

原省联社大洗牌 河南农商联合银行亮相

中原银行的“老班底”在刚宣布创立的河南农商联合银行再度共事，如何走出往日困境？

正在改革化险中的河南农信系统迎来新进展，河南农村商业银行股份有限公司（下称“河南农商联合银行”）获监管部门批复筹建两个月后，近日召开了创立大会，并拟定了高管人选。

这是河南农信系统在经历了2022年河南村镇银行风险事件之后的机构大重组。

2022年11月初，河南省农信社改革方案获得银保监会批复，将在河南省联社的基础上组建河南农商联合银行。2023年8月初，国家金融监督管理总局批复同意筹建河南农商联合银行，要求自批复之日起6个月内完成筹建工作。

公开数据显示，截至2023年6月末，河南省农信社共有市县行社135家（农商银行105家、农信社30家），资产总额2.4万亿元，营业网点4587个，在岗员工4.7万人，是河南省资产规模最大、网点数量最多、服务范围最广的地方性金融机构；存款余额2.06万亿

元，贷款余额 1.19 万亿元，存贷款余额和市场份额均居全省银行业金融机构首位。据业内人士介绍，从总资产规模看，河南省农信社在全国属于前十名，但从资产质量和不良资产规模看，处于业内下游水平。

“目前还是在定领导班子和组织架构阶段，离正式开业还得有几个月的时间。”一位河南省联社人士透露。

1. 原省联社高管团队大洗牌

据从多个渠道独家获悉，河南农商联合银行第一届董事会成员共 9 名，延续了原省联社高管班子的配置。不过，原河南省联社管理班子将大洗牌，只留下了省联社党委副书记、主任郝惊涛和省联社党委副书记韩东亮。这是因为受此前河南村镇银行风险事件影响，“省委现在倾向于认为河南农信体系的老班子基本都不靠谱，要换一批专业银行的高管来。”一位河南省联社内部人士透露。

据了解，目前河南省联社高管班子成员有八位，包括党委书记、理事长周贵恒；党委副书记、主任郝惊涛；党委副书记韩东亮；副理事长高保宏；两位副主任刘庆保、王花荣；纪检组长王仕豪，主任助理林宪振。

省联社的一把手、二把手都是正厅级，其他高管成员是副厅级。据了解，周贵恒或调任河南水利投资集团担任“二把手”，相当于从原来的正厅级降了半格；刘庆保和林宪振即将到龄退休，高保宏和王花荣将调任中原银行或河南当地的国有投资公司。

2020年4月，出生于1976年6月的时任农行河南分行副行长周贵恒，被河南省政府任命为河南省联社主任。2021年9月，周贵恒升任河南省联社理事长、成为“一把手”，时任中原银行常务副行长郝惊涛空降出任河南省联社主任。

八个月后，河南村镇银行风险事件爆发——2022年4月18日，河南的四家村镇银行（禹州新民生村镇银行、上蔡惠民村镇银行、柘城黄淮村镇银行、开封新东方村镇银行）、安徽两家村镇银行（固镇新淮河村镇银行和黟县新淮河村镇银行），在毫无预警的情况下，同期陆续关闭了线上系统，造成大量客户不能取款。除了开封新东方村镇银行，其余五家村镇银行的大股东均为河南许昌农商行，背后牵扯许昌农商行高管腐败和内外勾结。

据河南许昌警方通报显示，以犯罪嫌疑人吕奕为首的犯罪团伙非法控制河南4家村镇银行，非法吸揽资金，涉嫌实施系列严重犯罪。目前，公安机关已抓获一大批犯罪嫌疑人，其中已逮捕234人。

据获悉，仅吕奕案给河南农信系统造成的信贷“黑洞”高达约千亿元。不包括此案在内，河南农信社体系全口径不良资产数千亿元，其中洛阳是不良重灾区。“仅伊川农商行的不良资产就有数百亿元，整个洛阳地区的不良资产接近全口径的一半。几年之内想翻身，挑战很严峻。”一位当地的基层联社人士分析。

自河南村镇银行风险爆发以来，已有六位河南省农信社联社原高管被带走调查或主动投案，除了河南省农信联社原副主任关奇峰与伊川农商行原董事长康凤立案有关，另外五人均与新财富集团实控人吕奕有关。这五人中，除了饶雪峰是党委委员，其余四位——陈益民、王哲、王勇、吴金鹏——相继自 2012 年担任河南省联社一把手或二把手。

II. 新班子初亮相

2023 年 10 月 9 日，河南新闻联播显示，河南农商联合银行创立大会暨股东大会第一次会议召开，河南省农村信用社联合社主任、党委副书记郝惊涛，中原银行原副董事长王炯出席创立大会并在主席台就座。

前一日，中原银行公告，因工作调整，王炯于 10 月 7 日辞任中原银行第二届董事会副董事长、执行董事、董事会消费者权益保护委员会主任委员、董事会战略发展委员会委员、董事会风险管理委员会委员

及董事会关联交易控制委员会委员，并同时辞任中原银行第三届董事会执行董事候选人。

9月23日，河南省委组织部发布干部任前公示显示，现任河南省农信社联社主任、党委副书记郝惊涛拟任省管重要骨干企业正职。

据从多个渠道独家获悉，拟任的河南农商联合银行高管团队包括拟任“一把手”的董事长郝惊涛、拟任“二把手”的副董事长兼行长王炯；此外，还有专职副书记韩东亮，拟任排名第一的副行长（副厅级）梁生效，梁生效目前是建行河南分行营业部总经理（处级）。

拟任河南农商联合银行董事长的郝惊涛是“70后”，副董事长兼行长王炯是“65后”，两人相差三岁。两人曾先后是中原银行、中信银行郑州分行的老同事，不过，彼时王炯是上级、郝惊涛是下级，这次两人身份互换。

公开履历显示，王炯，现年55岁，他出生于1968年6月，中南财经政法大学金融学博士。王炯此前为中原银行副董事长，也是2014年成立的中原银行的首任行长。在加入中原银行之前，王炯曾在广发银行和中信银行相关分行担任重要职务，包括广发银行郑州分行营业部副经理、经理及总经理助理、财会部总经理助理及副总经理，2001年转入中信银行郑州分行后，从计划财务部副总经理升至副行长，

2012年担任中信银行海口分行党委书记兼行长。2014年,中原银行成立,同为中信银行郑州分行老同事得寰荣兴出任第一任董事长,王炯出任该行首任行长。

郝惊涛, 现年52岁, 他出生于1971年6月, 中国人民大学应用经济学(金融工程)硕士。他于2015年出任中原银行常务副行长和监事会主席, 2018年初担任中原银行党委副书记、监事长, 2021年8月调任河南省联社。在此之前, 他曾担任民生银行合肥分行副行长; 后在中信银行相关分行担任重要职务, 包括中信银行郑州分行公司银行部总经理及中信银行郑州分行信息大厦支行行长, 中信银行洛阳分行筹备组副组长、副行长、党委书记及行长。

在中原银行时期, 王炯是行长、郝惊涛是监事会主席。一位熟悉王炯和郝惊涛的原中信银行郑州分行人士表示, 在中信银行郑州分行时期, 王炯是副行长, 郝惊涛是公司部总经理, “两人都属于专业出身, 郝惊涛的情商较高, 善于协调”。

另据了解, 还将从工行、交行各调任一位专业人员担任河南农商联合银行副行长, 也都是从处级提拔上来。“河南农信系统现在是‘烫手山芋’, 不提拔谁愿意来。”有知情人士表示。

此外, 拟担任河南农商联合银行股东董事的有2人, 分别为河南投资

集团副总经理张秋云、河南省农开公司党委委员兼总会计师姚新；独立董事 3 名，分别是浙江农商联合银行原行长金丽丽、建行总行原授信审批部副总经理级审批人张承、招行总行原副行长汪建中。前述任职情况尚待相关部门核准发布。

一位河南当地银行业人士认为，中原银行的“老班底”此刻再次走到一起共事，能否使满目疮痍的河南农信系走出泥潭并重生，面临不小的挑战。

III. 管理面临艰巨挑战

据报道，河南农商联合银行主要通过省政府注资、引入合格社会资本等方式进行，然后“省参市、市参县”，将原来“自下而上入股”改为“自上而下逐级参股控股”，省辖市城区机构实施整合，理顺此前不顺畅的股权关系和上下法理关系，构建起现代化银行体制机制和治理结构。

目前，河南省内已经成立 10 家省辖市农商银行，是合并原来的县级小法人而成立的。

“这样合并的问题不少，形式上合并了，实际上体制、机制、运营管理各方面并没有融合起来，业务管理方面还是有很多问题，还是各干

各的一套，只是牌子统一了。”前述基层联社人士表示，“各种决策链条变长了，比如以前放一笔贷款，县联社的管理班子就决定了；现在变成下面的市分行报到总行，决策链条变长了很多，比如以前两三天放一笔贷，现在得一个多星期。”

此外，前述基层联社人士指出，多个县联社合并成市分行之后，原来两套人马的管理岗位怎么融合、中后台人员怎么整合、流程怎么再造、怎么去做体制机制的调整，缺乏相应的流程设计。“这一轮省联社改制，只要合并县联社的，都会面临类似的问题。”前述人士表示。

河南省联社改革与此前落地的浙江省联社改制模式不同，浙江模式中并没有成立地市级行，也没有做从上到下的合并。

前述内部管理方面的挑战，也是中原银行合并当地几家城商行之后面临的问题。

2022年5月25日，中原银行吸收合并洛阳银行、平顶山银行、焦作中旅银行三家城商行获得银保监会批准。合并后，中原银行资产规模大幅上升，总资产规模超过万亿元，成为全国第八大城商行。

一位河南当地银行业人士透露，“中原银行自身的历史遗留问题不少，吸收合并的这几家地方银行各自有不同程度的问题，都不比当地农信

社的问题小；也是因为不良资产太高，靠自身难以消化”。

中原银行内部一直存在多个派系，包括窦荣兴从中信银行带来的“中信系”以及“老城商系”，加上这次新并入的三家“新城商行系”。徐诺金接任窦荣兴之后又带不少地方人行的人员。2023年4月，在中原银行董事长任上刚一年半，徐诺金辞任。

对于新的领导班子，最大的挑战是人事队伍的管理和发展理念如何有机融合。“核心问题是公司治理和决策机制是否有根本变化。”一位接近中原银行人士透露。

这一轮农信社改革，监管当局亦寄希望为地方农信社的管理层，输入商业银行高素质专业化人才的新鲜血液，省联社新上任的一把手或二把手来自大行或股份银行的不乏其人。

“从大行空降的高管和原有团队还得磨合，管理和经营理念的提升也不是一蹴而就的。”前述省联社人士称，即使省联社翻了牌、股权结构变了、制度全部复制商业银行的做法，“但作用恐怕有限，因为下面的大多数人还是原来那一套人马”。

前述人士同时强调，更值得关注的是，“以前风险是有边界的，县级法人行爆雷也就仅限县级行，现在几个县级联社合并之后，实际上风险边界扩大了，扩大到市级行了。”

“合并是可以把盘子做大，也可以把爆雷的可能性往后拖几年。但化解风险的关键，还是在于内在机制是否有改变。” 前述人士表示。