

顺德农商行IPO折戟一年后

八年IPO梦碎之后,顺德农商行又迎人事变动。7月14日,北京商报记者注意到,顺德农商行行长王磊日前因工作调动,向董事会辞去执行董事、董事会战略与三农金融服务委员会委员及行长职务。

从2009年改制为广东省首批农商行,到如今通过“村改支”快速扩大大湾区版图,这家资产近5000亿元的老牌农商行,正面临营收、净利润双双下滑的业绩考验。止步IPO后,顺德农商行将走向何方?“村改支”的快车道能否为这家农商行打开新的局面?

<<<

任职两年后行长辞任

7月14日,北京商报记者注意到,顺德农商行行长王磊日前因工作调动,向董事会辞去执行董事、董事会战略与三农金融服务委员会委员及行长职务。

1976年出生的王磊拥有博士研究生学历,高级经济师职称。在进入顺德农商行之前,其便已积累了较为丰富的央行系统与地方金融管理经验:曾任中国人民银行汕尾市中心支行党委委员、副行长,中国人民银行广州分行调查统计处、货币信贷管理处副处长,中国人民银行增城支行党组书记、行长兼国家外汇管理局增城支局局长,中国人民银行广州分行营业管理部业务二处处长,广东省佛山市金融工作局党组书记、局长,广东省佛山市政府副秘书长、机关党组成员等职务。

2023年11月,王磊出任顺德农商行党委副书记,2024年4月起担任行长,2026年2月起兼任首席合规官。以此计算,其任职行长的时间仅两年有余。

在王磊两年多的任期内,顺德农商行实现了资产规模的跨越式增长。截至2025年末,该行总资产达4879.69亿元,距离5000亿元大关仅一步之遥。对比同处佛山的另外两家农商行,广东南海农商行和佛山农商行2025年末资产总额分别为3510.69亿元、2010.34亿元,顺德农商行已稳坐佛山地区农商行的头把交椅。

对于王磊的离任,顺德农商行董事会评价其“任职期间恪尽职守,勤勉尽责”,并对其作出的重要贡献表示衷心感谢。

关于行长在关键扩张期离任,银行战略连续性是否会受到影响,博通咨询首席分析师王蓬博认为,行长任职两年多因工作调动离任,本身属于正常的干部交流。农商行的战略方向主要由党委和董事会把握,行长更多扮演执行层面的核心角色,因此方向的连续性有制度保障。

“关键在于交接期内能否平稳过渡,接任者能否延续既定框架、承接好吸收合并后的管理衔接。只要战略节奏不因换人而中断,这次人事变动对战略连续性的实质影响是可控的。”王蓬博表示。

“村改支”连下多城

就在王磊辞任的同一天,深圳金融监管局发布批复,同意顺德农商行深圳龙华支行开业。今年1月,该行已获批吸收合并深圳龙华新华村镇银行,并承接其全部资产、负债、业务、网点和人员。

7月13日,顺德农商行深圳龙华支行开业仪式在深圳市龙华区举行。在开业仪式上,顺德农商行表示,这是该行首次走进粤港澳大湾区核心引擎城市深圳,在黄金内湾的战略版图上落下的关键一子。“我行将以深圳龙华支行为战略支点,架起深佛两市产业互联、资源互通的核心桥梁,将佛山雄厚的制造业根基与深圳龙华的科创动能深度耦合,探索金融协同支持产业转型升级的新范式。”

拉长时间来看,顺德农商行的“村改支”版图正持续扩张。2025年,该行先后完成佛山高明顺顺、三水珠江、广州番禺新华、东莞常平新华、佛山南海新华、江门新会新华6家大

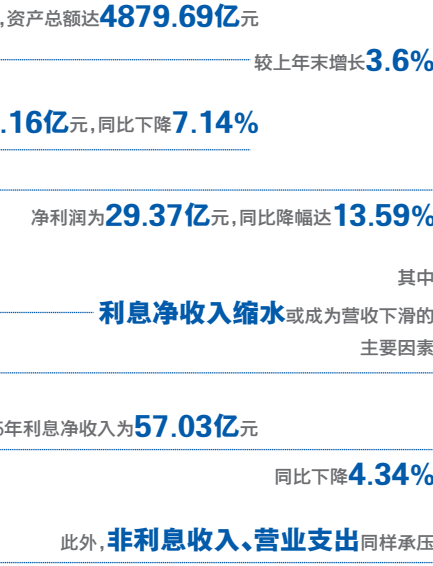
湾区村镇银行的吸收合并,并创下省内番禺支行、东莞常平支行、南海高新支行、新会支行4家“村改支”机构同日开业的先例。截至2025年末,该行员工已超5100人,服务网络走出顺德,覆盖广州、珠海、东莞、江门、清远等多城。

一步步紧密推进之下,顺德农商行也成为广东省内名副其实的村镇银行“收购大户”。对于“村改支”的战略意义,顺德农商行董事长李宜心在2025年年报中将其定义为“迈出大湾区机构布局的关键一步”。他表示,该行已实现从地方性农商行向区域性农商行的历史性跨越,快速织密大湾区金融服务网络,“区域性农商行的机构布局初步成型,为深度融入湾区大局、享受湾区红利、突破发展瓶颈开辟了全新的战略空间”。

王蓬博认为,“村改支”战略的中长期价值,在于帮助顺德农商行突破单一区域限制,把服务网络延伸到大湾区多个城市,为拓展客群和产业金融业务打开了空间,尤其是深佛联动、支持制造业与科创融合这条主线,具有一定的发展潜力。

“但同时也要客观看到,机遇与挑战并存,最大的不确定性在于整合能力能否与扩张节奏相匹配。”王蓬博同时强调,被吸收机构的资产质量和内控水平存在差异,需要在并表后逐步理顺。他建议,顺德农商行在扩张的同时应同步做好整合和风险管理,统一授信标准与风控口径,对新并入机构的存量风险充分识别和计提,并根据自身消化能力把握扩张节奏,实现规模扩张与稳健经营的协调推进。

中国(香港)金融衍生品投资研究院院长



王红英则建议,在风险防控方面,该行首先应加大不良资产清收力度,尽可能防范信贷风险的发生;其次,应结合中小微企业的实际经营场景,通过数字化风控手段做好贷前、贷中、贷后的全流程管理,从而有效控制布局扩张带来的经营风险。

扩张背后隐忧渐显

顺德农商行前身为1952年成立的顺德农村信用合作社,2009年底改制为农商行,跻身广东省首批3家成功改制的农商行之列。2009年该行合并报表资产总额为1015.58亿元,全年营业收入24.58亿元,净利润9.54亿元。此后多年间,其资产规模稳步扩张,但营业收入在2016年、2017年、2020年、2023年多次出现下滑;净利润则自2021年起进入下行通道,持续走低。

就在营收下滑的2017年,顺德农商行筹谋上市,“冲A”征程就此启幕。联合资信彼时的评级报告显示,该行已稳步推进IPO筹备,完成股份确权等基础工作,进入外部审批流程。根据上市规划,拟发行股份规模不超过发行后总股本的25%(含)。同年7月,该行完成辅导备案登记。2019年,IPO招股书报送并获证监会受理,全面注册制落地后,上市申请顺利平移至深交所审核。

然而,“奔A”之路并不平坦。因招股书财务资料多次过期,该行上市审核状态在“中止”与“已受理”之间反复切换,始终未能取得实质性突破。2025年7月4日,深交所一纸公告为这场八年征程画上句号。因顺德农商行及保荐人主动撤回发行上市申请,深交所决

定终止其上市审核。对此,顺德农商行曾对媒体回应称,基于战略规划优化需要,经审慎评估后决定暂缓上市进程,未来将结合市场环境择机重启。

终止“冲A”的2025年,顺德农商行的盈利压力依旧延续。报告期末,该行资产总额达4879.69亿元,较上年末增长3.6%;但营业收入为77.16亿元,同比下降7.14%;净利润为29.37亿元,同比降幅达13.59%。

穿透财报数据,利息净收入缩水或成为顺德农商行营收下滑的主要因素。2025年该行利息净收入为57.03亿元,同比下降4.34%。利息收入端,受LPR下调、贷款利率重定价等因素影响,全年利息收入127.14亿元,同比减少14.72亿元,降幅达10.38%;利息支出端虽通过调整存款定价策略、优化期限结构压降了存款付息成本,利息支出减少12.13亿元,但收入端的下降规模仍大于支出端的压降,净息差从1.39%收窄至1.27%,已明显低于同期农村商业银行1.6%的净息差水平。

非利息收入同样承压明显。2025年,该行投资收益同比减少5.9亿元,降幅达25.32%,该行解释称,“主要因利率走势趋于平稳、趋势性交易机会减少,叠加权益类资产估值回调,买卖价差同比有所回落”;手续费及佣金净收入虽同比增长10.11%至3.39亿元,但体量较小,难以对冲投资收益的下滑。

不仅如此,2025年,该行为提高抗风险能力,信用减值损失计提达19.3亿元,同比增加1.17亿元;业务及管理费也同比增加0.48亿元,叠加税金及附加其他业务成本,该行营业支出不降反增,全年营业支出48.26亿元,同比增幅3.65%。收入端收缩与支出端刚性增长的双重挤压,进一步侵蚀了利润空间。

对此,王红英建议,顺德农商行若想实现规模扩张与盈利能力的动态平衡,需从风控、资产质量、营收结构三方面重点发力:一是强化风险管理。尤其是借助数字化风控手段,提前识别和防范不良贷款的发生;二是提升资产质量。对贷款企业加强产业前景评估和经营状况研判,提前预判风险,从源头把控资产质量;三是拓展非息收入。针对中小微企业打造多元化综合金融服务体系,丰富非息收入来源,通过提质增效扭转盈利下滑趋势,实现规模、质量、效益的协同发展。

针对行长离任后的接替人选、“村改支”战略推进及盈利改善举措等问题,北京商报记者向顺德农商行进行采访,但截至发稿未收到回复。

北京商报记者 孟凡霞 周义力

张家港农商行“准80后”高管接棒:息差承压、贷款劣变信号走高

苏南县域农商行新一轮人事变动,在张家港农商行董事会临时会议落定:董事长孙伟到龄转岗督导员,现任行长吴开代代行董事长职权;副行长王辉代行行长职权。这场人事调整,恰逢该行三年发展规划收官节点。放眼行业,下行的净息差、持续承压的资产质量、大行下沉带来的存量竞争,早已成为县域农商行共同的发展桎梏,张家港农商行亦如此,利息净收入连续三年缩水,净息差持续收窄,账面不良贷款率虽维持低位,但关注类、次级类、可疑类贷款迁徙率明显走高。新管理层能否平衡规模增长与盈利质量、守住差异化定位、缓释资产质量潜在隐患,还有待时间检验。

中生代高管“接棒”

这家上市农商行迎来关键人事换防时刻。7月13日,张家港农商行召开第八届董事会2026年第二次临时会议,审议董事会换届选举的议案,也同步落地核心管理层履职安排:董事长孙伟因到龄转岗,在本次换届完成后不再担任该行董事长一职,将改任该行督导员;现任行长吴开代代行董事长职权;副行长王辉则是代行行长职权。

这场“一老退二线、两中生接棒”的人事交接,拿到“接力棒”的是张家港农商行内部的中生代高管。其中,吴开1979年出生,现年47岁,拥有跨多家苏南农商行管理经验,职业

路径兼具资金、同业、支行经营、总行综合管理多重能力:早年曾任江阴农商行国际业务部总经理助理、副总经理,资金运营部副总经理(主持工作),后升任江阴农商行副行长,又赴江南农商行担任副行长,2020年获批出任张家港农商行行长。

王辉则是标准的“土生土长”,1983年出生,现年43岁,从张家港农商行塘市支行基层员工起步,历任支行副行长、崇川支行行长、张家港农商行公司金融总部总经理兼投资银行部总经理,公司金融总部总裁,再晋升副行长。

在金乐函数分析师廖鹤凯看来,内部顺位接班能最大程度保障张家港农商行战略连续性和企业文化传承,两人与前任董事长搭档多年,对经营与管理团队非常熟悉。王辉是内部管理型人才走向行长岗位,也对稳定内部人才队伍具有示范效应。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜也持有同样看法,他强调,吴开拥有跨多家江苏地区农商行管理经验,有望带来外部视野与合规意识;王辉成长于张家港农商行内部,熟悉本地小微客群与产业链脉络。“外来经验+本土根系”的组合,既避免了空降高管的水土不服,又防止了纯本土体系的固化。

细分中间业务承压

张家港农商行于2001年11月27日正式

挂牌,是全国首家由农信社改制组建的地方性股份制商业银行。2007年初,该行加快推进体制创新,谋求上市和跨区域发展。2017年1月24日正式挂牌上市,成为全国首批上市农商行。

在持续深耕本土的背景下,张家港农商行经营体量稳步攀升。截至2026年一季度末,该行总资产突破2400亿元关口,达到2403.72亿元,较2025年末增长5.78%,规模稳步扩容。

不过,规模层面的亮眼增长未能对冲经营层面的挑战,2025年张家港农商行全年实现营业收入47.47亿元,同比微增0.75%,实现归母净利润19.79亿元,同比增长5.35%。2026年一季度营业收入同比下滑4.43%,实现归属于上市公司股东的净利润5.76亿元,增幅2.5%,呈现“增收不增收”。

从完整年度业绩数据来看,利息净收入作为张家港农商行第一大收入来源,自2023年起连续三年下滑,从38.64亿元缩水至2025年的30.36亿元;净息差三年连续下行,由2023年末的1.99%下行至2025年末的1.39%,2025年单年降幅23个基点。深入剖析来看,息差走弱痛点集中在资产端收益率下滑,生息资产平均收益率由2024年的3.56%跌至2.99%,贷款及垫款平均收益率从4.38%回落至3.6%,同比下降78个基点。

细分领域的中间业务转型同样承压,2025年张家港农商行理财业务手续费遭遇大幅缩水至1.07亿元,较2024年下降18.24%。

结算与清算手续费、电子银行手续费收入同步走弱。

廖鹤凯直言,张家港农商行可采取深化以量补价策略,借助小微客户利率敏感度相对较低的特点维持定价优势,通过扩大信贷规模对冲息差收窄冲击。优化负债结构,深度挖掘结算性存款等低成本负债的增长空间,延续付息负债成本下降的良好势头。同时在坚守信贷主业的前提下适度发展金融市场业务,注意平衡非息收入占比,来弥补息差缺口。

柏文喜认为,稳息差是张家港农商行的当务之急,贷款端应坚持“做小做散”,深挖冶金、纺织等本地产业链上下游小微客群,以获取高于大企业的定价空间;存款端大力压降高成本定期与大额存单;同时发力供应链金融与财富管理,以弥补息差缺口。

劣变压力持续累积

资产质量是银行的“生命线”,2023年末至2025年末,张家港农商行的不良贷款率稳定在0.94%,在A股42家上市银行中处于前列。但穿透细分信贷数据,存量资产的劣变压力持续累积,潜在风险依旧不容小觑。

2023年至2025年,该行关注类贷款迁徙率由22.47%升至33.94%;2025年次级类、可疑类贷款迁徙率分别达到66.2%、76.86%,较2023年的37.41%和34.18%也有明显走高。迁

徙率走高意味着正常、关注类贷款加速向下劣变为不良,未来不良生成压力将持续存在。

当下正值孙伟任期制定的2024—2026年三年发展规划收官之年,全新管理层需要在行业低息差、存量竞争白热化、资产质量隐性承压下完成战略收官。

“若未来不良加速暴露,将对张家港农商行利润增长形成挤压,”廖鹤凯建议,新任管理层应更多地聚焦优化信贷结构并拓展财富管理等中间业务,构建多元收入来源。将风控重心前移,由事后处置转向事前识别与事中干预,穿透分析逾期成因并分类施策,面对大行下沉竞争,避免为冲量而放松风控,在规模与质量间寻求精细平衡。坚持债券票息策略,降低投资收益波动对利润的冲击。强化中层梯队建设与关键岗位人才储备,形成良好的人才梯队培养和储备。

“新管理层首要任务是遏制资产质量下迁趋势。建议将关注类、次级类贷款迁徙率设为新管理层待解决的重点问题。吴开应侧重引入跨区管理经验严控合规,王辉则需平衡本土信贷关系与资产质量真实性。唯有先筑牢资产质量堤坝,才能为小微业务与投行转型赢得空间,”柏文喜说道。

针对新管理层将在哪些方面延续现有战略底盘、稳定资产质量等内容,北京商报记者向张家港农商行进行采访,该行相关人士表示,“目前不方便接受采访”。

北京商报记者 宋亦桐