**上海农商银行"睿变"系列之一:担金融使命 与时代同行**

1951年8月，上海在原西郊区的虹桥供销社内部筹建了信用部，拉开了农村信用事业的帷幕。2005年8月25日，上海农商银行成立，成为全国首家在农信基础上改制成立的省级股份制商业银行。

从一支笔、一个印台、一个算盘，到数字化、信息化、智能化；从走街串巷的“农金员”到员工逾6000人、本科及以上学历占比近80%的专业队伍；从234 家信用合作社，到近380家网点、覆盖上海所有行政区域并辐射周边的股份制商业银行……纵览上海农商银行的前世今生，仿佛看到昨天与今天的应答，历史与现实的交响。

“我是农民出身，农民淳朴、老实，农商行最贴近农民，我最愿意和他们打交道”。老农信人笃定、朴实的话语拂走时光的印记，开启了回忆的闸门。

1951年-1996年：忆往昔农信岁月

陆锦明，这位在农信社奉献了32年青春的老农信人一直保存着一枚银质纪念章，纪念章的正面写着“1951-1996献给为农村信用合作事业做出贡献的人们”。上海农商银行的前身是上海市农村信用合作社，1951年秋市郊土地改革后，上海在原西郊区的虹桥供销社内部筹建了信用部，拉开了农村信用事业的帷幕。在此后的45年间，那些为“农村信用合作事业做出贡献的人们”成为这段历史的亲历者、见证者。

1973年，28岁的陆锦明进入青浦商榻乡农信社（现为上海农商银行商榻支行）担任农金员。农金员是农村金融工作员的简称，只有负责农村信用合作社管理的、担任指导各乡镇农村信用合作社工作的人，才称为农金员。“农金员除了自身工作，还要负责大队、生产队的财务监管和业务辅导，还会到基层‘蹲点帮扶’，时间一长，家家户户都熟悉得很。”

当时，农村生活艰苦，除了购买农资，农民贷款最多的，就是治病和买粮。“那时候农信社的业务也只有存款和贷款，都是公益性，也不追求利润，主要是为村里、生产队和乡亲们服务。”据陆锦明回忆，当时整个商榻乡农信社的农金员不超过10个人，凭借着一支笔、一个印台和一个算盘，他们承担起所在片区金融服务农村、农业生产和农户的工作任务。

基层农信社的工作并不轻松。陆锦明介绍，农信社的内勤人员“早开门、晚关门、中午吃饭人换人”，负责信贷的外勤人员则是“分片包队，走村串户，登门服务”。尤其是到了年底，农村家家户户拿到分红后，农金员更是忙碌。他们两两一组，挨家挨户上门办理农户的储蓄业务。考虑到队里的乡亲们白天要到地里劳作，陆锦明和他的同事们特意选择傍晚以后上门。在农户家里收到储蓄后，手工点钞、书写凭证、拨打算盘……核实无误后，陆锦明将当场开出的存单递给对方，一面小心翼翼地将钱款放入随身背着的书包，书包上“为人民服务”几个大字赫然鲜艳。

农信社对农村经济发展的信贷支持，在服务对象、内容和形式上，随着农村经济发展而不断变化。“开始时，主要是化肥、农具等生产资料的贷款，用于购买耕牛的贷款已经算是大额贷款了。”据陆锦明介绍，当时绝大部分贷款都是信用贷款，必须符合“确有物资，物资适用”的原则。“农村集体经济和绝大部分农民都是非常讲信用的，坏账、呆账基本没有。”后来，手扶拖拉机代替了耕牛，成为农信社大额贷款的主要内容。

再后来，乡镇企业逐步发展起来，信贷内容也随之丰富起来。环城是青浦有名的“白鸭之乡”，冻鸭是出口创汇产品，鸭毛可加工成羽绒制品。十一届三中全会后，青浦大力发展副业生产，养鸭列为致富重点项目。环城禽牧联合公司成立时，只有乡政府的1500元财政拨款，仅够购买一些办公桌等基本的办公用品。当时乡党委书记找到了在环城信用社任职的陆锦明，希望能通过农信社的贷款来发展公司。在与负责人商议后，环城信用社决定采用“一条龙贷款服务方案”，在公司运营的各个环节提供贷款支持。有了资金，公司正式开张了，全乡养鸭户积极性空前高涨，公司一边收购鸭子，一边还办起了屠宰场、冷冻库。速冻鸭销售到上海各菜场，效益很好。“后来，又打开了销路，白鸭远销南宁、广州，信贷资金成功回笼。”

靠养鸭，环城乡一夕之间出现了上百个“万元户”，当地农民收入持续增长，“白鸭之乡”环城名噪一时，各地来参观取经的人络绎不绝。据地方志记载，截至1987年11月22日，青浦各乡信用合作社八年内发放农贷3500余万元，支持乡村发展集体经济。

1996年-2001年：“行社脱钩”潮起潮落

伴随着经济社会的发展，农信社的管理体制、机构设置等已远远不能适应农村经济发展的需要，相关管理体制改革也被提上了日程。

1996年8月，国务院农村金融体制改革部际协调小组发布《农村信用社与中国农业银行脱离行政隶属关系实施方案》的通知，正式宣告农信社与农行脱钩。从9月开始，全国5万多个农信社和2400多个县联社逐步与农行顺利脱钩。上海市农村金融体制改革领导小组办公室（市农金改办）成立，负责对全市农村信用社和区县联社的行业管理。

“行社脱钩”后，农村信用社走上独立发展之路，迎来新的历史发展机遇。在基层，当时负责上海市青浦区农村信用合作社联合社（现为上海农商银行青浦支行）内勤工作的张关钟感受到明显的变化：“分家后，农信社相关票据可以直接进入人民银行的结算体系，支票等都可以用了，业务规模增长很快。原来有限制的业务农信社也能做了，员工工作积极性可高了。”

曾在松江县农村信用合作社联社（现为上海农商银行松江支行）工作的徐文荣回忆，1997年，农信社进行了劳动人事体制改革，通过“培训-考试-竞争上岗”对原有农信社员工进行了合理分流。曾任上海农商银行松江支行副行长的范志华不无骄傲地提到，“原来还没有计算机的时候，松江县珠算协会、工会等机构组织的珠心算等竞赛活动，我们信用社的员工去参加，几乎每次都是拿‘第一’回来。”原先的“农金员”逐渐退出历史舞台，一批批业务能力更专业，工作效率更高的出纳员、会计员、信贷员取而代之。

“行社脱钩”后，无论是信用社的办公环境、器材等硬件设施还是员工专业素质、管理模式、人文氛围等“软件”都发生了巨变，但农信人的责任心在变革的大潮中未折损分毫。1996年底，一直在长兴信用社（现为上海农商银行长兴支行）工作的张学礼被宝山信用合作社联社聘用为副经理，专门负责清理回收脱钩遗留下的不良贷款，开始了跨地域的追账之路。两年后，因为工作调动，同事鲍湘洋接手了这项任务，继续和欠账企业“软磨硬泡”。从1997年到2002年，两位老农信人用5年时间，收回了不良贷款三千多万元，展现了惊人的意志力和责任心。

2001年-2005年：开创农商新时代

2001年3月23日，经中国人民银行批准，上海市农村信用合作社联合社正式开业。进入21世纪，农村信用合作社金融产品进一步丰富，开始在农村推广农户小额信贷并推广“信用村”建设，在服务“三农”上进一步拓展经营思路，同时还参与如园区开发、撤村建社区等沪郊重大建设项目。

2001年，崇明农村信用社开发出“个人商铺按揭贷款业务”“农户联保贷款业务”等新产品。2000年，松江区农村信用合作社联社全年累计发放农户、农业贷款22036万元，支持现代农业园区五厍示范区的特色瓜果基地、仓桥优质水晶梨基地、新桥花卉苗木基地、叶榭时令蔬菜基地等。

随着经济、社会的发展，农民羞于贷款、不敢贷款的现象正在发生根本性改变，“信用村”应运而生。松江金家村的种田大户郁一明就是当时“信用村”试点的一名受益者。2002年3月，他向松江叶榭信用社（现为上海农商银行叶榭支行）申请贷款10万元，利用承包的农田低洼地开挖虾塘70余亩，养殖白对虾，5月放苗，9月底出塘后，销售白对虾3万多斤，收入28万元，扣去成本、还清贷款，净余3万多元。到2002年末，叶榭信用社累计发放信用村农户贷款89户，金额448万元，发放信用村企业贷款21户，金额1902万元，促进了信用村村民和企业的经济发展。

试点经验很快在上海进行了推广。2003年，宝山联社与区农委联合成立创建“信用村”工作领导小组，选择8个行政村为试点村，在为试点村农户建立个人经济档案的基础上，共投放“三农”贷款6410万元。当时在宝山区吴淞农村信用合作社（现为上海农商银行吴淞支行）担任主任工作的杨兴华回忆，“‘信用村’里农业、农户享有农信社贷款资金的优先支持，利率也有一定优惠。”年末经市、区两级验收，长兴乡先进村、罗泾镇合众村被评为市级信用村，月浦镇勤丰村等3个试点村被评为区级信用村，未发生不良贷款。“信用村”的创建解决了农民贷款难的问题，农信社敏锐地捕捉到农民的金融新需求，以“集体信用”防范“个体信用”风险，实现金融单位与农村经济组织和个人良性互动。

随着改革成效的不断显现，全国农村信用社经营活力得到了极大的释放，农村信用社的整体实力也不断增强，逐渐成为农村金融的主力军。如何在服务“三农”的基础上将农村信用社做大做强，成为改革的新课题，而对农村信用社进行产权改革的呼声也日益高涨。

作为新一轮改革的先行者，2005年8月25日，上海农商银行成立。作为全国首家在农信基础上改制成立的省级股份制商业银行，在此后的十余年里，上海农商银行坚持“定位向下、服务向细”，形成了服务“三农”、服务小微、服务科创、服务社区的特色业务体系。

从农信社到农商行，历经风云变化，为民服务的初心一脉相承，老农信人务实、奉献、执着、坚守的精神在时代的一次次交棒中历久弥新。在中国波澜壮阔的金融史中，上海农商银行与时代同行，是上海经济社会发展的见证者、参与者，一代代为“农村信用合作事业做出贡献的人们”，则用拼搏奋斗的“笔力”，书写出金融事业的精彩篇章！