

从传统银行业决然出走，高管们大多富有一番情怀。凭借丰富的经验与深厚的人脉，他们步入新金融领域，境遇却不尽相同。无论如何，要想走得更远、更好，至少要在业务与心态的两个方面作足准备。

娜拉出走之后 ——银行离职高管寻踪

文 | 本刊编辑部

《玩偶之家》，多年前曾轰动一时的易卜生名剧，情节耳熟能详：温柔善良的娜拉看透了银行家丈夫的虚伪，无法忍受玩偶一样的处境，痛下决心后，她抛弃安逸，毅然走出家庭。话剧结尾，娜拉“砰”的一声摔门离去，故事戛然而止，各种对于“娜拉出走”的讨论，也自此开始。

在鲁迅先生看来，无论是19世纪末的欧洲还是20世纪30年代的中国，都无法给独立女性留出太多的生存空间。如果没有自立的条件和资本，娜拉将面临三种悲剧结局：或者无以为计、流落风尘，或者四处碰壁、无奈返回，或者冻饿而死。总之，好比“羁鸟恋丛林，可丛林未必容羁鸟”。

20世纪70年代前期，经济学家顾准再次讨论了“娜拉出走以后”，但这次的主角不再是家庭妇女，而是革命者。他说：“革命取得胜利的途径找到了，胜利了，可是，娜拉走后怎样？……”顾准认为，在60年代的大时代背景下，革命者的目的没有达到，甚至觉得离自己的初心越来越远。

20世纪90年代，离开体制的第一批创业大军被比作新时代的娜拉。他们拥有足够的野心和渴求，但现实的金子难挖——受困于并不健全的市场环境，最终成功脱颖而出者寥寥。于是，人们今天对那次出走的回忆和讨论，仍然充满悲

从发展结果上看， 高管离开后的境遇 可以被归为四类： 扎根型、回归型、 跳槽型和创业型。

壮和唏嘘。

当下，出走再次被人提及。但此时的娜拉，已经成为从传统银行业向新金融业态转移的一群高管。与前几次不同，首先，他们拥有“足够的资本”——漂亮的金融从业履历，其次，他们所面对的，不是前景不明的社会，不是风云变幻的时代，不是前途未卜的环境，而是一个正在崛起的行业、一批亟待创新的业务。

条件既然改变，结果能否反转？

被反转的职场结局

截至2016年5月，已经有超过50位银行“董监高”离职，涉及岗位从行长、副行长到风险总监不等。其中，董事级别超过12人，行长级别超过7人，副行长级别的超过14人，此外还有银行分行行长、监事会成员等，可谓离职人数多、涉及层次高、波及机构广。

值得注意的是，在2015年的上半年，离职高管的走向较为多样——有因违纪被立案调查的、有到年龄准备退休的、有进入高校变身教职的，有在银行领域内部进行调动的，也有部分高管目光投向了“圈外”。

从2015年下半年开始，分散的趋势开始逐渐收紧、集中，转向对于新金融业态的集中转移。

根据不完全统计，在因工作变动的银行高管中，转向与新金融业态相关产业的超过40位，其中，与互联网金融相关的有19位；知名企业涉足金融板块的新公司，也成为至少5位离职高管的去处；再有，则是民营银行、地方交易所等新兴机构，共有至少18人选择了这类公司。

从发展结果上看，高管离开后的境遇可以被归为四类：扎根型、回归型、跳槽型和创业型。

尽管拥有大行的金融、管理和人脉经验，但给人打工，仍然是多数高管的选择。其中的典型代表，是加盟乐视金融的中国银行前副行

长王永利。

背靠大金主，无疑可以解决创业初期的诸多问题，高管自身的才能也容易得到发挥。以王永利为例，在入职乐视不到半年内，就成功集结产业资本、知名投资机构、保险和基金等大型金融机构，为乐视汽车成功融资50亿元，较好地实现了职场过渡。

但正如一枚硬币的两面，大金主既能带来牛人，也可能让高管“水土不服”。于是，一些不适应的高管选择回炉。比如微众银行行长曹彤，入职不到一年即离职。此后，其进入一家拥有国资背景的平台公司，被业内人士看作回归体制之举。

与曹彤相比，另一类“水土不服”的高管没有选择离开，而是选择跳槽到行业内的其他公司。比如杨晓军，从陆金所离职，履新“移动金融大师兄”玖富集团，出任总裁一职。

最后一类是创业型。独立的成本无疑最高，因此，真正创业的高管并不多，但这并不妨碍“小本生意”做得有声有色。比如曾任平安银行总行零售总监、深圳发展银行零售银行负责人等职的柳博。离职银行后，他通过数据化的风控模式，生产中大额度无担保贷款。且不论柳博创业的前景如何，单看公司20亿的估值，就是其目前发展良好的有力证明。

境遇差异因何而起

创业历来就是有人荆棘、有人鲜花。之所以产生差异，很大程度上取决于创业者的自身条件。

但银行高管不同。稍作盘点会发现，敢于投身新金融业态的高管们拥有类似的肖像标签：多在40~50岁，深耕零售、互联网金融业务，资产管理和投资银行等业务，在传统金融领域人脉深厚……更重要的是，愿意离开的高管，几乎都有一番情怀。

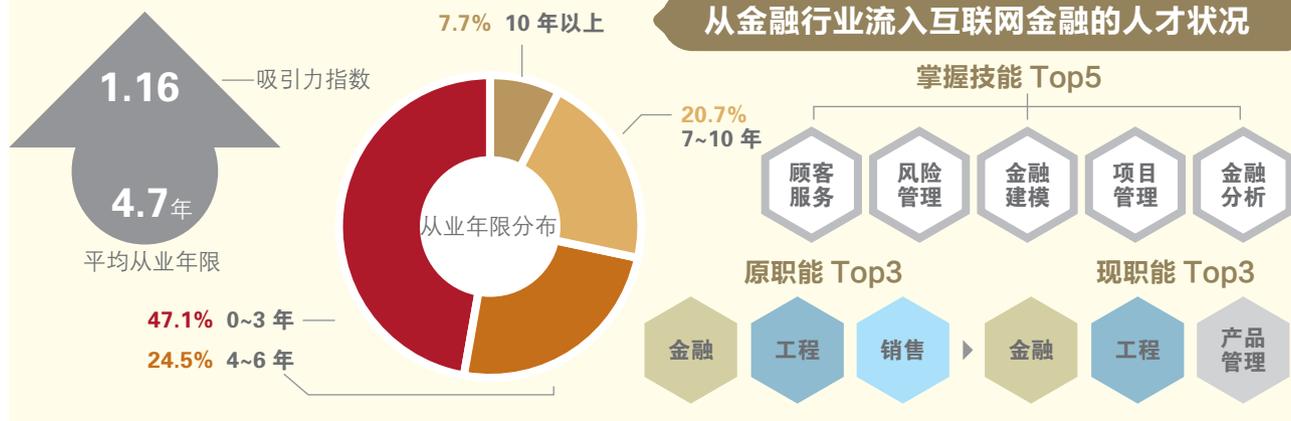
一位金融高管在公开辞职信里写道：“盛

互联网金融人才吸引力指数

注：互联网金融人才吸引力指数定义为，对某个具体行业而言，在指定期间内，从该行业流入到互联网金融行业人才总数 / 从互联网金融行业流出到该行业人才总数。



从金融行业流入互联网金融的人才状况



资料来源：领英中国互联网金融人才白皮书

世危局，哥也是时候去闯一闯了！”换句话说，离开传统金融领域，或许有薪酬丰厚等现实考虑，但更多的是豪情万丈的创业热情。既然如此，四种差异境遇因何而生？

首先，理念的差异不可避免。

一位跳槽高管曾指出，银行内部的理念转化慢，对新事物接受度低，上升通道有限。因此，他更加看重新兴金融企业的灵活管理架构、平等公司文化和宽松交流环境。

但事实是，新兴金融业态并非传统机构，而是根植于互联网企业的金融公司。可以肯定

的是，这类公司的企业文化强调“自由和激情”，但意味着其内部管理扁平化，不会强调等级和秩序。

信达证券银行业分析师王小军认为，对于相对年轻或适应能力极强的高管，快速适应并非难事，而对于思维模式已经固化的资深人士来说，骤然进入一个完全不同的工作环境，快速适应并且坚持留下，就会存在难度。

况且，科技公司发展到一定阶段之后，大都会形成一个金融、IT、销售等各行业精英的聚集之地。但问题随之出现，一群原有业务领

域的精英，在面对不同的管理风格和文化时，难免会出现思维模式和习惯的不调和。难以很好地沟通和融入，也是一些高管在离职后再次出现跳槽的原因所在。

其次，处在上升期的新业态存在监管盲区。

的确，一些新金融业态看上去很美，而到了实际运作层面，种种痛点就接踵而来。除了机制设计不健全、不合理，运行不规范，最大的问题就是监管政策对产品创新的约束。比如以“刷脸”为特征的互联网银行，本来指望以此赢得速度和成本优势，但在“客户开立银行账户等都必须进行面签”的监管制度下，高管们空怀一腔热情，其业务优势难以全面施展。

原中金公司零售业务及财富管理部部长吴小平曾撰文指出：“在‘无银行之名，行银行之实’之后，相关部门对于互联网金融的审慎程度会更甚。而如果按照账户严格KYC开立、流动性透明管理、高资本金要求及引入稳定拨备政策，那当前中国的互联网金融行业魅力，会下降很多。”而在这样的监管框架下，投身新金融业态的高管或再次重新出发。

再次，薪酬问题或也影响了高管的动向。

新金融业态的整体高薪众所周知。领英中国智库联合怡安翰威特发布的《2016年中国互联网金融人才白皮书》中披露，二级部门负责人的薪酬一般在65万左右，而一级部门负责人年薪甚至可以达到250万元。

然而，高薪之间也存在差异。

一个差异体现在不同银行之间。2015年，就曾传出微众银行正花百万年薪挖角中高层的消息。但几乎同一时间，一家温州的民营银行对于中高层的薪水则开出30~50万/年。可见，有强大资本背景的银行明显具备更强的吸“才”能力。比如前文所提的微众银行，其三家主要股东为腾讯、健康元集团业大亨朱保国旗下的百业源，以及参股若干知名商业银行的立业集

团，持股比例分别为30%、20%、20%。因此，尽管身为初创企业，微众仍能在富豪股东们的支持下提供具有竞争力的薪酬。

另一个差异体现在市场化的薪酬体系上。联讯证券研究总监付立春指出，在互联网金融机构，薪酬不仅是工资，还将包括股权、期权等激励机制。对于一些已经有上市计划的新兴金融企业，一旦成功上市，作为创始团队成员，将获得价值至少数千万元的股权奖励。而互联网基因较弱的金融机构，类似的职业经理人激励制度或许不存在。在面对条件相当的两家公司时，高管的选择自然会偏向前者。

双重准备才能走远

有人说，新金融业态是行业的游击队，而传统银行才是正规军。尽管游击队还在跑马圈地，但监管意见未定、企业烧钱不断、盈利模式未明，其能否转正至今备受质疑。

一种普遍的观点是：至少在未来一段时间内，新金融业态都将无法替代或者与传统金融比肩。中国社会科学院金融研究所银行研究室主任曾刚认为，现在新金融业态仍然处在变革期，而它对于传统金融业态的影响和冲击，会随着时间会趋于平稳，但相信短期内，新金融还只是传统金融的补充。

领英中国智库负责人王希娜表示：“传统金融高管在任职新金融行业后，主要工作仍然没有脱离原有的轨迹。”也就是说，在跳槽后，高管倚赖的是既有资源。但在一个快速发展的行业中，资源被消耗的速度非常快。到那时，高管就需要真刀实枪地开拓业务、创造利润。

一旦面临这样的局面，高管们要想走得更远、更好、更稳，至少要做好业务和心态的双重准备。

从业务拓展上看，他们需要向所擅长的领域进一步渗透。在当下，新金融行业空白点很多，但并非每个领域都有人涉猎。很多人在进

TIPS

KYC



KYC, Know your customer, 即充分了解你的客户。KYC政策不仅要求金融机构实行账户实名制，了解账户的实际控制人和交易的实际收益人，还要求对客户身份、常住地址或企业所从事的业务进行充分的了解，并采取相应的措施。

入互联网金融之后，就直接将目标锁定在资产证券化等热门领域上，一窝蜂扎堆的问题已经非常明显。

之所以会出现这样的结果，首先无疑是平台优势——借助互联网，金融机构可以摆脱线下寻找资产购买方或资产的模式，直接实现对接；其次，新金融业态的创新能力，可以使资产的处置方式更加多元化，在注意杠杆风险的前提下，其可以被设计为多样金融产品形态，有利于销售。因此，这一领域无疑成为擅长处理不良资产者的首选。

然而，扎堆必然意味着竞争，进而导致利润被稀薄，为避免出现这样的局面，高管需要结合自身擅长的领域，找准细分市场、挖掘深度机遇。

当前，寻找到细分领域的企业已经初尝胜利果实。比如前文提及获得20亿估值的柳博，在离职银行后，他寻找的方向，即是从垂直角度切入了一个极窄的细分市场——信用贷款，并把客户界定在传统银行小微业务、小贷公司之间的夹层部分。尽管看似用户有限，但按照柳博的观点，一旦专业化团队精准抓住客户，则可以快速上量、快速收缩。

另一个例子就是专注于汽车抵押贷款的一家企业，细分领域是汽车抵押网络借贷，所有借款人的抵押车辆在微贷网均需办理抵押登记或过户手续，抵押车辆上也都会安装GPS定位系统，由平台24小时监控。因为切中行业风控的痛点，这家垂直领域的小贷企业已经获得10亿元的C轮融资。

从心态调整上看，高管们在迎合监管、进行合规化建设的同时，还要适应互联网金融企业的特有文化。

作为创业公司，当下的多数新金融企业仍然较少提及企业文化，因为在盈利尚未实现的时候，软性要素往往容易被忽略。但是，一旦行业趋于稳定、公司面临起飞之际，其必然开

始吸收来自各国、各行业的精英，此时，企业文化就会成为非常重要的关注点。

与互联网金融企业颇有接触的王希娜非常赞同这个观点，她表示，现在见到的一些发展较好的互联网金融公司，都已经分出精力，来关注企业文化和人的融合问题。

2012年3月14日，高盛公司驻伦敦的执行董事格雷格·史密斯以一封《我为什么离开高盛》的长文宣布辞职。他在文中写道：“高盛在文化建设方面有所缺失，是选择离开的重要原因之一，而高管必须负起主要责任。”

由此可见，企业文化对于高管去向的价值所在。而新金融公司中，最重要也最容易被传统金融高管忽略的企业文化之一，就是用户体验。

可以想见，一位传统金融机构的高管，在面对需求时，他的惯常思路通常是正向的，即如何从专业的金融角度出发，设计相应产品。比如保险业，他会考虑出险的概率、保费的设计级别、目标用户、如何分级定价等问题，而上述设计的最终目的，都是指向如何盈利。

但进入新金融领域，作为创新产品的负责人，他的思路就应该有所改变，因为在互联网思维中，当面临一个需求，第一反应应该是用户体验——使用后会有什么感受、如何与产品互动、在怎样的场景下使用。

对于高管，这种思维方式或是亟需培养的。因为身处新金融企业，工程师、金融专家需要合作完成同一个产品。当然，有企业目前采用双轨制，即让金融、互联网组建两支队伍，各管一头，大家先用自己惯用的模式工作、最后两个领导者共同决策。这样做的前提，是两位领队者个性相匹配，且交流顺畅。但在更多的企业，双轨制不见得适用，用户体验是要贯穿产品生产全程的，在这种前提下，对于希望在行业继续深耕的离职高管，调整心态、适应环境就显得尤为重要。□

(本文由本刊记者张越月执笔)

对于思维模式已经固化的资深人士来说，骤然进入一个完全不同的工作环境，快速适应并且坚持留下，就会存在难度。