

银行网点「变形记」

从规模增减到价值重估



杭州银行上海分行临分路支行员工正在服务客户。记者温婷摄



厦门国际银行上海分行网点内的红十字服务站。记者温婷摄

私募托管业务扩容 券商抢抓业务拓展新入口

林铭涛 记者 徐蔚

券商私募托管业务呈现出头部集中与增量竞争并存的特征。上海证券报记者梳理上市券商2026年半年报发现,国泰海通、招商证券等头部机构凭借业务规模和综合服务能力保持领先。国金证券、长江证券等部分中小券商私募托管及基金服务相关业务增长较快,私募托管业务的市场格局正出现新的变化。

业内人士表示,随着私募产品数量上升及私募服务需求提升,券商托管业务正从传统产品运营服务向综合机构服务延伸,托管业务也成为券商连接私募客户、拓展自身业务增量的重要入口。

头部券商托管业务向综合服务延伸

从半年报披露的情况来看,头部券商在私募托管领域的优势依然明显。

国泰海通半年报显示,截至6月末,公司托管与基金服务业务规模达到5.45万亿元,较2025年末增长20.8%。其中,公司累计托管私募证券投资基金数量市场份额、新增托管私募证券投资基金数量市场份额均排名行业第一。

招商证券同样保持较强市场竞争力:截至6月末,公司托管外包产品数量达到3.43万只,规模达到4.99万亿元,较2025年末增长16.59%;上半年托管外包业务收入同比增长32.08%。

中信证券也保持着较大的托管业务体量。截至6月末,其提供托管服务的产品数量达到14918只,基金外包服务产品数量达到14330只。

“随着私募产品投资策略和资产结构日益多元化,托管机构不仅需要提供基础运营服务,也需要具备风险识别和综合服务能力。”一位沪上私募人士对记者表示,对于私募而言,选择托管券商不仅会关注托管资质,也会重点考察交易系统稳定性、资金划拨效率、估值核算及日常运营响应速度等因素,因此会优先选择头部券商。

易观千帆证券行业高级分析师夏雨表示:一方面,头部券商拥有更强的品牌、资本实力和合规风控能力,更容易匹配大型、头部私募管理人的服务需求;另一方面,头部券商的托管系统、运营团队和科技投入更完善,能够提供估值核算、清算、信息披露、交易等一体化服务。同时,头部券商还能依托投研、机构销售、交易、资本中介等业务形成协同,提升私募客户黏性。

中小型券商加速追赶谋增量

记者梳理发现,在头部券商占据优势的同时,部分中小券商的托管业务也实现了较快增长。其中,多家中小券商明确发力私募托管业务,争夺增量市场。

国金证券托管及基金服务相关业务增长较快。半年报显示,上半年,国金证券托管新增服务产品数量同比增长28.3%,存续服务产品规模同比增长65.4%。国金证券表示,在私募业务方面,公司秉持“扶优限劣”原则,严选合规管理人,兼顾规模增长与风险防控,稳步提升市场份额。针对行业中小私募加速出清、托管产品“量降质升”的市场特征,公司重点深耕代销头部及优质中型私募,并完成运作指引整改与信息披露新规适配。

长江证券相关业务也实现较快增长。截至6月末,公司资产托管与基金服务业务总规模达到1514亿元,较2025年末增长67.3%。

在夏雨看来,中小券商在私募托管业务上仍有较大的追赶空间。中小券商更适合围绕细分客群建立差异化优势,依托区域资源和特色机构网络,从潜力私募、成长型管理人切入,伴随客户共同成长。

券商抢抓业务拓展新入口

券商托管业务的发展,与今年以来私募证券投资基金行业的变化密切相关。私募排排网数据显示,截至6月30日,年内全市场私募证券投资基金新备案数量高达7995只(含自主发行、投顾类产品),对比去年上半年的5482只,同比增长45.84%。

随着私募产品数量增长,私募产品托管的需求同步提升。除此之外,私募的服务需求也更为多元化。

“如果券商能够在托管基础上进一步提供研究、交易、机构服务等支持,就能够形成从服务私募到拓展机构业务的闭环。”上述沪上私募人士坦言,除了关注券商基建能力之外,选择托管机构时,私募也格外关注该机构是否能够基于自身资源,为私募产品提供销售渠道和资源对接机会,从而形成券商与私募“互利互惠”的合作关系。

而对于券商而言,托管业务也正逐渐从单一运营服务向连接私募机构、投资者及券商其他业务的平台延伸。

例如,兴业证券整合串联资产托管与基金服务、产品销售、机构经纪、投资研究及衍生品交易等主经纪商业务,持续打通“资金—交易—资产”服务链条,成效斐然。截至报告期末,公司存续服务私募产品数量排名行业第六。

中泰证券则提出打造“研究、销售、托管三轮驱动”的机构业务体系。公司持续运营私募优选榜单,推动优质私募资源落地交易、托管、衍生品等多元业务合作。

夏雨认为,2026年上半年私募证券投资基金规模明显增长,对券商而言,一个优质私募客户的价值并不只在托管收入,还可能带动主经纪商、融资融券、场外衍生品、机构销售、研究服务、量化交易等业务。因此,托管业务正在成为券商获取机构客户、拓展综合金融服务的重要入口。

01 是“深耕主业”,还是“不务正业”?

在上海市虹口区北外滩的东塔楼里,杭州银行上海分行营业部的大堂一角,一位老人正对着一个耳机说着什么。几秒钟后,耳机里传来清晰的语音反馈,屏幕上同步弹出了几则类似的诈骗案例。老人眉头舒展,连声致谢。

这不是科幻电影,而是该分行去年搬入新址后落地的“803反诈智能体”,会普通话及多种方言,客户只需口头描述账户遇到的“可疑情况”,系统便能实时判断是否为诈骗,并推送匹配的案例视频。“老人家有时候不听我们劝,但机器里的案例和警方提示他们相信。”网点营业经理叶文瀚告诉上海证券报记者。

同样是深耕社区,厦门国际银行的做法是将网点嵌入公共服务体系。在北外滩,该行上海分行营业网点二层就是滨江社区卫生服务站,首创了“金融+健康”的场景融合模式。记者到访时,已有市民排队候诊,部分针灸按摩科室专家甚至需要提前数周预约。

目前,该行已有16家支行引入“红十字服务站”,近300名员工获红十字会初级救护员证书。

以上种种,看似脱离银行网点业务的既定轨道,但终极目标仍在于“连接人”。

■记者手记

临汾路上,一家银行网点的“十年磨剑”

记者 温婷 王远

上海市静安区临汾路街道,是一个几乎没有商业综合体、没有写字楼、全是居民区的“纯社区”。

8月18日下午两三点,烈日当空,杭州银行上海分行临汾路支行的大门敞开着,等位处座无虚席,门口还摆着一排塑料板凳——那是为办事或路过的老人歇脚准备的。

初看之下,这家银行网点与近年来不断涌现的“智能旗舰网点”相去甚远:装修仍保持着10年前的样貌,VIP室是屏风背后“硬挤”出来的一张圆桌,唯有最新铺设的智能设备提示着时代的变化。除去新增的智能设备,它与2015年刚开业时几乎别无二致。

然而,就是这样一家貌不惊人的网点,截至2026年7月已积累超过3万户零售客户,户均资产集中在50万至200万元区间,是杭州银行上海分行辖内客户密度最高的网点之一,个人AUM(资产管理规模)超过60亿元。

该支行行长王立群告诉上海证券报记

“目前到网点的客户不少都是老年人,这种面对面带来的信赖短期内不会改变。”厦门国际银行上海分行党委副书记、副行长林进强告诉记者,无论以何种方式切入服务,金融最终还是人与人之间的交互,替代不了。

如今,更多的银行网点正在褪去传统柜台形象:在邮储银行上海宣化路支行,一台驾驶证自助体检机让驾照体检10分钟搞定,让金融业务与民生小事有机结合;在上海银行瑞虹新城支行,客户领完养老金后坐进“智能云诊室”,刷脸登录、视频连线医生问诊开方,药品直接快递到家;在兴业银行上海自贸试验区支行,客户可以一边等叫号,一边翻阅藏书;在工商银行四川北路支行,办理业务之余还能看一场鲁迅特展。

一种新的理念正在萌芽:作为交易中心的银行网点可能过时,作为服务中心和关系中心的银行网点正在重生。天府立言金融研究院院长曾刚认为,银行网点的核心价值正在从“办理业务的场所”转向“建立信任关系、承接综合金融服务与情感连接的触点”,其不可替代性更多体现在复杂业务咨询、财富管理和特殊客群(如老年人)服务上。

博通咨询金融行业首席分析师王蓬博也表示,智能化设备和便民配套服务“只能作为获客与留客的辅助手段”,唯有贴近社区、深耕本地客群、维系长期客户关系的服务模式,才具备不可替代性。

者,2015年网点刚开业时,周边居民对这家“外来城商行”充满戒备。破局的办法说来并无捷径,唯有“笨功夫”:支行在开业前就高频走进社区,每周摆摊做便民服务,从教老人用手机银行、识别假币,到近年来的反诈宣传、资产配置讲座,十年如一日。“如果说我们有什么秘诀,那就是坚持和用心。”王立群说。

“我们的门面不大,但好在台阶不高。”王立群说,社区用户进门第一站就是问询,网点的工作人员永远会第一时间迎上来。针对周边社区老龄化程度高、部分高龄老人不会使用手机银行查询账户资产的特点,工作人员在厅堂借助网点智能设备开展现场教学,教会老人基础上操作。对于失能、卧床无法来网点的老人,则结合业务移动办理工具开展上门服务,累计上门服务150余次,服务了超过200名高龄或失能老人。

这些小事看似寻常,难的是坚持。慢慢地,周边居民对杭州银行从“认识”变为“认可”。

这家网点有两处细节颇具意味。一处是

02 从存量出清,到动态优化

在很长一段时间里,网点都是银行最核心的获客阵地。2000年至2015年,银行“多设点,抢地盘”,网点数量几乎等同于市场份额,柜台前排起的长队是行业繁荣的注脚。但移动支付普及彻底改变了金融业务的办理方式。

2020年至2024年,银行网点总量持续收缩。中国银行业协会数据显示,当前银行业平均离柜业务率已突破90%,35岁以下客群到网点办理业务的占比不足5%,近5年网点客流量累计下滑超过60%。

客户走了,成本却还在涨。有银行地方分行行长对记者表示,中小银行新设网点年运营成本普遍“不止百万元”。

“一线城市的银行网点因房租、人力成本更高,往往需要数亿元甚至10亿元级存款规模才能实现收支平衡,而线上业务成本仅为线下的1/10左右,这种成本剪刀差是银行网点收缩的根本动因。”曾刚说。当基础金融业务全面线上化,银行网点必须证明自己不可替代的价值,关停低效网点成为银行“降本增效”最直接的选择。

2025年,情况发生了变化。根据金融监管总局的数据,该年度国内商业银行净增623家网点,为近3年来首次实现正增长。2026年上半年,商业银行网点继续净增24家。“大规模、无差别的关停潮已明显趋缓。”曾刚表示,行业正从“存量出清”转向“动态优化”。

但即使是银行网点的“动态优化”,在

03 转型深水区的挑战与出路

从“存量出清”进入“动态优化”,银行网点的转型仍在深水区。

中国邮政储蓄银行研究员娄飞鹏认为,要让银行网点从“成本项”真正转化为“价值来源”,在净息差收窄、盈利承压的背景下,需通过精细化运营实现成本控制与客户体验的有效平衡,把网点打造成高黏性、高产出的利润单元,而非仅靠关停降本。

当然,考核指挥棒也在发生变化,越来越多银行强调“亩产效能”“价值贡献”和“客户转化率”。曾刚说,这反映出评价体系从“规模导向”向“质量导向”的深层转型,有助于避免银行网点盲目铺摊子。

“新考核体系可以倒逼银行网点摒弃粗放获客模式。”王蓬博提醒,但如果指标设计不

人:支行厅堂现有13名员工,多位的在网点“工龄”超过5年的“老人”,大家挤在网点一间多处破旧的办公室里,至今不敢进行全面装修,生怕影响周边居民办理业务。另一处同样关乎人:副行长何臻轶是该网点的001号员工,至今已是她在该网点的第11年。因深受当地居民信任,她的客户已经延伸到社区居民的第二代,甚至是其名下企业的对公业务。有员工笑着说,“我们不是杭州银行在临汾路的分支,我们是临汾社区自己的银行。”

这句玩笑话,或许正是当下银行网点转型最稀缺的答案。

就在临汾路坚守“老样子”的同时,更多银行网点正在疾速“变脸”:智能化设备、场景化服务、政务功能叠加,甚至结婚登记、驾照办理等等,几乎每一家银行都在为网点做“加法”。

但临汾路的案例同样说明,转型未必只有“做加法”一条路。这种将“区域金融信任背书”做到了极致的选择,更意味深长。

投保人缺乏谈判能力,在销售环节的信息不对称下极易做出非理性决策。犹豫期制度是对保险合同“附和性”特征的一种矫正机制,赋予投保人在合同成立后一段合理期限内无条件解除合同并取回保费的权利,实质上是对消费者弱势地位的一种制度补偿,直接回应了误导销售、退保损失过大等民生痛点。

修订草案提高违法违规成本,落实强监管、严监管要求,坚持过罚相当、应罚尽罚、罚

合理,也容易导致基层为凑数据而进行短期营销。

如今,银行的成本核算正在“加人配机器”和“减人加机器”之间反复权衡。上海银行董事长顾建忠在2026年4月的业绩说明会上明确表示:未来5年计划净增5000人,其中3500人投向营销一线,1500人投向科技,网点人员做少量补充。北京银行行长戴伟表示,推行网点减量提质,加大科技和AI投入。战略路径存在差异,但目标都指向单个银行网点产品承载能力与销售能力的提升。

曾刚直言,未来3到5年,银行网点更多会转型为“少而精”的服务与获客节点,而非简单的数量扩张或收缩。

►邮储银行驾驶员体检机。记者王远摄

中国邮储银行研究员娄飞鹏认为,客户黏性来自长期积累的情感连接和信任,而非简单依靠硬件设施升级,网点改造应因地制宜,基于对客户需求的深度挖掘。

临汾路支行十年不变的装修、十年不走的员工,正是“因地制宜”最朴素的注解。

这一注脚还意味着,在数字时代,银行网点“在场”的价值并没有消失,只是换了衡量方式。一家银行网点的存款规模可以用报表统计,但它在社区里的分量,要用几代人的记忆来称量。这,或许也是对“银行网点价值重估”的另一种回答。

没并举,适当扩大法律责任覆盖面,提高罚款金额和幅度,加强刑刑衔接,切实扭转“令不行,禁不止”的情况。

受访人士认为:修订草案有助于进一步督促保险机构审慎经营,切实维护投保人、被保险人、受益人的合法权益,促进提升保险业保障水平;也有助于促进保险机构聚焦主业,充分发挥保险业经济减震器和社会稳定器功能,更好服务实体经济和中国式现代化建设。

(上接1版)

现行保险法对风险处置的规定较为原则,操作性偏弱。受访人士认为,本次修订对相关规则进一步细化,更好服务于实践需要。修订草案与正在制定中的金融法草案保持动态承接,与银行业监督管理法、商业银行法、证券法等金融各部门法构成有机整体,共同构建起金融立法的“四梁八柱”。

消费者保护升级

修订草案加强保险消费者保护,进一步明确消费者保护的工作职责:压实保险机构消费者保护的主体责任;禁止销售误导等侵害消费者合法权益的行为;进一步完善保险合同相关规则。

武亦文特别提到了“犹豫期的法定化”。他表示,保险合同多以格式条款订立,