兴化农商银行探索不良贷款“卖断式+反委托”新模式

江苏兴化农商银行创新落地该省首个个贷不良批量转让“卖断式+反委托”项目，在实现风险真实出表的同时，依托属地清收优势最大限度保全金融资产价值。



长期以来，深耕普惠金融一线的农商银行，始终面临个人小额不良贷款户数分散、单户贷款金额偏低、清收周期漫长的共性难题。当前，国内个贷不良资产市场整体成交活跃度不高，资产包普遍存在折价幅度较大的情况。在传统处置模式下，一次性卖断转让容易造成大额资产价值损失，仅靠银行自主清收又难以快速压降长期沉淀的存量风险。兴化农商银行直面行业共性痛点，落地江苏省首个个贷不良批量转让“卖断式+反委托”项目，探索形成“风险真实出表、资产价值保全、持续高效清收”的市场化处置新路径，为全系统化解散户型个贷不良提供了可复制的实践样本。

传统处置模式的两难困境

2025年末，兴化农商银行表外不良贷款管控承压明显，其中个人信保类表外不良贷款占比相对较高，成为该行不良资产攻坚的核心方向。这类个贷不良普遍无抵押、弱担保，客户地域分布零散、账龄跨度较长，不少借款人长期失联、名下缺乏可直接处置的有效资产，后续回款难度极大。

如果完全依靠银行自主清收，海量分散的户源与有限的清收人手形成明显矛盾，整体压降周期十分漫长，存量风险将持续在表内沉淀；如果采用传统一次性卖断转让模式，当前市场对这类小额分散资产的承接信心不足，资产包折价幅度远高于常规对公不良资产，兴化农商银行将面临大额资产收益流失。一边是监管与内部风险指标的硬性压降压力，一边是国有金融资产保值的核心诉求，两种传统处置路径难以同时兼顾，亟须创新市场化和结构化处置方案破局。

构建“卖断式+反委托”新型业务模式

本次落地的“卖断式+反委托”模式，核心交易结构清晰透明：由资产管理公司真实买断不良资产包，全部债权权属完成完整法律过户；受让方再通过正式协议反委托兴化农商银行，依托该行长期深耕本地客群、掌握完整信贷基础信息的属地优势，继续开展日常清收全流程工作。

不同于普通的资产打包出售，这套新模式实现了资产转让与后续清收的完整闭环，资产完成真实卖断出表，相关风险实质性转移出表；同时保留银行熟悉客群的清收能力，持续挖掘小额分散资产的潜在回收价值，从根源上破解了传统批量转让“一卖了之、价值大幅打折”的行业短板。

为保障项目平稳落地，兴化农商银行搭建全流程配套工作体系：一是成立总行牵头、多业务部门协同的专项工作组，完善资产组包、尽职调查估值、公开挂牌转让、受托后续清收全流程的制度规范；二是全面拉网排查存量不良资产，逐户研判还款能力、当前诉讼状态、未来回收潜力等，分层分类搭配高、中、低不同回收预期的资产，科学合理完成资产组包；三是采取“内部专业研判+第三方外部专业评估”相结合的方式审慎估值，通过银登中心官方平台公开竞价，合理设置转让底价，充分平衡交易双方核心利益，避免出现资产贱卖或项目意外流拍的情况。

厘清权责边界，守住监管红线

“卖断式+反委托”模式能否合规落地的关键，在于清晰界定银企双方权责，严防“假出表、真留存”的监管红线风险。本次项目在正式签署的合作协议中明确划分权责边界：重大处置决策权完整归属于资产管理公司，批量和解、本息减免、以物抵债等所有重大处置事项，全部由资管公司终审决策；兴化农商银行仅作为受托执行方，负责日常催收、司法案件跟进、财产续封续保、债务人线索排查等常规事务，不拥有重大处置事项的决定权。

在受托资产管理层面，该行搭建分户明细、资产回款、案件进度、问题客户四类专项台账，实行动态跟踪精细化管理，安排专人常态化对接资管公司，定期报送资产处置进展、实际回款情况与清收过程中的难点问题。针对不同借款人实行差异化清收策略：对还款意愿良好、短期资金周转困难的客户，协商制定弹性分期还款计划；对恶意拖欠、长期失联的客户，依法启动全流程司法清收程序。同时，严格规范全渠道催收行为，坚持柔性化解金融纠纷，坚决杜绝违规催收行为，兼顾债权保护与金融消费者合法权益保护。

牢牢把握四大合规核心要点

合规是不良资产创新处置不可突破的生命线。兴化农商银行在项目推进全过程严守合规底线，确立“无兜底、无回购、无保本、无暗保”四大核心原则，资产包全程通过银登中心公开挂牌交易，所有债权完整过户至资管公司名下，实现真正意义上的洁净出表。

该行细化反委托协议全部核心条款，筑牢全流程法律保障：一是明确清收总目标与年度考核机制，结合资产实际历史回收率设定可落地、有挑战性的清收指标；二是设计科学收益分配机制，约定基础收益、受托管理费、超额收益分成的明确规则，兼顾资管公司的合理投资回报，充分调动银行一线清收人员的工作积极性；三是清晰划分处置费用承担主体，约定清收过程中产生的各类处置相关费用全部由资管公司承担；四是合理设定2至3年的反委托服务期限，后续可根据资产实际清收进度协商动态调整。

同时，建立转让前、转让中、转让后全周期风控机制：转让前严把资产质量与合规审查关口；转让中重点防范关联交易、利益输送等道德风险；转让后强化操作风险、声誉风险、客户信息安全全维度管理，严格落实数据脱敏、权限分级管控、操作行为监测等要求，全方位保障客户信息安全，实现业务全程无合规风险、无舆情隐患。

实现风险出表与资产价值保全双赢

此次创新实践，最终实现多重正向价值：一是存量风险快速缓释，完成批量个贷不良合规真实出表，直接优化银行资产质量核心指标，减轻长期报表承压压力；二是资产价值得到有效保全，借助反委托模式持续深耕属地清收，规避传统一次性转让的大幅折价损失，最大限度保全国有金融资产权益；三是处置模式实现行业突破，打造江苏省个贷不良结构化处置标杆案例，为农商银行系统化解小额、分散型个贷不良积累了可复制、可推广的实操经验；四是合规风控体系持续夯实，整套业务流程完全贴合监管导向，权责清晰、操作规范，为不良资产市场化创新处置输出了合规风控范本。

兴化农商银行落地的江苏省首个个贷不良批量转让“卖断式+反委托”项目，为县域农商行破解小额分散个贷不良处置的两难困境提供了全新的市场化思路。这套模式通过资管公司真实买断实现风险洁净出表，彻底缓释了银行长期沉淀的存量不良指标压力，同时依托农商行深耕本地、熟悉客群的属地化清收优势，打破了传统一次性卖断资产包大幅折价的痛点，最大限度保全了金融资产价值。更关键的是，项目全程严守无兜底、无回购、无保本、无暗保的合规红线，清晰划分银资双方权责边界，既守住了监管底线，也为全国农商行系统处置散户型个贷不良提供了可直接复用的标准化实践样本。 （通讯员 朱金莉）

观 察

年内16家上市银行获股东与高管增持

近期，据Wind数据梳理，年内已有16家上市银行的重要股东或高管出手增持自家股票，部分银行的增持计划已实施完毕。从参与主体看，既包括银行董事、高级管理人员及中层干部的自发购入，也包括控股股东、地方国资平台的大手笔加仓，两类主体同步行动，覆盖国有大行、股份制银行与多家区域银行。

梳理各家银行的公开公告，本轮增持呈现出管理层自购与股东加仓两条主线。在管理层层面，上海银行近期披露，部分董事、高级管理人员及中层干部增持计划已实施完毕，相关主体累计增持213.75万股，累计金额约1977.22万元，超过此前不低于1500万元的计划下限。瑞丰银行管理层增持计划已全部完成，全体参与人员累计增持250.04万股，投入资金1205.91万元。齐鲁银行、渝农商行、苏农银行、常熟银行等区域银行的高管增持也已落地，单笔增持金额多在百万元至千万元之间。

同时，部分银行管理层的增持计划仍在推进中。浦发银行10月30日公告，高级管理人员、业务总监及部分总行部门、一级分行、子公司负责人等核心管理人员拟合计增持不低于2500万元。沪农商行8月末公告，6名高管及其他管理人员拟以自有资金不低于300万元增持股份。兰州银行部分董事、高管及中层管理人员自8月6日起6个月内拟增持不低于600万元股份。

此外，与管理层相对零散的自购不同，主要股东的增持金额更为可观。南京银行大股东江苏交控在2025年9月23日至2026年7月17日期间增持约1.23亿股，持股比例升至15%。浙江省海港集团于3月9日至8月10日累计增持浙商银行A股股份2.71亿股。

梳理各家上市银行增持公告发现，股东与管理层的增持初衷高度一致，均基于对银行长期发展前景、内在投资价值的看好，旨在提振二级市场信心、稳定板块预期。

天府立言金融研究院院长曾刚认为，本轮增持由四重因素共振驱动：一是估值长期承压，目前上市银行安全边际凸显；二是高股息走向常态化，上市银行年度分红叠加中期分红逐步成为常态，其中国有大行年度分红规模更是稳定在4000亿元以上；三是基本面边际企稳，银行净息差自2022年以来首次实现单季环比回升，盈利边际改善；四是市值管理考核与资本补充政策引导。上市银行股东或高管以真金白银的投入，将自身利益与其长期经营深度绑定，是对银行资产质量和盈利水平最直接的认可。

在曾刚看来，当前，银行股正从单纯的防御资产，向兼具高股息与业绩修复弹性的“高确定性权益资产”重新定价。国有大行、优质股份行以及区域龙头银行的确定性更强。

星图金融研究院高级研究员付一夫也表示，银行板块将大概率走出“中枢温和修复、结构显著分化”的行情，国有大行、优质区域银行的优势有望延续。 （吟文琮）

关 注

赣榆农商银行 弘扬志愿精神 凝聚向善力量

近年来，江苏赣榆农商银行认真学习贯彻习近平党建思想，成立“山海之锋”志愿服务队，积极参与社会治理，彰显理想信念、爱心善意、责任担当，为“三个银行”建设不断注入向上向善力量。

推动志愿服务机制从悬空到落地

该行制定《志愿服务队工作方案》《志愿者积分管理办法（试行）》，为志愿服务工作规范化开展提供制度保障。健全志愿者基本信息、志愿服务、表彰奖励三本台账，严格落实“一人一档”要求，建立志愿服务档案，如实记载志愿者参与活动情况，为优秀志愿者评选表彰提供准确的数据支撑。统筹设计志愿服务队统一标识，为全体志愿者拍摄标准职业照、制作志愿服务证件，配发红马甲、杜邦纸袋等志愿服务物资。召开全行志愿服务工作推进会，全面总结工作成效，交流推广经验做法，明确后续工作安排，并专门邀请中国青年志愿者优秀个人奖获得者开展专题授课。

推动志愿服务活动从零散到集中

针对前期志愿服务工作缺乏总体统筹、缺失统一标识、缺少宣传推广等现实问题，该行立足实际，全面梳理各条线工作需求，将志愿服务活动归结为关爱行动、环保行动、科普行动和文明实践行动四个大类。按照“体系化、协同性、表现力”思路推进工作，年初发布志愿服务活动计划并有序落地执行，做到志愿服务与中心工作紧密结合。每次活动结束后，及时整理归档全套志愿服务活动资料，定期更新志愿者、志愿服务等三本台账，及时向江苏农商联合银行、区委社会工作部及主流媒体报送活动宣传稿件。自志愿服务队成立以来，累计开展志愿服务活动19次，服务时长246小时。

推动志愿服务成效从平淡到凸显

该行着力在提升活动参与率与放大传播影响力上下功夫，先后与江苏海洋大学海洋科学与水产学院、赣榆团区委、赣榆金融监管支局等单位走进海岛、社区、集市开展志愿服务活动。同时，对优秀志愿者进行表彰，颁发证书、奖杯，制作优秀志愿者宣传展板，引领、带动更多员工加入志愿者行列，努力践行金融工作的政治性、人民性。 （通讯员 张浩）

动 态

海门农商银行 上门为行动不便老人换发社保卡



近日，江苏海门农商银行“小圆服务队”主动上门，为辖区一位高龄残疾老人办理第二代社保卡换发第三代社保卡业务，切实解决老人因行动不便无法赴网点办卡的现实难题。老人家属连连道谢：“老人出门办业务实在为难，感谢银行上门服务，帮我们解决了大难题！”

据了解，这位老人常年依靠轮椅行动，无法亲自前往网点办理社保卡换发业务。社保卡直接关系养老金等待遇正常领取，老人的换发需求十分紧迫。接到群众求助后，“小圆服务队”队员第一时间核实老人相关信息，主动对接家属敲定上门服务时间，备齐移动业务办理设备，把银行柜台延伸到老人家中。

在老人家中，队员充分顾及老人身体状况，放缓办事节奏，严格落实上门业务规范，双人上门，亲见亲签、全程留痕，依次完成身份核验、本人意愿确认、信息采集和资料留存等全套流程。办理过程中，队员轻声细致讲解第三代社保卡使用要点，安抚老人情绪。业务间隙，志愿者向家属介绍第三代社保卡在医保结算、待遇领取等方面的多元功能，提醒家属妥善保管社保卡，严守验证码等个人信息，增强电信网络诈骗防范意识，守护好养老“钱袋子”。

二代卡换三代卡，换的是卡片，连的是民心。部分高龄、残疾、重病群众受身体条件制约，难以到网点完成社保卡换发。海门农商银行依托“小圆服务队”标准化上门服务机制，在严守业务合规底线前提下，为特殊群体打通社保卡换发的“最后一公里”，确保社保卡惠民政策落地不漏一人。 （通讯员 杨晨）

2026“农商银行杯” 江苏银龄好声音大赛南通赛区落幕



桑榆绽芳华，银龄唱心声。近期，2026“农商银行杯”江苏银龄好声音大赛南通赛区比赛在南通农商银行成功举办。本次活动由南通农商银行联合南通开放大学、中国人寿保险股份有限公司南通市分公司共同主办，为南通市老年声乐爱好者搭建了展示自我、交流互鉴的文化舞台，充分展现出新时代长者乐学向上、自信昂扬的精神风貌。

活动现场气氛热烈、歌声悠扬。来自南通各县（市、区）经层层海选脱颖而出的选手齐聚一堂，以歌抒怀、以声传情，用一首首动人的曲目诉说生活感悟，唱响银龄一代的生命乐章。南通市文化馆、南通市教育科学研究院、南通艺术剧院的三位专业评委现场评审，秉持公平、公正、公开原则，从演唱技巧、情感表达等多维度对选手表现进行打分。南通农商银行党委委员、副行长袁峰，南通开放大学校长万军，中国人寿南通分公司党委委员、副总经理葛鹏等领导和嘉宾出席活动。

袁峰副行长在致辞中表示，本次大赛是落实积极应对人口老龄化国家战略、丰富老年群体精神文化生活的公益文化盛会。作为本土地方法人银行，该行始终高度重视银发客群服务，深耕养老金融民生领域：持续推进网点适老化改造，组建“小圆服务队”提供上门服务；常态化开展“银发课堂”，普及反诈、社保卡使用等金融知识，守护老年客户财产安全；推出适配老年群体的储蓄、理财等财富产品，依托“颐福乐”信贷产品助力养老产业发展，积极构建银校共建、银保联动服务模式，全力打造有温度的老年友好银行。本次赛事以文化为纽带，推动金融惠民融入老年文化场景，实现文化赋能与金融服务双向融合。

万军校长在致辞中表示，南通作为长寿之乡，实现了银龄群体老有所学、老有所乐、老有所为，彰显着一座城市的民生温度。学校多年来深耕社区教育与老年教育，携手银行、保险等行业伙伴共同举办本次赛事，旨在搭建平台，唱响积极老龄观，点亮银龄美好生活。

比赛现场，选手按抽签顺序依次登台，饱含真情的演唱赢得台下阵阵掌声。经过激烈角逐，大赛共评选出一等奖3名、二等奖6名、三等奖9名，到场领导、嘉宾依次为获奖选手颁发荣誉证书并合影留念。部分优秀选手将代表南通赛区晋级更高层级的复赛及省级决赛。 （通讯员 郭婷婷）