

中小银行发展报告（2025）



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

摘 要	3
第一部分：宏观经济与政策导向	4
一、经济结构性特征：政府部门加杠杆，私人部门去杠杆	4
二、政策导向：减量提质、强化风险防控	8
第二部分：中小银行 2025 年经营特征	15
一、营收增长遭遇堵点：“以量补价”策略逐渐失效	15
二、从营收到利润——降成本成为关键	20
三、非息结构调整：收益阶段性支撑，波动性与可持续性需关注	22
第三部分：中小银行 2026 年发展展望	28
一、宏观环境：政策护航与息差企稳预期增强	28
二、行业改革：机构减量与体系重塑同步推进	29
三、经营策略：多维发力构建可持续盈利模式	30
四、风险管理：筑牢底线与前瞻防控并重	32
五、数字化转型：技术赋能与场景融合深化	33
六、差异化定位：深耕主业与特色化发展	34
七、公司治理：强化内控与完善激励机制	35

摘 要

2025 年，金融需求主引擎由“私人部门”转向“政府部门”，信用扩张更偏“政策驱动”。居民部门延续去杠杆、政府部门加杠杆提速，叠加社融结构财政主导，银行业的增长逻辑由“拼信贷”转向“拼结构”。与此同时，不同类型银行呈现结构性分化，国有大行资产端扩张更快、负债端存款增速偏慢，中小银行则陷入存款增速相对较高，但资产端“可选项”减少、优质资产获取难度较高的矛盾。

政策层面，减量提质与风险防控并重，供给侧出清明显提速。退出整合主要集中在村镇银行和农信体系；同时，理财业务监管趋严、牌照与边界收紧，使中小银行自营理财空间持续压缩，表外展业受限，非息更可能转向代销、托管、结算等轻资本模式。

在以上宏观与政策背景下，中小银行 2025 年的经营主线更集中，表现为利息端“以量补价”边际失效，利润表的发力点从扩表转向两条线，一是控成本稳利润，二是做非息补结构。其中，金融投资对利润形成阶段性支撑，但在低利率、低波动环境下，收益的波动性和可持续性更需要通过账户结构优化与能力建设来对冲。展望 2026 年，中小银行仍处于“减量提质、改革深化、动能转换”的关键阶段，息差“降幅收窄、逐步企稳”的预期增强，但分化仍将延续，经营质量与风控能力将成为决定性因素。

第一部分：宏观经济与政策导向

一、经济结构性特征：政府部门加杠杆，私人部门去杠杆

2025 年金融需求的主导力量由“私人部门”转向“政府部门”，社融结构由财政主导趋势延续，银行信用扩张更多依赖政策驱动而非内生需求。

从宏观杠杆率看，政府部门加杠杆速度加快，企业部门降速，居民部门去杠杆趋势延续。2025 年三季度，居民部门杠杆率进一步降至 60.4%，居民部门持续去杠杆，主要受房地产销售转跌、提前还贷增加导致房贷规模收缩等的影响；非金融企业部门杠杆率仅较上季度微升 0.4 个百分点至 174.0%；而政府部门杠杆率加速提升至 67.5%。意味着信用需求主引擎发生变化，居民、企业融资意愿偏弱，政府融资成为主要增量来源。

图表 1：宏观杠杆率（%）

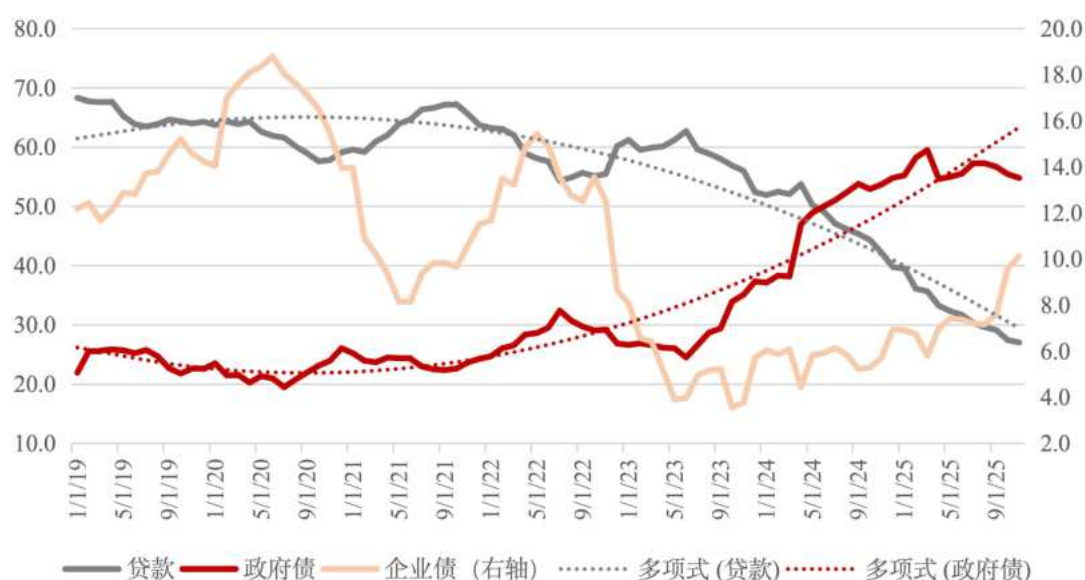


数据来源：wind，国家资产负债表研究中心。

新增社融的结构性变化进一步验证政府融资主导。新增社融中，新增贷款占比呈趋势性下滑态势，且在 2024 年 7 月出现了自 2005 年

7月以来的首次负值，此后虽然回正，但趋势仍向下；同时，银行信贷也逐步让位于政府债发行，这意味着银行依靠信贷自发扩张带动规模增长难度上升，扩表更依赖于政策性项目和政府融资。

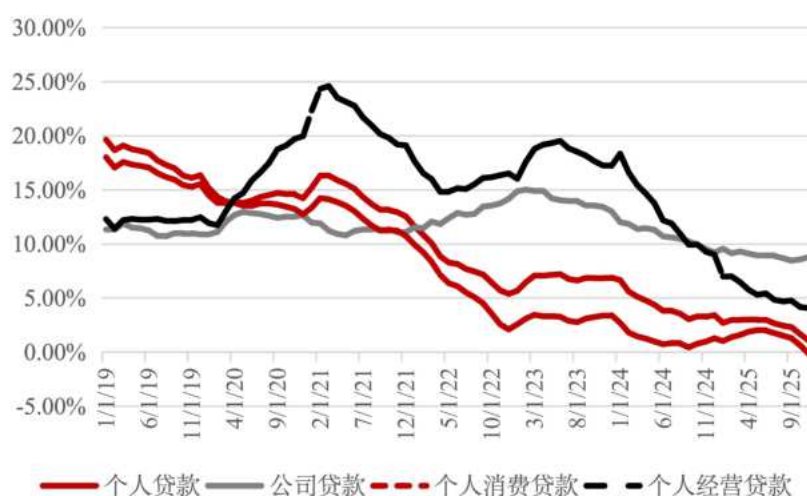
图表 2：每月新增社融中各项占比（%，12个月移动平均）



数据来源：wind，中国人民银行。

金融机构贷款情况同样说明私人部门融资需求偏弱。截至 2025 年 11 月末,个人贷款增速降至 1.08%,其中个人消费贷增速为-0.15%,个人经营贷增速也明显回落,同样印证私人部门去杠杆。对中小行而言,由于零售、本地小微占比较高,私人部门需求走弱带来的“量的约束”更强,由此导致更容易被迫参与低价竞争。

图表 3：金融机构各类人民币贷款增速



数据来源：wind，中国人民银行。

金融需求由“政府主导”并不只体现在社融与贷款结构上，也反映在不同类型银行资产负债扩张的分化上。2025 年，国有大行承担了更多政策导向的信贷投放与政府债配置任务，资产端扩张相对更快；但负债端在手工补息清理、非银存款监管趋严以及存款利率上限约束等影响下，存款增速相对偏慢，资产与负债增速出现错位。2025 年 11 月末，四大行贷款同比增长 8.7%，贷款与债券合计增长 12.2%，而存款增速仅为 7.2%，资产扩张快于负债的不匹配，使其对同业负债的依赖度提升，负债成本的波动也更容易放大。

图表 4：四大国有行资产负债同比增速



数据来源：wind，中国人民银行。

与人行相反，中小银行表现为“负债端不弱、资产端偏紧”。在实体经济信贷需求偏弱、优质资产稀缺且竞争加剧环境下，中小银行贷款增速趋缓；同时，在低利率背景下，债券配置在负债成本约束下的收益空间收窄，投资扩张更趋谨慎。负债端方面，区域性中小行深耕本地客户、黏性相对较强，叠加大行存款利率受上限约束后，中小银行对利率敏感客户的吸引力上升，存款增长相对更快。2025 年 11 月末，中小银行存款同比增长 8.9%，贷款增长 5.5%，贷款与债券合计增长 8.3%。这意味着中小银行在资产端的“可选项”更少、获取优质资产难度更大，资产端“量的约束”更明显，也更容易在利息端承压时被迫寻找非息补位并前置成本管控。

图表 5：中小行资产负债同比增速



数据来源：wind，中国人民银行。

以上结构变化决定了 2025 年银行业经营的底层逻辑转变，信贷增长从“市场驱动”更多转向“政策驱动”，并带来银行体系内部的结构分化。对中小行而言，资产端可选择空间进一步收窄，息差、规模与风险的约束同步强化。

二、政策导向：减量提质、强化风险防控

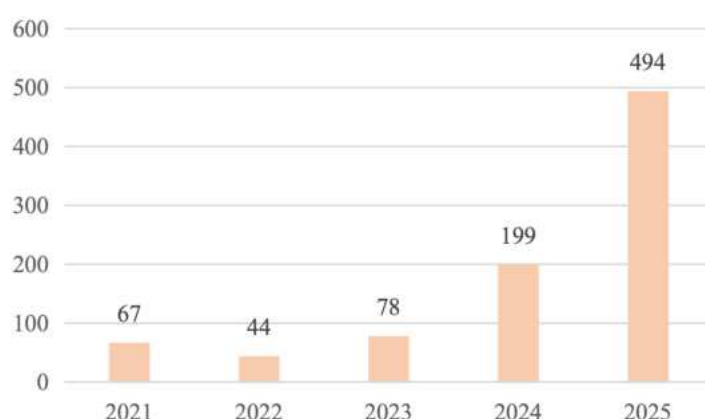
(一) 行业供给侧改革加速

需求偏弱下供给相对过剩，内卷式竞争倒逼“减量提质”。在私人部门融资需求偏弱、信贷扩张更多依赖政策和政府融资大背景下，银行体系阶段性呈现金融供给偏多、同质化竞争加剧特征。对中小行而言，区域客户和资产来源更集中、抗波动能力更弱，在净息差持续下行、优质资产稀缺下，更容易陷入“内卷式”竞争。监管层推动“减量提质”，核心是通过供给侧出清和结构优化，降低潜在风险，同时在一定程度上避免需求偏弱下的无序竞争。

减量：退出与整合明显提速，村镇银行和农信机构是主战场。从

2025 年中央经济工作会议再次明确“减量提质”是中小改革化险的核心方向，2025 年全年有 494 家中小银行业机构因合并或解散而注销，远超前四年总和。其中，村镇银行是退出主力，共 310 家，占总数的 62%；农商行 160 家，占 32%；还有农村资金互助社 17 家，农村合作银行 4 家，农村信用社 2 家和城商行 1 家。

图表 6：中小银行因合并/解散注销家数（家）



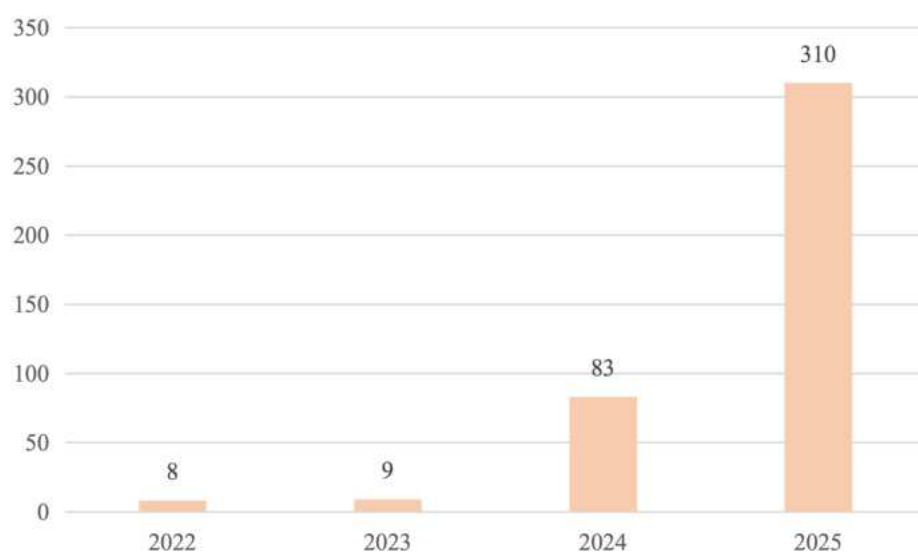
数据来源：国家金融监督管理总局官网，课题组整理。

其一，农信改革是此轮中小金融机构改革化险的“重头戏”。2025 年共有 7 个地区省联社改革落地，包括河南、江苏、江西、内蒙古、吉林、贵州、新疆。改革坚持“一省一策”，目前最主流模式的分为两种，一是省级农商联合银行模式，二是省级统一法人银行模式。其中，联合银行模式按出资与股权结构又可分为“下参上”和“上参下”两类安排。截至目前，浙江、山西、四川、广西、江苏、江西、贵州等采取联合银行模式；辽宁、海南、河南、内蒙古、吉林等采取统一法人模式。

其二，村镇银行也是本轮“减量”的重点对象。金监总局数据显示，2022、2023、2024 年因合并或解散而注销退出的村镇银行数量分别

为 8 家、9 家、83 家，2025 年为 310 家，是前三年注销总数的三倍。村镇银行的清退整合模式主要包括本行下属村行的“村改支”或“村改分”、吸收其他银行下属村行的“村改支”或“村改分”、直接关停合并及村镇银行之间的横向合并做大等。此外，国有行也首次参与其中，如工商银行收购重庆璧山工银村镇银行并改制为支行。

图表 7：村镇银行因合并或解散而注销家数（家）



数据来源：国家金融监督管理总局官网，课题组整理。

其三，还有部分经营状况不佳或存在困难的中小银行被吸收合并或退出市场。例如，锦州银行由工商银行收购承接，体现出通过市场化方式处置高风险机构、降低风险外溢的政策取向。

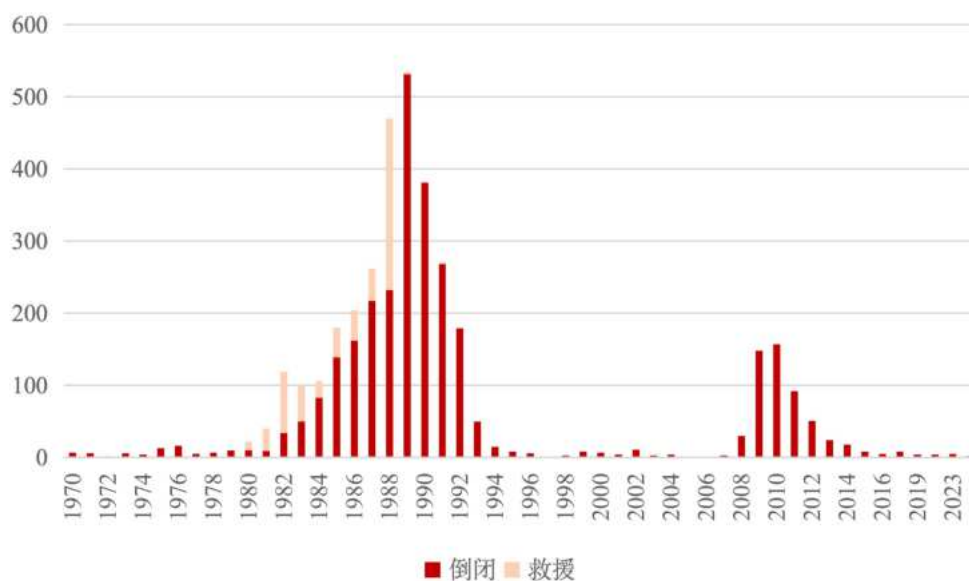
提质：治理内卷、夯实资本缓冲同步推进。一是治理金融“内卷式”竞争，监管部门明确强调深入整治金融领域的“内卷式”竞争，机构要坚守定位、回归本源，缓解非理性价格战，引导中小银行将资源更多投向自身具有优势的“支农支小”等特定领域；二是地方国资逐渐成为中小银行资本补充的重要力量。以城商行为例，2024 年以来，已有超过 30 家机构进行了增资扩股，其中，各类国资主体（尤其是

属地国资) 已成为最为主要的人资方。国资入股不仅可以充实中小银行的资本, 提升其市场认可度, 另外, 国有资本也会通过人事任命、董事会等渠道加强对银行的控制力, 有利于完善公司治理, 规范关联交易、利益输送等潜在的重大风险。当然, 从长期来看, 仍需平衡国资控制权与银行经营独立性, 避免地方政府过度干预经营决策。

国际经验: 需求走弱、风险暴露期, 行业整合是常态。从美国、日本等国际经验看, 经济进入低增长、需求偏弱阶段, 银行业往往会同时面临息差下行、同业竞争加剧、资产质量波动等压力。监管通常会推动或默许行业整合, 通过机构出清提升行业集中度、防止风险集中暴露, 减少无序竞争, 改善经营效率。本质上是把竞争从拼规模、价格部分转向拼治理、效率和资本约束。

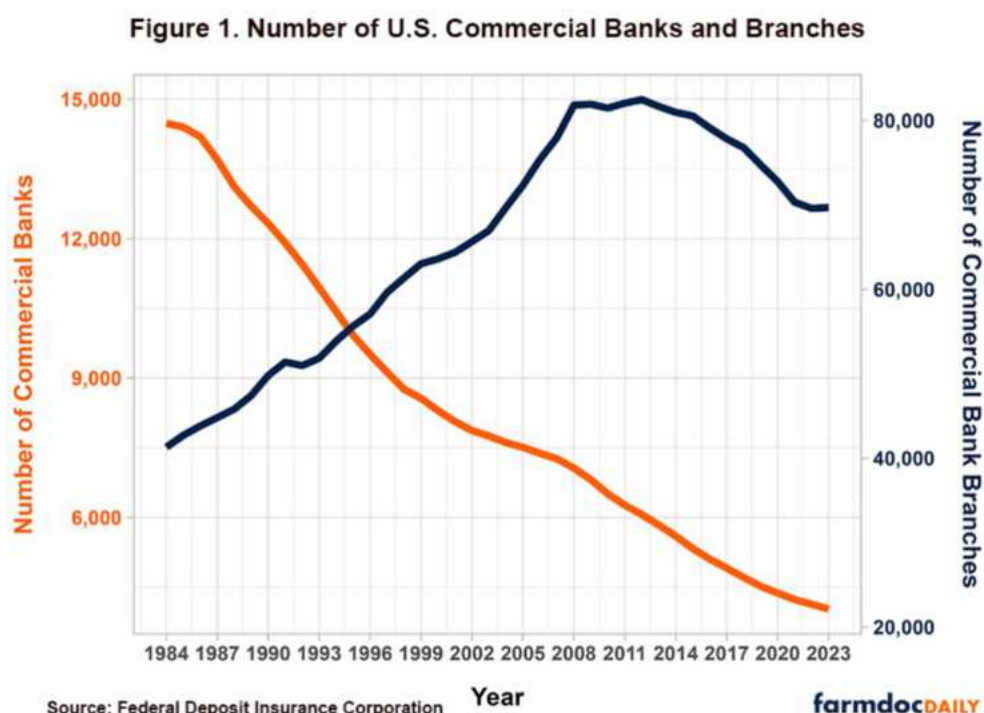
1980 至 1994 年美国储贷危机期间, 共 2935 家银行倒闭或被救援, 银行业在高利率与地产相关风险冲击下集中出清; 2008 年金融危机后倒闭数量再次抬升, 2008、2009、2010 年分别有 30、148、157 家银行倒闭或被救援。长期维度看, 根据美国 FDIC 数据, FDIC 承保的商业银行数量从 1984 年的 14483 家降至 2023 年的 4027 家, 减少数量超七成, 行业集中度大幅提升。

图表 8: 美国银行倒闭和救援数量 (家)



数据来源：wind，美国联邦存款保险公司。

图表 9：美国商业银行及分支机构数量

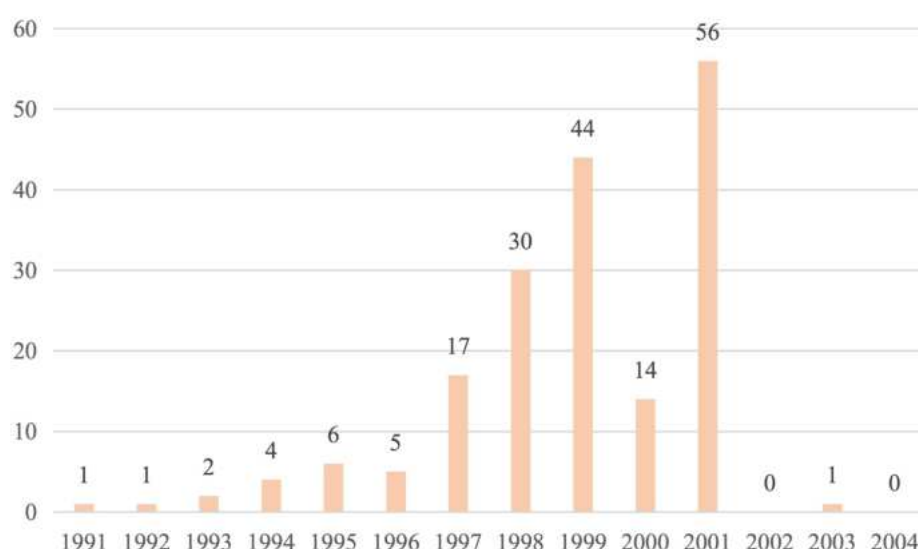


数据来源：《An Explanation of the Changes in the Number of Commercial Banks and Branches Across the US》，Federal Deposit Insurance Corporation。

日本情况与我国更为相似。90 年代地产泡沫破灭后，日本进入长期低利率、低增长阶段，银行业在息差收窄、信贷需求走弱与不良

压力上升的多重挤压下，被迫走向整合。监管处置大体经历“两步走”，前期以政府注资、不良处置为主，后期转向市场化并购重组，减少机构数量和同业过度竞争，提升行业集中度与经营效率。整合过程中，都市银行从 11 家合并为 5 大金融集团，地方中小银行数量由 1990 年的 132 家降至 2023 年的 99 家，前五大银行资产份额由 1996 年的 38.8% 提升至 2017 年的 64.4%。同时，风险出清在 90 年代末至 21 世纪初集中体现，1991—2001 年间银行机构破产合计 180 家，其中 1998 至 2001 年为破产高峰期。

图表 10：日本存款性金融机构破产数量（家）



数据来源：刘瑞，《日本金融机构破产处理问题研究》。

（二）理财业务监管收紧：中小行表外空间收缩

2025 年是中小行理财业务转型的关键一年。2024 年起，部分中小行已经收到提示，在 2026 年末前未设理财子公司的中小城农商行全面清退存量理财业务。在此政策约束下，中小银行表外展业空间进一步收窄。

全市场理财规模仍在扩张，但银行自管理财规模明显回落。2025

年三季度末，未设立理财子公司的银行理财产品存续规模降至 2.85 万亿元，在银行理财市场中占比仅 8.9%；从机构数量看，仍有存续理财产品的银行机构仅为 181 家，环比减少 13 家。其中，城商行、农村金融机构 2024 年末理财存续规模仅为 1.95 万亿、0.93 万亿元。总体看，牌照和监管边界收紧使中小银行自营理财空间持续压缩，未来非息收入更可能转向代销、托管、结算等轻资本业务。

图表 11：银行理财产品存续规模（万亿元）



数据来源：wind，中国理财网。

第二部分：中小银行 2025 年经营特征

一、营收增长遭遇堵点：“以量补价”策略逐渐失效

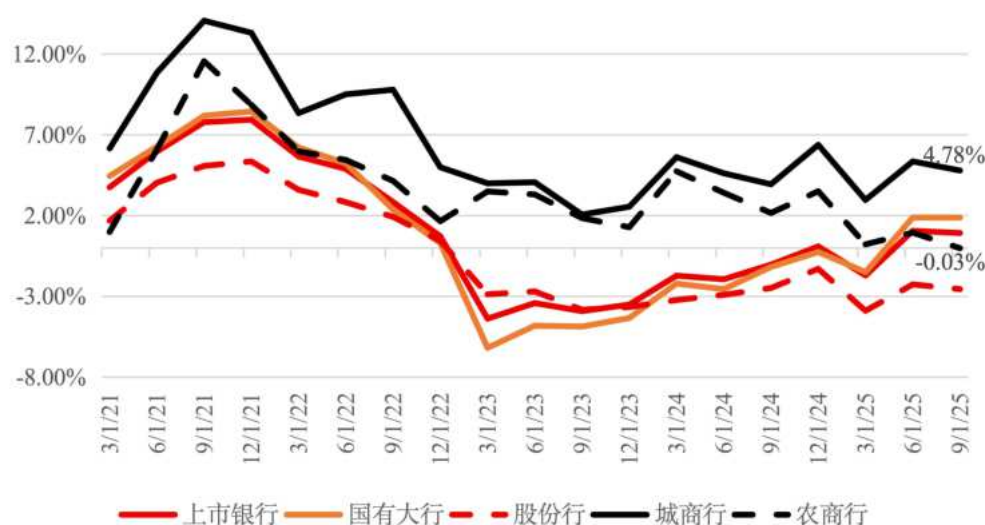
(一) 现象：“以量补价”边际失效，规模扩张难以带动营收增长

营收低增长。2025 年三季度末，上市农商行营收同比增速为 -0.03%，显著低于城商行 4.78%、国有行 1.87%和上市银行平均 0.91%，营收增长触底。

从收入结构看，利息收入仍是主要来源。上市银行平均利息收入均占总营收的七成以上，其中农商行平均利息收入占比为 71%，但其利息净收入同比增速从 2024 年一季度转负后持续走弱。

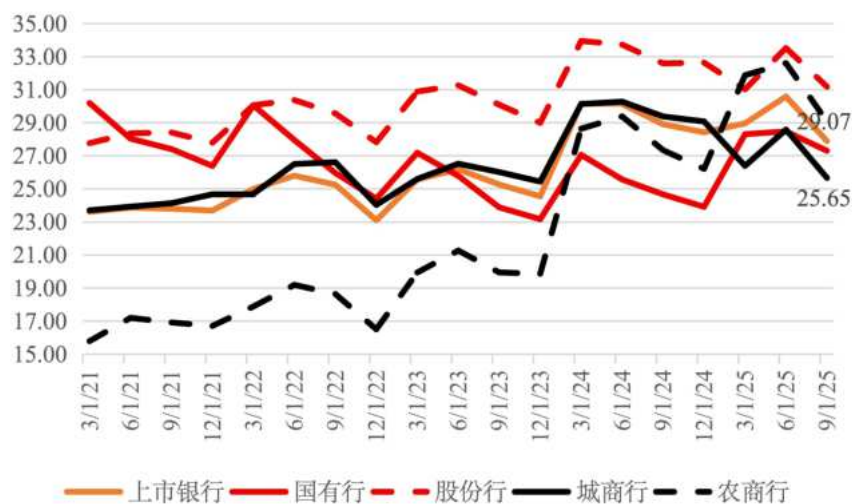
与之形成对照，同期生息资产规模仍保持较快增长，上市农商行 2025Q3 同比增长 7.2%。在资产规模较快扩张背景下，利息净收入走弱并拖累总营收，说明“以量补价”边际失效，价格因素对营收的影响更强。在此形势下，中小银行普遍开始淡化规模增长诉求，转向营收质量提升和结构优化。

图表 12：上市银行营收同比增速（%）



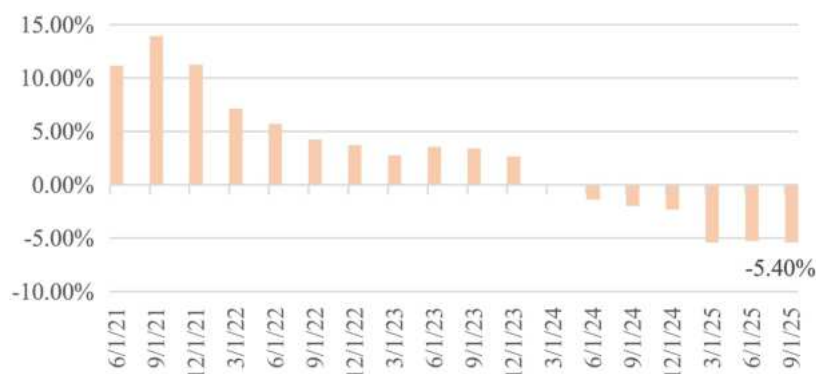
数据来源：上市银行年报，课题组计算。

图表 13：上市银行非息收入占比（%）



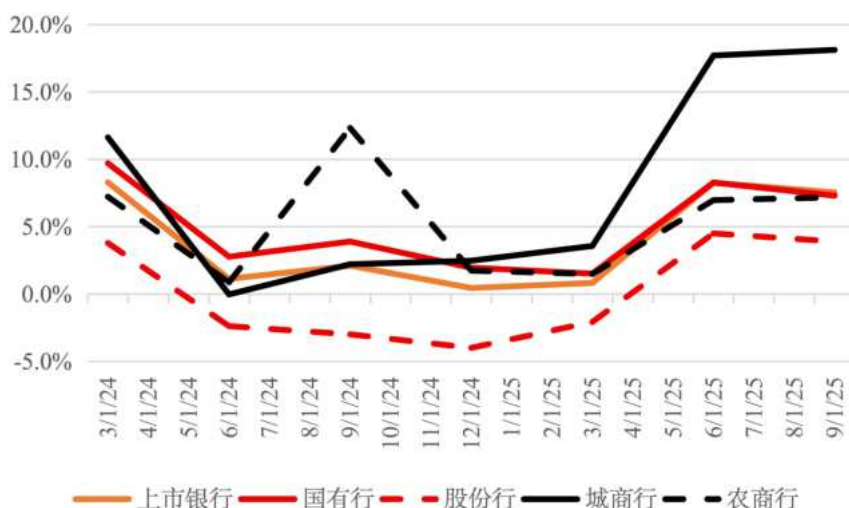
数据来源：上市银行年报，课题组计算。

图表 14：上市农商行净利息收入同比增速（%）



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

图表 15：上市银行生息资产规模同比增速



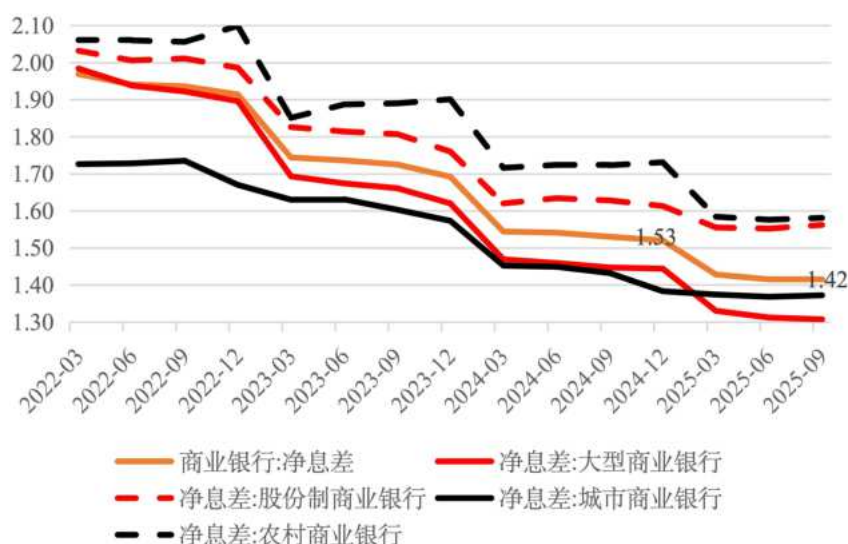
数据来源：上市银行年报，课题组计算。

(二) 原因：息差下行需更高的资产增速对冲，及存量竞争下规模难增

“以量补价”门槛抬升。行业净息差从 2024Q3 的 1.53% 降至 2025Q3 的 1.42%，下降 11bps，降幅约 7.2%。若其他条件不变，平均生息资产规模需达 7.8% 的增速才能大体对冲息差下行影响，否则将导致利息收入和营收的负增长。

中小银行门槛更高。在中小银行中，农商行净息差从 2024Q3 的 1.72% 降至 2025Q3 的 1.58%，需对应生息资产 8.8% 的增速才能对冲息差下行影响；城商行情况稍好，平均净息差同比降幅 4.9%，仅需生息资产达到 5.1% 的增速即可抵消价格下行影响。

图表 16：银行业净息差 (%)



数据来源：wind，国家金融监督管理总局。

进一步看，中小行扩表同时受到“价格下行更快、优质资产更少”的双重挤压。

其一，价的降幅快于量的增幅。以农商行为例，对冲门槛约为8.8%，而2025Q3上市农商行生息资产同比增速仅为7.2%，未达到对冲门槛了；未上市的区域性中小银行受资源禀赋限制，增速可能更低。

其二，量的增长空间收窄。宏观经济弱复苏、私人部门融资需求偏弱背景下，优质信贷资产稀缺，地方性中小银行获客难度更大。

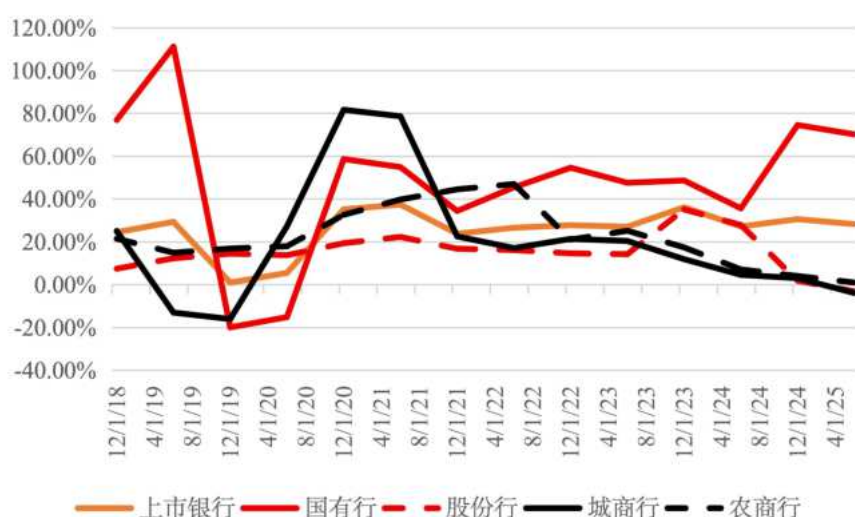
零售端受地产周期拖累，需求偏弱且增量主要由大行贡献。房地产深度调整下，居民加杠杆意愿下降，个人与小微贷款需求不足且质量承压。与此同时，一方面，近年来个人经营与个人住房贷款增速呈负相关性，住房贷款走弱时期部分以经营贷形式承接；另一方面，由于政策等原因，近年来经营贷的增量主要由国有行贡献，其他类型银行尤其城农商行等增速明显走弱，因此零售端对中小行的规模支撑有限，“量”的约束突出。

图表 17：金融机构个人经营性贷款与个人住房贷款余额增速（%）



数据来源：wind，中国人民银行。

图表 18：上市银行个人经营性贷款增速 (%)



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

对公虽成为规模支持，但“强者更强”。国有大行、股份行凭借低成本资金与综合金融优势加大下沉，中小行在客户基础与综合服务能力上相对受限，对公扩张难度不断提高。

(三) 应对措施：从扩表转向“控成本+提升非息”

在利息端难以提供稳定增量的情况下，中小银行经营重心由“扩

表”转向两条主线，一是通过控制成本稳利润，二是提升非息以优化结构。

从行业趋势看，2024 年以来上市银行非息收入占比普遍回升，农商行提升更明显。2025Q3 上市农商行平均非息占比 29.1%，较去年末提升近 3 个百分点，高于行业平均约 1.2 个百分点（见图表 11）。但非息占比提升更多是结构变化，投资收益等的波动性与可持续性仍需关注。

二、从营收到利润——降成本成为关键

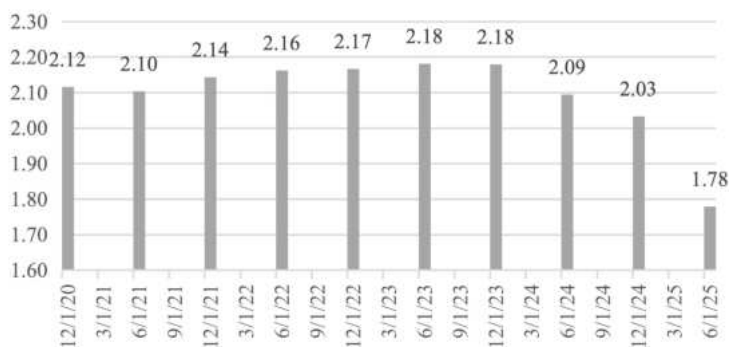
控成本主要体现在压降负债成本和严控运营成本。

（一）压降负债成本：存款付息率快速下行

存款付息率从 2024 年年中起进入下行通道，呈先缓后快走势。

行业均值从 2023 年末的 2.18% 降至 2024 年末的 2.03%，降 15BP；2025 上半年进一步快速降至 1.78%，半年内降了 25BP，为近年来半年度最大降幅。分类型看，2025H 城商行付息率平均下降 25.7BP，农商行下降 24.4BP，显示中小银行在负债端控成本力度更强。

图表 19：上市银行平均存款付息率



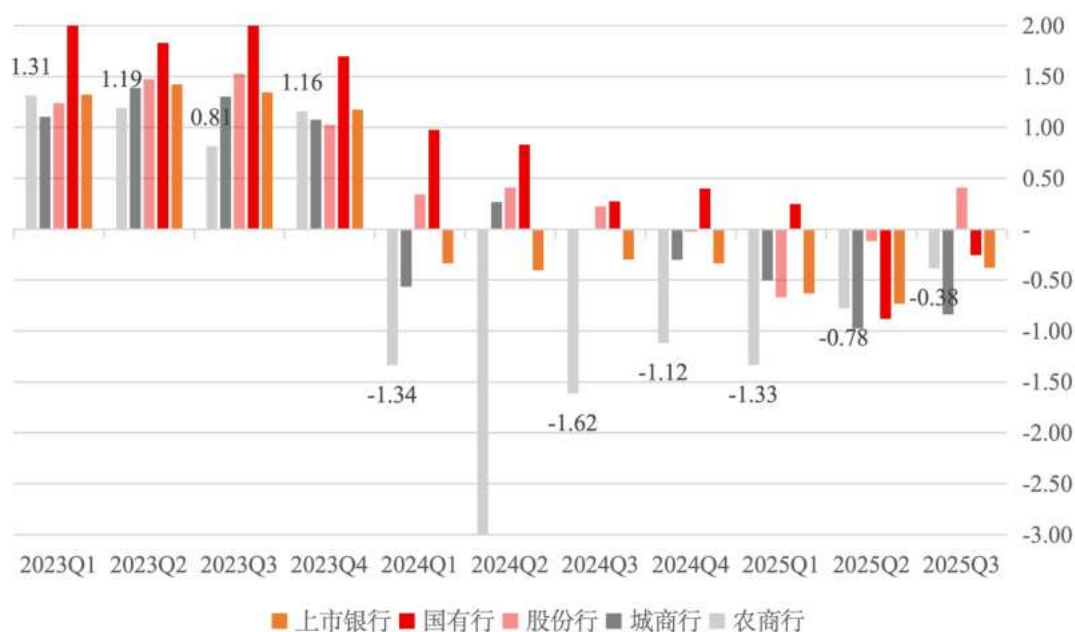
数据来源：上市银行年报，课题组计算。

存款付息率快速下行主要由两类因素共同推动：一是价格因素，即执行利率与挂牌利率下调、自律机制约束强化、手工补息收敛等推动各类存款利率整体下移，尤其是定期存款；二是结构因素，即定期存款期限结构由长向短调整、部分中长期定存到期后重定价，进一步拉低综合付息成本。分项数据也体现出这一特征，企业与个人存款付息率普遍下行，其中定期存款降幅更大，企业定期的下调对企业存款付息率改善贡献更为显著。

（二）严控运营成本：成本收入比连续两年下行

在营收承压背景下，成本收入比同比转负反映了中小行主动控费、优化渠道与流程以稳定利润。中小行（城农商行）降本启动更早且更持续，农商行自 2024Q1 起同比持续为负（2024Q2 低至-3.02%），2025Q3 仍为-0.38%；城商行也从 2024Q1 转负，2025 年下行幅度进一步扩大，显示经营由被动承压转向主动控费。

图表 20：各类型上市银行成本收入比同比变动幅度（%）



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

三、非息结构调整：收益阶段性支撑，波动性与可持续性需关注

(一) 金融投资重要性上升：利息端承压下的“补位”

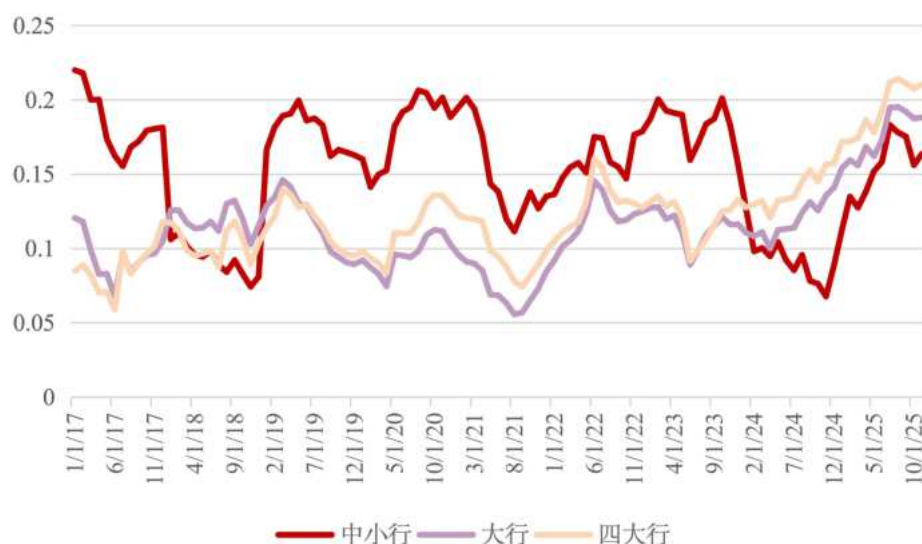
在信贷内生需求偏弱、优质资产稀缺背景下，中小银行利息收入难以单纯靠扩表实现增收，金融投资对的“补位”作用明显提升。行业数据显示，中小银行债券投资占总资产比重持续抬升，2025 年 11 月已达 23.5%；2024 年下半年由于监管等因素中小行债券投资资产增速走低，但在信贷投放和营收压力下，2025 年以来中小行投资资产增速再度回升。

图表 21：债券投资占总资产比重



数据来源：wind，中国人民银行。

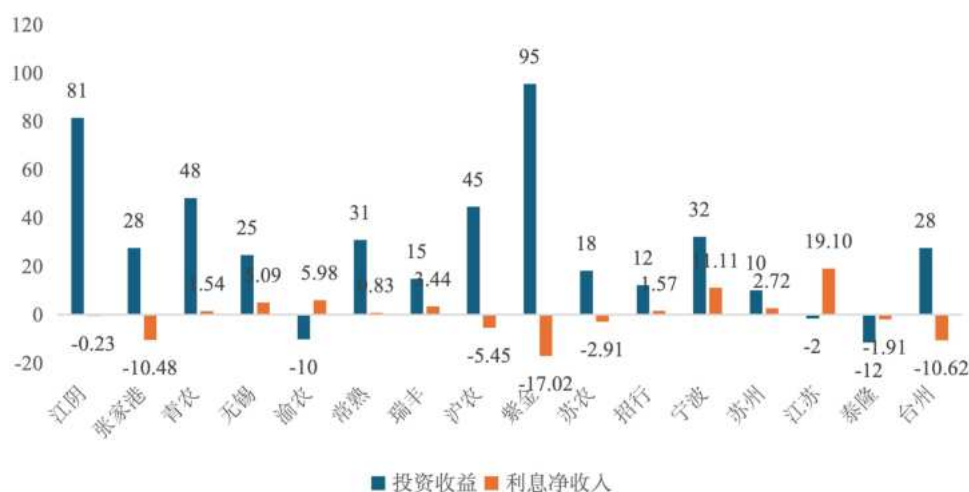
图表 22：债券投资同比增速



数据来源：wind，中国人民银行。

从部分上市银行（主要为中小行）情况来看，2025H 利息净收入与投资收益增速明显“劈叉”。特别是农商行，投资收益增速均值 37.6%，而利息净收入增速均值为-1.9%，反映出在利息端承压阶段，投资收益对利润的阶段支撑作用。

图表 23：2025H 部分上市中小行投资收益增速和利息净收入增速（%）



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

图表 24：2025H 部分上市中小行营收增速和利息净收入增速（%）



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

(二) 收益的结构性变化：已实现收益占比上升，阶段性特征更明显

中小行投资收益对营收贡献度上升，农商行更明显。进一步看营收结构，部分银行投资收益中已实现收益占比抬升，主要体现为对存量债券资产进行组合再平衡、阶段性锁定收益。以样本上市中小行为例，农商行 AC 账户已实现投资收益占债券投资总已实现收益的比重达到 43.1%，较上年同期明显提高，而城商行该比例整体较低，约为 6.1%。在当前低利率环境下，新配置资产票息中枢较低、资本利得空间更受限，已实现收益占比抬升有助于阶段性平滑利润，但对后续业绩的支撑力度可能呈现阶段性波动。

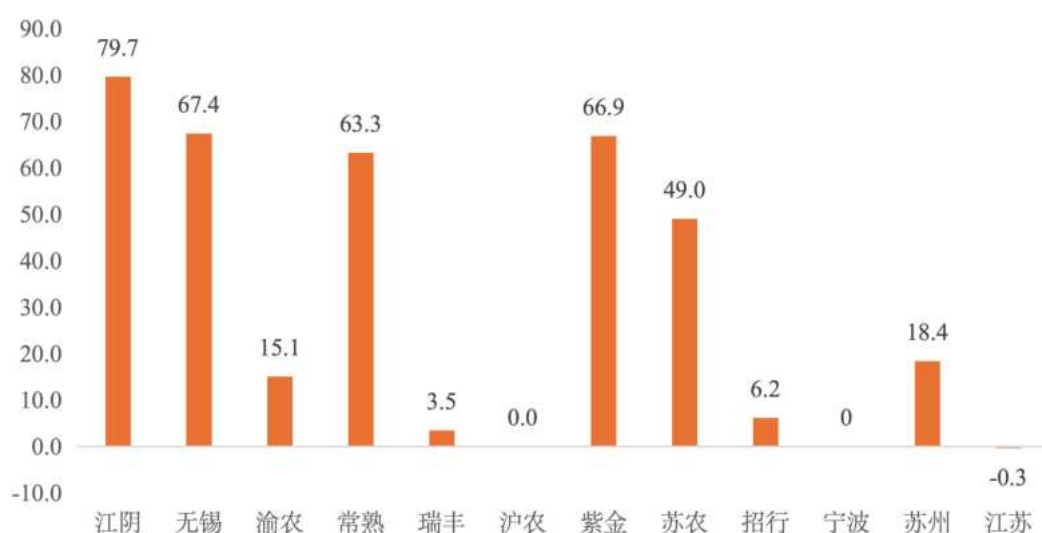
图表 25：2025H 部分上市中小行投资收益对总营收的贡献度 (%)



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

*注：家港行和青农商行由于数据口径的问题不可比

图表 26：2025H 部分上市中小行 AC 实现投资收益占债券投资总实现投资收益比重 (%)



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

(三) 金融投资增收难度上升：票息下行与交易机会减少并存

尽管投资业务重要性上升，但增收难度也在加大。一方面，低利率背景下票息减少。样本中的上市农商行 2025H 债券利息收益率均值为 1.08%，较上年同期下降 0.15 个百分点，票息对收益贡献趋弱。另一方面，在低利率低波动阶段，依靠交易获取超额收益的难度增加，投资收益对市场环境的敏感度上升。

图表 27：2025H 部分上市中小行债券利息收益率（非年化）（%）



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

往后看，即便物价、需求出现边际修复，政策取向大概率仍偏托底，利率中枢短期难以明显抬升，投资收益更可能继续呈现“低票息”的特征，对久期管理、波段策略和风险约束提出了更高要求。

（四）应对方向：向内优化与向外拓展并进

在低利率延续、信贷修复节奏偏慢背景下，中小行的投资端更需要通过结构优化和能力提升来提高收益的稳定性。

一是向内优化。上市中小行上半年呈现“AC 下降、OCI 上升”的结构变化。样本上市农商行的 OCI 资产平均增长 11.2%，AC 资产下降 6%。在低利率环境下，OCI 相对更有利于开展组合管理与波段操作，提高收益的管理弹性。与此同时，部分机构也在探索将部分资产从 TPL 向 OCI 调整，以降低对短期交易波动的依赖。但这不仅是账户调整，更是策略与能力升级，从“交易驱动”转向久期与波段管理、收益风险约束与交易纪律，也对投研、交易、风控、中后台核算与系统协同提出了更高要求。

图表 28：2025H 部分上市中小行 AC 户和 OCI 账户资产增幅（%）



数据来源：上市银行年报，课题组计算。

二是向外拓展。部分中小银行开始在合规与风险可控前提下，探索更其他收益来源，目前主流方式如下：其一适当增加权益类资产配置；其二参与信用债挖利差；其三增加外币资产投资规模。当前美国国债利率尚处高位，且美国已进入降息周期，利率（特别是短端利率）下行的确定性较强，且美债波动区间大，交易机会较多，适当增配外币类资产同样可以增厚收益。中国台湾银行经验也显示，低利率低波时代，银行通过企业债与海外债扩张增厚收益。总体而言，“向外拓展”的重点在于适度分散收益来源、降低单一市场环境变化对营收和利润的冲击，而非单纯追求短期高收益。

第三部分：中小银行 2026 年发展展望

展望 2026 年，中小银行将进入“减量提质、改革深化、动能转换”的关键发展阶段。在宏观政策支持、行业改革加速、监管框架优化的多重背景下，中小银行既面临息差收窄、竞争加剧的持续挑战，也将迎来差异化定位明确、经营质效提升、风险底线夯实战略机遇期。

一、宏观环境：政策护航与息差企稳预期增强

2026 年宏观经济政策将延续“适度宽松的货币政策+更加积极的财政政策”组合，为中小银行经营环境改善提供基础支撑。货币政策保持流动性合理充裕，通过降准降息、结构性工具等方式引导金融机构加大对实体经济支持力度，同时注重优化信贷结构，推动资金更多流向先进制造、绿色低碳、普惠小微、科技创新等重点领域。财政政策方面，地方政府专项债发行提速、政策性金融工具扩容，将为中小银行拓展政策性融资配套业务、基建项目贷款创造增量空间。

从息差走势看，2026 年净息差有望迎来“降幅收窄、逐步企稳”的转折。一方面，存款利率市场化调节机制持续发挥作用，商业银行主动下调存款挂牌利率、优化存款结构的成效将在 2026 年充分显现，负债端成本压力有望明显缓解。另一方面，随着实体经济融资需求回暖、信贷投放结构优化，以及监管引导下的非理性竞争减少，资产端定价能力将边际改善。对中小银行而言，尽管息差绝对水平仍处低位，但降幅放缓将为盈利企稳创造条件，叠加非息收入优化、成本管控加强，净利润增速有望由负转正。

风险方面，房地产在保障房建设、“白名单”项目融资等政策持续

推进，将减轻中小银行房地产相关资产质量压力；地方政府债务化解进入深水区，但在中央统筹、省级兜底机制下，存量风险有序出清，增量风险严格管控，区域性金融风险将保持可控。

二、行业改革：机构减量与体系重塑同步推进

2026 年将成为中小银行“减量提质”改革的深化年，行业整合、结构优化进入密集落地期。从国际经验看，需求偏弱与风险暴露期，监管推动行业整合、提升集中度、减少无序竞争，是常见的应对路径。

农信改革加速推进，省级整合成为主流模式。2026 年农村信用社改革将在更多区域复制推广，“一省一策”改革路径将持续深化。改革的核心特征在于，通过新设合并、吸收合并等方式，一次性整合县域法人机构，彻底改变农信机构“小、散、弱”格局，实现规模效应与风险分散的双重目标。2026 年预计将有更多省（区）完成省联社改制或大规模机构整合，中小机构数量将进一步减少。

村镇银行重组退出全面铺开，多元化处置模式成熟。这一轮改革将进一步压缩行业机构数量，优化区域金融供给结构，减少同质化竞争与内卷压力。2025 年已有 310 家村镇银行退出市场，占历史退出总量的 74%，创下历史纪录。展望 2026 年，“多元化退出+分类处置”模式将全面铺开。对于大型银行，“村改支”仍将是主流模式，通过将村镇银行改制为分支机构，实现资源整合与风险化解；区域性优质农商行、城商行主导的区域内并购整合，是异地村镇银行（主发起行和村镇银行不在一个省（区））整合的重要方式，通过批量吸收合并扩大市场版图；对于资不抵债、经营困难的村镇银行，市场化破产退出

机制将更加顺畅。

国资入股成为中小银行资本补充主渠道，公司治理持续优化。地方国有资本、产业资本将通过增资扩股、股权转让等方式进入中小银行，既补充资本实力，也改善公司治理、优化股权结构。以城商行为例，2024 年以来，已有超过 30 家城商行进行了增资扩股，其中各类国资主体（尤其是属地国资）已成为最为主要的入资方。国资入股不仅可以充实中小银行资本，提升其市场认可度，还能通过人事任命、董事会等渠道加强对银行的控制力，有利于完善公司治理，规范关联交易、利益输送等潜在风险。部分区域探索设立地方金融稳定基金，为高风险机构提供流动性支持和资本救助，防范区域性系统性风险。

三、经营策略：多维发力构建可持续盈利模式

面对息差收窄、竞争加剧的经营环境，2026 年中小银行将从负债端优化、资产端调整、非息收入拓展、成本管控等多维度发力，构建更可持续的盈利模式。

负债端：成本管控与结构优化并举。2026 年中小银行将继续下调存款挂牌利率，尤其是高成本定期存款利率，引导存款向活期、低成本存款迁移。从 2024 年年中起，存款付息率进入下行通道，展望 2026 年，这一趋势将延续。同业负债方面，在流动性充裕、货币市场利率低位运行背景下，中小银行将适度增加同业融资占比，优化负债成本结构。此外，通过数字化获客、场景金融建设，提升零售存款占比、降低对高成本对公存款依赖，将成为负债端优化的长期方向。

资产端：结构调整与风险收益平衡。信贷投放方面，中小银行将

坚守“支农支小”定位，将信贷资源更多投向“三农”、小微企业、民营经济等重点领域，既响应政策导向，也发挥差异化优势。围绕金融“五篇大文章”，中小银行将重点布局科技金融领域，聚焦“专精特新”企业、科技型中小企业，探索“股贷债保”联动模式；绿色金融领域，支持区域绿色低碳产业发展、新能源项目建设；普惠金融领域，深化“整村授信”、供应链金融，提升首贷户、信用贷占比；养老金融领域，开发养老理财、适老化服务产品；数字金融领域，推动线上线下融合发展。

投资业务方面，2026 年中小银行将继续强化投资能力建设。行业数据显示，中小银行债券投资占总资产比重持续抬升，2025 年 11 月已达 23.5%。在信贷内生需求偏弱、优质资产稀缺背景下，投资业务的“补位”作用明显提升。但需注意的是，在低利率背景下，票息对收益贡献趋弱，同时在低利率低波动阶段，依靠交易获取超额收益的难度增加。因此，中小银行需加强投研能力、完善风险管理体系，平衡收益与风险。

非息收入：轻资本业务与财富管理突破。2026 年中小银行将加大轻资本业务拓展力度，重点发力财富管理、代理业务、咨询顾问等领域。财富管理方面，中小银行应通过引入理财子公司产品、基金保险代销、贵金属交易等，丰富产品货架，提升中间业务收入。对于客群规模较大的中小银行，可考虑与理财公司合作开发定制化产品，差异化服务客户需求。支付结算、现金管理、供应链金融服务等传统中间业务将持续深耕，提升客户黏性与综合回报。

成本管控：降本增效与数字化协同。在营收承压背景下，中小银行成本收入比同比转负反映了主动控费、优化渠道与流程以稳定利润的战略选择。2026 年中小银行将继续推进网点优化、人员精简、费用压降。物理网点方面，通过关闭低效网点、改造智能网点，降低运营成本；人力资源方面，优化人员结构、提升人均产能；科技投入方面，在数字化转型加速的同时，注重投入产出效率，避免盲目铺摊子。

四、风险管理：筑牢底线与前瞻防控并重

资产质量管理将是 2026 年中小银行风险防控的核心命题。整体来看，在宏观经济回升、一揽子风险处置政策落地的背景下，银行业资产质量将保持稳健，不良率稳中有降，但结构性风险仍需高度关注。房地产领域，尽管整体风险趋于收敛，但区域分化明显，部分三四线城市房企、区域性房地产项目仍存在违约风险；地方政府债务领域，平台贷款风险化解进入关键期，部分弱资质平台偿债压力仍较大；零售信贷领域，消费贷、信用卡、小微贷款等板块在经济复苏不及预期情况下或出现资产质量波动。

中小银行需强化前瞻性风险管理能力。一是完善风险识别与预警机制，通过大数据、人工智能等技术手段，提升贷前审查、贷中监控、贷后管理能力；二是优化拨备计提与核销政策，保持充足拨备覆盖率，增强风险抵御能力；三是加强集中度管理，避免过度集中于单一区域、行业、客户，分散信用风险；四是强化操作风险、合规风险管控，在强监管常态化背景下，严格落实监管要求，避免因违规操作导致罚单与声誉损失。

从居民、企业、政府部门杠杆率看，信用需求主引擎发生变化，居民、企业融资意愿偏弱，政府融资成为主要增量来源。对中小银行而言，由于零售、本地小微占比较高，私人部门需求走弱带来的“资产荒”挑战更大，因此需要在风险管理中更加注重区域经济依赖度、客户集中度、行业集中度等结构性风险指标的监控与管理。

五、数字化转型：技术赋能与场景融合深化

2026 年中小银行数字化转型将进入“强基固本、价值重构”的新阶段。在技术应用层面，人工智能将深度赋能银行业务场景。前台部门，基于大模型的智能客服、智能投顾、智能营销将快速落地，提升客户体验与获客效率；中台部门，智能风控、智能审批、智能运营将优化业务流程、降低操作成本；后台部门，智能财务、智能合规、智能监控将提升管理效率与风险防控能力。数据要素方面，中小银行将加速释放数据价值，通过数据中台建设、数据治理优化、数据资产开发，实现精准营销、精细管理、智能决策。

在基础设施层面，中小银行需要进一步加大金融科技投入。云计算、大数据、区块链等技术将加速应用，支撑业务创新与风险管理。但需注意的是，硬件成本上涨（如内存价格上涨）、技术人才短缺等因素将对中小银行数字化转型形成制约，需在投入产出效益上精打细算。中小银行应根据自身资源禀赋和战略定位，选择适合的数字化路径，避免盲目跟风、过度投入。

在场景融合层面，中小银行将围绕区域产业链、消费场景、政务服务等，提升生态圈打造的能力。通过 API 开放、SDK 嵌入、小程序

序服务等方式，将金融服务嵌入客户生产生活场景，提升客户触达能力与服务便利性。部分领先的中小银行将探索 Web3、元宇宙等前沿技术应用，创新数字金融产品与服务模式。但对于大多数中小银行而言，数字化转型的重点仍应放在基础能力建设、传统业务线上化、客户体验优化等务实领域，循序渐进、稳扎稳打。

六、差异化定位：深耕主业与特色化发展

差异化经营将是 2026 年中小银行突围的核心战略。在监管引导与市场竞争双重压力下，中小银行将进一步明确自身市场定位，避免与大型银行同质化竞争，构建特色化竞争优势。

深耕区域市场，服务本地经济。中小银行将充分发挥“人缘、地缘、亲缘”优势，聚焦本地企业、本地居民、本地项目，提供精准化、个性化金融服务。通过深度绑定区域产业链、产业集群，成为区域经济发展的金融合伙人。例如，围绕县域特色产业（如农产品加工、文旅产业、专业市场），提供产业链金融、供应链金融服务；围绕城市更新、乡村振兴等区域战略，提供配套融资支持。与大型银行相比，中小银行的优势在于决策链条短、反应速度快、服务更加贴近客户需求，这些优势需要在差异化定位中得到充分发挥。

坚守支农支小定位，服务普惠金融。监管政策明确要求中小银行坚守支农支小定位，监管部门明确强调深入整治金融领域的“内卷式”竞争，机构要坚守定位、回归本源，缓解非理性价格战，引导中小银行将资源更多投向自身具有优势的“支农支小”等特定领域。这既是政策要求，更是中小银行差异化发展的比较优势所在。2026 年中小银

行将继续深化“三农”金融服务，围绕粮食安全、乡村产业振兴、新型农业经营主体培育，创新金融产品与服务模式。小微金融方面，通过“整村授信”、信用村建设、数字化风控等手段，提升小微企业首贷率、信用贷占比，降低融资成本。

打造特色业务，形成核心竞争力。部分中小银行将围绕细分领域、特定客群，打造专业化、特色化业务品牌。例如，聚焦绿色金融，服务区域新能源、节能环保产业；聚焦科技金融，服务“专精特新”企业、科技型中小企业；聚焦供应链金融，服务核心企业上下游客户；聚焦财富管理，服务高净值客户与新中产阶层。通过特色化定位，中小银行可以在细分市场形成比较优势，避免陷入同质化竞争的红海。

七、公司治理：强化内控与完善激励机制

2026 年监管部门将继续强化对中小银行公司治理的监管力度，推动中小银行完善现代公司治理体系。一是优化股权结构，引入战略投资者、优化股东构成，避免“一股独大”或股权过度分散；二是强化董事会独立性与专业性，提升董事会决策科学性与战略引领能力；三是完善激励约束机制，建立市场化薪酬体系、长期激励机制，激发管理层与员工积极性，同时强化问责机制、避免短期行为与道德风险；四是加强内控合规建设，在强监管常态化背景下，严格落实各项监管要求，避免因治理缺陷、合规漏洞导致的监管处罚与声誉损失。

从行业趋势看，国资入股不仅可以充实中小银行资本，提升市场认可度，还能通过人事任命、董事会等渠道加强对银行的控制力，有利于完善公司治理。但从长期来看，仍需平衡国资控制权与银行经营

独立性，避免地方政府过度干预经营决策。中小银行应在引入战略投资者、优化股权结构的同时，建立健全公司治理机制，确保决策科学、运营规范、风险可控。