

微小企业贷款的研究与实践

Micro & Small Enterprise Lending Research and Practice

李镇西 金岩 赵坚
编著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

微小企业贷款的研究与实践/李镇西,金岩,赵坚编著. —北京:中国经济出版社,2007.4

ISBN 978-7-5017-8032-7

I. 微… II. ①李…②金…③赵… III. 小型企业—企业管理:信贷管理—研究 IV. F830.56

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 046555 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.economyph.com

责任编辑:苗青(电话:010—68359423)

责任印制:常毅

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:170mm×240mm 1/16

印张:16.75 字数:214千字

版 次:2007年4月第1版

印次:2007年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-8032-7/F·7032

定价:30.00元

课 题 组

组 长:李镇西(包头市商业银行行长、党委书记)

副组长:金 岩(包头市商业银行副行长)

赵 坚(北京交通大学教授)

成 员:赵梦琴 刘 鑫 陈立宇 高永刚 兰 哲
李明慧 孙晓琴 王晶晶 王瑛儒 冀学敏
周朝阁 杨维东 张彦慧 张 静 李伟贤
段 楠 张 雯 李晓梅 塔 娜 赵 葳
包 盛 刘 媛 王妙莲



2006年9月15日，在第三届中国国际中小企业博览会，李镇西行长（前排右一）与银监会主席刘明康（前排右二）合影



2005年11月23日，国家开发银行与包头市商业银行签订微小企业贷款项目合作协议



李镇西行长(前排右一)和金岩副行长(前排右二)陪同德国专家考察市场



2005年12月21日,首笔微小企业贷款发放签字仪式



2006年10月7日,《焦点访谈》节目报道了包头市商业银行的微小企业贷款业务,图为《焦点访谈》记者采访微小企业贷款客户经理



金岩副行长(右二)、微贷部赵梦琴部长(右一)与德国专家讨论微贷业务



2006年8月，赵坚教授(前排右一)及课题组成员与德国专家Marga(前排右二)讨论信贷技术



德国专家Marga(左四)与业务主管讨论、交流

从国际和国内经济发展的历程上看，小企业在创造就业机会、解决民生问题上具有极为重要的作用。在我国，凡是小企业数量多，发展环境好的地区都是人民生活比较富裕的地区；大企业数量多，但小企业发展环境不好的地区，可能当地的GDP水平比较高，但当地居民的生活的水平却未必好。有统计数据显示，2005年，小企业创造了中国60%的GDP和75%的就业机会，它们的经营活

序 言

动是我国经济中最有活力的部分，一直为经济发展、社会进步做着巨大的贡献。虽然，我国就如何向小企业提供信贷支持探索了很长时间，发放过各种扶贫贷款，然而一直没有创新出一种合适的信贷技术来为他们提供金融支持，使小企业严重缺乏适宜的融资渠道，难以获得银行的金融服务，严重阻碍了小企业对社会贡献的继续深入发掘。实践表明这种仅仅从善良的愿望出发，提供扶贫性质的贷款无助于解决贫困人口

的脱贫和发展问题。

因此，国家

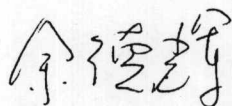
从另一个方面讲,解决小企业融资问题也是银行自身生存和发展的需要,不仅可以避免银行把信贷过于集中在大企业而导致的金融风险,而且小企业金融业务可以为银行创造出新的客户群,扩大服务领域,提高竞争能力,实现中小商业银行的可持续发展。可以说,开展小企业金融服务也是商业银行自身发展的内在要求。

本书的编写单位—包头市商业银行是内蒙古自治区的地方性金融机构,近年在中国城商行队伍中异军突起,实现了跨越式的发展,在经济效益和资产规模上都是当地同业的最优,多次被评为全国城市商业银行的一类行。更为难得的是,以李镇西为首的经营领导班子以其敏锐的感觉和超前意识,及时抓住了银监会出台小企业贷款“六项”机制和国家开发银行推广小微企业贷款项目的机遇,主动出击,引入小微企业信贷技术,在此基础上进行了一系列的理论和实践活动,取得了既支持小企业发展又拓展了自身持续快速发展空间的良好效果。该行的小微企业贷款是我国第一次由正规金融机构实施的基于商业可持续原则的贷款业务,它既不同于以非政府组织为主体的小额贷款机构,也不同于我国以往从扶贫目标出发的孟加拉小额信贷模式,因而这在我国是一个重大的金融产品创新,同时,包头市商业银行把信贷技术与银行的发展战略结合起来的思路 and 做法,对中小商业银行的发展模式和发展方向,都具有重要的参考作用。再一次证明“思路决定出路,观念决定机遇”的正确性。

本书是包头市商业银行小微企业贷款的研究成果,内容涉及对小微企业贷款的信贷理念和信贷技术的理解,还包括一些具体的分析案例。因此,它不仅是一个阶段性的理论研究成果,也对商业银

行开展微小企业贷款具有很好的指导意义。本书的出版体现了包头市商业银行为推动小企业贷款在我国全面展开、促进和谐社会建设的良好愿望和所应承担的社会责任,也希望他们的研究和实践能对在中国推广微小企业贷款业务有所帮助,为和谐社会的建设有所贡献!

内蒙古自治区政府副主席



138	小微企业贷款产品创新	
139	小微企业贷款产品创新	
139	小微企业贷款产品创新	
140	小微企业贷款产品创新	
140	小微企业贷款产品创新	
141	小微企业贷款产品创新	
141	小微企业贷款产品创新	
141	小微企业贷款产品创新	
141	小微企业贷款产品创新	

目 录

第一部分 概论

	包头市商业银行小企业贷款发展战略	/3
	小微企业贷款的核心技术	/8

第二部分 小微企业贷款研究

	一、包头市商业银行发展战略与愿景	/21
	小额信贷的发展现状	21
	微小贷款的市场定位与发展阶段	26
	国外金融机构扩张微小贷款业务不同模式的启示	33
	二、包头市商业银行小微企业贷款的能力建设	/45
	领导团队和行动计划	46
	能力建设	52
	小微企业贷款业务的绩效评价	61
	三、小微企业信贷技术	/67
	信贷技术的类型	67
	小微企业贷款技术原理分析	71
	小微企业贷款面临的挑战与小微企业贷款业务流程	81
	小微企业贷款技术对小微企业贷款的适用性分析	116
	四、小微企业贷款的市场营销	/124
	小微企业贷款的营销战略	125
	小微企业贷款的市场细分与产品设计	133

小微企业贷款产品的定价分析·····	138
准备产品信息·····	150
传递产品信息·····	156
五、小微企业贷款客户经理的人力资源管理 /165	
小微企业贷款客户经理胜任力特质·····	166
小微企业贷款客户经理招聘·····	167
小微企业贷款客户经理培训·····	175
小微企业贷款客户经理薪酬方案·····	184
第三部分 小微企业贷款实践	
六、客户经理的技术总结与案例 /201	
小微企业贷款客户的选择·····	201
如何向客户推介小微企业贷款业务·····	205
软信息的交叉检验·····	212
财务信息的交叉检验·····	221
微贷业务的市场推广·····	230
微贷工作的时间管理·····	236
流通行业的案例分析·····	240
生产行业的案例分析·····	249
后 记 ·····	255

第一部分

概 论

第一卷

卷一

。随着不惟欲之累发味存主而商外导，幸其融去融会补部直累
其其代多众商教下土而，按中商融业气于扶业企大，共因其
班米需资融业企小些些。业企小商各照活主常日味曹静，贵其近其
了开各行各，月8年2002。融资与容商富丰了其其资计融小伏，盖
了出融融即，到安商重行其融市融日味融融快，以会补工堡其融融
企小；与客本基商融融是月市了安融，“与客年，融市补行融大已不”

包头市商业银行小企业贷款发展战略

作者 李镇西

包头市商业银行成立于1998年12月19日，是内蒙古自治区首家、也是包头地区唯一一家具有独立法人资格的地方性股份制商业银行。几年来，我们实现了跨越式的发展，但是在发展过程中遇到了许多和其他城市商业银行同样的问题。由于经营上存在与大银行同质竞争问题，制约发展的矛盾和问题也逐渐显现出来：首先国有商业银行分支机构虽然在经营灵活性上不及城市商业银行，但其强大的资金实力和社会影响力，使其具备了城市商业银行无法企及的天然竞争优势。其次城商行对大企业市场营销出现困难，大企业、大项目资金需求相对较大，单独为大企业提供服务，不仅资金不能满足其需要，而且面临着因贷款集中度过高导致的流动性风险。第三，与大银行争夺大客户，必然会把自已推向傍大款、垒大户的“独木桥”上，如果继续走下去，今后的发

展道路将会越走越狭窄,寻找新的生存和发展之路刻不容缓。

在包头,大企业处于产业链的中游,而上下游有众多为其提供就近供货、销售和日常生活服务的小企业。这些小企业融资需求旺盛,为小额信贷提供了丰富的客户资源。2005年8月,我行召开了战略转型工作会议,对战略和目标市场进行重新定位,明确提出了“不与大银行抢市场、争客户”,确定了市民是我们的基本客户;小企业是我们的核心客户的市场定位,将全行的业务发展战略重点转移到服务小企业上。想法有了,但如何为小企业提供信贷服务,如何控制风险,我们并不十分清楚,并且我们还有过一些失败的教训。以前我们曾给支行下放过2万元的贷款审批权,结果仅半年时间就出现了化整为零,违规审批的情况,造成了许多不良贷款。仅有市场,没有技术和有效的放权管理,要搞好小企业贷款还是一句空话。

用好“好风凭借力”,正当我们计划实施转型之机,国家银监会出台了指导银行为中小企业服务的“六项机制”,刘明康主席多次组织会议对加强小企业贷款做出了一系列重要指示。从国家银监会到各省、市银监局都及时成立了推动小企业贷款办公室。特别是内蒙古银监局的领导先后近十次到我行帮助、协调、指导小企业贷款,并于2006年12月在包头市组织召开了全自治区的推进小企业贷款现场会,为我行开展小企业贷款给予了全方位的大力支持,并在全区推广了我行的经验。

国家开发银行更是捷足先登,以高度的社会责任感,率先在国内组织正规银行作为合作伙伴,不遗余力,投入了大量的资金、技术、人力并积极参与了相关政策的制定,通过多方考察与比较,引入了商业化、可持续发展的德国IPC公司的微小企业贷款技术,为我