

商业性担保公司经营战略

宋汉奎 著

业务程序

（担保）申请人申请

业务部门受理申请

业务部门调查

经营评审委员会评审

董事评审委员会审批与审核

签订担保合同并收费

业务履行（担保或追偿）

（银行）放款或（公司）提款

广州出版社

商业性担保公司经营战略

宋汉奎 著

广州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业性担保公司经营战略 / 宋汉奎著. — 广州: 广州出版社, 2004.8

ISBN 7-80655-744-X

I. 商… II. 宋… III. 商业—担保—公司—企业管理—研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078287 号

- | | | | |
|------|----------------------------|-------------|--|
| 书 名 | 商业性担保公司经营战略 | | |
| 出版发行 | 广州出版社 | | |
| | (地址: 广州市人民中路同乐路 10 号 | 邮编: 510121) | |
| 责任编辑 | 马肖平 | | |
| 责任校对 | 蚊燕娟 | | |
| 装帧设计 | 肖 芳 | | |
| 印 刷 | 深圳市金宜发印刷有限公司 | | |
| | (地址: 深圳市泥岗西路泥岗村海堡阁 2 栋 1 楼 | 邮编: 518000) | |
| 规 格 | 889 毫米 × 1194 毫米 | 1/32 | |
| 印 张 | 8.25 | | |
| 字 数 | 148 千 | | |
| 印 数 | 2500 册 | | |
| 版 次 | 2004 年 8 月第 1 版 | | |
| 印 次 | 2004 年 8 月第 1 次印刷 | | |
| 书 号 | ISBN 7-80655-744-X/F.85 | | |
| 定 价 | 48.00 元 | | |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前言

自2001年以来,国内上市公司参股担保机构的消息就源源不断。继证券公司、基金管理公司、城市商业银行之后,作为准金融机构的担保公司成为上市公司的新宠。蓬勃发展的担保业吸引了众多民营资本的目光,特别是在我国金融业最发达的三个地区:上海、北京和深圳,民营资本正加速入局,而且投资担保业的力度越来越大。以深圳为例,根据深圳市经贸局的数据,仅2003年上半年就有9家民营担保机构通过了该局的登记审批,从注册资本来看,身价过亿元的公司不在少数,目前还有约30家企业正等待审批。国外投资者也不示弱,从2002年上半年开始,已陆续有多家外资财团以独资或参股的形式投资国内担保业。那么,究竟是什么原因使得中外投资者对担保公司如此青睐呢?中外财团之所以积极介入中国的担保业,一方面,是它们对中国金融资产证券化所带来的巨大市场机遇和前景极为看好;另一方面,与担保公司在中国具有独特的战略价值有关。在目前我国金融领域还处于有限度开放甚至严格审批的情况下,担保业与金融市场天然的密切联系让海内外一批敏锐的财团看到了进入中国金融领域的捷径。

在我国,担保公司原来属于非银行金融机构,由中国人民银行管辖,后经原国家经贸委的力争,从非银行金融机构中脱离出来。我国中小企业信用担保的实践始于1992年,在经历了1999

年由各级政府推动的规范试点阶段和2000年的体系完善阶段后,目前我国服务于中小企业融资的贷款担保机构已初具规模,现已建立中小企业信用担保机构近1000家,用于担保的资本金近300亿元。我国的担保企业,是在中小企业因快速发展而遭遇融资“瓶颈”的大背景下发展起来的。正是由于金融工具的缺乏、银行信贷制度的缺陷以及信贷文化的错位等外部环境因素的影响,担保机构得以快速成长,并由原来的“试点”成功发展为现在的一个“行业”。客观地说,担保业目前的初步成功主要受惠于我国现行金融体制的变革滞后所带来的市场机会以及整体经济的上升,是一种机会性的成功,它至多是解决了企业在短时期里“赚钱方法”的问题而非找到了可持续性的“赢利模式”。在市场整体供应短缺的时候,把握赚钱机会确实是一种有效的经营方式,但当市场的参与者越来越多、参与者的水平和素养越来越高,就必须面对一些更为深刻的挑战——担保公司如何定位,依靠什么与众不同?当简单的模仿和拾遗补缺走到尽头时,要依靠什么继续前行?如何打造担保公司可持续的赢利模式?担保公司应有什么样的经营战略?……

担保业在中国还属于新兴行业,在目前进入成本较低的时候抢占市场无疑是较为有利的,一批洞悉中国国情的中外财团于是争先恐后地行动起来。但由于很多企业在决定进入担保业的时候,并没有从战略角度去定位规划,也没有根据发展战略去配置资源和选择业务方向。这样一来,由于定位和战略的模糊以及创新的严重缺乏,导致目前担保公司之间存在着严重的业务同质化、组

织同质化、流程同质化和运作模式相互抄袭等问题。不少担保企业没有战略，且懈怠于战略思考，草率于战略决策。一些担保公司在战略缺位或战略错位的情况下，进行大量的“不当业务”，造成诸多法律纠纷和代偿；有的担保公司把融资、圈钱当作经营的重心，严重败坏了担保行业的声誉；更有甚者，还有个别担保企业为了融资、圈钱不惜违法作假、铤而走险、恶意欺诈，最终以身试法。从某种程度上说，担保业已面临“边缘化”的危险。凡此种种，让不少关心担保业发展的人不禁要问，担保业存在的价值是什么？担保业究竟如何发展？

事实上，中小企业的融资瓶颈，不完全是一个“贷款难，担保难”的问题。从世界范围来看，在中小企业早期发展的时候，一般都较难取得银行贷款（债权融资），更多的是股权融资。仅仅依靠发展“贷款担保机构”是难以根本解决中小企业融资问题的。我国在促进中小企业发展过程中，既要借鉴国外的先进经验，又要用改革的思路、创新的方法，走出一条有中国特色的中小企业发展之路。“根本解决中小企业融资”问题，必须结合我国金融体系的具体特点，打破陈规、创新思维！

我国现在正在建设的“中小企业信用担保体系”作为促进“对中小企业债权融资”（银行贷款）来说，是十分必要的，但由于在我国现有的经济体系中，对中小企业的股权融资天生缺乏，因此，将解决债权融资的“信用担保体系”的建设与解决“股权融资”的投资工具问题有机结合、统筹安排，具有十分现实的操作意义，这

对于早日完善我国的“中小企业投融资体系”建设将起到十分重要的作用。另外，目前我国投融资工具缺位的现状，客观上也给商业性担保公司担当“新金融工具”的角色提供了难得的契机——谁能根据市场需要进行有效的金融创新，谁就能在金融服务业新一轮的发展中占据主动。从这一点来看，我国担保行业所面临的发展机遇可能是世界其它国家和地区望尘莫及的。不过从信托业的复苏和金融改革的不断深化，特别是银行业转轨快速推进的情况来看，担保业在这场“抢跑”的角逐中能否胜出还未有定论，关键是看担保业能否把握住目前强烈的市场需求，赢得发展的先机。

新型商业性担保公司是指专门面向中小企业提供债权融资（担保）服务以及管理咨询服务，同时又能进行直接股权投资的新型投融资服务机构。由于商业性担保机构往往是由在当地有一定影响力的民营企业发起组建的，它们一般都有着成功创业的实践体验和较丰富的企业运营及管理经验，并与中小企业有着更为直接的关联，在企业资信采集、征信基础的建立等方面有一定的特点和优势。在原有民营担保公司基础上通过战略创新和企业再造而建立起来的新型商业性担保公司，将成为实现资金供给与中小企业融资需求之间对接的有效途径。

新型商业性担保公司不仅仅专注于客户信用资源，而且高度重视融资需求背后商业机会的潜在价值，并积极关注担保业在我国金融体系完善过程中的作用。它借鉴了国外产业投资基金的运作思路，并与我国正在全面推进的信用担保体系的建设有机结合，

对于探索建立适合中国国情的中小企业投融资体系将是一种十分有益的尝试。新型商业性担保公司把广大中小企业作为决定中国经济未来的中坚力量来看待，并视其为战略定位的基点。在新的历史时期，必须用新的思维、新的眼光来关注和重视中小企业。新型商业性担保公司的定位正是从服务中国经济的未来出发，从根本上解决我国中小企业融资问题着眼，从建立和完善我国中小企业投融资体系的高度出发，是对“担保公司”原有内涵的一次革命，它势必推进现有担保机构的战略提升和管理升级，激发担保机构演绎出新的赢利模式，引导社会资金加入到中小企业投融资体系的建设中来，迎来担保业跨越性发展的新局面！

新型商业性担保公司经营的本质是——“一个核心”（信用）、“两条主线”（整合、投资）、“一种基本工具（手段）”（担保），即新型商业性担保公司的“一、二、一”架构。担保公司的信用（价值）是其经营的核心，信用积累应作为担保公司的长期价值取向；贷款担保（基本工具）业务是担保公司的根本业务，围绕“担保功能”深化业务创新从而有效开展担保业务，是公司信用积累的主要途径；“信用积累”不仅要求公司资本充足、实力雄厚、抗风险能力强，而且要求公司具有较强的专业能力和建立在“努力为客户和社会创造服务价值”基础之上的良好声誉。

新型商业性担保公司的优势就在于它同时具有方便融资、资源整合与投资的能力，即一定意义上的“类混业经营”。贷款担保仍将是商业性担保公司的基础业务；整合与投资将成为商业性担保公司重要的业务组成部分。中国在未来几年会出现一个产业整

合高峰，它的表现形式就是购并。面对巨大的整合机会，中国的担保业有着远大于世界其它国家担保业的巨大发展空间。在我国，金融的严格准入、严格分业管理、现有金融工具的缺乏、信用环境的不完善和资本市场的发育不全，使得“担保公司”有机会通过培育和强化资源整合能力来拓展自己的生存空间。商业性担保公司以信用提升或直接投资为手段，利用资产重组引发的资源重新配置的落差，进行利益或财富再分配的设计，为资源整合提供全方位金融服务，是担保公司业务升华。从根本上说，离开对各类资源的整合，担保公司存在的商业价值是值得怀疑的，国外就基本上没有专门从事信贷担保的商业性公司，信贷担保的职能基本上都是由政府的或公益性的、类似于我国中小企业信用担保中心的机构来承担的。能否具备“银行家”敏锐的洞察力和前瞻性，是新型商业性担保公司经营的关键；用“银行家”的眼光来做担保，必将给中国担保业的发展开辟广阔的空间！

未来我国的担保行业，将由贷款担保为主，向贷款担保和非贷款担保并重的方向发展；同时，担保业将向外发展，实现与其他融资方式的融合；贷款担保与投资的有机结合是建立新型商业性担保公司赢利模式的必然选择。这种赢利模式有三个重要特征：风险控制、资源整合及价值经营。它要求担保公司必须具备自己的核心竞争能力。商业性担保公司的核心竞争力是指，在我国社会信用、金融工具与金融产品缺乏，银行系统高度垄断并严格分业管理，投融资体制正发生根本变革的背景下，担保公司面对中小企业融资困局的集体应对能力。它至少包括风险管理、资

源整合和综合创新等三个组成部分。作为一个以信用为主要经营内容、以资金为主要经营手段的特殊类型企业，担保公司必须建立一套与其风险经营特点相适应的管理流程和经营机制。新型商业性担保公司，在拓展业务的过程中，应努力建立起金融资源、项目资源、管理资源、社会资源和法律资源等五大资源体系。同时，对其妥善管理和配置，并通过资源的进一步丰富和开发来打造“中小企业援助服务体系”，以更好地为广大中小企业服务。

商业性担保公司的发展路径主要有四种选择：1、立足贷款担保主业，在担保领域内全方位发展，成为全国性的大型担保集团，并成功开拓资产证券化担保领域和非信贷担保领域；2、经过行业洗牌与市场细分之后，以区域性或特定行业市场为服务对象的区域性、行业性担保公司；3、侧重直接投资，向大型的“投资财团”方向发展；4、侧重产业金融服务，向具有较强专业性的“中小型（民营）银行”方向发展。

中国的担保行业正面临历史性的发展机遇，这种机遇是为有准备者提供的。中国已正式加入WTO，整体经济环境越来越规范、经济体系中制度缺陷越来越少，同时表演的舞台也越来越国际化，在这样的环境中，一个企业的成功注定只能建立在战略、核心能力和组织机制的基础上，担保公司当然也不能例外。然而，现实的情况是，我们较少听到担保企业对于未来中长期发展前景的严肃思考，听到他们对于担保行业发展变迁的特立独行的看法，担保实践源源不断产生的多为经验，而较少智慧。

我国目前为中小企业服务的机制还非常缺乏，建立适宜于中小企业发展的投融资体制需要我国的金融环境有比较大的转变，这种转变带给担保业的绝不是简单的商机，而是整个行业的生存空间将会出现重大变化。商业性担保公司若能积极参与并有所作为，在我国未来的中小企业投融资体系中占据有利的位置，必将赢得巨大的成功，并为全行业的发展做出开创性的贡献。

如果说目前有些担保企业的运作还算成功的话，其实还不能说是真正的战略性成功。中国的担保业正期待着雄心勃勃、富有创新精神的梦想者与开拓者！

目 录

前 言	(1)
-----	-----

功 能 篇

第一章 担保的起源及其发展历程	(3)
一、支持中小企业,建立信用担保体系是世界通行做法	(4)
二、我国正全面推进信用担保体系的建立	(8)
三、建设社会信用体系刻不容缓	(13)
四、我国信用担保体系的建立任重而道远	(17)
第二章 担保的功能与作用	(21)
一、推进“中小企业融资难”问题的解决是担保公司的主要职能	(21)
二、贷款担保机构解决中小企业融资难问题的局限性	(25)
三、商业性担保机构是担保公司发展的方向	(28)
四、担保业在中国具有独特的战略价值	(30)
五、担保业将成为我国的主流行业	(33)

理 念 篇

第三章 商业性担保公司的战略定位	(39)
一、在新的历史时期,必须用新的思维、新的眼光来	

关注和重视中小企业，这是新型商业性担保公司 正确定位的基础·····	(40)
二、“根本解决”中小企业融资问题，必须打破陈规、 创新思维，这是担保公司正确定位的保证·····	(44)
三、新型商业性担保公司不仅仅专注于“客户信用资 源”，而且高度重视融资需求背后的“商业机会”， 并积极关注担保业在我国金融体系完善过程中的 作用·····	(51)
四、从“为中小企业融资寻求根本出路”的高度，确 立新型商业性担保公司的战略定位·····	(53)
第四章 我国担保行业的发展趋势·····	(59)
一、政府介入担保业的方式正发生根本转变·····	(59)
二、担保机构的构成出现重大变化，新型商业性担保 公司成为发展主流·····	(65)
三、“再担保”机构快速发展，成为我国信用担保体 系的重要组成部分·····	(70)
四、担保业务的内容向深度和广度拓展，由单一的贷 款担保向多品种、宽领域发展，并实现与其他融 资方式的融合，整合与投资成为担保公司重要的 业务组成部分·····	(72)

机 遇 篇

第五章 宏观经济与行业运行变化对担保业发展的影响·····	(77)
--------------------------------------	-------------

一、宏观经济运行变化对担保业的影响·····	(77)
二、银行业业务创新对担保行业的影响·····	(78)
三、产业运行环境变化对担保行业的影响·····	(81)
四、担保决策向理性化、专业化的回归,为担保行业 带来新的商机·····	(84)
第六章 中国担保业正面临历史性的发展机遇·····	(86)
一、“扶持中小企业”的既定国策要求担保业必须加 快发展·····	(86)
二、加快社会信用体系建设已成为全社会的共识·····	(93)
三、我国传统的信贷文化已远不能适应经济发展的要 求,担保业的兴起,有望催生新的信贷文化·····	(109)
四、金融体系的制度缺陷和功能缺失为担保业留出了 广阔的生存空间·····	(115)
五、国退民进、投融资体制的根本性变革,进一步拓 宽了担保业的发展空间·····	(117)

战 略 篇

第七章 商业性担保公司的经营战略·····	(123)
一、我国担保业面临四大危机,迫切需要进行五大再 造·····	(123)
二、中国担保行业呼唤战略性的成功·····	(133)
三、担保高附加值业务的理论基础推动传统担保业务 的升级与跨越·····	(135)

四、新型商业性担保公司经营的本质是 ——一个核心 （信用），两条主线（整合、投资），一种基本工具 （担保），即担保公司的“一、二、一”结构……………	(141)
五、借鉴国外产业投资基金的成熟经验，依托商业性 担保公司来发展中小企业直接投资工具，是一种 敏锐的战略选择，有着很强的操作性……………	(146)
第八章 商业性担保公司的核心竞争力……………	(152)
一、风险管理能力……………	(153)
二、资源整合能力……………	(163)
三、综合创新能力……………	(165)

实 务 篇

第九章 商业性担保公司的赢利模式……………	(169)
一、贷款担保作为担保企业的基本业务，在我国有着 自己独特的生命力，是商业性担保公司重要的收 入来源……………	(170)
二、围绕担保的“特有功能”深化担保业务创新，是 打造新型商业性担保公司赢利模式的关键……………	(177)
三、用银行家的眼光来做担保，以担保业务为基础， 实现担保与投资的有机结合，打造新型商业性担 保公司的主流赢利模式……………	(185)
四、商业性担保公司的业务规划……………	(191)
五、商业性担保公司的战略性业务……………	(193)

第十章 商业性担保公司的运行机制	(218)
一、担保公司贷款担保业务管理流程的特点.....	(218)
二、商业性担保公司的运行机制.....	(226)
三、如何评价商业性担保公司的运行机制.....	(241)
第十一章 商业性担保公司的资源体系	(249)
一、金融资源.....	(249)
二、项目资源.....	(256)
三、管理资源.....	(258)
四、社会资源.....	(262)
五、法律资源.....	(263)
后 记	(267)

功 能 篇