



# 我是银行 客户经理

王团结 著



中国发展出版社  
CHINA DEVELOPMENT PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

我是银行客户经理/王团结著. —北京: 中国发展出版社,  
2014. 9

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0245 - 0

I. ①我… II. ①王… III. ①银行业务 IV. ①F830. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 224738 号

书 名: 我是银行客户经理

著作责任者: 王团结

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0245 - 0

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市东方印刷有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 21. 25

字 数: 335 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 49. 80 元

联系电话: (010) 68990646 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: [cheerfulreading@sina.com](mailto:cheerfulreading@sina.com)

---

## 版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## 第一章 战略迷途：走不出的多元化魔咒

- 一、第一场跑路 / 1
- 二、紧急收手 / 4
- 三、一错再错 / 7
- 四、多元化为什么会失败 / 11
- 五、专业化为什么能成功 / 20
- 六、为什么会掉入多元化陷阱 / 27

## 第二章 财务黑洞：现金去哪儿了

- 一、短贷长投的致命伤 / 33
- 二、积压的库存 / 45
- 三、拖死人的应收款 / 51
- 四、利润去哪儿了 / 59
- 五、担保圈：倒下的多米诺骨牌 / 67
- 六、现金比你妈妈更重要 / 79
- 七、现金流危机解决方案 / 88
- 八、融资难是个伪命题 / 95

### 第三章 管理难题：企业最大的资产是人才

- 一、企业最重要的资产是人才 / 100
- 二、后继乏人：民营企业如何交棒 / 112
- 三、君臣斗：老板与职业经理人 / 128
- 四、公司治理：脱离国情的《公司法》 / 134

### 第四章 畏危者安：企业风险管理

- 一、企业家的风险意识 / 149
- 二、企业战略风险管理 / 158
- 三、躲不掉的经济周期 / 172
- 四、企业危机处置机制 / 188

### 第五章 企业转型，老板的意识先转型

- 一、从工业化到后工业化——不要再迷恋工厂 / 199
- 二、从暴利时代进入微利时代 / 210
- 三、从规模导向到利润导向 / 219
- 四、知识社会的到来 / 226

### 第六章 企业家精神的双重作用

- 一、冒险，还是赌博 / 241
- 二、执著，还是偏执 / 252
- 三、进取，还是自我膨胀 / 259
- 四、做长三要素：坚忍、学习、创新 / 266

### 第七章 银行人的反思

- 一、银行业的黄金十年 / 284
- 二、放贷四步曲 / 291
- 三、上海钢贸市场大崩盘的反思 / 297
- 四、温州金融大变局 / 307
- 五、经济转型，银行先行 / 318

## 战略迷途：走不出的多元化魔咒

### 一、第一场跑路

2011年冬天，一个客户打来电话，声音有些颤抖，我的心也怦怦在跳。他在电话里说，他们的一个联保体成员跑路了。当时我正在外面考察客户，天还是阴天，接电话的时候，只觉得心都提到嗓子眼了，脑袋也有些晕，客户说什么也听不进去了。从客户那里回单位的时候，一路上精神恍惚，神情黯淡。这是我进入这家银行一年来首次出现问题，也是行里的第一单小企业跑路。当天晚上，彻夜未眠，说句实话，去死的心都有了。本来跳槽家里人就不同意，在原来银行工作得挺好的，领导很器重，春风得意，当时还是行里最年轻的干部。现在刚跳过来就出了问题，只好打落牙齿往肚里咽。

第二天，到了借款人的厂里。大门紧锁，厂房关闭，停着一辆警车，有两个穿制服的警察在门口值班，防止有人来抢东西。一看这场面，心里凉了。

这是一家棉花收购加工企业，主要业务就是把收购籽棉加工皮棉，通过轧花机去籽，再用打包机打包，卖给纺织厂或中储棉。在产棉区，这种加工厂很多，解决了农副产品的加工销售问题。这位老板干这个有十几年的时间了，最开始时是棉花贩子，走街串巷收棉花，后来一步步积累开了工厂。但总的来说，农产品加工利润也不会很高。2009年的时候，老板看到附近有些无纺布企业效

益好，产品供不应求，就在前院建了一个无纺布加工厂，固定资产了大约在 500 万元左右。上项目肯定会借一些钱，包括银行的，也包括民间的。当时去考察的时候，项目已经投产了。说句实话，老板是花了钱的，不仅设备是最新款的，连车间的地面都铺的是大理石。可是投产之后，形势急转直下。因为 2008 年国家为了提振经济，上了很多基建项目，无纺布主要用作防水材料，产品需求旺盛。当他看到市场形势好，买好设备投产后，已经到了 2011 年，投资高峰已过，市场需求量骤降。虽然产品卖出去了，可是货款收不回来，因为无纺布是一个传统市场，很多老厂经营了很多年，好客户都在他们手里。一个新人进来的话，只能去做别人不要的客户，其实大多数是货款不好回收的客户。但是在此期间，他也失去了很多机遇，即所谓投资的机会成本。在 2010 年棉花收购季，棉花的价格从 16000 元/吨上涨到 34000 元/吨，对于做棉花生意的人来说，这是十年一遇的好行情，好比炒股的人遇上了 2007 年的行情。但是他的资金几乎全投在新项目上，而且新项目短期内还看不到盈利。

说到这个老板的资金缺口，其实也不大，跑路的时候，欠银行 600 多万元，欠民间高利贷 600 多万元。其中银行的 600 多万元是多年来一直续贷的，在经营旺季的时候放下来，在淡季的时候就还上一部分。欠民间的 600 多万元，一开始的时候远没有这么多，据老板说大概起初只有一半，但后来利息越借越高，从 2 分利到了 5 分利，再加上利滚利，到了最后滚成了 600 多万元，企业也不堪重负了。如果两家工厂正常运转的话，大概是可以卖到这些钱的，也可以说是还没有完全到资不抵债的程度，只是因为逼得太急，最后没有办法走到了这一步。

说到民间借贷的大规模兴起，大概也就在 2010 年之后。为什么在这时候兴起？这家企业的遭遇可以说明一些问题。在 2008 年金融危机之后，国家为了提振经济，出台了很多刺激政策，使很多企业误以为经济形势好转，纷纷上马新项目，有的是扩大产能，有的是投向了自己不熟悉的新领域。也就是说，在经济景气度较高的时候，企业最容易误入多元化发展的歧途。但是中国经济的一枝独秀并没有持续多长时间，全球经济形势并没有好转，随之而来的是市场降温。这些新上项目的企业为了维持运转，不得不向外界融金，银行的资金不能满足需求，就开始求助于民间资金。越是经营形势困难的企业，越是不在乎成

本，这样就一步步地推高了民间资金的价格，于是更多资金逐利而来，纷纷涌向这个市场。

过完年的时候，担保人打电话，说这位老板又回来了。由于欠着棉农很多货款，有人向公安局报案，经侦通过技术手段，就把他抓回来了。拘留了几天之后，就放出来了。

回来之后，我打电话把他叫到银行里来谈一谈，他很痛快地答应了。看到他比春节前气色好多了，满面红光，头发也梳得一丝不乱，而且有一些发福，看着状态要比之前好多了。大概是跑路之后，一切都坦然了，不用再整天被债主们逼债，也能吃得下，也能睡得着。

在聊了一下跑路的经过之后，言归正传，还要落实他的贷款还款。尽管面临困难，我还是极力劝他打起精神来，和债权人商量一下，定一个还款计划，把工厂运转起来，准备着东山再起，也给子女立个榜样。他说这两家工厂都被债权人申请法院保全了，不还钱不解封，他进不去，也就失去了经营的收入来源。我问他能否还一部分贷款，还有没有还款能力，他说现在手里没有现金，接着从衣服里掏出一大堆白条，说这是客户欠他的货款，去要了好多次了都没收回来。

看来，他回来之后，对还款不起任何作用，也看不出有还款意愿。后来，担保人为他代偿了这笔贷款，总算有惊无险地收了回来。

这是一个典型的多元化经营失败的案例，在此之后，我又看到许多企业都毁在了多元化的路上，成为我反复向客户讲的典型案例。很多小微企业的老板，经营主业是没问题的，轻车熟路。可能是老板觉得自己的主业不赚钱，或是自己有能力再开辟出一片事业，走上了跨行业发展的路。但是隔行如隔山，老板干自己的老本行，也许没有问题，即使有的年头亏一点也不要紧，庄稼不收年年种嘛。但如果跨行业发展，就超出了小微企业的能力。首先，超出了资金能力。上新项目都是大举借债，银行的借不到就借民间的，低息的借不到就借高息的，总之一定要把项目上起来。但是项目投产只是第一步，完成固定资产投资之后，还要买原材料备货，下游客户还会压一部分货款，配套的流动资金有时超出老板的想象，资金缺口越来越大。其次，超出了管理能力。跨行业发展，新项目和老项目是两个没有任何关联的项目，所有的人都要重新聘请，不但老



板不懂，而且员工还有一个磨合过程。可以断言，新项目投产的前三年内一般是亏损的。一个小微企业，哪里有能力亏损三年？没有等到新项目盈利，债主们已经把企业逼得关门了。

## 二、紧急收手

这是另一家企业，在贷款期间，我看到企业已经遇到了严重的困难，根据出现的问题也不断地给借款人提建议，但老板总是轻描淡写。贷款到期后，担保公司不愿意再提供担保，贷款也就没有续贷。几个月后，企业无力归还银行到期贷款。

这是一家生产石油机械的工厂，在老板第一次交谈时，我问他主要生产什么产品，他说什么都能生产，从井上到井下，从工具到设备，一应俱全。我问他有没有什么主打产品，他说，现在新上了钻机项目。到了企业现场考察的时候，确实看到了繁忙的生产场面，企业自己分为三个厂，其实是三个车间：一个是机械加工厂，主要加工法兰盘、四通等井口工具；一个是铸造厂，主要是铸造井口工具毛坯件；还有一个是钻机厂，生产小型钻机。我当时就感觉，企业的生产形势不错，工作量不小，就是产品线太多。

石油机械是一个庞大的门类，有十几万种产品，每个产品都是一项生产工艺。对于小企业来说，专于一两项产品，盈利能力就强一些，要是产品多了，不但生产成本高了，而且质量也跟不上。所以中国的中小企业主要呈集群式分布，在一个相对较小的地区，有大批从事同一行业的企业，企业之间互相分工，形成一个完整的产业链，这样就大大降低了生产成本，从而在国际上形成了强大的竞争力。

这家工厂起初是从事机械加工的，有十几台机床，购进毛坯件后上机床加工，就这么一直搞了有七八年。后来，老板上了铸造车间，就是不从外面购毛坯件了，而是自己用电炉铸造，即所谓的相关多元化，或者说产业链延伸。尽管中国的铸造有3000多年的历史，夏朝铸的酒樽就精美绝伦了，可是这东西放今天来说，也算是有技术含量的，不是轻而易举地就能赚钱的。首先，要保证安全生产，不能出生产事故。炼钢炉有1000多度，熔化的铁水碰到身上绝对会

伤人，听说有的工厂工人就曾掉到炼钢炉里。其次，产品质量要保证，尺寸误差在合理范围之内，各种合金成分要合格，热处理还要过关。这两关过不了，就要回炉重炼。一回炉，就没有利润了。所以干铸造的都说，头三年是不赚钱的，先交学费了。铸造和加工是两个截然不同的工艺流程，为了降低成本，有些机械加工企业，虽然铸造加工一体，但大多数是将一个程序外包，即加工的将铸造外包，铸造的将加工外包，进行专业化分工。

仅在石油机械领域，这个老板的产品线已经拉得很长，从加工到铸造，后来又上了钻机。钻机在石油装备里面，是技术含量最高、利润最高的机械之一。正是因为投入大，所以一般小企业生产不了，都是由大厂生产。油田勘探一口井的成本几百万元，钻一口2000米的浅井也要几百万元，用生产装备的话，当然要选放心的。一个民营小厂的钻机，万一坏在井场出现事故，这上千万元就可能形成损失。所以对于中石化、中石油来说，宁可花大价钱买进口设备，也不可能买民营小厂的设备。买的是最好的设备，出了问题也没办法，这就是目前世界上最先进的水平。如果买了民营小厂的设备，万一出了问题怎么办？谁来承担这个责任？这也从微观上体现了中国装备制造业的困境，企业敢生产，但没人敢用，所以中央和地方，都出台了很多人首台（套）技术装备的鼓励政策。在石油装备领域，我对企业的忠告就是，大不干小，小不干大。就是大厂不要干小件，小厂不要干大件。大厂去生产工具类的产品，这是劳动密集型产品，没有规模效益，大厂没有优势，不要用大炮去打蚊子。小厂不要生产管具、大型设备，这些需要资金、需要技术，小厂没有相匹配的资源。

更糟糕的是，老板不但在石油机械领域上把产品线拉得过长，而且还跨行业投资，就是这个跨行业的化工项目把他拖垮了。

之前到他厂里看的时候，问他上的新项目生产什么，好几次都是笑而不谈。随着交流的深入，就一步步了解了来龙去脉。老板说，前些年的时候，他认识了一个大学的教授，两人关系很好，只是没有业务上的往来。后来到老教授的城市看他的时候，老教授说他研制出了一种新材料，国内供不应求，利润可观，他已经指导了六家了。看在老朋友的面子上，还可以帮他上一条线，保证工艺最先进、产能最大。老板也被这个项目的未来打动了，毕竟机械加工属于传统行业，也是微利项目，新材料是属于新兴行业，利润更高，于是他抓紧融资上

这个新项目。在上这个新项目之前，他只有30万元的贷款，基本没有负债，财务是非常健康的。在交谈中我问他，这个产品的化学名称是什么，老板说不上来（也可能是技术保密），我问他，那分子式是什么，他更不知道了。这又是跨行业发展的弊端了，隔行如隔山，老板是机械加工领域的专家，却是化工行业的门外汉。

后来通过上网查询，还有老板的一些讲述，我大概明白了一些。这种产品应该也算不上新材料，准确地说是一个中间体。从前，企业直接生产成品，现在为了节省成本，开始采购半成品。生产半成品的中间环节，所有产品统称“中间体”。当然，这种中间体项目也是精细化工行业的一种潮流和趋势，很多企业都在产业升级中发展起来了。

但是，既然是精细化工的产品，产量一般都不大，国内也只有几家企业在生产，因为市场需求量很小。不要说国内第七家，就是第三家也不一定好干，后来的只能拼价格。在工厂试运行的时候，产品生产合格了，但销路似乎不是很好，仓库内存货不少。

为了支撑起新项目，企业不停地融资，也不停地对外提供担保。而且有一家他提供的担保企业，没等贷款批下来就出了问题。总之，无论是企业的经营情况，还是他的担保圈，都不允许我再继续放贷了。贷款6月份到期，收回没有再贷。这家企业在第二年1月份，也就是春节之前，无力归还当月的银行贷款利息。

这个企业有惊无险地安全收回了贷款，还算是一个比较成功的案例，没有等到清收的那一天。可能有人会骂，银行只会锦上添花，不会雪中送炭。的确，在他最缺资金的时候，我这个作法有些落井下石。可是，站在银行的角度，无论如何不会再冒这个险了。如果意识不到风险，那是业务能力不行；如果意识到了再放，那就是职业道德有问题。到了这个程度的企业，说句实在话，已进入了重症监护状态，随时有可能咽气。你即使放给他款，未必能救活他。企业已经不是暂时缺少资金的情况，而是出现全面危机。银行毕竟不是慈善机构，我们也要对得起自己的老板。

关于这个老板，我心里还是有一些敬佩的。有一次去他企业，他的办公室有一个里间，我以为这是他的休息室，没想到里面走出一个80多岁的老太太，

一问才知道，这是他的老母亲。当时确实有些感动，这是第一次看到老板办公室里住着自己的母亲，可以称得上是孝子。他本是一个下岗职工，白手起家，经过十几年创业，有了自己的产业。工厂占地大约40亩，有土地证，再加上厂房和机器设备，资产1000多万元。在准备上这个化工项目之前，只有30万元的贷款。这些全是净资产啊！在石油机械领域，平心而论，他还是做得不错的。国内市场销售不畅，他打开了国际市场，那一年的出口额有300多万美元，在当地的同行业里面，也算是佼佼者了。

也许，正是因为主业做得风生水起，于是认为自己能力不错，决定再上一个项目，最后这个项目把他拖垮了。

这里又说到一个问题，就是老板的融资能力。前面说过了，在他准备上这个项目之前，他几乎是没有贷款的，不贷款就不用找人担保，也不会给别人担保。等到要用钱的时候，想去找人找担保，但是在企业普遍不景气的情况下，担保圈也可能危机四伏。所以说，老板在准备上项目之前，一定要看自己的资金实力，除去自有资金，如果需要银行贷款，那就得掂量一下自己的融资能力，能不能按照各家银行的需求，把自己包装成一个合格的授信企业。

### 三、一错再错

这个案例对我来说有些失败，因为在此之前我就预计到了其中的风险，但是迫于业绩压力，还是做了。尽管早就料到有这一天，但是没有想到来得这么快。多快呢？从他开始大举向银行借款到跑路，有一年半的时间；从新店开业到跑路，整整一年的时间；从出现危机情况到彻底趴下，只有四个月时间。“眼见得起高楼，眼见得宴宾客，眼见得楼塌了”。在他要跑之前，我还给他发了个短信：你这是做了一场梦吗？没想到醒得这么快……

他的贷款是2012年的4月份放的，那年9月份，他想增加一些额度。我问他为什么增加额度，他说他要和人合伙开一家KTV，我大吃一惊，问他需要投多少钱，他说需要800万元，我直言不讳地说，你们这是在找死。他们丝毫没有一丝不安，向我娓娓道来KTV是多赚钱，他们已经考察了很多地方、很多KTV了。我长这么大只去过一次KTV，对这一行业不了解，但我说，你和你的

合伙人都是做食品批发的，对这个行业不了解，管理起来有难度，而且固定资产投资这么大，你们那些家底我还不清楚吗？他俩是这样说的：第一，管理问题不用担心，我们聘请了管理公司，而且签了项目合作协议，他们能保证我每天营业额5万元，2年收回全部投资；第二，资金也不是问题，这么赚钱的项目，有人抢着投钱，有一个朋友，说要投200万元入股，但我们没要，他这是在抢我们的钱。我说，第一，职业经理人靠不住，小微企业要靠自己管理；第二，如果有人入股，双手欢迎，人得越多越好，减轻你们的资金压力，降低你们的风险。可是我的话两人一句也听不进去，房租合同已经签了，第一年的90万元房租已经付完，装修队伍现在正在装修。他们已经深深地沉醉在对KTV赚钱的憧憬之中了。

对于这位80后老板的经营思路，我有很多不认可的地方，我之前给他提过几个建议，有一次他说请了一个职业经理人，10万元年薪，给他管理得很好。我说这么个小微企业还用请职业经理人？就那么几十号人，你数不清楚，你管不了？他说，人家很有思路，方法很多，管理得不错。有一次去他公司，看到确实弄得一套套的，墙上有企业文化，有口号，有公司的拓展训练，还有各种评比。对于这样二三十人的小公司，这的确算有声有色了。后来他和我说，把职业经理人辞了。至于什么原因我也没问，我说辞了就对了。

小微企业和大企业不同，大企业人多，老板管不过来，管理要靠制度，靠流程，对组织的要求更高，所以需要一些职业经理人。小微企业就不同了，企业的核心除去老板和老板娘外，就是几个最亲近的人。这样的好处是，小微企业不需要太多的管理，只靠感情就能将大家凝聚在一起，不用算绩效，也不用算薪酬，不用研究授权，也不用研究激励，大家在一起凭感情做事。这也是小微企业在某些方面相对于大企业的优势之一。

到了2013年1月份，也就是春节之前，他们的KTV经过紧张施工，终于试营业了。可是总投资还是超出了预算，大概整整投了1000万元。我去看了看，从内部设施来看，在当地应该是一流的，当然是正规的KTV，没有陪唱的。刚开始试营业，也正值春节前后，客流量还可以，但每天的营业额也只达到2万~3万元，和经营公司承诺的5万元相差甚远。春节之后，营业额也没有增得很多，还是这个水平，一个月五六十万元的营业额，除去各项开支，利润大概

有二三十万元的样子。其实这对他们来说，已经很满足了，相对于原来的食品批发行业，利润已经是非常可观了。

2013年4月份，他的贷款到期，还款之后，我想了又想，还是放了下来。有人说“要想让你的预言准确，就去亲自实践你的预言”，在投这个项目之前我就告诉过他们其中的风险，如果我那时将贷款抽回来，基本就可以宣布我的预言成功。但毕竟眼睁睁地看着他的KTV起来了，如果收回贷款似乎有些过河拆桥的感觉。当时我也心存侥幸，也许他真能走出多元化投资的宿命，一举转型成功。风险，就是发生不利结果的可能性，也未必就一定形成不利结果。如果都不搞多元化投资，就不会有这么多企业到银行来借款。可以说还不了银行贷款的都是因为多元化投资，但不能反过来说搞多元化投资的都还不了银行贷款。

就在我对这笔贷款基本放心的时候，糟糕的事情还是发生了。

2013年8月8号，他的合伙人选了一个非常吉利的日子，跑路了。他的合伙人也没多少自有资金，投的500万元基本全是借的，本来银行还有个两三百万元的贷款，到期后银行没批下来（大概也是因为知道他投资KTV的原因），这样他的500万元贷款基本全靠民间融资，最高的利息据说达到了6分。KTV每个月有只有二三十万元的净现金流，无论如何是支撑不住这500万元的债务的。在债主们的逼迫之下，他跑路了。

合伙人跑了之后，被坑得最苦的不是他的债权人，而是这位老板。在合伙人500万元的贷款中，他就担保了200多万元，债务人跑了，债权人要一定会让他还。他本身就有将近500多万元的负债，在替合伙人背上债务之后，更加举步维艰。

与他的合伙人相比，他好就好在这500多万元的融资全部是银行贷款，没有利息很高的，是分四家银行贷的。可是在银行得知他的合伙人跑路之后，两家银行的贷款到期收回未放。他还银行贷款的钱，几乎也全是临时借的民间资金，确实确实是出现财务危机了。

8月12日，我到了他公司，找到他，当时要求他老婆也一块过去，他说老婆有事。我告诉他，我的建议很明确，当前处置的办法只有一个，就是断臂求生，抓紧把KTV卖了，还一还外面的债，你还继续卖你的矿泉水、方便面。我

说你管不了这个 KTV，喝完酒闹事砸场子的多了，你能都摆平吗？外面的贷款利滚利，依你现在的现金流，是支撑不起的。

他听得有些动心了，说考虑考虑。

当是还真有人愿意接这个摊子，但是出价不高，只有 400 万元。可这在半年之前是投了整整 1000 万元的啊！我说，你贵贱都先卖出去，留在手里早晚是个祸害。再说你也不亏多少，你只投了 500 万元，基本能保住你的那一半。

但是他似乎还是舍不得这投了 1000 万元的家业，也不知道事情将来发展下去的严重性。有两家银行收回了他 300 多万元的贷款后没有发放。接下来的一段时间，他把全部精力放在了跑银行贷款上，寄希望于银行贷款来解决他的资金困难。但是没有一家银行同意他的申请。包括之前收回贷款的那家，也表态了，你把 KTV 卖了，回到主业上，我们还会支持你。但是他没有照办。

一家接一家地申请，给了他一次次希望，但一次次的拒绝，又把他的希望一点点浇灭。债主们轮番催收，最后，他终于支撑不住，一跑了之。

他两次都没听我的建议，第一次劝他不要开 KTV，没有听。第二次出事了，让他抓紧处置，也不听。最后越挣扎陷得越深，无法自拔。

### 感触：小微企业真的融资难吗？

从上面这个案例分析出，小微企业不是融资难，有四家银行，一共为他提供 500 万元的资金支持，他完全靠银行贷款，完成了一项大额投资，这不算是融资难吧？相反，企业的倒闭不是因为融资难，也可能是融资太容易，如果没有这么多银行贷款给他，他可能就不会盲目地乱投资。

有一次，一位同事到当地一家商会去拜访，结果商会的人把我们银行揶揄了一通。你们银行放款太不谨慎，几百万元轻易地就放出去了，也不认真考察，不看看企业怎么用、能不能还，结果很多人不是放了高利贷就是乱投资，最后几乎全都扔了进去。

这家商会，这两年连跑路带倒闭的十几家了，很多是因为融资过度，乱投资，最后被债务压垮。

小微企业缺资金吗？缺。小微企业受制于大企业，尤其是一些是中间流通商。以批发方便面的为例，他的上游是厂家，不打款不发货，甚至还要预付款；

他的下游客户一半是超市，超市压款很厉害，三五个月不结账。用他们的话说，就是“烧香买来磕头卖”，上下游都挤占他的资金，他能不紧张吗？

小微企业的资金缺口大吗？不大。尽管两头受制于人，但他终归是一家小微企业，资产规模毕竟有限。而且小微企业主要分布在传统行业，行业增长的空间很少，市场不会迅速扩大。也就是说，只需不用很大的资金就能满足他们的需求。

可是银行很容易进入放贷冲动，看到别的银行借给他，还款情况良好，收益也不错，看来是问题不大，那我也借给他。小微企业第一次看到贷款这么容易，看到了这么多钱。有了钱，企业就有了投资冲动，东投一点，西投一点，结果只要脱离主业的，十有八九打了水漂。但是银行贷款有不稳定性，受宏观政策的影响，在资金宽松的时候，不但能续下来，而且还会增加额度，但到了资金紧张的时候，还款之后不一定能及时续下来。结果，一收银行贷款，小微企业就出现资金链断裂。小微企业如果借款银行过多，财务状况更是危若累卵，任何一家银行收贷，都可能引起连锁反应，再漂亮的大楼也会倒下。

有的客户说，银行的贷款，有时就像大烟，当时用着很舒服，可是用完之后，一旦停下来，就开始痛苦。我说，银行的贷款不是大烟，更像是砒霜，砒霜作为一味中药，可以杀虫，能解决企业的困难，但用的时候一定要适量，如果用多了，就是毒药，也会把企业压倒。企业要合理地借贷，不能超过自己的运营能力。

#### 四、多元化为什么会失败

多元化永远是一个走不出的怪圈，无论是成功的企业，还是衰退中的企业，都容易走上多元化的道路。对于成功的企业来说，积累了成功的经验，觉得能够把成功不断地向其他领域复制，大胆地向多元化进军。成熟期的企业，再向上走，或者是遇到瓶颈，或者是遇到了天花板，向上走不动，就只有向两边走了，向其他行业发展。对于衰退中的企业来说，走向多元化，更像是铤而走险，由于行业不景气，市场需求萎缩、行业利润率过低、产能严重过剩，所以这个行业已经不能再走下去了，于是再向其他行业发展。

很多从事多元化经营的公司都失败了，这些公司又重新回到核心业务，发



觉只有这样他们才能成功。其中一个重要原因是，多元化的工作必须要确保，企业有一些优势能从老的业务移植到新的业务中。而这中间必须要有一种合力产生，但这个合力往往是很难实现的。

对于银行来说，多元化是企业经营失败最主要的原因，已经形成规律。但中国企业在多元化方面的探索依然是前赴后继，不唯小微企业，知名的大企业、大企业家，也是不停地在尝试多元化。但成功的鲜有先例，绝大多数以失败告终。在和客户交谈时，我引用最多的是海尔和联想多元化的失误。海尔和联想够不够牛？世界 500 强。张瑞敏和柳传志够不够牛，当今中国商界响当当的大佬。他们搞的多元化都没成功，难不成你比超级大佬还厉害？

### 管理上：精力不济

2007 年 9 月，在一次企业经营与管理创新年度峰会中，柳传志做了主题为“联想管理创新与国际化”的演讲，其中总结了联想“相关多元化”的失败教训，感触最深的失败原因就是人才不足，管理人员精力不济，以下是柳传志的讲话实录：

在 2000 年开始的时候，联想集团的营业额是在 200 亿港元左右，国内市场的份额大概占到 28%，当时就有一个考虑，就是再往下持续发展应该怎么做，当时就考虑到是不是占到市场份额比例已经比较高，再往下做的话，这个对股东要求利润持续增长是不是有困难，因此在我的支持下，杨元庆领导他的管理层，在进行战略设计的时候选择了走相关多元化的道路，在 IT 领域里面走多元化的道路，业务内容主要是增加了网络服务和系统集成软件这么两个大的部分，做的结果今天看来是不很成功的，在做了三年到了 2003 年底的时候，杨元庆领导他的管理层花了将近一个月的时间做了经验教训的总结。现在看来这个问题主要是出在了制定多元化发展战略的时候，对所需要的资源的支持，到底要什么资源才能做这个多元化，考虑得不够透彻。

在推动新的业务开展的时候，我们实际上还是有足够的资金支持，业务骨干的力量基本上很弱，缺的是什么呢？现在看明白了，当时主要缺的