

金融道

贰

把钱贷给谁

周时奋·陈琳 著

回看杭州广发十多年来信贷业务的发展，
有一条清晰的主线，从找市场到确定市
场定位，再到不断地深化、优化市场定
位，我们在浙江市场特别是中小企业市
场中，一定程度上赢得了令人侧目的地
位。确定市场定位，这是经营一家优秀
的商业银行首先需要明确的战略问题，
后顺着这条主线才能去做深做透，否
则东放一枪，西打一棒，最终的结果就
是挖了很多井，但都出不了水。

》》回看杭州广发十多年来信贷业务
的发展，有一条清晰的主线，
从找市场到确定市场定位，再
到不断地深化、优化市场定位
、我，在浙江市场特别是中小
企业市场中，一定程度上赢得
了令人侧目的地位。确定市场
定位，这是经营一家优秀的商
业银行首先需要明确的战略问
题，然后顺着这条主线才能去
做深做透，否则东放一枪，西
打一棒，最终的结果就是挖了
很多井，但都出不了水。

与客户一起完成资本增值，然
后共享利益，这是银行服务的
本质。银行若想发展，就需要
具备不断为客户创造价值的能力。
杭州广发的“三创”战略也
都是围绕看“如何为客户增加
价值”这个主题，从创新国内
首单可置换动产质押授信业务
开始，到“厂商银”、“商票
银”、“工厂贷”业务模式，
到国内首单商品期货质押授信业
务，到法人按揭授信业务，
再到国内首推的企业财务顾问
业务等一系列的业务创新，之
所以能够成功也都是因为给客
户带来了巨大的价值提升。



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

一本客户经理的必读书 一本信贷管理人员的必读书
一本支行行长的必读书 一本银行行长的必读书

一本研究银行战略定位的必读书

一本诠释银行业走向中国特色之路的探索之书！

著名经济学家
张维迎
强力推荐！

金融道

把钱贷给谁

贰

周时奋 陈琳 / 著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

把钱贷给谁 (金融道2) / 周时奋, 陈琳著. —北京: 中信出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5086-2981-0

I. 把… II. ①周… ②陈… III. 商业银行—经济管理—经验—杭州市 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 163773 号

金融道2

把钱贷给谁

BA QIAN DAI GEI SHUI

著 者: 周时奋 陈 琳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 19.5 **字 数:** 260千字

版 次: 2011 年 9 月第 1 版 **印 次:** 2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2981-0 / F · 2430

定 价: 42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

距离《金融道——一家弱势银行的崛起》出版刚好四年，第一本《金融道》在金融圈中广受好评，甚至很多其他非金融行业人都在学习，这说明杭州广发确有它独特的魅力。

第一本《金融道》写的是杭州广发整体的经营管理模式，而《金融道之二——把钱贷给谁》则是对银行核心的信贷业务进行深度的剖析，既有翔实的案例佐证，又有独特的经营理念，很值得一读。

商业银行面对的是市场，不能被动地应付市场，只有驱动市场才能成为市场的主导者，银行经营的难度恰恰就在此处。而杭州广发提出成为“驱动市场的银行”，勇敢地去破解这个难题。

市场的基本逻辑是：如果一个人想得到幸福，他（或她）必须首先使别人幸福。更通俗地讲，利己先利人。比如说，生产者要获得利润，就必须提供给消费者满意的产品或服务，为消费者创造价值。市场竞争，本质上是为他人创造价值的竞争。杭州广发明显深谙此道。他们一系列的创新，都是围绕着“为客户创造价值”这一理念进行的，很多业务模式在当时都是国内首创。银行与企业合作，不仅仅体现在资金上的合作，更重要的是商业智慧的合作，从为企业“融资”到为企业“融智”，这是一个新价值的创造过程，是一个质的提升。杭州广发也确实将“融智”这一行为始终贯穿在信贷经营全过程之中，甚至提供超越了经济利益的服务。

关云长过五关斩六将，智勇双全，杭州广发在致力于成为“驱动市场的银行”的过程中，也是闯过了各道难关，但其中最关键的是三道关。

第一道是“定位关”，简单地说就是选择什么样的客户。中国银行业趋同化严重，而杭州广发却是一家旗帜鲜明的银行，他们从1998年起就提出了中小企业为主的市场定位。从中小企业到成长型中小企业，再到原生态企业，他们对市场定位进行再优化、再深化，清晰的战略思路使得他们能够在经营上做到特色化、专业化，并获得了竞争中的比较优势。

杭州广发认为，选择客户必须先人后事，阅人比阅事更重要，选择客户最重要的是选择拥有共同经营价值观的未来成功者。企业家是一家企业的灵魂，在整个市场经济中发挥着关键作用，选择什么样的企业某种意义上来讲就是选择一个什么样的企业家。

第二道是“理念关”，这是解决信贷经营本质的问题，也就是银行本身的经营价值观。杭州广发认为银行经营的是信用，而并非仅仅是常规意义上的货币。银行依托银行信用开展经营活动，为客户提供的除了资金外，更重要的是提供了银行信用。如果看透了这个本质，银行的发展也就空间无限了，创新也会源源不断。杭州广发信贷业务的发展史从根本上讲就是不断创新信用链接方式的过程，他们有很多在国内银行业首创的产品。

信用，其实是一种冒险的信任，所以从更深一层讲，经营信用也就是在经营风险。实际上所有的银行都在经营风险，也许因为这两个字太刺眼，人们往往不愿直截了当地说出它的本质。杭州广发认为经营风险的关键是风险可控，这是一种观念的更新，也是更加务实地面对风险的态度。

第三道是“方法关”，这是落实到操作层面的事情，需要的是更优更新的方法。一讲创新，可能很多人会觉得是要闯入“禁区”，而事实上，“禁区”并非不得进入之地，而是我们还没发现或者还没有能力进入的地方，一旦我们找到了开门之匙，射门得分就会更加容易。那么，在实际经营中，我们所要做的就是去积极寻找、打造开门利器。

杭州广发的信贷经营有很多有特色的做法，比如：他们倡导的中医式信贷经营——西医是治人的病，中医是治有病的人，在中国经营信贷特别要关注其社会性，要有整体的观念和辩证的方法；驱动市场的各种方法——成片

开发、滚动开发、深度开发、专业经营等。在服务客户方面，他们实施了“像养孩子一样的全程服务”、“不能溺爱客户”、“信贷售后服务”等做法，看上去有违一般银行的信贷服务，但却辩证地体现了银行信贷经营的本质。

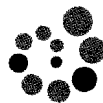
就像杭州广发建行初期就提出的理念——“不克隆一家银行”，他们确实也做到了。“做别人还没做的事，做别人不能做的事，做别人不敢做的事”，这并非要越政策雷池，侥幸行事，而是突破传统思维下“不能做”的认知框架，抓住市场的本质规律，通过创新业务模式将事情做成。在探索中国特色金融业的道路上，杭州广发做出了很多有益并且有效的探索，很值得去学习研究。

很赞赏金海腾行长在此书后记中提出的观点，在当前严格的政策保护下，银行业确实是发育最不充分、竞争最不完全的行业之一，也是仅存的未被民营资本冲击的领域之一。杭州广发在激烈的同质化竞争中找到了一条独特的发展之路，找到了“蓝海”——中小企业客户，发现了“长尾”——原生态客户，金海腾行长现在又提出了“农村金融”这一新的发展思路，中国银行业的发展空间的确远远没有穷尽，充满想象，探索之路任重而道远。

《金融道》系列的两本书是中国金融界少有的既有实战经验又有理论提炼的好书，不仅对于金融从业人员，而且对于各类企业经营管理人员都是大有裨益的。所以，特别向读者推荐。

张维迎

北京大学教授



序 言 / XI

第一篇 谁是最优质的客户

第一章 谁是最可靠的客户 / 003

客户选择的两个不等式 / 004

发现优秀的企业家 / 007

拥有共同的经营价值观 / 010

未来的成功者 / 015

三个可把握的技术维度 / 018

第二章 寻找富矿 / 021

群体优质才是真正的优质 / 022

富矿之富：成长性 / 026

寻找主动议价权 / 029

抓不住的财富 / 031

定位之惑 / 035

从“种芝麻”到“GP客户”和“532信贷计划” / 038

慧眼识成长 / 041

第三章 原生态之美 / 045

被忽视的90% / 045

原生态客户 / 049

共同贴近市场 / 051

创新银行内部支撑体系 / 054

第四章 与大象共舞 / 058

琢磨大企业 / 058

打得赢就打，打不赢就跑 / 060

判断“真假李逵” / 063

当心“虚胖的大象” / 065

把客户融入战略体系 / 068

第二篇 驱动市场的银行

第五章 中医式信贷经营 / 073

地域辩证法的启示 / 073

处方式经营 / 076

第六章 驱动市场 / 082

开发市场的客户经理 / 082

成片开发 / 087

城市经济单元 / 091

专业化经营 / 093

第七章 一变多的滚动 / 098

客户深度开发的三性原则 / 098

- 单个客户的滚动开发 / 101
- 上、中、下游的滚动开发 / 103
- 沿着物流、资金流多家滚动开发 / 106

第八章 “禁区”非不能入 / 109

- 再看“禁区” / 109
- 做别人还没做的事 / 114
- 做别人不能做的事 / 117
- 做别人不敢做的事 / 120

第三篇 经营风险

第九章 道德风险是最大的风险 / 127

- 墨菲法则 / 127
- 不可承受之重 / 131
- 靠关系是行不通的 / 134
- 突然轮岗 / 137
- 宁可损失业务，不可制度让步 / 140

第十章 风险必须是可控的 / 143

- 风险管理的三大原则 / 143
- 攻玉的“它山之石” / 145
- 信贷管理，同时管理风险 / 151

第十一章 企业现在怎么样了 / 157

- 弄明白五个问题 / 157
- “金丝”事件的启示 / 161
- “黑天鹅事件” / 163

按不住的企业脉搏 / 168

重新解读“六个警示” / 172

第十二章 夺回自己的奶酪 / 176

寻找转机 / 176

绝不放弃转败为胜的机会 / 181

该出手时就出手 / 187

面对恶意，无奈不如行动 / 190

不能溺爱客户 / 193

第四篇 银行服务的本质

第十三章 创造客户价值 / 201

“非典”时期的典型服务 / 201

告诉客户不知道的 / 204

先让客户赚钱 / 207

为客户“嫁接”信用 / 209

理财银行 / 212

第十四章 融资更融智 / 217

企业如何过冬 / 217

经济“天气预报” / 219

企业财务顾问 / 221

顾问什么 / 224

非洲业务计划 / 229

第十五章 超越经济利益的服务 / 233

银企信用共同体 / 233

关键时刻，是体现信用的时刻 / 235

像养孩子一样的全程服务 / 239

坦诚相见的“峰会” / 241

真心大于技巧 / 244

信贷的“售后服务” / 247

第五篇 寻找创新的“窄门”

第十六章 建立创新文化 / 255

文化，是一种主张 / 255

追求银行的“人格” / 259

第十七章 如何保障创新 / 264

永远保持来自一线的创新灵感 / 264

“信用链接”是创新的切入口 / 268

用制度保障“合力创新” / 272

流程，永不消逝的创新保证 / 276

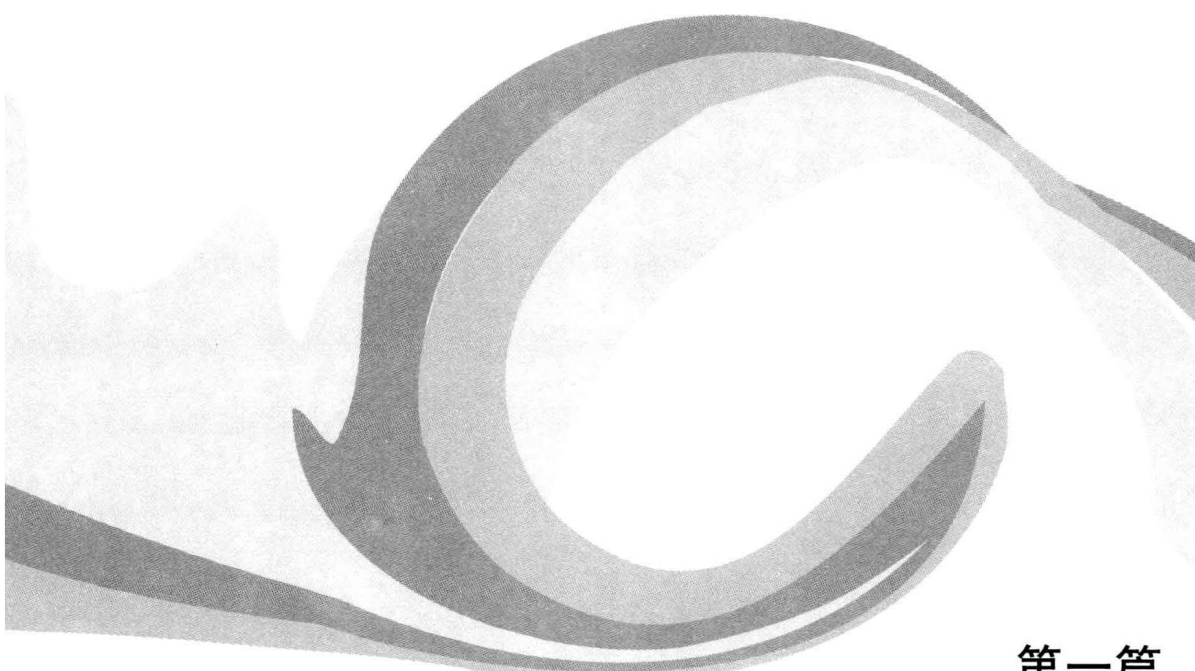
第十八章 创新，不是制造风险 / 282

创新不是“冒险实验” / 282

创新，为了创造更大的价值 / 285

不为创新而创新 / 287

尾 声 空 间 / 293



第一篇 谁是最优质的客户

选择客户，必须先人后事，阅人比阅事更重要。
选择客户最重要的是选择拥有共同经营价值观的未来成功者。

——题记

第一章 谁是最可靠的客户

大客户不一定是优质客户，小客户也不一定是劣质客户。

——题记

2008年4月14日的《21世纪经济报道》，头版报道了一家名为南望信息产业集团（下称南望集团）的新闻，消息骇人听闻，说这家集团正走在破产的悬崖边上。这家公司就在杭州，这就不能不引起广发银行杭州分行（下称杭州广发）的特别关注。

这是一家国内响当当的安防巨头。一组标志性的数据足以让每一家银行动心：数亿元的注册资金；产品占据60%的国内市场份额；拥有36项发明专利，400多名智能型员工，博士和硕士超过1/3；企业地位名列浙江软件企业“十强”。在中小企业遍地开花的浙江，南望集团算得上是一家高科技企业的“小巨人”。

小巨人在一夜之间颓然倒下。

导致巨人倒下的原因很简单：冒进，过于冒进。南望集团大范围地涉足水电站投资、房地产开发等多个领域，在浮躁而亢奋的冒进中，资金链断裂了！

人们这才发现被辉煌掩盖着的阴暗死角，那里是一堆拖欠着的地下高利贷，本利加在一起，足足有7亿元。

世事沉浮晃眼过，但是让杭州广发印象深刻的，却是那些被卷入“南望风波”中的银行，他们成了最终的受害者。是的，总共有15家银行4.9亿元

贷款深陷其中，再也收不回来了。

事情的败露也起因于银行。15家银行中先知先觉的一家发现了某些不太对劲的地方，就率先点燃了风波的导火索。2008年3月上旬，他们向法院申请资产保全，于是法院查封了南望集团的资产，即使这样，他们也未能全身而退。一句话，银行最担心的事情发生了：银行被客户拉下了水。

一个问题再次让银行深思：谁是最可靠的客户？

客户选择的两个不等式

南望事件让人印象深刻。

在很多银行看来，能够与诸如南望集团这样的大中型企业抱团取暖，一定会是双赢的事。事实上却有另一个说法：贷款的信用风险，高度集中在“大款陷阱”上。

银行过分倾向“大客户”，导致经营结构严重失调。与大客户“荣损与共”只是银行的一相情愿，一荣不一定能俱荣，一损则很大程度上就是俱损。

直到这个时候，杭州广发还是以隔岸观火者的姿态在总结别人、提醒自己。行长金海腾开始布置大家讨论如何从别人的“吃亏”中让自己“长智”，因为那是成本最低的培训。

事情的逆转出现在杭州广发的预警机制自发地提出了问题：“在南望事件中，我们分行没有卷入，但是下面的支行会不会卷进去？”

那就不再是隔岸观火而是“烫着脚”的事情了。

果然烫着了脚。

没多久，德胜支行报告说，有1500万元贷款套在了南望集团。

1500万元不是一个小数，德胜分行立刻启动应急机制。

应急的事务现在暂时让少数人去做吧。读者朋友在听到最后的结果之前，先与杭州广发的大多数同人一起作下反思。看过《金融道》第一部的读者都知道，杭州广发的放贷有“首笔谈话制”，这是安全保障的第一关。现在，行内行外的所有人，都首先把犀利的目光投向了这一关。

首先就追问这“首笔谈话”。一追问，蹊跷事还真恰到好处地表现出了

它的蹊跷细节。南望集团正是不久前杭州广发发展的新客户，卷进去的也正是首笔贷款。大家现在才恍然大悟，不管当初贷款的理由如何堂皇，这笔贷款得手后却完全被用于“补窟窿”了。

“首笔谈话”的人干什么吃的？

被问及的人追悔莫及：“我总以为是一家大客户。”言下之意是还能放长线钓大鱼。

大家这才想起了行长金海腾曾经说过的这么一段话：

“大客户不一定是优质客户，小客户也不一定是劣质客户。”——这就是杭州广发在判别客户上的两个不等式——“做得好，大客户带来的是规模的快速扩张，小客户却能带来单位效益的提升；大客户不一定船大抗风险，小客户也不一定是船小好掉头。客户选择不在于教条式的对照，而在于辩证地判别。”

问题出在判别上，而判别却源于理念。

针对南望事件，杭州广发开始了“理性追溯”，几位善于研究的资深同人开始发言——这时候，善于思考的优势就化为了分析的理性力量：

“信贷经营需要把握四个核心维度，”讨论以学术化的语言开场，话说得一点没错，“投向、投量、投速和投法。投向，就是选择什么样的客户，建立什么样的客户结构；投量，就是对某一客户或客户群体投放的信贷资金的多少；投速，就是选择在什么样的时间，以什么样的节奏来进行贷款投放；投法，就是以何种恰当方式来进行投放。在这四个维度中，最根本的是客户选择。它将决定是否进行投放，也将决定投量、投速和投法的选择。”

这等于没说，因为结论依旧是“兔子果然有两只耳朵”。

金海腾接过话题，继续发挥：“对，信贷最核心的问题，就是把钱贷给谁。”

那么，这个“谁”是谁呢？

大家常常说“风险小、收益高”的客户，是每家银行梦寐以求的优质客户。那么谁是这个“风险小、收益高”的客户？用什么方法去度量这个优质客户呢？这里面有规律可循吗？

讨论由此热烈起来。第一阶段的讨论成果，可以归纳为如下四个方面的

分析和基本判断：

第一，客户越大，收益却不一定越高。因为大企业吃香，众多银行都争相提供贷款，银行间的竞争手段之一是利率竞争，竞争的结果是给大企业的利率往往会大大低于中小客户，二者的浮动差在15%以上是司空见惯的现象。

第二，客户越大，风险不一定越小。企业大，不一定强；中国企业的“大”主要看固定资产，而“强”主要看现金流。对于前者，不良资产是一大克星；而对于后者，大企业家常会在发展过程中冒着超常规的风险去攫取超常规的收益，而银行最怕把钱贷给“疯子”。

第三，客户越大，潜在风险可能越大。由于规模大，企业所具备的行业影响力和区域影响力也大，导致大企业都有丰富的优质社会资源，它们“拆东墙补西墙”的余地也大。它们看似有较强的抗风险能力，实际上这一能力主要依赖于其资金协调能力。它们对这种协调能力过分自信，就常常导致非理性的决策。金海腾在与数百位企业家接触后，得出这样的结论：“一个企业家决策的资金规模往往数倍于其自身的实力。”超出的部分大多来自于信贷。这就意味着，对于企业，一旦有风吹草动，第一个跑来掐住它喉咙的，就是银行；而对于银行，使它们战战兢兢的，正是害怕被这样庞大的伙伴热烈拥抱，在晕晕乎乎之际被一把拉下水。

第四，并不是客户越小，风险越高。杭州广发对其2008年年底的存量客户进行了调查分析，并按贷款金额1 000万元、1 000万~3 000万元、3 000万元以上进行了三个档次的分类。结论是，贷款逾期率最低是1 000万元以下，最高的是3 000万元以上，后者的逾期率是前者的两倍以上；而在经历全球金融海啸的冲击后，在外向型经济特点显著的浙江，中小企业贷款的不良率仍然大大低于大型企业。

马上有人提出反驳，认为上述的四种情况分析，似乎与经济学家的某个调查的结论大唱反调。

那个调查认为，主要银行业金融机构亿元以上贷款的大客户，数量上仅占其全部贷款客户数不足1%，而贷款余额却占全部贷款余额的近50%。——OK，经济学的“二八定律”在银行经营中得到了直接的体现，这就是“大客户价值”的理论基础。