

化解担保风险告别路径依赖

西部(银川)担保公司开创“银担合作”新模式

西部担保公司立足于银川市,在人称“金融市长”郭柏春的鼎力支持
和精心指导下,通过对政策、大数据平台以及融资方需求的精细化整
合,开创了无保证金授信的宁夏“银担合作”新模式。

■ 本报记者 江金骥

清华大学经济管理学院金融系副
主任、商业模式研究工作室主任朱武祥
教授,5月13日在银川市就“商业模式
+ 产业金融”专题,向区内各商业银行
高管、部分企业负责人等共约300人开
展讲座。在讲座中,朱武祥重点围绕“两
个探究”讲述有关商业模式的设计和推
进,其中,在谈到一家名叫“西部(银川)
担保公司”(下称西部担保)的商业模式
时,朱教授重点分析了西部担保的差异
化风控管理、率先设立研发部、打造第
三方监管体系、搭建企业云平台等先进
做法。

“差异化”做实

“国内大多数担保公司风险防控体
系,都是仿制银行的。”5月14日,西部
(银川)担保公司常务副总经理马英军
在接受《中国企业报》记者采访时表示,
在新的经济形势和新的竞争格局中,担
保公司如果没有一套有自身特色的风
险防控体系,要想跻身行业一流几乎
是不可能的,换句话说,只有建立起与
银行有差异的风控业务流程,才有可能
做好业务。

马英军的推断是源于他对这个行
业的认识。担保业作为银行放贷业务
的辅助性存在,不能被受制于银行,因
为银行对任何一笔授信,都会按自己
的风控体系对信贷方进行评估,在他
们看来,只有放贷有风险的,才会找担
保公司,目的是将风险转嫁出去。

“这就倒逼我们,必须建立起一个
差异化的风控体系。”马英军介绍,到
目前为止,西部担保通过全过程动态
业务监管、从源头开展尽职调查、建
立内部信用评审等手段,以一个完全
不同于银行行业的资金闭环风控体
系,支持着西部担保征战市场。

不久前,银川市的一家园林绿化企



每决定一笔担保业务,公司都要以专家联席的方式,对申请方的
经济实力、管理层的品质、经营状况、偿债能力等指标进行量化评审。

业,为一笔3000万元的贷款申请担保。
经查,该企业属于轻资产企业,且中标
项目多以挂靠式存在,由于市政类项目
付款周期较长,此次担保风险较大,公
司尽调部门建议拒绝立项。但公司管
理层通过侧面了解,该企业有相当一
部分的业务前端来自银川市的某国有
企业,其现金流的整个环节,与借款
周期基本相符,所谓风险,主要是设计
方案和施工质量是否达标。

为此,西部担保积极与相关方联
系,与担保申请企业、项目运营单位
、合作银行等签订6方协议,在该资
金闭环中,有关款项到位优先偿还本
次借款,这样既可以保证贷款需求的
及时性,又可以规避轻资产企业的担
保风险。

据了解,西部担保的风控体现在全
员、全过程和全方位上。从项目立项
、尽职调查、综合评审、反担保资产
及分类监管、风险预警等各个风控环
节,公司进行系统性梳理,按照内控
独立、牵制原则,在各部门间设立防
火墙,相互制约,保持各自业务的独
立性和风险可控性,从制度源头上控
制担保代偿风险。

“安全地带”着陆

担保业务风险控制的主要环节在
尽职调查,尽职调查是否到位,直接
关系到担保的整体风险是否可控。

西部担保公司在尽调工作手册指
引中,明确了“尽调报告”应对担保
业务进行实质性风险控制。对拟采取
的反担保措施是否能覆盖贷款担保风
险进行综合评估。

洞外天(化名)是银川市重点打造
的4A级景区,也是宁夏回族自治区
对外宣传的一张旅游名片,为了推进
二期项目建设,向西部担保申请2亿
元银行贷款担保。经调查,洞外天的
资产负债率以及质押物情况是不能立
项的。但在尽职调查中,了解到自治
区政府计划未来3年,每年安排1亿
元财政资金用于支持该景区建设,只
不过,资金是通过县级财政划拨。为
此,西部担保创新思路,通过与洞外
天、合作银行积极沟通,最终确立了
担保方案。方案通过这样的反担保
设计,解决了企业因抵押物不足而融
资困难的问题,但同时也考验了担保
公司利用自身政府资源与域外政府

部门沟通交流的能力。

“洞外天”项目的推进,不但丰富
了西部担保尽调经验,也提醒公司决
策层,要站在并购或投资角度,对申
请方的价值和风险进行综合评估,确
保担保业务的棋子落在市场上的安
全区域。

“零”保证金合作

受经济下行带来的负面影响,2014
年以来,银担合作出现严重倒退,银
行大幅提高担保公司准入门槛,降低
授信额度及放大倍数,有的银行甚至
在总行层面内部下文禁止与民营担
保公司合作。

西部担保公司作为一家成立于
2014年7月的市场新进入者,市场挑
战几乎是与生俱来,但凭借银川市政
府及自治区金融办等单位强有力的支
持,截至2015年一季度,实现担保
余额34亿元。2015年3月,西部担
保获AA信用等级。这次AA评级结
果,在宁夏担保行业尚属首次,在西北
地区五省区位列第二。

西部担保快速发展,一方面得益
于国家政策对担保行业的鼓励和银
川市政府强有力的支撑,另一方面得
益于西部担保打破固有思维,创新业
务模式,比如从成立时起,西部担保
便确定了“零”保证金的银担合作模
式。

2014年12月26日,公司与交
通银行宁夏分行签署战略合作协议。
此次战略合作协议的签订,不仅为双
方深化合作、互利共赢创造了积极条
件,也为业内“无保证金授信”模式,
在宁夏开创了“银担合作”新模式。
截至目前,至少有4家全国性商业银
行,另有6家银行正在对接。

无保证金模式为西部担保带来的
不光是市场认可度与品牌知名度,更
重要的是各合作银行对国有资本实
力、公司风控模式的肯定,同时也为
公司带来了可观的理财收入和更大的
投资空间。

论道

以投行思维开展担保业务

——访清华大学金融学教授朱武祥

■ 本报记者 江金骥

西部(银川)担保公司的快速成长,
不仅引起了业内的高度关注,也成为
专家们热议的商业案例。一是作为担
保业,目前的经济形势对业务的增量
是利多还是逼空;二是作为国有独资
的担保企业,政府背景对公司的业务
模式是强化还是牵制?按照目前的发展
态势,未来西部担保将如何拓展衍生
业务、如何体现“互联网+”的优势、
如何搭上“一带一路”快车……经济
学家、清华大学金融学教授朱武祥
对此有话要说。

《中国企业报》:我们在采访西部担
保公司时了解到,这个公司无论是注
册资本还是“双A”资质评级,都远
远超过本地区其他同行,对这种“大
步快跑”的发展模式,您的基本观点
是什么?

朱武祥:大家常说的一句话是,搞
市场经济,不是大鱼吃小鱼,而是快
鱼吃慢鱼,从这个意义上说,西部担
保的快速发展,与市场的基本要求是
一致的。当然,作为竞争主体,如果
是盲目的贪大求快,很可能因基础不
稳而导致后来的地动山摇。回到西
部担保,其业务基础是为传统贷款、
履约、诉讼等提供担保;其经营团
队是一支平均年龄为28岁、专业化
的金融资产监管队伍;其基本的资金
是由国

有资本做全额依托,其目前开展的
业务多以政府项目或国有企业为主,
最关键的是,这个公司的制度体系建
设和商业模式建设,对推动公司的快
速发展提供了稳定的力量。

《中国企业报》:由国有资本全额
出资组建的担保公司,其优势正如您
以上所言,就是势大力沉。但是,作
为国有企业,面对政府的一些指令性
业务,公司会不会无所适甚至由此加
大业务风险?

朱武祥:从以往的经验看,国有政
策性担保公司都面临一个相同问题
就是政府指令式分配业务,其中会有
很多高风险,难以仅靠内部风控体系
控制的项目。为保持业务的独立性,
确保严格按照市场规律办事,担保公
司担保业务开展应引入评审委员会制
度,评审委员会委员都有一票否决权,
超过一定限额的担保业务或风险较
难把握的业务聘请外部资深专家组
成评审委员会扩大会议。这种由政
府主导,完全市场化运作的运营模
式,可以克服政府指令式分配业务的
劣势。

《中国企业报》:您是商业模式方
面的研究专家,您能否从商业模式上
解读一下西部担保的市场竞争力和
可持续发展力的因果关系?

朱武祥:商业模式就是利益相关者

的交易结构,即企业在其选择的业务
活动环节与互补协同性资源提供者
之间的交易结构。具体一点讲,西部
担保虽然是一家新公司,但他们逐渐
探索出一条不同寻常的业务模式,他
们坚持以投行思维开展担保业务,对
企业的尽职调查也是按照投行角度,
即由研发部对企业所处行业进行分
析,出具行业专项报告;由尽职调查
部对企业进行实际调研,搜集有关材
料,出具尽调报告;由财务部搭建财
务模型分析企业未来现金流状况,出
具财务专项报告;由人力资源部对企
业高管素质、内控管理进行分析,出
具HR专项报告;由合规风控部对企
业股权变更、合法运营进行分析,出
具法律意见书;由资产监管部对企业
资产进行评估,出具资产监管专项报
告;由投资担保部综合上述专项报
告,出具项目担保方案,最后提交公
司担保业务评审委员会进行评审。这
也就意味着,公司的可持续发展既有
当下的业绩支撑,更有相应的制度作
保障。

《中国企业报》:您刚才说了,这个
公司的基础业务是为传统贷款、履
约、诉讼等提供担保,但据我们了解,
贵公司除了深耕传统业务,目前正在
拓展互联网金融担保、仓储质押担
保、信用证担保等创新型担保业务。
那么,新旧业

务融合,对商业模式会不会产生动
摇?

朱武祥:不能将商业模式的概念做
一刀切式的理解,现在,大家都在讲
“互联网+”,担保公司也不例外。担
保公司作为类金融机构,应积极效仿
蚂蚁金服运营模式,利用大数据分析,
建立企业云数据库,掌握授信企业核
心数据,进行横向、纵向对比,从而
形成自身客户评级资料,结合央行
征信报告,据此判断客户质量。具
体到西部担保公司,他们已参与当地
智慧城市项目建设,参与其中“企业
云、财务云、法务云”板块内容的
开发。通过创造新的商业模式,既能
实现业务扩张,同时也丰富了风险
控制的手段。

《中国企业报》:在风险控制上,我
们的关注点似乎大多落在事前评估,
这不是一种认识上的偏差或不足?

朱武祥:重视保后资产监管,是担
保公司风控工作不可缺的环节,所
谓“三分放贷,七分管理”,说的就
是担保公司管理层,应充分认识到保
后监管的重要性,成立专门的保后管
理队伍——资产监管部(或委托专业
的第三方监管公司),主要由法律、
风控、监理、造价、物流、工程、
信息等方面人员,组成专业监管团
队,才能实现专业、综合、系统的
风险控制。

思辨



经济下行担保业 更要密织风控网



■ 马英军

经过前期的高速增长,2014年以
来,随着宏观经济下行趋势突出,目
前担保行业整体进入下行周期,代
偿率、违约率不断上升。近期,海
泰担保、中海信达和河北融投担保
接连出现信用事件,引发市场对担
保行业发展的极大关注。在经济下
行周期,担保公司面临着政策和经
济环境层面、行业管理和配套服
务层面、行业自身层面以及银担
合作等四重困难,这是所有担保公
司目前急需考虑的问题。

在银担合作上,总体还是体现为
银担的实力、地位无法平等。一些
民营担保公司开展业务过度依赖
银行,其自身素质难以成为银行起
到真正的担保作用。国有担保公司
虽然与银行的合作更为便利,但也
处于被动地位。而且部分银行仅仅
将担保公司当做从属性机构,作为
转嫁风险的一环,并不能以平等的
胸怀与担保公司合作。

2014年以来,受经济下行的影响,
银担合作出现严重倒退,银行大幅
提高担保公司准入门槛,降低授信
额度及放大倍数,有的银行甚至在
总行层面内部下文禁止与民营担
保公司合作。

目前,绝大多数银担合作业务中,
担保公司需承担担保贷款本息偿付
的全部风险。众所周知,担保行业
一直都有“偿一赔百”的说法(约
1%—3%的担保费却承担100%
的责任),银担风险分担严重不均,
这一畸形商业机制导致了担保行业
的高风险。

当前我国经济进入“三期叠加”
的发展新常态,大部分制造业面临
产能过剩问题和转型升级的需求,
通缩压力巨大。虽然央行已经连续
降准、降息,但部分银行为了防范
风险,从总行层面要求收缩银根,
限制了担保公司业务的发展。

问题的存在和提出,不是要我们
回避,而是自我提醒,要多想办法
积极应对。作为业内的一分子,我
们认为,打造差异化的风控体系是
提升竞争力的重器。

如果说金融是给风险定价的行业,
那么担保公司则更像是刀尖上的舞
者,每一步都是如履薄冰,所以担保
公司必须打造与银行差异化的风
控体系,方能在竞争日趋激烈的金
融领域立足发展。国内大多数担
保公司风险防控体系,都是仿制银
行的。银行按其风控体系评估后,
认为风险大,才会找担保公司并将
风险转嫁。如果担保公司还是仿
制银行的风控体系,没有创新差异
化的风险控制体系,风险实际上一
开始就从银行转嫁到担保公司,对
处于劣势地位的担保公司来讲,风
险更加难以控制。为此,担保公
司应从建立全过程动态业务风险
控制体系、从尽职调查的源头上
控制风险。

为规避行业周期性风险,我们应
做足行业的研究工作。目前很多
担保公司出现代偿,主要是因为
单一行业的担保比例过重,出现
行业周期性风险则无法挽救。以
宁夏为例,煤炭行业及上下游一
直以来是自治区重点行业,曾一
度是银行、担保公司积极争抢的
“香饽饽”。但自2011年开始,
煤炭行业整体进入下行周期,大
型国有商业银行凭借其敏锐的行
业研究策略,及时发现行业风险,
并逐步安全退出或者转嫁风险至
担保公司,而地区商业银行和担
保公司认识到行业风险则比较滞
后,当发现风险的时候,已经来不及
挽救,导致坏账或违约代偿。所以,
担保公司必须高度重视对经济环
境、行业政策的研究,提前预判、
把握行业周期,有效防范来自经
济环境和行业趋势的系统性风险。

担保公司一旦出现代偿或违约,
业务就会陷入停滞,进而引发一
系列市场禁入、员工流失等问题,
直至破产,除非国有担保公司或有
政府接盘,但担保公司的诚信和品
牌一旦失去,就难以重树。所以,
设立防火墙,有利于建立担保公
司的诚信品牌,比如我们西部担
保,作为AA级担保公司的做法是,
由股东设立一家资产管理公司,为
公司设立一个缓冲区域,作为防
火墙,一旦发生代偿,由资产管理
公司购买不良资产,进而以专业手
段追偿、运作或处置反担保物。有
了资产管理公司这层防火墙,担保
公司积累的声誉和品牌就不会因
为一次、两次的代偿违约而破坏,
从而保证了担保公司的长远发展。

[作者系西部(银川)担保公司常务副总经理]