

■ 上证深一度 ■

# 忙活半年的单子被半道“截胡”！ 上海：大行“杀”入下沉市场，城商行路在何方？

◎ 记者 黄坤

最近，一家股份行上海分行的工作人员刘佳（化名）有点郁闷，因为他又丢了一个跟了半年多的科创类项目。

这个项目是当下的热门赛道——人形机器人。过去半年，刘佳几乎每周都往企业跑，做融资方案，协调授信审批，忙得团团转。眼看着就要“结果”了，却半道杀出一家大行“截胡”。“它报了一个低价，我们根本没法跟。”他说。

相似的大行下沉“厮杀战”在银行业上演多时，某种程度上正在改写上海银行业的市场格局——今年一季度，国有大行上海地区资产增速惊人——最高单月超过20%，而城商行资产增幅最低只有4%，彻底掉队了。大行似乎正在上海市场“横扫”一切资产。

## 新局：大行大幅领跑上海市场

上海金融监管局最新披露的数据，透露出上海银行业的新变化：大型商业银行的奔跑速度在上海银行业中遥遥领先。

数据显示：今年“开门红”期间，国有大行极速扩表，1至3月资产增速分别高达21.62%、21.33%和17.26%，一改前两年的个位数增长；股份行扩表也较往年强劲，增速达到两位数，最高约11%；而城商行则较过去两年明显掉队，资产负债增速跌至个位数，1至3月资产增速分别为7.48%、4.03%和5.95%。

回溯过去多年来看，上海市场这样的银行业资产增长格局是极其罕见的，但一家城商行上海分行的副行长对记者表示：“这个变化我觉得还挺明显的，应该不是一个短期现象。”

就上海证券报记者调研所知，原因是多方面的——重大项目承接能力强、价格便宜、风险容忍度高等优势，让大行在市场上所向披靡。

聚焦“五个中心”建设的上海，有着很强的战略项目承接力。今年以来，上海全市重大工程共安排正式项目184项、预备项目14项，年度计划投资2550亿元，创历史新高。

“国家级战略项目，大行具有天然的承接优势。”一家股份制银行上海分行的科创部人士说。上述城商行的副行长也表示：“在科技金融、制造业升级、绿色金融、‘两重’‘两新’、基础设施、供应链安全方面，很多项目本身规模就大、周期长，对银行的资本实力、综合金融能力要求高，天然更容易向大行集中。”

最关键也让中小银行最无奈的是价格优势。“大行开出的价格，我们股份行都难以对抗，更别说城商行了。”一家股份制银行的有关人士说。

这其实是一个极为现实的问题，没人能和真金白银过不去。大行网点广泛而下沉，揽储成本低，注定了其资金成本低，压得住价格，让其有“截胡”刘佳的底气。

上海一家国有大行的信贷人士告诉记者



者，针对科技、普惠等国家战略方向的重点企业，该行可以给出“三零”优惠政策，即零开户费、零账户管理费、零转账费，且贷款利率一般低于中小银行。

更重要的是，大行对风险的容忍度也更高。刘佳告诉记者，大行凭借雄厚资本、专业风控与不良处置通道，对科创、普惠等高成长领域具备更高的风险容忍度，步子会比中小银行迈得更大，“大行冲在前，我们跟着喝汤”。

另外，城商行主动收缩高风险业务，以及“开门红”国有大行贷款投放节奏靠前的阶段性因素，也让一季度国有大行的扩表表现如此强劲。

## 困局：小行做了亏钱，不做丢客户

国有大行在上海市场狂飙突进的另一面，是中小银行的掉队，并且一线人员似乎还陷入一种“做了亏钱，不做丢业务”的困局。

一家城商行上海分行的科技金融负责人林艳（化名）告诉记者，国有大行和中小银行的目光都集中在战略性新兴产业、高成长科技企业、先进制造业等国家战略方向或重点领域，“客户总会在不同的银行间进行比价，在原先错位竞争的领域，我们都得被迫接受与国有大行一样的定价”。

多位小行人告诉记者：过去国有大行主要服务央企、大项目；中小银行则依靠机制灵活、审批效率高，在中小企业、民营企业、小微企业等领域寻找空间，但是现在伴随国有大行持续下沉，业务界限正在迅速消失。

某头部城商行上海分行的信贷负责人

给记者算了一笔账：该行内部资金转移定价利率（FTP）约为2.5%，如果贷款利率低于这一水平，就相当于“做一笔亏一笔”。问题是一些优质项目，国有大行投放价格比FTP都低。“报价高于大行，客户基本留不住，只能继续向更下沉市场寻找增量，面临更高风险。”他说。

价格战的背后，是一些中小银行越来越薄的利润空间。截至2025年四季度末，商业银行整体净息差收窄至1.42%，城商行净息差低至1.37%左右。上海两家区域性银行——上海银行、上海农商行净息差都极薄。根据机构测算，上海银行、上海农商行一季度净息差分别为1.14%和1.31%。

“一边是存款价格压不下来，一边是贷款利率不断往下走。”华东某城商行的有关负责人说，两头挤压，越做越亏。

## 破局：做“大行做不了的事”

压力之下，中小银行开始重新寻找自己的位置。记者调查发现，越来越多的中小银行正在放弃与大行“拼规模，拼价格”的路径，转而寻找更细分的生存空间。

在上海科技产业园，一家深耕机器人核心部件的科技企业研发压力大，资金缺口亟待补齐。“没有抵押物，账上也无利润，研发投入高，大行客户经理来转一圈就没下文了。”上述企业负责人称。最终，浙商银行上海分行通过技术化评估、投贷联动帮企业解决了资金需求。

“很多科技企业的问题不是没价值，而是不在大行的标准或标签内。”该行科创金

融部总经理许庭康说。

许庭康还向记者展示了一张自己画的企业成长图：从初创期、成长期到成熟期被细分为15个阶段，每个阶段对应不同的金融服务方案。他认为，中小银行必须从规模驱动转向专业驱动，从单一传统的放贷思维转向价值挖掘与长期陪伴，筛选和发现潜在的新质生产力硬科技企业，专研细分领域，展望应用场景。

相比大行的标准化流程，中小银行更强调灵活性。“大行是标准化的大圆，所有业务必须套进框架；中小行是解决非标需求的灵活体。”南京银行上海分行公司金融部总经理高致对记者表示，城商行架构扁平化，核心竞争力在于流程短、响应快、定制化强，可针对企业需求快速调整授信策略。

为了找到增量空间，不少中小银行将目光向产业链前端延伸。江苏银行上海分行相关负责人告诉记者，该行针对优质小微企业及产业链上下游企业，深化了渠道建设，积极对接创投机构、园区平台、产业服务机构等。“谁能更早找到企业，谁就更可能留下未来客户。”他说。

多位银行业人士呼吁：有关部门应将优质中小银行纳入财政、政务合作等名录，给予同台竞争的机会；实施差异化监管考核，引导中小银行走特色化、精细化发展路径，在不良容忍、尽职免责等方面给予倾斜。

当国有大行加速下沉、金融资源持续向头部集中时，中小银行真正的挑战或许已不只是利润承压，而是如何在越来越同质化的竞争中，重新证明自己的存在价值。

## 上海：大行“杀”入下沉市场，城商行路在何方？

### 合资理财进阶： 千亿领跑者首现 盈利难题待解

◎ 记者 马慧

近日，法巴农银理财资产管理规模（AUM）突破1000亿元，成为首家AUM跨越千亿元大关的合资理财产品。

相较而言，其他4家合资理财产品虽维持增长态势，但整体规模仍然较小，距离千亿元大关尚有不小的距离。根据上海证券报记者从业内获取的数据显示，贝莱德信理理财规模超过500亿元，施罗德交银理财规模为460亿元，高盛工银理财规模约为400亿元，汇华理财则在300亿元上下浮动。

这与中资理财产品动辄千亿元的规模相比，显然差距甚大。也因此，法巴农银理财此番突破千亿元大关，受到市场关注。这背后发生了什么？其他合资理财产品经过数年发展，何以仍止步于数百亿元规模？

## 稳扎稳打跑赢同业

法巴农银理财首度“撞线”千亿规模，究竟做对了什么？

法巴农银理财方面回应称，其坚持稳健审慎的投资风格，遵循“合理预期，合格交付”理念，基于市场测算审慎确定产品业绩比较基准。从产品表现看，已到期的60余只封闭式理财产品中，兑付收益均达业绩比较基准。

中法股东的资源禀赋和农业银行的渠道优势也为其提供了坚实后盾。“中方股东农银理财为我们带来了本土市场洞察和理财产品管理经验；法方股东法巴资管提供了国际化资产管理经验和全面风险管理体系。”法巴农银理财方面表示，农业银行覆盖全国的零售网络、广泛的客户基础和线上线下一体化服务渠道，为其产品触达和服务落地提供了坚实保障。

不过，也有理财行业人士直言“要辩证看待规模增长”，和其他4家合资理财产品相比，法巴农银理财开业时间最晚（2023年6月），躲过了2022年底的债市“赎回潮”，历史包袱小，因此能够轻装上阵。

## 整体规模仍然较小

在金融对外开放的浪潮中，从2020年9月开始，工商银行、建设银行、农业银行、中国银行、交通银行5大国有行旗下的理财子公司陆续与外资巨头成立合资理财产品，是外资扎根中国的一个缩影。

5家合资理财产品从0起步，如今合计管理规模已逼近3000亿元。在过去一年中，合资理财公司的增长势头突出——法巴农银理财的规模增幅逾200%，汇华理财2025年规模增幅达106%，贝莱德信理理财规模增幅超过60%，高盛工银理财规模增幅达45%。

然而，合资理财并非一路坦途，部分公司成立之初也一度“用力过猛”，将重心放在权益投资与含权理财上，却受制于客户风险偏好、权益市场调整等因素，规模一度大幅缩水。

“和头部已达到2万亿元规模的理财产品相比，合资理财公司的整体发展不及市场预期，仍处于成长磨合阶段。”冠君咨询创始人周毅钦对上海证券报记者表示。

在周毅钦看来：一方面，合资理财公司的销售渠道高度依赖中方母行，外部市场拓展难度大，运营成本偏高，合作代销机构数量不足；另一方面，资金来源有限，也在一定程度上制约了规模扩张。

## 靠差异化突围

外界之所以对合资理财产品抱有更高期待，是希望其结合中外股东的优势，成为撬动国内理财市场的一尾“鲇鱼”。但历经多年摸索，合资理财产品仍处于起步成长阶段，盈利能力仍待观察。根据业内估算，约1000亿元至1500亿元规模是实现盈亏平衡的重要门槛，但从合资理财公司的现状来看仍有一定距离。

在业内人士看来，这也决定了合资理财产品难以同头部理财产品正面竞争，只能在差异化中寻求生存之道。

外资控股的合资理财产品，被认为在海外资产配置上拥有一定优势。从国家外汇局批复的合格境内机构投资者（ODII）额度来看，截至4月末，5家合资理财产品累计获批6.8亿美元的ODII额度，可以直接投资境外资产。因此，外币理财成为合资理财公司的主攻方向。例如：高盛工银理财自2022年起持续发行美元固定收益类产品及量化权益产品；施罗德交银理财推出以美元为主的外币理财，已实现100%的业绩达标率。

在周毅钦看来，合资理财产品具备外资投研风控的优势，在产品设计上具有跨境投资等特点，但是本土化程度稍显不足，定制化产品较少，产品适配性差，本土理财产品需求挖掘有限，这也导致其规模难以放量。

“合资理财公司有‘水土不服’，但现在都很接地气。”施罗德交银理财总裁助理宋飞告诉上海证券报记者，现阶段公司的主要目标是跨越盈亏平衡线，“小而美”是现状，但并非终点。各家合资理财产品都专注于将股东经验进行本土化改造，培育自身的特色。

随着产品体系不断丰富，合资理财公司正在打造全球配置、养老理财等特色产品。另外，渠道的拓展更是对规模增长有所助益。汇华理财2025年的规模净增长中，有近一半来自行外第三方渠道。目前第三方渠道AUM约占公司总规模的38%，客户结构分散多样。

周毅钦建议，合资理财产品应主动拓宽合作代销机构，摆脱单一母行渠道依赖，增强资本实力，优化产品设计，贴合国内客户理财习惯，走差异化、本土化并行的发展道路，实现规模稳步增长。

## 安徽省明确“十五五”发展首要任务： 打造具有重要影响力的科技创新策源地

◎ 记者 刘一枫

“锚定‘三地一区’实现新突破和取得‘三个新的更大进展’目标，往深处做，往实处做，往精处做。”5月15日，安徽省人民政府召开开局起步“十五五”专场新闻发布会，安徽省委副书记、省长王清宪等全面解读《安徽省国民经济和社会发展规划第十五个五年规划纲要》。

“打造具有重要影响力的科技创新策源地是安徽‘十五五’发展的首要任务。”王清宪表示，国家科技力量力量的支撑是安徽抓创新的底气，“十五五”时期，安徽要在科技创新策源、高端产业引领、顶尖人才集聚上下功夫，努力实现更多“从0到1”的突破。

王清宪说，要充分发挥在基础研究特别是国家实验室、综合性国家科学中心，以及在量子科技、聚变能源、深空探测等方面的优势，重点打造合肥滨湖科学城，积极探索新型举国体制安徽实践的具体路径，破解科技与产业“两张皮”问题，真正提供更多的科技策源价值。

会上，安徽进一步明确，将充分发挥企业作为创新的主体地位。据介绍，目前安徽80%以上的省科技攻关项目、项目资金、研发经费，90%以上的省产业创新研究院由企业承担。未来，安徽将以更大力度推动资金、项目、人才、数据等创新资源向企业配置，支持科技领军企业牵头组建创新联合体。

安徽省委常委、省人民政府常务副省长王东伟表示，长三角拥有丰富的科技创新资源，要在科技创新协同上进一步加力，支持长三角创新联合体开展联合攻关，加快提升区域科技创新能力。

在产业培育方面，会议表示，“晚起步、高起点”是安徽推进产业发展的核心特征，在新产业、新赛道上要勇于占位。“这些年，我们培育出奇理、长鑫、科大讯飞等龙头企业，带动一批上万亿、五千亿甚至过万亿的新兴产业集群。”王清宪表示，“十五五”时期将坚持智能化、绿色化、融合化方向，加快培育一批生态型链主企业，“通过链主企业发展带动一个产业链，通过产业链培育出一个

产业生态”。

面向“十五五”，安徽系统性构建“1188”现代化产业体系。会议提出，要进一步做强做大已经有较好基础的十大战略性新兴产业，加快培育量子科技、氢能和核聚变能、具身智能等已占据先发优势的十大未来产业，用科技赋能八大传统产业，大力发展八大现代服务业，把安徽在这些产业赛道上的比较优势发挥到极致。

此外，会议还提出，要真正把改革作为创新性创造性推进工作的方法论，依市场逻辑、用资本力量、搭产业平台、建创新生态，坚持有效市场和有为政府相结合，勇于开展首創性差异化改革。

## 上海发力建设“高效办成一件事”最佳体验地

◎ 记者 郭晓萍

5月15日，上海发布《上海市深化“一网通办”改革打造“高效办成一件事”最佳体验地行动方案》（下称“行动方案”），部署了升级惠企政策全流程服务等方面主要工作，旨在营造国际一流营商环境，助推经济社会高质量发展。

“近年来，上海在提升行政效能、改善社会民生、优化营商环境等方面取得了较好成效。”上海市人民政府副秘书长、市政府办公厅主任章雄同日在上海市人民政府新闻发布会上表示，全市统一的跨层级、跨部门、跨区域“一网通办”平台，实行“进一网，能通办”，目前已汇集服务事项3156项，注册个人用户超过8927万、法人用户超过491万，累计办件量超过8.05亿件。

“高效办成一件事”政务服务改革的核心在于，以企业、群众视角上的“一件事”如何高效办成目标，打破部门壁垒，重构业务流程，将关联性强的多个“单事项”整合打包、集成办理，让原本需要多头跑的复杂事，变成一次办、高效办、网上办的简单事。目前，上海已分4批落地实施国家42项重点“一件事”事项，累计办件超过2300万件，平均实现“减环节、减时间、减材料、减跑动”达到50%以上。

行动方案提出，强化“高效办成一件事”改革制度保障，并拓展应用领域。对此，上海市人民政府办公厅表示，将推进既有“一件事”提质增效，推出更多惠企利民、体现上海城市功能特点的“一件事”。比如，上海今年将推出“知识产权保护一件事”“新房购置一件事”“企业出海一件事”等，以“一件事”理念更

好赋能上海城市功能提升和营商环境优化。据上海市科学技术委员会（下称“上海市科委”）介绍，自2025年8月科技成果转化“一件事”平台试运行以来，平台相关事项的总办件量已超过9万件，下一步将新增概念验证平台能力清单、“AI+技术经理人”智能工具等资源信息。

行动方案还提出，实施惠企政策文件决策“三同步”改革：推动惠企政策文件起草部门提前测算政策覆盖企业数量，结合财政承受能力，科学精准设定政策申报条件和支撑标准，做到财政资金同步明确，政策条件同步演算，“免申即享”实施方案同步制定。

“一网通办”改革的深入推进，不仅为企业提供了便利，更重要的是通过精准赋能，实实在在推动企业加速创新，节省更多资金和

时间成本。以上海市科委推出的科技创新券“免申即享”改革为例，自2025年9月1日实施以来，企业用券数量和支持金额均达到上一年同期的2倍。

对于该项改革，上海湃湃生物科技有限公司董事长王靖方感受颇深。他对记者介绍，企业登录“一网通办”平台后，系统自动判定企业资质，创新券额度直接到账，无需额外评审环节。企业可在平台内自主筛选服务商，通过线上比较择优合作。确定服务内容后，平台会清晰展示创新券兑付比例，一目了然。此外，签订服务合同提交相关材料全流程线上完成，无需线下跑腿递交纸质资料，平台实行快速审核并全程公开审核进度，大幅压缩了办理时限，有效提升了企业创新券申领与资金兑付整体效率。