

# 银行财富管理转型新样本： 苏、浙农商联合银行申请理财公司牌照

中经记者 张漫游 北京报道

日前有消息称，江苏农村商业联合银行股份有限公司（以下简称“江苏农商联合银行”）和浙江农村商业联合银行股份有限公司（以下简称“浙江农商联合银行”）以改制后的农商联合银行名义，向监管部门申请理财子公司牌照。

## 农商联合银行的闯关之路

业内人士普遍认为，农商联合银行申请理财牌照至少要跨越三道监管门槛。

新一轮省联社改革催生了一批省级农商联合银行，其业务边界的拓展需求也日益迫切。根据公开信息，2025年4月8日由省联社改制而来的江苏农商联合银行挂牌成立，浙江农商联合银行于2022年4月18日正式挂牌成立。

针对此次理财牌照申请情况，《中国经营报》记者联系了江苏农商联合银行和浙江农商联合银行，截至发稿，尚未收到官方的相关回复。北京财富管理行业协会特约研究员杨海平认为，新组建的农商联合银行申请理财公司牌照，具有探索价值。

东方金诚部门高级副总监朱萍萍认为，这一路径的优势在于，省农商联合银行可将全省农商行体系的力量集中起来，形成规模效应。单家银行独立申请是最传统也最直接的路径，但对银行自身资质要求最高。

业内人士普遍认为，农商联合银行申请理财公司牌照至少要跨越三道监管门槛。

其一是对照《商业银行理财子公司管理办法》（以下简称《管理办法》）提出的“理财专营部门连续运营3年以上”的硬性监管要求。

其二是对照《中资商业银行行政许可事项实施办法》（以下简称《实施办法》）规定的中资商业银行申请投资设立、参股、收购境内法人金融机构的条件，特别是良好的公司治理结构、主要审慎监管指标符合监管要求、最近3个

会计年度连续盈利、监管评级良好等条件。

其三是《管理办法》规定了银行理财子公司的注册资本最低金额为10亿元，净资产不低于5亿元且不低于净资产的40%，净资产不得低于风险资本。

普益标准研究员董丹浓补充道，中小银行要成立理财公司还要有风险合规要求，监管部门对理财子公司的风险管理、内部控制、合规运营等方面要求严格，中小银行需建立完善的风险管理体系、合规机制，并具备相应的专业人才和技术支持，以证明能够稳健运营理财业务，防范金融风险。此外，当前理财公司牌照审批呈现趋严态势，监管部门对申请材料的完整性、真实性、可行性等要求较高，中小银行需与监管部门进行充分沟通，及时回应监管关切，才能提高申请成功率。

记者注意到，上次理财公司牌照的发放是2023年12月浙银理财获批筹建。

朱萍萍分析称，金融监管部门已明确，理财公司大规模集中设立的阶段已经过去，当前处于常态化设立阶段，按照“成熟一家、批设一家”的原则发放牌照。从行业发展阶段看，理财公司已经从“量的扩张”转向“质的提升”。为避免恶性竞争和低效运营，监管部门倾向于加大对现有理财公司的监管力度，鼓励集中力量进行产品创新和风险管理提升。

册资本最低金额为10亿元”等一系列监管要求，联合申请之路并不平坦。

多位分析人士指出，农商联合银行模式可集中全省农信资源形成规模效应，但资本实力、专营能

力与风控体系等方面仍面临考验。在理财行业从“量的扩张”转向“质的提升”的当下，此次探索或将为中小银行财富管理转型提供全新样本，也可能重塑区域理财市场格局。

## 32家理财公司统计

母公司	数量	名称
国有银行	6	农银理财、工银理财、中银理财、建银理财、交银理财、中邮理财
股份制银行	12	招银理财、兴银理财、信银理财、光大理财、浦银理财、民生理财、华夏理财、平安理财、渤海理财、恒丰理财、广银理财、浙银理财
城商行	8	苏银理财、宁银理财、南银理财、杭银理财、北银理财、上银理财、徽银理财、青银理财
农商行	1	渝农高理财
外资机构+理财公司	5	法巴农银理财、贝莱德建信理财、高盛工银理财、施罗德交银理财、汇华理财

据公开资料整理



谢楠/制图

“在理财公司设立高峰过后，满足设立理财公司的商业银行数量已经下降，现阶段‘成熟一家、批设一家’是常态。监管层核心考量是控制风险，引导行业理性发展。”杨海平说。

重重门槛之下，惠誉评级亚太

区金融机构评级董事薛慧如告诉记者，目前，理财市场仍高度集中于国有银行及股份制银行的理财公司。鉴于相关牌照审批要求较为严格，预计最终获批的中小银行数量将相对有限，短期内对行业竞争格局的影响整体较小。

## 中小银行理财业务的转型之道

对大多数中小银行而言，转型代销是最切实可行的出路，整体符合行业发展方向。

站在行业变革的十字路口，农商联合银行探路申请理财牌照，触及中小银行财富管理转型的核心命题——是迎难而上争取独立牌照，还是顺势而为深耕代销合作？业内人士认为，这背后牵动着区域理财市场格局的重塑。

从积极方面看，一旦有中小银行或联合银行成功获取理财牌照，将为行业注入新变量。朱萍萍指出，目前32家已获批的理财公司中，6家国有大行、12家股份制银行已全部拿到牌照，全国性银行的理财公司布局已基本完成，市场集中度较高。中小银行的加入，一方面将打破现有格局，在区域市场形成差异化竞争，缓解集中度压力；另一方面将重塑渠道格局，丰富代销生态。未持牌机构将有更多差异化的代销选择，而非仅依赖少数几家大型理财公司的产品，产品供给端的多样性亦将得到提升。

董丹浓进一步分析称，若中小银行成功获取理财牌照，可能分流部分客户和资金，促使市场参与者调整策略。在产品设计和服务模式上，中小银行更注重本地化、差异化创新，能够增强行业在理财业务领域的创新活力。例如，开发更多针对小微企业、农户的定制化理财产品等，从而为理财市场注入特色化的供给。

但硬币的另一面是风险。“从长期来看，中小银行深耕区域市场，通常对当地客户的投资偏好和风险承受能力有更深入的理解。若能在发挥区域特色的同时，妥善平衡业务发展与风险管控，将有助于推动差异化竞争并丰富市场供给。但是，如果

在资本实力、公司治理、投研能力、风险管理水平及系统建设尚未成熟的情况下盲目扩张，可能会加大信用风险、流动性风险和操作风险，并进一步推升区域性金融风险。”薛慧如说。

在杨海平看来，对大多数中小银行而言，转型代销是最切实可行的出路，整体符合行业发展方向。中小银行加快代销业务布局是应对净息差收窄的战略举措。在当前的货币政策导向下，商业银行净息差持续承压。在此背景下，发展财富管理、增加中间业务收入成为必然选择。此外，监管部门要求未获准设立理财公司的中小银行压降自营理财规模，也是此类型中小银行加快布局代销业务的重要原因之一。

如何让代销之路走得更高质量？杨海平建议，中小银行代销理财业务构建核心竞争力，应该重点从三方面着手：其一，基于对本地客户的了解，通过外部合作，丰富产品货架；其二，从本行实际出发，优化数字化渠道；其三，将财富管理业务的发展与本地特色的权益和非金融服务相链接，开展综合服务和交叉营销。

对于具备一定投研基础和产品创新能力的中小银行，与头部理财公司合作的更优模式也浮出水面。杨海平认为，中小银行与头部理财公司合作的更优模式可能是在合规框架下保留中小银行部分原有投研能力、产品创新能力，由头部理财公司作为产品名义管理人，中小银行依托本地资源参与产品共同设计。在此基础上，对业务收入分成探讨更灵活的安排。

# 上市银行董秘密集调整 如何平衡“专职”与“专业”？

中经记者 郭建杭 北京报道

随着2026年5月24日中国证监会《上市公司董事会秘书监管规则》（以下简称《董秘规则》）的正式施行，资本市场的公司治理又迎来了关键一环。继独立董事制度革新之后，董事会秘书（以下简称“董秘”）这一关键岗位进入了“强监管、专职化”时代。

在此之前上市银行已给出积极响应。5月21日，东莞农商银行（9889.HK）公告称，因组织工作安排，叶建光已向董事会提交辞呈，辞任该行董秘、联席公司秘书职务；日前，华夏银行（600015.SH）、成都银行（601838.SH）也分别公告调整董秘人选；更早之前，紫金银行（601860.SH）、渝农商行（601077.SH）也分别公告董秘人选变化。

随着《董秘规则》落地，市场普遍关注未来上市银行董秘人选将具备哪些素质？对此，中央财经大学商学院教授、博士生导师杨长汉指出：“近两年银行董秘专业能力的变化趋势十分明确，从过往的高管兼任模式，转向专职化、高门槛和专业化。这意味着，未来的上市银行董秘将更倾向于由具备合规、财务、公司治理等复合背景的专业人员担任，而不再只是高管职务的附带角色。”

## 调整频率增加

截至5月26日，年内已有多家上市银行发布了董秘调整的公告。

5月21日，东莞农商银行发布董秘辞任与委任公告；4月30日，华夏银行发布董秘离任公告；4月13日，成都银行发布董秘离任与聘任公告；3月21日，渝农商行发布董秘任职资格获批核准公告。此外，还有银行在上半年董事会议案中涉及审议董秘聘任的相关议案。如3月26日，紫金银行召开董事会审议通过了聘任张毅为董秘的议案，其任职资格尚需监管核准。

具体来看，东莞农商银行公告称，董事会近日收到叶建光的书面辞职报告，因组织工作安排，叶建光申请辞去该行董秘、联席公司秘书职务。叶建光仍担任该行副行长。朱莹已获委任为该行董秘、联席公司秘书。

## 内部晋升可能性最高

叠加银行业务的特殊性与近年来专业人才向科技金融、绿色金融等新兴领域流动的结构性失衡，具备银行从业背景且熟悉资本市场的复合型董秘人才极为稀缺，人才寻聘将面临明显的时间压力。

从近期上市银行新任董秘的背景履历来看，新任董秘由银行内晋升而来，且具有丰富的内部财务、风险管理、信贷管理等核心业务的工作经验。

如已获委任东莞农商银行董秘、联席公司秘书的朱莹，持有中级经

济师、注册会计师专业资格，作为东莞农村商业银行资深员工，其自2004年7月入行，深耕本行多年，先后担任财务部副经理、经理等核心岗位，积累了丰富的银行财务管理及运营管理经验。从2023年8月起，朱莹任职该行党委办公室主任、董事会办公室总经理，统筹负责相关综合管理与董事会事务工作。

深研金融多年的工作经历，也成为银行遴选董秘的重要考量因素。如成都银行目前在监管核准

这一轮上市银行董秘变动与监管规则密切相关。长期以来，上市公司董秘多以专职为主，但银行董秘有所不同。为确保信息披露的准确性与效率，银行董秘既要熟悉资本市场的合规披露要求，又要深入理解银行的资产负债表及监管指标，因此此前部分银行董秘由副行长或财务负责人兼任。

但从5月24日起正式实施的《董秘规则》明确要求，董秘不得兼任经理、分管经营业务的副经理、财务负责人等职务；若确需兼任其他职务，必须清晰划分不同职务的职责边界，确保有足够时间和精力独立履行董秘核心职责。根据监管这一要求，目前42家上市银行中约三分之一面临董秘人选的调整。

值得注意的是，不同于其他行

业上市公司，银行董秘的任职还需经过金融监管总局的任职资格核准。上市银行即便找到了合适的专职董秘人选，从提名到实际履职之间还隔着一道监管核准程序，核准周期通常长达2-3个月。

在银行董秘调整期，银行可能会面临哪些短期影响？杨长汉认为，银行董秘变动带来的短期重要影响主要包括三方面，一是信息披露的稳定性：董秘是法定信息披露的负责人，任期变动可能影响信息披露的持续性；二是日常运营与成本：银行需平衡新规章下的组织架构调整与岗位职责再分配，还面临复合型专职董秘人才短缺的挑战。三是暴露潜在治理风险：若内部权责不清或有利益冲突、董秘独立性和专业性不足，可能会放大新

的合规风险。

此外，杨长汉指出，中国证监会发布实施《董秘规则》，明确要求上市银行董秘专职化，将积极促进上市银行高质量发展，上市银行为了确保工作延续性与平滑过渡，主要对策有三。其一，充裕的合规过渡期：监管设置了至2027年12月底的19个月过渡期，为上市银行董秘合规设置提供了充分的法律缓冲。银行可利用过渡期，通过内部选拔或从外部遴选专业力量。其二，明确的内部职责代行：董秘空缺期间，上市银行需指定一名董事或高管代行职责；若空缺超3个月，则必须由董事长代行。其三，规范的标准交接流程：新老董秘设定办结移交的硬性时间要求、压缩磨合期。

前代为履行董秘职责的罗结曾长期在中国人民银行体系内工作，先后任职于四川省分行、成都分行、楚雄州中心支行、攀枝花市中心支行等任职。在2017年1月加入成都银行，担任行长助理，并在2022年8月开始担任副行长，并代理董秘至2023年12月，因此对该职务也非常熟悉。

如何在“专职”与“专业”之间找到平衡点，既保证履职独立性，又不失对银行业务的深度理解，是新规落地后上市银行董秘面临的核心管理命题。

在董秘任职人选上，从战略规划、风险管理、法律合规或金融市场等部门定向培养，或市场化选聘具备财务、法律、金融复合背景的专职人员出现的概率最高。

杨长汉指出，上市银行聘任董秘，董秘不得兼任行长、分管经营的副行长或财务负责人等职务，要求其全身心回归信息披露、合规管理等主业。上市银行董秘应当具备良好的职业道德和个人品德，熟悉证券法律法规和证券交易所业务规则。具备财务、会计、审计、法律合规、金融从业或

其他与履行董秘职责相关的五年以上工作经验，或者取得法律职业资格证书并且具有五年以上工作经验，或者取得注册会计师证书并且具有五年以上工作经验。上市银行董秘需兼具信息披露能力、对银行复杂业务的理解与管理能力。董秘需负责协调编制定期报告、协助完善公司治理与股权管理等工作。作为连接上市银行、监管机构与投资者的核心纽带，董秘需要具备优秀的公关协调能力，加强与投资者及市场各方的沟通协调。