



回归经营 ① 小企业信贷逻辑

马福熠 ② 著

 中国金融出版社

回归经营的小企业信贷逻辑

马福熠 著



中国金融出版社

责任编辑：黄海清 李 哲

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目（CIP）数据

回归经营的小企业信贷逻辑（Huigui Jingying de Xiao Qiye Xindai Luoji）/马福熠著. —北京：中国金融出版社，2018.8
ISBN 978 - 7 - 5049 - 9627 - 5

I. ①回… II. ①马… III. ①中小企业—信贷管理—研究—中国
IV. ①F832.42

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第140049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 保利达印务有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 23.5

字数 322千

版次 2018年8月第1版

印次 2018年8月第1次印刷

定价 60.00元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9627 - 5

如出现印装错误本社负责调换 联系电话（010）63263947

序

经历 2008 年至今尚未结束的国际金融危机，诸多信贷机构、专家学者一直在努力寻找信贷风险控制的各种方法及其理论依据。但我们发现，当下的信贷研究存在两个明显的问题：一是绝大多数信贷研究成果，传承于商业银行风险管理理论，内容宏观、针对性不强、对市场的反应滞后；二是理论研究与实践两端分离，彼此缺少对话及连接的通道。理论研究者大都没有信贷的实战经验，其学术虽有体系传承与架构支撑，却很难有效指导信贷机构工作；而从实践中总结出来的诸多优秀经验，如贷前贷中贷后管理规则、IPC、信贷工厂等，大都停留在技术层面与战术层面，无法体系化诠释信贷风险控制的基本原理，无法保证信贷机构能够躲避周期性风险、实现长期发展的目标。

认识本书作者是源于他的一篇关于信贷技术方面的文章。基于十多年小企业高层的管理经验，其独特的视角及从企业经营能力判读的风控体系架构设计，为中小企业信贷风险防控工作提供了新的方法与思路。本书强调信贷回归经营，以企业经营能力为风险控制抓手，故又称回归经营的信贷逻辑或基于经营能力的信贷风控技术。这是真正抓住了小微信贷风控的本质，为习惯于从信贷机构本身出发的信贷风险管理者打开了另一扇窗。

2016 年，我提出了我的《朴素信贷风险控制学》雏形——《论信贷机构的技术、战术与战略》，第一次白描了《朴素信贷风险控制学》的核心内容，从战略、战术与技术三个层面对信贷机构的管理进行了定义与诠释，阐述了三者之间的逻辑关系，解释了当下种种信贷失灵的现象。后

来，我又将信贷机构的风险管理工作与企业战略管理工作进行了衔接，并未拘泥于通常的战略管理内容，而是根据信贷机构的具体工作进行了全面的重新定义，最终催生了我的《朴素信贷风险控制学》。其核心内容是：任何一个信贷机构如果要有效管理信贷风险，实现长期、稳健、健康的发展，必须同时在信贷技术、信贷战术和信贷战略这三个层面具备健全及优质的基础架构与管理能力。信贷的战略、战术、技术之间既有本质区别，又密切联系。信贷战略统领信贷战术与信贷技术，信贷战术可以有效组织各种信贷技术，充分体现并实现机构的信贷战略。信贷技术服务于信贷战术，在一定程度上又可以影响与改变机构的信贷战术，重大的信贷技术革新可以根本性改变信贷机构的信贷战术，并全面影响信贷机构战略的调整。我又分别对信贷技术、信贷战术与信贷战略进行了具体定义并描述了各自的内容。

信贷技术：是指为实现信贷基础工作目标，推动并努力实现信贷决策机构、信贷人员与信贷客户之间充分、有效信息对称的具体手段的总称。信贷技术产生的根源在于对信息对称目标的需要。信贷技术包括信息对称的内容、维度、权重及其设计方案；信息采集的方式、渠道与技巧；行业趋势分析工具、数据库等信息基础设施；信贷基础技能以及风险识别、风险控制基本工具等。它既可以是一个具体的工作技巧、风险模型，也可以是指导、保证信贷机构、信贷人员完成信贷工作的一切软、硬件设施。信贷技术的中心内容是实现与客户之间的信息对称并完成风险识别的基础技能与手段。

信贷战术：是指信贷机构选择、组织合适的信贷技术，指导各级部门与信贷人员全面实施信贷行为、实现信息全面对称工作的所有方法的总称。信贷战术在机构战略的指导下，努力把信贷技术与人力资源、技术资源、财务资源有效地结合起来，使机构的流程优化、技术得以充分应用并形成自我完善、自我进化机制。信贷战术的最主要目的是保障、促进、提高信贷机构信息对称的能力与效率、确定不同信贷战略规划下的信息对称

工作安排、建立信息对称工作失能情况下的风险处置办法等。信贷战术主要包括信贷组织的基本原则、组织领导、流程部署、部门协同、信贷实施、后台管理、技术支持、绩效考核、业务培训、运营保障等。信贷战术反映信贷工作的具体规律、服务于信贷技术、从属于信贷战略，又对信贷战略的规划与发展产生一定的影响。信贷战术的形成和发展，受机构属性、信贷技术、机构编制与组织结构、人员素质、区域经济金融特点、机构资源等条件的影响，又对这些要素产生相当的影响力。在某种程度上，信贷技术和人员素质对信贷战术具有决定性作用。

信贷战略：是指信贷机构从全局考虑，谋求实现机构目标的规划；是信贷机构设立远景目标，并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，是对信贷机构整体性、长期性、基本性问题的整体统筹。影响信贷机构战略的三个主要因素：一是信贷机构的愿景规划（包括信贷机构本身的使命、核心价值观和愿景）和资本属性；二是信贷机构自身的技术能力与战术能力；三是信贷机构所处的环境，包括宏观环境和产业环境两个部分。宏观环境主要是看信贷机构所处区域的经济状况以及经济周期对自身规划产生的影响；而信贷机构的产业环境则包括金融监管政策、信贷资金的来源与成本、信贷对象、同业竞争者与潜在的风险等。信贷机构为了能够在不同的信贷市场有效控制其信贷风险，提升盈利能力并实现其战略目标，需要不断提高机构、信息人员在信息有效对称方面的能力与效率。这个目的直接引发了信贷机构对信贷技术、信贷战术建设的诉求。

我之所以用如此长的篇幅解释我的理论，实是受作者邀请，意图将其基于企业经营判别风险的技术，与其整体战术作连接，并完整展示一个信贷机构应如何从企业经营的核心出发构建整个风控体系。我与作者都认为，信贷技术本身并不是万能的东西，更不是风控的全部，它仅仅是整个风控体系中的一环。应该说，作者的这本书也只是其整个思想体系的一个起点，重点在于从技术角度重点分析、阐述信贷机构构建基于企业经营本质的信贷风险防控的方法与逻辑，而在战术与战略层面仅作了简单的表

述，我们期待作者还有更多的大作以完成其整体思想的闭环。

本书在信贷技术层面提供了一套相对完整的中小企业信用贷款的风控逻辑。多年的中小企业经营管理经验，使得作者能够站在经营者角度深入分析企业的经营风险、财务风险，进而拓展到信贷逻辑，形成了一个较完整的组织框架。本书在以下三方面的观点值得信贷工作者深入思考：其一，作者从生命周期视角考察小企业，深刻理解企业发展初级阶段的各种困难与瓶颈，强调小企业经营状况容易劣化是与生俱来的特征，揭示了小企业信贷容易出现高风险的本质。其二，作者构建了基于经营情境的授信决策与投资驱动经营情境的两个技术框架，为信贷人员理解信贷风险提供了可靠的抓手，有助于信贷人员在贷前尽职调查和贷后回访过程中迅速抓住风险要点、落实风控手段。其三，基于小企业经营易劣化的本质，作者重点强调了小企业信贷贷后管理的重要性，这显然也是有现实依据的。全书最具特点的，应该是对企业、企业家经营质量与趋势入手分析信贷风险识别与控制的方法，这是与其他同类工具书的主要区别，但美中不足的是作者在列举落地的操作方法时，与上述逻辑没有明确、清晰的对称与勾连，这方面作者还需要更长时间的思考与打磨。但尽管如此，仍不妨碍本书成为小微企业信贷人员深化认知、完善逻辑、提升素养与技能的参考佳作。

国内对小微信贷技术与理论的研究长期徘徊不前，能指导实践的、接地气的研究很少又明显滞后于形势的发展。不同类型的信贷机构之间各守一隅、互不理解，技术研发重复建设、浪费严重。研究是为了指导实践，各种研究成果也需要在实践中得到验证与提升。我们希望有更多像作者一样的从业者能在这方面作出更广泛、更有效的建树，也希望这本书可以给广大信贷工作者带来启发与实践的指导。

祝我们的小微信贷事业越发兴旺，让更多的小微企业享受普惠之光。

嵇少峰

前 言

组织而非技术

两支军队打仗，武器精良的一方占有优势，但从来没有武器占优一方必然获胜的说法。可小微企业信贷技术却因信贷实践的失败而一直被口诛笔伐。信贷技术难以标准化成为实践不理想的普遍性说辞。信贷技术非标准化虽是不争的事实，但如果深究这一命题，不难发现此结论难以立足。相比制造业企业通过设备、工艺流程固化技术来讲，信贷机构则必须通过组织来承载技术，这是金融的服务本质及其特殊性决定的。可关于信贷组织的深入探讨少之又少，很少有人讨论商业银行、民间小贷的组织问题与实践失败的关系。在笔者看来，信贷实践失败更多应归因于机构的组织建设而非信贷技术的标准化。信贷机构忽略组织建设、强化信贷技术则容易陷入内部人道德风险而彰显技术失效；而忽略技术建设强化组织则容易陷入技术失灵或风控高成本的误区。优秀的信贷机构最共性的特征就是将专业的信贷技术有机地镶嵌到规范化的组织建设中。

逻辑而非技术

从信贷组织角度看，小微企业信贷危机爆发，与其说是各种信贷技术、风控技术被逐渐证伪，不如说是各种组织模式被证伪。貌似技术问题

引致的信贷危机，其实质是信贷组织成长与能力发育的滞后，限制了机构的可持续经营。事实上组织的问题远没有想象中那么复杂，只是传统银行缺乏动力，民间机构缺乏能力实现而已。本书并不打算深入讨论信贷组织模式问题，只想借机为信贷技术人员辩护，没有脱离组织的信贷技术问题。要解决信贷组织及技术问题的关键，并不是一味地追求信贷技术的标准化，而是可以寻求信贷逻辑上的统一，然后通过组织建设将有效的信贷逻辑与行业、区域以及客户的特征有机结合，形成有效的信贷模式，既可称为组织模式，也可称为技术模式。本书结合小企业信用贷款实践，绕过信贷技术标准化问题，谋求在信贷逻辑上达成一致和共识。通过对小企业自身特征的认知深化，将信贷逻辑有机地融入企业经营实际，总结小企业信贷的一般性逻辑。

小微企业经营场景因行业、模式、业务规模或企业家特质而千差万别，但背后的商业逻辑、经营规律却极为近似。进而使得企业的战略发展、经营管理、营销运营、投融资等行为模式呈现诸多共性。由此推知，小微企业信贷逻辑或许也有稳定不变之内核。笔者多年来基于这一思路思考小微企业信贷逻辑共性，并逐渐形成可自我运用的信贷风控逻辑。因为强调信贷回归经营，以企业经营能力为风险控制抓手，故又称为回归经营的信贷逻辑或基于经营能力的信贷逻辑。通俗地讲，小企业信贷就是寻找小企业不死的逻辑。一个企业得以生存发展，必然有其经营能力与资源的有效支撑。支撑稳固的便可以给予授信，当支撑效应逐渐劣化濒临风险之时，就想方设法收回贷款。而小企业不死的逻辑，或小企业健康成长的逻辑自然隐含在那些纷繁多样的经营现象与行为背后。

内容与结构

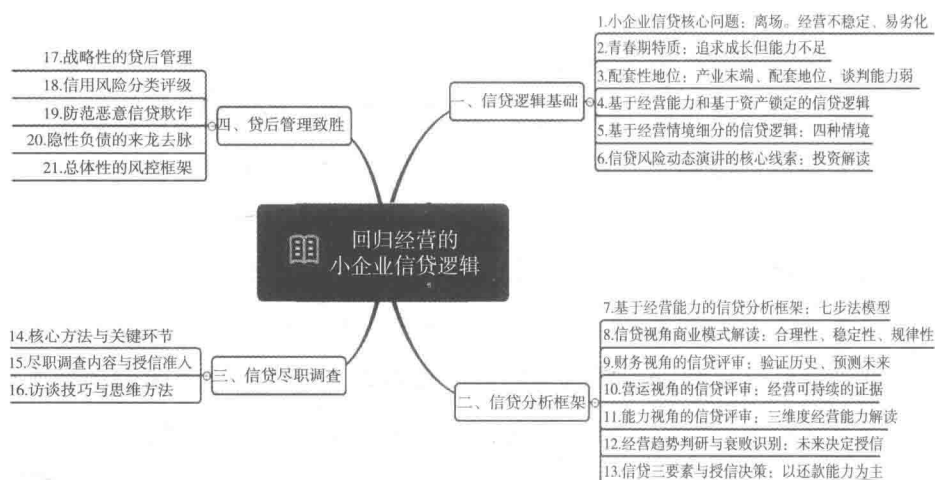
本书有两个核心观点：第一，小企业信贷需要回归经营，不回归不足以控制风险，这是由小企业自身特征决定的；第二，小企业信贷风控关键

在贷后管理，贷后的重要性远胜于贷前，这也是小企业自身特征决定的。为清晰论述这两点，本书一方面深入小企业产业环境与成长阶段溯源，总结小企业经营规律，推导小企业信贷逻辑，以强调回归经营的逻辑必然性；另一方面结合信贷实务，总结出从信贷欺诈、隐性负债、经营劣化三大风险入手论述战略性贷后管理的重要性。所谓：“贷前防欺诈、贷后防劣化，盯住隐债就不怕！”

本书内容结构上分为三部分：第一篇，小企业信贷的逻辑基础；第二篇，小企业信贷分析框架；第三篇，贷前尽职调查与贷后管理。功能上讲，第一篇是全书的理论基础，第二、第三篇则是实务中总结的信贷工具与方法。按照传统信贷思维，实务部分可划分为贷前、贷中与贷后三个模块。本书并没有按照传统方式进行安排，因为第二篇所介绍的信贷分析框架不仅应用在贷前，而在贷后管理中仍需多次运用。第三篇则从信贷流程角度对尽职调查以及贷后管理重点内容作概要式介绍。因此，读者可以按照“逻辑、工具与实务”的顺序理解本书结构。

在第一篇的六章中，以有效的信贷离场为目的提出问题，依赖对小企业自身特征的认知深化，推导出小企业信贷一般性逻辑。具体而言，第二至第三章阐述小企业自身特征与经营规律；第四至第六章阐述小企业信贷一般性逻辑。第二篇包括第七至第十三章，由第七章提出基于经营能力的信贷分析框架（授信决策七步法模型），作为单笔信贷分析的主要框架性工具进行阐述。第八章至第十三章则解构式的阐述信贷分析框架的各组成模块。第十四至第十六章主要阐述信贷尽职调查中的逻辑与方法。第十七至第二十一章主要阐述贷后管理相关内容，因强调贷后管理与经营易变的小企业相适应，故命名为战略性贷后管理。分别针对信贷欺诈、隐债排查、经营劣化三大风险根源进行阐述。第二十一章总体性风控框架则是从风险控制体系构建角度为本书内容作概括性总结。附录一粗略谈及小企业经营方面相关的专业性逻辑，用于弥补本书虽然提及但并未系统性深化的经营逻辑之缺陷。附录二以表格的形式对小企业信贷中常见变量以及变量

之间的逻辑关系作概要式表述，以供读者参考。



背景与不足

中国加入世界贸易组织以来，受益于全球化、房地产井喷、基础建设扩容，宏观经济持续高速增长，成就了小微信贷爆发式增长的黄金时期。商业银行、融资性担保、小贷公司、融资租赁、典当与保理等各类机构悉数登场并且都赚得盆满钵满。近年来经济步入调结构、转方式、去产能、去杠杆的下行周期，由此也引发了系统性的小微企业经营危机，导致了小微企业信贷实践的大败局。很难解释大败局中有几分天灾几分人祸。整体经济环境的变化导致信贷机构的技术失效、组织失能，进而表现为各种业务模式被证伪。本书无意厘清大败局的来龙去脉和个中原委，只想在给定宏观经济前提、社会诚信体系条件下，探讨信贷机构如何通过强化、深化信贷风控逻辑，来提升自身的风险控制能力。

客观地讲，本书内容属于信贷微观逻辑层面，并未涉及宏观经济形势、信贷机构的发展战略、组织设计、流程再造等宏观主题。即使承认小微信贷靠天吃饭，微观信贷逻辑的厘清也有其积极的现实和社会意义。毕

竟，小微企业作为经济社会的微观个体还将继续繁衍生息，小微信贷机构作为经济肌体的毛细血管仍要疏通血脉。限于篇幅、实践局限，本书并未从微观操作指引层面给出具体的操作工具及相应模板。这也源于本人一个固执的观点，信贷机构如果不能在风控逻辑上达成共识、完成系统性思考，就很难在技术层面、操作层面达到有机的统一，信贷实务中难免还要因理论落后于实践而不停地为风险埋单。此外，本书虽然倡导信贷人员深化经营逻辑解读企业，但是关于小企业的专业性经营管理逻辑的深化并不系统，实在是受本人能力与经验所限，倘有读者愿意深入探讨相关主题，笔者非常愿意参与其中。

致读者

假如您从事小微企业信贷，同时又很幸运地在风控条线上深受领导赏识，那么您是本书最期望的读者。客观地讲，本书物超所值，因为书中主要内容均由信贷损失总结而来。作为风控人员，一定会认为从别人的风险中汲取经验教训是比较划算的事情，遭遇风险这件事大可不必亲力亲为。基于经营能力的信贷逻辑道理虽然朴素，但很少有信贷机构系统性贯彻落实。如果本书能为您完善风控思维体系有所启发，本人深感荣幸。

假如您长期从事小微企业信贷，并且是某个机构的领导者或高管层，那么您是本书的第二类读者。本书成书目的之一就是为小企业信贷机构探索业务模式与风控模式抛砖引玉。即便本书所说信贷逻辑与贵司模式并不匹配，但作为一种信贷经营与风控的理念，必然也会对风控团队专业素质提升有所帮助。如果没能在组织系统层面发挥作用，能够提高单兵作战能力也是好的。如果碰巧本书内容对您思考总体风控模式、信贷战略方面有些许启发，实在是本人莫大荣幸。

假如您是小微信贷领域的新兵，并且您还不想改行。实实在在地讲，您可能不一定会对本书的内容感兴趣，或者读起来很顺畅，因为本书的确

没有从小微企业信贷最初级的概念和工具开始阐述。但相信随着您实践案例的增加，您也许会时不时翻阅本书结合实际工作深入思考，因为书中提供了大量的经验性和工具性总结。事实上，对于小企业信贷风控人来讲，形成基于经营能力的风控思维是非常必要的，信贷风控最好的办法就是服务那些轻易死不了的企业。

本书成书基于小贷公司信用贷款实践，但本书核心内容并不妨碍对小贷行业以外的机构有所帮助，尤其是中小型城商行、农商行、村镇银行、信用社、融资租赁、商业保理、融资性担保等性质的机构。因为基于经营能力的风控逻辑是从企业角度出发所归纳的，而非从信贷角度出发。只要目标信贷对象是小微企业，不同业务性质并不会影响这些底层逻辑的运行。与本书内容更匹配的机构，可能是合规的小贷公司，也可能是不合规的民间信贷机构，无论性质如何，只要是战略性定位小微企业信贷的，本人均致以崇高敬意。事实上，每个能以自有资本战略性践行小微信贷的机构，背后必然站着一位具备强烈使命感和事业心的企业家。以民营资本的资金成本和资金规模，从事小微企业信贷，如果不强调基于经营能力信贷逻辑，在当前环境下很难找到有效的风控模式。

致谢与致歉

本书成书过程中，得到很多同事、同行的鼓励和支持。首先要感谢沈阳融诚科技小贷的蒋卫华总经理及诸位同事们，坚定不移地践行回归经营的信贷逻辑，使我有更多实战素材总结、提炼。尤为感谢著名信贷专家嵇少峰老师，从相关信贷风控文章到本书成稿，诸多内容的深化都受益于嵇老师的思想和文章。参照嵇老师关于小微信贷“三位一体”（战略、战术和技术）信贷风控体系划分，本书内容属于技术层面的逻辑部分和相关工具参考。此外，来自中小银行、融资性担保、小额贷款等机构的很多小微信贷领域的同仁，对回归经营的信贷理念给予了高度的肯定。这也鼓舞了

我深化、完善经营视角下的信贷逻辑。至于本书论述中诸多稚嫩之处，连同疏漏，皆为本人能力局限所致，还请读者多加谅解、包涵，这里提前致歉了。

目 录

第一篇 小企业信贷的逻辑基础

第一章	信贷风控的核心问题：离场	3
第二章	青春期特质的小企业阶段	12
第三章	理解传统产业中的小企业	29
第四章	信贷风控的一般性逻辑	43
第五章	经营情境视角的信贷逻辑	62
第六章	风险解读的核心线索：投资	79

第二篇 小企业信贷分析框架

第七章	基于经营能力的信贷分析	99
第八章	信贷视角下的商业模式解读	111
第九章	小企业财务视角信贷评审	130
第十章	小企业营运视角信贷评审	150
第十一章	小企业能力视角信贷评审	165
第十二章	经营发展趋势判断与衰败识别	179
第十三章	基于经营能力的授信决策	195

第三篇 贷前尽职调查与贷后管理

第十四章	尽职调查的核心方法与关键环节	211
------	----------------	-----

第十五章	尽职调查的主要内容与授信准入	231
第十六章	尽职调查的访谈技巧与思维方法	254
第十七章	战略决定性的贷后管理	265
第十八章	小企业信用贷风险分类评级	283
第十九章	恶意信贷欺诈的套路与识别	301
第二十章	隐性负债风险的逻辑与排查	313
第二十一章	小企业信贷总体性风控框架	323
附录一	：小企业经营逻辑及其信贷启示	331
附录二	：小企业信贷变量及其检验要点	347
后记		357
参考书目		358

第一篇

小企业信贷的逻辑基础