

上海交通大学

---

硕士学位论文

---

中小企业信贷业务发展存在的问题和解决策略——以温州建行为例

---

姓名：詹新峰

---

申请学位级别：硕士

---

专业：工商管理

---

指导教师：黄丞

---

20080113

# 中小企业信贷业务发展存在的问题 和解决策略——以温州建行为例

## 摘 要

随着我国经济改革的深化，民营经济蓬勃发展，以民营经济为主要形式的中小企业已经成为我国经济构成中一个重要部分。同时金融改革进程的加快，银行业从事中小企业信贷业务将成为未来的重要盈利增长点。但是对目前的银行业而言，从事中小企业信贷业务依然存在许多不能回避的问题，有其深刻的内在原因。由于中小企业的特点与大集团、大客户存在显著差别，银行业不能照搬经营大客户、大集团的经营模式从事中小企业。银行业如何在既符合银行业自身发展规律又契合中小企业融资特点的基础上开展中小企业业务有着较强的现实意义。由于温州是我国民营经济的起源地，中小企业发达。温州建行是温州银行业综合实力数一数二的国有银行，长期坚持从事和开展中小企业信贷业务，积累了大量的实践经验。从温州和温州建行的角度进行研究具有典型意义。

本文从温州中小企业特点和融资现状入手，通过温州建行的视角，运用信息不对称和博弈论的相关理论分析银行开展中小企业信贷业务面临的困难和问题，借鉴国外先进银行从事中小企业业务的经验，抓住温州中小企业产业集群的特点，提出模式再造、客户筛选、融资策略、产

品创新、风险限额管理、贷款定价、客户关系管理、风险覆盖等方面的政策建议。

关键词：商业银行，中小企业，信贷业务，解决策略

# PROBLEMS AND SOLUTION STRATEGY OF SMES CREDIT BUSINESS—TAKE CCB WENZHOU BRANCH AS EXAMPLE

## ABSTRACT

With economic reforms of China deepening and the private economy flourishing, SMEs have become an important part of Chinese economy. At the same time with financial reforms speeding up, the SMEs credit of banking business will become an important earnings growth point in the future. However, the difficulties in financing of SMEs is a long-standing phenomenon, and its intrinsic reasons can not be evaded. Because of the differences between the characters of SMEs and the large scale business group or clients, the bank can not copy the operating mode of major clients and groups to SMEs credit of banking business. How SMEs credit of banking business is consistent with the law of bank development and fit on the characteristics of the SMEs is a very important subject. Wenzhou is the origin of private economy in china, SMEs here is flourishing. CCB Wenzhou branch is one of the stronger state-owned bank in market of Wenzhou and has accumulated a great amount of practice experiences by keeping doing the credit operation among SMEs. Take CCB Wenzhou branch for example is very important.

This essay starts with the characters of SMEs and the practice of Wenzhou bank, analyst by asymmetric information and game theory and

advances solution strategy about how to make a perfect developmental pattern of credit operation according to the features of SMEs under the background of Wenzhou's economic environment by borrowing the foreign banks who are successful in credit operation of SMEs. The solution strategy include mode rebuilding, choosing clients, financing strategy, products creation, the management of risks, the price of loan, the management of customer relationship, the cover of risks and so on.

**KEY WORDS:** business bank, SMEs, credit, solution strategy

上海交通大学  
学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：詹新峰

日期：2008年1月13日

# 上海交通大学

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权上海交通大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于：

**保密**，在 \_\_\_\_ 年解密后适用本授权书。

**不保密**。

(请在以上方框内打“ ”)

学位论文作者签名：詹新峰

指导教师签名：黄丞

日期：2008年1月13日

日期：2008年1月13日

## 前言

随着我国经济改革的深化,民营经济蓬勃发展,中小企业已经成为我国经济构成中一个重要部分。同时随着我国利率市场化进程的加快,资本市场迅速发展,金融脱媒现象的加剧,以及银行现金管理服务水平的提高,以大企业、大集团作为业务收入主要来源的银行业务经营模式将无以为继,银行业从事中小企业信贷业务将成为未来的重要盈利增长点。国外银行业的发展历程也印证了这一转变。但是对目前的银行业和中小企业而言,融资难的现象长期存在,有其内在原因,不能回避。

由于中小企业的特点与大集团、大客户存在显著差别,银行业不能照搬经营大客户、大集团的经营模式从事中小企业。在既符合银行业自身发展规律又契合中小企业融资特点的基础上分析和讨论银行业“如何开展”中小企业业务有着较强的现实意义。



## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究意义

中小企业作为中国市场经济中最具活力的部分，越来越成为一支不可小视的力量。“十五”期间，国民经济年均增长 9.5%，而规模以上中小工业企业增加值年均增长 28%。目前，我国中小企业占全国企业总数的 99% 以上，创造的最终产品和服务价值相当于国内生产总值的 60% 左右，上缴税收约为国家税收总额的 50%，提供了 75% 以上的城镇就业岗位。中小企业也是技术创新的生力军，中国 65% 的专利、75% 以上的技术创新、80% 以上的新产品开发，都是由中小企业完成的。在目前全国驰名商标中，中小企业所占比重超过 70%。对于中小企业的重要性，OECD（经济合作与发展组织）是这么评价的：“中小企业在所有国家的经济中，都发挥着重要作用，在就业，经济增长，提高生产率，创新，减少贫困和增加社会机会等领域，中小企业都做出了重大的贡献。”

与此同时，改革中的中国银行业也认识到随着我国利率市场化进程的加快，资本市场迅速发展，金融脱媒现象的加剧，以及银行现金管理服务水平的提高，以大企业、大集团作为业务收入主要来源的银行业务经营模式将无以为继，从事中小企业信贷业务将成为银行未来的重要盈利增长点。银监会也下发通知，要求各商业银行建立一套自成体系的中小企业信贷业务分级授权、高效审批、风险管理、独立核算、激励约束、问责免责机制，积极开展中小企业信贷业务，满足中小企业融资需求。

中小企业贷款难的问题由来已久，有其深刻的内在原因。温州是我国中小企业发达地区之一，温州建行是温州银行业综合实力数一数二的银行。分析温州建行中小企业信贷业务面临的问题和政策建议对银行业“如何开展”中小企业业务有着较强的现实意义。

### 1.2 中小企业内涵的界定

中小企业是一个相对独立的概念。从性质上必须把中小企业和大企业的子公司和控股公司区分开来。目前界定中小企业的指标有注册资本、员工数量、销售收入、总资产等指标。

同时中小企业又是一个极富相对性的概念，在不同的行业、不同的时间和区域，其所代表的企业群体是不同的。而且，中小企业除了在较为直观的企业规模方面与大企业存在着显著的差别外，其在经济社会中的地位、内部的组织结构、市场行业方式和经济绩效等都与大企业存在着相

去甚远的差距与区别。

根据上述关于中小企业界定的共性和差异性，中小企业的定义应该是一个动态的相对概念，它取决于经济的发展程度。由于国情的不同，所处的历史时期的不同，所在的行业水平的不同，对中小企业的员工数量、销售收入和总资产等指标的要求也就不同。

按照国家 2003 年版《中小企业标准暂行规定》，目前我国区分中小企业的标准是区分工业，建筑业，交通运输和邮政业，批发和零售业，住宿和餐饮业等五大类行业，设置了企业职工人数、销售额、资产总额等指标等三项指标，以工业行业为例，中小型企业须符合以下条件：职工人数 2000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额为 40000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 300 人及以上，销售额 3000 万元及以上，资产总额 4000 万元及以上；其余为小型企业。目前国家统计局采用的是这套标准，本文用引用的相关数据多是采用这套标准温州建行根据温州企业群体的实际情况，兼顾业务的可操作性，按照同质化的要求规定销售额为 10000 万元以下，或总资产为 12000 万元以下的企业为中小企业客户。

### 1.3 研究思路

银企之间的信息不对称会引起逆向选择和道德风险，是分析中小企业贷款难的理论依据。由于存在着信息不对称，使银行与中小企业之间出现了“双亏”的局面。银行对中小企业的经营状况以及信用状况不了解，为了降低自身风险以及操作成本，银行往往有意识减少对中小企业的贷款，使得中小企业融资难。当然有很多银行通过提高贷款利率，通过增加“可能”的利润来弥补承受的风险，这也就增加了逆向选择和道德风险的产生。在此情况，信用好的企业会转向其他方式进行融资。而信用不好的企业在获贷之后会“逃之夭夭”。本文也采用信用不对称下中小企业企业信贷业务的分析方法。

本文从温州中小企业特点和融资现状入手，通过温州建行的视角，运用信息不对称和博弈论的相关理论分析银行开展中小企业信贷业务面临的困难和问题，借鉴国外先进银行从事中小企业业务的经验，抓住温州中小企业产业集群的特点，提出银行发展中小企业信贷业务的解决策略。

## 第 2 章 温州中小企业的发展概况

### 2.1 温州经济社会的基本情况

温州因气候温和而得名,公元 675 年始称温州并延续至今。温州市位于中国黄金海岸线中段,地处长江和珠江三角洲两大经济区的交汇区域,是浙江省三大中心城市之一,是全国首批 14 个沿海开放城市之一,也是全国文明城市创建工作先进城市和港口城市。

温州市是浙江省人口最多的城市,2003 年总户数 211.72 万户,户籍人口 742.28 万人,其中市区人口 134.65 万人。温州人口流动呈大进大出的特点,据 2000 年第五次人口普查资料,外出人口 117 万人,外来人口 135 万人。

温州市辖鹿城、龙湾、瓯海 3 区,瑞安、乐清 2 市和洞头、永嘉、平阳、苍南、文成、泰顺 6 县,市政府驻地鹿城。据 2004 年底统计,共有 119 个镇、143 个乡,30 个街道办事处、5908 个村委会、554 个居委会。

温州是全国 45 个公路枢纽城市之一,也是全国 18 个港口城市之一,拥有航空、铁路、水运、高速公路构成的立体交通网络。温州程控电话交换设备容量已达 417.22 万门,2004 年末拥有固定电话 312.53 万户,移动电话用户 391.69 万户。电话普及率 94.3 部/百人。综合通讯能力位居全国地级市前列,是全国第一个电话号码升为八位的地级市。<sup>[1]</sup>

改革开放以前,温州的工业基础十分薄弱。1949 年,全市工业总产值仅 4467 万元,发电量仅 108 万千瓦时,市区工业固定资产仅 133 万元。1949-1978 年,国家对温州国有工业总投资仅 2.86 亿元。到了 1978 年,全市工业总产值达到 11.12 亿元,发电量 35787 万千瓦时,工业经济总体实力虽大大增强,但是横向比较仍然很弱小。

改革开放以来,温州率先发展个体私营经济和股份合作制经济,率先实行金融体制改革、小城镇体制改革,率先运用市场机制搞城市建设等,先后创造了一个又一个“全国第一”,创造了具有鲜明区域特色的经济格局,并不断赋予其新的内涵,始终呈现出勃勃的生机和活力。从 1978 年到 2006 年,全市生产总值从 13.2 亿元增加到 1834.38 亿元,按可比价计算翻了 5.5 番;财政总收入从 1.35 亿元增加到 241.09 亿元,翻了近 7.5 番;农民人均纯收入从 113.5 元增加到 7543 元,高于全省平均水平;城市居民人均可支配收入从 1981 年的 422.6 元增加到 2006 年的 21716 元,居全省各市的首位。

---

[1] 温州市统计局网站, <http://www.wzstats.gov.cn/pageall.asp?id=1>

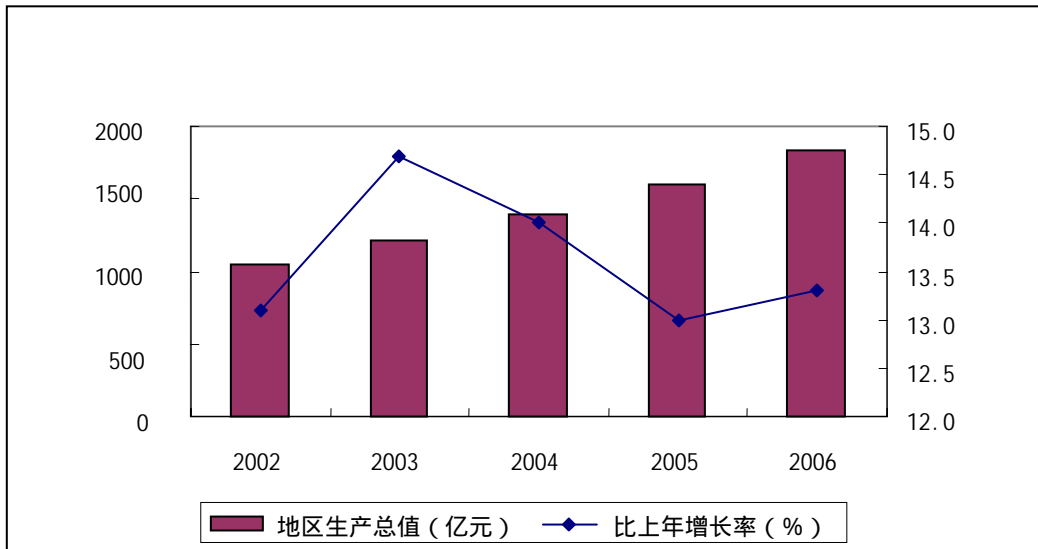


图 1：近五年温州地区生产总值增长情况

文献来源：温州统计局网站

目前，温州已经形成了机械、电子、化工、医药、船舶、电力、建材、轻纺、食品、塑料、五金、优特钢、工艺美术等门类比较齐全的工业体系，其中电工电器、鞋革、服装、印刷包装、泵阀仪表、汽车摩托车配件，以及打火机、眼镜、剃须刀、锁具、制笔等行业在全国乃至世界上享有盛名。目前在外温州人创办的工业企业近 2 万家，其中产值超亿元的有 180 多家，实现工业产值超过 1600 亿元。

全市现有工业单位 14 万家，其中企业集团 178 家，跻身中国企业集团竞争力 500 强的有 16 家，跻身全国民营企业 500 强的有 29 家。民营企业数量、工业产值、上交税收、外贸出口、从业人员，分别占全市的 99%、96%、75%、95%、80%。目前，已建成“中国鞋都”、“中国电器之都”等 33 个“国”字号生产基地；拥有 32 个中国驰名商标、32 个中国名牌产品、136 个全国免检产品，中国驰名商标和中国名牌产品拥有量在全国同类城市中名列前茅。<sup>[1]</sup>

温州综合经济实力的增强，使得城乡居民收入水平迅速提高，城市居民实现了从温饱向小康生活的历史性跨越，进而向富裕的生活迈进，农村居民生活总体上迈入小康。2004 年城市居民人均可支配收入 17727 元，居全省各市的首位；农村居民人均纯收入 6202 元，高于全省的平均水平。2004 年城乡居民储蓄存款 1004.04 亿元，城乡居民人均储蓄余额 13441 元，民间财富实力雄厚。城市人均住房使用面积为 21.9 平方米，农村居民人均生活用房面积 39.4 平方米。

[1] 温州市经济贸易委员会网站，<http://wzjmw.wenzhou.gov.cn/wzjmw/wzm/wzgygk/index.html>

## 2.2 温州中小企业的特点

回顾温州非公有制的发展过程,大致经历了三个阶段。改革初期,家庭联产承包责任制在温州较早得到推行,大批农村剩余劳动力从农业劳动中转移出来从事第二、第三产业,以个体工商户为主体的非公有制经济迎来了迅猛发展的第一个“黄金时代”,在全市农村和集镇形成了以家庭工业为基础,以 10 万农民购销员为桥梁,以专业市场为纽带,以小城镇为依托,具有显著地方特点的“小商品、大市场”的经济格局。20 世纪 80 年代中期以后,家庭工业逐步由分散经营走向挂户经营,并继续向股份合作制方向演化。那时的家庭工业突破了地域、行业和所有制的界限,以资代劳,劳资结合,通过联户、联营、合资、合股、合作、合伙等多种形式走向联合,涌现了大批股份合作制企业,这在当时的中国是富有先发性创举。但此阶段的温州非公有经济总体上仍处于稳定发展和调整期,究其原因,一方面是由于温州以中小型企业为主的非公有制经济受自身弱点(如粗放经营、无序竞争、产品层次低等)制约所致,另一方面也是受“姓资姓社”思潮长期争论不休影响的结果。1992 年以后,在邓小平同志南巡讲话和党的“十四大”精神指引下,温州非公有制经济才彻底摆脱了思想上的困惑,进入了以提高经济总体素质为核心的“二次创业”的快速发展阶段,涌现了一批“明星、名牌、名人”企业,同时也加快了向有限责任公司、股份有限公司、企业集团等企业组织形式转变的步伐。<sup>[1]</sup>目前,温州正在全力进行现代化建设新的伟大实践,使温州实现由总体小康到全面小康的第三次跨越。温州第三次跨越的一项重要措施就是推进新型工业化道路。温州的第三次跨越将会给温州的中小企业带来更广阔的发展空间。<sup>[2]</sup>

近年来,随着经济环境和国家政策取向的变化,温州非公经济特别是其中的中小企业的发展呈现一些新的特点和趋势:

### 2.2.1 经济总量大、比重高

温州非公有制经济在工业、建筑业、商业等各行业已占据非常高的比例,民营企业数量、工业产值、上交税收、外贸出口、从业人员,分别占全市的 99%、96%、75%、95%、80%。根据 2003 国家部委颁布的《中小企业标准暂行规定》,目前温州市绝大部分的非公有制企业为中小企业,这些民营中小企业在地区经济格局中占据着主导地位。

根据《温州市第一次经济普查主要数据公报》,2004 年末,我市共有第二、三产业的法人单位 61393 个。其中,企业法人单位 45154 个,机关、事业法人单位 4210 个,社会团体法人单

---

[1] 张震宇,温州模式下的金融发展研究,中国金融出版社,2004, P64

[2] 王建满,在中国共产党温州市第十次代表大会上的报告,温州日报,2007 - 3 - 13

位 1311 个，其他法人单位 10718 个。产业活动单位 72244 个，其中，第二产业 32566 个，第三产业 39678 个。个体经营户 431812 户。其中，第二产业 119503 户，第三产业 312309 户（详见表 1）。

表 1 温州市单位数与个体经营户产业分布

	单位数(个)	比重(%)
一、法人单位	61393	100.0
企业法人	45154	73.5
机关、事业法人	4210	6.9
社会团体法人	1311	2.1
其他法人	10718	17.5
二、产业活动单位	72244	100.0
第二产业	32566	45.1
第三产业	39678	54.9
三、个体经营户	431812	100.0
第二产业	119503	27.7
第三产业	312309	72.3

文献来源：温州统计局网站

与 2001 年温州市第二次基本单位普查的同口径数据比较，企业法人单位数增加了 4972 个，增长了 12.4%。其中，国有企业、国有联营企业、国有独资公司共 820 个，减少 510 个，下降 38.3%；集体企业、集体联营企业、股份合作企业共 12104 个，减少 7008 个，下降 36.7%；其他有限责任公司、股份有限公司共 7789 个，增加 683 个，增长 9.6%；私营企业 23616 个，增加 11701 个，增长 98.2%；港澳台商投资企业和外商投资企业 705 个，增加 77 个，增长 12.3%（详见表 2）。温州非公有制经济不仅占比极高，并且仍在持续提高。

2004 年末，我市第二、三产业企业法人单位的实收资本总额为 1155.81 亿元。在全部企业法人单位的实收资本总额中，由国家投入的资本 150.80 亿元，占 13.0%；集体投入的资本 48.51 亿元，占 4.2%；个人投入的资本 886.39 亿元，占 76.7%；港澳台投入的资本 26.98 亿元，占 2.3%；外商投入的资本 43.14 亿元，占 3.7%。<sup>[1]</sup>

[1] 温州市第一次经济普查主要数据公报，温州市统计局网站，<http://www.wzstats.gov.cn/pageall.asp?id=7>

表 2 温州市企业法人单位的类型分布

	单位数 (个)	工业企业法 人(个)	工业总产值 (亿元)	工业企业就业 人员(万人)
合 计	45154	30499	3401.83	134.77
国有企业	676	75	165.14	1.54
集体企业	1789	567	20.99	1.58
股份合作企业	10289	8250	296.13	19.33
国有联营企业	9	1	5.12	0.01
集体联营企业	26	14		0.02
国有与集体联营企业	7	2		0.03
其他联营企业	34	26		0.12
国有独资公司	135	12	1225.70	0.34
其他有限责任公司	7731	5336		39.25
股份有限公司	58	25	33.42	1.32
私营企业	23616	15541	1381.10	59.66
其他内资企业	79	5		...
港澳台商投资企业	224	206	274.21	3.64
外商投资企业	481	439		7.92

注：表中数据不足最小计量单位的以“...”表示。

文献来源：温州统计局网站

中小企业在经济生活中的重要性，不仅反映在这些总量数据上，更反映在经济生活的层次性上。中小企业在经济运行中起到了经济增长引擎、创造就业机会以及优化调整产业结构等作用，具体表现在：

- (1) 激活市场竞争，增进效率，促进经济增长。
- (2) 创造就业机会，缓解经济周期冲击。
- (3) 增加农民收入，转移农村富余劳动力。

## (4) 缩小社会贫富差距，促进社会协调发展。

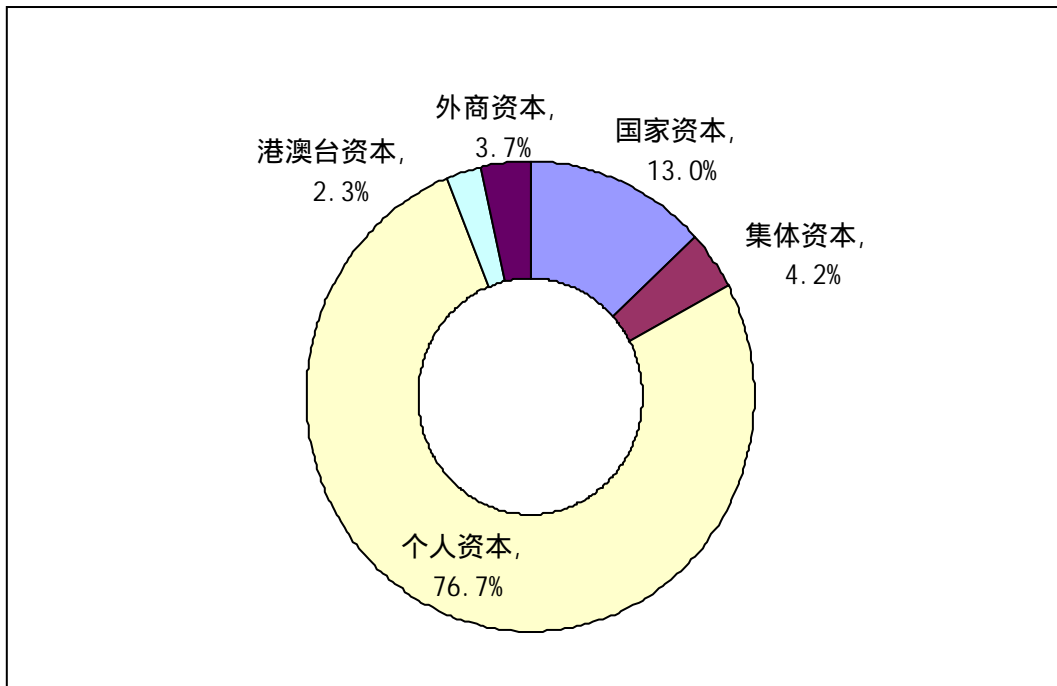


图 2 温州市企业实收资本分布图

文献来源：温州统计局网站

## 2.2.2 块状经济结构稳固，品牌和区域优势突出

温州自改革开放以来逐渐形成“一村一品、一乡一品”的经济布局。此后不断得到强化，目前已发展壮大为颇具特色的块状经济，涌现出一批经济强市、强县和强镇，如乐清柳市镇的低压电器、永嘉瓯北镇的机械阀门、瑞安塘下镇的汽车配件、苍南县和平阳县的印刷塑编、瓯海瞿溪镇的皮革、龙湾的不锈钢和紧固件等。无论过去还是现在，温州各地不同层次、不同范围的集群型经济结构始终是温州工业的一大特色。

从产业结构看，传统的三大产业，即鞋革业、纺织服装业与塑料制品业、机械与电子仪表工业仍是温州无可争议的支柱产业，而且它们在全国市场中的地位逐渐得到巩固，如皮鞋、西服与低压电器在全国市场占有率约为 10% - 35%。温州其他特色行业如眼镜业、制笔业、阀门、打火机、灯具等也名闻全国。到 2006 年底，温州共获得 27 个国字号生产基地称号，分别是中国鞋都、中国休闲鞋生产基地、中国胶鞋名城、中国皮都、中国汽摩配之都、中国电器之都、中国断路器生产基地、中国五金洁具之都、中国锁都、中国钻头产业基地、中国制笔之都、中国塑编之都、中国塑料薄膜产业基地、中国合成革之都、中国纽扣之都、中国印刷城、中国男装名城、中国休闲服装名城、中国眼镜生产基地、中国商务礼品生产基地、中国金属外壳打火机生产基



地、中国不锈钢无缝管材生产基地、中国剃须刀生产基地、中国电子元器件产业基地、中国精密模具生产基地、中国泵阀之乡、中国拉链之乡等。<sup>[1]</sup>这些支柱产业也是温州外贸经济的主体。

综观这些支柱产业、特色产业的经营主体，绝大多数是非公有制经济，而且以劳动密集型为主，不过现在部分企业已开始向资本密集型和技术密集型转变，更加注重产品质量的提高和品牌经营。目前温州拥有 32 个中国驰名商标、32 个中国名牌产品、136 个全国免检产品，绝大多数来自温州的支柱产业。

表 3 温州外贸出口分类情况（单位：亿美元）

指标	2006 年	比上年增长%
出口总额	80.81	30.7
#一般贸易	76.62	32.5
加工贸易	4.19	4.8
#鞋类	20.07	26.7
服装	11.38	21.8
合成革	1.72	47.5
眼镜	4.24	25.7
打火机	0.91	23.2
机电类	30.58	38.8

文献来源：温州统计局网站

### 2.2.3 产品销售向有形市场、无形市场两轮驱动的方式转变

依托市场发展，实现工商联动是温州经济发展的一大特点。温州市场经济的发展一开始就充分利用了温州人流动性强的特点，早期通过供销大军和专业市场把温州的家庭工业产品销售到全国各地的企业和市场。温州现已形成了遍布城乡的市场网络，市场体系日趋完善，流通规模不断扩大。据统计，2005 年末温州共有各级各类市场 442 个，其中消费品市场 355 个、生产资料市场 86 个。年成交额亿元及以上的市场 63 个，2005 年 10 亿元以上大型市场数量达 13 个。2005 年全市商品市场年成交额 668.41 亿元。其中，亿元市场累计成交额为 507.24 亿元。按市场批发、零售分类情况分析农产品专业市场、纺织服装鞋帽市场更趋向于批发经营为主，家具市场、小商品市场更趋向于零售经营为主，而建材装饰材料市场、通讯器材市场、计算机市场等则是批发与零售都占有较大份额。<sup>[2]</sup>

[1]温州工业概况，温州市经济贸易委员会网站，

<http://wzjmw.wenzhou.gov.cn/wzjmw/wzjm/wzzzcy/index.html>

[2] 2005 年度温州市场情况分析，温州市统计局网站，<http://www.wzstats.gov.cn/infoshow.asp?id=5830>

在改革开放的二十多年中，“敢为人先”的温州人创造性地发展了一个以集贸型消费市场为基础、专业批发市场为龙头、多种门类相结合、多种经济成分参与、多种经营方式并存、较为完善的商品交易网络，为方便温州市城乡居民的日常生活，扩大就业机会，带动相关产业，活跃地方经济发挥了重要作用。然而，随着流通业态的不断变化，温州市场的先发优势已逐渐消失。温州商品市场发展与温州的产业特点有着密切的关系，服装、鞋革行业历来都是温州的主导产业，所以在温州的各类市场中传统服装鞋革市场占了很重要的位置。上世纪八十年代初，外地批发商批货、市民零买，都要去温州的批发市场走走，一时间温州的市场名声鹊起，人头涌动。随着温州鞋服品牌档次的提升和营销模式的改变，传统的鞋服专业市场遭遇前所未有的挑战。许多企业都脱离了专业市场这一企业发展初期进入市场流通的唯一通道，运用连锁经营、电子商务等现代营销方式开拓市场，已基本不再依靠供销员和专业市场这个“拐杖”。如高邦服饰有限公司，在全国开了 500 多个连锁店，年销售总额超过 6 亿元，正泰集团也通过自己的销售公司年销售额超过 20 亿元。但是，“大市场”的基本特色没变，现在遍布世界各国及全国各地的温州人不下 160 万人，占温州总人口的四分之一，为促进温州产品的市场销售发挥着及其重要的作用。

温州同类市场的激烈竞争，造成有限的经营户在本市几个市场间迁移，这些同类市场经营的产品雷同，加上技术含量低，易模仿以及相互间的竞争，使一些市场生存空间逐渐萎缩。同时各个自发形成的市场规模小、档次低，定位相近、缺乏宏观调控和整体规划，市场竞争力低下，使一些经营户和企业随时有流向国内其他更具有辐射力的市场的可能。

#### 2.2.4 地区规模经济体现群体优势，产业集群日益壮大

产业集群是指在特定领域中由一群在地域上集中分布且相互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、相关产业的厂商和相关机构构成的群体。<sup>[1]</sup>经过 20 多年的发展，温州已形成了具有明显区域经济特色的有代表性的 12 大特色工业产业集群，即以鹿城、龙湾、瓯海、瑞安、永嘉为主产地的制鞋业，以乐清、瓯海、瑞安、鹿城、永嘉、平阳为主产地的服装业，以平阳、瑞安、苍南为主产地的塑料制品业，以鹿城为主产地的打火机工业，以鹿城、瓯海、龙湾、瑞安为主产地的眼镜业，以鹿城、瓯海为主产地的民用灯具业，以永嘉、瓯海为主产地的阀门产业，以瑞安为主产地的汽摩配产业，以永嘉为主产地的钮扣产业，以龙湾为主产地的制笔业，以乐清为主产地的低压电器工业，以苍南为主产地的印刷包装工业等。

温州的产业集群是依托当地工商业传统发展起来的特色品产业集群。温州企业发展的最初阶段是家庭作坊，由于资金、设备、技术和人员素质的限制，每一个企业只能从事产业价值链中非常细小的环节，造成了温州产业价值链的充分细分。随着产业规模的扩大，在“一村一品、一乡

---

[1] 张震宇，温州模式下的金融发展研究，中国金融出版社，2004，P89

一业”的“块状经济”基础上发展起来的产业集群，也具备了价值链充分细分的特点。以工艺简单、价值链相对较短的打火机生产为例。温州鹿城区和瓯海区集中了打火机生产企业 500 多家：其中，80~100 家企业生产电子，60~80 家企业生产宝塔，60~80 家企业生产电热丝，10 多家企业生产气体，专门为打火机刻模的企业有 100 多家，注塑企业有 80~100 家；压铸的企业有 100~120 家。另外还有专门的塑料市场和钢铁市场。

表 4 温州特色产业集群情况表（2004 年）

	产值（亿元）	从业人员（万人）	产值亿元企业（家）	出口额（亿美元）	全国市场份额	生产企业（家）
鞋革	260	40	30	7	25%	4300
电器	240	25	20		低压 65% 仪表电力金具 60%	1000
礼品	70					3000
打火机	25	6		2.7	90%	500
印刷	100	9	6	1.5	不干胶 35% 台式挂历 5%	2200
塑编	70	5	5		50% 以上	500
眼镜	50	12	5	45	45%	400
制笔	20	3	3	10	水彩 90% 活动铅笔、圆珠笔 30%	200
锁具	65	6	8	20	65%	400
合成革	85	3	10	12	70%	90
剃须刀	12	2			60%	100
塑料薄膜	20	0.8	2	0.8	10%	30
拉链	10	2.5			8%	180
钻头	8	2				100
精密磨具	30	5			建工钻头 30%	4000
泵阀	90	10			25%	1500
纽扣	15	2			80%	550

文献来源：温州商报

温州产业价值链上的每一个环节都集聚着大量的企业，生产同样的产品。我们取出某一个环

节进行横向分析发现：在这一环节中的企业规模不大，但是技术专一，能够解决该产品的技术问题，生产能力得到充分的发挥，企业之间存在着竞争和合作。因为面对同一市场，生产同样的产品，必然存在竞争；又因为实力的不足，无法垄断市场，必须联合生产，会产生协作的要求。对价值链进行纵向分析发现：产品在各个环节之间一般是转包生产，为共同的最终产品生产不同的零部件，最终产品的统一使之存在统一的标准和要求，企业在生产过程中必须标准化，与上下游企业密切合作。因此，温州的产业链形成了柔性专业化生产系统。

产业集群的发展使得温州的企业能够比其他地区的企业具有更高的生产效率并取得成本领先优势；具有更快的创新速度并获得技术水平和质量水平的提高；具有更低的产业进入壁垒使小企业不断涌现，充满活力；进行更细化的分工和社会协作并使温州的产业具有难以模仿的竞争优势。

温州中小企业产业集群的特点对温州中小企业融资带来新的特点，为温州银行业开拓中小企业业务提供新的思路，也为银行业抵御贷款行业集中度风险提出新的要求。

除以上四大特点外，温州中小企业还有投资向纵深领域拓展（如 2006 年温州全社会完成固定资产投资 645.55 亿元，其中私人投资 369.30 亿元）[1]，由以前单打独斗无序竞争向借助行业协会、协会、商会等中介组织力量联合作战转变、从简单的商品输出向更高级的资本输出（如企业外迁、对外投资等）转变，从仿制加工推销型向研制生产贸易型转变等等。所有这些表明，温州的中小企业经济正步入成熟期，与发达规范的市场经济体系逐渐接轨。

## 2.3 温州中小企业的融资现状以及产业集群化的影响

### 2.3.1 温州中小企业的融资现状

温州民营中小企业融资大致走过了先内源融资、再外源融资的次序，这与理论上企业合理的融资决策次序不谋而合。1992 年以前，温州民营企业大多处于初创期，资金主要来源于劳动积累、合伙集资和企业盈利等。据调查，在民营企业组建过程中，内源融资占 60%左右，民间借贷（包括向亲戚朋友及非正规的民间金融组织机构借贷）是主要的外源融资形式，银行等正规金融的支持比例不到 30%。从当时的融资环境来讲，国有金融制度不可能为民营企业的发展做出适当的安排。加上创业资本本身面临着极大的不确定性，众多的私营小企业通过市场收集信息成本较高，内源融资自然成为企业融资时的首选。同时，银行融资在时间上的后发性和在规模上

---

[1] 2006 年温州市国民经济和社会发展统计公报，温州市统计局网站，

<http://www.wzstats.gov.cn/pageall.asp?id=7>

的补缺地位，避免了民营企业与国有金融机构的过深牵涉和金融依赖现象。<sup>[1]</sup>

为调查温州中小企业的融资结构的现状，本文作者随机问卷调查了温州建行 50 家中小贷款企业，统计表明温州民营中小企业所获得的金融服务是多方面的，银行业所提供的金融服务只是其中一部分。但随着民营中小企业发展，社会投资规模扩大，其融资方式相继发生变化，总的趋势是自有资金仍占最大比重，银行贷款大幅增长，民间借贷占比相对缩小，银行金融服务在民营中小企业的融资结构中占据越来越重要的地位。

(1) 内源融资是促进中小企业发展的基础性资金支持。内源融资主要就是盈余积累和股东增资，具有无需定期偿还、无信息成本的优势。根据 50 家企业的调查，这些企业成立时的注册资本共 26676 万元，所有者权益总额 53197 万元，2006 年资本项目平均增长了 18.72%。可见内源融资仍然是中小企业发展的基础性资金来源，内源融资充足，使中小企业的债务负担相对较轻，被调查企业的平均资产负债率约为 50%，这对于企业的持续健康发展极为有利。

(2) 银行信贷在目前中小企业外源融资中占据最重要的地位。调查显示，银行贷款占企业总负债的比重平均为 60%，可见中小企业融资对银行信贷资金的依赖性较强。贷款方式上，以私产抵押为企业融资的现象比较普遍。37 家企业的贷款存在抵押方式，这种贷款方式有利于银行追索抵押债权，保全信贷资产。

表 5 50 家被调查中小企业外源融资负债结构

银行贷款	应付款	民间借款	内部集资	财政借款	票据贴现	合计
50 家	50 家	27 家	14 家	2 家	13 家	50 家
32694	12896	4145	1644	1100	967	53448

(3) 民间借贷和内部集资仍在民营企业特别是小型企业的融资中发挥积极作用。调查表明，有民间借贷和内部员工集资活动的企业占了 74%。

除自有资金、银行贷款、民间借贷之外，民营企业在经营过程中还衍生了占用其他企业款项和地方财政信用的融资渠道。一些核心民营企业往往依附着几十家松散性卫星企业，核心企业在一定时期内无偿占用其销售款，实现双方的依存和共生。地方财政注资的一般是当地重点企业，往往是企业寻求资金支持与乡镇政府追求财政来源的和谋结果。另一方面，温州的中小企业尚未获得资本市场融资。

总体而言，当前是温州市民营中小企业资金供给比较宽松的阶段。调查问卷显示，近 50% 的民营企业认为资金松紧适中，认为偏紧的占 20%，认为紧张和宽松的分别占 15% 和 5%。可见当前银行业融资情况基本适应企业正常需要。

总的来看，当前温州民营企业资金供给宽松情况处于 20 多年来最佳的历史阶段，但是贷款

[1] 张震宇，温州模式下的金融发展研究，中国金融出版社，2004，P68

难的问题没有得到根本解决。调查发现,企业规模和资金紧张程度呈反相关关系:规模大的企业,贷款满足程度越高,资金越为宽松,多数名牌企业已经根本消除了资金短缺之虞,本地龙头行新兴行业的企业资金相对宽松;而某些传统行业,限制发展行业及处于初创期的企业则资金相对紧缺,贷款审查也较严格。

### 2.3.2 产业集群对中小企业融资的影响

集群企业的内部融资比较发达,主要有以下四方面的因素:

(1) 社会资本和产业集群的相互强化形成良好的社会文化基础。在产业集群形成的社区,企业具有类似的历史渊源和独特的产业环境,相互熟知,彼此之间基本上没有商业机密可言,生产的社会化分工又使相互的交往和联系非常紧密,因此社会资本相当发达,产业集群内的企业可以通过协调行动来提高整个集群的生产效率,包括资金借贷和债权债务方面的协调。根植于家庭结构或“抱团”现象等人际关系的商业联系和集资、借贷关系,成为产业集群内各商业圈或资金链的基础,并通过各种方式对破坏人们信任关系的人或行为进行惩罚而强化社会资本。

(2) 产业集群内企业的私有产权和治理结构为集群内部融资特别是企业的内源融资创造了条件。温州的中小企业基本上是所有自行经营或家族式经营,除了家庭的生活支出外,很少有大量分红的情况,因此企业的自由资金积累比较迅速。

(3) 当地的资本积累为产业集群的内部融资提供了资金来源。温州的社会经济发展至今已经积累了丰厚的社会资本,特别是产业集群发达的乡镇,一般都是经济发展较快的区域,民间资本也更加丰富而且活跃。

(4) 细致的生产社会化分工和密切协作,使集群企业之间相互拖欠货款成为常态。原材料供应、生产和庞大的销售网络所组成的相互配套的社会化专业分工协作产销体系,许多企业仅完成其中一道或几道工序,但一个地区就如同一个大的企业。企业之间的原材料、半成品供应采取时时流通、定期结算的方式进行,相互的货款挂账成为非常正常的情况。因此,应付货款成为大多数企业的一种融资来源。

## 2.4 温州中小企业的银行融资需求特点

### 2.4.1 融资时效要求高

据调查统计,47%的中小企业由需求方即时订货,25%主要依靠企业派员上门推销,也就是说有72%的中小企业没有稳定的市场。一次大的订货或一次成功的推销可能为中小企业的生产经营带来相当大的推动作用。因此,它们对融资效率有着相当高的要求,一般希望在一周内,有的甚至在几天内就能融资成功,而各类贸易融资业务以及建筑业的投标保函业务往往要求在一个

工作日之内完成，甚至更短。

#### 2.4.2 可以接受较高的资金价格

从资金供给方来看，由于中小企业财务管理及日常管理的规范性相对较差，其抵抗市场风险的能力较弱，按照收益与成本匹配的原则，银行一般都会要求中小企业负担较高的资金价格。而从需求方看，中小企业由于生产、销售、管理成本相对较低，因而也能够承受较高的财务成本，一般可在基准利率基础上上浮 10%-30%。

#### 2.4.3 贷款期限短期化，需求频率高

这与中小企业生产经营的特征紧密相关，中小企业生产周期较短。所需贷款往往以流动资金为主，固定资产贷款和中期流动资金贷款相对较少。中小企业贷款期限一般在 6 个月左右。随着企业规模的扩大，一些中小企业会进行以扩大生产能力，提升生产技术为目的的基建、技改项目，也就对银行提出了中长期融资的需求。

#### 2.4.4 金融产品需求日益多样化

中小企业最常使用的金融产品已经从 90 年代早期的存贷款和结算业务，扩大到存贷款、结算、票据承兑、贴现、保函、信用证、出口议付和银行卡等产品，而有的中型企业还对保理业务、福费廷业务等提出了需求。就贷款而言，也要求银行信贷品种不断创新，如仓单质押贷款、应收账款质押贷款、联保协议贷款、私营企业主个人财产抵押贷款等。同时，对国际结算的配套业务要求日益提高，一笔进出口业务要求银行能够完成从贸易结算、外币及人民币融资，到结售汇或代客外汇买卖、远期汇率锁定、本外币入账等一条龙服务。

## 第 3 章 温州建行发展中小企业信贷业务的实践和面临的问题

### 3.1 温州银行业的现状

到 2006 年末,温州金融机构本外币各项存款余额 2936.24 亿元,其中人民币存款余额 2818.81 亿元。全部金融机构本外币各项贷款余额 2233.46 亿元,其中人民币贷款余额 2205.64 亿元,增长 28.9%。城乡居民人民币储蓄存款余额 1476.34 亿元。<sup>[1]</sup>

表 7 温州金融机构人民币存贷款情况

指 标	年末数(亿元)	比上年末增长%
各项存款余额	2818.81	24.3
#企业存款	774.54	18.9
城乡居民储蓄存款	1476.34	27.1
各项贷款余额	2205.64	28.9
#短期贷款	1584.91	35.9
#工业贷款	598.37	75.2
商业贷款	125.18	55.8
农业贷款	183.53	27.6
乡镇企业贷款	66.22	-26.5
私营及个体贷款	265.12	92.0
中长期贷款	569.36	12.1

文献来源:温州统计局

与温州经济结构相适应,温州初步形成了在中央银行监管下,商业银行为主体,信托投资、保险、租赁、合作金融等多种金融机构并存,多层次分工协作的金融组织体系。目前温州共有 26 家市级金融机构,其中商业银行 13 家,除了工、农、中、建、交行外,还有农发、华夏、浦发、广发、深发、招商、中信实业、福建兴业在温州的分支机构以及温州市商业银行。金融机构网点共 1349 个,其中四大国有商业银行机构网点 576 个,因而使得温州的金融竞争形势变得异常激烈。除国有银行、城市商业银行、农村信用社外,温州目前已聚集了 10 家全国性的股份制商业银行(只有光大银行及恒丰银行尚未获准进入温州)。一个地级市集中了如此多银行,在全国实在少见。活跃的市场经济、大型民营企业在完成产业资本循环后,有着丰富的民间资本,对于有

[1] 2006 年温州市国民经济和社会发展统计公报,温州市统计局网站,

<http://www.wzstats.gov.cn/pageall.asp?id=7>



扩张计划的商业银行而言，被公认为金融宝地的温州引得股份制银行纷纷抢滩温州市场。同时，温州的金融环境上佳，企业、个人信用度普遍较高以及银行机构不良率普遍偏低，也是吸引股份制商业银行争相入驻的主要原因。

温州银行业支持中小企业的力度不断加大。由于温州中小企业资源丰富，温州的银行普遍都是相应总行的中小企业重点行或试点行。截至 2005 年末，全市中小企业贷款余额达 792 亿元，占贷款总额的 47%；新增中小企业贷款 95 亿元，占新增贷款的 60%。

在支持企业的同时，温州本外币不良贷款率仅为 1.7%，金融生态环境得到充分肯定。温州在全国 291 个城市中，被评为 5 个城市金融生态最高级别的城市之一。

## 3.2 温州建行中小企业信贷业务的现状和主要做法

### 3.2.1 温州建行中小企业信贷业务的现状

温州建行秉承“以市场为导向，以客户为中心，以效益为目标”的经营理念，根植温州经济，谋求与中小企业的双赢。经过多年的改革和发展，温州分行已发展成为当地资金实力雄厚、资产质量优良、经营特色鲜明、服务功能齐全的现代国有商业银行的分支机构，为客户提供有力保证。截至 2006 年 12 月底，温州分行人民币一般性存款 432.24 亿元，各项贷款 332.27 亿元，实现账面利润 11.26 亿元，资金实力、经营效益、产品服务均位列温州银行业前茅。温州建行连续四年在建总行城市行的评比中列非省会城市行的第一位。

温州分行长期坚持“不唯成份，只唯质量”的信贷政策、“区分客户、区分服务”的营销策略和加强个性化服务的产品创新，支持和服务中小企业的成长，获得了很好的回报。据初步统计分析，温州建行中小企业贷款余额占公司类客户贷款的 40%；由于中小企业贷款利率水平高于大客户贷款利率水平，中小企业贷款收益对公司类贷款收益的贡献度高于贷款余额比重 12 个百分点；中小企业贷款不良率为 1.2%。其中 2004 年以后新增的不良贷款仅为 2081 万元（政府类、房地产类除外），中小企业贷款不良率低于全行的平均水平；形成一批优质中小企业客户群体，优质小企业客户 622 户，日均存款 13.05 亿元，日均贷款 52.46 亿元，年利润贡献度达 2.23 亿元，中小客户的综合收益占公司业务综合收益 55%。上述数据是按照建行内部中小企业划分标准统计得出，如果按照国家的中小企业口径，温州建行对中小企业的贷款余额占公司类贷款的 70%，是温州建行业务发展的重要支撑。

### 3.2.2 温州建行发展中小企业信贷业务的主要做法

(1) “不唯成分、不唯大小、只唯质量”，明确定位，重视发展中小企业金融业务。

由于大型企业、大型项目的融资渠道多，同业竞争激烈，其在融资过程中占有较高的市场地

位，具有较大的讨价还价能力，随着利率市场化的推进，银行融资于大型项目、大型企业将渐渐变得无利可图。反之在中小企业发达地区，由于中小企业的数量多，银行的选择面大，并且中小企业讨价还价的能力弱，加上客户忠诚度高，使得银行服务中小企业客户的综合效益比较好。温州发达的民营经济为发展中小企业金融业务提供很好的市场资源。

表 8 中小企业业务在温州建行公司业务中的地位和作用

	有贷客户数（户）			贷款（亿元）		
	2007 年 7 月底	2007 年 1-7 月新增	2006 年新增	2007 年 7 月底	2007 年 1-7 月新增	2006 年新增
全部	1565	155	161	218.54	19.54	9.5
中小企业	1262	140	155	85.38	17.48	13.47
占比	80.6%	90.3%	96.3%	39.1%	89.5%	141.8%

（2）细分市场、区分客户、区别服务，找准目标客户群体。

中小企业客户无论是在行业分布、区域分布，还是在规模、管理水平、技术等方面都呈现出错综复杂、良莠不齐的形势。如何从数量众多、情况复杂的中小企业客户群体中，准确定位目标客户，是做好中小企业客户这篇大文章的关键。温州建行重点支持体制新、机制新，有一定资本积累的优质中小企业，并根据企业的规模，管理水平、财务情况、技术水平、所处行业等指标初选了 300 家优质中小企业作为重点培育和扶持的对象。通过存量挖掘和客户营销，温州建行计划在未来几年内形成一个总量在 1500 家，并且实行有进有出，动态管理的优质中小客户群体。

（3）积极探索，适应中小企业经营管理的信贷政策初具雏形。

温州建行针对温州经济特点和客户情况，从企业基本素质、经济实力、偿债能力、盈利能力、发展能力等五个方面对中小企业信用等级进行测评，积极探索适用于一般中小企业客户评价体系。做到定性与定量相结合，突出对企业经营业主的经营素质和道德风险评价，突出对企业主导产品市场竞争力（质量、成本、价格）、担保物价值和变现能力的分析评价，并应多方面考虑和举证，例如参考用电量、用水量、缴纳的增值税额、原材料消耗、上下游企业采购销售情况等辅助指标来进行评价，以及结合企业所处经济、信用环境进行评价。在中小企业信贷业务中提出了因地制宜、区别对待；扶优支持、积极谨慎；抓基本户、行业排头兵；本外币一体、对公对私捆绑；资产负债中间业务全面拓展等具体原则和措施。从客户选择、区域策略、产品服务等方面初步制定了具体的信贷政策，并对中小企业提出了具体的授信额度的确定及在授权授信工作中的相

关要求。

(4) 以个性服务、产品创新为手段,以客户经理小组为纽带,通过签订全面合作协议的方式,提升对优质中小企业客户的服务水平。

为了全面的满足中小企业的金融需求,温州分行加快产品创新,已经为中小企业提供的或准备推出的新业务有商业承兑汇票贴现、销售结算网络业务、市场商铺抵押贷款、房开企业封闭贷款、买方信贷、出口退税帐户托管贷款、网上银行企业客户服务系统、专利权质押贷款、应收账款质押贷款、自然人担保贷款、仓单质押贷款、保付代理贷款、股权质押贷款等。

为了加强联系和服务,温州建行为 100 家优质中小企业客户配备了由省市分行领导担任首席客户经理的客户经理小组,实现了零距离服务,提升了服务层次。

(5) 严格贷款准入及核准制度,推行授信管理,加大劣质客户退出力度,积极探索中小企业贷款抵押担保措施,不断改善中小企业整体风险状况。

一是制定了中小企业客户准入标准,建立贷款核准制管理,对高风险预警的区域、行业和客户给予重点监控。对经济效益差、规模小、管理水平低下、所处行业竞争过于激烈、发展前景不明朗的轻工、商贸、建材、机械制造、采矿等非优势行业 A 级以下客户的贷款不予以准入。通过实施贷款核准制,进一步提高了决策层次,督促基层行主动从一般和问题客户中退出,提高了准入客户的质量。

二是大力推行授信管理,兼顾效率和风险,有效控制信用总量,防范信贷风险。

三是以提高资产质量为目的,坚决实行信贷退出。在服务好优质客户的同时,对风险较大,投入产出率低的中小客户,通过综合运用核销、诉讼、追偿、处置抵押物等手段坚决实行退出。

四是积极探索中小企业贷款抵押担保措施,提高第二还款来源可实现程度,降低贷款风险。同时创新新的担保方式,积极解决中小企业担保难的问题。

### 3.3 从银行的角度研究中小企业信贷业务面临的问题

不同市场主体对中小企业融资难的原因当然有不同的看法,观点的多样性正反映了融资难的症结的多样性。作为中小企业信贷服务的主要供给者,商业银行对中小企业贷款的看法反映了中小企业融资难的企业方面的原因。温州人行对温州 13 家商业银行的问卷调查证实了这方面的原因,在回答“贵行在对中小企业发放贷款时,考虑的主要因素有哪些”时,几乎所有的商业银行都选择了“企业的财务状况”(13 票)、“企业经营管理的总体水平”(12 票)、“申请贷款项目的风险”(12 票)、“企业的信用状况”(12 票),而“本行资金紧张状况和内部贷款管理权限”(3 票)、“贷款申请企业的所有制性质”(1 票)、“企业所在的行业”(1 票)。

上述调查表明商业银行在给予中小企业贷款是关注的方面是惊人的一致,主要集中在企业的经营管理和财务状况、企业的风险程度和信用状况等两个方面,而这些方面又恰恰是中小企业的“软肋”,商业银行并没有对中小企业贷款采取“歧视性”的信贷政策,融资难的问题是银行的信贷风险管理体系和中小企业的特点难以调和的产物。<sup>[1]</sup>

银行从事中小企业业务必须克服的问题主要有:

### 3.3.1 中小企业融资的规模不经济

金融机构经营一笔贷款业务要支付固定成本与可变成本,当一笔贷款的额度较小时,其分摊的固定成本相对较大,金融机构从中获利就小。中小企业的贷款具有金额小、笔数多等特点,这就决定了金融机构尤其是大型金融机构对其授信业务的交易成本较高。据调查,中小企业贷款的频率是大企业的5倍,而户均贷款数量仅为大企业的0.5%,银行对中小企业贷款的信息成本和管理成本是大企业的5-8倍,即使按现行规定商业对中小企业的贷款利率最多可以上浮30%,银行的综合成本仍然很高。

### 3.3.2 中小企业的信息披露问题

当前,我国目前正处在社会转型期,社会信用低下,法制不健全,政府政策缺乏长期一致性,因此中小企业的外部环境不稳定。许多中小企业内部管理不规范,没有正式的会计核算制度,瞒报收入,甚至走私制假谋取暴利。因此,对中小企业来说,某些信息的披露可能意味着经营风险的增加。因为其它利益相关者就会利用这些信息。如中小企业的产品、经营信息,一旦被竞争对手所掌握,其产品就有可能被假冒或利用,企业会遭到强烈的攻击与报复。有时,甚至企业的信息披露,会造成中小企业主自身安全的风险,在当前状况下,我国民众没有培养起尊重产权的观念,“财不外露”是中小企业主规避风险的一个较优策略(不可否认,一些民营企业主存在资本“原罪”问题)。这就是中小企业不愿提供真实的财务报表,财务报表虚假、报表账册不全、一厂多套报表等现象普遍存在的原因。

### 3.3.3 中小企业抵押和担保手段的无效性

由于银企间存在的信息不对称,因此,为了规避风险,银行一般都要求抵押和担保。抵押和担保存在两种情况。有能力提供抵押品和担保的民营中小企业,不愿意提供。一部分有发展前景的民营中小企业,由于企业规模小等原因不能提供抵押品和担保。

### 3.3.4 中小企业生命周期短

温州市工商部门最近经过调查发布了第一份中小企业“生命周期”报告,这份报告显示:近半数中小企业“存活”时间不到4年,信息、软件服务业及租赁、商务服务业是最“短命”的行业,企

---

[1] 张震宇,温州模式下的金融发展研究,中国金融出版社,2004,P78

业平均“寿命”只有两年左右。

这次进行的中小企业“生命周期调查”是温州市龙湾区工商部门对 2003-2006 年度 4 年间被吊销、注销的 2410 个中小企业进行分析统计后进行的。结果发现,这些“死亡企业”中,有 44.52% 的中小企业“生命周期”不超过 4 年,其中个人独资企业的“生命周期”最短,仅 1.99 年。<sup>[1]</sup>船小好调头的同时也是船小经不起风浪。

### 3.3.5 中小企业管理粗放

以家族经济和乡镇企业为标志的民营企业,面临管理制度、人才、企业家素质等阻碍其进一步发展壮大的问题,主要表现为:

一是家族式的管理模式。民营企业发展初期,由于企业结构简单,规模小,经营产业单一,经营决策和管理也比较简单,家族式管理机制发挥了独特的作用。但随着企业规模的日益扩大,企业的家族式管理,使企业财务管理、营销管理、人事管理、生产管理、质量管理、库存管理漏洞百出,导致企业无法实现良性发展。

二是缺乏长远的人才战略。企业缺乏完整的人才结构和选择、培养制度,人才选拔不畅通,在企业的关键部门使用“自己人”,阻碍了优秀人才加盟和参与企业的决策、规划。管理经验和资源跟不上企业的发展速度和扩张规模,一些不甚了解企业运作、发展方向、经营策略的各层次管理者,他们控制企业、把握全局的能力逐步丧失,在这种情况下,企业不能正确定位,严重阻碍企业的发展。

三是粗放式经营。中国很多民营企业往往在缺乏市场调研和科学论证的情况下盲目投资,导致重复建设现象严重,行业竞争加剧,质量得不到保证。一旦一个行业有利可图,就有很多企业进入该行业,造成市场供大于求,价格一降再降,造成许多企业纷纷走下坡路,甚至倒闭。这种现象在一些技术含量低、产品易模仿的行业尤为严重。而这些行业恰恰是资本和技术实力都相对薄弱的民营企业容易进入的领域。如纺织、陶瓷、小家电、部分电子元件等行业。

四是经营作风不踏实。目前,民营企业的老板普遍缺乏管理培训,却又不愿意付出辛苦充实自己,只想走捷径,图省事,妄想一口吃成一个大胖子,经营作风不踏实。

五是过度扩张,这是民营企业在发展顺利时容易犯的错误。我国经济近年来已形成由数量扩张型向质量效益型转变的态势,每个企业都面临着新的关于未来的战略选择问题。即使是一时成功的企业,如果缺乏对市场的清晰的认识和应有的预见,没有全局观和长远的谋划,出现决策的

---

[1] 温州发布中小企业“生命周期”报告,

[http://www.cnjzhe.com/showInfo.htm?url=http://www.zj.xinhuanet.com/newscenter/2007-07/31/content\\_10726830.htm](http://www.cnjzhe.com/showInfo.htm?url=http://www.zj.xinhuanet.com/newscenter/2007-07/31/content_10726830.htm)

失误是不可避免的；或者哪里有机会就往哪里投资，而不考虑公司的管理链条能否进行有效的控制和管理，这往往也导致投资的失败。

六是经营思想不端正。改革之初，只要肯吃苦，懂些粗浅的经营手法，即可以迅速地积累巨大的原始资本。但随着民营企业行列的壮大以及卖方市场变为买方市场，竞争变得剧烈了许多，不少人败下阵来，又不甘心退出，为了生存，开始采取不正当竞争手段。如抢注别人商标、假冒别人产品、制造伪劣产品、瞒天过海以次充好、坑蒙拐骗赖帐不还等。

七是好大喜功，称王称霸。在不少民营企业的自我描述中，充斥着“某某大王”、“全国最大”、“全球首创”等低级幼稚的语言，或仅开几家商店，办几家小工厂，就称自己是“集团”，充分反映这种好大喜功的心理。

八是无长远规划，得过且过。很多企业没有符合市场和自身条件的长远规划，从一开始就用一种赌徒下注的方法去经营。赌对了，企业发展就快一点，赌错了，关门大吉。

九是没有凝聚力，形同散沙。多数民营企业没有根据自身特点确立符合实际的核心价值观，而是完全凭创办者的个人好恶作为评判标准，其后果是企业形不成强大的凝聚力和战斗力，员工来得快，散得也快。民营企业的老板们总在抱怨找不到高素质的管理人才，却从不去想靠什么才能吸引人才，留住人才。

十是科技创新投入不足。据调查，规模以上工业小型企业中开展科技活动的仅占 9.4%。温州规模以上工业企业投入科技活动经费 15.96 亿元，仅占工业总产值的 0.47%。温州规模以上工业企业实现新产品产值 182.31 亿元，仅占同口径工业总产值的 9.7%。<sup>[1]</sup>

### 3.4 从博弈的角度剖析中小企业贷款难的成因

中小企业在商业银行的贷款过程可以看作是两者之间的博弈。在此过程中，由于我国实行较为严格的存、贷款利率管制，银行的资金成本和产品价格是相对透明的，而受信息渠道和中小企业管理的规范程度所限，银行所掌握的企业信息却是模糊的，甚至是失真的，商业银行与中小企业借款申请人之间存在信息不对称，因此，银行和企业之间的博弈可看作是不完全信息动态博弈，即“动态贝叶斯博弈”<sup>[2]</sup>。

#### 3.4.1 条件假设

(1) 上述博弈的博弈方为两个，即商业银行和申请贷款的中小企业。

[1] 温州市第一次经济普查主要数据公报，温州市统计局网站，<http://www.wzstats.gov.cn/pageall.asp?id=7>

[2] 谢识宇：《经济博弈论》，第 3 版，复旦大学出版社，2006 年，P307

(2) 申请贷款的中小企业有两种类别：好企业  $G$ ，即有还款能力并有还款愿望的企业；差企业  $W$ ，即无盈利能力以至无力还款的企业或有盈利能力但无还款愿望的企业。

(3) 所有贷款企业中，好企业占比是  $P$ ，差企业占比是  $1-P$ ，则： $0 < P < 1$ 。

(4) 商业银行对中小企业贷款的本金为  $A$ ，对中小企业贷款从贷前调查、贷时审查到贷款检查和管理成本为  $C$ 。

(5) 中小企业在申请贷款过程中所付出的成本为  $B$ 。

(6) 好企业取得贷款后所产生的收益为  $I_g$ ，差企业取得贷款后所产生的收益为  $I_w$ 。

(7) 同期贷款与存款之间的利率差为  $i$ 。

### 3.4.2 得益矩阵

根据上述条件假设，商业银行和中小企业借款申请人之间博弈的得益矩阵详见图 6：

表 6 商业银行和中小企业得益矩阵

	中小企业		商业银行	
	贷款	不贷	贷款	不贷
好企业	$I_g - B$	$-B$	$A * i - C$	0
差企业	$I_w - B$	$-B$	$-A(1+i) - C$	0

### 3.4.3 得益情况分析

根据上述假设条件和表六得益矩阵所示，商业银行与中小企业之间博弈的得益情况如下：

(1) 对银行而言，如果贷款企业是好企业，则能收按期收回到期贷款本息，其获得的净收益为  $Ai - C$ ；如果贷款企业是差企业，则到期无法收回贷款本息，损失为  $-A(1+i) - C$ 。

(2) 对好企业而言，申请并得到贷款的净收益是  $I_g - B$ ，申请但得不到贷款的损失为  $-B$ ，不申请贷款的收益为 0。

(3) 对差企业而言，申请并得到贷款的净收益是  $I_w - B$ ，申请但得不到贷款的损失为  $-B$ ，不申请贷款的收益为 0。

### 3.4.4 博弈分析

(1) 由于我国的中小企业大多处于创业阶段，融资渠道缺乏，资金缺口较大，无论经营状况好坏、还款能力强弱，中小企业得到贷款的净收益都远大于申请贷款所付出的成本，即  $I_g > B$ ， $I_w > B$ ，所以中小企业都有较为强烈的向商业银行借贷的愿望。

(2) 在目前严格的责任追究制和经营目标考核制度下，要商业银行保持持续的向中小企业投放贷款的愿望和能力，就必须确保商业银行发放中小企业贷款的基本收益，也就是要达到以下条件：

$$P*(A*i - C) + (1-P)*(-A(1+i) - C) > 0 \dots\dots\dots (1)$$

或者是：

$$P > (1+i) / (1+2i) + C / (1+2i) A \dots\dots\dots (2)$$

对于大型企业而言，因为商业银行在发放贷款过程中所付出的成本  $C$ ，远小于贷款本金  $A$  和利息  $Ai$ ，因此  $C/A(1+2i)$  以忽略不计，所以以目前正常利率差  $i=4\%$  代入上式，得出  $P > 96.3\%$ ，即商业银行对大型企业贷款的不良率必须要低于  $3.36\%$ ，才能保证商业银行的基本收益和继续放贷的动力。

而中小企业贷款金额小、户数多、频率高，相比较于大型企业贷款而言，投放同样规模贷款给中小企业的管理成本要大得多，也就是  $C_{\text{中小企业}} > C_{\text{大企业}}$ ，将直接导致上式中的  $C/A(1+2i)$  不能忽略不计。因此，要达到与大型企业相同的收益水平，对中小企业贷款的资产质量要求要高得多，但另一方面，从大量的统计数据看中小企业贷款的平均风险又高于大企业，达不到公式上的平衡，这也是商业银行对中小企业贷款“慎贷”的重要原因。

(3) 从上述分析可以看出，商业银行在博弈中处于博弈的弱势地位，而中小企业处于博弈的强势地位。如果博弈的均衡不能维持，商业银行势必退出博弈。为了使博弈能够均衡，必须从以下几个方面思考。

- 一是降低违约率，即提高  $P$
- 二是提高银行的收益，即提高  $i$
- 三是降低银行的经营成本，即降低  $C$
- 四是提高差企业在申请银行贷款中付出的成本，即  $B$

而上述四方面中， $P$  对均衡的实现是至关重要的，即银行在中小企业贷款中必须要有保持较好的资产质量的方法和手段。



## 第 4 章 印尼 DANAMON 银行中小企业业务先进经验的借鉴

印尼 DANAMON 银行采取花旗银行的技术在中小企业和微小企业业务方面取得了较大的成功,形成了一套较成熟完善的业务发展模式。由于温州和印尼中小企业市场有很大的相似性,印尼 DANAMON 银行的先进经验有较强的可借鉴性。

### 4.1 印尼市场状况以及 DANAMON 银行基本情况

#### 4.1.1 企业市场情况

印尼是世界上最大的群岛国家,共有近 14000 个岛屿,其中仅有 6000 个有人居住;人口 2.1 亿,是世界第四人口大国;印尼经济于 1998 年受到东南亚金融危机重创,亚洲金融危机之后,经济发展逐步重建和复苏,中小企业蓬勃发展起来,2005 年 GDP 总额近 2400 亿美元。据调查统计,2004 年印尼共有在册企业 2000 余万家,按照印尼中央银行的定义,其中 2 万家为中型企业,30 万家小企业,信贷市场潜力共计可达 220 亿 - 300 亿美元,具有可观的银行业务市场空间。

#### 4.1.2 印尼 DANAMON 银行基本情况

DANAMON 银行是印尼第四大商业银行,其前身为成立于 1956 年的 PT Bank Kopra 银行,1976 年更名。1998 年亚洲金融危机后,该银行由于流动性危机被政府接管,至 2000 年,政府相继合并了近十家破产的接管银行,形成现在的银行规模。2003 年,淡马锡集团通过旗下的亚洲金融控股公司收购其 51% 的股份,目前增持至 66%,成为该银行第一大股东。截至 2005 年末,该行总资产规模 73 亿美元,总贷款 38.7 亿美元,平均资产回报率 3.1%,平均股东回报率 26.1%,存贷比 80.8%,不良率 2.6%。

2003 年淡马锡入股之后对该银行进行了较大的改革和调整,将中小企业业务作为该银行提高效率、拓展市场的战略重点,并导入了其根据花旗银行实践和麦肯锡模式整合形成的中小企业业务模式。经过近两年的发展,成效显著,逐步成为该银行主要盈利业务板块之一,其利润贡献占到全行的 50%。

DANAMON 银行采用国际上通用的混合式矩阵的组织构架设置,即根据客户市场划分的业务条线与产品条线相搭配、辅之以风险管理、财务管理和人力管理等职能条线,形成横向职能机构设置与事业部内垂直条线设置的总体经营架构,其业务板块主要包括公司及机构业务、中小企业、微小企业、个人业务等四大事业部。

在淡马锡入股之前,DANAMON 银行的中小企业业务也同多数银行一样,采取与大型企业

业务同样的管理方法,放在公司业务板块之中混合管理,业务没有突出的优势。淡马锡进驻之后,瞄准了印尼中小企业业务巨大的市场潜力和良好的时机,着手对这项业务进行改造,成立了独立的中小企业事业部并导入了全新的运营管理模式。

淡马锡控股 DANAMON 银行之后,将中小企业市场拓展作为主要的变革方向,采用全新的组织架构、经营模式、经营理念、管理方法对中小企业业务进行全面重新塑造。经过短短两年的时间,形成了一套符合当地中小企业业务特点、较为成熟的经营管理模式,并迅速在印尼市场形成优势。根据 2005 年年报显示,当年该行中小企业贷款较上年度新增 20%,占到该行全部贷款的 35%左右;中间业务收入增长了 43%。由于 DANAMON 银行在中小企业市场的突出表现,该银行于 2004 和 2005 年连续两年被《亚洲金融》等权威杂志评为“印尼最有价值的商业银行”,股票价格也较 2003 年翻了 4 倍。

## 4.2 印尼 DANAMON 银行中小企业业务主要特点

### 4.2.1 高效清晰的组织管理体系

合理有效的管理模式和组织架构设置是管理职能清晰、业务高效运行的重要保障。

从印尼 DANAMON 银行的组织架构设置中可看出,由于不同客户群体的客户特征、服务需求、金融需求、关注焦点、服务模式等存在较大不同,所以印尼 DANAMON 银行专门设置了中小企业事业部,并在事业部内设置了不同客户部门负责不同目标客户的营销及管理。

从管理效果看,由于架构清晰、职责分工明确,有专门经营和管理力量研究目标客户群的服务以及关系维护,效果良好。在 2005 年,中小企业事业部的贷款增长了 20%,中间业务收入增长了 43%;商务客户过去 18 个月来增长了 4.5 倍,贷款坏账率仅为 0.1%;中小企业业务份额居于市场前列,已初步形成了中小企业服务的独具优势。同时,各部门之间职责明确,如客户部门负责客户的拓展及业务营销,风险部门负责业务审批、风险控制,战略发展部门负责市场研究、需求收集、产品研发等,较少存在职责的交叉或重复等,保证了业务的高速有效运行。

### 4.2.2 收益覆盖风险的理念和盈利模式

与一般商业银行不同,印尼 DANAMON 银行并不采取尽量避免损失的风险控制方法,而是采用差别化的定价来实现收益覆盖风险的风险控制方法。其强调按照客户风险程度定价的策略,根据客户与银行的合作紧密程度以及产品的使用情况对客户进行风险定价,对于风险较高的客户收取较高利率以覆盖风险。印尼金融中小企业的市场定价平均比市场均价高 1 个百分点,部分中小企业贷款甚至做到了年利率 42%,合理的覆盖了中小企业业务可能发生的风险。

### 4.2.3 贯穿始终的风险控制模式

风险管理贯穿于银行经营管理的始终，风险防范能力的强弱甚至直接关系到银行的生死存亡。印尼 DANAMON 银行十分注重业务风险的管理，一是将风险控制关口前移，由战略发展部门负责市场分析、客户分析、优质客户甄别等，并提出目标客户名单，避免客户经理盲目判断客户优劣或盲目营销；二是将前台营销业务人员分为开发型和维护型两类，开发型人员负责客户拓展及前 3 个月内的客户维护，维护型人员负责建立业务合作关系 3 个月以上客户的关系维护，并负责开发型人员维护客户管理期间的业务风险评估；三是对贷款业务实行了严格的审批与销售相离制度，设立信贷工厂负责信用审批、风险管理、到期催收、信用恢复、硬回收等工作，并主张以收益为基准进行风险控制，侧重于将信用恢复而不将贷款清收作为第一选择。此外，风险管理思路贯穿于每一笔业务、每一个业务环节中。通过严格的风险管理及风险有效防范，在确保安全运营的前提下取得了良好业务效益。

#### 4.2.4 以高效率为基础的核心竞争力

中小企业客户最关注的是金融服务的速度和便利性，但由于中小企业客户相对风险较高，如何在风险控制和业务效率之间取得平衡是中小企业业务实践中迫切需要解决的问题。印尼 DANAMON 银行对中小企业业务采用销售与风险相分离的管理模式，根据每个客户群体的特征设置了相应的业务办理环节，落实了每个经办岗位的责任绩效指标，在有效控制风险的同时提高了业务办理效率。印尼 DANAMON 银行每笔贷款业务从收集资料、交易调查到评估完成一般不超过 3 个工作日，后续程序处理及完成业务审批一般不超过 5 个工作日。

#### 4.2.5 清晰有效的激励考核措施

严格的权责挂钩、责任认定也是提升管理效能、促进业务增长的重要手段之一。印尼 DANAMON 银行的绩效考核制度十分清晰和明确，每一个环节都有清晰、量化的绩效考核指标，每一个岗位、每一名员工都明确地知道自己该做什么、怎样做、什么时候做及按什么标准做。在此基础上，其绩效挂钩、切实落实激励的政策更是使权责对应更加规范、明晰，有效地促进了业务份额的增长。尤其是其贷款业务按回收额进行绩效奖励的政策，在保证资产安全性、效益性的同时，有效地激发了营销人员业务积极性及责任心。合适的业务考核和激励政策、奖惩分明的制度使业务环节及岗位的权责对应更加清晰，有力地激发了业务人员积极性，促进了业务的快速健康增长。

#### 4.2.6 重视客户体验，不断提高客户满意度

及时了解客户对服务和产品的使用体验和反馈，不断提高服务质量和水平是提高客户满意度的重要手段。印尼 DANAMON 银行非常重视客户在银行的体验以及对有关产品和服务的意见和反馈，专门设置了客户服务部门，负责了解客户对银行产品、服务等方面的反馈意见和建议，及时进行总结、查找问题并提出改进措施。

印尼 DANAMON 银行对客户与银行发生接触的各个阶段进行了细化和明确,从客户接收银行广告作为第一次接触开始、到每次客户访问、电话沟通、业务办理乃至客户退出结束等各个阶段进行分解,提出了 16 个客户接触点,并明确了每个接触点银行应做的工作以及期望的客户体验标准。例如:在客户的生日要赠送生日蛋糕,在客户退出时要与客户详细沟通并详细了解客户原因等。这种重视并及时了解客户体验的做法紧密了银行与客户的联系,有效提高了客户满意度。

#### 4.2.7 科学化、标准化、精细化的业务流程

业务流程的科学设计对于提升服务质量及业务市场竞争力至关重要。良好的业务流程应做到简捷快速、有效满足客户需求。科学化、标准化的业务流程和环节分工不仅有助于保证客户体验和业务处理时间的一致性,也有助于风险的控制和业务成本的降低。印尼 DANAMON 银行针对不同需求、不同状况的中小企业客户分别设定了四条标准业务处理线,设定了 21 个业务处理环节,对于每个环节每个人的工作内容都进行了细化,业务处理专门性、针对性强,有效提升了业务流程的规范性和科学性。

印尼 DANAMON 银行对各项业务处理环节的设置非常细致,以软回收环节为例,每位操作人员进行电话催收时都有按照催收指引的要求进行,指引上列示了如何向客户提问,应涉及那些问题等内容,防止无效的电话沟通,保证沟通的有效性和服务的一致性。

## 第 5 章 提升银行中小企业信贷经营能力的具体解决策略

### 5.1 利用产业集群的特点探索解决问题的新思路

相对于产业链内化的大型企业和单个游离的中小企业,产业集群内的中小企业在与银行的关系方面具有不同的特点。产业集群的组织心态,为银行处理与集群企业的信贷关系提供了诸多优越条件。

#### 5.1.1 克服了企业融资行为的道德风险

所谓产业集群的根植性,是指集群中的企业对当地的专业化市场、协作配套商和熟悉的客户群体具有很强的依赖性。当地特有的产业文化背景和制度环境为企业的生存和发展提供了天然优势。所以一旦发生这样的违约风险,就很难在当地继续发展,有不容易地生存,这使它们比单个游离的中小企业更注重信用,更注意回避具有道德风险的行为倾向。

#### 5.1.2 减少了银行信贷的逆向选择

在一个比较成熟的产业集群中,各家企业在产业链中所处的生产环节和市场份额具有相对稳定性,企业可能会有产权的转让,但很少会倒闭,这种稳定性有助于减少银行信贷的逆向选择倾向。产业集群内个别企业的迅速发展,但是这种发展往往体现为整个产业的增量拓展,而不是以争夺、占用同业企业的市场份额为目的,因此产业集群中一般只有发展快慢的差别,而没有发展与衰败的分野。在这种产业环境中,企业的资金需求一般就是较快发展带来的需求,而不是挽救败局的需求,银行针对信息不对称的信贷逆向选择就较少发生,从而增加了企业贷款的机会。

#### 5.1.3 降低了银行的交易成本

银行信贷的交易成本主要包括贷前调查、贷中审查和贷后检查的成本。对于产业集群内的中小企业而言,银行可以通过统一的产业发展前景调查替代对逐个企业的市场调查,而且还可以从行业协会、地方政府的产业规划中获得更多、更完备的产业信息。贷中审查,如对设备抵押物的审查,在产业集群中也是通用的,单一而熟悉的产业也使银行便于掌握各家企业的实情。较高的道德风险成本和产业单一化的区域性格局,减少了企业挪用资金的可能性,银行贷后检查的任务相应减轻。总之,银行在与产业集群化的中小企业客户群体打交道中,可以获得外部经济效益,降低了信贷业务的交易成本,因此可以突破贷款的“规模障碍”,服务于小客户。

#### 5.1.4 降低了银行的信贷风险

一是产业集群内中小企业集中,而且企业贷款金额不大,不还钱的收益与由此带来的名誉损失相比往往得不偿失,不像大额信贷户一样“债多不怕讨”。二是银行内部的工作人员的道德风

险问题由于寻租的分散化而得到规避,原因是面对的信贷客户小得多,信贷经营人员难以有效设租,企业也缺少实力进行寻租。三是产业集群内灵活高效的企业产权和设备的转让市场,为信贷风险提供了事后的弥补机制。

## 5.2 具体解决策略

### 5.2.1 模式再造策略

借鉴印尼 DANAMON 银行中小企业业务的成功经验,在现有业务组织架构和管理体制基础上,对中小企业业务进行专业化经营、标准化管理的业务模式再造。

#### (1) 中小企业业务模式再造的目标

以价值最大化为目标,构建专业化的中小企业业务经营管理体系,建立专门的业务运作机制,为客户提供全方位金融服务。实行差别化的风险管理政策,打造“流程银行”,建立标准化的信贷业务流程,提高运作效率,以满足客户融资需求和银行控制风险的双重需要。

#### (2) 中小企业业务模式的再造的原则

贴近市场原则。根据“始于客户需求,终于客户满意”的服务理念,以客户为中心,重构中小企业业务组织架构,优化信贷业务流程,整合金融产品,为中小企业提供高效、快捷、优质服务。

价值最大化原则。通过对中小企业经营中心业务模式的“重新思考”和“重新设计”,以求在效率、质量、规模、服务、回报等各项影响竞争力的关键指标上体现价值最大化。

专业化原则。通过建立专门的经营管理体系,实行专业分工,突出专业技能和岗位责任,提高专业化、精益化水平。

标准化原则。引进工厂化流水线作业方式,运用六西格玛管理工具,采用标准化业务流程,引入视觉管理元素,形成统一的业务操作规范,控制风险、降低成本、提高效率,打造流程银行。

#### (3) 中小企业业务模式再造的思路

针对中小企业金融需求“短、频、快”的需求特点设置有别于大中型企业的差别化的业务操作流程,引入“信贷工厂”概念,实行客户营销和信贷管理相分离,中后台业务专业化集中处理、标准化统一操作的业务运作模式。

划分业务操作阶段。将业务操作流程划分为“勘探—业务开发—批准及支出—售后服务—回收”等阶段,对每个环节涉及的操作人员、业务职责、品质标准、考核评价等进行清晰界定。

设立信贷工厂。对中小企业信贷业务的中后台实行集中处理,下设评价授信、信贷审批、信贷执行、早期预警、委婉回收、信用恢复、硬回收等 7 个环节。

### 编制信贷业务操作流程图

中小企业信贷业务流程分为营销管理、评价授信、信贷审批、信贷执行、贷后管理五大模块，见图 3。

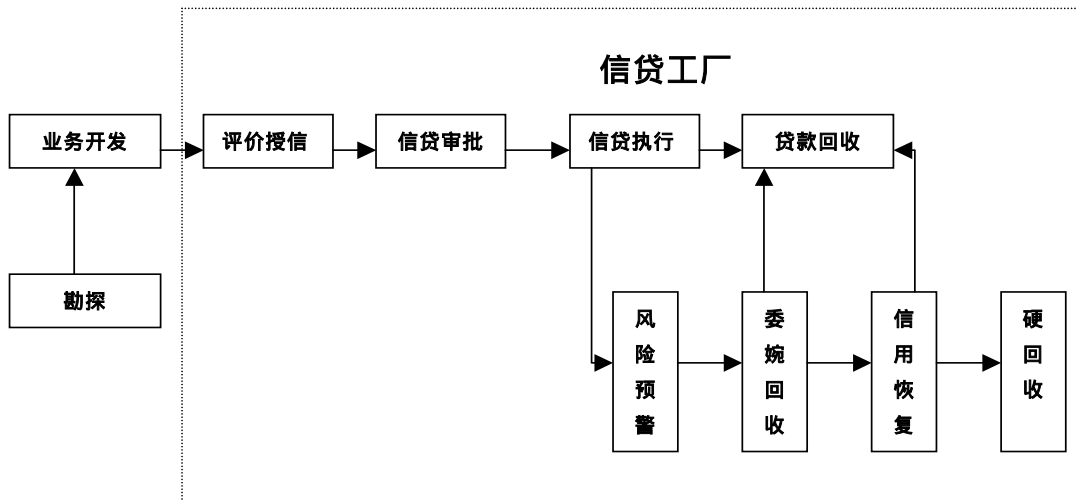


图 3 信贷工厂操作流程示意图

### 5.2.2 客户筛选策略

通过中间业务，在银行和中小企业之间引入一种新的信息传递方式，使博弈各方能准确地辨别信息，以解决商业银行对中小企业的“慎贷”问题。即要求凡申请贷款的中小企业，必须先在银行办理一段时间的结算、代理等中间业务，中小企业所有的财务往来、贷款归行均在一家银行办理，经过一段时间后，银行可以通过中间业务，收集企业信息，充分了解中小企业财务报表可能反映不了的真实财务状况，同时还获得办理中间业务所产生的派生收益。最终，银行将根据企业在银行的中间业务开展情况决定是否给企业贷款。

中小企业在银行办理中间业务，可以使中小企业与商业银行之间因贷款而产生的博弈的得益情况发生变化。对好企业而言，虽然办理中间业务增加了支出，但通过这一过程，银行了解了企业的真实信息，提高了企业获得银行贷款的可能性，因此，好企业的最优选择是同意在申请贷款前在银行开办中间业务。而差企业则会因为自身财务状况较差等原因，无法通过商业银行借助于中间业务对借款申请人所进行的辨别，即使开办中间业务，获得贷款的可能性也较小，同时还会增加企业的支出，所以，差企业的最优选择是不到银行办理中间业务，当然也就无法申请到银行贷款了。商业银行采取将办理中间业务与辨别中小企业信贷客户相结合的方法，可以有效辨别好、差企业，提高中小企业贷款的资产质量和收益水平，增加中间业务量和中间业务收入，并且在一定程度上解决银行对中小企业“慎贷”问题。

从具体的操作上讲，就是要坚持中小企业唯一银行的做法，要求中小企业的信贷、结算、中

间业务全部在一家银行发生，一方面扩大银行的收益，使银行能够平衡中小企业贷款的高风险。另一方面，使得银行能够全面真实获取企业的信息（特别是现金流的信息），提高对企业的识别能力。

### 5.2.3 关系型融资策略

#### （1）关系型融资的概念和特点

融资有两种方式，一种是保持距离型融资，一种是关系型融资。关系型融资是一种初始融资者被预期在一系列法庭无法证实的事件状态下提供额外融资，而初始融资者预期到未来租金也愿意提供额外资金的融资方式。<sup>[1]</sup>

关系型贷款是关系型融资的最重要的一种方式。这类贷款的发放是基于通过长期和多种渠道的接触所积累的关于借款企业及其业主的相关信息做出。信息的内容包括企业的财务和经营状况；企业的社会信誉和个人品行。信息的来源有三个方面：平时办理企业的存款、结算和咨询业务而附带取得；企业的利害相关者（股东、债权人、员工、供应商和顾客）；企业所在的社区、社团。

关系贷款有三个主要的特征：关系贷款取决于企业、业主以及地方社团多维度密切联系累积的软信息，这种软信息经常是软数据，很难量化，检验和进行银行组织的层级传递；贷款高级职员与企业、业主以及地方社团的重要关系，是这种软信息的主要载体，很难与银行其它个体共享；因为这种关系软信息的依附性，从而在贷款高级职员与银行管理者之间产生了代理问题。对企业近距离监控，可重新谈判以及隐含的长期合同协议。

关系型贷款的优势主要基于以下四点：对银行而言，企业的财务问题能够在早期发现和解决，避免了陷入成本高昂的破产程序。对中小企业而言，不仅可以解决初次融资的问题，还可解决再融资问题，为中小企业的发展建立了资金保证。便利借贷双方的信息交换，在关系贷款下，企业会向融资者（银行）披露比在其他贷款方式下更多的信息，比如私有信息，这些信息借款人不愿散布到金融市场中去，因为这会使竞争对手收益，而银行从基于充当长久的主要贷款人角色而有投资于借款人信息生产的角度衡量，不会散布这些信息。

在关系型贷款技术下，银行倾向于与中小企业建立长期关系，从而有着共同的长期利益。在这种制度安排下，中小企业有动力向银行披露更多的信息，而银行基于充当长久的主要贷款人角色，基于自身利益的选择，而不会透露这些信息。同时通过长期地合作关系，银行对中小企业经营状况的了解程度逐渐增强，由此减少了银企之间的信息不对称，降低了交易成本，改善了中小企业贷款的可得性和贷款条件。因此，当前解决我国中小企业贷款难的问题，关系型贷款技术是

---

[1] 胡国、宋建江，对城市化建设中政府类贷款问题的思考，上海金融，2007，（5）



一种较好的方法。因信息不对称所导致的中小企业融资款难，其本质是金融市场中的市场失效，具有准市场交易特征的关系型贷款，实际上正是银行和企业为克服这种市场失效而共同构建的一种制度安排。

## （2）关系型融资策略的具体操作方法

### 准确识别、合理利用中小企业信息

企业的信息可分为公开信息和非公开信息，也称“硬”信息和“软信息”。“硬”信息主要是一种数码式信息，通常表示为计算数字、书面或口头报告的信息，主要是有关企业经营方面的信息，如会计信息、资本运营、技术创新与产品开放、管理控制、产权分配、投资决策、市场营销、生产情况、利润分配、机构设置、人事变动、税收缴纳等方面的信息。而“软”信息主要是意会信息，意会信息主要是指无法通过简单加总的数码式信息获得的，只能在有限的局部域通过关系合同或特定经历得到的信息，如企业家的素质、品格和可靠程度，企业家的关系网等。非公开信息是不可能公开场合上获得。

中小企业借款人因为企业规模小，财务管理、投资行为不规范等原因，许多信息都是非公开信息或是扭曲的公开信息，因此，银行要真正掌握中小企业信息，拓展中小企业信贷市场，最佳途径就是针对中小企业的管理经营特点，最大化的利用非公开信息。

### 根据信息类别，合理确定贷款方式

准确地根据信息类型而采取不同的贷款方式，是商业银行解决因信息不对称而导致中小企业“慎贷”问题的关键。关系型融资是银行与借款人建立长期的多渠道的往来关系，信贷决策所需要的相关信息在这种长期关系中产生。这些信息除了涉及企业的财务和经营状况外，还包含了企业行为、信誉和企业主个人品行的信息，也包含企业利益相关者的信息，既包括公开信息，也包括非公开信息。应当说，关系型融资中的信息含量最丰富，据此做出的信贷决策也最科学合理。关系型融资的基本前提是长期化的借贷关系。长期化和交易对象集中化的关系型借贷有助于改善中小企业贷款的可获得性和贷款条件，能够较为有效地缓解中小企业的融资困难。关系型融资的关键在于对非公开信息的收集、处理和应用。通常，由于非公开信息多数是关于中小企业的专有信息，具有模糊性和人格化特征，难以用书面报表形式进行归纳统计，甚至难以用言语表述出来，而且传递非公开信息的成本很高。因此，关系型贷款决策权必须下放给掌握着非公开信息的基层行以及客户经理。否则，就会出现掌握信息的人无决策权，拥有决策权的人不掌握信息的高度集权制，导致基层行、客户经理缺乏收集、处理非公开信息的动力。只有当借贷双方都有预期利益，融资者和借贷者的预期使得关系型融资在金融领域具体实施时，关系型融资才是制度化的。对中小企业来说，维持借贷关系的银行数目越少，企业在同一家银行得到的金融服务越多，其效果也最明显。

在具体操作上，“要充分发挥基层行、客户经理扎根基层，能够充分地利用地方上的信息存量，低成本地了解中小企业的经营状况和信用水平的优势”<sup>[1]</sup>，扩大对基层行的信贷授权。同时要完善对信贷人员的激励约束机制，明确责权利。

#### 5.2.4 个性化产品策略

面对中小企业客户的信贷需求，商业银行也有必要根据自身的特点，推出满足中小企业需求和自身管理要求的个性化金融产品。中小企业客户融资业务具有“急、小、频”等特点，为了提高服务效率，降低管理成本，商业银行必须进行全方位的变革，推出有针对性的个性化金融产品。

##### （1）建立信息收集新机制

在承担营销职能的支行层面上，必须尽可能详细地了解目标客户群体，在正式介入中小企业融资关系之前，支行负责人和客户经理必须与企业经营管理者面对面交流，重点了解经营管理者的基本素质、文化背景、经营理念、行业前景、业余爱好等，并将其作为信贷审查的重要内容。应根据中小企业的实际情况，不单纯依赖正式的财务报表、商业计划或各类书面文件，而是通过现场调查，深入小企业生产、经营和销售现场，通过实地调查和与借款企业管理人员交流等方式，收集非财务信息和软信息，了解借款人经营动态和资信情况，并从多方面、多渠道收集有关借款企业及其经营者家庭收支和信用情况的第一手信息，尽量减少借贷双方的信息不对称。在承担决策职能的上级行层面，应该侧重于把握所在区域中小企业客户总体经营情况，防范区域经济风险，并从行业的角度，把握好总体贷款投向与行业组合风险问题。

##### （2）建立服务渠道新机制

渠道和服务是银行培育、稳定和壮大中小企业客户群体的重要支点，创新和完善渠道和服务，培育和稳定中小企业客户群体，两者缺一不可。渠道是融合银企关系最有效的工具，针对中小企业客户的特点，商业银行应建立多元化的服务渠道，并将银行为客户提供的具有直接使用价值的产品和具有间接使用价值的渠道，以及与银行提供的具有附加值的服务区别开来，分别进行专业化管理。

##### （3）建立产品细分新机制

根据中小企业客户的发展生命周期，在中小企业客户发展的不同阶段分别提供满足其发展需要的金融产品。中小企业在创立、成长、成熟、衰落几个不同的阶段会遇到不同的问题，会产生不同的资金需求。在创立时期提供设备融资、融资租赁等产品；在成长阶段提供循环信用、应收账款抵押贷款等产品；在之后的阶段为其提供理财规划、投资组合建议等金融产品等。抓住中小企业业务的特点，推出适宜合理的产品，既支持了中小企业的发展，解决其融资难的根本问题，

---

[1] 史晋川：《中小企业机构与中小企业发展研究—以浙江温州、台州地区为例》，浙江大学出版社，2003年，P38

又可以增加银行的盈利空间。

#### (4) 积极探索新的贷款方式

出口退税账户托管贷款。申请人将其经国税部门批准的应退未退税款作质押担保，银行对其发放贷款，当贷款到期后直接从退税专户中扣划。

中小企业贷款与法人代表挂钩。中小企业申请贷款时，其法人代表的个人财产也必须作抵押，承担无限责任，使中小企业业主的还款意愿增强，从而锁定信贷风险。

保全仓库业务。即以中小企业所拥有的较为通用的流动资产为抵押而发放的贷款。由中小企业将贷款存放到银行指定或认可的仓库保管，充当抵押物，凭相应的仓单或仓库的物权到银行办理抵押贷款，当中小企业提货时必须要有新的货物补充或将销货款归还贷款。

应收账款质押或收购业务。对中小企业质量较高的应收账款进行质押贷款或收购，或对购货方开具的商业汇票进行贴现。

联保协议贷款、出租车营运证质押贷款等。关键是看中小企业是否有还款能力，银行能否控制风险。

### 5.2.5 风险限额管理策略

中小企业产业集群的特点对银行业抵御贷款行业集中度风险提出了新的要求。由于中小企业普遍集中在低附加值的行业，并且行业高度集中，很可能由于某个行业环境的改变而影响大批中小企业的生存和发展。

#### (1) 风险限额管理的基理

在风险管理中，“不要把鸡蛋放在一个篮子里”是分散风险、控制集中度风险的一个最常见、最通俗的概括。目前，分散风险、控制集中度风险的惯用做法就是对风险敞口设定限额，实行风险限额管理。

风险限额对集中度风险的管理可以体现客户风险限额、行业风险限额和区域风险限额等。客户限额是从微观层面对单个对手和单笔交易的集中度风险的控制，而行业或区域限额则从中观层面对同一经济行业或地区的资产组合风险集中度的控制。这些限额的监测对象和管理角度都不同，在实际中发挥着不同的作用。行业或区域的风险限额是在考虑资产组合相关性和风险水平的基础上，根据战略选择和风险偏好对自身所能承担的风险进行配置，反映在各行业或区域资产组合风险敞口上。

限额是一条安全线，也是底线。在实际执行时，业务计划不能够超过这条界线，但也不必非要将限额用完，通常实际计划应低于限额的一定比例。一般来说，风险限额总量和行业风险限额通常受监管政策、货币政策、信贷政策、宏观经济、发展战略等诸多因素影响。在各种因素共同作用下，风险限额总量和行业风险限额一经确定，则业务计划应在限额范围内制定。

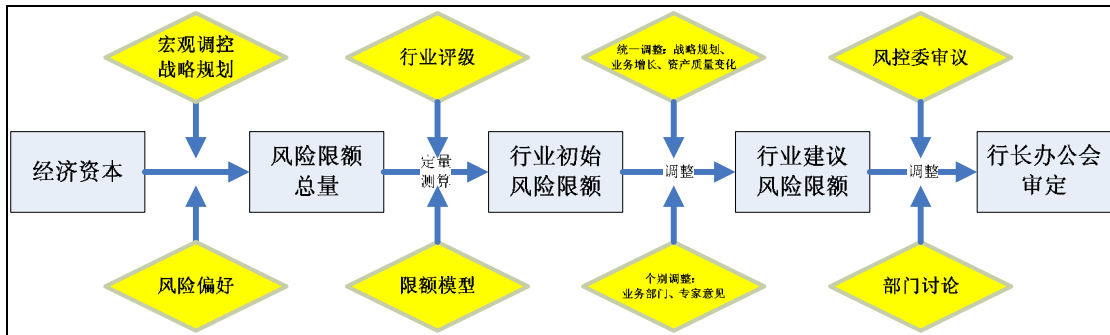


图 4 风险限额的设定过程

文献来源：建设银行内部文件

## （2）风险限额的设定过程

### 确定贷款风险限额总量和结构性分配

基于往年年底实际数据，经济资本按置信水平计算，按帐面资本减去经济资本推算出当年可供分配的最大新增风险限额。新增风险限额确定后，按照业务大类进行结构性分配（如大型企业、中型企业、小型企业、个人客户等）。

### 测算行业的初始风险限额

在利用行业评级模型对行业进行评级的基础上，采用风险限额计量模型，考虑行业风险水平和银行的资产组合结构，将贷款风险限额在行业进行最优化分配，得到模型测算出的初始风险限额。

风险限额计量模型的基理是按照组合风险最小的规则将行业风险限额总量分配到各个行业，使风险低的行业增长较快，风险高的行业增长较慢。

### 调整初始风险限额

对初始风险限额进行调整得到建议风险限额。调整分两种，一是按如下规则统一调整：对属于银行战略重点发展的行业，在该行业初始新增风险限额基础上增加若干百分比；对于近三年贷款保持持续增长且贷款不良率 1%（含）以下的行业，在初始风险限额基础上增加该行业往年贷款余额的若干百分比。二是根据业务部门以及行业专家的意见个别调整。

## 5.2.6 贷款风险定价策略

充分利用贷款利率放开的市场环境，在中小企业贷款上引入贷款利率的风险定价机制，对不同中小企业或不同授信实行差别定价，在法规和政策允许的范围内，根据风险水平、筹资成本、管理成本、贷款目标收益、资本回报要求以及当地市场利率水平等因素自主确定贷款利率，对不同借款人实行差别利率，并在风险发生变化时，随时自主调整。科学合理的贷款风险定价，就是要覆盖资金成本、运行成本、风险成本和资本成本之后仍能获得与市场水平相一致的回报。

### (1) 贷款定价的基本概念

贷款定价的主要影响因素有银行的资金成本、业务费用、贷款的期限和方式、借款人的信用、贷款的目标收益率、同业竞争关系的因素，同时还要受中央银行利率、同业拆借利率和管理政策等因素的影响。<sup>[1]</sup>

贷款定价的基本原则是遵循资金流动性、安全性和盈利性原则；以银行经营成本作为确定贷款价格的下限原则；根据借款者的风险等级定价原则；市场竞争原则。

目前贷款定价的几种基本模式分别是成本加成定价模式、基数加点定价模式和客户盈利分析模式。中小企业信贷业务的定价应选用客户盈利分析模式即综合定价法。

### (2) 客户盈利分析模式的基本原理

客户盈利分析模式的基本原理是“以银 - 客整体关系为基础的贷款定价模式”。商业银行在与任何客户进行业务往来，都必须能够保证“有利可图”或至少不亏本。因此，银行在为每笔贷款定价时，应全面考虑客户与银行各种业务往来的总成本、总收入和银行的目标利润，用公式表示为：

$$R = C + P \dots\dots\dots (3)$$

式中：

- R 银行从某客户获得的总收入
- C 为该客户提供服务的总成本
- P 该笔贷款所应实现的目标利润

来源于客户的总收入主要包括：

贷款的利息收入。此处所谓的贷款，应包括所有的授信资产，包括进出口押汇、打包贷款、票据贴现、一般贷款等。贷款的利息收入为：

$$(\text{贷款额} \times \text{期限} \times \text{利率}) \times (1 - \text{营业税金及附加}) \dots\dots\dots (4)$$

客户存款的投资收入。客户将款项存入银行，银行缴纳存款准备金后，余额可用于贷款、投资等，从而产生一定的收益。

结算手续费收入。银行为客户办理国内结算和国际结算所取得手续费收入。在计算结算手续费收入时，必须将应缴纳的营业税及附加税费从中扣除。

其他中间业务收入。银行为客户提供其他中间业务服务如国际业务、造价咨询业务、代发工资、代理业务保管箱业务等所取得的收入。如果这些收入按规定需要缴纳营业税金及附加，则应从有关收入中扣除。

[1] 信贷业务手册，中国建设银行，P13

为客户提供服务发生的总成本主要包括：

资金成本。银行对客户id提供贷款所需资金的成本。

贷款费用。商业银行向客户提供贷款服务时所收取的一部分补偿费用。如信用调查费、项目评估费、抵押物的维护费用、贷款回收费用、贷款档案费、法律文书费、信贷人员薪金等。

贷款的违约成本。根据客户的风险等级和平均违约率来确定。

客户存款的利息支出。银行对客户存款账户及支票账户所支付的利息。

账户管理成本。客户各种账户的管理费用和操作费用，如提现、转账、账户维持费用、簿记成本等。

目标利润：银行发放贷款所确定的最低收益，通常按上年的平均资产利润率确定。

“客户盈利分析模型”是一种“客户导向型”定价模式，它摒弃了“就事论事”的思维框架，试图从银行与客户的全部往来关系中寻找最优的贷款价格。采用这种模式，可能会得出富有竞争力的贷款价格。它体现了银行“以客户为中心”的经营理念，实现了差别化定价的个性化经营模式。通过这种差别定价，既能吸引和保留那些真正为银行带来合理利润的客户，又能通过提高贷款价格来弥补那些无力甚至亏损客户给银行带来的损失。如：若银行的某客户经常保持有大量的存款余额，且大部分中间业务和结算业务也是在该银行做的，那么银行通过“客户盈利分析模型”，可能得出较低的贷款利率，这相当于银行通过优惠的贷款利率对客户“让利”。

“客户盈利分析模型”对银行的成本核算提出了更高的要求，该模式要求银行不仅能采用“分产品核算”的方式，还要做到“分客户核算”，以便能更准确地测算银行为客户提供服务的总成本和总收入。

### 5.2.7 客户准入退出策略

银行要在深入客户现状和贷款资产风险状况基础上，结合业务整体发展规划和强化资本对风险资产增长约束及资产风险和经营收入相匹配的要求，细分市场、区分客户、找准目标客户群体，确定中小企业准入、优选、维持和退出客户标准和相关条件，制定中小企业业务规划，建立和实施中小客户信贷准入和退出机制和相应的考核机制。

准入类中小企业的定位：优质中小企业客户的评价标准主要包括：

- (1) 符合国家产业政策、市场潜力大、具有一定规模；
- (2) 科技含量高、技术水平先进、成长性好；
- (3) 产权明晰、管理规范、无逃废债记录、资信状况良好；
- (4) 在行业中资产负债率低、有一定自有资本金、销售资金回笼好；
- (5) 能为大中型企业提供稳定配套服务、还款来源有保障，“小而精、小而专、小而特”；
- (6) 经营者品德好、素质高、领导班子能力强。

同时要对存量中小客户进行梳理,摸清家底。要在认真分析研究本地区中小企业客户所在行业、区域的经济特点和自身发展情况基础上,着眼于公司业务的长远发展考虑,按照效益贡献度和风险损失率进行分析评判、分类排队,将客户划分为巩固拓展类、一般维护类、主动退出类;加大调整和优化中小企业的客户信贷结构力度,制定中小客户结构调整方案,提出针对性的工作措施;要建立退出机制,区分情况,实行渐进性退出、预期性退出、产品调整性退出和客户调整性退出、强制性退出。制定退出工作计划,落实责任人和奖励机制,抓住当前有利时机,花大力气坚决从业务量小、收益少、风险大、管理成本高的低效和劣质中小贷款规模客户退出。对已形成的不良贷款和欠息客户要逐一核实,认真分析不良贷款的形成原因,确定盘活对策、制定实施方案,采取各种灵活措施,多种途径、多种方式加大回收、盘活、处置不良资产。

客户退出策略包括四类。一是渐进性退出。对现在经营正常也能带来一定效益但将来无发展前途,对融资渠道比较多的客户,主动让出一部分市场,在其他渠道资金陆续进入后逐步退出。对于一些占有份额过大,但发展前景不乐观的企业,即使能够正常还本付息,也要适当让出贷款份额。二是预期性退出。对现在经营正常也能正常付息但将来风险较大的客户,进行预期性退出。实现预期性贷款退出,主动将次优企业的贷款转让出去,使信贷处于一种良性循环之中,既促进了信贷结构的调整,又进一步提高了贷款质量。三是调整性退出。分为产品调整性退出和客户调整性退出。产品调整性退出就是将一些高风险的产品逐步调整为低风险的产品,最终实现退出;客户调整性退出就是运用贷款置换、资产重组、利用借款企业隶属关系和担保关系等,将绩差劣质客户的贷款调整到相对绩优的客户上,实现从绩差劣客户退出。四是强制性退出。对已出现风险并形成不良贷款的客户实施,运用法律诉讼、呆账核销、以物抵债、促进兼并、规范破产等方式,进行一次性清盘退出,只退不贷。

#### 5.2.8 风险覆盖策略

商业银行应对中小企业贷款风险的另一个重要策略就是要建立中小企业贷款的风险覆盖机制,保持中小企业贷款的可持续性。

##### (1) 强化贷前、贷中和贷后的审查

贷前对企业房产,企业股东的私房,企业主的信誉、企业的纳税情况、水电费的缴纳情况要重点调查,并在申报材料中详细地加以说明。企业房产和企业股东的私房原则上要为银行信贷业务提供抵押,若没有提供抵押的要了解去向,合理授信方案的合理性提供依据。贷中主要防止企业挪用信贷至今进入与主业无关的投机性领域,如房市、股市等。贷后重点关注企业现金流的变化。

##### (2) 加强抵押品的规范管理

为了降低贷款风险,在中小企业贷款过程中设立一定的抵押品是非常重要的。经验表明,抵

押品的设立应该与服务于中小企业的产品相匹配。一般而言，抵押品的设定应以简明、增值、易处理为原则，比如土地、房屋、存货等。

### （3）实施稳健的拨备政策

贷款拨备是防范贷款风险的一道重要关口。由于中小企业经营实力相对较弱，生产经营易遭受经济周期波动所产生的经营风险的攻击。因此，商业银行应实施更为稳健的拨备政策，贷款拨备率可以比大企业客户高一些，以充分防范和抵御风险的发生。同时，中小企业贷款可以在贷款风险分类、损失准备金计提、损失类贷款核销等方面的实行差别政策，为中小企业贷款业务的发展创造良好的政策环境。对中小企业业务的超额收益部分建立特别拨备，采取撇帐制，更快的消化不良贷款的包袱。



## 参考文献

- [1]史晋川,《制度变迁与经济发展:温州模式研究》,浙江大学出版社,2002年
- [2]史晋川,《中小企业机构与中小企业发展研究—以浙江温州、台州地区为例》,浙江大学出版社,2003年
- [3]张震宇,《温州模式下的金融发展研究》,中国金融出版社,2004年
- [4]谢识宇,《经济博弈论》,第3版,复旦大学出版社,2006年
- [5]张维迎,《博弈论与信息经济学》,上海人民出版社,1996年
- [6]林毅夫,《中小金融机构发展与中小企业融资》,《经济研究》,2001,(1)
- [7]陈明衡,《温州民间借贷现状的调查》,《温州社会科学》,2003,(7)
- [8]中国人民银行货币政策分析小组,《稳步推进利率市场化报告》,2005
- [9](美)安东尼·G.科因(Anthony G. Cornyn)等,《利率风险的控制与管理》,经济科学出版社,1999
- [10]黄建锋,《利率市场化与商业银行利率管理》,机械工业出版社,2001
- [11]巴塞尔银行监管委员会,《巴塞尔银行监管委员会文献汇编》,中国金融出版社,2002
- [12]胡庆康,张卫东,《货币银行学》,上海人民出版社,2003
- [13]黄宪,赵征等,《银行管理学》,武汉大学出版社,2004
- [14]林毅夫、李永军,《中小金融机构发展与中小企业融资》,《经济研究》,2001,(1)
- [15]张捷,《中小企业的关系型借贷与银行组织结构》,《经济研究》,2002,(6)
- [16]王宣喻、储小平,《信息披露机制对私营企业融资决策的影响》,《经济研究》,2002,(11)
- [17]林毅夫 李永军,《中小金融机构发展与中小企业融资》,《经济研究》,2001,(1)
- [18]林毅夫 李永军,《再论二板市场在我国的发展前景》,《改革》,2002,(2)
- [19]Berger, A.N., Udell, G.F., *Relationship lending and lines of credit in small firm finance*, Journal of Business 68, 1995, pp.351-382
- [20]Berger, A.N., Udell, G.F., *The economics of small business finance: The roles of private*

*equity and debt markets in the financial growth cycle* , Journal of Banking & Finance 22, 1998, pp.613-673

[21]Francesca Pissarides, *Is lack of funds the main obstacle to growth?*, Journal of Business Venturing 14, 1999, pp.519-539

[22]Meyer, L.H., *The present and future role of banks in small business finance*, Journal of Banking and Finance 22, 1998, pp.1109-1116

## 致 谢

本文在写作过程中，得到了很多老师、同事和同学的支持和帮助。

我的论文导师黄丞老师多次指导我的论文写作，对论文的主题和框架提出了很多意见和建议。

我的同事陈群芳女士在白忙之中帮助我完成了调查问卷的发放和搜集工作。

建设银行总行中小企业处的隋露处长向我提供了她赴印尼 DANAMON 银行考察中小企业业务的内部资料，本论文引用了该考察报告。

## 攻读学位期间发表的学术论文目录

[1] 詹新峰、周颖娴，《关于小型企业评价指标体系设计的几点思考》，《上海百货》，营销/流通论文专辑，第 35 - 36 页

作者：[詹新峰](#)  
学位授予单位：[上海交通大学](#)

## 相似文献(10条)

### 1. 期刊论文 [马晓辉 对中小企业信贷业务风险管理的思考](#) -现代经济信息2010(1)

中小企业信贷业务在商业银行信贷资产中的地位越来越重要,发展中小企业信贷业务,是国有商业银行调整客户结构和资产结构,实施战略转型的重要方面。关于担保机构担保项下的中小企业信贷风险管理问题,也开始被重视。本文分析了中小企业的风险特征,重点阐述了中小企业信贷业务风险的管理建议。

### 2. 学位论文 [张谊成 商业银行中小企业信贷业务风险控制](#) 2005

商业银行贷款是当前解决中小企业资金问题的主要途径。这就要求商业银行研究中小企业信贷业务风险控制,建立起一套风险控制体系,以保证这项业务的正常开展,从而为中小企业发展提供资金支持,也为商业银行分散资金风险,提高竞争能力提供有益的帮助。

本文以商业银行区域分支机构如何进行中小企业信贷业务风险控制为立足点,在研究中小企业特点、财务特征和信贷风险特点的基础上,对于中小企业信贷资金需求进行了分类,然后根据分类有针对性的研究了商业银行分支机构对该项业务的风险控制策略及操作实务,研究涵盖了中小企业信贷业务的贷前、贷中和贷后三个阶段的风险控制手段。对于贷前风险控制,文中结合目前商业银行信贷业务操作实务,对贷前调查环节中调查技术和管理进行了详细的研究,建立起了一套针对中小企业信贷业务的贷前非财务因素风险调查、财务因素风险调查和现场调查方法,以揭示出企业生产经营的实际情况,找出其真正的借款原因,为信贷业务正确决策打下基础。

在对中小企业财务风险分析中,不但细化了传统分析方法,还创造性地提出了根据中小企业风险特点而产生的有针对性的现金流量分析方法,并建立起了针对企业不同情况下的借款原因分别进行借款原因及还款能力量化分析方法,从而可以对不同借款原因贷款采取有针对性的风险分析方法和风险防范措施,这样就避免了当前商业银行对中小企业信贷业务缺乏针对性的弱点,找出了开展业务的抓手。对于中小企业信贷业务决策,文中提出了额度、期限和担保的决策方法,并提出了新的风险评级思路,为解决中小企业信用评级问题提供了可行途径。文中还研究了商业银行分支机构对中小企业信贷业务的内部风险操作风险控制问题,提出了成立专营机构、贷审三分离、过程管理和适度授权等风险控制措施,提供了信贷操作的组织体系。最后对中小企业信贷业务贷后风险控制进行了研究,明确了贷后风险控制的方法和职责划分。

### 3. 期刊论文 [麦文盛. MAI Wen-sheng 国有商业银行发展中小企业信贷业务的可行性研究](#) -韶关学院学报·社会科学2006, 27(10)

改革开放二十多年来,中小企业的发展令人瞩目,中小企业的发展不仅仅是经济问题,而是关系到社会主义市场经济体制建立的政治问题。这就决定了商业银行,特别是国有商业银行应该把中小企业贷款作为工作的重点。国有商业银行发展中小企业信贷业务是必然的,而且在理论上和实践中都是可行的,应大力发展中小企业信贷业务。

### 4. 学位论文 [张七珍 关于我国商业银行中小企业信贷业务发展策略的研究](#) 2007

改革开放以来,中小企业作为我国社会主义市场经济中最具生机与活力的群体,已经成为我国经济增长的重要动力之一,在产品技术创新、产业结构调整、区域经济崛起、解决就业和农村劳动力转移等方面发挥着重要作用,是实现社会协调、和谐发展的重要组成部分。中小企业的快速发展给商业银行中小企业信贷业务发展带来了历史机遇。商业银行既有抢占国内中小企业市场的内在欲望,又有自身的困惑和难点,尤其是受银行相关信贷风险管理的理念、产品、技术、手段等不完善以及社会金融生态环境建设不健全等因素影响,中小企业信贷业务的发展受到一定的阻碍。

本文立足于银行,介绍了国外以及香港地区中小企业信贷概况、较成熟的信贷风险管理方法及其社会支持体系;我国商业银行中小企业信贷的现状及其存在的问题;还对我国商业银行的组织结构、贷款业务流程、信贷风险防范、信贷人员管理和业绩考核以及担保系统、社会信用系统、法律法规等方面的不足进行了剖析。在有选择性地借鉴国外和香港地区中小企业信贷业务经营优势,结合我国银行信贷风险管理现状和我国国情基础上,进行自主创新,从可操作层面探索如何推动和促进国有商业银行中小企业信贷业务的发展,在银行中小企业信贷风险管理和社会金融环境建设等方面提出一些意见和建议,例如提出中小企业贷款流程“工厂化”的概念;建议建立早预警部门;加强中小企业授信结构多元化,可增加应收账款质押等业务;提议将贷款的主体本金回收加入到业绩考核的内容中;提议建立信息披露制度和征信数据库,等等。

### 5. 期刊论文 [冉晖 商业银行发展中小企业信贷业务的思考](#) -重庆工学院学报(社会科学版)2009, 23(6)

分析发展中小企业信贷业务的风险因素,以及商业银行在拓展中小企业信贷业务方面自身存在的问题,提出了以客户定位为前提,有效弥补信贷风险;以担保创新为重点,有效防控信贷风险;以跟踪管理为关键,加强风险预警控制等为防范发展中小企业信贷业务的风险措施。

### 6. 学位论文 [王航洋 银行对中小企业信贷业务的风险分析](#) 2009

随着我国中小企业的快速发展及银行对中小企业信贷投入的加大,如何控制中小企业信贷风险的问题日益显得突出;而中小企业在促进国民经济发展、保障社会就业中的重要作用,和在银行信贷业务发展中的重要地位,要求银行对中小企业信贷风险有全面的认识和合理的解决途径。因此从银行认识的角度,对中小企业信贷业务风险的引发原因作逐一的分析和探讨,并提出一些规避和防范信贷风险的思路。为了便于分类和更直观认识,本文从外部环境因素、中小企业客户自身因素和银行自身因素等三方面,来挖掘中小企业信贷业务风险形成原因,从而将中小企业诸多信贷风险的成因以“三维一体”的形式呈现在大家面前:把引发中小企业信贷风险的宏观经济环境因素、区域性因素、行业因素都作为外部因素来对待;把引发中小企业信贷风险的企业财务因素和非财务因素作为企业的内部原因对待;把引发中小企业信贷风险的银行内部制度缺陷、操作风险等作为银行的内部原因对待。这样做是为了避开一般信贷风险探讨分析对风险分类往往过于杂乱的情况,能够理清风险成因分析和风险解决途径探索的思路。同时,鉴于中小企业客户是中小企业信贷风险的主要载体,在探索研究时,更着眼于各种因素对中小企业本身产生的影响和作用上。文章还从信贷标准流程化操作、信贷风险定价管理等视觉角度提出了化解中小企业信贷风险的思路。

### 7. 期刊论文 [黄祥湊 建设银行发展中小企业信贷业务的思考](#) -现代经济信息2009(11)

随着金融市场的迅速发展,大客户直接融资渠道不断扩大,议价能力不断增强,而中小企业生产总产值在整个国民经济中所占比重越来越大,中小企业信贷业务越来越受到各家银行的青睐。本文分析了建设银行发展中小企业信贷业务的战略意义,并结合实际对中小企业信贷经营模式、风险防控提出建议。

### 8. 学位论文 [高辉 商业银行中小企业信贷业务之国际借鉴与研究](#) 2007

环顾当今世界,不论是在发达国家还是发展中国家,中小企业都已成为或正在成为国民经济的重要支柱。同样,中小企业在我国经济中扮演着重要的角色。据统计,目前我国中小企业占全国注册企业总数的99%。绝大多数中小企业是民营企业,有相对明晰的所有权结构,资信状况良好。帮助中小企业更加容易地获得贷款,有助于整个银行业的稳健发展,也有助于银行主动对资产负债结构进行调整,对于保持我国经济持续、快速、协调、健康发展,构建社会主义和谐社会具有十分重要的意义。但我们也必须看到,虽然目前中小企业数量多、贡献大,但受银行业金融机构利益导向、企业融资渠道匮乏、信息不对称、信用担保缺失等缺陷的限制,面临着严重的融资难问题。

在欧美许多发达国家,关于中小企业信贷的研究已较为成熟,也不乏成功的案例。早在上个世纪,面临银行间日益残酷的竞争和存贷利差日益缩短的局面,欧美一些跨国银行就将中小企业信贷业务作为重要的利润增长点,并且取得了巨大成功。然而在中国,国内商业银行普遍对中小企业信贷业务缺乏足够的重视,加之在中小企业信贷流程和管理方式上存在严重问题,中小企业贷款难问题始终得不到解决。根据WTO的协议,06年底中国金融业将全面对外开放,届时大量的外资银行将纷纷涌入,我国银行能否解决好中小企业信贷问题,不仅关系到我国中小企业的发展,更关系到我国银行业的未来。

本文通过借鉴国外银行的成功经验,并结合中国商业银行的实际情况,试图提出建议解决我国商业银行中小企业信贷难于开展的问题。

### 9. 期刊论文 [肖绪照 加强中小企业信贷业务风险管理研究](#) -华北金融2006(10)

中小企业的发发展需要银行信贷资金的支持,但中小企业融资的特点决定了中小企业信贷业务风险的必然存在。商业银行发放中小企业贷款要严格控制信贷风险,除了要从组织结构、业务流程、信贷政策、评介体系上建立一套行之有效的风险控制体系外,还要创新贷款方式和担保种类,努力提高信贷业务市场占有率和收益率,实现信贷业务规模经营,实现风险与收益配比。

### 10. 学位论文 [顾雁峰 欧洲商业银行中小企业信贷业务经营管理策略研究](#) 2006

中小企业作为当代经济生活中最活跃的力量,其对于经济和社会的积极促进作用,在任何国家都不可小视。在我国,中小企业除了在经济指标上对国民经济有显著的贡献外,在扩大就业、维护社会稳定、满足居民多样化的需求、技术创新和培育企业家队伍等多个方面发挥着日益重要的作用。然而,在我国占企业总数99%左右的中小企业,创造了50%以上的GDP、70%以上的工业增加值,得到的金融支持仅仅只有全部金融资源20%。

中小企业融资难的问题,已经成为制约中小企业发展的瓶颈,也是一个世界各国普遍关注的问题。在我国,当前的体制和制度框架下,中小企业往往无力进入正规的资本市场进行直接融资,外源融资主要还是依靠间接融资。在各种间接融资方式中,商业信用和票据市场发展缓慢;由于经济体制和企业经营者思想观念等诸多局限,企业融资租赁发展缓慢;至于创业投资基金,还处于发展的起步阶段,对于广大中小企业来说还是新事物。目前,商业银行仍然是中小企业融资的主体,这主要决定于,我国实行的是以银行为主导的金融体系。

尽管国内各个金融机构已经认识到中小企业的重要性,并出台了一些政策和措施,但并没有从实质上推动和解决中小企业融资难的问题。因此如何从商业银行的角度解决中小企业的间接融资问题,是一个具有现实探索意义的课题。

现阶段,国内理论界更多是从宏观经济层面对国内中小企业信贷业务进行思考和探讨,并提出相应的政策建议,很少从商业银行的角度出发,从可操作的层面探索如何切实推动和促进国有商业银行对中小企业信贷业务的经营和管理。

纵观世界各主要国家的情况,美国实行的单一银行制度,其本质上是一种小银行制度。美国至今仍然有13000多家商业银行,是全世界商业银行最多的国家。小银行与小企业有着天然的联系,所以,美国中小企业的发展优势源于美国金融体系的原始特征,这些特征对于已经建立了四大国有商业银行为主的中国金融体系,其借鉴意义已大为逊色。相比之下,欧洲大陆商业银行的信贷业务实践与我国更为接近,更值得借鉴。

本文从德国中央合作银行(DZB)、德国工业银行(IKB)、奥地利州银行(RLB)、巴伐利亚银行(BLB)和西班牙大众银行(BPG)等欧洲商业银行中小企业信贷业务的组织架构设置、业务流程、风险防范、信贷决策支持系统、产品设计、业绩考核等六个方面,较为系统地介绍和分析了欧洲商业银行中小企业信贷业务管理经营的实践和策略,深入了解欧洲商业银

行是如何在经营管理上针对中小企业信贷市场的特点进行设计和操作，从而有效地解决中小企业信贷中的突出问题。

论文一共分为四部分。第一部分前言，主要介绍了本文的写作背景、研究方法和写作意义。第二部分简要介绍了中小企业信贷市场的特点。主要介绍了五个特点：要求个性化服务、信息不对称、更高的风险性、贷款和管理成本较高、作为商业银行转变发展战略的新市场。第三部分重点介绍和分析了欧洲商业银行中小企业信贷业务经营管理策略。具体而言，在设置中小企业信贷经营管理部门上，实行严格的前后台分离，且各司其职；在业务流程上，贷款审查审批、贷后检查、贷款监测分析、风险贷款处置四个环节衔接紧密，既无重复也无疏漏；在风险防范上，利用电子化决策支持系统，严格筛选准入的客户，并在综合考虑客户情况、贷款期限、行业风险等因素的基础上，计算出贷款风险值，对贷款进行评级管理，同时通过宏观信贷政策化解行业风险，从而在总体上控制贷款风险；在产品设计上，既有严格的标准化规定，又提供个性化的融资服务；在业绩考核上，针对不同的业务内容，设立不同的考核标准，等等。通过上述介绍和分析，本文在第四部分总结了欧洲同业的经营管理经验，为我国商业银行如何从内部管理和操作的层面加强中小企业信贷业务经营和管理提供借鉴。因为时间和选题的关系，从国内的文献资料上难以查寻到充足的第一手材料，这使得本文在某些地方的分析和论述缺少数据支持，从而削弱了实证分析的效果，是本文的遗憾之处。

本文链接：[http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis\\_D060866.aspx](http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis_D060866.aspx)

授权使用：广东商学院图书馆(gdsxy)，授权号：b353c30a-c1b9-4376-86ed-9e8c0086ff82

下载时间：2011年2月16日