人物简介

侯福宁，经济学硕士，高级经济师，现任上海农商银行行长、副董事长。1991年7月至1996年3月，先后担任中国工商银行浦东分行信贷员、外高桥支行副行长。1996年3月至1999年1月，担任上海城市合作银行资金财务部总经理。1999年1月至2004年7月，先后担任上海银行办公室主任、营业部总经理、行长助理、副行长。2004年8月至2005年7月，担任上海市农村信用合作社联合社主任、副理事长。2005年8月至今，担任上海农商银行行长、副董事长。

上海农商银行行长侯福宁在发言中 侬商 摄

企业介绍

上海农商银行成立于2005年8月25日，是由上海国资控股、澳新银行参股、总部设在上海的法人银行，是在上海农村信用社基础上整体改制而成的股份制商业银行。目前全行注册资本为50亿元人民币，营业网点超370家，员工总数约5500人。

近年来，围绕上海打造国际金融中心和加快城乡一体化建设的契机，上海农商银行确定了社区性便民银行发展战略，明确了致力于服务“三农”、中小微型企业和社区居民的市场定位，努力打造便利、便捷、差异化的服务特色。

上海农商银行行长侯福宁——

用心服务“中小微农”和社区居民

共同问题？ 您对上海建设国际金融中心的蓝图有何期待、建议？当前哪些问题需要尽快解决？

答：上海国际金融中心建设已取得了显著成就，金融机构不断集聚，金融市场体系日益完善，金融交易规模快速增长。在这样的基础之上，建议下阶段鼓励和引导金融机构推进跨市场的合作与创新。

为什么提出这个题目呢？第一，从银行的角度，是转型发展的需要。利率市场化、金融脱媒、资本约束等对商业银行形成了倒逼机制，商业银行过度依靠存贷款业务的发展道路将越走越窄，必须将经营模式从“资金借贷-利差收入模式”向“综合服务-多元化收入模式”转变。第二，从客户的角度，如今客户金融服务需求越来越多元化，风险承受能力、投资回报要求以及对金融服务方式的习惯偏好等因素决定了客户对金融产品的选择，银行传统的存贷款已满足不了客户需求。通过跨市场合作不断创新产品服务，也是金融消费者分享金融中心建设成果的一种体现。第三，从上海的情况来看，这是我们最大的优势，因为上海有门类齐全、数量众多的金融机构和金融市场，有广阔的合作空间和巨大的创新潜力。

我们看到，近年来金融机构之间跨市场合作愿望非常强烈，从简单的产品代销、资金融通发展到资产管理、产品研发、乃至战略合作层面。当然，这些合作与创新要围绕服务实体经济、遵守监管政策、守住风险底线来开展。从长远来看，这是金融业发展的趋势，合作内容和方式不断创新，成为金融创新最活跃的领域之一。同业合作与创新是金融业发展的趋势，也是上海国际金融中心建设的重要优势和推动力，应给予积极鼓励和规范引导。

金融便利店开在家门口的银行

问：金融便利店是上海农商银行打造社区性便民银行的重要载体，它给市民提供了哪些生活金融服务？

答：2010年，我行的第一家金融便利店在徐汇天平街道开业。3年后，金融便利店总数已达100家。契合社区居民的金融服务需求、在服务民生中寻找发展机遇，“您下班，我营业”的服务理念得到了广大社区居民的欢迎和认可。与传统的银行网点相比，金融便利店体现了三个方面的创新：

一是经营模式创新。金融便利店主要开设在大型居住社区、郊区中心城镇等人口密集、人流量大的地带和小微企业聚集区，是社区居民和小微企业“家门口的银行”。根据社区特点采取弹性工作时间，在城市社区采取延时服务模式，将人工服务时间延长至晚上9点；在远郊社区则将早上营业时间适度提前。

二是产品服务创新。金融便利店紧紧围绕社区居民生活和小微企业发展息息相关的领域开展业务创新，目前共有现金、理财、个贷、小微企业贷款、电子银行、商务智能等六大系列80多项产品，并成为我行创新型金融产品先行先试的重要平台。

三是探索社区共建创新。金融便利店立足社区，采取“走出去、请进来”的方式，积极开展社区共建，将金融学校办到社区，定期向居民普及理财、保险、贷款、反假、防诈骗等金融知识。

截至目前，100家金融便利店储蓄存款余额达到175亿元，个人贷款余额35亿元；今年前5个月，累计受理并发放个人贷款1600多笔、小微企业贷款400多笔，销售个人理财产品64亿元。我行金融便利店也得到了政府和监管部门充分肯定，获得了2011年度上海市金融创新成果奖提名奖，在全国农信系统60周年博览会上被评选为最佳金融营销产品创新奖。

支持小微企业发展做好创新服务

问：上海农商银行在金融服务实体经济，支持小微企业发展方面有哪些举措？

答：小微企业有特定的金融服务需求，做好小微企业金融服务工作有特定的规律。近年来，我行围绕银监会“六项机制”建设和“四单管理”要求，在大力推进小微企业金融服务工作中初步形成了一些专业化特色。

比如，我们将500万元以下小微企业贷款划入零售业务条线，单列信贷额度，确保资金投放；组建专职营销团队，走街串巷、走访各类专业市场，真心诚意地和小商小贩“交朋友”，及时掌握客户需求；因地制宜，针对小微企业规模小、财务信息简单、资金需求紧等特点，推出了“鑫系列”特色贷款产品，满足其差异化的融资需求。我们还与澳新银行合作开发了自动化审批系统，极大地提高了小微企业贷款审批效率和标准化水平，此项成果获得了2012年度上海市金融创新成果奖三等奖。

经过努力，我行小微企业金融服务取得了一定成效。截至今年5月末，小微企业贷款余额达到103亿元，市场占比在9%左右，今年新增小微企业贷款客户782户，84户小微企业培育成为中小企业；小微企业专营网点达到59家，确保小微企业客户数和贷款余额达到“两个不低于”的要求。2012年，我行成功发行了50亿元小微企业专项金融债券，是全国农村中小金融机构中的第一家，这也增强了我们进一步做好小微企业金融服务工作的信心。

此外，近年来我行在科技金融服务方面也进行了积极的探索。2012年，我们设立了张江科技支行，主动对接张江“一区十八园”，推出了“科贷通”系列产品以及股权质押融资、订单融资、知识产权质押贷款等创新产品。截至今年5月末，我行科技型中小企业贷款余额达到123亿元，比年初增加13.5亿元。

扎根于“三农”服务于“三农”

问：请谈谈上海农商银行在服务“三农”上有特色的做法。

答：上海农商银行发端于“三农”、扎根于“三农”，服务于“三农”始终是我们的重要使命。随着农村经济社会的发展，尤其是上海城乡一体化的发展，为“三农”金融服务工作注入了新的内涵，提出了新的要求。我行主动围绕农业产业化、农村城镇化和农民增收，积极探索推进金融服务创新。

我们认真贯彻银监会金融服务进社区、富民惠农和阳光信贷“三大工程”建设，截至今年5月末，我行涉农贷款余额达到536亿元，涉农贷款在自营贷款中占比为32%，充分发挥了支农金融服务主力军作用。值得一提的是，我行推出的“鑫农贷”业务，重点支持宅基地置换、小城镇建设以及农村基础建设、生态环境建设，受到了市场的广泛好评，被《银行家》杂志评为2013年中国“十佳金融产品创新奖”。截至5月末，“鑫农贷”余额32亿元。

同时，我们着力改善农村金融服务环境，利用遍布城乡的营业网点，为郊区居民提供金融服务便利。2012年，我行共免费代理发放农保、镇保等各类社保资金1400多万笔，金额近百亿元；面向农业生产合作社成员、涉农企业生产经营者推出了“鑫福农卡”、移动双向POS等业务，着力解决“三农”客户融资难、结算不便等问题。此外，利用农信银资金清算中心提供的“柜面通”业务，为来沪务工人员提供现金存取便利。

打造服务特色加快业务转型

问：中小型银行如何应对未来的利率市场化趋势？

答：利率市场化是一个持续推进的过程，自去年央行扩大人民币存贷款利率浮动区间，这个进程呈现加速态势。

对中小型银行来说，应对利率市场化首先要差异化定位，在市场细分、客户分层的基础上打造服务特色，逐步形成核心竞争力。我们在探索社区性便民银行建设中确定了一个基本的理念，就是坚持“有所为、有所不为”，在具备基础服务功能的前提下选择若干业务领域。同时，一定要诚信待客，注重关系型、情感型营销，要让客户感觉到你这家银行、这个网点就像家门口的便利超市一样方便、贴心。

其次，要加快业务转型。近年来，我行非利息收入占比有了一定的提升，但与先进的银行相比还有差距。要充分利用上海金融市场发达、金融机构集聚的有利环境，加大金融市场运作力度，推进财富管理、基金托管、投资银行、贵金属、科技金融等新型业务发展，不断完善服务功能，开辟新的增长点。

第三，要提高成本管理水平。在充分竞争的市场条件下，成本控制能力至关重要，是核心竞争力的重要内容。一方面要提高风险管理能力，提高资产质量，降低风险成本；另一方面，要优化资源配置，通过中后台集中营运体系建设、营业网点转型等，促使经营资源向营销、服务一线倾斜，从而降低营运成本，提高有效产出。（本报记者 **谈璎** 整理）