

- ◆ 近几年，区域中小银行改革重组的步伐逐渐加快。地方中小银行（主要指城农商行、村镇银行及农信社，后同）因其规模小、治理体系不够健全等原因，在过去多年的经营中积累了一定的风险。而在“防范化解金融风险”的背景之下，近年来中小行改革重组的案例正在不断增多。
- ◆ 本文对已有的中小行改革重组案例进行了系统化梳理。一是对其中典型的成都农商行、包商银行、恒丰银行、锦州银行、四川银行、山西银行、中原银行、辽沈银行、盛京银行9个案例，按照出险原因、处置方式、后续情况三个维度进行了详细分析；二是对农信体系省联社改革、市级农商行建设、村镇银行改革的现状进行了梳理，并按各自特点对其进行了分类。
- ◆ 中小银行改革重组模式可划分为五类。**一是合并新设**，比如四川银行、山西银行，都是在合并多家市级城商行的基础上新设成立。**二是吸收合并**，如中原银行吸收合并3家城商行，辽沈银行吸收2家城商行。**三是改革重组**，如恒丰银行、锦州银行、成都农商行通过引入战略投资者等方式来缓解风险。**四是破产重整新设**，如包商银行破产后，新设蒙商银行承接其在内蒙古自治区业务。**另外，还存在债权债务重组情况**，通过剥离不良资产来减轻资产质量压力。
- ◆ 农信系统改革也在向纵深推进。**一是省级联社改革步伐加快**，组建省级农商行、或将省联社改制为省级农商联合银行的模式当前均已有实例。**二是多省也在推进组建市级统一法人农商行**。从目前地方推进进度来看，陕西、广东、四川、新疆等地，已经通过吸收合并以及合并新设方式，开始逐步落地市级法人农商行的组建。**另一方面，村镇银行改革也在有序推进之中**，当前经营较好的村镇银行或主发起行吸收存在风险的村镇银行，并将其转化为分支机构的“村改支”案例也在增多。
- ◆ **风险提示：**宏观经济波动超预期；经济复苏不及预期；区域风险积累或影响银行经营；各地对中小银行改革推进不及预期。



01

整体情况梳理

02

重点案例分析

03

农信体系改革重组案例分析

04

风险提示

CONTENTS

目录



01. 整体情况梳理

➤ 中小银行风险化解基本情况梳理

◆ 中小银行改革重组方式主要可分为以下五类：

- **一是合并新设**，即体量大致相当的几家银行各自解散，然后合并新设一家银行，比如四川银行、山西银行，都是在几家市级城商行基础上合并新设成立的。**二是吸收合并**。由一家规模较大的银行，吸收合并几家小银行，如2022年中原银行吸收合并洛阳银行、平顶山银行和焦作中旅银行。**三是改革重组**。对经营遇到问题的银行，通过引入战略投资者等方式进行改革重组，如恒丰银行、锦州银行。**四是破产重整新设**，如包商银行破产后，新设蒙商银行承接其在内蒙古自治区业务。**另外，还存在债权重组情况**，即通过打包出售部分资产来化解资产质量危机。

◆ 地方中小银行还存在三条改革重组主线：

- 一是多省正在通过建立省级农商行或农商联合银行的方式，积极推进省级联社改革；二是各地农信体系正在推进地市级法人农商行的建设；三是村镇银行的风险化解也在有序推进之中，如今将经营不善的村镇银行改为分支机构的“村改支”模式正在逐渐形成趋势。

图表1：中小银行风险化解重点案例汇总

典型案例	时间	改革方式	合并对象/处理方式
成都农商行	2018-2020年	改革重组	原大股东安邦保险被接管，后来安邦系股权转让至成都市国企。
包商银行	2019-2020年	破产重整新设	新设蒙商银行收购承接了原包商银行内蒙古区域内业务。
锦州银行	2019-2020年	改革重组	引入了工银投资、信达投资和中国长城资产、成方汇达和辽宁金控战略入股，后向成方汇达转让了部分不良资产。
恒丰银行	2019-2020年	改革重组	恒丰银行因经营不善，被山东省政府接管，化解方案为一次性转让不良资产给山东资产，并且非公开发行1000亿股普通股补充资本。
四川银行	2020年	合并新设	合并了攀枝花市商业银行、凉山州商业银行。
山西银行	2021年	合并新设	合并了大同银行、长治银行、晋城银行、晋中银行、阳泉市商业银行。
辽沈银行	2021年	新设合并	新设辽沈银行后，又合并了营口沿海银行、辽阳银行。
中原银行	2022年	吸收合并	吸收合并洛阳银行、平顶山银行、焦作中旅银行。
盛京银行	2023年	债权重组	以1760亿元的对价向辽宁资产转让其持有的1837亿元债权类资产。

图2：2022、2023年中小银行风险化解进程明显加快，方式上以吸收合并为主

公告时间	所属地区	重组后	重组前	处理方法
2023年12月	四川	雅安农商行	【6家】天全农商行、石棉农商行、宝兴县农信社、荥经县农信社、汉源农商行、芦山农商行	吸收合并
2023年12月	四川	德阳农商行	【4家】广汉农商行、什邡农商行、绵竹农商行、中江农商行	吸收合并
2023年12月	新疆	阿克苏塔里木农商行	【8家】阿克苏农商行、温宿农商行、沙雅农商行、阿瓦提农商行、乌什农商行、库车县农信社、新和县农信社、拜城县农信社	合并新设
2023年12月	内蒙古	蒙商银行	内蒙古和林格尔蒙商村镇银行	吸收合并
2023年12月	河北	石家庄新华恒升村镇银行	【2家】藁城恒升村镇银行、晋州恒升村镇银行	吸收合并
2023年11月	广西	华夏银行	北京大兴华夏村镇银行	吸收合并
2023年11月	广西	柳州银行	广西融水柳银村镇银行	吸收合并
2023年11月	内蒙古	内蒙古银行	霍林郭勒蒙银村镇银行	吸收合并
2023年9月	陕西	陕西汉中农商行	【2家】陕西南郑农商行、汉中市汉台区农信社	合并新设
2023年6月	重庆		重庆梁平澳新村镇银行	解散
2023年4月	云南	富滇银行	昭阳富滇村镇银行	吸收合并
2023年4月	辽宁	鞍山银行	辽宁千山金泉村镇银行	吸收合并
2022年12月	黑龙江	哈尔滨银行	【2家】延寿融兴村镇银行、巴彦融兴村镇银行	吸收合并
2022年12月	四川	巴中农商行	【3家】通江县农信社、南江县农信社、平昌县农信社	吸收合并
2022年12月	四川	乐山农商行	【7家】峨边彝族自治县农信社、井研县农信社、夹江县农信社、峨眉山农商行、犍为农商行、马边彝族自治县农信社、沐川县农信社	吸收合并
2022年12月	四川	德阳农商行	罗江农商行	吸收合并
2022年12月	云南	富滇银行	禄丰龙城富滇村镇银行	吸收合并
2022年7月	宁夏	宁夏平罗农商行	平罗沙湖村镇银行	吸收合并
2022年6月	河北	张家口银行	【2家】武强家银村镇银行、阜城家银村镇银行	吸收合并
2021年12月	陕西	秦农农商行	【2家】西安市长安区农信社、西安鄠邑农商行	吸收合并
2021年7月	四川	宜宾农商行	宜宾金江农商行	吸收合并
2020年9月	浙江	宁海中银富登村镇银行	宁波宁海西店中银富登村镇银行	吸收合并
2020年9月	重庆	重庆万州中银富登村镇银行	重庆万州滨江中银富登村镇银行	吸收合并
2020年7月	陕西	陕西榆林农商行	【2家】陕西榆林榆阳农商行、陕西横山农商行	合并新设
2019年4月	广东	佛山农商行	广东高明农商行、佛山市三水区农信社	吸收合并
2017年9月	陕西	陕西秦农农商行	【3家】西安市临潼区农信社、西安市阎良区农信社、西安市高陵区农信社	吸收合并
2015年12月	江西	南昌银行	景德镇市商业银行	吸收合并
2015年2月	江西	赣州农商行	赣州市南康区农信社	吸收合并
2013年10月	广东	信阳珠江村镇银行	【2家】淮滨珠江村镇银行、潢川珠江村镇银行	吸收合并

02. 重点案例分析

➤ 2.1 成都农商银行

◆ 事件回顾：安邦保险被接管后，成都农商行风险浮出水面。

- 2018年2月23日，安邦保险集团（以下简称“安邦保险”）被接管，工作组入驻之后，着手处置安邦保险的各类资产，成都农商行便是其中一项。

◆ 原因分析：一股独大，大股东引导之下发展无序。

- 成都农商行2010年1月开业，2011年完成增资扩股，在这次增资过程中，安邦保险获得了成都农商行35%的股权，成为其第一大股东。此后，安邦保险还通过关联公司持有了成都农商行更多的股份，从2020年的股权处置情况来看，“安邦系”持有成都农商行股份比重达到55.5%。而安邦保险成为成都农商行大股东后，成都农商行的业务发展并不健康，具体表现如下：
- 一是总资产规模快速扩张，但信贷并非扩表主要驱动力。**2011年以来，成都农商行总资产规模迅速扩张，但贷款增速却远低于总资产增速，到2014年末成都农商行贷款/总资产比值仅为22.9%，同业业务规模反而超过信贷业务。刚一被合并，银行规模就快速扩张，可能主要的考量是做大安邦保险的并表资产，以方便安邦保险的投资规划，而非从银行健康发展角度出发。

图表3：2018年末成都农商行前十大股东

	股东名称	持股比例	备注
1	安邦保险集团股份有限公司	35.00%	原保监会自2018年2月23日起对其实施接管
2	成都交子金融控股集团有限公司	6.81%	
3	上海文俊投资有限公司	4.88%	实控人为安邦保险集团
4	成都市现代农业发展投资有限公司	4.44%	
5	成都欣天颐投资有限责任公司	4.05%	
6	成都市协成资产管理有限责任公司	3.62%	
7	成都市兴光华城市建设有限公司	3.00%	
8	广州劲荣投资有限公司	2.82%	
9	浙江国恒实业有限公司	1.96%	实控人为安邦保险集团
10	北京涛力投资管理有限公司	1.79%	

图表4：成都农商行2012-2015年同业资产在总资产中占比明显提升

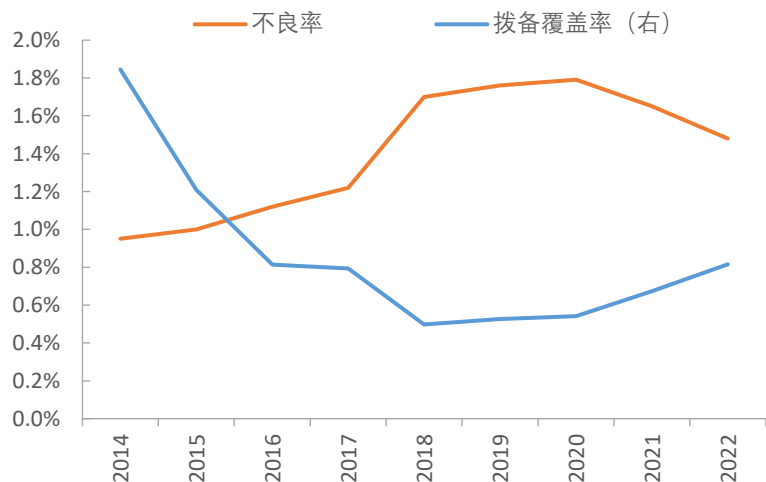
单位：亿元，%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
现金及存放央行	267	456	561	818	631	650	652
同业资产	376	1086	1953	2631	2384	1618	1788
发放贷款及垫款	886	1031	1242	1451	1696	1943	2235
金融投资	260	388	476	1364	1653	2447	2303
其他资产	44	50	61	77	82	74	88
总资产	1832	3012	4293	6341	6446	6731	7066
同比增速		2012	2013	2014	2015	2016	2017
总资产YoY		64.4%	42.5%	47.7%	1.6%	4.4%	5.0%
同业资产YoY		188.7%	79.9%	34.7%	-9.4%	-32.2%	10.5%
发放贷款及垫款YoY		16.4%	20.4%	16.8%	16.9%	14.6%	15.0%
在总资产中占比	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
现金及存放央行	14.5%	15.2%	13.1%	12.9%	9.8%	9.7%	9.2%
同业资产	20.5%	36.1%	45.5%	41.5%	37.0%	24.0%	25.3%
发放贷款及垫款	48.4%	34.2%	28.9%	22.9%	26.3%	28.9%	31.6%

➤ 2.1 成都农商银行

◆ 原因分析：一股独大，大股东引导之下发展无序。

- **二是资产质量指标或并不能说明实际情况。**从账面指标上来看，成都农商行2014-2017年不良贷款率水平并不高，但是规模扩张高度依赖同业业务背景下，不良率参考意义本身已经打折扣。
- **三是成都农商行和安邦保险之间存在诸多关联交易。**例如，安邦保险在成都农商行存款规模较高，看似为成都农商行提供了较强的资金支撑，2014-2017年末安邦保险存款/公司吸收存款总额比重一直在30%以上。但是，1) 成都农商行付出了高成本：按照银行向安邦保险支付的存款利息/安邦保险存款余额计算，成都农商行向安邦保险支付的存款利率较高；2) 安邦保险还能够利用存单再进行融资：安邦保险还能够利用存款余额开出存单，再利用存单进行质押贷款。

图表5：成都农商行不良率及拨备覆盖率情况



图表6：成都农商行存款总额、与安邦保险关联存款情况

单位：亿元，%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
吸收存款总额	1527	2092	2602	3915	4093	4164	4396
其中：安邦保险集团存款	6	377	429	1365	1567	1549	1499
安邦保险集团存款占比	0.4%	18.0%	16.5%	34.9%	38.3%	37.2%	34.1%
对安邦保险集团存款利息支出	0	4	29	61	81	80	84
对安邦保险集团存款付息率	0.00%	1.08%	6.78%	4.44%	5.14%	5.18%	5.60%

➤ 2.1 成都农商银行

◆ 风险处置：重归国有。

- 1) **安邦保险处置成都农商行股权。**2018年12月12日，安邦保险在北金所挂牌转让其持有的成都农商行35%的股权。2) **最终重回国有。**2020年3月11日，成都农商银行公告，成都兴城投资拟受让安邦保险持有的该行35%的股权。2020年4月，成都农商银行再次公告，成都武侯产业发展投资、成都高新投资拟联合受让该行20.5亿股份，即安邦系持有的剩余20.5%的股权。两次转让之后，安邦系所持有的成都农商行股权均被转让给成都市国企。

◆ 后续发展

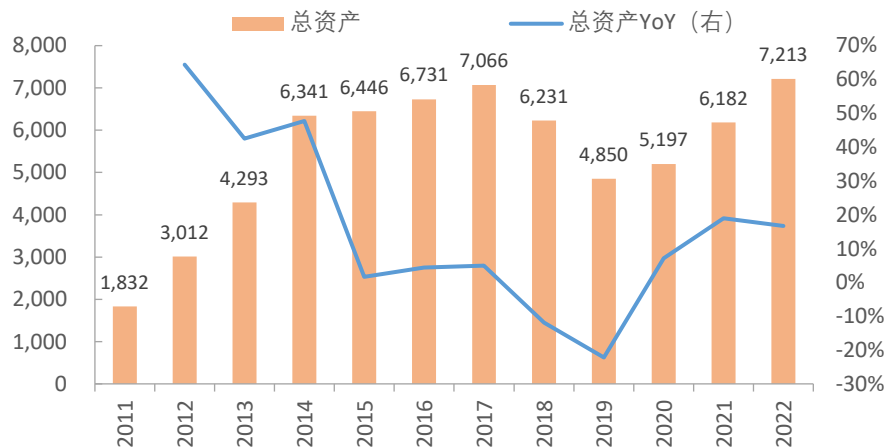
- 1) **规模扩张：**和安邦系解绑之后的成都农商行，2020年末起，总资产规模又回归正增长，2022年末其总资产规模达到7213亿元（V.S. 成都银行22年末总资产9177亿元）。2) **业绩表现方面：**2020年起营收增速逐步提升，不过不良率仍处于相对高水平，因而减值损失给归母净利润增速带来一定压力。3) **资产质量：**动态来看，资产质量表现正在逐步向好，2020-2022年，成都农商行不良率逐渐下行，随着不良贷款的收缩，拨备覆盖率也逐步回升。
- 目前，成都农商行正在规划上市，中信证券2022年12月公告，四川证监局已经受理了成都农商行的上市辅导备案。

图表7：2020年末成都农商行前十大股东

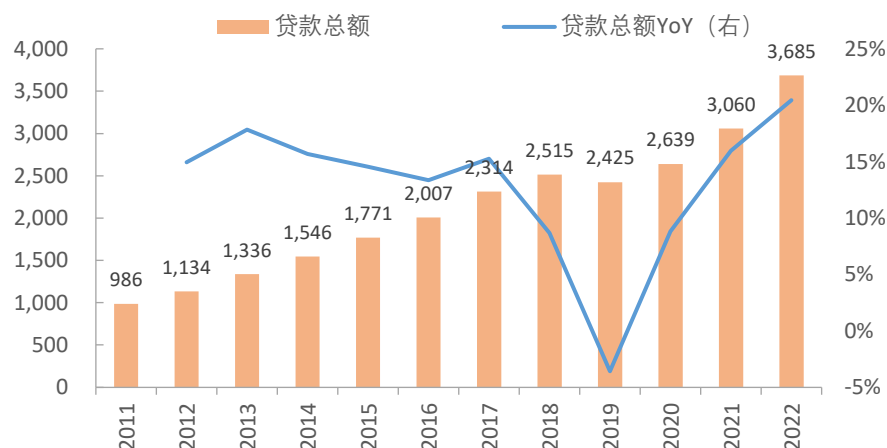
	股东名称	持股比例	备注
1	成都兴城投资集团有限公司	35.00%	实控人为成都市国资委
2	成都武侯产业发展投资管理集团有限公司	10.50%	实控人为成都市武侯区国有资产监督管理局和金融工作局
3	成都高新投资集团有限公司	10.00%	实控人为成都高新技术产业开发区财政金融局
4	成都交子金融控股集团有限公司	9.81%	实控人为成都市国资委
5	成都市现代农业发展投资有限公司	4.44%	实控人为成都市国资委
6	成都欣天颐投资有限责任公司	4.05%	实控人为成都市国资委
7	成都市协成资产管理有限责任公司	3.62%	实控人为成都市国资委
8	四川荣富实业发展有限责任公司	1.16%	
9	福建奥元集团有限公司	1.16%	
10	嘉兴民丰集团有限公司	0.59%	

➤ 2.1 成都农商银行

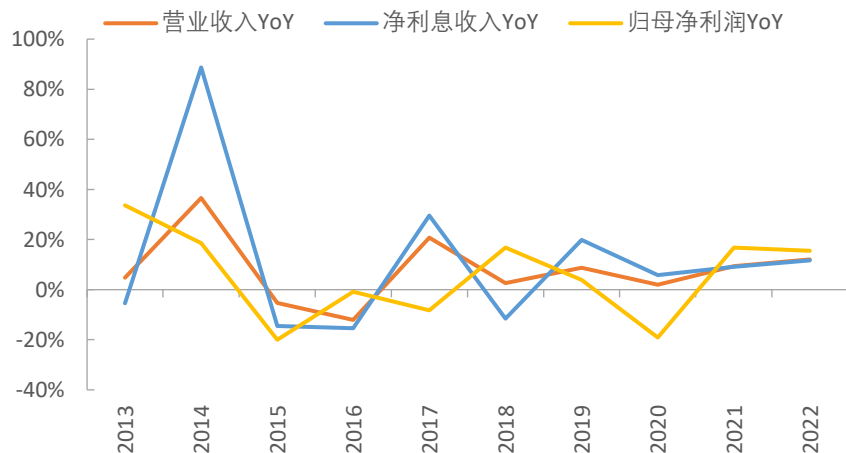
图表8：成都农商行总资产规模（亿元）及同比增速



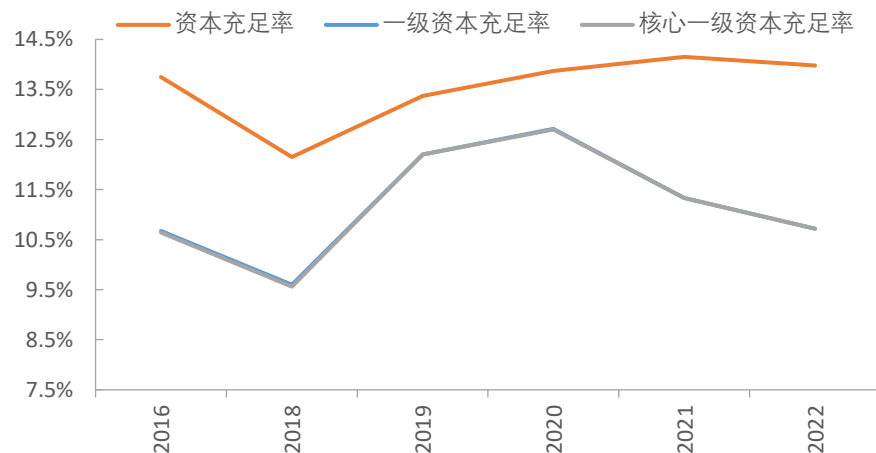
图表9：成都农商行贷款总额（亿元）及同比增速



图表10：成都农商行营收、净利息收入、归母净利润表现



图表11：成都农商行三档资本充足率



➤ 2.2 包商银行

◆ 事件回顾：

- 1) **包商银行被接管**。2019年5月24日，人民银行、原银保监会联合发布公告宣布对包商银行实行接管，接管期限一年。
- 2) **新设蒙商银行**。2020年4月30日，蒙商银行获批开业，包商银行拟将相关业务、资产和负债，分别转让至蒙商银行和徽商银行。
- 3) **包商银行破产**。2021年2月7日，北京一中院裁定宣告包商银行破产。

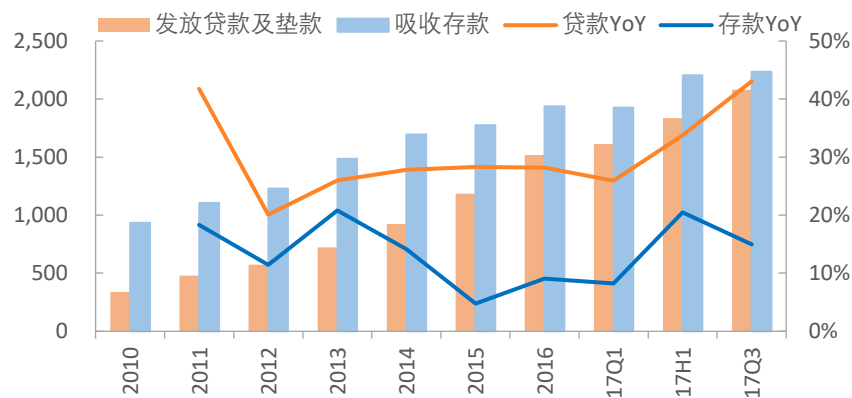
◆ 原因分析1：大股东一家独大，银行资金被明天集团大量违法违规占用。

- 包商银行被接管后，资产清核结果显示，2005-2019年间，“明天系”通过注册209家空壳公司，通过借款形式套取包商银行信贷资金，形成的占款高达1560亿元，且全部形成了不良贷款，最终导致包商银行出现严重的信用危机。另外，还存在内部人控制问题，李镇西自2008年起担任包商银行董事长，至2019年银行被接管的11年间，是事实上的内部控制人和大股东代理人。

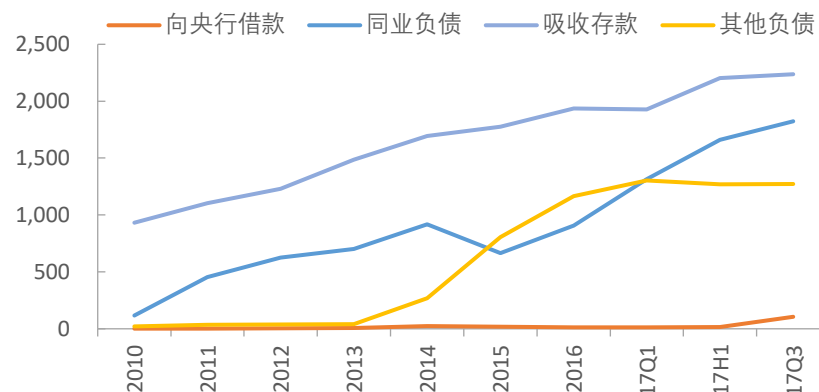
◆ 原因分析2：基本面数据也暴露了危机。

- 首先，包商银行当年不披露2017年度报告，或也从侧面反映了当时其经营面临困难。而具体从17Q3及之前的数据来看，包商银行的经营已经出现明显问题。
- 一是负债端高度依赖同业负债**。从包商银行17Q3及此前财报数据可看到，包商银行贷款增速一直明显高于存款增速，从而逐渐使得负债端对同业负债的依赖程度较高，甚至17Q3包商银行对央行借款规模也出现了明显提升。

图表12：包商银行贷款、存款规模（亿元）及同比增速



图表13：包商银行各类负债规模（亿元）

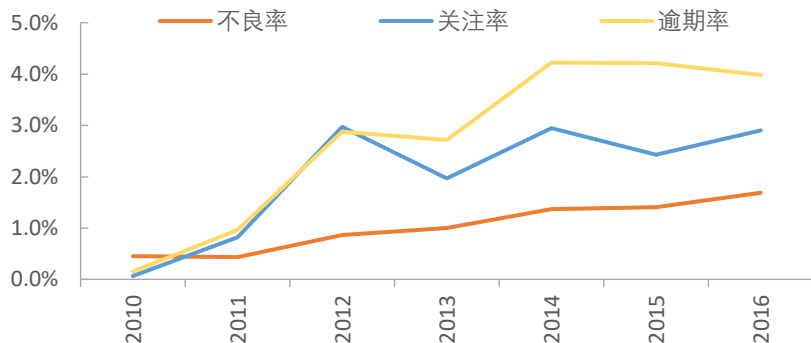


➤ 2.2 包商银行

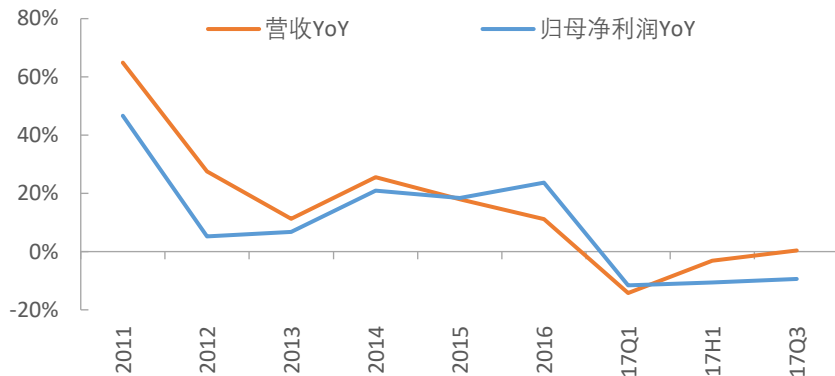
◆ 原因分析2：基本面数据也暴露了危机。

- 二是资产质量明显下滑，包商银行的不良率、关注率和逾期率自2011年起便开始呈现明显的上升态势，而拨备覆盖率也不断下滑。
- 三是盈利能力恶化，17Q1包商银行营收、归母净利润同比增速均转为负值。
- 四是资本充足率突破监管底线，截至2017Q3末，包商银行资本充足率、核心一级资本充足率分别为9.52%、7.38%，均不能够满足监管要求。而当时净利润已经开始负增长，也使得内生资本补充较为困难。

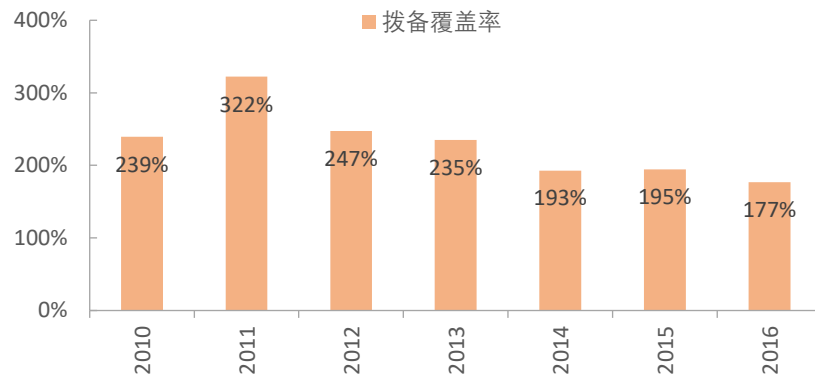
图表14：包商银行资产质量指标



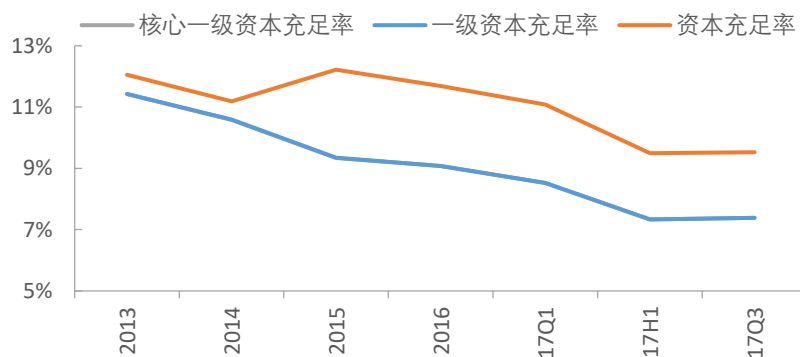
图表16：包商银行营收、归母净利润同比增速



图表15：包商银行拨备覆盖率



图表17：包商银行三档资本充足率



➤ 2.2 包商银行

◆ 处置方式：新设银行进行收购承接。

- 2019年10月，包商银行改革重组工作正式启动，但包商银行的损失缺口巨大、缺少投资者参与，无法进行市场化重组。最终决定采用新设银行收购承接的方式推进改革重组。一是新设蒙商银行，承接包商银行内蒙古自治区内资产负债及相关业务，2020年4月底蒙商银行正式成立开业。二是将包商银行内蒙古自治区外4家分行（北京、深圳、成都、宁波）资产负债及相关业务打包出售给徽商银行。

◆ 蒙商银行基本情况：

- 1) 股权结构上来看，蒙商银行由存保基金会同建设银行、徽商银行、内蒙古自治区财政厅、包头市财政局，以及部分国企联合发起设立。2) 管理层重新选拔，原包商银行管理层均被替换。或因建设银行是包商银行接管后的托管银行，蒙商银行成立之初的董事长杨险峰先生、行长乔俊峰先生均为建设银行体系出身。

图表18：蒙商银行2022年末股权结构

	股东名称	持股比例	备注
1	存款保险基金管理有限责任公司	27.50%	实控人为央行
2	内蒙古自治区财政厅	16.67%	政府机构
3	徽商银行股份有限公司	15.00%	
4	内蒙古电力（集团）有限责任公司	8.33%	实控人为内蒙古自治区国资委
5	内蒙古高速公路集团有限责任公司	8.33%	实控人为内蒙古自治区国资委
6	包头稀土高新技术产业开发区管理委员会	5.00%	政府机构
7	建信金融资产投资有限公司	5.00%	
8	内蒙古公路交通投资发展有限公司	5.00%	实控人为内蒙古自治区国资委
9	内蒙古金融资产管理有限公司	5.00%	实控人为内蒙古自治区财政厅
10	包头市财政局	2.08%	政府机构
11	中国北方稀土（集团）高科技股份有限公司	2.08%	

图表19：蒙商银行管理层简介

姓名	职位	简历
于学忠	董事长	曾任内蒙古自治区包头市计划委员会干部，自治区土地管理局主任科员，自治区政府办公厅副处长，自治区金融办地方金融处处长，内蒙古农信社党委委员、组织部长、人力资源部部长、副理事长，自治区金融办党组成员、副主任，内蒙古银行党委副书记、行长、党委书记、董事长。
杨险峰	董事长（已离任）	曾任建设银行新疆分行行长、蒙商银行董事长
牛冠荣	行长	曾在中国建设银行内蒙古自治区分行、中国信达资产管理公司呼和浩特办事处、交通银行内蒙古自治区分行、巴彦淖尔河套农村商业银行工作，曾任内蒙古自治区农村信用社联合社党委委员、副主任。
乔俊峰	行长（已离任）	曾任国泰证券呼和浩特营业部副主任科员、计算机科科长，中国建设银行内蒙古自治区分行零售业务部科长，中国建设银行准格尔分行行长、内蒙古自治区分行副行长，包商银行托管组内蒙古自治区现场组副组长，蒙商银行筹备组副组长。

➤ 2.2 包商银行

◆ 包商银行的损失由谁承担？

- 《中国金融稳定报告2021》显示，截至接管日，包商银行资不抵债规模为2200亿元；另外，根据包商银行破产的相关《民事裁定书》，截至2020年10月31日，包商银行净资产为-2055亿元，总资产为4.47亿元，总负债为2060亿元。对包商银行的处置主要有以下几项：
- **一是原股东权益清零**，截至2018年三季度末，包商银行所有者权益为324亿元。
- **二是二级资本债全额减记**，2020年11月13日，包商银行公告对已发行的65亿元“2015包行二级债”本金实施全额减记。
- **三是蒙商银行溢价发行**，蒙商银行注册资本金为200亿元，各股东实际出资金额共计240亿元，溢价发行40亿元计入资本公积，或可部分用于消化包商银行资不抵债问题。
- **四是向徽商银行出售四家异地分行**，四家异地分行负债总额（983.8亿元）-资产评估价值（653.5亿元）-业务价值（153亿元）=177.3亿元，这177.3亿元资不抵债部分随之被出售，但实际上是存款保险基金向徽商银行支付了这177.3亿元。
- **五是大额机构债权人承担了部分损失**，在对包商银行处置过程中，由存款保险基金和人民银行提供资金，先行对个人存款和绝大多数机构债予以全额保障，对大额机构债权提供了平均90%的保障。
- **六是存款保险基金分担部分原包商银行的资产减值损失。**

◆ 存款保险基金在改革重组过程中发挥重要作用。

- 包商银行被接管同日，我国存款保险基金管理公司成立，在包商银行改革重组过程中，存款保险基金：
- **1) 协助向债权人提供保障；**
- **2) 分担原包商银行的资产减值损失；**
- **3) 向蒙商银行提供资金支持**，蒙商银行成立时，存款保险基金出资66亿元，持股比例为27.5%；
- **4) 向徽商银行提供资金支持**，徽商银行收购包商银行四家分行时，存款保险基金出资177.3亿元。

➤ 2.3 锦州银行

◆ 事件回顾：

- 2019年5月，包商银行被接管之后，同业业务规模较大的锦州银行也受到市场关注；5月末，审计师安永突然辞任，进一步催化了危机暴露。2019年6月，人民银行、原银保监会会同辽宁省政府推动锦州银行进行改革重组。

◆ 原因分析1：原董事长张伟长期作为内部控制人，公司治理不当。

- 2002年至2019年期间，张伟一直担任锦州银行董事长；而且长期缺失独立的行长，1998-2012年间，张伟还兼任行长。

◆ 原因分析2：规模扩张过度依赖同

业投融资。

- 锦州银行同业业务占比高，而且在同业市场交易对手较广泛，其出现风险对金融系统稳定性会产生影响，因而监管端对其危机化解尤为重视。
- 资产端，2018年及以前，贷款占比低，但金融投资占比高**，其中尤其是应收款项类投资占比高。应收款项类投资主要投向了受益权转让计划，而这部分资产对应的减值准备计提相对不充分，埋下很大隐患。而在2018年资管新规发布后，对通道类业务监管从严，锦州银行资产端金融投资占比明显下降。

图表20：锦州银行资产端结构简表

单位：亿元，%	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
现金及存放央行	302	301	437	521	646	1052	558	491
发放贷款和垫款	865	973	1,219	2091	3491	4527	4955	5863
应收利息	16	26	36	42	0			
金融投资	1,138	2,090	3,480	4,254	3,921	2,329	1,807	1,684
公允价值计量且其变动计入当期损益	100	156	212	235	661	552	230	162
公允价值计量且其变动计入其他综合收益					429	126	219	594
摊余成本计量					2831	1651	1358	928
可供出售金融资产	173	193	347	507				
持有至到期投资	73	77	104	78				
应收款项类投资	793	1,665	2,817	3434				
同业资产	2,507	3,617	5,391	7,235	8,460	8,367	7,780	8,497
其他资产	2,508	3,618	5,392	7,235	8,460	8,368	7,781	8,498
资产总计	2,507	3,617	5,391	7,234	8,459	8,367	7,780	8,497
总资产YoY		44.3%	49.1%	34.2%	16.9%	-1.1%	-7.0%	9.2%
贷款/总资产	34.5%	26.9%	22.6%	28.9%	41.3%	54.1%	63.7%	69.0%
金融投资/总资产	45.4%	57.8%	64.6%	58.8%	46.3%	27.8%	23.2%	19.8%

2.3 锦州银行

◆ 原因分析2：规模扩张过度依赖同业投融资。

- 负债端，存款占比逐渐下降，而同业负债、应付债券占比较高。其中锦州银行自2016年起开始开展同业存单业务，此后2017-2019年锦州银行同业存单发行规模均较大，使得应付债券在总资产中占比明显提升。

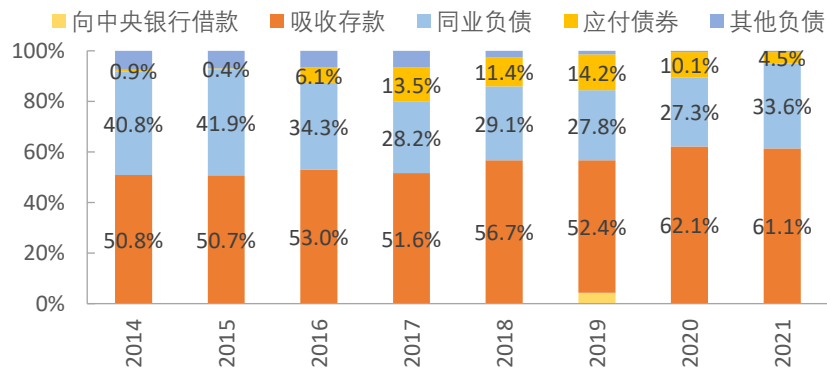
◆ 原因分析3：资产质量陷入危机。

- 从2017年及之前账面数据来看，锦州银行不良率水平一直在1%附近。但是一方面审计师辞任报告反映了资产质量数据的不真实性，“安永注意到有迹象显示银行向其机构客户发放的某些贷款实际用途与其信贷文件中所述的用途不一致，要求额外提供证明文件以证明客户偿还贷款的能力，旨在评估该等贷款的可回收性”，但直至辞任函日期，锦州银行也未能满足上述要求。另一方面，后来锦州银行处置1500亿元不良资产，以及2019年末不良率升至7.7%，也佐证了锦州银行不良贷款规模之大。

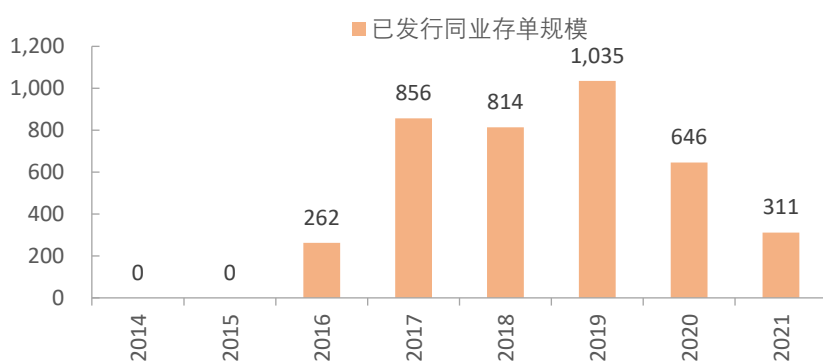
图表21：锦州银行资产质量相关指标

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	22H1
不良率	0.87%	0.99%	1.03%	1.14%	1.04%	4.99%	7.70%	2.07%	2.75%	2.87%
关注率	4.55%	4.65%	3.80%	3.60%	2.30%	16.70%	15.40%	10.30%	12.70%	13.10%
逾期率		2.11%	2.89%	4.03%	1.44%	2.39%	13.85%	3.14%	2.81%	3.54%
拨备覆盖率	226%	256%	369%	336%	269%	124%	115%	199%	167%	178%
资产减值损失 (亿元)	3	8	23	28	34	237	208	57	89	--

图表22：锦州银行负债端结构中同业负债、应付债券占比较高



图表23：锦州银行2017-2019年同业存单发行规模较大 (亿元)



➤ 2.3 锦州银行

◆ 处置方式

- 锦州银行的风险处置主要可划分为以下几个方面：
- 一是引入战投：**2019年7月末，锦州银行获得工银投资、信达投资和中国长城资产三家机构的战略入股，入股当时为中企发等老股东向三家公司转让其持有的内资股。
- 二是更换管理层：**在引入战略股东之后，锦州银行管理层进行了一轮置换。新一届管理层均引自战略股东，其中，董事长、行长、一位副行长及首席财务官来自工行体系，另外一位副行长来自信达。
- 三是增发新股：**2019年9月，锦州银行公告称，将定增62亿股新内资股；2020年3月10日，锦州银行公告，成方汇达、辽宁金控分别将认购52.7亿股、9.3亿股。
- 四是处置不良资产：**2020年4月3日，锦州银行公告，出售锦州银行持有的债权本金账面原值1500亿元资产给成方汇达，成方汇达将支付450亿元；同时，锦州银行认购锦州锦银发行的本金为750亿元的定向债务工具，本金支付义务豁免，而每年将获得偿还溢价以及年利率2.25%的利息。

图表24：锦州银行管理层简介

姓名	职位	简历
魏学坤	董事长	曾任工商银行贵州分行办公室主任及遵义分行行长、中国华融济南办事处总经理、工行总行信贷管理部副总经理、工行总行信贷与投资管理部总经理等职。
郭文峰	行长	曾任工商银行辽宁分行资产负债管理部总经理、工行辽宁朝阳分行行长、工行辽宁盘锦分行行长、工行辽宁分行副行长等职。
康军	副行长	曾任工商银行辽宁分行公司业务部副总经理兼国际业务部总经理、工行辽宁分行应业务副总经理、工行辽宁沈阳分行副行长等职。
杨卫华	副行长	曾任建设银行辽宁分行科技处运行科科长，中国信达沈阳办事处综合管理部经理、哈尔滨办事处主任助理、黑龙江分公司副总经理、辽宁分公司副总经理等职。
余军	首席财务官	自1988年12月起在工商银行任职，曾任工行苏州分行营业部财会部副总经理、总行应税事务管理处长、安徽马鞍山分行副行长等职。

图表25：锦州银行前十大股东变化情况及对应期末公司总股本数量

2018年末		2019年末		23H1末	
股东	持股比例	股东	持股比例	股东	持股比例
中企发展投资	4.17%	工银投资	10.82%	成方汇达	37.69%
荣成华泰汽车	4.07%	信达投资	6.49%	辽宁金控	6.65%
银川宝塔精	3.12%	中国长城资产	4.33%	工银投资	6.02%
锦城国际物流集团	2.74%	银川宝塔	3.21%	信达投资	3.61%
辽宁藤化塑料	2.31%	锦城国际物流集团	2.74%	长城资管	2.86%
青州泰和矿业	2.31%	上海绿地弘途投资发展	1.93%	银川宝塔	1.79%
辽宁程威塑料型材	2.18%	北京城建投资发展	1.67%	绿地金融投资控股集团	1.07%
上海绿地弘途投资发展	1.93%	锦州大兴建设集团	1.41%	北京城建投资发展	0.93%
北京城建投资发展	1.67%	江山永泰投资	1.38%	锦州大兴建设集团	0.79%
锦州大兴建设集团	1.41%	辽宁凌云装饰装修工程	1.31%	江山永泰投资	0.78%
总股本	77.81亿股	总股本	77.81亿股	总股本	139.8亿股

➤ 2.3 锦州银行

◆ 后续：即将在港股退市。

- 锦州银行H股于2023年1月20日公告暂停买卖，并于2月2日公告将实施重大财务重组。此后，2024年1月26日，锦州银行及辽宁金控联合公告，中金公司代表要约人（辽宁金控）表示将作出自愿有条件全面现金邀约，以按照每股H股1.38港元的H股要约价收购所有已发行的H股，以每股内资股人民币1.25元的内资股要约价收购所有已发行的内资股（要约人及其一致行动人士除外）。同时，计划2024年4月15日收盘后，在H股退市。

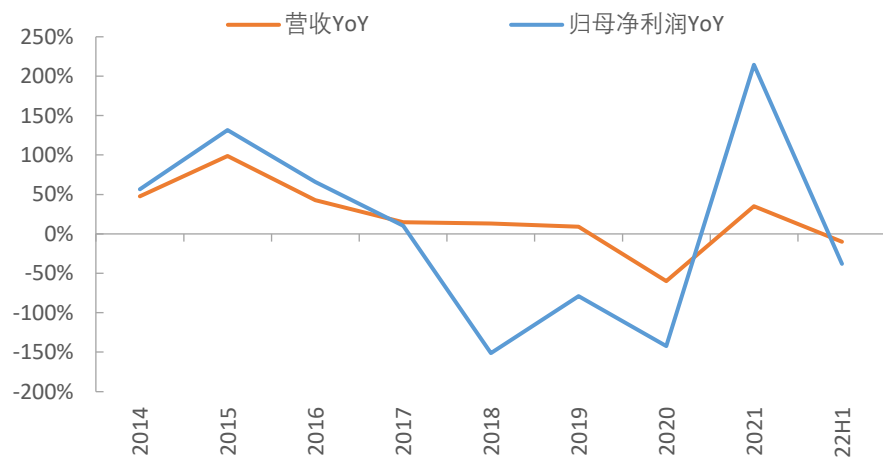
◆ 收购完成后，辽宁金控将持有锦州银行49.81%的股份。

- 而成方汇达、辽宁金控、工银投资、信达投资、长城资产以及中金公司均为要约人一致行动人，因而核算下来，独立内资股股东和独立H股股东持股比例分别为18%、25.16%，要约人要支付的总现金对价将分别为港币48.5亿元和人民币31.5亿元。本次收购后，辽宁金控将持有锦州银行49.81%的股份，成为锦州银行第一大股东。

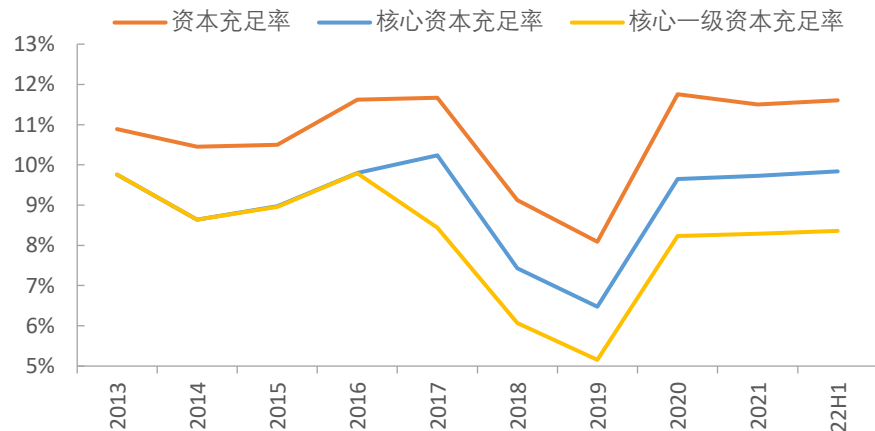
◆ 锦州银行退市，或因其资产质量问题并未得到完全化解。

- 根据其披露的最近一期财报，22H1末锦州银行不良率、关注率分别为2.87%、13.10%，资产质量拖累之下，业绩表现增速也有所下滑。

图表26：锦州银行营收、归母净利润同比增速



图表27：锦州银行三档资本充足率



➤ 2.4 恒丰银行

◆ 事件回顾：

2017年底，恒丰银行开始启动化险和重组工作。

◆ 原因分析1：两任董事长贪腐，掏空公司，使得恒丰银行陷入发展危机。

- 恒丰银行此前两任董事长姜喜运、蔡国华均因为违纪违法被调查、判刑。其中，姜喜运2014年接受调查，2018年公开审理姜喜运等贪污案件时，检方指控姜喜运转移银行股份7.5亿元，予以隐匿或据为己有。蔡国华于2017年末接受调查，2021年山东省高院二审公开宣判蔡国华贪污案件时，审理查明，蔡国华违规发放核心员工奖励薪酬、推行员工激励计划，造成恒丰银行损失8.9亿元，利用职务便利非法占有恒丰银行公共财务1018万元等等。

◆ 原因分析2：同样存在同业业务占比较高情况。

- 2016年及此前两年（2017年数据未披露），恒丰银行资产端同业存在贷款占比较低、而金融投资尤其是其中应收款项类投资占比较高的问题。
- 而在重组之后，2018年及此后的年报，恒丰银行均将“类信贷债权资产”作为资产端单独一级科目进行披露，附注中表明该类资产为“本行通过信托计划或资管计划向借款人提供信贷资金形成的资产”，而且对该类资产按照贷款类资产计提减值准备，风险管理更加严格。

图表28：恒丰银行资产端结构简表

单位：亿元，%	2014	2015	2016	2018	2019	2020	2021	2022
现金及存放央行	978	973	1,149	968	821	823	733	764
同业资产	772	775	843	572	1,386	886	681	634
金融投资	4,202	5,563	5,448	2,705	2,597	2,814	3,078	3,783
以公允价值计量且其变动计入当期损益	4	43	63	128	115	206	818	826
可供出售金融资产	68	551	885	1,379	1,540	1,506		
持有至到期投资	590	598	689	969	838	1,044		
应收款项类投资	3,540	4,371	3,811	230	103	58		
其他债权投资							733	837
债权投资							1,526	2,119
其他权益工具投资							1	1
发放贷款及垫款	2,330	3,084	4,169	4,855	4,252	5,325	6,297	6,943
应收利息	42	44	48	59	60	59	--	--
类信贷债权资产				934	686	795	954	757
其他资产	162	243	428	371	488	440	429	434
总资产	8,486	10,682	12,085	10,464	10,288	11,142	12,173	13,316
贷款/总资产	27.5%	28.9%	34.5%	46.4%	41.3%	47.8%	51.7%	52.1%
金融投资/总资产	49.5%	52.1%	45.1%	25.8%	25.2%	25.3%	25.3%	28.4%



➤ 2.4 恒丰银行

◆ 原因分析3：管理层对公司的错误引导，使得公司资产质量存在较为严重的问题。

- 如在蔡国华二审审理中说明，2015-2016年，蔡国华利用职务便利，擅自决定将恒丰银行48亿元资金以信托贷款形式转入其个人实际控制的公司使用；2017年4-8月，蔡国华在明知申请贷款项目不符合发放贷款条件的情况下，授意工作人员违规发放贷款35亿元。

2018年末，恒丰银行不良贷款率高达28.44%，而拨备覆盖率只有55%。

◆ 处置方式：剥离不良-引进战投。

- 一是更换管理层。2018年新任董事长、行长到位，引领公司确立了“剥离不良-引进战投-股改上市”三步走的改革重组策略。当时董事长陈颖女士曾任职于人行、银监体系，行长王锡锋则曾多年任职于中国银行山东省分支机构。
- 二是变更注册地至省会济南。2019年10月，恒丰银行注册地迁移至济南市，注册资本也由16.9亿元增加至112.1亿元。
- 三是剥离不良资产。2019年12月19日，恒丰银行与山东省AMC签订资产转让合同，恒丰银行共计转让不良资产1438.9亿元，转让对价为799.57亿元，于2019年12月31日，恒丰银行收到转让对价款710亿元，其余89.57亿元确认为对山东省AMC的应收款。

图表29：恒丰银行资产质量指标

	2014	2015	2016	2018	2019	2020	2021	2022
不良率	0.94%	1.49%	1.78%	28.44%	3.38%	2.67%	2.12%	1.81%
关注率	2.17%	3.11%	4.14%					
逾期率	3.31%	3.78%	3.65%	14.96%	4.17%	2.90%	2.72%	1.93%
拨备覆盖率	267%	177%	171%	55%	121%	150%	152%	152%
资产减值损失（亿元）	30.4	51.2	90.2	76.2	68.4	84.9	82.6	78.8



➤ 2.4 恒丰银行

◆ 处置方式：剥离不良-引进战投。

- **四是引入战投。**2019年12月24日，原银保监会批复同意恒丰银行非公开发行1000亿元普通股，具体来看，中央汇金认购600亿股，占本次发行后总股本的53.95%，山东省金融资产管理（后文简称“山东省AMC”）认购360亿股，占本次发行后总股本的32.37%；新加坡大华银行和其他股东认购40亿股，其中大华银行认购18.614股股份，认购后合计持股33.364亿股，占本次发行后总股本的3%。此次定增后，恒丰银行注册资本提升至1121.1亿元。
- **重组四年后，山东省政府成为恒丰银行第一大股东。**2024年2月8日，国家金融监管总局批复恒丰银行股权变更，山东省AMC受让中央汇金持有的恒丰银行150亿股股份。受让完成后，山东省AMC对恒丰银行持股比例将提升至46.61%，成为该行第一大股东。

图表30：恒丰银行股权结构变化及对应期末公司总股本数量

股东	持股比例 (2016年末)	股东	持股比例 (2019年末)	持股比例 (2022年末)
烟台蓝天投资控股	20.61%	中央汇金	53.95%	53.95%
新加坡大华银行	13.18%	山东省AMC	32.37%	33.08%
上海鲁润资管	8.95%	新加坡大华银行	3.00%	3.00%
上海佐基投资	8.11%	南山集团	2.35%	2.35%
厦门福信银泰投资	5.74%	烟台蓝天投资控股	2.07%	2.07%
君康人手	3.27%	福信集团	0.85%	0.85%
上海国正投资	2.75%	上海佐基投资	0.83%	0.83%
上海国之杰投资	2.70%	君康人寿	0.33%	0.33%
成都门里投资	2.63%	上海国正投资	0.28%	0.28%
北京中伍恒利投资	2.62%	上海国之杰投资	0.27%	0.27%
总股本	111.9亿股	总股本	1112.1亿股	

图表31：恒丰银行1000亿元定增认购股东名单

股东	增持股份（百万股）
中央汇金	60,000.0
山东省AMC	36,000.0
新加坡大华银行	1,861.4
南山集团	1,614.9
福信集团	300.0
北京必和海悦投资	98.9
烟台市牟平黄金	50.0
上海安新华诚实业	55.8
许昌泰悦投资	15.0
烟台赛诺国际贸易	4.0
合计	100,000.0

➤ 2.4 恒丰银行

◆ 后续情况：大刀阔斧整改之后的恒丰银行，逐渐恢复生机。

- 一是资本得到补充，1000亿元资本补充到位后，2019年末资本充足率回正。二是资产端规模扩张速度回正。2018、2019两年总资产规模接连下行，其中2018年应主要调整的是投资类业务，而2019年主要是大规模剥离了不良贷款。而2020年开始，恒丰银行总资产、贷款总额恢复正增长，且贷款增速较优。三是资产质量回暖，对不良贷款的剥离，使得2019年末不良率明显下降，而在此后的稳健经营下，不良率也持续下行。四是盈利能力逐步修复，2020-2022年，恒丰银行营收、归母净利润同比增速均为正值。

图表32：恒丰银行基本面数据汇总

单位：亿元，%	2015	2016	2018	2019	2020	2021	2022
总资产	10,682	12,085	10,464	10,288	11,142	12,173	13,316
贷款总额	3,167	4,300	5,750	4,432	5,549	6,483	7,120
总资产YoY	25.9%	13.1%	--	-1.7%	8.3%	9.3%	9.4%
贷款总额YoY	32.5%	35.8%	--	-22.9%	25.2%	16.8%	9.8%
总负债	10,112	11,452	10,602	9,415	10,088	10,996	12,043
存款总额	3,167	4,300	5,993	5,574	6,046	6,699	7,057
总负债YoY	25.4%	13.3%	--	-11.2%	7.1%	9.0%	9.5%
存款总额YoY	32.5%	35.8%	--	-7.0%	8.5%	10.8%	5.3%
不良率	1.49%	1.78%	28.44%	3.38%	2.67%	2.12%	1.81%
拨备覆盖率	177%	171%	55%	121%	150%	152%	152%
核心一级资本充足率	8.82%	7.85%	-13.65%	9.68%	9.01%	8.67%	8.43%
一级资本充足率	8.82%	7.85%	-13.65%	9.68%	10.94%	11.36%	11.34%
资本充足率	12.94%	11.41%	-11.14%	12.26%	11.91%	12.11%	11.99%
营收	240	314	160	138	210	239	251
营收YoY	21.3%	30.6%	--	-14.2%	52.8%	13.6%	5.2%
归母净利润	80	91	5	7	53	64	67
归母净利润YoY	13.7%	13.5%	--	23.6%	703.3%	20.2%	5.8%

➤ 2.5 四川银行

◆ 事件回顾：

- 2020年9月9日，原银保监会批复同意攀枝花市商业银行（后文简称攀枝花银行）、凉山州商业银行（后文简称凉山州银行）合并重组，设立四川银行。

◆ 四川银行的组建早有计划：

- 2016年，四川省国资委主任在四川省第十二届人大常委会上便透露，“将推动组建四川金控集团、四川银行”。2018年12月14日的省委金融专题会提出——以四川金控为主导，通过引进战略投资者重组攀枝花市银行、凉山州银行，以新设合并方式组建四川银行。2019年6月，四川成立由分管金融工作的副省长任组长的四川银行组建前期工作推进小组，正式开始组建前期工作。经过充分准备，重组工作在2020年初正式启动。随后，省政府常务会议通过组建方案。

◆ 重组前两家城商行经营已有危机：

- 早在2017年，攀枝花银行和凉山州银行就已经不良持续高企，攀枝花银行的盈利能力也大幅下滑。两家银行都被监管部门确定为高风险银行，且两行合计不良资产高峰期达到300亿元。

图表33：凉山州银行2015-2017年经营数据

单位：亿元，%	2015	2016	2017
总资产	205	212	265
总负债	184	186	239
所有者权益	20	26	26
营收	5.63	6.59	8.76
净利润	0.19	1.01	1.80
净息差	1.76%	1.71%	2.22%
资本充足率	21.87%	30.11%	23.79%
不良率	1.35%	1.93%	3.57%
拨备覆盖率	278%	210%	157%

图表34：攀枝花银行2015-18Q3经营数据

单位：亿元，%	2015	2016	2017	18Q3
总资产	629	786	825	805
总负债	577	734	772	750
所有者权益	52	53	53	55
营收	18.85	16.11	14.65	7.25
净利润	5.51	4.58	2.3	0.51
净息差	3.23%	2.13%	1.70%	1.19%
资本充足率	15.35%	12.79%	12.02%	11.01%
不良率	1.49%	1.45%	2.92%	4.61%
拨备覆盖率	218%	254%	150%	93%

➤ 2.5 四川银行

◆ 重组具体措施

- 四川银行重组过程中，面临着诸多问题，而当时的筹建组都给出了较好的解答。
- 一是如何处置规模庞大的不良资产？**推进小组采取了“不良清收一批，打包剥离一批，老股东权益冲销一批、新股东溢价消化一批、注册地承接一批”的办法。
- 具体来看，针对300亿元的不良资产：**1) 清收消化了一部分**，推进小组还剩余175亿元不良资产需要处置。**2) 新股东溢价消化81亿元**。四川银行新股发行价为1.3元/股，溢价的0.3元便用来消化不良贷款。当时四川银行新股东比例约为90%，注册资本金为300亿元，因而新股东消化部分=300亿股×90%×0.3元=81亿元。**3) 注册地承接69亿元**。四川银行注册地选在了成都天府新区，该区将承担69亿元的不良资产消化责任。**4) 老股东权益冲销25亿元**，两家银行经营不善，股东要直接承担责任，权益受到影响也很顺理成章。
- 二是原两行如何股东处理？**1) 清退问题股东合计258户；2) 合格股东可以折股进入四川银行。
- 三是如何吸引新股东溢价投资？**在A股上市银行大面积破净的背景之下，想要实现引入新股东溢价发行的工作较难展开。四川银行最终引入了28家新股东。

图表35：四川银行2020年末前十大股东及期末总股本数量

股东名称	持股比例
四川金控	20.00%
凉山州发展（控股）集团	15.00%
成都天府资本投资	10.26%
四川省宜宾五粮液集团	5.50%
成都产业功能区投资运营集团	5.08%
四川省商业投资集团	5.00%
四川省能源投资集团	5.00%
四川仁寿视高天府投资	5.00%
四川省铁路产业投资集团	3.50%
内江投资控股集团	3.08%
总股本	300亿股

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/406110140000010112>