

2026 BANKING INTERMEDIATE BUSINESS:  
A NEW VALUE ENGINE UNDER NET INTEREST MARGIN PRESSURE

---

# 2026 银行业中间业务: 净息差压力下的价值新引擎

---



编制单位：神州数码信息服务集团股份有限公司



# 目录

内容摘要.....	1
<b>第一章 中间业务：存量博弈时代的“第二曲线” .....</b>	<b>3</b>
1.1 宏观背景：利差收窄与资本约束的双重挤压 .....	3
1.2 中间业务的核心范畴与价值链重构.....	3
1.3 银行开展中间业务的深层战略目的.....	4
<b>第二章 国际与国内标杆银行的中收实践调研.....</b>	<b>7</b>
2.1 国际标杆：专业化分工与收费模式的革命 .....	7
2.2 国内标杆：零售转型与组织重构的先行者 .....	8
<b>第三章 国内领先股份行、城商行中收案例剖析.....</b>	<b>11</b>
3.1 领先股份行 A：股份制银行中收业务的绝对领先者 .....	11
3.2 领先城商行 A：城商行中收业务的佼佼者.....	13
3.3 领先股份行 A 和领先城商行 A 在中间业务领域的同与不同.....	15
<b>第四章 商业银行中收提升的建议与实施路径.....</b>	<b>17</b>
4.1 战略层面：重新定义中收的战略坐标.....	17
4.2 业务层面：构建三大“中收增长极”的落地.....	18
4.3 支撑层面：组织与科技的适配性改造.....	20
4.4 战略路线图：非息收入转型（三年规划） .....	22
<b>第五章 结论 .....</b>	<b>24</b>
<b>附录 神州信息赋能银行中收数字化转型实践.....</b>	<b>25</b>

---

## 内容摘要

**绪论：**全球银行业正面临结构性转折。随着 LPR 下行常态化与利率市场化深度推进，传统的存贷利差模式遭遇“天花板”效应，净利息收入增长边际显著递减。同时，《巴塞尔协议 III》对资本消耗的限制日益严苛，依赖资产负债表扩张的模式成本激增。中间业务具备“不消耗资本”与“弱周期性”的双重免疫特性。对于商业银行而言，中收不仅仅是财报上的补充，更是提升估值、突破资本瓶颈、构建差异化护城河的唯一核心变量。

**标杆：**在全球银行业竞相探索中收转型的深水区时，市场格局已逐渐清晰，演化出各具特色的成熟盈利模式。当我们把目光投向拥有百年积淀的国际巨头，并将之与正在锐意变革的国内先行者进行全方位对比时，一幅清晰的行业进化图谱跃然纸上。这不仅仅是收入来源的替代，更揭示了商业银行核心生存逻辑的根本性重塑——即彻底告别单纯追求资产膨胀的“规模驱动”旧时代，坚定地迈向以综合服务能力和资本回报率为核心的“价值驱动”新纪元。

**案例：**国内股份制银行与城商行中收业务聚焦轻资本转型，股份制行以财富管理、投行、交易银行为核心，强化 AUM 与私行客户拓展，构建多元收入结构；城商行深耕本地场景，依托跨境金融、财富管理、普惠金融打造差异化优势。同时通过公私联动打破部门壁垒，搭建数字化中间业务平台提升服务效率，精细化管控手续费成本，形成“收入增效 + 成本压缩”双轮驱动，有效对冲息差收窄压力，实现中收稳健增长。

**建议：**国内股份制银行与城商行中收业务聚焦轻资本转型，股份制行以财富管理、投行、交易银行为核心，强化 AUM 与私行客户拓展，构建多元收入结构；城商行深耕本地场景，依托跨境金融、财富管理、普惠金融打造差异化优势。同时通过公私联动打破部门壁垒，搭建数字化中间业务平台提升服务效率，精细化管控手续费成本，形成“收入增效 + 成本压缩”双轮驱动，有效对冲息差收窄压力，实现中收稳健增长。

**结论：**综上所述，在利差收窄与资本约束常态化的新周期下，中间业务已彻底超越财务补充的角色，跃升为商业银行重塑估值与穿越周期的核心引擎。对标领先股份制银行与领先城商行的成功实践，唯有摒弃“规模情结”，坚定拥抱以财富管理、交易银行及大投行为支撑的“轻型银行”战略，方能破局。商业银行需借力数字化与组织变革，将服务深度嵌入客户全生命周期，实现从“资金中介”向“价值创造合伙人”的根本性跨越。坚持长期主义与精细化运营，必将在激烈的存量博弈中构建起差异化护城河，赢得高质量发展的未来。



## 绪论

全球银行业正面临结构性转折。随着 LPR 下行常态化与利率市场化深度推进，传统的存贷利差模式遭遇“天花板”效应，净利息收入增长边际显著递减。同时，《巴塞尔协议 III》对资本消耗的限制日益严苛，依赖资产负债表扩张的模式成本激增。

中间业务具备“不消耗资本”与“弱周期性”的双重免疫特性。对于商业银行而言，中收不仅仅是财报上的补充，更是提升估值、突破资本瓶颈、构建差异化护城河的唯一核心变量。

## 一 中间业务：存量博弈时代的“第二曲线”

### 1.1 宏观背景：利差收窄与资本约束的双重挤压

在当前全球金融体系中，商业银行正面临着前所未有的结构性挑战。随着利率市场化进程的深度推进，传统的存贷利差模式正遭遇“天花板”效应。根据克利夫兰联储及国内多方监管机构的数据显示，无论是成熟市场还是新兴市场，净利息收入的增长边际正在显著递减。与此同时，《巴塞尔协议 III》及后续监管框架对商业银行的资本充足率提出了更为严苛的要求，依靠资产负债表扩张（即做大贷款规模）来驱动利润增长的模式，面临着越来越昂贵的资本消耗成本。

人工智能技术的全域渗透成为金融行业变革的核心变量，也为商业银行中间业务转型提供了全新技术底座。AI 技术凭借其数据处理、智能分析、场景适配的核心能力，打破了传统金融服务的效率瓶颈与服务边界，成为银行破解利差收窄、资本约束的重要抓手，与中间业务“轻资本、弱周期”的特性形成深度契合。

在此背景下，中间业务 (Intermediate Business)，即非利息收入业务，不再仅仅是银行收入的“点缀”，而是成为了决定银行估值逻辑、抗风险能力以及可持续发展潜力的核心变量。中间业务具有“双重免疫”特性：一方面，它不直接构成表内资产或负债，大幅降低了信用风险和资本占用；另一方面，作为非利息收入，它受利率周期波动的影响较小，能够为银行提供低成本且稳定的现金流。因此，如何通过 AI 技术与中收业务的深度融合，结合系统性的战略规划，实现中间业务收入（以下简称“中收”）的跨越式增长，已成为各大商业银行战略转型的头号命题。

### 1.2 中间业务的核心范畴与价值链重构

商业银行中间业务并非单一的产品设计服务，而是一项涵盖战略定位、组织变革、流程再造及数字化转型的系统工程。尽管原有的可视化生态图谱未能在此展示，但通过对业务链条的深度拆解，我们可以将中收的核心模块构建为一个严密的价值创造闭环。

根据国际主流咨询机构及银行内部的实践分类，中收主要聚焦于以下六大领域：

核心支柱	内容细分	价值创造逻辑
财富管理与私人银行	客户分层经营体系、资产配置模型构建、投资顾问流程标准化、家族信托架构设计	提升客户资产规模，通过管理费和咨询费实现收入的长期复利增长

<b>交易银行与支付结算</b>	现金管理方案设计、供应链金融平台搭建、跨境支付路径优化、企业财资管理咨询	嵌入企业经营场景，获取低成本结算存款，并通过高频交易收取手续费
<b>投资银行与资本市场</b>	债券承销策略、资产证券化（ABS）结构设计、并购重组顾问、银团贷款牵头	打通表内信贷与表外融资，实现“商行+投行”联动，赚取承销费与财务顾问费
<b>银行卡与消费金融</b>	信用卡生命周期管理、分期产品定价模型、权益生态圈搭建、联合贷/助贷模式风控	挖掘长尾客户价值，通过分期手续费和中间业务收入覆盖获客成本
<b>资产托管与基金服务</b>	托管系统数字化升级、外包运营流程优化、绩效评估与归因分析服务	作为连接资金端与资产端的枢纽，获取稳定的托管费率，具有极高的规模经济效应
<b>金融市场与代客交易</b>	代客外汇买卖策略、利率/汇率衍生品避险方案、结构性存款设计、做市商交易能力提升	利用银行的牌照优势和专业交易能力，帮助客户规避市场风险，赚取点差和交易佣金

这一价值链体系的核心在于，商业银行不再仅仅关注“如何卖出更多的理财产品”，而是关注“如何通过服务创造价值”。例如，在财富管理端，重点从单一的产品销售转向了全生命周期的资产配置建议；在对公业务端，重点从单纯的贷款投放转向了为企业提供全产业链的流动性解决方案。

### 1.3 银行引入开展中间业务的深层战略目的

商业银行斥资引入外部智库进行中收咨询，其目的远超财务报表上的数字优化，而是基于生存与发展的深层焦虑：

- 1. 对抗“金融脱媒”的生存焦虑：**随着资本市场的完善和金融科技公司的崛起，优质企业倾向于直接融资，个人客户倾向于互联网理财。银行面临“去中介化”的风险。引入外部智库旨在通过提升专业服务能力（如投行顾问、财富配置），重新确立银行在金融生态中的核心中介地位，即从“资金中介”转型为“信息中介”和“服务中介”。
- 2. 实现“轻型银行”的资本突围：**在资本约束下，银行必须寻找高 ROE（净资产收益率）的业务模式。中收业务不仅不消耗资本，反而能通过沉淀低成本资金来反哺信贷业务，优化整体

负债成本。引入外部智库的核心目标之一，就是设计这种“以轻带重”的业务协同机制。

3. **构建数字化时代的客户护城河：**贷款关系往往是低频且交易性的，而支付结算、财富管理等中间业务则是高频且关系性的。通过外部智库优化这些服务触点，银行能够深度嵌入客户的生活和生产场景，获得宝贵的数据资产，从而构建起难以被替代的竞争壁垒。



## —— 标杆 ——

在全球银行业竞相探索中收转型的深水区时，市场格局已逐渐清晰，演化出各具特色的成熟盈利模式。当我们把目光投向拥有百年积淀的国际巨头，并将之与正在锐意变革的国内先行者进行全方位对比时，一幅清晰的行业进化图谱跃然纸上。这不仅仅是收入来源的替代，更揭示了商业银行核心生存逻辑的根本性重塑——即彻底告别单纯追求资产膨胀的“规模驱动”旧时代，坚定地迈向以综合服务能力和资本回报率为核心的“价值驱动”新纪元。

## 2.1 国际标杆：专业化分工与收费模式的革命

### 国际领先银行 A: 从“佣金”到“咨询费”的极致跨越

该银行作为全球财富管理的执牛耳者，其非利息收入的质量和稳定性处于行业顶端。其核心经验在于通过长期的战略咨询与改革，彻底重塑了收费模式。

- **Fee-based（基于资产收费）模式的确立：**传统银行理财依赖交易佣金，这导致理财经理有动力诱导客户频繁交易，哪怕亏损也要刷单。该银行通过咨询改革，大力推行基于管理资产规模（AUM）收费的模式。客户每年支付约 1%-1.5% 的咨询费，即可享受全权委托投资服务。这种模式将银行利益与客户利益深度绑定：只有客户资产增值，银行的咨询费收入才会增加。
- **全球家族办公室（GFO）的深度服务：**该银行不仅关注金融资产，更引入了涵盖艺术品投资、慈善规划、家族治理传承等领域的外部专家咨询网络。这种“泛金融”的咨询服务能力，使得其对超高净值客户具有极强的粘性，其中收结构中包含了大量高附加值的顾问费用。
- **组织与考核的适配：**为了支撑这一模式，该银行在考核体系上进行了剧烈改革，大幅降低交易佣金权重，提升存量 AUM 留存和客户满意度的权重。尽管初期引发了部分交易型理

### 国际领先银行 B: 科技与投行的深度融合

该银行代表了全能型银行的巅峰，其中间业务收入来源极为多元，深度依赖科技赋能。

- **资产管理的技术化（Tech-enabled Asset Management）：**该银行每年在科技上投入高达数十亿美元，其咨询与产品创新高度依赖技术。例如，其推出的代币化货币市场基金，利用区块链技术实现了结算的即时性和透明性，从而在激烈的资管竞争中获取了新的管理费收入来源。
- **交易银行的“内部银行”咨询：**针对跨国企业，该银行提供极其复杂的流动性管理咨询服务。通过搭建虚拟账户体系，帮助企业实现全球资金的实时归集与调拨。这种服务实质上是把银行的系统能力“外包”给企业，企业一旦采用，其资金流将完全锁定在体系内，银行借此通过交易银行赚取大量稳定的结算与汇兑手续费。

## 2.2 国内标杆：零售转型与组织重构的先行者

### 领先股份制银行 A：深化大财富管理价值循环链

该银行是中国银行业中收转型的教父级案例。其“一次转型”和“二次转型”战略，本身就是一系列高水平规划落地的成果。

- **大财富管理的价值循环**：该银行早在 2004 年就开始布局零售，积累了庞大的优质客群。其后的规划重点转向了如何挖掘这些客户的非储蓄价值。该行构建了“投行-资管-财富”的价值链：投行部获取资产，资管部将其产品化，财富部进行销售。这一链条使得该行在不消耗表内资产的情况下，通过承销费、管理费、销售费实现了中收的“一鱼多吃”。
- **数字化获客与经营**：该银行 App 已成为其最大的中收转化平台。通过数字化运营策略，招行将大量低频的金融服务转化为高频的生活场景服务，从而维持了极高的 MAU（月活用户），为理财产品的交叉销售提供了巨大的流量池。

### 领先股份制银行 B：激进的组织架构重塑

该银行的转型带有鲜明的顶尖咨询公司风格——强调战略的清晰性和执行的彻底性。

- **LUM 与 AUM 的联动**：该银行的中收策略强调“以贷流贷，以贷获客”。利用其在消费金融（如新一贷）和汽车金融领域的优势获取客户，然后通过精细化的客户分层和甚至 AI 外呼，将信贷客户转化为财富管理客户（AUM）。
- **2024 年组织架构大手术**：为了打破部门墙，该银行在 2024 年进行了剧烈的组织架构调整，取消了实施近 10 年的事业部制，将零售金融板块重新布局，私行与财富部裂变。这一动作背后的逻辑是：在存量博弈时代，必须通过扁平化管理提升对市场的响应速度，同时将“全行服务零售”的口号落实到组织架构上，强制对公部门为零售输送优质资产和代发客户。

## 非利息收入模式对标：国际 VS 国内领先银行

● 国际领先银行(International)

● 国内领先银行(Domestic)

### A国际领先银行A

标杆

核心战略  
咨询驱动型

收费模式  
基于资产规模

关键创新  
统一收费账户

### 国内领先银行A

国内领军

核心战略  
价值银行/全面数智化

收费模式  
聚焦中间业务

关键创新  
早期零售布局

### 国际领先银行B

核心战略  
咨询驱动型

收费模式  
基于资产规模

关键创新  
统一收费账户

### 国内领先银行B

核心战略  
AI与生态双突破

收费模式  
综合金融生态

关键创新  
组织架构改革



## 案例

国内股份制银行与城商行中收业务聚焦轻资本转型，股份制行以财富管理、投行、交易银行为核心，强化 AUM 与私行客户拓展，构建多元收入结构；城商行深耕本地场景，依托跨境金融、财富管理、普惠金融打造差异化优势。同时通过公私联动打破部门壁垒，搭建数字化中间业务平台提升服务效率，精细化管控手续费成本，形成“收入增效 + 成本压缩”双轮驱动，有效对冲息差收窄压力，实现中收稳健增长。

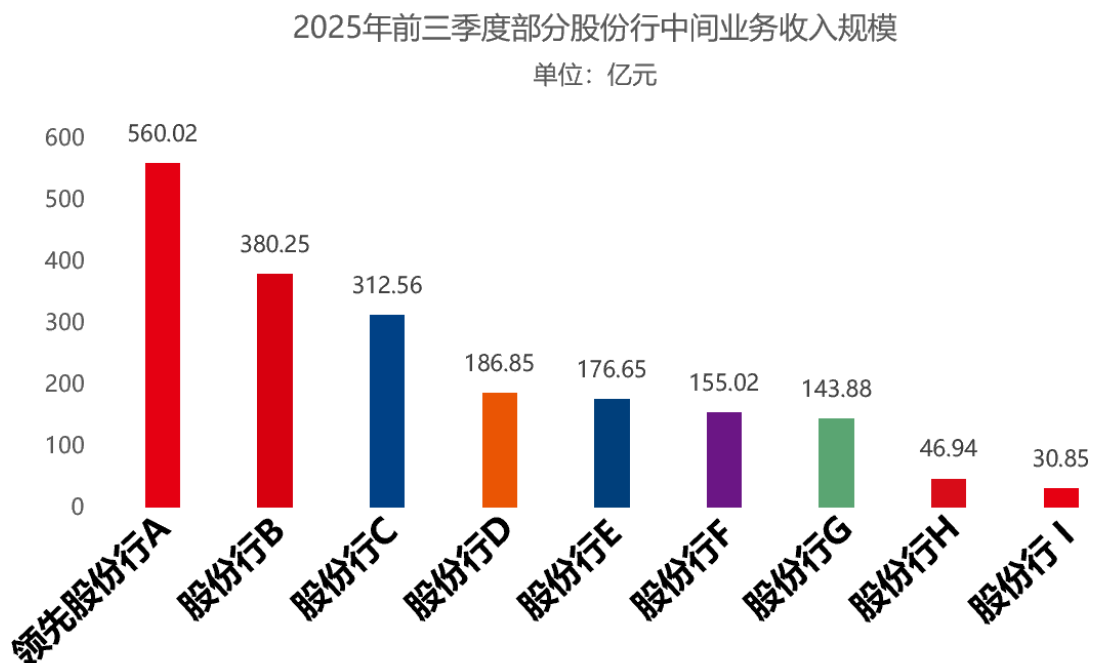
### 服务流程图



### 3.1 领先股份行 A：股份制银行中收业务的绝对领先者

#### 3.1.1 业绩表现

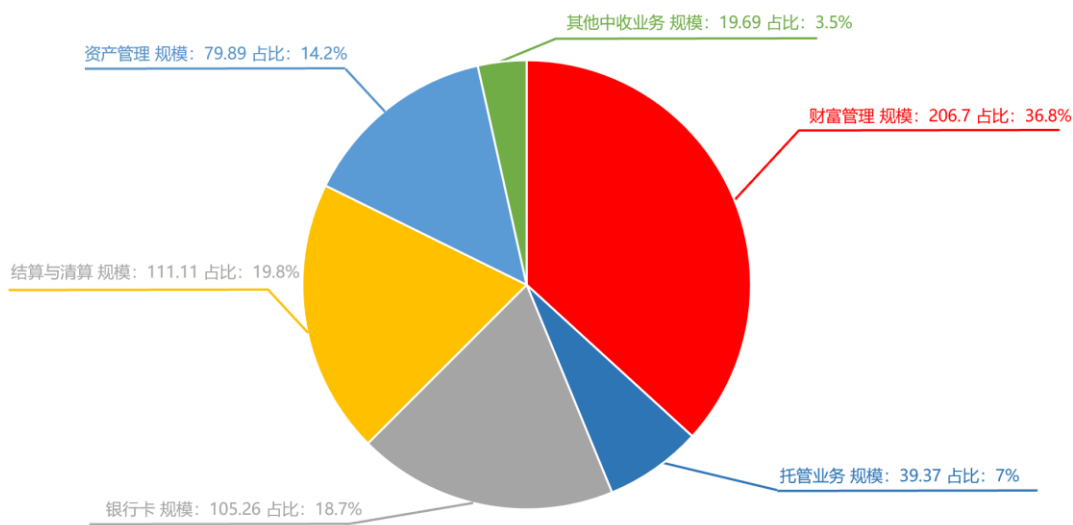
该银行是国内股份制银行中收业务的绝对领先者，以财富管理为核心引擎，中收规模、占比、客户基础与综合服务能力均居行业首位，形成了难以复制的轻资本转型标杆。



资料来源：各股份制银行 2025 年前三季度季报

该银行 2025 年前三季度实现净手续费及佣金收入 560.02 亿元，同比增长 0.90%，占营业收入比例为 22.35%，在股份制银行中排名第一，相当于排名第 2-4 位三家银行总和的 63%。其中，财富管理成为最大增长引擎，托管业务稳步增长，信用卡业务有所下滑，整体呈现“一极引领、多元支撑”的格局。

领先股份行A 2025年前三季度各项中收规模及占比  
单位：亿元



资料来源：领先股份行 A 2025 年第三季度季报

### 3.1.2 深度剖析

该银行中收业务的绝对领先，源于**战略前瞻 + 客户壁垒 + 业务协同 + 科技赋能 + 组织能力**的系统性优势，形成了难以复制的“零售 + 财富 + 托管”黄金三角，在利率下行周期中展现出极强的抗周期韧性。

- **战略引领**：前瞻性布局“轻型银行”，提前卡位高价值赛道。早在 2004 年就确立“零售银行”战略，2014 年升级为“轻型银行”，2021 年深化为“大财富管理价值循环链”，战略方向始终清晰一致。坚决放弃依赖资本消耗的重资产模式，将资源优先投向财富管理、托管、信用卡等高附加值、轻资本业务，中收占比从 2010 年的 15% 提升至 2025 年的 22.35%。在行业普遍追逐对公信贷规模时，该银行坚持“不做对公业务今天没饭吃，不做零售业务明天没饭吃”的平衡策略，为中收增长预留空间。
- **客户壁垒**：构建“金字塔式”客户结构，打造中收增长的“流量池”。零售客户超 2.20 亿，AUM 50 万+ 以上客户 578.12 万户，其中私行客户（1000 万+）19 万户，形成完整客户金字塔。零售 AUM 达 16.60 万亿元（2025 前三季度），同比+ 7.8%，为财富管理提供了源源不断的“弹药”。
- **业务协同**：“零售 + 财富 + 托管 + 投行”四维联动，构建价值循环链。私行客户综合金融渗透率达 85%，平均持有 4.2 类财富产品、2.1 类信贷产品，中收贡献是普通客户的 12 倍。信用卡客户中，同时使用财富管理服务的客户交易活跃度提升 60%，中

收贡献提升 40%，形成“用卡越多，理财越多；理财越多，用卡越多”的良性互动。

- **科技赋能：**数智化转型重构服务与运营效率，打造差异化体验。比如财富管理推出“Tree 资产配置服务体系”，基于客户生命周期提供千人千面的资产配置方案，提升产品持有时长与复购率。
- **组织与人才：**打造适配财富管理的“特种兵”团队。设立财富管理部统筹全行财富业务，打破部门壁垒，实现“一个客户、一个账户、一套服务”。推行“财富顾问 + 投资顾问 + 产品专家”铁三角服务模式，私行客户配备专属投资顾问，AUM 50 万+客户提供财富顾问服务，大众客户通过 AI 智能服务覆盖。建立“总行 - 分行 - 支行”三级财富管理体系，总行负责产品与策略，分行负责营销与培训，支行负责客户服务与落地。

### 3.1.3 总结

该银行中收业务的成功，并非单一业务或短期策略的结果，而是战略、客户、业务、科技、组织五大要素协同共振的系统性胜利。这种“以客户为中心、以科技为手段、以价值为目标”的发展模式，为银行业在转型期提供了宝贵的参考样本，也为该银行在未来的金融竞争中奠定了坚实基础。

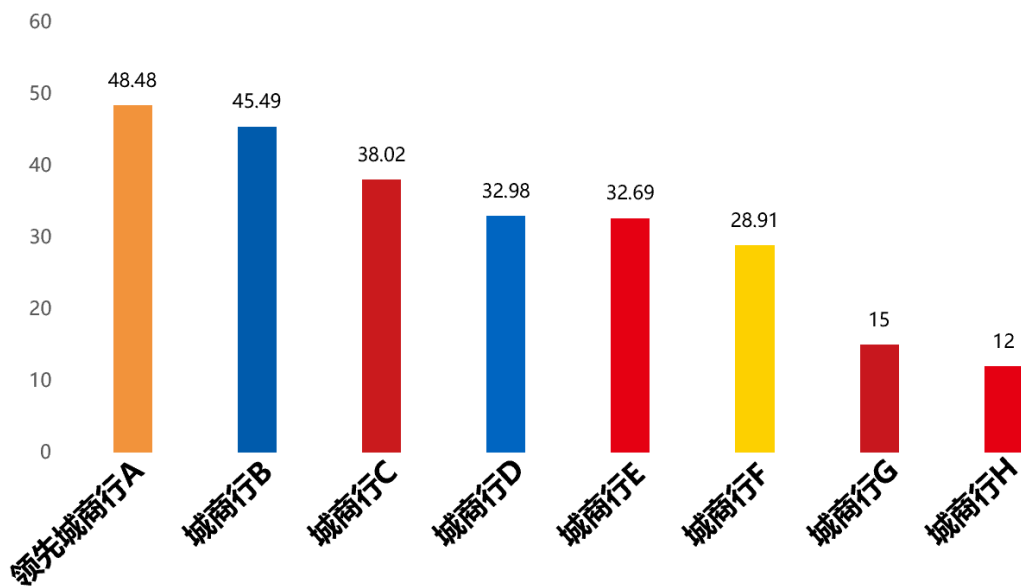
## 3.2 领先城商行 A：城商行中收业务的佼佼者

### 3.2.1 业绩表现

该银行作为中国城商行中的“优等生”，以其高估值、高成长性和优秀的资产质量著称。在中间业务领域，该银行没有盲目追求大而全，而是通过深度的管理和精细化运营，走出了一条“专业化、数字化”的独特路径。

2025年前三季度部分城商行中间业务收入规模

单位：亿元



资料来源:中间业务收入 TOP8 城商行 2025 年第三季度季报

该银行中收业务在城商行中表现极为突出，2025 年前三季度以 48.48 亿元的手续费及佣金净收入、29.34%的同比增速跃居城商行第 1 位，实现了从第二梯队到第一梯队的跨越，成为城商行轻资本转型的标杆案例。该银行中收形成“财富管理 + 托管 + 资管”黄金三角格局，三大业务合计贡献中收 92.7%，与其他城商行形成差异化竞争优势。

### 3.2.2 深度剖析

该银行中收业务跃居城商行首位。其成功源于“战略聚焦 + 生态协同 + 客户深耕 + 业务模式 + 区域红利”的五维驱动模式，构建了以财富管理为核心、托管与资管为两翼的高增长格局。

- **战略聚焦：**该银行早在 2018 年就启动轻资本转型，明确将中收作为战略增长极，提出“9+4”利润中心体系（9 个银行单体利润中心 + 4 个子公司利润中心）。在赛道选择方面，放弃低效率、高资本消耗的传统中收业务，集中资源发展轻资本、高回报的相关业务，聚焦“财富管理 + 托管 + 资管”黄金三角。
- **生态协同：**该银行拥有理财、基金、金租、消金四张稀缺金融牌照，子公司与母行形成“产品 - 渠道 - 客户”的闭环协同，这是其中收高增长的核心密码。其中理财子公司

与母行形成母行代销 + 客户资源共享的模式，理财手续费直接计入中收；基金公司产品在母行财富管理渠道优先销售，管理费分成+代销佣金双增长。

- **客户深耕**：该银行针对大众客户、财富客户、私行客户提供差异化产品配置，提升转化率。截至 2025 年 9 月末，个人 AUM 达 **1.2 万亿元**，同比增长 **13.07%**，为财富管理提供稳定“基本盘”。
- **业务模式**：一是财富管理专业化，理财经理通过常态化培训提升专业度，建立严格产品筛选机制，聚焦低波动固收+产品，并提供专业资产配置服务赋能客户决策；二是金融科技赋能，科技投入占营收 5%，搭建数字化平台实现精准匹配与智能推荐，通过智能风控优化产品适配、流程自动化降本增效；三是托管业务爆发，2025 年前三季度收入 5.8 亿元，同比增 40%+，占中收 12%，受益于机构资金入市需求旺盛（规模增 35%）与差异化费率优化，成为第二增长曲线。
- **区域红利**：该银行深耕长三角，坐拥显著区域红利。长三角经济活力领先，GDP 占全国超 24%，人均可支配收入超 6 万元，财富管理需求旺盛；该地区作为制造业强市，优质中小微企业众多，为交易银行、投行业务筑牢客户基础。同时构建公私联动的高价值客户池，对公端通过综合服务带动支付结算等中收增长，零售端个人 AUM 达 1.2 万亿元，私人银行客户 28,901 户，高净值客户中收贡献持续提升，企业客群与零售客群相互转化，形成良性循环。

### 3.2.3 总结

该银行中收业务的成功并非偶然，而是“战略远见 + 生态协同 + 客户深耕 + 业务模式 + 区域红利”的综合结果。其核心在于：放弃同质化竞争，聚焦轻资本高回报的财富管理赛道，通过子公司协同构建全产业链财富生态，依托长三角优质客群和金融科技优势，实现中收业务的爆发式增长。

### 3.3 领先股份行 A 和领先城商行 A 在中间业务领域的同与不同

这两个银行均是中收转型标杆，相同点在于以财富管理为核心、科技赋能与公私联动；不同点源于战略定位差异——领先股份行 A 走“全国扩张 + 零售为王”路径，领先城商行 A 坚持“区域深耕 + 对公引领”策略，形成各具特色的中收增长模式，分别领跑股份行与城商行赛道。



## 建议

国内商业银行发展中间业务兼具必要性与紧迫性。必要性在于，净息差持续收窄挤压传统利息收入，资本监管趋严下轻资本、低风险的中间业务适配转型需求，同时客户财富管理与综合金融需求升级，拓展非息收入是优化盈利结构的必然选择。紧迫性体现在，金融脱媒与科技公司跨界竞争加剧，中收赛道成差异化竞争关键；监管持续引导收入结构转型，且息差低位运行将成长期趋势，转型窗口期有限，银行需加快布局以提升盈利韧性与长期竞争力。



基于对国际标杆和国内领先股份行、领先城商行两家银行的深入研究，结合等顶级咨询公司的通用方法论，本报告为商业银行（特别是中小银行）提出一套系统化的中收提升建议与实施路径。

#### 4.1 战略层面：重新定义中收的战略坐标

##### 通用建议

- **建议一：确立“中收即核心”的战略认知。** 银行高管层必须在考核指挥棒上做出根本性调整。不仅要考核中收的绝对规模，更要引入 RORWA（风险加权资产回报率）和 EVA（经济增加值）作为核心考核指标。只有当“节省资本”成为全行的共识，中收业务才能获得真正的资源倾斜。
- **建议二：基于禀赋的差异化定位**
  - 对于**地缘资源型银行**（如在某地有深厚政商关系的城商行），应借鉴领先城商行 A 模式，聚焦“大财富管理”和“本地化投行”，挖掘存量客户的理财潜力和发债需求。
  - 对于**产业背景型银行**或**科技驱动型银行**，应借鉴领先股份行 A 模式，聚焦“交易银行与供应链金融”，利用技术手段嵌入产业生态，通过高频交易流量变现。

##### 中小银行针对性建议

- **建议一：**不搞“大而全”，只做“小而美、专而精”的中收战略，坚决放弃与大行正面竞争的全能型路线。
- **建议二：**战略上“先站稳、再扩张”：优先把本地存量客户的中收做深，不盲目跨区域、跨赛道扩张。
- **建议三：**考核上“先立标杆、再推全行”：选取 2-3 家重点支行做中收试点，成功后再复制推广，降低试错成本。

## 4.2 业务层面：构建三大“中收增长极”的落地

### 4.2.1 增长极一：大财富管理——从销售到顾问

#### 通用建议

- **方案重点：**买方投顾体系的搭建。
- **实施路径：**
  1. **产品货架的开放化：**打破“只卖自家产品”的壁垒，引入全市场最优秀的公募基金、私募基金和信托产品。建立严苛的产品遴选机制，设立独立的产品准入委员会。
  2. **投顾服务的标准化：**将复杂的资产配置逻辑封装成“标准动作”。例如，强制要求理财经理在销售前必须使用数字化工具（如 Pad 端资产配置系统）出具“家庭资产检视报告”。这不仅体现了专业性，也是合规留痕的要求。
  3. **资产配置的专业化：**使用 Brinson 模型进行业绩归因分析。将投资组合产生的“超额收益”拆解，看看收益到底是来自“选股厉害”还是“资产配置做得好”。强调从“糊涂账”转向“明白账”，通过 Brinson 模型理清每一分收益的来源。
  4. **考核导向的长期化：**大幅降低首发销售费用的考核权重，提高存量保有量和客户复购率的考核权重。设计递延支付机制，鼓励理财经理长期陪伴客户穿越牛熊。
  5. **财富管理的智能化：**探索 AI 通过全链路赋能银行财富管理的应用场景，包括客户洞察、智能投顾、财富顾问、投资研究、风险控制、运营效率等，从而实现降本增效、提升客户体验、强化风控能力与拓展服务边界。

#### 中小银行针对性建议

- **建议一：**不追求“全品类财富管理”，聚焦本地居民、小微企业主、公职人员三大客群。
- **建议二：**产品策略“少而精”，不自建复杂资管体系，优先优质代销（头部公募、稳健理财、保障型保险）。
- **建议三：**投顾能力“轻量化建设”。复用总行标准化策略工具，不要求支行自行研发配置模型。重点培训沟通能力、合规销售、基础配置逻辑，而非复杂投研。

### 4.2.2 增长极二：交易银行——从通道到平台

#### 通用建议

- **方案重点：**司库体系建设+现金管理+供应链金融平台的场景化深度嵌入，构建“账户可视、资金集中、风控穿透、业财融合”一体化服务体系。
- **实施路径：**
  1. **场景嵌入+司库体系前置融合：**不依赖客户主动打开银行 APP，而是将银行账户管理、资金池、统一支付、风控预警等司库核心能力，以 API / 银企直联方式嵌入企业 ERP、财务系统、OA 及采购供应链平台，实现司库服务原生嵌入、无感使用；客户服务团队配置“行业专家+IT 架构师+司库顾问”，深入企业现场开展司库现状诊断、账户清查、流程梳理、系统对接调研，同步完成司库体系顶层设计与场景落地。
  2. **流动性管理高阶方案+司库体系一体化搭建：**在基础支付通道之上，以企业司库体系建设为核心载体，提供全级次账户统一视图、跨银行资金智能归集、集团资金池、头寸智能预测、汇率避险、债务统筹、担保管控等高阶司库服务；同步配套司库制度建设、流程再造、指标体系设计，帮助企业满足国资委司库建设与验收要求；银行加快培养懂财务、懂产业、懂司库监管的专家型客户经理，实现从“产品销售”向“司库整体解决方案服务商”转型。
  3. **AI 应用：**AI 正在将交易银行从“操作型”转向“价值创造型”，从“以产品为中心”转向“以客户为中心”，从“经验驱动”转向“数据驱动”。对银行而言，关键在于聚焦核心痛点（如跨境结算、供应链金融），分阶段落地 AI 能力，并建立数据治理与 AI 治理体系，最终实现客户价值与银行收益的双赢。

### 中小银行针对性建议

- **建议一：**不做“全国性交易银行”，只深耕本地核心产业、本地园区、本地核心企业。
- **建议二：**银企对接“轻量化落地”优先对接标准化财务软件（而非定制化大型 ERP），快速上线、快速起量。

### 4.2.3 增长极三：大投行——从融资到融智

#### 通用建议

- **方案重点：**撮合交易与顾问服务的标准化。
- **实施路径：**

1. **“商行+投行”联动机制**：利用传统的信贷关系获取企业并购、发债、定增的一手信息，然后通过投行牌照（或合作券商）落地业务。建立“双算”机制，即投行业务带来的存款和中收，在考核上要双算计入分支行和总行投行部，以解决利益分配难题。
2. **债券承销服务的下沉**：学习城商行 A “投行智管家”的经验，利用数字化工具降低服务门槛，关注区域内优质民企、“专精特新”企业的债券融资需求，提供全流程辅导。
3. **AI 应用**：AI 将从效率工具升级为商业银行投行业务增长与风险管控的核心引擎，围绕债券承销、结构化融资、并购财务顾问、资产证券化、投研定价、风控合规六大核心业务，实现项目挖掘—研判定价—承销发行—存续管理—风险闭环全链路赋能，推动商行投行从通道型服务向价值型投行转型。

## 中小银行针对性建议

- **建议一**：明确定位，做“区域精品投行”，不与头部券商、大行投行抢大型项目。
- **建议二**：主打“本地关系 + 快速响应 + 一站式服务”

## 4.3 支撑层面：组织与科技的适配性改造

### 4.3.1 敏捷组织转型

传统银行的“部门墙”是中收发展的最大障碍。中收业务通常是跨条线的（如私人银行客户的资产可能来自投行部的项目）。

- **通用建议**：建立跨部门的“任务型团队”。例如，成立“光伏行业金融小组”或“专精特新服务小组”，成员由对公客户经理、私人银行顾问、风险经理、产品经理和 IT 开发人员共同组成。赋予该小组独立的人财物支配权和考核权，全权负责该行业或客群的中收方案设计与落地。
- **中小银行针对性建议**：不搞复杂矩阵架构，采用“总行牵头 + 支行主战”的轻敏捷模式。敏捷小组小而精（5-8 人即可），聚焦 1-2 个本地行业，快速试错、快速迭代。

### 4.3.2 数字化与数据治理

数据是中收业务的燃料。没有数据，无法进行精准营销，也无法进行供应链风控。

- **通用建议**：启动全行级的**数据治理**。打通零售、对公、同业等不同业务条线的数据孤岛。建

立统一的客户视图，使得理财经理在看到客户时，能同时看到其企业的经营状况；对公经理在服务企业主时，能看到其个人财富配置缺口。利用 AI 技术进行“Next Best Action”（下一步最佳行动）推荐，提升营销转化率。通过建设一体化系统平台实现中间业务收入从数据采集、核算统计、分析决策到风险防控、成本管控的全流程闭环管理，推动中间业务管理模式升级，提升价值创造能力。



神州信息中间业务收入价值管理平台功能架构

神州信息中间业务收入价值管理平台核心解决的四大痛点：

- 1、看不清（数据孤岛）：解决业务数据与财务数据打不通的问题（“三码”断裂），管理层像“盲人摸象”，无法穿透看清具体产品和客户的盈利情况。
- 2、算不准（成本大锅饭）：解决公共成本分摊粗糙的问题。传统模式下，低效业务虚增盈利，高效业务价值被低估，导致资源错配。
- 3、定不准（定价漏损）：解决一线依靠经验盲目打折的问题。缺乏RAROC（风险调整后资本回报率）底线工具，导致5%-10%的隐性收入泄漏。
- 4、管不好（僵尸产品）：解决“重立项、轻退市”的问题，大量无效益的僵尸产品占用系统资源。

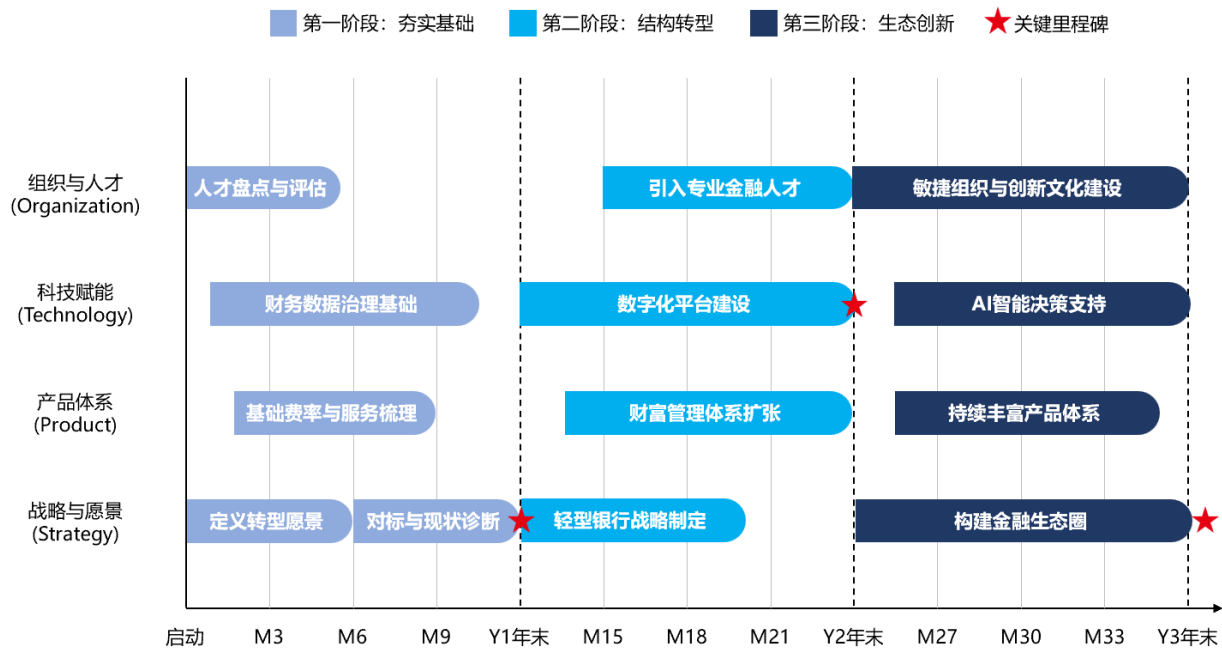
- **中小银行针对性建议：**数据治理先打穿核心数据（客户基本信息、交易流水、产品持有、风险等级），不追求一步到位。数字化投入“重应用、轻底层，少投入自研底层平台，把钱花在“能直接产生中收”的工具上。

### 4.3.3 精细化定价与成本核算

很多银行甚至算不清单笔中收业务的成本，导致“做多亏多”。

- **通用建议：**引入多维度盈利分析系统（FTP/MPA）。精确核算每一类中间业务的人力成本、系统分摊成本和风险成本。在此基础上，制定具有市场竞争力的费率政策，并坚决剔除那些只耗费资源却不产生效益的“伪中收”业务。
- **中小银行针对性建议：**先核算占比高的核心中收业务（财富代销、结算），不必全品类铺开。定价突出区域优势与综合服务，不打价格战，用“服务速度、本地关系、一揽子方案”支撑合理费率。

## 4.4 战略路线图：非息收入转型（三年规划）



本三年规划路线图展示了银行非息收入转型的实施路径。第一阶段(第1年)聚焦于“基础夯实与速赢”，包括数据对标与基础费率梳理；第二阶段(第2年)推进“结构转型与数字化”，重点在于轻型银行战略与财富管理体系；第三阶段(第3年)实现“生态创新”，构建金融生态圈与AI智能决策体系。



## 结论

综上所述，在利差收窄与资本约束常态化的新周期下，中间业务已彻底超越财务补充的角色，跃升为商业银行重塑估值与穿越周期的核心引擎。对标领先股份行 A 与领先城商行 A 的成功实践，唯有摒弃“规模情结”，坚定拥抱以财富管理、交易银行及大投行为支撑的“轻型银行”战略，方能破局。商业银行需借力数字化与组织变革，将服务深度嵌入客户全生命周期，实现从“资金中介”向“价值创造合伙人”的根本性跨越。坚持长期主义与精细化运营，必将在激烈的存量博弈中构建起差异化护城河，赢得高质量发展的未来。



在商业银行的下一个十年竞争中，“得中收者得天下”已不再是一句空洞的口号，而是关乎生死存亡的现实命题。随着利差保护的终结和金融市场的全面开放，依靠“躺着赚钱”的时代已一去不返。

通过对国内外领先银行的分析，我们看到了中收转型的必然性和紧迫性。而国内领先股份行 A、领先城商行 A 的深度案例则向我们证明，无论是通过深耕客户关系的精细化作业，还是通过重构产业链的平台化创新，中国的中小银行完全有能力在巨头林立的市场中，探索出符合本土国情和自身禀赋的中收增长路径。

对于银行管理者而言，引入中收咨询不仅是购买一套方案或系统，更是引入一种变革的催化剂，而 AI 技术的融合落地则是这场变革的核心抓手与关键赋能点。咨询的价值在于借助外部的专业视角和全球经验，结合 AI 时代的金融服务逻辑，打破内部的组织惯性和思维定势，推动银行建立“业务 + AI”的融合发展模式，重塑轻资本、智能化的银行基因。唯有那些敢于自我革命，坚持长期主义，将“以客户为中心”真正落实到每一个产品细节和每一项考核指标中，且能把 AI 能力深度融入中收业务全链路的银行，方能在息差收窄的寒冬中，通过 AI 赋能的多元化中收业务，迎来高质量发展的春天。未来，商业银行将不再是单纯的资金提供者，而是依托 AI 技术的客户财富智能管理者、产业生态数字化建设者和价值创造深度合伙人。这既是中收咨询结合 AI 赋能的终极目标，也是数字经济时代下现代商业银行的必由之路。

如需联络，请联系我司当地或所在机构的客户代表

## 附录：神州信息赋能银行中收数字化转型实践

神州信息中间业务收入管理平台围绕银行业中间业务管理的全维度痛点打造，具备痛点精准解决、架构一体化、功能全维度、建设分阶段、运营智能化等核心优势，同时在业财融合、价值计量、管理赋能等方面形成差异化特点。

### 一、精准直击行业全维度痛点，解决实际管理难题

平台针对银行业中间业务管理的战略、管理、运营与组织三层核心问题逐一破解，从根源上解决四大痛点：一是针对数据孤岛导致的数据看不清痛点，解决业务数据与财务数据打不通的问题，无法穿透看清具体产品和客户的盈利情况；二是针对成本大锅饭导致的数据算不准痛点，解决传统模式下，低效业务虚增盈利，高效业务价值被低估，导致资源错配问题；三是针对定价漏损导致的数据定不准痛点，解决一线依靠经验盲目打折的问题；四是针对僵尸产品管不好痛点，解决“重立项、轻退市”的问题，大量无效益的僵尸产品占用系统资源。

### 二、体化系统架构，全层级功能闭环设计

平台采用一体化整体框架，搭建从公共服务层到核心功能层，再到应用层和展示层的完整架构，功能覆盖全流程且形成闭环：在公共服务层，提供预警、用户角色、授权、接口等基础管理能力，保障平台稳定运行；在核心功能层，实现业财融合引擎、全成本盈利计量、定价测算等核心能力；在应用层，涵盖多维度价值分析、防漏损体系、质量价值评价等实战功能；在展示层；支持 PC 端 + 移动端多端呈现，兼顾管理效率与使用便捷性。

### 三、全维度价值管理能力，实现精细化盈利计量

平台构建了多维度、全流程的价值管理体系：在业财融合层面，建立交易码、产品码、核算码的统一映射标准，打通业务与财务数据孤岛，实现全链路数据贯通；在成本分摊层面，摒弃“大锅饭”式分摊，实现作业、公共、条线/渠道等精细化分摊，支持分摊回检优化，还原产品真实成本；在价值计量层面，实现多维度盈利计量、衍生价值计量、定价减免计量等，精准测算产品真实效益；在价值分析层面，提供价值贡献地图、穿透分析、红绿灯预警、EVA/RAROC 追踪等能力，覆盖标准化/定制化/交易型各类产品，让管理者“看清现状、算准效益”。

### 四、分阶段科学建设路径，兼顾落地性与成长性

平台设计三步走的分阶段建设策略，从基础夯实到场景精细化，再到生态智能化，各阶段目标明确、周期合理，适配银行不同发展阶段的需求，实现从“量变”到“质变”的渐进式升级，避免一次性建设的高成本与落地难问题。

### 五、产品全生命周期管理，实现中收业务精益化运营

平台覆盖中收产品从设计、定价、运营到退出的全生命周期：通过产品清洗、效能评估、退出建议等功能，对低效产品及时优化或退出，对高价值产品精准赋能，同时建立可售产品映射体系，实现产品管理的标准化、精益化，提升中收业务整体运营效

