

—解经济结的开篇

银行与小微企业双赢实务

YINHANG YU XIAOWEIQIYE SHUANGYING·SHIWU

刘红梅 项学智 著



中国林业出版社
CHINA FORESTRY PUBLISHING HOUSE

银行与小微企业双赢实务

YINHANG YU XIAOWEIQIYE SHUANGYINGSHIWU

刘红梅 项学智 著

中国林业出版社

CHINA FORESTRY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

银行与小微企业双赢实务/刘红梅,项学智著. —

北京:中国林业出版社,2016.9

ISBN 978-7-5038-8730-7

I. ①银… II. ①刘… ②项… III. ①中小企业—企业融资—研究—中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第235382号

出版:中国林业出版社(100009 北京市西城区德内大街刘海胡同7号)

E-mail: lucky70021@sina.com 电话: (010)83143520

印刷:三河市祥达印刷包装有限公司

发行:中国林业出版社总发行

版次:2016年10月第1版

印次:2016年10月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:7

印数:5000

字数:220千字

定价:28.00元

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前言

我国社会主义初级阶段的市场经济走到今天，经济结构调整进入了不可回避的时期，可持续发展和民生课题必须回答和解决，而这没有千万、亿万小微企业包括农村企业起步、发展、繁荣是不可能的。而据云计算大数据，个体户、小微企业、混合所有制企业、民营经济的总量及价值创造，已占国民经济的百分之五十以上，但他们得不到或较少得到国有银行、股份制银行、政策性银行支持。另一方面，商业银行支持它们，确实也微利、麻烦，潜在风险较高，但从国家建设的大局、经济发展的大局、民生改善的大局来考虑问题。本书根据十八届五中全会精神，在银行层面结合具体范例——作了回答和探讨。同时，从操作角度提供了借鉴。

编者

Foreword

China's primary stage of socialism market economy went today, restructuring of the economy has entered an unavoidable period, and sustainable development and people's livelihood issues must be answered and resolved, but all of these can not be achieved without the starting, developing and prosperity of millions, hundreds of millions of small and micro enterprises, including rural enterprises. According to big data cloud computing, self-employed, small and micro enterprises, mixed ownership enterprises, private economy and the total value creation, account for more than fifty percent of the national economy, but they can not get or get less support from state-owned banks, joint-stock banks or policy banks. On the other hand, if commercial banks support them, the banks get a little profit, but afford more trouble, and higher potential risk, but they must consider the issue from aspects of the overall situation of national construction, the overall economic development, and people's livelihood improving. This book answers and discuss these questions at the bank level with specific examples according to the spirit of the fifth Plenary Session of the 18th CPC Central Committee. At the same time, this book provides a reference for the readers from the operating point of view.

Editor

目录

CONTENTS

前言

◎棋高一招 招招为钱	1
◎对公存款 成本低廉	5
◎开辟财源 层层深入	9
◎当生意做 当商品卖	11
◎捕捉商机 走向社会	13
◎俯下身子 苦心经营	16
◎参与竞标 为了利益	18
◎储蓄存款 资金基础	20
◎学习知识 掌握业务	22
◎正视问题 勇于改进	25
◎流动资金 倾斜重点	27
◎项目贷款 巨大储备	30
◎避开老路 跳出框框	33
◎房地产业 无限商机	37
◎住房贷款 精品业务	43
◎汽车贷款 消费新潮	50
◎助学贷款 神圣责任	52
◎代理服务 高效业务	55
◎票据业务 市场广阔	60
◎整合资源 组装市场	68

◎成本管理 增收节支	72
◎化解包袱 轻装前进	79
◎开源节流 精打细算	85
◎掌握头寸 科学调度	88
◎经营分析 比较研究	94
◎党的领导 政治保障	101





棋高一招 招招为钱

银行如何盈利 问题迫在眉睫 深化经营意识 领导身体力行

近年来某些银行支行亏损，部分支行经营举步维艰，银行扭亏增盈的问题严峻地摆在了面前。有一种说法，都是某些国企经营不景气拖累的。有这一因素，但也不尽然，关键在经营管理和营销操作。20世纪八九十年代，面对起始的金融同业竞争，某银行系统为争夺客户，扩大网点，新增多建了所属机构总量1/4的支行，可仅10年左右之后，这些行因巨额亏损基本都撤了；注意：这些行诞生于改革开放时期，如果说以前老行是计划经济时期国企包袱拖累亏损的，而新成立行并不受国企制约，说明国企因素不应成为亏损行永远的理由，一个银行盈亏的根本还是在于科学有效的管理和经营。而这最重要内因之一在于支行领导。

盈利的事实是最有说服力的。某支行是蓬勃发展的一个缩影，到目前为止，该行贷款余额35亿元，比年初新增10亿元，存款余额31亿元，比年初增加6亿元，不良贷款率2.54%，比年初降低0.8%，收息率95.2%，连续两年利润超过8500万元，在全国本银行系统城市支行排名中连续两年名列50强。总行行长批示：宣传该支行跨越式发展经验。

这与该支行有一位超前、创新和善经营的行长有直接关系，其运筹帷幄抓经营有六招棋。

第一招棋，选择客户，趋贫爱富。行长常说：“我们是市场经济下的商业银行，必须遵循效益第一的原则。”金融资本要增值，应讲究高效和稳定的长远收入。而大环境上，经济发展的基础是基础设施建设，公路建设又是重中之重，为此该行在稳健经营中谋求发展，以哈双高速公路和绕城四环工程项目为突破口，累计为这两个工程发放贷款25.7亿元，已实现利息收入2.16亿元，在未来的时间里，预计每年还可带来8000万元的利息收入。行长去总行申请项目报批时，总行的同志根本就不相信黑龙江能有这么好的项目，尤其一个支行能挖掘出这样一个营销热点。当他们听完行长具体介绍后，深受感动，在最短的时间内把项目批下来，并对行长表达了由衷的敬佩之意。

第二招棋，改善环境，盯住大客户。存款是贷款的基础，为了增加存款，行长认为以往支行储蓄所现状与所处商业中心地理位置不配套，制约了存款增加，深入分析说：“储蓄所是银行的门面，如果门面不给客户一种信任感，那客户就不会把钱存到我们银行来。”为此，果断决策，几年陆续改造了7个储蓄所。吸储环境变好了，吸引了大量的储户。为此，储蓄存款增幅是芝麻开花节节高，对公存款也一年还比一年增长。行长说：“铁路是个大客户，对公存款就应该多在铁路局做文章。”为此做好铁路局两个结算中心、两个财务处的工作，把握住铁路系统内部四个存款增长点，牢牢抓住铁路系统的存款源头。储蓄存款和对公存款的大幅增长，给该支行的经营发展提供了坚实的基础。

第三招棋，经营第一，适时转向。经营工作不能只顾眼前，要想取得长远的经营效益，不仅要干好第一步，还要想到第二步，看到第三步，超前才能掌握先机。早在几年前，行长分析本行原有的贷款户时，感觉到很多国有企业包袱重，转项难，发展慢；相反一些民营企业机制活，市场占有率高，发展较快，于是引导要调整本行贷款结构，大胆介入民营企业。当时很多人不理解，说把钱贷给个人那能保



险吗！行长说：“我也犹豫过，连企业的经营者都不能保证企业一定能够发展起来，我们又不是神仙，也会有失误的时候，但什么也不干确实不会犯错误，可是不做，银行凭什么挣钱、还谈什么发展！”说干就干，经过运作，该行支持一批、发展一批、储备一批民营企业，培植了该行自己的新兴客户群体。几年来，该行陆续为中龙制药厂、四海集团、九州股份有限公司、万宇科技、锦秀教化电子大世界、冠洋公司、东昌公司、儿童制药厂等多家民营企业累计发放了3亿多元贷款，无一笔出现欠息和不良，赢得了效益。在银行的扶持下，有些企业由年产值不足千万发展成为产值超亿的大客户，其中四海集团在香港上市，万宇科技的主要产品电脑稳频汽车喇叭获得国际专利，东昌公司成为黑龙江省首家民营BOT企业，儿童制药厂成长为全国唯一一家专业生产儿童中成药的名牌企业。企业发展，银行获利。

第四招棋，清贷收息，化解包袱。清贷收息，关系到减少损失，增加收入。行长对欠息额度大、清收难度高的企业始终坚持“一把手”亲自抓。哈尔滨某大学下属公司，占用该行贷款700万元，已呆滞多年，企业连续5年零收息，积欠利息355万元。近年的工作中，经采取多种方法清收均未取得效果。行长利用该公司担保人哈尔滨某大学80年校庆邀请各界领导和中外名人的契机，起诉该公司和担保单位哈尔滨某大学。行长亲自前往学校送达开庭传票，此举引起校方领导的高度重视。这个节骨眼儿上当被告，这个名牌大学可丢不起这个面子，无奈要求撤诉。在接下来的两个多月、7轮拉锯式谈判中，行长始终不卑不亢，寸步不让。大学方面见银行行长态度如此坚决，气势上矮了一截，最终将下属公司5年陈欠利息355万元全部清还，并归还全部呆滞贷款700万元。

第五招棋，谋求发展，拓宽财源。经营中，如果按照循规蹈矩的思路发展，犹如只防守不进攻，最好的结果也只能是维持。出奇才能制胜，创新才能发展。行长说：“我们不但要牢牢抓住大企业、大项

目，还要在广开门路、扩宽业务上做文章。”捕捉和研究信息后，行长和职能部门正在操作，拟将哈双公司在亚洲开发银行的1.48亿美元贷款由哈铁支行全部置换，赚利润。这在黑龙江省还没有先例。这个想法受到了上级行长的肯定和支持，得到有关处室的大力协助。做成后，不但为企业大大地节约了财务费用，还将为本行带来5800万美元的利息收入。

第六招棋，营销抓早，“以快吃慢”。作为一个商业银行的经营者，李行长深知“快鱼吃慢鱼”的道理，他要求各方干部营销工作要坚决做到六个“最”，就是“利用最广泛的信息渠道，获取最有价值的信息，最早的时间与企业对接，以最快的速度作出反应，以最过硬的技能营销金融产品，以最佳的服务赢得客户满意”。年初以来，该支行获取了10个项目的信息，优中选优，确立了8个营销目标，作为该支行新培育客户资源对象。其中，哈尔滨市西南部集中供热工程，是黑龙江省又一大型市政热网建设的重点项目，项目投资13亿元，需银行贷款9亿元，该行正积极做贷前准备工作。同时，该支行又营销了一个公路项目，该项目是黑龙江省又是一条BOT公路，项目投资7.8亿元，供求需求3.8亿元，相关部门同意全部由该支行承贷。商场如战场，谁快谁获胜；同业有竞争，谁快谁收益。



对公存款 成本低廉

开拓思路 注重非生产流通企业 成事在人 发挥客户经理的作用

吸收存款，打实资金基础，对银行来说是性命攸关的。缺少稳定的、源源不断的资金来源，银行很难维持生存和经营。存款主要包括储蓄存款、对公存款、同业存款等，其中企业存款是银行传统的大宗资金来源。而今，企业状况发生了变化，远不是仅过去的工、商企业，大批“非流通企业”，如教育、卫生、科技、体育、文化娱乐企业风起云涌，存款巨大，来源多存期相对稳定，多多吸纳这类利率低的企业存款，对银行降低成本、提高效益的作用是决定性的。

例如，东北林业大学，经过3年努力，在某支行的存款由原来的2500万元增加和稳定在1.2亿元，翻了2翻。成绩的取得，离不开客户经理的努力，是经营策略转变的结果。

众所周知，今天的银行与客户的关系不比从前，发生了根本性的变化。而作为服务对象的企事业单位也随着改革的深入，在管理体制、内部经营机制和理念上发生了很大变化，已不再被动地由银行选择，而是有条件地选择银行。在这种情况下，如何让客户在短时间内理解和认可银行，并与银行建立长期、稳定、友好的合作关系，是银行面临和解决的问题。

东北林业大学由于收费机制转变，存款稳定，摇身一变成了各家银行竞争的对象。在与该校的接触中，该支行客户经理发现，他们文

化层次较高，在多年与各家银行交往中积累了丰富的应付银行经验，如果自身综合水平不高，就很难与他们沟通。为了使工作打开局面，客户经理利用业余时间，钻研业务的同时，认真学习了《商业银行客户评价》《商业银行金融业务发展方向》《商业银行客户经理理论与实务》以及《高校财务法规》、《高等学校会计实务》，增强了沟通能力，并对院校资金变化规律及财务管理程序有了详细了解。通过一段时间的努力，联系日益密切，客户经理感觉到与该校领导和财务人员之间的共同语言多了，进而建立了校领导、总会计师、处长及会计出纳人员的信息反馈网络，能够及时准确地收集到学校资金变化等各种财务信息，为合作奠定了坚实的基础。

东北林业大学是国家教育部直属院校，所属 30 多个经济实体，资产总额 22 亿多元，教职工近 3000 人，在校学生 12000 余人。通过对该客户资源市场分析和客户需求调查发现，东北林业大学不仅拥有一大批优质的客户群，从院校发展角度看，可开发的业务资源非常丰厚，如个人信用卡、购房贷款、个人消费贷款、助学贷款等业务都有很大的市场开发潜力，可提供金融产品综合服务。实践操作中，根据其贫困生源多的特点，响应国家“不让一个优秀的孩子辍学”的号召，客户经理积极配合零售业务部的同志，多次到学校了解大学生贷款的需求，在较短的时间内为 160 名品学兼优的贫困生贷款 90 万元，解决了贫困生的后顾之忧，同时为学校开展绿色通道工作创造了条件。

林大每日现金需求量较大，到银行提取大额现金手续烦琐。面对这种情况，客户经理主动提出允许“特户特办”，经与有关部门协调，在符合基本制度的前提下，简化了大额现金提取手续，方便了客户。每年新生入学，都是该校收费的高峰期，除了事先制订收款方案，主动上门收款。客户经理建议学校是否可以利用该行网点多、结算快的优势，将外地学生的学杂费集中汇集到该行的存款账



户上来，但该校领导认为此项业务手续费高，会给新生增加经济负担，一开始没有同意。经过适当调整和做工作，该校终于与此行签订了代收学杂费协议，并具体实际实施。此项协议的签定不仅方便了学生和学生家长交费，减轻了人工收取现金及账务处理的繁重劳动，还有利于吸收稳定存款，推广了个人汇款业务，增加中间业务收入。

网上银行业务扩展推出的时候，考虑到管理人员素质高、接受新事物能力强，客户经理利用各种机会向林业大学宣传网上银行的优势，使林大对此行的网上银行业务有了更多的了解和认识，终于使林大与该支行正式签订了广泛的网上银行合作协议，增强了林大对该行的依附性，为银企合作持续发展又开辟了新的空间。

为了达到“双赢”的目的，针对东北林业大学日均存款 1.2 亿元的实际情况，更是为了保持在该行较稳定的资金来源，客户经理向校财务处长建议，在不影响学校正常教学科研工作的情况下，能否将部分活期存款转为定期存款，这样可以增加学校的利息收入。经过与林大财务人员反复研究，林大决定将其存款中的 3000 万元转为定期存款，这项工作即使林大每年增加 30 万元的利息收入，又可对本行起到稳定存款，增加可用资金的作用。

经过进一步工作，该行向东北林业大学提供授信额度为 6 亿元的贷款，且为学校项目开发提供金融咨询与支持。这标志着该行与东北林业大学从旧的普通型银企关系转变为新型的伙伴合作关系，银校合作进入了一个新的阶段，同时东北林业大学对该行的忠诚度也得到了空前的提高。客户经理充分利用了这一契机，注重发掘林大主管部门的作用带动下属企业，开辟新的业务领域。在工作中，发现该校下属企业还有很多户不在该支行，其中有一较大企业——东林建筑工程公司，且经营状况良好。当时向其领导建议将户转到该行时，财务领导认为，该行与建设银（建行）行业务分工明确，建设资金应存在建

行。客户经理以林业大学为例，讲清该银行和平支行在业务结算等方面的优势，经过多次耐心的工作，最终把户转到了该支行，该企业建户以来存款余额高达1335万元。

为了开拓信用卡业务领域，客户经理主动与该校财务处联系，为在校师生办理了580张信用卡。

优质服务，使银企关系越来越近了，客户经理被东北林业大学授予“名誉职工”的光荣称号，东北林业大学成了该支行的稳定客户。



开辟财源 层层深入

拓展业务新领域 创造利润增长点

年复一年，银行上班下班，业务活动进行着，然而常规的经营方式，怎么能提高盈利水平呢！传统已经基本占满了盈利空间，想再大有作为是不容易的。怎么办？利用现有资源、挖掘潜力外，狠抓业务品种创新，扩大市场占有率，创造新的效益增长点，是最切实可行的利润新生举措。

伴随着计算机的普及和网络技术的发展，一种依托信息技术和互联网加而兴起的新型银行业务打破了银行传统的经营理念和经营方式，为客户在网上建立了一个虚拟的银行柜台，通过提供全方位、全天候和快捷、即时的现代化网上金融服务，使广大客户安全地办理业务。如何把网上银行业务推向客户，推向市场，使客户了解它，接受它？

商业私营某户从事化工产品销售，虽该户不是某支行的存款大户，但其业务发生频繁，货款回笼庞杂，账户资金流转多变，比较适合开展网上银行业务。在炎炎的夏日，该行两位同志按照地址找到了该单位，进行拜访和网上银行营销。经过与该单位财务负责人的交谈，对该单位的情况有了进一步的了解：该单位在行业中具有较好的信誉，石油副产品销售在同行业市场中占有较大的份额，形成了较为固定的客户群体，财务人员每天都需到银行查询款项往来，并办理电汇等业务。两位同志借此机会向该单位的财务负责同志详细介绍了刚

擅自用刚推出新的网上银行新品种，并有针对性地对企业的具体情况阐明进入网上银行的优点：“如果你们开通了这项业务，通过上网的计算机，你在自己的办公室里就可以直接察看银行账户中的资金余额和即时款项往来，并可以直接在网上向你的供货商办理付款业务，跑银行的工作量就会大大减少，并能及时掌握款项的收付，可提高资金汇划速度，加速资金周转，带来经济效益。”一席话打动了客户，引起对这项业务的兴趣。

回行后，两位同志将走访的情况向科里进行了汇报，一起研究下一步的工作。大家认为，应该继续加大工作力度，没有条件推动创造条件。几天后，该行的同志带着宣传单再次来到该单位。经过工作，该单位同意就网上银行和更新微型计算机事宜一并向总经理请示。为使这次汇报能够成功，该行立即编写了一份《银行网上银行的优势》的文字材料交到企业财务。该单位领导在了解到网上银行的优点及银行所做的工作后，同意开展网上银行特别业务，并配备了专门品牌机，与该支行签订了扩大“互联网+”的银行协议。

几天后，该支行与上级银行电子银行处的同志一同为企业安装网上银行设备。但没有预料到的是，新买的微型计算机预装的是 Windows XP 系统，极为少见，因与电子银行中心安装的网上银行 Windows 98 操作系统不匹配，虽然经反复努力系统仍然和网上银行程序有冲突，安装后无法正常工作，且如果将微型计算机改装 Windows 98 操作系统，又会使微型计算机的一些功能无法使用，遇到了难关。该支行请来专家反复探讨，最终决定在微型计算机分区后重新安装两套操作系统。该支行协同科技人员用一上午的时间重新为微型计算机安装了新系统，然后在 Windows 98 操作系统上设置了网上银行。经过测试后，可以正常运行，并现场为企业转了第一笔款。几分钟后，经过电话联系，对方单位确认已经成功。仅仅 4 个多月，该单位从网上转款达到 4 千余万元，银行吸收了存款，大大增强了资金基础。