

自营理财逐步退场 中小银行财富管理业务换“打法”



记者 张欣然 徐潇潇

近年来，银行理财市场的渠道格局正经历深刻重塑。

上海证券报记者采访了解到，中小银行自营理财板块持续萎缩，代销业务快速补位，银、理合作正从简单的渠道对接走向产品共创与服务下沉。

当产品设计权和投资管理权逐步让渡给理财公司，中小银行的角色正从“产品生产者”转为“服务集成商”。监管成本、投研短板与低利率环境的三重压力，正推动中小银行重新定义在财富管理链条中的价值，而理财公司也借力县域网点加速下沉，双方互补关系有望进一步深化。

自营理财板块加速萎缩

《中国银行业理财市场半年报告（2026年上）》（下称“报告”）显示，截至2026年6月末，银行理财市场存续规模达33.66万亿元，较年初增长1.11%，整体规模稳中有进。但规模增长的“果实”主要由32家理财公司摘取，中小银行自营理财板块则加速萎缩。

报告显示，上半年，福建海峡银行、新疆银行、自贡银行、宁夏银行、丹东银行、承德银行及内蒙古呼和浩特金谷农商行等7家银行的自营理财存续规模归零。当前仍有自营理财产品存续的银行机构已降至153家，自营理财规模同比下降22.26%至2.48万亿元。

一位南方地区某城商行资产管理部负责人告诉记者，该行自营理财压降任务已进入扫尾阶段，目前存量规模还剩4亿元左右，彻底清零还需要一定时间。“存量客户资金已基本承接至代销产品体系，未出现流动性风险或集中投诉事件。”他说。

与自营理财业务收缩形成鲜明对比的是代销业务的快速扩张。2026年6月，全市场共有656家机构跨行代理理财公司产品，较2025年末增加63家，32家理财公司均已拓展非母行代销渠道。

“代销端我们也在加快布局，目前已引入多家理财公司的产品。”上述负责人补充道，重点适配县域及社区客群的风险偏好。争取把理财服务和本地生活场景绑得更紧，比如结合商户流水、种养殖周期做精准推送，先把服务做深，再逐步把规模做起来。

此外，记者从多家中小银行内部获悉，投顾队伍建设正在同步推进，重点提升一线人员对净值波动的解读能力和客户陪伴水平。业内普遍认为，短期看，代销费率难以完全弥补自营利差缺口，但通过深度服务把客户留住这条中长期路还是走得通的。

产品竞争力承压

中小银行自营理财业务收缩，既有监管引导，也有经营层面的现实压力。

深圳市金融稳定发展研究院轮值院长董耀徽对记者表示，中小银行投研能力不足会直接影响资产选择、产品收益和净值回撤控制。产品表现一旦缺乏稳定性，客户留存和新增资金都会受到影响。同时，估值核算、信息披露、风险管理和系统维护都需要持续投入，自营规模越小，平均成本越高。

低利率环境进一步压缩了传统产品的收益空间。中小银行过去发行的产品多以低风险固收类为主，随着债券收益率下行，同类产品之间的差异逐渐缩小。大型理财公司则可以通过基金、权益及其他资产丰富产品策略，在产品数量和配置范围上拥有更多选择。

“继续维持自营理财业务，意味着中

小银行需要增加人员和系统投入，但管理费等业务收入未必能够同步增长。监管要求、经营成本和产品竞争力相互作用，推动更多机构逐步压降自营理财业务规模。”董耀徽说。

自营理财业务收缩以后，代销正在填补产品供给空白。据记者了解，中小银行不再直接承担投资管理责任，而是通过筛选和销售理财公司产品服务客户，收入来源也由产品管理费转向代销手续费。这一转变可以减少投研、系统和风险管理投入，也能让中小银行同时引入多家理财公司的产品。不同期限、风险等级和投资策略的产品进入销售渠道后，客户选择也会更加丰富。

但代销并不能完全替代自营理财业务原有的经营作用。一位银行渠道销售人员告诉记者，自营模式下，银行可以根据本地客户的特点决定产品设计、发行节奏和投资安排；转向代销后，产品设计和投资管理主要由理财公司负责，中小银行自主调整空间随之减少，单只产品带来的收入通常也会下降。

“更大的变化发生在客户经营层面。当多家银行销售相同或相近的理财产品时，产品本身很难形成独特优势。中小银行不能再依赖‘本行产品’维系客户，而要通过产品筛选、资产配置建议和持续服务建立竞争力。”上述渠道销售人员说。

客户经营成关键

中小银行拥有本地网点和客户资源，理财公司则具备产品管理和投资能力，双方合作具有较强的互补性。

一位某股份行理财子公司的投研人员对记者表示，从大方向上看，区域性中小银行的核心优势是对本土客群的洞察深入，客户黏性较高，理财公司可联合区域性中小银

行开展深入调研，针对县域客群特点及中小银行的个性化需求来开发定制理财产品。

董耀徽也表达了类似观点：理财公司虽然拥有专业的投研团队和丰富的产品线，但自身网点难以覆盖全国。通过代销合作，理财公司可以进入过去覆盖不足的县域市场，中小银行也能完善财富管理产品体系。

随着存款利率下降，部分县域居民开始寻找风险较低、收益相对较高的金融产品，为银行理财带来增量需求。不过，县域客户通常更加关注本金波动和资金灵活性，需求仍将主要集中在低风险、中低风险及期限适中的产品。

需求在变，中小银行的经营逻辑也须随之调整。由自营转向代销，要求中小银行重新建立财富管理能力。冠智咨询周毅钦告诉记者，这一转型方向可概括为“研究产品，研究客户，研究市场”——系统梳理合作理财公司的产品线，了解产品收益、风险、底层资产和申赎规则；根据客户年龄、资产规模、风险承受能力、投资期限和资金用途进行分层匹配；同时发挥本地网点优势，将理财服务融入居民、企业和养老等具体场景。

但在代销业务快速扩张的同时，销售适当性和责任划分也需进一步明确。董耀徽表示，部分中小银行客户长期习惯购买存款和本行理财，容易将代销产品理解为由银行承担信用责任。如果销售人员过度强调历史收益，对净值波动、投资范围和潜在损失说明不足，市场调整时容易引发纠纷。

展望未来，银行理财产品管理规模仍可能进一步向理财公司集中，中小银行自营理财产品数量将继续减少，双方合作也将不再局限于简单代销，而可能延伸至专属产品、客户服务、资产配置及系统和数据合作。

一张球票背后的消费新基建

记者 王远

8月的徐州，“苏超”主场赛事热情开踢。南通球迷葛先生驱车来看球，终场后随手上传电子票根，手机立刻弹出烧烤满减券，于是导航直达商圈。一顿伏羊汤配烤串后，他又凭票根优惠买下当地特产——一趟看球之旅，延展成了城市消费游。

这并非孤例。“苏超”期间，泰州围绕赛事第二现场组织消费市集，将人流导入夜间餐饮零售；镇江推出客场球迷票根兑权益，把看球串成“看球—吃面—旅游”链路。一张票根，正悄然成为激活城市消费的“数字钥匙”。

“数字钥匙”何以开锁

对消费者而言，一张票根能串联起政策补贴、商户福利、城市的“吃住行游购娱”。江苏省省级综合消费服务平台——“苏新消费”，正是承载这种串联的载体。

该平台上线后，最直观的改变发生在入口上——小程序作为单一入口，消费者无须下载App，通过微信搜索即可直达首页。

入口“一键直达”，权益也得以实现“同享”。“所有优惠体系一目了然，消费者操作步骤被大幅减少，赛事票根上传后，3步完成领券，地图一键导航到店后，2步完成核销。”银联商务江苏分公司行业拓展部副总经理张旭对上海证券报记者表示。

“每张票根都被打造成消费者独一无二的权益包。”银联商务商业科技部权益平台负责人解释道，“我们搭建全流程核销体系，以实现多类型票面自动识别、实时同步票根状态、自动核销异常交易和重复核销。”

除票根权益外，“苏新消费”服务平台还整合了商家福利、以旧换新、有奖发票、苏品苏货、苏超第二现场地图、离境退税地图、信息发布等八大核心功能模块。

数据显示，平台上线133天以来，吸引了39.32万用户，落地48档活动，带动交易5亿元。依托一体化支付与数字化运营能力打通消费全链路，平台将流量转化为消费增量。

商户端的获得感同样真切。江苏徐州一华为门店经理算了一笔账：门店依托近期在平台开展的华为品牌专场活动，基于“国补+企业补贴+银行优惠”三重叠加，目前企业与银行补贴金额超过100万元，带动总销售额1300万元，对徐州地区手机品类客单价提升约300元。

目前，银联商务已累计拓展了2.5万家实体商家入驻“苏新消费”服务平台，实现江苏13个地市全覆盖，且广泛覆盖餐饮美食、购物逛街、休闲娱乐、酒店住宿等业态。

一个平台背后的“票根”消费新模式浮现：政策落地、平台运营、商户经营、市民消费形成闭环，实体业态互联互通、资源共享，形成一体化消费生态圈。

支付通道的“跨界生长”

在这场“苏超”票根经济的尝试中，支付机构的角色也发生了变化。

“近年来我们陆续参与到全国各地的促消费活动中，在政府、金融机构、商户和消费者之间搭好桥梁，让消费者便捷地享受到补贴红利。”银联商务江苏分公司助理总经理过宁对记者表示。

“难点在于打通各方之间的信息壁垒。”过宁说，20多年来，银联商务深耕支付行业，累计服务2800多万商家户、4400万台终端的实体服务网络，综合支付、数字营销、平台建设、数据服务方面的综合能力不断积累，并在政府促消费活动的落地中不断得到转化。

银联商务通过承接政府政策落地，联动银行整合优惠，汇聚商户统一入驻，再将政策红利、金融优惠、门店服务一体传递给消费者。“各方的职责连成了一条链条。”张旭说，“这离不开技术的底层支撑：分层接入方案实现商户快速零门槛入驻，金融级数据加密体系保障补贴资金安全，AI数据分析持续提供消费洞察，平台运营得以稳定运行、持续优化。”

一张票根的区域想象

一张票根的价值在“苏超”得到了有力验证。公开数据显示，2025赛季，“苏超”实现了“1元门票带动7.3元周边消费”的杠杆效应，仅常州6个主场赛事就带动客流200万多人次，直接拉动消费超过15亿元。

难得的是，这套票根经济模式具备较强的可复制性。厦门用闽超票根串联餐饮、商超和生活服务，安顺用马拉松报名截图连接餐饮住宿与燃油出行，贵州“村超”票根打通文旅和生活场景权益……一套“体育+文旅+商贸”融合的消费样板正在全国生根发芽。

当流量被留住，数据的价值也开始显现。每一次领券核销，每一笔交易都是一条数据记录。“哪些券的承兑率最高、哪些业态转化率最高、什么时段消费最集中一目了然。”银联商务权益平台负责人表示，这些数据不断积累，沉淀为智能经营看板，让分散的消费行为第一次被完整地“看见”。

沉淀的消费数据，也为商务部门优化决策提供参考。“政策是否有效触达、权益使用是否顺畅、资源配置是否有优化空间？”该负责人表示，数据推动运营复盘，政策投放、消费转化、数据反馈、政策优化的完整闭环得以形成。

消费引流让流量变留量，数据整合让经验变依据，政策优化让投入变长效——三个维度逐层递进，一张票根带来了服务区域经济的完整价值链。

当一张球票不再只是入场凭证，而是激活一座城市消费活力的“数字钥匙”时，票根经济的真正想象力，才刚刚开始被唤醒。



在江苏省连云港市在海一方公园，市民和游客观看比赛实况。 新华社图

线下网点收缩 线上布局提速 券商互联网分公司以差异化深耕替代规模竞赛

卢伊 记者 徐蔚

华福证券近日揭牌旗下首家互联网分公司，成为2026年以来第5家落子该领域的券商。

从依靠低佣金争夺流量红利，到集约化区域运营，再进化为AI驱动、独立核算的战略创新载体，券商互联网分公司已走过十余年迭代之路。

与此形成鲜明反差的是，2026年以来，已有近20家券商关停调整近60家营业部。在行业线下网点持续精简的背景下，券商持续加码线上数智化布局，依托互联网分公司重构获客、服务与风控体系，推动零售业务实现由追求规模向深耕经营效能转型。

从流量猎手到AI试验田

近日，华福证券首家以互联网分公司为定位的分支机构——上海第二分公司正式揭牌并投入运营。该分公司由华福证券总部数字金融部线上业务团队实体化升级而来，定位为集全域流量获客、长尾客户集约化服务、线上精细化运营、AI智能服务、全流程合规风控于一体的互联网业务平台。

自2015年6月国金证券设立业内首家互联网分公司以来，这一组织形态历经11年迭代，清晰勾勒出证券行业的数字化演进路径：由最初的渠道线上化，逐步迈向

经营智能化、组织集约化。

上海证券报记者梳理发现：券商互联网分公司的发展，初期以“低佣开户”为线上获客核心，依托低佣金和便捷开户打破地域限制抢占流量红利，如国金证券上海互联网分公司借“佣金宝”实现爆发式增长；在线上开户普及后，转向结合区域特色的集约化运营，如国信证券在深圳、浙江，以及西南等地设立分公司，聚焦长三角、珠三角等客户富集区域。

发展至今，互联网分公司已演变为拥有独立核算权限、以数据与AI驱动、覆盖客户全生命周期的独立经营主体与战略创新载体。2024年6月，国泰君安上海青浦分公司揭牌，以“AI+投顾”为核心，依托自研业务指挥中心实现全链路数据可视化。2025年行业布局显著提速，东吴证券成立数智分公司，将其定位为金融科技“创新试验田”。

线上数智阵地初具规模

这些互联网分支机构从何诞生，又向何处发力？

从设立来源看，这类新型分支机构主要通过两种路径落地：一类是从零搭建全新实体机构，华福证券、中国银河、东吴证券均属此类；更多券商选择成本更优的改造模式，将存量营业部更名升级。

营业部更名改造，是中小券商偏爱的转型路径。以2026年以来成立的互联网分公司为例：西南证券2026年1月将重庆总部营业部更名为重庆互联网分公司；财达证券2026年1月将石家庄正定燕赵南大街营业部更名为河北互联网分公司；方正证券2026年2月将长沙桐梓坡西路营业部更名为长沙互联网分公司。业内人士告诉记者，多数改造对象集中在券商总部所在地原有网点，无须重新租赁办公场地，节约硬件投入。

尽管互联网分公司尚未普及，但加码互联网金融业务已成为经纪业务转型共识。中国证券业协会发布的《中国证券业发展报告2025》显示，2024年，39.81%的券商为互联网金融业务设立单独的一级部门，36.11%的公司将其隶属于经纪业务管理，3.7%的公司将其隶属于信息技术部门管理，个别券商设为分公司或通过多部门协同开展此业务。

先行者的实践已初步验证这一路径的可行性。以国信证券浙江互联网分公司为例，自成立以来，其在龙虎榜的排名持续攀升。此外，东吴证券数智分公司依托自研“东吴秀财GPT”大模型，落地数十个AI应用场景，推动数字化展业与智能化服务全场景覆盖，显著提升运营效率与客户体验。

在行业分析人士田杰看来，券商纷纷设立互联网分公司，通过资源集中配置与流程重构，有效承接长尾客户、提升服务效率与精细化水平，有望成为券商构筑长期竞争优势的关键一步。

以差异化深耕替代规模竞赛

在线上数字化阵地加速扩容的同时，线下网点在持续收缩。据记者不完全统计，2024年券商合计撤销213家营业部，2025年券商营业部撤销数量攀升至292家，2026年以来，已有近20家券商关停调整近60家营业部。

券商主动裁撤线下网点，并非简单做“减法”。记者了解到，多家机构将关停网点释放出的人力、资金和管理资源，集中投向互联网数智化分支、高端财富管理中心及总部核心业务板块。

从行业发展逻辑来看，差异化布局仍是券商数字化突围的核心思路。华福证券相关负责人对记者表示，互联网集约化运营没有统一模板，必须结合自身规模、科技能力和客群结构打差异化牌。头部券商靠规模和资源构筑竞争壁垒；中型券商的突围路径在于以客户长期价值为核心，依托自有科技沉淀、做透分层运营、用组织协同打出效率差，这将是未来3到5年中型券商数字化转型的主线。