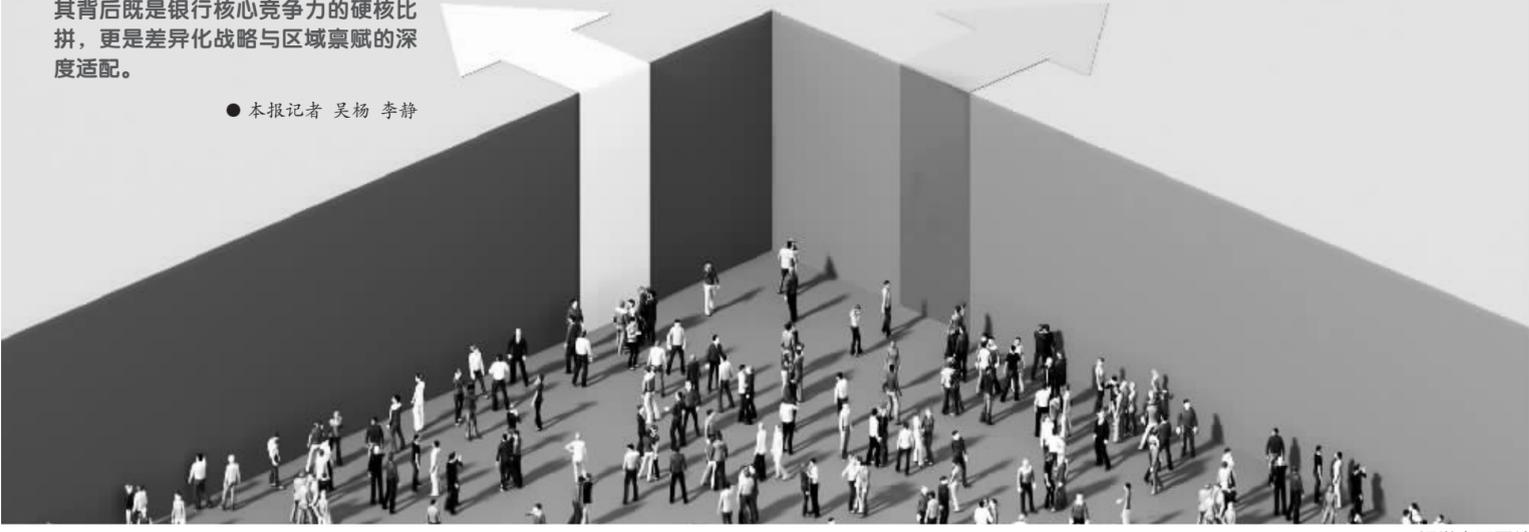


# 跻身农商行“资产万亿俱乐部” 谁是下一位

农商行的战略布局与规模跃迁，已然成为区域发展动能与产业活力的直观镜像。透过各家农商行2025年三季度信息披露报告，一幅“头部立标杆、尾部竞新局”的行业图景清晰铺展：重庆农商行、上海农商行、广州农商行、北京农商行稳居“资产万亿俱乐部”，以合计超5.9万亿元的资产规模筑牢头部壁垒。

在头部阵营以特色化路径巩固优势的同时，成都农商行、深圳农商行、东莞农商行等组成的第二梯队正分层加速、蓄力突围。一场关乎规模突破与质效提升的“新万亿角逐”已然升温，其背后既是银行核心竞争力的硬核比拼，更是差异化战略与区域禀赋的深度适配。

● 本报记者 吴杨 李静



视觉中国图片

银行	资产总计 截至2025年9月末 (亿元)	较去年末 变动	前三季度营业收入 (亿元)	前三季度净利润 (亿元)
重庆农商行	16558.10	9.30%	216.58	109.25
上海农商行	15580.94	4.72%	198.31	108.14
广州农商行	14164.25	3.96%	110.20	17.22
北京农商行	13497.61	7.29%	119.26	59.66
成都农商行	9991.85	9.29%	142.33	60.12
深圳农商行	8024.66	-1.78%	/	/
东莞农商行	7697.05	3.19%	86.11	37.04
江苏江南农商行	6165.10	5.39%	99.52	40.28
杭州联合银行	5961.21	6.39%	86.90	42.38
青岛农商行	5099.20	3.01%	80.28	33.28

注：仅统计已披露业绩的银行数据

数据来源/中国货币网和银行2025年三季度信息披露报告 制表/吴杨

## 四家银行稳坐万亿交椅

资产规模前十大农商行已形成“头部稳守规模、尾部加速突围”的格局：头部机构固守万亿规模，依托区域优势稳坐头把交椅；第二梯队则以较快增速、更具活力的业务模式，吹响冲击万亿门槛的号角。

全国农商行资产规模突破万亿的仍是那熟悉的“四驾马车”：重庆农商行、上海农商行、广州农商行、北京农商行。

截至今年三季度末，重庆农商行以1.66万亿元的资产规模蝉联榜首，较去年末增长9.30%，是西部县域金融的“压舱石”；上海农商行以1.56万亿元紧随其后，资产增速4.72%，体现了长三角地区金融的精细化扩张；广州农商行以1.42万亿元、北京农商行以1.35万亿元巩固万亿阵营，四家银行资产合计超5.9万亿元，在资产规模前十大农商行中占比近六成，头部效应突出。

在净利润方面，前三季度，重庆农商行（109.25亿元）、上海农商行（108.14亿元）组成的“盈利双子星”表现亮眼，二者共同构筑起农商行盈利的“双百亿标杆”；与之形成鲜明对比的是，广州农商行（17.22亿元）同比下降18.73%，成为“四驾马车”中盈利承压最显著的银行，有评级报告认为，这主要源于其较大的房地产相关业务敞口，导致资产质量恶化、拨备计提增加，同时叠加了息差收窄与区域竞争激烈的影响；北京农商行（59.66亿元）同比增长1.53%。

在“四驾马车”之外，第二梯队已形成明确的分层冲刺态势。截至三季度末，成都农商行以9991.85亿元的资产规模，成为剑指万亿的第一方阵，且较上年末的增速处于资产规模前十大农商行前列，成为衔接万亿

俱乐部与后续梯队的关键角色；深圳农商行以8024.66亿元、东莞农商行以7697.05亿元的资产规模构成第二梯队的“中坚层”，虽然前者资产较去年末微降1.78%，但资本充足率仍保持15%的安全水平，后者的资本充足率为15.43%，同样具备规模扩张潜力，只是净利润同比超20%的降幅提示其需在盈利端破局。

截至今年三季度末，江苏江南农商行（6165.10亿元）、杭州联合银行（5961.21亿元）、青岛农商行（5099.20亿元）则形成了5000亿元至7000亿元资产阵营。江苏江南农商行资产规模较上年末增长5.39%，杭州联合银行增长6.39%，青岛农商行增长3.01%。

## 万亿银行的错位竞争

重庆农商行、上海农商行、广州农商行、北京农商行之所以稳居“资产万亿俱乐部”，既得益于得天独厚的区域经济禀赋，也源于自身深耕本土、错位竞争形成的独特优势。

重庆农商行凭借当地遍布城乡的网点布局，形成了显著的渠道优势。截至6月末，该行共设有7家分行、35家支行及1733个营业机构，它们近80%分布于县域及农村地区，构建起“乡乡有机构、村村有服务、家家有账户”的广泛服务网络。这一网络体系助力该行在重庆的县域存、贷款市场份额长期居于同业领先地位，业务格局呈现出鲜明的“农村领跑”特征。同时，扎实的网点基础也为零售金融发展提供了有力支撑，截至9月末，该行客户存款规模10270.92亿元，其中个人存款占比超过85%，“人缘”优势显著。

当前，重庆农商行正加快“城市赶超”步伐。一方面，重庆坚实的工业基础与“成渝地区双城经济圈”“西部陆海新通道”等战略带来发展机遇，为该行对公业务增长提供了空间；另一方面，该行是四家万亿农商行中唯一一家拥有理财公司的银行，并发起设立了金融租赁公司，这为其综合化经营及盈利结构优化提供了重要抓手。

虽然上海农商行、广州农商行、北京农商行处于经济发达地区且各具特色，但均面临竞争激烈的市场环境。记者梳理发现，这三家银行的竞争优势是在县域、郊区、城中村等下沉市场深入布局，并在这些区域形成了较高的市场占有率。同时，它们充分依托所在地雄厚的经济基础和产业特色，有效推动了业务扩张。

例如，上海农商行扎根上海逾70年，在市郊地区形成了广泛的网点覆盖与深厚的客户基础。同时，该行依托上海坚实的经济根基、合理的产业结构，以及长三角一体化发展、上海国际科技创新中心建设等战略积极布局，使得该行小微企业、“三农”及科技金融业务在当地具有竞争优势。

## 差异化突围之路

从行业全局视角看，农商行在支撑实体经济中扮演的角色愈发重要，但在市场竞争激烈的当下，发展机遇与困境并存。“谁将成为下一个万亿农商行”的答案，或许就藏在行业破局与银行差异化突围的逻辑之中。

金融监管总局披露的数据显示，截至2025年9月末，农村金融机构（含农商行、农合行、农信社和新型农村金融机构）总资产61.06万亿元，同比增长6.2%，占银行业金融机构比重为13.1%。数据背后，是农村金融机

构深度嵌入县域经济脉络、填补大型银行服务盲区所发挥的关键作用。

但行业困境也日益凸显：“中小银行的资源与大型银行差距较大。大型银行在贷款定价竞争中占据天然优势，中小银行普遍资金成本较高。同时，中小银行业务资质较为单一，与大型银行综合金融服务能力相差悬殊。”中国人民大学财政金融学院教授罗煜直言。

在银行业息差持续收窄、内外部竞争加剧的行业环境下，如何找到差异化发展路径，成为农商行实现高质量增长的关键。

“深耕主业、立足本土”已成行业共识。一家资产规模处于前十大农商行之列银行人士表示：“‘地缘人缘’优势是不可替代的核心优势。作为本土法人银行，我们对当地经济、产业、企业的经营状况等‘软信息’掌握更深入，能弥补‘硬信息’不足，从而降低了经营风险；决策链条短，响应快，可提供个性化金融服务，尤其是在服务小微、“三农”等“长尾客户”时，大行难以复制我们的优势。”

西部地区某农商行副行长给出破局路径：“聚焦‘本地+普惠+特色’构建差异化壁垒，深耕小微、“三农”、社区客群，补大行服务盲区；结合地域产业特色，按‘向下、向小、向信用’定位开发小额信贷等产品，破解小微企业抵押难题。”

如今，新万亿农商行的竞速格局已逐渐清晰。成都农商行是最具确定性的“候选人”——截至三季度末，其资产规模距万亿元仅差不足20亿元，较二季度末增长1.58%，年末有望突破万亿元；7.34%的营收同比增速与6.97%的净利润同比增速，实现“规模+盈利”双高。深圳农商行、东莞农商行、杭州联合银行等构成“潜力梯队”，资产规模均有望跨上万亿元台阶。

## 债市波动拖累投资收益 银行非息收入增长现分化

● 本报记者 石诗语

在低利率环境下，银行净息差持续收窄，非息收入成为拉动银行营收增长的重要突破口。据Wind数据统计，今年前三季度，42家上市银行合计实现非息收入1.22万亿元，较今年上半年增加3000多亿元，较去年同期增加583亿元。从增幅来看，银行业非息收入分化逐渐显现，今年前三季度，仅18家银行实现非息收入同比正增长；受债市波动影响，8家银行投资收益同比下滑，31家银行公允价值变动收益为负。

## 财富管理业务向好推升银行中收

拆解非息收入结构，记者发现手续费及佣金净收入、投资收益、公允价值变动收益对非息收入影响较为明显。

整体来看，今年前三季度27家银行手续费及佣金净收入同比实现正增长，其中增幅超10%的银行有12家。具体来看，常熟银行、瑞丰银行的手续费及佣金净收入同比大增，增幅分别为364.75%、162.66%。部分国有大行也在高基数基础上实现稳步增长，例如，农业银行、邮储银行、中国银行前三季度手续费及佣金净收入同比分别增长13.34%、11.48%、8.07%。

前三季度，随着国内消费需求回升、资本市场回暖，财富管理、消费金融等业务迎来发展机遇，带动部分银行中间业务收入增长。中国银行董事会秘书卓成文表示，该行手续费及佣金净收入增长的原因主要是代理业务、托管和其他受托等业务收入增长较好。

与此同时，15家银行前三季度手续费及佣金净收入较去年同期有所下降。其中，成都银行、重庆银行、浙商银行下降幅度较为明显，降幅均超20%。成都银行表示，手续费及佣金净收入下降主要系理财业务手续费收入减少所致。

## 债市波动拖累非息收入

今年以来，受债券市场波动，估值损益下降，部分银行投资收益和公允价值变动收益表现不佳。前三季度，8家银行投资净收益同比下滑，31家银行公允价值变动净收益为负，拖累非息收入乃至营业收入的增长。

例如，招商银行在三季报中表示，前三季度该行非利息净收入同比下降4.23%。其中，手续费及佣金净收入同比增长0.90%，而其他净收入同比下降11.42%，主要是债券和基金投资的收益减少。

平安银行也在三季报中分析称，前三季度该行营业收入同比下降9.8%，一方面受贷款利率下行和业务结构调整等因素影响；另一方面受市场波动影响，债券投资等业务非利息净收入下降。

华夏银行前三季度营收同比下降8.79%，其中公允价值变动收益为-45.05亿元，同比减少约78亿元。华夏银行行长翟纲在三季度业绩说明会上表示，前三季度营收下降的主要原因是受债市波动影响，公允价值变动收益同比减少。

除全国性商业银行外，部分区域性银行也面临同样困境。例如，青岛银行在三季报中表示，前三季度，该行投资收益和公允价值变动损益合计16.90亿元，同比减少1.52亿元，主要是债券市场走弱弱于上年同期，虽然进行止盈操作，价差收益增加，但是估值收益减少。

值得注意的是，也有部分银行投资收益表现抢眼。例如，建设银行、长沙银行前三季度投资收益同比增长均超100%。

## 短期内债市难以跳出震荡行情

中信证券银行业首席分析师肖斐斐认为，公允价值变动受债市影响波动较大，比较而言，国有大行公允价值变动相对平稳，而股份行和部分区域性银行由于FVTPL资产占比较高，受债市波动影响相对较大。

苏商银行研究院高级研究员杜娟认为，在财富管理领域，国有大行和中小银行面向客群不同，后者需进一步推进差异化经营和细分市场深耕，为非利息收入提供支撑。

业内人士表示，银行需进一步做好短期收益与长期风险之间的平衡，应强化风险管理，增加投资组合的多样性，减少对单一市场或产品的依赖；同时，应建立更加灵活的投资策略，根据市场环境及时调整资产配置。

展望后市，南京银行副行长、董事会秘书江志纯在三季度业绩说明会上表示，四季度债市定价将逐渐向基本面和资金面回归。但各类影响因素仍会形成一定扰动，博弈空间相对有限，短期内债市难以跳出震荡行情。

# 压降负债成本 有银行停售五年期定存产品

● 本报记者 陈露

近日，内蒙古地区一家村镇银行发布公告称，自11月5日起，取消五年期整存整取定期存款。记者调研了解到，停售五年期定期存款产品在行业内较为少见。

业内人士表示，通过下调存款利率、下架高成本存款产品来压降负债成本，已成为行业共识。从长远来看，银行需从资产与负债两端协同发力，综合施策，探索稳定息差的有效路径。

## 多家银行五年期定存产品仍在售

根据土默特右旗蒙银村镇银行发布的公告，该行综合考虑同业机构的利率水平，自2025年11月5日起对定期人民币存款利率进行调整，取消五年期整存整取定期存款。目前，该行还有三个月、六个月、一年、二年、三年期的定期存款产品，利率分别为1.10%、1.30%、1.45%、1.55%、1.85%。

多家银行已停售五年期大额存单，但停售五年期定期存款产品在行业内还较为少见。不少银行的五年期定期存款产品仍在售，部分银

行存款利率存在长短期“倒挂”现象，五年期定期存款产品的利率并不具有优势。

平安银行北京市丰台区一家支行的客户经理表示，该行利率较高的特色存款产品里已无五年期产品，普通定期存款产品中还有五年期产品，但利率较低。

工商银行北京市西城区某支行的客户经理表示，该行五年期定期存款利率为1.3%，低于三年期定期存款1.55%的利率。

中信银行北京市西城区某支行的客户经理向记者表示，该行目前还有五年期定期存款利率已降至2%以下。

## 降低长期负债成本

对于个别银行停售五年期定期存款这一现象，中国邮政储蓄银行研究员娄飞鹏表示，原因或是银行预期利率走势存在不确定性，银行根据自身负债结构，降低长期负债水平，以降低负债成本。

从行业数据来看，当前银行净息差整体承

压。金融监管总局披露的数据显示，2025年二季度，商业银行净息差为1.42%，较一季度下降0.01个百分点。与一季度相比，大型商业银行、股份行二季度净息差均有所下降；城商行、农商行二季度净息差与一季度持平。

为了缓解息差压力，近两年银行存款利率已经历多轮调整。目前，国有大行、股份行的存款挂牌利率已降至2%以下。曾经以高利率来吸引储户的中小银行，其存款利率也持续下调。据记者梳理，不少地方性中小银行的定期存款利率已降至2%以下。

招联首席研究员董希淼认为，在当前环境下，下调存款利率、压降负债成本等是商业银行的共同选择。由于市场竞争、客户定位、负债结构等因素各异，各家银行调整存款利率的节奏、幅度各有不同。部分银行调整大额存单、定期存款等产品发行计划（包括压缩发行规模、下架部分产品等），主要是为了降低存款利率，压降负债成本。

## 资负两端发力稳息差

展望后续，业内人士认为，银行一方面需

要通过扩大非息收入稳定营业收入和利润，另一方面需从资产端、负债端发力稳息差。

董希淼表示，未来商业银行仍将继续下调存款利率，以进一步压降资金成本，减缓息差收窄的压力。除了下调存款利率之外，商业银行还应继续减少对存款的利息补贴以及利息之外的费用，进一步压降存款的隐性成本。

在近日召开的三季度业绩说明会上，多家银行管理层回应了净息差话题，介绍了从资负两端发力探索稳息差的路径。比如，建设银行首席财务官生柳荣表示，从结构变化看，该行持续优化资产端配置，压降低收益的同业资产占比，提高收益较高的贷款、金融投资等核心资产占比，对净息差起到提升作用。

当前，部分上市银行息差已出现边际改善信号。在政策支持及银行主动采取措施压降负债成本等因素作用下，市场预期后续银行息差表现有望趋稳。中金公司银行业分析师严佳卉预计，2026年息差同比降幅将为5个基点，息差降幅的收窄有利于净利息收入增速由负转正。