



低利率环境下商业银行轻型化转型与定价机制重构

魏红刚 薛涵或

摘要 国内利率中枢持续下行，商业银行依赖规模扩张和存贷利差的传统盈利模式面临收益与资本双重约束的现实困境。本文纵观美、欧、日银行业应对长期低利率的转型经验，并以国内五家商业银行为样本，比较轻型化转型实践与差异化探索。研究表明，银行业竞争已从单一产品利差比拼，转向客户综合价值、场景服务与数据能力的较量，先进银行正在重构经营逻辑、重塑定价机制、升级定价能力、筑牢数智底座，走上由资金定价转向综合价值定价、经验驱动转向数据驱动、规模驱动转向价值驱动的转型路径。研究成果可为国内商业银行优化盈利结构、搭建精细化定价体系、提升非息收入占比提供参考。

关键词 低利率 商业银行 轻型化转型 定价机制 数智化

一、低利率约束下商业银行规模驱动模式的现实困境

近年来中国利率市场化改革持续深化，贷款市场报价利率（LPR）多次下行，存款端利率亦随市场化调整逐步回落，但降幅与节奏滞后于资产端，银行业净息差持续收窄，低利率、低息差成为新常态。与此同时，《巴塞尔协议Ⅲ》框架下资本监管要求持续趋严，存贷业务的高资本消耗属性与银行内源资本补充能力的矛盾日益突出（生柳荣和何建勇，2024）。在低利率市场环境 with 严监管政策双重约束下，商业银行“以规模换取利润”的传统增长逻辑逐渐失效（方首军，2025），发展面临困境。

这一困境可拆解为收益、资本、风险三重约束。**收益约束**体现在资产负债两端：资产端，利率下行与同质化下信贷市场竞争加剧、客户议价能力增强，贷款收益率不断走低，银行间定价差距也逐步收窄；负债端，受居民储蓄习惯、同业竞争格局制约，存款成本具备较强刚性，下行空间有限（黄秋月，2026）。在两端挤压之下，银行业净息差持续收窄，资产规模扩张对利润增长的边际拉动作用显著弱化。根据金融监管总局披露的数据，中国商业银行净息差已由2022年末的1.91%连续下降至2025年末的1.42%。^①**资本约束**源自规模扩张与资本消耗的同步关系：资产扩张直接做大风险加权资产，在资本充足

魏红刚，中国邮政储蓄银行资产负债管理部流动性管理处处长；薛涵或，中国邮政储蓄银行资产负债管理部流动性管理处。文责自负，与所在单位无关。

① 数据来源：金融监管总局发布的2022年和2025年商业银行主要监管指标情况表。

率要求下消耗相应资本；当资产收益率下行而资本补充成本基本不变时，新增资产创造的单位资本收益随之下降，导致资本消耗与收益积累失衡，做大规模将依赖外源资本补充，传统扩表模式难以持续。中国商业银行总资产利润率（ROA）已由2022年末的0.76%持续下降至2025年末的0.60%^①，单位资产创造利润能力持续减弱。与此同时，商业银行核心一级资本充足率2025年末为10.92%，虽整体高于监管最低要求^②，但在盈利能力持续走弱背景下，银行依赖留存收益不足以支撑业务规模发展。2025年，国家发行特别国债，通过财政注资、定向增发方式支持国有大型商业银行补充核心一级资本。^③金融监管总局在2025年监管工作会议上进一步要求商业银行强化资产负债联动管理、降本增效，监管导向由推动银行扩表转向资产收益、负债成本、资本占用与风险收益的统筹平衡。**风险约束**则在于，为维持收益而下沉客户资质或拉长资产久期，会扩大风险敞口、增加拨备消耗，反过来侵蚀利润与资本，动摇银行稳健经营的根基。

上述发展瓶颈表面上是在信贷市场“买方主导”的格局下，单纯依靠价格调整已无法实现风险与收益的精准匹配：当贷款利率被竞争压低至接近资金成本、风险成本与资本占用成本之和时，新增规模便不再带来利润，利差依赖、规模驱动的传

统模式难以为继。更深层次的原因则是市场化竞争背景下商业银行核心经营能力不足与定价体系不完善。从价值创造链条看：新常态下规模扩张的边际收益递减，发展症结由此从规模转向定价——当贷款利差不足以覆盖风险成本与资本占用时，银行必须把结算、托管、财富管理等综合服务贡献纳入定价考量。商业银行的经营逻辑需要相应转向，摆脱对资产规模扩张和存贷利差的线性依赖，从服务客户综合价值中寻找可持续的盈利来源。

轻型化转型正是这一转向的载体，它不仅意味着减少风险资产占用、降低资本消耗，更要求将定价机制由单一资金定价重构为综合价值定价，使商业银行突破传统以单一存贷款利率为核心的定价模式，将客户全生命周期价值、综合金融服务收益以及多产品交叉销售贡献纳入统一收益核算体系，即在单笔资金成本与风险成本之外，统筹客户总资产（AUM）、全域投融资服务（FPA）、结算量、服务收费、资本占用与风险调整后收益，在整体收益最大化目标下形成新的经营模式。为此，商业银行必须加快业务结构转型升级，构建轻资本、高价值、精细化的新型经营体系，以多方协同的产业融合生态为核心抓手，通过深耕客户经营、嵌入客户场景、提升综合服务能力，逐步摆脱规模发展和对利差的依赖。

① 数据来源：金融监管总局发布的2022年和2025年商业银行主要监管指标情况表。

② 数据来源同上。

③ 根据公开资料整理：2025年财政部发行5 000亿元首批特别国债，用于支持中国银行、建设银行、交通银行和中国邮政储蓄银行补充核心一级资本，详见财政部. 财政部积极支持国有大型商业银行补充核心一级资本[EB/OL].(2025-3-31).https://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengxinwen/202503/t20250329_3961036.htm。同年，上述4家银行披露向特定对象发行A股股票预案，合计募资上限5 200亿元，本次定增已于2025年6月全部落地，募集资金扣除发行费用后全部用于补充核心一级资本，详见四家银行定向增发公告。



二、国际商业银行低利率环境转型

全球主要经济体银行业曾先后进入长期低利率周期，普遍经历净息差收窄、盈利承压的经营挑战，并率先探索形成以价值创造为导向的新型经营模式。纵观国际头部银行实践，其转型并非局限于单项能力修补，而是通过重构经营逻辑、优化收入结构、深挖客户价值、细化风险收益管控，完成从“规模扩张”到“价值增值”的转变。下文分别考察美国、欧洲、日本银行业的转型实践，重点分析其摆脱存贷利差依赖的具体路径。

（一）美国：深耕客户关系，依托数字化实现价值经营

美国商业银行以挖掘客户全生命周期价值为核心，通过客户分层、服务整合与数字化运营提升客户综合贡献度，使收入更多来自服务收费与交叉销售，而非单一利差。

以摩根大通为代表的头部机构，整合商业银行、投资银行、支付清算、资产管理等全业务条线资源，构建“多产品、全触点、一体化”的客户服务体系，推动银企关系从单一信贷往来向全域业务协同延伸。客户在信贷之外使用支付、托管、资

管等服务越多，手续费收入占比越高，盈利对利率波动的敏感度也越低。2025 年摩根大通客户总量达到 9 400 万户，同比增长 3%，数字化活跃客户 7 500 万户，同比增长 5%，客户关系深化速度更快^①，说明其增长更多来自存量客户挖掘，而非单纯获客。依托全牌照综合金融服务体系与深度客户运营能力，摩根大通持续强化客户资金沉淀。2025 年末，该行客户委托资产规模接近 10 万亿美元，其中客户资产约 7.6 万亿美元、客户存款约 2.4 万亿美元。^②深厚的客户关系和庞大的资产负债沉淀意味着银行掌握客户主账户关系，可以在贷款利率差及低成本负债之外通过账户管理、支付与投资服务持续获取中间业务收入，这是其盈利抗周期能力的来源。

数字化则是美国同业深耕客户经营的重要底座。以美国银行为例，依托智能虚拟助手 Erica 搭建全流程数字化客户运营体系，以高频轻量化数字交互深化客户价值挖掘。截至 2025 年 8 月，Erica 累计交互量突破 30 亿次，月均交互约 5 800 万次。^③海量交互数据持续沉淀客户交易行为、资产配置、服务需求等信息，支撑银行动态迭代客户画像，使产品推荐、价格优惠与风险预警能够“按客户经营”而非“按产

① 数据来源：JPMorganChase.Life,liberty and the pursuit of happiness:2025 Annual Report[EB/OL].(2026-04-06).<https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2025.pdf>.

② 数据来源同上。客户委托资产 (Assets Entrusted to Us by Our Clients) 由客户资产 (Client Assets) 和客户存款 (Deposits) 构成。其中，客户资产主要包括财富管理、资产管理、经纪及托管业务项下客户投资资产；客户存款主要为个人和企业客户存放于银行账户中的资金。

③ 数据来源：Bank of America.A decade of AI innovation: BofA's virtual assistant Erica surpasses 3 billion client interactions[EB/OL].(2025-08-20).https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2025/08/a-decade-of-ai-innovation--bofa-s-virtual-assistant-erica-surpas.html?utm_source=chatgpt.com.Erica 是美国银行推出的人工智能虚拟助手，通过移动银行等数字渠道为客户提供账户管理、交易查询和个性化服务。

品执行”，为客户级综合价值定价提供数据基础。

美国经验表明，商业银行弱化利差依赖的关键不在于单纯扩大客户数量，而是通过主账户关系、高频服务交互和综合金融供给提升客户黏性；资金留存带来低成本负债与服务收费机会，数据沉淀则支撑客户级定价和精细化运营。

（二）欧洲：整合服务平台，构筑跨境综合服务壁垒

欧洲商业银行以平台化整合为核心，通过搭建一体化金融服务平台，将结算、融资、汇兑等综合服务嵌入企业经营全流程，依托综合服务优势弱化单一利率竞争。客户为综合服务而来，银行便不必在单笔贷款利率上持续让利，这是平台化经营弱化利差竞争的基本逻辑。

汇丰银行是典型代表。依托全球网络优势，持续强化跨境金融服务能力，2025 年全集团财富管理规模达 2.1 万亿美元，全年促成贸易融资及跨境交易流量约 9 000 亿美元。^①同时，2025 年全集团财富管理手续费及其他收入约 94 亿美元，同比增长 24%。^②这类手续费收入基本不占用风险加

权资产，构成轻资本收入的主要来源。依托“核心区域深耕+全球平台赋能”的双层经营模式，汇丰银行将跨境结算、贸易融资、外汇交易和资金管理等融入企业经营全链条^③，并通过账户服务、汇兑结算、财务咨询等嵌入式收费产品，使收入更多来源于交易笔数和服务深度而非单纯利差水平，从而有效对冲息差下行压力。

瑞银集团则通过财富管理平台重塑盈利结构。依托 2023 年并购瑞士信贷、2024 年完成全面整合的契机，瑞银集团实现全球财富管理、资产管理与投行业务深度协同，进一步巩固全球领先财富管理机构地位，综合经营优势进一步放大。收入方面，2025 年全球财富管理业务经常性手续费及管理费收入约 136.7 亿美元，高于同期净利息收入 70.2 亿美元^④，利差收入整体占比持续回落。管理费按资产规模计收，与利率水平基本脱钩，盈利结构对利率周期的敏感度因此明显下降。同时，瑞银集团本次并购预计可实现约 130 亿美元毛成本节约目标^⑤，相关协同效应将伴随整合推进逐步释放，持续提升运营效率与资本回报，巩固其以财富管理为核心的轻资本经营定位。

① 数据来源：HSBC Holdings Plc.2025 Annual Report and Accounts[EB/OL].(2026-02-25).<https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/hsbc-results/2025/annual/pdfs/hsbc-holdings-plc/260225-annual-report-and-accounts-2025.pdf>.财富管理余额 (Wealth Balances) 指汇丰各业务条线管理的客户财富资产规模；贸易流量 (Trade Facilitated) 指汇丰依托全球网络支持的贸易融资及跨境贸易活动规模。

② 数据来源同上。汇丰集团财富管理手续费及其他相关收入 (Wealth Fee and other Income) 包括财富管理、投资顾问、资产配置等业务产生的手续费收入。

③ 资料来源同上。汇丰通过围绕香港与英国两大核心市场，并依托企业及机构银行 (CIB) 与国际财富管理及卓越理财 (IWPB) 构建全球业务平台，实现组织结构与全球网络的协同优化。相关研究通常将其概括为“核心区域深耕+全球平台赋能”的双层经营模式。

④ 数据来源：UBS Group AG.2025 Annual Report[EB/OL].(2026-03-09).https://www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/annual-report/2025/annual-report-ubs-group-2025.pdf?utm_source=chatgpt.com.

⑤ 数据来源：UBS Group AG.2023 Annual Report[EB/OL].(2024-03-28).https://www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/annual-report/2023/annual-report-ubs-group-2023.pdf?utm_source=chatgpt.com.



欧洲经验表明，平台化经营的核心在于将客户综合业务量而非单笔融资需求作为价值创造基础，通过结算、汇兑、托管与财富管理等综合服务实现管理费按交易和资产计价，单一贷款利率上的竞争压力随之被分散。

（三）日本银行业：多元市场布局，推动收益结构分散化转型

面对长期低利率环境，日本商业银行以跨区域布局、多业态拓展和收入多元化为转型方向，通过全球市场布局分散经营风险，依托多元业务优化收益结构，以对冲本土利差收入的长期萎缩。

以三菱日联金融集团为例，持续加码海外市场布局，海外业务已成为集团盈利的重要来源。^① 依托不同区域利率周期与市场环境的差异进行差异化配置，有效分散单一市场经营风险。与此同时，集团持续大力发展交叉销售、机构服务、金融咨询等轻资本业务，稳步提升非息收入贡献度，并强化风险权重资产管理和资本配置效率，逐步形成与长期低利率环境相适应的盈利结构。

日本经验表明，商业银行可通过调整区域结构、行业结构和业务结构来降低盈利对单一利率周期的依赖。但需要强调的是，日本银行业的海外扩张以日元长期零利率、境内外息差倒挂和发达的跨境经营网络为前提。而国内银行在资本项目管理、海外网点与外币负债来源等方面条件不

同，更值得借鉴的是收入多元化与资产组合分散的思路，而非海外扩张本身。

三、国内商业银行轻型化转型实践与差异化探索

伴随低利率环境持续，国内银行业呈现去利差化、轻资本化、经营综合化的转型趋势（李健和王芳，2023）。这一趋势与做好金融“五篇大文章”的政策导向相互呼应。本文选取国内五家代表性商业银行，围绕四个问题考察各行的差异化路径：资源禀赋是什么，轻型化收入从何而来，定价机制相对传统模式发生了什么变化，该路径面临哪些约束（表1）。^②

（一）A 银行：锚定客户价值，打造 AUM 驱动型零售转型模式

A 银行率先跳出传统价格竞争思维，确立零售金融与财富管理双核心战略，构建以客户价值为导向的新型经营与定价体系，完成从“经营存款规模”到“经营客户资产”的转变。该行以管理客户总资产（AUM）提质扩容为经营主线，实施客户分层精细化运营，深耕客户全生命周期服务，持续沉淀客户金融资产、强化客群绑定。截至 2025 年末，该行零售 AUM 规模突破 17 万亿元，当年新增超 2 万亿元^③；全年大财富管理收入实现约 440 亿元，同比增长 16.91%。^④ 依托综合金融服务能力持续提升，A 银行客户价值经营能力不断增强，形成以财富管理、综合服务为核心的

① 资料来源：MUFG.MUFG Report 2025[EB/OL].(2026-05-15)https://www.mufig.jp/dam/ir/report/annual_report/pdf/ir2025_all_en.pdf.

② 表1，见增强出版，中国知网—《金融市场研究》。

③ 数据来源：A银行《2025年年度报告》。

④ 数据来源同上。

轻型化盈利格局。

AUM 稳步增长不仅代表资产规模扩张，更意味着客户金融决策与资金配置深度沉淀于银行体系。财富管理手续费、代销与托管收入按资产规模计提，客户资金沉淀同时压低负债成本，两者都不依赖贷款利差。在此基础上，银行可以按客户综合贡献而非单笔利差衡量盈亏，对高贡献客户给予融资定价优惠——这正是 AUM 增长支撑客户综合价值定价的机制。同时，该行依托数字化能力搭建精细化客户画像体系，实现需求识别、产品匹配、风险管控全流程数字化、智能化升级，推动客户经营由经验驱动转向数据驱动。需要强调的是，财富管理收入与资本市场景气度、客户风险偏好高度相关，市场低迷阶段代销与申赎收入会明显回落，AUM 驱动模式的盈利稳定性仍需经受周期检验。

（二）B 银行：深耕产业场景，构建产业嵌入式特色发展模式

B 银行的禀赋在于绿色金融领域的先发布局。该行打破传统金融服务边界，聚焦政策支持产业与实体经济场景，通过全周期、深层次嵌入产业链条，重构收益形成逻辑，规避单一信贷价格竞争。围绕这一特色，该行搭建了涵盖绿色信贷、绿色债券、绿色基金、绿色租赁的全品类产品体系，将金融服务深度融入节能环保、能源转型、生态治理等产业链环节，实现由单笔融资服务向全周期产业服务延伸。2025 年，B 银行实现绿色金融融资余额 2.46 万亿元，绿色贷款余额 1.11 万亿元，

分别较上年末增长 12.37%、19.05%，余额保持股份制商业银行第一位^①；实现绿色投行业务融资规模 1 902 亿元，同比增长 21.72%。^②

在做好金融“五篇大文章”、健全转型金融与碳核算标准的政策背景下，绿色金融的竞争已从规模比拼转向项目全周期综合回报与长周期风险识别。绿色资产占比上升改善了该行的资产结构与风险结构：绿色信贷资产质量整体较优，债券承销、绿色基金等业务以服务收费为主、资本依赖相对较低，由此提升了资本使用效率。此外，该行联动投行、供应链金融、资产证券化等业务，延伸服务链条，覆盖企业融资、结算、交易、资本运作全场景，推动银企关系由单一授信合作转向多维合作，收入来源从传统利差拓展至中间业务与综合服务收益。在定价上，该行将承销、顾问、碳金融等服务收入与信贷统筹核算，按客户或项目的综合回报确定贷款价格，而非逐笔比价。这一路径的约束同样明显：绿色项目建设周期长、现金流回收慢，部分领域收益易受补贴、电价相关政策变动影响，行业技术路线变化也会改变风险分布，对长周期风险识别能力要求较高。

（三）C 银行：依托集团协同，搭建平台化综合金融服务模式

C 银行的禀赋在于集团多元金融牌照与实业资源。该行打破单一银行业务壁垒，依托母集团“金融+实业”综合资源优势，构建以商业银行、投资银行、财富管理及集团协同为核心的综合金融服务体系，推

① 数据来源：B 银行《2025 年年度报告》。其中，绿色贷款余额为人行统计口径。

② 数据来源同上。其中，绿色投行业务涵盖绿色债券、绿色私募债权、绿色并购与银团等多元化产品。



动竞争维度由产品比拼转向平台化综合服务比拼。该行深度整合集团旗下证券、信托、保险、实业等资源，将传统信贷服务与股权投融资、债券承销、并购顾问、跨境金融等业务有机结合，满足企业投融资与交易环节的多元金融需求。

在转型过程中，该行逐步完成角色升级，从单纯的资金提供者转变为综合金融资源的组织者与配置者，定价逻辑也从单一产品定价转向综合价值定价。当信贷与承销、顾问、资管收入在一揽子方案内统筹核算时，单笔贷款利率不再是唯一的竞争变量，方案的整体收益成为定价基准。依托统一数据平台与协同机制，实现客户需求、产品供给、资源调配的高效匹配，推动集团协同服务由零散项目运作转向体系化、平台化、规模化运营，持续拓宽非息收入渠道、优化盈利结构。2025年，C银行持续推进“商行+投行+协同+撮合”综合经营模式，非息收入占比提升至32.0%，较上年提升0.7个百分点^①，轻型化特征逐步显现。需要正视的是，协同本身有成本，跨子公司协作涉及收益分成与考核归属，条线利益协调不畅会抬高内部交易成本，协同收入的可持续性取决于机制设计而非行政推动。

（四）D银行：以资管为枢纽，打造资产驱动型零售模式

与自然沉淀客群的财富管理模式不

同，D银行依托全牌照优势，构建了“对公资产供给-资管业务转化-零售终端承接”的闭环经营体系，形成了有别于同业的转型路径。该行整合集团银行、证券、信托、保险资源，强化资产创设与供给能力，通过资管业务完成资产标准化、产品化改造，精准匹配零售客户资产配置需求。这一链条能否运转，取决于三个环节的衔接：对公条线创设的资产决定底层质量，资管环节的标准化改造决定产品形态与风险分层，零售渠道的承接能力决定规模上限。财富管理作为核心枢纽，打通资产端与资金端壁垒，大幅提升金融资源配置效率。截至2025年末，D银行理财管理规模达1.95万亿元，同比增长21.66%^②；理财服务手续费收入同比增加23.58亿元，同比增长61.41%^③，财富管理业务规模扩张正在加速向收入增长转化。

由于此类收入以管理费与销售服务费为主，按规模与业绩计提，资本占用低于表内信贷，有助于增强非息收入贡献、推动轻资本转型。同时，该行依托数字化渠道优化产品分发、客户触达、运营服务全流程，助力财富管理业务高效运转。整体来看，D银行形成了以资产转化为核心、轻资本运转的零售金融体系。该模式的约束在于理财收入随债券与权益市场波动，净值化条件下产品回撤会直接传导至客户申赎行为；资产创设环节的信用风险若识

-
- ① 数据来源：C银行《2025年年度报告》。非息收入包括手续费及佣金净收入、投资收益、公允价值变动损益及其他非利息收入。
- ② 数据来源：D银行《2025年年度报告》。原文指出大力发展“阳光财富”业务，发行养老、普惠、绿色科创等主题理财产品，创新推出“7+”固收+理财产品体系，其中“7”指REITs、转债、量化、红利、价值、多元、结构七大增厚策略，“+”代表在债券底仓基础上叠加多类资产增强收益。
- ③ 数据来源同上。

别不足，也可能沿产品链条传导至零售端，对全链条风控提出更高要求。

（五）E 银行：立足下沉市场，构建协同赋能轻型发展模式

E 银行依托覆盖全域的县域网点、海量普惠客群以及“母子协同”生态优势，以特色化、轻型化、综合化、生态化、精细化和数智化为战略导向，打造零售深耕、对公突破、数智赋能协同发力的轻型化转型体系。在普惠定位下，E 银行的定价需要同时平衡向县域客群的合理让利、下沉客群的风险成本与结算、代销等综合贡献，而非单纯压低贷款利率。

一方面，深耕县域市场，聚焦财富管理、养老金融、基础支付等下沉场景，挖掘县域、“三农”、小微客群增量需求，规避一线城市同质化竞争。2025 年年报显示，E 银行县及县以下个人存款占全行个人存款近 70%^①，反映其在县域市场较强的客户沉淀能力和资金吸纳能力，低成本核心负债优势突出。稳定而低成本的存款基础给资产端定价留出更大回旋空间，这是其定价能力的根基；县域客群的财富管理、养老金融需求渗透率仍低，服务收费的边际空间也大于竞争饱和的城市市场。另一方面，依托母子体系商流、物流、资金流、信息流“四流协同”优势，将支付结算、交易银行、供应链金融嵌入基层实体经济场景，推动金融服务由“单纯资金供给”向“全流程场景嵌入”升级。通过“1+N”服务体系与投商行一体化模式，将单点授信服务升级为集结算、融资、撮合、资本

服务于一身的综合解决方案，以主办行机制深化银企合作关系。同时，依托数据驱动的精细化风控体系，实现业务规模扩张与资产质量管控双向平衡，截至 2025 年末，全行不良贷款率 0.95%^②，维持行业较低水平。这一路径的难点在于下沉市场单户金额小、服务半径长，综合收益取决于数字化运营能否摊薄服务成本；县域客群信用数据积累相对薄弱，数字化风控与客户分层经营的精细度，决定该模式能否在规模扩张中保持资产质量。

四、低利率新常态下商业银行轻型化转型发展

综合分析国内外银行业的转型实践，可以发现不同区域的转型路径选择，本质是基于各自金融市场成熟度、资源禀赋、客户结构、监管环境的差异化结果。国内商业银行要实现真正的轻型化转型，必须超越浅层的结构调整，从重构经营逻辑、重塑定价机制、升级定价能力、夯实数智底座四个层面协同推进，完成从规模驱动向价值驱动的转变。其中，定价是落地轻型化转型最核心的市场化调控手段，轻型化亦要求反向重塑整套定价逻辑。2025 年以来，监管导向亦强调银行要服务重点领域、资产负债联动与数字化经营，相应要把综合收益、资本占用与风险调整后回报纳入定价。

（一）重构经营，搭建价值创造闭环体系

低利率环境下，商业银行轻型化转型

① 数据来源：E 银行《2025 年年度报告》。

② 数据来源：E 银行《2025 年年度报告》。



并非简单调整业务结构、收缩规模或优化渠道，而是对经营逻辑、定价体系、价值创造模式的重构（方合英，2021）。转型的核心目标，是摆脱规模依赖、利差依赖、资本依赖。转型是否见效，可以用三个标准衡量：风险调整后收益是否改善，客户综合贡献是否提升，单位资本创造的收入是否增加。

从价值创造逻辑来看，传统银行遵循“资本投入—资产扩张—赚取利差”的线性模式，价值高度依赖资产规模与存贷利差。轻型化转型则是将价值创造从“依靠资金、规模盈利”转向“依靠服务、生态、技术、客户价值盈利”；价值获取渠道从资产端利差，延伸至负债端成本优势、服务端增值收益、生态端溢价收益、数据端效率收益四大领域。

从经营底层逻辑来看，轻型化转型本质是“资源最优配置+客户价值最大化”的精细化经营升级。负债端，由被动揽储转向主动运营客户、场景与生态，依靠服务黏性沉淀低成本活期存款，夯实成本优势；资产端，摒弃粗放式信贷投放，择优布局低资本、低风险、高综合回报的轻型资产，减少无效资本消耗；定价端，跳出单一价格博弈，推行综合价值定价，统筹风险成本、资本占用、服务收入与客户综合贡献，实现风险与收益精准匹配；运营端，由人力驱动、经验驱动转向数据驱动，压降单位经营成本，提升整体运营效能。

从转型成效来看，系统性轻型化转型将实现三大突破：一是优化资本效能，降低资本耗用，缓解资本约束压力；二是稳定盈利水平，减弱利率周期冲击，提升跨周期抗风险能力；三是深度沉淀客户价值，依托场景与服务绑定提升客户黏性与综合

贡献。这一经营逻辑如何落地，需依托定价重塑、能力升级与数智建设。

（二）重塑定价，激活轻型化转型内生动力

低利率环境下，单纯价格博弈的空间不断压缩，商业银行必须打破传统资金定价思维，构建综合价值定价体系，实现从“赚取利差”向“赚取服务价值、综合价值”转变。

一是立足客户全生命周期价值，重构定价基准。摒弃规模导向、单产品粗放计价模式，以客户长期综合价值为核心重塑经营与定价规则。零售业务聚焦AUM增长，深耕财富规划、养老金融、资产配置等综合服务，稳固客户资金留存，获取长期合作溢价；对公业务以全域投融资服务（FPA）为框架，依托主办银行制度，将结算、供应链金融、投行顾问、跨境金融等服务嵌入企业经营全流程，推动合作关系从单笔信贷交易转向长期综合合作。落实到定价规则上，就是把客户的AUM、FPA、结算量、资金沉淀、交叉销售与服务收费纳入综合贡献核算：对综合贡献高的客户给予价格优惠，对单一借贷客户按风险足额定价，定价基准由产品导向转向客户综合价值导向。

二是优化收益结构，弱化利差业务依赖。负债端持续夯实低成本核心负债基础，提升客户账户活跃度与资金自然沉淀能力，增强负债端韧性。资产端突破单一信贷业务局限，延伸金融服务边界，覆盖投融资、结算交易、资产管理全场景。收入端培育财富管理、资产托管、投行服务、支付结算等轻资本业务，推动盈利模式由“利差单轮驱动”升级为“利息收入+非息收入双轮驱动”，提升盈利稳定性与跨周

期抗风险能力。

三是完善风险定价机制，实现风险与收益精准匹配。搭建以经济资本、风险调整后资本回报率（RAROC）为核心的精细化定价体系，将预期损失、资本占用成本全面纳入定价模型，量化每笔业务的风险与收益。其要义在于业务收益扣除资金成本、运营成本与预期损失后，必须与所占用的经济资本相匹配，使不同风险水平的业务能够在同一标尺下比较。建立风险、收益、资本联动的动态校准机制，将定价结果嵌入业务准入、授信审批、资源调配等核心环节，引导资源向低资本消耗、高综合回报的轻型业务倾斜，守住稳健经营底线。

（三）升级定价能力，打造轻型化转型外在载体

在产品同质化竞争背景下，银行业竞争重心已从单一价格比拼，转向场景、平台、生态的综合能力较量（董建军，2025）。产品与综合服务供给能力提升的同时仍需定价能力升级，即由单笔业务的利率与费率定价转向基于客户综合贡献确定整体回报要求的客户定价、对一揽子服务整体计价的方案定价。

一是深度嵌入产业场景，建立场景化定价机制。跳出单纯资金供给的定位，聚焦绿色金融、科创金融、先进制造、供应链金融等重点领域，将融资、结算、风控、投行服务全链条融入产业运转流程。通过常态化、陪伴式产业服务，形成稳定的客户依赖与服务溢价，推动经营模式由交易型转向服务型。此时定价对象已不是单笔贷款，而是嵌入产业流程的整套服务。

二是强化平台协同能力，提升综合方案定价水平。破除内部条线壁垒，搭建统

一客户视图与跨条线协同机制，精准识别客户需求、联动输出多元产品。拆解标准化金融服务能力，根据客户差异化需求灵活组合，定制综合金融解决方案，推动定价模式从单一产品定价升级为综合方案定价，方案内部单项产品可以让利，但方案整体须达到目标回报，从而避免陷入单点低价竞争。

三是构筑开放金融生态，巩固结构性定价优势。联动核心企业、产业平台、政府机构、科技企业搭建产融生态，通过系统对接、数据互通、业务深度嵌入，绑定客户经营与交易全流程，抬高客户转换成本。推动银行角色从单纯服务提供者转向生态组织者，依托生态壁垒获取长期结构性服务溢价。

（四）筑牢数智底座，释放轻型化转型核心动能

数字化、智能化是商业银行补齐精细化经营短板、落地轻型化转型的核心支撑，再造了商业银行经营决策、定价风控、运营服务流程，数据进入客户画像、风险定价、授信审批、贷后监测与价格反馈经营环节，推动银行由经验驱动转向数据驱动。

一是依托数据中台，搭建精准客户价值评估体系。整合客户交易、资产、行为、产业链及外部多维度数据，打通数据孤岛，构建客户全生命周期动态画像，精准识别客户风险特征、需求偏好与综合价值。以数据为支撑实施客户分层经营、差异化智能风控与精准资源配置，减少“一刀切”管理带来的无效资本耗用。

二是搭建智能模型体系，落地精细化定价决策。围绕风险定价、分层定价、场景定价等核心场景，打造融合信用风险、收益测算、资本约束、场景适配的一体化



智能模型矩阵，将算法模型嵌入业务全流程。以模型测算辅助并约束人工经验判断，提升定价决策的精准度、规范性与效率，实现风险收益精准匹配，引导资本向优质轻型业务集聚。

三是深化数字化运营，提升轻型业务规模化水平。推进线上线下一体化运营、业务流程自动化、管理模式集约化，压降单位服务成本、提升响应效率。重点推动

财富管理、支付结算、中间业务等轻资本业务标准化、线上化，打破地域与人力限制，实现轻型业务规模化复制、常态化落地。同时，依托数字化动态监测体系，将贷后表现、客户留存与综合贡献数据回流至定价模型，定期校准价格参数，使定价规则随市场环境与客户行为动态更新。^[N]

学术编辑：卢超群

参考文献

- [1] 董建军.银行生态位竞争与平台共生机制[J].中国金融,2025(15):92-93.
- [2] 方合英.商业银行轻资本转型实施路径[J].中国金融,2021(2):15-18.
- [3] 方首军.低利率时期商业银行的经营困境与策略选择[J].银行家,2025(4):46-54.
- [4] 黄秋月.低利率格局下商业银行的转型破局与价值重塑[J].现代商业银行,2026(4):28-31.
- [5] 李健,王芳.银行开展轻资本业务的着力点[J].中国金融,2023(19):62-64.
- [6] 生柳荣,何建勇.低利率环境下大型商业银行经营策略思考[J].银行家,2024(7):68-77.

Lightweight Transformation and Pricing Mechanism Restructuring of Commercial Banks under a Low Interest Rate Environment

WEI Honggang XUE Hanyu

(Asset-Liability Management Department, Postal Savings Bank of China)

Abstract Against the backdrop of a sustained decline in domestic interest rates, the traditional profit model of commercial banks, which relies on balance sheet expansion and deposit-loan spreads, is facing growing constraints from both profitability and capital adequacy. This paper reviews the transformation practices adopted by banks in the United States, Europe, and Japan in response to prolonged low interest rate environments, and examines the differentiated lightweight transformation paths of five representative Chinese banks. The study finds that competition in the banking industry is shifting from traditional spread-based competition centered on individual products toward competition driven by customer value, scenario-based financial services, and data capabilities. Leading banks are restructuring their operating models, redesigning pricing mechanisms, enhancing pricing capabilities, and strengthening digital infrastructure, thereby moving from funding-based pricing to integrated value-based pricing, from experience-driven management to data-driven decision-making, and from scale-driven growth to value-driven development. The findings provide useful references for Chinese commercial banks seeking to optimize profit structures, establish refined pricing systems, and increase the contribution of non-interest income.

Keywords Low Interest Rates, Commercial Banks, Lightweight Transformation, Pricing Mechanism, Digital and Intelligent Transformation

JEL Classification G21 E43 L22