点：数据质量失真、使用超授权、来源不明、加工链路断层等，不仅直接影响数据资产的使用成效，还会进一步放大商业银行的操作风险。因此，数据风险的外溢性已超出系统或技术管理的范畴，成为银行业亟待系统管控的重要风险。商业银行必须加强数据合规与风险管理，在数据资产创新与风险合规之间取得平衡。

数据风险与合规管理的定义与范围

目前，监管机构尚未有对数据合规与风险的明确定义，但通过追踪相关监管发文和检查说明，可以对数据合规与风险的管理边界、内涵进行总结。

本文参考了国务院国资委颁布的《中央企业合规管理办法》《全面风险管理指引》中有关合规管理、风险管理的定义，对“数据合规与风险管理”做出如下定义：数据合规与风险管理是指组织或企业在数据采集、处理、使用等过程中，遵循相关法律法规、行业标准和道德规范，识别、评估、监测和管控数据相关风险，确保数据活动合法合规，保障数据的可用性、稳定性与安全性的一系列管理活动。

数据合规与风险管理的范围涵盖了传统的监管数据质量管理、数据安全管理、数据外包管理、数据备份与恢复管理、数据伦理等工作领域。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 现状与挑战

银行业数据合规与风险管理发展不平衡

总体来看，中国银行业的数据合规与风险管理正在快速提升，但机构间发展不平衡。大型国有银行和股份制银行由于较早重视数据战略，整体上建立了较为完善的治理架构和制度。例如，许多大行成立了专门的数据管理部门和跨部门的数据治理委员会，并配备首席数据官（CDO）或同等职能，自上而下进行数据合规与风险管理的战略传导；同时在监管指引推动下，数据合规与风险管理已被作为专项工作进行系统化梳理，并被纳入银行内部控制和合规管理体系。

但大部分商业银行的数据合规与风险管理尚处于起步或局部推进阶段。

银行机构数据合规与风险管理的主要挑战

当前商业银行在数据合规与风险管理方面面临诸多挑战，如何在监管要求和业务需求的共同推动下，健全完善数据合规与风险管理体系、解决落地难的困境，是银行业普遍需要着力攻克的课题。

主要挑战包括以下三个方面：

挑战 1：体系建设和人才资源

目前数据合规与风险管理对于大多数的银行来说，还处于探索阶段。数据合规与风险管理应该做什么、如何与既有的数据治理、数据安全、内控合规、银行风险管理等工作及业务管理活动协同，并没有很清晰的体系框架，导致数据合规与风险管理散落在不同的部门、不同的流程中，很难形成统一、协调的作战体系，且难以覆盖不断涌现的新风险场景。与此同时，数据合规与风险管理所需的复合型人才和团队，对业务、数据、技术以及法律的专业技能均有要求，现实中复合型人才资源的短缺往往成为数据合规与风险工作开展的重要瓶颈。

挑战 2：管理落地和工具支撑

管理落地的挑战主要体现在三个层面。首先是制度落地难，很多银行尚未形成体系化的数据合规与风险管理制度，已有制度分散且归口部门不同，往往职责边界不清，难以进行全行统筹并切实推动落地；其次是管理标准难，数据的多样性、复杂性以及相互关联性，管理工作如何下沉至细分场景形成相关的操作细则和工作标准，与业务日常管理流程进行深度融合，缺乏成熟的经验或行业统一标准；最后是工具建设难，数据合规与风险管理涵盖了数据的来源、流向、处理、存储与应用等过程以及该过程中的质量、安全、伦理等管理因素，且涉及银行所有的信息系统和数据平台，缺乏系统工具则支持难以全面识别相关风险并做出恰当应对与处置。

挑战 3：数据应用与合规约束

银行希望充分运用大数据和AI技术挖掘业务价值，但同时又必须遵守严格的合规与风险底线。这种平衡并不容易把握：一方面，过于谨慎可能错失金融科技创新机遇，新事物在开始及发展阶段需要一定程度的容忍与试错，但金融行业的强监管背景使得银行的应对策略相对保守；另一方面，过于激进则可能触碰监管高压线。例如，利用客户数据进行个性化营销需要确保不违反隐私规定；使用算法模型进行授信决策需要防范潜在的算法偏见和歧视。这也使得很多银行在探索新型数据应用（如联邦学习、跨机构数据合作）时，对合规界限拿捏不准，存在观望心理，从而造成行业整体在数据创新上的步伐相对缓慢。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03 应对建议

目前，我国数据合规与风险管理的政策体系与监管机制正在逐步确立和完善中，银行机构可以结合自身数字化进程，设计符合实际管理需求的数据合规与风险体系框架，并通过管理机制和试点场景，逐步落实各项管控措施，确保数据应用合规且高效。

提升战略高度，完善治理架构

当前银行数据合规与风险管理的体系框架模糊、职责分散，导致跨部门协作低效、资源投入不足，因此首先需要从战略层面完善治理架构，是系统化开展数据合规与风险管理的基础。结合监管要求及银行内控合规和全面风险管理要求，完善治理架构，明确高管层、牵头部门和各相关部门在数据合规与风险管理上的职责分工，落实前中后台三道防线管控边界，需强调业务部门作为一道防线的重要性与参与程度，数据管理部门与风险合规部门协同形成第二道防线，审计部门为三道防线，形成全行数据合规与风险管理的联防联控机制。

加强体系建设，开展关键业务场景评估与管控

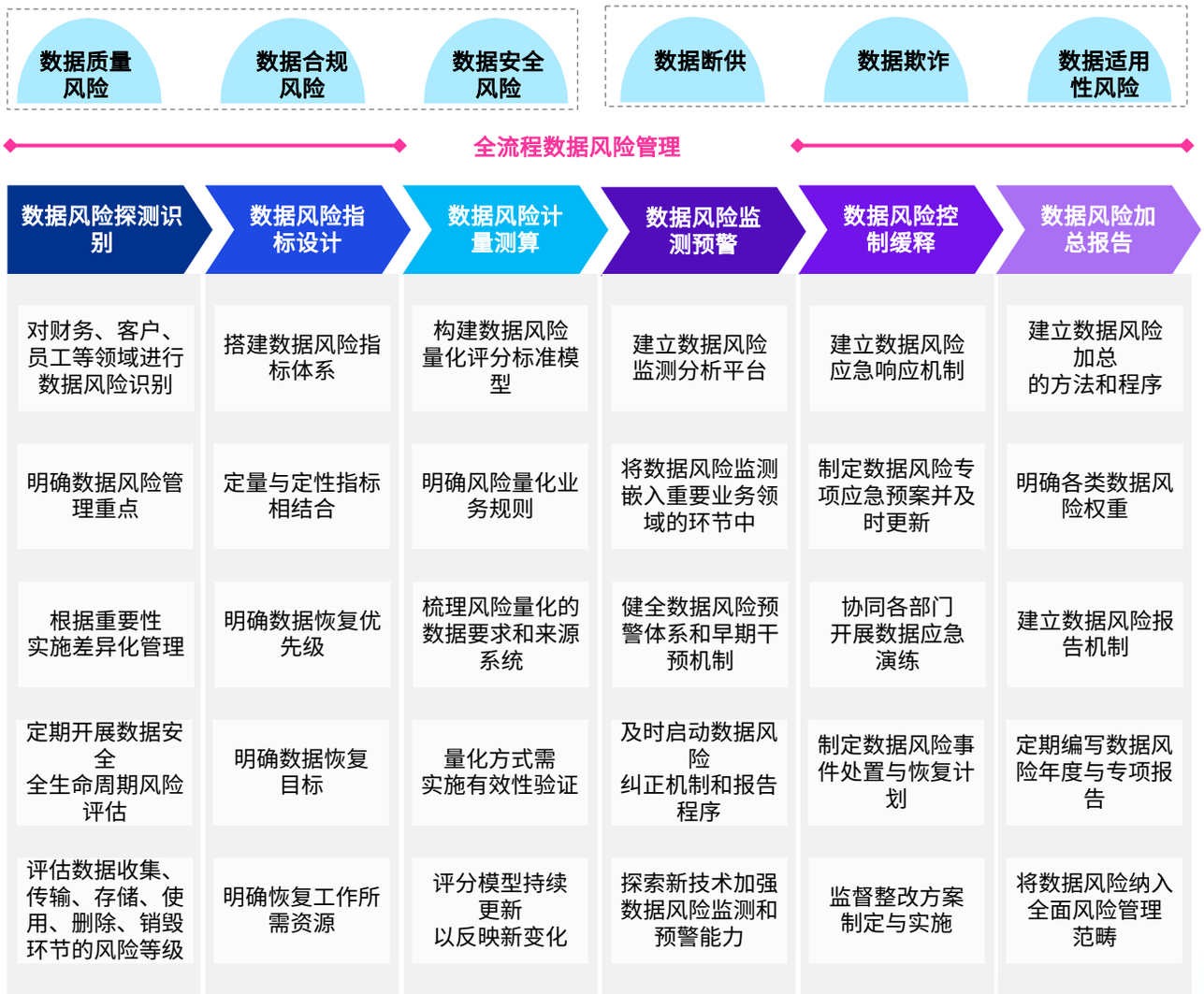
数据合规与风险管理的复杂性，要求银行既要有端到端的管理框架，又要能将抽象的制度转化为可落地的操作细则，因此可以场景化管控为抓手推进体系建设。基于内外规，合理划分数据合规与风险管理领域，设计覆盖数据分类分级、质量监控、流向审计、模型审查与事后审计、应急管理与处置、问责与评价等多方面端到端数据合规与风险管理体系框架（图 1）。基于关键业务场景，开展相应场景下的风险评估，并细化配套制度和操作细则、管理标准与工作模板，逐步实现外规内化，并能转化为日常业务流程的一部分。例如可围绕信贷风控和客户营销中的个人信息保护、与海外分支机构的数据跨境流动及与第三方的数据共享与合作等重点场景开展影响评估，建立敏感数据和重要数据台账，实施分级保护和定期审核；完善客户数据授权管理流程，严格控制数据提取和对外提供行为等。

注重技术投入，提升数据合规与应用质效

数据合规与风险管理的技术支撑不足，导致风险识别滞后，而创新业务与合规边界的矛盾则需要更加及时、动态化的风险监控能力，因此技术投入是确保数据合规、高效使用的必要手段。以沉淀的数据合规与风险管理流程与场景为基础，依托银行数据资产管理平台、大数据平台、元数据工具、安全管理工具、风险监测工具等平台建设，设计数据合规与风险管控流程线上化方案，以系统性工程推进各项管理措施落地。例如，通过AI技术协助各部门开展数据盘点及分类分级打标，并联动数据资产管理平台和大数据平台，实现“数据分类分级→合规策略绑定→自动化管控”的闭环；通过元数据工具自动识别个人敏感数据，并记录数据从采集到应用的完整链路，以支持快速定位数据风险点；通过嵌入式的数据合规与风险监测工具，对异常业务行为（如非工作时间批量下载客户信息）或高风险操作（如未审批的数据导出）实时拦截，并向合规部门推送预警等。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

图 1　银行业数据合规与风险管理体系框架



来源：毕马威分析

结语

当前，数据资产化已成为银行业数字化转型的关键词，国家层面和监管机构出台系列针对数据合规与风险管理的指导政策，则为银行业数据资产化的高质量发展保驾护航。

未来，在监管日益健全和行业共同努力下，中国银行业的数据合规与风险管理还将一步步走向成熟与完善，数据也将真正成为可管可控、可用可惠的核心资产。银行既能够合规地利用数据驱动业务创新，又能够稳健地防范数据风险对金融稳定的冲击。一个高标准、强合规、重风险的数据治理新格局正在形成。这不仅将夯实我国金融体系在数字时代的稳健基础，也有望在全球金融业的数据治理提供“中国范例”，助力金融业高质量、可持续发展。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

全防线数据安全联控体系

连晓海
银行业科技风险咨询主管合伙人
毕马威中国

周文韬
网络安全和数据保护服务合伙人
毕马威中国

李振
网络安全和数据保护服务总监
毕马威中国

随着2024年12月国家金融监管总局颁布《银行保险机构数据安全管理办法》以及2025年5月中国人民银行颁布《中国人民银行业务领域数据安全管理办法》，数据安全管理成为2025年银行业的热门话题，也将成为银行业监管部门在未来相当长时间的监管重点。为了规范自身的数据处理活动，在保障数据安全的同时促进数据合理开发利用，银行业金融机构在充分利用过往的管理经验的同时，也要深刻领悟管理办法的精神，切实落实好管理办法的要求。在这其中的重点就是要搭建良好的数据安全治理体系，建立起数据管理部门同信息科技部门的协同机制，并充分发挥一二三道防线的职责，从而构筑起全防线联动的数据安全管理体系。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

01 数据管理部门同信息科技部门的协同

近年来，不少银行纷纷设立了数据管理部/数字银行部，这些部门逐步成为数据安全管理的归口管理部门，而在传统上，信息技术部则是网络安全的归口管理部门。当前的数据安全管理作为一项较为新兴的管理领域，银行面临着如何从传统网络安全管理的视角向数据安全管理视角的转变的挑战，同时，亦存在着数据安全管理人才匮乏的挑战。在此背景下，两个部门如何协同形成合力、在较为清晰的框架下发挥各自所长是数据安全体系能够得以有效构建的关键。较多场景下数据管理部/数字银行部是行内数据安全的归口管理部门，而信息技术部是数据安全的技术保护主责部门，这两个部门分别聚焦的是数据价值挖掘与技术基础设施防护，需要通过体系化的协作机制实现“数据安全”与“网络安全”的深度融合。数据安全是确保数据全生命周期（存储、传输、使用、销毁）的保密性、完整性、可用性，防范泄露、篡改或滥用，而网络安全则聚焦网络架构、传输通道、终端设备的安全性，防御外部攻击（如DDoS、APT）和内部漏洞。网络是数据的载体，数据是网络防护的目标，两者需形成“网络为盾、数据为核”的纵深防御体系。数据安全与网络安全视为“一体两面”，通过统一治理、技术融合、全生命周期管控构建动态防御体系，同时结合业务需求与威胁演进持续优化，才能实现安全与发展的平衡。

通过近些年来的发展，我们注意到了不少银行在两部门协同方面取得众多良好的实践。我们摘取了部分案例形成如下一个供参考的协同框架：

表 1 职责边界与协同定位

要素	数据管理部	信息技术部	协同交汇点
核心职责	数据分类分级、隐私合规、数据生命周期管理	网络边界防护、系统漏洞修复、基础设施安全	数据安全技术落地、安全事件联合处置
关注对象	数据资产（结构化/非结构化数据）	技术资产（服务器/网络设备/应用系统）	数据流动过程中的安全防护（如API接口安全）
风险视角	数据泄露、隐私侵权、合规违规风险	网络攻击、系统瘫痪、权限滥用风险	数据在网络传输/存储中的复合风险（如勒索软件加密数据）

来源：毕马威整理

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

数据管理部/数字银行部与信息技术部的管理能力在不断地自我提升过程中，也促成了协同水平的同步提高，该点在银行如何高效实施数据安全风险监控与处置领域尤为凸显。以下是供参考的协同水平发展的三个阶段的概况：

表 2 协同能力进阶路径

阶段	数据管理部	信息技术部	协同里程碑
基础整合期	建立数据资产清单	完成网络拓扑与数据流映射	制定《数据-网络风险关联分析指南》
深度耦合期	部署数据分类分级工具	实施零信任网络架构	建成统一安全运营中心（SOC）实现跨域事件分析
智能协同期	构建隐私计算平台（联邦学习/安全多方计算）	部署AI驱动的网络检测与响应系统	实现自动化协同响应（如数据泄露自动触发网络隔离）

来源：毕马威整理

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02 一二三道防线联动，构筑数据安全管理体系

银行业金融机构在构筑数据安全管理体系时，二道防线的风险管理/合规部门以及三道防线的内部审计部门也需要形成协同防御机制，通过三道防线各司其职、动态协作，银行可实现从“被动合规”到“主动防御”的升级，系统性降低数据安全风险。我们通过以下示例来说明三道防线的协同机制：

表 3 协同能力进阶路径

要素	一道防线	二道防线	三道防线
关键措施	1. **数据分类分级** 根据监管要求（如《数据安全法》《个人金融信息保护规范》）对数据敏感度分级（公开、内部、敏感、机密），制定差异化管控策略。 2. **权限最小化** 实施基于角色的访问控制（RBAC），结合动态权限审批（如零信任架构），确保员工仅访问必要数据。 3. **技术防护** 部署数据加密（传输中/静态）、脱敏技术（如动态脱敏查询）、防泄露（DLP）工具。 4. **流程嵌入** 在业务系统开发中嵌入数据安全设计要求，如API接口鉴权、日志留痕等，并确保数据安全功能被完整实现、合理落地。 5. **数据安全风险监测** 通过充分应用现有安全运营工具，结合数据安全风险监测指标设计，达成数据安全风险的有效监测。 6. **制定数据安全事件预案，并充分进行演练。**	1. **风险评估** 定期开展数据安全风险评估（如GB/T 45577《数据安全技术 数据安全风险评估方法》），识别业务过程中的数据安全风险（如第三方合作数据泄露风险）。 2. **监测与预警** 定义数据安全相关风险预警指标，与一道防线的执行层面的数据安全风险监测形成联动。 3. **数据安全事件响应** 建立完整的数据安全事件响应机制，并进行充分的演练。在数据安全事件发生时，能有效组织各部门基于监管要求、结合实际情况进行响应。	1. **合规性检查** 检查是否符合相关监管机构的监管要求（如《银行保险机构数据安全管理办法》、《中国人民银行业务领域数据安全管理办法》、数据跨境传输的合法性等等）。 2. **穿透式审计** 通过技术手段（如日志分析、渗透测试）验证业务部门是否落实控制措施（如敏感数据是否真脱敏）。 3. **问题追踪** 建立整改闭环机制，对高风险问题（如未修复的数据库漏洞）进行跟踪直至解决。
协同点	• 向第二道防线提供数据流转地图，协助识别风险点。 • 配合第三道防线的审计，提供操作日志和访问记录。	• 向一道防线提供数据安全风险预警	• 基于第二道防线的风险提示开展定向审计（如重点抽查客户信息使用频次超标的部门）。 • 将审计结果反馈至管理层，推动制度优化（如修订权限管理流程）。

来源：毕马威整理

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

第二道防线（风险管理部和合规管理部）在数据安全管理体系中承担着预警、评估和监督的核心职能，其具体职责需围绕数据全生命周期展开，同时结合监管要求和行业最佳实践，开展数据安全的风险管理工作，具体包括：数据安全风险管理框架建设及数据安全风险管控策略拟定：建立数据安全风险预警指标体系并设置恰当的阈值，将数据安全风险纳入现有全面风险管理体系；维护数据安全风险热力图，实时展示各业务条线的风险敞口（如云存储暴露面、第三方接口风险）。

稽核审计部作为第三道防线承担着独立验证、深度审查和体系化评估的核心职责，其职能超越单纯的问题发现，更聚焦于系统性风险识别和治理有效性验证。我们注意到不少银行的稽核审计部在数据安全领域开展了很多新的探索，如：

1. 使用COBIT框架评估三道防线协同效率：如风险覆盖率、整改闭环率等等；
2. 对重大数据安全事件（如客户信息批量泄露）进行深度追踪和根因分析： 表象问题 → 直接漏洞 → 流程缺陷 → 系统短板 → 治理缺失；
3. 穿透式审计：使用工具逆向追踪敏感数据从核心系统到报表平台的全链路流转合规性；
4. 跨境数据专项审计：对数据出境场景（如境外灾备、跨国反欺诈建模）实施存储位置核查、传输加密验证、法律协议审查三重检查；
5. 个人信息保护专项审计：个人信息保护是数据安全合规中的核心内容之一，也是银行在开展业务过程中不可避免的要求。对个人信息的保护也应横向参考《个人信息保护合规审计管理办法》的要求，真正识别在个人信息保护方面存在的问题。

稽核审计部作为最终防线，需要保持独立性（直接向审计委员会汇报），其核心价值不仅在于发现问题，更在于通过体系化审计推动建立"发现问题-分析根源-完善机制"的螺旋上升式改进闭环。在数字化加速的背景下，审计职能正从传统的"合规警察"向"风险预言者"转型，这对审计人员的技术敏锐度（如理解联邦学习的安全影响）和商业洞察力（如评估数据开放与风险管控的平衡点）提出了更高要求。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

商业银行财务摘要

	银行名称	币种	总资产 百万元 2024	总资产 百万元 2023	归属于母公司的净资产 百万元 2024	归属于母公司的净资产 百万元 2023	贷款总额 百万元 2024	贷款总额 百万元 2023
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	48,821,746	44,697,079	3,969,841	3,756,887	28,428,853	26,142,934
2	中国农业银行股份有限公司	人民币	43,238,135	39,872,989	3,090,808	2,889,248	24,906,187	22,614,621
3	中国建设银行股份有限公司	人民币	40,571,149	38,324,826	3,322,127	3,150,145	25,843,294	23,861,600
4	中国银行股份有限公司	人民币	35,061,299	32,432,166	2,816,231	2,629,510	21,594,068	19,961,779
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	17,084,910	15,726,631	1,029,669	954,873	8,913,202	8,148,893
6	交通银行股份有限公司	人民币	14,900,717	14,060,472	1,144,306	1,088,030	8,576,078	7,978,465
7	招商银行股份有限公司	人民币	12,152,036	11,028,483	1,226,014	1,076,370	6,898,895	6,520,375
8	兴业银行股份有限公司	人民币	10,507,898	10,158,326	881,908	796,224	5,754,492	5,476,047
9	中信银行股份有限公司	人民币	9,532,722	9,052,484	789,264	717,222	5,741,843	5,518,292
10	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	9,461,880	9,007,247	736,329	724,749	5,407,058	5,034,116
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	7,814,969	7,674,965	642,859	624,602	4,488,440	4,420,701
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	6,959,021	6,772,796	587,700	552,391	3,946,275	3,798,296
13	平安银行股份有限公司	人民币	5,769,270	5,587,116	494,842	472,328	3,382,696	3,417,463
14	华夏银行股份有限公司	人民币	4,376,491	4,254,766	361,982	318,579	2,374,683	2,318,183
15	北京银行股份有限公司	人民币	4,221,542	3,748,679	357,071	326,915	2,215,990	2,020,815
16	江苏银行股份有限公司	人民币	3,952,042	3,403,362	303,590	250,410	2,103,512	1,901,296
17	广发银行股份有限公司	人民币	3,644,993	3,509,522	299,011	276,984	2,130,871	2,073,206
18	浙商银行股份有限公司	人民币	3,325,539	3,143,879	198,903	186,245	1,857,116	1,716,240
19	上海银行股份有限公司	人民币	3,226,656	3,085,516	254,193	238,579	1,411,095	1,382,262
20	宁波银行股份有限公司	人民币	3,125,232	2,711,662	233,151	201,195	1,480,474	1,256,792
21	南京银行股份有限公司	人民币	2,591,400	2,288,276	188,529	169,561	1,259,360	1,101,698
22	杭州银行股份有限公司	人民币	2,112,356	1,841,331	136,048	111,293	938,694	808,287
23	徽商银行股份有限公司	人民币	2,013,753	1,806,144	157,450	142,983	1,004,187	875,951
24	渤海银行股份有限公司	人民币	1,843,842	1,732,734	110,125	114,403	949,606	944,995
25	恒丰银行股份有限公司	人民币	1,535,333	1,439,705	137,629	132,056	863,278	814,688
26	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	1,514,942	1,441,082	131,694	121,734	714,273	676,711
27	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	1,487,809	1,392,214	123,836	112,427	756,494	712,714
28	中原银行股份有限公司	人民币	1,364,729	1,345,978	96,089	92,036	719,653	711,680
29	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	1,362,408	1,314,042	94,858	88,826	720,234	731,318
30	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	1,265,215	1,239,131	100,997	81,947	495,029	449,063
31	成都银行股份有限公司	人民币	1,250,116	1,091,243	85,855	71,235	742,568	625,742
32	长沙银行股份有限公司	人民币	1,146,748	1,020,033	78,014	66,109	549,540	491,489
33	厦门国际银行股份有限公司	人民币	1,141,073	1,120,420	73,297	71,923	598,474	632,573
34	盛京银行股份有限公司	人民币	1,122,776	1,080,053	79,614	79,330	554,657	516,569
35	天津银行股份有限公司	人民币	925,994	840,771	68,547	64,189	453,655	407,451
36	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	916,232	813,329	63,162	61,604	384,201	326,715
37	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	914,263	833,272	72,548	64,816	487,569	425,687
38	重庆银行股份有限公司	人民币	856,642	759,884	61,071	56,918	440,616	392,935
39	广州银行股份有限公司	人民币	854,805	831,727	57,730	55,389	464,301	466,824
40	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	816,978	742,289	60,268	56,023	421,918	387,526

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和 资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		%（保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
34,836,973	33,521,174	821,803	843,070	637,405	655,013	109,397	119,357	365,863	363,993	28.04%	26.96%
30,305,357	28,898,468	710,555	694,828	580,692	571,750	75,567	80,093	282,083	269,356	34.40%	33.86%
28,713,870	27,654,011	750,151	769,736	589,882	617,233	104,928	115,746	335,577	332,653	29.44%	28.20%
24,202,588	22,907,050	630,090	622,889	448,934	466,545	76,590	78,865	237,841	231,904	28.77%	28.50%
15,287,541	13,955,963	348,775	342,507	286,123	281,803	25,282	28,252	86,479	86,270	64.23%	64.82%
8,800,335	8,551,215	259,826	257,595	169,832	164,123	36,914	43,004	93,586	92,728	29.90%	30.04%
9,195,329	8,240,498	337,488	339,123	211,277	214,669	72,094	84,108	148,391	146,602	31.89%	32.96%
5,630,360	5,217,064	212,226	210,831	148,107	146,503	24,096	27,755	77,205	77,116	29.50%	29.97%
5,864,311	5,467,657	213,646	205,896	146,679	143,539	31,102	32,383	68,576	67,016	32.49%	32.35%
5,229,282	5,060,344	170,748	173,434	114,717	118,435	22,816	24,453	45,257	36,702	29.16%	29.65%
4,332,681	4,353,281	136,290	140,817	98,690	102,431	18,245	19,236	32,296	35,823	37.65%	36.10%
4,035,687	4,094,528	135,415	145,685	96,666	107,480	19,071	23,698	41,696	40,792	29.81%	28.17%
3,592,313	3,458,287	146,695	164,699	93,427	117,991	24,112	29,430	44,508	46,455	27.66%	27.90%
2,184,137	2,165,881	97,146	93,207	62,063	70,442	5,443	6,402	27,676	26,363	29.80%	31.37%
2,483,575	2,101,031	69,917	66,711	51,910	50,350	3,458	3,752	25,831	25,624	29.13%	28.88%
2,160,655	1,914,948	80,815	74,293	55,957	52,645	4,417	4,276	31,843	28,750	24.73%	23.99%
2,257,249	2,181,525	69,237	69,678	49,651	51,069	10,974	11,855	15,284	16,019	37.64%	38.90%
1,922,289	1,868,659	67,650	63,704	45,157	47,528	4,487	5,040	15,186	15,048	30.25%	29.96%
1,740,585	1,671,385	52,986	50,564	32,486	35,164	3,959	4,915	23,560	22,545	23.82%	24.61%
1,869,624	1,588,536	66,631	61,585	47,993	40,907	4,655	5,767	27,127	25,535	35.52%	38.99%
1,527,641	1,396,366	50,273	45,160	26,627	25,452	2,593	3,629	20,177	18,502	28.08%	30.47%
1,289,515	1,058,308	38,381	35,016	24,457	23,433	3,720	4,043	16,983	14,383	29.41%	29.40%
1,166,921	1,042,315	37,175	36,581	28,591	28,720	2,849	2,805	15,414	14,433	28.80%	28.05%
1,067,562	934,594	25,463	24,962	15,542	17,646	2,974	3,999	5,256	5,081	39.01%	40.51%
877,756	787,793	25,775	25,275	20,762	20,275	2,339	2,227	5,454	5,146	35.96%	36.22%
941,946	896,202	28,261	27,956	22,494	23,493	1,612	1,791	11,513	10,902	31.86%	33.94%
1,092,918	1,037,738	26,641	26,414	20,107	20,700	2,042	2,268	12,288	12,142	33.30%	32.67%
911,800	859,784	26,019	26,302	21,543	22,263	1,418	1,319	3,446	3,221	38.80%	40.07%
979,459	947,186	15,824	18,138	13,615	16,583	562	847	2,081	2,634	39.33%	36.08%
862,942	830,980	18,063	15,296	11,694	11,657	1,004	967	7,973	7,917	37.08%	39.08%
885,859	780,421	22,982	21,702	18,461	17,654	710	662	12,858	11,671	23.93%	25.09%
736,738	670,858	25,936	24,803	20,564	20,028	1,392	1,532	7,827	7,463	28.45%	27.95%
707,353	726,614	15,579	12,513	6,544	7,715	1,023	1,327	1,592	879	37.40%	46.71%
805,891	779,967	8,577	10,040	6,887	8,866	116	147	621	732	64.28%	56.41%
500,957	450,686	16,709	16,456	11,314	11,420	1,679	1,570	3,802	3,760	28.23%	27.68%
713,113	656,989	14,243	13,242	9,837	9,549	368	645	920	740	36.10%	42.01%
672,724	608,803	18,350	17,333	15,226	14,200	451	620	6,465	5,794	31.58%	33.59%
474,117	414,813	13,679	13,211	10,176	10,447	888	411	5,117	4,930	28.41%	27.23%
507,763	449,980	13,785	16,003	9,667	11,793	1,004	1,232	1,012	3,017	30.80%	27.00%
609,890	581,831	14,856	14,564	12,616	12,673	374	185	6,141	6,131	32.09%	33.57%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

			净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
	银行名称	币种	2024	2023	2024	2023	2024	2023
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	9.88%	10.66%	1.23%	1.41%	1.42%	1.61%
2	中国农业银行股份有限公司	人民币	10.46%	10.91%	1.27%	1.45%	1.42%	1.60%
3	中国建设银行股份有限公司	人民币	10.69%	11.56%	1.33%	1.50%	1.51%	1.70%
4	中国银行股份有限公司	人民币	9.50%	10.12%	1.22%	1.40%	1.40%	1.59%
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	9.84%	10.85%	1.85%	1.99%	1.87%	2.01%
6	交通银行股份有限公司	人民币	9.08%	9.68%	1.11%	1.14%	1.27%	1.28%
7	招商银行股份有限公司	人民币	14.49%	16.22%	1.86%	2.03%	1.98%	2.15%
8	兴业银行股份有限公司	人民币	9.89%	10.64%	1.56%	1.66%	1.82%	1.93%
9	中信银行股份有限公司	人民币	9.79%	10.80%	1.71%	1.75%	1.77%	1.78%
10	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	6.28%	5.21%	1.37%	1.49%	1.42%	1.52%
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	5.18%	6.10%	1.28%	1.37%	1.39%	1.46%
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	7.93%	8.38%	1.45%	1.68%	1.54%	1.74%
13	平安银行股份有限公司	人民币	10.08%	11.38%	1.83%	2.31%	1.87%	2.38%
14	华夏银行股份有限公司	人民币	8.84%	8.71%	1.61%	1.77%	1.59%	1.82%
15	北京银行股份有限公司	人民币	8.65%	9.32%	1.47%	1.53%	1.47%	1.54%
16	江苏银行股份有限公司	人民币	13.59%	14.52%	1.86%	1.95%	1.86%	1.98%
17	广发银行股份有限公司	人民币	5.51%	6.24%	1.40%	1.46%	1.54%	1.60%
18	浙商银行股份有限公司	人民币	8.49%	9.45%	1.52%	1.81%	1.71%	2.01%
19	上海银行股份有限公司	人民币	10.01%	10.36%	1.22%	1.41%	1.17%	1.34%
20	宁波银行股份有限公司	人民币	13.59%	15.08%	1.91%	2.01%	1.86%	1.88%
21	南京银行股份有限公司	人民币	12.97%	13.12%	1.64%	1.73%	1.94%	2.04%
22	杭州银行股份有限公司	人民币	16.00%	15.57%	1.51%	1.59%	1.41%	1.50%
23	徽商银行股份有限公司	人民币	11.86%	12.52%	1.49%	1.65%	1.71%	1.88%
24	渤海银行股份有限公司	人民币	4.44%	4.48%	1.12%	1.19%	1.31%	1.41%
25	恒丰银行股份有限公司	人民币	3.83%	3.73%	1.41%	1.51%	1.52%	1.59%
26	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	9.28%	9.58%	1.51%	1.64%	1.61%	1.73%
27	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	10.35%	11.34%	1.45%	1.61%	1.50%	1.67%
28	中原银行股份有限公司	人民币	3.47%	3.11%	1.52%	1.56%	1.61%	1.73%
29	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	1.97%	3.17%	1.06%	1.33%	1.11%	1.39%
30	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	9.22%	10.05%	0.93%	0.93%	1.00%	1.00%
31	成都银行股份有限公司	人民币	17.81%	18.78%	1.62%	1.73%	1.66%	1.81%
32	长沙银行股份有限公司	人民币	11.81%	12.50%	2.20%	2.43%	2.11%	2.31%
33	厦门国际银行股份有限公司	人民币	1.73%	1.13%	0.69%	0.53%	0.64%	0.72%
34	盛京银行股份有限公司	人民币	0.80%	0.95%	1.02%	1.14%	0.80%	0.96%
35	天津银行股份有限公司	人民币	5.70%	6.00%	1.55%	1.75%	1.47%	1.65%
36	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	0.69%	0.35%	1.38%	1.56%	1.31%	1.43%
37	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	10.12%	10.41%	1.76%	1.81%	1.84%	1.88%
38	重庆银行股份有限公司	人民币	9.29%	10.14%	1.22%	1.39%	1.35%	1.52%
39	广州银行股份有限公司	人民币	1.61%	5.77%	1.41%	1.97%	1.35%	1.75%
40	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	10.88%	11.76%	1.65%	1.81%	1.75%	1.92%

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和　　资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
1.34%	1.36%	2.87%	2.90%	214.91%	213.97%	19.39%	19.10%	15.36%	15.17%	14.10%	13.72%
1.30%	1.33%	3.88%	4.05%	299.61%	303.87%	18.19%	17.14%	13.63%	12.87%	11.42%	10.72%
1.34%	1.37%	3.12%	3.28%	233.60%	239.85%	19.69%	17.95%	15.21%	14.04%	14.48%	13.15%
1.25%	1.27%	2.50%	2.44%	200.60%	191.66%	18.76%	17.74%	14.38%	13.83%	12.20%	11.63%
0.90%	0.83%	2.58%	2.88%	286.15%	347.57%	14.44%	14.23%	11.89%	11.61%	9.56%	9.53%
1.31%	1.33%	2.64%	2.59%	201.94%	195.21%	16.02%	15.27%	12.11%	12.22%	10.24%	10.23%
0.95%	0.95%	3.92%	4.14%	411.98%	437.70%	19.05%	17.88%	17.48%	16.01%	14.86%	13.73%
1.07%	1.07%	2.55%	2.63%	237.78%	245.21%	14.28%	14.13%	11.23%	10.93%	9.75%	9.76%
1.16%	1.18%	2.43%	2.45%	209.43%	207.59%	13.36%	12.93%	11.26%	10.75%	9.72%	8.99%
1.36%	1.48%	2.54%	2.57%	186.96%	173.51%	13.19%	12.67%	10.04%	10.63%	8.92%	8.97%
1.47%	1.48%	2.09%	2.22%	141.94%	149.69%	12.89%	13.14%	11.00%	10.95%	9.36%	9.28%
1.25%	1.25%	2.26%	2.27%	180.59%	181.27%	14.13%	13.50%	11.98%	11.36%	9.82%	9.18%
1.06%	1.06%	2.66%	2.94%	250.71%	277.63%	13.11%	13.43%	10.69%	10.90%	9.12%	9.22%
1.60%	1.67%	2.59%	2.67%	161.89%	160.06%	13.44%	12.23%	11.70%	10.48%	9.77%	9.16%
1.31%	1.32%	2.73%	2.86%	208.75%	216.78%	13.06%	13.37%	11.97%	12.18%	8.95%	9.21%
0.89%	0.89%	3.12%	3.48%	350.10%	389.53%	12.99%	13.31%	11.82%	11.25%	9.12%	9.46%
1.53%	1.58%	2.53%	2.54%	165.60%	160.91%	14.86%	13.05%	11.65%	10.91%	9.67%	9.11%
1.38%	1.44%	2.46%	2.63%	178.67%	182.60%	12.61%	12.19%	9.61%	9.52%	8.38%	8.22%
1.18%	1.21%	3.18%	3.29%	269.81%	272.66%	14.21%	13.38%	11.24%	10.42%	10.35%	9.53%
0.76%	0.76%	2.97%	3.50%	389.35%	461.04%	15.32%	15.01%	11.03%	11.01%	9.84%	9.64%
0.83%	0.90%	2.77%	3.23%	335.27%	360.58%	13.72%	13.53%	11.12%	11.40%	9.36%	9.39%
0.76%	0.76%	4.11%	4.25%	541.45%	561.42%	13.80%	12.51%	11.05%	9.64%	8.85%	8.16%
0.99%	1.26%	2.82%	3.43%	286.47%	271.94%	13.72%	13.21%	11.41%	10.82%	9.83%	9.14%
1.76%	1.78%	2.73%	2.79%	155.19%	156.94%	11.63%	11.58%	9.30%	10.01%	8.35%	8.17%
1.49%	1.72%	2.31%	2.61%	154.40%	152.24%	13.30%	11.92%	11.43%	11.27%	8.92%	8.62%
1.18%	1.19%	4.28%	4.37%	363.44%	366.70%	16.12%	15.99%	14.93%	14.24%	14.24%	13.53%
0.97%	0.97%	3.40%	3.94%	352.35%	404.98%	17.15%	15.74%	14.76%	13.35%	14.73%	13.32%
2.02%	2.04%	3.14%	3.15%	155.03%	154.06%	13.02%	11.64%	10.93%	10.44%	8.46%	8.10%
1.66%	1.87%	3.06%	3.07%	184.34%	164.63%	14.52%	13.67%	11.42%	11.12%	9.90%	9.83%
0.96%	1.09%	3.11%	3.09%	322.71%	282.10%	14.93%	14.04%	12.48%	11.45%	11.24%	11.45%
0.66%	0.68%	3.16%	3.42%	479.29%	504.29%	13.88%	12.89%	9.74%	8.98%	9.06%	8.22%
1.17%	1.15%	3.66%	3.60%	312.80%	314.21%	14.20%	13.04%	11.81%	10.57%	10.12%	9.59%
2.12%	1.96%	2.23%	2.26%	105.47%	116.18%	12.97%	12.78%	10.19%	10.10%	8.81%	8.83%
2.68%	2.68%	4.21%	4.27%	157.00%	159.50%	14.69%	14.12%	12.24%	12.43%	10.26%	10.42%
1.70%	1.70%	2.87%	2.85%	169.21%	167.86%	13.59%	12.64%	10.47%	10.83%	9.53%	9.80%
2.84%	2.87%	5.75%	5.66%	202.59%	197.38%	13.61%	13.71%	12.37%	12.48%	8.68%	8.69%
1.02%	1.20%	4.43%	4.25%	435.55%	354.37%	15.24%	14.65%	12.32%	11.99%	10.58%	10.23%
1.25%	1.34%	3.05%	3.13%	245.08%	234.18%	14.46%	13.37%	11.20%	11.16%	9.88%	9.78%
1.84%	2.05%	2.93%	3.22%	158.76%	157.67%	13.61%	13.96%	10.00%	10.13%	9.10%	9.21%
1.11%	0.99%	2.87%	2.88%	258.98%	290.29%	15.40%	15.11%	14.06%	13.21%	13.42%	12.56%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

			总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额	
			百万元		百万元		百万元	
	银行名称	币种	2024	2023	2024	2023	2024	2023
41	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	745,904	708,854	59,551	54,649	381,779	355,804
42	吉林银行股份有限公司	人民币	745,836	668,373	50,628	45,431	491,155	432,573
43	贵阳银行股份有限公司	人民币	705,669	688,068	66,870	61,521	340,474	325,108
44	苏州银行股份有限公司	人民币	693,714	601,841	52,911	45,480	333,818	293,837
45	青岛银行股份有限公司	人民币	689,963	607,985	43,932	39,064	341,563	300,848
46	齐鲁银行股份有限公司	人民币	689,539	604,816	48,108	41,554	337,832	300,880
47	郑州银行股份有限公司	人民币	676,365	630,709	54,445	52,453	388,705	362,135
48	东莞银行股份有限公司	人民币	672,730	628,925	43,610	40,486	366,323	328,388
49	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	653,940	616,683	65,382	60,601	234,594	231,075
50	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	651,776	535,579	56,301	46,221	439,995	418,585
51	贵州银行股份有限公司	人民币	589,987	576,786	48,807	44,918	347,674	332,629
52	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	584,986	553,586	46,789	43,254	373,441	346,494
53	桂林银行股份有限公司	人民币	576,447	542,640	43,948	37,987	363,487	327,718
54	江西银行股份有限公司	人民币	573,635	552,345	47,784	46,777	353,759	337,891
55	河北银行股份有限公司	人民币	569,600	531,736	47,307	44,809	322,770	311,249
56	湖南银行股份有限公司	人民币	565,338	503,116	40,360	37,595	314,825	285,010
57	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	560,339	502,084	41,541	36,079	348,324	319,296
58	汉口银行股份有限公司	人民币	554,585	534,771	37,382	31,848	324,657	322,653
59	长安银行股份有限公司	人民币	542,291	502,054	34,025	29,853	324,663	295,936
60	湖北银行股份有限公司	人民币	523,111	460,849	39,696	34,164	306,652	261,780
61	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	520,371	471,128	38,066	34,615	286,751	255,280
62	大连银行股份有限公司	人民币	520,282	488,258	37,801	36,757	276,083	263,477
63	九江银行股份有限公司	人民币	516,459	503,849	41,747	40,156	322,756	303,090
64	温州银行股份有限公司	人民币	505,386	500,386	30,708	28,699	298,063	283,076
65	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	495,032	467,937	40,747	38,110	267,060	256,334
66	兰州银行股份有限公司	人民币	486,285	453,411	35,540	32,957	254,729	246,428
67	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	481,052	467,879	39,124	37,030	256,914	246,388
68	西安银行股份有限公司	人民币	480,370	432,201	33,404	30,861	237,785	203,386
69	浙江网商银行股份有限公司	人民币	471,035	452,130	29,751	25,769	303,585	276,059
70	广东华兴银行股份有限公司	人民币	465,458	438,209	35,282	27,528	249,729	230,293
71	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	458,677	444,119	21,545	18,767	233,628	220,456
72	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	455,986	418,383	38,464	31,589	288,581	268,777
73	昆仑银行股份有限公司	人民币	455,560	430,420	40,684	38,767	229,236	220,353
74	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	455,299	428,724	37,793	34,457	231,083	215,892
75	威海市商业银行股份有限公司	人民币	441,464	391,877	24,899	22,141	212,110	191,577
76	珠海华润银行股份有限公司	人民币	434,040	388,881	32,853	32,113	241,870	213,184
77	四川银行股份有限公司	人民币	433,420	337,965	36,613	33,528	222,861	176,422
78	甘肃银行股份有限公司	人民币	414,708	388,589	33,793	33,138	231,414	222,872
79	台州银行股份有限公司	人民币	411,902	401,496	35,442	30,813	247,327	235,821
80	厦门银行股份有限公司	人民币	407,795	390,664	31,639	29,874	205,850	210,098

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和 资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% （保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
530,172	495,744	12,312	13,260	9,174	10,572	457	713	4,625	5,161	37.44%	35.30%
572,173	505,244	13,645	12,463	11,563	10,320	985	836	1,491	2,054	44.31%	45.05%
430,376	409,531	14,931	15,096	11,121	13,576	349	281	5,164	5,562	26.73%	26.97%
427,397	372,432	12,224	11,866	7,905	8,483	1,059	1,239	5,068	4,601	36.79%	36.46%
443,426	395,467	13,498	12,472	9,874	9,282	1,510	1,587	4,264	3,549	34.95%	34.96%
449,034	408,106	12,496	11,952	9,031	8,877	1,264	1,119	4,986	4,234	27.41%	26.42%
413,096	366,522	12,877	13,667	10,365	11,740	472	579	1,876	1,850	28.95%	27.11%
447,427	427,006	10,197	10,587	7,119	8,333	737	837	3,738	4,067	39.00%	36.03%
395,507	337,986	16,750	15,847	8,156	8,655	3,092	2,530	8,021	5,102	51.80%	49.40%
508,367	375,528	38,128	39,361	30,198	30,162	6,588	8,030	10,903	10,815	24.68%	23.22%
375,002	356,246	12,418	11,345	9,162	8,750	301	338	3,779	3,653	28.55%	33.50%
440,616	409,651	12,837	12,647	9,276	9,474	388	616	3,843	3,736	30.24%	34.42%
398,644	384,655	12,054	11,493	10,363	10,503	128	(467)	2,292	2,129	37.01%	39.75%
390,933	381,212	11,559	11,297	8,603	8,771	563	522	1,057	1,036	28.48%	30.60%
437,079	397,797	13,725	11,219	8,848	9,458	244	52	1,956	2,477	25.18%	30.32%
333,077	306,097	11,402	11,400	8,154	8,863	553	526	3,359	3,314	29.72%	29.74%
415,708	367,447	11,538	11,190	8,510	8,785	281	123	4,616	4,353	29.32%	29.01%
400,134	376,245	8,849	8,567	6,767	6,829	125	260	1,055	1,412	33.32%	34.55%
434,553	406,405	9,461	9,779	9,017	9,246	(601)	(268)	2,176	2,319	37.60%	34.95%
385,972	343,493	10,161	9,721	7,502	7,693	319	243	2,658	2,468	28.79%	28.45%
345,369	306,794	10,241	9,838	6,875	6,876	378	353	3,142	2,910	31.11%	30.22%
355,657	328,861	5,404	4,765	3,517	3,022	495	507	621	610	46.01%	51.35%
386,963	370,733	10,388	10,358	9,171	8,289	847	972	744	724	33.68%	31.56%
359,667	365,582	9,266	7,312	7,205	5,679	932	232	1,920	1,746	31.04%	37.87%
326,673	305,539	11,033	10,325	7,221	7,356	782	596	2,856	2,568	30.74%	31.70%
356,168	337,347	7,854	8,016	5,991	5,936	250	268	1,888	1,864	31.30%	30.42%
330,859	325,124	8,490	8,386	6,079	6,840	308	337	3,174	3,460	33.14%	33.10%
330,015	302,558	8,190	7,205	5,524	5,308	350	277	2,559	2,462	24.44%	27.45%
344,060	297,467	21,314	18,743	15,934	15,082	4,375	3,047	3,166	4,203	21.65%	22.09%
321,773	307,874	8,367	8,409	5,362	5,842	309	528	2,852	3,020	32.82%	34.90%
362,996	343,574	6,775	7,204	4,605	5,355	94	81	1,874	1,855	42.37%	39.70%
365,795	315,675	17,557	16,211	14,778	14,246	572	530	5,262	5,034	41.51%	46.24%
297,941	259,728	8,427	7,761	8,513	7,630	(1,472)	(1,131)	1,704	2,534	33.17%	34.29%
345,369	318,584	9,361	9,059	6,902	7,149	871	597	2,946	2,779	32.73%	32.31%
301,952	273,979	9,316	8,735	7,000	6,624	574	633	1,992	1,934	22.88%	21.31%
298,269	256,066	7,132	6,800	4,578	4,791	325	450	444	1,396	35.41%	36.37%
289,829	228,170	7,916	6,149	5,774	4,839	169	101	2,031	1,295	41.20%	45.74%
321,379	295,556	5,954	6,665	4,636	5,435	400	380	582	645	38.20%	34.29%
345,595	312,040	12,714	12,552	11,115	11,061	274	267	4,553	4,567	41.39%	42.63%
218,908	210,902	5,759	5,603	4,005	4,326	381	414	2,595	2,664	38.88%	39.65%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

			净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
	银行名称	币种	2024	2023	2024	2023	2024	2023
41	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	8.10%	9.61%	1.30%	1.62%	1.35%	1.67%
42	吉林银行股份有限公司	人民币	4.95%	5.02%	1.96%	1.92%	1.89%	1.89%
43	贵阳银行股份有限公司	人民币	8.35%	9.81%	1.73%	1.96%	1.75%	2.11%
44	苏州银行股份有限公司	人民币	11.68%	12.00%	1.45%	1.73%	1.38%	1.68%
45	青岛银行股份有限公司	人民币	11.51%	10.71%	1.76%	1.85%	1.73%	1.83%
46	齐鲁银行股份有限公司	人民币	12.52%	12.90%	1.44%	1.66%	1.51%	1.74%
47	郑州银行股份有限公司	人民币	3.21%	3.29%	1.63%	2.00%	1.72%	2.08%
48	东莞银行股份有限公司	人民币	9.47%	12.07%	1.35%	1.63%	1.26%	1.61%
49	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	12.73%	8.59%	1.53%	1.33%	1.60%	1.70%
50	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	21.27%	26.18%	5.07%	5.90%	5.29%	6.16%
51	贵州银行股份有限公司	人民币	7.50%	7.91%	1.81%	1.86%	1.77%	1.77%
52	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	8.55%	9.28%	1.97%	1.88%	1.71%	1.92%
53	桂林银行股份有限公司	人民币	5.59%	5.72%	2.03%	1.90%	2.02%	2.06%
54	江西银行股份有限公司	人民币	1.77%	1.76%	1.58%	1.66%	1.64%	1.75%
55	河北银行股份有限公司	人民币	4.11%	6.03%	1.80%	2.13%	1.79%	2.10%
56	湖南银行股份有限公司	人民币	9.28%	9.93%	1.89%	1.76%	1.63%	1.90%
57	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	12.78%	14.19%	1.75%	1.77%	1.71%	2.02%
58	汉口银行股份有限公司	人民币	3.05%	4.50%	1.37%	1.20%	1.35%	1.34%
59	长安银行股份有限公司	人民币	7.91%	8.95%	1.75%	1.82%	1.82%	2.00%
60	湖北银行股份有限公司	人民币	7.20%	7.77%	1.60%	1.83%	1.62%	1.86%
61	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	9.48%	10.73%	1.98%	2.10%	1.67%	1.84%
62	大连银行股份有限公司	人民币	1.92%	1.95%	1.00%	0.56%	0.81%	0.66%
63	九江银行股份有限公司	人民币	1.22%	1.28%	1.85%	1.72%	1.92%	1.76%
64	温州银行股份有限公司	人民币	6.82%	8.04%	1.31%	1.00%	1.55%	1.31%
65	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	7.62%	7.33%	1.67%	1.77%	1.67%	1.76%
66	兰州银行股份有限公司	人民币	5.65%	5.98%	1.42%	1.49%	1.43%	1.46%
67	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	8.34%	9.89%	1.37%	1.63%	1.40%	1.65%
68	西安银行股份有限公司	人民币	7.97%	8.22%	1.29%	1.31%	1.36%	1.37%
69	浙江网商银行股份有限公司	人民币	12.54%	20.55%	3.45%	3.17%	3.60%	3.41%
70	广东华兴银行股份有限公司	人民币	10.19%	12.39%	1.36%	1.71%	1.33%	1.55%
71	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	9.29%	10.27%	1.26%	1.19%	1.13%	1.28%
72	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	15.02%	17.09%	3.68%	3.56%	3.71%	3.70%
73	昆仑银行股份有限公司	人民币	4.28%	6.67%	1.97%	1.96%	2.05%	2.03%
74	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	8.15%	8.28%	1.66%	1.62%	1.65%	1.76%
75	威海市商业银行股份有限公司	人民币	7.55%	8.15%	1.63%	1.76%	1.77%	1.89%
76	珠海华润银行股份有限公司	人民币	1.14%	4.41%	1.26%	1.16%	1.23%	1.38%
77	四川银行股份有限公司	人民币	5.79%	3.98%	1.90%	2.00%	1.81%	1.99%
78	甘肃银行股份有限公司	人民币	1.74%	1.97%	1.02%	1.26%	1.18%	1.48%
79	台州银行股份有限公司	人民币	14.59%	16.75%	2.76%	2.72%	2.83%	2.96%
80	厦门银行股份有限公司	人民币	9.36%	11.20%	1.07%	1.20%	1.13%	1.28%

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和　　资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
1.84%	1.23%	3.82%	3.81%	207.72%	308.30%	16.54%	15.85%	14.37%	13.65%	14.34%	13.62%
1.50%	1.39%	2.56%	2.45%	163.31%	168.17%	11.33%	10.89%	10.06%	9.64%	9.32%	8.87%
1.58%	1.59%	4.05%	3.90%	257.07%	244.50%	15.20%	15.03%	14.00%	12.90%	12.94%	11.84%
0.83%	0.84%	4.01%	4.39%	483.50%	522.77%	14.87%	14.03%	11.78%	10.81%	9.77%	9.38%
1.14%	1.18%	2.74%	2.67%	241.32%	225.96%	13.80%	12.79%	10.67%	10.10%	9.11%	8.42%
1.19%	1.26%	3.83%	3.83%	322.38%	303.58%	15.17%	15.38%	12.93%	12.41%	10.75%	10.16%
1.79%	1.87%	3.27%	3.28%	182.99%	174.87%	12.06%	12.38%	10.81%	11.13%	8.76%	8.90%
1.01%	0.93%	2.15%	2.35%	212.01%	252.86%	13.93%	13.75%	10.31%	9.91%	9.31%	8.87%
0.36%	0.16%	1.50%	2.50%	422.30%	1558.00%	17.40%	17.80%	16.50%	16.70%	16.50%	16.70%
1.44%	1.46%	4.36%	5.14%	302.90%	352.64%	12.97%	12.80%	11.93%	11.77%	11.93%	11.77%
1.72%	1.68%	5.42%	4.83%	315.98%	287.71%	14.30%	13.30%	13.16%	12.16%	12.24%	11.25%
1.32%	1.02%	2.99%	3.11%	227.32%	302.90%	14.84%	12.92%	12.07%	11.13%	10.49%	9.62%
1.74%	1.65%	2.29%	2.42%	131.76%	146.65%	11.74%	12.07%	10.53%	9.72%	8.74%	8.82%
2.15%	2.17%	3.44%	3.84%	160.05%	177.16%	13.47%	13.55%	12.31%	12.37%	9.30%	9.37%
1.50%	1.31%	2.77%	2.29%	184.51%	175.04%	14.45%	13.67%	13.23%	12.99%	9.50%	9.09%
1.65%	1.75%	2.92%	2.91%	177.32%	165.74%	12.33%	12.20%	10.05%	10.07%	8.70%	8.62%
0.87%	0.86%	4.04%	4.83%	462.91%	559.27%	13.88%	13.32%	10.63%	9.93%	9.58%	8.81%
2.87%	2.61%	4.26%	4.24%	148.66%	162.63%	14.38%	11.84%	10.92%	9.23%	9.30%	7.61%
1.83%	1.82%	3.09%	3.44%	168.36%	189.26%	12.91%	11.83%	10.78%	9.66%	9.12%	8.64%
1.95%	1.96%	4.61%	4.42%	236.22%	225.12%	12.01%	12.35%	9.70%	9.87%	7.94%	8.71%
1.43%	1.43%	2.99%	2.58%	209.43%	180.33%	12.75%	13.49%	10.99%	11.25%	8.99%	9.48%
2.88%	2.57%	3.94%	3.68%	136.66%	143.23%	11.35%	12.37%	10.98%	11.54%	8.58%	8.94%
2.19%	2.09%	3.37%	3.21%	154.25%	153.82%	13.17%	12.01%	11.97%	11.07%	9.44%	8.64%
0.87%	1.10%	1.55%	1.66%	179.59%	151.08%	11.96%	11.21%	9.77%	9.59%	7.89%	7.65%
1.79%	1.81%	4.49%	4.32%	250.53%	237.96%	13.96%	13.21%	12.26%	11.48%	10.70%	9.91%
1.83%	1.73%	3.70%	3.41%	201.60%	197.51%	12.25%	11.12%	10.16%	9.92%	8.73%	8.41%
1.61%	1.48%	2.82%	2.98%	174.61%	201.33%	14.90%	14.65%	12.71%	12.30%	12.04%	11.62%
1.72%	1.35%	3.16%	2.65%	184.06%	197.07%	12.41%	13.14%	10.07%	10.73%	10.07%	10.73%
2.30%	2.28%	4.62%	4.54%	201.00%	199.14%	11.51%	11.30%	10.44%	10.22%	8.99%	8.60%
1.53%	1.57%	3.16%	2.84%	207.14%	181.34%	13.21%	11.98%	11.11%	9.12%	8.98%	8.22%
1.77%	2.15%	3.15%	3.54%	178.29%	164.59%	12.80%	11.66%	10.07%	9.36%	9.25%	8.93%
1.19%	0.98%	3.37%	2.97%	281.86%	302.92%	15.07%	14.38%	12.22%	10.72%	10.67%	9.93%
1.47%	1.29%	4.03%	3.30%	275.01%	256.30%	13.85%	13.38%	12.68%	12.20%	12.68%	12.19%
1.50%	1.66%	3.00%	2.88%	200.31%	173.70%	14.87%	12.83%	11.75%	10.97%	11.74%	10.95%
1.41%	1.45%	2.20%	2.21%	156.07%	152.12%	13.76%	13.38%	10.82%	10.41%	9.31%	8.77%
1.65%	1.73%	2.85%	2.92%	172.70%	169.32%	13.10%	14.06%	11.05%	11.95%	10.36%	11.19%
1.38%	1.46%	4.39%	4.54%	317.57%	311.27%	15.26%	15.83%	12.28%	14.65%	12.28%	14.65%
1.93%	2.00%	2.59%	2.66%	134.05%	133.39%	11.16%	11.88%	11.16%	11.38%	11.16%	11.38%
1.10%	0.88%	3.39%	3.15%	309.67%	359.29%	16.92%	15.78%	14.33%	12.95%	13.06%	11.45%
0.74%	0.76%	2.89%	3.15%	391.95%	412.89%	15.30%	15.40%	12.31%	12.34%	9.91%	9.86%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

	银行名称	币种	总资产 百万元 2024	总资产 百万元 2023	归属于母公司的净资产 百万元 2024	归属于母公司的净资产 百万元 2023	贷款总额 百万元 2024	贷款总额 百万元 2023
81	富滇银行股份有限公司	人民币	406,458	374,574	26,531	24,710	227,394	214,372
82	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	391,843	352,285	27,640	23,256	221,389	197,782
83	晋商银行股份有限公司	人民币	376,306	361,305	28,018	24,797	202,426	192,388
84	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	375,151	358,577	26,765	25,400	214,986	194,593
85	龙江银行股份有限公司	人民币	373,588	336,169	19,693	18,777	159,825	141,117
86	日照银行股份有限公司	人民币	369,803	328,462	28,060	24,077	214,292	192,347
87	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	366,582	334,456	28,648	25,356	241,571	223,065
88	山西银行股份有限公司	人民币	359,345	356,330	20,796	22,885	175,581	172,920
89	张家口银行股份有限公司	人民币	357,603	341,728	24,223	25,070	199,519	198,549
90	唐山银行股份有限公司	人民币	352,299	306,353	31,654	28,234	180,738	156,280
91	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	336,055	301,970	23,872	22,303	178,217	155,915
92	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	334,850	305,182	27,665	25,655	168,858	154,776
93	广东南粤银行股份有限公司	人民币	332,676	306,298	30,410	29,855	152,255	134,449
94	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	312,775	267,079	19,032	17,938	216,295	194,010
95	廊坊银行股份有限公司	人民币	305,624	311,794	26,149	26,029	176,247	185,345
96	渣打银行(中国)有限公司	人民币	304,240	321,997	32,738	30,181	107,722	107,030
97	沧州银行股份有限公司	人民币	289,868	250,410	22,396	14,945	174,213	156,505
98	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	287,545	261,824	18,450	18,036	172,946	144,123
99	福建海峡银行股份有限公司	人民币	283,871	257,138	20,515	16,844	160,271	143,996
100	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	283,216	263,459	23,586	22,213	170,323	162,120
101	赣州银行股份有限公司	人民币	281,434	276,121	17,673	16,877	208,113	197,076
102	上饶银行股份有限公司	人民币	275,609	246,993	16,244	15,556	174,958	151,381
103	绍兴银行股份有限公司	人民币	274,393	252,727	17,290	15,701	166,825	151,971
104	齐商银行股份有限公司	人民币	270,771	246,177	23,866	18,097	158,509	146,042
105	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	269,944	247,664	19,936	18,472	189,145	177,524
106	四川天府银行股份有限公司	人民币	259,968	243,522	15,290	8,804	148,077	145,987
107	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	256,801	234,956	23,238	21,056	156,806	143,229
108	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	253,159	244,313	18,066	15,395	152,548	139,355
109	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	251,455	214,308	14,867	13,035	118,823	106,027
110	邯郸银行股份有限公司	人民币	249,180	230,916	18,447	15,815	138,687	125,442
111	柳州银行股份有限公司	人民币	242,663	225,846	19,274	16,608	154,880	140,274
112	济宁银行股份有限公司	人民币	237,696	203,517	14,213	12,953	130,138	118,712
113	东营银行股份有限公司	人民币	236,537	203,300	16,631	12,986	131,242	113,973
114	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	227,854	211,557	18,214	16,764	124,091	111,577
115	承德银行股份有限公司	人民币	226,000	202,884	12,935	11,740	93,968	89,606
116	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	220,503	196,888	18,968	16,628	131,113	113,532
117	莱商银行股份有限公司	人民币	219,950	207,026	18,185	14,033	143,392	140,446
118	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	218,908	207,127	19,723	17,036	137,516	127,315
119	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	214,284	205,013	17,376	16,355	111,285	105,366
120	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	213,987	202,565	18,042	15,783	129,507	122,471

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和　　资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% （保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
283,521	257,216	7,491	6,552	5,670	5,911	(71)	(52)	882	828	35.15%	39.27%
305,368	275,573	7,600	7,015	5,676	5,453	146	129	3,011	2,754	25.59%	22.55%
310,328	288,250	5,791	5,802	4,189	4,236	627	703	1,755	2,003	38.13%	38.94%
275,385	251,909	11,090	9,899	8,067	6,503	629	322	1,375	1,898	31.01%	32.42%
327,521	291,502	4,452	4,168	1,451	2,405	229	253	733	636	47.88%	47.71%
282,654	249,796	7,566	6,611	5,742	5,419	342	523	1,616	1,507	35.33%	36.95%
294,965	254,453	10,909	9,870	9,142	8,501	83	32	3,813	3,282	36.62%	36.87%
296,731	269,411	3,174	3,154	1,899	1,937	303	256	51	831	79.56%	80.87%
279,819	267,001	7,652	6,708	5,629	5,765	54	(0)	954	877	33.59%	37.07%
256,957	218,673	6,827	6,168	4,972	4,989	89	92	3,393	3,015	21.25%	23.02%
231,872	205,738	5,221	5,119	3,930	4,365	323	208	1,323	1,314	31.74%	32.73%
238,949	216,953	6,429	6,861	3,721	4,335	200	247	2,453	2,382	34.57%	31.48%
200,455	182,748	2,844	3,063	1,504	2,385	94	73	429	410	64.52%	57.83%
245,038	201,534	7,212	6,705	6,351	6,300	114	(160)	1,147	1,339	52.18%	51.91%
235,062	232,853	3,717	4,683	3,476	4,306	45	115	245	579	49.69%	39.01%
159,399	198,819	9,753	8,607	3,101	3,911	2,000	1,752	2,256	2,168	56.12%	60.32%
244,734	216,088	6,427	4,952	4,917	4,663	52	7	1,372	1,282	35.74%	40.28%
236,624	211,797	3,983	3,340	3,395	2,987	92	32	610	554	35.28%	42.67%
178,254	168,344	5,034	4,954	3,710	3,807	(184)	(19)	1,021	916	30.57%	31.29%
233,717	210,914	5,750	5,204	3,520	3,606	21	(8)	1,831	1,814	30.82%	31.84%
208,848	206,372	5,924	5,281	5,042	4,530	392	316	715	368	30.37%	32.03%
200,802	184,680	6,428	4,808	5,023	3,762	96	57	982	947	28.91%	33.66%
176,016	162,912	3,977	3,799	3,129	3,044	164	110	1,623	1,560	38.18%	37.75%
218,790	195,776	3,900	3,882	3,347	3,344	107	226	757	688	40.20%	39.49%
215,297	201,466	4,463	4,420	3,674	3,960	179	115	1,624	1,619	35.97%	38.31%
168,650	175,967	2,399	2,460	588	1,598	158	138	334	312	70.01%	70.02%
218,087	199,842	4,726	4,538	3,442	3,461	137	132	2,252	2,200	30.75%	32.19%
217,612	205,654	5,100	4,423	3,939	3,780	83	47	1,831	1,612	26.62%	27.86%
186,916	155,993	5,537	4,980	4,196	3,895	343	288	1,678	1,504	26.05%	26.92%
213,097	199,487	3,776	3,408	2,170	2,290	6	(2)	801	631	37.08%	42.87%
177,197	160,849	4,615	4,376	3,707	4,118	224	174	748	962	40.07%	41.40%
199,489	168,227	5,692	5,094	6,452	5,933	(1,260)	(1,332)	1,314	1,113	24.06%	25.21%
202,714	174,570	3,959	3,463	3,174	2,784	132	168	605	545	33.31%	34.95%
152,376	141,684	4,251	3,456	2,491	2,674	117	109	937	1,035	31.50%	39.80%
176,119	151,867	3,965	3,713	2,009	2,669	(321)	(599)	1,512	1,506	29.68%	29.24%
166,191	147,230	4,385	3,804	3,004	3,054	39	(13)	1,922	1,727	31.24%	34.70%
183,526	176,303	4,465	4,359	3,838	3,810	196	275	571	561	40.13%	39.76%
171,217	160,923	4,711	4,541	3,379	3,864	30	27	1,879	1,787	35.79%	36.90%
145,841	139,968	3,920	3,811	2,750	2,857	217	174	1,556	1,807	34.90%	36.03%
170,249	157,598	4,174	4,046	2,818	2,966	53	89	1,945	1,743	35.22%	34.65%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

			净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
	银行名称	币种	2024	2023	2024	2023	2024	2023
81	富滇银行股份有限公司	人民币	3.41%	3.34%	1.58%	1.63%	1.58%	1.72%
82	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	11.83%	12.69%	未披露	未披露	1.56%	1.67%
83	晋商银行股份有限公司	人民币	6.88%	8.31%	1.07%	1.29%	1.20%	1.36%
84	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	5.27%	7.75%	2.68%	1.99%	2.57%	2.05%
85	龙江银行股份有限公司	人民币	3.81%	3.80%	0.64%	0.66%	0.47%	0.77%
86	日照银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.54%	1.60%	1.70%	1.80%
87	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	14.15%	13.69%	2.54%	2.70%	2.71%	2.86%
88	山西银行股份有限公司	人民币	0.24%	3.72%	0.62%	0.53%	0.58%	0.60%
89	张家口银行股份有限公司	人民币	3.87%	3.55%	未披露	未披露	未披露	未披露
90	唐山银行股份有限公司	人民币	11.33%	11.88%	1.93%	1.60%	1.73%	1.81%
91	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	5.91%	6.26%	1.24%	1.36%	1.34%	1.60%
92	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	9.26%	9.68%	1.39%	1.76%	1.34%	1.72%
93	广东南粤银行股份有限公司	人民币	1.42%	1.66%	0.63%	0.97%	0.54%	0.98%
94	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	6.39%	8.16%	2.47%	2.46%	2.43%	2.61%
95	廊坊银行股份有限公司	人民币	0.94%	1.59%	1.05%	1.31%	1.19%	1.53%
96	渣打银行(中国)有限公司	人民币	7.17%	7.33%	1.69%	1.32%	1.40%	1.47%
97	沧州银行股份有限公司	人民币	6.54%	8.91%	1.89%	1.89%	1.83%	2.05%
98	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	3.34%	3.57%	1.32%	1.01%	1.33%	1.23%
99	福建海峡银行股份有限公司	人民币	5.64%	6.30%	1.67%	1.96%	1.56%	1.83%
100	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	8.93%	9.54%	1.48%	1.29%	1.44%	1.47%
101	赣州银行股份有限公司	人民币	4.14%	2.20%	1.63%	1.50%	1.81%	1.69%
102	上饶银行股份有限公司	人民币	6.49%	6.57%	2.31%	1.51%	2.19%	1.66%
103	绍兴银行股份有限公司	人民币	11.83%	12.82%	1.18%	1.26%	1.29%	1.38%
104	齐商银行股份有限公司	人民币	3.54%	3.88%	1.30%	1.32%	1.38%	1.48%
105	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	8.42%	9.10%	1.23%	1.41%	1.42%	1.59%
106	四川天府银行股份有限公司	人民币	2.66%	4.21%	未披露	1.37%	0.57%	0.85%
107	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	10.62%	11.48%	1.27%	1.39%	1.51%	1.64%
108	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	10.94%	11.04%	1.56%	1.62%	1.57%	1.75%
109	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	14.04%	14.57%	2.34%	1.86%	2.12%	2.28%
110	邯郸银行股份有限公司	人民币	未披露	4.00%	1.20%	0.94%	1.09%	1.06%
111	柳州银行股份有限公司	人民币	4.17%	6.03%	1.51%	1.80%	1.65%	1.97%
112	济宁银行股份有限公司	人民币	9.67%	9.37%	3.07%	3.09%	3.10%	3.24%
113	东营银行股份有限公司	人民币	4.09%	4.26%	1.63%	1.35%	1.68%	1.50%
114	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	5.36%	6.35%	1.13%	1.17%	1.20%	1.40%
115	承德银行股份有限公司	人民币	12.16%	13.63%	1.60%	1.37%	1.36%	1.47%
116	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	10.83%	10.97%	1.38%	1.67%	1.50%	1.73%
117	莱商银行股份有限公司	人民币	3.55%	4.03%	1.73%	1.85%	1.87%	2.00%
118	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	11.05%	11.65%	1.40%	1.74%	1.62%	1.99%
119	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	9.23%	11.45%	1.34%	1.35%	1.39%	1.53%
120	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	11.67%	11.67%	1.35%	1.53%	1.55%	1.74%

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和　　资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
1.97%	1.99%	3.99%	3.68%	202.33%	185.52%	13.62%	12.41%	11.33%	11.25%	9.35%	9.15%
0.92%	0.88%	4.78%	5.47%	518.99%	621.77%	14.65%	13.68%	12.22%	11.61%	12.22%	11.61%
1.77%	1.78%	3.64%	3.54%	205.46%	198.71%	12.84%	13.17%	10.97%	11.14%	10.18%	11.14%
1.19%	1.41%	未披露	2.95%	173.92%	208.99%	13.01%	13.66%	9.95%	9.83%	9.02%	8.93%
3.17%	3.03%	5.18%	4.88%	未披露	157.87%	12.52%	13.35%	10.25%	10.03%	8.59%	8.40%
1.69%	1.54%	3.07%	3.06%	182.14%	198.79%	13.48%	13.33%	11.07%	10.76%	8.98%	9.34%
0.77%	0.75%	3.86%	4.04%	500.51%	537.88%	14.19%	13.86%	11.24%	10.48%	11.18%	10.42%
未披露	1.74%	3.81%	3.53%	158.48%	202.74%	11.59%	11.74%	10.20%	9.90%	10.20%	9.90%
1.99%	2.01%	3.68%	3.02%	185.45%	150.22%	11.80%	11.11%	9.77%	9.50%	8.08%	7.89%
0.82%	0.92%	5.26%	5.33%	639.69%	578.87%	14.12%	13.80%	13.00%	12.68%	10.22%	9.58%
1.66%	1.60%	3.35%	2.62%	202.25%	163.73%	11.72%	12.62%	10.57%	11.77%	9.35%	10.33%
1.43%	1.49%	3.45%	3.42%	241.56%	230.55%	16.15%	14.03%	13.52%	12.88%	13.52%	12.88%
2.42%	2.57%	2.77%	3.32%	114.72%	128.83%	14.22%	15.36%	14.04%	14.82%	14.04%	14.81%
0.94%	1.13%	1.27%	1.73%	134.27%	152.85%	11.43%	11.67%	9.16%	9.26%	7.95%	7.96%
2.44%	2.03%	2.54%	3.10%	104.29%	153.19%	12.35%	13.70%	12.17%	12.73%	9.73%	10.26%
0.98%	1.44%	3.24%	3.49%	331.00%	243.00%	20.80%	18.70%	17.60%	15.90%	17.60%	15.90%
1.73%	1.84%	3.27%	2.89%	189.26%	154.94%	15.10%	11.55%	12.29%	9.04%	12.29%	9.04%
2.61%	2.62%	3.17%	3.32%	121.11%	126.69%	15.04%	15.40%	13.95%	13.92%	9.33%	9.26%
1.39%	1.39%	2.79%	2.79%	201.52%	201.12%	13.65%	12.12%	11.02%	9.94%	9.44%	8.24%
0.99%	0.98%	3.54%	3.47%	285.47%	278.31%	14.78%	14.36%	12.85%	13.05%	11.10%	11.17%
1.55%	1.81%	3.22%	2.92%	207.21%	161.35%	11.85%	11.06%	10.68%	10.54%	8.49%	8.31%
1.82%	1.91%	5.57%	4.79%	306.51%	250.62%	11.76%	11.70%	10.60%	10.54%	8.19%	8.12%
0.80%	0.83%	2.51%	2.70%	315.54%	324.67%	13.51%	13.29%	10.51%	10.18%	8.81%	8.37%
1.98%	1.90%	2.84%	2.73%	143.63%	143.65%	13.85%	11.75%	12.87%	10.78%	10.20%	8.48%
1.24%	1.16%	2.50%	2.87%	201.44%	247.25%	13.00%	14.03%	10.78%	10.28%	10.78%	10.28%
2.10%	2.40%	4.11%	4.38%	195.18%	182.50%	10.60%	10.83%	8.91%	8.66%	7.86%	7.59%
0.78%	0.79%	3.57%	4.11%	457.60%	522.57%	14.07%	14.41%	12.95%	12.52%	11.79%	11.27%
0.80%	0.84%	3.58%	3.69%	445.26%	442.85%	15.71%	14.94%	12.48%	11.54%	11.02%	9.95%
1.64%	1.71%	6.94%	5.84%	422.65%	340.86%	11.40%	11.70%	9.67%	9.83%	8.37%	8.34%
1.38%	2.24%	2.82%	3.06%	204.35%	136.84%	13.88%	13.07%	12.72%	12.26%	10.65%	9.92%
未披露	1.68%	2.86%	2.70%	154.26%	160.86%	13.05%	11.63%	12.07%	10.72%	11.13%	10.52%
1.18%	1.33%	3.54%	3.53%	300.22%	265.09%	13.25%	13.21%	10.46%	10.85%	9.04%	9.26%
1.09%	1.10%	2.89%	2.03%	未披露	未披露	12.63%	12.71%	未披露	未披露	8.68%	7.91%
1.95%	0.92%	3.49%	3.00%	178.97%	326.25%	14.33%	15.16%	13.20%	13.99%	13.20%	13.99%
1.71%	1.71%	4.25%	4.22%	248.61%	247.34%	15.47%	14.78%	11.89%	11.19%	11.89%	11.18%
0.97%	0.97%	3.10%	2.96%	320.87%	304.12%	14.87%	13.88%	13.68%	12.69%	13.67%	12.68%
1.64%	1.41%	2.38%	2.32%	146.83%	165.05%	13.79%	12.36%	12.78%	11.20%	10.67%	8.08%
0.94%	0.94%	3.52%	3.98%	376.03%	424.23%	13.57%	13.04%	12.40%	11.17%	11.08%	9.76%
1.73%	1.24%	3.09%	3.41%	178.81%	275.55%	15.03%	15.33%	13.87%	14.17%	13.87%	14.17%
0.90%	0.91%	3.86%	4.10%	428.96%	452.85%	13.08%	11.88%	10.91%	10.19%	10.91%	10.19%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

			总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额	
			百万元		百万元		百万元	
	银行名称	币种	2024	2023	2024	2023	2024	2023
121	蒙商银行股份有限公司	人民币	210,827	194,493	20,687	21,335	97,399	93,058
122	宁夏银行股份有限公司	人民币	207,061	203,345	15,051	14,330	110,052	104,469
123	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	206,377	185,035	16,529	12,027	119,285	100,790
124	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	200,232	186,030	18,590	15,791	124,304	115,520
125	东亚银行(中国)有限公司	人民币	197,247	186,041	21,775	21,610	109,831	101,602
126	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	196,048	194,396	18,445	17,271	120,023	111,696
127	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	191,946	182,415	19,669	18,693	107,943	100,351
128	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	189,758	176,143	16,624	14,482	113,785	106,862
129	嘉兴银行股份有限公司	人民币	184,316	167,200	14,246	12,620	105,421	95,639
130	花旗银行(中国)有限公司	人民币	176,142	178,645	20,251	21,021	28,610	34,454
131	泉州银行股份有限公司	人民币	175,315	171,231	13,505	11,373	108,612	102,167
132	邢台银行股份有限公司	人民币	175,176	156,617	10,342	9,698	98,375	90,635
133	宁波通商银行股份有限公司	人民币	173,653	155,216	13,885	12,362	86,853	74,152
134	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	171,856	157,791	11,000	8,038	88,271	79,629
135	星展银行(中国)有限公司	人民币	171,719	160,485	14,412	13,976	54,290	54,194
136	泸州银行股份有限公司	人民币	171,000	157,636	12,440	10,927	103,928	93,039
137	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	170,864	151,355	13,673	11,794	94,951	84,530
138	临商银行股份有限公司	人民币	169,499	157,652	11,852	11,224	121,698	110,801
139	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	165,973	155,404	10,996	10,059	112,840	102,861
140	新疆银行股份有限公司	人民币	164,320	122,771	11,460	9,401	89,646	67,406
141	湖州银行股份有限公司	人民币	162,035	140,718	11,706	8,656	90,292	78,641
142	烟台银行股份有限公司	人民币	157,367	139,591	10,643	10,064	81,146	72,073
143	德阳农村商业银行股份有限公司	人民币	157,318	142,147	9,055	8,277	79,744	70,761
144	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	154,829	148,940	15,199	14,222	82,271	78,016
145	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	154,504	143,260	11,611	10,647	83,835	75,627
146	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	153,825	150,480	8,529	8,396	74,190	73,343
147	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	153,616	146,390	10,482	9,161	107,109	101,381
148	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	152,155	136,887	24,694	23,487	33,844	32,698
149	长城华西银行股份有限公司	人民币	151,181	142,574	10,508	9,642	95,857	87,037
150	云南红塔银行股份有限公司	人民币	148,243	156,112	14,209	13,042	63,183	66,002
151	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	147,009	149,441	17,637	16,734	80,744	82,694
152	富邦华一银行有限公司	人民币	140,794	138,665	10,460	9,684	68,647	62,709
153	江苏苏商银行股份有限公司	人民币	137,554	116,649	7,854	6,886	68,581	61,475
154	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	137,050	123,032	11,122	9,734	98,457	85,158
155	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	136,558	128,684	22,530	21,120	36,054	41,647
156	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	133,294	134,012	11,365	11,018	74,581	76,834
157	泰安银行股份有限公司	人民币	131,646	114,863	10,084	8,293	83,562	70,847
158	乐山农村商业银行股份有限公司	人民币	129,497	121,216	6,295	6,010	58,186	55,175
159	武汉众邦银行股份有限公司	人民币	123,531	114,484	6,117	5,409	57,385	47,584
160	凉山农村商业银行股份有限公司	人民币	121,513	109,256	7,367	6,652	67,916	57,469

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和　　资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

存款总额		营业收入		净利息收入		手续费净收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		%（保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
154,829	137,665	3,661	3,558	1,392	1,215	366	465	(892)	96	79.32%	83.05%
154,816	145,150	3,259	3,264	1,895	2,142	7	42	637	603	43.30%	42.61%
145,097	125,022	4,359	3,617	3,820	3,433	146	67	759	598	28.33%	31.95%
154,992	142,368	3,962	3,865	2,803	2,982	97	80	2,037	1,888	30.15%	30.87%
128,162	119,270	4,686	4,569	3,510	3,613	466	448	114	48	62.85%	63.44%
142,129	137,699	4,416	4,545	3,625	3,945	22	2	854	1,258	32.26%	32.21%
154,545	148,473	3,351	3,335	2,716	2,946	78	89	1,163	1,291	44.18%	44.47%
146,732	137,211	4,041	3,910	2,578	2,878	178	114	1,777	1,757	34.62%	38.07%
129,869	119,548	3,924	3,798	2,369	2,649	372	244	1,306	1,257	36.12%	35.66%
124,686	124,025	5,796	4,809	2,235	2,676	482	613	1,756	1,140	58.84%	73.87%
124,965	122,307	3,698	3,537	2,622	2,858	158	30	682	650	38.82%	42.22%
154,682	140,058	5,413	2,965	2,723	2,130	36	17	599	488	19.02%	33.05%
115,218	98,825	3,809	3,457	2,940	2,810	99	27	1,360	1,223	37.31%	37.75%
144,342	135,429	3,485	2,117	1,832	1,332	(6)	(17)	709	655	28.85%	44.64%
92,780	83,086	3,626	3,061	1,968	1,829	267	201	352	557	63.23%	70.55%
135,314	117,625	5,209	4,770	3,519	3,088	174	103	1,276	994	32.57%	34.86%
146,863	128,061	3,145	2,588	1,716	1,732	6	(13)	1,358	1,135	29.35%	31.27%
139,221	125,958	3,903	3,532	3,377	3,153	148	26	587	574	37.89%	41.91%
127,024	115,623	3,314	3,055	2,836	2,914	149	85	937	913	39.04%	43.04%
125,444	92,614	2,717	1,792	2,082	1,499	47	33	588	471	35.58%	38.11%
109,236	97,580	3,337	2,782	2,563	2,412	100	80	1,086	1,054	37.15%	40.47%
131,549	111,824	2,806	2,056	2,096	1,560	181	105	368	330	35.31%	43.82%
142,174	129,142	2,334	624	1,941	539	(52)	(16)	615	314	45.31%	42.25%
113,553	109,779	3,265	3,072	2,363	2,417	34	11	1,230	1,222	35.22%	36.63%
113,873	104,597	2,161	2,050	1,228	1,137	72	69	1,024	1,160	33.90%	34.87%
135,799	135,208	1,720	1,809	1,156	1,168	48	36	64	50	67.45%	66.43%
121,190	120,812	4,850	4,587	3,773	3,720	(3)	(43)	1,030	1,162	36.72%	35.83%
106,529	90,589	3,266	2,954	1,982	1,918	94	18	1,551	1,415	未披露	未披露
113,311	103,728	2,367	2,667	1,779	2,059	137	161	451	402	28.76%	25.57%
118,217	119,422	2,160	1,910	1,515	1,478	26	47	520	502	42.65%	46.64%
92,272	88,419	2,461	2,407	1,456	1,579	212	218	665	481	50.39%	48.53%
98,956	94,855	2,001	1,584	1,909	1,311	(867)	(253)	395	17	54.96%	67.43%
93,006	78,507	5,006	4,501	4,722	4,558	(576)	(69)	1,158	1,051	28.57%	21.41%
107,415	95,139	2,752	2,370	2,209	1,895	(64)	(53)	976	843	33.68%	35.95%
100,452	94,295	2,926	2,924	1,880	1,906	123	141	1,328	1,376	44.12%	43.25%
115,365	112,899	1,879	2,273	1,557	1,872	71	98	83	55	44.83%	41.09%
109,992	94,389	2,579	2,006	2,326	1,921	81	51	452	419	26.28%	32.09%
119,940	107,725	1,791	1,908	1,380	1,450	(48)	(57)	396	294	51.41%	45.13%
100,382	85,223	1,812	1,932	1,734	1,308	(1,745)	(1,772)	511	405	36.69%	34.73%
105,924	96,659	2,620	2,314	2,341	2,074	(43)	(27)	753	765	46.47%	43.32%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

			净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
	银行名称	币种	2024	2023	2024	2023	2024	2023
121	蒙商银行股份有限公司	人民币	-7.90%	0.06%	1.10%	0.44%	0.87%	0.68%
122	宁夏银行股份有限公司	人民币	4.34%	4.28%	1.39%	1.02%	1.14%	1.14%
123	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	5.32%	5.10%	2.19%	1.86%	2.06%	2.00%
124	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	11.55%	12.55%	1.55%	1.85%	1.76%	2.06%
125	东亚银行(中国)有限公司	人民币	0.52%	0.22%	1.69%	1.70%	1.98%	1.97%
126	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	4.84%	7.39%	未披露	1.95%	1.99%	2.35%
127	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	6.07%	7.04%	1.40%	1.55%	1.50%	1.71%
128	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	11.45%	12.82%	1.37%	1.87%	1.49%	1.90%
129	嘉兴银行股份有限公司	人民币	9.72%	11.73%	1.51%	1.54%	1.53%	1.96%
130	花旗银行(中国)有限公司	人民币	8.51%	4.79%	未披露	未披露	未披露	未披露
131	泉州银行股份有限公司	人民币	5.27%	6.46%	1.81%	1.66%	1.69%	1.94%
132	邢台银行股份有限公司	人民币	7.03%	6.13%	2.06%	1.34%	1.63%	1.46%
133	宁波通商银行股份有限公司	人民币	11.18%	11.32%	1.70%	1.85%	1.78%	1.91%
134	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	8.09%	8.94%	1.46%	0.81%	1.24%	0.90%
135	星展银行(中国)有限公司	人民币	2.48%	4.07%	1.49%	1.12%	1.51%	1.27%
136	泸州银行股份有限公司	人民币	11.24%	9.36%	2.71%	2.69%	2.49%	2.39%
137	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	10.66%	10.04%	1.17%	1.36%	1.30%	1.41%
138	临商银行股份有限公司	人民币	5.09%	5.23%	2.09%	2.11%	2.17%	2.20%
139	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	8.90%	9.94%	1.71%	1.87%	1.86%	1.98%
140	新疆银行股份有限公司	人民币	5.64%	6.24%	未披露	1.15%	1.52%	1.35%
141	湖州银行股份有限公司	人民币	12.09%	14.34%	1.79%	1.97%	1.69%	1.90%
142	烟台银行股份有限公司	人民币	3.55%	3.63%	1.50%	1.05%	1.52%	1.20%
143	德阳农村商业银行股份有限公司	人民币	7.10%	6.01%	1.23%	0.59%	1.32%	0.63%
144	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	8.36%	8.82%	1.75%	1.65%	1.74%	1.76%
145	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	9.20%	11.44%	1.15%	0.71%	0.91%	0.86%
146	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	0.76%	0.60%	1.20%	0.83%	0.91%	0.84%
147	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	10.58%	13.41%	2.66%	2.54%	2.70%	2.73%
148	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
149	长城华西银行股份有限公司	人民币	4.48%	4.25%	未披露	1.42%	未披露	1.55%
150	云南红塔银行股份有限公司	人民币	3.81%	3.90%	1.04%	0.79%	1.09%	1.04%
151	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	3.87%	2.92%	0.72%	0.83%	1.05%	1.22%
152	富邦华一银行有限公司	人民币	3.93%	0.19%	1.27%	0.82%	1.43%	0.99%
153	江苏苏商银行股份有限公司	人民币	15.71%	16.27%	未披露	3.90%	3.87%	4.41%
154	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	9.36%	8.98%	1.67%	1.50%	1.77%	1.67%
155	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	6.09%	6.74%	1.46%	1.28%	1.64%	1.50%
156	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	0.74%	0.50%	1.06%	1.27%	1.20%	1.46%
157	泰安银行股份有限公司	人民币	4.92%	5.17%	1.99%	1.80%	2.00%	1.88%
158	乐山农村商业银行股份有限公司	人民币	6.37%	6.21%	1.04%	1.23%	1.12%	1.32%
159	武汉众邦银行股份有限公司	人民币	8.87%	7.77%	2.86%	3.09%	3.02%	3.28%
160	凉山农村商业银行股份有限公司	人民币	10.73%	12.70%	2.00%	1.94%	2.07%	2.03%

本刊数据参考各银行公开披露的2024及2023 年年报、官方网站和　　资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。
注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。
注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）		%（保留两位小数）	
2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
2.87%	3.21%	5.00%	5.55%	174.52%	172.97%	14.42%	13.20%	13.21%	12.03%	13.19%	12.01%
2.20%	2.49%	2.96%	2.89%	134.73%	116.03%	13.72%	11.95%	13.12%	11.67%	10.92%	9.62%
1.53%	1.58%	3.26%	3.20%	未披露	未披露	14.65%	11.99%	11.59%	9.60%	10.40%	8.28%
0.86%	0.98%	3.18%	4.01%	369.32%	409.46%	15.22%	14.24%	14.10%	13.11%	14.09%	13.10%
1.34%	1.37%	1.80%	1.98%	133.92%	143.99%	13.51%	15.50%	13.14%	14.12%	13.14%	14.12%
2.04%	1.95%	3.68%	3.79%	153.86%	181.38%	14.52%	14.29%	12.37%	12.01%	12.37%	12.01%
1.21%	1.17%	2.60%	2.65%	215.14%	223.47%	18.43%	18.26%	17.27%	17.10%	17.27%	17.10%
0.87%	0.85%	4.49%	5.34%	514.76%	627.28%	16.78%	14.62%	14.74%	12.64%	14.74%	12.64%
1.01%	0.79%	4.47%	4.63%	445.07%	583.76%	13.83%	14.08%	10.49%	11.63%	9.38%	10.24%
0.04%	1.05%	2.99%	2.00%	8295.10%	191.22%	22.26%	21.66%	21.28%	21.32%	21.28%	21.32%
1.83%	1.61%	2.90%	2.68%	163.23%	168.01%	14.12%	12.08%	11.16%	9.94%	9.33%	8.00%
1.96%	2.26%	3.51%	3.46%	204.22%	156.70%	14.68%	15.35%	10.90%	11.35%	9.34%	9.66%
0.96%	0.97%	3.16%	3.22%	328.73%	333.35%	13.94%	12.64%	9.96%	9.53%	8.88%	8.37%
1.85%	1.97%	3.55%	3.35%	183.85%	170.12%	13.95%	11.81%	12.00%	8.91%	10.34%	8.91%
1.00%	0.80%	2.10%	1.90%	213.30%	219.00%	14.50%	14.30%	12.20%	12.10%	12.20%	12.10%
1.19%	1.35%	5.18%	5.01%	435.19%	372.42%	13.12%	12.74%	10.15%	9.61%	8.27%	8.12%
0.76%	0.78%	4.86%	4.54%	635.95%	579.88%	14.09%	13.91%	12.96%	12.82%	12.96%	12.82%
1.37%	1.56%	3.95%	3.17%	183.58%	133.38%	11.91%	12.09%	10.77%	10.99%	8.67%	8.78%
2.08%	2.10%	3.21%	3.30%	152.34%	160.44%	11.26%	11.08%	8.79%	8.59%	8.79%	8.59%
1.93%	0.91%	3.45%	2.71%	179.00%	296.49%	13.18%	16.13%	10.55%	12.85%	10.55%	12.85%
0.98%	0.74%	3.56%	3.21%	363.16%	432.46%	14.69%	12.05%	12.08%	9.39%	10.84%	8.08%
1.16%	1.33%	3.14%	2.41%	270.47%	182.23%	13.33%	13.80%	12.16%	12.89%	7.92%	8.33%
2.31%	2.50%	4.26%	4.55%	184.29%	189.81%	12.78%	12.42%	11.61%	11.26%	11.61%	11.26%
未披露	0.91%	3.46%	3.27%	未披露	360.99%	15.11%	13.81%	14.22%	12.90%	14.22%	12.90%
1.48%	1.72%	3.34%	3.66%	226.24%	212.70%	15.45%	13.68%	13.11%	11.40%	13.11%	11.40%
4.70%	3.57%	2.50%	2.04%	未披露	未披露	10.44%	9.63%	10.09%	9.02%	5.76%	5.20%
1.15%	1.11%	3.47%	3.17%	302.25%	286.60%	13.48%	13.58%	11.18%	11.06%	11.05%	10.89%
0.52%	0.00%	1.93%	2.20%	7627.89%	不适用	25.96%	26.62%	25.12%	25.83%	25.12%	25.83%
2.03%	1.62%	未披露	未披露	169.97%	225.42%	15.30%	14.21%	11.26%	10.15%	9.89%	8.78%
1.39%	1.03%	3.39%	2.89%	244.32%	280.15%	15.94%	14.15%	13.68%	11.75%	13.68%	11.75%
1.38%	1.48%	1.84%	2.05%	133.63%	139.14%	16.69%	16.67%	16.14%	16.20%	16.14%	16.20%
0.79%	0.81%	1.87%	1.87%	228.79%	231.87%	14.16%	14.53%	11.95%	12.41%	9.84%	10.06%
1.18%	1.17%	2.52%	2.01%	214.02%	171.33%	11.43%	11.63%	10.34%	10.76%	10.34%	10.76%
0.64%	0.63%	4.52%	4.64%	701.08%	735.69%	12.97%	12.63%	11.80%	11.46%	11.79%	11.45%
0.00%	0.05%	1.84%	1.73%	不适用	3732.22%	25.62%	21.50%	24.76%	20.83%	24.76%	20.83%
1.94%	1.93%	2.11%	3.07%	108.66%	158.99%	16.38%	15.39%	14.39%	12.62%	14.38%	12.61%
1.18%	1.22%	2.14%	2.45%	181.28%	201.76%	14.16%	13.12%	13.15%	12.00%	10.33%	8.93%
1.36%	1.61%	2.47%	2.62%	181.12%	162.25%	13.71%	13.09%	12.56%	12.12%	10.87%	10.47%
1.50%	1.73%	4.01%	4.29%	267.29%	248.04%	10.67%	10.67%	未披露	未披露	9.51%	9.52%
1.52%	1.70%	3.39%	3.24%	223.18%	190.95%	12.50%	12.55%	11.30%	11.40%	11.30%	11.40%

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

联系我们

张楚东
金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国
邮箱：tony.cheung@kpmg.com

陈少东
金融业审计主管合伙人
毕马威中国
邮箱：thomas.chan@kpmg.com

史剑
银行业主管合伙人
毕马威中国
邮箱：sam.shi@kpmg.com

李砾
金融行业研究中心主管合伙人
毕马威中国
邮箱：raymond.li@kpmg.com

蔡伟
经济研究院院长
毕马威中国
邮箱：gary.cai@kpmg.com

支宝才
金融业变革咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱：daniel.zhi@kpmg.com

柳晓光
“智慧之光”数智化解决方案主管合伙人
毕马威中国
邮箱：silvester.liu@kpmg.com

崔凯
金融业财务咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱：kai.cui@kpmg.com

周郁
金融业反洗钱与制裁合规服务合伙人
毕马威中国
邮箱：c.y.zhou@kpmg.com

李斌
治理、合规与风险咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱：johnson.li@kpmg.com

郑嵘
金融业组织与人才变革咨询主管合伙人
毕马威中国
邮箱：rong.zheng@kpmg.com

杨权林
银行业咨询主管合伙人（内地）
毕马威中国
邮箱：david.yang@kpmg.com

陶进伟
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱：kevin.j.tao@kpmg.com

钱少俊
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱：richard.qian@kpmg.com

徐捷
风险管理与合规鉴证主管合伙人
毕马威中国
邮箱：jessica.xu@kpmg.com

曹劲
金融风险管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国
邮箱：jin.cao@kpmg.com

李群昌
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国
邮箱：qunchang.li@kpmg.com

陈进展
金融服务合伙人
毕马威中国
邮箱：alfred.chen@kpmg.com

陈立节
金融业数字化赋能咨询主管合伙人
毕马威中国
邮箱：felix.chen@kpmg.com

连晓海
银行业科技风险咨询主管合伙人
毕马威中国
邮箱：alian.lian@kpmg.com

周文韬
网络与数据安全咨询合伙人
毕马威中国
邮箱：kevin.wt.zhou@kpmg.com

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

张纯棣
金融业组织与人才变革咨询总监
毕马威中国
邮箱：judy.c.zhang@kpmg.com

周涵
金融风险咨询服务总监
毕马威中国
邮箱：hanhan.zhou@kpmg.com

张杭川
金融业数字化赋能咨询总监
毕马威中国
邮箱：hank.zhang@kpmg.com

李振
网络安全和数据保护服务总监
毕马威中国
邮箱：jz.li@kpmg.com

曾远
经济研究院副总监
毕马威中国
邮箱：yuan.zeng@kpmg.com

王薇
研究院副总监
毕马威中国
邮箱：wei.w.wang@kpmg.com

孟露
研究院政策法规研究中心副总监
毕马威中国
邮箱：lorna.meng@kpmg.com

靳蓓
金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国
邮箱：catherine.jin@kpmg.com

赵一诺
金融业财务管理咨询服务副总监
金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国
邮箱：nicholas.y.zhao@kpmg.com

谭家成
金融业反洗钱和制裁合规服务副总监
毕马威中国
邮箱：jayce.tan@kpmg.com

张晓飞
“智慧之光”数智化解决方案副总监
毕马威中国
邮箱：hx.zhang@kpmg.com

陈谦
金融业治理、合规与风险咨询服务副总监
毕马威中国
邮箱：cara.q.chen@kpmg.com

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

kpmg.com/cn/socialmedia

如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二零二五年六月印刷