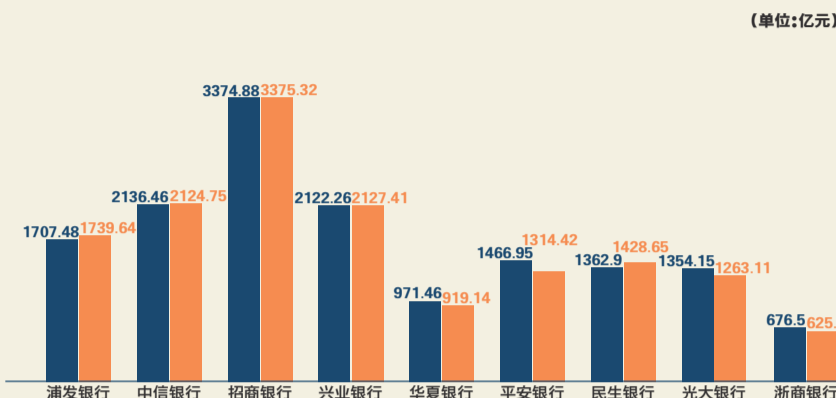


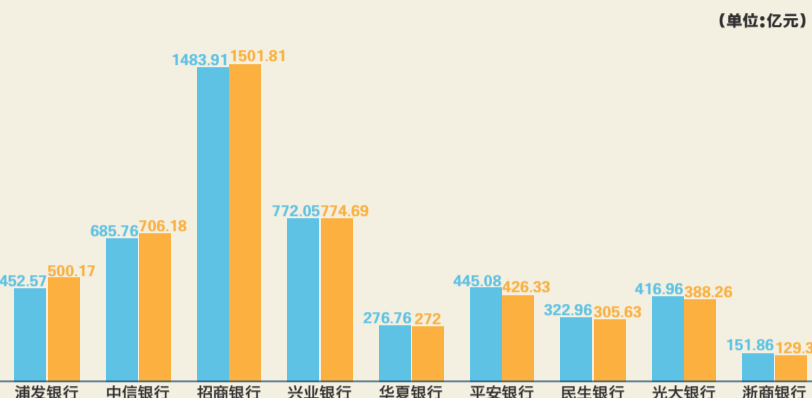


9家上市股份行座次洗牌

▼ 2024—2025年营业收入情况



▼ 2024—2025年归属母公司股东净利润



随着2025年度银行业年报陆续披露,9家A股上市股份制银行的成绩单已全部“揭榜”。在息差收窄、同质化竞争加剧、AI技术浪潮席卷的多重考验下,作为银行业最具活力与竞争力的中坚力量,9家股份制银行正走出截然不同的发展轨迹。

细观之下,有的固守龙头地位,在财富管理赛道上持续领跑;有的在激烈角逐中攻守交替,争夺行业座次;有的在转型阵痛中“刮骨疗毒”,寻求破局之路;也有的在科技浪潮中主动布局,抢占未来先机。

头部领跑与排名洗牌

当前我国共有12家全国性股份制银行,其中9家已成功登陆A股,成为股份制银行阵营中的佼佼者。随着2025年年报陆续披露,营收与归母净利润两大核心业绩指标成为衡量各家股份制银行硬实力的核心标尺,更清晰展现出当前各家银行身处不同梯队的竞争态势。

从数据来看,2025年,招商银行以营收3375.32亿元、归母净利润1501.81亿元,再次坐稳“股份行一哥”宝座,这一营收及净利润规模远远超越了国有六大行中的交通银行,同样也超过了邮储银行的归母净利润表现。翻看十年数据,这家“零售之王”始终占据头把交椅,营收从2016年的2090.25亿元增至如今的3375.32亿元,十年增幅达61.48%;归母净利润更是从620.81亿元飙升至1501.81亿元,增幅高达141.91%。

兴业银行与中信银行则围绕“2000亿营收赛道”展开较量。2020年,兴业银行率先迈入2000亿门槛,超越浦发银行跻身“二号位”;2021年,中信银行紧随其后加入这一梯队,双方的座次之争自此拉开序幕。2024年,中信银行曾一度在营收指标上超越兴业银行,短暂占据优势;但2025年,兴业银行凭借2127.41亿元的营收小幅反超,重回“二号

位”。不过在归母净利润方面,格局相对稳定,兴业银行与中信银行延续了过去五年来第二、第三的格局,2025年分别为774.69亿元、706.18亿元。

十年前曾位居9家股份行营收榜眼、归母净利润探花之位的浦发银行,在经历了连续多年的业绩波动后,如今已重回增长赛道,该行在2025年实现营收1739.64亿元、归母净利润500.17亿元,分别实现1.88%、10.52%的同比增长,守住股份行第四的位置。

与头部的清晰格局形成鲜明对比的是,第五至第七位的中游梯队陷入激烈混战,营收与归母净利润的排名出现明显分化。营收层面,民生银行凭借4.82%的同比增速逆势突围,攀升至第五位;而此前连续四年稳居第五的平安银行,因2025年度营收同比下滑10.4%,排名滑落至第六;光大银行则保持稳定,以1263.11亿元营收连续两年位列第七。但在归母净利润排名中,格局却发生反转:平安银行以426.33亿元位列第五,光大银行388.26亿元居第六,民生银行305.63亿元排第七。而华夏银行与浙商银行在过去十年间的排位始终保持稳定,2025年依旧以第八、第九位的成绩收官。

资产规模方面,招商银行的“领头羊”优势愈发明显,四年间接连续跨越10万亿、11万亿、12万亿、13万亿四个台阶,截至2025年末,资产总额达13.07万亿元,同比增长7.56%。同期,兴业银行资产规模从10.51万亿元增至11.1万亿元,增幅5.58%;此前先以业绩快报惊喜的中信银行、浦发银行在2025年成功跻身“10万亿俱乐部”,至此,中国银行业“10万亿俱乐部”成员已扩容至10家,股份行的资产实力进一步提升。

对于9家A股上市股份行的业绩表现,中国(香港)金融衍生品投资研究院院长王红英表示,股份行已呈现出明显分化竞争态势。这一现象表明,股份制银行在战略层面的分化已开始拉开差距。中部股份制银行经营相对稳定,但头部与尾部银行的差距依然存在。总体来看,股份制银行资产质量表现相对稳定,息差也趋于平稳,部分中部及排名靠后的股份制银行正在积极调整经营策略,逐步走出以往房地产和一般制造业贷款带来的不良经营困局,转向服务高质量经济,加大对高端制造、绿色行业以及科技产业的对公信贷力度。同时,这些银行也在通过数智化手段,进一步强化零售业务的增长。

谁在调整航向

在息差持续收窄、同质化竞争加剧的背景下,规模扩张的老路已难以以为继,从规模驱动向价值深耕转型,成为各家银行必须直面的课题。2025年,各家银行的战略选择也呈现出鲜明差异:有的在既定航道上加速“进化”,从零售走向财富管理平台的更高阶;有的主动“刮骨疗毒”,以阶段性改革阵痛重塑发展路径;有的则在“迷途”中重新启航,试图找回曾经的基因。

作为股份行领头羊,招商银行在站稳“零售之王”地位后,并未止步于规模扩张,而是向更高维度的财富管理转型。该行董事长缪建民在业绩会上明确提出“零售再出发、对公再超越”的战略框架,其中“零售再出发”聚焦资产要提质、负债要巩固、财富管理要上台阶三大方向,而财富管理被定为未来零售业务的核心突破口。招商银行行长王良也坦言,“2025年招行的大财富管理,尤其是零售财富管理快速增长,弥补了其他收益缺口”。

与招商银行的“稳步进化”不同,平安银行的战略重塑充满了转型阵痛。曾经,“零售黑马”是平安银行最鲜明的标签,但随着宏观环境变化、监管趋严及市场竞争加剧,零售金融业务对平安银行整体净利润的贡献率下滑,个贷不良走高、客户流失等问题集中爆发,粗放式增长模式难以为继。2023年,银行业“老将”冀光恒接棒行长后,开始启动全面战略改革,将“存量高风险资产出清、业务结构优化、精细化管理升级”作为核心,主动告别规模扩张的老路。

2025年作为平安银行改革转型落地见效的关键一年,在业绩会上,冀光恒多次用到“很难”表达转型阵痛,他表示,“2025年是平安银行很难的一年,但也是把未来的发展基础打得更加扎实的一年”。这种“难”直观体现在业绩上,该行全年营收同比下降10.4%,净利润同比下降4.2%。

但数据背后,业务结构的改善更为关键:该行持续出清高风险消费贷、信用卡不良资产,不良贷款率较上年下降,资产质量稳步优化;同时坚持“零售做强、对

公做精、同业做专”战略,将对公业务作为破局口,推动零售与对公协同发展,逐步摆脱对单一业务的依赖。冀光恒透露,“从2023年下半年开始的业务调整,已经完成了70%以上,现在可以说已经进入深水区”“最难的时候已经过去,改革已经出现成效,将努力实现业绩企稳回升,对今年重回增长的目标充满信心”。

如果说平安银行的重塑是主动破局,那么浦发银行的战略调整则是一场“返航”之旅。回溯2017年,浦发银行成都分行造假案揭开了其“对公之王”高速发展背后的内控漏洞,百亿坏账不仅拖累业绩,也让该行陷入业务重心的摇摆。此后,浦发银行曾一度加大零售业务投入,试图复制同业的成功路径,但因缺乏核心优势,零售扩张未达预期,反而弱化了其对公这一核心优势,2021—2023年更是连续三年营收净利“双降”。

2024年,新一届管理团队就位后,明确提出“数智化”战略转型,确立“五大赛道”作为对公业务的核心发力点。战略“返航”的成效已逐步显现:2025年该行营收、净利润双增长;资产规模首次突破10万亿元,不良贷款率降至1.26%,为近11年来最低,曾经的“对公之王”正在重新找回核心竞争力。

苏商银行特约研究员高政扬表示,从当前来看,股份制银行转型的核心痛点或主要集中于息差持续收窄的背景下,传统功能定位遭遇严峻挑战,新兴增长极尚未形成充足的盈利支撑。

“在平衡坚守优势与补齐短板的进程中,股份制银行宜秉持以优势为锚、以短板为突破的思路,优先巩固具备护城河属性的核心业务,如零售或对公特色领域,同时依托数字化手段逐步补齐短板,避免因全面铺开造成资源错配。”高政扬进一步指出,从长期来看,股份制银行需进一步强化差异化定位,向特色精品银行转型,打造科技驱动型发展模式,提升精细化管理水平,通过数字化重构成本与风控体系,在细分赛道构筑差异化护城河。

北京商报记者 孟凡霞 周义力

“看家本领”分化

如果说营收与归母净利润是银行的“江湖硬实力”,那么业务布局便是支撑这份实力的基本盘“底色”。翻看2025年财报,9家股份制银行依托自身优势,在对公与零售业务的布局上各有侧重,走出了差异化的发展之路,也找到了各自的利润发力点。

招商银行依旧坚守“零售之王”的核心定位,二十多年前,该行前行长马蔚华“不抓批发业务眼前没饭吃,不抓零售业务将来没饭吃”的论断,为这家银行的长跑定下基调。2025年招商银行本行零售金融业务营收达1852.93亿元,占全行营收的61.89%,利润贡献占比持续保持在50%以上。

更让同业艳羡的,是招商银行高“含金量”的零售客群。截至2025年末,该行管理零售客户总资产(AUM)突破17万亿元,一年新增超2万亿元,五年复合增速超13%。其中,月日均资产50万元及以上的“金葵花”客户达593.15万户,同比增长13.29%;千万级资产的私人银行客户逼近20万户,增速达17.87%。

与招商银行的零售导向不同,兴业银行则将和对公业务作为利润的坚实底盘,充分发挥“商行+投行”“区域+行业”的双重优势。截至2025年末,该行对公贷款(不含票据贴现)余额约3.74万亿元,较上年末增长8.66%,增速远超全行贷款平均水平,其中,制造业、绿色金融、科技金融贷款增长分别超1倍、2倍、3倍。

不过在零售端,该行呈现出“存款猛涨、贷款收缩”的特殊格局,零售存款余额1.8万亿元,同比大增14.81%,跃居股份行第二位,但零售贷款同比下降3.41%,零售业务仍是其需要补强的短板。正如该行董事长吕家进在年报致辞中所言,

“坚定不移锻造同业长板、巩固企金底盘、补强零售短板”。

中信银行与浦发银行在业务侧上同样保持对公端的持续发力。中信银行2025年集团公司银行业务营收占比达46.5%,税前利润占比更是高达64.6%;而集团零售银行业务营收占比为37.3%,税前利润占比仅为6.3%,对公业务的主导地位愈发凸显。数据显示,该行公司贷款(不含票据贴现)较上年增长13.24%,成为股份制银行中对公贷款增长最快的机构,制造业、租赁和商务服务业、水利、环境和公共设施管理业贷款余额位居该行公司贷款投放前三位。

浦发银行的对公业务同样成为增长引擎。2025年,该行实现对公业务营业收入685.79亿元,其确立的科技金融、供应链金融、普惠金融、跨境金融、财富金融“五大赛道”,成为公司贷款的主要增长极。该行聚焦国家政策支持、产业导向清晰的行业,重点投向战略性新兴产业、基础设施、先进制造业,报告期内,新增贷款余额占整体对公贷款增量超70%。

处于转型攻坚期的平安银行,则将对公业务作为破局突破口。2025年,该行零售与对公营收占比基本持平,但零售金融业务净利润占比仅6.3%,对公净利润占比高达71.6%。受压降高风险消费贷和信用卡贷款影响,零售减值计提仍维持高强度,对公业务的阶段性“补位”,为零售业务的复苏争取了充足喘息空间。平安银行行长助理王军表示,“初步判断零售业务营收和利润会进一步提升和改进,在实现效益增长的同时,平安银行将进一步加强对客群经营以及结构的优化”。

曾被称为“小微之王”的民生银行,在2025年

对公业务营收达686.34亿元,占全行营收的48.04%,利润贡献占比更是高达88.68%。光大银行业务结构相对均衡,公司金融与零售金融营收占比均接近40%。华夏银行、浙商银行则延续区域深耕策略,分别聚焦京津冀、浙江地区,以对公业务为绝对主导,形成了自身的区域竞争优势。

王红英表示,在金融服务国家高质量实体经济发展的政策背景下,9家股份制银行均在在对公业务领域发力,对公信贷投放均有不同程度的增加。“这说明,即便去年经营业绩存在一定差距,这些银行也已意识到,支持高质量经济发展的相关贷款才是未来银行信贷业务的发展方向,而对公业务结构的优化,正是在支持国家战略性新兴产业、投放高质量信贷的背景下逐步推进的。例如,当前越来越多的银行通过提升综合金融服务能力,从传统商业银行向投资银行转型,除传统信贷、债券业务外,还通过成立产业投资公司等方式,借助多元化投融资模式,助推中国经济高质量发展。因此,当前产业贷款结构优化的趋势已十分明显。”

王红英进一步指出,商业银行也正在加强对公业务人员的综合技能培训,通过对客户经理综合金融能力的提升,使其成为企业投融资顾问,在企业生命周期的不同阶段提供各类金融资源支持。同时,大量引进具有高科技产业背景的应届毕业生,培养他们深入科技、绿色产业领域,利用自身专业背景与银行金融资源,在企业和金融资源支持之间搭建桥梁,提升各项服务能力。并且,银行也正利用AI赋能优化对中国高质量实体产业的融资结构与资源配置,使资源能够更有效地服务于中国产业的高质量发展。