

浙江

HISTORY OF ZHEJIANG
CITY COMMERCIAL BANKS

城市商业银行发展史

主编 傅平江

浙江城商行发展史，是一部不懈奋斗的创业史；浙江城商行的发展路，是一条砥砺前行风雨路。从城市信用社，到合作银行，再到城商行，每个过程都不是简单的名称更换，其间甘苦，每一个亲历者都有深刻体会。

浙江

HISTORY OF ZHEJIANG
CITY COMMERCIAL BANKS

城市商业银行发展史

主编 傅平江



中国金融出版社



责任编辑: 李 融

责任校对: 潘 洁

责任印制: 张也男

图书在版编目(CIP)数据

浙江城市商业银行发展史 (Zhejiang Chengshi Shangyeyinhang
Fazhanshi) / 主编 傅平江. — 北京: 中国金融出版社, 2018.9

ISBN 978-7-5049-9761-6

I. ①浙… II. ①浙… III. ①商业银行—银行史—浙江 IV.
①F83.755

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第220909号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533(传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京侨友印刷有限公司

尺寸 185毫米×260毫米

印张 37.25

字数 566千

版次 2018年9月第1版

印次 2018年9月第1次印刷

定价 148.00元

ISBN 978-7-5049-9761-6

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010) 63263947

本书编委会

主 编 傅平江

副 主 编 陈震山 邢增福 夏林生 吴继平 丁国兴 徐雅清 金子军
黄军民 王官明 杨小波 梁建明 蒋 凯 魏 昱 潘建宁
赵小伟

委 员 蔡 英 丁 利 杜忠凯 沈松庆 张海沅 羊茂良 孙 蕙
孙宏杰 陈 杰 杨维君 俞 威 吴志民

编写人员 王以龙 林 晶 顾晓光 张瑞林 毛宏笙 黄杰伟 吴更仁
邱莉莎 陈 婷 褚丽云 陈昌镠 唐建伟 汪建伟 刘悦肖
孙 婷 刘金红 王 露 杜晓荪 王丽丽 董若宇 顾杲阳
李 震 尉克顿 诸葛文雁 封立华 王士根 陈 媛
叶晓静 羊 朗 詹 岑

序 言

改革开放以来，在党中央、国务院的坚强领导下，中国银行业实现了历史性的跨越，各项改革取得丰硕成果，服务实体经济质效持续提升。着眼浙江，作为地方银行业的重要一员，浙江城商行群体在过去三十余年也发生了脱胎换骨的变化，涌现出一批管理有特长、经营有特点、产品有特色的优秀银行，已经成为服务地方经济、服务小微企业、服务城乡居民的一支生力军，成为浙江多层次金融体系中举足轻重的组成部分。2018年是改革开放40周年，在这样一个历史时刻，浙江银监局和浙江省银行业协会组织编写《浙江城市商业银行发展史》，总结过去，吸取历史经验和教训，更好地开拓创新，进一步推动银行业稳健发展。

浙江城商行三十余年的发展史，艰难曲折而又波澜壮阔，大体可以分为三个阶段。

第一阶段：星星之火

1984年10月，中国共产党十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》，提出了建立在公有制基础上的有计划的商品经济体制。在经济体制改革的推动下，各类经济主体的金融服务和融资需求急剧增加，特别是“两小经济”（集体经济和个体私营经济）的开户难、结算难和融资难问题尤为突出，在此背景下，城市信用社应运而生。在民营经济发达的浙江，敢为天下先的浙商又将触角伸向了金融。1984年，温州鹿城城市信用社建立。1985年7月，在省会城市杭州，城站金融服务社成立，并于1986年初改组为城站信用社。此后近十年间，两百余家城市信用社在省内各地相继问世。

第二阶段：大浪淘沙

在城信社业务规模快速增长的同时，风险却也如影随形，有的开办主体复杂，一味追求规模扩张，却不注意风险的防范，盲目放贷，造成贷款的大量沉淀和不良资产迅速增加，有的非法设立账外账、违反利率政策“高进高出”违法违规经营，有的股权结构不合理、内控体制不健全，经营风险日益突出，部分城信社甚至出现支付危机和挤兑，城信社发展走到了十字路口。

1995年9月，国务院发布通知，决定在全国各大中城市以城市信用社为基础分期分批组建城市合作银行。按照国务院、人民银行总行和省政府的要求，浙江各地市从1996年开始着手该项工作，第一家组建的杭州城市合作银行成立于1996年9月26日，截至1998年底，先后组建杭州、金华、绍兴、嘉兴、温州和湖州6家城市合作银行，1998年5月，统一更名为“商业银行”。2002年3月，在原台州地区8家城信社基础上，以市场化方式发起成立了首家地方政府不控股的城市商业银行——台州市商业银行。

在城信社的清理整顿浪潮中，浙江辖内有3家城市信用社得以保留。2002年8月，人民银行监管课题组两次到江浙地区城信社开展调研，对义乌市稠州城信社、台州市泰隆城信社和台州市温岭城信社产权关系比较明晰、经营情况良好、贷款集中度低、服务水平和工作效率高、不良贷款率较低、盈利能力较好等特点予以肯定。2002年10月31日，《中国人民银行办公厅关于泰隆等四家城市信用社处置问题的通知》确认保留上述3家城信社，在完成“增资扩股—改制设立股份有限公司—筹建商业银行”三个步骤后，于2006年分别改制为浙江稠州商业银行、浙江泰隆商业银行和浙江民泰商业银行，至此，辖内城商行队伍壮大至10家。

第三阶段：脱胎换骨

城商行组建后，以“办成真正的银行”为努力方向，经过“一级法人、两级核算”“一级法人、统一核算”“统一法人、现代治理”的三轮重大改革，逐步消除了城信社存在的散、乱、险等突出问题。相当部分辖内城商行组建初期由于承接了原信用社遗留下来的巨额不良资产，历史包袱沉重，开业以后经

营陷入困境。根据“依靠地方，多策并举，化解风险，乘势治本”的思路，一方面通过自身努力加强清收、核销，力求在发展中化解风险；另一方面依托地方政府进行资产置换、增资扩股、债务重组等方式加快化解风险，取得显著成效。同时，在防控增量风险方面，也经受住了严峻考验。尤其是在1997年亚洲金融危机和2008年国际金融危机的冲击下，城商行没有发生大的系统性区域性风险事件，实现了逆势而上。经过20余年的努力，浙江城商行已经从原来整体风险高企、管理落后的艰难处境中走了出来，逐步树立科学发展理念，不断完善公司治理，夯实内控和风险管理基础，通过增资扩股、引进战略投资者提升资本实力，积极推进转型发展，整体上进入了良性发展轨道。在这一时期，10家城商行法人机构实现了跨区域发展，亦有上海银行、北京银行、宁波银行、南京银行、江苏银行等辖外城商行在辖内设立分支机构。

城商行肩负“两小经济”的历史使命而诞生，生在当地，长在基层，反哺社区，与地方经济休戚相关，扎根地方经济既是使命所在，也是市场选择。浙江城商行在早期就将服务地方经济、服务中小企业、服务城市居民作为基本市场定位，自觉地把支持地方经济融入中长期发展战略规划、年度经营计划和日常业务拓展中，确保战略定位落地生根。在业务重心上，充分利用“本乡本土”和“地缘人缘”优势，坚持专注当地、沉下身子，不断向县域和乡镇延伸机构和服务，不断向薄弱环节和空白领域倾注金融资源，努力做深、做精、做透本土市场，以优质的服务培育壮大本地客户，为地方经济发展注入了活力。多家城商行已经成为全国同行业中的佼佼者，与大中型银行错位竞争的“小、专、精”特色明显，构成了“浙银品牌”的重要内涵。台州银行、浙江泰隆商业银行打造了小微金融“台州模式”，走出了一条与众不同的经营之路，小微企业的服务模式在全国独树一帜。杭州银行科技金融也获得了良好口碑，市场美誉度不断提升，并已在2016年实现A股上市。

从城市信用社，到合作银行，再到城商行，每个过程都不是简单的名称更换，其间甘苦，每一个亲历者，不管是成长阶段最初的创业者，还是发展期加入的新鲜血液，应该都有深刻体会。浙江城商行发展史，是一部不懈奋斗的创业史；浙江城商行的发展路，是一条砥砺前行风雨路。回顾过去，我们深

切体会到，浙江城商行发展之所以有现在这样的良好局面，关键在于把握住“变”与“不变”之间的关系，即围绕不变的初心，因时而变，因势而变，深化改革，以干在实处的举措、走在前列的成效，勇立潮头。

本书旨在还原各行从无到有、从初创到稳步发展的全过程。在内容上按行别顺序编排。其中每家行内容基本分为三部分，第一部分为成长篇，还原从城信社成立到城商行组建的成长脉络，第二部分为发展篇，讲述城商行从初创到稳步发展的历程，第三部分为未来篇，展望城商行下阶段的方向。

这是一个充满变革的时代，伴随着国内经济步入新常态，产业结构正在深度优化调整。这是一个无限可能的时代，移动互联、大数据等新兴信息技术迅速蔓延至日常生活的每个角落，由此引发的剧变和裂变将产生颠覆性效应。这些深刻的变化也正在影响着金融行业的整体格局、竞争态势和发展路径，银行业新时代已经到来。刚刚过去的2017年，全国金融工作会议和中国共产党第十九次全国代表大会先后召开，明确了新时期做好金融工作的基本原则、主要目标和任务，要求遵循金融发展规律，紧紧围绕服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三项任务，打好防范化解金融风险攻坚战，促进经济和金融良性循环、健康发展。回首过去，立足当下，面向未来，浙江城商行将秉持浙江精神，干在实处、走在前列、勇立潮头，遵循服务新经济、建设新金融的大逻辑、总基调，用新思想引领新作为，新作为成就新发展，行稳致远，全面开创浙江城商行发展新局面。

浙江银监局党委委员、副局长

2018年1月

目 录

杭州银行



行徽介绍	2
成长篇（1985—1999 年）	4
第一节 今生前世（城市信用社时期 1985—1995 年）	4
第二节 重组改制（组建城市合作银行 1995—1996 年）	7
第三节 卧薪尝胆（治乱求生存时期 1996—1999 年）	9
发展篇（2000—2017 年）	12
第一节 资产置换（开启城商行化解金融风险的杭州模式）	12
第二节 股权优化（“引资”“引智”双轮驱动）	15
第三节 公司治理（科学决策，有效制衡）	20
第四节 战略规划（战略引领，规划先行）	23
第五节 跨区发展（从地方银行演变为区域银行）	25
第六节 特色经营（差异化特色化发展）	29
第七节 综合经营（推动业务转型）	33
第八节 改革创新（发展的内生动力）	35
第九节 IT 系统建设（业务、管理的支撑与保障）	38
第十节 企业文化（企业的灵魂、员工的精神家园）	40
第十一节 社会责任（社会价值领先的实践）	42
未来篇	45
第一节 上市挂牌（公众上市银行的新征程）	45
第二节 愿景展望（开启轻新精合品质银行新篇章）	47
附录	48
杭州银行大事记	48
杭州银行历届领导班子	49

01

浙江城市商业银行发展史



行徽介绍	54
成长篇（1984—2001年）	56
第一节 河出伏流，温州地方法人银行艰难起步 （1984—1998年）	56
第二节 奇花初胎，信用社向商业银行平稳过渡 （1998—2001年）	65
发展篇（2001—2016年）	66
第一节 干将发硎，大刀阔斧整顿改革悄然开始 （2001—2004年）	66
第二节 有作其芒，“立足地方、立足中小、立足市民” 的精品零售银行（2005—2007年）	70
第三节 鹰隼试翼，更名温州银行启动跨区域发展（2007— 2008年）	74
第四节 前途似海，实现“三大”跨越的区域性股份制银行 （2008—2010年）	76
第五节 其道大光，“立足温州、布局浙江、进军长三角” 跨越式发展“金改”银行（2011—2016年）	80
未来篇（2017年至今）	93
来日方长，对标“创新银行，上市银行，优质银 行，和谐银行”（2017年至今）	93
附录	95
温州银行大事记	95
温州银行历届领导班子	100

嘉兴银行



行徽介绍	104
成长篇	107
第一节 成立——破茧而出	107
第二节 初创——规范管理	109
发展篇	112
第一节 完善公司治理	112
第二节 彰显经营特色	116
第三节 夯实合规风控基础	122
第四节 提升风控水平	123
第五节 增强科技支撑	125
第六节 优化机构布局	127
第七节 创新企业文化	128
第八节 市场化改革的推进及成效	132
未来篇	135
2016—2020 年战略规划及愿景目标	135
附录	138
嘉兴银行大事记	138
嘉兴银行历届领导班子	140

湖州银行



行徽介绍	144
成长篇（1987—1997 年）	147
初建摸索阶段：城市信用社（1987—1997 年）	147
发展篇（1998—2017 年）	153
第一节 调整充实阶段：湖州市商业银行（1998—2010 年）	153
第二节 规范提升阶段：湖州银行（2010—2017 年）	168
未来篇	184
湖州银行未来发展	184
附录	186
湖州银行大事记	186
湖州银行历届领导班子	188

绍兴银行



行徽介绍	192
成长篇	195
第一节 寻根溯源	195
第二节 从无到有	198
发展篇	206
第一节 特色经营	206
第二节 跨区域经营	216
第三节 公司治理	218
第四节 市场化改革	222
第五节 企业文化	228
未来篇	232
展望未来	232
附录	234
绍兴银行大事记	234
绍兴银行历届领导班子	238

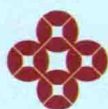
金华银行



行徽介绍	242
成长篇	244
第一节 组建前后	244
第二节 重组改制	246
发展篇	252
第一节 资本管理	252
第二节 完善机制	254
第三节 区域拓展	257
第四节 特色经营	260
第五节 业务创新	264
第六节 征信建设	272
第七节 风险管理	275

第八节 企业文化	278
第九节 社会效益	281
未来篇	284
第一节 发展目标	284
第二节 发展重点	285
第三节 保障措施	285
附录	287
金华银行大事记	287
金华银行历届领导班子	291

浙江稠州商业银行



行徽介绍	296
成长篇（1987—2006 年）	299
第一节 生于市场，服务市场 （城市信用社前期 1987—1999 年）	299
第二节 抢抓机遇，奋发图强 （清理整顿时期 2000—2004 年）	303
第三节 顺应改革，涅槃重生 （组建城市商业银行 2005—2006 年）	306
发展篇（2007—2017 年）	311
第一节 跨区域发展	311
第二节 特色经营	313
第三节 综合化经营	317
第四节 企业文化	320
第五节 社会责任	321
未来篇	323
愿景展望	323
附录	325
浙江稠州商业银行大事记	325
浙江稠州商业银行历届领导班子	328

台州银行



行徽介绍	332
成长篇（1988—2002年）	335
第一节 浙江黄岩路桥银座金融服务社时期 （1988.6.6—1992.3.30）	335
第二节 黄岩市路桥城市信用社时期 （1992.3.31—1996.1.23）	338
第三节 台州市路桥城市信用社时期 （1996.1.24—1998.11.22）	345
第四节 台州市银座城市信用社时期 （1998.11.23—2002.3.21）	351
发展篇（2002—2017年）	355
第一节 台州市商业银行时期（2002.3.22—2010.9.8）	355
第二节 台州银行股份有限公司时期（2010年9月9日至今）	359
未来篇	369
愿景展望	369
附录	371
台州银行大事记	371
台州银行历届领导班子	375

浙江泰隆商业银行



行徽介绍	378
成长篇（1993—2006年）	380
第一节 夹缝生存——泰隆的诞生（1993—1996年）	380
第二节 浴火重生——发展才是硬道理（1996—2006年）	385
发展篇（2006—2017年）	390
第一节 成功改制——泰隆的二次创业	390
第二节 转型升级——提升小微金融服务	398
第三节 稳步发展，获得社会认可	410

第四节 泰隆文化——驱动泰隆稳步发展	412
第五节 社会责任——义利兼顾，回馈社会	417
未来篇	420
愿景和目标	420
附录	423
浙江泰隆商业银行大事记	423
浙江泰隆商业银行历届领导班子	425

浙江民泰商业银行



行徽介绍	430
成长篇	432
组建改制，艰难起步	432
发展篇	440
第一节 增强资本实力，完善公司治理	440
第二节 发挥集聚效应，完善经营模式	446
第三节 建设企业文化，提升企业软实力	458
第四节 倾力回报社会，培育爱心银行	464
未来篇	467
扬帆起航，共筑民泰梦	467
附录	468
浙江民泰商业银行大事记	468
浙江民泰商业银行历届领导班子	471

上海银行杭州分行



行徽介绍	474
成长篇	475
第一节 机构成立情况	475
第二节 机构发展现状	476
发展篇	478
第一节 业务发展	478
第二节 党群工作与企业文化建设	490
未来篇	494
附录	496
上海银行杭州分行历届领导班子	496

宁波银行杭州分行



行徽介绍	500
成长篇	501
第一节 机构成立情况	501
第二节 机构发展现状	502
发展篇	504
第一节 于发展中成长	504
第二节 在逆境中前行	506
未来篇	514
从耕耘中壮大	514
附录	516
宁波银行杭州分行历届领导班子	516

北京银行杭州分行



行徽介绍	518
成长篇	519
第一节 机构成立情况	519
第二节 机构发展现状	520
发展篇	522
第一节 谋篇布局 快速成长	522
第二节 管理精细 助推发展	527
第三节 筑牢防线 谨慎经营	528
第四节 加强党建 塑造文化	530
第五节 热心公益，回报社会	531
未来篇	532
第一节 发展目标	532
第二节 战略举措	532
附录	535
北京银行杭州分行历届领导班子	535

09

南京银行杭州分行



行徽介绍	538
成长篇	539
第一节 机构成立情况	539
第二节 机构发展现状	540
发展篇	542
第一节 精准发力 改革创新出特色	542
第二节 综合发展 助力经济快成长	547
第三节 快乐一家 携手相伴共前行	549
第四节 勇挑重担 社会责任全担当	552
未来篇	554
附录	556
南京银行杭州分行历届领导班子	556

浙江城市商业银行发展史