

破冰之路

广汉市农村信用社破解中小企业融资难探索与实践

P O B L I N G Z H I L I U

熊端彦 主编

经济日报出版社

内容简介

21 世纪初期，长期困扰各国的中小企业融资难愈演愈烈。以服务“三农”和中小企业为天职的中国农村信用社，为医治这个世界顽疾而殚精毕力。本书介绍的广汉市联社三年探索，就是这场风卷云涌斗争的一个缩影。

广汉联社围绕着为“草根”企业解难济困这条主线，不断超越自我，摒弃陈旧理念，突破思想禁锢，从产品创新、营销创新、服务创新、机制创新的一系列活动中，创造出斐然的业绩。

作者在写作的过程中，舍弃晦涩冷僻的专业术语和枯燥乏味的操作方法，捧给读者的是一个活生生的人，一串串耳目一新的故事，以及珍珠般闪光的新精神、新思想、新理念。

通读全书，也许各个层面的读者，都能从中体味到探路者的辛劳，感受到创新者的勇气，分享到成功者的喜悦，进而萌生出对更加美好的明天的企求与希冀。

破冰之路

广汉市农村信用社破解中小企业融资难探索与实践

P
O
B
I
N
G
Z
H
I
L
U

熊端彦 主编

经济日报出版社

《破冰之路》编辑委员会

编委会主任：王 华

编委会副主任：杨家卷 王 挺

编 委：廖甫江 金 宏 余 江 李 军 陈家吕

陶庆美 王永春 黄望秋

主 编：熊端彦

副 主 编：江安煜

编撰人员：（按姓氏笔画排序）

韦莉娜 杜兴娅 张兴国 陈昌义 张智强

易红兵 罗 勇 秦代均 高建军 黄尚平

曾晓鸥

路漫漫其修远兮，
吾将上下而求索。

——屈原《离骚》

目录

【Contents】

第一章 吹响“三个千方百计”集结号

省长发出动员令，省联社吹响集结号，四川4万信合人高举为中小企业解难的大旗，紧急行动起来！

- 第一节 融资难，牵动省委省政府领导的心 003
- 第二节 一道世界性难题！ 007
- 第三节 别忽悠了“涸辙之鲋” 011
- 第四节 “我选择了你”，“你选择了我” 013

第二章 中小企业融资难，也难在银行自身

破解中小企业融资难办法很多，但主要还是金融机构用全新理念冲破藩篱，做好产品创新、营销创新、服务创新、机制创新。

- 第一节 变不了企业体型，就为他量体裁衣 019
- 第二节 “另攀高枝”，难道是客户的错？ 022
- 第三节 冲破担保“藩篱” 025
- 第四节 从“电子眼”联想到“金融仓储” 032
- 第五节 “软抵押”创出“硬效益” 036

第三章 初试客户经理制

客户经济时代，正在取代产品经济时代。再好的产品也需要营销，这是新时代的理念。广汉联社第一组“客户经理”，在众多的“不理解”声中呱呱坠地。

- 第一节 第一批客户经理 043
- 第二节 不仅仅是推销产品 046
- 第三节 一个客户经理的独白 048

第四章 全员营销 全员皆兵

果然，广汉联社这个上百人的客户经理团队，在营销舞台上很是火了一把。他们帮助热衷于“打时间差”的中小企业3天时间就拿到了贷款。

- 第一节 理事长是最大的客户经理 059
- 第二节 今天，你让客户感动了吗？ 066

目录

第三节 在劣势中打败对手 069

第四节 “魔鬼在细节” 072

第五节 “拥抱”陌生人 075

第五章 打造黄金客户

怪了！再优惠的条件，他们都不愿另攀高枝，始终“巴心巴肝”地跟着广汉联社。广汉联社是如何培养出一大批忠实可靠的黄金客户的呢？

第一节 “黄金战略” 083

第二节 让客户利益最大化 087

第三节 挖不走的客户 088

第六章 唱响服务这首主题歌

服务是银行永恒的主题。中小企业存、贷款量小面大，工作繁琐，金融服务尤为重要。义务代收货款，上门代办存贷业务，传递的是真情关切和精心呵护。

第一节 “服务年”在行动 095

第二节 服务跟着客户走 098

第三节 “一不等于一” 100

第四节 小银行，大责任 102

第七章 破解难题关键在人

人是生产力中最活跃的因素。广汉联社抓住人的因素，着力打造一支攻坚克难、勇于创新的员工队伍，为破解中小企业融资难奠定了坚实基础。

第一节 以心换心，凝聚人心 107

第二节 激活员工活力 113

第三节 让有为者有位 115

第四节 大企业管人，小企业管事 118

第八章

融资是阳关道，不是独木桥

破解中小企业融资难，不能单靠几个信贷产品，建立快捷灵活的决策机制，开凿多样化的融资渠道，方能打造出解难救急的万马千军。

第一节 从机制优势到决策“松绑” 123

第二节 信用和抵押，谁更重要？ 125

第三节 又一个“阿基米德杠杆” 127

第九章

创新对风险说“不”

创新与风险是辩证统一的。任何一个理性人都不会仅仅因为某家银行大量放贷而喝彩，只有放出去的贷款能够安全收回时，赞叹之情才会油然而生。

第一节 学会玩弹力跳跳球 133

第二节 我们是经营信用的 137

第十章

试出普惠效应

改革创新试点，既要有带头“吃螃蟹”的勇气，又要有承受失败的心理；既要试出本社本地绩效，又要试出以点带面的普惠效应——广汉经验传播各个市州，丰硕成果辉映巴蜀大地。

第一节 “广汉速度” 143

第二节 经验输出 145

第三节 “花开”汉源 146

第四节 传经利州 148

第五节 精心帮扶 150

第十一章

路的启示

几年来，广汉联社一直在探索之路上寻求破解之道。他们为缓解中小企业融资难开辟了一条新通道，也给我们留下诸多启迪。

破

吹响“三个千方百计”集结号 第一章

- 省长发出动员令，省联社吹响集结号，四川 4 万信合人高擎为中小企业解难的大旗，紧急行动起来了！

冰 之 路



● 第一节

融资难，牵动省委省政府领导的心

2005年6月28日。

四川省首府成都。

这一天，太阳像往常那样冉冉升起，天气跟往年的无数个夏日一样，炎热而又潮湿。但是，这普通得不能再普通的一天，对于四川信合人来说，却是一个值得永远铭记的日子。

上午，锦江宾馆二楼会议厅喜气洋洋，省联社第一届社员大会第一次会议正在这里召开。会议通过了《四川省农村信用社联合社章程》，选举产生了省联社理事会。伴随着欢乐的音乐和热烈的掌声，四川省省长张中伟、副省长黄小祥亲手揭开红绸，一块白底黑字的牌匾跳入人们的眼帘：“四川省农村信用社联合社”。

顿时，人群中爆发出更加热烈的掌声。

省联社宣告成立了。王华当选为第一届理事会的理事长。

颠沛流离半个多世纪之后，全省农村信用社终于有了自成体系的家。

但是，这个刚刚组建起来的家——四川省信用联社，怎么带领全省174家县级联社往前闯？发轫的第一步到底该往哪里迈呢？这是不得不思考的重要问题。



省长张中伟（右一）、副省长黄小祥（左一）为四川省农村信用社联合社揭牌

由四川省政府组建、经中国银监会批准设立的四川省信用联社，对全省农村信用社行使管理、指导、协调和服务的职能。遍布全省城镇乡村的农村信用社，是银行业金融机构。它经过半个多世纪的发展，已经成长为农村金融的主力军，县域经济的生力军。为“三农”

服务，为中小企业和县域经济服务，是党中央、国务院赋予农村信用联社的天职。

当前，农村金融市场的状况如何？广大农户、遍布乡村的中小企业和县域经济发展得怎么样？他们急切需要提供些什么金融服务呢？

没有调查就没有发言权。在瞬息万变的社会转型期，以调查获取真知，从实践中掌握市场规律，显得尤为重要。

省联社领导班子决定到农村调查研究，走遍四川的南北西东，看看那一



片片热土。

在成德绵经济带：

昔日单家独户以种、养殖业为主打产业的农村经济，在农业产业化、乡村工业化、城市化的助推下，许多地方已经被现代种养业、加工业、运输业专合组织等新农村经济模式取而代之。各种农畜产品加工作坊、小型运输公司、贸工农一体化组织星罗棋布。

在成渝经济圈：

过去的农民种地面朝黄土背朝天，在全球经济一体化的进程中，许多农民上班进车间，下班骑摩托；过去的农民“养猪不赚钱，肥了一冲田”。现在养猪大户的肥猪远销东南亚、俄罗斯，香港市场40%的白条猪、分割肉是资阳送去的；过去的农民肩挑手提上集市卖蔬菜、鸡鸭，现在公司加农户经营“订单农业”，销售遍及全国乃至世界。

在川东北地区：

过去的农村小额信贷，主要是围绕农机具、化肥、种植养殖、薄膜和农药这“五小”以及一些农户的生活需求来设计的，每次贷款限额最高5000元。现在，农民在这方面的需求变化甚微，大额贷款项目悄然转向住房修建、子女上学和看病就医。

在城乡经济一体化的大潮中，一大批农民涌入城市，一大批中小企业在乡村蓬勃成长起来，一大批富有特色的农村集镇拔地而起，中国的乡村和城市开始缩小差距，工业强县、工业兴镇等新兴事物，都在声声呼唤着金融机构的强力支撑。

省联社领导班子的成员们边看边想：服务“三农”是农村信用社义不容辞的责任，必须在我们心里扎根。但是，农村变了，农民的需求变了，中小企业的需求增多了，金融服务的内容和方法也应该跟着改变，这才是真正的为“三农”服务。

是啊，从“三农”脱胎出来的一大批中小企业生机勃勃，各地具有市场竞争力的公司、集团，开始形成各具特色的支柱产业。这些成长阶段的企业



规模小，家底薄，资金匮乏，迫切需要金融机构供氧输血。但是，他们还处于诞生期，抵押品不足，担保平台缺失，财务制度尚待健全，往往被一些银行拒之门外，有的企业已经断炊，有的行将倒闭。

班子成员们深深感到，面对嗷嗷待哺的中小企业，作为银行业金融机构的农村信用社，挺身而出发放贷款以解燃眉之急，这是省委、省政府赋予我们的神圣职责。

一副沉甸甸的重担，压在省联社领导的肩头上，驱使他们 10 余次下到广汉、简阳等基层联社，与企业老板座谈，同信贷人员一起研究新产品、做试验，千方百计探索为中小企业解难的新路子。

正当省联社试水破冰解难的时候，传来了省委、省政府的聲音。



黄小祥副省长（左四）在农村信用社检查指导工作

2006 年 11 月，省委副书记、省长蒋巨峰在资阳市调研，目睹企业饥肠辘辘，当即嘱咐相关部门：要下功夫“破解中小企业融资难”。

翌年 2 月，蒋省长又发出指

示：金融机构要把破解中小企业融资难作为今年的一项重要任务。

在十届人大五次会议期间，蒋省长参加资阳代表团讨论，听取人大代表带来的企业呼声之后，再次提出要求：资阳要在“破解中小企业融资难上走在前列，为全省提供鲜活经验”。

分管金融的副省长黄小祥不畏严寒，深入到基层农村信用社调查研究，指示农村信用社要加大信贷创新力度，力争在破解中小企业融资难上率先探



索出一条新路。

融资难如此牵动省委、省政府领导的心，足见情况十分紧迫！

为中小企业排忧解难，乃是当前农村金融工作的重中之重！

王华理事长代表省联社向全省农村信用社提出要求：“千方百计解决中小企业融资难问题，千方百计帮助企业降低融资成本，千方百计提高办事效率，让企业尽快取得贷款。”

“三个千方百计”，是四川信合人进军的集结号！

● 第二节

一道世界性难题！

就个体而言，中小企业这个弱势群体中的任何一员，都似乎小得微不足道，但从这个大家族的整体来看，它却占据着十分显赫的位置。

尽管各国对中小企业的界定标准有所不同，但人们对它在国民经济中的贡献，认识却是惊人的一致。

根据亚太经合组织 21 个国家和地区的统计，中小企业户数占各国企业总量的 97%—99.7%。它们吸纳的就业人员，占全国就业者的 55%—78%，在 GDP 中约占半壁江山，出口总量占 40%—60%。

德国把中小企业称为国家的“重要经济支柱”。

日本则放言：“没有中小企业的发展，就没有日本的繁荣！”

美国政府更是把中小企业称作是“经济的脊梁”，社会进步的稳定器。

中国的权威统计表明，全国的 4300 多万家中小企业，遍布城乡一、二、



三产业，涉及各种所有制形式，覆盖着国民经济的大部领域。

这些企业，迎着如膏的春雨春风，凭着与生俱来的顽强生命力蓬勃生长，创造了占全国 60% 以上的 GDP，对外出口份额占全国 60% 以上，解决了中国 75% 以上的劳动者就业问题，缴纳的企业税收约占全国的一半。

小字号的科技企业，业绩更是笑傲群芳：发明专利占全国总数的 66%，新产品研发占全国的 82%！

毋庸置疑，中小企业充当了中国经济增长引擎，扩展了就业空间，优化了产业结构，提升了国民经济的整体竞争力。

然而，中小企业所创造的巨大社会价值，同它享有的权利是不对称的。融资难便是其中一例。

“中小企业融资难是一个世界性难题。”世界公认的“麦克米伦缺口”（Macmillan Gap），指的就是中小企业由于金融资源供给不足形成的巨大资源配置缺口。1931 年，以麦克米伦爵士为首的英国金融产业委员会发现并提出这个问题后，世界各国作了长期的不懈努力，即使推出诸如“天使融资”、“创业板市场”等等，融资难的幽灵仍然挥之不去，至今还是各国首脑黯然神伤的一块心病。

且看世界各国：

美国全国有 2000 多万个中小企业，因为银行“嫌贫爱富”，发放贷款喜大企拒小企，小老板们告贷无门。据统计，美国近 20 年给予中小企业的商业贷款，每个企业一年平均不到 100 美元。正是因为缺米断炊，全国约有 1/3-1/2 的小企业夭折在孩提时代。

英国中小企业也抱怨政府“救大不救小”，哀叹“每天翘首企盼政府和银行的‘援手’，等来的却是一次次的失望”。

发达国家如此，发展中国家的命运就更惨了。

据墨西哥《经济学家报》披露，信贷紧缩使拉美许多中小企业很受伤，它们生产经营陷入困境，有些甚至面临破产。

国内的情况又是怎样呢？



据人民银行2004年12月对全国的5764个县级金融机构、9845家中小企业的调查，它们全年的实际贷款笔数满足率不到71.3%，金额满足率只有68.5%。



省联社理事长王华（左二）在德阳市副市长刘哲（左一）的陪同下在广汉市三星堆制药有限公司调研

世界银行一份研究报告表明，中国

有81%的中小企业认为“一年内的流动资金不能满足需要”，60%的企业没有中长期贷款。

据国家统计局披露，中国的中小企业融资困难，被分别列为企业停产的首要原因和经营困难的第二大原因。

融资难使企业流动资金得不到补充，一些企业因资金链断裂而倒闭。

在外向型企业密集的珠三角、长三角地区，靠国外订单过日子的一些中小企业饥肠辘辘，不得不关门大吉。

据中国社科院报告，中国有四成中小企业在困境中挣扎。

著名经济学家郎咸平称：中小企业融资难是连最发达国家也解决不了的世界难题！

因为中小企业存在生存危机，所以一些经济学家呼吁下猛药救命。

我国著名经济学家、亚洲开发银行注册顾问茅于軾呼吁，不要把高利贷视为“洪水猛兽”，要让地下金融合法化。

著名经济学家许小年建言：应该发展区域性、草根性的民营中小金融机构，用“99%的小银行来保99%的小企业”。

中小企业融资难，犹如一个人身患沉疴，切脉叩诊，其病因相当复杂。