

微金融债权资产风险管理

【普惠金融核心能力建设之一】

——2013-2020逾期代偿及追偿项目案例分析报告

张利胜

2021.5.26

联系邮箱: zhang_lisheng@live.cn



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

课前的话

- 第一部分 微金融债权资产管理的原则与理念
- 第二部分 2013—2020逾期债权项目综合分析
- 第三部分 2013—2020逾期风险案例专题分析
- 第四部分 逾期债权追偿案例与追偿方法方案
- 第五部分 微金融供给侧改革创新的一个问题

重要提示：

本课件所有数据尚未经权威机构审阅，不可随意公开引用。需要使用前，务必告知本人。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

课前的话：为什么深度思考核心能力建设问题

背景：建设普惠金融制度，破解“融资难、融资贵”
(逾越“融资鸿沟”的中国道路)

“融资贵”问题越来越突出：专业技术层面：杠杆率、风险概率、量本利、收费(标准)率；体系建设层面：资出多门、政令不一、各自为系、站位不实

- 一、政府性普惠社会服务定性定位定向：公共财政政策主导、准公共品定性、不以营利为目的。(就业创业创新成长发展)
- 二、建立国家政策性融资担保基金，形成基础资金支撑，建设普惠金融服务体系。(风险可管控、服务可持续、绩效可预期)
- 三、政府主导，建立“融资难”服务体系，以省市再担保定位为标志，系统政府性担保机构。(资本、风险、服务、人员)
- 四、完善监管与双重绩效评价考核制度。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

微金融供给系统 (担保、小贷、典当、微金融机构与产品) 发展建设主要问题

1、顶层体制架构设计 (普惠制度)

(1) 微金融供给体制的设计 (2) 普惠性微金融产品供给的社会准公共品定性 (3) 政府支持的担保机构的政策定向和服务边际 (4) 商业性微金融机构经营定性和市场产品定位

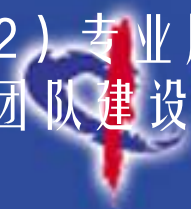
2、经营管理模式选择与创新 (管理体系)

1) 政策 (府) 性机构 (1) 三种主要模式: A、以再担保为中心的担保体系 B、金融控股集团 (混业) C、专业担保; (2) 三个基本职能: A、杠杆连接体制金融 B、微产品直接供给 C、引导民间微金融, 平抑市场价格; (4) 监管、绩效评价)

2) 商业性机构 (1) 专业专营 (2) 微金融控股 (3) “官民” 参股结合、公私合营 (ppp)

3、信用风险控制系统(核心能力)建设 (核心专业)

(1) 资本质量杠杆 (2) 专业风控系统 (3) 自主补偿机制 (3) 政策补偿制度 (4) 专业团队建设



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

背景二：小微金融债权资产风险状况

2013-2020信贷逾期风险状况与趋势

1、逾期风险较高概率状态主要原因的不同见解

- 1) 经济趋势系统性影响 伴生性、周期性、规律性
- 2) 行业特征因素 市场逆周期特征、不成熟成长阶段特征
- 3) 核心能力因素 风控效能、专业能力、人才与团队

常态趋势 周期性、规律性；业态特征偶发性、阶段性

2、引发行业发展“问路”和债权系统管理的全面思考；

体系体制定位定性(顶层设计);成长机理和管理模式(市场定位和产品结构);发展的趋势和应对举措



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

背景三：小微融资担保业风险管理走势

基本问题：债权资产管理的专业功力。核心能力之问

全国融资性担保机构约5012家（国控32.2%，混营67.8%）总资产9811亿元，净资产10558亿元，资本2亿元以上的2602家。有4730（3701）家获地方经营许可证（2016年8752家，2017年7241家，2018年6166）

2013—2020年融资性担保当年余额19764、22747、21265、19521亿元、19120、17681、13124）亿元，共为433—1072万户中小微型企业担保

5年平均代偿率0.89% +1.97%,+2.12, +2.53, +2.60, +2.72, +2.91

5年平均损失率0.17% 2015+0.21,2016+0.11

准备金余额881亿元,拨备率(准备金余额/担保余额) 3.4%,拨备覆盖率(准备金余额/代偿余额) 254%

信息重点采集范围:2019年末主业经营有规模（资本5000万元以上，倍率3以上）3170（206）家（21省市）。

2013-2020杠杆率（倍率）平均递减x%，代偿率平均递增x%，代偿损失率平均递增x%，



北京中关村科技担保有限公司 ● ★ ☆

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

第一部分

金融债权资产管理的原则理念

（普惠金融的定性定位定向：
“融资难”群体的信贷服务）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

一、债权资产的概念

（一）债权资产性质： 具有资产(金钱)属性的有期限权利，**权**属具典型的**相对性**（原则上不能对抗第三人）。依合同借出、贷出、滞纳、在当期、在质期、在保期、**代偿期的资产**；应收（其它）账款、预付账款、在建在途在研资产。区别于物权、非金钱属性债权。会计学定义：未收取款项权利

（二）债权资产风险特征： 1、为有期限权利（周期流动性要求） 2、实际**控制主体外在性**（相容性、平等性） 3、（债权为请求权、相对权）存在**权属变异**的可能性

（三）债权资产权属变异时间节点风险： 变异期间控制,风险节点前期、中期、后期；集中期、高发期、分段期、处置期（效力上不存在排他性、优先性）

（四）债权资产权属变异空间风险： 边际涉及广泛，相关经济实体之间、金融机构与经济实体之间、金融机构之间、政府与经济实体之间、人与经济实体、人与人之间等



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

二、金融债权资产系统管理原则理念

（一）小微金融债权的生成决策管理

- 1、信息对称（数据） 2、分析判断（算法） 3、制衡保证（边际）

（二）小微金融债权的运动过程管理

- 1、运行方向（标的） 2、运行效率（周期） 3、运行效能（结果）

（三）小微金融债权的风险处置管理

- 1、权属控制（确权） 2、财务管理（制约） 3、底线锁定（法规）

形成债权逾期的基本原因：

债权系统风险控制管理的专业功力不足



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

三、债权权属人和责任人的基本要务

- (一) 保证债权资产权属是第一要务
- (二) 债权资产专业的系统管理是基本要务
- (三) 控制债权资产风险要务,不应简单化为抵质押
- (四) 风险债权追偿管理要务,不应简单化为打官司



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

第二部分

2013—2020逾期债权资产项目 综合分析



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

小微金融债权资产风险 案例分析

案例采集与选择

采集原则：以融资担保为重点，兼顾小额贷款、融资租赁、微保理、P2P、典当行业为风险案例采集方向。力图有微金融普遍意义。

案例选择原则：信息充实有效，纠错信息可用，判断立场持中，保守信息渠道

[774—1917]—3992个代偿案例分析（小额504,典当44, P2P43, 其他62）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

(一) 3992项代偿案例的综合状况

一) 21个省市,387个融资服务实体(实收资本8000万元以上, 国资控42%,商资控57%,其他1%), 2013`1-2020`3代偿余额:818257 (567800) 万元, 12031项目, 最大额8000万元、最小额30万元,平均每项760万元;

二) 主观预期1—2年内可追回27.7%; 预期可能坏账超过22.6%; 预期不确定49.7%

三) 反担保规范: 设置率100%,规范率72%,瑕疵率16%; 模式(1)资产抵质押93%(2)联保互保4%(3)再担保41%(4)母公司及大企业担保2%(5)个人连带保92%(互有交叉)

案例: 附件1-10



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

四）涉及行业（自定义分类）

- 1、制造类24% 机械 家电 电子 光伏 轻纺 加工等
- 2、信息IT类22% 电信、网络、软件、数字
- 3、服务类16% 现代（科研综合技术）、传统（社会餐饮旅游娱乐等）
- 4、交通物流商贸类12% 运输 仓储 电商 零售 代理 批发
- 5、资源类9% 石油 煤炭 水电
- 6、三农类3% 农畜产品、种、肥、农合
- 7、环保类2% 大气、水、土、生物
- 8、金融类3% 小贷、债券（私\公、地方）、PTP、基金
- 9、文化教育类3% 文创、教育、广电、艺术
- 10、建设类6% 房地产、建筑\园林市政



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）代偿风险形成基本原因

- 1、原生性风险64%：
（1）评审质量较差A信息系统采集与有效性缺失（隐蔽、虚假、失效信息判断能力不足）B专业分析技术薄弱C理念偏好
（2）执业品质不良不尽职不专业不负责
（3）合同管理松散反担保虚置、瑕疵、无效
（4）可预见性不足成长发展趋势分析薄弱
- 2、后生性风险51%：
（1）系统性风险预防预控
（2）流动性衰减
（3）经营性萎缩
（4）后管理失控
（5）资产权属价值生变
（6）应急反应滞后
- 3、非理性风险11%：
（1）信用丧失
（2）逃废债倾向
（3）骗保骗贷
（4）追偿期恶意拖滞
- 4、底线性风险11%：
（1）诉讼审结期
（2）维护执行期
（3）资产变现期
（4）恶意第三人干预
（5）消极离散立场

案例：附件1-16 有叠加



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）原生性风险之源——风险基本信息的管控

1、经营管理静态信息短缺

- 1) 主要责任人身份、住所、资质、资产、信用记录不知、不确定、不可查询[544例]
- 2) 企业法人资质、资产、市场、产品、技术信息不实、不可用、不可分析[756例]
- 3) 企业经营以往记录、现实状况、趋势预计、正负影响因素不了解、不确定、不可预期[1734例]
- 4) 企业财务状况、现金生成趋势、负债能力和实际规模不明、不确定、不可判断[1602例]
- 5) 抵质押资产权属、现状、价值、变现能力不清、不确定、不保底线[619例]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

典型案例

- 1、“一份被法官退还的诉状”。某省担保机构，资本4亿元在保19.3亿元。累计代偿16项,金额2.1亿;选取案例4个,金额2800万。4项基本信息缺项、虚假、矛盾42处，其中一项诉讼因基本信息多项瑕疵被法院发回核实重报，延误43天。
- 2、“没搞清楚经营状况就担保”。某市担保机构，资本3.2亿元，在保11.36亿元，代偿8项余额4600万。其一案例，1000万元代偿，抵押物值1500万，其他债权人2600万，变现困难。经营、负债状况基本无信息可用，甚至无主业信息。
- 3、“我们没要求分析”企业发展趋势。某省担保机构，6项代偿案例，评审报告基本无企业趋势分析，问原因，回答：“我们没这方面要求”。
- 4、“一口痰”的自定义信息。“细节管理有疏漏，应急管理欠规范”



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、有效财务信息的短缺——主要静态风险信息

- 1) 资本不实：虚注、抽逃、非货币性入资、潜亏未销 (1289户)
- 2) 资产不实：权属虚假 潜亏挂账 价值虚估 账在实无 (1296户)
- 3) 负债不实：账外有债 总债过高 债权坏账 往来不清
 债实不符 用途不明 (1107户)
- 4) 现金不实：收现坐支 账外有账 收支随意 调账无规 (906户)
- 5) 成本不实：虚列费用 任意调解 大额欠税 凭证无据 (1613户)
- 6) 账表不实：隐藏信息 钩稽不合 人为明显 粉饰过度 (1387户)



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

典型案例

- 1、资不抵债的“好”企业。1500万资本虚注，实际负债2100万元，资产负债率100%，实际运营资金负。信用A级。担保1000万代偿，预期不良（北京）
- 2、假账当真账评审。只看到一年度（虚假）报表、小所年审，班子集体评审无疑义。应收（未核实）质押反担保。担保1000万代偿，预期不良。（北京）
- 3、“项目经理失责”。一担保代偿600万。问资本质量、资产质量、现金流状态、实际负债…问责不知。总经理回答：责任人失责
- 4、信息采集边际、质量要求不明确。某市4家担保机构代偿案例的共性：财务信息采集规范、评审报告要素缺项



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（四）后生性风险主导因素——动态信息的管控

- 1) 资金使用进出方向不明，失控；借非所用、短借长用、随机使用、违规乱用[1214例]
- 2) 经营现状、过程与趋势不详，失查；市场、收入、库存、债权、债务不衔接、不对称、[1747例]
- 3) 主要责任人动态不知，失联；经营风险、资金状况、团队变化隐蔽信息[472例]
- 4) 内部责任人责任不察，失责；虚位不到位、履职不尽责、知险不承担[349例]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

典型案例

- 1、“借债炒股，10个月余担保人不知情”。该企业担保融资3000万元，2450万元投入股市，发生10个月担保不知情；主业经营萎缩，现金断流，到期代偿。目前仍在处置抵押资产，短期内收回无望。
- 2、依据意向性合同定单担保750万元，9个月所谓合同意向落实不足20%，经营收入锐减，现金大量流出，账户不足30万元。直接导致到期代偿。反担保资产不足。预期不良
- 3、某企业担保期内涉诉，被查封基本账户，该担保机构2个月后才知情，错过参与控制时间。
- 4、某企业担保期内更换的财务主管自称“不理旧账”，收到会计数据误差甚多，该担保机构毫无应对反应，问原因，答“反担保资产好”。导致300万元代偿



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（五）全过程变化信息短缺

——内因与外因相互影响风险的管控

- 1) 现金生成能力衰减，持续成长力不足（42%）
- 2) 资金调节能力单薄，总负债规模过大（26%）
- 3) 应收预付存货增多，结算周期不确定（41%）
- 4) 市场订单需求萎缩，经营趋势性衰退（39%）
- 5) 丧失提前处置机会，过程管理不到位（36%）
- 6) 资产抵质变现虚置，约束协议瑕疵多（17%）
- 7) 执行标的实施困难，逃废债倾向严重（20%）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

第三部分

2013—2020逾期债权风险项目 案例专题分析

——小微金融信用风险
代偿案例分析专题报告（1-10）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

第一专题： 信用风险管理的理念支撑
信息对称管理是信用风险控制的基础
—2013-2020小微金融风险案例分析报告之一

第二专题： 信用风险分析评价核心专业技能
以成长力为中心评价量度小微实体的信用价值
—2013-2020小微金融风险案例分析报告之二

第三专题： 动态风险信息对称管理
全过程信息对称管理，主导信用风险控制
—2013_2020小微金融风险案例分析结论之三

第四专题： 信用风险逆控制原则
以制衡信用违约成本为原则设置反担保
—2013_2020小微金融风险案例分析报告之四

第五专题： 小微实体财务会计要素分析管理
把握有效信息要素，系统比较分析财务状况
—2013_2020小微金融风险案例分析报告之五

第六专题：资产债权系统管理 以债权实现为目的分类处置风险代偿项目

—2013-2020小微金融风险案例分析结论之六

第七专题：小微金融专业标准与职业素质 培养专业人才、建设团队文化奠定小微金融产业发展的基础

— 2013_2020小微金融风险案例分析报告之七

第八专题：建设微金融事业可持续发展制度 激励与问责并重，积累与补偿共生建设可持续发展保障机制

—2013-2020小微金融风险案例分析报告之八

第九专题：体制定位、产品定性、模式定型、服务定向、杠杆定量 建设牢固公信的小微金融信用担保体系

—2013-2020小微金融风险分析报告之九

第十专题：微金融供给侧改革与创新 __14（5）小微金融发展与建设的建议



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

第一专题

信息对称管理是信用风险控制 的第一要务

2013-2020债权风险项目案例分析结论之一



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

《2013-2020》3992项 债权逾期代偿风险案例
分析的结论之一：
**信息不对称是形成债权逾期
风险的主导因素**



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

一、信用风险控制管理理念的短板

——信息对称原理应用

要点提示

- 1、如何把握风险信息边际
- 2、如何选择信息对称的路径
- 3、如何控制信息发展演化的全过程
- 3、如何审视信息的盲点、弱点、离散点



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（一）案例分析的比较参照系统

问题的提出：分析评价的根据

参照的标准：

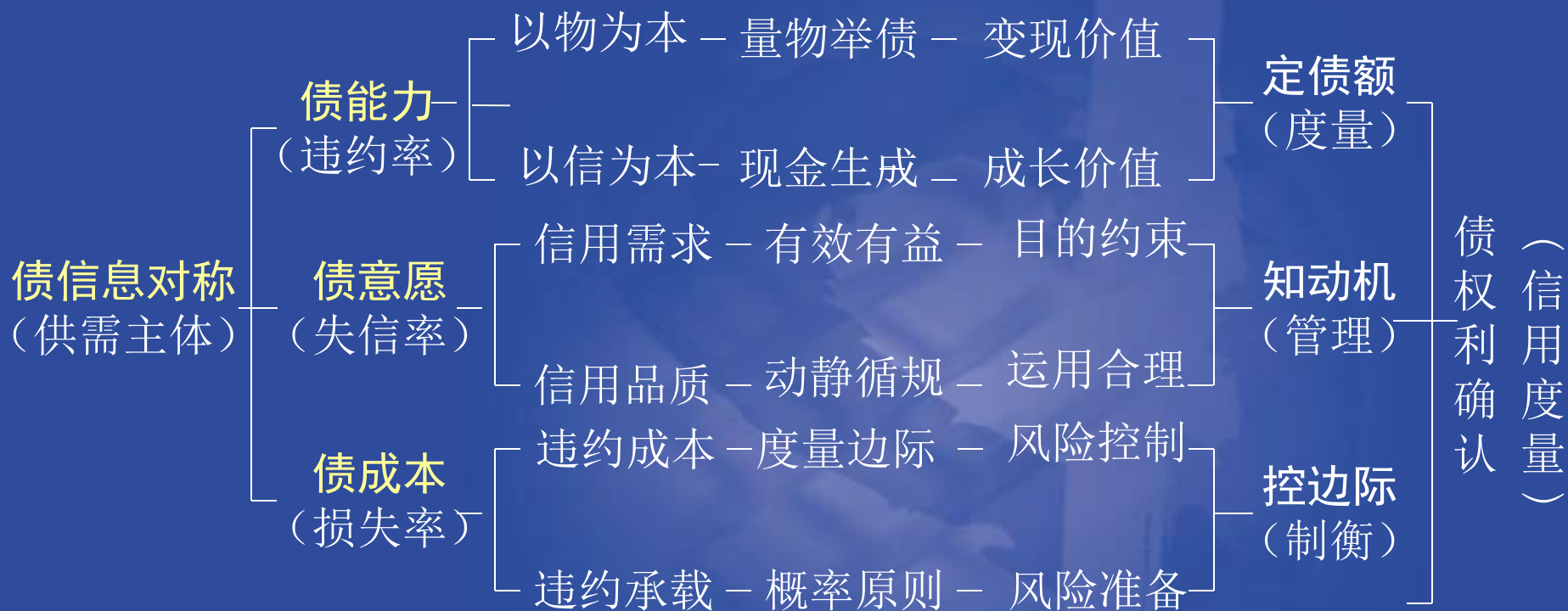
- 1、金融经济基础理论
- 2、微金融实践与借鉴
- 3、财政政策制度规范
- 4、金融监管制度规范



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

1、债信用原理 债权债务三维分析



债环境 [四维] (1) 非信惩戒 市场风气 恶者无惧
(2) 法规保证 审理效率 执行效能



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、三维评价原则理念与方法

1) 债能力——信用与资产支持负债的理论

基本原则：

以债务人周期性现金生成能力为基础，债权人释放相同运用周期的债权资源。分析判断与控制债边际。

控制理念（核心专业）：

- (1) 信用支持理念：资产负债平衡、经营性现金平衡、成本收益平衡、投入产出平衡、资金调剂平衡的周期性现金生成与资金运行能力的评价——市场、生产力、成长性
- (2) 资产支持理念：物权与债权平衡。权属明确的资产，变现价值与负债价值、变现周期基本相同——资产价值支持负债



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

信用支持负债分析（偿债资金来源）

- 1、生产力分析评价： A、技术； B、产能； C、管理； D、团队； E、创新
- 2、市场与趋势分析： A、品牌； B、份额； C、优势； D、策略、 E、趋势
- 3、成长性分析评价： A、市场追随能力； B、创新意识与投入能力； C、经营管理能力 D、盈利与现金生成能力
- 4、可持续性分析评价： A、持续发展理念； B、恒心（专注）恒志（专业）与恒产（积累）； C、经营大局观与发展预见



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

资产支持负债分析（偿债资产变现能力）

- 1、固定资产 A、资产权属（变异瑕疵判断，第三人、转让、继承、恶意擅权） B、价值评估（账载价值、当期价值、变现期价值、影子价格） C、变现方法（转让、寻租、拍卖、托管、协商）
- 2、流动资产 A、资产权属 B、变现条件 C、价值评估 D、变异控制
- 3、无形资产 A、资产权属 B、价值评估 C、变现条件 D、过程控制



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2) 债意愿——负债目的和偿债意愿明确的理念基本原则：

以资产价值信息对称为原则支持负债，有效运用、按期偿还负债的责任意愿明确

以信用量度信息对称为原则支持负债，有效运用、按期偿还负债的责任意愿明确

控制理念：

- (1) 明确的负债目的，明确的还债资金
- (2) 特定的负债目的，特定的还债路径
- (3) 有效的资产价值，有效的变现期间



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

债目的、债意愿的分析（资金实际用途）

（1）增加流动资金：A、营运资本不足（实收虚注抽逃）；B、结算周期滞后（应收预付应付预收）；C、投资过度占用（收益成本平衡）；D、潜亏挂账虚存(账在实无)；E、拆借抽支超支（失控状态）；F、借新债换旧债（周期短缺）；H、其它不明因素（作空骗贷）

（2）实施长期投资：A、生产设备；B、房地产；C、参股控股独资；D、知识产权；E、金融理财

（3）包装商誉信用：A、市场资源；B、筹资准备；C、积累信用



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

3) 债成本——以制衡、控制债务人违约成本最大化为立场，约束债务人不敢不能不易违约

基本原则：

以全面控制债违约成本为基本立场,以保证债权利主体的权益为原则设置反担保和风险损失准备

控制理念：

- (1) 资产价值边际评估A、资产权属明确有效B、直接变现市场价值
- (2) 违约成本边际评估A、市场商誉品质价值B、企业相对价值C、人本征信价值D、法人资产价值E、个人资产价值
- (3) 风险信息边际管理A、信息要素要求B、信息质量控制C、信息形成过程管理



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

债成本的底线控制____担保合同管理

- 1、确认信用在先，合同管理于后
- 2、确认债务边际，明晰债权权力
- 3、确认资产权属，明晰控制边际
- 4、确认连带责任，明晰连带资产
- 5、确认法律关系，明晰公证内涵



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

担保合同管理(反担保)

功能理念:

- 1、制衡偿债意愿（定信在前 制衡于中）
- 2、调解偿债资源（现金不足 资产补足）
- 3、强化信息对称（扩大边际 拓宽退路）

设置方法:

- 1、穷尽性原则（责任边际 资产边际）
- 2、排他性原则（确认权属 排除第三人）
- 3、重要性原则（核心资产 核心团队）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）债信息对称管理的基本理念

“知己知彼，百战不殆”是亘古的公理、原理、道理

“敬畏公理、遵循原理、讲求道理”
是为人、敬业、做事的初心、恒心、诚心



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

1、信息对称是控制风险的最优选择

案例：（1）评审分析报告的信息质量与风险管理效能正相关性100%，代偿信息检出率98%，追偿信息依存率100%

（2）知己知彼，百战不殆。陈平净衣逃生

- （1）信息对称防范控制风险的公认理念；
- （2）认知信息不对称性的点、线、面；确定点、线、面风险控制覆盖系统，奠定全面风险管理的基础
- （3）全面全过程信息对称质量管理；保证分析判断的正效应，实施正确决策的根据。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、全要素集成是信息对称的基础

案例（1）“烟筒加高一米”，工程疏漏带来的废品

（2）自定义评价制度的质量：“一口痰”与行业规则

（1）信息采集全覆盖，三维边际最大化

（2）不放弃细微因素，占有质量最优化

（3）排除不确定因素，借势分析系统化

（4）把握有效控制因素，把控分解离散倾向

（5）知悉环境影响因素，协调内因外化趋向

（6）预见未来市场因素，关注非应对性取向



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

3、全过程动态管理是信息对称的主导路径

案例（1）同在系统风险环境中“出彩”与“出局”：钢贸出口大户的困局；提前让利保理与“等政策”。

（2）冷水煮青蛙的寓意

- （1）动态信息不确定敏感性；动因产生背景
- （2）动态信息在运动中把握；同步分析判断
- （3）以参照系比较信息变化；比较量度风险
- （4）不回避不侥幸风险暴露；跟进管理措施



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

内部业务学习第一单元

(2019.9-11月)

一、业务基础理论理念

(一) 职业性质 金融债权管理

(二) 专业理念 风险控制原理

二、案例分析与行业借鉴

(一) 初审

(二) 详审

三、执业素质与公信品质



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

附件1：项目初审阶段信息采集分析

（基本之信，基础之用）

（一）资本 重点：1、实收货币 2、净资产（积累）

目的：营运资本（金）正负、有无、多少

（二）收入 重点：1、合同订单（市场） 2、结算方式

目的：现金生成来源、盈亏平衡

（三）用途 重点：非主业、无周期流动（中长期）资金

目的：资金平衡、有效运用

（四）资质 重点：身份、资产、专业

目的：债信用意愿

（眼看颜值，心看品值）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

附件2：项目详审阶段信息采集分析

（内外因果，天地人实）

- 1、基础信息（因） 团队、专业、资本、资质
- 2、经营信息（外） 产品、技术、市场、模式、创新
- 3、管理信息（内） 治理、机制、理念、责任、公关
- 4、财务信息（果） 资产负债、资金效能、盈亏积累、投入产出、持续能量
- 5、资产信息（实） 权属（法人、自然人）、形态（物、权）、状态（效、能）、市场价值（静、动）
- 6、行业信息（地） 政策导向、竞争态势、发展趋势
- 7、宏观信息（天） 经济运行态势与趋势
- 8、自主信息（人） 来源渠道、亲自感悟、自主判断



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

附件3: 基础财务分析

1、财务生存能力 可持续性 收入覆盖成本

重点: 盈利能力与趋势

2、财务成长能力 可积累性 现金覆盖净利润

重点: 资本增值与趋势

3、财务发展能力 可扩张性 收益覆盖投资

重点: 投入产出与趋势



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

二、 3992案例反映出的信息质量管理现状

要点提示

- 1、信息是识别信用风险的根据
- 2、信息边际决定信用风险边际
- 3、信息质量决定信用分析结果
- 4、信息对称决定风险控制效能



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（一）信息质量分析的结论：信息质量管理是决定信用风险的第一要素，信息不对称是信用风险的主导因素

- 1、存在制度性的管理缺陷，从根本上导致信息的不对称（1414，46%）。A信用评审系统设计理念思路B信息采集要素设定C覆盖范围边际质量要求D分析深度层次重点标准要求E报告规范制式审核
- 2、存在专业技术性和责任心的缺陷，从基础上动摇信息对称的质量（1631，71%）。A直接责任人尽职尽责调查分析的态度与程度B信息采集归集能力与经验C分析评价的专业素质与实务能力D重点信息的正确理解与处置把握
- 3、存在内部风险管理控制机制缺陷，人为导致了信息不对称（796，41%）。以决策制衡为原则设立的风险评审决策组织结构与治理机制：A管理与执行层次之间B部门分工与协调职责之间C岗位角色责任之间D实务责任人、管理责任人、决策责任人的信息对称的制衡互信机制
- 4、存在非理性介入，导致信息对称路径失控（78，8.7%）。非责任主体和责任人个人非理性、非正常、非有效的信息介入，干预、影响、扭曲正常决策程序



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

信用风险管理的制度性缺陷

32家（206抽样）担保机构的现状反映

1、风险控制制度系统

	清晰明确有效	一般	不明确	备注说明
(1) 设计理念	6家	11家	15家	无书面
(2) 系统架构	7家	10家	15家	缺资料
(3) 信息集成	7家	11家	14家	数据不可用
(4) 分析技术	9家	12家	11家	缺陷较多
(5) 评价标准	4家	9家	19家	概念
(6) 制衡组织	10家	15家	7家	不落实
(7) 补偿准备	12家	19家	1家	资金匹配
(8) 责任稽核	11家	16家	4家	权宜变通
(9) 债后管理	9家	17家	6家	无制度



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、专业技术与专业团队

(1) 基础： 经济学基础、会计学基础、管理学基础、产业科技基础知识
良好3，一般23，较差6

(2) 实务： 信息采集、分析评价、自主定义、动态管理、应急处置、团队意识
良好7，一般19，较差6

(3) 责任： 技能施展、绩效考核、团队合作
良好8，一般20，较差4

3、核心层

(1) 思路、理念、价值观 良好6，一般15，较差11

(2) 职业素质、专业素质、人文素质 良好9，一般16，较差7

(3) 影响力、感召力、凝聚力 良好12，一般19，较差1



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）信息要素设定的系统缺陷

- 1、**基本信息**：主要缺项（1）合法身份属地（2）有效产权认证（3）企业与个人信用及涉讼查询（4）实际经历与重要关系人（5）企业历史与重要关系法人 [955, 51%]
- 2、**经营状况**：主要缺项（1）经营模式与策略（2）市场现状与趋势（3）发展定位与方向[749, 35%]
- 3、**核心专业、产能、产品状况**：主要缺项（1）技术来源与效能（2）专业素质与效能（3）有效实际产能（4）产品市场品位[912, 46%]
- 4、**财务状况**：主要缺项（1）资金流动平衡（2）收支损益平衡（3）资产负债平衡（4）投入产出平衡[1076, 87%]
- 5、**制度管理状况**：主要缺项（1）法人治理结构（2）人事绩效管理（3）资源配置管理（4）公共关系维护[636, 38%]
- 6、**重点风险因素状况**（1）责任人自定义因素（2）系统定义因素（3）判断处置方式[975, 76%]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）责任人履职尽责执行能量的缺失

- 1、未能全面全过程执行已**设定的信息采集**、评审分析、过程管理制度，导致信息不对称[1272, 24%]
- 2、未能正确认识判断**虚假、隐瞒、欺骗、违法信息**，或知情不报，导致评审决策信息的不对称[825, 25%]
- 3、未能落实**全过程信息管理**，未发现或发现后不即时报告，导致错过提前或应急处置风险的机会[602, 12%]
- 4、缺乏专业素质，不具备履职能力，导致风险[94, 0.015%]
- 5、内外贯通，有意编制虚假信息骗保骗贷，导致风险[4人]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（四）风险治理制衡机制失效

- 1、高管独断，一票决策[829例]
- 2、执行层与决策层信息不对称,盲目决策[535例]
- 3、AB角色虚置,信息取向偏好缺乏制衡力[1564例]
- 4、部门之间信息不沟通，制衡控制点信息不对称[489例]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（五）三种信息不对称形态管控缺失

1、点状：

个性信息突出，人、节点、重点、盲点因素风险信息不对称。导致**靶向应对信息**缺失[896例]

2、线状：

链性关联信息明确，上下游产业、产品、渠道、资金、利益、多主体制约因素风险信息不对称。导致应对**调节链系统**风险的信息对称能力薄弱[712例]

3、面状：

大系统性全面信息，经济走势、市场趋向、资金供给、资源配置、投资结构大环境变化信息不对称。导致**应对机会信息**举措的选择、分析调整的信息能力不足[768例]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

第二专题

以生产力为中心评价量度小微 经济实体的信用价值

2013-2020小微金融风险案例分析结论之二



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

信用为本，君子务本，本立而道生

金融信用是人人都能应有的权利,尊重信用权利，特别是尊重资产弱势群体的金融信用权力是民主社会公平、公正的体现；

小微企业、三农、轻资产群体融资难的本质是金融资本忽视资产弱势群体金融信用权利，是无视或轻视其拥有的创造新财富的生产力；

尊重大众的金融信用权利是建立普惠金融平台的思想基础；理性认知资产弱者的信用特征是开启平台的技术基础；

微金融从业者要增强理念自信、专业自信、技术自信。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

微金融的“本”

不忘初心，不悖原理，不逆大势，不触底线

生产力是人类社会生存发展进步之本，创业创新根本目的是发展生产力

解放生产力，促进生产力，创新生产力，发展生产力是立国之本，立业之本



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

微金融的基本理念

金融资本与微金融资本不同的事业理念：

金融资本脱离实体经济独立发展，反作用力（泡沫）极其突出

微金融资本贴近实体经济，支持促进生产力的实现、创新与发展、永恒的事业。

微金融服务宗旨：

正确认识支持现实的生产力；

正确评价促进先进的生产力；

正确理解发展创新的生产力。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

生产力原则的理解

——成长性\创造新财富的能力是最根本的信用

□故事：哥仨分家后的不同结果

案例（1）1691项“重物轻信”导致的代偿

（2）穷硕士创业不同的成绩 专业技能

（3）一招鲜吃遍天 专业专长

（4）垃圾生财 技术+责任+市场

（5）洋家教 家政服务也是职业



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

一、 3992项风险案例的启示

要点提示

- 1、不背离生产力是社会发​​展进步之本的原理
- 2、坚持生产力的全要素（人、生产资料、生产对象）的分析评价
- 3、“接地气”从实际出发
- 4、专业离不开责任，责任离不开专业，个人离不开团队，团队离不开个人



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

(一) 小微实体信用风险直接表现状态

[2013-2018 2312 案例分析]

- 1、未实现市场预期41%：(1)收入不足偿债(2)现金净流入不足
- 2、未实现投资预期16%：(1)长投占用流资(2)收益差或失败
- 3、总负债规模失控34%：(1)债权失于管理(2)隐性未知显现
- 4、财务显衰势趋向43%：(1)资金失于平衡(2)收支逆向平衡
- 5、过程管理不到位41%：(1)内部人负倾向(2)责任失于管理
- 6、合同管理瑕疵多9%：(1)制衡要约缺失(2)责任边际不足
- 7、信用缺失与欺骗6%：(1)违约成本过低(2)意愿失于制衡
- 8、执法环境有影响3%：(1)突破契约底限(2)疏于公正执法



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）信用风险产生的基础性原因

1、生产力要素信息不对称^[556,62%]

- （1）成长力：生产力[人+技术+资源+产品]+市场+管理
- （2）现金流：周期予判+调解力度+结算政策
- （3）总负债：资（产）本杠杆+刚性负债+调解池
- （4）反担保：制衡约束+变现效能+底线保证

2、评价决策要素信息的“物”偏好^[211,24%]

- （1）评审分析能力弱化：沟通路径+审评尺度+判断原则
- （2）“重物轻信”的决策倾向：概念取向+抓手心理
- （3）决策程序形式化倾向：制衡+互信+稽核
- （4）熟人、情感、利益：公正+回避



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

3、后管理过程生产性因素信息不对称^[1392,37%]

- (1) 资金流向： 方向设定+节奏变化+正负趋势
- (2) 月度主要数据增减变化： 经营收入+实际资产+实际负债
- (3) 季度主要数据增减平衡： 收入损益+资产负债+资金出入
- (4) 半年主要数据增减平衡： 收支损益+资产负债+资金出入
+投入产出
- (5) 责任人尽职尽责： 信息采集+财务分析+现场反馈+实施能力



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）物偏好理念的成熟与异化

在信用风险控制上的物偏好理念与人(信用)偏好理念;
产品设计以“物”举债与以“信”举债

1、信物不信人本质是“不信用”

（1）以静态信息评审信用风险是多数人的选择93%;

（2）以实物资产为基础量度信用能力成为偏好76%;

（3）以“砖头文化”典当性业务成为基本模式14%

认识物财富，发现物的创造力。有恒产者有恒心。“物”创造是人类进化的基本标示。
信物不信人是对信用风险破坏性的一种无奈和无为的选择。本质是“不信用”。

除破产企业之外不存在静态企业；

相对静态的信息是实物资产主要是固定资产；

确定性意愿与判断能力影响了防范路径的偏好

风险是不确定性,确定性是控制风险的第一意愿。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、小微实体的“物”短板与成长力

- 1) “物”是财富，创造“物”的生产力也是财富
- 2) 发现创造“物”的产能比认识现实的物难度更大
- 3) 微金融的核心功能在于发现创造“物”的生产力
- 4) 成长的小微实体未来创造的“物”是其信用之本
- 5) 小微实体的生存基本动力在于创造自己的“物”
- 6) “穷人”的发展恒产之志——创造创新生产力



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

3、小微实体信用风险特征

特征表现

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1.成长动力较强,信用需求有冲动力 | [成长性、生产力驱动] |
| 2.短期市场明确,信用规模需求比高 | [市场性、适者生机制] |
| 3.信用积累不足,仍处在征信基础期 | [可塑性、引导性约束] |
| 4.实物资产较少,现金偿债力预期难 | [流动性、现金流管理] |
| 5.违约成本较低,制衡债意愿困难多 | [质变性、总负债度量] |

经济学本质

- 1.物权利的绝对不足与债权权利的不确定
- 2.债权权利的相对不足与债意愿的不确定



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

二、以生产力为本 评价小微实体的信用价值

要点提示

- 1、正确理解生产力创造财富的机理
- 2、“物”本金融理念之短
- 3、积极推动“生产力、现金流、总负债、全过程”四要素管理



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

(一) 以信用为本的风险防范理念与路径

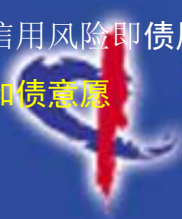
1、基本理念：

以信用担保（融资），为信用担保（融资）
↓ ↓
创造自主债（担保）权利，认识客体（负债）债权利
→ 进有度， → 退有路， → 行有控
→ 把握制衡手段，控制风险成本，保证代偿责任
效率，效能，效益，效应

(1) 小微实体缺乏以物举债能力，以“物偏好”为融资理念是导至缺物者融资难的重要原因

(2) 信用即债权利，债务即债责任；信用风险即债风险；债风险产生于债能力和债意愿的不确定性；

(3) 控制债风险即控制（确定）债能力和债意愿



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、技术路径：以成长力、现金流、总负债、全过程为基本要素，保证信息对称，把握信用度量

1) 成长力:决定于人、管理、技术、资源、产品,表现为生产力，创造新财富的能力，最直接表现为市场；

2) 现金流:决定于市场和管理，表现为现金的生成，直接表现为借债偿债能力；

3) 总负债:决定于核心信用能力，基本债能力、债意愿，直接表现为适度负债额度杠杆；

4) 全过程:决定于全面全过程信息管理，尤其是动态信息，最终表现为信息对称状况。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

4) 成长性(生产力)是把握“度”量小微实体负债信用的基本尺度

5) 成长力信息对称是控制小微实体信用风险的最优路径选择；成长力成长变化全过程动态管理是信息对称的基本保证

6) 成长力衰退是债退出重要的制衡原则

7) “以成长信用举债”的基础决定于企业预期现金生成能力。



北京中关村科技担保有限公司
BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

(二) 以成长力为基础度量企业信用价值

1、3992案例引出的启示：

1) 小微实体成长的不可持续是信用风险产生的基础性原因。[案例报告：成长持续与信用能力变化曲线正相关]

2) 小微实体可持续的成长力决定于生产力和市场。[案例报告：生产力正确评价与市场表现正相关]

3) 认识小微实体的可持续成长力是正确评价企业信用能力的基础。[案例报告：成长力与信用正相关是其债能力\债意愿的重要的保证]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、成长力创造信用的分析评价

1) 成长力最直接表现在市场

(1) 保持一定的市场份额

(2) 保持一定的盈利水平

(3) 保持一定的现金流入

案例：A、**医药批发企业，1100万元——20000万元

B、##医药批发企业，6000万元——400万元



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2) 成长力决定于生产力水平

(1) 技术水平决定于核心技术与创新能力

(2) 产品品质决定于生产过程与市场认同

(3) 资源管理水平决定于人才和治理制度

案例：A、**生物医药生产企业 原创 50万元——62000万元

B、**医药生产企业 仿药 12200万元——3000万元



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

3) 成长力决定于管理水平

- (1) 专业人才
- (2) 治理制度
- (4) 激励机制
- (3) 价值理念

案例：A、**集成电路企业 团队3人——120人 5年
B、##集成电路企业 团队7人——10人 5年



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

4) 成长力最终表现为发展的可持续性

- 1) 经营管理者的恒心
- 2) 开拓市场的恒品
- 3) 积累扩张的恒产
- 4) 技术创新进步的恒志

案例：A、**电商 专业 事业 300万元₍₂₀₁₀₎ ——30亿市场

B、**电商 1000万元₍₂₀₀₉₎ ——0



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）净现金流生成是生产力的第一体现

1、现金流原则的理解

——现金流是最具活力的生产性资源

 故事：寻求破产保护的“蓝字”企业 “穷困”的收藏家

案例（1）74个被应收账款拖垮的“小巨人”

（2）让债务链绊倒了的博士

（3）地产投资的钱规则 持最后一棒者“亡”

（4）煤焦土豪带来的烦恼 纸上富贵



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、净现金流入流出分析

基本公式: 流入-流出=净现金

实用公式: 收入-应收-存货-付现  净现金

- 1、现金流是企业的生命体征，是企业生存成长的基本要素。
- 2、现金净流入是企业偿还债务的第一源泉、第一保证。
- 3、判断现金净流量的过程是分析诊断企业经营的过程。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

附：收入（定义）的确认：

1、合法性（契约）2、合规性（结算）3、时效性（两年）

审单确认法：

1.合同定单、2.出入库单、3.能耗单（水、电、油、气）
4.结算单、5.对帐单、6.账外存单（信用卡）、7.完税单、8.报关单、9.在途未结、10.在途已结11.账外账单

经验审评法：

1、三品：人品、产品、抵押品
2、三表：水表、电表、负债表
3、三金：本金、现金、账外金



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（四）总负债判断分析与管理

1、总负债原则的理解

——总负债是能力控制信用风险的底线

■ 故事：债台高筑的纪事

案例（1）超额负债引发的187项代偿

（2）被重资产高负债拖累的小药企

（3）精英科企情结经营地产的悲剧

（4）一个拖欠42万元留在黑名单内的创业者



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、总负债度量分析与管理

(1) 企业信用能力就是总负债能力，信用评价就是对总负债能力的判断

(2) 信用风险管理必须把企业全部负债都纳入管理范围

围 1、债务性融资[贷款、债券、票据、民间等] 2、经营性融资[预收、应付、商票、其他] 3、内源性负债[股东借款、员工集资、分红坐支、潜亏挂账] 4、或有负债[对外担保、投资对赌、漏避欠税]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

(3) 注意企业负债结构的优化与调整

A、软负债与硬负债

B、短期与中长期

C、或有负债与现实负债

D、虚盈与潜亏的可能

(4) 现金净流量与到期负债的平衡

(5) 多个债权人权益目标的协调



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（五）信用风险全面全过程管理

1、全过程管理的理解

——动态信息对称管理决定风险控制的有效质量

■故事：压垮大桥的最后一排士兵 冷水煮青蛙的实验

案例（1）1301项后管理失控的教训

（2）200万元赌债与企债孰重

（3）“从来都不真实”的会计数据

（4）资金封闭管理设置的松弛与虚设



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2、信用风险全面全过程管理

- 1) 全过程：
- (1) 资金运动过程；
 - (2) 经营活动过程；
 - (3) 制度执行过程；
 - (4) 环境影响过程；
 - (5) 企业治理过程。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

2) 全过程信息对称的路径

(1) 静态信息在信息对称中的基础作用

A 不动产信息的相对性、时间性、变现的复杂性

B 动产信息静态化的不确定性

C 静态信息的时效性

(2) 隐蔽性信息的调查分析

(3) 动态性信息的把握与调控

(4) 实现信息对称最大化的机制是全面认识信息、全过程动态控制信息。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

3) 动态信息对称性管理

(1) 动态信息对称是信用活动最重要的确定性管理

A、动态（运动、行动、活动）产生不确定性；

B、把握变动过程与趋势，就是认识不确定性因素。

(2) 全面全过程管理是动态信息对称的最基本的措施

A、全面把握信息的边际（横）；

B、全过程认识信息动态的变化与趋势（纵）。

(3) 保后管理是最重要的动态风险管理

A、首月管控； B、月报制度； C、季访调研； D、半年分析；
E、尽职稽核



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

保后动态信息管理

- 1) 首月管控 资金流向，审保前后一致 [6案例]
- 2) 月度报告 经营状况，数据系统有效 [6案例]
- 3) 季度访问 高管信息，关注信心底数 [6案例]
- 4) 半年分析 财务趋势，现金市场效益 [6案例]
- 5) 尽职稽核 内部风险，尺度态度深度 [6案例]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

月度报告

（一）初级版本（月度台帐）

1、销售收入（现金+应收）；2、现金余额（现金收入—付现支出）；3、存货余额；4、应收余额（期初—收取+新增）

（二）中级版本（会计月报）

1、资产负债表；2、收入损益表；3、初级台账

（三）高级版本（财务分析报告）

1、资金平衡；2、损益平衡；3、资债平衡；4、投产平衡
5、会计月报



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

季度访问

- (一) 访问目的：沟通了解高管人员的经营态度、情绪、兴趣、思路、理念的变化
- (二) 方式：
 - 1、以季度为周期
 - 2、以需要而随机
- (三) 内容：
 - 1、经营状况和趋势的阐述
 - 2、大势、行业、公关的见解
 - 3、团队、员工、家庭
 - 4、融资服务需求、要求



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

半年分析

- (一) 目的：
- 1、分析经营状况、预期差异、发展趋势
 - 2、实施分级分类，明确管理的差别与重点
- (二) 方法：
- 1、经营期初预计差异分析
 - 2、主要财务指标比较
 - 3、资金运动与平衡因素分析
 - 4、期初信息真伪虚实。



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

第三部分

不良债权资产清收追偿案例 分析与追偿方案设计

[基于3992项风险案例清收状态与结果的分析]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

一、3992项代偿清收的状况

- (一) 至2020年末，1456项已清收结案，金额486839万元，其中非诉讼方式结案139项，827项经诉讼结案；
- (二) 1905项已诉讼立案，年内预计结案791项，胜诉预期98%，进入执行期；
- (三) 781项主要运用资产变现、资金调解、再融资、股权抵债等方案



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

(四) 代偿性质自主分类状态(再分析)

1、服务性代偿:

基于现金生成能力滞后,给予资金筹集账期宽容[11%]

2、资产变现代偿:

基于资产抵押价值和变现能力,给予变现处置周期
[14%]

3、诉讼执行代偿:

基于债权变异可能,债务人逃废倾向,给予诉讼法律处
置[73%]

4、其它不确定[2%]



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

二、不良债权资产清收追偿管理的 概念和法律责任

（一）债清收与代偿追偿是维护合法物权的责任

- 1、债回收追偿是债权人维护权益的责任
- 2、代偿是代位履行实际债务的责任行为
- 3、债务人、被代偿人有明确的偿还本金和滞纳金以及其它约定的法律责任



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）债权资产回收追偿性质分类

- 1、服务性回收追偿：基于债务人流动性滞缓产生的逾期代偿。第一还款源可预期。善意协商
- 2、资产变现性回收追偿：基于债务人抵质资产变现价值和偿债主动意愿。第二还款源可预期。意愿协商或诉讼
- 3、强制性回收追偿。基于债务人回避、隐匿、逃废债务倾向的追偿。还款源不确定、不可预期。诉讼、执行



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）不良债权清收与处置的原则方法

- 1、催收 （1）送达催收证明并取得回执 （2）要求债务人筹集资金、资产变现偿还 （3）现场与书面催收结合
- 2、实物清偿 （1）以物抵债 现金优先、权属明晰、价格合理、变更产权 （2）资产评估 目的、核实、估算
- 3、依法清收 （1）诉前评估 诉讼收益、成本、非经济利益 （2）管辖院确定 （3）代理律师选择 （4）财产保全 （5）申请支付令 给付现金、有价证券（15日内） （6）执行程序 （7）执行代位权
- 4、破产清算 （1）债权申报 （2）债权人会议 （3）破产财产分配
- 5、不良债权出售 （1）交易程序 （2）出售利率、型 （3）信用支持协议



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

三、服务性回收追偿管理

（一）服务程序

- 1、履行代偿责任 交割、协定、公证
- 2、参与企业经营管理 知情权、建议权
- 3、经营结算过程监管 定向、定额、定户
- 4、现金流生成，设定合理还款周期、比例
- 5、提出问题，提升财务管理能力
- 6、帮助企业拓展融资渠道



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）服务性回收追偿方案策划

- 1、债务法人、责任自然人现金能力调查分析判断
 - （1）积累存储（2）有效筹集（3）持续生成
- 2、债务法人、责任责任人还债善意的分析判断
 - （1）违约成本（2）债务成因（3）释放成效；
- 3、双方相向而行意愿的分析判断
 - （1）确保权益（2）共享利益（3）宽容适度；
- 4、重新明确双方责任
 - （1）规范行为过程（2）依法确立协约（3）办理执法公证



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）服务性追偿案例

- 1、某光伏电力企业 3000万元 BOT，2年4个月。履约结算管理。基准利率
- 2、某一级医疗设备代理商 1500万元，8个月。上下游供应链管理。基准利率
- 3、某钢贸 330万元，回款期限45天封闭基准利率上浮
- 4、某污水处置环保企业 6000万元 11个月三期
- 5、某集成企业 1200万元 3个月

提示：供需平衡 市场（购买力）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

四、资产变现性回收追偿管理

（一）程序

- 1、确认资产权属，明确变现意愿 双方善意协商
- 2、评估资产价值，共认资产价值边际
- 3、达成资产处置变现方式渠道 市场招拍、债方回购、收购持有、第三方议购、协议出租分期偿债等
- 4、资金生成的管理 专户划转
- 5、诉讼方式保证实效过程



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）资产变现方案策划

- 1、资产变现处置协议
- 2、明确标的资产的权属、性质、质量价值凭证、管理现状、瑕疵、变更记录、其他不确定信息；
- 3、标的资产的内部评估及社会评估机构评估的边际价值量，差异分析
- 4、变现市场、方式、成本、结算、结转过程控制



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）案例分析

- 1) 某宗抵押地产（48亩） 7600万元，4债权人协议处置，担保人牵头，5个月变现8700万元，五方均无异议
- 2) 知识产权（遥控）质押 30万元担保，26.5万定向转让，个人3.5万元，免息，20天结案
- 3) 某小品牌酒仓管 库存账值2800万元，担保抵押 1200万元，900万招拍处置失败。
- 4) 印刷机融资租赁 120万元异地协议处置 110万元结案



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

五、诉讼强制性回收代偿管理

（一）诉讼程序

- 1、诉诸法律 要件准备、明确诉求、选准律所、公开信息
- 2、推动执行 查封有形资产、控制流动资产
- 3、惩戒当事人 限制高消费、通报黑名单、警示关系人



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）诉讼方案策划

- 1、要件准备： 合同契约、给付凭证、过程记录、催帐记录、债权确认书证
- 2、控制资产： 主要资产权属确认、连带资产责任确认、相关资产边际确认，资产动态跟踪确认、资产权属排他确认
- 3、启动诉讼： 选择代理、积极沟通、查封资产、约束责任人、保持活口
- 4、推动执行： 转换立场、刚性抓权、加速变现、不留活口、信息披露



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（二）案例

- 1、骗贷偏保（3800万元元）案 涉及7人刑拘
- 2、21家小建材商联保连坐案（1000万元）
- 3、电力设备股东纠纷案（5000万元）
- 4、大股东抽逃资本坐支现金案（4000万元）
- 5、经营不善虚构资产案（500万元）
- 6、经营衰退逃债案（300万元）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

六、清收方案的选择与设计

（一）重组性清收

重点案例：某生物医药企业，代偿1000万元；2项一类药在研临床一期，净资产—230万元，核心团队16人。（1）引入基金30%（2）债转股每股1元，股转债1.5（3）再贷款500万元。

方案策划：

1、目的：通过重组提高债务人的清偿能力

2、措施： 1）参与企业改制

2）追加贷款、减免利息

3）债转股 （1）债股转换

（2）深度重组

（3）受偿



北京中关村科技担保有限公司
BEIJING ZHONGGUANG HI-TECH GUARANTY CO., LTD.

（二）代偿资产专业化管理清收

重点案例：2000万元代偿促成一个专业代偿资产管理公司的产生。某民营担保1.5亿资本，7项代偿2000万元，集中处置2年，净亏300余万，转型融通仓。管仓库、管物业、买资产、租资产。年净收入910万余。68员工。

方案策划：1、建立专业资产管理机构，执行、拍卖、转让、租赁、经营

2、建立资产收购、承租、经营专项融资支持平台，担保、委贷、基金

3、建立资产权属收益管理机制



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（三）保理性清收,盘活有效资产

重点案例： 某电力电网设备制造企业，6000万元代偿。
应收1.32亿，未建设用地9亩。保理性清收应收款4500万，盘活用地1620万元，企业渡过难关。

方案策划：

- 1、清晰明确有效可变现资产存量；
- 2、达成处置盘活可变现资产的协议，建立处置责任小组；
- 3、以正常经营为目的，调解过渡期的资金平衡；
- 4、合法、公正、公平处置资产
- 5、平等协商受偿方式



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（四）债权变股权保双赢清收

重点案例： 某网游创意公司，代偿600万元。债1：1转股。1年新三板挂牌，定增3000万元。退出

方案策划：

- 1、市场预期、市场价值评估
- 2、新三板上板条件规范评估
- 3、行使股东权益，参与企业管理
- 4、保持促进运行期资金平衡
- 5、平等协商受偿过程与利益



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

（五）实施诊断、协助治理清收

重点案例：“不该亡的小巨人”。产品消费级无人机，代偿200万元。技术鉴定评价，市场定单增加，委贷过渡，再融资。目前年销售4900万元，拥有9项产品

方案策划：

- 1、核心专业、技术咨询评估
- 2、市场响应分析
- 3、协助经营与财务管理
- 4、支持融资渠道
- 5、协商受偿方式



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

向失败要回报

（提升失败的回报率）

第一步 研究失败的项目 从失败中学习，收集
最多洞见（失败项目的价值来源和成本类型，内部外部、直接间接）

第二步 将洞见具体化 创建反思循环系统，
在组织内相互传播分享（不忌讳不封锁失败项目）

第三步 复盘失败模式 全面审视组织，检查反
思流程，系统性反思（学会接受失败，攫取最大价值）



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.

成功的企业难以实现再增长的重要原因之一是对失败的恐惧

分享失败的所得并不容易，必须为分享创造空间、时间和勇气

片面强调规避风险是改革创新的一大制约和障碍

依靠专业、智慧和执着力在积极进取与保持谨慎之间取得平衡



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.



北京中关村科技担保有限公司

BEIJING ZHONGGUANCUN SCI-TECH GUARANTY CO.,LTD.