

小微企业

信贷工作笔记

张颢刚◎编著

本书可供小贷公司、银行、担保公司、P2P借贷机构
作为开展小微贷款业务的操作指导手册。

这不是一本简单的理论堆砌的书籍，而是建立在作者多年来在不同国家和中国多个省市，

超过500笔的贷款实地调查，超过3000笔的贷款审查签字，

培养了超过200名小微贷款业务经理的基础上总结而成的实践经验汇编。参照书中的业务模式，已有十多家借贷机构累计营销、调查、管理、回收了数万笔小微贷款，取得了社会效益和商业效益的双赢。

Small and Micro Businesses Credit Work Note

小微企业

信贷工作笔记

张颢刚◎编著

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

小微企业信贷工作笔记 / 张颢刚编著. — 北京 :
九州出版社, 2013. 12
ISBN 978-7-5108-2498-2

I. ①小… II. ①张… III. ①中小企业—贷款管理—
中国 IV. ①F832.42-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第298531号

小微企业信贷工作笔记

作 者 张颢刚 编著
出版发行 九州出版社
出 版 人 黄宪华
地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)
发行电话 (010) 68992190/2/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupublish.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupublish.com
印 刷 北京华忠兴业印刷有限公司
开 本 880毫米×1230毫米 32开
印 张 4.25
字 数 106千字
版 次 2014年1月第1版
印 次 2014年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5108-2498-2
定 价 19.00 元

前 言

近年来，社会上掀起一片“全民借贷”的热潮，除了传统的银行以外，小贷公司、消费金融公司、融资租赁公司、典当行、融资担保公司、P2P、合作社、互联网“金融机构”，各路神仙都加入到放贷大军中。

而另一方面缺钱的人却似乎更多了，“小微企业融资难”成了一个社会热点话题，很多机构参与到借贷活动中，都是打着解决小微企业、三农的贷款难的旗帜而来。于是乎，一方面放贷的多了，另一方面借钱的更多，中国的借贷市场一片繁荣之下，问题也接踵而来，很多城市出现了连片的“跑路潮”，好多小贷公司坏账高企，很多 P2P 机构转眼蒸发，其中原因有很多，但是不容忽视的一条就是在于，贷款的风控机制出现了问题，客户选择不对，盲目放贷，没有系统地掌握小微企业的信贷工作流程和方法，很多从业人员要么缺乏信贷工作经验，看到贷款热就一哄而上，在缺乏风控意识的情况下仓促上马，要么就是简单照搬商业银行给大中型企业授信的流程，没有摸

索总结出适合小微企业、个人借贷的独特方法，机制僵化，这些都造成了小微企业信贷模式的失败。

本书来自于笔者多年在小微信贷领域的实践工作经验的归纳，从理论上和实操上总结出的可供各种类型机构采用的可持续的小微信贷工作方法，重点在于如何做好小微企业的授信调查工作、小微客户经理的培养模式、真实的贷款案例分析等，希望对广大读者的日常工作有切实的借鉴作用。

目录 Contents

01 Chapter 1 小额贷款公司的客户群体定位

11 Chapter 2 小微企业贷款的难点和理论基础

21 Chapter 3 小微企业贷款的调查流程和内容

67 Chapter 4 小微企业授信的推荐流程

87 Chapter 5

对信贷员团队管理方法的简单介绍和探讨

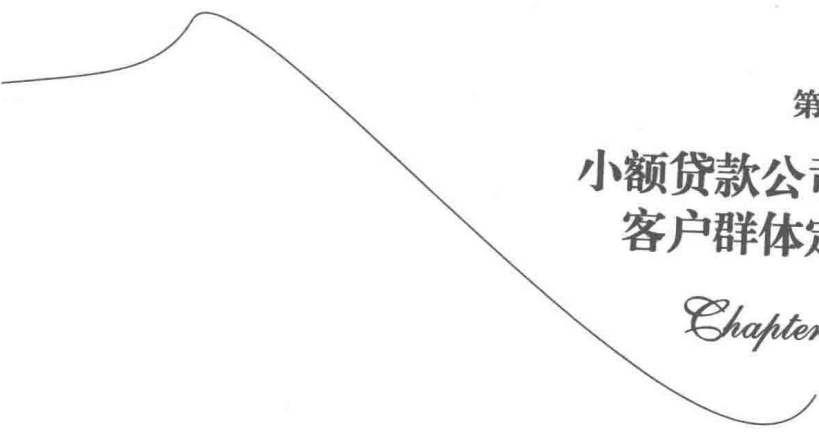
97 Chapter 6

贷款案例分享

一个成功案例
一个失败案例

P11 小微企业营销
P8 实地调查相关

P93. 管理者所需的原则、认识、态度。



第一章

小额贷款公司的
客户群体定位

Chapter 1

自从开展小额贷款公司试点以来，全国各地有如雨后春笋般已经涌现出 1400 家小贷公司，各地经济，风土人情，信用环境，民间借贷市场发展，小贷公司股东和管理层的经营理念等差异巨大，所以小贷公司推出的信贷产品也有明显的差异。笔者听闻有家上海小贷公司针对上海高昂的婚宴费用，推出了婚礼贷款，客户利用贷款举办酒席，然后用收到的礼金来还款。此产品的市场空间有多大，尚不得而知，不过，该小贷公司针对当下社会热点，积极捡漏，拾遗补缺弥补信贷市场的精神让人钦佩。

笔者自从央行首批七家小贷公司试点开始就参与

了针对小额贷款公司的商业可持续化信贷技术咨询项目，后来又作为独立咨询顾问，培训辅导了数家小贷公司，涵盖了多个省市，在实地驻点服务的小贷公司数量和质量上，全国领先；同时在各种会议，论坛和实地调研中也和大量的小贷公司保持密切的交流，笔者综观这么多小贷公司市场定位，其首要原则是基本一致和清楚的：和银行错位经营，通俗地说就是捡银行的“漏”。小贷公司常见的信贷产品有如下几种类型：

1. 借新还旧，过桥贷。银行的贷款通常都是每月付息，一次还本，但由于贷款资金已经沉淀在客户的经营活动中，无法在到期日全部抽出，所以通过向小贷公司融入部分和全部贷款额度的资金来归还银行贷款，等银行续贷资金下来，归还小贷公司。这类贷款额度大，时间非常短。

2. 针对房地产业的贷款。小贷公司由于都是自有资本放款，通常利率都是银行的数倍，在当下市场中，能负担高利率，并且期限还不是非常短的贷款行业首推是房地产，同时由于针对房地产的行业调控，很多

地产开发企业资金紧张，但无法从银行融资。地产开发企业由于行业性质，手中会有不少可供抵押的土地、楼盘等，在小贷公司眼中，这些都是比较好的抵押物，风险可控。

3. 小额的房产或者汽车抵质押贷款，和典当行的经营产品类似，利用比银行手续简单、速度快的优势，或者部分旧、小房产银行不做的现实来招揽客户，借款客户都是利用贷来的资金进行生意周转，小贷考察调查的重点放在抵质押物价值和变现能力，而对第一还款来源的考察较少。

4. 非常熟悉密切的企业或者自然人，通常会股东或者管理层的上下游、关联企业、亲戚、朋友等。小贷公司对这样的客户知根知底，而且还有多种手段控制客户的还款，比如客户是小贷公司股东的供应商，小贷公司可以控制客户的应收款；客户是小贷公司股东的租户，小贷公司可以控制客户的商铺经营权等。

当然，各地的小贷公司的产品确实是种类繁多，不一而足。以上几款比较常见，不少小贷公司通过这样的产品，获得了较好的收益，不过笔者从国内外的

实践经验来看，光是定位于这样产品的小贷公司还是缺乏做大、做强的核心竞争力的，因为少了“三化”：机构化、市场化和标准化。没有这个“三化”，就没法大规模复制、扩张，就无法做成一个真正具有核心竞争力的企业。

首先说机构化。现在全国各地屡现动辄数亿注册资本的小贷公司，不过就算资本再大，显然也不会比得上银行。所以要控制很低的不良贷款率，小贷公司每放的一笔超百万的贷款，都不容有任何闪失。加上大额贷款很难通过普通信贷员的人脉获得，都是股东或者高管介绍得来，对于这样的客户进行授信，往往只能公司领导（总经理）亲自出马，信贷员只是一个辅助角色，通常变成了信贷文员、合同员、档案员、信贷秘书。之所以全国 80% 以上的小贷公司全部员工人数，包括总经理、信贷、风控、财务等都少于 12 人，就是这样的原因。表面上来看，做到了一人多岗，节省了人力成本。但是一个小贷公司，能有几个总经理，一个总经理一天能处理几笔业务？如果去外地扩张，又怎么办？现在民间私人借贷一样受法律保护，如果

小贷公司只有3—4个人作为放款收款的核心，从某种程度来说，都不必成立小贷公司，几个人合计着放就行了。

其次说市场化。小贷公司的客户如果都是来自熟人关系，不熟不做的話，那么还是没有脱离关系型业务的本质。小贷公司要成为真正的贷款零售商，就要打开大门做生意，问市场要客户，通过公开的市场化的营销手段来吸引客户上门，然后进行授信调查。来一笔做一笔，放得清清楚楚，拒得明明白白，不是只依靠熟人的关系，否则就难以复制，难以扩大。

标准化更是重要的一环，由于大额客户的复杂和情况的特殊，几乎每一笔贷款所采用的方法、利率、担保或抵押条件，期限及还款方式都不尽相同，需要公司的高层亲力亲为，这样才能保证风险和收益可控，可是亲历亲为的贷款无法批量发放。标准化要求把信贷员培养成流水线上的工人，只要客户满足这款信贷产品的要求，就可以授信发放，尽可能减少调整的空间，以实现规模化批量化发展。在如今的小贷公司中，除了小额的房产抵押，可以根据房产价值进行授信贷

款外，对于其他类型贷款，标准化的产品少之又少。

那么小贷公司该如何推出具有核心竞争力的产品呢？当下市场，银行对小微企业的信贷市场也争夺非常激烈，浙江的银行明确表示，只要有合适的抵质押物，小企业贷款很快就能获批。银行比起小贷公司，在品牌、贷款利率、网点、人力资源、综合金融服务方面的优势十分明显，如果其他条件一样，客户首选的肯定是银行的贷款，哪怕手续繁杂一点，速度慢一点，但是融资成本却能节省很多。现在客户如果具有良好的抵质押物，却上门找小贷公司借钱的，除了少数信息不对称对银行信贷产品不了解的以外，很多其实是已经由于具有某种风险而被银行拒之门外了，小贷公司不能以为这是天上掉下的馅饼，其实这样的贷款蕴含的风险不容小觑。笔者见过不少小贷公司都吃过这样的亏。

那么对于广大的小贷公司来说，其市场定位在哪里呢？笔者结合多家小贷公司实践的成功经验来看，小贷公司的市场定位必须要满足如下的条件：

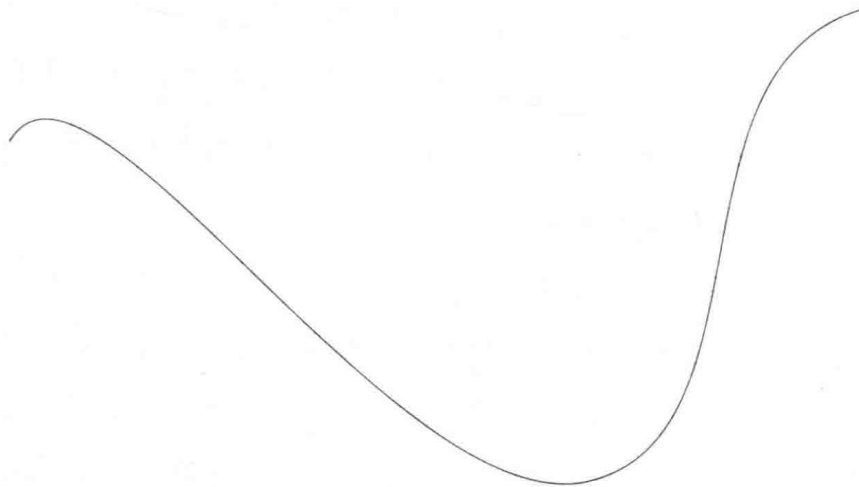
1. 稳定，可复制的市场——不依赖“熟人”关系。这样的市场才能扩张，才能做大。在当下市场中，数


量最多，最能在市场中寻找筛选出的客户那非广大小微企业莫属。

2. 供给不充分的市场——可以获取较高的“收益”。小贷公司就是要找竞争不充分的细分市场，而不是去和银行争客户，避蓝海找红海，独此一家才能保证价格的垄断性。在当下的信贷市场中，银行，特别是地方商业银行，农信社的下沉式金融服务意见走得比较深，触及到不少小微企业，但是小微企业的市场覆盖还存在大量空白。

3. 和自身定位相匹配的市场——易于“控制”的客户。小贷公司本身就是一家小企业，小企业做小客户，微客户，是我们俯身可以做的客户，而不是要求我们踮起脚尖去够的客户，这样的小微客户才是我们易于控制，也容易感激我们的客户。

但是对这样的小微企业放贷款，却存在着很多难点，这也是银行不愿去覆盖这块市场的原因之一。如果不摸透这些市场上大量存在的小微企业的特点，为这些小微企业制定出一套系统标准的信贷流程和技术，小贷公司还是无法覆盖这一块市场。





第二章

小微企业贷款的难点
和理论基础

Chapter 2