

三换董事长 3万亿中信信托度过震荡期

进入6月,信托行业迎来了新时期。按照《关于规范信托公司信托业务分类的通知》(以下简称“三分类”新规),3年过渡期于6月1日正式结束,34万亿元资产规模的信托行业全面转型。

2026年5月,中信信托有限责任公司(以下简称“中信信托”)迎来关键人事更迭,任职未满一年的董事长吕天贵调任中信银行行长,据证券时报报道,中信投资控股有限公司董事长梁惠江拟接任中信信托董事长,中信信托也由此出现了三年三换董事长的现实情况。

中信信托数轮管理层更迭,完整覆盖了信托“三分类”新规落地、行业剧烈重构的转型周期。在经历了2023年回落、2024年企稳的业绩表现后,2025年中信信托净利润重返30亿元的高位水平,居于行业首位;信托资产规模一举达到37939亿元,成为业内首家管理规模超过3万亿元的公司。

而相较于大幅增长的营收、净利等经营数据,中信信托核心的信托手续费及佣金净收入增速仅为2.23%。



托的前期投入大、周期长,虽业务规模大涨但费率极低,收入贡献远跟不上规模扩张。相反,部分信托公司主动管理投资能力突出、资本运作能力强,固有资金投向优质金融资产、股权、债券等,收益稳定、弹性大,固有业务收入成为公司的利润压舱石。

柏文喜同样提到,这背后暴露的问题是信托主业“大而不强”,公司盈利仍依赖自营投资而非受托能力,标品资管、服务信托等本源业务尚未形成足够创收能力。其根源在于主动管理能力偏弱、产品同质化导致低价内卷,以及服务信托商业模式仍在探索期。

“放弃低价内卷”

2025年作为信托业“三分类”新规落地的收官之年,信托机构走过本源业务转型的攻坚阶段,同期行业头部集中、中小机构出清的格局持续加剧,同质化竞争愈发激烈。

在转型落地层面,中信信托管理的信托资产规模结构更为均衡。细化来看,2025年中信信托重点发力主动管理业务,证券投资信托规模从年初的5192.22亿元增至年末的1.26万亿元,同比增幅142.43%。在3.79万亿元的信托资产规模中,资产管理信托规模达到19422亿元,首次超过资产服务信托的17953亿元,占比分别为51.19%以及47.32%。慈善信托累计备案规模约17.6亿元,备案规模位居行业第一。

报告期内,中信新增信托项目3441个,实收信托42782亿元;为受益人分配信托收入367亿元。截至2025年末,中信信托净资本余额277亿元,净资本覆盖率154%,高于100%的监管标准。

2026年6月1日,“三分类”新规过渡期正式收官,中信信托也将在新阶段迎来新任董事长。梁惠江接任的消息是否属实?新任董事长预计何时能够到位?如何应对转型带来的“规模扩大但不挣钱”的行业通病?北京商报记者就此向中信信托方面进行采访,但截至发稿,未收到公司回复。

喻智指出,中信信托业务体量已经接近4万亿元,标品信托业务和资产服务信托业务双强,财富管理、风险处置服务等业务在业内皆为顶流。面对新业务增量不增收的困境,关键在于放弃低价内卷、提升主动管理、做深专业服务,未来盈利修复可期。

柏文喜表示,中信信托转型进展显著,2025年信托资产规模重回行业第一,资产服务信托与资管信托各占半壁江山,慈善信托备案规模行业第一,结构符合监管导向。服务信托虽做大资产规模,却属“薄利多销”,资管信托面临券商、基金激烈竞争,由此形成了“规模扩大不挣钱”的行业通病。

北京商报记者 廖蒙

将迎新任“掌门人”

近日,中信银行一纸公告,正式宣告中信信托董事长吕天贵出任中信银行行长、首席合规官等职务。这也意味着,中信信托将迎来新一任“掌门人”。

回顾近年来中信信托的“掌舵人”变迁,公开信息显示,刘正均于2020年12月出任中信信托董事长;2024年5月芦苇获批接任,在任职9个月后的2025年2月调任中信银行行长,并不再代为履行中信信托总经理职责。2025年5月,中信信托股东、董事会先后选举吕天贵任公司董事、董事长,同年9月,吕天贵任职资格获批,正式掌舵中信信托。

任职不足一年,吕天贵回归中信银行,再次接棒芦苇成为中信银行行长。另据证券时报报道,中信投资董事长梁惠江拟接任中信信托董事长。不过,从公开信息来看,梁惠江的任职资格尚未获得金融监管部门批复。当前,吕天贵仍为中信信托法定代表人。

若任职资格顺利获批,梁惠江将成为2024年5月来中信信托的第三任董事长。梁惠江本人拥有清华大学五道口金融学院、英国伦敦商学院硕士学位,曾任职国家开发银行国际金融局,此后长期深耕于“中信系”,曾先后担任中信集团战略发展部总经理、中信农业科技股份有限公司副董事长、中信保诚人寿副董事长、中信股份投资总监等职位。

除了董事长外,中信信托核心高管人员还包括一名总经理以及三名副总经理。在芦苇卸任之后,涂一锴于2025年6月获批担任中信信托总经理一职。2026年3月、4月,中信信托还有两名副总经理任职资格先后获批,分别是吴晓帆、王超男。同时,副总经理戴家凯自2018年10月起任职至今。

在中国企业资本联盟副理事长柏文喜看

来,近年来中信信托连续更换董事长,表面看是人事动荡,实则是中信集团内部高管轮岗机制的体现。芦苇、吕天贵均从信托董事长调任中信银行行长,梁惠江则从投资板块接任,形成“银行—信托—投资”的跨业态流动。

“这种轮换虽带来战略延续性挑战,但也有明显优势。历任董事长均深耕中信体系多年,梁惠江兼具宏观战略视野与综合金融经验,能高效联动银行、证券、保险等中信系资源,强化融融协同与产融结合。”柏文喜补充道。

跻身“3万亿俱乐部”

从刘正均接手到吕天贵离任,董事长的连续更换也贯穿了中信信托在信托行业“三分类”新规落地后的震荡与调整。北京商报记者进一步统计发现,2023年至2025年的三年间,中信信托业绩经历了调整承压、企稳修复、提速回升的调整周期。

2023年3月,原中国银保监会发布“三分类”新规,该新规以信托目的、信托成立方式、信托财产管理内容为维度,将信托业务划分为三大类共25个业务品种,同时明确信托公司不得以任何形式开展通道业务和资金池业务,不得承诺保本保收益,坚决压降影子银行风险突出的融资类信托业务。“三分类”新规自2023年6月1日起实施,并设置三年过渡期。

其中,2023年为“三分类”新规落地首年,市场环境 with 业务调整压力集中显现,行业传统盈利模式瓦解带来的冲击在中信信托上亦有体现。

财报数据显示,2023年中信信托营业总收入49.76亿元,同比下降22.71%,净利润26.28亿元,同比下滑12.85%,终结了此前连续八年净利润超30亿元的纪录。按照新分类后的业务划分,这一年,该公司信托资产规模为2.06万亿元,其中资产服务信托在总信托

资产管理规模中占比达到57.8%,成为对冲传统信托业务收入锐减、固有投资收益短期波动的核心支撑。

在短期的业绩震荡后,中信信托在2024年进入企稳修复阶段。报告期内,中信信托营业总收入53.79亿元,净利润26.53亿元,同比均小幅上升。年末信托资产规模升至2.62万亿元,同比增长27.18%,资产服务信托占比小幅提升至58.3%。同时,资产服务信托下部分细分业务亮点显现,例如,在风险处置服务信托领域,中信信托存续业务规模已超万亿元,稳居行业首位。

经过连续两年调整,2025年中信信托重回30亿元净利润高位。财报显示,2025年中信信托全年营收63.26亿元,同比增长17.60%,净利润30.52亿元,同比增长15.04%;信托资产规模一举达到37939亿元,同比增长44.6%,成为业内首家管理规模超过3万亿元的公司,并且在同业机构中遥遥领先。

用益金融信托研究院研究员喻智认为,近年来,中信信托的转型之路相对顺畅,长期发展战略连续性极强,没有因为董事长的变动产生不良影响。频繁换帅可能是集团内部战略轮岗,对经营没有太大的影响,相反还可能有利于集团内部的业务协同。

手续费及佣金净收入增速较缓

作为中信集团旗下唯一持牌信托机构,中信信托由中信金控100%控股,也是中信集团金融服务体系中的重要一环。业内普遍认为,中信信托管理层与中信银行等集团其他核心金融板块的常态化轮岗调任,也是中信集团全牌照协同的重要布局。

相较于银行、证券等标准化金融业务,信托业务的灵活性更强,既能承接高净值客户财富管理需求,也能落地实体产业投融资、风

全员上阵找买家 银行不良处置迎新打法

资产质量承压,银行业处置不良的步伐越走越快。一边是国有大行、股份行等机构在银登中心高频挂牌,将零售、对公不良批量“上架”,市场化处置已成常规操作;另一边,以广州农商行为代表的中小银行则另辟蹊径,针对大额不良债权推出“全员推介、全员清收”新模式。在分析人士看来,此类灵活化、多元化的处置方式成为银行化解存量风险的重要补充,也推动行业不良处置朝着更线上化、标准化、专业化方向演进。

鼓励全员出动处置大额不良

6月2日,北京商报记者注意到,广州农商行日前披露了一则大额不良债权转让预告公告,拟对外公开转让广州市格非商贸集团有限公司不良债权。据披露,截至2025年9月30日,债权本金为13.584亿元、欠息3.35亿元、代垫费用828万元,合计超17亿元,债权五级分类为次级类。对于最终转让价格,需待广州农商行报主管部门批准后正式挂牌为准。

值得一提的是,这已是该笔大额债权二次寻求市场化处置。早在2025年末,当地AMC机构广州资产管理有限公司就曾公开挂牌转让该项目,彼时拟处置债权总额约为

16.98亿元。时隔数月,债权重回广州农商行手中自主挂牌,处置模式也较行业常规方式有所创新,该行鼓励全行全员参与,提高债权项目处置收益率。

“全员推介”的创新模式背后,是广州农商行近年来加速不良资产出清、缓释资产质量压力的迫切诉求。2025年年报显示,报告期末该行不良贷款率升至1.86%,较2024年末上升0.2个百分点。从结构来看,零售板块成为该行不良的主要承压端,2025年该行个人零售贷款不良率升至4.12%,不良金额超80亿元,占全行不良贷款的61.24%。为应对资产质量压力,2026年,该行已在银登中心陆续挂牌多批信用卡、个人经营性贷款等零售不良资产,持续加大批量处置力度。

针对此次大额不良债权转让及全员推介处置的举措,北京商报记者向广州农商行总行进行采访,但截至发稿未收到回复。

事实上,推出“全员清收”的银行并非个例。今年2月,清徐农商行召开不良资产清收处置专项行动动员部署会,会上强调“全员联动”原则,鼓励并动员全行上下积极参与不良资产清收处置工作。会议明确,各组组长除清收包户的重点不良贷款大户外,同时要统筹、指导、督促各组支行成员行清收工作,各支行负责人要承担各

行清收主体责任,动员全员认领清收。

对于农商行创新推出“全员推介、全员清收”的处置方式,博通咨询首席分析师王蓬博指出,这源于传统AMC承接能力有限、转让折价高企以及部分小额分散不良资产难以标准化打包的现实约束。银行通过内部动员,可激活员工本地资源网络,提升信息匹配效率,在特定区域或熟人社会中具备一定处置优势。但他同时强调,该模式依赖人力投入与道德风险管控,缺乏专业性与规模效应,难以成为主流手段,更多是补充性应急措施,可持续性受限于激励机制设计与合规边界。

“全员推介本质上是将银行组织网络转化为不良资产营销的毛细血管,试图通过内部员工的本地化信息优势触达潜在买家,提升资产曝光度和议价空间,但实际效果有限,仅有补充价值。”中国企业资本联盟副理事长柏文喜补充表示。

不过,金乐函数分析师廖鹤凯从另一视角分析称,当前监管持续推动中小银行风险化解、加大不良资产盘活力度。全员推介清收模式可以极大地实现资源优化,更快地形成合力,把不良盘活纳入常态化考核和奖励体系,提升全员积极性,加快处置进度。在银行业不良贷款余额、不良率双升的行业背景下,

全员参与的举措更成体系且更具可持续性,有助于其他业务协同优化。

不良处置将常态化高频化

中小银行创新处置手段的背后,是整个银行业加速不良风险出清的行业趋势。2026年以来,国有大行、股份行、城商行、农商行各类不良资产处置动作频频,从个人消费贷、信用卡透支、个人经营性贷款组成的零售不良资产包,以及各类对公债权资产包,均在银登中心实现常态化、高频化挂牌、竞价与成交。

6月以来短短两日,中国银行、建设银行、交通银行、邮储银行、兴业银行、中信银行、德清农商行、宁波甬城农商行等多家银行分支机构已密集发布多笔不良贷款项目转让公告。其中,以中信银行深圳分行6月2日重新挂牌的一笔个人不良贷款(个人消费及经营性贷款)转让公告为例,该行本次转让的资产包显示,未偿本息总额合计约2.7亿元,其中未偿本金2.34亿元,未偿利息3548.94万元,该资产包涉及借款人1082户,加权平均逾期天数达555.72天;6月1日当天,建设银行安徽省分行、四川省分行、江西省分行便一连发布四份转让公告,标的覆盖个人消费贷、经营贷、信

用卡透支等多类零售不良。

行业加速出清不良,源于持续上行的资产质量压力。据金融监管总局最新披露数据,2026年一季度末商业银行不良贷款余额3.67万亿元,较去年四季度末增加1742亿元;不良贷款率升至1.51%,环比小幅抬升0.01个百分点。

王蓬博表示,监管层对不良资产认定标准持续趋严是核心驱动力,同时银行面临的资本充足率承压、盈利增速放缓等问题,也倒逼机构夯实资产质量。在他看来,一季度不良“双升”表明风险仍在释放阶段,银行需在利润前可覆盖拨备计提窗口期内主动压降存量包袱,避免后续经济波动加剧信用风险。银登中心挂牌频次增加,也反映出市场化转让机制已成主流通道,尤其为零售类不良资产形成了常态化退出路径。

展望行业未来处置趋势,王蓬博表示,农商行等中小银行非标不良资产供给增多,或将拉低不良二级市场平均回收率,这也倒逼AMC机构与各类投资机构持续提升细分领域尽调、估值与风险处置能力。长期来看,银行业不良处置将朝着线上化、标准化、专业化方向演进,政策层面或进一步完善批量转让、个人不良核销及证券化等制度安排,以匹配不同银行的风险化解需求。

北京商报记者 孟凡霞 周义力