



城商行蝶变

哈尔滨银行的小额信贷之路

郑智 刘兰香 范璟◎著



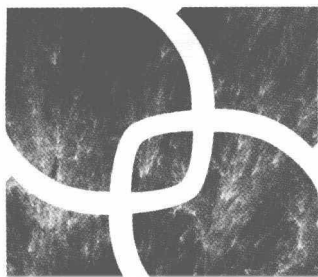
中信出版集团 CHINACITICPRESS

城商行

哈尔滨银行的小额信贷之路

郑 智 刘兰香 范 璟◎著

蝶变



图书在版编目 (CIP) 数据

城商行蝶变: 哈尔滨银行的小额信贷之路 / 郑智, 刘兰香, 范璟著. —北京: 中信出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-5086-5460-7

I. ①城… II. ①郑… ②刘… ③范… III. ①商业银行-信贷管理-研究-哈尔滨市 IV. ①F832.735.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 206292 号

城商行蝶变: 哈尔滨银行的小额信贷之路

著 者: 郑 智 刘兰香 范 璟

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 25.75 插 页: 8 字 数: 353 千字

版 次: 2015 年 10 月第 1 版 印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5460-7/F · 3468

定 价: 78.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



1
2

1. 2002 年，时任资金营运部总经理陈世媛（左三）率部成立“哈邦德”工作室
2. 2003 年，哈尔滨市商业银行在小额信贷领域的早期尝试——确定利达支行为下岗失业人员小额担保贷款特色支行

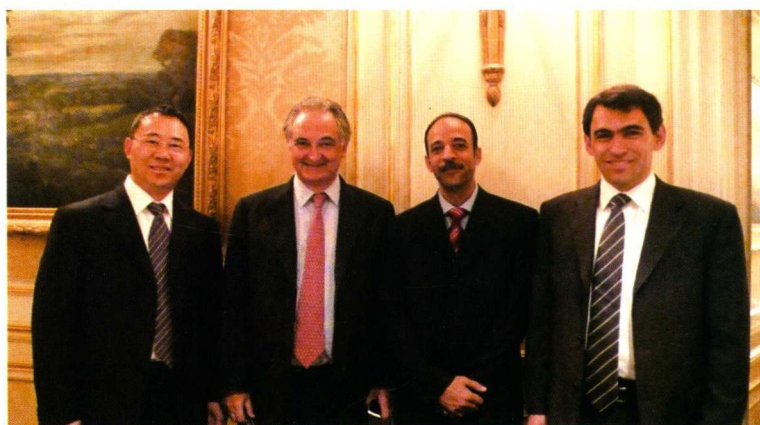


1
2 3
4

1. 2006年2月，时任个人金融部总经理高淑珍（右一）为农户发放首笔农业贷款
2. 2006年6月，哈尔滨市商业银行派员赴印度 ICICI 银行学习小额信贷技术
3. 2006年10月，时任哈尔滨银行行长郭志文（左二）参加“中国－孟加拉小额信贷国际研讨会”，与尤努斯深入交流
4. 2006年11月，郭志文（右一）为业户发放第一笔微小企业贷款



2007 年 6 月，哈尔滨市商业银行与法国沛丰协会举行小额信贷合作项目签字仪式



1
2

1. 2008 年 5 月，郭志文在纽约举行的“全球微型金融投资论坛”上做大会发言
2. 2008 年 5 月，郭志文与法国沛丰协会董事局主席雅克·阿塔利先生纽约会谈后合影
3. 2008 年 12 月，哈尔滨银行首家村镇银行巴彦融兴村镇银行开业





1
2
3

1. 2012年4月24日，郭志文出席“亚洲金融合作联盟”启动仪式大会
2. 2012年6月，“2012发展中国家农业发展与小额信贷交流研讨会”在哈尔滨银行隆重召开
3. 2012年12月13日，哈尔滨市市长宋希斌（左前一）等领导率市直有关部门负责同志来哈尔滨银行调研上市筹备情况



1
2

1. 2014 年 2 月 25 日，哈尔滨银行路演团队赴莫斯科进行非交易路演
2. 2014 年 3 月 18 日，哈尔滨银行高管在全球发售新闻发布会现场





1. 2014 年 3 月 31 日 9 时 30 分，郭志文在香港联合交易所鸣锣开市
2. 2014 年 3 月 31 日，时任黑龙江省委常委、哈尔滨市委书记林铎（右二）出席哈尔滨银行香港上市活动
3. 2014 年 3 月 31 日，哈尔滨银行在香港联合交易所成功上市



1. 2014 年 5 月，哈尔滨银行“乾道嘉”助农 e 站突破千家
2. 2014 年 6 月 12 日，哈银金融租赁有限责任公司开业

序言一

“资本金能弄到多少，要赶快定下来，我们的意见是能弄多少就弄多少。”

1996年10月18日至24日，当时还在中国人民银行银行司司长任上的我率领一行18人验收小组，对哈尔滨城市合作银行的组建工作进行检查验收。按照当时上报的《组建方案》，哈尔滨城市合作银行原定股本金为5亿元，但根据筹建办对哈尔滨市符合入股条件的法人企业的摸底情况，资金筹集工作将很困难，这让筹建办的人很为难。针对这个现实情况，我当时做了如上表态。

一晃19年过去了，我还记得验收小组当时听取了筹建领导小组的汇报，分别召开了地方财政、中介机构、城市信用合作社主任座谈会，并现场抽查了城市信用社联社及17家城市信用社。在总体肯定组建工作的同时，验收小组从清产核资、信用社经营管理和其他问题3个方面提出了13个需要进行整改的问题。

除了做上述表态，我当时还说，对于合作银行来说，不要单纯考虑扩资规模，还要把机制调整顺，把队伍整顿好。

按照当时上报的《组建方案》，1995年年底哈尔滨城市合作银行就要开业。事后看来，这一计划过于乐观，低估了组建过程中协调各利益相关方的

难度。我带队的验收小组离开后，筹建办对我们提出的 13 个问题进行整改，又募集了 6 000 万元新股。1996 年 12 月 5 日，中国人民银行正式批复哈尔滨城市合作银行进入筹建阶段。两个月后，哈尔滨城市合作银行取得中国人民银行核发的金融许可证，1997 年 2 月 28 日才正式挂牌，7 月 25 日取得企业法人营业执照，正式成立。

尽管哈尔滨城市合作银行的组建工作已经颇为不易，但回过头来看，这只不过是万里长征第一步。

此后，哈尔滨市商业银行又经历了“伤筋动骨”的三项制度改革、“真刀真枪”的不良资产清收战，并上演了惊心动魄的财务重组大戏。对于这段鲜为人知却意义重大的历史，本书都有详述，我读罢也不胜唏嘘。

哈尔滨银行现任董事长郭志文在 2003 年年末被任命为党委书记、行长，时年 36 岁的他上任不久就提出“干事、干净”的用人理念和“再造商行”的战略，这给我留下了很深的印象。应该说，这凸显出郭志文的魄力，也预示着哈尔滨银行将走上一条不平凡的发展道路。

从设立下岗失业人员小额担保贷款的专业支行——利达支行，到阿城支行试点小额农贷；从试水城市微贷并聘请法国沛丰协会作为合作伙伴，到确立小额信贷战略地位；从更名为哈尔滨银行并开始跨区经营，到成功登陆我国香港资本市场……哈尔滨银行这一路走来，风雨兼程，但从未放弃探索和创新脚步，不断给予关注它的人以惊喜。

短短十几年，哈尔滨银行从一家偏居东北一隅的城商行成长为一家面向国际投资者的上市银行。必须要承认的是，19 年前我在哈尔滨验收的时候，未曾料到哈尔滨银行未来会带给我们如此多的惊喜。

惊喜背后，是哈尔滨银行多年来对小额信贷战略从未动摇的坚守。作为曾长期坚守在监管阵线的一员，我深知一家银行要真正践行小额信贷战略、真正支持中小微企业有多不容易，因为追求大客户的冲动太难抵制，“赚快钱”的欲望太难遏止。实际上，哈尔滨银行在强力推进小额信贷的过程中，

也曾在内部遭遇强大的阻力，但以郭志文为首的领导班子顶住了这些压力，终于打造和夯实了自己的特色。

哈尔滨银行正是因为对小额信贷战略的坚守，才取得了今天的成就，这值得很多银行思考和学习。同时，哈尔滨银行的小额信贷之路也完美地折射出了城商行这些年来发生的“蝶变”。

从1995年全国第一家城商行成立至今，历经20年的探索与变革发展，包括重组改制、引进战略投资、跨区域发展、差异化经营以及上市等，城商行已经成为我国金融体系中最具活力的力量之一，也已经是中国普惠金融的生力军。

读罢此书，我深感哈尔滨银行的发展史实际上折射出了一代城商行人饱含艰辛的创业史。现在，登陆H股已经一年的哈尔滨银行可以说实现了“破茧成蝶”，但上市仍然不是它的终点，而只是新的起点。未来，随着银行业经营环境的巨变，包括存款保险制度推出、利率市场化加快推进、资本账户开放、来自互联网金融的挑战不断加大等，“逆水行舟，不进则退”，不管是哈尔滨银行还是整个城商行，都将面临巨大的转型压力。如若转型不成功，很有可能会被淘汰出局。

当此之时，通过本书来回顾和沉淀城商行的发展经验，对于城商行这个群体承上启下、深化改革无疑有着重要的意义。



2015年6月29日

① 蔡鄂生，1994年5月至1998年7月担任中国人民银行银行司司长，2005年12月至2013年5月担任中国银行业监督管理委员会副主席、党委委员。

序言二

从1995年全国第一家城商行成立至今，城商行已经走过了整整20年的发展历程，这是城商行艰难起步，努力奋斗的20年；是扎根本土，服务地方经济和社会发展的20年；也是大胆寻求突破，参与并见证我国金融变革的20年。

作为城商行中的一员，回顾这段历程，我的思绪难以平静。与很多兄弟行一样，哈尔滨银行也经历了负重起步的艰辛，推进改革的阵痛，方向选择的迷茫，成长发展的烦恼……诚然，无论在我国金融发展史上，还是在城商行群体中，哈尔滨银行过去十几年所走过的历程的确不足为道，但在这个过程中，我们见证并参与了一家银行的艰难蝶变，取得了一些成功的经验，当然也有一些失败的教训，直至今日，仍有一些问题困扰着我们。因此，我觉得，我们有必要站在今天的角度，以整个城商行的发展为视角，认真审视自身的发展历程，仔细回顾曾经影响过我们的历史事件。这些过去发生的，甚至已经被遗忘的人和事，极有可能成为我们未来发展的新动力、新财富。

2011年8月，《21世纪经济报道》的3位年轻记者郑智、刘兰香、范璟在采访报道哈尔滨银行的小额信贷业务时与我认识，他们向我表达了对城商行改革发展，对哈尔滨银行小额信贷之路的浓厚兴趣。他们提出，以独立第三方的视角，以哈尔滨银行作为案例和线索，写一本客观反映整个中国城商

行改革发展历程的书。他们希望我和我的同事们能敞开心扉接受采访，并请求查阅哈尔滨银行的重要历史文献。我觉得这是一件十分有意义的事情，就同意了他们的请求。此后，3位年轻人虽然先后离开了记者行业，但这件事坚持了下来，在历时近4年的创作历程中，他们对哈尔滨银行的各级员工，对城商行同业人员做了深入的采访，收集了大量历史文献资料，几易其稿，其敬业精神深深打动了我们。

我相信，本书将成为哈尔滨银行最珍贵的历史资料，这其中包含了一幕幕生动感人的画面，一个个真实有趣的故事，一段段激荡人心的历史记忆……我们从中不仅可以了解哈尔滨银行的发展史，更可一窥全国城商行的发展历程。我相信，我的同事们一定会喜欢这本书，因为每位同事都想知道，我们从哪里来？如何发展到今天？未来将会到哪里去？我也希望通过本书让大家认识到，哈尔滨银行过去的发展从来没有一帆风顺，未来的发展之路自然也不会平坦。所以，我们只有更加勤奋、努力地工作，才能从容面对未来的挑战。

我相信，这本书会成为城商行发展历程的珍贵记录。本书的写作虽然以哈尔滨银行的故事为主线，但却从中国金融业发展的大局出发，详细记述了整个城商行群体的发展历程。无论是内部改革、不良资产清理、财务重组，还是更名改制、特色发展、跨区域经营、综合化发展乃至发行上市，每件事都是城商行发展的共同记忆，有着重要的历史意义，值得永远铭记。

我相信，这本书也能为城商行未来的发展提供借鉴。对于中国银行业和整个城商行群体来讲，哈尔滨银行只是发展大潮中的沧海一粟。但本书筹备历时近四载，写作团队倾注了大量时间和精力，采访了多家银行高级管理人员，与政府和监管部门相关人员进行了深入交流，并查阅了大量史料，还原了很多历史细节，无论是对成功的原因，还是失败的教训，都力求从最真实、最客观的角度进行阐述，无疑是很有价值的。

作为很多事情的见证者、亲历者，甚至是直接推动者，本书引起了我的

很多回忆和共鸣，让我感慨万千。感谢各级党委、政府的大力支持，城商行的发展始终与地方经济的发展和客户的支持息息相关，这是我们进步和成长的根本所在。感谢监管部门的严格监管和大力支持，合规经营是我们持续、稳健发展的有力保证。我们更要感谢全体股东和社会各界的鼎力支持，我们的发展成果也理应回报整个社会。

展望未来，哈尔滨银行将继续坚持“建设国内一流、国际知名小额信贷银行”的发展战略，不断践行“普惠金融，和谐共富”的经营理念，与国家同呼吸、共命运，与各兄弟行一道，以更加优质、高效的金融服务回报社会各界的支持，共同谱写一段新的发展篇章。



2015年6月30日

① 郭志文，1997年加入哈尔滨银行，自2003年12月起担任党委书记，2004年5月起担任执行董事，2008年10月起担任董事长。