

商业银行经营管理人员阅读经典译丛



Banker's Guide TO NEW SMALL BUSINESS FINANCE

*VENTURE DEALS, CROWDFUNDING,
PRIVATE EQUITY, AND TECHNOLOGY*

银行小企业融资 创新指南

——风投交易、众筹、私募股权投资和科技进步

查尔斯·H. 格林 (Charles H. Green)◎著

于东智 李刚 李伟平◎译

WILEY

中国金融出版社

商业银行经营管理人员阅读经典译丛 

Banker's Guide TO NEW SMALL BUSINESS FINANCE

VENTURE DEALS, CROWDFUNDING,
PRIVATE EQUITY, AND TECHNOLOGY

银行小企业融资 创新指南

——风投交易、众筹、私募股权投资和科技进步

查尔斯·H. 格林 (Charles H. Green)◎著

于东智 李刚 李伟平◎译

WILEY

 中国金融出版社

责任编辑：戴 硕 李 融
责任校对：刘 明
责任印制：程 颖

Title: Banker's Guide to New Small Business Finance by Charles H. Green,
ISBN: 9781118837870

Copyright © 2014, Charles H. Green

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

北京版权合同登记图字 01-2014-7233

《银行小企业融资创新指南——风投交易、众筹、私募股权投资和科技进步》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

银行小企业融资创新指南 (Yinhang Xiaoqiye Rongzi Chuangxin Zhinan) ——风投交易、众筹、私募股权投资和科技进步/查尔斯·H. 格林 (Charles H. Green) 著; 于东智, 李刚, 李伟平译. —北京: 中国金融出版社, 2016. 5

(商业银行经营管理人员阅读经典译丛)

ISBN 978-7-5049-8487-6

I. ①银… II. ①查…②于…③李…④李… III. ①商业银行—中小企业—企业融资—银行业务—指南 IV. ①F830.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 071145 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 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 16.25

字数 196 千

版次 2016 年 5 月第 1 版

印次 2016 年 5 月第 1 次印刷

定价 38.00 元

ISBN 978-7-5049-8487-6/F. 8047

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

本书献给那些孜孜不倦地从事各类具体工作，为小企业提供融资的人士。所有这些贷款人和经纪人需要经历不计其数的会谈、回答成千上万个问题，以及跋涉千山万水，他们的工作足迹遍布洗衣店、便利店、多纳圈店、面粉厂、装货码头、殡仪馆、牙医诊所、制造工厂、汽车旅馆，以及大街上的其他每一个场所。



颠覆性创新允许低端消费者成为全然一新的消费群体，并转向那些历史上仅对非常富裕和有才能的消费者开放的产品和服务。

——克莱顿·克里斯坦森博士

致 谢

每一本著作的完成都需要众多智慧成果的集合，虽然我以前已经出版了六部著作，但本书是最具有挑战性的，因为本书把我职业生涯（银行业）的主要经历与我们都必须要应对的云技术结合了起来。

我想对本书做出贡献的诸多不同领域的人士，表示感谢。你们所提供的关键环节有助于使本书前后连贯、浑然一体。这些人士包括：罗尼·斯堪斯曼（Rodney Schansman）和劳拉·斯特格曼（Lara Stegman，就职于 FTrans.com），约瑟夫·巴里森齐（Joseph Barisonzi，就职于 CommunityLeader.com），布洛克·布莱克（Brock Blake）和泰·吉赛尔（Ty Kiisel，就职于 Lendio.com），鲍勃·科尔曼（Bob Coleman，就职于 Coleman Report），罗伯特·格洛瑟（Robert Gloer，就职于 IOUCentral.com），萨拉·沃特金（Sara Watkins）和纳塔利·瓦格特（Natalie Waggett，就职于 nCINO），斯科特·桑德福（Scott Sanford，就职于 LendingClub.com），以及里贝卡·尼科迪默斯（Rebekah Nicodemus，就职于 Atomic PR）。

我要特别感谢艾丽西亚·巴特勒·皮埃尔女士，她为本书提供了说明性图表，便于将本书的信息更生动地表现出来。

最重要的是，我要感谢我的贤内助安吉拉·埃德蒙（Angela Edmond），从早期讨论的各种观点到本书的最终成稿，她的建议和鼓励让我受益匪浅。

最后，我对我的父亲约瑟夫·亨利·格林（Joseph Henry Green）（1919—2005 年）致以特别的敬意，他教会了我如何衡量金钱和创业的价值。

作者简介

查尔斯·H. 格林是一位经验丰富的商业银行家，拥有超过 30 年的从业经验，绝大部分的职业生涯都专注于小企业融资。他创立了亚特兰大旭日银行（Sunrise Bank of Atlanta），并担任该银行的董事长和首席执行官。目前，查尔斯为多家金融服务业公司提供咨询服务。

查尔斯撰写了大量有关企业融资的文章和书籍，包括《现在就获取融资》（*Get Financing Now*, 2012），以及最畅销的《小企业管理局贷款手册》（第三版）（*The SBA Loan Book*, 2011）。他于 1979 年获得了阿拉巴马大学金融学学士学位，并于 2009 年获得了斯通尼尔国立银行学院的毕业证书。

查尔斯还通过多种渠道教授企业融资，包括斯通尼尔国立银行学院，美国银行家协会的商业贷款学院，威斯康星大学银行学院，以及科尔曼小企业管理局的在线研讨会。

图表作者

艾丽西亚·巴特勒·皮埃尔（Alicia Butler Pierre）是 Equilibria 公司的首席执行官，这是一家专门从事流程与系统管理，以此帮助企业减少损耗和降低运营风险的运营管理公司。1999 年，她获得了路易斯安娜州立大学授予的化学工程专业理学学士学位，并辅修了技术销售和化学专业。2004 年，她获得了杜兰大学授予的市场营销与管理专业的工商管理硕士学位。

译者简介

于东智，管理学博士，副研究员，中国农业银行香港分行副总经理，中央财经大学会计学院客座导师，首都经贸大学会计硕士兼职导师。曾先后供职于中国工商银行、中国农业银行，参与了两家银行的重组改制及上市工作，并于 2011 年在剑桥大学完成金融管理证书班培训。曾在《中国社会科学》、《经济研究》等学术期刊发表论文多篇，出版多部专著及译著。

李刚，金融学博士，副研究员，通过 CFA 三级，获英国剑桥大学高级管理培训证书，中国人民银行青年委员，现任中国农业银行金融市场部处长，具有多年利率、衍生品、外币及货币市场的交易和管理经验。曾获 2008—2010 年《证券市场周刊》宏观经济预测“水晶球”奖、中国银行间市场优秀交易主管。曾在国内外期刊、报纸发表文章多篇。

李伟平，金融学博士，中国邮政储蓄银行资产负债部综合计划处副处长。曾先后供职于明天控股集团、太平洋证券和中国农业银行。曾在《金融研究》、《经济评论》等学术期刊发表多篇文章，出版多部专著及译著。

中文版序言

博闻广志 虚心若愚
促进中国银行业持续变革

中国人民银行副行长 潘功胜

在新的发展阶段，面对国内外经济金融形势严峻复杂、利率市场化快速推进、金融脱媒不断加剧、监管要求日趋严格等新情况和新问题，中国银行业面临的挑战愈加复杂化、多元化。这要求中国银行业在全面深入推进自身战略转型的同时，也要加强对全球银行业科学发展规律的认识，加强对国际领先同业先进经验的学习，从而为中国银行业的持续变革和稳步发展，探寻出行之有效的发展战略和实施路径。

一、中国银行业步于崭新的历史发展起点

经过多年卓有成效的改革与发展，中国银行业发生了前所未有的制度变迁，取得的成就有目共睹。但是，回顾改革开放三十多年来的改革历程，中国银行业的发展之路并不平坦。20 世纪 70 年代末期，中国启动了从计划经济体制向市场经济体制的历史性转型。由

于经济转轨的成本缺乏有效的制度性安排，加上外部环境及自身管理水平等诸多原因，中国银行业积累了巨大的风险。脆弱的银行体系困扰着中国经济发展，成为金融稳定与经济增长的潜在威胁和重要瓶颈。尤其是经历了 20 世纪 90 年代末的亚洲金融危机之后，中国的经济增长和银行业发展受到严重冲击，银行业积累了大量不良资产。对此，西方媒体曾经悲观地认为，中国银行业在技术上已经破产。

面对严峻的形势和挑战，国家下定决心对银行业进行改革，破解银行业发展难题和挑战，提高银行体系的竞争能力。经过多年的努力，中国银行业经历了成功的管理改革与战略转型，实现了跨越式的发展：商业银行的体制机制改革和公司治理建设取得突破，风险内控管理水平和风险抵御能力得到明显改善，转变增长方式取得进步，行业综合竞争实力获得显著提升。尤其是，多年来改革发展积淀的实力与力量，让中国银行业成功经受了本次国际金融危机的严峻考验，这不仅维护了中国经济的稳定，更提振了亚洲乃至世界的信心。

“要把银行真正办成银行”，这是改革开放之初小平同志对银行业改革发展提出的期望和要求。毫无疑问，经过改革开放三十多年来艰苦卓绝的改革发展历程，从被海外认为已经技术性破产，到现在综合竞争实力显著提升，中国银行业正在稳步向真正的银行转变，正在走出一条具有中国特色、符合自身实际的科学发展道路，正处于一个新的历史发展起点。

二、中国银行业未来发展仍然任重道远

虽然中国银行业改革发展取得的成就令世人瞩目，但与我们的目标相比，与实体经济对银行业的巨大需求相比，与国际领先同业

的标杆相比，中国银行业仍需要保持快速稳健发展。我们必须清醒地认识到时代赋予了中国银行业前所未有的机遇，也提出了更加严峻的挑战，我们也必须正视中国银行业与国际先进银行存在的差距，中国银行业的未来发展依旧任重道远。

首先，中国银行业发展仍面临诸多严峻的挑战。国际金融危机导致中国商业银行的经营管理面临前所未有的复杂环境。从宏观经济环境看，经济下行风险加大，经济结构调整迫在眉睫，经济转型任重道远，中国银行业的改革将面临诸多难以预见的风险，这对商业银行强化风险管理和提高盈利能力提出了高要求，未来的经营管理难度加大。从金融改革与行业变革看，随着金融市场改革开放不断深入，金融脱媒趋势加剧和利率市场化改革加速对商业银行的经营模式带来冲击。前者导致“银行主导型”的市场格局正在发生根本改变，银行业面临存款与客户流失、流动性风险管理难度加大等经营压力；后者导致商业银行存贷款利差空间缩小，风险定价能力、产品创新能力和盈利水平面临巨大考验，发展模式急需转型。从监管要求看，金融危机爆发后，二十国集团（G20）主导推出了全球金融监管新框架，对全球银行业发展提出了更加严格的监管要求，我国也不断完善金融监管体系，推出了新资本管理办法，市场化监管力度不断加大，这不仅对商业银行资本管理能力提出严峻挑战，也对公司治理、风险管理、内部控制、金融创新等提出更高要求。

其次，中国银行业与国际先进银行相比仍存在一定的差距。与国际先进银行相比，中国银行业的差距仍是多方面的，有管理工具方面的，有人员素质方面的，有体制机制方面的，但追溯经营管理中存在问题的根源，这种差距更多、更直接地体现为经营管理理念上的不足。这些经营管理理念上的不足集中反映为两个方面：一是片面追求规模扩张的粗放式增长理念仍然存在；二是资本约束理念

尚未真正确立，对资本必须覆盖风险，进而限制银行“规模冲动”和“速度情结”的认识仍不充分。这种理念上的“软肋”导致商业银行的发展模式和增长方式存在缺陷，导致商业银行的发展速度、规模、质量、效益难以协调统一，风险与收益、短期利益与长期价值难以统筹平衡，从而直接影响商业银行的市场竞争力和可持续发展能力。

内外部经营环境的剧变，推动中国商业银行的经营管理步入了一个大变革时代。适应新形势，探索新道路，成为中国银行业必须思考的重大课题。

三、通过学习和借鉴促进中国银行业持续变革

在未来前进的道路上，我们还会面临这样或那样的情况和问题，还会遇到这样或那样的风险和挑战。未来永远是不确定的，变化本身却是永恒的，而学习则是从中寻找到确定性规律的唯一渠道。站在新的历史起点上，面对一个全球经济体系和金融格局迅速变化的时代，在探索 and 选择中国银行业持续变革的战略与路径时，我们迫切需要学习，需要客观评价自身的能力和不足。我们需要用开放的态度和辩证的思维，去了解和把握全球银行业理论与实践的最新进展和动向，去学习和借鉴国际银行业经营管理方面的先进理念和领先实践，去洞悉和领悟国外先进同业在经历危机沉淀后形成的一切有价值的经验和方法。我们需要在实践中学习，在学习借鉴中，在借鉴中把握未来，有效促进中国银行业的持续变革和稳步发展。

在这种背景下，中国金融出版社组织发起出版商业银行经营管理人员阅读经典译丛，我觉得这是一件非常有意义的工作。译丛精选的大多是国外近年来最新的商业银行经营管理理论和实务的经典著作，这些著作及时、动态、全面地反映了当前国际银行业经营管

理的理论前沿和实践动向，能够让我们看到经历危机的西方商业银行是如何思考、如何行动、如何调整的，这有助于我国银行业经营管理人员更好地开拓国际视野和提升专业素养，也是正处于改革和发展新起点的中国银行业从业人员十分需要的。

“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。”伴随着经济发展和科技进步，银行业的发展也日新月异，知识理论的更新更是一日千里，借此商业银行经营管理人员阅读经典译丛出版之际，我衷心希望中国商业银行的经营管理者们能够进一步博闻广志，求真务实，求知若饥，虚心若愚，既要深植于中国经济土壤之中，又要吸收借鉴他人之经验教训，强化战略思维，树立世界眼光，提高对银行业科学发展的规律性认识，在科学发展观的指引下迎难而上，奋勇向前，共同开创中国银行业基业常青之事业。

前 言

本书对于银行业经营实践的介绍内容，已经超出了大学校园中讲授的高级金融课程的边界。书中的内容来自笔者首个银行岗位的工作实践，来自大量的数据表格信息，这些表格通常右边是空白列，左边相邻列是匹配的会计术语。这些数据表格是试算表，被设计用来分析银行从成百上千的企业客户手中收集的财务报表数据，依据客户和银行签订的贷款协议，客户有义务向银行提供相应的财务报表。

这些数据表格的汇总信息来自大量的令人乏味的不同年代、不同规模和不同混乱程度的档案夹。这些档案夹收录了银行在发放每一笔贷款前都需要参考使用的证据。实际上，在这些档案夹中，有些收录的财务报表是完整的，有些则缺失相应的财务报表。

我的新生活目标很明确，那就是阅读每一份财务报表，用铅笔进行标注，将报表上的每一个账户所列示的数字录入该客户对应的试算表中的单元格里。想到未来要完成的工作量，我的手也渐渐开始疼痛，我开始不停地问自己，我应该主修经济学吗？

这些试算表被设计成能展示大量的细节信息。试算表的正面是四个年度的资产负债表，反面是四个年度的利润表，按照年度顺序从左至右加以列示。试算表反面的底部展示了一些财务比率以计量公司的营运资本、流动性和杠杆状况。更令人印象深刻的是试算表

正反面的第五列，用于展示每一个财务账户的最近一年的行业均值。这些行业均值信息大量地是从罗伯特·莫里斯协会（现称为风险管理协会）发布的财务报表研究（其 1979 年的版本价格为 29.95 美元）中收集整理来的。

我的老板认为借助财务分析，他的小镇银行终于可以和本行业的佼佼者（比如货币中心银行）^① 进行竞争。多么精妙的想法！但是一些人则对雇用一名没有借贷或商业经验的大学毕业生对已经做出的信贷决策进行事后评论或发表意见的做法怨声载道。诚然，他们的意见并无过错，在后续的业务开展中，我深刻地认识到了这一点。在我所参与的首次贷款复核讨论中，一名银行最高级别的贷款审批人（即银行的董事长）也参与其中，他耐心地向我传授了许多必须要掌握的业务知识。

于是，我开始全面接触“这些数字”，直到今天这些数字仍然是客户信息的核心内容；需要利用它们来判定一项融资交易的风险和回报。与我早期职业生涯的工作经验相比，目前除了使用微软的 Excel 或其他计算软件之外，其他工作内容并未发生多少实质性改变。在我开始早期职业生涯时，甚至一些小型银行在向客户发放贷款时，已经开始整合更多的信息，以便进行更为全面的分析。

多年来，科技进步使得商业银行能够以令人惊奇的效率发起、集聚、管理、传输和记录现金与非现金业务，这些科技手段极大地降低了运营成本，提高了生产效率，改善了安全性，并节约了成千上万的森林资源。在 20 世纪 70 年代的大学校园生活中，我曾从事

^① 货币中心银行（money center bank）指能够从事全球化经营和批发业务的大银行，借贷对象为政府、机构和其他银行，而非消费者。比如，花旗、J.P. 摩根大通和美国银行都属于此类银行。

了一份学校财务主管办公室的兼职工作，这份工作使得我能够接触支票注销机，这种机器只需几分钟就能够在成千上万的学生付款支票上打上“仅限转账”的标记，同时能够捕捉这些支票的正反面影像并复制于缩影胶片以便于备查。

但很奇怪的是，对于银行家而言，将任何一项技术应用于其核心业务（信贷业务）都极为困难。目前，虽然可以在线订购资信报告和使用一些财务分析平台软件进行分析，但商业借贷业务仍然需要大量的人工录入，信贷业务是银行最后一个尚待技术革命的领域。

即便是现在，小企业主向银行申请贷款时，还是很可能被要求提供一份手写的申请表、个人的财务报表以及一长串信息的复印件。两名或两名以上的工作人员负责处理这些文件，他们阅读、分析、抄写、复印、归档及检索这些材料。结果往往是由于归档错误和文件遗失，银行浪费了宝贵的时间和信息。

筛选潜在贷款时要求借款人提供更多信息的现象愈演愈烈，信息遗失就是这一现象的副产品。由于这些信息都是书面正式存在的信息，遗失信息又进一步恶化了本已存在问题的分析系统。

对于绝大多数银行而言，忽略一些信息是解决艰巨的信息处理流程的一条捷径，可以更有效地提高管理效率。比如，用于收集和解释许多必要信息的在线门户网站，可以按年编辑修改的数字化财务报表，一个用于储存全部贷款申请数据的集中化数字归档系统，其处理方式与几十年来银行存储支票的做法相同。

2008年的全球金融危机对整个银行业形成了严重的冲击，绝大多数银行都逐渐从这场危机中恢复过来，他们仅仅保守地修复受损的资本（补充资本），处置大量的有问题的贷款组合，努力使业务回

回到 2006 年的正常经营状态。但问题是时光荏苒，目前已至 2014 年。专注于经济复苏也意味着延缓对科技投资和系统升级的决策。

伴随着科技的飞速进步（回想起苹果公司就是在金融危机后发布的 iPad）和在后“债权抵押证券”时期投资者在全球范围内发掘新的金融投资机会，一个有趣的现象随之出现：即私募股权发掘了小企业借贷业务。这是商业银行长期独家垄断的强项业务，私募股权在原有的银行融资业务领地上打开了一个缺口。

由于银行在金融危机后不情愿或没有能力开展看似风险适度的小企业借贷业务，这个缺口正在不断地扩大。与此同时，小企业融资来源在繁荣发展，小企业也可以通过一些设计精妙的技术平台来获取融资，这些都使得通过银行申请贷款成为历史。

具有讽刺意味的是，对于银行而言，自 2008 年以来那些经营状况良好并且具有融资吸引力的小企业的数量是非常有限的。如同大鱼吃小鱼一样，渴望盈利资产的银行对这些客户的竞争异常激烈。许多银行家与我分享了一些故事，这些故事是关于一些紧张的贷款谈判过程的。有时为了达成交易，这些贷款都以极低的价格定价，甚至会导致银行出现负的贷款手续费收入（将手续费返利给客户）。获得贷款的公司一定会短暂地享受在融资天堂里徜徉的感觉。

与此同时，许多多年来能够获取足够融资的企业现在却不得不寻求其他的非银行类放款人，仅仅是为了获取发展所需要的资金，这些企业乐于支付合计相当于年利率 30% 至 70% 的贷款利息和费用。最有趣的事实是，绝大多数这类放款人所承担的贷款损失并未超过商业银行，但是其获得的收益确实高于商业银行。

确实在最近十年间，许许多多的融资公司开始涌现，这些融资