



普 惠 之 路

——哈尔滨银行小额信贷理论与实践

郭志文 曲振涛 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

普惠之路：哈尔滨银行小额信贷理论与实践/郭志文，曲振涛主编. —北京：中国财政经济出版社，2009. 12

ISBN 978-7-5095-1916-5

I. 普… II. ①郭…②曲… III. 信贷管理-研究-哈尔滨市
IV. F832. 735. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 224485 号

责任编辑：王 乐 责任校对：胡永立

版式设计：汤广才

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京九州迅驰传媒文化有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13.5 印张 215 000 字

2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1—10 060 定价：28.00 元

ISBN 978-7-5095-1916-5/F·1601

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010-88190744

普惠金融 和谐共富

金融雨露，当惠及民众；

共同富裕，乃和谐之本。

怀平等之心，以惟惠之怀，承社会之责，
用至诚之心，创至信之行。

《普惠之路——哈尔滨银行小额信贷 理论与实践》编辑委员会

主 编：郭志文 曲振涛

副主编：高淑珍 姚凤阁

执行主编：胡 岚 罗忠林

编委成员：

刘 卓 吕天君 孙嘉巍 温红梅

王春宇 庄 岩 王岩伟 毛春光

刘文革 李宏权 杨德明 杨晓东

辛宝德 高永春 高巨成 秦雪松

吴 涛 牛洪源 李 季 林 颖

相开腾 刘 燕 李建雄 王卫民

序言 1

小企业融资是一个世界性的难题，世界各国的政府、金融专家都在关注并尝试解决这一难题。受全球金融危机的影响，小企业成为受冲击最大的群体，小企业融资成了新的难点、更成为倍受关注的热点。党中央、国务院高度重视小企业发展，提出“大力发展小额信贷和微型金融服务”。自 2004 年以来，银监会出台了一系列旨在推进和改善小企业融资的政策措施，协同相关部门努力改善小企业融资政策环境，小企业融资工作取得显著的效果。

目前，在我国的信贷市场上，小企业贷款和农贷既是信贷供给的薄弱环节，又是金融机构需要拓展的市场机遇。经过几年的实践，面对大企业贷款竞争日益激烈的局面，中小商业银行逐渐退出竞争，转向更适合自身特点的中低端市场。这种选择不仅可以充分发挥自身的优势，而且还可以在中低端市场中取得良好的经济效益和社会效益，这是适合中小银行发展的商业新模式，在这个市场上中小银行可以有作为。

哈尔滨银行坚持服务中小企业的市场定位，发展战略定位于小额信贷，并致力于建设国内一流和国际知名的小额信贷银行。成立十年来，已经形成包括中小企业贷款、微小企业贷款、农户贷款等在内的系列小额信贷产品。以“普惠金融，和谐共富”为理念，把城市的小企业贷款、微贷和农村的农贷作为银行的主打产品，为城市商业银行探索出了一条商业可持续发展之路。在转型过程中，哈尔滨银行的中低端市场发展战略已经融入到银行未来的发展规划中。哈尔滨银行制定了用 3—5 年时间建设国内一流、用 5—10 年时间建设国际知名小额信贷银行的目标，其成功转型的做法值得各家银行借鉴。

希望此书能为那些仍然在寻找自己的蓝海战略的中小银行提供一些有益

的借鉴，更希望众多的中小银行在理念创新、机制创新、产品创新、服务创新方面多下功夫，努力建立和完善银监会提出小企业融资的“六项机制”，为小企业融资探索出一条有效途径。

中国银监会黑龙江监管局局长



二〇〇九年十二月二十五日

序言 2

探索中国小额信贷发展之路

——为《普惠之路》一书所做的序

我始终认为，一家银行，不仅要为股东带来丰厚的资本回报，还应该使员工不断获得进步和发展，使客户具备更多、更好的生存技能和条件，从而获得幸福的生活，并为整个社会带来积极影响。

我经常跟同事们算这样一笔账，一家银行，如果将一亿元资金贷款给一家大企业，当然会对社会、对企业发展起到一定的积极作用。而如果将这一亿元资金贷给 5000 个正在创业或亟待再就业的人，每人 2 万元，他们将获得继续生存的能力，则可谓“雪中送炭”、“授之以渔”。而 5000 人就是 5000 个家庭，按每个家庭为 3 口人计算，就是 1 万 5 千人。可想而知，这一亿元不仅同样为银行创造了收益，还解决了更多人和家庭的生存问题，维护了社会的稳定。这样的收益不仅仅是经济效益，更多的将是社会效益。这，就是银行开展小额信贷业务所带来的价值。

正是基于这样一种考虑，近年来，哈尔滨银行结合自身特点，调整经营策略和市场定位，把发展重点转移到小额信贷业务上来，逐步形成了“普惠金融，和谐共富”的经营理念，坚定不移地走中小加特色经营道路，探索出了“本土化加国际化，特色化加专业化”的小额信贷发展模式，并提出了建设“国内一流、国际知名小额信贷银行”的发展战略。在这一战略的指引下，近年来，我行小额信贷事业从无到有，从小到大，快速发展。目前，小额信贷占我行信贷资产的比重已经达到 60%，并且这个比例还在扩大。2006 年和 2007 年，由于我行在小额信贷领域取得的突出成绩，我行连续被中国银监会评为全国银行业金融机构支持小企业贷款先进单位。2004

年以来，我行小额信贷业务受到社会各界的广泛关注，被中央媒体誉为“中国的尤努斯”模式，我行正向着建设国内知名小额信贷银行的目标大踏步迈进。

尽管我行在小额信贷领域做了一些有益的探索和尝试，也取得了一些成绩，但我们必须清醒地认识到，与国际一流小额信贷银行相比，我行还存在较大差距，还有很长的路要走。目前，世界小额信贷业务已从最初的扶贫性贷款向商业可持续发展性贷款转变，渣打银行、汇丰银行等大型银行将其视为未来业务发展的重点，默罕默德·尤努斯先生及其创建的孟加拉格莱珉银行，凭借在小额信贷领域所做的重大贡献，被授予2006年诺贝尔和平奖，主要从事小额信贷业务的印尼人民银行、墨西哥 Compartmos 银行等金融机构已成功实现 IPO。

在参加全球性小额信贷会议时，我发现国际上有数百人在专门研究小额信贷发展问题，却几乎看不到中国人的身影，这说明中国在世界小额信贷领域的地位还很低，影响还很小。在中国的金融市场上，尽管各类金融机构数量不少，金融服务资源和技术也很丰富，但恰恰缺少能够并愿意提供小额信贷服务的金融机构，缺少成熟而又符合中国国情的小额信贷标准。但我认为，尽管中国小额信贷事业起步较晚，但一定会后来居上，因为中国人口多，农业、小型工商业等劳动密集型产业发展潜力巨大，必然会带动小额信贷业务的持续、快速发展。可以预见，在未来二十年乃至更长的时间里，中国都将是世界上最适合开展小额信贷业务的国家之一，未来世界小额信贷的主要市场一定在中国，未来小额信贷的领导者一定产生在中国。

正是看到了目前存在的不足和未来美好的前景，我们将几年来开展小额信贷业务所获得的第一手资料编辑、整理，浓缩成若干个案例，并辅以分析、说明，希望与广大读者，特别是金融机构的同仁们一起体味小额信贷带来的幸福和满足，也希望社会各界对中国小额信贷事业给予更多的关注和支持，更希望能够吸引更多金融机构与哈尔滨银行一道共同探索中国小额信贷未来发展之路。

哈尔滨银行董事长、党委书记



二〇〇九年十二月二十八日

序言 3

哈尔滨银行：小额信贷的探索和领航

从 2001 年开始开展下岗失业人员小额担保贷款业务算起，到 2009 年，成立仅 12 年时间，哈尔滨银行开展小额信贷业务已有 8 年。毋庸置疑，小额信贷在今天已经成为哈尔滨银行的品牌和发展的支柱，对区域经济发展、居民就业再就业及改善民生发挥了巨大作用。从经济学人视角观察，哈尔滨银行小额信贷诞生、成长的发展历程，展现了哈尔滨银行总体发展的普惠理念与战略轨迹，也展示了领导集体的睿智和决断，展示了团队的精神和力量。通过这本《普惠之路——哈尔滨银行小额信贷理论与实践》的出版，回顾了哈尔滨银行小额信贷的发展历程，总结了经验，与时俱进完善措施，也是对哈尔滨银行小额信贷团队的肯定和鼓舞。

银行的竞争，风起云涌，金融大潮中，谁能屹立潮头，劈风斩浪，勇往直前，谁就能把握住时代发展的方向。面对金融同质化竞争的激烈局面，哈尔滨银行作为一家中小商业银行，坚持差异化战略定位，另辟蹊径，把经营触角伸向不被人看好和不屑于做的小额信贷领域，多年的发展凝聚了一批优秀的开拓者，锻造了一支优秀的团队，开创了一条前途辉煌的发展之路。哈尔滨银行站在小额信贷发展的潮头，适应市场经济需要并开辟出一片属于自己的市场天地，引领小额信贷发展的方向，从开始迈出小额信贷的步伐，就勇往直前。市场经济造就了哈尔滨银行，哈尔滨银行适应了市场经济的风吹浪打。哈尔滨银行小额信贷的成果来之不易，他们用事实证明了“小的是美好的”。

哈尔滨银行小额信贷的发展得益于国际金融界对发展中国家金融发展理论研究及实践的不断深入。早在 20 世纪 50 年代，二战后迅速发展的经济就使西方学者开始对金融发展理论、机构和产品进行了深入研究。格利和

E. S. 肖分别发表的《经济发展中的金融方面》和《金融中介机构与储蓄—投资》两篇论文中通过建立一种由初始向高级、从简单向复杂逐步演进的金融发展模型，以此证明经济发展阶段越高，金融的作用越强的命题，他们相信，金融的发展是推动经济发展的动力和手段。其后的戈德史密斯、罗纳德·麦金农致力于研究发展中国家或地区的金融发展理论。在今天，世界各国、尤其是发展中国家金融发展对经济的强大推动及影响不可忽视，小额信贷更不可忽视。在这方面，尤努斯已经在孟加拉树立了榜样。

哈尔滨银行小额信贷的发展也得益于我国近年来关注民生、建设社会主义新农村的大环境。在中国金融市场上，其实并不缺少为大中型企业提供支持的金融服务，恰恰是那些城市失业人员、个体经营者、微小企业，以及农村的农户等，因为传统银行对其认识上的偏见和制度上的障碍，难以得到银行的贷款支持。尤其在农村，古老的传统下，农村中的商业借贷几乎成为高利贷的同义词。经过30年的改革开放，大量农民已经走出了自给自足的生活与生产方式，开始面对市场经济条件下的就业增收、创业致富挑战。因此，农民对于商业性信贷的需求开始出现，并正在迅速地增长。而农村地区小额信贷需求的增长，也为农村金融的改革与发展创造了新的机遇，曾在世界各地扶贫活动中发挥良好作用的农村小额贷款开始在中国出现，在引导资金流向农村和欠发达地区，改善农村地区金融服务，促进农业、农民和农村经济发展，支持社会主义新农村建设中发挥着越来越重要的作用。

哈尔滨银行通过几年的小额信贷特色业务开展，完善了信贷管理制度体系，建立了广泛的目标客户群体，锻造了一支敢打硬仗的高素质员工队伍，同时，创立了标准化、专业化、规范化的小额信贷操作流程，培育了新的利润增长点，优化了资产结构，分散了风险，实现了自身的可持续发展。目前，哈尔滨银行的小额信贷业务已成功拓展到市外、省外，深入城市中小企业、个体业者和广大农户，在市场中立住了“哈尔滨银行小额信贷”的品牌。通过不断与世界先进小额信贷银行和组织进行深层次的合作和交流，哈尔滨银行的小额信贷正不断发展和完善，最终会成为一家真正的国内一流国际知名的小额信贷银行。

哈尔滨银行服务于区域尤其关注小额信贷，但却以国际视野作为治理银行的参照系，为加强公司治理，他们与国际多家机构合作交流，努力吸收国际金融机构营养，发展壮大自己，服务于区域及至社会。

我作为一名小额信贷理论和实践的支持者，深感这本书出版的必要与及

时。哈尔滨银行的小额信贷实践，在多个方面体现了领导层的魄力和能力；体现了哈尔滨银行普惠金融的发展理念；体现了银行服务功能与社会责任，尤其是小额信贷的人才培养机制，具备超前意识和长远发展目标。它的员工队伍建设与高校的人才培养模式有度有序地接轨，采取“行校联合”开办定向培养班是哈尔滨银行的人才储备战略之举。为配合小额信贷业务规模的快速扩张，哈尔滨银行采取订单培养方式与国内高校合作培养小额信贷高端人才。“行校联合”的人才培养模式，让新员工既在大学接受理论教育，又充分领略哈尔滨银行的企业理念和经营思想、操作流程和技术要领，一毕业即完全适应岗位，缩短了人才培养链，提高了人才使用效率，既为企业发展储备坚实的人才基础，又为大学生就业铺垫了道路。

可以说，哈尔滨银行已经创造性地探索出“本土化加国际化”的小额信贷发展模式和商业可持续的小额信贷发展之路，培养了一支本土化的小额信贷专家队伍，在国内外微型金融领域树起了自己的小额信贷品牌，打造了崭新的专业化小额信贷银行形象，受到世界的瞩目。

我衷心希望《普惠之路——哈尔滨银行小额信贷理论与实践》一书能为从事小额信贷的人员提供一种精神激励和鼓舞，能为青年学生的谋职和发展提供一种思路和引导！

哈尔滨商业大学校长、教授、博士生导师



二〇〇九年十二月于哈尔滨

目 录

第一篇 战略篇

第一章 国外小额信贷的发展及对我国的启示	(3)
第一节 国外小额信贷的发展	(3)
第二节 国外小额信贷的经验及对我国的启示	(8)
第二章 我国小额信贷的发展历程及趋势	(15)
第一节 我国小额信贷的发展历程	(15)
第二节 小额信贷的市场定位及发展趋势	(20)
第三章 哈尔滨银行的企业理念与小额信贷发展	(23)
第一节 哈尔滨银行的企业理念	(23)
第二节 哈尔滨银行开展小额信贷的机遇和挑战	(24)
第三节 哈尔滨银行小额信贷发展历程和发展战略	(30)

第二篇 人力资源篇

第四章 信贷人员选拔	(45)
第一节 理论基础——胜任力理论与胜任特征分析	(45)
第二节 管理实践——哈尔滨银行小额信贷人员选拔	(46)
第五章 业务培训	(53)
第一节 信贷员的业务要求	(53)
第二节 新员工的入职培训	(54)
第三节 常规业务培训	(56)

第六章 正向激励为主导的激励机制	(60)
第一节 激励机制设计原则和措施	(60)
第二节 员工激励机制的主要内容	(61)
第三节 员工职业生涯规划与职业发展	(64)

第三篇 技 术 篇

第七章 中小企业贷款的管理制度	(71)
第一节 贷前管理	(71)
第二节 贷款审批	(73)
第三节 贷款发放和管理	(74)
第四节 贷款收回和问题贷款处理	(76)
第八章 农贷管理制度	(78)
第一节 农贷业务管理的核心制度	(78)
第二节 规范放款流程	(80)
第三节 农贷管理机制的协调与灵活	(83)
第九章 小额信贷管理技术与国际合作	(87)
第一节 小额信贷管理技术	(87)
第二节 国际合作伙伴	(88)
第三节 对外合作的领域与技术	(90)

第四篇 营 销 篇

第十章 市场细分与定位	(93)
第一节 市场细分的原则和步骤	(93)
第二节 市场定位决策	(96)
第三节 目标市场营销	(99)
第十一章 产品开发与品牌战略	(103)
第一节 小额信贷产品开发	(103)
第二节 小额信贷品牌战略	(109)
第十二章 客户开发及维护	(114)
第一节 客户需求	(114)

第二节 客户开发 (120)
第三节 客户关系维护 (123)

第五篇 风 险 篇

第十三章 风险的认知 (131)
 第一节 小额信贷风险界定 (131)
 第二节 小额信贷风险的种类 (132)
 第三节 小额信贷风险的成因 (139)
第十四章 风险管理流程与策略 (142)
 第一节 小额信贷风险管理流程 (142)
 第二节 小额信贷风险管理策略 (150)
哈尔滨银行小额信贷的未来 (163)
附 1：哈尔滨银行小额信贷发展大事记 (164)
附 2：媒体的宣传与报道 (169)
后 记 (195)



第一篇 战略篇

第一章 国外小额信贷的发展 及对我国的启示

第一节 国外小额信贷的发展

一、小额信贷产生的国际背景

第二次世界大战以后，许多发展中国家为促进经济迅速发展，通过国有农业开发银行等农村金融机构将大量的补贴性资金投放到农村地区。由于这些国家的农村金融环境中具有许多不利因素，而实施的传统农村金融政策又未准确认识本国农村经济和金融的现实，因此这些实践并未获得成功，反而造成了负面影响，制约了发展中国家的经济增长。

此后，这些国家不断摸索新的发展方法，小额信贷也于20世纪60年代产生，最初是一种“发展金融”的模式，到了20世纪80年代，演变成为小额贷款的模式，目的是消除农村的贫困。小额贷款以贫困或中低收入群体为特定目标客户并提供适合特定目标客户的金融产品和服务，为大量低收入（包括贫困）人口提供金融服务，作为一种发展工具，为解决农村发展和减少贫困问题提供了有效的方案。因此，小额贷款在过去三十多年里迅速发展，已经从世界的部分区域扩展到几乎覆盖整个发展中国家和一些发达国家，遍及亚、非、拉美等地。在小额贷款发展过程中，典型的小额信贷机构有孟加拉乡村银行、孟加拉社会进步协会、印度尼西亚人民银行、玻利维亚阳光银行等，它们都在扶贫开发方面取得了巨大成就。而今天，世界小额信贷领域正从最初的扶贫性质向商业可持续发展性质转变，世界上著名的金融机构，如渣打、摩根士丹利等已经将小额信贷列为业务重点和发展战略的重要组成部分，同时，小额信贷也正引起全球越来越多投资者的兴趣，印尼人

民银行、墨西哥 Compartmos 银行、孟加拉农村发展委员会银行等已成功实现 IPO，一些新技术手段，如手机银行正应用到这一领域……

二、小额信贷模式及发展趋势

目前世界上有上万家小额信贷机构，小额信贷行业正在国际上许多国家和地区蓬勃发展。但据 CGAP 的统计，在这上万家机构中，仅有 1% 是不依靠捐赠而独立运行的，而这 1% 当中，仅有 63 个小额信贷机构有持续盈利的纪录。小额信贷机构的持续发展问题成为一个全世界普遍关注的问题。理论和实际已经证明，小额信贷是可以盈利的，这前 63 家小额信贷机构的平均资产回报率（剔除通货膨胀和津贴）为 2.5%。这也是越来越多的机构步入小额信贷行业的动力所在。

（一）小额信贷模式

在世界 63 家成功的商业化小额信贷机构中，产生了像孟加拉乡村银行（Grameen Bank）、印尼人民银行农村信贷部（BRI-UD）和拉美行动国际（ACCION International）这样的对商业化小额信贷市场产生过深远影响的小额信贷机构。他们不仅证明了小额信贷确实可以盈利，同时也为消除世界贫困做出了卓越的贡献，受到了各界的广泛关注。小额信贷界主流观点认为，小额信贷机构成功的两个标准是：目标客户的规模和覆盖深度（贫困程度）；机构财务的可持续性^①。这种观点也被视为“新模式”，它与过去的“旧模式”（1950 年开始的一些政府和国际援助机构的信贷扶贫项目）有明显的区别。主要区别见表 1-1。

表 1-1 小额信贷新旧模式的对比

主要区别	旧模式	新模式
问题界定	解决金融市场不完善的问题	解决信息不对称和交易成本高的问题
金融市场的作用	通过便宜的资金帮助穷人	为生产者配置资源，因为他们需要的金融服务受到限制或根本没有
对用户的看法	被视为受益者	被视为客户
瞄准方法	直接瞄准，确定严格的可得到的标准（供给驱动方式）	间接瞄准，通过适宜的金融服务满足目标群体的需要（需求驱动方式）

^① 杜晓山：“商业化可持续发展的小额信贷概览——德国、阿尔巴尼亚和乌克兰小额信贷研讨和考察”，2007 年。