

# 微小企业贷款的案例与心得

Micro & Small Enterprise Lending Cases and Acquisition

李镇西 金岩 等著

 中国金融出版社

# 微小企业贷款的案例与心得

李镇西 金 岩 等著



中国金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：孙蕊

责任印制：尹小平

## 图书在版编目 (CIP) 数据

微小企业贷款的案例与心得 (Weixiao Qiye Daikuan de Anli yu Xinde) / 李镇西等编著. —北京: 中国金融出版社, 2007. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4564 - 8

I. 微… II. 李… III. 小型企业—企业管理: 信贷管理—研究  
IV. F830.56

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 179601 号

出版 **中国金融出版社**  
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河市利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 18.5

字数 206 千

版次 2007 年 12 月第 1 版

印次 2007 年 12 月第 1 次印刷

定价 27.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4564 - 8 / F. 4124

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

# 序

国外的经验表明：随着资本市场的发展，大型企业、集团客户融资方式会逐渐从银行融资转向资本市场，小企业往往才是银行最终稳定的客户源。开发优质小企业和提升对其服务的水平是改善银行资产和盈利结构，提高资产质量和经营效益的重要环节之一，也是我国银行业应对产业结构和产能调整冲击的必由之路。这也正是中国银监会从2005年以来着力推动国内各金融机构开展小企业贷款的主要原因之一。

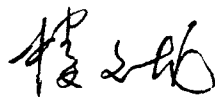
2005年7月，为促进和指导银行改善对小企业的融资服务，落实《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》的精神，解决小企业“融资难、贷款难、结算难”的问题，银监会发布了《银行开展小企业贷款业务指导意见》。首次较为全面地在小企业贷款政策、贷款条件、客户结构、产品结构、监管政策等方面，体现了对小企业贷款业务的鼓励和支持。这也拉开了为小企业融资提供绿色通道的帷幕。之后，银监会于2006年6月发布了《商业银行小企业授信工作尽职指引（征求意见稿）》，强调了小企业融资“六项机制”；8月召开了中小企业金融工作会议；9月又携62家中外资银行亮相第三届中国国际中小企业博览会；还成立了完善小企业金融服务领导小组办公室；2007年3月，又对小企业贷款工作先进单位和先进个人进行了表彰。经过银监会的大力推动，小企业贷款业务取得了初步成效，除了新增贷款五千多亿元外，贷款不良率也有小幅下降，2006年末小企业贷款的不良率为19.3%，比年初下降5.1个百分点。2007年银监会继

续推进小企业贷款发展，并在机构设置和市场准入等方面采取激励政策。

这样，国内各金融机构或多或少地开始了面向小企业提供服务的转型，特别是各中小银行更欲在此市场上决一雌雄。当众多银行把目光投向小企业贷款市场时，也有业内人士担忧，诸多商业银行都能在这“难啃的骨头”上获利吗？我们知道，小企业贷款历来有“金额小、频率高、时间紧、担保缺、资料少”等特点，在商业银行诸多业务中一直被归为风险大、管理难、成本高的业务类型。显然掌握小企业贷款的核心技术是银行提高效率、降低风险的关键。中国银监会主席刘明康强调，小企业贷款是一项重要工程，目前尚处于起步阶段，还面临着一系列的困难和问题，要开发小企业贷款核心技术。

包商银行（原包头市商业银行，2007年10月19日更名为包商银行）于2005年12月在国内首开先河，与国家开发银行合作开办小企业贷款，并得到了德国IPC公司专家的技术指导，在信贷员招聘、培训以及业务操作等方面积累了许多宝贵的经验，也吸引了同业络绎不绝地来考察学习，而且在内部以“先固化再优化”的原则及时总结提炼，移植到其他业务，从中尝到了遍地开花的甜头。他们把处在小企业贷款第一线的信贷员在办理业务中的所触所感、所思所想、所苦所乐集结成册，使读者从中领悟小企业贷款的理念与技术，无疑会对当前大力开办此项业务的银行有一定的指导和借鉴作用。目前，多数银行还没有掌握小企业贷款的核心技术，也缺乏专门的管理人才，对小企业是否诚信缺乏准确识别，不少银行过多依靠客户经理对申请贷款的客户进行识别，风险很大，类似这种情况的银行收益都较低。这项业务并不是每家银行都能做的，如果没有完全掌握风险定价、风险控制等小企业贷款业务的“核心技术”，就不顾风险蜂拥而上，即使存贷款规模扩张得再快，盈利能力仍不会上升，久而久之只会造成新的不良资产，因此，这本读物

的诞生也是恰逢其时。它表面虽然朴实无华，仍可称真经宝典。我们相信不久的将来会涌现一大批像包商银行这样的小企业贷款的典范以及一大批优秀的小企业贷款信贷员，他们将支撑起小企业贷款的一片蓝天。



2007年11月

# 前 言

从2005年12月微小企业贷款业务开展以来，包商银行就积极引导信贷员以工作笔记的形式进行经验总结。因为在业务开展的初期，包括管理机构在内的微贷全体工作人员对这项业务都是从零开始，对于信贷员来说，建立这样一个信息交流平台和沟通的“绿色通道”，实现信贷员之间成功或失败经验（尤其是对于一些行业、典型客户的分析方法）的“共享”，对于微贷业务在包商银行的发展起到了积极的作用，而对于信贷员的快速成长也有很大帮助。

微小企业贷款业务改变了银行的很多传统观念和做法，这一业务的开展使银行与市场的关系更接近也更密切了。微小企业贷款业务的信贷员每天要做市场推广、进行客户调查和贷后回访，这些过程同时也是银行和客户不断进行信息传递交换的过程，我们从这些渠道得到了市场上最敏感的信息，然后将这些信息及时整理分析，了解到市场的需求情况，为包商银行微小企业贷款业务的进一步发展提供了数据支持，更为我行开发其他金融产品、不断满足变化的市场需要提供了最宝贵的信息和决策依据。

微小企业贷款业务是劳动密集型业务，这就要求我们在成为高效能的“放款机器”之前，首先要成为高效能的“培训机器”，也就是说，我们必须要建立自己的培训体系，形成自己的知识管理系统和技术平台，在专家离开之后我们仍然能够持续地为微贷业务的进一步拓展提供人才，这就要求我们尽早以理论和实践经验总结的方式对这项业务进行

研究，及早地进行我们自己的知识体系构建和充实。

微小企业贷款业务在中国完全是一个新生事物，而信贷员将是我行未来发展这项业务最重要的财富。对于包商银行来说，微贷业务在其他地区的扩展和信贷技术在其他业务上的移植，需要很多既懂微贷业务操作，又懂微贷业务管理的业务主管和客户经理，在银行需要时介入到业务的管理工作中去，成为我行未来发展的中坚力量，因此，让信贷员主动思考，站在一定的高度上理解和看待微贷业务发展，也是我们一直在考虑的一个问题。

本书是对过去两年来包商银行微小企业贷款信贷员工作笔记的一次汇总，是从微小企业贷款的操作层面去诠释微小企业贷款业务的各个流程和信贷员在从事业务的各个阶段的主观感受。本书内容分为上下两篇：上篇按贷款操作流程分别从市场推广、现场调查与交叉检验、贷款审批与发放、贷后维护与监控、逾期贷款的处理五个阶段反映信贷人员遇到的典型案例；下篇按信贷员工作的岗位设置分别从新员工、信贷员、信贷主管、后台和审计四种岗位记录了他们工作中的感受。在工作和实践中我们认为，微小企业贷款业务的本土化要求银行必须建立起适合自己的发展模式，我们希望这本书的出版能够为中国微小企业贷款业务的进一步开展开拓思路，探索出一条适合中国特点、具有中国特色的微小企业贷款业务发展道路。

编者

2007年11月



# 目 录

没有不还款的客户 只有做不好的银行 .....	李镇西 (1)
微贷不仅是技术 .....	金 岩 (6)
德国专家印象 .....	赵梦琴 (9)
在路上 .....	高永刚 (13)
从碰撞走向和谐	
——从微贷招聘想到的 .....	朱晓明 (15)
安全感不等于偿还能力 .....	刘 鑫 (18)

## 上篇 案例与贷款流程

一、市场推广 .....	(23)
一次办理微小企业贷款的经历 .....	杨维东 (23)
相遇 相识 相知 .....	龚丽珍 (27)
难忘的第一次分析 .....	王瑛儒 (29)
以诚相待 微笑服务 .....	段 楠 (31)
永远快乐地守护着 .....	龚丽珍 (33)
用激情和审慎打造微贷品牌 .....	菅建英 (35)
真心 .....	高 燕 (38)
执着 .....	李海霞 (40)
“老客户”孕育新潜力 .....	韩 凤 (42)
不一样的收获 .....	宇文晓青 (44)

喜欢才会做好 .....	韩 凤 (46)
平和心态待客户 .....	刘 媛 (48)
一举两得 .....	段 楠 (50)
二、现场调查与交叉检验 .....	(52)
防患贷款风险 .....	刘 炆 (52)
“小孩子”也能担“大任” .....	焦建宇 (54)
沟通是为了更好地了解 .....	叶宁平 (57)
眼见为实 .....	王瑛儒 (59)
沟通是法宝 .....	贾治国 (61)
客户的还款意愿有时比财务数据更重要 .....	刘 炆 (63)
接触 .....	高 燕 (65)
有时离成功只有一步之遥 .....	李 炎 (68)
牛场之行 .....	陈 慧 (70)
真情 .....	高 燕 (72)
一边申请 一边分析 .....	郝 静 (74)
让我无奈的客户 .....	赵志远 (77)
学会拒绝 .....	李 捷 (79)
一分耕耘 一分收获 .....	张淑婧 (81)
一个做大车轮胎销售的案例 .....	张晓娟 (83)
续贷经历 .....	李伟贤 (85)
三、贷款的审批与发放 .....	(88)
当遇到选择时 .....	张晓斌 (88)
车管所之旅 .....	宇文晓青 (90)
竞争中的对手同时来申请贷款怎么办 .....	赵 鑫 (92)

---

年轻人的创业贷款 .....	段楠 (94)
审贷会 .....	段楠 (96)
一个被拒绝的客户 .....	刘炆 (98)
做了三次改动的合同 .....	乔智敏 (100)
四、贷后维护与监控 .....	(102)
监控重于一切 .....	刘炆 (102)
选择相信 .....	程一真 (104)
学会宽容 .....	龚丽珍 (107)
优质服务并不只是露出微笑 .....	李春梅 (109)
五、逾期贷款的处理 .....	(111)
挫折有时也是一种财富 .....	乔智敏 (111)
第一笔展期贷款 .....	刘炆 (113)
和逾期明争暗斗 .....	韩凤 (116)
在处理逾期贷款时的矛盾心理 .....	张晓斌 (118)
加入微贷后的第一个雪天 .....	包盛 (120)
难忘的讨债经历 .....	李伟贤 (124)
逾期贷款路漫漫 吾将追回而不弃 .....	张晓娟 (126)

## 下篇 收获与成长

一、新员工 .....	(131)
师傅的和自己的 .....	王芬芬 (131)
伴随着微贷成长 .....	菅建英 (134)
我发放的第一笔贷款 .....	包盛 (136)
成长的日子 .....	张淑婧 (138)

---

初出茅庐 .....	闫洁 (141)
第一次 .....	赵利明 (143)
和谐团队 .....	李海霞 (146)
回望 .....	赵利明 (148)
历程 .....	李海霞 (150)
领悟 .....	晓红 (153)
品味培训生活 .....	宇文晓青 (155)
人情变奏曲 .....	郭彩娥 (157)
在商行的成长经历 .....	王艳 (160)
笑脸为形, 真金如色 .....	张丽敏 (162)
新信贷员的学习阶段 .....	王芬芬 (164)
信贷员成长日记 .....	沈鑫 (166)
一位实习生的自白 .....	王芬芬 (168)
面对逾期 .....	宇文晓青 (170)
二、信贷员 .....	(172)
超越 .....	梁琼 (172)
方言的使用 .....	龚丽珍 (174)
工作感言 .....	高川 (176)
关于续贷的一些思考 .....	张乐 (178)
贵在坚持 .....	吕祯 (181)
海燕 .....	梁琼 (182)
家 .....	高燕 (185)
交接 .....	焦建宇 (187)
交流是一门艺术 .....	李瑞 (189)
经验的积累 .....	李春梅 (191)

---

“拒无霸”的故事 .....	陈 慧 (193)
农村客户初接触 .....	高 川 (196)
生活并快乐着 .....	张丽敏 (199)
市场结构问题研究 .....	张晓斌 (201)
微贷的一天 .....	康 伟 (204)
一个难忘的案例 .....	李海霞 (206)
一个月的工作 .....	张晓娟 (208)
逾期贷款有感 .....	李 炎 (210)
在小额贷款中心的工作感受 .....	赵 鑫 (212)
遭遇委屈 .....	索慧君 (214)
退一步海阔天空 .....	赵利明 (216)
微贷的世界色彩斑斓 .....	李海霞 (218)
三、信贷主管 .....	(221)
难忘的第一次 .....	李伟贤 (221)
在其位谋其政 .....	赵 葳 (229)
支行主管的一天 .....	李晓梅 (231)
信贷员在市场营销中存在的问题 .....	赵 葳 (233)
我的“非正常”主管生活 .....	张 雯 (235)
工作随笔 .....	刘 媛 (239)
随笔 .....	李伟贤 (242)
感受招聘过程 享受招聘成果 .....	冀学敏 (244)
翻译之美 .....	周朝阁 (246)
四、后台和审计 .....	(248)
非同寻常的一天 .....	宇文晓青 (248)

---

后台工作的重要性 .....	尹雪艳 (251)
扩大宣传 .....	乔智敏 (253)
感悟 .....	李海霞 (255)
后台的点滴工作 .....	裴 静 (257)
学生和老师 .....	郭彩娥 (258)
我喜欢这种感觉 .....	宇文晓青 (260)
无奈 感动 快乐 .....	郭彩娥 (262)
我的角色转换初体验 .....	郭彩娥 (265)
责任 .....	郭彩娥 (268)
完善自己的工作 .....	乔智敏 (270)
细节成就品质 .....	闫 洁 (272)
学会如何在工作中提高自己 .....	乔智敏 (275)
与错误作斗争 .....	王 慧 (277)
对审计工作的认识 .....	乔智敏 (279)
审计中的感悟 .....	王红梅 (281)

# 没有不还款的客户 只有做不好的银行

李镇西

微小企业贷款在我行开办已经有两年了。在这个过程中，除了引进新的信贷技术，我们关于微小信贷乃至全行经营、管理的观点和态度也焕然一新。新知、新风是企业发展中向上的力量，对它们的及时总结必然会对我们今后进一步的实践产生深远的影响。

## 1. “没有不还款的客户，只有做不好的银行”

我们在做内部培训和市场宣传时都在使用和强调这句话：“没有不还款的客户，只有做不好的银行。”这句话听起来很响亮，很像是一句口号。其实我们反复地提起它，更多的是想把它当成座右铭在工作中不断鞭策自己。读者可能会注意到，这句话听起来显得很绝对，太绝对的话总会有问题。客观来讲，一笔不良贷款的出现跟借贷双方都有关系，客户肯定有客户的问题。但我们之所以要这样提，要承担更多的责任，目的就是要矫枉过正，来纠正银行过去在小企业贷款上根深蒂固的错误认识。

过去，小企业贷款开展不起来，一个很重要的原因就是银行总是一味地强调小企业客户在借款资质上的问题，不能客观地认识和对待小企业自身特点，不能主动地采取开拓性的行动来打破这种僵局，适应客户。我认为：如果改变不了客户，那就去适应客户。通过小企业贷款工

作两年来的运作发现，面对同样的小企业客户，我们过去的很多工作都没有做到位。所以出现了不良贷款，责任很大程度上在银行。

比如，在客户分析这个环节，银行所要做的实际就是在贷款申请中筛选出优质客户。但究竟什么样的客户才是优质客户呢？过去并没有认真想清楚。资金实力雄厚、具有高成长性的企业就是吗？资金实力雄厚的企业有更多的融资渠道，会向银行要求更低的资金价格；高成长性的企业经营风险过大，银行信贷资金不见得可以承受。事实上，对银行来讲，客户不论大小，只要具备相应的还款意愿和还款能力，就不失为银行的优质客户。如果能把客户分析做到这个程度，紧扣这样的标准来筛选客户，不唯大、不唯抵押，完全有可能有效减少客户不还款的情况；那么，即使是一家资产只有三五万元的小超市、小五金店的借款，也可能成为我们银行的一项优质资产。

像这种工作中的不足，实际上还有很多。但要把它找出来，首先需要解放思想。“没有不还款的客户，只有做不好的银行”，就是银行分析问题角度的巨大转变。不仅如此，把问题的焦点从客户移回到银行自身，也可以理解成银行变被动为主动的一种策略；毕竟，单纯地强调客户的缺陷对银行没有任何好处，不断地完善自身才对双方都有利，银行也才能从客户身上赚到钱。

## 2. “做业务”还是“卖产品”

从传统计划经济走过来的中国银行业曾经是“财政的出纳”，也被比喻为“全社会的会计”。银行习惯了这样的叫法，同时也在无意间习惯了一种类似于政府机关里的行政人员的工作性质：客户上门来申请贷款，银行给他办理业务；客户不来，工作人员就在办公室坐等。但银行显然不是政府机关，银行信贷人员也不是公务员，作为企业，销售产品才是银行的主要活动。所以，银行不能坐等客户上门来办业务，习惯了“高客户一等”的信贷人员必须放弃优越感，主动走出去寻找客户和市



场，兜售银行的产品。在我行开展小企业贷款的过程中，面对长期以来很少或根本没有和银行打过交道的目标客户群，信贷员就是通过一种“扫街”的营销方式，拿着宣传单，走街串巷，一户一户向个体户和小企业介绍银行产品的。经济学家熊彼特曾经把创造客户、创造市场归纳为创新的两种主要形式。可见是否富于开创性是“做业务”和“卖产品”之间最主要的不同之处。而把“做业务”和“卖产品”混为一谈则必将构成银行继续发展的巨大障碍。因此，我认为，银行十分有必要保证银行管理者和信贷员都在心态上有一个从“做业务”到“卖产品”的转变，对信贷活动的工作性质有一个重新的认识。

此外，我还体会到，仅仅懂得银行不是在“做业务”而是在“卖产品”是不够的，银行还要注意卖产品时不能把同一种产品卖给所有的顾客。比如小企业贷款适宜卖给有一定经营历史、能产生稳定经营现金流的小企业顾客，而同样是个体经营户或小企业，或者仍处于创设阶段，或者经营收入具有一次性特征的，那他们就不适合这款产品，银行必须另外设计产品提供给他们。对银行来说，产品的差别化不仅仅是为了令顾客满意，给不同情况的顾客提供相应的不同银行产品，也是有效降低银行信贷风险的重要原则。

### 3. 标准化产品是开展小企业贷款的关键

众所周知，产品标准化最显著的好处在于它可以极大地提高劳动生产率；这种产品数量上的迅速增加对于小企业贷款的持续开展具有特别重要的意义。原因在于，一方面，这样可以满足更多小企业迫切的融资需求；另一方面，对银行自身而言，更大的贷款笔数可以降低摊在每笔贷款上的固定成本，从而更快地实现盈利。因为大家知道，相比大企业贷款，小企业贷款成本中固定成本的比例是比较高的。

具体到产品标准化的实施措施，我感觉最重要的是在两个方面形成标准：一是目标客户，二是贷款流程。