

商业银行小企业金融业务发展模式的探索

张宝山

内容提要：本文以辨析“中小企业融资难”的概念为切入点，结合当前我国小企业正面临严峻的融资背景，阐述了小企业的健康发展对国民经济的可持续发展具有至关重要的作用以及开展小企业金融业务对商业银行的战略转型具有重要的实际意义，以美国富国银行小企业金融业务模式为标杆，将SWOT方法应用于我国较有代表性的小企业金融事业部模式分析，通过其优势、劣势、机会和威胁加以综合评估与分析，深入剖析了小企业金融事业部制模式对解决当前我国小企业和微企业融资难问题的优劣势及前景，为进一步推广应用该模式以及探索我国商业银行小企业金融业务发展模式提供可资借鉴的建议。

关键词：小企业融资 事业部模式 战略转型 SWOT分析 中等规模陷阱
中图分类号：F830.33 文献标识码：B 文章编号：1006-1770(2012)01-037-05

一、“中小企业融资难”是一个模糊概念

中小企业融资问题是一个世界性的普遍难题。当前，中小企业融资难不仅是制约我国中小企业发展的主要瓶颈，而且世界其他国家和地区在其经济发展的历史长河中都或多或少地遇到过中小企业融资难的问题。我国中小企业融资难的问题不是现在才有，在此以前中小企业融资也难，为什么没有像现在一样受到上至中央下至普通百姓如此的关注和重视呢？最显而易见的答案就是当前我国中小企业融资难已经到了十分紧迫的关键点，已经是事关国家经济可持续发展和社会安定团结大局的问题。但需要指明的是，即使是面对这样一个如此重大的问题，多数人的理解还是存在一定的误区，即不管是在政府官员的报告中，还是在学术研究者的论文里，所提到的中小企业融资难是一个笼统的概念，中小企业本身就缺乏一个清晰、准确的界定。那么，本文基于商业银行开展业务的角度，为什么不讲“中小企业金融业务”，而提“小企业金融业务”，其原始初衷也是想对“中小企业融资难”这一长期模糊的概念予以清晰化的区分。

“中小企业融资难”本身就是一个笼统的概念，解决中小企业融资难的问题，一定要概念明晰。对于“中小企业融资难”的问题，不是所有的中小企业融资都难，也不是中型、小型和微型企业融资一样难，而是小型、微型企业融资非常难，中型企业较以前相对较难。事实上我国中小企业面广量大，覆盖面过宽，导致企业群体中处于弱势又亟待扶持的小企业难以享受到应有的

优惠政策，《中小企业划型标准规定》的出台使这一长期桎梏中小企业发展的困局终获破解。《中小企业划型标准规定》的出台，明晰了中、小、微型企业之间的界限，为找准解决“中小企业融资难”的问题提供了依据，会引导商业银行更有针对性地制定符合小微企业特点的金融产品，满足小微企业的信贷需求。

二、开展小企业金融业务的必要性分析

（一）当前我国小企业正面临严峻的融资困难问题

主要表现在以下三方面：其一，小企业融资的难度增加，国家信贷政策由积极到稳健，市场上投放的资金增量发生明显减少，2009年、2010年和2011年的资金投放总量分别为9万亿元、7万亿元和6万亿元，在总量减少的前提下，小企业感觉资金紧缺是不争的事实。其二，小企业的融资成本攀升，与去年同期相比，大多数小企业的融资成本已上升了50%左右，而通过小贷公司或者民间渠道融资的成本则更高。其三，民间“高利贷”成为许多小企业的重要融资方式。今年下半年以来，发端于浙江温州和义乌一代的民间融资热潮涌动，多数月息都超过6分利，年利率超过100%的也不鲜见，以“高利贷”为代表的民间融资俨然成为这些地区小企业经营资金的主要来源，人行温州支行今年发布的“最合算的投资方式”问卷调查显示，温州约有89%的家庭和个人，以及接近60%的企业都参与了民间借贷，

民间融资总额大约在 1100 亿元,年综合利率水平为 24.4%,温州作为我国民营经济发展最为活跃的地区,从其缩影可窥见一斑,当前我国民间“高利贷”已成为小企业的重要融资方式。

总之,今年以来,政府为了抑制物价上涨和削弱民众的通胀预期,已经六次提高存款准备金率,两次加息,回收流动性的措施致使商业银行信贷额度紧缩,也引致中小企业的资金链条更加紧绷,并且在美国量化宽松的货币政策和欧洲债务危机的“双重”冲击下,我国小企业陷入了出口减少和融资困难的“两难”窘境。

(二) 小企业健康发展对国民经济可持续发展至关重要

小企业是推动国民经济发展、构造多元化市场经济主体、促进社会稳定、缓解就业压力的重要力量。特别是当前,在确保国民经济适度增长、缓解就业压力、实现科教兴国、优化经济结构等方面,均发挥着越来越重要的作用。小企业不仅在分散市场风险、完善市场竞争机制方面,发挥着举足轻重的作用,而且在吸纳新增就业、创造国内需求方面是至关重要的支撑力量,我国小企业已经成为国民经济发展的新发动机,是社会主义市场经济的重要组成部分。据统计,截至 2010 年,全国小型和微型企业工商登记 1030 万户,加上刚纳入官方统计口径的 3000 万个个体工商户,共同构成了我国小微企业群体。这个群体解决了 75% 以上的城镇就业岗位。长期以来,小企业信贷需求旺盛,而银行给小企业的贷款只相当于同期国企贷款额的 2% 左右,小企业由于融资受限而难以发展壮大,由此导致全国每年损失就业机会大约在 800 万个左右。

(三) 小企业金融业务对商业银行战略转型具有重要意义

第一,从商业银行面临的外部环境来讲,商业银行开展小企业金融业务有利于培养新客户群,有利于寻找新的利润增长点。伴随着我国利率市场化进程的不断加快,商业银行对大、中客户的议价能力逐步下降,利差不断收紧,未来 3 年 -5 年商业银行对大中客户的利润将愈发微薄。另外,加之商业银行之间愈发激烈的同质化竞争,大企业“金融脱媒”趋势化愈演愈烈,企业债、短期债券融资、中期票据等融资工具的快速发展,客户资源短缺已经成为制约我国商业银行进一步发展的主要障碍。因此,发展小企业金融业务既是商业银行战略转移的必然选择,又成为商业银行调整客户结构、拓宽自身盈利来源的重要支撑点。此外,商业银行还可以通过发展小企业金融业务,实现客

户的多元化,有效分散风险,推动交叉销售,促进私人银行、财富管理、中间业务的发展,提升综合收益水平。

第二,从商业银行履行社会责任的角度讲,商业银行开展小企业金融业务有利于树立良好的企业形象,有利于形成商业银行回报社会的反馈机制。随着国民经济的高速迅猛发展,我国经济发展阶段得以稳步提升,与此相适应的社会文明程度也达到了一定的高度,企业的社会责任愈发被政府和公众重视和关注。商业银行作为一个社会中的企业,在实现规模、效益和质量协调发展的同时,也应该切实履行相应的社会责任,提升企业的品牌价值。如果按照“十二五”规划的要求,要实现我国经济结构的根本转变,就必须保证小企业要有更快、更好、更大的发展。因此,在有效控制风险的前提下,加大对小企业金融业务的支持力度,提高小企业的融资能力,是商业银行在新时期履行社会责任,密切银政关系,提升品牌价值,树立良好社会形象的必然选择。

第三,从商业银行可持续发展的角度讲,商业银行开展小企业金融业务能避免陷入“中等规模陷阱”,确保其拥有可持续发展的动力。“中等规模陷阱”的概念来源于“中等收入陷阱”,借用发展经济学“中等收入陷阱”的概念分析商业银行,根据中国银行业发展的实际情况,当银行的资产规模达到一万亿—三万亿时,往往也会陷入“中等规模陷阱”,前一阶段规模扩张中积累的矛盾交织呈现,自身体制、机制的运行进入临界状态,因而出现规模收入到利润增长的乏力,即鲜有中等规模的商业银行会成功地跻身大型国有银行的行列,既无法在客户开发方面与城商行等地区性银行展开有效竞争,又无法在资产规模和产品研发创新方面与大型国有银行进行激烈抗衡。虽然交通银行 2010 年被列入五大国有银行,但其整体的竞争力与原有的四大行还存在较大差距。

IMF 前首席经济学家拉古拉迈·拉詹称,中国只要能保持持续的创新,并能将行业发展优势转型到技术主导格局上来,不仅不会陷入“中等收入陷阱”,而且会逐渐赶上发达国家,从而跃升为富裕国家。拉詹强调中国要推动创新就必须保证中小企业的发展,尤其是保证创新型中小企业的融资。由此看来,商业银行只有积极开展中小企业金融业务,尤其是小企业金融业务,抢占小企业市场,才能从根本上转变原有的传统型粗放式发展模式,才能避免陷入“中等规模陷阱”。因此,开拓和发展小企业金融业务是中等规模商业银行战略转型的重点,是实现中等规模商业银行实现可持续发展的必由之路。

三、富国银行小企业金融业务发展模式的借鉴

富国银行成立于1852年,是美国第四大银行、第三大市值的银行,也是美国唯一一家同时获得标普和穆迪AAA评级的全能银行。拥有28万员工,9000余家分支机构,12000台ATM机,以及网上银行和电话银行业务。该行以零售银行业务为主,批发银行业务为辅,业务涵盖社区银行、投资与保险、抵押贷款、公司贷款、个人以及房地产贷款等。其中,小企业贷款业务占美国市场的15%,拥有最大的市场份额,并且以保持相对较高的年均增长速度。富国银行不仅因其稳健的经营成功阻击了2008年席卷全球的金融风暴而闻名于世,而且由于其在小企业金融业务领域独领风骚的表现也成为中外商业银行学习的标杆。因此,非常有必要对富国银行小企业金融业务进行系统性的归纳,以期为我国商业银行开展小企业金融业务提供以资借鉴的经验。

(一) 开展小企业金融业务的背景

如前文所述,小企业融资难的问题是一个世界性的难题,当然美国也深陷其中。20世纪90年代之前,美国金融界对小企业金融业务无人问津,主要原因是小企业金融业务风险比较大,风险管理比较难。其一,美国小企业的历史是在企业迅速更迭中谱写的,据统计,三分之二的小企业可以维持一年,三分之一的只能经营两年,而多于60%的小企业撑不到四年,小企业确实存在非常大的风险;其二,小企业主可以随意将资产在企业和个人名下相互转移,商业银行如何保证利益不受损失是一个难题;其三,小企业数量巨大,以2007年为例,美国有2775万家小企业,其中605万家企业拥有雇员,而其余的小企业几乎都是一人公司,面对一个陌生且有如此庞大的市场来讲,几乎没有商业银行不望而却步,望“小企业”业务而兴叹。

那么又是什么原因促使富国银行开始投身于小企业金融业务的发展呢?归纳起来有三点:第一,面对如此广阔而又未开垦的市场,富国银行怦然心动,毕竟发现市场是成功的开始,但是如何相对于竞争对手较早地占领市场才是重中之重;第二,制度先行,成立了小企业贷款部,开始对美国不同地区、不同行业小企业的市场需求做翔实的调研,基于实地调研的数据分析,在权衡小企业的风险和收益的前提下,认为开展小企业金融业务是非常值得的;第三,小企业提供了60%的就业岗位,创造了50%的国民财富,在美国经济中具有重要的地位,当大企业裁员时新的就业岗位往往是小企业创造的,即当大企业在走下坡路的时候,小企业依然能够蓬勃发展,正是基于美国这

种个人英雄主义的浸染,富国银行才真正拥有开展小企业金融业务的动力。

(二) 坚持严格的风险管理机制

富国银行始终践行着自己的风险文化理念,始终坚持以能否给顾客带来利益作为贷款发放的标准。富国银行在处理小企业贷款时,始终保持谨慎的态度,确保所承担的风险在可控范围之内,对达不到内定的放贷标准的小企业贷款申请坚决不予受理,决不妥协。在评估信用风险时将小企业当做个体消费者看待,主要依赖对个体的监管和抵押品的审查,要求小企业新客户要有连续三年的盈利记录,要请独立的会计师做账和报税。将小企业贷款的风险全部进行量化,并将量化过的风险全部分解为每时每刻每个岗位都可操作的具体事项。

(三) 直销兼交叉销售

富国银行的小企业贷款以直销模式为主,但是交叉销售也是提高其盈利水平的方式之一。比如,向年销售额低于200万美元的企业提供10万美元以下的“企业通”贷款,利用小企业贷款批量化自动处理系统替代了人工贷前审查和信贷管理,大部分通过邮件、电话或分行柜台发放,没有客户经理,2/3的贷款决策由系统自动完成,1/3由人工审核,富国银行小企业贷款处理成本是全行业中最底的。

富国银行也非常重视交叉销售。富国银行前CEO科瓦塞维奇就喜欢将“分行”称之为商店,喜欢将银行像商店推销产品一样推销金融服务,平均而言,富国银行可以向一个公司客户推销5.3个金融产品,向个人客户推销4.6个产品。这种交叉销售模式不仅大大提高了富国银行对客户资源尤其是海量的小企业客户资源的利用能力,创造了巨额的利润,而且也为客户提供了“量体裁衣”的金融服务,满足了客户在财务上的全部需求。

(四) 始终保持技术创新

在涉足小企业金融业务伊始,面对如此海量的小企业客户,富国银行首先确立了规模化发展小企业金融的服务战略,充分意识到在争取小企业客户方面,区域化本地小银行是其强大竞争对手,并且在金融产品资源和分支机构方面与全国大银行相比也处于劣势,但是富国银行充分发挥比较优势原理,提出了“以更多更好的产品和渠道胜过本地小银行,以更多更好的服务和营销胜过全国大银行”服务理念,而技术创新是实现这种服务理念的充分保证,也是保持富国银行享有恒久竞争力的重要保证。

(五) 坚持人员培训和激励

富国银行一直秉承“先人后事”的原则开展小企业金融业

务,非常重视对小企业信贷人员的培训,始终坚信“一流的银行是因为拥有一流的员工,而一流的员工将为银行创造更多价值”的理念,小企业信贷人员一般经过严格的培训之后才能上岗。另外,富国银行始终认为员工是其核心竞争优势的体现,努力遵循“治理份额+感情份额=市场份额”的原则,始终保证拥有使员工获得激情和乐趣、激发员工努力工作的能力。

总之,富国银行在小企业金融业务领域给我们的启示就是:既要勇敢面对小企业市场的信贷需求,又要勇于接受小企业业务的风险和挑战;既能发挥自身的传统优势,又能结合自身特点适时推出符合小企业需求的金融产品;既要严格遵循信用风险管理,又能够数量化和规模化管理小企业客户。富国银行在美国小企业金融领域取得的巨大成功,不仅使我国破解中小企业融资难的问题看到了希望,也为我国商业探索小企业金融业务指明了方向。

四、我国小企业金融业务发展模式的探索

自2008年银监会出台《关于银行建立小企业金融服务专营机构的指导意见》以来,商业银行根据小企业经营的自身特点和对金融产品需求的特殊性,积极探索不同类型小企业金融发展模式。截至目前,小企业专营机构的发展模式已基本成型,最具代表性的模式有三种,即小企业金融事业部制模式、独立子银行制模式和小企业专业特色支行模式,这三种模式各有特点,都在解决小企业融资难和支持小企业信贷方面发挥着引擎作用,但是孰优孰劣尚不能一言断定,不过无论哪种模式的成功与否都取决于能否在既定条件下依托原有资源更好地实现商业银行总体的目标。为了更好地探讨我国商业银行小企业金融业务发展模式,下文将以富国银行为标杆,基于SWOT分析方法,对我国当前比较具有代表性的小企业金融事业部制模式进行对比分析,以期为我国小企业金融业务更好、更快、更大的发展提供可资借鉴的建议。

我国商业银行事业部制改革是出于提高经营效率、有效控制风险、降低成本的需要,而小企业金融事业部是商业银行发挥服务小企业专业化经营、专业化管理的优势而建立的。所谓的小企业金融事业部模式是指,在总行下设独立部门,拥有相对独立的市场、相对独立的利益和相对独立的自主权,其基本架构是“总行小企业信贷部—区域小企业信贷分部—支行小企业信贷中心”,事业部和事业分部均有对外营业功能,既具有利润生产和经营管理的职能,又兼具客户开发、产品研发、营销

服务等职能,具体组织形式如华夏银行。将SWOT方法应用于小企业金融事业部的分析,通过其优势、劣势、机会和威胁加以综合评估与分析,探究小企业金融事业部制模式对解决当前我国小企业和微企业融资难的优劣势及前景,为进一步推广应用该模式以及探索我国商业银行小企业金融业务发展模式提供可资借鉴的建议。下表为商业银行小企业金融事业部制模式的SWOT分析。

商业银行小企业金融事业部制模式的SWOT分析

内部能力	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> 独立决策、经营和绩效考核 跨职能高度协调 独立审批、简化环节、提高效率 专业化程度高、适应性灵活性强 充分利用现有资源、点多面广 	<ul style="list-style-type: none"> 加大了银行风险监控难度 专业化人员水平不高、配备不当 会受到已有观念、利益的阻隔 风险可能不能完全覆盖成本
外部环境		
机会 (Opportunities)	SO 战略	WO 战略
<ul style="list-style-type: none"> 信息技术飞速发展 小企业融资需求巨大 银行战略转型的内在要求 小企业扶持政策倍出 	<ul style="list-style-type: none"> 依托信息技术,建一流网银 开发适合小企业特点的产品 充分利用政策,探索新模式 	<ul style="list-style-type: none"> 深化六项机制 遵循四单原则 突破“中等规模陷阱”
威胁 (Threats)	ST 战略	WT 战略
<ul style="list-style-type: none"> 小企业信用尚待提高 事业部模式尚需适应国情行情 民间借贷愈演愈烈 小额信贷、村镇银行、担保公司、典当行迅猛发展 净利差保护下金融产品创新不足 	<ul style="list-style-type: none"> 以国家建立小企业征信系统为契机,构建小企业信用数据库 探究小企业需求,多推金融产品 	<ul style="list-style-type: none"> 树立高度风险管理意识 树立大局观、整体观

(一) 优势

小企业金融事业部模式的优势主要体现在以下几个方面:第一,实行独立决策、独立核算、内部定价以及单独的绩效考核,建有自己的营销团队,专业化程度非常高,适应性和灵活性程度较强;第二,独立的审批授信机制,最大限度地简化了小企业信贷业务的各个环节,也最大程度地满足了小企业信贷需求的特点,可强有力地提高小企业金融业务的服务效率;第三,可充分依托现有分支行机构开展小企业金融服务,最大程度地发挥原有分支行“点多面广”的优势,节省运营成本,迅速抢占小企业金融业务市场。

(二) 劣势

首先,小企业金融事业部主要面对的是小企业客户所组成的细分市场,主要有市场营销、前后台处理所组成相对独立的业务体系,由于小企业自身的天然特性,比如经营规模小、自身积累少、抗市场能力弱,并且缺少完成的会计报表,企业资产和企业主资产模糊不清,导致从事小企业金融业务风险很高;其次,采用事业部制开展小企业金融业务本身就是近两年才开始的新鲜业务,专业管理人员和专业信贷审批人员水平参差不齐,人员配备和考核激励也不十分合理;最后,小企业金融事业部模式毕竟是在国内商业银行原有组织架构的基础上所

进行的变革创新,效益短期内难以实现,未免不会在已有老的观念下受到既得利益部门的阻碍。

(三) 机会

小企业融资难不可怕,可怕的是小企业融资难不被政府和金融机构重视。当前,小企业融资难已经成为制约国民经济和谐发展的主要障碍之一,已经引起了国家和地方政府的高度重视,不管是国务院确定的支持小型和微型企业发展的金融财税政策措施,还是银监会颁布的支持商业银行进一步改进小型微型企业金融服务的通知及补充通知,都从不同角度为解决小企业融资难提供了一系列优惠扶持政策,这一利好的政策氛围也将是小企业金融事业部模式实现进一步拓展的最好机会。另外,如前文所述,受利率市场化日益紧逼和银行产品同质化竞争日趋激烈的影响,商业银行有战略转型的内在需要,而小企业金融业务将是商业银行战略转型的必然选择。

(四) 威胁

小企业信用不佳,信用记录或者没有或者不全,守信意识薄弱,存在恶意逃废银行债务现象,这是外部环境对于商业银行进一步开展小企业金融业务的最大威胁;小企业金融事业部模式毕竟是新生组织模式,虽然在国内银行业的实践中也不乏有成功的例子,但是此种模式要想大范围推广应用,还必须要适应我国的国情和各家银行的行情。

总之,商业银行小企业事业部模式必须与中国的国情和银行的行情相结合,像富国银行前期开展小企业金融业务一样,做到规划调研先行,体制明确,机制灵活,人员水平先进,激励考核完善,产品研发迅速、贴切、种类丰富,唯有此才能探索一种适合中国各家金融机构的全新的中小企业信贷模式。综上所述,针对当前我国小企业融资难的困境,通过对小企业金融事业部模式的SWOT分析,该模式不失为一种行之有效的解决办法,它既能有效地解决小企业的融资问题,又有助于商业银行效益的提高,是一种值得在更广范围内进行推广的信贷模式。

参考文献:

1. 冯洁. 建立信息平台突破融资瓶颈—访美国富国银行高级副总裁[J].
2. 孙芙蓉. 科学营销和管理小企业贷款—访美国富国银行高级副总裁刘建民[J]. 中国金融, 2007(4): 16-17.
3. 安丽娟, 李沂. “信贷工厂”模式的SWOT分析[J]. 经济研究导刊, 2010(04): 53-54.

4. 张晓东, 安小娜. 金融危机对美国商业银行混业经营的影响及启示[J]. 海南金融, 2011(04): 52-55.
5. 陈晔. “小银行优势”的理论突破与实践新发展[J]. 金融与经济, 2010(10): 15-18.
6. 肖建军, 黄彦菁. 富国银行并购特征、绩效评估及其启示[J]. 新金融, 2009(11): 40-43.
7. 肖建军, 黄彦菁. 商业银行弱经济周期性分析及启示[J]. 南方金融, 2009(09): 12-16.
8. 谢玲玲. 从花旗、富国银行看我国商业银行增长方式的转变[J]. 南方金融, 2009(06): 4-6.
9. 赵玉华. “银行专职审批人高级管理培训团”考察报告[J]. 农业发展与金融, 2006(02): 52-55.
10. 董积生, 涂昭明, 赵庆明. 富国银行: 金融危机中的大赢家[J]. 银行家, 2010(05): 90-93.
11. 樊大志. 开拓小企业融资新路[J]. 求是杂志, 2010(15): 29-31.
12. 涂思宇, 姜浩, 王雅炯. 银行小企业业务经营模式比较研究[J]. 农村金融研究, 2009(06): 22-25.
13. 高自强. 破解小企业融资难需“一个标准三个差别”[J]. 当代金融家, 2011(04): 19-21.
14. 姜欣欣. 商业银行发展小微金融的战略意义及风险防范[N]. 金融时报, 2011年10月17日. http://www.financialnews.com.cn/jryw/txt/2011-10/17/content_399876.htm
15. 杜耀陆. 防控风险 立足服务 以人为本—美国富国银行经营管理策略及借鉴[J]. 农业发展与金融, 2011(06): 95-96.
16. U.S. Census Bureau. Statistics about Business Size [EB/OL]. <http://www.census.gov/econ/smallbus.html>
17. 倪国颖. 浅析我国商业银行组织结构创新改革的思考[J]. 经济观察, 2011(09): 67-68.
18. 杨如冰. 基于资源观的中小企业金融服务发展分析[J]. 银行家, 2009(09): 56-59.

作者简介:

张宝山 华夏银行博士后科研工作站、中国社会科学院金融所博士流动站