



中国工商银行

INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA

中国工商银行项目信贷 案例选编

中国工商银行公司业务部 编

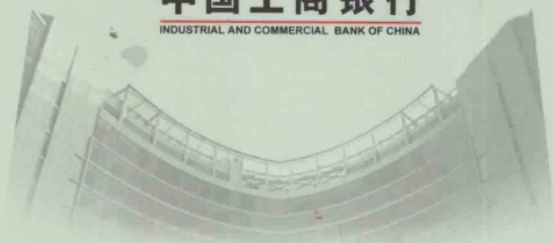


中国金融出版社

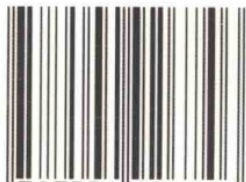


中国工商银行

INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA



ISBN 7-5049-2674-4



9 787504 926746 >

ISBN 7-5049-2674

F·2252 定价:20.00

中国工商银行项目信贷 案例选编

中国工商银行公司业务部 编



中国金融出版社

责任编辑：成景阳

责任校对：潘 洁

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

中国工商银行项目信贷案例选编/中国工商银行公司业务部编. —北京：中国金融出版社，2002.1

ISBN 7-5049-2674-4

I. 中… II. 中… III. 工商银行—银行信用—案例—汇编—中国 IV. F832.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095268 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66081679 读者服务部：66070833 82672183

http: //www. chinafph. com

邮码 100055

印刷 固安印刷厂

尺寸 140 毫米 × 203 毫米

印张 11.75

字数 300 千

版次 2002 年 1 月第 1 版

印次 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—10000

定价 20.00 元

(内部发行)

如出现印装错误请与印刷装订厂调换

《中国工商银行项目信贷案例选编》

编 写 成 员：

主 编：张士明

副 主 编：莫扶民 白 涛 李济臣 徐 晶

编写成员：(按姓氏笔画排序)

成功案例：毕明强 李 欣 李 娜 张立新
陈德文 聂大志 常 江 黄瑜冬
谢 艳

失败案例：王 勉 王 巍 刘 飒 孙 晖
张 岚 张小燕 李 莉 李 娜
何自力 李安全 李燕达 周 艳
姜 浩 郭静林 崔 勇 黄文启
黄瑜冬 魏小平

序

中国工商银行自 1984 年成立以来，以支持国家经济建设为己任，为国民经济的快速健康发展和我国的改革开放事业作出了积极的贡献。经过 17 年的改革和发展，中国工商银行资金实力不断扩大，业务领域逐步拓展，服务手段日趋完善，目前总资产已达 4 万多亿元，跻身于世界前十大商业银行之列。

工商银行信贷业务的发展与我国改革开放、企业技术进步乃至整个国民经济建设密切相关。17 年来，各级信贷部门认真贯彻国家经济政策，积极支持各类企业特别是国有企业的生产经营和技术进步，信贷结构不断优化，信贷资产快速增长，全行贷款余额已由 1984 年的 2464 亿元增至 2000 年的 24136 亿元，增长了近 10 倍。特别是近几年来，按照国家投融资体制改革和向商业银行转变的要求，工商银行大力调整信贷结构，有进有退，优化增量，调整存量，着力提升信贷资产的总体品质，在经营效益和管理水平等各个方面都有了很大的提高。

项目信贷业务是工商银行资产业务的重要组成部分。十几年来，工商银行用技术改造贷款支持企业的技术升级和产品换代，为国有企业技术装备水平的提高、出口创汇能力的增强、科技成果的产业化乃至国民经济的快速发展，发挥了重要的信贷主渠道作用。1998 年以来，工商银行配合国家实施积极的财政政策，加大对基础设施建设的贷款投入，年均贷款投放在 1000 亿元以上，其中 2000 年投放 1400 亿元，2001 年投放 1600 亿元，对扩大内需、刺激消费、拉动经济增长作出了重要贡献。目前，工商银行已对近 20 万个项目累计发放固定资产贷款 9000 多亿元，贷款

余额超过 5500 亿元，占比居同业首位，贷款质量良好。固定资产贷款已成为全行经营收益的重要来源。以上成绩的取得，是全行项目信贷从业人员不断开拓创新、大力调整结构、努力强化管理的结果，为工商银行信贷结构的优化和经营效益的提高作出了重要贡献。

我们也应清醒地认识到，由于计划经济体制下的行政干预和我们经营管理意识不强，工商银行贷款结构不合理、贷款质量不高等问题还很突出，存量贷款中长期积累的风险正在逐步释放和显现，而我们的贷款管理特别是贷后管理还存在着许多薄弱环节，离现代商业银行的运作要求还有很大距离。

为更好地总结历史，开创未来，公司业务部（原项目信贷部）在借鉴国外案例教学经验的基础上，组织编写了《中国工商银行项目信贷案例选编》，从大量现实案例中精心筛选了 48 个成功案例和 50 个失败案例，抓住项目信贷的特点、热点问题，以较为独特的视角从正反两个方面总结了过去，在此基础上提出了加快创新和改进金融服务、防范和化解金融风险的一些具体措施，我认为这是一件很有意义的工作。

未来 5 到 10 年，将是我国社会经济发展的重要时期，也是我行向现代商业银行迈进的重要时期。加入 WTO 后，中国经济将逐步纳入世界经济大循环，我国的对外开放将进入一个新的时期，经济的现代化、全球化为我行的改革发展带来难得的机遇，但资本市场的发展、政策环境的改变、国内外同业的激烈竞争和客户需求的变化对我们经营管理带来严峻挑战。面对挑战，首先我们要善于学习，学习国外银行先进的运作模式和管理经验；同时我们更要学会反思，及时地把成功的经验总结出来昭示他人，把失败的教训记录下来告诫自己。《中国工商银行项目信贷案例选编》中的 98 篇案例，直接来源于信贷工作的最前沿，根植于工商银行支持过的十几万个贷款项目和信贷战线上广大员工的丰

富实践，对于金融工作者尤其是从事信贷工作的人们将有很好的借鉴意义和警示作用，希望全行信贷工作人员认真阅读学习，从中汲取经验教训，以高度负责的使命感和责任感，解放思想，更新观念，勤奋工作，求实创新，为工商银行信贷业务的更好更快发展和资产质量、经营效益的提高作出积极贡献。

我愿意推荐这样一本书并为之序。

A handwritten signature in black ink, reading '贾建强' (Jia Jianqiang) from right to left. The characters are stylized and fluid.

2002年1月

目 录

上篇 成功案例

业务创新部分

案例一	开展并购贷款业务 支持企业资产重组	4
案例二	支持并购“新三桥” 拓展新兴信贷市场	8
案例三	引入项目融资理念 探索中间业务新路	13
案例四	发挥工行整体优势 开展财务顾问业务	18
案例五	抓住机遇 果断出击 率先开办大型 基础设施项目贷款	24
案例六	尝试 BOT 项目融资 争揽重大工程市场项目	28
案例七	探索 BT 方式融资 创新金融业务品种	32
案例八	竞办银团贷款 参与国际竞争	36
案例九	努力拓展出口信贷业务 支持优势 企业走出国门	40

市场营销部分

案例十	多层次多功能服务 持续支持优质客户	45
案例十一	营销以客户为中心 竞争化劣势为优势	49
案例十二	推行主动营销服务 占领优质客户市场	54
案例十三	分析区域资源优势 选择优质信贷市场	58
案例十四	细分目标市场 灵活快速营销	61

案例十五	充分论证 果断决策 努力培育优质客户	65
------	--------------------------	----

准确选项部分

案例十六	理性分析 慎重决策 把握时机 介入高科技企业	69
案例十七	密切关注经营者素质 全面评价 企业综合效益	75
案例十八	放眼企业长远发展 努力实现银企“双赢”	79
案例十九	促进科技成果转化 小贷款也可做成大文章	82
案例二十	选准贷款项目 优化信贷资产	85
案例二十一	注重信息积累 提高决策成功率	89
案例二十二	结合地方特点 支持旅游发展	92

信贷支持部分

案例二十三	把握时机 准确选项 扶持企业 成为行业龙头	96
案例二十四	支持高新技术项目 提高客户国际 竞争能力	100
案例二十五	支持非公有制经济发展 优化信贷结构 培育优质客户	105
案例二十六	支持企业上规模 银企协作共发展	109
案例二十七	支持企业重组 培育优秀客户	112
案例二十八	突出当地经济特色 择优扶持中小企业	115
案例二十九	不唯成份唯效益 栽树育苗结硕果	119
案例三十	依托高新技术 发展中小企业	123
案例三十一	挖掘企业潜质 银企良性互动	126

贷款管理部分

案例三十二	快速反应竞办优质项目 规范管理 确保贷款安全	131
案例三十三	摸索项目经理管理经验 努力防范 国债项目贷款风险	135
案例三十四	速度和效率为先 营销与管理互动	140
案例三十五	监测与后评估结合 防范化解贷款风险	143
案例三十六	发挥整体协作优势 实行资金封闭管理	146
案例三十七	选准优质项目 提升综合效益	149
案例三十八	全贷程服务 高效益回报	153

不良贷款清收转化部分

案例三十九	合法有效的抵押担保 不良贷款的 清收保障	157
案例四十	以增量推动不良贷款清收 实现新增 贷款效益最大化	161
案例四十一	重开拓 引入优质客户 抓时机 清收呆滞贷款	165
案例四十二	追踪企业改制动向 全力减少贷款损失	169
案例四十三	落实有效担保 依法化解风险	173
案例四十四	会诊不良贷款 提高资产质量	178
案例四十五	抓住政策机遇 打造行业精品	181
案例四十六	深入调查研究 探索转化不良贷款新途径	185
案例四十七	以进促退 优质增量贷款化解存量风险	189
案例四十八	盯住第二还款来源 有效清收不良贷款	193

下篇 失败案例

案例一	项目建设违反基建程序 贷款不经评审盲目投放	201
案例二	小马拉大车不堪重负 贷前未细察留下隐患	204
案例三	基础设施储备贷款也要充分考虑风险	207
案例四	以贷收取本息 银行陷入困境	210
案例五	引进落后设备 贷款损失难免	214
案例六	低成本资金来源项目也存在风险	216
案例七	忽视经营管理水平评价 贷款损失难免	219
案例八	集团公司经营状况影响子公司还贷能力	222
案例九	汇率走势瞬息万变 汇率风险不可忽视	226
案例十	经营者素质也是项目成败的关键	229
案例十一	盲目竞办酿苦果 银行损失 1 亿元	231
案例十二	统借统还贷款更要加强风险防范和管理	234
案例十三	市场调查失实必然造成贷款决策失误	238
案例十四	洞察产业走向 规避贷款风险	242
案例十五	全额举债上项目 银行轻率食苦果	246
案例十六	谨慎测算现金流量 保证贷款按期偿还	248
案例十七	化整为零批贷款 违规操作风险大	251
案例十八	多次调整概算 银行愈陷愈深	254
案例十九	企业高负债 贷款高风险	257
案例二十	贷款超前到位 追加过于草率	259
案例二十一	贷后管理不应放过任何一个疑点	263
案例二十二	重复建设效益差 贷款安全难保障	266
案例二十三	疑难贷款更要监督资金使用	269
案例二十四	盲目追加贷款 风险在所难免	272

案例二十五	多项条件不落实 违规放款风险大	275
案例二十六	合同填制有漏洞 造成被动酿苦果	278
案例二十七	环保措施的落实对项目成败的影响不容忽视	280
案例二十八	贷款挪作他用 银行蒙受损失	284
案例二十九	承担还本付息责任的委托贷款应十分谨慎	287
案例三十	进入退出把不准 贷款风险必形成	290
案例三十一	贻误退出时机 银行遭受损失	294
案例三十二	政策风险估计不足 项目建成无法生产	297
案例三十三	当退不退 错失良机	301
案例三十四	只图一时利益 错过还贷时机	304
案例三十五	银行自身效益是贷款决策的首要条件	308
案例三十六	核保出漏洞 贷款遭损失	311
案例三十七	“双保险”未必真保险	314
案例三十八	贷款抵押必须紧紧抓住优质资产	318
案例三十九	抵押品选择不当 贷款损失殆尽	321
案例四十	公路收费权质押一定要及时登记	324
案例四十一	银行监控不力 贷款体外循环	327
案例四十二	担保单位资产重组逃避担保责任	330
案例四十三	企业分立后 贷款谁承担	333
案例四十四	担保超期限 贷款难追索	336
案例四十五	改变贷款用途 银行企业双损	339
案例四十六	金蝉脱壳 贷款悬空	342
案例四十七	互为担保多头贷款 防范不力造成损失	345
案例四十八	关注企业生命周期 加强贷后管理	348
案例四十九	企业法人代表变更频繁 应当引起银行 高度重视	351
案例五十	违背原则放贷 巨额损失难咽	354

上 篇

成功案例

业务创新部分

创新是企业的生命，在新经济浪潮的冲击下，这已是不争的事实。对于我国商业银行，面临经济全球化、金融一体化的大趋势以及加入 WTO 后激烈的市场竞争，持续的创新已经成为关乎生存与发展的铁律。首先，要从观念上理解和认识创新。对于信贷工作而言，我们更关注业务和产品的创新，它是一个持续的过程，贯穿于信贷工作的全部。它既包括全新的金融工具和金融产品的研发，又包括对国际先进银行业务、产品的借鉴和吸收。其次，业务创新必须坚持以市场和客户的需求为导向，才能具有持久的生命力。三是要注意科技手段的创新，全面提高金融服务的科技含量，提升服务质量和效率。可喜的是，创新的理念在我行已经越来越深入人心，有不少分行正在逐渐超越传统业务领域的藩篱，大胆尝试项目融资、并购贷款、银团贷款、财务顾问、融资顾问、出口信贷等各类新兴业务并取得了初步成功，积累了宝贵经验，提升了我行的社会形象，为我行公司金融业务的发展注入了新的活力。

案例一

开展并购贷款业务 支持企业资产重组

[点评]

山西省分行灵活运用总行新出台的并购贷款办法，主动支持山西太旧公路资产重组，走出了一条以创新求发展的新路。该案例表明，主动性和创造性在信贷工作中发挥着举足轻重的作用。

[基本情况]

山西省太原——旧关高速公路是该省第一条全封闭、全立交高速公路，全长 144 公里，按双向四车道高速公路标准设计建设。该公路自 1996 年全线竣工通车以来，交通量、通行费收入和现金净流量稳步增长，1999 年，混合交通量达 312.7 万辆，通行费收入为 2.38 亿元，经营性现金净流量达 2.03 亿元，成为山西境内流量最大、效益最好的公路。多年来，山西分行一直渴望为太旧高速公路提供金融服务。

2000 年 7 月，按照党中央关于实施西部大开发战略和山西省委、省政府关于加快公路建设的总体要求，山西省掀起了贯通山西南北的大同——运城高速公路建设新高潮，筹措资本金成为项目全面开工建设的首要问题。为寻求资金来源，山西省政府、交通厅决定对由山西省高速公路开发有限责任公司负责管理的太旧高速公路实行资产重组，将太旧高速公路经营权转让给外商以筹集公路建设资本金。由于外方提出了极为苛刻的条件，省政府和交通厅陷入了两难的境地。山西分行及时捕捉到这一信息，意识到这是为太旧高速公路提供贷款的大好机会，也是全面介入山西高速公路融资、代理和结算的良好时机。为此，该分行主动与