

 最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers

Managing Consumer Credit for Bankers

零售银行消费信贷管理

李国全 编著

基于银行经营者的敏感性和专业性，我们没有去纠缠消费信贷管理领域繁琐的技术细节，而是始终关注于那些能够赢得竞争优势的本质特征，诸如：如何获得足够的优质客户，如何避控高风险客户，如何掌握信贷额度，如何促进向优质客户交叉销售，以及如何管理消费信贷盈利能力等等。历时数年，我们终有所悟。



最佳零售银行缔造方法丛书

引领零售银行业走向卓越

《零售银行按揭贷款营销》

《零售银行营销文化 8 项修炼》

《零售银行销售 22 金律》

《零售银行轻松营销》

《零售银行产品交叉销售》

《零售银行消费信贷管理》

《零售银行富人客户开发》

《零售银行客户理财规划》

《零售银行服务品质管理》

《零售银行媒体攻略》

《按揭贷款实务精解》

《零售银行领导力打造》

《零售银行利润倍增金律》

《理财机构经营管理》

《银行个人理财三要素详解》

《零售银行理财业务管理》

《零售银行业务条线管理》

《零售银行竞争对手分析》

《零售银行产品开发》

《零售银行业务创新》

《零售银行做强法则》

《全球私人银行业务管理》

ISBN 978-7-80255-490-0



9 787802 554900 >

定价：68.00 元

■最佳零售银行缔造方法丛书■

零售银行 消费信贷管理

李国全 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售银行消费信贷管理 / 李国全编著. —北京: 企业管理出版社,
2010. 4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 490 - 0

I. ①零… II. ①李… III. ①商业银行—消费信用—
信贷管理 IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 066602 号

书 名: 零售银行消费信贷管理

作 者: 李国全

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 490 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68701292

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18.75 印张 200 千字

版 次: 2010 年 5 月 第 1 版 2010 年 5 月 第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

对所有开办零售业务的国内金融机构来说，消费信贷的重要性和发展前景是不容置疑的。但是，在竞争日趋激烈的市场中，谁才能真正赢得竞争优势呢？

带着这个问题，我们曾求教于国内银行同业，希望找到他们优势背后的根源。但结果却只看到了产品的雷同、管理的同质，其优势只是源于这些银行的规模、市场竞争的不充分以及宏观经济的高增长。我们也曾查阅国内已经出版的各种文献，希望找到满意的答案。不知是所阅文献有限，还是求之过于挑剔，总之，我们也未能如愿。

现代消费信贷产生于世界二战之后，在发达国家至今已经走过60余年的历程，在这方面已经积累了丰富的经验。难道这60余年的时间就不能给国内消费信贷经营者一些真正的启迪吗？

于是，我们开始了对国外消费信贷管理先进经验的思考和剖析。基于银行经营者的敏感性和专业性，我们没有去纠缠消费信贷管理领域繁琐的技术细节，而是始终关注于那些能够赢得竞争优势的本质特征，诸如：如何获得足够的优质客户，如何避控高风险客户，如何掌控信贷额度，如何促进向优质客户交叉销售，以及如何管理消费信贷盈利能力等等。历时数年，我们终有所悟。

研究别人的先进经验，初衷当然是为我们自己所服务的银行寻求竞争优势。当我们把一些来自发达市场的先进经验尝试应用后，

确实使自己的单位在一个局部的市场赢得了明显的业绩优势。这使我们相信，对消费信贷管理领域的国际先进经验，我们没有看走眼！

鉴于国内这类图书的空白，应出版社的要求，我们将这几年来反复思考所提炼的发达国家消费信贷管理的先进经验进行了整理，编写成了这本《零售银行消费信贷管理》。这是我们作为切身参与消费信贷业务市场竞争的从业人员，到目前为止所认同的国内消费信贷管理赢得竞争优势的解决之道。

本书适合国内消费信贷管理领域专业人士阅读，也可供相关研究机构 and 高等院校的师生作为参考。

广东发展银行的高新莉、薛芳、许西莲、李洪伟等参加了本书的编写，在此一并致谢。

李国全

目 录

第 1 章 导论	(1)
消费信贷的产生基础	(1)
消费信贷的现行特征	(3)
消费信贷的发展趋势	(4)
消费信贷管理的基本原则	(6)
 第 2 章 产品规划	(16)
银行总体战略	(19)
背景分析	(20)
产品开发	(21)
产品测试与市场推广	(40)
小 结	(44)
 第 3 章 信用评分	(45)
信用评分概念	(45)
开发信用评分系统	(50)

一般信用评分模型	(72)
小 结	(76)
第4章 客户获取	(80)
寻找潜在客户	(81)
客户筛选	(86)
通知被拒客户	(107)
分配信用额度	(108)
第5章 客户组合管理	(111)
常规客服与客维	(111)
客户组合管理	(114)
第6章 贷款回收战略	(135)
制定贷款回收战略	(138)
寻找战略突破口	(151)
小 结	(152)
第7章 贷款回收战术	(153)
贷款回收系统	(156)
催款电话	(158)
特殊的贷款回收战术	(162)
个人破产	(166)
外部贷款回收机构	(171)
小 结	(174)
第8章 间接消费信贷	(176)
涉及经销商的间接消费信贷	(177)

贷款审批决策	(188)
违约贷款处理	(191)
识别和防范经销商欺诈	(192)
管理信息系统	(195)
汽车租赁融资	(196)
涉及零售商的间接消费信贷	(199)
专营卡业务的打包出售	(202)
一点经验教训	(203)
第9章 住房抵押贷款	(205)
贷款的实际到期期限	(209)
产品规划	(211)
贷款审批流程	(214)
信息的进一步验证	(224)
房屋净值贷款/第二抵押贷款	(227)
贷款回收流程	(231)
违约贷款处理	(232)
第10章 产品盈利能力分析	(235)
消费信贷业务的盈利能力分析	(236)
贷款的资金来源	(246)
小 结	(248)
第11章 管理信息系统	(250)
小 结	(261)
第12章 组织与管理结构	(262)
管理结构	(263)

职权划分	(268)
风险经理的职责	(271)
风险管理培训	(274)
 第 13 章 经济衰退与消费信贷管理	 (278)
历史上的经济衰退	(279)
经济衰退期的消费信贷管理	(286)
小 结	(291)

第 1 章

导 论

在竞争激烈的消费信贷市场中，业绩领先的金融机构是如何走向成功的？在长达 60 余年的现代消费信贷历程里，基业长青的零售银行又是怎样永续辉煌的？在看似简单的消费信贷业务背后，到底有哪些管理原则是至关重要的？

本章将基于发达国家和先进银行的经验总结，向读者首次公开这些关于消费信贷管理的基本原则。这些原则将是国内业界对消费信贷实现卓越管理的基石，是读者开启消费信贷管理这门学问的钥匙，也是我们这本著作的开篇内容和全书核心。不过，我们在讲述这些管理原则之前，有必要先简单介绍一下我国消费信贷的产生、现状和发展趋势。

消费信贷的产生基础

消费信贷是由金融机构向消费者提供资金，用以满足消费需求的一种信贷方式。消费信贷的贷款对象是个人，贷款用途是用于消费，目的是提高消费者即期消费水平，促使消费者合理安排终生消费。

消费信贷的产生和发展，有其自身的发展规律，并与经济发展水平密切相关。微观上，它是消费水平发展到一定阶段，消费者合理安排跨期消费水平的必然结果；宏观上，它是经济发展到一定时期，从卖方市场走向买方市场的必然产物。

按照消费发展规律，消费需求具有两个特征：一是层次性。随着收入水平的提高，消费需求逐渐由较低层次向较高层次发展，由简单需求向多样化

需求发展；二是无限性。消费需求是无限的，其满足程度，受可支配收入影响。可支配收入又分为即期收入和持久性收入。即期收入决定了即期消费水平，持久性收入决定了消费者对未来消费水平的预期。

对消费者而言，既要满足其可支配收入的预算约束，又要实现日益增长的消费需求，一个可行的办法是实行借贷消费，即以个人的持久性收入为保障，通过借贷，增加即期消费能力，实现跨期消费。通过消费信贷，一是可以解决消费者在消费过程中金额大、期限长的资金需求，缓解可支配收入增长滞后于有效需求增长的矛盾；二是可以给消费者更多的消费选择。消费者可以选择用即期收入消费，也可以选择借贷消费，以减少即期收入预算约束，实现跨期消费，合理安排即期与远期消费水平。

在宏观上，消费信贷是卖方市场向买方市场转型的产物。在卖方市场下，总需求大于总供给，产品供不应求。这时，由于信贷资金短缺，而资源配置到投资领域效率较高，所以信贷资金主要流向投资领域，用于扩大生产，刺激总供给，而不是用于消费。随着经济的发展，宏观经济由卖方市场逐渐向买方市场转变，商品出现过剩，经济发展中的主要矛盾变为总需求不足（主要表现为消费需求不足）。这时，信贷资金在消费领域的配置效率显著提高。通过发展消费信贷，将资金部分转向消费领域，就可以合理安排资源在投资与消费两个领域的分布，提高资源配置的整体效率。

在西方国家，消费信贷是在二战以后发展起来的。二战以前，西方国家调控消费的主要手段是财政和收入政策。从20世纪50年代引入金融政策作为调控消费的重要手段开始，消费信贷就得到迅速发展。到了90年代，西方国家先后陷入经济衰退，有效需求不足，各国更是纷纷发展消费信贷，以刺激消费需求。

目前，在美国、西欧等国家，消费信贷在整个信贷额度中所占的比重越来越大，一般为40%~60%。借债消费已经成为许多国家居民的一个重要消费选择。在法国，1/2的家庭有债务，1/4的家庭靠贷款买房子。

在我国，自改革开放以来，我国经济持续快速发展，居民收入和消费水平不断提高，消费成为经济稳定增长的重要力量，消费需求及消费层次呈多元化发展，客观上为消费信贷发展创造了条件。

消费信贷的现行特征

1. 消费信贷总量逐年增加, 增长速度逐年放缓。

我国消费信贷业务发展迅速, 1997 年到 2008 年的年均增长率为 61.16%, 超过同期人民币贷款增速 47.6 个百分点。但受宏观经济政策和消费信贷基数不断增加的影响, 增长率呈逐年走低趋势, 最近五年的年均增长率为 15.8%, 个别年份的增长率甚至跌破 10%, 虽然在开办初期, 消费信贷的成倍增长具有需求集中释放的不可持续性, 但是近年消费信贷增速的持续下降在另一方面也揭示了消费信贷业务缺乏新的增长点。

2. 消费信贷总体深度较低。

从供给深度看, 消费信贷余额占全部人民币贷款的比重提高很快, 从 1998 年的 0.2% 提高到 2008 年的 12.28%, 但是与发达国家 40% ~ 60% 的比重相比, 差距仍然很大。从需求深度看, 2008 年底全国消费信贷占 GDP 的比重为 12.4%, 占居民消费的 34.35%。

3. 住房贷款持续占据主导地位。

目前, 我国消费信贷主要有住房、汽车、助学贷款、大件耐用消费品、个人信用卡透支和其他贷款等品种。自开办消费信贷以来, 住房信贷一直居于主导地位, 其比重基本在 60% ~ 75% 之间。以个人房贷为主的个人消费贷款明显受制于房地产政策和市场变化。随着房地产市场的逐步成熟, 以及 2003 年以来国家加强房地产宏观调控等因素影响, 房地产信贷高速增长的势头难以长期持续。2008 年金融机构个人房贷合计余额 29831 亿元, 新增 2808 亿元, 与 2007 年新增 7147 亿元相比可谓冰火两重天, 相当于同比减少了 60.7%。

4. 期限结构以中长期贷款为主。

受住房信贷占据主导地位影响, 中长期消费信贷占个人贷款的比重一直在 75% 以上。以住房信贷为主的消费信贷结构, 对银行来说, 在通过抵押完善内控的同时也带来了资产负债期限结构匹配的问题。随着利率市场化过程的深入和经济周期的波动, 也对银行的经营管理带来重大考验。

5. 地域和人群分布不均衡。

主要表现为由于居民收入水平以及消费能力存在较大差距, 我国东西部

地区的消费信贷情况分化明显。分地区看,东部地区个人消费贷款余额占全国个人消费贷款余额的70%以上,而中部、西部和东北地区的消费信贷市场规模相对较小,多数省份个人消费贷款在人民币贷款中的比重不到10%。分人群看,数据显示,截至2005年底,有6330万人缴纳住房公积金,累计金额6260亿元人民币,但只有45%的住房公积金被用来发放住房贷款,而且只有17%的缴费者获得了公积金贷款。因此公积金贷款是低收入成员对高收入家庭的补贴^①。分家庭而言,消费信贷与居民家庭资产结构密切相关。对社会来说,住房信贷在推动安居乐业的同时,也带来了城乡不均、贫富不均的问题。

6. 信贷风险总体较低。

从资产质量看,个人消费贷款的不良率低于全部金融机构贷款不良比率,属于优质资产。分业务看,汽车和助学贷款风险管理压力较大,而住房信贷的整体风险还没有完全暴露。但是2008年6月以后,随着经济下滑态势进一步显露,失业压力增加,部分地区个人贷款逾期现象也有所增加。根据国外的经验,住房信贷风险暴露一般在10~15年。从1998年开始发展住房消费信贷至今,我国住房信贷发放已超过十年,防范住房信贷风险显得尤为重要。美国次级债券危机爆发,一个重要原因就是银行对不合格信贷者放松要求,随意发放抵押贷款。这为我们敲响了警钟。

7. 银行卡产业发展迅猛。

据中国银联统计,截至2008年底,我国银行卡发卡总量达18亿张,同比增长22.45%。境内联网商户118万户,联网POS机具185万台,联网ATM机近16万台,同比增长30.1%。在发卡量大幅度上升的同时,银行卡交易规模也相应增长。2008年,我国银行卡消费额约占同期社会商品零售总额比重的30%,比2007年提高近8个百分点。

消费信贷的发展趋势

考虑到以下几个方面的原因,预计在未来相当长的一段时间内,中国的

^① 世行报告显示公积金贷款主要使高收入家庭受益 <http://finance.sina.com.cn> 2006年11月15日 中国青年报。

消费信贷市场还将继续呈加速发展态势。

首先, 国民收入将继续保持较快增长。按照国际经验, 人均 GDP 在 1000—3000 美元之间是消费信贷发展最快的时期。随着消费结构的升级, 以住房和汽车为主导的消费信贷业务将进入快速增长期。从现在到 2020 年左右, 中国正好处于这个时期。国际经验显示, 中国消费信贷市场的潜在规模在十几万亿元人民币, 目前开发的还不及 5%, 中国消费信贷还有巨大的发展空间。

第二, 中国人口总量还在继续增长。由于消费观念的转变, 对消费融资的需求将不断增加。根据预测, 中国人口将在 2040 年达到高峰, 总数达到 16 亿 (国家计划生育委员会课题组, 2000), 新增的消费群体缺少储蓄实力但有巨大的潜在需求。按照生命周期理论, 人在年轻时收入低但支出大, 要打破融资约束就必须依靠消费信贷。随着消费观念的转变, 新的消费群体的潜在消费需求正迅速转化为对消费信贷的需求。

第三, 直接融资比重的上升, 迫使银行重视对个人业务的开发。随着资本市场的发展, 优质企业正以发行债券、股票等融资方式取代贷款, 银行如果想保持长期、持续发展, 必须加大对个人客户市场的开发。根据摩根大通的资料, 国内股债融资比例已由 2004 年的 4% 增至 2006 年的 9%, 而银行贷款相应由 93% 急降至 84%。

第四, 国际经验表明, 消费信贷的市场规模通常也会随着经济的增长而增长。以美国为例, 美国消费信贷 (含住房按揭) 起步早, 消费信贷的增长随着经济周期而呈现巨大波动, 但总体发展迅速。美国消费信贷余额 (包括美联储发布的美国资金账户流动上的消费信贷与住房按揭贷款) 占 GDP 的比重 1971 年为 59.4%, 2001 年底上升至 103.6%。因此综合起来看, 随着中国经济的持续增长, 中国的消费信贷市场将进入一个比较长期的快速增长阶段。

第五, 消费信贷市场竞争不断加剧, 由若干家银行控制消费信贷市场的局面将一去不复返。市场中将不断有新的竞争者涌入。如 2010 年 1 月, 银监会正式批复了三家银行筹建消费金融公司的申请。中国银行、北京银行、成都银行将分别在上海、北京、成都筹建消费金融公司, 办理个人耐用消费品贷款和一般用途个人消费贷款。此外, 一些跨国银行也会加大在中国消费信贷市场的扩张。

随着消费信贷市场的发展, 与之相关的法律法规体系、信贷监测体系以及社会信用体系都将得到不断的强化和完善。

消费信贷管理的基本原则

对消费信贷管理基本原则的归纳与总结，必须依靠发达国家消费信贷业务所取得的经验。发达国家银行开办消费信贷历史悠久，基本上已形成了一套较为成熟的消费信贷业务运行管理模式，消费贷款发放范围广泛，已经渗透到了各个社会阶层和区域，而且消费贷款的种类丰富，已经涵盖了绝大多数商品。基于我们研究团队的课题成果，我们认为，完善的消费信贷管理必须遵循以下五大基本原则：

1. 必须合理平衡风险与回报。最大化利润要优于最小化风险。
2. 必须周密做好事先规划。在获得和管理客户两个环节进行完善的事前规划，能有效防范绝大多数的事后问题，如催收贷款和核销呆坏账。
3. 必须科学运用概率管理。运用科学的统计概率管理工具，可以有效地提前预测风险。
4. 必须建立健全管理信息系统。在建立健全管理信息系统的基础上，有效利用和持续分析管理信息。
5. 必须明确界定风险管理职责。风险管理有多种途径可供选择，但最关键的是要明确界定风险管理的职能。

这五大基本原则是贯穿本书的核心。

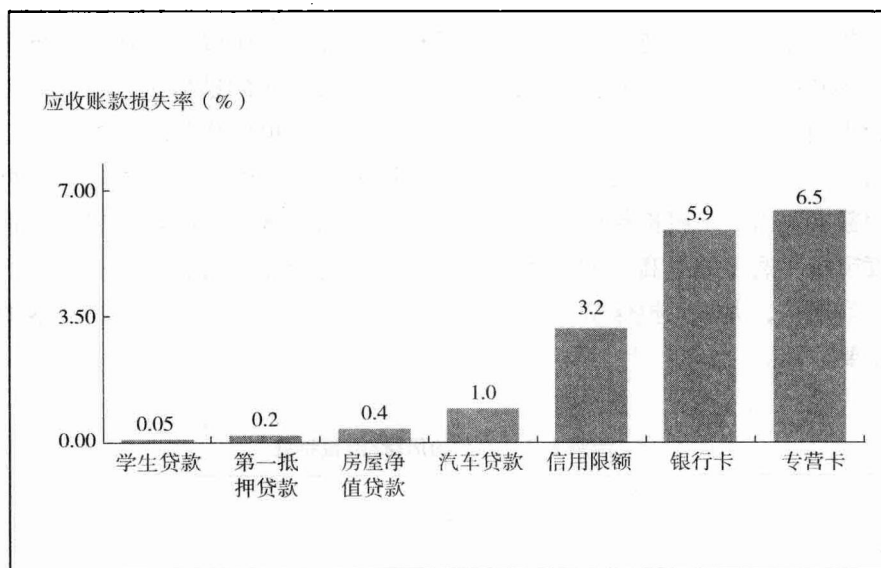
平衡风险与回报

任何业务的最终目标都是为了获得利润，从而满足管理层的要求并给股东提供合理的回报。同样，消费信贷业务的终极目标并不是最小化呆坏账水平，而是尽最大努力平衡风险（损失额或呆坏账核销额）和回报（最优利润）。这可以理解为，在未参考产品利润或损失数据的情况下，单纯谈论呆坏账核销水平毫无意义。此外，不同产品的风险/回报特征有很大差异。以美国为例（次贷危机发生前），信用卡的呆坏账核销率高达 5.5% ~ 6.5%，而住房抵押贷款的呆坏账核销率只有 0.2% ~ 0.4%（20 ~ 40 个基点）；与之相平衡，信用卡的资产回报率也显著高于住房抵押贷款。

示例 1.1 给出了美国市场中不同消费信贷产品的损失率数据，这些数据

基于次贷危机发生前的历史业绩给出。事实上,各种产品的损失率会随时间变化,并且在不同的国家,同种产品的损失率也会有所不同。当然,损失只是消费信贷管理中要考虑的一个方面,如前所述,撇开产品的利润率单纯考虑呆坏账核销水平毫无意义。根据产品价格、成本结构及核销成本的不同,各个产品的盈利能力要求也有所不同。示例 1.2 在框形图中绘制了各种消费信贷产品的风险/回报特征。

示例 1.1 消费信贷产品的损失率



理论上讲,可以沿着示例 1.2 框形图的左下方至右上方画一条直线,大部分消费信贷产品都位于这条直线的附近。对银行来讲,是否应推出或保留某个消费信贷产品的关键决定因素是,该产品能否带来足够的利润。也就是说,该产品所带来的收入与该产品的成本(尤其是核销成本)之间是否有足够大的利差,从而使得承担该产品的风险对银行而言有利可图。有时(当然并不总是这样),消费信贷产品的回报足够大,能完全弥补与该产品相关的风险;例如,在框形图的左下方,即低风险/低回报区域,分布在前述理论直线两侧的信用卡、抵押贷款和其他主要消费信贷产品均具有可以接受的风险/回报特征。再比如,在框形图的右上方,即高风险/高回报区域,次级贷款或 C&D 贷款也具有可以接受的风险/回报特征。有些高风险的消费信贷产品的盈