

2026年3月30日，郵儲銀行（01658.HK；601658.SH）在北京召開2025年度業績發布會。3月底，北京還有些寒風料峭，但早春的勃勃生機在街頭巷尾已時有不期而遇。高大的白玉蘭、黃綠色的垂柳、層層疊疊的榆葉梅、含苞待放的桃花，堅韌與溫柔並存，蛻變與新生同在。

作為零售大行，在本輪經濟周期中，郵儲銀行顯而易見地經受着更為嚴峻的衝擊和考驗，但該行交出了一份韌性十足的成績單——既穩住了營收淨利潤長期雙雙正增長的基本盤，又在對公業務領域實現了跨越式突破；既在零售資產質量上經受住了轉型陣痛，又在科技賦能中找到了降本增效的新動能。這種逆勢中的高質量發展，折射出一家大型零售銀行在周期考驗中的戰略定力和變革能力。

鄧建樂



郵儲銀行貸款支持南沙大橋項目。

穩健、科技、韌性

郵儲銀行逆周期中的價值重塑

量質兼優：規模與效益的雙重底色

「十四五」期間，郵儲銀行的經營表現最突出的特徵為「穩」。過往5年，郵儲銀行的營收和淨利潤增速雙雙實現正增長。資產負債規模穩步擴張，資產總額、負債總額均穩居國有大行第5位，經營業績扎實穩健。

2025年郵儲銀行的業績表現也同樣可圈可點。截至去年末，該行資產總額達18.68萬億元（人民幣，下同），較上年末增長9.35%；負債總額達17.52萬億元，較上年末增長9.13%。期內，錄得營業收入3558.66億元，同比增長1.93%，其中手續費及佣金淨收入293.65億元，同比增長16.15%；錄得利潤總額982.21億元，同比增長3.84%，淨利潤876.23億元，同比增長1.05%。

在當前利率下行周期中，該行淨息差依然保持1.66%的國有大行最優水平，較可比同業高36BPs，近三年優勢擴大10BPs。其擁有獨特的負債結構，2025年存款付息率僅為1.15%，在行業較優基礎上進一步下降29BPs，在複雜環境中展現出強勁的經營韌性。

回望「十四五」，董事長鄭國雨總結的「量質兼優、破立有序」八個字恰如其分。「量」的基礎更

牢，資產、負債規模分別突破18萬億元和17萬億元，貸款總額增長近七成，存款總額增長近六成，收入、利潤年均複合增長率穩居大行前列。「質」的成色更足，「五篇大文章」方面，普惠小微貸款規模、科技型中小企業貸款餘額、專精特新企業貸款餘額實現翻番，涉農貸款佔比保持國有大行前列，綠色貸款突破萬億元。

「破」的力度更大，首次獲得國家1300億元註資，近五年累計補充核心一級資本超過2000億元，資本實力顯著增強；構建「啞鈴型」組織，完成二級分行機構改革，推進一分一支改革，實施集約化運營；深化郵銀一體化發展，實現代理費主動調整。

「立」的舉措更強。體系化升級業務，從弱到強搭建「財富管理體系」，從無到有構建公司金融「1+N」經營與服務新體系；跨越式發展科技，連續三年榮獲人民銀行金融科技發展一等獎；全方位提升能力，啟動「五大行動、七大改革」、打造「六大能力」，為長期可持續發

展注入充沛的內生動能。

回望前路，郵儲銀行發展時並未簡單追求規模擴張，而是在增長的過程中不斷進行結構優化和質量提升。這種對外擴規模、對內增實力的均衡發展，正是該行穿越周期的重要壓艙石。



郵儲銀行客戶經理為蘭花種植戶提供融資方案。



客戶經理在寧波奉化聯爸爸生態果園了解水蜜桃長勢和金融需求情況。

價值創造：從息差獨大到非息崛起

淨息差持續收窄已然成為內地銀行業的「共同難題」，如何破題？郵儲銀行給出了自己答案：「雙線並行」。一方面，鞏固息差這個「第一增長曲線」，保持信貸和債券投資的合理增長，維護息差的比較優勢；另一方面，超常規發展非息作為「第二增長曲線」，大力培育財富管理、支付結算、投資銀行、交易銀行、金融市場「五大增長點」。

目前這一戰略轉向已初具成效。2025年，郵儲銀行錄得手續費及佣金淨收入293.65億元，同比增長16.15%；其他非息淨收入448.8億元，同比增長為18.96%，兩者合計達12.23%，數據表現亮眼。

「十四五」期間該行中收年均增速達12.23%，遠高國有大行平均水平。去年該行啟動了「中收躍升

三年行動」，全面鍛造中間業務的內生增長動能。過去五年，公司板塊中收年均增速達57%，佔全行中收比重已提升至32%。

去年，該行緊抓資本市場回暖有利機遇，深入開展資產配置專項行動，財富管理業務實現突破發展。理財、代銷基金收入同比分別增長31.7%和25%。截至2025年末，郵儲銀行個人客戶資產（AUM）達18.3萬億元、增幅9.64%，其中財私客戶增長15.79%，貢獻了近六成新增AUM，其中私行客戶增長26%。

郵儲銀行的存貸比一直不高，去年底剛增長至58.3%。有大量的資產布局在資金資產領域，非息資產的體量比較大。2025年郵儲銀行債券投資實現收

益188億元，佔全行營收的比重提升至5.3%。去年該行加大債券資產交易流轉的力度，交易量同比提升21%，票據非息收入穩居市場第一。在資產配置上，優先投資低資本消耗且票息相對較好的品種，比如政府債和金融機構信用債。

綜上可見，郵儲銀行正加快從單一產品供給向「綜合金融服務商」轉變、從「融資中介」向「服務中介」轉變；這種「淨利息收入+綠色中收+交易性非息」的多元化創效格局，正在重塑該行的盈利模式。

結構之變：從零售獨秀到對公翻番

在堅守一流大型零售商業銀行戰略目標的同時，郵儲銀行始終致力於打造更為均衡、穩健的資產負債表。

2025年，郵儲銀行業務結構持續優化，貸款年增7351億元，增速8.3%，高出行業平均1.9個百分點，其中對公貸款增速達17%，在高科技、新能源、高端裝備製造等新興領域加大投放力度；零售貸款實

現「量價險」均衡發展，綜合回報較高的消費貸款增速17%。

在優勢領域零售金融方面，該行堅持向更高質量轉型。2025年末，郵儲銀行個人客戶資產（AUM）達18.3萬億元、增幅9.64%，增長勢頭良好；聚焦促消費、惠民生等核心領域，加大優質客戶零售信貸投放，消費信貸餘額3.02萬億元，

小額貸款餘額1.62萬億元，市場份額穩步攀升；數字人民幣個人錢包數量超3500萬個，保持領先。

對公業務的突破性增長，可謂是郵儲銀行「十四五」期間最大的結構性變化。過去5年，該行的公司客戶數量、貸款規模和客戶融資總量均實現翻番。公司客戶增長119.5%，規模實現翻番；公司貸款接連跨越三個萬億關口，餘額突破4萬億元；公司存款年均複合增長率7.95%，新增市佔率排名前進6位；營業收入增幅43.28%，近三年年均增長近百億元；中間業務收入提升超8倍，對全行貢獻度超三成；公司貸款不良率0.54%，保持同業低位。

從零售業務一枝獨秀，到對公業務快速翻番，郵儲銀行的業務體系正在變得更加均衡、多元和富有韌性。展望2026年，行長蘆葦透露，該行在資產負債配置上的策略是「均衡、穩健、創新」。貸款年增目標約為7500億元，增速高於行業平均約1個百分點。要發力從單一信貸盈利向表內外綜合創效轉變。以公司貸款為「引子」，在表外為客戶提供信用證、承兌，在表表外提供債券承銷、交易撮合、財富管理、託管等綜合服務。



郵儲銀行客戶經理走訪鋰電池製造企業了解最新研發成果。



郵儲銀行客戶經理走訪綠色纖維產業高科技創新企業。

周期大考：質量承壓中的風控韌性

近幾年銀行業零售信貸資產質量普遍承壓。郵儲銀行個人貸款佔全部貸款的比重為50.21%。在零售佔比高、受衝擊更大的背景下，該行的資產質量依然保持穩健非常難得。

2025年末，該行不良貸款率0.95%，關注率1.57%，逾期率1.30%，優於行業整體水平。郵儲銀行是國有六大行中唯一一家不良率低於1%的銀行。

具體來看，風險態勢呈現「公司穩定、零售承壓」的分化格局。公司貸款不良率0.54%，繼續處於

行業領先水平。近年來，郵儲銀行將新增貸款重點支持了「五篇大文章」和新質生產力等領域，房地產、建築等高風險行業佔比進一步壓降。去年房地產行業不良率下降0.36個百分點至1.58%；地方政府融資平台的不良率僅為0.28%，同比下降0.31個百分點。

個人貸款方面，不良率為1.42%，是資產質量的主要承壓點。為應對零售風險攀升，嚴控資產劣變，該行自2024年以來持續深化區域和產業研究，優化

客戶准入標準，管控效果已初步顯現。2025年末，個人經營貸款和零售小企業貸款，第15個月逾期90天以上比例已分別由高峰期的1.19%和2.22%下降至0.64%和1.19%。個人住房貸款放款，第13個月逾期30天以上比例由高峰期的1.07%下降至0.37%。

在這場周期考驗中，郵儲銀行以風險調整後收益為導向，深化價值驅動發展模式，持續「騰籠換鳥」，新增貸款重點支持「五篇大文章」和新質生產力領域，確保「貸對」，從源頭夯實資產質量。

科技引擎：從技術底座到數智引領

在郵儲銀行的轉型發展中，對科技的強有力投入始終貫穿其中。「十四五」期間，該行科技投入累計超560億元，連續三年獲人行金融科技發展獎一等獎，完成個人、公司、信用卡等核心系統的全面升級換代，實現關鍵技術自主可控。

該行持續迭代升級手機銀行，月活客戶規模超9000萬，在中金金融認證中心測評中用戶體驗連續三年位列榜首。在AI大模型應用領域，郵儲銀行組建超千人業技數深度融合團隊，已探索落地覆蓋前、中、後台各領域超260個應用場景，形成「對外全域觸達+對內全員提效」的郵儲銀行「AI2ALL」數字生態。

具體來看，在對外客戶服務方面，搭建零售全客群、全品類、全渠道的智能推薦模型，實現個人授信超60億元，財富類產品銷售超14億元。票據交易機器人「郵小盈」正式接入「郵你同贏」同業合作平台，交易執行效率提升約10倍，已達成交易金額超萬億元。

在內部經營管理方面，智能審核中樞影像分類識別率達98%，關鍵信息提取準確率達92%，有效提升業務審核效率。智能問數提供的數據服務，結果採納率超95%，並支持可視化圖表生成和洞察分析報告輸出，實現3分鐘快速精準響應，顯著提升員工的用數效率。

截至2025年末，郵儲銀行個人客戶主動授信貸款餘額突破3500億元，近三年複合增長率高達138%，不良率控制在1%以內；「看未來」批覆客戶達2.16萬戶、金額達6.31萬億元；自助設備櫃檯模式遠程審核率達94%。

管理層透露，該行將打造自主可控、安全穩健的金融科技平台和全域智能、開放融合的數字生態銀行。這種從技術底座到數智引領的躍遷，正將科技力量轉化為有感知、有溫度的金融服務觸角，助力郵儲銀行的服務觸達千行百業，惠及千家萬戶。

展望「十五五」，新一輪科技革命和產業革命加速演進，為郵儲銀行建設「更加普惠、更加均衡、更加穩健、更加智慧、更具活力」的一流大型零售銀行提供了巨大的戰略機遇。該行將通過「特色化、輕型化、綜合化、生態化、精細化、數智化」六化升級，推動發展方式從規模驅動轉向價值驅動，構建起內源平衡、穩健持續的新模式，實現新發展。



鴻蒙生態銀行體驗。