

# 拟撤销私行牌照 交行告别“行中之行”

## 交行拟撤销私行专营“招牌”

13年前,一颗承载着高端财富管理期待种子落地,开启了商业银行持牌专营私行的发展之路。如今这棵成长之树迎来了“身份”的调整。近日,有消息称,交通银行拟申请撤销私人银行专营机构牌照。

3月25日,交通银行作出回应,此举是为强化财富金融特色、提升客户服务能力,经该董事会审议批准实施零售板块体制机制改革,进行相关组织架构调整,有关工作正严格按照规定流程稳妥推进,现有私人银行业务服务、权益、流程等均不受影响。

交通银行是继工商银行、农业银行之后,国内第三家获得私人银行专营牌照的机构。2012年9月监管部门同意交通银行私人银行部开业,核发《金融许可证》,营业地址落户上海。

私人银行专营机构牌照属于稀缺资源,持牌经营意味着机构可获得总行授予的独立经营、自主核算权限,在业务开展上拥有更高的灵活性和专业性。持牌之后,交通银行私人银行进入高速发展期,2013年,该行管理的私人银行客户资产为2339.37亿元;到2025年中期,交通银行私人银行客户数10.26万户,较上年末增长8.94%,跻身国内私人银行“10万户俱乐部”;管理私人银行客户资产13888.74亿元,较上年末增长7.2%。

此番裁撤牌照,不是业务收缩,而是一场战略层面的“回归与整合”。而这场回归,早已埋下伏笔。2025年12月,交通银行在“沃德财富万里行”全国巡回路演上透露,该行已在总行层面整合成立新部门“财富管理部”,由私人银行部总经理金旗兼任负责人。这一人事安排,被业内视为该行推动财富管理私人银行业务深度融合的重要信号。

从个人履历来看,金旗的职业生涯横跨商业银行、投资银行、资产管理等多个领域,积累了丰富的跨条线管理经验和财富管理行业洞察。业内猜测,“身兼两职”的安排,核心目的是加速财富管理部与私人银行部两大业务板块的统筹协调,打破此前可能存在的业务壁垒,实现高净值客户与大众财富客户服

曾经,拥有独立牌照的私人银行部如同“行中之行”,凭借专营资质在高净值财富管理赛道占据优势。但在数字化转型加速、综合金融服务需求持续升级的当下,独立运作模式反而成为阻碍资源高效配置、客群分层服务与产品生态打通的藩篱。近日,有消息称交通银行拟申请撤销私人银行专营机构牌照,3月25日,交通银行正式回应,此举是经该董事会审议批准实施零售板块体制机制改革,进行相关组织架构调整。这枚承载着13年高端财富管理探索经验的“金字招牌”,为何会被主动摘下?又将如何重塑银行私人银行业务的发展格局?

务体系的贯通。

进入2026年,改革步伐进一步加快。2月,交通银行董事会审议批准了《关于深化零售板块体制机制改革的议案》,而此次拟撤销私人银行专营机构牌照,正是深化零售板块改革、推动业务整合的举措。

苏商银行特约研究员薛洪言在接受北京商报记者采访时分析指出,交通银行撤销私人银行专营机构牌照,核心是推进零售板块体制机制改革,旨在打通私人银行与大众财富客户服务体系,构建全生命周期服务链条。在资源整合方面,交通银行将私人银行投研能力向“沃德财富”等中高端客群溢出,实现客户资源共享,推动产品体系互补、服务团队协同与IT系统打通,确保现有私人银行业务不受影响。

## 稀缺资源的价值重估

私人银行专营机构牌照的稀缺性毋庸置疑,截至目前,国内持有私人银行专营机构牌照的银行仅有五家,分别为工商银行、农业银行、交通银行、兴业银行和恒丰银行。

2008年,工商银行成为首家获批机构,开启了国内私人银行持牌专营的试点之路;农业银行、交通银行分别于2009年和2012年获

批;此后多年,该牌照数量始终未有新增,直至2021年4月,兴业银行私人银行专营机构获批筹建,同年5月恒丰银行成为最新一家获批筹建的机构。

虽然专营机构数量稀缺,不过从私人银行的运作模式来看,国内私行业务主要存在两种发展模式,第一种是“嵌入零售型”模式,即将私人银行作为部门嵌入零售体系,这种模式的核心优势是协同效应突出,私人银行部门能够依托母行的零售客户基础、完善的渠道网络和综合金融资源,实现客户引流、产品共享和服务联动。

第二种则是“专营机构型”模式,即设立专门的私人银行专营机构,作为独立的主体,专营机构模式能够聚焦高净值客户的定制化需求,品牌辨识度高,在业务决策上也更具灵活性。但随着私人银行业务从“规模扩张”向“价值深耕”转型,以及行业竞争日趋激烈,专营模式的“短板”逐渐显现。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜指出,私人银行部门模式将私人银行作为总行零售板块下设一级部门,与大众财富、普通零售业务共享中后台资源,强调客户分层经营的协同性。私人银行专营机构模式则设立分行级专营机构,拥有独立牌照、独立风控体系和专属运营团队,类似“行中之行”的独立王



人银行客户(月日均全折人民币总资产在1000万元及以上的零售客户)18.27万户,较上年末增长8.07%;民生银行私人银行客户数7万户,比上年末增加7971户,增幅12.84%;浦发银行月日均金融资产600万元以上私人银行客户规模近5.4万户,管理客户金融资产近7500亿元。此外,部分城商行、农商行也逐步布局私人银行业务,凭借区域优势服务本地高净值客户,进一步丰富了行业竞争格局。

与此同时,高净值人群结构呈现年轻化、多元化趋势,财富来源也从传统的实业经营转向投资、分红、股权等多元化渠道,与之相对应的是,财富管理需求也从单纯的“保值增值”转向“财富传承+多元投资+风险隔离”的综合解决方案。

多元化、综合化的需求,要求私人银行必须构建生态化服务体系,实现资源的高效整合,未来,“牌照稀缺性”将不再是私人银行业务的一大竞争力。

“当前私人银行业更倾向于‘嵌入零售型’模式,主要原因是市场竞争加剧,银行需要打破零售与私人银行之间的壁垒来提升效率。”薛洪言进一步指出,未来私人银行专营机构牌照裁撤不会快速全面铺开,部分持牌机构可能保留牌照以维持品牌优势,但更多银行会探索整合路径,中小银行尤其倾向采用一级部门模式以降低成本。这一趋势将推动财富管理业务向一体化、精细化发展,从依赖牌照转向能力建设,促进私人银行投研与零售客户基础互补,让行业重心更多回归到服务客户与资产配置的本源上。

“国有大行主动‘拆墙’,验证了部门制改革的必要性,预计私人银行专营机构牌照裁撤将有跟进者,但非全面退出。”柏文喜预测,裁撤专营机构牌照将推动私人银行从“产品驱动”转向“顾问驱动”,依托全行资源提供家族信托、税务筹划、企业融资等综合方案;打破数据孤岛后,客户画像、智能投顾、资产配置可实现全量客户覆盖,提升服务精度;部门制利于中小银行弯道超车,无需重资产投入专营机构,即可通过协同机制快速搭建私人银行服务能力。

北京商报记者 宋亦桐

国,专营机构模式的核心短板在于,独立运营导致中后台重复建设,科技系统、风控模型、产品采购难以规模复用,推高运营成本;高净值客户与大众富裕客户之间缺乏平滑过渡的服务衔接,客户升级路径断裂,易造成客户迁徙或流失;此外,专营机构与母行其他业务条线存在利益博弈,交叉销售阻力大,难以发挥银行综合金融优势。

薛洪言也持有同样看法,他强调,专营机构模式为持牌经营,属于分行级专营机构,可独立核算、自主管理,业务灵活度高,但容易与零售体系形成资源壁垒;分行私人银行部门模式则嵌入零售体系,协同性强,能够实现客户平滑过渡,避免服务断层。

## 推动财富管理一体化发展

从行业竞争格局来看,当前国内私人银行业呈现多元化竞争态势,国有大行凭借强大的品牌影响力和广泛的客户基础,持续领跑行业。从已披露的数据来看,截至去年6月末,农业银行私人银行客户数27.9万户,管理资产规模3.5万亿元;中国银行私人银行客户数达21.69万人,金融资产规模达3.4万亿元,在境内设立私行中心205家。股份制银行则通过差异化策略实现快速发展,招商银行私

# 20%利率上限倒计时 消金行业换挡

事关20%利率红线,已有消金公司开始落地实施。3月25日,北京商报记者注意到,阳光消费金融贷款页面目前已率先将贷款年化利率上限从24%直接下调至20%。

这一动作并不突然,而是与此前监管要求相关。2025年10月末,多家消金机构向北京商报记者证实,受窗口指导要求,新增贷款的综合融资成本降至20%以内,另外,北京商报记者多方采访了解到,目前多家消金机构均在按照监管要求调整落实中,“速度可能有快有慢,但都会在规定时间内完成降价任务,而这也将对整个行业的自营能力、风控能力和客户分层能力提出更高挑战”。多位消金从业者说道。

20%的新红线,不仅是利率数字的调整,在这场“合规与盈利”的赛跑中,消金行业也将迎来一场业务大重构。

## 已有机构行动

消费金融利率压降迎来进一步突破。

3月25日,北京商报记者注意到,阳光消费金融小程序端贷款页面目前已率先将新增贷款年化利率上限从24%下调至20%,该公司旗下产品“欢喜贷”年化利率(单利)区间显示为10.08%—20%,并推出限时福利“最后一期免息”活动。而这也是业内首家明确落地20%定价上限的持牌消费金融机构。

不过,除了阳光消费金融,北京商报记者查看招联消费金融、中银消费金融、中邮消费金融、马上消费金融、平安消费金融、中信消费金融、长银消费金融、北银消费金融、海尔消费金融、湖北消费金融、蒙商消费金融、晋商消费金融等十余家机构展示的利率区间来

看,上限仍在24%,还有小米消费金融仅展示最低利率为年化利率7.2%,未披露明确的年化利率区间。

针对阳光消费金融此举,北京商报记者向该公司求证采访,截至发稿未获得回应。不过,多家消金从业者向北京商报记者透露,此举主要与此前监管传达的窗口指导要求相关。

围绕贷款产品利率,消费金融行业2025年曾迎监管窗口指导。当年10月末,消金机构被要求新增贷款的综合融资成本降至20%以内,当时多家消金机构向北京商报记者证实此事,不过称未有准确的落地时间及实施细则。

“各家都是在调整的,生效日期是8月1日,还有几个月的整改过渡期,所以各家整改速度有快有慢。”3月25日,一消金从业者向北京商报记者透露。

另一消金公司相关负责人也向北京商报记者提到,“公司已严格按照监管要求制定降低借款人融资成本的工作方案,主动对优质客户进行降价,积极引入了低定价资产,将按照监管规定时限完成降价任务”。

素喜智研高级研究员苏筱芮指出,阳光消费金融率先将利率上限调至20%,一方面是基于窗口指导,另一方面,从近期落地的“息费强制明示”新规看,其率先落地也有利于在8月1日正式生效前抢占合规先机。短期内,20%作为窗口指导红线将陆续落地,但如要成为长期标准,后续还需观察是否会有相关明确条款的文件出台并下发。

## 背后的合规与盈利压力

面对20%的监管红线,为何多数机构迟迟未动?背后藏着不少业务考验。

“从此前市场反馈看,20%的利率上限已触及部分消金公司的盈亏平衡线,此类机构暂未调整主要是面临盈利模式的现实压力。”苏筱芮说道。此外,考虑到阳光消费金融规模并不大,存在“船小好调头”的优势,而拥有一定体量规模的机构更易“牵一发而动全身”,在调价动作上比发起者更倾向观望后再择机跟从。

此言不虛,一消金公司相关负责人坦言,“利率的压降确实客观上会缩小可服务的客户范围。而相对于其承担的成本和风险而言,当前消费金融机构的利润空间并不高。在获客成本与风险成本都实现下降的情况下,消费金融机构才更可能在不影响服务范围和高质量的前提下,逐步且健康地实现价格下降”。

另一消金公司从业者也告诉北京商报

者,压降过程对公司及整个行业的自营能力、风控能力和客户分层能力提出了更高要求,如何在新的监管要求和市场环境下实现转型是当前面临的挑战。

除了利润空间压力,消金行业目前还面临“去中介化”考验。北京商报记者了解到,近期监管对消金机构助贷业务也在同步收紧,包括要求控制助贷规模及担保增信贷款规模、禁止与助贷机构约定刚性承诺条款等。

有从业者透露,目前监管部门按照“一司一策”原则,在进一步细化助贷新规落实的相关要求,总方向是提升行业的自营能力,减少对助贷业务的依赖。“公司成立以来就坚定坚持自营能力建设,即使在平台合作中,也坚持能力自主的要求,通过能力建设提升效率、降低成本,来适应低利率时代的竞争。”该从业者说道。

博通咨询首席分析师王蓬博认为,阳光消费金融率先将利率上限调至20%,首先是严格落实此前监管对于消金行业综合融资成本的窗口指导要求,另外也是机构自身风控能力、资金成本具备相应支撑,能够率先完成利率压降。对于仍在调整中的机构,王蓬博指出,机构或存在明显的顾虑,既怕未及时调整触碰合规底线,又怕率先降价在竞争中流失客户,在合规要求和市场竞争之间还在平衡过程中。

## 从“规模驱动”向“质量驱动”

利率压降已成定局,业内人士认为,消金行业已无法依赖“高息覆盖高风险”的旧模式生存,这场利率大考也将成为倒逼机构转型、全面转向精细化运营的契机。

正如前述消金公司相关负责人称,可以看到,行业正从“规模驱动”向“质量驱动”转型,尽管短期压力客观存在,但也将客观上推动机构提升核心竞争力。普惠金融不是“低门槛放贷”,而是“有能力识别并服务被传统金融覆盖不足的人群”。机构也在通过数字化风控、产品分层、场景嵌入和政策协同,努力实现“可负担的定价”与“可覆盖的风险”之间的动态平衡。

另一消金公司从业者也提到,多年来公司持续打造了符合业务发展要求的营销体系、风控体系以及多元化融资机制,在行业内具有较强的竞争力,为应对相应挑战,公司也将持续降低风险成本、运营成本和融资成本,以提供更多空间,不断优化业务模式。

苏筱芮认为,消金机构在资金成本、运营成本、风险成本等多个刚性成本的重压之下,收益上限被强制压低,可能致使过往风控定价失灵。后续,消金机构应通过构建“分层客群、分档定价”的差异化产品矩阵,引入技术驱动的全链路降本举措,努力降低获客成本与风控成本,再借助差异化场景的深耕,推动自营获客、自营风控能力的全面重塑,逐步摆脱对助贷、担保等过往模式的过度依赖。

王蓬博则指出,在监管收紧助贷业务的背景下,消金公司应该逐步推进去中介化,加大自主获客渠道的建设,同时强化自身风控体系搭建,减少对外部合作方的依赖。“面对低利率时代的行业竞争,机构应优化资金结构降低资金成本,聚焦细分市场深耕用户,摒弃单纯依靠高利率覆盖风险的旧模式,依靠风控能力和服务效率构建核心竞争力,实现合规与稳健发展。”他说道。

北京商报记者 刘四红