

「智圓行方」詞出自

《淮南子》

《淮南子》亦稱《淮南鴻

烈》。西漢淮南王劉

安及其門客

尚等人著作

道家思想為主干，雜

糅陰陽、儒、法諸家

之說，以道為氣

氣為萬物之本根。

智圓行方

担保体系的构筑与 全动态风险管理

梁宝忠 / 著



中国経済出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

「智圓行方」一词出自

《淮南子》、《淮南

子》亦称《淮南经

》、西汉

安其昌

尚平

道家

阴阳

之说，以通

气为万物之本根。

智圓行方

担保体系的构建与
全动态风险管理

江苏工业学院图书馆
藏书章

梁宝忠 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

智圆行方: 担保体系构筑与担保机构全动态风险管理/梁宝忠著.
—北京: 中国经济出版社, 2007. 1
ISBN 978 - 7 - 5017 - 7732 - 2

I. 智… II. 梁… III. 担保—研究 IV. F830.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 132153 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyp.com

责任编辑: 李晓岚 (电话: 010 - 68353496 E-mail: lxlan@netease.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 170mm × 230mm 1/16 印张: 17 插页: 4 字数: 216 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 印次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—4 000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 7732 - 2/F · 6438 定价: 39.80 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

“智圆行方”解

“智圆行方”一词出自《淮南子》。《淮南子》亦称《淮南鸿烈》。西汉淮南王刘安及其门客苏非、李尚等人著作而成。以道家思想为主干，杂糅阴阳、儒、法诸家之说，以道为气，以气为万物之本根。

《淮南子·主术训》：“凡人之言曰，心欲小而志欲大，智欲圆（圆）而行欲方，能欲多而事欲鲜。”

智：智谋，谋虑；行：行为；方：方正。谓智虑要圆通灵活，行为要方正不苟。

文正曰：“凡人之道，心欲小，志欲大；智欲圆，行欲方；能欲多，事欲少。”所谓“心小”者，虑患未生，戒祸慎微，不敢纵其欲也。“志大”者，兼包万国，一齐殊俗，是非幅凑，中之毂也。“智圆”者，始终无端，方流四远，深泉而不竭也。“行方”者，直立而不挠，素白而不污，穷不易操，达不肆志也。“能多”者，文武具备，动静中仪也。“事少”者，执约而治广，处静以待躁也。

作者简介

梁宝忠 1996年策划创立北京首创担保公司，1997年——1999年初任首创担保公司首任总经理。2000年被聘为中国民生银行北京分行高级顾问；现兼任中国工程担保专家委员会秘书长和国信招投标高级评委（为北京市政府投资项目专家库专家）。

责任编辑：李晓岚

封面设计： 华子图文平面设计
huazi103@vip.sina.com

- 1998年12.02北京市
中小企业担保资金诞生，国家经贸委郑斯
林副主任讲话



Z H I Y U A N X I N G F A N G



- 1998年11.08首创担保公司托管了中关村科技担保风险金1亿元



- 1998年12.02财政部项怀诚部长和北京市刘淇市长等出席北京市首家中小企业担保资金设立仪式



■ 1997年7月首创担保公司和中投保公司在北京地区联合开展信用担保业务的签字仪式

Z H I Y U A N X I N G F A N G

■ 中国经济技术投资担保公司总裁刘新来与作者



■ 国家发改委中小企业司狄娜副司长与作者





■ 作者向北京市常务副市长翟鸿祥汇报工作

Z H I Y U A N X I N G F A N G

■ 中国工程担保专家委员会成立



■ 作者与经济学家王连洲



- 1996年—1999年初，成功共建首创担保运行平台的创业团队。
(左起：杨立坚、龙晓燕、张利君、石军、金丽萍、朱彤、蔡运奇、黄智、梁宝忠、孙茂强、魏红、苏华、余青)



Z H I Y U A N X I N G F A N G

- 作者梁宝忠



看

过作者编著的这部《智圆行方——担保体系构筑与担保机构全动态风险管理》的书稿，不禁为他多年在任职担保机构所积累的业务经验、精辟见解和表达能力而十分赞赏。作者10年积聚、一朝破题，在对担保体系构建、担保机构运营、内控机制建设、经营风险防范、担保品种开发等方面认真研究和总结的基础上，成文付梓。这既是对过去一些担保机构代偿案例的警示性总结，也是对规范担保行业在制度建设上的有益的探索和构架。其积极的导向意义和可能产生的影响应当是不言而喻的。

谁都难以否认，促进中小企业的发展，无论在扩大安置就业，提高国民生活水平，促进社会和谐和安定方面，还是在创汇增税、繁荣经济、增强国力等方面，都有着举足轻重的作用，从而受到历届政府的高度关注和重视。但也有一个毋庸置疑的事实是，中小企业因种种原因而出现的融资担保难以及由此而加剧的融资难，严重制约着中小企业的发展，而这一直是长期困扰国家而未能得到很好解决的老大难课题。

中小企业的融资担保难以及由此而加剧的融资难，应当解决而且必须解决。而现在看来，要缓解中小企业担保难的问题，除政府采取其他必要的政策措施和努力改善诚信大环境外，仅就进一步强化和激发担保行业的职能和作用来说，无外乎两个可能的主要出路选择：一

是成立更多的中小担保机构，政府继续加大税收优惠等政策扶持，增加担保的供给能力；二是从战略高度以国家立法、财政出资、行业监管、市场化运作，健全相应的法律法规制度，改善担保机构的法人治理机制、权力制衡机制以及风险控制机制，鼓励机构的机制和服务创新，健全市场化的运作担保和再担保体系，提高担保机构的内在素质和运作效能。

作者似乎更倾向于后者。其根据是：由于中小企业贷款担保业务的收益无法弥补高风险损失，在价值规律的作用下，不同经济成分的担保主体在商业利益的博弈中，显露出了内在本质差异所导致担保目的的不同。而作者经实践进一步证明了，政策性担保体系应当作为中小企业贷款担保的发展方向。

1996年，作者开始策划创立首创担保公司并担任首任总经理，1997年作者根据中小企业担保高风险和政策性的特点，提出了“三个建立、一个发展”来构筑中小企业信用担保体系的战略思路，即建立财力支撑体系，建立担保网络服务体系，建立风险控制与运营管理体系；在为贷款提供担保的前提下发展多品种的担保业务。作者策划创立并长期任职的首创担保公司，就是在“三个建立、一个发展”的战略思路指导下，取得了一定的成功，实现了不错的业绩。一是担保的信用能力增强，实现了保证担保和担保功能的放大；二是承保的规模增大，越来越多地承担起北京市范围内的中小企业融资担保业务；三是实现了多元化的网络服务，扩大了受理担保业务的能力。

书中也反映了近年来一些由政府出资建立的政策性担保机构，由于法人治理机制和内控机制不健全、高级管理层缺少必要的权力制衡、外部的监督管理缺位、巨额的代偿风险频频发生等诸多问题，给国家财产造成了令人触目惊心的损失。为此，作者在总结多年从业担保的基础上，提出了完善和建立风险管理的新理念，即：风险控制应遵循“以人为本，三分技

术七分人”的风险控制理念；对担保机构实行全动态的风险管理方案。这是作者对传统风险管理的提升。

现在需要引起重视的是，随着政府出资的政策性担保机构逐渐增多，担保的资金规模愈来愈大，如果担保机构存在的内部人治理结构问题仍然得不到有效的改进，那么，不仅其他已经存在问题有可能继续发生，而且担保资金的代偿风险也更难以避免，国家财产所遭受的损失也可能更多，后果也可能更严重。鉴于此，为了健康、规范发展中国的担保业，不少业内人士多有建议：

一，应当切实地健全担保行业的法制建设，确立起外部监管的职责和体系，弥补对担保机构的制度监管空白。目前对担保机构的一般性监管，不是一点没有，但多是虚置其位。如何使监管工作真正地落在实处，是最为业内普遍关注的重要问题。

二，特别应在完善决策机制、执行机制和监督机制方面下大气力。这并非是凭空而言，而是有的而言。深圳市政府出资的中小企业担保中心，运营了7年，累计为中小企业贷款担保近100亿元人民币，而累计代偿率只有万分之九，其原因是有完善的风险防范体系。有个别省市财政规定代偿率不超过6%以内可以给与补偿。从上述对比看，差距是显而易见的。看起来，风险管理控制的空间和潜力很大。鉴于此，应当加强担保机构的法人治理机制、激励约束机制、资金管理稽核机制、高管权力制衡机制、权利责任平衡机制以及业务创新机制等等方面的建设，提高担保机构管理运作的公开、公平、公正的“三公”性、清廉性和有效性，努力保障政策担保机构担保目标和任务的顺利实现。

三，建立对由政府买单的代偿资金合理与否的分析和评估制度，尽量减少因权力滥用而造成国家资金损失或出现其他问题的可能性。

四，重视担保专业人才的培训教育，充实和壮大担保机构的专业队伍。开展对担保资金的风险控制、专项管理、成本分析、代偿评估、监督

审计等的制度研究和建设，以提高国家担保机构管理水平和担保资金使用效益。

谨此为序，相信该书的出版将有助于推动中国担保业规范发展。

王连洲

2006年10月

中 小企业在世界各国的经济发展中做出了重要的贡献，具有举足轻重的地位。企业小型化也是各国企业发展的一大趋势；而中小企业面临的融资担保难又是普遍性的难题，因此被许多国家的政府高度关注。由于中小企业融资担保业务具有风险高、收益低的特点，不具有商业性的担保性质，在国外一般私营担保机构均未涉足。所以，解决中小企业融资担保难的问题，就落在了各国政府的肩上。

二战前后，许多国家的政府以深远的战略和卓越的智慧，把构筑中小企业融资担保体系的战略融入到国家的意志中，实施了以国家立法、政府主导、财政出资、行业监管和市场化运作的战略，建立了政策性信用担保体系。其目的是通过扶植中小企业的发展，进而实现发展本国经济、安置就业、增加税收的宏观战略。从各国实施的结果看，政府和中小企业都是赢家，只是担保机构的收益不能完全弥补担保风险损失；但是各国政府从增加的财政税收中拿出资金，对担保机构损失给与弥补，保证了担保机构可持续发展，从而形成了中小企业政策性担保体系的战略架构。从经济学角度讲，财政的付出带来了良好的综合效益，符合市场经济运行的规律。这一成功的运营模式，被许多国家和地区所采用，从而基本上解决了中小企业贷款担保难的问题。

在我国，随着市场经济的快速发展，中小企业已成为我国经济中重要的组成部分，从经济总量、上缴税收、安置就业上看，中小企业都具有举

足轻重的作用。因此，扶植中小企业，解决中小企业融资担保难也就成为国家级的课题。

1993年，我国成立了第一家专业性担保机构——中国经济技术投资担保公司，从此，担保机构在我国逐渐发展起来了，1998年以后，担保机构数量迅速增加。为支持担保行业的发展而达到扶植中小企业的目的，政府出台了扶持担保机构的税收减免政策。此后，担保机构的数量呈现出“井喷”式的发展。在经过了12年的发展后，2005年全国担保机构已超过了4000家，他们缓解了一些地区贷款担保难的问题。但在全国范围内，中小企业融资担保难仍是需要亟待解决的问题。

多年来，我国中小企业融资担保难的问题之所以未能解决，其主要原因是：

1、在全国4000多家担保机构中，能够实现保证担保和功能放大的担保机构不到百分之一，总体担保能力有限，无法承担全国中小企业数千亿、上万亿的担保资金需求。

2、政府很难通过民营担保机构自身的商业利益来为政府的宏观政策效力，所以，许多具有发展前景的中小企业只是由于反担保弱，便被民营担保机构淘汰掉，而这些企业正是国外政策性担保扶植的对象。

3、在银行、民营担保机构、中小企业和政府四方的利益博弈中，由于银行、民营担保机构和中小企业三方之间构成了完全的商业利益关系，而政府又不是任何一方的出资者，因此，政府很难有话语权和权威性。由于政府无法掌控三方的商业行为，所以，政府一方面要求担保机构从快、从简降低保费，另一方面，要求银行降低上浮利率、为中小企业提供服务的做法，在现实中很难实现。政府的宏观政策在实际运行中只能成为一种良好的愿望，在四方博弈中，政府成为了弱者。

4、近年来，银行方面的监管部门加大了对四大国有商业银行不良资产的监管和考核力度，商业银行风险意识加强，抑制了对中小企业贷款的增加，收缩了县域以下的机构网点，中小企业更难从国有银行获得贷款。

5、在股份制商业银行方面，由于没有国家出资的资产管理公司来为其消化不良资产，其所形成的不良资产最终只能冲减所有者权益，所以股份制商业银行从设立起就从未放松过对风险的防范和控制；同时，根据巴塞尔协议对银行的自律要求，中国《商业银行法》中规定商业银行资本充足率不应低于8%，而对中小企业的贷款一般被视为高风险，所以自然被列入压缩之列。

今天，当我国担保业走过了12年的历程，我们面对的客观现实是：一方面，全国有多达4 000多家的担保机构，以及政府对部分担保机构的税收减免政策；而另一方面，则是我国中小企业担保难仍是亟待解决的问题。这种反差现象所形成的问题，已受到社会各界的高度关注。是继续成立更多的小担保机构，政府继续加大对担保机构的税收减免扶植，还是采用国家立法、政府主导、财政出资、行业监管、市场化运作的战略构建担保体系？已处于战略性的抉择时期，成为我国中小企业担保体系发展方向的拐点。

令笔者深感高兴的是，目前，国内许多地区在以不同的方式积极的探索担保体系的构筑。出于对担保事业的热爱，以及从事担保工作10余年的经历，笔者萌生了撰写此书的想法。主要是想通过介绍首创担保公司运用“三个建立、一个发展”的战略，在北京市成功地构筑起中小企业担保体系的经验，与业界同仁共商中小企业融资担保的发展方向。

1998年12月2日，北京市设立了首家中小企业担保资金，初始规模1亿元人民币。该担保基金由市财政和15个区县财政共同出资组成，构成了首创担保公司财力支撑体系和网络服务体系的根基。首创担保公司按照“三个建立，一个发展”的战略，创出了一条成功之路。这一天，是首创

担保公司永远的里程碑，也是我们借鉴国外成功经验进行的有益探索和实践。没有这一天就不会有首创担保公司的今天和未来。

这一信用担保体系的特点是：信用能力强，实现了保证担保和担保功能放大；承保规模大，能够逐步发展并承担起一个行政区域（北京市）范围内的中小企业融资担保业务；服务网络化，实现了大批量受理担保业务的能力；具备了财力支撑体系，形成了可持续发展的能力；能够确保政府通过担保体系为中小企业提供的服务，实现推动区域经济发展、安置就业、增加税收的宏观战略。

时光流逝，岁月远去，当年制定的战略，在中国经济技术投资担保公司的鼎力相助下，结出了丰硕的果实。9年来，首创担保公司沿着“三个建立、一个发展”的战略向前推进，财力不断增加、网络不断完善，现已成为北京市中小企业贷款担保的主渠道，为数千家中小企业提供了累计一百多亿元的贷款担保。如今的首创担保公司，已初步构建成为一个可持续发展的信用担保体系。

国外中小企业担保体系运行模式各异，但其内在规律和三大共性是相同的：一是具有政府支持的财力支撑体系；二是具有多元化的网络化服务体系；三是完善的风险控制与运营管理体系。这些具有共性特征的三大体系，已成为构建政策性中小企业担保运行体系的核心工程。

近年来，一些政府出资的担保机构，由于缺少对高级管理层的制衡机制和外部监控措施，出现了重大风险，造成的损失令人触目惊心。在本书中，警钟的启示所涉及的案件和事件是个很好的证明。它们虽已被记录在我国担保业的历史中，但其潜在的风险和负面的影响对我国担保业的健康发展仍然是个严峻的挑战。为汲取教训，少走弯路，在本书中笔者对担保体系的概述、构成、搭建与运营管理进行了认真地研究与总结。同时，对目前存在的问题以及如何防范担保业务中可能出现的风险进行了论述，提出了解决的办法，愿与业界同仁共勉。