

城

人物肖像

采访上海农商银行党委书记、董事长冀光恒，感觉像听了一场MBA实战案例课。

一个人和一座城市注定有不解的缘分。1987年，在内蒙古读书的冀光恒本来可以保送上复旦大学，最后去了北大。1994年硕士毕业，恰逢工商银行总行首次面向全国招聘应届毕业生，就此步入金融行业。第二年被派到上海工作两年。他到上海的第一件事，就是去五角场，看看曾经擦肩而过的复旦校园。那时整个城市的建设正如火如荼，离开时，他心里深深喜欢上了上海。

十多年后，他又回到了这里。2009年，冀光恒到浦发银行工作，2015年从浦发银行总行副行长岗位调任至上海农商银行。现在全家都搬到了上海。

冀光恒说，从事金融的人必须始终坚持学习。如果对于新的金融产品不了解，就不知道风险点在哪里。金融业的发展，大多是被客户、市场和竞争倒逼出来的。工作之余，他在北大读了经济学博士。现在每年见到金融专业的毕业生，他都会提醒大家两点：一是保持勤奋，二是守住职业操守和道德底线。



冀光恒近照

本报记者 胡晓芒摄

深耕上海 打造一家“小而美”银行

——专访上海农商银行党委书记、董事长冀光恒

首席记者 谈璿

争取三至五年实现上市

在金融竞争日趋激烈的情况下，如何明确定位实现“突围”，是银行的领导者必须思考的问题。冀光恒董事长认为，摒弃“大而全”，建设“小而美”，是上海农商银行努力的方向。2017年，上海农商银行进入新一轮发展规划期。“我们统一了各方愿景，明确以经营效益为中心，全面实施以‘独立上市、传统升级、新兴发力、管理转型和人才驱动’为核心的发展战略，力争成为扎根本地、服务高效的上市公众银行，成为全国农商银行系统排头兵，迈上现代商业银行新台阶。”他在专访中这样表示。

农村中小金融机构经过多年来的温和

扩张，总资产规模已突破25万亿元，利润规模占商业银行的近十分之一，已成为银行业中可与城商行比肩的新兴力量。从资产规模、盈利能力看，重庆、成都、北京、上海和广州农商银行等位列第一梯队，其中有的已在H股上市。截至去年底，上海农商银行的存款余额在上述农商行中排名第一，增量排名第一，贷款余额排名第一。筹备A股上市，努力实现治理结构的蜕变，成为接受市场、股东和社会监督的现代公众公司 and 价值创造主体。

上海农商银行自2005年改制以来，经过十多年的发展，整体态势良好。资产规模近7000亿元，机构网点近400家，员工人数超

6000人，市场份额稳步提升，盈利能力持续增强，为上海国际金融中心建设发挥了与自身地位相符的作用。2016年度，上海农商银行实现净利润超过58亿元，增幅逾7%；实现中间业务收入近26亿元，增幅逾58%。不良贷款余额、剪刀差余额、不良贷款率成功实现“三降”。在全球1000家大银行中，上海农商银行排名第194位。今年标普对它的信用评级展望由“稳定”上调为“正面”，这在目前银行的评级中是不多见的。

他介绍说，去年的人均税后净利润指标已经达到90多万元，今年有望突破100万元。“我们希望做一家比较精致的银行。将来上市，可能总市值不一定大，但股价要有个相对稳定的可预期走势，为境内投资人提供好的资产选择。”

如今的银行，不只面临业内近乎同质化竞争的挑战，同时有互联网巨头的虎视眈眈。如何应对？

对于科技竞争，冀光恒更多用开放心态对待。“一个健全的人应该时刻保持警觉，随时面对挑战。而一个有进取心的企业家，面对挑战，更多反应为兴奋而不是退缩。”

他举例说，当年外资银行进入中国，大家都担心“狼来了”。国有银行因为开放比较早，最后中资行和外资行和平共处。从互联网到现在的金融科技，更多带来融合。再过50年100年，银行这个名字仍在，但业态会发生非常大的变化，再也没有那么多物理网点，可能变成一个传统行业。

“科技企业加入战局，通过拿金融牌照希望做金融产品。我们反过来可以利用它们的技术。就好比人家铺了高速公路通到银行，利用这条路，我们可以走跳棋逆向去做。其根本不是谁吃掉谁的问题，而是怎样以开放、包容、互相学习的心态去应对。”他这么认为。

做传统银行的人，对科技进步并不陌生。从芯片卡到移动支付，都是银行科技进步的脚印。“我们现在的问题在哪儿？”他反问道，“如果银行自己锁住手脚，过分依赖物理网点的扩张，排斥技术进步，最终结果会被别人破门而入。对技术从来就不要去惧怕，技术一直是工具、路径、手段，而不是目的，更不是结果，要了解、拥抱和应用这些技术。”

在他看来，像腾讯之类的大型科技公司，业态和银行有很大不同，可以从中获得很大启发。在安全验证的情况下，技术可以为我所用。以人脸识别为例，提高了安全性，降低验证成本，对客户和银行来说都是解放。远程验证扫描、票据中的电票，都是技术进步使得操作风险大幅度降低，业务更加规范。再比如，银行现在在接受动产质押时有客观的制约因素，但如果物联网推出，大量的动产可以成为质押品，实时位置、价值和物理形态能通过物联网掌握。这将来对银行会帮助很大，同时提高融资的便捷度，降低成本。

上海农商银行2012年成立了上海首家科技金融专营机构，并在全市形成以张江科技支行作为龙头，与张江“一区二十二园”相对应的“1+X”科技金融服务网点布局，为科技型企业提供一站式、全覆盖的优质服务。冀光恒表示，未来将探索设立科技创业投资公司，加快推动投贷联动业务实施落地，打通“最后一公里”。

用对手铺的高速路「走跳棋」

姓“沪”姓“农”立足上海发展

上海农商银行的名字里，既有“上海”，又有“农”字，特征鲜明。

“像这样一个规模不大不小的银行，想要立足和稳健发展，前提是具备别人无法替代的竞争优势。重点在于依托上海金融中心建设，立足本地经济，立足上海。”冀光恒董事长展望道，将来上海农商银行的经营，远距离的网点不再大规模扩张，专心致志做好上海市场。

冀光恒董事长分析说，在去年我国银行业整体业绩不尽如人意的情况下，上海农商银行稳健前行，不良率不升反降，很大程度上得益于上海转型早、整体经济状况较好的大环境。“上海农商银行一个非常大的特点，就是在郊区有很强竞争力，个人业务做得很好。同时，要补上短板。我们的创

新不够，客户、收入、产品和业务结构等偏传统，需要注入创新动力，特别是在上海科创中心建设的大背景下实现融入。”目前集团综合化的重点是，专心做大做强长江金融租赁公司业务和优化村镇银行股权管理。在转变盈利模式方面，他提出农商银行如果要摆脱以存贷利差为主的经营模式，必须大力发展以中间业务收入为主体的新兴业务。

在第一产业只占上海GDP0.4%的情况下，怎样维护上海农商银行的“农”字特色？冀光恒董事长表示，上海农商银行有2/3网点在郊区或城郊结合部，“三农”贷款占比多年均保持在30%左右，是上海地区涉农贷款占比最高的银行，已成为上海“三农”金融服务的主力军和领先者。农商行应持

续巩固扩大“三农”金融服务领先优势，以现代都市农业发展为契机，聚焦农业科技领域，加强产融合作，创新服务方式，形成生产环节、流通环节和消费环节的“大三农”金融服务体系。

上海特色、“农”字特色还体现在服务上。上海农商银行的客服热线与众不同，提供沪语服务。2016年，与上海沪剧院共同合作送戏进社区，在崇明、青浦、金山、松江、奉贤、浦东、嘉定、闵行举办了8场沪剧演出，观戏人群达4300人次。同时，联合举办了“上海小囡沪语情”儿童沪语才艺比赛，沪语文化传承从娃娃抓起。由于老年客户较多，银行网点在上海采用了指纹确认功能代替签名。此外，还开展了农村结对扶贫等活动。冀光恒表态：“企业从客户获得的利润，理所应当回馈一部分给社会。我们希望做得实实在在一点。捐款给慈善机构，要关注它的透明度。”

能存在该淘汰的干部没有淘汰掉的问题，要加大力度让干部能上能下、能进能出。任何一个单位，不仅是银行，大规模的人员流失，背后折射的是客户流失，人气散去。银行业保留一定的人员流动是健康的，但如果是剧烈流动，原因值得深思。

在薪酬制度方面，目前大幅提高员工薪酬并不具备条件，上海农商银行的做法是，通过存量和少量增量进行结构调整，透明化考核，起到激励作用。收入从后台向盈利贡献大的前台倾斜，给予紧缺岗位专业人才具有市场竞争力的薪酬，打通职业晋升通道，避免关键岗位人才流失。发挥高级管理人员战略引领作用，大力引进金融市场、资产管理、投资银行、科技金融等领域稀缺人才。

员工身体可以累，但心不能累

提倡精细化管理，是2017年上海农商行的重点之一。银行的核心竞争力，归根结底是队伍的成长，再配以合适的机制。

冀光恒董事长认为，农商银行队伍非常扎实肯干接地气。想在上海狭小的市场中脱颖而出，与其他股份制商业银行、城商行缩小差距甚至获得局部优势，人是第一位的。因此，普通员工从大学生入口的把关培训，对高潜质员工和后备干部的培养，以及中层干部激励，都非常重要。个人在岗位上必须具备责任心和进取心，而带头人决定了团队的精神面貌。

“我经常讲一句话，只要队伍带出来了，业绩是副产品。要花很大精力去调整工作环境，员工在工作中身体可以感觉累，但心不能感觉累。”要让员工服气，首先从领导班子行务公开做起，能公开的尽量公开。“下级对上级不需要揣摩，上级对下级不需要委婉，让整个企业文化变得阳光和善良。这在员工内部会形成很大的正能量。”冀光恒坚持这一观点。

简单的一个指标可见端倪。中层员工的流失率，上海农商银行才不到3%，远低于全市银行平均。冀光恒坦率地说，当然其中也可