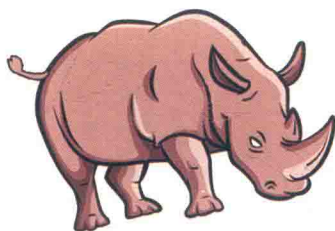


发现灰犀牛

信贷审查的逻辑

董汉勇 华文龙 [著]



保持头脑清醒，明辨信贷迷局
精准对话未来，做出正确决策

FOUND GREY RHINO

LOGIC OF CREDIT REVIEW

一本为信贷新手打造的学习宝典
教你快速发现并规避灰犀牛式风险



中国出版集团



现代出版社

发现灰犀牛

信贷审查的逻辑

董汉勇 华文龙 [著]



图书在版编目 (CIP) 数据

发现灰犀牛 / 董汉勇, 华文龙著. —北京: 现代出版社, 2017. 10
ISBN 978-7-5143-5732-5

I. ①发… II. ①董… ②华… III. ①信贷管理—教材 IV. ①F830.51

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第236743号

-
- 著 者 董汉勇 华文龙
责任编辑 杨学庆
出版发行 现代出版社
地 址 北京市安定门外安华里504号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (传真)
网 址 www.1980xd.com
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷 三河市京兰印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 19.5
字 数 297千字
版次印次 2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5143-5732-5
定 价 59.80元
-

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

现在是过去的总结



将来是现在的延续

自序一

我从事银行市场营销和信贷审查工作二十年，经验不敢说，得到的教训不少。每当有年轻同事加入信贷审查团队，就会想起自己刚从事信贷工作时无处下手、无所适从的样子，于是经常主动和他们交流。

十年来，新入职的同事大多为名校毕业的研究生，他们起点高、学习能力强，经过名师指点，基础理论知识扎实丰富。我深知自己起点低，唯有年龄比他们大、信贷方面的经历和教训多点而已。

六年前，我和几个年轻人租住在一起，餐前饭后交流一些书本上没有的东西，特别是企业和银行的“鱼水”关系我说得少、“猫鼠”关系说得多，看他们不讨厌，便更有了交流的动力。

五年前，一个年轻同事就建议我把讲给他的东西梳理成册，给新进入这一行业的同事参考。当时我动了心思，但想到自己的经验不足和理论缺失，当然也有“丑媳妇怕见公婆”心理作祟，迟迟未敢贸然动笔。

去年，我来到北京工作。金融街的快节奏和周边人的工作激情让人振奋；新岗位要求自己对很多问题进行重新学习和梳理，与领导和周边人的交流，感觉获益良多，便有把自己在信贷审查方面的看法整理出来的想法。这是我写此书的动机和原因。

关于银行信贷方面的书汗牛充栋，要写出自己的新意，难度很大。首先，我们将该书读者定为新入职的年轻人，希望他们看到这本书，能够按图索骥，知道怎么干信贷审查工作；其次，我们将该书一直放在管理部门、很少给基层现场的信贷审查人员看，尤其是在总行从事信贷审查工作的年轻同志，希望他们了解，在企业与银行交往中可能使用的“套路”；同时，我们将该书给银行从事一线市场营销的人员看，希望营销人员和信贷审查员都能站在更高的角度上看问题——信贷审查人员不是市场营销人员的“对手”和“天敌”，而是共同为银行创造效益、防范风险的搭档。

三十年来，我国经济蓬勃向上，金融发展更是一日千里，这既得益于政经大环境的利好，也得益于一群热心于金融的人的参与。幸运的是，我作为金融从业者，赶上了金融迅猛发展的时代大潮。二十多年来，我们既看到了勇立潮头的时代弄潮儿，也看到了被“灰犀牛”冲击的不幸者。近十年来，我们看到机制灵活的股份制银行迅速发展，各种新产品层出不穷，对经济发展起到巨大的推动作用。当下，互联网金融日益壮大，在经济转型期间，银行面临的困难也日益明显。在这个时代背景下，银行信贷审查人员干什么？怎么干？如何发现影响信贷资产安全的“灰犀牛”？信贷审查的逻辑是什么？这些问题都成了值得大家深度思考的问题。

写作，如同用针线把一片片碎布缝成衣服的过程，也是不断从记忆深处寻找过往经验和教训的过程；书的架构布局和文字描述，有时让自己难以安睡；书的题目几经变化，最后确定时终于舒了一口气。在此，要感谢《再见，移动》的帖子，我从中第一次看到“灰犀牛”这个词；感谢美国作家迈克尔·渥克，从她写的《灰犀牛：如何应对大概率危机》这本书中，我受到了很大的启发；感谢本书的合作者华文龙——他勤快、聪明、一点就透，如果没有他，还真不知道要拖多久才能写完；还要感谢我的妻子李海燕，作为同行，她给我们提供了很多建议，特别是最近三个月，周末都是她从济南赶到北京，做后勤工作，并给予我莫大的鼓励；感谢共事过的领导和同事，他们教给我很多有用的知识和经验。不过，也有遗憾：一是以前提议合作写书的同事已不在一起工作，没能合作成功；二是因怕写得水平不够，给别人造成负面影响，未经他们

许可，无法对应该感谢的人一一道谢。

写作的过程虽辛苦劳累，但敌不过内心的惴惴不安：不安于自身水平的不足，是否会给别人形成误导；不安于文字表达水平的局限，是否会引起读者的歧义；不安于对各种实际例子的引用，是否会引发别人的不满。

因为水平有限，写作中难免挂一漏万。本书如有不足和不适的地方，属个人观点，与所供职单位无关。

董汉勇

北京 金融街

2017年5月15日

自序二

我毕业后就进入银行工作，目前在某股份制银行总行评审部门任职。都说评审是银行工作的核心，可对于我和许多新入职的应届毕业生来说，从事评审工作却要面临众多问题：

第一，培训体系不完善。刚从事评审工作的时候，领导对我的工作很上心，实行学徒制，安排经验丰富的前辈指导我。可是日常工作中，每个人都是满负荷工作的，师傅很难抽出整块时间专门给自己讲解。于是，我本着“师傅领进门，修行在个人”的态度，从专业知识和实践工作入手学习。专业知识方面，我每天看大量的行内管理办法，监管部门的管理制度，以及一些会计、法律相关的东西。实践工作中，我看前辈审批过的项目，旁听贷款审查委员会，并开始看一些相对简单的授信项目，不会的东西积极向前辈咨询，积极和大家探讨自己不懂的问题，就这样一点点蹒跚前进。后来，随着审批经验的增加，我开始独立审查项目，但经常有硬着头皮往前冲的感觉。可能是学生时代留下的印记，没有经过系统完善的实践培训，内心始终觉得工作起来有点不踏实。尤其是针对银行业的财务、法律、授信产品等实操性较强的书籍较为缺乏，进而缺少系统性自学的途径，也让自己心里犯嘀咕。

第二，评审工作难以体系化。正如莎士比亚所说：“一千个读者眼中就会

有一千个哈姆雷特。”具体某一个项目，可能一个审查人员觉得风险很大，换一个人就觉得项目风险完全可控，这在实践中是客观存在的。其实，对于同一笔项目，项目过与不过，主观性成分却不小。信贷审查工作更多的是实践操作，而在这种实践操作中想要建立起一个信贷逻辑体系比较难。因为在这个过程中，有大量的问题需要自己去面对、去思考，然后反复琢磨，最后才能形成自己的实践与理论相结合的信贷体系。而每一个人的信贷体系又是不同的，甚至有的人知道工作怎么做，却说不出个所以然来。我一直在思考如何建立起自己的信贷体系，如何流程化、标准化、体系化审查工作，而这个问题一直困扰着我。我问了一些审查人员，每个人可以说个一二三来，但系统性的东西，却说不出来。缺乏审批体系，使自己审批项目时总觉得少点什么，患得患失，生怕有所疏忽。

第三，理论与实践的脱节。项目审批，其实是各种信息的综合处理。企业的外部公开信息、行业信息、区域情况、财务信息、管理能力等都需要逐一细致分析。项目审批不再是简单的“ $1+1=2$ ”，而是一个复杂的决策过程。而实际工作中，自己在学校学的那些财经知识已经难以满足实践的需要，需要重新学习。刚开始做评审工作的时候，感觉自己就像熟读兵书的理论家，一下子进入战场，瞬间无从下手，有点惊慌失措。自己唯有不断学习、不断实践，来恶补这段理论与实践的差距。

培训体系不完善、评审工作难以体系化、理论与实践的脱节就像三座大山，有时会压得自己喘不过气来。自己也在琢磨着，每年有大量新入职的信贷审查人员和客户经理，他们是相对缺乏这种审查逻辑思维，都亟待修补这方面的知识。恰好董汉勇老师和自己提出写一本关于信贷审查方面的书，我们两个一拍即合，开始行动。我们把自身在实践中的想法、逻辑、知识整理成册，不求能让每一个新入行的人成为评审专家，但希望能够让看到本书的人有所受益，尤其是对读者信贷审查思维的建立有所帮助。本书理论与实践相结合，但更加突出实践性。希望本书能够让读者建立起信贷审批的整体思维，让读者看完以后有所思考，知道怎么动手去做审查工作。

本书能够顺利出版，我要感谢董汉勇老师，是他以自己二十多年的信贷经

验为基础，搭建起本书的整体框架；我要感谢我的妻子，是她把家里照顾得妥妥当当，是她在我深夜写作的时候给我鼓励；我要感谢我的领导与同事，是他们不断鞭策着、引导着我，将我引进信贷审查之门，和他们一起共事是一件很幸运的事。最后，我要感谢自己，感谢每一个凌晨才回去休息的自己，感谢与每一个周末说离别的自己，感谢经常在成都与北京两地奔波的自己。

本书成稿以后，我诚惶诚恐，怕自己的才识不足、怕自己写得不够好。有时候，我们也会遇到瓶颈，感觉有些地方欠妥，有些东西需要完善，但我们都咬紧牙关坚持了下来，有时也会有“吟安一个字，捻断数茎须”的感慨。但是，硬骨头是啃下来的。想起奥地利诗人里尔克的一句话：“没有成败可言，坚持就是一切！”与君共勉。

希望《发现灰犀牛——信贷审查的逻辑》这本书能够对您有所帮助。

最后，本书如有不足和不合适的地方，属个人观点，与所供职单位无关。

华文龙

北京 金融街

2017年5月15日

前言 信贷审查是一场与未来的对话

后之视今，亦犹今之视昔，悲夫！

——[东晋]王羲之《兰亭集序》

一、为什么说信贷审查是一场与未来的对话

信贷的本质是指银行将资金的使用权在一定期限内有偿让渡给其他人，并在贷款到期时收回资金本息以取得收益的行为，是资金使用权的一种有偿让渡。信贷审查是为信贷服务的，而信贷的本质要求银行先发放贷款，后收回贷款本息。也就是说，银行的资金要先行投放，而投放的资金是否有风险，要等回收资金以后才能知道，即存在风险的滞后性。这种风险的滞后性，要求信贷审查工作对未来进行预判。因此，信贷审查是一场站在现在的时点上对未来进行预测的工作，是一场与未来的对话。

二、信贷审查与未来对话的方式

信贷审查是信贷活动的一个重要环节，要做好与未来的对话，需要我们跳出信贷审查的具体工作内容，站在一个更宏观的视角来审视信贷审查工作。信贷审查与未来对话的方式多样：

1. 信贷审查是连接现在与未来的桥梁

企业的现在和未来跨越时空。随着环境的变化和企业自身的运行，将来某

个时间点上的企业状态和现在肯定存在一定的差异，而信贷审查工作就如同一座桥梁，连接起了企业的现在与未来。企业当下的情况是客观存在的，但银行信贷资金的风险主要来自未来。我们根据已知的信息，通过严谨的信贷审查工作，分析出企业未来的经营情况，尤其是还款能力。企业的未来状态虽然是未知的，但是信贷审查工作这座桥梁，给了我们由现在预知未来的可能。

2. 信贷审查可以与未来进行专业对话

信贷审查工作，通过对行业政策的研究、行业周期、企业经营等全方位的深入分析，从而对未来进行预判，进而更加接近真实的未来。因为未来虽然是变动的，但并不是随机的，它自己有一套运行体系。这种分析框架其实就是一场与未来在专业领域的对话。比如“两高一剩”行业中钢铁、电解铝等产业，市场处在供大于求的状态不是一天两天，市场竞争激烈广为熟知，国家限制产能已执行多年，企业运营困难是大概率事件，未来很可能会出现大量倒闭以及普遍的违约情况。信贷审查人员可以根据具体的企业、项目、行业、财务情况进行专业系统性的分析，与未来进行对话、对未来加以预判。

3. 信贷审查可以与未来进行跨期对话

巴菲特在 2010 年致股东的信中说：巨大的不确定性只是短期的，而长期来看确定无疑地存在一种确定性，就是经济将会长期持续增长。2008 年，美国遭受的危机如此严重，巴菲特还如此长期看好股市，正是因为这种对长期确定性的信心，让他在短期的和巨大不确定性中找到长期确定性，从而取得长期投资的巨大成功——其 48 年投资收益率超过 5800 倍。在金融危机中，美国股市“标普 500”指数从 2007 年 10 月的 1500 点以上开始暴跌，1 年就跌到 1000 点以下，并在 2009 年 3 月一度跌到 666.79 点。2008 年 10 月巴菲特在《纽约时报》上公开发文称自己正在买入股票，看好股市长期前景。2017 年 5 月 26 日，“标普 500”已经上升到 2415.82 点，从 2009 年 3 月算起，平均年回报率高达 32.78%，回报率惊人，而实际生活中这样的投资回报机会不多。这就是与未来跨期对话，这种对话模式就好比是预测某一地区的降雨量：第二天的降雨量是难以预测的，但是全年的降雨量一般是稳定的。跨期对话，其实是通过相对较长的时间去抵消利于或不利于项目的各种因素。

信贷审查工作，看的是整个经济的大走势，分析的是客户所在行业的发展趋势、客户在行业中的位置，了解客户管理层的管理是否稳健、专业、和谐，贷款到期后能否顺利归还。这是一个长期的、跨期的过程，而不是纠结于昨天、今天如何。

4. 信贷审查可以和未来进行逻辑对话

信贷审查建立在严密的逻辑基础上。授信风险与项目所在区域、行业、政策、产品、企业管理、国际关系等方面是紧密相连、不可分割的；客户的发展和成败有着严密的逻辑；能否对客户进行授信，需要进行严密的逻辑分析。这种逻辑，是建立在经济规律之上的，是信贷审查人员在审查实践中不断摸索、不断总结，并最终发现的规律，不是主观臆断、不顾客观条件生搬硬套的东西。信贷审查工作是遵循一定规律的，新入行的同事，需要仔细体会，尽快掌握这种逻辑规则，并在实践中加以利用。如果没有一套分析判断事物的正确逻辑，那么授信审查结论的判断必然会毫无准头、失误频频。

5. 信贷审查可以与未来进行常识对话

经济现象是由千千万万个不同的个体决策组成的，但个体是理性的，其行为遵从一定的常识，因此经济的运行有一定的规律。信贷审查工作只有遵循常识性，才能跟随经济规律的波动起舞，而不是逆潮流而动。经济运行中遇到困难和波动，如同 Gary Allan 在歌曲里唱的“每一次暴风都会过去，每一次暴雨也会停止”。信贷审查也是一样，大道至简，能够将纷繁芜杂的信息简单化、回归常识。要准确判断发放的贷款能否按时归还，审查人员必然要跨越阻碍和迷茫，对每个环节和链条进行理顺，对未来有个清晰的判断，善于排除干扰，对授信没有实质性风险的因素要屏蔽掉；无论何种情况，都不能陶醉于客户提供的完美报表而冲动，更不能沉醉于高额的收益而对项目的风险视而不见。信贷审查时要相信常识、理解常识，更要尊重常识、敬畏常识，不能做违反常识性的事情，只有这样，才有可能不犯低级错误。

三、信贷审查是发现“灰犀牛”并做好预防措施的过程

米歇尔·渥克的新作《灰犀牛：如何应对大概率危机》首次提出“灰犀

牛”的概念。灰犀牛——生长于非洲草原，体型笨重、反应迟缓，你能看见它在远处，却毫不在意，一旦它向你狂奔而来，不懂变通的路线、爆发性的攻击力定会让你猝不及防，直接被扑倒在地！所以，危险并不都来源于突如其来的灾难，或者太过微小的问题，更多只是因为我们的长久地视而不见。重大危机发生之前的种种端倪，其实都是一次次规避风险的机遇。意识到危机的存在并且能处理得当，这种与众不同的能力会给那些善于思考的人顺利到达理想的彼岸。

多年来，“黑天鹅”的说法非常流行，它是指发生概率极低的事件，且具有高度的不可预见性。对这类事件的唯一处理办法还是建立一个通用的机制或者架构：强大的基础、充足的储备、灵活的结构。目前，银行的信贷审查组织架构和业务流程是按照预防“黑天鹅”来设置的，但随着“黑天鹅”事件的满天飞，引起人们的反思。通过对一系列“黑天鹅”事件的深入分析，发现很多信贷方面所谓的突发事件是有苗头和预兆的，其实是不折不扣的“灰犀牛”事件，很多情况下是能够早发现、早做准备和有预防措施的。

任何情况下，不确定性总是存在的。因为制度的不完善、组织架构的缺陷，甚至人为的干扰、利益的冲动，不确定性总会或多或少存在于事情的各个环节。这些不确定性就会成为爆发“灰犀牛”的主要因素，成为潜在的风险点。灰犀牛越多、个头越大，不确定性也越大。好比我们从起点去终点，起点即现在，终点即未来。在我们从起点到终点的路上，灰犀牛就一直在我们身边：有的灰犀牛抬头即见，有的灰犀牛藏在灌木丛中难以发现；有的灰犀牛个头很大，有的灰犀牛个头很小；有的灰犀牛离我们很远，有的灰犀牛离我们很近；有的地方灰犀牛很多，有的地方灰犀牛很少见。只有正确认识灰犀牛，分析灰犀牛可能造成的危害，我们才能更好地对话未来，预防授信风险。

可以说，“灰犀牛”式危机一直存在，我们站在现在的时点，在预测未来的时候，就要分析灰犀牛的栖息地，对某些灰犀牛密度大的区域要加大关注力度；更进一步，对灰犀牛的位置、运行轨迹进行及早预判。

本书就带领读者进行一场信贷之旅，我们会学习信贷审查的逻辑与方法，会学习发现“灰犀牛”的方法，会把未来当作智者，席地而坐，诚心对话。



目录

CONTENTS

自序一 - 001

自序二 - 004

前言 信贷审查是一场与未来的对话 - 007

总论篇

第一章 信贷审查概论 - 002

第一节 本书的框架 - 002

第二节 信贷的本质 - 003

第三节 信贷审查的本质 - 003

第四节 信贷审查的重要性 - 005

第五节 信贷审查的原则 - 006

第六节 发现“灰犀牛” - 007

第七节 哪些人适合看这本书 - 007

第二章 信贷审查的逻辑 - 009

第一节 知识库 - 009

第二节 思想方法 - 010

第三节 归因能力 - 011

第三章 信贷思维的建立 - 012

第一节 立足银行实际 - 012

第二节 从现在预测短期将来 - 015

第三节 同业授信占比 - 016

第四节 如何决策 - 017

第五节 正确认识银行与企业之间的关系 - 017

基础篇

第四章 信贷审查基础知识 - 020

第一节 信贷基础知识 - 020

第二节 法律基础知识 - 026

第三节 授信产品基础知识 - 037

第四节 财务报表基础知识 - 048

第五节 各种网站及 APP 查信息 - 061

第五章 信贷审查基础资料及审查要点 - 065

- 第一节 信贷审批流程要求的资料 - 065
- 第二节 企业基础资料 - 066

实践篇

第六章 信贷审查实务 - 078

- 第一节 信贷审查致力于解决的问题 - 078
- 第二节 信贷审查的步骤和内容 - 079
- 第三节 基础审查 - 081
- 第四节 政策及外部环境 - 082
- 第五节 企业自身情况 - 091
- 第六节 项目贷款审核要点 - 134
- 第七节 授信方案 - 140

第七章 项目实地考察 - 158

- 第一节 项目实地考察的定义及必要性 - 158
- 第二节 实地考察项目的适用范围 - 159
- 第三节 实地考察项目注意要点 - 161
- 第四节 实地考察案例 - 165