Research on Business Model of SMEs' Financial Service

for Commercial Banks

by

Jichen Zhao

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2015 by the
Graduate Supervisory Committee:

Hong Chen, Co-Chair
Ker-Wei Pei, Co-Chair
Chun Chang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2015

商业银行小微企业金融服务商业模式研究

赵继臣

本论文完成了工商管理博士学位
所要求的部分工作任务

2015 年 3 月
通过研究生管理委员会：

陈宏教授，联席主席
贝克伟教授，联席主席
张春教授

亚利桑那州立大学

二零一五年五月

ABSTRACT

The key chanllenge for Small and Micro Enterprises (SMEs) to get credit or loans is the fact that traditional financing business model in commercial banks cannot meet SMEs' financial needs. Through extensive theoretical research, market analysis especially on SMEs' behavioral characteristics and demands, serveral case studies on market-leading banks such as Wells Fargo and KASIKORN BANK, and the actual implementation experiences in China Minsheng Bank and Pingan Bank, this article proposes a new business model for servicing SMEs for commercial banks in China, which includes the principle and rationale of the business model, the technical foundation, business process and organizational structure, as well as the future transition of the model.

Key words: Commercial Banks, Small and Micro Enterprises, Business Model

摘要

小微企业融资难的根本原因在于商业银行传统小微金融商业模式不能满足小微企业金融服务的需要。论文基于充分的理论分析、小微企业行为特征与需求市场调研、国际领先银行美国富国银行和泰国开泰银行小微企业金融商业模式案例分析，以及作者在民生银行、平安银行的亲身实践经验总结，提出了符合我国小微企业特征的商业银行小微金融服务商业模式，包括：模式设计逻辑与原则、模式的技术基础、经营平台与组织架构，商业模式的过渡以及深化方向。

【关键词】商业银行　小微企业　商业模式

目录

页数

表格目录 vii

图表列表 ix

前言 xii

章节

1 绪论 1

1.1 问题的提出 1

1.1.1 支持小微企业发展意义重大 1

1.1.2 小微企业融资难题依然得不到较好解决 1

1.1.3 商业银行传统小微经营模式的困境 5

1.2 相关文献综述 7

1.2.1 信贷缺口与信贷配给 9

1.2.2 “关系型融资”理论 13

1.2.3 信用评分效应研究 17

1.2.4 商业模式理论 24

1.2.5 世界银行中小企业信贷调查报告 31

章节 页数

1.3 论文结构与主要贡献 33

1.3.1 论文结构 33

1.3.2 主要贡献 34

2 客户之声：小微企业行为特征与金融服务需求 36

2.1 调研方法与统计模型 36

2.1.1 调研方法 36

2.1.2 统计模型 37

2.2 定量研究发现 40

2.2.1 小微企业基本特征 40

2.2.2 小微企业的金融及非金融需求 44

2.2.3 客户细分模型 55

2.2.4 小微企业金融服务竞争行为比较分析 59

2.3 “客户之声”项目对商业模式构建的指导意义 61

3 国际经验：富国银行与开泰银行小微金融模式 63

3.1 富国银行小企业金融服务商业模式 63

3.1.1 富国银行的经营特色 63

章节 页数

3.1.2 富国银行“企业通”经营模式 65

3.1.3 富国银行成功经验 71

3.2 开泰银行小微企业金融服务商业模式 72

3.2.1 开泰银行简介 72

3.2.2 开泰银行小微金融经营模式 73

3.2.3 开泰银行“信贷工厂”模式 79

3.2.4 开泰银行经验的启示 82

3.3 小结 83

4 小微企业金融服务商业模式设计 86

4.1 商业模式设计逻辑与原则 86

4.1.1 商业模式设计逻辑 86

4.1.2 商业模式设计原则 86

4.2 商业模式的建设 96

4.2.1 技术基础：量化工具与评分模型 96

4.2.2 经营平台：信贷工厂 98

4.2.3 组织架构：矩阵式事业部制 99

章节 页数

4.3 商业模式的过渡：“关系型+交易型”混合模式 102

4.3.1 小微企业集群式分布的融资优势 102

4.3.2 “关系型+交易型”批量开发 104

4.4 商业模式的深化：银行是一种行为.....107

5 总结 110

参考文献.....113

表格目录

表格 页数

1-1：贷款技术类型 14

1-2：小银行与大中型银行对于小企业融资信息优势比较 18

1-3：关于商业模式定义的不同表述 26

2-1：小微企业需求与特征细分维度 38

2-2：小微企业对工具使用情况 44

2-3：物理网点仍是选择结算行的关键驱动因素 45

2-4：小微企业闲置资金投资理财 50

2-5：小微企业行业风险差异 53

2-6：小微企业的保障计划需按行业定制 53

2-7：小微企业非金融需求 54

2-8：家庭服务需求 54

2-9：六类小微企业企业基本情况 56

2-10：六类小微企业对大环境的看法 56

2-11：六类小微企业结算需求 57

2-12：六类小微企业融资需求 57

表格 页数

2-13：六类小微企业闲置资金管理 58

2-14：六类小微企业保险需求 58

2-15：六类小微企业非金融需求 59

3-1：富国银行小企业业务主要产品 67

3-2："企业通"流程 68

3-3：小企业信用评分 70

3-4：开泰银行基于企业规模的客户分类 74

3-5：开泰银行小微企业业务经营模式总结表 75

3-6：申请评分法与行为评分法区别 82

4-1：小微企业"关系型融资"代表性银行经营压力逐年增加 93

4-2：小型企业与微型企业作业模式与风控模式对比 96

4-3：信贷工厂模式与传统信贷模式对比 99

4-4：集群内企业和单个游离企业银行融资优劣对比 105

图表列表

图表 页数

1-1：传统小微金融服务商业模式下的“融资难”与“融资贵” 5

1-2：战略与商业模式逻辑关系..... 29

2-1：小微企业成立年限及利润分布 41

2-2：小微企业成活率及淘汰率 41

2-3：小微企业股权结构、成立背景与收入来源 42

2-4：新环境对小微企业主新挑战 42

2-5：小微企业仍有发展信心并谋求发展 43

2-6：小微企业销售方式向线上转移..... 43

2-7：小微企业对结算账户与贷款行看法..... 44

2-8：小微企业网银是主要支付结算渠道 46

2-9：小微企业最常使用主结算行网银、手机银行和 POS 机..... 46

2-10：小微企业贷款用途与融资金额 47

2-11：小微企业不同用途资金使用期限 48

2-12：小微企业不同用途资金利率..... 48

2-13：小微企业贷款银行选择 49

图表 页数

2-14：小微企业闲置资金 49

2-15：小微企业保险需求 51

2-16：小微企业日常经营风险因素 51

2-17：小微企业运营风险与保障 52

2-18：小微企业财富传承需求 55

2-19：小微企业类型细分模型 55

2-20：各类型机构竞争行为蛛网模型图 60

2-21：中国各类型商业银行价值曲线比较分析图 60

3-1：标准放贷程序小企业贷款的平均盈利性 68

3-2：开泰银行组织架构图 73

3-3：开泰银行小微企业业务组织架构 74

4-1：授信规模与审批决策模式 89

4-2：小微信贷风险全流程量化管理 96

4-3：总行小企业金融事业部组织架构 101

4-4：分行小微专营机构组织架构 101

4-5：钻石团队示意图 102

图表 页数

5-1：商业银行小微金融服务商业模式..... 112

前言

本论文既是我博士研究生期间的学习成果汇报，也是我 10 年来从事小微企业金融服务的研究、实践乃至 30 余年银行工作的一个重要阶段性总结。

观察、亲历了中国银行业数十年的发展，国内商业银行对小微企业金融服务的态度，历经了一个耐人寻味的嬗变过程——从视为畏途到且行且试，从且行且试到趋之若鹜，从趋之若鹜再到爱“恨”交加.....历经嬗变之后，现阶段基本的共识无外这样——可以确认是发展、转型的重要方向，但在具体路径、方法上却又不得其法、难求要领，以致眼红心焦、又爱又“恨”。本文试图在方式方法、要领路径方面给出一个相对完整又契合实际的答案。答案固难称完美，在实现中也有很多具体、细微的环节有待进一步研究、实践、推敲、试错和完善，然而本文除了前文所称的具体贡献外，也力图在以下三个方面实现课题选择时的初衷：

一、回归本源：澄清小微企业金融服务的本源。首要的，是为一个最基本但却被绝大多数从业者忽略、误读的常识——“金融服务≠融资服务”正本清源。就好像调研显示小微企业最首要的金融需求始终是结算，富国银行的小微企业客户中仅 25%与该行存在信贷关系.....并且本文的研究也证明了，只有跳出融资来变革融资，在更高的视角和更广的维度寻求解决之道，才是小微企业金融服务商业可持续最基本的认识和实践起点，才是在竞争中率先脱颖而出的王道。

二、接驳地气：无论是研究文献还是他国经验，都为本文观点的确立提供了非常有益的参考。然而，基于自己是一个每天被具体的银行运营管理工作裹挟的从业者，因此“接地气”是我为这篇论文设定的最基本要求之一。这就不难理解本文一切立论的出发点均来自于市

场一线鲜活的“客户之声”，也不难理解矩阵式事业部、“关系型+交易型”混合过渡模式等基于可实施性、立足当下中国特色的设计。

三、勾画蹊径：听外籍专家授课银行业务时，有个很有趣的普遍现象——讲授其他内容时无一不是洋洋洒洒、满怀优越，唯有讲到“手机银行”、“网络银行”等新兴形态时，往往寥寥数句带过，然后以“这个其实你们中国最先进”来诙谐结束和圆场。确实，新型服务形态领域，是中西银行界为数不多处于相同起点甚至我们还略带优势的领域，国内银行界要另辟蹊径，实现小微金融服务水平的后来居上，在这一领域是最大有可为、最大有希望的。本文既关注当下也放眼未来，故此在正文的尾声以“银行是一种行为”来抛砖引玉。笔者本人在实践中也一直在积极地开展相关探索，并且这种探索并不因为本文的结稿而终止，将一直持续，作为一种延伸和升华。

限于时间、精力和能力，同时也是为了更加聚焦银行作为服务主体的自身变革，本文对小微企业金融服务所涉的一些非常重要的外部问题没有过多地展开阐述，比如社会信用信息体系的建立和完善等。所幸已有很多智者贡献过精妙论述，不致留下太多遗憾。

想感谢的人很多，感谢我的导师张春院长，在整个学习期间关心有加，对论文撰写给予了悉心的指导，提出了很多有益的意见，极大地提升了论文的价值；感谢我在中国民生银行和平安银行工作期间的同事和团队，是他们对小微企业金融服务不懈、深入的实践，帮助我能够基本驾驭这样一个宏大的行业性命题；感谢我的家人，在我繁忙的工作和紧张的学习过程中一直给予默默支持，从无怨言。

论文将近完工时，中国经济已全面步入“新常态”。经济调整过程中很多银行的小微企业贷款出现资产质量问题，以至于不少银行随即表现出战略或者战术层面的“转向”和退避。对

此我没有太多的担心，原因有二：首先从微观、技术层面看，如前文所言，小微企业技术评价系统的数据积累本身就需要经历一个完整的经济周期，从这个意义上讲经济调整并非完全负面，值得提醒的倒是——银行可以“转向”、可以退避，但不应该中断、放弃数据积累的过程，否则无异于既因噎废食又白交“学费”；其次，从宏观、规律的层面讲，尽管可能出现“进五步、退两步”的局面，但这一进程其实恰恰吻合了辩证唯物主义、历史唯物主义关于社会发展“螺旋式上升”的经典论断，并且这种“转向”、反复的现象本身，也恰恰凸显了重构我国小微企业金融服务商业模式的价值和迫切所在。

1 绪论

1.1 问题的提出

1.1.1 支持小微企业发展意义重大

经济转型发展要求充分释放小微企业[①]为核心的服务业部门内生性的增长潜力。小微企业是国民经济的生力军，在稳定增长、扩大就业、促进创新、繁荣市场和改善民生等领域发挥着至关重要的作用。国家工商总局发布的全国小型微型企业发展报告显示，截至2013年底，全国各类企业总数为1528万户（未计个体工商户），其中，小微企业多达1170万户，占企业总数的77%；若将4436万户个体工商户视作微型企业纳入，则小微企业在工商登记注册的市场主体中所占比重达到94%；小微企业创造的最终产品和服务价值相当于GDP总量的60%，纳税占国家税收总额的50%；小微企业吸纳了70%的城镇居民和80%以上的农民工就业；小微企业还完成了我国高达65%的发明专利和80%以上的新产品开发。

所以，改善广大小微企业的生存状况，为小微企业营造良好的发展环境，就是在帮助中国经济转型。对商业银行而言，持续提升对小微企业的金融服务能力和服务水平，事关我国经济与社会发展大局，对于稳增长、促改革、调结构、惠民生具有重大意义。

1.1.2 小微企业融资难题依然得不到较好解决

---

① 小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户的统称。具体划型标准参照2011年7月工业和信息化部、国家统计局、国家发展改革委和财政部四部门研究制定的《中小企业划型标准规定》，此标准根据企业从业人员、营业收入、资产总额等指标并结合行业，将中小企业划分为中型、小型、微型三种类型。在本文行文中，为了文字简洁，在论述小企业、微企业共性问题时，统一使用小微企业这个概念；当在论述小型企业、微型企业有差异性问题时，则分别使用各自严格和狭义概念。

在经济转型发展过程中，商业银行的经营将面临两大困难：一是不良资产的持续暴露，风险防控的压力不断上升；二是业务模式亟待转型，银行传统的盈利空间受到“两头挤压”。一方面银行的各种收益渠道受阻，而包括资本成本、资金成本、合规成本等在内的各类经营成本持续上升；另一方面，互联网金融、新型金融服务模式与组织的不断涌现也在各业务领域对传统银行提出挑战，银行加快推动经营转型已是大势所趋。与此同时，小微企业经营面临着新的困难，经营风险持续暴露，获得合意金融服务的难度较常态下进一步加大，这些因素共同导致银行小微金融服务的可持续性发展受到诸多阻碍。

具体说来，银行在这一领域遇到的难题主要包括三个方面：

一是风险控制难。一方面，小微企业经营受宏观经济和政策的影响比较明显、抗风险能力较低，财务信息不够规范甚至可能缺失，抵质押品不足，企业主的个人道德风险有可能不可控，诸如此类的问题使银行很难利用传统手段有效控制融资风险。另一方面，在传统信贷操作模式下，商业银行因为人手不足、手段有限等原因，对每个小微企业的经营情况、企业主资信等方面的信息存在不对称，往往难以实时把握和更新相关信息，难以有效监督资金用途，难以准确预测和控制潜在风险。为了对冲自身所承担的风险成本，商业银行通常会一定幅度提高小微企业贷款利率或要求小微企业追加抵押担保措施，这导致小微企业融资成本有所增高，但同时也导致银行“逆向选择”的风险增加，陷入风险控制的两难境地。例如，在经济上升期曾被认为行之有效的联保和共同基金担保模式破产了，长三角地区钢贸、建材行业等联保模式小微贷款出现大面积不良，多数银行已叫停联保和共同基金模式。

二是运营成本高。由于小微企业在信贷风险上的经营性信贷特征和在服务上的零售性特征，银行一笔小微企业授信所付出的人力成本和执行的审批程序与一笔大额公司授信基本相当，但小微业务固有单笔金额小、经营较为分散等特征使其业务收益偏低，难以覆盖银行付出各项成本。同时，商业银行为服务小微企业，在网银、手机银行、电话银行、信息数据库系统以及 ATM、POS 机具的布置上均需投入大量资源和人力。银行为寻求自身收益平衡，往往倾向于将较高的运营成本转嫁于小微企业，从而提升了小微企业融资成本。

三是金融服务不足。主要表现在三个方面。第一，金融服务广度不足。小微企业分布地域与行业较为分散、发展速度参差不齐、经营方式各不相同等特征，对银行提供金融服务的时间、空间、方式及手段提出很高要求，其结果是银行小微金融服务的客户覆盖面不高，大量迫切需要金融服务的小微企业被排斥在规范的金融服务体系之外。第二，金融服务深度不足。目前商业银行开展小微金融服务主要集中于单一的融资服务，没有实现集融资、结算、理财、咨询等于一体的综合性、一站式金融服务，相关的非金融需求难以得到满足。第三，金融服务能力不足。商业银行的内部管理流程相对固化，难以根据小微企业的需求快速改变，难以根据其经营周期和经营特点“量身定制”。例如，在小微企业流动资金贷款的期限设置上，银行仍主要提供半年期或一年期的融资产品，而根据平安银行的一项市场调查，小微企业的实际资金使用期限平均只有 40 天，这种较长期限的融资产品白白增加了小微企业的融资成本，直接导致小微企业融资贵。同时，有些小微企业比如茶叶收购、渔业等企业存在临时性或季节性融资需求，需要在商业机会来临时紧急增加授信额度，但银行却很难有这种“应变能力”和“应急意识”。

风险控制难、运营成本高、金融服务能力不足等三大难题的存在，使商业银行开展小微金融业务“少利可图”甚至“无利可图”，银行经济效益与社会效益往往难以兼顾。长此以往，造成了小微企业“融资难、融资贵”的局面。根据 2013 年 CHFS 数据，在全国范围内小微企业的银行信贷可得性为 46.2%，即在 100 家有银行信贷需求的小微企业中，仅有 46.2 家能够获得银行贷款；全国 31.9%的小微企业有负债，其中 62.9%的小微企业完全从民间借款，有 14.1%同时从银行和民间借款；从金额来看，民间借款占小微企业负债总额的 45.7%，仍是小微企业不可或缺的资金来源。另外，在 14 年经济增速放缓、企业经营压力上升、行业不良贷款率上升等背景下，前两年高歌猛进的银行小微金融业务增速亦有放缓迹象。作为小微企业贷款标杆行的民生银行，2014 年前两季度的小微企业贷款余额环比继续持平，告别了以往季度环比 10%左右的增速；招商银行在 2014 年的增速也大幅放缓，上半年的小微贷款较年初仅增长 15.13%，远低于前两年 30%-50%增速；光大银行、兴业银行等小微企业贷款余额较年初的增长也基本在 15%左右，较之前的增速已经大幅放缓[①]。

同时，小微企业融资成本居高不下，有调研数据显示，2014 年小企业通过银行融资的成本范围大致在年化 10%-18%；微型企业更高，达到 20%以上。近年来，P2P 互联网金融平台的兴起，一定程度上增加了小企业金融服务的资金供给，缓解了小企业对地下金融的依赖，但是，P2P 市场高达 24 - 30%的融资成本，P2P 经营主体良莠不齐的资质以及频频发生的“跑路事件”，并不能从根本上填补小微企业金融服务的巨大缺口。

[①] 参见：杜丽娟，2014 年，“增速放缓不良上升，银行小微临战‘新常态’”，中国经营报，12 月 20 日

1.1.3 商业银行传统小微经营模式的困境

从商业银行自身角度考察，在信贷规模持续增长条件下，小微企业“融资难”、“融资贵”依然得不到缓解，主要还在于我国商业银行传统小微金融商业模式存在一定的缺陷，不能完全满足小微企业的金融服务需求（见图 1-1），问题的症结主要在于以下几个方面：

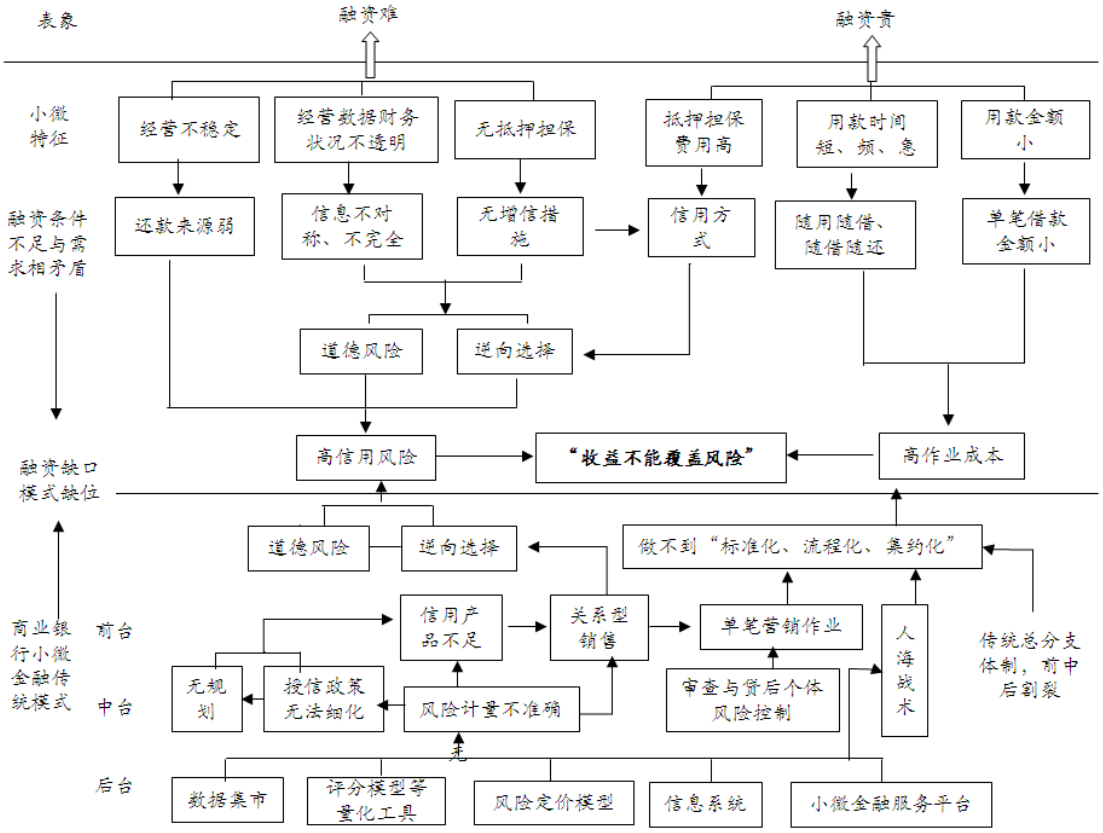


图 1-1：传统小微金融服务商业模式下的“融资难”与“融资贵”

（一）模式定位与客户细分不清

（1）经营性信贷与消费性信贷不分。小微企业融资基于其资金用途主要是日常经营周转所需资金，因而虽然他们尤其是个体工商户经常混用其经营实体和家庭资金，但就信贷实质而言仍应归类为经营性信贷，应按经营性信贷模式进行产品设计、流程设计和风险控制模式设计。

（2）公司业务经营模式与零售经营模式不分。小微企业信贷单笔额度小、分布广，在服务方式上应采用零售经营模式，并非是经营性信贷就必须采用公司业务经营模式。

（3）没有进一步细分小型企业与微型企业并分别建立商业模式。

（二）风险理念、管理模式和技术水平不足

（1）在传统模式下，银行已经形成了相对固化、审慎、稳健的信贷文化，其突出特点是较低的风险容忍度、较为严格的责任追究制度，以此来严格管理风险；而小微企业风险高，需要有较高的风险容忍度和尽职者免责的制度安排，对应的是经营风险的理念。

（2）小微企业缺乏抵押和担保条件，希望能有小额信用贷款，但这要求银行具有较高的风险管理能力，例如具备信用评分模型、量化风险工具、资产组合管理能力以及相应的数据集市和信息系统。

（3）公司业务模式下授信审批由于金额比较大往往采用贷审会集体决策，而小微企业单笔金额小、用款急，需要授权决策。公司业务采取单笔模式进行信用风险控制，而小微金融是依靠“大数法则”下的“概率风险控制机制”，二者的风险控制原理大相径庭，因而小微业务贷前调查、贷中审查和贷后检查如果采用公司传统模式，必然导致风险控制成本不经济。

（三）机构组织与专业化要求不符

（1）依然按照职能分工设立组织结构，部门间缺乏协调沟通，且等级结构明显，层次众多，信息传递不畅，这种“部门银行”式的架构离“流程银行”的美好愿景相距甚远；

（2）人员没有实现专业化，很多银行对客户经理在业务拓展对象上大、中、小、微客户“全开放”，往往导致大、中客户“驱逐”小、微客户；

（3）小微信贷业务是高风险业务，专业化水平较高，需要专门产品、流程、政策和风险控制理念、技术；

（4）以传统总分支行模式和部门为基础的组织架构体系，无法实现对小微业务的单独资源配置和激励考核。

（四）流程设计和效率的冲突

（1）小微企业融资需求具有“短、小、频、急”的特点，如设定比较理想的审批时间，标准化的小额信用贷款应该在 1 天，大额的非标准化授信应该在 3 天以内，而银行传统的审批模式很难达到这个要求。因此，必须采用“标准化、流程化、集约化”的信贷工厂作业模式和基于信用评分等量化工具应用才能达到理想要求；

（2）由于技术能力上达不到风险控制要求，因而采用“人海战术”解决营销、贷前、贷中和贷后等业务流程，没有规模经济效益。

（五）服务创新与需求脱节

小微企业为降低借款成本一般要求信贷额度随借随还，这就要求银行具有触手可及的服务渠道和对应的产品模式。在互联网时代，银行传统的线下服务方式已经跟不上非银行机构竞争对手的创新步伐，以及“粉丝经济”所提倡的客户体验要求。

1.2 相关文献综述

本课题讨论商业银行小微金融模式，命题涉及面较广，触及到经济理论和管理实践中的很多问题，本文对于这些理论文献的研究意在依托这些理论并结合实践去指导商业模式的构建。综观国内外该领域的研究文献,本文认为可以从以下几个方面去追踪其理论研究脉

络，以帮助加深对小微融资问题及商业银行小微金融商业模式设计的理解，并更加有效地开展创新。

（一）供给缺口与信贷配给。小微企业是否存在信贷配给、程度如何，实践当中面临怎样的融资条件；这部分文献有利于理解“信息不对称”导致“逆向选择”和“道德风险”所带来的小微企业“融资难题”,并且推导出构建有效商业模式的突破口之一就在于如何减少“信息不对称”。

（二）“关系型”融资理论。一些经济学家认为可以用“关系型信贷”技术解决小微企业融资难题，并对此进行了理论与实证研究，但同样也存在对此否定的意见及实证研究。实务中，信息技术的进步及其在微型企业融资领域的应用，使得“关系型信贷”技术在一定程度上已不具备技术优势。

（三）信用评分效应研究。国际领先银行对微型企业融资采取信用评分技术，这也是“交易型信贷”技术对于“关系型信贷”技术的一种替代和进化，对于促进微型企业融资起到了革命性作用。对此的研究有助于我国商业银行信用评分模型的开发。

（四）商业模式理论。商业模式用通俗的话来说就是如何赚钱，“几要素”定义并不重要，关键是商业模式能保证利益相关者价值增值。“商业模式”与“战略”是两个不同的概念但易于混淆，本文研究的是商业模式而非战略，因此要明确此要义。

（五）世界银行关于全球商业银行中小企业业务开展现状的一份调查报告。这份报告值得阅读，报告提出了解决小微企业融资难问题在宏观政策视角的思路，也值得了解。

以上研究成果均为本课题的研究提供了很好的视角和启示。

需要指出的是，由于这些文献是不同国家学者研究做出，因而对研究对象的指代与定义不尽相同，有采用“中小企业”的，有用“小企业”的，对于“小型企业”和“微型企业”也没有特意区分，并且界定也并不严格。为尊重原文概念，笔者不做调整与比较。

1.2.1 信贷缺口与信贷配给

（一）“麦克米伦”缺口

金融制度中存在的小企业融资壁垒现象被称为“麦克米伦缺口”（Macmillan Gap）[①]。小企业融资缺口包括融资的可得性和融资成本两个方面（Ray，1983）[②]，融资时限也会造成融资缺口。

Mallick&Chakraborty（2002）基于 NSSBF(National Survey of Small Business Finance)的有关数据对受约束[③]小企业信贷缺口的规模及影响因素进行了估算和实证检验。研究发现：受约束小企业的信贷缺口以百分率表示平均为 20%，同时,信贷缺口因企业所属行业、年龄及组织形式的不同而表现出了相当大的差异。具体来看：(1)制造、批发和服务业企业的信贷

---

① 1929 年，全球经济危机爆发后，英国政府为了制订摆脱危机的措施，指派麦克米伦爵士为首的“金融产业委员会”对英国金融业和工商业进行调查。1931 年，该委员会提出报告，即《麦克米伦报告》，建议政府采取一系列拯救危机的措施。该报告指出：在英国金融制度中，小企业在筹措必须的长期资金时，尽管有担保，仍存在着资金困难。报告发现，如果企业资产低于 25 万英镑（相当于目前的 400 万英镑）时，企业融资将遇到困难。这种类似麦克米伦缺口的现象在许多国家的金融制度中都存在，成为一个具有一般意义的小企业融资缺口的经典性名词。

② 英国学者 Ray（1983）认为，当存在以下两种情况时，小企业存在融资缺口或融资约束：（1）当小企业投资的边际收益大于边际成本，但由于不能得到新资金而不能进行追加投资；（2）当小企业获得资金的成本相较大企业过高，使小企业无法通过正常投资来实现其增长潜力。

③ 他们所谓的受约束企业不仅包括那些贷款申请被拒绝或不能获得足额贷款的企业，而且还包括那些由于担心遭拒而不去申贷的企业；信贷缺口则是指企业期望得到的贷款与实际获得的贷款之间的差额。

缺口分别为 50%、27%和 23%,而公用事业[①]、交通运输、保险、采掘和零售业企业则不存在明显的信贷缺口 ;(2)相比独资和合伙企业,公司制企业存在着更大的信贷缺口 ;(3)与企业特征类似，企业所有者特征如个人信用等，以及银企关系因素对于企业的信贷缺口也具有相当的影响力。

（二）信贷市场约束条件

1.约束性条款

实践中为了解决小企业融资问题，商业银行尝试通过一些限制性条款，提高融资合约的完备性，而这些限制性条款大多规定企业必须向商业银行提交各种正式信息（“硬”信息）。Ang 等（1991）指出，与大企业不同，小企业由于受融资渠道的限制，在与商业银行就具体条款的谈判当中往往处于弱势地位，大多商业银行通常会在融资合约中加入众多限制性条款，这些条款要求借款人定期提供有关财务信息，从而减少信息不对称、赋予商业银行更强的控制能力，希望能借以防止借款人从事风险转移的行为。另外，Berger&Udell（1998）的实证研究还发现，信贷合同中的还款期限等项目被用来达到类似目的，该项目特别适用于一些财务制度不健全的小微型企业，此类企业无法提交有效财务报表信息，在这种情况下，金融机构往往需要用较短期限来约束借款人的行为。可见，小微企业短期债务比例较高也有来自金融机构方面的原因。

---

① 公用事业企业不存在明显的信贷缺口可能是由行业内企业的特征所决定的，它们往往不受一般的信贷紧缩政策的影响，如Krishana 等（1999）发现，公用事业企业大多为自然垄断企业，因此与其他行业相比，这些企业的外源融资需求很小。

2．抵押、担保

人们在信贷市场上解决信息不对称的最通常方法是获取风险担保，以抵押品和担保金的方式作为第二还款来源。分析指出,小企业所有者的个人抵押、担保可以被看作业主再次注入权益的替代方式。有数据显示，权益、个人抵押或担保、个人贷款分别约占小企业所有者对企业投资的85%、10%和5% (Avery,Bostic&Samolyk,1998)。建立在应收帐款或存货基础上的抵押贷款对于初创期以及与贷款行只有较短合作历史的小企业而言显得尤为重要(Berger&Udell,1995)。但实际上，抵押贷款和担保型信贷的资金效率较低，小企业往往无力支付全额抵押和满足反担保条件，需要寻找一些更为有效率的融资方式。

（三）信贷配给

信贷配给问题是信息不对称背景下小企业融资理论的经典议题。信息不对称导致的逆向选择和道德风险是产生均衡信贷配给的基本原因（Stiglitz，1981），在小微企业与银行等金融机构的博弈过程中，双方存在严重信息不对称，制约了信贷资源的有效配置。Stiglitz&Weiss（1981）首次建立上述信贷配给模型(S-W 模型)并推广为重复博弈的动态模型。另外，他们研究了借款者的不同风险类型，认为信贷配给的存在与借款者风险类型无关。

Whette（1983）的信贷配给模型拓展了 Stiglitz 等人关于借款人为风险厌恶的条件下信贷配给机制的理论，指出在借款人风险中性条件下，银行的抵押品要求也可能成为信贷配给的内生机制，因为对于风险中性的借款人而言，抵押品要求的增加同样可能引起逆向选择，从而减少银行的期望收益。

Bester（1985，1987）的论文进一步讨论了抵押品在信贷配给中的作用，他认为，抵押品可以和利率同时作为银行分离贷款项目风险类型的甄别机制，即银行可以通过企业对抵押品数量变动的反应敏感程度来识别高风险和低风险的贷款项目。

Williamson(1987) 讨论了信贷配给中的监督成本(monitoring cost) 问题。Williamson 也将银行期望收益与利率之间关系的非单调性变化归因于信息不对称,但与 S-W 模型强调事前(exante)的信息不对称相比，在 Williamson 模型中,道德风险主要来自于关于项目收益的事后(expost) 信息的不对称性。

Mallick&Chakraborty（2002）对受到限制的中小企业信贷缺口的规模及影响因素进行了实证。他们所谓的受限制的企业不仅包括那些贷款申请被拒绝或不能获得足额贷款的企业（第一类配给），而且还包括那些由于担心遭拒而不去申贷的企业（第二类配给）；信贷缺口则被定义为企业期望得到的贷款与实际获得的贷款之间的差额。

Schmidt-Mohr（1997）在对前人的研究进行归纳的基础上，建立了不同的信贷配给模型。Mohr 的模型假设贷款项目在技术上是可分的，并引入了风险中性假设，从而使抵押品而且使贷款额度成为企业和银行的内生决策变量。在 Mohr 的模型中，当借款人为风险厌恶时，贷款额也可以充当风险类型的分离装置（sorting device）。另外，Mohr 分析了在竞争性市场和垄断性市场中完全信息和不完全信息情况下信贷配给的差别，认为贷款数量配给和信贷风险自我选择（self-selection of risks）常常并存于信贷配给均衡之中。在 Mohr 的信贷配给模型中，由于借贷双方的风险类型假设被放松，从而内生化了利率、抵押品、贷款额（通过假设贷款额在技术上可分），并分别建立了垄断及竞争两种信贷市场结构下的均衡解。

国内关于小企业信贷配给的理论探讨以王霄和张捷(2003)最具代表性，作者在传统理论模型基础上引入企业规模因素，并将其内生化，建立起以抵押品为主导的信贷配给机制，进而得出结论：在信贷配给中被剔除的主要是资产规模小于银行所要求临界抵押品价值量的小企业，从而为小企业存在相对大企业更为严重的信贷缺口这一现象提供了又一解释。

1.2.2 “关系型融资”理论

（一）信息特征与“关系型”信贷技术

美国学者 Berger&Udell(l995)根据银行对小企业贷款所收集的信息:“硬”信息(hard information)和“软”信息(soft information)[①]，区分为四种贷款技术(表 1-1)[②]，并归为交易型(transaction-based lending)和关系型借贷 (relationship lending)两种类型。

---

① “硬”信息是指易于编码、量化和传递的信息，如企业的资产抵押品和财务报表信息等。这类信息不具有人格化特征，可以用统一的标准衡量。而“软”信息具有强烈的人格化倾向，难以量化、检验及传递，通常无法从公开市场渠道获得，而是由银行人员与企业主通过长期多渠道人际接触，或对企业所在社区和企业利益相关者(股东、债权人、客户和雇员等)多维度联系而累积的关联信息。

② Udell(2004)在 Berger&Udell(l995)的基础上又增加了 3 种贷款技术：(1) 保理；(2) 贸易融资；(3) 信贷保险。此新增的三种贷款技术与财务报表型、抵押担保型、信用评分型同属于“交易型”贷款技术。

表 1-1：贷款技术类型

贷款类型	贷款依据	特征	风控机制	适用	不足
财务报表型	财务报表反映的合格财务信息	无须抵押品为信用方式	事前筛选	信息透明的大中型企业	不适合财务信息不充分的小企业
抵押担保型	有价值抵押品的数量与质量	降低交易成本	事后监督	拥有抵押品的企业	抵押手续繁琐 交易成本高昂
信用评分型	数量统计模型得出的信用记录	贷款成本低 实施效率高	信息系统和数据积累	企业的小额贷款	分析技术复杂 运用不普遍
关系型	企业信誉、业主品行等私有信息	信息交换便利 借贷关系持久	不完全契约 动态博弈	各种类型的小企业	企业预算软约束银行“敲竹杠”

资料来源：Berger&Udell, l995，“Relationship lending and Lines of Credit in Small Firm Finance”, Journal of Business. 68:351-382

在以上贷款技术中，Berger&Udell(1995)认为，“关系型”借贷对小企业融资而言具有最大的经济合理性。

（1）“关系型”借贷有利于银企之间信息交换的帕累托改进。“关系型”借贷解决了基本银行和多个银行竞争发放“交易型”贷款时容易出现的信息“搭便车”问题，这确保了基本银行可以排他性地跨期重复独享前期所获取的信息。

（2）“关系型”借贷有利于控制银企之间潜在的利益冲突。“关系型”借贷合同一般没有“交易型”借贷合约的要求那么严格，因此，银企双方在受到未预期到的冲击时具有较大的灵活性进行重新谈判，有利于为企业提供长期稳定的融资渠道和危机时候的流动性担保。

（3）“关系型”借贷可以通过长期合约平滑银企的跨期利益。在“关系型”借贷中，银企之间相对稳定的共生关系有助于形成两者间的利益结合点。

基于 Beger&Udell 这种对贷款技术的分类，国外的许多研究文献证明，长期化和交易对象集中的关系型借贷有助于改善中小企业贷款的可得性和贷款条件。如银企间借贷关系的持续时间与企业贷款的可得性变量之间正相关，企业贷款发放银行的数目与贷款可得性负相关(Harhoff&Korting,1998)；银企长期合作关系的强化有利于降低中小企业贷款利率(Scott&Dunkelberg,1999) ,缓和利率波动对中小企业贷款利率的影响(Ferri&Messori,2000)及减少贷款的担保和抵押品要求(Angelini,Salvo,Ferri, 1998)等。Berlin&Mester（1998）则把“关系型借贷”界定为“建立全面、细致的银企关系 ,利用银行和企业之间的长期合作关系，来最大程度地减少中小企业借贷风险的一种贷款协议”。Petersen&Rajan(1994)最早使用 NSSBF21987 有关数据就“关系型贷款”问题做了系统的经验检测,并对银企关系、信贷可获得性的衡量方法等作了有益探索，结果显示:良好的银企关系无论对于企业贷款成本,还是信贷可获得性都会产生有利影响,其中对信贷可获得性的影响较为显著,对贷款成本的影响却并不显著。另外,企业所处地区的银行越集中,企业的信贷可获得性也会显著提高。Chakravarty 等（1999）认为中小金融机构因在竞争性信贷市场上与大机构相比处于劣势，从而必须考虑差别化战略与之竞争，通过维持与小企业的社会关系获取一些软性信息以减少信息不对称程度。其实证研究结果也表明，借款者和业行间的“关系变量”显著影响信贷可得性。

一项调研[①]显示有我国 67%的银行在贷款决策中更看重客户的“软”信息,这也显示出我国银行在小企业信贷业务中的“关系型信贷”取向。

（二）对“关系型贷款”技术促进小企业融资的反驳

有学者指出，传统的“关系型”贷款依存的环境是：信贷市场分割，地方小企业主要依赖地方小银行获得融资；信息收集和传输成本较高，专业的小企业信息机构缺乏，距离对信息获取的数量和质量影响较大。在这种环境下，地方小银行可以利用地缘信息优势，依靠社区经济联结和社区人际网络发放“关系型”贷款。但这种建立在“人际信任”基础上的贷款方式，却内含许多难以克服的效率缺陷。

在“关系型”借贷中，长期的银企关系容易导致企业对银行的“软预算约束”、银行对企业的“敲竹杠”（hold-up)行为以及专有投资的沉没成本问题。因此，“关系型”贷款技术是在特定的银行业管制结构(信贷市场分割和竞争限制)和信息技术约束条件下，银行和小企业信贷交易的一种次优选择。Porta,Silanes&Zamarripa(2003)利用墨西哥小微企业贷款的数据研究了“关系型”贷款对小微企业信贷质量的影响。研究表明，“关系型”贷款恶化了银行对企业贷款的质量，其坏帐率高于“非关系型”贷款超过 33%以上。与大银行对小微企业的贷款相比，“关系型”贷款的条件比较苛刻，主要表现为要求更高的利率和更多的抵押品。这可能和小银行与小微企业“关系型”借贷中的双向垄断导致的效率损失有关。

---

① 陈忠阳、郭三野、刘吕科（2009），《我国银行小企业信贷模式与风险管理研究——基于银行问卷调研的分析》，《金融研究》，第 5 期，169-185

Berger&Udell（2002）从企业组织方面对此提出佐证，认为“关系型”融资有效性取决于信贷机构本身的组织结构，大型银行组织复杂，委托代理层次较多，成本高，因此“关系型”融资在相对扁平的中小信贷机构中较为有效。

1.2.3 信用评分效应研究

（一）信用评分技术促进了“关系型信贷”技术到“交易型信贷”技术的演进

从信贷技术的时间维度看，随着银行规模结构和信息技术的变化，小微企业贷款技术也处于演进和创新过程中。20 世纪 80 年代中期以来，信息技术的突飞猛进和互联网的普及运用对于传统交易成本与组织边界的突破，使银行业的单纯规模比较失去意义。随着银行业竞争限制的解除，银行的最小最优规模不断提高，大银行逐渐介入小企业信贷市场。小银行成为小微企业主要贷款人是以“关系型”贷款为依托的，而当大银行介入小微企业贷款之后，一种适合大银行经营特点和优势的信用评分技术被开发及广泛应用，“交易型”贷款方式对“关系型”贷款提出挑战。因此，银行规模结构的变化、信息技术的进步和贷款技术的创新，在很大程度上是相互影响、相互推进的[①]。

[①] 银行是大规模同时使用信息技术和金融技术密集型用户，Allen N. Berger（2003)探讨技术进步及其在银行业所产生的影响。研究表明，成本控制和贷款能力的提升归因于“后台”技术的改善，以及“前台”技术改善带来的消费者利益提高。

对银行技术的微观经济研究也产生了一系列发现。信息技术进步使得电子支付的处理效率及规模经济作用更加明显，这种进步大大降低了成本，这也有助于解释近来部分客户从支票支付向电子支付的转换。小企业信贷评分技术的使用也使得银行的放贷对象扩大到一些原本可能贷不到款的“边际申请人”，从而产生效益。微观经济研究同时显示：（1）对于大多数重要的新技术，大银行通常相较小银行更早地采用；（2）通过外包或其他方法，小银行也能受益于后台技术改善而带来的规模经济效应；（3）一项新技术由于实施方式不同，可能产生的效应差异非常显著。

此外，研究表明，技术同样促进了服务质量和银行多样化业务方面效率的提高。此外，技术进步同样可能影响行业结构，使得银行在规模增长、区域扩张、采取并购行动方面更加有效率，从而加快行业整合。

传统的“关系型”贷款理论认为，小银行的组织结构有利于其收集和处理“软”信息，在“关系型”借贷上拥有优势；相反，大银行的组织结构擅长于处理“硬”信息和发放“交易型”贷款，而在“关系型”贷款上处于劣势（Berger，Miller，Petersen，Rajan&Stein, 2005）。大银行对于小微企业融资的信息优势涉及多个层面:信息便利优势、信息获取的激励优势和信息处理的技术优势等（见表1-2）。

表 1-2：小银行与大中型银行对于小企业融资信息优势比较

	信息	小银行	大中型银行
信息便利	地缘信息生产	小银行具有地缘信息优势①	大银行和小企业的平均物理距离较远，一般也和小企业不属于同一个社区网络，获取信息的非正规渠道较少，不具有获取企业和企业主信息的自然优势
信息获取激励	委托-代理成本	小银行组织结构简单，不需传递信息或信息传递的链条短，信息损耗较小	大银行过多的层级设置会增加银行内部的代理成本
	基于“软”信息决策	“软”信息的获得者可以直接做出贷款决策，基层经理搜集信息的激励较强	“软”信息多是关于特定对象的专有信息和难以传递的意会知识，不易用书面报表形式进行统计归纳；由于决策层难以观察到基层人员收集“软”信息的努力程度，大银行缺乏收集“软”信息的激励机制
	信息披露代理	小银行通常没有公开发行股票和银行债券，可以避免“软”信息难以向外部出资者显示而造成	基于“软”信息发放的“关系型”贷款使银行难以向其利益相关者(股东、债权人、存款人和监管当局)很好的显示这些贷

① Banerjee(1994)提出“长期互动假说” (long-term interaction hypothesis)，该假说认为，小银行一般是地方银行，服务对象比较集中于特定的、较小的区域内，专门为地方中小企业服务。通过长期的合作关系，小银行对于所在区域内数量众多的中小企业的资信状况和业主能力的了解程度逐渐增加，建立起持续的信息积累。因此小银行向中小企业提供服务的信息鉴别成本要低得多。

	成本	的与多层制度相关的组织不经济和代理问题①	款信息，这势必增添银行与股东、债权人之间的代理成本
	银行帐户信息②	小微银行一般业务范围比较狭窄、分支机构较少，其获取的小企业的信息都是片面的，不足以形成对小企业资信的全面判断	大银行的网络多、业务范围广，企业可以从一家比较大的银行获取比较全面的金融服务，银行可以从企业通过银行进行的交易信息中，获取对小企业贷款的有用信息
信息处理技术	信用风险管理模型与信息标准化	随着通讯技术和信息技术的飞速发展，地缘性“软”信息优势的重要性正逐渐削弱，而人为“硬”信息优势的重要性正逐渐上升。小银行对小企业的信息优势主要表现在非公开和非标准化的信息上，小企业之所以不能提供标准化信息，是因为提供这种信息的成本相对较高，而信息技术的进步同样可以降低小企业公开发布信息的成本，这就会使小银行的信息优势更加不明显。	大银行一般有比较精密的信用风险管理模型和专业的高级分析师，对于收集的企业资信可以采用最先进的技术加以筛选、分类和保管，如客户信用评分技术，这种技术上的“软实力”和“人为的”信息优势往往让小银行望尘莫及

（二）信用评分技术增加了小企业贷款的可获得性

根据1998年和2005年两次对美国银行使用小企业信用评分（SBCS）的调查数据，国外许多学者开展了大量的实证研究，证明了小企业信用评分的应用对小企业贷款的可获得性产生如下有利影响：

1、便于小企业从银行获得贷款

① Berger, Klapper, Udell, 2001。

② Nakamura(1993)银行帐户信息理论。

Frame，Padhi&Woosley（2001）基于1998年对美国200家大银行调查所获得的数据，发现小企业信用评分的应用对贷款额在10万美元以下的小企业贷款评估非常有效，样本银行的小企业贷款在总贷款资产组合中的比例增加了8.4%，平均每家银行增加40亿美元的小企业贷款。Berger, Espinosa, Frame&Miller（2005）发现，同类型的的小企业从使用小企业信用评分的银行获得的贷款期限更长，间接证明了小企业信用评分的应用提高了小企业贷款的可获得性这一观点。Berger，Cowan&Frame（2009）运用2005年关于小企业信用评分在美国社区银行小企业贷款中应用的调查数据，发现小企业信用评分在社区银行小企业贷款中的应用也非常广泛，并实证得出结论—小企业信用评分的应用增加了社区小企业贷款发放量。

2、不同收入水平地区的小企业贷款数量均有增加

Frame，Padhi&Woosley （2001）的实证研究发现，小企业信用评分的应用，使得大银行对中低收入地区和高收入地区发放小企业贷款数量均增加，其中中低收入地区增加了3.8%，高收入地区增加了1.7%。

3、银行增加了远距离小企业的贷款数量

Mester（1997）认为，信用评分改变了大银行与小企业之间的关系，减轻了大银行在小企业贷款业务上的弱势，因为大银行无需在当地设立分支机构，也可以开展远距离的小企业贷款业务。DeYoung，Glennon&Nigro（2008）通过实证研究论证了这一观点，并从两个方面分析了其中的原因：一方面，信用评分模型所收集的信息能够提高银行对借款企业违约风险的评估，可减轻银行和借款企业之间因距离远而产生的负面影响；另一方面，运用信用评分的银行受边际利润和生产效率的激励会发放更多的小企业贷款。

（三）信用评分应用效应的选择性差异[①]

根据小企业信用评分在美国银行业中的应用经验，大中型银行与小型银行的策略选择和应用方式大不相同，产生的效应也有较大差异。

1、银行的组织结构在是否采纳信用评分技术决策中占有重要地位

Frame，Srinivasan&Woosley （2001），Frame&White（2001）， Akhavein，Frame&White（2001）都发现，银行的组织结构在是否采纳信用评分技术决策中起着重要的决定作用。规模越大、管理集中度越高、拥有分支机构越多的银行越愿意采用信用评分技术。Berger&Frame（2005）分析认为，银行选择是否使用小企业信用评分的原因主要包括：（1）是否能够带来成本的降低；（2）能否减轻信息不透明问题，更准确地设定贷款合同条款以降低可能的损失，进而提高贷款收益。

2、不同规模的银行使用小企业信用评分方式有所不同

银行使用信用评分有两种方式：（1）“审慎式”，信用评分被用作第一阶段的筛选器，以较低成本来辨别那些明显可拒绝或批准的贷款申请。若使用得当，该方法可以降低银行全面审查贷款成本且不影响贷款质量；（2）“懒惰式”，银行根据信用评分自动做出贷款批准/拒绝（Approve/Reject）决策。由于减少了大量人力投入，可降低银行贷款审查成本。若贷款量足够大，可实现银行的规模经济，分散异质化风险，还可以增加贷款产生阶段和服务阶段的手续费收入，以及通过证券化和贷款出售等方式回收稀缺的银行资本（Mester，1997）。

---

① 关于小企业信用评分的研究，邓超等给出了一个很好的综述（见《国内外小企业信用评分研究动态》，《国际金融研究》，2010 年第 10 期，84-91）。

不同规模的银行对上述两种使用方式的选择有所不同。Berger&Frame（2005）研究认为，大银行更倾向于采取“懒惰式”策略，小银行更倾向于采取“审慎式”策略——将信用评分结果作为信贷决策的部分依据而非全部依据。

Berger，Cowan&Frame（2009）的调查指出，大部分社区银行（83%）采用的是“审慎式”策略，仅有17%的社区银行采用的是“懒惰式”策略。

3、小企业信用评分的使用方式不同，所产生的效应也有差异

总体而言，信用评分的使用，可降低信息不确定程度，提高银行贷款决策能力，并降低贷款违约率（Landier，2005；Liberti，2005）。DeYoung，Glennon&Nigro（2008）采用1984-2001年间美国SBA7(a)项目下小企业贷款数据进行了实证研究，支持上述观点。

尽管如此，Berger，Frame&Miller（2002）研究发现，信用评分的效应在使用这项技术的“懒惰式”银行和“审慎式”银行之间有所不同。在收益方面，信用评分的应用使得“懒惰式”银行和“审慎式”银行的平均贷款收益都得到增加，但“审慎式”银行增加的程度更大。在使用小企业信用评分3年后，“懒惰式”银行的平均贷款收益增加了8%，而“审慎式”银行平均收益增加了44%。在风险方面，使用小企业信用评分后，“懒惰式”银行的贷款风险增加了，而“审慎式”银行的总体贷款风险降低了。这是由于“懒惰式”银行发放了风险更大的贷款给“边缘借款人”（Marginal Applicant），而“审慎式”银行通过提高信贷决策的准确性，减轻贷款审批过程中的道德风险和逆向选择，从而降低了平均贷款风险。

（四）拒绝推论对于信用评分模型的修正

国外研究发现，银行采用的信用评分模型即使只存在细微区别，其盈利能力也可能存

在较大差异（Blochlinger&Leippold, 2006）。因此，许多学者一直在对传统小企业信用评分模型不断进行完善。

Roszbach（2004）指出，传统信用评分模型没有考虑到贷款是一个多期合同，因此建立了一个Tobit 模型，该模型被证明能够有效地将违约概率较大、存活期较短的借款人和违约概率较小、存活期较长的借款人区分开。Kiefer&Larson（2006）认为，在信用评分模型构建中涉及两个关键问题：一是已批准贷款申请和未批准贷款申请特征之间的相关性；二是当前贷款与以前贷款的表现，以及与未来潜在贷款的表现有多大程度的关联性。这就引出了信用评分模型建立中一个非常重要的问题——数据缺失（Missing Data）。也就是说，银行只对那些审批通过的贷款申请拥有完全信息，未通过的贷款申请则信息欠完整，实际上这些未通过的贷款申请也应该纳入信用评分建模之中。同时，信用评分建模所选取的样本全来自银行所收到的贷款申请，无疑会出现非随机样本选择（Non-random Sampling）的问题。正是由于存在数据缺失和样本选择性偏差（Sample Selection Bias），基于已发放贷款数据得出的信用评分模型的预测能力较差（Kiefer&Larson, 2006；Chen&Astebro, 2006）[①]。

[①] 很多学者对拒绝推论的实现方法进行了深入研究。Kelly，Hand（1999）认为：如果拒绝推论成功，银行就可以获得所有贷款申请人的信用信息，并构建基于完全数据的信用模型。SoYoung Sohn，H.W.Shin （2006）提出基于中位生存期（median survival time）置信区间的拒绝推论方法研究延期偿付（delayedrepayment），在接受贷款申请数据的基础上建立存活模型（Survival Model），并将其应用于被拒绝的贷款样本。若在一定置信度下（如90%）被拒绝贷款申请的平均存活期限长于接受贷款申请的平均存活期限，那么该类拒绝样本是应该被接受的。该方法能根据申请人的相关特征数据预测其延迟偿付的时间。Chen，Astebro（2006）认为，可将拒绝推论作为处理非随机数据缺失分析（MNAR，Missing Not At Random）的一个特例来研究，进而提出了一个基于最大似然估计的拒绝推论模型，并利用实际的违约数据测试了其他两种传统拒绝推论方法的表现，结果显示该模型更优，可提高信用评分模型的分辨能力。Chen，Astebro（2006）通过引入基

1.2.4 商业模式理论

（一）何谓商业模式

近年来，商业模式(business model)成为业界耳熟能详的一个词汇[①]。创业板提出“三高六新”，最后一个“新”就是指“新商业模式”。风险投资评价有投资价值企业的标准为：市场空间、商业模式和管理团队。在近代商业史中，商业模式创新成为一些著名成功故事的关键，传统行业中沃尔玛、丰田、戴尔以及网络新兴行业中Google、腾讯、阿里巴巴等企业的成功中无一不包含着商业模式创新。

管理学家和商业界无疑对商业模式已经有了深刻的认识。美国著名管理学家Drucker（1954）将商业模式称为企业经营理论(business theory)，美国管理学家Hammer（2004）将商业模式称为“运营创新”(operational innovation)，并认为这是企业的深层变

于界定折叠（Bound and Collapse）贝叶斯方法的拒绝推论模型分析数据缺失的概率，并将该模型的预测能力与传统的拒绝推论模型借助实证数据进行比较，结果显示这种方法在MNAR缺失数据机制下，能够提升信用评分模型的分类能力。

① 商业模式(business model)一词最早于1957年出现在论文正文中，是Bellman和Clark 发表在《运营研究》(Operation’s Research) [1957, 5(4): 469~503] 上的《论多阶段、多局中人商业博弈的构建》(On the Construct ion of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game) 一文中。“商业模式”作为文章题目和摘要，最早出现在Jones G. M.的论文Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis，Accounting Review, 1960, 35(4): 619-626中。商业模式正式作为一个独立领域引起研究者的广泛关注，却是1999 年以后的事情。2003 年、2004 年和2005 年，商业模式全文索引篇数分别达到了327 篇、380篇和448 篇，此时的商业模式已经成为学术期刊、报纸，甚至人们日常谈话中出现频率最高的热门术语之一（原磊，《国外商业模式理论研究评介》，《外国经济与管理》，2007年第10期）。

革(deep change)。美国管理学家Hamel（2003）认为，为了创造新市场和财富，管理者首先需要考虑整个商业概念的创新。哈佛大学管理学家Magretta（2002）认为，一个好的商业模式对任何一个成功的组织来说，仍然是不可或缺的，不管它是一家新企业还是一家老公司。哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森在《如何重塑商业模式》[①]一文中指出，“企业若想实现变革性增长，依靠的往往不是产品创新和技术创新，而是商业模式创新。”美国管理协会近期的一项研究表明：全球企业的新商业模式开发投入在创新总投资中的占比不到10%；与之形成对比的是，根据统计，美国企业创新成功60%源自商业模式的创新。

（二）商业模式的本质

不管如何定义商业模式，但毫无疑问的是，任何一个组织，无论是否涉及商业领域，都存在着一个商业模式问题。不同的学者和商业界人士给出了不同的关于商业模式的要素模型，原磊（2007）在一篇文献里很好地汇总了22位西方研究者关于“商业模式”的各自定义（要素模型），从列表中（表1-3）关于商业模式构成要素来看，差异很大，最少为三个，最多为九个。构成因素数量不同的主要原因在于研究者采用了不同的归纳方法，以及考察商业模式的深度和广度不同。一共提到了24个不同的要素，其中15个因素被不同的研

① 《哈佛商业评论》中文版 2008 年 12 月号。

究者重复提到。提到最多的是价值提供/主张(12次)，然后依次是经济模式(10次)、顾客界面/关系(8次)、伙伴网络/角色(7次)、内部结构/关联行为(6次)和目标市场(5次)。

表 1-3：关于商业模式定义的不同表述

来源	构成要素	数量	范围
Horowitz(1996)	价格、产品、分销、组织特征、技术	5	普遍
Viscio等(1996)	全球核心、管制、业务单位、服务、连接	5	普遍
Timmers(1998)	产品/ 服务/ 信息流结构、参与主体利益、收入来源	3	电子
Markides(1999)	产品创新、顾客关系、基础设施管理、财务	4	普遍
Donath(1999)	顾客理解、市场战术、公司管理、内部网络化能力、外部网络化能力	5	电子
Chesbrough等(2000)	价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构和利润模式、价值网络、竞争战略	6	普遍
Gordijn等(2001)	参与主体、价值目标、价值端口、价值创造、价值界面、价值交换、目标顾客	7	电子
Linder等(2001)	定价模式、收入模式、渠道模式、商业流程模式、基于互联网的商业关系、组织形式、价值主张	7	普遍
Hamel(2000)	核心战略、战略资源、价值网、顾客界面	4	普遍
Petrovic等(2001)	价值模式、资源模式、生产模式、顾客关系模式、收入模式、资产模式、市场模式	7	电子
Dubosson-Torbay等(2001)	产品、顾客关系、伙伴基础与网络、财务	4	电子
Afuah等(2001)	顾客价值、范围、价格、收入、相关行为、实施能力、持续力	7	电子
Weill 等(2001)	战略目标、价值主张、收入来源、成功因素、渠道、核心能力、目标顾客、IT技术设施	8	电子
Applegate(2001)	概念、能力、价值	3	普遍
Am it 等(2001)	交易内容、交易结构、交易治理	3	电子
Alt 等(2001)	使命、结构、流程、收入、法律义务、技术	6	电子
Rayport等(2001)	价值流、市场空间提供物、资源系统、财务模式	4	电子

Betz(2002)	资源、销售、利润、资产	4	普遍
Sthler(2002)	价值主张、产品/ 服务、价值体系、收入模式	4	普遍
Forzi等(2002)	产品设计、收入模式、产出模式、市场模式、财务模式、网络和信息模式	6	普遍
Gartner (2003)	市场提供物、能力、核心技术投资、概要	4	电子
Osterw alder等（2005)	价值主张、目标顾客、分销渠道、顾客关系、价值结构、核心能力、伙伴网络、成本结构、收入模式	9	普遍

注：转引自原磊，《国外商业模式理论研究评介》，《外国经济与管理》2007 年第 10 期。

表述尽管不同，但用老百姓能听懂的、直白的一句话来表述，实际上就是“企业靠什么赚钱”。如果非要用学术概念的话，笔者更愿意引用国内学者魏炜、朱武祥（2012）的定义，“商业模式从本质上来讲，是利益相关者（包括客户）的交易结构。因此，将商业模式定义为“几要素模型”不是最重要的，从本质意义上理解商业模式主要包括三个方面的内涵：其一，商业模式是一个结构或体系，包括了组织内部结构和组织与外界要素的关系结构，这些结构的各组成部分存在内在联系，它们相互作用形成了模式的各种运动；其二，商业模式本身就是一种战略创新或变革，是使组织能够获得长期竞争优势的制度结构的连续体；其三，商业模式能带来价值增值。

（三）商业模式与管理模式和战略的差异

事实上，商业模式问题涉及到企业经营理论。商业模式与管理理论中的相关概念，如管理模式、战略等还是容易混淆或混为一谈，甚至被认为无法区分[①]。

1、管理模式与商业模式

[①] 琼·马格丽塔(Magretta,2002) 在《哈佛商业评论》2002 年 5 月号上发表的论文《商业模式的缘由》试图澄清商业模式的概念，重新强调企业经营战略的重要性。她指出：“除非我们清楚地界定企业的商业模式的含义，否则这些概念仍会是迷乱的和难于应用的。”

管理模式是企业的执行机制，管理学上一般归纳为六要素：战略、组织结构、管理控制、企业文化、人力资源管理和业绩考核。商业模式是企业的基础结构，类似于一艘战舰的构造：何种舰型，发动机、船舱、甲板、炮塔、导弹等结构配置不同，相应功能也就不同。管理模式类似于战舰的操控：人员配备、指令流程、队伍纪律等。商业模式设计往往高于或先于管理模式设计，其重要性也凌驾于组织架构、人力资源等局部模式之上。

2、商业模式与战略

商业模式常常与战略混淆，这是人们相信会带来竞争优势和企业成功的事情就是商业模式或战略。但商业模式与战略是不同的，主要有三方面：

（1）导向不同

战略是关于如何有效地打败竞争者的韬略，是手段、方法和长远目标，商业模式是强调价值的创造，是为了绕开竞争者创造新价值的活动(Hamel, 2000)，因此更注重交易结构。Magretta（2002）和Chesbrough（2010）等认为商业模式与战略是不同的，它们的区别主要在于，商业模式是“价值创造”导向，战略是“建立竞争优势”导向。商业模式和战略的差异在于如何有效地传递价值给顾客(Chesbrough&Rosenbloom，2002)。例如，商业银行差异化经营是战略，有的银行选择零售客户战略，有的银行选择做小微企业，有的银行实行大客户战略，但银行战略实施的效果取决于有没有构建有效的商业模式。

（2）逻辑关系不同

在商业模式概念出现之前，企业主要依据战略安排所有的价值活动。当商业模式概念出现后，研究人员开始对成功企业的价值活动方式进行研究，并归纳成某种所谓的商业模式。具体商业模式形成过程通过图1-2说明。首先，企业按照战略理论制定出具体战略内

容；然后，研究者通过对企业已实施的战略措施体系的分析和比较，归纳出三种商业模式（只针对前六家企业），即商业模式A、B、C。

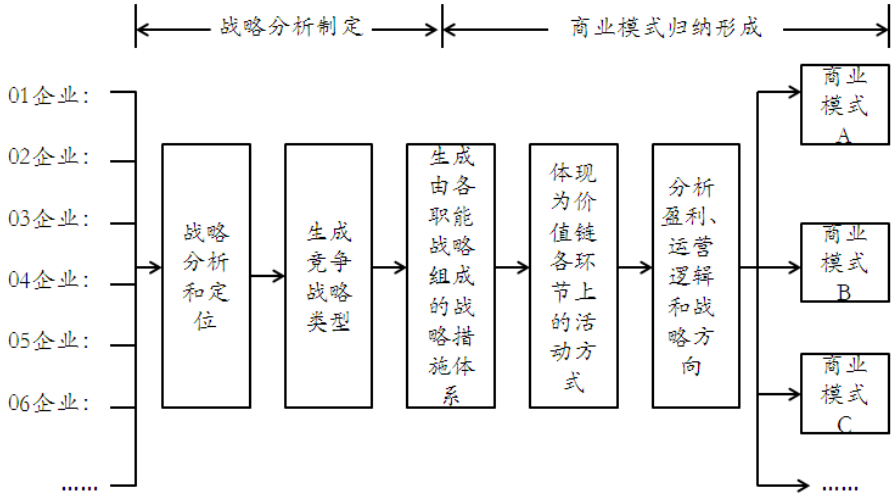


图 1-2：战略与商业模式逻辑关系

从图1-2可以看出，商业模式理论从战略制定的结果处开始研究，着重于对特定（属于某个企业的）战略措施体系的分析，归纳出其包含的各种内在逻辑特别是价值创造逻辑，不同的逻辑呈现出不同的商业模式。商业模式所包含的逻辑关系对企业构建具体的战略措施具有很好的指导作用，这是战略理论所欠缺的。

（3）商业模式更加案例化

由于难以归类，商业模式常常通过案例来描述，比如国美模式、京东模式等，这赋予了商业模式理论的具体性和形象性特点。这些特点使商业模式理论对管理者更具指导性，更易于接受和产生兴趣。企业可以借鉴这些具体的模式来构建自己的战略措施。另外，由于商业模式的直观性，基于对商业模式的分析和创新可以更好地寻找企业核心竞争力来源。

（四）什么是好的商业模式

根据魏炜、朱武祥（2012），按照商业模式的本质定义：企业与其利益相关者的交易结构，判断好的商业模式的标准就是为企业和利益相关者创造最大价值的模式就是好的商业模式，价值增值的多少反映了商业模式的优劣程度。

价值增值=交易价值-交易成本-货币成本

$$=\frac{\text{交易价值}-\text{交易成本}}{\text{交易价值}}\times\text{交易价值}-\text{货币成本}$$

$$=\frac{\text{价值空间}}{\text{交易价值}}\times\text{交易价值}-\text{货币成本}$$

$$=\text{商业模式效率}\times\text{交易价值}-\text{货币成本}$$

从上述公式可看出商业模式、战略和管理之间的区别，商业模式由商业模式效率$\frac{\text{交易价值}-\text{交易成本}}{\text{交易价值}}$定义，战略由交易价值定义，管理模式（成本）由货币成本定义。

从这个公式也可看出商业模式不同，价值增值会显著不同，例如同样是低端商品零售，摆地摊、专卖店和淘宝网售就是三种不同商业模式，商业模式效率不同，价值增值不同。

价值空间来源包括两种：价值创造、价值耗散。价值创造来源于新商业模式带来的市场空间扩大，价值耗散来源于企业与利益相关者交易结构中交易成本过高。好的商业模式的标准是：价值创造高、价值耗散低。必须指出的是，在垄断条件下，交易结构同样可以实现高价值创造、低价值耗散。但这种情况是以其它利益相关者的低价值创造和高价值耗散为代价的，不利于资源配置和价值创造，不利于商业生态系统可持续。因此，必须加上一个价值判断：价值共享。

综上，对一个优秀的新商业模式的判断标准为：高价值创造、低价值耗散、价值共享。我们在设计新商业模式时，必须遵循这一准则。

1.2.5 世界银行中小企业信贷调查报告

作为解决小企业融资难问题及对国内商业银行设计小微金融服务商业模式的参照，笔者将世界银行 2008 年发表的其专家对全球银行中小企业信贷的调查报告《全球银行中小企业融资调查—动因、障碍、商业模式以及贷款实践》(Thorsten Beck, Asli Demirguc-Kunt，2008）主要内容摘要如下。该问卷调查涉及 45 个国家 91 家银行，涉及的问题有 56 个，主要集中在银行提供中小企业信贷的动因、障碍、商业模式及贷款实践等方面。

（一）银行对中小企业融资的看法

不论银行身处何地和银行所有权性质如何，大多数银行（80%或更多）都认为中小企业贷款业务有着广阔和良好的前景。从动力机制来看，中小企业贷款的盈利能力是银行参与中小企业融资的最主要动因。

相比之下，银行对于中小企业融资的主要障碍则存在分歧。45%的发达国家银行认为最大的阻碍是竞争，39%的发展中国家银行将宏观经济环境的不稳定性列为最大障碍。令人惊讶的是，仅有 8%的发展中国家将法律和信用环境列为最主要的融资障碍。这说明，银行可能会利用现有工具绕开障碍进行操作。此外，所有权类型不同的银行也存在着差异，国有银行认为监管以及经济环境是最主要的障碍，而外资银行和国内私营银行则认为中小企业间的竞争和宏观经济环境是最主要的障碍。

总体来讲，无论发达国家还是发展中国家的银行都十分肯定政府支持对中小企业融资的积极促进作用。监管政策对中小银行企业信贷也有积极的作用。

获得企业信用记录对发展中国家的银行显得格外重要，三分之二的发展中国家银行认为征信机构的存在便利了中小企业信贷，而在发达国家，只有 44%的银行将这一指标作为

审批贷款的必要因素。与之类似的，外资银行相较本国银行对获取企业信用信息的作用更加重视。这些区别也许正反映了中小企业信息不透明和不规范的事实，对于发展中国家银行和外资银行更是大问题。

（二）银行为中小企业服务的运营模式

调查发现，超过 60%的银行有专门的中小企业业务部门。发达国家银行更是倾向于将小型企业和中型企业区分开来。61%的发展中国家银行和 70%的发达国家银行针对中小企业的非贷款业务几乎全部或主要由支行来进行营销。相对于销售来说，银行的放款审批、风险管理和不良贷款清收管理这些职能则更加集中化，发展中国家这种情况更加明显。

与中型企业相比，银行对小型企业的贷款更倾向于使用评分模型。但是评分机制主要用于贷款决策的一种考虑因素，在发展中国家，只有 10%的银行声称纯粹依靠评分机制对小额贷款进行审批，7%的银行凭借评分机制对中等规模的贷款进行审批，而 55%的银行只是把评分机制作为决策的一个考虑因素。

在银行评估贷款的一系列参考因素中，企业的财务状况对所有银行而言均是最重要的考虑因素，这项指标对大企业的作用（64%）要比小企业（49%）更重要。后面依次是企业的信用记录、企业所有者的个人品质和贷款用途。

在分析影响小企业贷款的相关因素后，发现发达国家与发展中国家状况不同。对于发达国家银行而言，贷款的规模是次重要的指标标准（20%），而在发展中国家的银行，企业的信用记录则被列为次重要因素（16%）。至少四分之三的银行要求有担保品，这对于大中小型企业的贷款没有特别显著的差别，当然，发展中国家银行贷款的抵押比例要求比发达

国家银行高得多。不管企业的规模如何，房地产是最易被接受的抵押担保方式。现金和流动资产是次重要的担保形式，其他的担保形式是银行或个人提供担保。

（三）中小企业融资现状

尽管银行普遍看好中小企业贷款，但在行动上对中小企业贷款的并不多。相对于大企业而言，调查发现所有银行对中小企业的贷款不多，中小企业贷款的违约风险也更高，贷款的费用和利率也高。平均而言，银行向小型企业的贷款额仅占贷款总额的 11%，而向中型企业的贷款额仅占贷款总额的 13%，然而向大型企业贷款占贷款总额的 32%。平均而言，银行向大型、中型和小型企业收取的费用平均为 0.76%、0.96%和 1.11%。对于中型企业和小型企业贷款的不良率分别为 5.7%和 7.4%，而大型企业贷款的不良率不到 4%。

在对不同规模企业的融资特征上，发达国家与发展中国家有显著的区别。与发达国家相比，发展中国家中小型企业贷款的比重、份额相对于贷款总额要低很多，但相应的贷款费用和贷款利率则要高很多。发展中国家小型企业贷款的比重只有 2.48%，而发达国家这一比重为 12.01%。从贷款费用占贷款总额的占比数字来看，发展中国家是 1.18%，而发达国家则是 0.41%，最优客户的贷款比率在发展中国家是 11.99%，而在发达国家仅为 5.08%。中小企业融资特点因银行所有权类型的不同也有一些不同，只不过这些不同与我们通过比较发达国家和发展中国家而发现的不同相比，就不那么明显了。所以说，在中小企业贷款中，借贷环境比企业规模或银行所有制更为重要。

1.3 论文结构与主要贡献

1.3.1 论文结构

本文在提出问题并进行大量理论研究后，进行了充分的市场调研、样本案例分析。

第二章小微企业“客户之声”项目市场调查指出了小微企业行为特征和需求要素，这是设计商业模式的认知基础；

第三章分析了国际领先银行美国富国银行和泰国开泰银行小微企业金融服务商业模式的样本案例，这对我国商业银行探索建立小微企业金融服务商业模式具有一定的借鉴意义。

第四章在此前理论研究、市场调研、样本案例分析和实践总结基础上，给出一个较为适合我国国情、符合小微企业特点的商业银行小微金融服务商业模式的设计方案，包括：逻辑起点、设计原则、商业模式建设、过渡及深化。

第五章总结并以平安银行小微金融实践对上述商业模式的有效性进行了经验实证。

1.3.2 主要贡献

本文的主要贡献有三：

一、通过详尽的市场调查，提供了小微企业行为特征与金融服务需求的分析报告；

二、通过对美国富国银行与泰国开泰银行的考察，剖析了国际领先银行小微金融服务商业模式，这为构建我国商业银行小微金融服务商业模式提供了非常有价值的样本案例；

三、基于理论分析、市场调研、案例分析和实践总结，提出了符合我国小微金融服务特点的商业模式，主要包括四个方面：

1、商业模式设计原则

（1）按“经营性信贷风险管控模式+零售服务模式”设计小微金融商业模式；

（2）区分“小型企业”和“微型企业”分别设计商业模式；

（3）微型企业信贷由“关系型信贷”转变为“交易型信贷”；

（4）微型企业信贷由“个体风险单独控制”转变为“概率风险整体控制”。

2、商业模式的建设

（1）技术基础：风险量化工具和评分模型；

（2）经营平台：信贷工厂；

（3）组织架构：矩阵式事业部制。

3、商业模式的过渡

指出基于小微企业集群式分布的“关系型+交易型”融资模式批量开发是由“关系型融资”向“交易型融资”的一种过渡。

4、商业模式的深化

指出小微金融商业模式必须朝着“移动化、线上化”方向深化，实现平台模式。

2　客户之声：小微企业行为特征与金融服务需求

商业银行众口一词地强调其关注并支持小微企业融资，但并无差异化竞争行为去提供更好服务，在于商业银行并没有认真了解小微客户。笔者在平安银行从事小微企业工作期间，曾主持平安银行与特恩斯（TNS）公司于 2014 年 5 月-10 月开展的“小企业客户之声”调研项目，对小微企业需求特征和类型细分进行了实证分析，为商业银行构建小微金融服务商业模式提供数据支持和市场经验理解。

2.1　调研方法与统计模型

2.1.1　调研方法

1、市场小微企业客户样本量：2054 个，涵盖一二三线共 12 个城市；

2、样本要求：小微企业主或小微企业财务决策者；年销售收入 5000 万以下；衣食住行玩行业（排除工业、建筑和房地产开发业）；小、微企业定义按国家四部委界定标准。

3、样本结构：

行业	样本量
农、林、牧、渔业	260
批发零售行业	453
物流仓储业	263
住宿餐饮业	278
软件和信息技术服务业	279
租赁和商务服务业	250
文化、体育、娱乐和其他居民服务业	271

城市	样本量	城市	样本量
北京	208	武汉	150
上海	202	成都	160
广州	206	佛山	152
深圳	211	青岛	151
杭州	155	济南	151
昆明	153	重庆	155

规模	样本量
微型企业	1069
小型企业	985

商圈归属	样本量
有形商圈客户	1652
非有形商圈客户	402

4、访问方式：一对一面访（CAPI）；

2.1.2 统计模型

（一）步骤一：确定细分纬度

1、按如下原则选择关键细分维度：

（1）基于需求的客户细分，包括反映小微企业主金融及非金融需求的变量；

（2）细分结果需要可识别以便后续落地执行，将部分企业和企业主特征纳入关键细分变量。基于上述原则，最终选定 24 个用于细分的维度（见表 2-1）应用于问卷题目[①]；

[①] 问卷由 TNS 公司专业访谈人员与客户进行一对一面访完成，访谈平均时长 1 小时左右，因涉及题量较大不再一一列示。

表 2-1：小微企业需求与特征细分维度

大类	小类	维度	变量数	题号
金融需求	结算需求	手机银行使用	1	B3g
		最主要的转账渠道	3	B6a(recode)
		对结算账户的看法	2	B7(recode)
	融资需求	曾使用的融资方式	7	B10b
		认知的贷款品牌	2	B11c(recode)
		资金缺口	1	B13a(recode)
		资金使用期限	2	B13c(recode)
	投资需求	闲置资金	2	B21(recode)
		闲置时间	3	B22(recode)
		短期投资理财需求	1	B23b(recode)
	保险需求	经营风险	17	B27
		保险产品拥有	5	B28a
		保费支出总额	2	B28d(recode)
非金融需求		运营挑战	9	C1
		是否有圈子	4	C3
		感兴趣的非金融服务	6	C5
企业特征		行业	8	S4(recode)
		规模	2	S5b
		销售方式	1	A5a(recode)
		净利润率	2	A8(recode)
		未来 2-3 年打算	3	A7a
		对经营环境看法	9	A6
企业主特征		企业主年龄	3	G3
		企业主学历	1	G7

2、参照不同题目的频数分布，选择区分力强的变量进行下一步工作。

（二）步骤二：整理和转化变量

步骤一中选定的变量部分无法直接进行后续分析，需要做一些处理工作，主要包括：（1）生成哑变量（dummy variable）以避开缺失值、无效答案的影响；（2）对变量进行转化处理（recode）以提高变量的区分力。

数据整理与转换的主要内容有：

1、有些变量包括“不知道”、“拒绝回答”等选项或者包括缺失值，为了规避这些选项的影响，尽量将变量“打散”成多个哑变量来处理；

2、有些变量的某些选项频率极低，这些选项区分力较弱，而如果这样的选项过多，将在细分过程中产生“噪声”，因而为了规避这种风险，我们将这些选项与意义接近的选项做了“合并”处理；

3、依据细分软件的某些特定要求，进行数据转换。例如 Overals 降维过程要求变量的最小值是 1，而不能是 0。

（三）步骤三：数据降维及聚类

1、用于细分的 96 个变量包括各种类型：名义变量（如性别）、有序变量（如资金缺口）和尺度变量（如对结算账户的看法）；

2、通过 OVERALS(非典型线性相关分析)对不同的变量类型进行降维，以将不同的变量尺度化，便于后续聚类分析；

3、采用 K 均值聚类算法（K-Means）基于降维之后的 9 个维度进行聚类分析。

（四）步骤四：评估细分方案

1、聚类分析后生成 4 种不同的细分方案（从细分为 5 个群体到 8 个群体）；

2、解读细分结果 ,检查不同方案的群体在细分变量以及其他行为、需求特征上的差异，选择最优的细分方案；

3、最终选择了细分为 6 类人群的细分方案。

（五）步骤五：制作客户识别器

1、按如下原则选择黄金问题：

（1）不同变量在统计上的判别力；

（2）在实际执行中的可操作性；

2、最终选中 10 个问题只做客户识别器，对细分群体的正判率达 70%；

3、客户识别器可用于一线销售，以判别客户需求并匹配适当的产品、服务和话术；

最终选择了行业、销售收入、利润率、企业主年龄、曾使用过的融资方式、最近资金缺口、经营中担心的事故风险、经营中头痛的问题、购买过的企业保险、企业主学历等约 10 个黄金问题。利用黄金问题判别后的正判率为 70%左右，在可接受范围之内。

2.2 定量研究发现

2.2.1 小微企业基本特征

小微企业的成立年限和的利润率都呈现出正态分布，其中成立年限集中在 6-10 年，利润率集中在 5%到 20%之间。

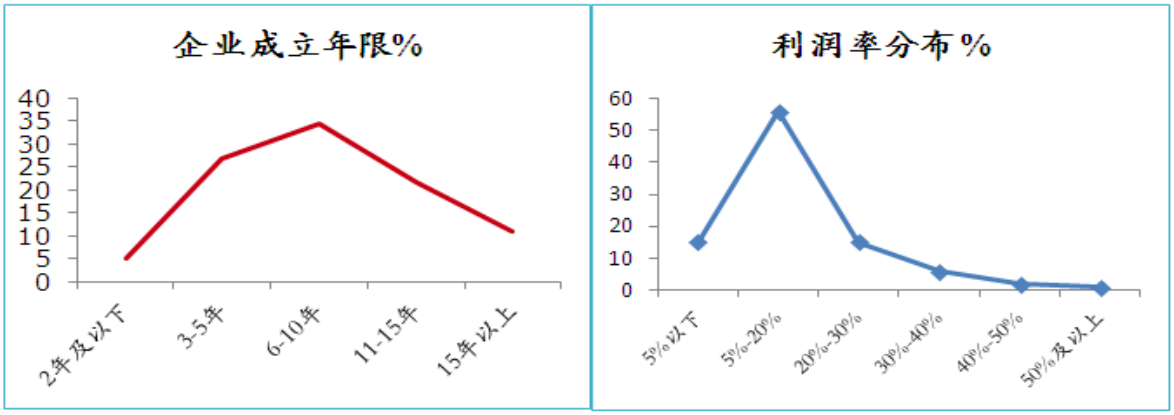


图 2-1：小微企业成立年限及利润分布

小微企业的一大特点是稳定性差。企业淘汰率在 1 年达到高峰，4 至 12 年区间内淘汰率处于较低水平，且较为稳定，12 年之后，又重新升高。主要原因有：(1) 企主因受雇或搬迁主动关闭；(2) 企主变换形式重新开业（不同所有制形式、行业、地点等）；(3) 企业出售或转手；(4) 因经营不善破产。

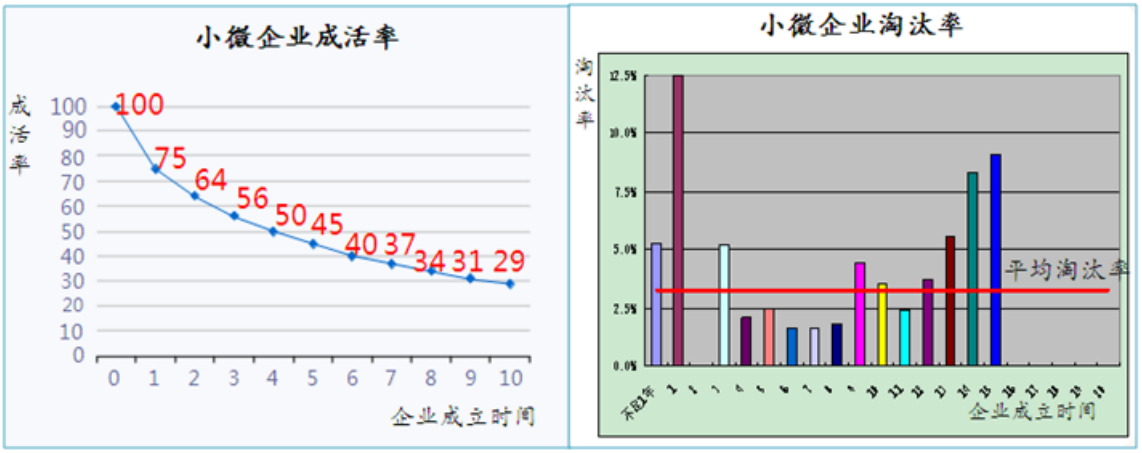


图 2-2：小微企业成活率及淘汰率

73%的企业主是独立或家庭经营，且 80%的企业主只经营一个企业；一半的企业主是白手起家，一半的企业主创业时有人脉、资金资源。

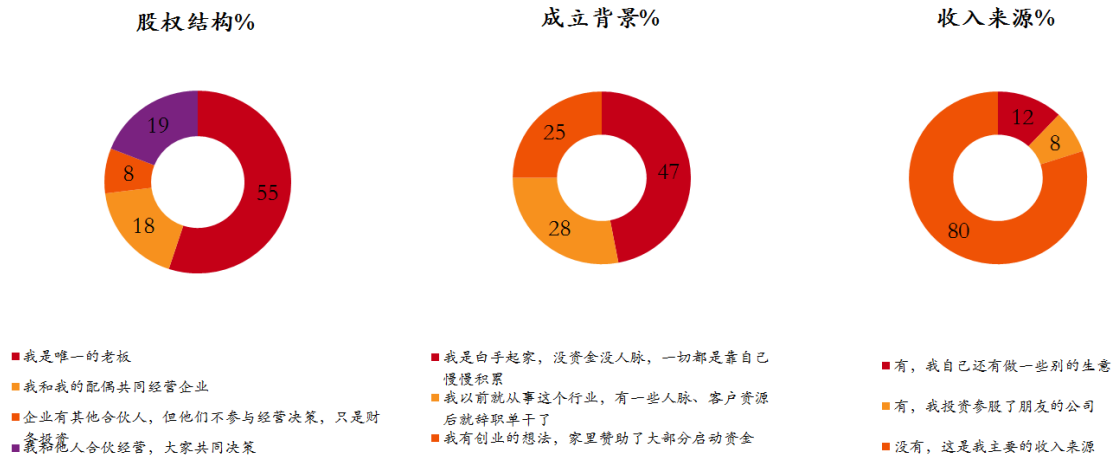


图 2-3：小微企业股权结构、成立背景与收入来源

运营成本上升、竞争加剧和员工流动性高是所有行业面临的最大的挑战；此外，企业也认可消费观念改变带来新的机会。互联网对批发零售和 IT 企业的影响相对较大，一方面感受到电子商务的冲击，同时也认可互联网的发展方便了企业管理。

对企业经营环境的看法	市场整体	农林牧渔	批发零售	物流行业	住宿餐饮	IT	商业服务	居民服务	文化体育娱乐
		A	B	C	D	E	F	G	H
基数	2054	260	453	263	278	279	250	121	150
人工、租金等成本都在上涨	65	65	**68E**	64	**70E**	60	67	64	63
竞争越来越激烈，利润空间不断压缩	57	53	60	57	56	**61H**	54	62	51
员工流动性越来越高	46	40	45	43	**55ABCE**	41	**49A**	47	47
消费观念在改变，大家更愿意花钱消费，对我们行业是利好	28	30	27	24	**34BC**	27	27	24	31
电子商务对我们企业冲击很大	26	**22D**	**31ADG**	**25D**	14	**35ACDG**	**28D**	20	**30D**
互联网和智能设备（智能手机、平板电脑等）极大的方便了企业经营管理	24	15	**29AD**	**26AD**	15	**33ADGH**	**26AD**	21	**24AD**
国家对小企业的扶持力度越来越大	21	22	22	23	21	23	20	23	18
国家的调控政策导致我这行业需求萎缩	18	**22DG**	18	**21DG**	13	16	**20D**	12	20
融资环境越来越宽松	17	13	18	**20A**	15	19	16	18	17

图 2-4：新环境对小微企业主新挑战

小微企业对整体的经济形势比较有信心，也看好自己这个企业和行业前景；但对小微企业群体整体面临的环境（包括融资环境、盈利能力和社会地位）相对没那么有信心。在对自己的信心方面，52%的小微企业未来有进一步发展的计划，包括扩大规模和经营创新。

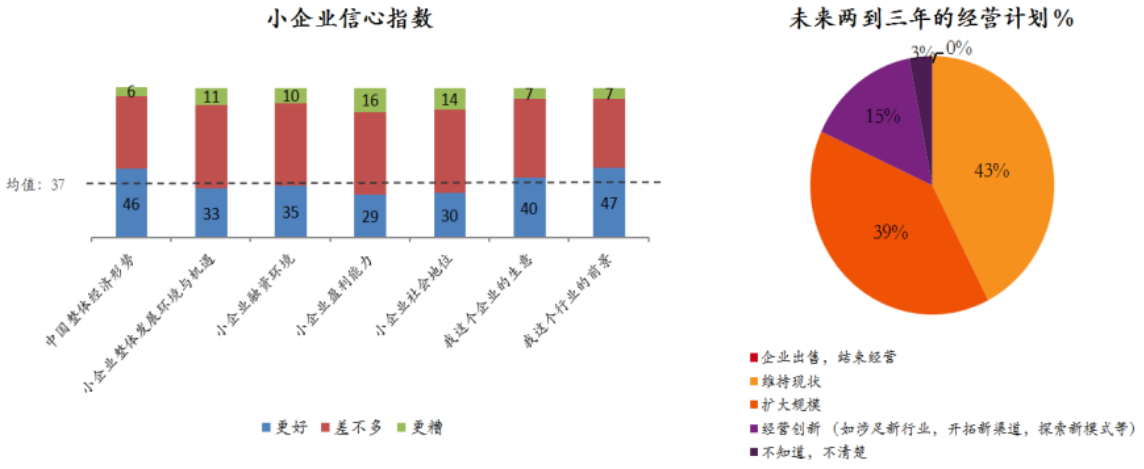


图 2-5：小微企业仍有发展信心并谋求发展

31%的企业有线上销售。企业的线上销售渠道比较多元化，虽然 C2C 平台仍是最主要的销售渠道，但企业主也会利用 B2C 平台、社交平台和 B2B 进行销售。

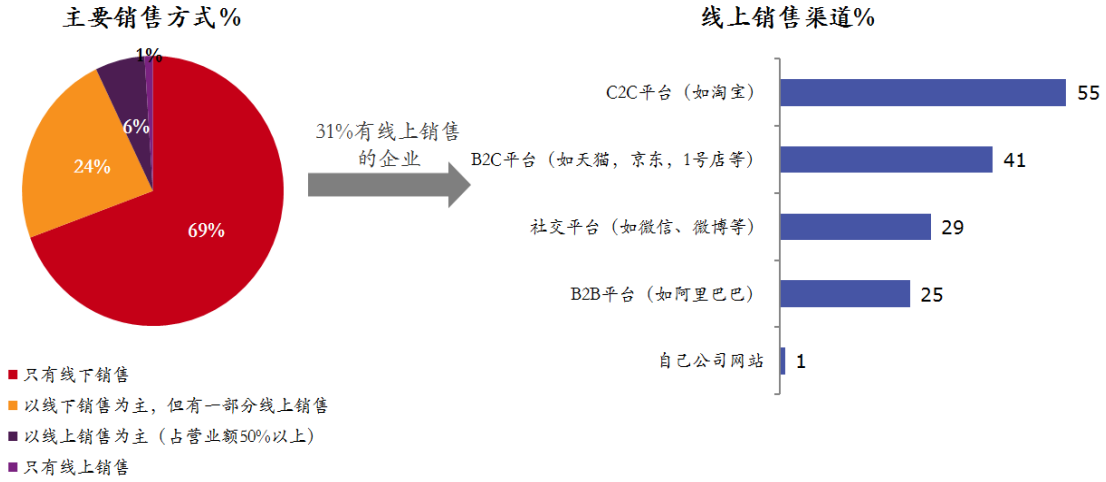


图 2-6：小微企业销售方式向线上转移

做账软件是普及率最高的工具，然后是数据分析软件和 WIFI 覆盖。农林牧渔和住宿餐饮业相对较少使用这些工具，而物流和 IT 行业在上述工具使用方面比较活跃。

表 2-2：小微企业对工具使用情况

使用的工具和服务	市场整体	农林牧渔	批发零售	物流行业	住宿餐饮	IT	商业服务	居民服务	文化体育娱乐
		A	B	C	D	E	F	G	H
基数	2054	260	453	263	278	279	250	121	150
做账软件（如用友、金蝶等）	37	36	31	**41BG**	33	**49ABDFG**	36	31	**44BDG**
数据分析软件（如数据魔方）	28	23	23	**33ABD**	23	**40ABDFGH**	30	27	24
公司/门面无线网络覆盖(WIFI)	21	12	**26ACD**	**19A**	17	**24AD**	**24A**	**20A**	**26AD**
人力资源管理软件	19	17	15	**23BG**	18	**24BG**	**22B**	14	**23B**
进销存软件（如管家婆等）	16	15	18	18	14	**22DGH**	16	11	13
CRM客户关系管理软件	12	11	7	**19ABDG**	6	**15BD**	**14BD**	11	**16BD**
项目管理软件（PM）	10	8	7	**17ABDE**	8	**11B**	**11B**	**12B**	11
移动办公软件（如有道笔记）	10	9	11	10	9	11	9	13	9
云服务平台	9	8	**10D**	**10D**	5	9	**12D**	9	9
ERP系统	7	7	6	**10BD**	3	**12ABDFH**	6	7	6
远程会议系统（视频会议，电话会议服务等）	7	5	6	**10AB**	6	7	7	7	8
以上均无	*23*	***32CEFGH***	***27CEH***	***19E***	***29CEFH***	*10*	***22E***	***21E***	*16*
平均使用的工具数	2.4	2.4	2.3	2.7	2.2	2.6	2.5	2.2	2.3

2.2.2 小微企业的金融及非金融需求

1、支付结算

结算是小微企业最基本的需求，也在很大程度上决定了贷款银行的选择；但目前的结算服务没有差异化，小微企业希望银行能出一些创新的结算服务。

对结算账户的看法TOP2%	
基数	2054
结算是企业最基本的需求，对企业非常重要	90
我希望银行能出一些创新的结算服务	88
各家银行提供的结算服务都差不多，没什么区别	62
我现在的结算账户已经太多了，管理很麻烦	50
现在很多业务都可以通过网银/手机银行办理，附近有没有网点无所谓	44
企业的结算和个人开销用同一张卡也没关系，反正都是自己的钱	42

选择贷款银行的主要原因%	
基数	299
我的流水都在这家银行，比较容易申请到贷款	40
我跟这家银行的客户经理很熟，比较信任他	15
这家银行放款是最快的	11
这家银行能贷出来的额度最高	7
这家银行的利率是最低的	5
这家银行的贷款可以随借随还，非常方便	5
这家银行的贷款期限长，资金实际利用率高	5
这家银行的贷款门槛比较低	4
这家银行能提供针对我这个行业特殊的一些贷款方式（如合格证抵押）	4
抵押物灵活或无需抵押物	2

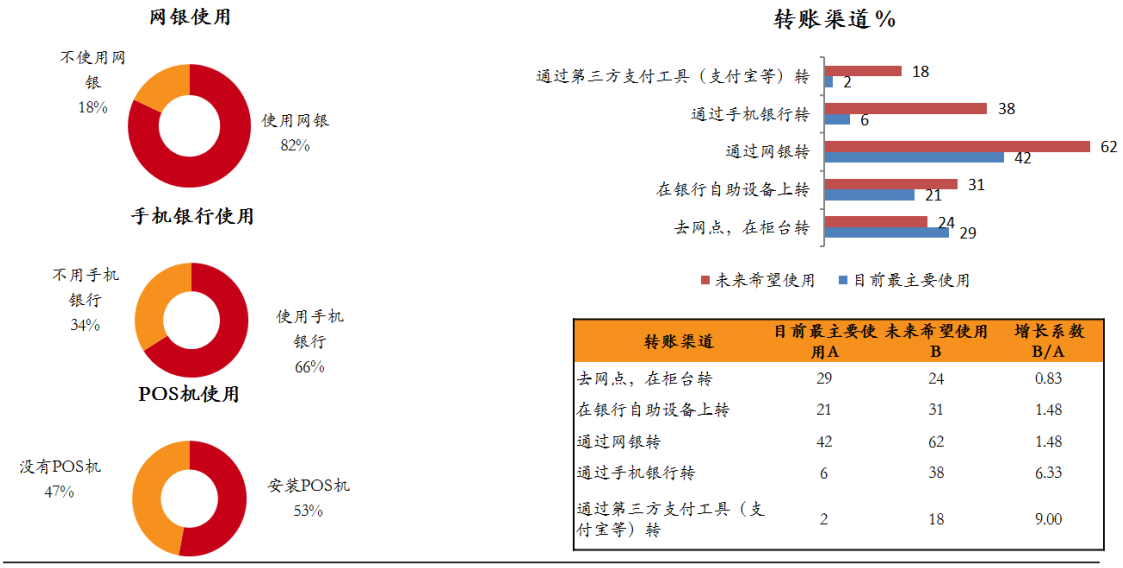
图 2-7：小微企业对结算账户与贷款行看法

物理网点目前仍是结算行选择的最关键驱动因素，但手机银行的普及会逐渐削弱网点的影响力。最常用手机银行和第三方支付的企业，结算行选择的驱动因素是银行整体的体验；随着手机银行的逐渐普及，网点的影响力会逐渐削弱。

表 2-3：物理网点仍是选择结算行的关键驱动因素

主要结算行选择原因%	整体	是否开通网银		是否开通手机银行		最常用转账渠道				
		开通网银 A	未开通网银 B	开通手机银行 A	未开通手机银行 B	网点柜台 A	自助设备 B	网银 C	手机银行 D	第三方支付 E
基数	2054	1689	365	1355	699	591	423	855	127	127
我的门面/市场旁边就有一个网点办业务方便	30	30	32	27	35A	35BDE	28	30DE	20	20
我在做生意之前自己就一直用这家银行，觉得他们服务不错	19	19	19	19	18	18	19	18	21	21
这家银行转账手续非常简单、操作方便	12	12	13	12	13	11	16A	12	17A	17A
这家银行的到账速度快，基本都是实时到账	9	9	7	9	8	6	10A	10A	9	9
这家银行的企业账户开户门槛比较低，开了之后就一直用	7	7	6	7	7	8	7	6	6	6
这家银行的转账手续费低	7	6	9	7	6	7	6	6	7	7
我的上游或下游企业都用的是这家银行	7	8B	4	8B	5	6	6	8	8	8
我有亲戚、朋友、熟人在这家银行工作	5	5	6	5	4	5	4	6	4	4
为了获取更高的贷款额度	3	3B	1	3B	1	3	4	2	3	3

网银在企业主中的普及率较高（82%），已经成为最主要的转账渠道（42%），而且在短期内仍将是使用率最高的渠道。手机银行和第三方支付有很大的增长潜力，特别是手机银行的使用率，有望超过网点和自助设备。



转账渠道	目前最主要使用A	未来希望使用B	增长系数B/A
去网点，在柜台转	29	24	0.83
在银行自助设备上转	21	31	1.48
通过网银转	42	62	1.48
通过手机银行转	6	38	6.33
通过第三方支付工具（支付宝等）转	2	18	9.00

图 2-8：小微企业网银是主要支付结算渠道

结算会带动对其他业务的交叉使用，成为企业主要结算行至关重要。超过 70%的小微企业都会最常使用主要结算行的网银、手机银行和 POS 机，成为主要结算行至关重要。

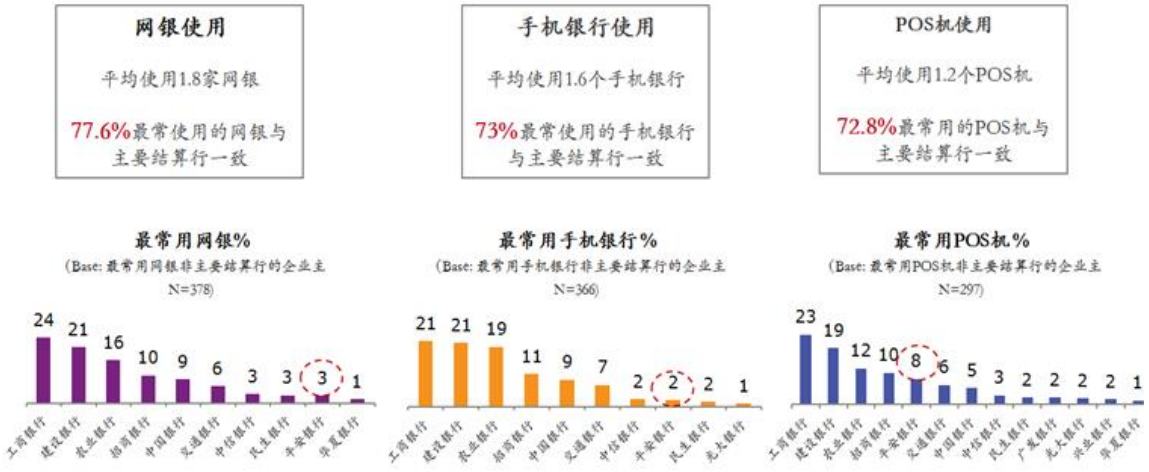


图 2-9：小微企业最常使用主结算行网银、手机银行和 POS 机

2、融资

71%的小微企业主有过融资行为，整个市场规模很大。小微企业平均认知 5.7 种贷款方式，平均使用 1.7 种贷款方式。亲友借贷仍是使用率最高的方式，此外，信用卡取现、套现，小额贷款公司和个人消费贷款也占了较大比例。

88%的企业主都是将贷款用于正常企业经营，其中主要是用于短期周转（64%）；80%的企业主资金缺口在 50 万以下，其中大部分集中在 10-19 万之间。企业主的资金缺口与实际拿到的资金金额基本一致，资金缺口平均在 38.2 万，实际获取资金金额平均在 35.6 万。

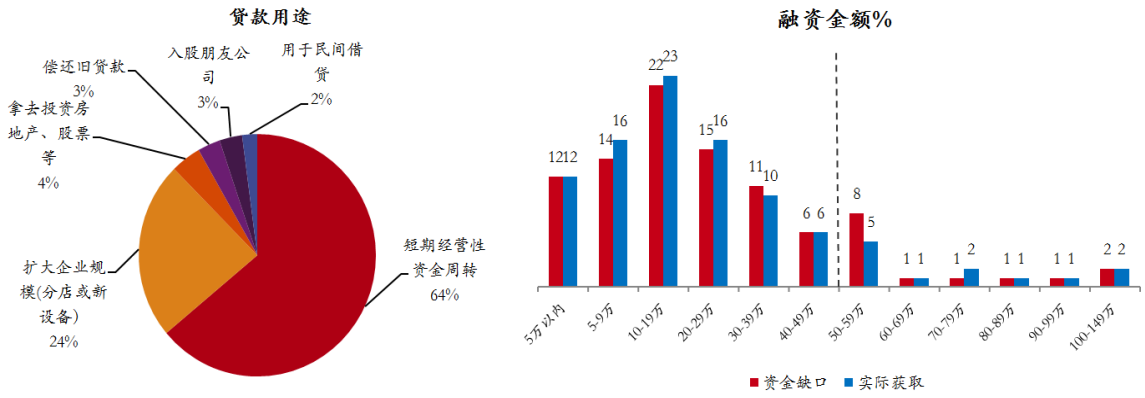
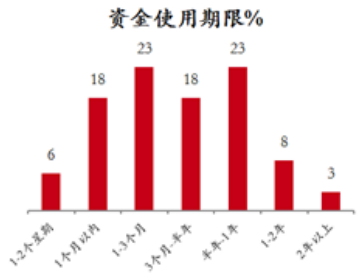
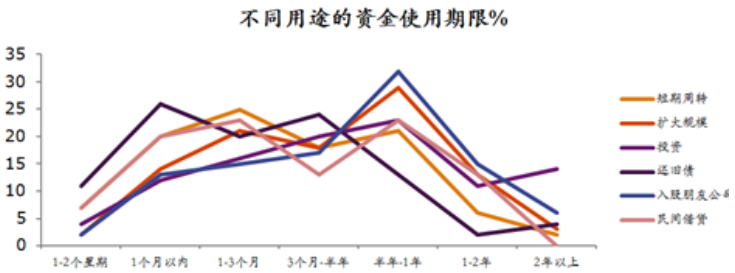


图 2-10：小微企业贷款用途与融资金额

大部分（80%）的企业主资金使用周期在 1 个月到 1 年之间。不同用途的资金使用周期存在差异：还旧债期限相对较短（1 个月内），短期周转和民间拆借在 3 个月内，投资在半年以内，扩大规模和入股朋友公司在半年-2 年。

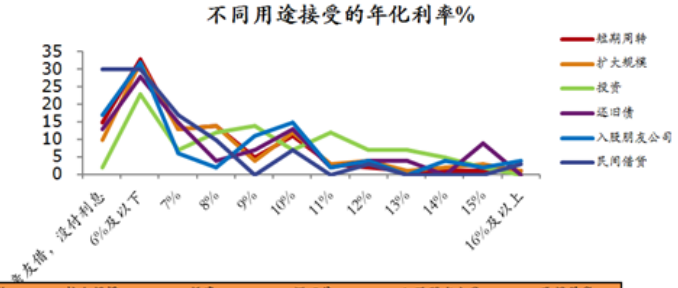




贷款使用期限	市场整体	短期周转	扩大规模	投资	还旧债	入股朋友公司	民间拆借
		A	B	C	D	E	F
基数	1450	900	328	56	46	47	30
1-2个星期	6	7B	2	4	11B	2	7
1个月以内	18	20B	14	12	26B	13	20
1-3个月	23	25	21	16	20	15	23
3个月-半年	18	18	18	20	24	17	13
半年-1年	23	21	29AD	23	13	32D	23
1-2年	8	6	13AD	11	2	15AD	13
2年以上	3	2	3	14ABF	4	6A	0

图 2-11：小微企业不同用途资金使用期限

大部分企业主能接受的利率上限是 11%，对用于投资的年化利率接受度相对比较高。



年化利率水平	Total	短期周转	扩大规模	投资	还旧债	入股朋友公司	民间借贷
	A	B	C	D	E	F	G
基数	1450	900	328	56	46	47	30
同亲友借，没付利息	14(D)	15(CD)	10	2	13(D)	17(D)	30(ABCD)
6%及以下	33	33	32	23	28	32	30
7%	12	13	13	7	15	6	17
8%	13(F)	14(F)	14(F)	12	4	2	10
9%	5	5	4	14(ABCG)	7	11(C)	0
10%	11	11	12	7	13	15	7
11%	3	3	3	12(ABCG)	2	2	0
12%	3	2	4(B)	7(B)	4	4	3
13%	1	1	1	7(ABC)	4	0	0
14%	1	1	2	5(AB)	0	4	0
15%	2	1	3(B)	2	9(ABC)	2	0
16%及以上	2	1	1	0	0	4	3

图 2-12：小微企业不同用途资金利率

40%的小微企业主不考虑其他因素，只向主要结算行申请贷款。77%的小微企业会将贷款银行作为主要结算行（50%以上的流水通过贷款银行结算），贷款业务很容易实现资负自平衡。

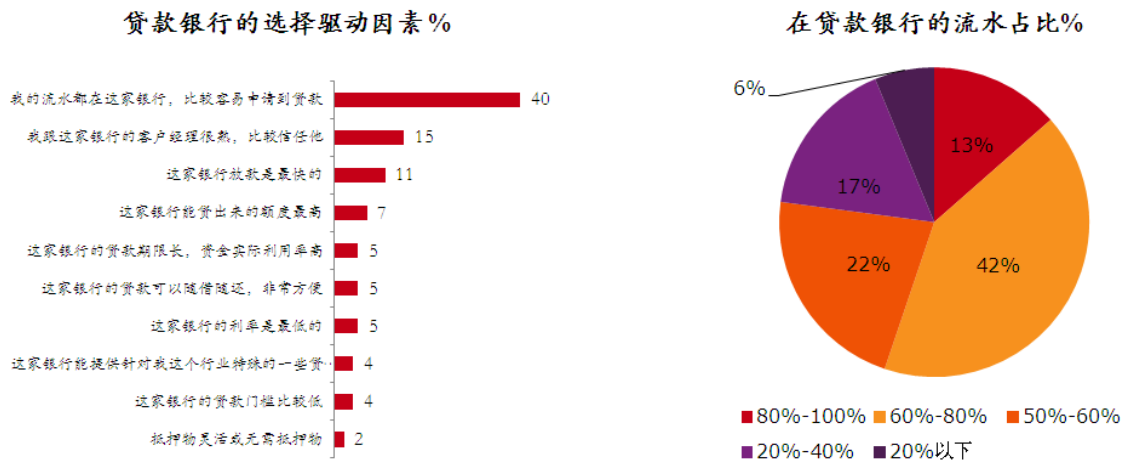


图 2-13：小微企业贷款银行选择

3、综合金融

虽然融资需求旺盛，但大部分小微企业账面上都有闲置资金。92%的企业账面上有闲置资金，闲置资金集中在 5-50 万（平均 24 万），闲置期在 1 周-3 个月不等（平均 7 周）。

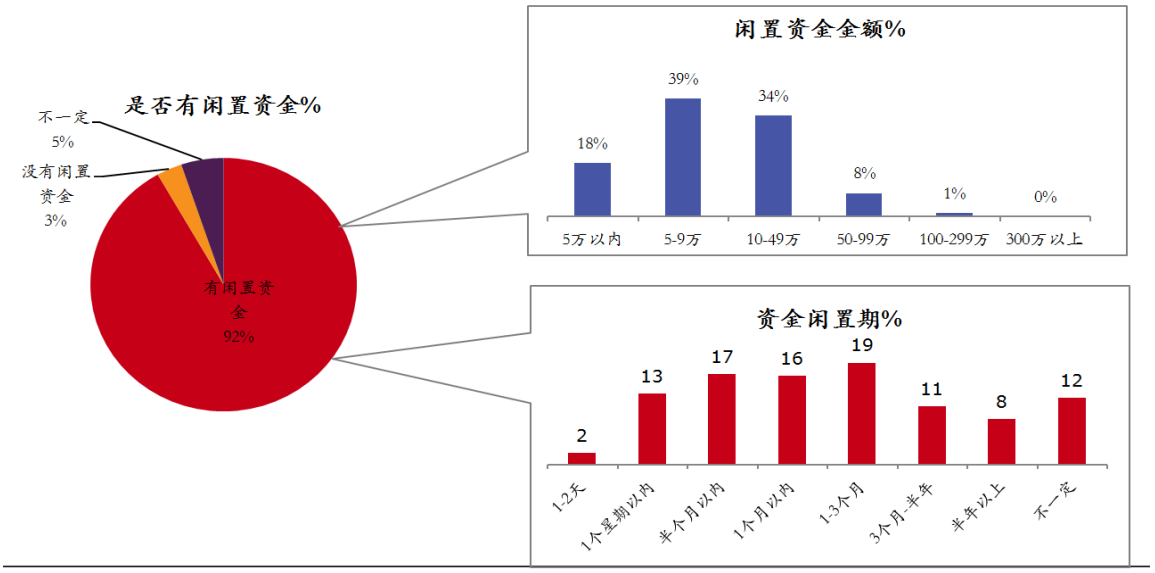


图 2-14：小微企业闲置资金

95%的小微企业曾用过各类短期投资方式，银行短期理财是使用率最高的闲置资金管理方式，但在小微企业心中“稳定有余但流动性不足”。成立年限越长，运营越稳定的企业在

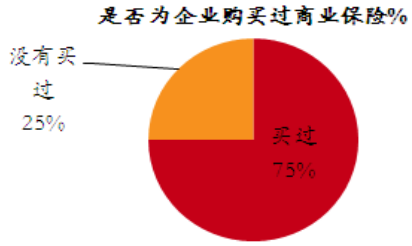
投资理财上更加活跃，也愿意尝试互联网理财产品；此外，80 后、90 后企业主由于成长环境的影响，更愿意尝试互联网系理财产品。

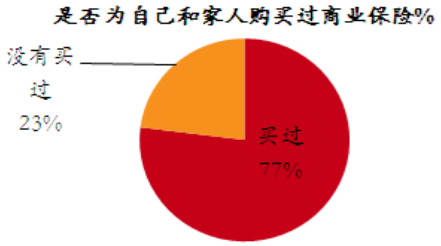
表 2-4：小微企业闲置资金投资理财

闲置资金投资理财方式	曾经使用	未来考虑	增长指数
	A	B	C=B/A
银行短期/每日滚动类投资理财产品	26	30	115
银行通知存款（1天通知或7天通知）	17	19	112
银行协定利率存款	19	20	105
互联网理财产品（如余额宝、微信理财通等）	17	21	124
网络贷款平台的投资产品（如宜信、人人贷、陆金所等）	6	8	133
券商短期理财产品（如国泰君安，申银万国，中信证券等）	5	6	120
基金短期理财产品（如华夏，汇添富，南方，易方达等）	9	10	111

投资理财产品偏好	Total	2年及以下	3-5年	6-10年	11-15年	15年以上	90后（25岁以下）	80后（25-34岁）	70后（35-44）	60后（45-54）	50后（55岁以上）
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
基数	2054	105	555	505	448	225	141	843	730	306	34
银行短期/每日滚动类投资理财产品	30	24	26	30	31	35AB	30	26	33B	34B	24
银行通知存款（1天通知或7天通知）	19	10	19A	21A	17A	16	12	17	22AB	22AB	15
银行协定利率存款	20	14	21	21	16	21	20	19	21	18	21
互联网理财产品（如余额宝、微信理财通等）	21	12	17	25AB	23AB	20	26CD	25CD	19D	10	12
网络贷款平台的投资产品（如宜信、人人贷、陆金所等）	8	7	6	8	11B	9	9D	9D	8D	3	0
券商短期理财产品（如国泰君安，申银万国，中信证券等）	6	5	6	7	7	5	4	6D	7D	3	6
基金短期理财产品（如华夏，汇添富，南方，易方达等）	10	4	9	11A	12A	11A	10	10	12D	7	3
以上均无	30	51BCDE	31	28	29	30	31	30	28	34C	44C
均值	1.6	1.5	1.5	1.7	1.7	1.7	1.6	1.6	1.7	1.5	1.4

企业主的保险需求非常旺盛：分别有 75%的企业主和 77%的企业主购买过企业商业保险及家庭商业保险。在购买商业保险的企业中，他们平均购买 2.1 种企业保险和 2.5 种家庭保险，过去一年的保费支出平均在 1.4 万和 1.1 万，且愿意在保险上花更多的钱（企业商业险最高预算平均为 1.7 万/年）。





企业商业保险购买%		家庭商业保险购买%	
企业员工的社保	51	养老险	45
企业员工的意外险	49	意外险	43
企业财产险	26	健康险	40
货物运输保险	20	车险	37
工程保险	3	寿险	21
信用保险	6	家庭财产险	10
我没有买过商业保险	25	我没有买过商业保险	23
平均购买2.1种保险		平均购买2.5种保险	
过去一年保费支出为14,714		过去一年保费支出为11,222	
最高保费预算为16,751			

图 2-15：小微企业保险需求

企业财产险还有很大的增长空间。企业日常经营中最担心的还是财产方面的风险，特别是货物在运输途中受损和火灾。从风险敞口的角度，企业财产险的需求最大：70%的企业担心日常经营中自然灾害风险或公司财产被盗，但只有 26%的企业主购买了企业财产保险。此外，33%的小微企业表示未来考虑购买企业财产险，远高于目前财产险的渗透率。

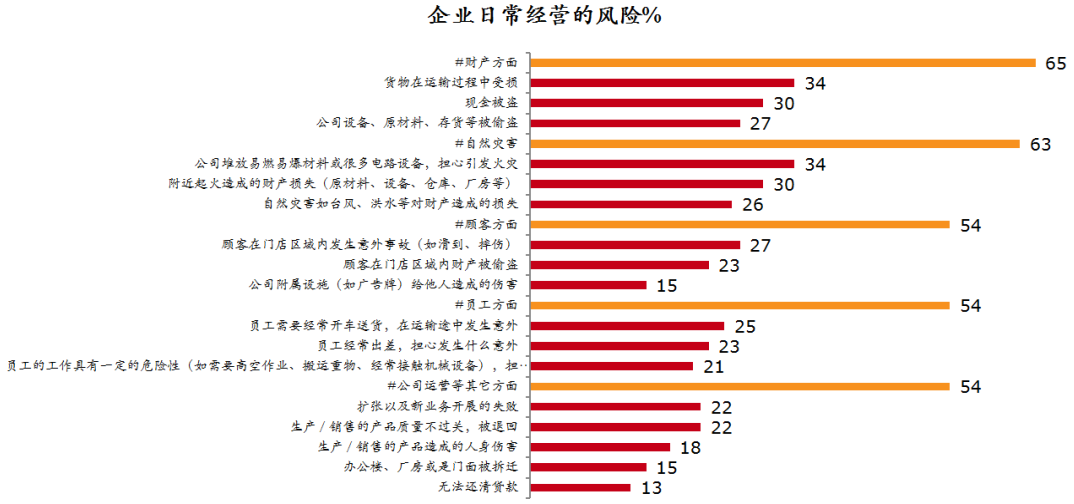
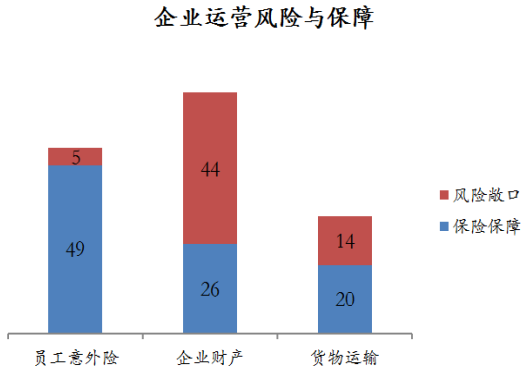


图 2-16：小微企业日常经营风险因素



企业保险商业保险	曾经购买	未来考虑	增长指数
	A	B	C=B/A*100
基数	2054	2054	2054
企业员工的社保	51	44	86
企业员工的意外险	49	49	100
企业财产险	26	33	127
货物运输保险	20	22	110
工程保险	3	6	200
信用保险	6	9	150
我没有买过商业保险	25	23	92

图 2-17：小微企业运营风险与保障

小微企业的保障计划需按行业定制。行业特征和属性造成不同行业企业担心的风险差异：住宿餐饮和商业服务更担心顾客方面的风险；农林渔牧和物流行业更担心员工方面的风险；批发零售行业担心运输过程中的货物和员工的意外以及退货风险。相对而言，物流企业对保险的需求最为强劲，特别是对员工意外险和货物运输险的需求。此外，农林牧渔和批发零售业也对货物运输保险有较高的需求。

表 2-5：小微企业行业风险差异

日常经营中担心的风险	市场整体	农林牧渔	批发零售	物流行业	住宿餐饮	IT	商业服务	居民服务	文化体育娱乐
		A	B	C	D	E	F	G	H
基数	2054	260	453	263	278	279	250	121	150
#财产方面	65	61	67	67	67	67	66	60	65
公司设备、原材料、存货等被偷盗	27	26	28	26	24	32G	29	21	23
货物在运输过程中受损	34	38DFGH	40DFGH	51ABDEFGH	18	35DFG	25D	25	27D
现金被盗	30	20	32AC	21	41ABCEH	30AC	33AC	32AC	27
#自然灾害	63	65	66E	60	67E	57	64	57	64
自然灾害如台风、洪水等对财产造成的损失	26	42BCDEFGH	25H	28H	23	24H	24	24	16
公司堆放易燃易爆材料或很多电路设备，担心引发火灾	34	27	36A	33	38AE	30	32	34	38A
附近起火造成的财产损失（原材料、设备、仓库、厂房等）	30	25	32A	25	37ACEG	28	36ACEG	23	28
#顾客方面	56	51	56C	46	69ABCEG	49	65ABCEG	50	65ACEG
顾客在门店区域内发生意外事故（如滑到、摔伤）	27	17	24A	24	42ABCEFG	20	32ABCE	27A	39ABCEG
顾客在门店区域内财产被偷盗	23	15	25AC	12	31ACE	22AC	25AC	25AC	28AC
公司附属设施（如广告牌）给他人造成的伤害	15	14	11	16B	13	14	22ABDEG	13	17B
#员工方面	54	60DEGH	53G	69ABDEFGH	48G	49G	52G	37	50G
员工的工作具有一定的危险性（如需要高空作业、搬运重物、经常接触机械设备），担心发生意外	21	24BG	17	31BEFGH	24BG	18	21	14	20
员工经常出差，担心发生什么意外	23	21	21	31ABDGH	17	26DG	29ABDG	17	21
员工需要经常开车送货，在运输途中发生意外	25	31DEFGH	31DEFGH	41ABDEFGH	14	19	18	15	17
#公司运营等其它方面	54	55C	57C	45	50	55C	58C	53	57C
生产／销售的产品造成的人身伤害	18	22G	19G	16	16	18	21G	11	17
无法还清贷款	13	13	15	13	13	15	12	13	11
生产／销售的产品质量不过关，被退回	22	27CH	29CDEFGH	13	20C	22C	21C	17	14
办公楼、厂房或是门面被拆迁	15	15	14	16	17	13	18	17	17
扩张以及新业务开展的失败	22	16	23A	19	17	25AD	26ACD	24	28ACD

表 2-6：小微企业的保障计划需按行业定制

保险产品未来考虑	整体	农林牧渔	批发零售	物流行业	住宿餐饮	IT	商业服务	居民服务	文化体育娱乐
		A	B	C	D	E	F	G	H
基数	2054	260	453	263	278	279	250	121	150
企业员工的社保	44	45B	36	45B	46B	49BG	47B	37	49B
企业员工的意外险	49	53B	45	60BDEFG	51	47	45	45	51
企业财产险	33	31	34F	34	32	37FG	26	26	41FG
货物运输保险	22	26DEFGH	26DEFGH	45ABDEFGH	8	18D	12	15D	12
工程保险	6	4	8D	8D	4	6	9AD	6	5
信用保险	9	8	10	6	10	10	8	12	11
我未来不考虑买商业保险	23	23	25H	19	25H	22	26H	26	17
平均	2.1	2.2	2.1	2.4	2.0	2.1	2.0	1.9	2.0

4、非金融需求

账款催收是除餐饮外所有行业最头痛的问题，这一问题在农林牧渔和批发零售业更加突出。此外，农林牧渔还特别关注库存管理，住宿餐饮比较头痛员工管理和获客，IT 比较关注品牌建设和营销，商业服务比较关注获客和税务规划。

表 2-7：小微企业非金融需求

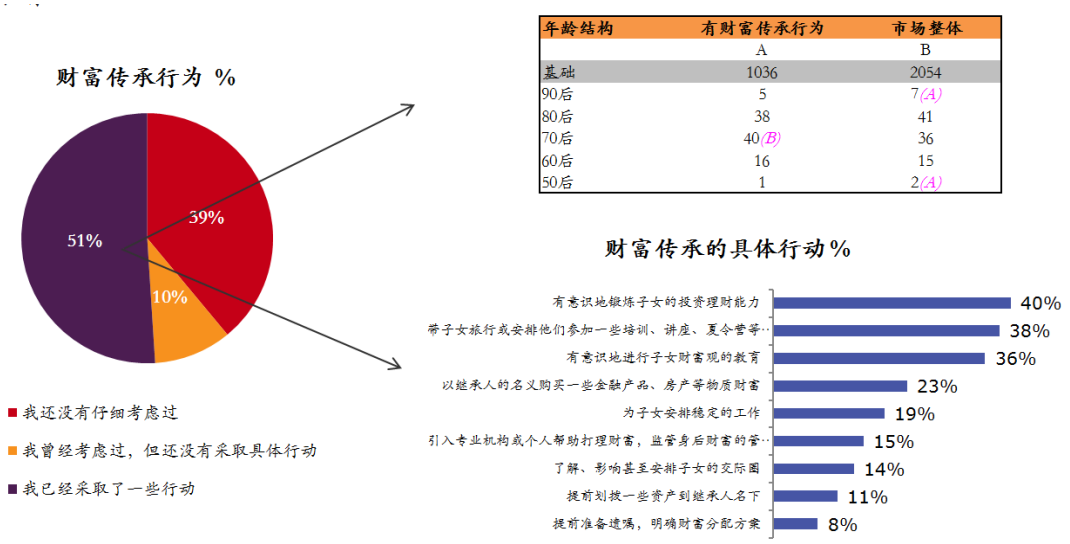
日常运营最头痛问题	市场整体	农林牧渔	批发零售	物流行业	住宿餐饮	IT	商业服务	居民服务	文化体育娱乐
		A	B	C	D	E	F	G	H
基数	2054	260	453	263	278	279	250	121	150
账款催收	40	47DFGH	47DFGH	40D	27	42DH	38D	34	31
账务管理	29	28	28	32	29	31	27	25	28
员工的管理和激励	28	25	23	30B	37ABEF	24	27	29	31B
和工商、税务、海关等政府机构打交道	26	30B	23	25	29B	26	26	26	27
客户的获取和保留	24	23B	17	24B	30BE	19	31ABE	26B	27BE
品牌建设和营销	18	14	20	14	15	22ACD	19	23AC	17
库存管理(决定合适的库存量)	17	22DEF	18	21DF	13	14	12	15	18
税务规划	15	11	16A	13	13	18A	20ACD	17	16
上游供应商的关系维护	12	12D	13D	12D	6	14D	12D	11	14D

在家庭上，医疗和养老规划是他们最需要的服务。此外，70 后还比较喜欢子女的择校权和留学规划。

表 2-8：家庭服务需求

家庭感兴趣的服务	市场整体	90后（25岁以下）	80后（25-34岁）	70后（35-44）	60后（45-54）	50后（55岁以上）
		A	B	C	D	E
基数	2054	141	843	730	306	34
医疗服务（预约专家门诊，专人陪诊等）	39	35	44CDE	35	35	24
养老财务规划	33	29	33	33	36	29
子女的优先择校权	27	18	27A	32ABDE	22	15
宜居城市置业	24	16	24A	27AE	24A	12
子女的留学规划和申请协助	19	11	16	23AB	19	18
优质、可靠的家政服务	16	15	17	15	17	24
财富传承规划	12	10	11	12	13	12
以上这些我都没有兴趣	18	25BC	17	17	22	29

61%的企业主已经开始考虑财富传承的问题，且 51%已经有具体行动，其中以 70 后为主。他们的财富传承行为更多是精神财富的传承，包括培养子女投资理财能力，带他们参加活动以及进行财富观教育。



年龄结构	有财富传承行为	市场整体
	A	B
基础	1036	2054
90后	5	7(A)
80后	38	41
70后	40(B)	36
60后	16	15
50后	1	2(A)

图 2-18：小微企业财富传承需求

2.2.3 客户细分模型

根据调查，小微企业可被分为六大类。细分考虑因素：(1)各细分群体的规模；(2)各细分群体的价值（贷款额度、利率、在贷款银行的流水比例、家庭金融资产）；(3)各细分群体的开发难度（对平安的态度、对平安的品牌认知、对使用新的银行的开放度）。

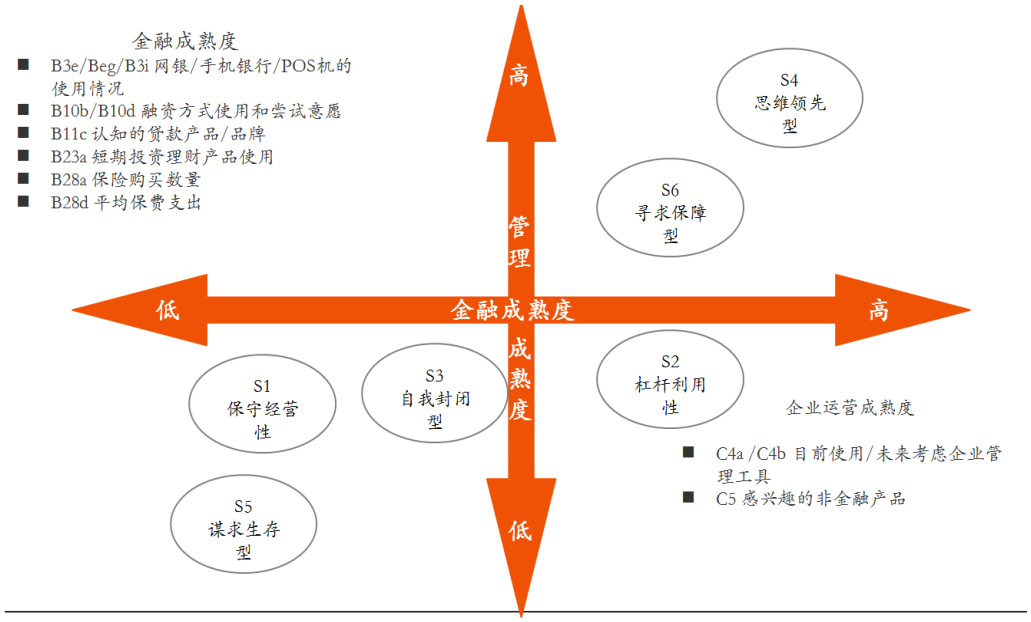


图 2-19：小微企业类型细分模型

表 2-9：六类小微企业企业基本情况

企业基本情况	S1 保守经营型	S2 杠杆利用型	S3 自我封闭型	S4 思维领先型	S5 谋求生存型	S6 寻求保障型
	年营业额较高，物流和农林牧渔为主	新兴行业、线下为主	白手起家，唯一股东，利润率高，只有线下销售	新兴行业、从相关行业自立门户、经营多元化、线上化	白手起家，唯一股东，微型微利	家庭式经营，批发零售业为主
基本情况	■ 农林牧渔（32%）和物流行业（44%）为主 ■ 小型企业居多（68%），年营业额集中在100-500万（54%） ■ 净利润率在5%-20%之间，平均14%	■ 多见于如IT业（25%）、商业服务（17%）和文化娱乐业（11%） ■ 小型企业居多（68%），年营业额集中在50-200万（62%） ■ 净利润率在5%-20%之间，平均14%	■ 住宿餐饮业为主（48%） ■ 微型企业较多（59%），年营业额在200万以下（82%） ■ **净利率最高**，大部分（59%）的企业在20%以上	■ 主要分布在**新兴行业**如商务服务（24%）和IT(23%)，也有批发零售（18%） ■ 小型企业居多（65%），年营业额集中在50-200万（58%） ■ 净利润率中等偏上，大都在5%-30%之间（72%）	■ 批发零售（29%）、住宿餐饮(16%)和居民服务业(11%)较多 ■ 微型企业为主（80%），74%年营业额在100万以下（其中46%在50万以下） ■ **净利润最低**，大部分（55%）在10%以下	■ 批发零售业为主，占到70% ■ 微型企业为主（70%），77%年营业额在200万以下（其中55%在100万以下） ■ **净利率较高**，大部分（64%）的企业在15%以上
创立背景	■ 唯一股东为主（57%），但合伙比例相对较高（21%） ■ 大部分是白手起家（55%）	■ 唯一股东为主（52%），但合伙比例相对较高（25%） ■ 较多是属于有资源、资金后创业	■ 主要是唯一股东经营（59%） ■ 60%是白手起家	■ 唯一股东为主（52%），合伙比例也相对较高（21%） ■ 较多（37%）是属于从相关行业自立门户	■ 主要是唯一股东经营（59%） ■ 主要是白手起家（50%）	**家庭经营** ■ 主要是独自经营或夫妻经营（合计占81%） ■ 创业背景多元，白手起家、自立门户和资助创业平均分配
经营模式	■ 企业是主要的收入来源（87%） ■ 只有线下销售（73%）或以线下为主（20%）	■ 只有线下销售（70%）或以线下为主（23%）	■ 大部分（88%）只有线下销售	**多元化、线上化** ■ 除了这个企业外，23%还有别的生意 ■ 44%有线上经营	■ 只有线下销售（70%）或以线下为主（20%）	■ 以线下销售为主（41%）

表 2-10：六类小微企业对大环境的看法

Social sentiment	S1 保守经营型	S2 杠杆利用型	S3 自我封闭型	S4 思维领先型	S5 谋求生存型	S6 寻求保障型
	对大环境相对不敏感，未来主要考虑维持现状	对大环境相对不敏感，未来主要考虑维持现状	更关注企业小环境的变化，未来主要考虑维持现状	对大环境变化非常敏锐，同时觉察到了机遇和挑战，对未来充满信心，会积极扩张且已经有一些行动	相对不看好整个大环境	感受到了大环境下的挑战，未来会寻求扩大规模
对大环境的看法	相对不敏感 ■ 运营成本上升（68%），竞争加剧（63%）	相对不敏感 ■ 运营成本上升（54%），员工流动性增加（41%）	**更关注企业小环境的变化** ■ 运营成本上升（72%），员工流动性增加（60%）	**同时觉察到机遇和挑战** ■ 感受到了互联网的冲击和影响（47%电子商务带来冲击，49%互联网便利了企业管理）	相对不敏感 ■ 运营成本上升（59%），竞争加剧（53%）	**感受到了很大的挑战** ■ 83%认同运营成本上升，78%认同竞争加剧
对未来的信心	■ 未来主要考虑维持现状（49%）	■ 未来主要考虑维持现状（53%）	■ 未来主要考虑维持现状（52%）	**对未来充满信心** ■ 30%认可融资环境日益轻松，41%认同消费观念改变带来的利好 ■ 对未来发展充满信息，特别看好整体经济形势（57%）、行业前景（53%）和小企业社会地位（39%） ■ 未来寻求扩大规模（35%）或经营创新（19%） ■ 想法比较多，未来考虑多元经营、线上销售或打造品牌等；而且已经有实际的行动（招人、找上下游）	**相对悲观** ■ 未来寻求扩大规模（43%）或经营创新（18%） ■ 不看好大环境，认为小企业整体环境、融资环境、盈利能力、社会地位和行业前景更糟的比例都高于其他细分人群	■ 53%未来寻求扩大规模

表 2-11：六类小微企业结算需求

结算	S1 保守经营型	S2 杠杆利用型	S3 自我封闭型	S4 思维领先型	S5 谋求生存型	S6 寻求保障型
	主要使用大银行，通过网点或网银结算	会为贷款开立账户，账户使用数量较多，认为管理麻烦 平安银行在这个人群中渗透率相对最高，但面临招行的有力竞争	对使用新的银行相对封闭，认为没必要分个人和企业，招行在这个细分群体表现突出	产品驱动型，银行账户数量多且品牌分散，使用的网银和POS机数量也最多，主要通过网银转账	结算账户选择相对单一且主要看重网点位置，农行在这个细分群体表现突出	账户选择相对更易受上下游影响，招行在这个细分人群表现突出
对账户的看法	■ 认为有必要区分个人账户和企业账户	■ **贷款驱动型**：45%会为办贷款开新的银行，客户经理的影响也相对较大（12%） ■ 觉得结算账户太多了	■ 相对封闭，26%认为已经够用，不考虑新的银行 ■ 认为没必要区分个人和企业账户（60%）	■ **产品驱动型**：47%和45%分别会因为有竞争力的结算和理财产品开户 ■ 认为网点不重要（53%），期望银行出创新的服务	■ **便利驱动型**：在选择结算账户时最主要看重网点的位置	■ **多重驱动型**：产品、上下游的选择都会影响银行选择；和其他细分群体相比，**上下游的影响**较大（13.6%据此选择主要结算行，35%会因此开立新的账户）
结算账户选择	■ 结算账户以工行、农行、建行为主	■ 结算账户较多（平均4.3个），除工农中建外，也较多使用招行和平安，但工行是主要结算行 ■ 相对较多企业使用平安结算（11%企业账户，4.5%个人账户），但资产主办行较多选择招行（10%）	■ 主要使用四大行和招行 ■ 较多人将招行作为企业主要结算行	■ 结算账户数量最多（平均4.8个），除四大行外，用交行、招行、平安、广发、兴业的企业也较多 ■ 相对较多企业使用平安结算（9.5%企业账户，4.6%个人账户）	■ 主要使用工行、农行和建行结算，主要结算行也以这三家为主 ■ 资产主板行以农行为主（25%）	■ 主要使用工行、农行、建行和招行 ■ 较多人将招行作为企业主要结算行，最常用的网银、手机银行和POS机也是招行较多
转账方式	■ 网点（34%）和网银（43%）是最主要的转账方式 ■ 76%使用网银，50%使用手机银行，45%用POS机	■ 54%通过网银或手机银行转账 ■ 92%使用网银，83%使用手机银行，66%用POS机	■ 65%仍通过网点或自助设备转账 ■ 72%使用网银，54%使用手机银行，51%用POS机	■ 主要通过网银转账（64%） ■ 90%使用网银，68%使用手机银行，55%用POS机	■ 各种方式都使用 ■ 76%使用网银，62%使用手机银行，45%用POS机	■ 网点（35%）和网银（39%）是最主要的转账方式 ■ 94%使用网银，84%使用手机银行，66%用pos机

表 2-12：六类小微企业融资需求

融资	S1 保守经营型	S2 杠杆利用型	S3 自我封闭型	S4 思维领先型	S5 谋求生存型	S6 寻求保障型
	只认银行不认贷款品牌 资金缺口相对较高	除银行贷款外，还比较偏好小额贷款公司；贷贷平安的使用率相对较高 资金缺口相对较高，对利率接受度也高	主要通过亲友解决资金需求 资金需求期限相对较长（半年以上）	融资方式多元，品牌认知度高，且愿意尝试新的方式（如P2P） 资金需求期限短（3个月以内）	贷款需求较弱，资金缺口低（10万以内） 大部分接受零利息或6%以下	大部分使用过亲友借贷，未来除亲友、银行贷款外，还愿意尝试网络贷款和电商
融资方式使用和偏好	■ 主要通过银行贷款（企业22%，个人14%)和亲友借贷(34%)，未来仍偏好这两种方式	■ 小额贷款公司和信用保险的使用率相对较高 ■ 未来偏好企业经营贷款和小额贷款公司	■ 主要通过亲友借贷（40%），未来也偏好这一方式	■ 平均使用2.4种融资方式（最高），基本上各种融资的使用率都高于其他群体 ■ 未来对信用卡、银行贷款和P2P的偏好都较高	■ 36%没有贷款需求，对各类融资方式使用率都较低	■ 平均使用过2.3种融资方式，但大部分（71%）使用过亲友借贷 ■ 未来偏好通过亲友或银行，也愿意尝试网络贷款和电商平台
品牌认知	■ 无提示情况下，只能回忆银行名（工、农、建）而不能提及具体的贷款品牌名	■ 提示后对商贷通、贷贷平安和生意贷的认知度较高	■ 生意贷和贷贷平安的无提示认知度较高	■ 无提示平均认知2.4个贷款品牌，提示后平均认知5.5个品牌，对主流银行贷款品牌提示认知率都较高 ■ **广告**对他们影响较大		■ 对网络贷款品牌的无提示认知率较高（拍拍贷5%、人人贷10%、阿里小贷6%）
品牌使用	■ 56%没用过任何贷款品牌/产品	■ 贷贷平安的使用率相对较高（6%）	■ 56%没用过任何贷款品牌	■ 工行和建行使用率较高（分别到21%和15%）	■ 64%没有用过任何贷款品牌/产品，且未来也不考虑（33%）	■ 未来贷款品牌偏好多元（招行、平安、光大、人人贷、阿里小贷）
融资需求	■ 65%资金缺口在10-60万之间 ■ 85%资金缺口在1个月-1年之间 ■ 偏好按月付息、到期还本	■ 73%资金缺口在10-60万之间 ■ 88%资金需求在1个月-1年之间 ■ 对贷款利率接受度相对较高（7%-13%） ■ 偏好等额本息或等额本金	■ 72%资金缺口在40万以下 ■ 56%资金需求在半年-2年 ■ 偏好一次性利随本清	■ 75%资金缺口在40万以下 ■ 59%资金需求在3个月以内	■ 资金缺口在10万以内（50%） ■ 67%在半年以内 ■ 对利率非常敏感，无利息（25%）或6%以下（41%） ■ 偏好按月付息	■ 78%资金缺口在40万以下 ■ 74%在1个月-1年之间 ■ 偏好按月付息或一次性还本付息

表 2-13：六类小微企业闲置资金管理

闲置资金管理	S1 保守经营型	S2 杠杆利用型	S3 自我封闭型	S4 思维领先型	S5 谋求生存型	S6 寻求保障型
	有闲置资金但很多企业不知道短期投资产品	账面上有最多的闲置资金，各种方式都会尝试	闲置期最长，主要通过银行系产品做短期投资	闲置期最短但会积极使用各种方式做投资理财	账面上闲置资金最少，也不知道/没用过短期理财产品	使用各种方式，特别是互联网理财和基金类理财产品
闲置资金	■ 70%有5-50万闲置资金（平均26万） ■ 闲置期从1周到半年不等	■ 53%有10-100万的闲置资金（平均30万） ■ 闲置期从1周到半年不等	■ 83%闲置资金在50万以下（平均28万） ■ 平均闲置期10周（46%在1个月以上）	■ 85%闲置资金在50万以下（平均24万） ■ 闲置期较短，61%在1个月以内（平均3.7周）	■ 闲置资金金额在10万以下（72%）	■ 82%在5-100万之间（平均30万）
闲置资金处理	■ 47%不知道或没用过短期理财产品	■ 各种方式都有尝试 ■ 未来对互联网理财产品、基金理财产品兴趣很高	■ 主要通过银行系的产品短期投资，未来也偏好通过银行	■ 各种方式使用率都很高，平均使用1.9种；未来除了券商和基金的理财产品外，其他都愿意考虑	■ 51%不知道或没用过短期理财产品	■ 各种方式使用率都很高，特别是“宝宝类”产品和基金理财产品 ■ 未来对每种理财方式偏好都很高

表 2-14：六类小微企业保险需求

	S1 保守经营型	S2 杠杆利用型	S3 自我封闭型	S4 思维领先型	S5 谋求生存型	S6 寻求保障型
	货物运输险对这类企业非常重要	主要考虑员工的保险，家庭保险上支出相对较低	为员工买社保和意外险	购买各种保险，且年均保费支出最高 较多购买平安	对风险相对不敏感，保险拥有比率低	积极购买各类保险，特别是个人和家庭的保险
企业保险	■ 担心货物运输途中的意外，购买货物运输险比例较高（45%） ■ 平均一年保费支出1.8万，最高预算平均2万	■ 主要担心员工的风险，购买员工意外比例较高（55%） ■ 平均一年保费支出1.3万，最高预算平均1.8万	■ 担心顾客在门店内的风险，为员工购买了社保和意外险 ■ 平均一年保费支出1.8万，最高预算平均1.9万	■ 担心各类风险，大部分购买了员工社保(78%)和意外险(54%) ■ 平安是渗透率最高的保险品牌（44%） ■ 一年保费支出在1万以上（58%），平均2.1万	■ 对各项运营风险相对不敏感且保险购买率最低（38%没买过），未来不考虑买的比例最高（32%） ■ 一年保费支出在5000块以下（65%）平均4700	■ 担心各类风险（特别是企业财产风险），各类保险拥有率都较高（特别是财产险），未来对各类保险购买意愿强烈 ■ 平均一年保费支出1.5万，但最高预算平均1.9万
家庭和个人保险	■ 平均一年保费支出1.2万	■ 主要是养老、意外和健康 ■ 平均一年保费支出9600	■ 养老、意外、健康和车险比例都较高 ■ 平均一年保费支出1.4万	■ 意外、健康和养老险比例相对较高 ■ 平均一年保费支出1.3万	■ 35%的企业未为自己和家人买过保险	■ 所有险种的拥有率在各细分群体中最高 ■ 平均一年保费支出1.4万（所有群体中最高）

表 2-15：六类小微企业非金融需求

	S1 保守经营型	S2 杠杆利用型	S3 自我封闭型	S4 思维领先型	S5 谋求生存型	S6 寻求保障型
	头痛账款催收，对系统的客户评级和坏账管理感兴趣	有非正式的圈子，参加培训/沙龙的比例也较高	没有圈子，比较关注员工管理问题	会考虑很多企业运营的问题，希望有企业交流平台	不怎么考虑企业管理问题和挑战，也没有圈子或参加培训	账款催收是最头痛问题，对各项新型服务都比较感兴趣
运营挑战	■ 账款催收（54%）	■ 账务管理	■ 员工管理、政府机构关系	■ 思考的问题比较多，囊括运营的方方面面：员工管理、获客及品牌建设、政府机构、供应商关系维护	■ 没怎么考虑过企业管理的问题和挑战	■ 账款催收（75%）和账务管理
解决方式	■ 大部分（72%）没有任何正式或非正式的圈子	■ 参加培训/沙龙的比例相对较高（18%） ■ 有非正式的圈子	■ 大部分（76%）没有任何正式或非正式的圈子	■ 较多参加培训（8%） ■ 较多企业是商会的一员（21%）	■ 没有圈子或培训	■ 有非正式的圈子
对新兴服务的需求	■ 对客户信用评级和坏账管理感兴趣	■ 对小企业团购比较感兴趣	■ 对同行销售数据兴趣比较大 ■ 对银行提供打包的招聘服务感兴趣	■ 对各项服务兴趣比较大，特别是企业交流平台	■ 对新型服务的兴趣较弱，24%对任一服务都不感兴趣	■ 对各项服务都感兴趣（特别是企业交流平台和资源互换平台）

2.2.4 小微企业金融服务竞争行为比较分析

根据调研绘制的蛛网模型（图 2-20），四大国有银行相对价格比较低，便利程度较高，但速度、额度、后续增值服务上存在不足，小微企业服务体验一般；股份制商业银行价格比较高，便利性不够，但速度和额度的优势相对较大，后续增值服务和客户体验稍好；民间金融对于小微企业服务体现了自己的特色，便利度和速度方面非常有优势，但额度、价格、后续增值服务及客户体验都比较差；互联网金融速度快、方便，但额度较低，无后续增值服务。

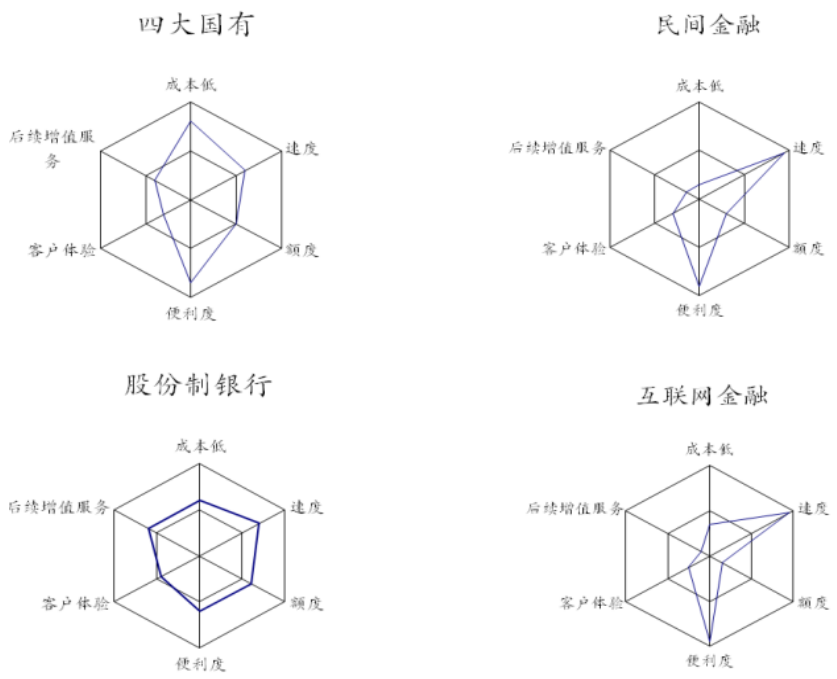


图 2-20：各类型机构竞争行为蛛网模型图

从我们绘制的各机构价值曲线图上（图 2-21），我们发现：在信贷额度上和交易渠道多样性上，商业银行都不能满足小微企业，国有银行在抵押品要求和价格上相对宽松，服务网点上占据优势；股份制银行在产品上相对具有竞争力；值得关注的是，外资银行在咨询服务上做得相对较好，国有银行可能更加愿意为具有特殊关系的小微企业提供服务。

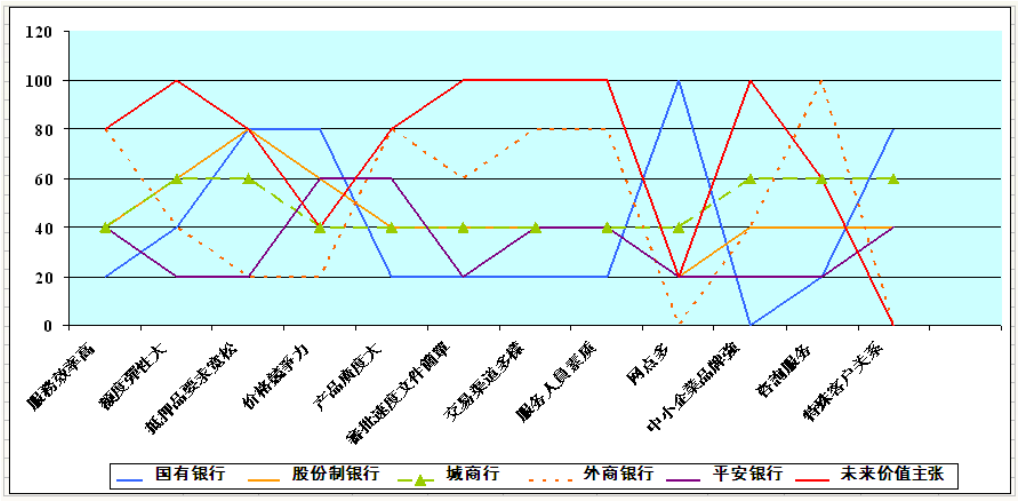


图 2-21：中国各类型商业银行价值曲线比较分析图

2.3 “客户之声”项目对商业模式构建的指导意义

本项目全面深入了解了处于经济结构调整阵痛期的中国小微企业面临的机遇和挑战、期望和需求，并分析了不同类型金融机构在提供小微金融服务方面的优势和劣势，为现阶段商业银行设计契合自身发展的小微金融商业模式提供了有力的数据支持，也使得本文的研究结论更具现实意义。

本项目对我国商业银行重建小微企业金融服务模式的主要启示包括：

1、日常经营周转是小微企业谋求融资的最主要动因，这对于界定小微企业融资性质至关重要。

2、结算及其所内含的信息价值，是商业银行在构建小微企业金融服务商业模式过程中必须高度重视的环节。原因如下：

（1）结算始终是小微企业最基本的金融服务需求，并且会大量带动其他需求；

（2）调查显示小微企业倾向于将主要结算行作为首选贷款银行；

（3）结算中所反映出的大量行为信息，有利于降低“信息不对称”程度，减少“逆向选择”，是商业银行风险评价体系最重要的数据来源之一，这一点在后面会有具体阐述；

（4）从风险控制角度看，一定的结算观察期十分有助于银行授信期间不与小微企业成立首年这一高风险、高淘汰期重叠；

（5）目前银行的结算服务差异不明显，可替代性强。这对单个银行而言，在这一方面打造独特优势并非不无可能。

3、融资既不是小微企业金融需求的起点，更不是它的终点，商业银行可围绕小微企业综合金融服务构建核心竞争力。一方面，根据客户需求及时研发能够落地、易推广的新产

品，逐步提升满足客户金融与非金融需求的能力，凭借综合金融服务黏住小微客户，进而获取综合收益。另一方面，逐步完善客户服务体系，创新客户权益计划，加大对客户的回馈，并建立专门的售后服务团队，不断提升客户满意度与忠诚度。

4、不同行业、区域，不同规模的小微企业经营特征及金融服务需求存在差异，银行应进一步细分小微企业客户群体，基于不同细分客群特征及需求提供标准化与差异化的产品和服务组合，设计专门的服务流程和风险控制机制，实现客户价值最大化，是商业模式可持续的前提。

5、以网络、手机为代表的新型服务渠道，将成为决定未来竞争格局的关键阵地。商业银行应紧握互联网、移动化、大数据为金融创新带来的机遇，奋起直追、主动“补课”，加强自身服务渠道和 IT 系统建设，并通过数据决策模型等量化工具的开发，以及信贷工厂“标准化、流程化、批量化”运作，不断提升业务处理效率和客户体验，为积极构建未来竞争优势找准突破口、早做筹划。

3 国际经验：富国银行与开泰银行小微金融模式

我国商业银行转型发展需要借鉴国际领先商业银行经验。笔者因工作关系曾多次到小微企业金融国际领先银行泰国开泰银行与美国富国银行考察，并与其专家商讨其在小微企业金融服务领域的成功经验。本章从实务层面给出这两个分别代表发达国家和发展中国家的经验案例，充分说明商业银行只要根据本国小微企业特征，坚定发展小微企业金融服务理念，构建并持续完善小微企业金融服务商业模式，就能开展好小微企业金融服务。

3.1 富国银行小企业金融服务商业模式

3.1.1 富国银行的经营特色

美国富国银行（Wells Fargo）成立于 1852 年，是当前全球市值最高的银行，也是美国唯一一家拥有穆迪 AAA 评级的银行。2014 年资产规模达到 1.527 万亿美元（人民币 95，438 亿），存款总额超过 1.1 万亿美元（人民币 68，750 亿）。其中社区银行为富国银行提供了 60%的存款，平均核心存款在 2013 年增加了 289 亿美元（人民币 1806 亿），增长率为 5%。富国银行有 9100 家网点、27 万名员工，目前市值达到 2750 亿美元。富国银行 2013 年全年实现净利润 219 亿美元（人民币 1369 亿），较 2012 年增长 16%的成绩，成为 2013 年净利润最高的美资银行。

富国银行的业务主要集中于零售、小企业，重视对客户提供全方位金融服务和交叉销售，客户拥有的产品数量作为业绩考核指标及公司战略目标，注重现有客户忠实度，最低程度降低现有客户的流失。富国银行小微企业品牌的口号是："富国银行，每一步为您的成功开路"。

富国银行拥有 300 万小企业客户，这些客户是银行发展的增长点。其 10 万美元以下小额贷款业务量居全美第一，2012 年 10 万美元以下的贷款计 320 亿美元；在 18 个州小额贷款（10 万美元以下）业务量居全国第一；其小微金融业务利润高，发展速度快，成长空间大，其中 25%有信贷关系[①]。

富国银行将小企业划分两大类：年销售额 200 万美元以下为小微企业，采用营业厅管理模式；年销售额 200 万-2000 万美元之间为小企业，采用专业团队管理模式（BBG)。客户进行分类管理，综合客户所有产品，根据过去 12 个月利润贡献总额，进行客户分类[②]，每月自动计算，自动进行升降级。

小企业市场由富国银行旗下的两家专门机构负责。“企业通（Business Direct）”服务于小微企业，贷款上限为 10 万美元，客户年销售额小于 200 万美元；大部分贷款通过邮件、电话或分行柜台发放，没有客户经理；在贷款发放和账户监控中大量使用信贷评分；不使用纳税申报表或财务报表；信用报告是关键，通常无担保物。小企业银行（Business Banking）贷款上限为 100 万美元或更高，客户年销售额为 200 万至 2000 万美元。贷款由训练有素

---

① 此项数据也是较有意义及启发性的。富国银行小企业战略之一就是做客户的支付中介（注意非融资中介），因而其小企业中仅 25%为信贷业务，小企业服务先从支付结算等业务开始，更有利于信用积累和风险识别。而国内银行小微企业业务往往是从信贷业务开始，75%是信贷客户，忽视支付类业务（当然也与产品及科技手段落后有关），实则不容易积累客户信息，不利于风险识别，也无法积累数据建立“信用评分”模型。本书题目以“商业银行小微企业金融服务商业模式”为题就是想指出这方面意义，特别是本书第二章的调研也是围绕着“金融服务”而非简单“信贷业务”，尽管在国家社会关注的焦点是小微企业融资问题，但实则只有全方位看待这个问题，或许才能找到解决问题的钥匙。

② 富国银行小企业按年贡献分类如下：第一类$12,000/年以上，第二类$6,000-$12,000/年，第三类$2,400-$6,000/年，第四类$1,200-$2,400/年，第五类$1,200/年以下。

的客户经理负责发放，他们负责管理与客户的关系，贷款发放基于（企业和业主）财务报表分析，通常需要提供担保物。

3.1.2 富国银行“企业通”经营模式

富国银行 1995 年开始该直销业务，至今仍是美国最大的 10 万美元以下小企业贷款的放贷人。相关数据显示，富国银行所占市场份额超过了花旗银行（第二）和摩根大通银行（第三）的总和，在美国 50 个州和加拿大拥有 50 万名客户，客户年销售额的中值为 32.5 万美元，70%的客户只拥有 5 名或以下员工，平均信贷额度/贷款余额为 1.5 万美元，企业存款中值为 7 千美元，企业平均经营年限为 13 年，成为“企业通”客户的平均年限为 7 年。该类业务形成了全国性横跨所有行业的、由许多小贷款组成的多样化贷款组合，贷款损失控制得当，在过去 10 年波动很小，表现出高盈利性和可持续的业务增长。

（一）市场营销和新产品开发

1、小企业营销渠道

富国银行为吸引低风险借款人，采用数据驱动型[①]的目标市场营销。全国 6600 多家营业厅，配备专业小企业服务经理。设立小企业客服中心（NBBC），在接受客户来电同时推销相应产品。

建立小企业数据信息共享平台，由富国银行、美国银行、大通银行等出资，成立专门机构，收集小微企业相关的账户信息、黑名单、交易信息、个人信息、企业信息等，进行信息共享，并把有关数据卖给其他银行，从而获得中间收入，提升了风险管控能力。

2、开发创新产品和服务

---

① 数据库营销（D&B 等公司）：邮件和电话。

为使产品具有吸引力，该行跳出固有思维模式进行设计，并注重产品交叉销售，从而实现更高增长率，保持领先位置（见表 3-1）。

以下简单介绍两个产品设计的例子说明其创新思维之处。（1）Desktop Deposit 桌面柜台：小微企业客户收到票据，直接通过桌面扫描仪传输到银行。小微企业客户无需再跑银行存票据，节约了时间，提高了效率。银行通过票据无纸化，提高营运效率，降低处理成本和柜台成本，提高客户服务。（2）Stagecoach Deposit快速存款：为了提高对小微企业的服务效率，富国银行提出了让客户快速、方便存钱的方法。客户只需把现金放入银行预先定制的袋子，就可离去，不必在银行柜台排队等候。银行把袋子钱清点之后，进行会计入账。若有出入，银行当天通知客户。客户无需排队，提高效率，节约了时间；银行方面则优化了客户服务，提高客户忠诚度，成为客户的现金管理专家。

表 3-1：富国银行小企业业务主要产品

名称	特点	银行年利润估算
支票帐户	基本产品，银行的“敲门砖”。设置多种功能以提高客户的满意度。其中的透支功能是银行的一个重要盈利点。	基本帐户:$250； 中型企业:$350； 大型企业:$920；
网上支付	可以在网上发工资、交税金、开支票、付款	$95
信用卡处理帐户（POS 机）	帮助客户开通信用卡处理。款项直接联到支票帐户，实现客户日常交易的一体化。	销售额<$500K：$551； 销售额>$500K：$756
小企业信用卡	为企业日常交易和短期融资提供方便。	信用额度 x2%
1 小时贷款	在企业急需融资的时候提供方便。	贷款额度 x3.5%
公司卡	企业员工日常开支的信用卡。为日常购物提供方便，并提供财务报告和分析，成为企业财务的帮手。	信用额度 x3%
小企业贷款	提供企业经营和扩展所需的资金。	贷款额度 x3.25%
企业 SBA 贷款	对新成立的小型企业(两年以下)提供贷款，美国财政部提供 50%的担保。	信用额度 x2.1%
企业保险	提供企业保险，员工工伤保险，汽车保险，健康保险。	$827

（二）申请流程与审批

将 2000 多万家企业进行细分，将 95%的小企业定位为个人（消费者）市场下的一个特殊细分市场，而不是“企业”客户。采用标准放贷程序的小企业贷款的平均盈利性如下图所示（图 3-1）。采用个人信贷发放技术，综合利用企业信息、业主信息和更复杂的数据及细分，开发针对小企业的特殊规则和模型，建立系统审批平台，在系统审批的同时，自动产生交叉其他产品的结果；同时，持续分析、评价和调整现有贷款发放政策和模式。

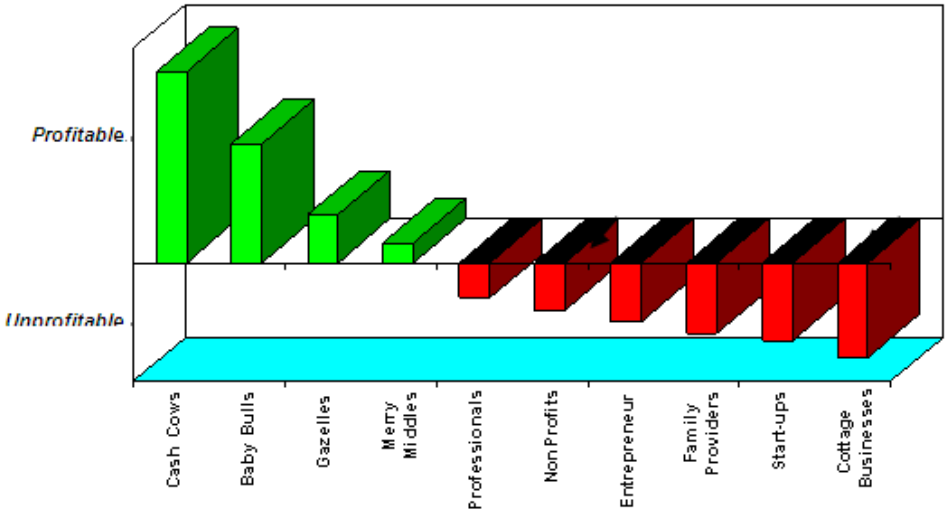


图 3-1：标准放贷程序小企业贷款的平均盈利性

贷款流程的巨大变化使小企业贷款业务的盈利性大增（见表 3-2）。

表 3-2："企业通"流程

传统程序	新程序
通过分行或信贷专员进行申请	通过邮件、电话或分行进行申请
需提供报税表、财务报表	无需提供报税表或财务报表
贷款人对申请进行仔细审核	2/3 的申请实现自动化审批
需进行年度审核	无需定期审核 - 授信是"常青的"
通常需要担保物	无担保
在企业贷款系统中簿记	在个人贷款系统中簿记
要求很低的贷款损失	由于定价较高，可以允许较高的贷款损失

1、申请与审批流程

"企业通"贷款审批流程：①输入数据的质量控制（输入错误信息会导致决策错误；②验证和预先筛选；③发现有矛盾/可能存在欺诈的贷款申请；④在使用记分卡前拒绝的贷款申请；⑤统计型记分卡；⑥采用一个或多个统计型记分卡对申请人风险进行排序；⑦挑选出交贷款人审核的申请；⑧由规则来确定哪些申请人需要贷款人审核；⑨制定价格和贷款金额；⑩根据相应的风险来确定价格和贷款发放金额。

主要特点：

①小企业贷款申请自动化：营业厅为客户服务,了解客户需求,收集开户资料以后输入计算机,计算机约 15 秒打分，后台 24 小时内审批。模型产生的结果包括批准/不批准，批准的利率和额度。如果客户撤回，结果会在系统内保留 90 天。已处理 200 多万笔贷款申请，2/3 的贷款决策由系统自动完成，1/3 由人工审核，小企业贷款处理成本是全行业中最低的。

②开户申请模型：申请人不需要提供财务和税收报表。统计研究表明个人征信打分和小微企业信用行为相关性高；客户若在富国有长时间良好的业务关系，模型会提高打分。

③信用贷款方式：信用贷款(5-7 年)可循环的信用额度，企业信用卡和公司卡。利率有固定和活动之分，以满足客户不同的实际需要。根据申请评分差异定价，模型快速决定。

④次级贷款：FICO 640 分以下不予贷款，全球金融危机下 640 分底线提高到 670 分。

⑤人工否决：系统的信用审批决定(包括利率和贷款额度)都可以被营业厅否决。若否决，营业厅必须有书面解释，且得到上一级经理的书面同意，并对因此产生的不良贷款负全责。

⑥黑名单检验：贷款申请都要通过 20 多项欺诈规则和银行内部黑名单检验。如果申请人触犯了欺诈规则和黑名单,后台专门团队进行进一步的审核。

⑦贷款额度：小微企业信用贷款额度不超过 10 万美元，抵押贷款不超过 50 万美元。

2、申请评分模型的主要决策因素

用统计模型进行评分和审批，衡量企业今后12个月内逾期的可能性。打分基于企业的财务报告和支付历史的分析。并不是每个小企业都有D&B分数[①]，D&B分数是企业信用打分，如果企业没有D&B分数，对应的权重将归于个人征信报告（主要是FICO分数)。

表 3-3：小企业信用评分

类别细分	指标	分数权重
申请人自报信息	公司性质 成立年限 自报年销售额 自报存款 行业	20%
个人征信报告（三大征信局）	FICO 分数 个人信用记录年限 已有贷款金额 已有贷款额度使用率 已有个人贷款坏账情况	40—60%
企业征信报告	D&B 企业风险打分 企业贷款坏账情况	20%
客户和富国银行已有业务关系	客户和富国关系年限 在富国银行的存款额 支票账户的透支情况和退票历史	0—20%

① D&B 分数：邓白氏企业信用评分。邓白氏公司（Dun&Bradstreet, D&B）是世界著名的商业信息服务机构，与标普（S&P）、穆迪（Moody's）均为美国信用评价业务的先驱，其中标普和穆迪主要针对资本市场规模较大的企业，邓白氏则偏重于中小企业。邓白氏评价的基本要素有商业信息和地理信息、财务信息、付款信息和公众记录，分别反映经营状况、财务状况和还款意愿。

（三）账户和组合管理

贷款发放后，对每个账户进行持续的风险评估和账户管理（After Booking-Account Management），按细分客户类别分析、监控其表现，实现整体贷款组合的赢利最大化，形成风险多样化的协调的贷款组合。

账户和组合管理主要通过“行为评分 Behavior Scores”系统进行，该系统是根据现有借款人行为（欠款、用途、超出额度的记录、存款账户数据）、个人征信机构信息[①]、小企业贷款数据（Small Business Loan Data）来评估其风险的统计模型。

账户和组合管理包括：（1）定价的变化，“企业通”经常根据客户的风险行为（经常性拖欠、超出额度）来提高价格，对表现良好的低风险客户，银行会降低其贷款利率；（2）提高优质客户的授信额度，自动或有条件地实施额度提升，从而逐步压低风险较高客户的贷款余额比重，提高低风险客户的贷款余额占比；（3）关闭账户；（4）事先批准的交叉销售。

3.1.3 富国银行成功经验

富国银行成功经验归纳总结有以下几条：

（1）客户定位：主要集中于零售业，小企业业务；

（2）多样化产品：80 多种产品和服务，降低经营风险；

（3）交叉销售：以客户使用富国银行产品数量为各部门和人员考核依据；

（4）强大营业点：营业点的广泛布局，强大的交叉销售；

（5）支付中心：为 300 多万家小企业提供强大的支付平台；

---

① “企业通”每月从个人征信机构获取有关每个客户的约 100 条信息（评分、用款、查询、账户数量、贷款余额等）。

（6）集约化后台：一个中心，流程银行；信贷工厂，快速审批；

（7）风险管理：系统化、信息化、各环节全面的自动管理，高定价，低资金成本；

（8）文化：培养了一大批专业团队；

（9）科技和系统：依靠科技和系统来提高效率、降低成本。

3.2 开泰银行小微企业金融服务商业模式

3.2.1 开泰银行简介

开泰银行成立于 1945 年 6 月 8 日，1967 年在泰国证券交易所上市，经历了 1997 年东南亚金融风波，不良率一度高达 42%。后经调整重回快速稳健成长的轨道，现已成为泰国 4 大主要商业银行之一，总资产超过 2 万亿泰铢（人民币 3.8 千亿），存款总额 1.4 万亿泰铢（人民币 2.7 千亿），贷款总额 1.3 万亿泰铢（人民币 2.5 千亿）。截至 2013 年末，开泰银行以 14.8%的总资产份额、14.5%的贷款市场份额和 15.0%的存款市场份额在泰国 14 家商业银行中排名第 4。对于中小、小微业务的倾斜使开泰成为泰国最大的中小、小微企业银行，在该领域的市场占有率高达 30%，自 2009 年以来一直在泰国银行界名列第一。2013 年，该行发放的全部贷款中，中小企业贷款占 35%，并且以平均 10%的贷款利率贡献了全部利息收入的 53%。

开泰银行采取事业部经营体制（组织架构见图 3-2），2006 年正式成立小企业事业部。

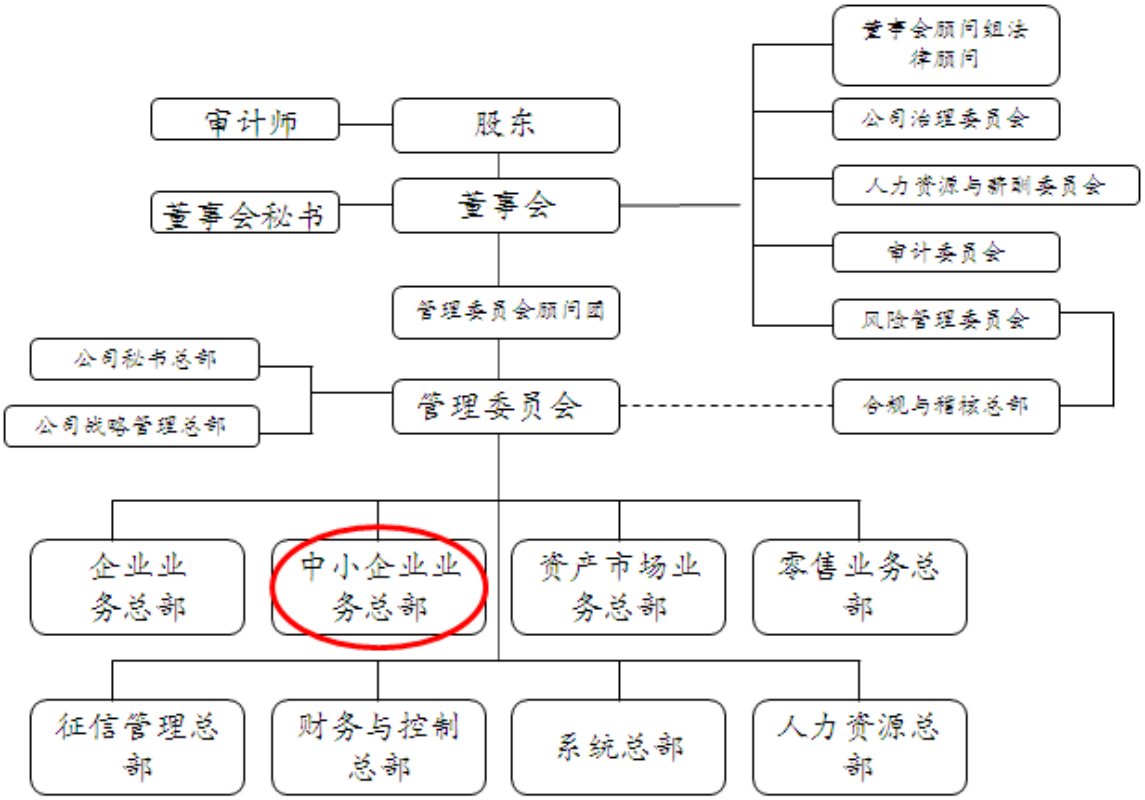


图 3-2：开泰银行组织架构图

3.2.2 开泰银行小微金融经营模式

（一）客户分类

开泰银行认为客户信息收集是所有业务的发端，从客户第一次接触开泰银行起，不论是在柜面进行简单的交易或使用信贷产品，在第一时间开泰银行都会进行客户信息的收集并通过客户信息系统（CIS）进行自动的分类，归入相应的客户类别以便于相应的客户销售及服务部门进行深入的营销工作（见表 3-4）。

表 3-4：开泰银行基于企业规模的客户分类

项目	小企业（SME）客户				大中型客户	大型综合客户
	小、微型		小型			
	微型	小微型	小型偏小	小型偏大		
年销售收入	<1000 万	1000 万～5000 万	5000 万～1 亿	1 亿～4 亿	4 亿～50 亿	50 亿以上
信贷限额	0～300 万	0～1000 万	无	无	无	无
服务方式	1、基于支行服务 2、电子银行服务 3、自助设备服务		1、客户经理现场服务 2、日常网点交易服务 3、客服中心服务		1、专门定制服务产品 2、供应链融资	1、点对点综合金融解决方案 2、供应链融资

注：上表年销售收入、信贷限额单位为泰铢，人民币比泰铢汇率约为 1：5

（二）开泰银行小微企业业务经营模式

1、小企业业务组织架构（见图 3-3）

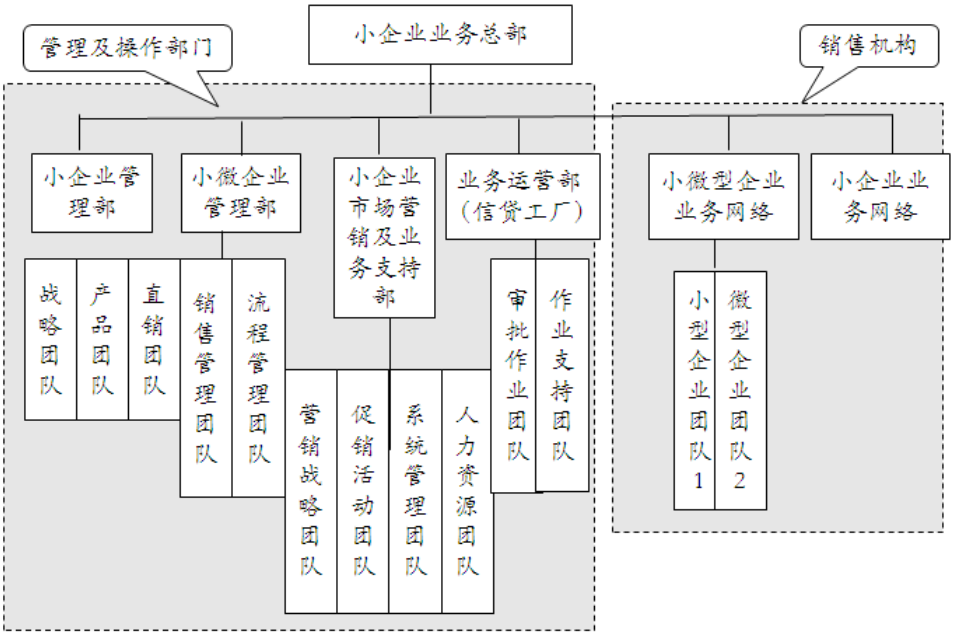


图 3-3：开泰银行小微企业业务组织架构

3、开泰银行小型、微型企业业务经营模式总结分析（见表 3-5）

表 3-5：开泰银行小微企业业务经营模式总结表

<table>
<tr><td></td><td>微型企业</td><td>小微型企业</td><td colspan="2">小型企业</td></tr>
<tr><td>客户分类</td><td>年销售收入
1000 万泰铢以下</td><td>年销售收入
1000～5000 万泰铢</td><td>年销售收入
5000～1 亿泰铢</td><td>年销售收入
1～4 亿泰铢</td></tr>
<tr><td>信贷限额</td><td>300 万泰铢以下</td><td>1000 万泰铢以下</td><td>无信贷额度限制</td><td>无信贷额度限制</td></tr>
<tr><td>特征与需求</td><td colspan="2">小微企业群体数量众多，分布广而分散；
金融产品及服务需求较为简单；
生产经营资金需求小，但频率较高，对时限要求较高；
对银行服务及产品了解不多。</td><td colspan="2">在组合金融产品方面，有较多需求；
相对于大型企业，中型 SME 数量众多、内部差异化程度高，通常更需要在经营经验方面的交流、辅导；
对提供融资的实效性要求较高。</td></tr>
<tr><td>开泰银行价值主张</td><td colspan="2">全力协助企业的创业及支持企业的发展，为客户提供能够满足其需求的、足额的信贷支持及全方位金融服务，为客户提供便捷、可靠的其他服务包括有价值的信息和知识。</td><td colspan="2">通过向客户提供足够的资金及其他的金融产品和服务，在可预测、可靠的时间范围内，附加其他服务如有用的信息等，支持企业在整个生命周期中的成长。</td></tr>
<tr><td>经营策略</td><td colspan="2">1、全方位满足客户需求，提供包括足额信贷支持在内的全面金融服务与非金融的支持及服务；
2、通过便捷的网点、可预知及可靠的服务提高客户的体验及满意度；
3、通过主动式营销及被动式营销提高市场渗透率及客户贡献度（获得新客户并对现有客户进行交叉及深度销售）；
4、提高资产质量并使之在可接受及可控制的范围；</td><td colspan="2">1、通过开泰银行集团向客户提供完整的金融解决方案，以及对客户非金融的支持，满足客户需求；
2、通过向客户提供可预期、可信赖的服务，经由可以达到的渠道，提升客户体验和满意度；
3、要通过对现有客户扩大销售和交叉销售，以及再融资，增加中间业务比重，令开泰成为客户主要银行，获得客户核心资产；</td></tr>
</table>

		5、建立并巩固客户对开泰银行的忠诚度； 6、降低客户成本并提高整体运营效率； 7、提高品牌的认知度并在客户心中树立领先的品牌形象； 8、不断提高员工的素质及效率。		4、改善、保持资产质量，使之可接受、可管理； 5、通过客户关系经理的努力以及销售的流程，来建立和巩固与客户的关系； 6、要强化小微企业服务的品牌知名度和支持； 7、提高员工的能力和效率，更好地满足客户需求。
营销与销售服务	销售方式	基于支行网点实现销售	专职销售代表销售	客户经理/专职客户关系经理
	人员配置	1 微型客户开发经理：22 家支行 1 微型客户营销经理：11 家支行	1 销售代表：180 客户	客户关系经理:85-110 客户
	开发方式	集中开发模式	集中开发模式	业务开发小组
	策略	被动式 + 专注获取新客户	主动式 + 专注获取新客户	主动式 + 专注对现有客户的提升和交叉销售 进行客户细分（地区、行业、偏好等）
	方法	产品广告、POP（手机短信） 大规模市场推广活动 特定市场的推介活动 通用产品讲座		产品组合的提供 专门产品的推介会 交叉销售及深度销售策略应用
	获取	支行	SME 业务中心	SME 业务中心（客户开发经理/客户管理经理）

	管道		（销售代表）	
	营销发起	支行销售人员 微型客户营销经理	销售代表	客户关系经理/客户关系经理助理/客户开发经理
	营销完成	支行销售人员 微型客户营销经理	销售代理	客户开发经理/客户关系经理
	挖掘及维护	大众服务模式 支行服务模式（小微型） 销售代表的响应式服务（小型） 宣传手册		价值及关系型服务模式 客户经理服务模式 关系维护型活动：客户关怀计划 特定的优惠措施
	服务方式	支行销售人员/微型客户营销经理	销售代理/分析员	客户关系经理/客户关系经理助理
		公司业务客服中心(02-888-8888)	公司业务客服中心(02-888-8822)	
	品牌宣传	公众品牌意识策略 品牌广告 展览会 赞助活动		特定品牌宣传策略 建立值得信任的品牌形象 特定客户的宣传，建立口碑
信贷审批	决策方式	基于公式化测评决策的信贷	基于公式化测评决策的信贷	基于信贷政策决策的信贷
	信息收集	客户 + 微型客户营销经理	销售代理	客户关系经理
		申请		基于信贷报告的全面分析

	信贷报告		申请及支持性材料	(信贷审批备忘录)
	定价策略	标准化定价	基于风险评级的定价	基于客户的 RAROC 定价
	审批模式	SME 业务运营部（SO），信用评分模型		信贷评审部（UW），专家评审
		集中模式		集中模式
	审批工具	CMAS-Transact 运用评级技术（申请评分法）对小微型企业进行集中式工厂化审批，三天审批，十天放款。		CMAS-Corporate
	评估方式	标准化评估		
风险管理		标准化客户准入 模式化预警体系 信用评分		严谨的客户准入 灵活敏锐的监控、预警体系 信贷政策+信用评级+专家评审 信贷政策监控组+信贷诊断团队
贷后管理		“行为评分法”，系统自动收集客户行为信息，计算出违约概率并决定是否给予续授信；		风险监控和风险报告 债务重整和信用恢复
不良资产处置		专业化的清收		差异化的债务回收模式
流程管理		在 SME 各团队中，均设有流程管理岗，监控流程效率、根据客户需求分析优化现有流程		

强大IT系统	客户信息系统（CIS）	各类违约风险信息记录系统
	信贷管理系统（LPM）	行业评级模型
	客户关系管理系统（V-link）	客户评级模型
	授信进度跟踪系统（CMAS）	客户现金流测算工具
	信贷任务排队系统	客户行为打分工具
	资产组合管理系统	客户风险早期预警工具
	押品管理系统（CAT）	操作风险管理工具
	客户财务报表分析和预测系统	市场风险管理工具
		风险定价管理工具

3.2.3 开泰银行“信贷工厂”模式

（一）“信贷工厂”模式特点

开泰银行在小微型企业金融服务领域取得领先地位的核心竞争优势，主要在于依靠信用评分（Credit Scoring）工具进行决策，已实现真正意义上的“信贷工厂”操作，主要有以下三个特点：（1）集中化，集中了全国小微型企业信贷审批的业务操作，但中型小微企业审批不在此流程内，仍由专职评审经理进行审批；（2）工厂化，以高度IT化及内部工厂化的细分业务流程为所有的小微型企业销售部门提供快速高效的服务；（3）公式化，针对小微型企业的信用评级技术实现了公式化的审批流程，极大提高了作业效率；三天审批，十天放款。

（二）“信贷工厂”运营流程

信贷工厂流程在小微企业业务营运部（SME Business Operation Department）内完成。

1、审批流程

审批流程可简要概括为以下四个步骤：一是数据录入，二是数据审核和校验，三是系统自动决策，四是主审人简要复核。

审批流程又分为两个流程，即抵押物尚未正式评估的预审批流程及抵押物正式评估后正式审批流程。引入预审批流程是因为在预审批阶段客户无须支付抵押物正式评估的费用，而由业务发起人在 CAT（抵押物评估跟踪系统）的帮助下先给出预估抵押物价值即进行评审，从而帮组客户节约了费用，同时也节省了审批的时间(一般正式评估须耗时 5 天左右)。

放款流程：由信贷作业部负责集中处理贷款审批后的放款工作，包括合同准备、抵押物估值、保险及登记、信贷系统更新及信贷文件管理工作。

2、续授信流程

开泰银行关于小型和微型企业的续授信业务流程已经完全实现模型审批、预先审批，最大限度地保障了续授信的速度和客户的满意度。

其核心关键点就是通过“行为评分法”的风险评级模型由系统自动显示续授信审批结果。具体的讲，就是在续授信的时候系统根据上次授信后续获得的信息（这些信息主要是授信过程中的还款记录变化情况是否异常、信贷产品的提用情况是否异常等等），测算风险程度，自动给予回复。若该系统发现风险程度上升，则通知客户经理，需要重新分析。“后续获得的信息”指行为分析，即使用贷款的情况，由系统自动导入分析系统，不需要更新报表。

根据行为分析违约概率，若违约概率达到 1%以上，则必须重新人工评审、分析，重新审核所有资料。

可见，开泰银行根据预先设定的行为评分模型标准，真正实现了效率致胜、客户优先的续授信流程，既有一个明确的标准同时也免去了客户重新提供资料的繁琐手续。

3、贷款回收流程

开泰银行的违约贷款管理并不在业务销售部门，自违约 1 天开始就移交至专门的资产质量管理部负责后续专业化的回收工作管理，工作内容包括：催收、重组、起诉。

根据违约发生天数的不同，不良业务在不同的部门接受流程化的管理，针对小型及微型企业违约贷款的管理具体如下：对于逾期 1 - 30 天的业务由催债公司负责催收，对于逾期 31 - 90 天由相应的第 2-5 网络公司负责催收，91 天以上入法律部门进行诉讼。上述催收、诉讼过程中任意一个环节均可以提出重组方案的设计与申请，体现了重组的灵活性。

此外，在网络部门催收后实现收回，后续跟踪 2 个月，如果 2 个月内客户付款已经正常，则转回客户经理进行正常管理。如果债务重组，后续跟踪 9 个月，如果 9 个月内客户付款已经正常，则转回客户经理进行正常管理，认为客户已经脱离“坏”客户范畴。

（三）信用评级

目前开泰银行小微企业信用评分技术已非常成熟，软件支持非常完善。该系统整合了信息搜集、数据清洗、信用评分、信贷审批等全套风险量化管理流程和技术，是信贷工厂能够建立并运行的核心因素。其中，整套系统关键是基于银行对帐单的企业现金流核算系统，该系统能够从企业银行对帐单中分类提取利息支付、水电费支付、正常经营资金往来、其他非经营资金往来等重要信息，为企业销售收入核实、盈利能力判断等提供重要佐证。

开泰银行的信用评级工具介入所有信贷业务的各个环节。对于初次申请授信客户，采用的评级方法为申请评分法，对于存量客户，采用的方法为行为评分法，具体区别如表 3-6。

表 3-6：申请评分法与行为评分法区别

	申请评分法	行为评分法
何时使用	客户申请授信时	客户授信发放后
用途	筛选（区分好客户和坏客户）	预警（监控客户风险变化）
数据依托	企业财务报表、信用记录、银行对帐单等所有信贷调查所搜集的信息	企业还款情况，资金使用及流动情况，主要依靠本银行内信息

3.2.4 开泰银行经验的启示

1、建立统一的经营管理文化

开泰银行根据小微企业特点更进一步明确了客户分类和相应价值理念，所有小微企业相关部门无不是按照其价值理念及执行战略来开展工作，整个小微企业部人员，上至部门负责人下至普通员工，都对开泰银行小微企业业务理念及战略非常熟悉且高度认同，每一项工作、行动甚至是不同部门交流材料内容，都无一不与整体价值理念及执行战略高度统一，真正做到了“One Bank”。

2、建立包括信贷工厂在内的强大管理平台及广泛的销售网络

首先，在市场营销方面，各市场推动、管理部门分工明确、职责清晰，强有力地支持和推动了销售团队的业务拓展工作，成为了真正的业务运营的中枢和大脑；尤其是其业务审批中心，实现了工厂化的审批作业，极大提高了客户服务的水平及效率，为开泰银行成为泰国小微企业金融服务领域的领先者打下了坚实的基础。

其次，在放款、贷款清收方面，开泰银行在总行建立了集中、专业化服务平台，最大程度上提高了运营效率，降低了成本，同时也使前台业务运营事业部能集中精力开展工作。

最后，在销售网络的运营方面，开泰银行根据客户不同的需求及特征建立了中型、小型及微型企业业务销售的不同模式及机构，使全国的 600 多家支行除了提供柜面结算服务外，在功能上得到了极大的提升，同时也使得事业部体制下的小微企业业务部在客户服务的地域上得到有效延伸，形成了相辅相成的效果，促进了业务的快速发展。

3、提高风险管理技术

开泰银行通过大量技术引进建立了一整套行业和客户风险评价体系，实现了评审标准化、风险数量化、管理国际化的风险管理模型。其小微型企业采用完全的模型化、定量化、公式化的评审标准，为风险管理提供了坚实的基础。

鉴于模型化、公式化评判，最大限度地降低了人为判断、评审人员及风险管理人员的主观判断干扰，进而最大限度地明晰了标准、提高了效率，为开泰银行可以长期保持高于同业 50-70 个基点的定价标准而依然拥有较高的小型和微型企业资产业务市场份额提供了有力的保障，即“高效率=高定价、高定价覆盖高风险”。

4、开发强大的 IT 系统

开泰银行十分注重 IT 系统的开发及运用。其围绕经营理念所形成的各项工作流程绝大部分实现了 IT 化，比如其信贷工厂的核心系统 TRANSACT SM-BP 系统、CAT 抵押物评估管理系统、现金流鉴别系统（Verify Income Sys）及客户关系管理系统（V-Link）系统等，这些强大的系统大大优化了工作流程，将前、中、后台不同的部门有机联系了起来，提高了整个银行体系的运营效率及客户服务质量。

3.3 小结

富国银行和泰华银行的领先经验显示，成功的商业银行小微金融商业模式具有下述普适性的特征，对下文新商业模式的构建具有重要参考价值：

1、商业模式的科学性及其与总体战略的匹配性，是确保两家样本银行小微企业金融服务持续领先的核心。两家银行在战略上对小微企业金融服务均高度重视，同时设计了科学的、持续可盈利的商业模式，二者高度匹配、互为支持，保障了两家银行在这一业务领域的领先。

2、对小微企业客群进一步细分，有利于开展差别化的服务和风险管理。两家银行对小微企业均进行了进一步细分，区分出微型企业和小企业（尽管叫法上可能不同，并且开泰银行的区分更为精细）。基于这种细分，再对应不同的展业获客方式、产品设计、渠道建设、审批方式和客户管理模式，既提升了自身的效率和经济性，也提升了客户满意度。

3、发端于结算的客户信息收集机制，是两家样本银行小微企业金融服务体系共同的基石。富国银行为 300 多万家小企业提供强大的支付结算平台；小微企业客户中，仅 25%与该行存在信贷关系。开泰银行自首次接触客户如来银行办理开户和结算业务等就开始记录、储存客户行为。正所谓“磨刀不误砍柴工”，相形之下，国内很多银行过度关注融资环节并且脱离结算、脱离行为信息谈融资，这可能是双方在理念上最大的差别。

4、在服务体系设计上，均将覆盖面广的基层网点作为服务客户的前台触角，同时构建一个专业化的中后台体系，相得益彰。尽管在组织的名称上有所差异，但从实质来看，两家

银行在小微企业金融服务的销售端均充分利用了基层网点广泛的触角；而在中后台方面，则搭建一个集营销管理、产品设计、风险管理等功能的强大的支撑体系，确保小微企业金融服务的高效运转。

5、基于技术平台的信贷决策、监测系统，是两家银行小微企业金融服务商业模式共同的系统支撑。两家银行均清晰地认识到了小微企业融资的“经营性信贷”特质，在商业模式设计上注重依据“交易型融资”相关原理，通过基于甄别信用信息、行为信息等的强大的 IT 系统，实现对微型企业的信贷决策并为小型企业信贷决策提供参考，同时在授信后开展持续的行为跟踪与监控。

4　小微企业金融服务商业模式设计

商业模式的设计既是理论问题更是实践经验的总结。理论梳理、市场调研以及对小微金融服务国际领先银行的考察，为本文试图构建的我国商业银行小微金融服务商业模式提供了理论依据和经验实证。本章在前期工作基础上，结合笔者长期以来在民生银行、平安银行小微金融服务领域的实践，试图给出一个较为适合我国国情、符合小微企业特点的商业银行小微金融服务商业模式的设计方案。

4.1　商业模式设计逻辑与原则

4.1.1　商业模式设计逻辑

从理论和实践上来说，商业银行在传统经营模式下，没有积极性去服务小微企业并留住客户，不外乎三个原因：一是因为控制不住风险；二是作业成本不经济；三是服务体验不到位。因此，从经济理论逻辑上说，商业银行小微企业金融服务模式设计上必须做到：

（1）在小微企业信息不完全或不对称条件下，降低由“道德风险”和“逆向选择”产生的信用风险；

（2）降低作业成本，即通过“标准化、专业化、流程化、集约化”，实现小微金融“规模经济”；

（3）商业模式设计要符合互联网时代精神，满足客户“极致体验”，把客户留在银行，迈过“规模门槛”，最终实现平台模式。

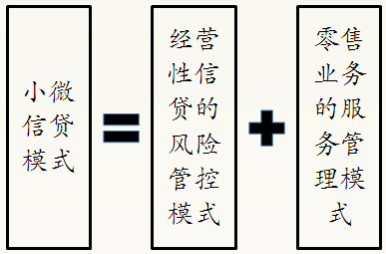
简单的说，商业模式就是要风险可控、成本可控、客户体验好，实现商业可持续。

4.1.2　商业模式设计原则

（一）按“经营性信贷的风险管控模式+零售服务模式”设计小微金融模式

小微企业虽然额度小、分布广，可以采用零售批发模式经营，但究其信贷实质则区别于消费信贷，必须按经营性信贷的模式去构建整个商业模式，因为小微企业信贷资金的运用、还款来源不同于消费信贷资金。小微信贷资金用于经营，还款来源取决于销售收入回款；而消费信贷资金用于消费预支，还款来源于收入。从风险角度说，小微企业的经营波动远大于个人收入的波动，因而风险控制措施不同，由此所对应的商业模式应该是不同的。同时，经营性信贷信用评分模型与消费信贷的评分模型也有所不同。经营性信贷需要考虑经营性现金流等企业经营情况，信用评分模型一般包含定性指标和定量指标，不同于一般零售的信用评分模型仅由可以完全数字化的量化数据加工而成。

因此，商业模式构建首要原则就是区分经营性信贷和消费性信贷，将小微金融从公司金融板块和零售金融板块独立出来，实行“经营性信贷的风险管控模式+零售服务管理模式”。



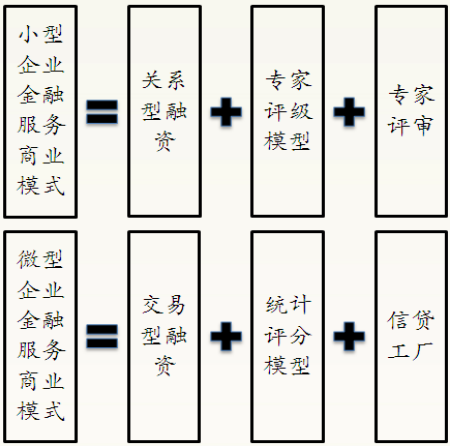
在国内目前很多银行没有意识到这条原则的重要性，仅仅因为小微企业额度小、分布广，就归入零售业务管理版块而采用零售消费信贷模式经营小微企业信贷，这会产生很大的风险问题。招商银行、民生银行、广发银行、光大银行等银行都曾尝试过用信用卡模式开展小微贷款业务，但由于信用卡评分模型和审贷技术是消费信贷模式，客群不同，销售、推广和风险控制方法也不同，在实际操作中产生很多问题，结果因不良率过高而叫停。

本文所探讨与构建的小微金融商业模式是完全建立在经营性信贷基础之上的，后文所说的批量开发模式、评分模式等量化工具的开发和信贷工厂建设皆基于此。

（二）细分“微型企业”和“小型企业”分别建立商业模式

在小微领域进一步区分“小型企业”和“微型企业”是有必要的，在我国商业银行实践中，一般将信贷额度 100 万元人民币以下的经营性信贷客户群定义为微型企业，100 万以上 1000 万以下定义为小型企业。这两部分客户群的特征仍然是有区别的。微型企业多为个体工商户，数量众多，多位于商圈、产业链经销商的末端或电商平台，面对批发与消费终端，经营不稳定、缺乏资产积累，其金融需求相对单一，为简单的存款和贷款（希望能提供小额信用贷款，因其缺乏抵押担保能力）；小型企业一般已由个体工商户成长到企业法人形态，有了一定的资产积累，处于产业链的上下游或产业集群中，金融需求趋向多样，除了存、贷外，还有理财投资、财务顾问等综合金融服务需求。另外，从银行服务成本的角度来说，“微”和“小”也是存在差异的，10 万元贷款和 300 万贷款的作业成本、风险成本和收益也存在量级的不同，服务和风险控制模式也应有差异。

因此，小微金融模式构建的第二个原则是：经营性信贷模式下，更加细分“小型企业”和“微型企业”，建立不同的商业模式。



富国银行、开泰银行的经验表明，小型企业应采取主动式的价值型服务模式，采用客户经理专职团队（钻石团队）开发模式；微型企业应采取“主动+被动式”的大众化服务模式，

采用销售代表大规模市场推广模式。两种模式不同，因而在产品标准化程度、渠道应用、风险评价模式、放款服务等方面都有所差异，因而宜建立不同的产品体系、业务流程体系、信息支持平台。同时，更为重要的是，微型企业金融服务经验表明须采用零售批发模式及信贷工厂支持体系，特别是要综合运用网点、电话、网络等分销平台。

在授信审批决策模式上，小型企业和微型企业也有所不同（图4-1）。

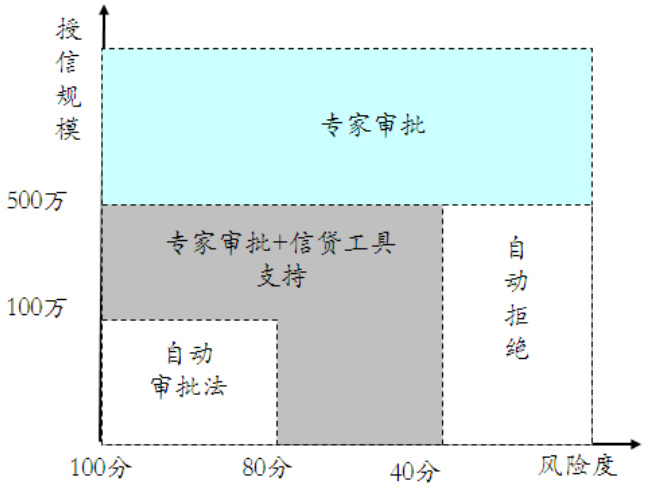


图 4-1：授信规模与审批决策模式

小型企业信贷由于单笔金额相对仍比较大，产品和风险控制手段仍具有一定差异性，相对来说接近于公司业务审批模式，倾向于专家专业化审批模式，宜采用“垂直独立授权+专家审批+信用评级+信贷工具支持”的授信审批模式，重点在为客户提供个性化产品的同时依靠信贷工具支持提高审批效率。

微型企业信贷业务由于单笔金额较小，在风险控制上可以遵循“大数法则”，相对于接近零售业务审批模式，采用“交易型信贷”的标准化作业流程，因而依托“信用评分+信贷工厂”自动审批，高效、快速、成本可控的处理模式是其商业模式可持续的关键。在实践中，产品的标准化是控制风险、降低运营成本的重要方法；流程的标准化是控制操作风险、道德风

险的重要措施。所以，“标准化、流程化、集约化”的工厂化运作是必然模式，只有通过信贷工厂运作模式才能实现规模效应，具备经济上的可行性。

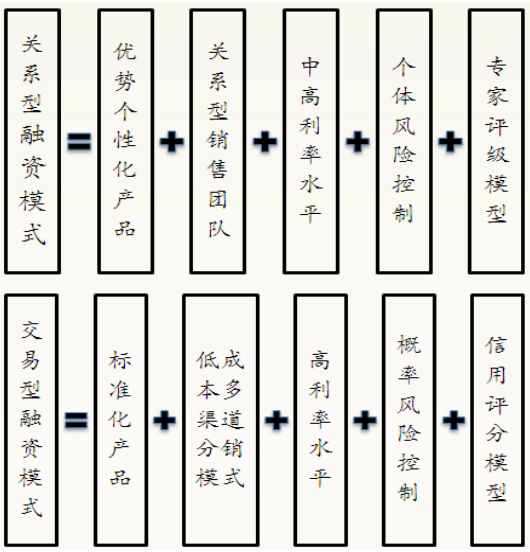
（三）微型企业信贷由“关系型融资”转变为“交易型融资”

很多文献对于小微融资难的破题之道提出采用“关系型”贷款解决模式，认为小微企业信息不透明，具有“软”信息的特征，因此，较适合“关系型信贷”技术；同样的是很多文献对“关系型”贷款的缺陷也做了理论研究与实证，指出其不适用于小微企业信贷[①]。在这里，须指出的是，这些文献大多都没有区分“微型企业”和“小型企业”，而是笼统地说“中小企业”或“小企业”。“微型企业”贷款单笔金额一般在10-30万元人民币，小型企业贷款单笔金额在100万以上，在人工作业层面，“关系型融资”模式依赖于银行客户经理与企业的长期互动了解客户“软”信息，这对于小型企业可能适用，但就对于微型企业来说，这种模式是很不经济的，一个明显的事实就是，商业银行在营销微型企业客户时不是采用“拉”的方式，而是通过广告等模式吸引客户自助或到柜面申请业务。

另外一个理论或事实层面的因素就是随着信息技术的飞速发展，征信环境的改善，特别是进入互联网大数据时代，“软”信息通过信用评分技术能转换为“硬”信息，通过后台模型的评分进行信贷决策。理论文献和国际领先银行的实践经验表明，当前的趋势是在“微型企业”信贷领域采用“交易型融资”技术。

---

① 本文文献综述中“关系型融资”理论对此进行了详细说明。



“关系型”信贷技术对解决微型企业信贷的局限性在事实上也得到验证。2005年11月，包商银行从德国国家项目咨询公司引入IPC小微企业贷款技术，并结合中国市场情况进行了改良，在小微企业贷款领域取得了不错的成绩。包商银行面对小微企业缺乏优质抵/质押品、没有完整财务报表数据等现状，通过增加人员投入，达到从关联方多维度获取企业足够信息的目的。包商银行掌握小微企业完整、真实信息的这一方法，本质上是把小微企业贷款变成了一项劳动密集型业务，仍是“关系型”信贷技术。这在短期内也不失为一种办法。事实上，国内不少银行小微业务与包商银行有相似之处，即通过增加人员投入来换取信息的完整和准确。但此方式也正因其较高的人员数量要求，在大范围推广方面并不具备经济性。

数据证明了这一点，包商银行在 2010 年以后，净资产收益率逐年走低，成本收入比逐年走高，不良贷款率节节攀升（见表 4-1）。截至 2013 年末，包商银行的净资产收益率仅为

12.44%，成本收入比却达到 45.93%，不良贷款率上升至 1%，高于同期城商行的整体不良贷款率 0.88%[①]。

同样，泰隆商业银行的“关系型”小微贷款模式，初期主要利用人缘、地缘、亲缘优势，借助人海战术来解决小微企业的信息不对称问题，这在经济不发达、区域信贷市场封闭的环境中非常适用，可有效解决小微企业融资难题。然而随着地方性银行规模及业务开展区域的扩张，“关系型融资”模式所带来的经营矛盾则日益突出，主要体现在成本上升、收益下降以及不良贷款率升高等几项指标。在网点快速扩张和小微“人海战术”情况下，泰隆银行近年来同样面临盈利能力下降的难题，其背后原因仍是业务成本高企、不良贷款上升（见表 4-1）。有数据显示，2012 年城商行成本收入比集中在 30%左右，在 110 家有数据可比城商行中，泰隆银行成为唯一超过 50%的一家[②]。

---

① 城商行不良贷款率平均数据来源于“包商银行类民生下沉小微不良贷款率三年翻一番”，理财周报，2014 年 7 月 14 日。

② 城商行成本收入比平均数据来源于“泰隆高成本扩张 23 小微支行被指经营矛盾突出”，理财周报，章银海，2014 年 2 月 24 日。

表 4-1：小微企业“关系型融资”代表性银行经营压力逐年增加

银行	指标	2013 年度	2012 年度	2011 年度	2010 年度
包商银行 www.bsb.com.cn	净资产收益率(%)	12.44	13.22	21.57	26.89
	成本收入比(%)	45.93	42.44	40.16	38.23
	不良贷款率（%）	1	0.87	0.45	0.46
泰隆商业银行 www.zjtlcb.com	净资产收益率（%）	18.94	17.94	27.9	37.55
	成本收入比(%)	暂无	52.23	44.33	39.42
	不良贷款率(%)	0.95	0.8	0.51	0.44

上述两家银行没有区分“小型企业”和“微型企业”而统一采用“关系型融资”模式经营小微企业，因此不具备规模经济优势和风险控制优势。

在原平安银行与深圳发展银行两行合并前，深圳发展银行也成立了小企业金融部从事小企业金融服务。由于仍采用传统商业模式，在经营上没有区分“小型企业”和“微型企业”，更没有针对“微型企业”建立评分模型和信贷工厂处理流程，无法采用“交易型信贷”模式，因此只能基于“关系型融资”模式运用“联保互保”和“共同基金”方式去开发小微企业。因两行合并后重点发展微型企业贷款，压缩和控制“互保联保”，在该模式开展时间不足 1 年且后期主动进行前瞻性风险防范的情况下，仍产生较多不良资产。截至 2014 年底，“联保互保”贷款余额 167 亿，核销后不良余额 5.35 亿，不良率 3.21%；而核销前全年新增不良额高达 13.48 亿，核销前不良率高达 11.3%。

因此，基于信用评分模型的微型企业“交易型”融资模式是突破微型企业贷款发展困境的有效方法。“交易型”模式最突出的特征是依赖信用评分模型进行信贷决策,缩短流程,并大量减少现场调查。这一模式成功的关键和前提是评分模型的有效性,而决定评分模型有效性的关键和前提又是信息的准确性和输入数据的质量。由于诚信问题和数据质量问题在小微企业中非常突出,借款申请信息失真甚至造假现象严重,这使得信用评分模型所给出的结果和真实情况有较大差距,从而在很大程度上限制了这种模式的应用。技术要求也是我国银行施行微型企业“交易型”融资模式转变所面临的重要难题之一。技术要求不仅包括一些定量化风险分析工具如评分模型的开发和使用,还包括网络化等技术手段的运用。因此，在由“关系型融资”向“交易型融资”提升过程中，可以通过“关系型+交易型”混合模式过渡[①]。

（四）微型企业信贷由“个体风险单独控制”转变为“概率风险整体控制”

从事社会行为研究的学者们发现，对于一个群体，即使无法掌握其个体的行为动机，但当群体中的个体达到一定数量后，群体特征就会呈现一定的规则，表现出一定的普遍规律、共同约束和平均趋向。尽管每个个体依然存在一定的差异性，但总体行为方式可以预测，这样就把个体风险转化为整体风险。

当上述“大数定律[②]”应用到微型企业信贷中时，含义也是显而易见的。即，对商业银行而言，一旦被授予信贷的微型企业数量足够多且单户贷款数额较少时（一般100万元以

① 具体分析见本章 4.3 节。

② “大数定律”由人口统计学奠基者英国十七世纪经济学家约翰.戈劳特提出：“通过大量充分的统计数字可以看出，各种现象（其中单个现象是偶然的）在整体上受着某种严格的规律性的支配。”因此，大数定律表明，尽管单一事件没有意义，但如果该事件多次重复，实际结果的分布就会呈现出一定的比率，即大量的，在一定条件下重复出现的随机现象将出现一定的规律性和稳定性。

下），平均贷款风险趋向于预期贷款风险。当然，这一结论成立的前提条件是：一是参与信贷的企业数量要足够多；二是单笔贷款金额要少，并且单笔贷款损失对整体贷款损失的影响较小；三是企业之间违约相关性较小。因此，在满足“大数定律”上述条件的前提下，微型企业的个体风险能够得到有效地分散和对冲，风险控制由个体风险控制转变为概率风险控制。

“大数定律”要求银行首先要研究微型企业及其所处行业特点，并进行系统性地规划。在先行规划的前提下有计划地介入相关行业、区域的集群或商圈的微型企业，大数定律就会发挥有效的指挥棒和分散风险的作用，系统性风险会有效降低。从2012年起在长三角以钢贸行业为代表的，银行以联保、互保、共同风险基金等模式开发的小微企业出现了很多不良资产，究其原因，首先是没有对客户群区分“小型企业”和“微型企业”，统一用“关系型融资”技术，容易出现“道德风险”和“逆向选择”；其次，更重要的是，这种模式在两个方面不符合“大数法则”规律：（1）行业和区域整体风险没有有效识别，不具备应用“大数法则”的前提，相反却进一步加剧了与区域、行业经济有关的系统性风险；（2）联保互保使得企业间不再是独立经营个体，打破了“大数法则”的另一成立条件。因此做不到概率风险控制，从而演变为系统性风险。

表 4-2：小型企业与微型企业作业模式与风控模式对比

	作业模式	信息	信贷技术	风控模式
小型企业	关系型客户经理	人文“软”信息	关系型信贷	个体风险单独控制
微型企业	多渠道低成本分销	评分“硬”信息	交易型信贷	概率风险整体控制

4.2 商业模式的建设

4.2.1 技术基础：量化工具与评分模型

商业模式能否可持续关键在于是否能控制住风险，在传统模式下，对于微型企业贷款，由于仍采用“关系型”信贷技术，无法做到信息的量化、比较和储存，无法采用信用评分模型进行“批量化”、“自动化”和“集中化”的数据模型审批、授信后管理和催收管理，也无法做到规模化经营、概率风险控制和资产组合管理。因此，构建一个好的微型企业金融服务商业模式，技术基础就在于打造风险量化管理工具（见图4-2）。

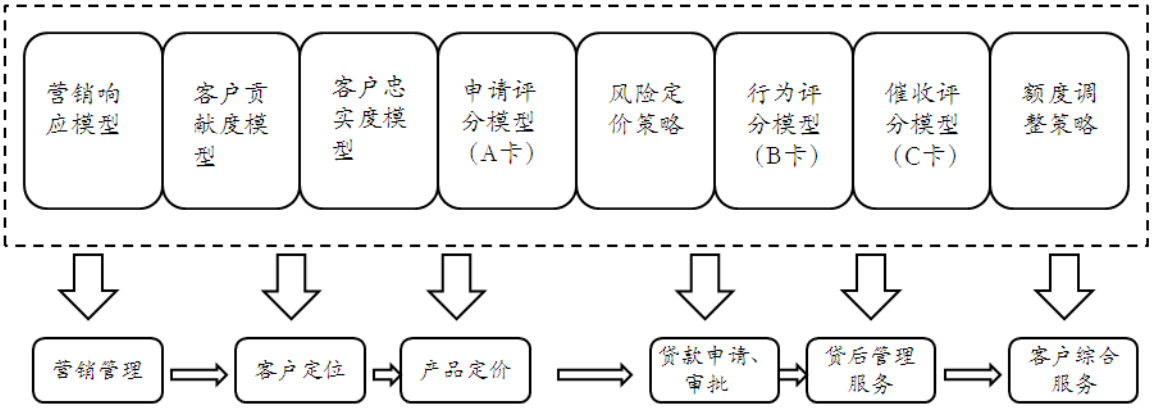


图 4-2：小微信贷风险全流程量化管理

量化管理工具中最重要的是信用评分模型的构建。信用评分具有以下四个方面优点：（1）可以更准确地判断客户的违约风险程度，有利于银行微型企业贷款的风险计量和风

险资产组合；(2)有助于精确地对贷款定价；(3)更加注重企业主个人的信用状况，更贴近微型企业贷款业务实际；(4)实现标准化审查，简化审批流程，提升审批效率。

根据数据来源和模型使用场景，信用评分模型(即信用评分卡)一般分类三类：申请评分(Application scoring)、行为评分(Behavioral scoring)和催收评分(Collection scoring)，通常将上述三类信用评分卡简称为A卡、B卡和C卡。

但微型企业信用评分模型较一般零售消费信贷(信用卡、车贷)的复杂，因为经营性信贷需要考虑经营性现金流等企业经营情况。所以微型企业信用评分模型一般包含定性指标和定量指标，不同于一般零售的信用评分模型仅由可以完全数字化的量化数据加工而成。定量方法指采用数据驱动的方式，定性方法指采用专家判断的方法进行开发。而对于行为和催收评分卡皆采用定量方法开发，即采用数据驱动的方法开发[①]。

以平安银行申请评分卡为例简要说明开发方法：

第一步是对已有表现的账户建立模型(KGB模型，Known Good Bad Model)，KGB模型的目的是利用已有信息的账户建立模型去估计被拒绝账户的表现。对于KGB模型的开发，采用通行的逻辑(logistic)回归和逐步搜索的方法进行建模。因审批的拒绝率普遍较高，故需要进行拒绝推断，而不是直接用KGB模型作为最终的申请评分卡。

在逻辑回归中，估计样本为好的概率，具体表达式如下：

$$Logit(P_i) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \cdots + \beta_p x_p$$

---

① 必须解释的是，微型企业金融业务在国内各商业银行开展时间都较短，缺乏必要的数据，在建模初期只能是基于专家经验的打分模型。一般而言，建立拟合度和应用性较高的统计模型，需要的跨期数据为7年以上并经历过一轮经济周期。国内商业银行建立“信贷工厂”信用评分模型可行的方法是从专家模型开始，边做边搜集数据进行模型参数校正，最终实现统计模型。

其中：P_i 表示给定评分变量，账户为“好账户”的概率；x_i 表示评分变量，其输入参数为每个栏位的 WOE；β_0 为逻辑回归的常数项；βi 为评分变量的权重。

申请评分卡构建样本数据：观测点 201301，表现点 201401；开户后 12 个月内发生 30 天以上逾期定义为坏，否则定义为好。

好客户数	坏客户数	客户总数	Badrate 坏客户数/客户总数
25873	1170	27043	4.3%

申请评分用于对新客户进行评分，6 个月后可进行行为评分，行为评分需着重考虑贷后管理评价，催收评分实际是行为评分的一个子集，催收评分卡作为催清收作业流程的一个重要组成部分，是开展逾期管理的核心基础，重要程度完全不亚于申请评分和行为评分。

4.2.2 经营平台：信贷工厂

信贷工厂是商业模式的经营平台。信贷工厂建设的核心是 IT 系统、数据集市、模型工具和操作平台[①]，实现“前台分散受理、后台集中处理”。前台通过移动终端和远程视频技术实现远程、异地、全天候的营销、申请、调查，突破了传统信贷流程需要客户经理营销客户并提交纸质申请材料的模式。后台借助基于影像作业平台、工作流平台、信息搜集和存储平台、模型工具等技术重新设计再造后的作业流程，进行集中审查、审批、贷后和清收等“标准化、流程化、专业化、集约化”的作业管理。

① 以平安银行信贷工厂建设为例，其建设了强大的作业流程系统。该系统由众多功能强大、前后衔接的功能模块组成，包括前端的扫描模块、移动展业模块、影像模块，中间的数据录入模块、审批作业模块、电话征信模块、防欺诈模块，以及后端的贷后管理模块、风险预警模块、催收作业模块等。

信贷工厂建成后的目标是将目前微型企业信贷业务的审批时间压缩到 24 小时之内，并最终把操作终端（IE 界面）延伸到支行各个柜台销售口和银行客户经理移动设备端口，在几个小时之内完成审批和放款的程序。信贷工厂的实施将急速地释放微型企业信贷业务生产力，显著提高竞争力、产品定价能力和交叉销售能力，降低风险成本和作业成本。

表 4-3：信贷工厂模式与传统信贷模式对比

项目	信贷工厂模式	传统信贷模式
风险模型	信用评分：独立简化的自动系统，指标简单	信用评级：专门针对大企业，指标复杂
审批决策	模型响应+标准化处理	专家审批
贷后监控	行为评分、数据推动、工单发放	现场人工
不良催收	催收评分、电话催收、委外催收	现场人工

4.2.3 组织架构：矩阵式事业部制

相关理论[①]及富国银行、泰华银行国外领先银行的经验表明事业部制是小微金融商业模式的优选组织架构模式。但我国目前采用直营式事业部有难度[②]，主要原因有：(1) 内部转

---

① 如 Williamson(1975)在 Chandler(1962)的研究基础上，从交易费用的视角对事业部制进行了创新性研究，他把事业部结构看作是拥有微型的(内部)资本市场，以替代“失灵”的外部资本市场，从而能够有效地降低交易费用并使交易费用最小化。Williamson 同时也比较了事业部的外部资本市场的局限性和内部资本市场的优势。他认为事业部总部作为一个内部投资者，比起外部资本市场来有三大优势：①它能通过审核部门的业务来削弱信息的不对称；②事业部内部的转移成本非常低，它无需花费太多来替换一个不合作或业绩低下的部门领导；③总部不会受限于大量离散的调整。例如，它能通过命令修改经营政策和使用奖金与激励来协调部门业务。因此，由于这些优势，Williamson 指出事业部的内部资本市场比外部资本市场更能够获得更接近理想状态的资本财力分配，以及能够更有力地维持部门的功效。

② 招商银行前行长马蔚华认为：中国银行缺乏一套成本分摊、利润核算系统，考核激励不科

移定价机制难建立；(2)突破现有组织模式成本高昂[①]；(3)小微企业分布广泛，适应近距离服务；(4)政府与监管机构划区治理和监管。

因此，在我国国情、商业银行小微企业服务技术手段基础上，目前阶段矩阵式事业部制是小微金融的优选模式，具有更佳的相容性：(1)坚持以客户为中心，在客户细分基础上实现专业化经营；(2)纵横交叉，资源共享；(3)能充分发挥分支行和事业部两个积极性；(4)可以独立研发具有强大的 IT 信息技术支持平台、数据集市和管理会计支持系统。

矩阵式事业部参考组织架构见图 4-3（如平安银行小企业金融事业部）。事业部主要承担专业化管理职能，同时负责信贷工厂建设。分行按照事业部专业化管理规则设立小微业务管理部、小微风险管理部以及若干小微业务部，分别负责营销管理、风险管理和销售实施（图 4-4）。总行对事业部考核全行小微企业经营目标及全口径利润；单列信贷额度，专

学，事业部制改革很难，可能矩阵结构更符合国情。交通银行原董事长蒋超良认为：事业部制是在国际银行业比较流行的一种组织架构形式。根据交行的实际情况，全方位推进事业部制需要在高度发达的信息科技的支撑下，对现行组织架构和经营体制全面重建，这在目前情况下还有一定难度。事业部必须以 IT 做支撑，现在好多银行连 IT 数据大集中都没完成，就说要搞事业部制，这是不现实的。目前，交通银行自 2014 年初在资产管理、投资银行、金融市场等几个公司业务部门实行事业部制。

① 这种模式既是沿袭传统国有银行模式，也是对现阶段银行内外部一些特定约束条件的适应，如：(1)金融产品单一，市场差异程度较小，不是以差异化的产品作为竞争手段，而主要依靠社会关系营销；(2)适应“分封文化”，有利于调动分支行经营的积极性；(3)有利于争取地方支持，促进业务在当地的发展；(4)有利于根据各地不同的情况，及时地做出反应；(5)可以较清晰地分清各级行的责任，也使得总行对分支行的考核相对简便有效；(6)缺乏总行统一的、完善的管理信息系统；(7)无法做到对业务流程和具体人员的科学的绩效考核；(8)行业经营力量薄弱，专业人才缺乏等。

门配置经济资本和推动费用，给予较高的风险容忍度，业务规模、利润落地在分行。支行或专业化小微企业团队由若干钻石团队组成（图 4-5）。

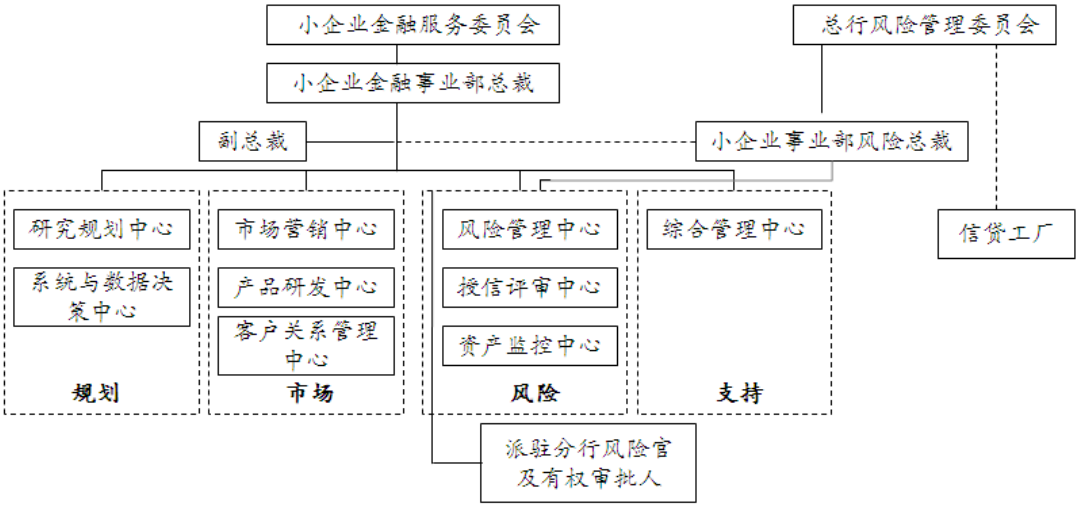


图 4-3：总行小企业金融事业部组织架构

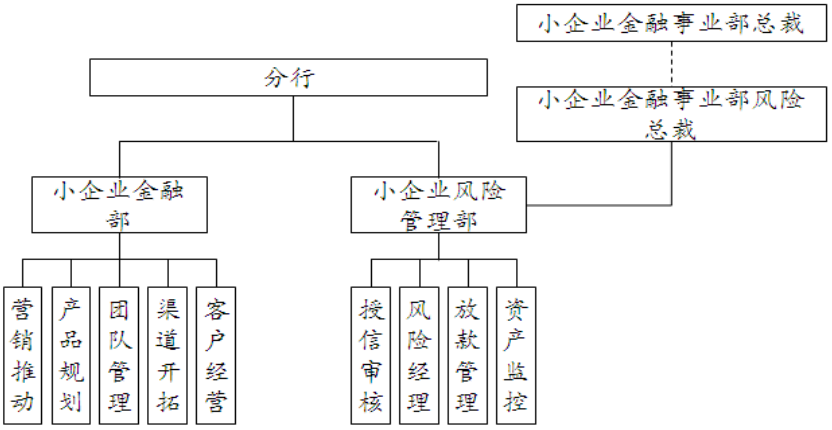


图 4-4：分行小微专营机构组织架构

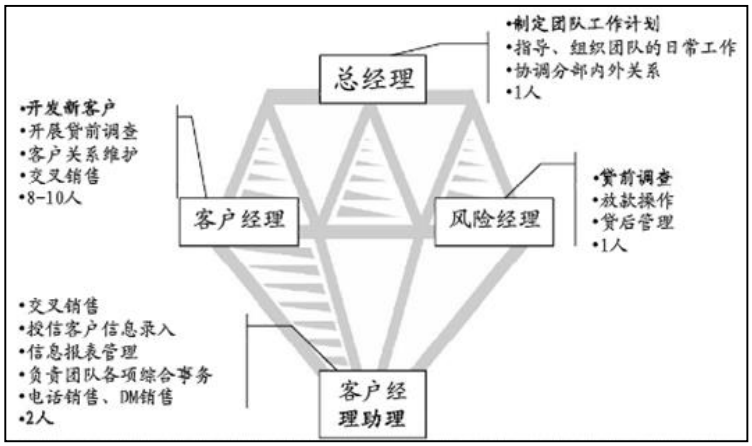


图 4-5：钻石团队示意图

4.3 商业模式的过渡："关系型+交易型"混合模式

如前文所述，理论和实践表明"交易型融资"模式是一种较好地解决微型企业"融资难、融资贵"的有效模式，但"交易型融资"模式的构建必须有以下前提：(1)具有计量准确的信用风险评分模型，而模型的构建一般需要数据的积累，特别是"坏"样本客户，这需要时间，最好是经过一个经济发展周期；(2)科技信息平台的建设，具有完善的数据库系统和数据集市；(3)信贷工厂建设，具有"标准化、流程化、专业化、集约化"的经营平台；(4)服务渠道科技化，具备远程视频技术可以实现远程核身、面签及线上化服务；(5)征信环境改进，外部数据来源可靠。只有具备这些条件，银行才能将"软"信息处理成"硬"信息，并转换成"概率风险控制"机制。在相关技术准备建设过程中，可以实行一种"关系型+交易型"的混合过渡模式，而这种模式的基础也与我国小微企业集群式的分布生态相适应。

4.3.1 小微企业集群式分布的融资优势

小微企业并不是离散地、相互孤立地发展的，而是相互依赖、相互簇拥紧密抱团，自发地出现了以小微企业为主的专业化“集群式分布”[①]的现象，构成一个个专业特色鲜明的小微企业集群、商圈和产业链；以及依赖于网络平台形成了“无形商圈”新兴业态。

区别于单个小微企业，集群具有内生信息生产机制及由此带来的融资优势：

1、集群企业的“根植性”强化了小微企业的信用约束

“根植性”是指商“群”、“圈”、“链”中的小微企业依赖于当地的专业化市场、协作配套和熟悉的客户群体以及核心厂商提供的商机，离不开这个具有产业文化背景和制度环境的区域。小微企业所需的人才、信息和客户在集群内部更容易获得，这里能创造更多的市场机遇，有利于企业的发展[②]。单个企业迁移的机会成本高，一旦某企业逃废银行的债务，很快就会在集群内传开，“好事不出门,坏事传千里”，这减少了企业的机会主义倾向。

（2）“人文网络”特性具有“隐形知识扩散”效应

---

① 小企业集群化发展是世界性的经济现象。早在十九世纪末，马歇尔就曾经论述过专门工业集中于特定地方现象。目前，从发达国家到发展中国家，从传统产业到高新技术产业，都非常普遍地存在这种集群的现象，如意大利由小企业组成的纺织品和皮具集群，美国加州的葡萄酒业集群和美国硅谷的 IT 产业集群等都是成功发展的小企业集群，德国索林根的刀具业集群，法国巴黎森迪尔区的网络业集群，印度班加罗尔的软件业集群等等。日本小企业发展也明显表现出集群发展的特征，以丰田公司为核心形成的外包企业集群是典型的例子。丰田公司总部仅仅控制企业的一些核心业务，其他业务都层层下包给企业外的其他企业。因而在其总部周围集中了近 3 万个小企业与之配套。我国改革开放后也形成了“一镇一品”、“一村一业”的小微企业集群和专业市场分布特征，长三角、珠三角等区域非常典型。

② 例如，我国最大的徽章生产基地浙江省苍南县，其铝制徽章的国内市场占有率高达 45%，并出口至欧美各国。对于一个小商品铝制徽章的生产，在生产工序上先后有设计、熔铝、写字、刻膜、晒版、打锤、钻孔、镀黄、点漆、制针、打号码、装配以及包装等十几道工序。铝制徽章加工的每道工序都由独立的企业完成，而且每道工序产生的半成品都要通过市场去交换。经过市场的中介，由 800 家企业参与的各道工序集合起来，才形成了一条完整的生产“流水线”。一枚小小的徽章，经过这么多道工艺，如果由一家厂商自己生产的话，成本将高得惊人。

“群”、“圈”、“链”小微企业之间的私人关系建立在血缘、亲缘、地缘和业缘等基础上，结成了相互帮助、相互信任的“人文网络”。各种人文网络的交织使得一些信息很难成为企业“私人化”的信息资料。更值得一提的是，在电子商务平台，由于存在“粉丝”点评，更将这种私人信息显性化，而且传播更快、受众更多。同时，在集群内，内隐的知识、技术甚至理念，可以被看成是一种公共产品。

（3）集群的产业依存性减少了贷款的逆向选择和交易费用

“群”、“圈”、“链”小微企业的发展目标明确，众多企业围绕某一产品系列发展，信贷风险更体现在产业或行业风险上，产业与行业风险相对于个体风险可预测性增强，总体发展规模和速度具有一定的可预测性，企业个体之间具备比较，可以减少银行逆向选择。此外，集群融资也使得银行获得规模效应。

4.3.2 “关系型+交易型”批量开发

综上，理论分析表明集群融资克服了单一企业的融资难题，不少文献也给予了实证[①]。因此，依托集群、商圈、产业链批量开发小微企业客户，就转换成为对某一个集群、

[①] 如 Tagoe, Nyarko & Amarh（2005），宋华、于亢亢（2008）指出集群企业具有融资信息显示优势，小企业“根植性”特征减轻了道德风险和逆向选择，人文网络特性减轻了非对称信息，商业银行也具有经营的规模经济。张炳申，马建会（2003）研究了小企业集群具有相对单个小企业的独特融资优势。楼瑜，程璐（2006）以绍兴轻纺小企业集群为例，对集群企业和银行的关系型融资互动关系进行了实证分析，认为在集群条件下银企关系有了新的表现，并且正式基于集群特征而产生的集群信息机制、成本降低机制以及长期动态重复博弈机制带来了集群独特的融资效率。庄永强等（2004）认为集群内的信贷风险在整体上表现为一个产业的风险，而产业发展有自身的特殊周期和规律，产业风险具有一定可预测性，而且相对单个企业经营状况来说发生变异的系数要小的多。郭君华（2004）认为集群内小企业是通过专业化的分工和协作紧密联系在一起，并由特殊的社会网络相维系，依赖于集群专业化市场、协作配套商和熟悉的客户，迁移的机会成本高。魏守华等（2002）、杨汉波（2005）认为集群内企业间交易常以信用为纽带，信誉不好的企业交易成本高，在集群内很难生存。

商圈、产业链整体风险度的识别。对于银行来说，识别行业和产业风险相对于个体风险更易判断，可以基于区域、行业维度分散集群、产业链和商圈，做好资产组合。与此同时，在集群、商圈、产业链中选择独立经营的个体（满足相互独立条件），再依靠大数法则控制风险。这种集群批量开发模式（表4-4）[①]，在前端信息搜集上，是依赖于集群人文网络特征“软”信息进行的“关系型信贷”技术，但在后台处理上采用信贷工厂集约化作业和“信用评分”模型（处于统计验证阶段）辅助决策，因而是“关系型+交易型”混合融资模式。这对于在“交易型融资”模式尚不具备条件尤其是“信用评分”模型处于数据积累期，是非常有意义和价值的，也是必要的，是走向“交易型融资”模式的过渡。

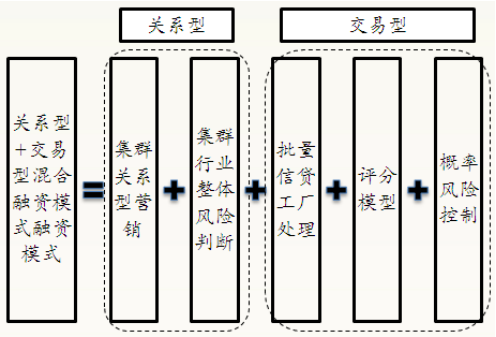


表 4-4：集群内企业和单个游离企业银行融资优劣对比

	集群企业	单个游离企业
逆向选择	由于地理接近性和人文网络特性 ,对企业主和专业化产业特性的熟悉，减少逆向选择	银行获得企业信息难度较大，信息不可验证
道德风险	集群内企业根植性使企业注重声誉	迁移成本低 ,有可能从事高风险活动，增加事后道德风险
交易成本	与政府、管理方合作获得范围经济； 集群内企业批量开发获得规模经济。	贷款需求“短、小、频、急”，信息搜集成本、操作成本、风险成本高
金融	集群风险较企业个体风险容易识别；	个体风险高 ;产业分散的风险

① 这种模式是当前我国各商业银行推进小微专业支行或特色支行建设的理论和实践基础。

风险	产业风险相对可以预见。	难以预见。
产品应用	产品标准化批量推广	无法聚焦客群批量开发
资产处置	资产、存货、员工技能、产品有较强通用性和相似性 ,集群内企业之间提供资产处置和兼并收购通道	不良资产处置依赖客户自身
银行收益	可以获得较高的利差收益和规模效益 ,相对较低的操作成本和可控的风险成本	单笔利差收益较高 ,但同时面对较高的操作成本和风险成本

同时，此种批量开发模式需要注意集群风险的防范[①]，尤其是宏观经济风险和行业系统性风险：(1)控制贷款规模，限制授信总量；(2)根据周期性风险和结构性风险把握贷款投放期限，有效进行结构调整；(3)严密监控，严防区域性金融风险。

---

① 国外学者把集群整体面临的风险分为周期性风险、结构性风险等外生风险以及集中体现为网络性风险的内生风险。例如，Tichy. G (1998)在“产品生命周期”理论基础上提出了区域产品周期理论，将集群的生命周期划分为四个时期：形成期、成长期、成熟期、衰退期，指出某个区域如果过分依赖一个集群，就会使集群在产品生命周期进入衰退阶段，产品竞争优势不断下降时，难以重新获得竞争优势而衰退为老工业区，即集群的周期性风险。Pouder&St John(1996)认为当集群中企业把他们的竞争范围仅仅确定为他们所属的集群，使集群产生竞争性“盲点”；Porter (1998)将集群的兴衰归结为“钻石模型”四要素的兴衰，认为集群会因技术间断、消费者需求变化等外部威胁，以及群内过度竞争、群体思维等内部僵化失去竞争力；Fritz(1998)则在总结前人研究成果的基础上提出结构性风险,认为集群不能随不断变化的生产制造范式而快速地做出相应的调整，以致原有产业或产品系列的永久性衰退将导致整个区域集群的没落。内生性风险角度，Hakansson (2000)认为，集群的网络化特征——专业化分工、地理性临近、集群内相互关联、协同与溢出效应，在构成集群竞争优势的同时，也滋生了集群自身内生的风险：(1)专业化分工促使集群企业以最优规模进行生产的同时，提高了产业价值链纵向各环节的资产专用性，从而降低了企业和整个集群对环境的应变能力；(2)地理空间上的临近性在促进集群组织学习的同时，也促使产业横向价值链企业的战略趋同，往往造成集群内部激烈的恶性竞争，甚至出现“劣币驱逐良币”的“柠檬现象”；(3)集群内企业之间密切的相互关联在降低了企业交易成本的同时，也逐渐转变为一个封闭自守的系统结构，对外部环境的应变能力不断减弱。(4)协同与溢出效应在促使集群获得外部经济性的同时，也滋生着集群创新惰性，严重地削弱了集群的创新能力；Markusen(1996)指出集群越成功，则越倾向于发展成一个封闭的系统，进而逐步丧失应对市场变化的能力，导致其竞争力不断下降。

4.4 商业模式的深化：银行是一种行为

当前商业银行小微金融商业模式深受互联网金融的冲击，但同时也面临着物联网技术应用的巨大前景[①]。银行小微金融模式的深化要注重以下三个方面：一是充分利用大数据[②]；二是构建平台模式，抢占小微企业的入口与流量；三是做到线上线下（O2O）有机结合构建商业闭环，银行 O2O 主要是指电子银行和物理网点的融合与协同，关键节点是支付。

银行已经进入 3.0 时代（2015-）[③]，在《Bank3.0》一书中，BrettKing 指出，互联网和新技术对银行业的颠覆性冲击将有四个阶段：

第一个阶段的特点是"互联网与社交媒介"，主题词是"控制与选择"，客户通过网银办理业务，实现控制感；银行间利用社交媒介互相推荐客户，同时客户评价并选择银行；

第二阶段，则是目前大多数银行所处于的阶段，即"屏幕和移动终端"无处不在，主题词是"任何时间，任何地点"，也就是 Bank2.0 时代，客户在智能手机上可实现除存取款以外

---

① 如物联网供应链金融。物联网"可视化追踪"技术将使供应链完全透明化，实现对供应链上所有货物及其商贸流通过程的产品质量与数量信息及产品的交换、组合、包装和加工信息进行实时的全程监控、跟踪、定位和双向追溯，真正实现供应链上商流、物流、信息流和资金流四流合一。物联网技术的运用将进一步拓展供应链金融客户范围及业务领域，优化供应链客户融资体验，并将有效降低银行风险，为未来供应链金融业务发展开拓新局面。

② 如美国互联网公司 ZestFinance 把所有数据都视为信用数据，使用机器学习技术和大数据分析方法来处理体量庞大的数据来促成信用决策的精确化。ZestFinance 的大数据信用评估模型大大提升了信用评估的准确度，较业内一流信用评分改善 40%。ZestFinance 的决策架构包括五个层次，包含数十个并行连接的独立信用评估模型，可在瞬间返回决策结果。国内企业阿里巴巴战略聚焦物流、资金流、信息流三流为核心的数据流，利用大数据和互联网技术进军互联网金融，已成为小微金融领域不可忽视的一个力量 2013 年 5 月，阿里小微金融服务集团创新金融事业部群发布《2013 年一季度电商微企融资报告》，一季度阿里小贷新增获贷企业 2.5 万家，单季完成贷款笔数超过 110 万笔，新增 120 亿元贷款，户均 1.1 万元。同样根据该机构数据，2013 年 2 季末，阿里小微信贷累计投放贷款超过 1000 亿，户均 4 万，不良率仅 0.87%。

③ BrettKing 在《Bank3.0》：银行 1.0 年代是物理网点时代，银行 2.0 年代是电子银行时代。

ATM 上所有业务；

第三阶段是“移动钱包”也就是 Bank3.0 时代，银行卡和现金都将不复存在。现在，市面上已经出现移动钱包和（NFC）微支付储值卡，未来五年，还将会出现手机与借/贷记卡融为一体的新产品；

第四个阶段是未来的十年将要进入的阶段，即传统物理网点面临消亡。银行不再是客户要去的地方，而是实现客户需求的场所，满足客户在任何时间和地点的需要，而银行在虚拟世界中全方位提供服务。

Bank3.0 不是简单的技术进步，也不是互联网技术在银行业的应用，更不是社区银行、直销银行、电子银行这种特点类别银行产品/模式的出现。Bank3.0 是一种基于未来消费群体和消费者习惯、企业金融需求、全新的风险管理模式，降低价值产生和传递过程中的金融成本，减少金融交易的中间环节，将金融产品的选择权直接交给客户的一种商业模式。用 BrettKing 在《Bank3.0》书里一再强调的话来说：银行不再是一个地方，而是一种行为！

因此，银行的服务模式必须从产品导向转化成客户导向，全面深化与改变其商业模式。移动金融技术的发展降低了客户服务的边际成本[①]，拓展了服务的地理边界，为银行服务“铺天盖地”的小微企业提供了更加便利的条件。基于移动支付工具，结合 O2O、LBS、二维码、指纹、SNS、移动搜素等，整合社区服务和商户信息，在小微企业主的衣、食、住、行、娱、贷、投资等方方面面都有银行的特定产品和服务与之对应。并通过手机银行的平台便捷、

[①] 马蔚华（2011）在《C 时代的移动金融》一文中提到，招行手机银行交易成本仅为柜台的 1/45，近年来通过手机银行的业务访问量相当于 37 家面积超过 1000 平米的营业网点完成的非现金业务交易笔数。

高效、直观地提供给客户，满足客户的生活服务需求。基于基本的移动支付工具，提供定向支付、信用支付、虚拟账户支付、理财产品购买、小额信贷等全方位、一站式金融服务。

银行 3.0 时代，移动金融平台将成为小微企业的客户入口、数据入口、产品入口、交易入口，一部手机就是一家银行！

5 总结

本论文通过对相关理论的梳理、我国小微企业行为特征与金融服务需求的市场调研、国际小微金融领先银行美国富国银行和泰国开泰银行商业模式的样本案例分析，并结合笔者在中国民生银行、平安银行小微金融业务领域的亲身实践，提出了适合我国小微企业特点和银行技术条件的小微金融服务商业模式。

该模式总结如下：

一、商业模式设计逻辑起点

1、降低风险成本——克服小微企业融资的“道德风险”和逆向选择；

2、降低作业成本——流程化、标准化，实现小微金融“规模经济”；

3、提升客户体验——服务方便、快捷。

二、商业模式设计原则

1、按“经营性信贷风险管控模式+零售服务模式”设计小微金融；

2、区分“小型企业”和“微型企业”分别设计商业模式；

3、微型企业信贷由“关系型信贷”转变为“交易型信贷”；

4、微型企业信贷由“个体风险单独控制”转变为“概率风险整体控制”。

三、商业模式的建设

1、技术基础：风险量化工具和评分模型；

2、经营平台：信贷工厂；

3、组织架构：矩阵式事业部制。

四、商业模式的过渡

基于小微企业集群式分布的“关系型+交易型”融资模式批量开发是由“关系型融资”向“交易型融资”的一种过渡。

五、商业模式的深化

移动互联和物联网时代，银行是一种行为！小微企业金融服务必须朝着移动化、线上化方向迈进，提升服务体验，实现平台模式。

综上，只有经过上述逻辑和原则指导下的商业模式重构，才可能缓解小微企业“融资难”与“融资贵”（图 5-1），并使小微企业及其业主获得更佳的金融服务体验。

笔者在开展此课题研究期间，也一直在所供职的平安银行主管小微企业金融业务，有机会将图纸中的商业模式在一家商业银行亲自实践。平安银行整合[①]后，平安银行重点以微型企业金融为转型发展重点，根据本文所论证的相关原则与方法探索商业模式的构建，取得了一定成效。2013 年 5 月，平安银行专门成立小企业金融事业部，并进行信用评分模式开发和信贷工厂建设。截至 2014 年底，全行服务小微企业客户达 177 万户，贷款余额 1575 亿元，年内累计发放贷款 3203 亿元。特别是，为切实有效解决微型企业“融资难、融资贵”，平安银行在市场上首创了“借贷合一，随借随还，按日计息”的 “贷贷平安”微型企业信用贷款产品，通过信用评分模型和信贷工厂应用“交易型融资”模式经营，收获了良好的市场口碑和的客户赞誉。截至 2014 年底，“贷贷平安”服务小微企业客户 120 万户，贷款余额 450 亿元，当年累计发放 2200 多亿元，不良率仅为 0.64%。

① 指原深圳发展银行收购原平安银行后更名为平安银行。

短短一年时间，平安银行小微金融业务在中国经济调整周期中取得了良好的业绩，可以说是开展了一次实验经济学研究，从实践经验层面对本文所述商业模式的有效性给出了一个有力实证。

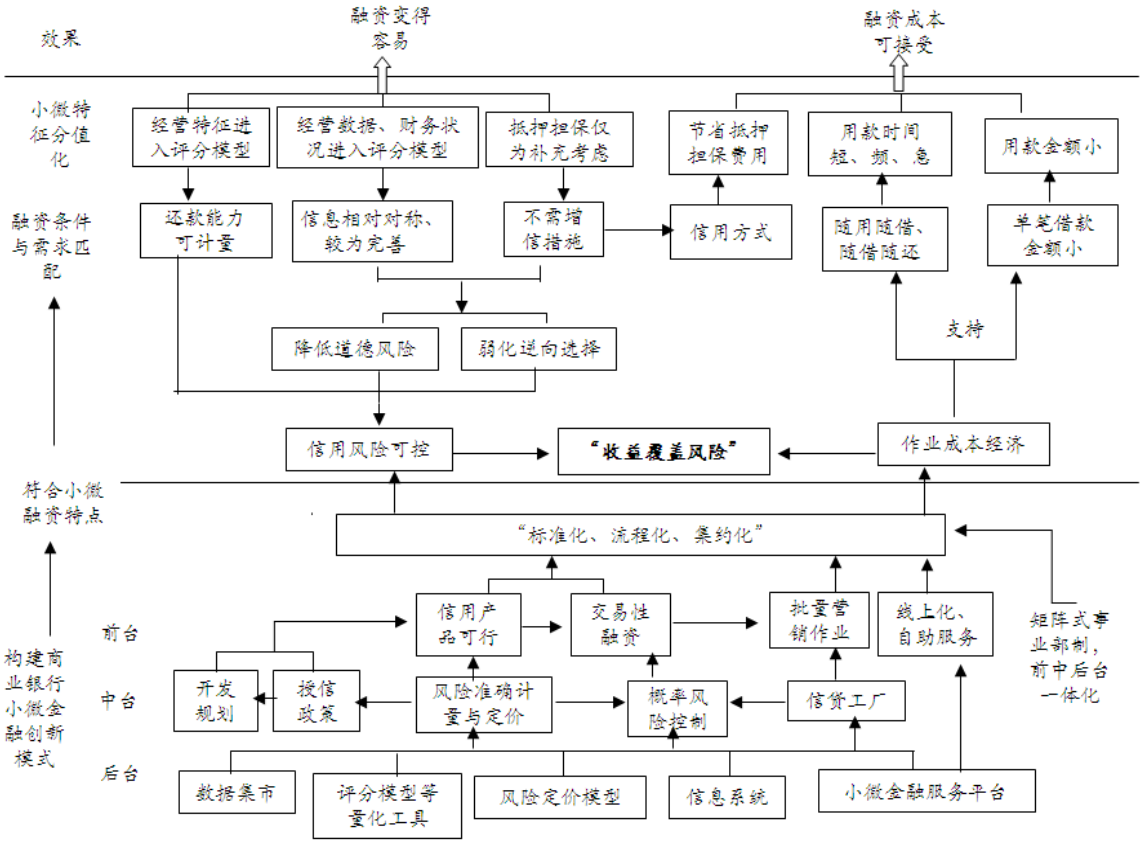


图 5-1：商业银行小微金融服务商业模式

参考文献

Akhavein, J. Frame, W.S., and White, L.J., 2001. “The diffusion of financial innovation: An examination of the adoption of small business credit scoring by large banking organizations.” Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper

Allen N. Berger, 2003. “The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry”. Journal of Money, Credit,and Banking. 35(2)

Allen N. Berger, Adrian M. Cowan,and W. Scott Frame, 2009. "The surprising use of credit scoring in small business lending by community banks and the attendant effects on credit availability and risk," Working Paper 2009-09, Federal Reserve Bank of Atlanta.

Allen N. Berger, and Gregory F. Udell, 2006.“A more complete conceptual framework for SME finance”, Journal of Banking & Finance. 30:2945-2966

Allen N. Berger, Nathan H. Miller, Mitchell A. Petersen, Raghuram G. Rajan, and Jeremy C. Stein, 2005. “Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks”, Journal of financial Economics. 76:237-269.

Allen N. Berger,W. Scott Frame, and Nathan H. Miller, 2002. “Credit Scoring and the Availability, Price, and Risk of Small Business Credit”, FEDS working paper.

Andreas Blochlinger, and Markus Leippold, 2006. “Economic Benefit of Powerful Credit Scoring”, Journal of Banking & Finance. 30:851-873

Ang, J. S., 1991. “Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management”, Journal of Small Business Finance. 11(1): 1-13

Angelini, P., Di Salvo, R., and Ferri, G., 1998. “Availability and cost of credit for small business: Customer relationships and credit cooperatives”, Journal of Banking and Finance. 22:925—957.

Avery, R. B., Bostic, R. W., and Samolyk, K. A., 1998. “The Role of Personal Wealth in Small Business Finance”, Journal of Banking and Finance, 22: 1019-1061.

Bellman, R., Clark, C.E., and Malcolm, D.G., 1957. “On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game”，Operation’s Research，5(4) : 469- 503.

Berger, A.N., M. A. Espinosa-Vega, W. S. Frame, et al, 2005. “Debt Maturity, Risk,and Asymmetric Information”, The Journal of Finance. 10(6):2895-2923.

Berger,A.N., Rosen, R.J., and Udell,G.F., 2001. “The effect of banking market size structure on bank competition: The case of small business lending”, Working paper, Federal Reserve Board, Washington, DC

Berger, A.N., and Udell, G.F., 1995. “Relationship lending and lines of credit in small firm finance”, Journal of Business. 68:351-381.

Berger, A.N., and Udell, G.F., 1998. “The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle”, Journal of Banking and Finance. 22:613-674.

Berger, A.N., and Udell, G.F., 2002. “Small Business Credit Availability and Relationship Lending: the Importance of Bank Organizational Structure”, Economic Journal, 112(477):2-54.

Berger,A.N., W.S.Frame, and N.H.Miller.,2005. “Credit Scoring and the Availability, Price, and Risk of Small Business Credit”. Journal of Money,Credit,and Banking, 137(2):191-222.

Berlin, M., Mester, J.L., 1998. “On the Profitability and Cost of Relationship Lending”, Journal of Banking &Finance. 22:873-897.

Bester, H. 1985. “Screening vs. rationing in credit markets with imperfect information”，America Economic Review. 75(4):850-855.

Bester, H.,1985. “The level of investment in credit markets with imperfect information”， Journal of Institutional and Theoretical Eeonomies,141:503-515.

Bester, H. ,1987. “Theory of collateral in credit market with imperfect information”，European Economic Review,31:887-899.

BrettKing, 2012. “Bank3.0：Why banking is no longer somewhere you go but something you do”， Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.

Chakravarty, S., and Scott J.S., 1999. “Relationships and Rationing in Consumer loans”, Journal of Business, Oct.72(4):52-72.

Chandler, A.D., 1962. “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”. Cambridge, MA: MIT Press

Chesbrough, H., 2010. “Business model innovation: opportunities and barriers”, Long Range Planning, Vol. 43 Nov 2/3:354-363.

Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. S., 2002. “The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology”. Industrial and Corporate Change,11(3):529-555.

DeYoung,R., Coldberg,L., and White,L., 1999. “Youth, adolescence, and maturity of bands: Credit availability to small business in an era of banking consolidation”, Journal of Banking and Finance, 23:463-492.

DeYoung, R., Glennon D, and Nigro P., 2008. “Borrower-lender distance, credit scoring, and loan performance: Evidence from informational-opaque small business borrowers”. Journal of Financial Intermediation, 17(1):113-143.

Ferri, G., and Messori, M., 2000. “Bank-firm relationships and allocative efficiency in northeastern and central Italy and in the South”, Journal of Banking and Finance. 24:1067—1095.

Frame, W. S., M. Padhi, and L.Woosley, 2001. “The Effect of Credit Scoring on Small Business Lending in Low-and Moderate-Income Areas”, Financial Review, 39:35~54.

Frame, W.S, Srinivasan, A., and Woosley, L. 2001. “The Effect of Credit Scoring on Small-Business Lending, Journal of Money, Credit, and Banking, 33(3)

Fried,J., and Howitt,P., 1980. “Credit rationing and implicit contract theory”, Journal of Money, Credit,and Banking, 12:471—487.

Fritz, O.M., H. Mahringer, M.T., and Valderrama.A, 1998. “Risk-oriented analysis of regional clusters” , in M. Steiner. Clusters and Regional Specialization. London: Pion, Ltd.

Gary Hamel, 2003. “Innovation as a Deep Capability”, Leader to Leader, Winter, 27 (1): 19-24.

Goldberg,L., and White,L.,1998. “De novo banks and lending to small businesses: An empirical analysis”, Journal of Banking and Finance, 22:851—867.

Gongyue Chen, and Thomas B. Astebro., 2006. “A Maximum likelihood Approach for Reject Inference in Credit Scoring”. Rotman School of Management Working Paper, No.07-05.

Hakansson, I., and Lipiec, J., 2000. “A review of the usefulness of relative bulk density values in studies of soil structure and compaction”. Soil and Tillage Research, 53:71-85.

Hamel,G., 2000, “Leading the Revolution”. USA: Harvard Business School.

Hammer M, etc., 1993. “Reengineering the corporation”. Harper Business. 8: 45-49

Harhoff, D., and Korting, T., 1998. “Lending relationships in Germany: Empirical results from survey data”, Journal of Banking and Finance. 22:1317-1354.

Hoff,K., and Stiglitz,J.E.,1990. “Introduction: imperfect information and rural credit markets-puzzles and policy perspectives”, World Bank Economic Review, 4: 235—250.

Joan Magretta, 2003. “Why Business Models Matter”, Harvard Business Review, 80 (5) :86-92.

Jones G. M., 1960. “Educators , Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis”， Accounting Review , 35(4) : 619- 626.

Kelly, M.G., and Hand, D.J., 1999. “Credit scoring with uncertain class definitions”. Journal of Mathematics Applied in Business and Industry, 10:331-345

Kiefer, N.M. & Larson, C. E, 2006. "Specification and Informational Issues in Credit Scoring," Working Papers 06-11, Cornell University, Center for Analytic Economics.

La Porta Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, and Guillermo Zamarripa, 2003.“Related lending”, Quarterly Journal of Economics. 118: 231-268.

Landier, A., Nair, V.B., and Wulf, J., 2005. “Geographic dispersion and corporate decision-making”. Unpublished Manuscript

Liberti, J.M., 2005. “How does organizational form matter? Communication, distance, and soft information”. http://business.illinois.edu/finance/papers/2005/liberti.pdf

Magretta J., 2002. “Why business models matter”. Harvard Business Review, 5:86 -92.

Mallick R., and Chakraborty A., 2002. “Credit gap in small business: Some new evidence”. Working Paper from Econpapers. OECD. 45-59.

Markusen. A.R., 1996. “A Sticky Places in Slippery Space: a Typology of Industrial District”, Economic Geography，72：293-313.

Mester, 1997. “What’s the Point of Credit Scoring?” Federal Reserve Bank of Philadelphia’s Business Review Sep/Oct, 3-16.

Michael Hammer, 2004. “Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company “, Harvard Business Review, 82 (2) :85-93.

Nakamura, Leonard I., 1993. “Commercial bank information: Implication for the structure of banking”, in M. Klausner and L.J. White,(eds.): Structural Change in Banking(Irwin Publishing Homewood, IL).

Peter F. Drucker, 1954. “The Practice of Management”. New York：Harper & Row Press, ch.5

Peter F. Drucker, 1964. “Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decision”, New York: Harper & Row Press.

Petersen, M.A., and Rajan, R.G. 1994. “The benefits of lending relationships: Evidence from small business data”, Journal of Finance. 49: 3-37.

Porter, M.E., 1998. “Clusters and New Economics of Competition”, Harvard Business Review, Vol.74, NO.6.

Pouder R., and St. John C. H., 1996. “Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation”, Academy of Management Review,（21）： 1192-1225.

Ray, G.H. and Hutchinson, P.J., 1983. “The Financing and Financial Control of Small Enterprise Development”, England: Grower Publishing Company Limited.

Roszbach, K., 2004. “Bank Lending Policy, Credit Scoring, and the Survival of Loans”, Review of Economics and Statistics. 86: 946-958.

Schmidt-Mohr, U., 1997. “Rationing Versus Collateralization in Competitive and Monopolistic Credit Markets with Asymmetric Information”, European Economic Review. 41:1321-1342.

Scott, J.A., and Dunkelberg, W.C., 1999. “Bank consolidation and small business lending: A small firm perspective”, In: Blanton, J.L., Williams, A., Rhine, S.L.W.(Eds.) Business Access to Capital and Credit. A Federal Reserve System Research Conference, 328—361.

Stiglitz, J., Weiss, A., 1981. “Credit rationing in markets with imperfect Information”， America Economic Review, June,71:393-410.

Stiglitz, J., Weiss, A., 1992. “Asymmetric information in credit markets and its implications of macro-economics”， Oxford Economics Papers, 44:694-724.

Tagoe, N., Nyarko, E., and Anuwa-Amarh, E., 2005. “Financial Challenges Facing Urban SMEs under Financial Sector Liberalization in Ghana”. Journal of Small Business Management, Vol.43, No.3

Thorsten Beck ,Asli Demirguc-Kunt, and Maria Soledad Martinez Peria, 2008. “Bank Financing for SMEs around the Word： Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices”, Policy Research Working Paper 4785

Tichy, G., 1998. “Clusters, less dispensable and more risky than ever”, in M. Steiner. Cluster and Regional Specialization. London: Pion, Ltd.

Whette , H. C., 1983. “Collateral in Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review. 73 (3): 442-445.

Williamson, O.E., 1975, “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication”. New York: Free Press.

Williamson, S. D., 1987. “Costly Monitoring, Financial Intermediation and Equilibrium Credit Rationing”, Journal of Monetary Economics. September:169 -179.

【美】迈克尔·波特（2002），《国家竞争优势》，华夏出版社

陈忠阳、郭三野、刘吕科（2009），《我国银行小企业信贷模式与风险管理研究——基于银行问卷调研的分析》，《金融研究》，第5期，168-185

邓超、胡威、唐莹(2010)，《国内外小企业信用评分研究动态》，《国际金融研究》，第10期，84-91

杜丽娟（2014），《增速放缓不良上升，银行小微临战“新常态”》，《中国经营报》，12月20日

郭君华（2004）,《产业集群与我国中小企业融资》,《经济师》,10：160-160

楼瑜、程璐（2006）,《集群企业与银行的关系型融资的实证分析》,《上海金融》,8：66-69

宋华、于亢亢（2008），《集群和非集群环境下小微企业外部融资的差异研究》，《经济管理》，18：14-21

田惠宇(2010)，《专业化经营促商业银行战略转型》，《中国金融家》，9:76-79

王霄、张捷(2003)，《银行信贷配给与小微企业贷款——一个内生化抵押品和企业规模的理论模型》,《经济研究》，7：68-75

魏守华、刘光海、邵东涛（2002），《产业集群内小微企业间接融资特点及策略研究》，《财经研究》，28（9）：53-60

魏炜、朱武祥、林桂平（2012），《基于利益相关者交易结构的商业模式理论》，《管理世界》，12：125-131

杨汉波（2005）,商业银行经济资本配置研究，硕士论文，暨南大学

原磊（2007），《国外商业模式理论研究评介》，《外国经济与管理》，10：17-25

张炳申、马建会（2003）,《珠三角中小企业集群化成长的问题及对策》,《南方金融》,8：48-51

庄永强、王元月、葛燕燕（2004），《产业集群模式的中小企业债务融资探讨》,《乡镇经济》, 5：16-18