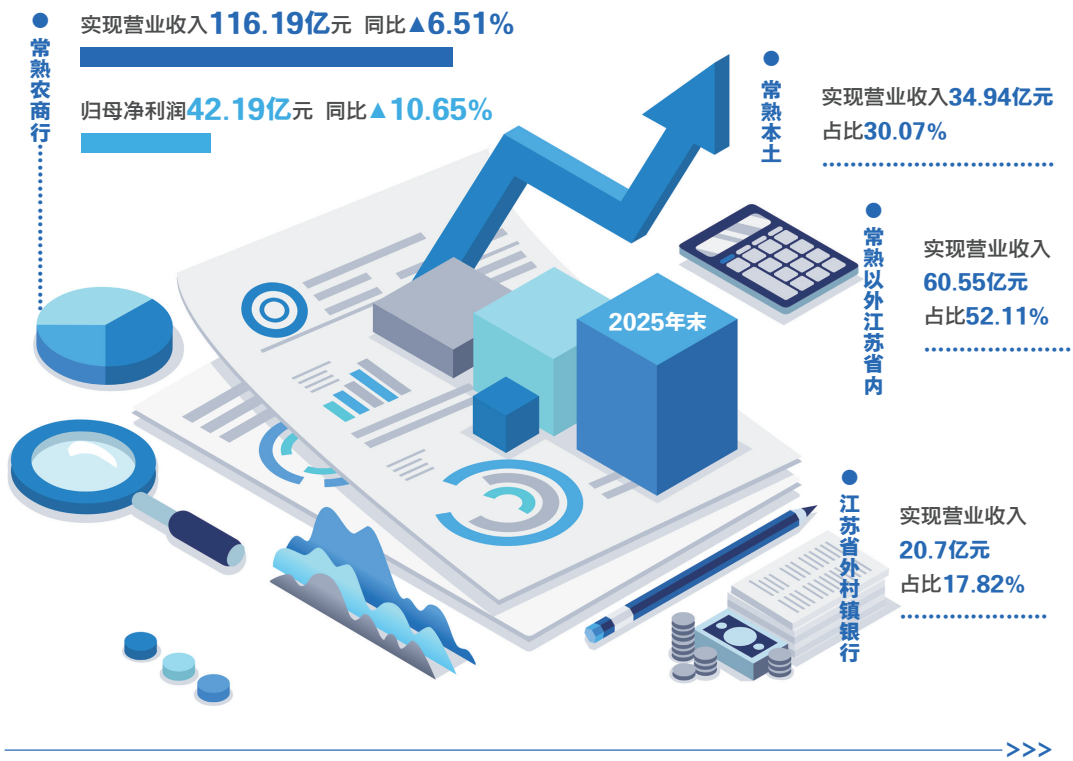


常熟农商行版图重构

当规模扩张时代的红利退潮，“村改支”正在成为上市农商行化解异地法人治理痛点、整合下沉金融版图的新解法。近日，一纸高票通过的吸收合并议案，让泰州高港兴福村镇银行有限责任公司（以下简称“高港兴福”）即将挥别法人身份，改制为常熟农商行泰州分行旗下网点。在异地机构改革、版图重构的同时，常熟农商行内部管理层也完成了关键迭代接棒。以“85后”行长陆鼎昌为核心，一批新生代高管团队走上核心管理岗位。未来，如何在异地扩张求增长与守住资产质量底线之间找到平衡，将决定这家农商行下一阶段的发展成色。



>>>

“村改支”版图再落一子

8月10日，常熟农商行2026年第一次临时股东会举行，《吸收合并泰州高港兴福村镇银行有限责任公司并设立分支机构》议案审议通过，标志着常熟农商行“村改支”即将再落一子。

将时间倒回2015年4月8日，泰州市高港区金港中路135号，一家注册资本为437.2212万元的村镇银行正式开业，它的名字叫高港兴福，主发起行为常熟农商行控股子公司兴福村镇银行。历经十年多的运营，截至2026年6月30日，高港兴福总资产约16.18亿元，总存款约

14.5亿元，总贷款约13.24亿元，不良率0.97%，拨备覆盖率389.68%，风险抵御能力较好。

根据方案，吸收合并完成后，常熟农商行将解散并注销高港兴福独立法人资格，并将其改设为该行泰州分行下辖网点。从区域布局来看，常熟农商行泰州分行下辖靖江支行、泰兴支行、兴化支行，缺少高港区的直属网点，高港兴福的存在，恰好补上了这块缺口。

金乐函数分析师廖鹤凯指出，常熟农商行正通过“村改支”加速推进省内机构整合，将村镇银行改制为网点，可统一风控标准、调度资本资源、无缝承接存量客群，是对其全国性村镇银行网络的一次关键性提效升级。

规模与营收数据最能直观印证。截至

2025年末，常熟农商行资产规模较年初增长9.96%，突破4000亿元关口，达到4030.79亿元。实现营业收入116.19亿元，同比增长6.51%；归母净利润42.19亿元，同比增长10.65%。从营业收入指标来看，常熟本土实现34.94亿元，占比30.07%；常熟以外江苏省内60.55亿元，占比52.11%；江苏省外村镇银行20.7亿元，占比17.82%。

近七成营业收入来源于常熟本土之外，足以说明这家起家于常熟的农商行，早已不再是局限于一地的地方银行。业内多认为，“村改支”正是推动这一变化的主要原因。

但改革提质背后，挑战不容忽视。从资产质量核心指标来看，截至2025年末，常熟农商

行整体不良贷款率为0.76%，较上年末下降0.01个百分点。细分机构来看，旗下村镇银行不良贷款率为1.03%，虽较年初下降0.02个百分点有所改善，但异地县域机构不良率高于全行整体水平。截至2025年末，全行逾期贷款规模达49.1亿元，同比增长42.99%。

廖鹤凯强调，常熟农商行0.76%的不良率虽处于上市农商行第一梯队，但逾期贷款同比增长42.99%。后续应强化前瞻性预警监测，对短期逾期客户实施名单制排查与差异化催收重组，村镇银行多以农业、小型商贸为主，应在“村改支”资产承接过程中严把风险排查关，警惕逾期、不良反弹等问题。

关于村镇银行改革发展，该行此前曾表示，2026年将继续贯彻村镇银行高质量发展导向，稳妥推进体系内整合与外延式并购，并扎实做好改革“后半篇文章”，逐步提升整合机构治理效能与风控水平，植入“常银微金”业务模式，合理拓展公司业务，不断释放改革发展红利。

年轻管理层接棒新棋局

伴随县域机构整合浪潮加速落地，常熟农商行内部也完成一轮关键的管理层迭代，一批新生代高管走上核心岗位。

7月28日常熟农商行对外披露，该行已收到监管批复，陆鼎昌的行长任职资格获得核准。陆鼎昌的职业路径始于基层信贷一线，从常熟农商行小额贷款中心信贷员做起，历任总经理助理、小微金融总部副总经理、公司银行部副总经理、邗江支行行长、扬州分行副行长兼邗江支行行长等多个岗位，后又出任该行普惠金融部总经理，小微金融总部兼普惠金融部总经理，党委委员、副行长兼普惠金融部总经理，并逐步晋升至党委副书记、副行长。陆鼎昌出生于1986年，现年40岁的他，也

由此成为目前A股上市银行队伍中最为年轻的一任行长。

不只行长，出身基层已经成为常熟农商行本轮高管调整的标签。稍早之前，常熟农商行发布高管聘任公告，宣布聘任朱娟为副行长，刘煜出任首席信息官。朱娟属于典型从柜员一步步成长起来的业务型管理者，回望其职业轨迹，朱娟最早任职于昆山农村信用社联合社陆家信用社综合柜员，辗转昆山农村商业银行之后，先后任职城东支行客户经理、陆家支行客户经理等职位；再到常熟农商行，历任总行营业部总经理、公司业务部总经理兼总行营业部总经理、公司银行总部总裁兼公司业务部总经理等职位。

拟任首席信息官刘煜，则代表银行内部技术线晋升路径。早年历任上海宇信易诚软件技术有限公司项目经理，常熟农商行信息科技部办事员、科技开发部总经理助理、金融科技总部副总经理、金融科技总部副总经理（代为履职），2023年4月起任该行金融科技总部总经理。

棋局已经铺开，落子仍在继续，一方面，“村改支”的集约化重构仍在深水区；另一方面，跨区域风险管理考验着新管理层的风控智慧。中国企业资本联盟副理事长柏文喜认为，对常熟农商行来说，应当设置“质量阈值”，省外村镇银行的不良率、逾期率应守住风险底线，战略方向应当是“省外做减法提质，省内做加法扩面”，以此实现质量优先的异地扩张。

“对新管理层而言，不宜对异地业务占比设置硬性上限，而应侧重结构性管理。在维持本土业务不萎缩的情况下，省内各区域实施差异化盈利与风控考核、省外村镇银行严格设置不良率上限，保持增长动能的同时守住资产质量底线，”廖鹤凯如是说道。

北京商报记者 宋亦桐

牌照红利不再 新三板保险中介降至4家

又有保险中介机构将挥别新三板。8月12日，广东创悦保险代理股份有限公司（以下简称“创悦股份”）发布公告称，公司股票自8月3日起复牌并进入摘牌整理期，将于8月17日正式终止挂牌。几乎同一时间，山东润华保险代理股份有限公司（以下简称“润华保险代理”）也收到了终止挂牌的决定，自8月13日起退出新三板。高峰时期，新三板挂牌的保险中介机构一度超过30家。如今，随着创悦股份与润华保险代理的退出，这个阵营将缩减至仅剩4家。这条下滑曲线背后，究竟发生了什么？对于“留下来”的保险中介机构而言，又将走向何方？

两家公司退出

创悦股份的退场，早有预兆。翻开创悦股份2025年年报，数字并不乐观。全年实现营业收入1.41亿元，同比下降22.61%，归属于挂牌公司股东的净利润亏损76.04万元。而审计机构深圳市泓毅会计师事务所出具的报告更是一针见血地指出了问题所在：“创悦股份应收账款、预付款项、应付账款、其他应收款等资产负债表项目，及营业收入、营业成本等利润表项目，公司未能提供完整的财务资料。我们虽然实施了必要的函证、检查等审计程序，但回函比例过低且无法实施其他替代程序，导致我们审计范围受限。”

这些专业术语背后，折射出的或是一家公司在财务管理和内部控制上的深层困境。将时间拉回2017年5月10日，创悦股份在新三板正式挂牌。这家2011年成立于广东东莞的公司，实缴注册资本3300万元，是一家集产寿险综合服务于一体的专业保险代理机构。

北京商报记者注意到，根据其官网“发展简史”一栏的记录，2018年公司保费规模曾超过10亿元，寿险运营中心新职场启用，还与人保财险达成共融共建合作模式。然而，这条发展简史在2018年后便再无更新。

北京商报记者就业绩、摘牌等相关问题致函采访创悦股份，但截至发稿，该公司未进行回复。在相关公告中，该公司表示，将做好信息披露工作，积极应对投资者诉求，公司会严格按照《中华人民共和国公司法》《公司章程》

》等相关规定，依法保障投资者知情权，依法保护投资者权益。

创悦股份摘牌并非孤例。北京商报记者注意到，8月12日最新发布的《关于润华保险代理股票终止挂牌的公告》显示，近期，润华保险代理向全国股转公司提交了终止股票挂牌的申请。根据《全国中小企业股份转让系统挂牌公司股票终止挂牌实施细则》的规定，现决定自2026年8月13日起终止其股票挂牌。

两家公司的退出，让本就不断缩小的新三板保险中介机构阵营再度瘦身。高峰时期，新三板挂牌的保险中介机构一度超过30家。如今仍在挂牌的保险中介机构数量一缩再缩。北京商报记者梳理全国中小企业股份转让系统发现，在“保险业”这一分类中，目前仅有12家公司，其中包括2家保险公估公司、3家保险公司、3家保险代理公司、1家保险销售公司。其余的公司主体已变更经营范围，从保险业转行至其他领域——民太安安全科技股份有限公司、西安方元生活服务股份有限公司、山东昌宏体育科技股份有限公司便是其中的典型。随着创悦股份和润华保险代理的退出，新三板保险中介机构挂牌的公司将缩减至4家。

上海市海华永泰律师事务所高级合伙人孙宇昊认为，保险中介机构集中退出新三板，反映出保险中介行业正在经历从规模扩张向质量提升、规范发展的阶段性调整。“从行业发展规律来看，新三板挂牌曾为部分保险中介机构提供了资本展示、品牌提升和规范治理的平台，但随着行业竞争加剧，挂牌本身带来的融资和品牌

效应，与持续的信息披露、审计、合规管理成本之间需要重新权衡。”

能力竞赛正当时

从市场角度出发，保险中介领域正迎来较大变革。并非行业不再需要保险代理公司在内的保险中介机构，而是需要更专业、更具备服务能力的保险中介机构。自金融监管总局2024年启动“清虚规范提质”行动以来，叠加“报行合一”政策导致佣金水平大幅下降，这轮监管“组合拳”在多大程度上加速了保险中介机构从新三板的撤退？

孙宇昊认为，监管政策确实对保险中介行业产生了较大影响，但其作用更多体现在推动行业商业模式调整，而非单纯导致机构退出。近年来，监管持续推动保险销售领域规范化发展，包括加强中介机构治理、规范销售行为、推动费用透明化等措施。“报行合一”的核心目标，是要求保险公司产品定价和实际经营费用更加匹配，减少通过不透明费用竞争获取业务的空间。对于部分依赖高佣金、高费用驱动业务增长的中介机构而言，监管要求提高后，其传统盈利模式可能面临压力，短期内可能出现收入下降、利润承压等情况。

“但从长期来看，监管实际上是在推动行业生态重塑。”孙宇昊表示，一方面，过去部分保险中介市场存在机构数量较多、经营模式同质化的问题；另一方面，规范化监管有助于促进行业回归专业服务本质。未来保险中介机构竞争重点可能不再是单纯依靠销售规模和渠道费用，而是转向客户服务能力、产品匹配能力、数字化运营能力以及专业人才体系建设。

这意味着，面对批量摘牌和行业洗牌，未来保险中介机构若想“活下去”并“发展好”，需要在多个方面实现转型升级。

在业内人士看来，对于那些已经或即将退出新三板的中介机构，未来的出路或在于能力红利，而非牌照红利。进一步而言，保险中介行业的竞赛，才刚刚进入深水区。

北京商报记者 胡永新

转让公募股权 天津信托回归本源

又现信托公司调整金融机构股权案例。8月12日，北京商报记者注意到，近日天津交易集团的一则公告显示，天弘基金管理有限公司（以下简称“天弘基金”）4.99%股权挂牌转让，底价15.67亿元，转让方为天津信托。

天津信托是天弘基金的创始股东之一。目前，其持有后者16.8%的股权，仅次于持股51%的大股东蚂蚁科技集团股份有限公司。若此次股权转让顺利完成，天津信托持股比例将降至11.81%，股东排名降至第三位，持股约15.6%的内蒙古君正能源化工集团股份有限公司则将顺势升至第二大股东。

本次挂牌将于8月31日截止，最终能否交易成功尚不确定。挂牌信息显示，2025年，天弘基金实现营业收入57.46亿元，净利润18.85亿元，资产总计约188.6亿元；截至2026年6月末，天弘基金营业收入27.98亿元，净利润8.96亿元。

“从资产配置角度，信托公司基于自身战略发展需要，对持有的优质金融资产进行动态优化，属于正常的市场化经营行为。”新闻时评人、眺远影响力研究院院长高承远表示，天弘基金作为国内头部公募机构，其股权具备较高的市场认可度。此次转让底价15.67亿元，体现了该部分股权的公允价值与市场稀缺性。考虑到天弘基金的品牌影响力和行业地位，该笔股权对战略投资者仍具有吸引力。

不过，中国金融智库特邀研究员余丰慧则认为，能否顺利寻得买方，取决于能否找到愿意接受低流动性、低影响力财务股权、同时看好公募赛道长线价值的耐心资本。在当前金融股权交易冷清的环境下，难度不低，流标或多次挂牌才能成交的概率不小。

值得一提的是，天弘基金之于天

津信托的重要性，远不止单纯的财务投资。2025年，天津信托实现营业收入10.64亿元，净利润5.06亿元；联营企业投资收益约3.17亿元，占全年净利润的63%。

针对部分股权挂牌转让原因及影响，北京商报记者向天津信托方面进行采访，但截至发稿未获得回复。

事实上，天津信托转让公募股权并非孤例。近年来，多家信托公司相继有类似动作。例如，外贸信托曾两度挂牌转让宝盈基金25%股权、中航信托以1.78亿元底价挂牌转让所持嘉合基金全部27.27%股权。也有信托公司对所持地方AMC股权进行调整。典型案例包括，陕国投信托转让其持有的陕西金资3亿股股份、百瑞信托挂牌转让中原资产5%股权等。

这背后的核心驱动力，来源于落实监管导向、回归主责主业。早在2023年发布的《关于规范信托公司信托业务分类的通知》即要求，信托业务分为资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大类。金融监管总局2025年修订的《信托公司管理办法》明确指出，信托公司经营信托业务，应当坚持信托本源，立足受托人定位，恪尽职守。

不过，上述股权转让案例多以失败告终，且多次降价仍未有人接手。“过去信托公司把金融牌照当‘提款机’，用信托资金扶持基金子、券商子，左手倒右手形成虚假繁荣。如今监管强制回归本源，要求清理非主业资产，但买方市场极度理性。”余丰慧说道。

高承远预测，未来，信托公司非核心金融股权的整合仍将持续，但市场分化明显：优质机构的股权依然受到青睐，而价格预期与市场估值之间的匹配度，将是交易能否达成的关键。

北京商报记者 董略萱