

来源：【中国金融出版社】

编者按：

本书概述了我国金融体系的新生力量——农商银行的前世今生及未来发展方向，并凝练出这支银行“守”“进”“亲”“义”“小”的五条“大道”。

本书从农商银行的前身——农村信用社的设立“初心”开篇，展现了这类草根银行的使命、定位和不同发展时期的变革，以及目前的发展情况。选取包头农商银行作为实践案例，描述了包头农商银行在成立晚、起点低、条件差等不利环境下，仰望星空，脚踏实地，通过思想变革、坚守定位、业务创新、管理强化、党的建设、公司治理、文化兴行、社会责任担当、零售升级和额外付出，实现成功逆袭、后来居上的发展轨迹。用实践证明，农村信用社改制成为农商银行，变的是产权制度，不变的是职责定位；变的是发展方式，不变的是发展方向；变的是手段，不变的是内涵；变的是外表，不变的是初心。还对农商银行未来发展趋势、路径、方向和关联因素进行预判分析。

全书采取报告文学式写法，既有理论阐释，也有实践案例，既有历史回眸，也有现实印证，既有整体概括，也有个案描述，夹叙夹议，深入浅出，为监管部门决策提供了依据，为同行业发展提供了参考，也为社会各界了解农商银行提供了大众读本。

好银行必须有好文化

（代序）

多年前，我曾经提出“好银行”的三个标准：风气正、爱学习、班子强，后来又增补了四条：能用最便捷的服务让客户快乐、实践普惠金融、资源向绿色信贷倾斜、持续提升公司价值，受到许多银行从业人员，特别是银行家的关注。

近期，我收到段治龙先生送来的《大道之行》书稿，认真阅读之余，有三点深刻体会。

第一，

农商银行在本

土金融服务方面，特别是为

最基层最需要的客群服务的阿甘精神

，确实令人敬佩。他们不仅锦上添花、更雪中送炭的金融大道，在国家大力推动金融服务实体经济，防控区域性、系统性金融风险的大背景下，尤其需要引起有关方面更加重视。而他们服务的对象，以及自身的实力、目前的诚信大环境，决定了他们的风险会高于其他银行，这是事实。若非如此，说明他们没有尽到责任，抑或所在区域经济当属良好。

第二，我曾经提出，“好银行不仅要为股东创造最大价值、守法合规，还要注重文化建设，将健康的企业文化作为一个潜在的、润物细无声而又强大无比的非正式遵循机制，使银行在服务能力、服务质量提升的同时，也不断提升社会信任度，成为实体资源配置效率提升的关键推动力量”，这本书进一步验证和强化了我的这个观点。

第三，本书案例——包头农商银行的实践，本质上是所有农商银行在从农村信用社向商业银行转变过程中的共同课题。其所遇到的问题、面临的困境以及所做的探索，形式不同，但根源相同。这一方面反映出他们的不易和努力，另一方面也为同行业提供了一个参照范本。

2008年国际金融危机以来，国际金融界特别重视金融从业者和金融机构的价值观、行为和文化建设问题。我国有些较大型的金融机构都已将价值观和文化建设问题提至战略转型和可持续发展层面。大机构大银行人才集中，视野广阔，看重文化建设这不难理解。但意想不到的，包头农商银行这样的资产规模刚过300多亿元的小银行也如此重视文化建设。其中的原因，凭逻辑推理就可以得出结论，那就是这家银行的“一把手”一定是个明白人。

在中国，任何企业几乎无一例外地受“一把手”影响企业兴衰走向规律的支配。因此，现阶段的银行文化，某种程度上说，就是银行家文化。银行业务说易不易，说难也不难，因为中国在现阶段和今后很长一段时间，金融服务供给缺口仍会长期存在，资金可得性始终是主要矛盾。这些专业术语翻译成老百姓能听得懂的话就是：中国在相当长一段时间内，搞金融总比搞实业赚钱容易，背后的原因是想借钱的人总是相对多些。所以，身处金融行业特别是做银行工作的我们，首先要有一种心理上

的满

足感，银

行的高管们都要在

热爱自身职业的前提下，想想怎样在自己的“一亩三分地”上做得更好。

文化建设内涵丰富，我在2017年7月号《银行家》发表过《好银行必须注重文化建设》一文，专门讲过从2008年金融危机后总结经验教训的角度，金融机构文化建设的重点内容及结合中国国情，中国的银行类金融机构在文化建设中应关注哪些问题，已说过的话这里就不再

重复了。我想强调一点是，任何企业文化建设

的最终落脚点都是为了培养人，为了锤炼队伍。银行是与钱打交道的企业，从某种意义上说也算是高危职业之一。文化建设如果做得成功，就能最大限度地规避银行从业人员的道德风险。我个人认为，对于银行业的领导者来说，为人正直、不谋私利是第一条做人准则，谨慎低调、时刻心存敬畏，应该是每个成熟的银行领导者的处世风格。若干年前我在一次大会演讲时，曾提出金融机构的高管应当始终心存敬畏，畏监管、畏市场、畏政府、畏专家言。这四个敬畏就是要我们每个金融高管都能始终保持清醒头脑，特别是中小银行，生存和发展环境更加不易，我想着重强调一下。

首先是敬畏监管。金融机构的高管通常由两部分人构成：政府任命的官员和市场聘任的职业经理人

。金融部门与一般实体经济部门最大的区别就是行业监管的严格性和规范性。因此，每个银行高管都应把合规风控看作是底线和生命线，守住了这条底线才有可能谈发展，谈情怀。

其次是敬畏市场。就是要按照市场经济

规律办事，市场规律包罗万象，其中有供求规律、成本收益规律、物质利益规律、竞争优势规律、货币时间价值规律等。中国目前还处于市场经济发育的早期阶段。在这一阶段，行政力量、政府力量、人的因素在许多场合似乎会超越市场的影响力，但中国经济的发展趋势是市场因素在资源配置中起决定性作用。所以，商业营利性机构最终竞争的内容都不外乎是对市场规律的理解和顺应程度。

再次是敬畏政府。这里主要讲的是敬畏地方政府。因为中国的小型银行从股权结构到控制权方面考

察，大体分为三类：地方政府控制、大股东控制、内部人控制

。地方政府占大股东的小型银行，其高管人事任命自然在地方党委的组织部门。问题是另外两类大股东（通常为民企和大中型国企）控制和内部人控制（这类机构通常股权高度分散，例如有些类金融公司在发起之初就规定每个股东占股比例不超过2%）的小型银行，在敬畏地方政府这一点上尤其需要注意。

最后是敬畏专家言。这纯粹是我个人的独创建议。在中国，提起“专家”就会出现让人咬牙切齿的现象，那是因为各行各业假专家冒牌专家常常唾沫横飞出没跋扈。因此，专家就成了一些老百姓说的该用板砖直接往脑袋上拍的“砖家”。其实这些

现象也极为正常，因为中国国家太大，从古至今出现过形形色色五花八门的运动，却从未有过一次真真正正、自上而下或自下而上的打假运动。这样，良莠不分就会成为一种社会通

病。其实，人才的重要性、专家

的重要性，我们从秦朝末年的楚汉之争，从罗贯中

的《三国演义》里就早已烂熟于心了。因此，无论是大中型银行，还是数以千计小型银行，重视人才、敬畏专家、礼贤下士、虚心学习也是在激烈的市场竞争中获取相对优势的一个手段。很多年以前，温州

出现一个以“××财团”命名的公司，各地的小报纸吹嘘过一通，这家公司还邀请一些名人去温州开了个盛大的研讨会

。那次，刘鸿儒

老师参加并做了令人印象深刻的发言。我在发言时也说了几句不大中听的话，这些都不是重点。我在那次参会中，印象最深刻的是在用餐时刘鸿儒老师饭桌上说的一席话。他说中国南北方对专家态度差别很大。东北一些省份请他去，陪吃陪喝陪游览照相，但就是没人问他对地方经济发展有哪些建议。到了南方就不一样，不仅是地方官员围着问这问那，就连一些企业家也千方百计地接近，想听听看法和发展建议。可见，在“畏专家言”方面，可能南方人比北方人做得好很多。我们一般印象是北方人重视职务重视官，南方人重视信息重视思路。所以，我们就知道了中国经济发展区域差别上，为什么会有先进的南方和落后的北方一说。

其实，说一千道一万，“四个敬畏”的核心，就是希望我们每个金融机构能在复杂的市场环境中平安健康地成长，既不得大病，也不会猝死。通过不断的锻炼或修炼，增强自身的免疫力和抗外部冲击力。这种自身的免疫力的提升和抗外部冲击力的训练，就是所谓的文化建设。

所以，我推荐大家看看这本充满热情和激情的《大道之行》。这类小银行的大道是什么？我粗略地认为，就是他们持之以恒、坚持不懈地做着普惠金融，以及由此生发出的文化。作者新闻专业出身，从事零售金融业务，故能在书中谈古论今，广征博引，用报告文学式体裁，生动讲述农商银行的前世今生，以及包头农商银行的领头人和团队的实践案例，用朴实间杂华丽的语言折射出一个好银行重视文化建设的方方面面，其提出的农商银行未来方向，也同样值得借鉴。

是为序。

王松奇

《银行家》主编 民生银行首席经济学家

晋城银行首席经济学家 中国社科院研究生院教授、博士生导师

2019年3月31日

本文来自【中国金融出版社】，仅代表作者观点。全国党媒信息公共平台提供信息发布传播服务。

ID : jrft