

■ 小企业金融丛书

社区银行战略

——稳定的增长、安全的组合管理
以及持续稳定的客户关系

Sheqū Yinhang Zhanlüè

温森特·伯贝斯基

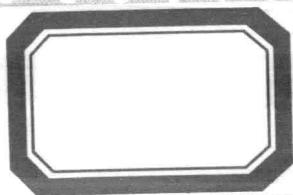
著

Vincent Boberski

游春 译



中国金融出版社



人书

社区银行战略

——稳定的增长、安全的组合管理
以及持续稳定的客户关系

常州大学图书馆
藏书章
Shequ Yinhang Zhanlüe

温森特·伯贝斯基

著

Vincent Boberski

责任编辑：张哲强

责任校对：孙蕊

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

社区银行战略 (Shequ Yinhang Zhanlüe) ——稳定的增长、安全的组合管理以及持续稳定的客户关系/伯贝斯基著；游春译. —北京：中国金融出版社，2012. 5

(小企业金融丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6293 - 5

I. ①社… II. ①伯…②游… III. ①社区—银行—经济发展战略 IV. ①F830. 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 029946 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 北京松源印刷有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 6.875

字数 159 千

版次 2012 年 5 月第 1 版

印次 2012 年 5 月第 1 次印刷

定价 20.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6293 - 5/F. 5853

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

丛书总序

随着经济全球化的不断推进，以及科学技术的创新和发展，全球的企业组织形态出现了两种截然不同的趋势：一是并购浪潮迭起，行业巨头垄断市场份额；一是中小企业繁荣发展，成为社会经济体系不可或缺的组成部分。从中国的经济运行状况看，中小企业对民生、就业、创新和税收具有的重要意义毋庸置疑，但是发展过程中存在的金融服务资源分配不合理、融资难度大等共性问题一直明显存在。

从中国经济周期的波动情况看，往往在经济的回落阶段和紧缩阶段，中小企业成熟的紧缩压力常常因为融资渠道的单一等而受到更大的冲击，如何在充分借鉴国际经验的基础上，立足中国的金融市场环境，着手化解中小企业融资难问题，成为下一步金融改革的重要问题。

在新的经济金融环境下，中国的金融改革应当如何推进？从金融改革已经取得的成就和当前实体经济对金融业的现实需求看，小微企业金融服务相对滞后，利率市场化等推进相对谨慎，经济相对欠发达的农村以及中西部地区的金融服务供给不足。从金融服务于实体经济的总体要求出发，小微金融服务的改进与上述金融服务需求都程度不同地相关，并可能成为下一阶段金融改革的重点。小微金融的有效发展，可以服务“三农”、完善农村金融服务，缓解农村金融市场资金需求；培育和发展竞争性农村金融市场，开辟满足农

民和农村小微企业资金需求的新渠道，进而促进经济欠发达地区的经济发展；有利于合理有效利用民间资本，引导和促进民间融资规范发展；以及支持小微企业发展，缓解小微企业融资难问题。

据统计，当前中国具有法人资格的中小企业 1 000 多万户，占全国企业总数的 99%，贡献了中国 60% 的 GDP、50% 的税收，创造了 75% 的新增城镇就业机会。我国中央银行发布的《2011 年金融机构贷款投向统计报告》显示，截至 2011 年 12 月末，小企业贷款（含票据贴现）余额 10.76 万亿元，同比增长 25.8%，比上年末下降 3.9 个百分点。全国工商联调查显示，规模以下的小企业 90% 没有与金融机构发生任何借贷关系，小微企业 95% 没有与金融机构发生任何借贷关系。中小企业为社会创造的价值和与其获得的金融资源相比是明显不匹配。特别是在经济紧缩时期，金融机构容易将更为稀缺的信贷等金融资源向大型企业倾斜，客观上形成对小微企业的挤压，加大了小微企业的经营压力。

要逐步缓解这个问题，需要针对小微金融的不同金融需求，为不同的金融机构找到为小微企业服务的商业定位与可行的商业模式，一方面要积极发展村镇银行、小贷公司等小微金融机构，同时要推动大型的商业银行为小微企业提供服务，大型商业银行要通过建立差异化的考核机制和商业模式推进客户结构调整。

当前金融业的严格的准入管制，使得面向小微企业的金融服务明显不足，即便是在民间融资十分活跃的 2011 年，主要面向小微企业的小贷公司在年底的贷款余额也仅仅达到 3 914.74 亿元，仍远远不能满足市场的需求。其实，不仅小贷公司，从整个金融机构的分布看，在小微企业较为集中的中小城镇，能够提供金融服务的金融机构十分有限，金融服务的供应不足，也使得面向小微企业的金融服务市场竞争不充分，从而使得小微企业贷款利率相对较高。从这个意义上说，面向小微企业服务的金融业的严格准入管制导致竞争不充分，直接提高了小微企业的融资成本。而且严格的准入管制，

带来了显著的牌照溢价，也使得金融机构往往习惯于依赖牌照管制带来的溢价等来经营，内在的改进经营管理的动力不足。

因此应当适当放松管制指标，以促进小贷公司等小微金融机构为小微企业提供金融服务，并通过引进新的小贷公司，促进竞争，降低小微企业贷款成本。

小微金融机构可持续发展的内涵是小微金融机构提供的金融服务所获得的收入可以覆盖其营业成本和资金成本，以实现其独立生存并不断发展壮大，小微金融机构的财务可持续性是其主要内容之一。

从总体上看，利率市场化有利于促进小微金融机构本身的财务可持续发展。从发展历史看，中国的一些早期小额信贷经营状况欠佳的原因之一是政策导向上一度错误地认为低利率才是“扶贫”，这一方面使得商业化的金融机构不愿意从事小额信贷业务，或者从事小额信贷业务的机构只能依靠扶持性质的特定外部资金，从而无法实现小贷公司的财务独立；另一方面低利率可能导致的寻租现象往往使得真正需要资金的小微企业无法获得信贷机会和资金扶持。可见，要促进小微金融机构的健康可持续发展，就必须使其能够通过正常经营获取必要的利润，十分重要的一点就是逐步对小微企业金融服务放开利率的管制。

在利率市场化的过程中，小微金融机构应聚焦小微企业的客户定位，提供那些最能体现小微企业需求的金融服务，并发挥小微金融机构区域特征明显、信息成本较低以及业务审批速度快、交易成本较低的优势，集中精力发展有潜质的小微企业客户，加强小微企业金融服务的风险管理创新，调整业务结构和业务竞争能力，走与大银行等大型金融机构有差异化的发展道路。这样在客观上也有利于推动整个金融结构的调整。

从实践经验来看，不同国家和地区解决中小企业融资问题的方法各有千秋，成效也不尽相同。在南亚，格莱珉银行有力地推动了

小额信贷发展，虽然格莱珉银行主要的贷款对象是贫困妇女，贷款的主要目的和意义在于扶贫，但其在运用担保方式降低贷款信用风险方面的做法还是值得金融机构借鉴的，其为解决世界贫困问题所作出的贡献值得深入分析；中国台湾地区在中小企业金融服务方面也有不少成熟的经验，金融机构等不仅提供资金、减免税收，还全方位地为中小企业提供信息和技术，培育中小企业成长的沃土。

在欧洲，虽然各国情况略有差异，但中小企业最重要的融资渠道还是银行信贷，银行也十分注重与中小企业的信贷业务关系，银行业有针对中小企业的信用评级系统，也建立了较完善的中小企业信用记录档案；美国则发展了成熟的中小银行和社区银行网络来对中小企业和个人提供金融服务，其提供的金融产品不仅限于信贷方面，还包括各种金融工具和衍生品，可以说是多层次、多样化的金融服务。

从当前的情况看，要解决中小企业信息不对称问题，满足中小企业融资需求，就要从多个方面着手，重点是建立适应中小企业特征、迎合中小企业需要的银行服务体系。只有为中小企业量身打造一套科学完整的风险定价、贷款审批、贷后管理系统，培养专门的人才队伍，才能为其提供对口的金融服务，逐步化解中小企业的融资难问题。

在这方面，一些中国本土金融机构已经作出了不少有益的实践并取得了一些经验，事实证明，地方性金融机构所具有的地缘优势和人力资源优势特别适合发展中小企业信贷这种“劳动力密集型”业务。此外，在信贷的基础上还能够进一步展开相关的金融服务，为中小企业提供更加充足的金融资源。还有一些将中国实际市场状况与成熟的商业模式、信贷模式相结合而搭建的微小贷款平台，为推动我国微金融和普惠金融发展作出了积极的探索，同时也为解决中小企业融资问题开辟了新的路径。

现在一些大型的金融机构也开始注重开辟中小企业金融服务市

场。大型金融机构在这方面拥有强大的技术优势和营销优势，即使是零售业务也能够进行批量化推广。一方面通过标准化产品为客户提供简单快速的服务，另一方面也可以为目标客户群量身定做融资方案，进行全方位服务。除了银行贷款以外，还要完善其他各种融资渠道。例如鼓励发展机构和个人创办的天使投资基金，为初创期的企业提供成长的资金支持；放宽民间资本进入金融业，引导民间融资规范化运作。

健全的金融系统对一个经济体所起的作用应该类似于灌溉系统，将源源不断的资源充分有效地分配于社会各个阶层，满足不同主体的需要。目前我国已有不少对于国内中小企业金融服务的研究及对国外经验的借鉴分析，即将陆续出版的这套小企业金融丛书可以进一步围绕小企业金融，提供有特色的专业研究成果。

小企业金融丛书涉及小企业金融服务的方方面面，既包括研究社区银行、小贷公司等专门小企业金融服务的机构方面的书籍，又包括小企业信用风险评估、融资担保方式等技术层面的实用手册和研究报告；既有国外文献的译著，又有针对国内问题的著述，详细系统地介绍了小企业金融的各个方面。希望这套丛书能够为我国小企业和金融业的发展开辟新的视野，带来新的启迪。

是为序。

巴曙松

研究员、

国务院发展研究中心金融研究所副所长、

中国银行业协会首席经济学家、

中国宏观经济学会副秘书长

《社区银行战略——稳定的增长、安全的组合管理以及持续稳定的客户关系》推荐语

“在《社区银行战略》这本书中，温森特·伯贝斯基不仅以独特、敏锐的视角剖析了引起 2008 ~ 2010 年‘大衰退’的触发事件，而且还概述了有效、得力的前瞻性思想战略使社区银行家们在应对未来新出现的金融及市场状况时可采用。对于那些想要利用金融市场大转变来使银行在未来繁荣发展的社区银行家们而言，这本书绝对是必读之作。”

——卡姆登·R. 法恩，
美国独立社区银行家协会主席/首席执行官

“《社区银行战略》为银行业提供了及时敏锐的建议。温森特·伯贝斯基善于运用历史视角来提供可靠的证据证明他提出的资产负债表、收益以及风险管理战略确实有效。”

——肯特·汤森，
联邦金融公司（Capitol Federal Financial）执行副总裁及首席财务官

“温森特提出了一件吸引人的事，即相对健康的社区银行有机会从较弱的跨地区性银行（或称僵尸银行）那里赢得市场份额，但是这种机会并不常有。我也赞同这一观点。本书也为社区银行的管理者、董事以及投资者提供了概览，使其了解怎样评估债券组合的价值以及在核心银行和批发性银行间进行动态管理情况下的批发性融

资和衍生品战略，这种管理关乎银行的整体目标。”

——杰夫·K. 戴维斯，
注册金融分析师，古根汉姆证券有限责任公司总经理

“这本书包含的关键信息可针对处于各个水平上的社区银行管理者。该书阐述了造成 2008 年和 2009 年全球流动性危机的因素，从业内人士的角度解释了经纪人或承销商应怎样运作其业务，对某些风行的投资战略进行了正反两方面的概述。我极力推荐此书。”

——吉姆·雷柏，
美国独立社区银行家协会证券公司总裁及首席执行官

作者简介

温森特·伯贝斯基（Vincent Boberski）是 Vining Sparks IBG 公司的高级副总裁和合伙人，是机构投资者的一名经纪人或交易者。他曾是 FTN 财务公司的高级副总裁和管理部经理，也是 RBC 资本市场上固定收益研究和战略管理的领头人。伯贝斯基的职业生涯始于里士满联邦储备银行。他持有芝加哥大学的工商管理学硕士学位；他以威尔逊学者（Wilson Scholar）的身份在 William & Mary 获得了学士学位；并获得了注册金融分析师（CFA）和国际风险管理师（PRM）证书。伯贝斯基也是 CNBC 和彭博电视、电台的特约撰稿人。他常在机构投资会议上发言，所说的话也频频被财经报道所引用。他现在与妻子、两个孩子和许多条小狗们住在孟菲斯市。

献给安妮

序 言

本书大部分内容于2009年冬天完成——这个冬天可能是本次衰退的低谷，人们很难表现出任何乐观的情绪。正如我们所知，金融体系的可行性遭受质疑，而本次经济衰退很有可能演变成第二次大萧条。然而，经济复苏的后续信号已经显现。股票市场已经表现出大规模的复苏（尽管还要看复苏带来的收益能不能经受住欧元区债务危机扩散的考验），在大规模财政政策刺激的支持下，经济也已经开始积极增长。虽然本书中，尤其是前面几章中所讨论的主要宏观经济风险发生的概率减小了，但是其威胁并未改变。

住房市场的崩溃是导致本次经济衰退的根本原因。人们总是习惯于乐观地面对问题——这是一种令人钦佩的品质——但是一个房地产周期至少要一两年才能结束。因此，如果房地产市场没有真正地复苏，经济持续复苏则是无稽之谈。这对于金融市场正常化和重启资产证券化过程也一样。本书提供的分析和建议不仅仅是针对本次衰退和必将到来的复苏有效，即使对于某些爱钻牛角尖的人来说，书中提及目前状况似乎过于严格了，但是这些分析和建议依然有效，因为黑暗的尽头是一片光明。

如果不考虑经济复苏的速度以及复苏的程度问题，本文提出社区银行利用战略窗口从其竞争者手中争夺业务这一基本论点是及时的。唯一的问题是，这个战略窗口会敞开多久。经理和管理者必须

要为未来几十年银行业务的战略方向承担后果。那些抓住机会的银行会在经历灾难的磨砺后铸就真正而持久的成功。

温森特·伯贝斯基
田纳西州，孟菲斯市
2010 年 4 月

致 谢

本书的成功出版得益于我妻子 Anne，以及我的孩子 Vince 和 Margaret 的支持和理解，非常感谢你们，我爱你们。对于由于深夜和周末写作没有时间陪你们，我感到非常抱歉。除此之外，我要向以下几位教授表示感激，感谢你们抽出宝贵的时间阅读初稿，你们中肯的建议和逐一纠正给了我非常大的帮助。当然，错误和遗漏都是我个人的责任。感谢 Dan Cardenas、John Crawford、Alison England、Bruce Floberg、Joe Jennings、Terri Mendelson、Mark Muth、Joel Oliver、Rick Redmond、James Taylor、Kent Townsend 以及 Jim Vining。另外，感谢 FTN Financial 善用我在那里工作时完成的文章。Stacey Fischkelta 和 Bill Fallon 的帮助使得稿件能顺利转给 Wiley。最后，如果不是我在 Bloomberg 出版社的编辑 Evan Burton 的耐心和帮助，这本书不会出版。感谢你，Evan！

目 录

序言	1
致谢	1
第一章 社区银行的新时代	1
社区银行竞争地位的波特五力分析	3
行业内竞争者和重新进入者	7
供给者和客户间的议价能力	9
新产品的威胁	12
社区银行的模式已经改变了吗?	13
赢家输家	14
2008 年的改革	17
房利美和房地美的国有化，真是怪事！ 不要再进行私有证券化	17
华尔街资产负债表的损失：谁动了我的—级承销商	19
消费者市场的崩溃：想象—下每个车道上只有 —辆凯迪拉克·凯雷德	20
住房市场的崩溃：叮当叮当，到处都是叮当邮件 ^①	21

① 叮当邮件（Jingle mail）：借款人无法继续偿还按揭贷款，便将住房钥匙寄还给银行后—走了之。

前景	22
合并并减少与大型机构的竞争	22
显著改善的负债定价	23
越来越多的惨重失败	23
比 20 世纪 80 年代早期更严重的衰退	24
住房价格停涨	24
证券化的引擎未能重启	25
财政部迅速成为维权股东 ^①	25
财政部造成的挤出效应	25
由飞涨的能源成本和永久性上升的税率导致的持续的 滞胀时期	27
如果不是商品价格，那下一次泡沫会 偶发于哪个领域呢？	28
第二章 历史上的信用危机事件， 过去和现在相比有何区别？	29
1994 年的衍生品混乱事件	30
1998 年俄罗斯和美国长期资本管理公司 (LTCM) 危机	31
1988 年至 1992 年的商业房地产危机和储蓄信贷 协会危机	33
结果能有多糟糕？	34
第三章 公司价值及从股票市场上吸取的教训	37
什么因素决定了银行价值？	38
投资者在信贷周期的不同阶段寻求什么？	40

① 维权股东 (activist shareholder)：股东利用其权利向管理层公开施加压力。