

银行零售管理规模争夺战火渐起

新年伊始,商业银行的零售财富“争夺战”已悄然升温。1月6日,北京商报记者注意到,从国有大行到区域性农商行,近日多家金融机构密集上线2026年“资产提升好礼”活动,以阶梯式权益奖励撬动用户优化资产配置的积极性,一场覆盖大中小银行的零售AUM(资产管理规模)争夺战正拉开帷幕。事实上,在利率下行、息差不断收窄的大背景下,财富管理已成为银行业务发展的新动能。但如何超越短期活动思维,构建提振零售AUM业务的长效机制,正成为这场“争夺战”角力的关键。

□资产提升好礼活动:

近日农业银行、南京银行、永丰银行(中国)、祁县农商行、安庆农商行、靖江农商行、溧水农商行等多家金融机构密集上线2026年“资产提升好礼”活动,通过设置资产提升档位,奖励对应积分、小豆、微信立减金等权益,撬动用户优化资产配置的积极性。

□专家观点:

折射出银行零售业务转型的几大核心趋势:一是从存贷利差主导向以资产管理费、综合服务费等为代表的中收驱动加速转型,AUM成为衡量零售竞争力的更关键指标;二是竞争焦点从单一产品的收益比拼,转向以客户为中心的资产配置与全生命周期服务能力比拼;三是数字化运营能力变得至关重要,通过线上活动精准触达和激活长尾客户已成为标准动作。



以素有“零售之王”的招商银行为例,截至2025年三季度末,该行零售客户2.2亿户(含借记卡和信用卡客户),较上年末增长4.76%;管理零售AUM余额约16.6万亿元,较上年末增加1.7万亿元,增幅11.19%。平安银行亦在2025年三季度报告中指出,2025年9月末,该行零售客户数1.3亿户,较上年末增长1.6%,管理零售AUM4.21万亿元,较上年末增长0.5%。对此,平安银行表示,该行坚持以客户为中心,在满足客户存贷款需求的基础上,通过提供多样化的投资理财产品、权益和服务,打造覆盖不同客群的财富管理服务体系。

与此同时,多家银行“掌舵人”明确财富管理的发展方向。交通银行副行长周万阜提到,银行财富管理业务要迎变局、开新局,适应行业发展变化新趋势,要从产品导向向客户导向转型,以客户需求为中心构建良好的服务生态;兴业银行党委书记、董事长吕家进则在参加2026年兴业银行财富管理大会时指出,要持续做大做强财富管理业务,助力居民财富保值增值。“坚决从‘向客户推销产品’向‘帮客户配置资产’转变,持续提升从境内境外多市场遴选策略、组合产品的专业能力,丰富产品货架,精准了解客户风险偏好,做好投资者适当性管理,让优质产品为客户创造更大价值。”

谈及银行应如何构建提振零售AUM长效机制,武泽伟表示,银行需超越短期活动思维,从系统能力建设维度持续发力。一是深化客户分层与精细化管理,为不同生命周期和财富层次的客群提供差异化的资产配置解决方案与服务体验;二是必须持续加强投研与投顾专业能力建设,以创造价值赢得客户长期信任;三是推动渠道协同与生态构建,打通线上线下,并围绕核心金融需求拓展生活生态,提升客户停留时长与活跃度;四是强化数据与科技赋能,利用数据洞察驱动精准营销与服务触达,通过智能工具提升投顾效率与服务半径,最终形成一套贯穿客户识别、需求触发、资产配置、长期陪伴的完整运营体系。

北京商报记者 孟凡霞 周义力

零售AUM“争夺战”

1月6日,北京商报记者注意到,农业银行、南京银行、永丰银行(中国)、祁县农商行、安庆农商行、靖江农商行、溧水农商行等多家金融机构密集上线2026年“资产提升好礼”活动,通过设置资产提升档位,奖励对应积分、小豆、微信立减金等权益,撬动用户优化资产配置的积极性。

农业银行推文介绍,即日起至2026年3月31日期间,掌银注册用户以2026年1月1日均金融资产较2025年12月1日均金融资产对比,达到其设置的七级提升档位中的任一档位即可参与抽奖。具体来看,其资产提升档位最低设置为10万(含)—30万元(不含)可抽5.2万小豆,最高设置为提升600万元以上(含)可获240万小豆。农业银行表示,此次活动金融资产包括存款、理财、基金、保险、

国债、存金通。贷款和募集期、清算期内的资金及未确认的在途资金均不计入,客户可在满足达标条件后,登录掌银抽取、兑换小豆权益。

南京银行则将活动目标聚焦于金卡及以上级别客户,推出“提升有礼”与“配置有礼”双重活动,活动周期同样至2026年3月底。“提升有礼”按客户当月日均金融资产提升每万元奖励1000综合积分,每月最多领取8万综合积分;“配置有礼”则分为初阶与进阶挑战,以资金留存及零售产品持有种类数量为参考,奖励2000—12000综合积分不等,所有积分均可于次月兑换领取。

此外,永丰银行(中国)、祁县农商行、安庆农商行等多家机构也纷纷亮出各具特色的资产提升活动。从活动设计不难看出,无论是大型银行还是区域性中小银行,都将目标瞄准了用户的“存量资产盘活”与“增量资产引入”,通过积分、小豆、微信立减金等权益

奖励,降低用户参与门槛、引导客户进行多元化财富配置。

苏商银行特约研究员武泽伟分析称,这标志着银行财富管理竞争已从产品销售层面,全面升级为对客户整体金融资产的深度运营与存量争夺战,背后折射出银行零售业务转型的几大核心趋势:一是从存贷利差主导向以资产管理费、综合服务费等为代表的中收驱动加速转型,AUM成为衡量零售竞争力的更关键指标;二是竞争焦点从单一产品的收益比拼,转向以客户为中心的资产配置与全生命周期服务能力比拼;三是数字化运营能力变得至关重要,通过线上活动精准触达和激活长尾客户已成为标准动作。

武泽伟进一步指出,此类短期活动对提振AUM增速能起到立竿见影的刺激作用,尤其有助于盘活睡眠客户与吸引短期资金流入,是有效的战术抓手,但要转化为可持续的

增长动力,则取决于活动能否带来客户黏性与综合收益的实质性提升。成功的活动通过引导客户将更多资产集中于银行并开展多元配置,能显著增强客户的转换成本与服务依赖度,从而提升黏性。对银行而言,这不仅能直接做大AUM基数,更能通过带动理财、基金等产品销售增加中收,通过资金沉淀稳定低成本负债,并通过深化服务挖掘更多交叉销售机会,从而改善客户综合收益贡献,实现从规模到价值的转化。

构建长周期服务能力

零售AUM不仅反映着银行对个人客户财富的聚拢能力,更是衡量银行零售业务综合实力与财富管理水平的关键指标。从多家A股上市银行此前披露的2025年三季度报告不难发现,多家银行在零售客户数量和管理零售AUM方面有所发力。

近3亿元罚单压顶 支付牌照年注销12张

有人黯然退场,有人罚单加身,有人酝酿转型……第三方支付行业的2025年,不太过好。

截至目前,行业洗牌仍在提速。2026年1月6日,北京商报记者注意到,人民银行最新数据显示,2025年内已注销12张支付牌照,中钢银通信息技术有限公司(以下简称“中钢银通支付”)成为第108张被注销的牌照持有者。而这一数量较2024年来看进一步攀升,出清节奏显著加快。

与行业出清相伴的是严监管的持续。据北京商报记者不完全统计,2025年,人民银行及各分行共开出至少82张支付行业罚单,合计罚没金额超2.93亿元,其中多张罚单金额达千万元级别,监管“零容忍”态度贯穿全年。随着2026年行业新格局渐显,中小机构的生存战进入攻坚时刻。

被注销的第108张牌照

支付牌照又少了一张。人民银行官网显示,截至2025年12月26日,年内已有12家支付机构的牌照被正式注销,剩余持牌机构数量缩减至163家,而这一数据,较行业高峰期已减少40%以上,行业洗牌进入“深水区”。

被注销的第108张牌照是中钢银通支付,该公司成立于2011年,于2012年6月获得支付牌照,最初获准开展预付卡发行与受理,而后又增加了互联网支付业务。官网显示,中钢银通支付主要以中小实体企业为客户群体,围绕集团旗下的电子商务公司及电子商务平台,为企业客户提供支付、资金管理服务于一体的综合业务。

但在2022年6月,根据人民银行发布的“非银行支付机构《支付业务许可证》续展公示信息(2022年6月第四批)”,因存在《中国人民银行行政许可实施办法》第二十四条规定

的情形,人民银行决定中止对中钢银通支付《支付业务许可证》续展申请的审查。也就是说,中钢银通支付牌照处在“中止续展”状态已有三年多时间。

另从年内退出名单看,特征也表现突出。包括广东粤通宝、福建一卡通、山东飞银支付等多家机构,均为预付卡发行与受理资质,且业务范围局限于单一省份;另外,从被注销机构来看,不乏历史合规问题积重难返者,以瑞银信为例,在退出前三年内便是被罚常客,且不乏千万级罚单。

“2025年支付行业加速出清并非支付机构数量的简单减少,而是整个行业的结构性洗牌与监管范式升级。”素喜智研高级研究员苏筱芮指出,出清节奏显著加快,由监管全面升级、市场格局固化、商业模式淘汰等因素叠加形成,退出机构大多业务类型单一或展业地域受限,另外缺乏真商资源与核心竞争力,在激烈的市场竞争中生存难度日益加大。

整体来看,2025年中小机构“离场潮”凸

显。“能看到退出机构普遍存在合规短板,在数字化转型、场景构建及适应反洗钱等新型合规要求上力不从心;另外,也有资本实力不足者,难以满足新规对实缴资本及风险准备金的要求,抗风险能力差。”联储证券研究院副院长沈夏宜补充道。

罚没金额超2.93亿元

与行业出清相伴的是严监管力度的持续。截至目前,据北京商报记者不完全统计,2025年,人民银行及各分行共开出超82张支付行业罚单,合计罚没金额超2.93亿元,其中多张罚单金额达千万元级别。

“行业严监管是趋势,更多罚单在路上。”一支付从业者向北京商报记者说道。

“从罚单来看,无论数量还是单笔额度均创近年新高,凸显监管对清算违规、备付金挪用、反洗钱失效等核心风险点的零容忍。”博通咨询首席分析师王蓬博评价。

联储证券研究院研究员杜彤彬同样说道,年内频现的千万级以上罚单,是监管层强化审慎监管、压实机构主体责任的重要体现,彰显了“严监管、零容忍”的监管态度,对规范市场秩序、防范系统性风险具有关键作用。从罚单特征看,呈现“数量增多、金额增大、处罚精准”三大趋势。

就在不久前,中国人民银行广东省分行作出行政处罚决定,合利宝因违反清算管理规定、违反支付受理终端及相关业务管理规定、违反商户管理规定、违反账户管理规定共四项违法行为,被给予警告、通报批评,并处罚款6279.97万元,没收违法所得1208.02万元,合计罚没款合计7487.99万元。

除了公司被罚,合利宝公司一相关负责人

也因对违反支付清算管理有关规定中清算管理规定的行为负有责任,被警告并处罚92.5万元。

针对处罚一事,合利宝回应称,“已收到人民银行行政处罚决定。对此,诚恳接受、坚决服从和落实,严格执行相关决定”。据了解,此前,人民银行根据日常执法检查安排,对合利宝开展检查并对合利宝整改工作作出了具体指导。针对相关问题,合利宝已根据人民银行要求,全面完成自查整改工作。

“合利宝将引以为戒,日后持续落实监管各项规定要求,坚守风险底线,定期自查自纠,规范业务经营,不断完善内控体系和业务流程,努力为实现经济高质量发展多作贡献。”该公司补充道。

年内同样领到千万级罚单的还有汇元银通、中通支付、汇聚支付等机构。2025年6月,汇元银通因预付卡在未签署合作协议的特约商户使用、支付接口管理不规范、违规进行非同名划转、未严格落实开户实名制等六项问题,被罚没金额达2431.42万元,时任副总经理被罚款15万元。此外,中通支付、汇聚支付、北京雅酷时空信息交换技术有限公司等机构被罚没金额同样超千万元,违规行为集中在反洗钱措施缺失、交易信息不完整等。

并非鼓励头部通吃

“实际上,当前支付机构普遍面临三重难点:一是监管规则持续细化且执行趋严,对技术系统与人员专业度提出更高要求;二是行业费率透明化压缩利润空间,部分机构为维持营收铤而走险;三是转型B端或产业场景需长期投入,而中小机构资本与资源有限。大多数中小公司发展困境,某种程度上是这一矛盾的缩影。”王蓬博说道。

对于行业后续走向,业内认为,支付业将进入“精准监管+能力竞争”的新阶段。

正如杜彤彬指出的,后续支付行业将呈现“市场集中度提升、监管精准高效”两大趋势。首先,市场集中度将持续提升,牌照资源向少数具备生态与技术优势的头部机构集中,大量中小机构面临整合;其次,监管将更精准高效,即将实施的分类评级制度将对机构进行精准画像,实施差异化监管,实现“奖优限劣”。

王蓬博则认为,当前监管引导下的出清,并非鼓励头部机构赢家通吃,而是推动各类参与者回归自身定位:大型机构发挥系统性支撑作用,中小机构则依托区域优势、垂直场景或技术服务能力,在细分领域深耕细作。

“个人认为,未来行业健康发展的关键,在于构建一个分工明确、风险共担、收益合理的生态体系,而非零和博弈式的空间挤压。只有当各方在合规前提下各司其职、相互配合,支付产业链才能真正实现高效、安全与可持续运转。”王蓬博说道。

谈及合规建设,杜彤彬补充道,支付机构必须严守核心红线,一道是资金清算安全红线,严禁任何扰乱清算路径、隐匿真实交易信息的行为;另一道是商户与业务真实性管理红线,坚决杜绝为非法交易提供支付通道;此外还有客户身份识别与终端管理红线,要彻底整治“一机多码”“虚假商户”等乱象。

另在谋求发展上,杜彤彬认为,机构需聚焦四大核心:战略上强化场景与生态协同;技术上加大AI、大数据投入,提升风控与服务效率;业务上可从通道向“支付+科技+服务”综合方案转型;合规上落实《非银行支付机构监督管理条例》要求,构建全流程合规体系。

北京商报记者 刘四红