

# 村镇银行并购风险研究——以苏州农商行并购为例

胡曦 崔丽花

延边大学

DOI:10.32629/ej.v9i2.3355

**[摘要]** 本文以苏州农商行并购靖江润丰村镇银行为例,探讨主发起行在村镇银行并购中的风险管控。研究识别出估值、融资、支付与整合四类主要风险,成因涉及主发起行权责不匹配、专业能力不足及监管压力等。案例表明,并购可有效化解存量风险、提升资产质量与区域竞争力,但成功关键在于主发起行的风险定价与整合能力。建议主发起行树立主动管理意识、加强专业能力建设,并重视长期整合,以实现协同发展。

**[关键词]** 村镇银行; 主发起行; 并购风险; 风险管控

**中图分类号:** X820.4 **文献标识码:** A

## Research on M&A Risks of Village and Town Banks — A Case Study of Suzhou Rural Commercial Bank

Xi Hu Lihua Cui

Yanbian University, Hunchun

**[Abstract]** Taking the merger and acquisition of Jingjiang Runfeng Village Bank by Suzhou Rural Commercial Bank as an example, this paper discusses the risk management and control of the sponsor bank in the merger and acquisition of village banks. The study identifies four major risks: valuation, financing, payment and integration. The causes involve the mismatch of rights and responsibilities of the sponsor bank, insufficient professional capacity, regulatory pressure and other factors. The case shows that M&A can effectively resolve stock risks, improve asset quality and regional competitiveness, but the key to success lies in the sponsor bank's risk pricing and integration capabilities. It is recommended that sponsor banks establish active management awareness, strengthen professional capacity building, and attach importance to long-term integration to achieve coordinated development.

**[Key words]** Village Bank; Sponsor Bank; M&A Risk; Risk Management and Control

### 引言

自2007年首批村镇银行设立以来,村镇银行数量持续增加,已成为农村金融服务体系的重要组成部分。然而,近年来部分村镇银行在公司治理、资产质量与风险管控等方面问题逐渐暴露,个别风险事件更是凸显了作为其核心治理主体的主发起行,在持续履职监督与风险防控方面存在薄弱环节。<sup>[1]</sup>为此,国家出台相关政策,明确鼓励主发起行通过并购重组方式化解旗下村镇银行风险,并优化区域金融布局。

现有研究大多集中于村镇银行自身信贷风险、流动性风险等传统金融风险类型,或从宏观政策层面探讨其发展路径与改革方向。<sup>[2]</sup>然而,从主发起行视角系统探讨其在并购过程中所面临风险及管控策略的研究仍较为缺乏。因此,本文以苏州农商行并购靖江润丰村镇银行这一案例为研究对象,聚焦主发起行在村镇银行并购中的风险识别、成因与应对机制,旨在从主发起行

履职视角丰富村镇银行风险管控的理论探索,并为同类机构开展并购实践提供参考。

### 1 案例背景与并购概况

苏州农商行为A股上市农商行,长期服务农村金融。并购前持有靖江润丰村镇银行54.33%股份,负有指导、监督职责。该行资产规模、盈利与风控能力位于区域前列,具备并购整合实力。

靖江润丰村镇银行成立于2009年,注册资本1.35亿元,服务当地小微与农户。股权分散,资产质量较差,不良贷款率高,存在较多司法纠纷与隐性负债,属高风险机构。

本次并购,一方面是为了彻底化解靖江润丰村镇银行因资产质量差、治理问题突出所积累的存量风险,阻断风险进一步发酵与传染。另一方面,这也是苏州农商行深化跨区域发展战略、拓展泰州地区市场的重要步骤。2022年6月启动收购程序,2023年9月完成增持,持股比例升至99.71%,实现绝对控股。

## 2 并购风险识别与成因分析

### 2.1 估值风险

表2.1收购前未获取的不利信息

项目类型	项目类型解释	未详细披露事项	苏州农商行的项目
已涉诉项目	存在司法纠纷的信贷项目	隐性负债金额、担保责任归属	靖江润丰村镇银行227条司法案件涉及的信贷资产
股权关联项目	存在股权代持/质押的项目	股权实际控制人、质押冻结情况	靖江润丰村镇银行股权分散涉及的关联方持股
资产减值项目	存在资产减值风险的信贷资产	不良贷款清收难度、抵押品价值	靖江润丰村镇银行资产质量较差的存量贷款

估值风险源于交易双方的信息不对称和目标银行资产质量的不透明性。靖江润丰村镇银行的账面净资产可能无法真实反映隐性不良贷款及或有负债。苏州农商行以2021年经审计的每股净资产作为定价基础,未能充分纳入风险调整因子。若未能穿透识别历史包袱,主发起行可能面临支付对价高于资产真实价值的风险。

### 2.2 融资风险

融资风险关注主发起行为完成收购而筹措资金时可能引发的财务压力。本次收购涉及资金过亿元,无论动用自有资金还是外部融资,均会对自身财务状况产生影响。若大量使用自有资金,可能削弱其资本充足水平;若依赖债务融资,则会增加利息支出,可能触及监管红线。融资结构是否稳健,直接影响并购后的持续经营安全。

### 2.3 支付风险

支付风险与交易对价的支付方式、节奏及前提条件紧密相关。若支付安排未能与关键风险缓释节点有效绑定,主发起行可能面临“款已付、风险未除”的被动局面。科学设计分阶段、有条件支付的交易结构,是控制支付风险的核心。

### 2.4 整合风险

整合风险是并购能否成功的决定性因素,也是最为复杂且长期的挑战。它源于并购双方在战略、管理、文化、业务及系统等多个层面的差异。对苏州农商行而言,将一家治理相对松散、风控标准不一的村镇银行,整合进其上市银行的标准化管理体系,必然面临冲突。

表2.2整合风险的三个维度

风险维度	具体表现	潜在影响	应对重心
治理与文化整合	规范与灵活的管理理念冲突,员工对新体系的抵触	核心人才流失、内部摩擦、决策效率下降	加强沟通、文化融合、渐进式改革
业务与系统整合	客户数据、信贷标准、核心业务系统不兼容;产品与服务线需重新梳理	业务中断、客户体验下降、协同效应无法实现	制定详细的整合路线图,优先保障系统平稳过渡
品牌与客户整合	原有客户对品牌变更的疑虑,对服务连续性的担忧	客户流失、市场份额受损	提前进行客户沟通,明确服务承诺

### 2.5 基于主发起行视角的风险成因分析

风险深层次成因根植于制度安排、自身能力与外部环境等多个层面的系统性约束之中。

核心矛盾在于主发起行所承担的刚性“第一责任人”角色与其实际履职能力之间可能存在落差。部分区域性主发起行管理资源和专业精力被过度分散,在发起高要求并购活动时面临专业能力不足的挑战。

同时,主发起行自身存在并购专业能力储备的短板。许多农商行的传统优势集中于存贷款业务,而“吸收合并”作为当前主流的改革化险路径,要求具备跨机构的尽职调查、风险定价与整合规划等综合能力,缺乏专业团队易导致在关键环节应对失当。<sup>[3]</sup>

此外,强烈的外部监管压力在驱动风险处置的同时,也可能使并购决策带有一定的被动性和紧迫性。当前政策导向明确鼓励通过“兼并重组”化解村镇银行风险,这种强监管推力可能压缩单次并购中本应充分的尽职调查和评估周期,潜在地抬高了估值偏差和后续整合失败的可能性。<sup>[4]</sup>

## 3 并购绩效分析

本文旨在评估并购交易的长期成效。考虑到本次并购的核心目标是履行主发起行风险化解责任并实现战略性区域拓展,绩效评估将不局限于短期市场反应,而是深入分析并购对苏州农商行长期财务状况与经营质量的影响,从结果维度检验主发起行通过并购整合达成减量提质政策目标的实际效果。

在盈利能力方面,苏州农商行净利润保持稳步增长,净资产收益率在较高水平上维持稳定。一是由于主发起行对原目标机构高风险资产的有效清理与重组;二是苏州农商行在目标区域的网络效应和规模经济开始显现,运营效率得到提升,并开拓了新的利润来源。这表明,主发起行凭借资本与管理输出,能够有效改善被并购机构的盈利基础。

表3.1苏州农商行2020-2024年盈利能力指标

指标/年份	2020	2021	2022	2023	2024
营业收入/亿	37.53	38.34	40.37	40.46	41.74
净利润/亿	9.51	11.60	15.02	17.43	19.45
每股收益/元	0.53	0.64	0.83	0.97	1.07
净资产收益率	8.07%	9.31%	10.92%	11.67%	11.67%

在资产质量与风险抵御能力方面,并购带来了最为直接和积极的改善。苏州农商行整体的不良贷款率在并购后保持平稳且呈现优化趋势。同时,苏州农商行维持了充裕的拨备覆盖率,这显示其针对并购资产中可能存在的潜在风险进行了审慎的财务准备,整体风险缓冲能力从而得到增强。

表3.2苏州农商行2020-2024年营运能力指标

指标/年份	2020	2021	2022	2023	2024
拨备覆盖率	301.80%	411.10%	442.83%	452.85%	428.96%
不良贷款率	1.28%	1.00%	0.95%	0.91%	0.90%

在发展能力与协同效应方面,并购推动区域市场渗透,但整合初期对全行规模增速构成压力,协同效应预计在“村改支”完成后充分释放。

表3.3 苏州农商行2020-2024年发展能力指标

指标/年份	2020	2021	2022	2023	2024
营业收入增长率	6.59%	2.17%	5.30%	0.21%	3.17%
净利润增长率	4.19%	21.96%	29.42%	16.04%	11.62%
存款增长率	11.18%	14.91%	14.02%	12.73%	8.03%
贷款增长率	15.30%	21.26%	14.47%	12.15%	5.76%

## 4 研究结论与建议

### 4.1 研究结论

本研究以苏州农商行并购靖江润丰村镇银行的实践为样本,系统剖析了主发起行在村镇银行并购重组过程中面临的风险谱系、深层成因及最终成效,形成以下核心结论。

主发起行主导的并购重组,是当前阶段化解单体高风险村镇银行问题、全面落实监管层减量提质政策要求的有效且关键路径。苏州农商行通过吸收合并方式,不仅彻底隔离并处置了目标机构的历史存量风险,更重要的是将原本分散、隐蔽且难以穿透管理的风险,转化为可在自身强健风控体系内集中管控的对象,从而精准履行了政策所赋予的主体处置责任。

此类并购能否最终成功,其核心关键在于主发起行是否具备与之相匹配的风险定价、承接与深度整合能力。案例显示,交易过程中蕴含的估值偏差风险、文化冲突与系统整合风险等挑战极为显著。这些风险的平稳化解,高度依赖于主发起行自身的资本缓冲实力、成熟且可移植的管理范式以及专业的并购交易与整合团队。苏州农商行的案例表明,唯有综合实力扎实的主发起行,方有能力将并购带来的严峻挑战,转化为优化区域布局、提升整体竞争力的战略机遇。

进一步看,并购的长期价值创造并非源于交易本身的完成,而完全取决于后续艰难且复杂的深度整合过程。财务绩效的分析揭示,并购的协同效应具有明显的滞后性。真正的价值来源于主发起行对目标机构在战略定位、公司文化、业务流程及信息技术系统等维度进行的全方位、一体化重塑。整合工作的深度与细致程度,直接决定了历史风险是否被根除,以及战略协同与规模效应的潜在红利能否从蓝图转化为现实效益。

### 4.2 对主发起行履职实践的建议

基于上述结论,为其他面临相似情境的中小银行及主发起行提供以下可资借鉴的实践建议。

主发起行应从根本上树立起主动管理、全程管控的履职观念,将对旗下村镇银行的持续性风险监测与动态评估纳入核心职责范畴,并着手构建前瞻性的早期预警与干预机制。这意味着必须转变被动应对风险事件的思维,而是在风险尚未完全显性化之前,便主动依据自身发展战略,提前评估并筹划可行的重组整合预案,从而牢牢掌握风险化解的主动权。

在能力建设层面,主发起行需有意识地构建与并购履职要求相匹配的专项能力体系。这要求在组织内部培育或引进精通金融机构并购交易、法律合规及投后管理的专业化力量。重点提升开展穿透式尽职调查以精准识别风险的能力、设计合法合规且风险可控的交易与支付架构的能力,以及制定并系统性执行周密详尽整合方案的能力,将并购真正作为一项高度专业化的战略行动进行全流程管理。

尤为关键的是,主发起行必须对整合的长期性与艰巨性保持清醒认识,并坚守整合创造价值的战略耐心。必须深刻理解,并购协议的签署仅仅是漫长征程的开始,后续可能持续数年的整合阶段才是决定成败的关键。这要求主发起行投入专门的资源,以坚定的决心和清晰的路线图,有序推进在治理架构、业务流程、技术系统与企业文化上的深度融合,确保将并购初期付出的财务与管理成本,切实转化为提升区域市场竞争力、优化资产配置结构的长期战略收益,最终实现主发起行与被整合机构的高质量、可持续共同发展。

### [参考文献]

- [1]柯文轩,龚政.新发展阶段我国村镇银行的化险增效:问题、原因与对策[J].当代农村财经,2023,(06):61-64.
- [2]张波,蒙宇,刘益志.乡村振兴背景下地方资产管理公司参与村镇银行风险化解的思路[J].商业经济,2023,(03):173-175+178.
- [3]郭家驹.村镇银行改革化险和吸收合并研究[J].中国科技投资,2024,(13):16-18.
- [4]陈云良.村镇银行风险成因与规制[J].法学评论,2024,42(04):100-110.

### 作者简介:

胡曦(2003—),女,汉族,内蒙古人,专硕在读,研究方向:财务管理。