



# 融资担保批量业务及其风控模式设计

---

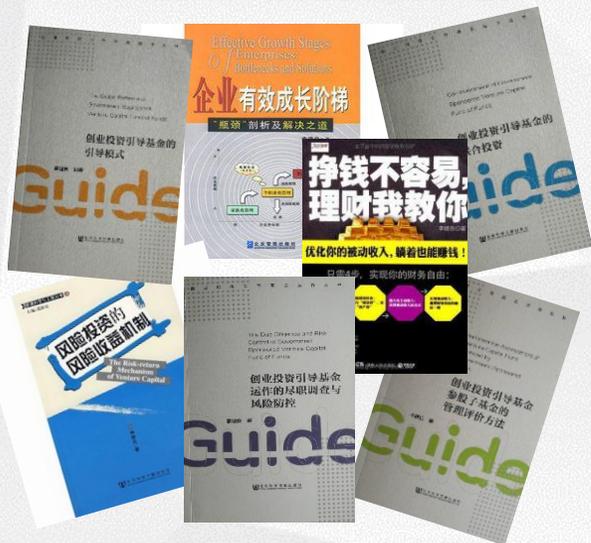
李建良博士

2024年12月18日 哈尔滨

# 老师简介



- 北京大学经济学本科，中国人民大学金融学博士，中国注册会计师。现任北京信息科技大学创新创业研究中心主任、教育部优秀创新创业导师，国家融担基金特邀入库专家、河南农担公司和中原再担保集团长期战略顾问，中关村亚洲杰出企业家成长促进会（AAMA亚杰商会）“摇篮计划”导师，李建良私塾创始人，北京明德世纪管理咨询有限公司首席顾问。
- 曾任国家新兴产业创投计划顾问和专家组组长、国家集成电路产业基金独立董事、国家财政部中央国家机关政府采购专家评审委员、工信部国家中小企业发展基金专家咨询委员、中国管理研究会风险投资专业委员会副主任委员、中央电视台财经评论员、大公国际资信评估有限公司副总裁。兼任北京大学光华管理学院、清华大学职业经理训练中心等多所知名学府总裁班、DBA和EMBA课程教授。2012年获第二届中国商学院领袖年会“中国商学院学子心中最受尊敬教授”称号，2017年获英国大本钟-金桑树奖“最受推崇经济学家奖”。
- 熟悉农业、养老、文化传媒、金融等产业，实地调研了河南省108个县的各种经营主体和细分产业的数千个农业项目，并担任多家农业企业管理顾问，对产业细分领域商业模式有深入研究。
- 研究方向为创业（风险）投资、融资担保、企业成长与公司治理。出版有《创业投资引导基金参股子基金的管理评价方法》、《创业投资引导基金运作的尽职调查与风险防控》、《创业投资引导基金的联合投资》、《创业投资引导基金的引导模式》、《创业投资基金的法律规制》、《理财我教你》、《金钱的管理》、《风险投资的风险收益机制》等多部专著，承担纵向和横向课题数十项，并为近百家企业和政府部门提供过管理和投融资咨询服务。



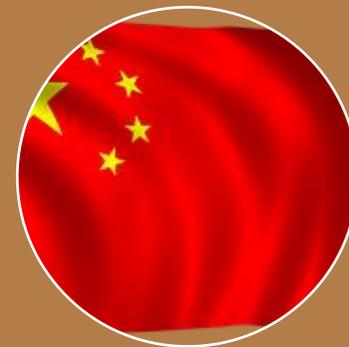
# 模式设计的方法论



抽象假设-逻辑推导-  
逼近假设的制度设计  
(先验理论)



模式设计方法论：  
中西合璧



真实环境-非逻辑推  
导-适应环境的制度  
设计 (历史经验)



# 为什么要开展批量担保业务



- **担保的底层逻辑**：担保是抵押的替代品，是对赌的外包，服务对象是中小微、三农主体和技术型轻资产企业
- 中小微、农业主体和技术型轻资产企业的重要性
  - 中小微企业贡献了50%以上的税收，60%的GDP，70%的技术创新和80%的就业；
  - 三农的重要性：民生保障（粮食与大宗农产品安全）、社会稳定器（就业）、原材料供应基地、防御纵深；
  - 高新技术的重要性：发展源于技术创新与人口增长，安全依赖装备水平与经济基础。

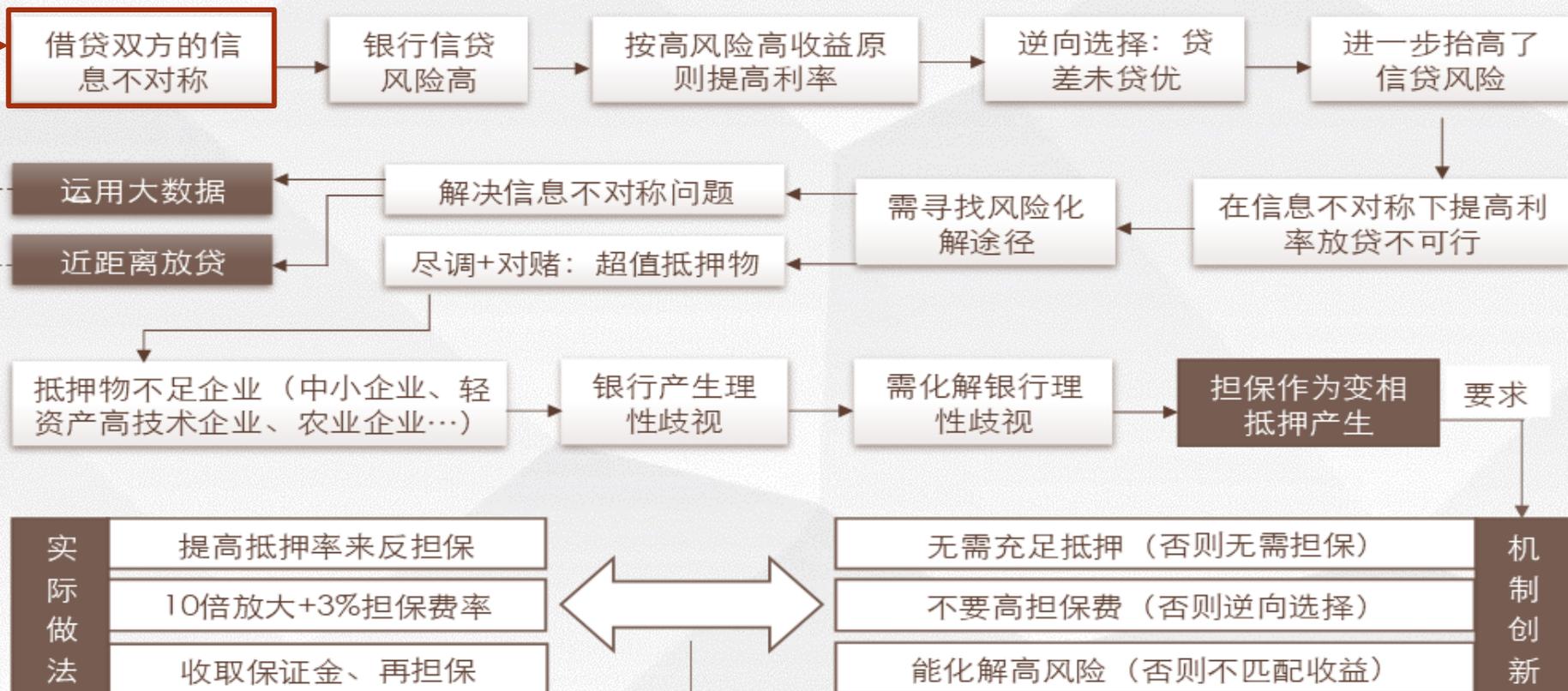


- 中小微、农业主体和技术型轻资产企业“信息不对称和不充分”问题突出，不确定性（风险）高，故担保机构的核心能力是**特定服务场景下优于银行**的风险管理能力：
  - 从底层逻辑来说，担保的风险管理有两层含义：一是分信息不对称的险；二是承信息不充分的险。前者受到金融科技的挑战，去担保化趋势明显；后者依赖于商业逻辑、分阶段决策、风险边界和价值观，金融科技取代不了。
  - 保费不能是利率加成，而必须是利率折让。

# 担保的底层逻辑 (先验理论方法)



经济学中的信息问题



模式创新的焦点是信息问题化解、资本金放大 (以放大收益和进行组合管理)、风险控制 (化解系统和非系统风险) 和收益补偿, 以实现风险收益的匹配。

找规律/逻辑、分阶段决策 | 找风险边界、按信仰决策

担保项目未来发展的信息不充分

# 业内现有典型批量业务模式



国家融担基金体系的“总对总”业务



## 分险+熔断

担保机构用可承受代偿率“花钱买数”，没有体现出特定服务场景下优于银行的风险管理能力

合作银行按代偿率熔断线获得风险补助

## 见贷即保

担保机构单方面信任银行，未体现出特定服务场景下优于银行的风险管理能力，银行转移“可疑”或“损失”项目概率高

担保机构无条件代偿



邮储银行的“小额易担”和“粮食收购贷”业务

# 基于化解“平衡”难题的批量业务模式优化设计要求



## 规模要求

- 业务笔数多
- 业务覆盖地域广
- 业务覆盖行业宽

项目组合管理  
批量作业

## 风控要求

- 逾期率和代偿率要低
- 不能逐个项目进行风险审查

基于清晰风险管理  
策略的模式风控

## 效率要求

- 需要减少总人工
- 需要借助合作机构人工

大数据AI  
银担补位合作

## 效益要求

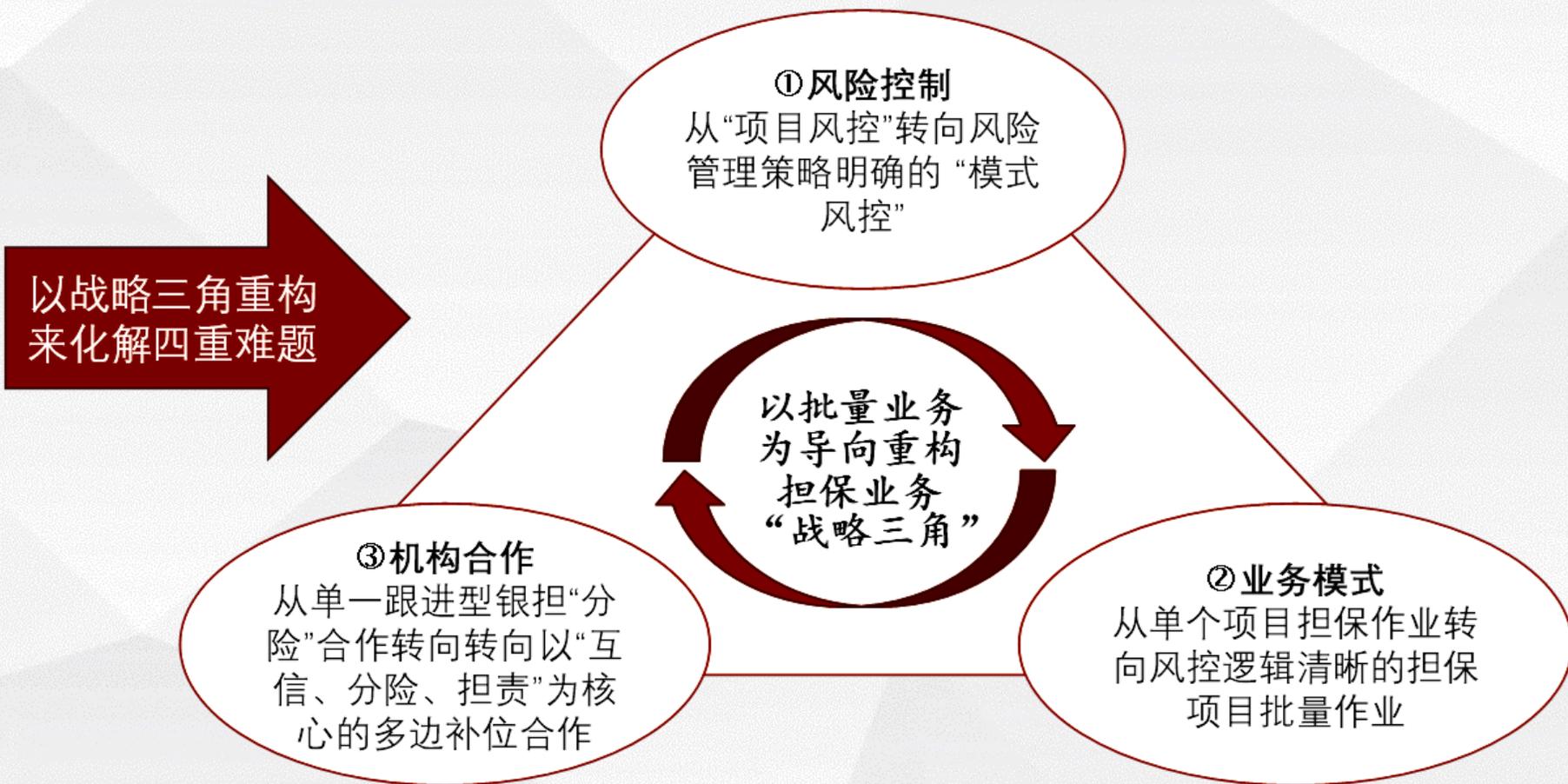
- 要靠专业风险管理能力获得利率折让
- 要靠政策效益获得保费补贴、风险补助和资本金补充

提升专业风险管理能力  
政担补位合作

# 批量业务模式优化设计的总体逻辑



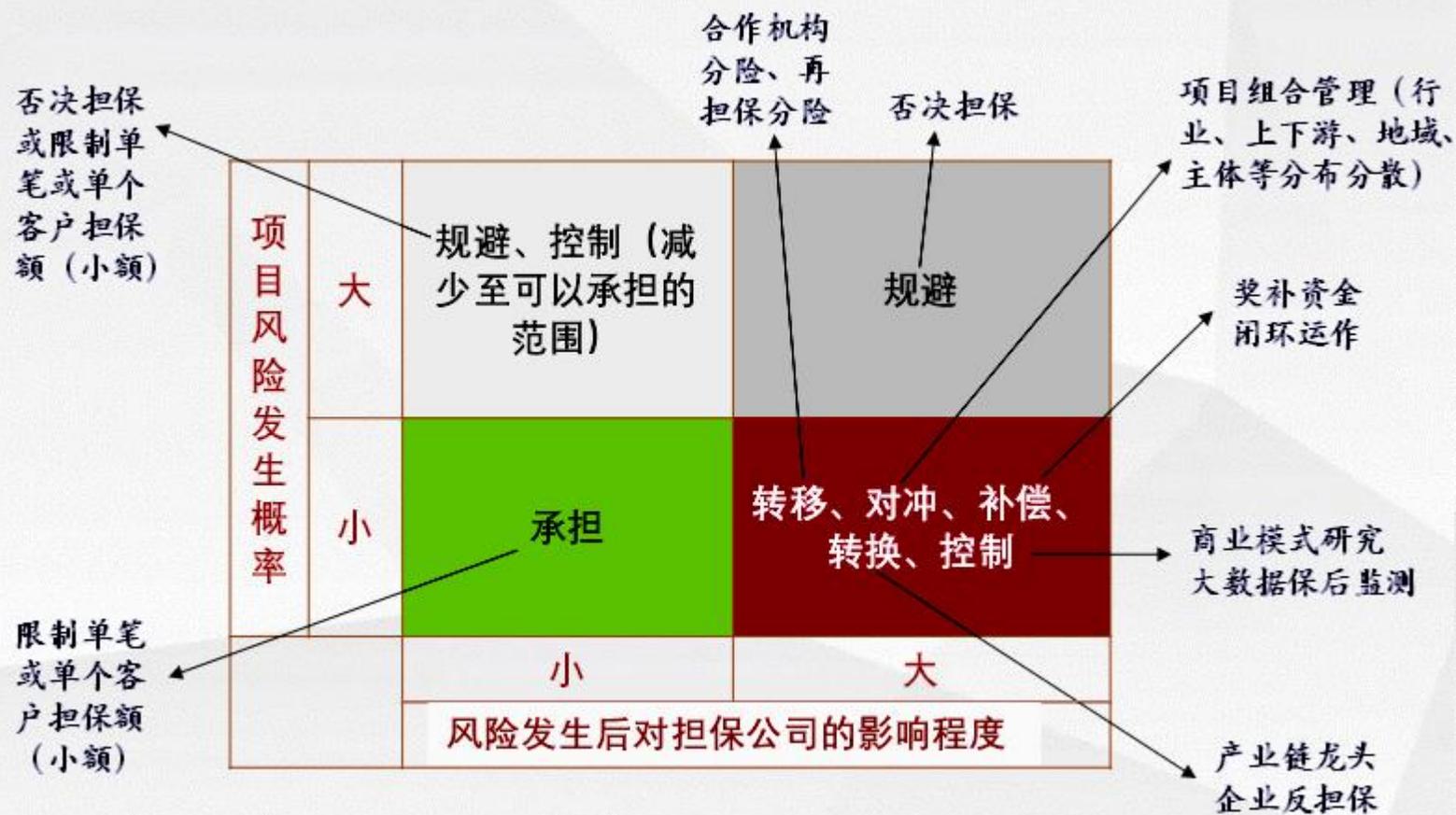
- **化解信息不对称：**  
贴近担保对象、利用熟人网络与政银担补位合作、使用大数据、创新对赌机制（信用黑名单、自然人反担保等）；
- **化解信息不充分：**  
商业模式研究、试错/概率式担保、单笔单户额户控制、小微高新三农情怀；
- **创新风险管理策略：**  
承担、规避、转移、转换、对冲、补偿、控制。



# 批量业务模式之“模式风控”



模式风控的基础：清晰的风险管理策略



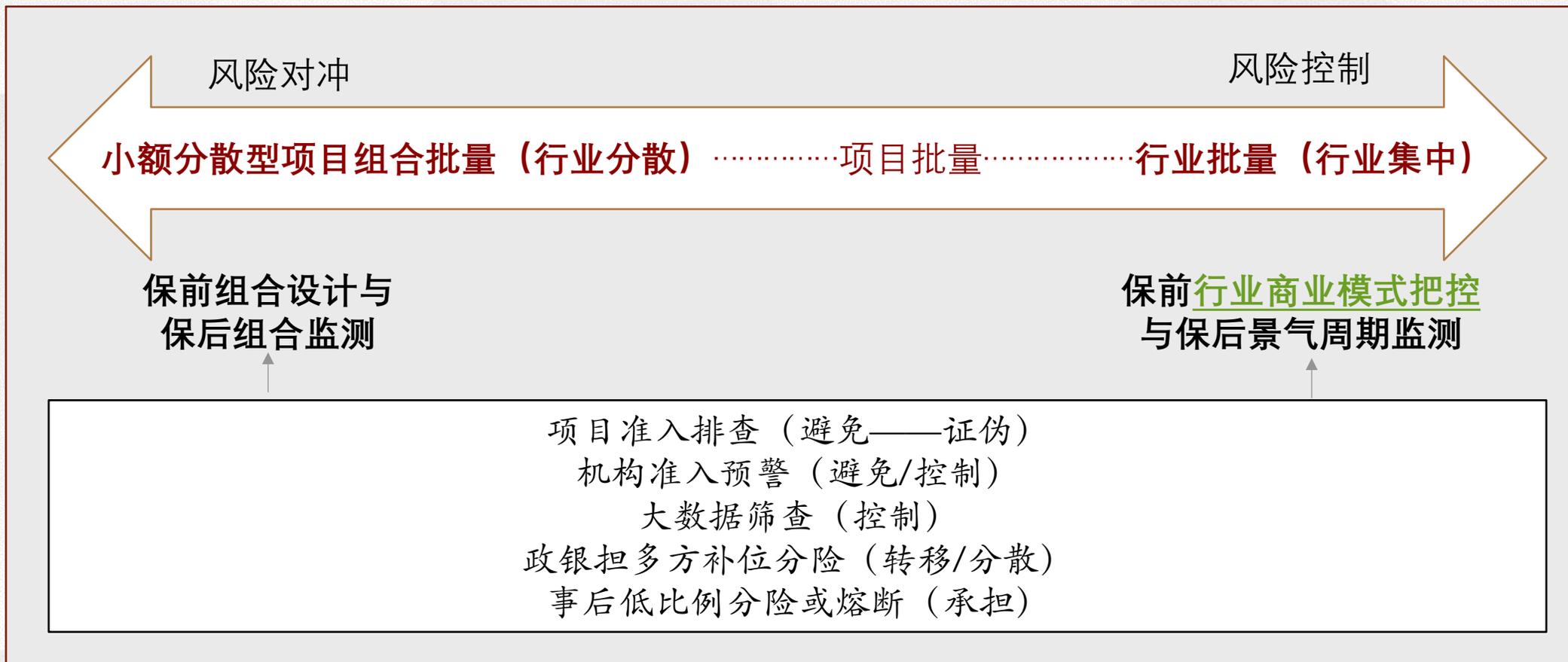
## 批量业务模式之“模式风控”（续）



- 模式风控的要点

- **保前批量业务方案（项目组合管理方案）设计、方案评审决策与合作机构准入管理：**由“逐个项目进行风险审查（AB尽调、项目评审委员会评审决策）”转向“保前设计的风险管理策略清晰的项目组合管理”和合作机构准入管理
- **保中准入管理与补位合作：**项目准入审查、大数据筛查（如有）、存疑项目联合调查、合作机构补位（不重复干）和补位工作质量监测与风险提示（谁干谁负责）
- **保后风险监测：**项目组合构造实现程度监测（如，小额分散型项目组合的额度监测和分散度监测、行业批量业务的商业模式变革、行业景气周期与区县风险集中度监测）、合作机构保后补位工作质量监测与风险提示、项目保后大数据筛查监测（如有）
- **项目风险处置：**逾期项目联合调查与催收、代偿审查、分险与追偿

# 批量业务模式之“批量作业”

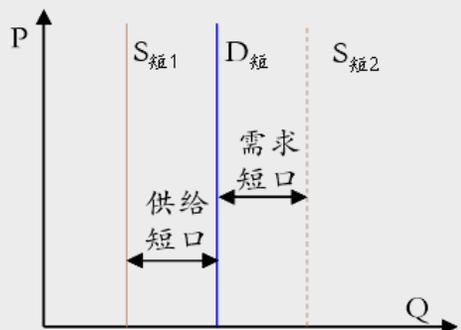


**批量业务模式：模式风控+补位合作 (相互补位+分险+担责) +批量作业**

传统业务模式：项目风控+分险合作 (无条件分险) +单个项目作业 (尽调和风险审查)



农业产业的底层逻辑



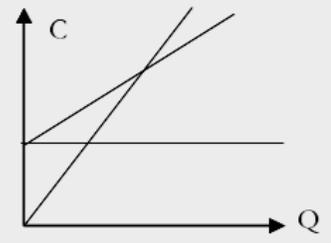
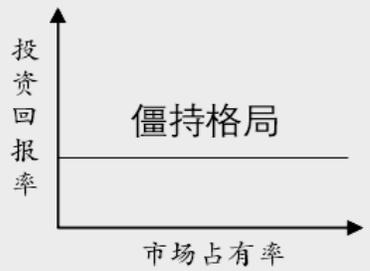
- 三大风险：价格波动风险、规模经济风险、灾疫情风险



- 三大措施：成本控制和一体化、差异化/科技化、设施化



- 经营难题**
- 成本控制引致的育种与动植物营养难题
  - 一体化和差异化要求的高投入及融资难题
  - 高投入带来的固定成本消化难题（尤其是价格低谷时）
  - 高投入带来的土地经营权稳定性难题
  - 经营跨度带来的管理难题

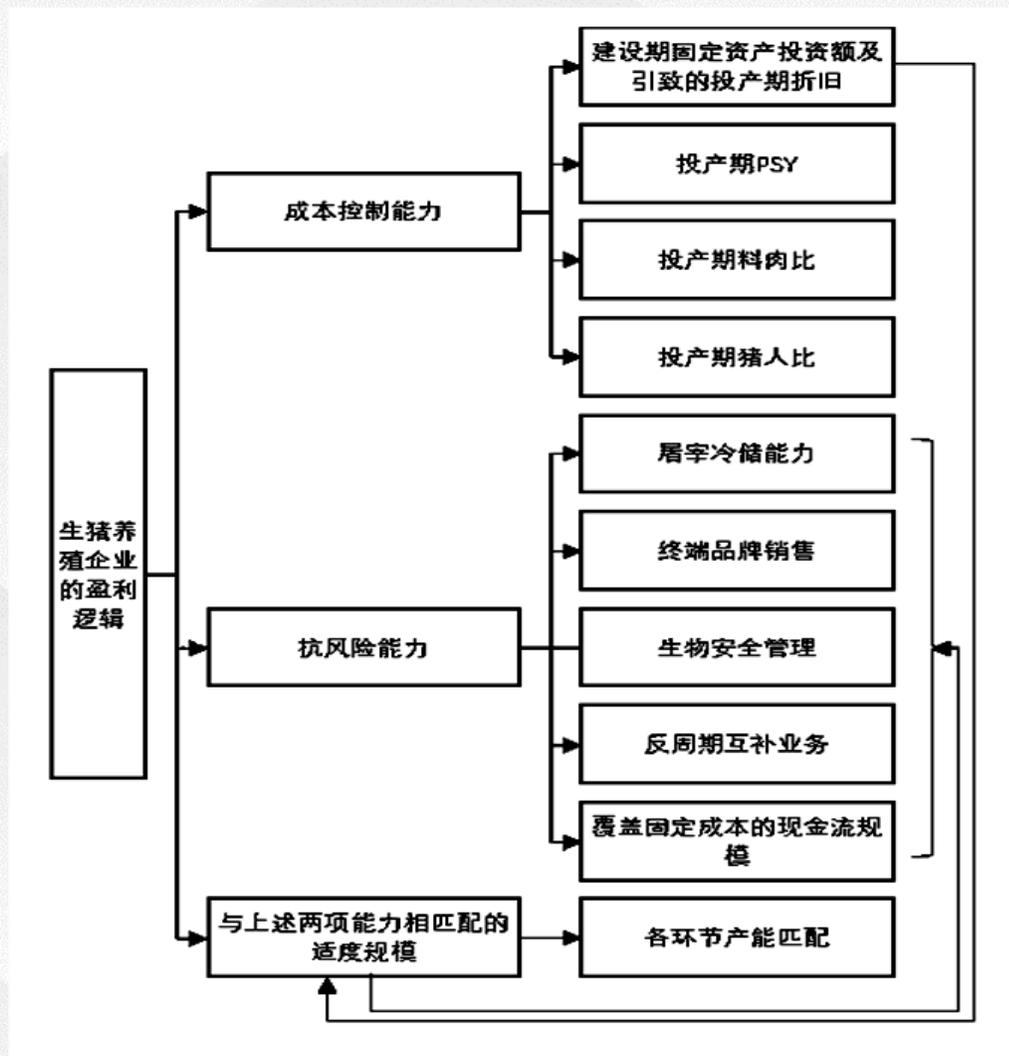


# 行业商业模式把控 (续)



## 农业细分行业商业模式 (生猪养殖示例)

- 市场空间大：年消费6000万吨，行业集中度低。
- 成本控制能力、抗风险能力和与这两项能力相匹配的适度规模（按能繁母猪数及各环节配套能力计）是生猪养殖企业盈利的关键。
- 成本控制能力决定企业在猪周期价格下行阶段能否盈利和价格上行阶段的毛利水平，主要取决于建设期的固定资产投资额和投产期的PSY、料肉比和猪人比。
- 抗风险能力决定企业在猪周期价格下行或发生重大疫情时能否可持续经营，主要取决于屠宰冷储能力、终端品牌销售能力、全面生物安全管理水平、反周期互补业务规模和覆盖固定成本的现金流规模。
- 与成本控制能力和抗风险能力相匹配的适度规模决定猪周期价格上行阶段的盈利规模。适度规模通过折旧影响成本控制能力并受到抗风险能力体系建设的制约，同时需要在母猪、后备母猪、育种、育肥各环节实现产能匹配。



## 批量业务模式之“批量作业”（续）



- 批量作业的要点

- 担保机构逐个项目开展大数据筛查（如有）并对筛查存疑项目与合作机构开展联合调查；
- 担保机构**不按传统做法**逐个进行项目尽调、风险审查和项目评审决策与保后管理，而是按照项目批量打包开展评审决策和保后管理，包括重点项目库建设、组合管理与行业研究、批量业务方案设计与评审决策、大数据筛查（如有）、存疑项目联合调查、批量业务保后风险监测、合作机构补位工作质量监测与风险提示、逾期项目联合调查与催收、代偿审查等；
- 在担保机构开展大数据筛查（如有）和存疑项目调查核实基础上，对逐个项目的**传统**尽调、风险审查和项目评审决策由签署互信协议的合作银行或其他合作机构来补位完成并由补位方承担尽职责任。

# 批量业务模式之“补位合作”



公司掌握项目授信和风险控制主动权，合作机构担当补位合作角色。要求公司掌握项目来源、具有较强的风险控制能力并承担较高的风险分担比例。

## 主导型合作

合作的核心是银行授信和分险，公司的工作重心是授信规模谈判和实施结果评估以及银行分险比例谈判。

银担双边合作



政银担等多边合作

合作的核心是分险和相互补位，公司重点要把握的是合作机构各自所能提供的资源和能力、各自能够承担的分险比例以及为这一分险比例所能提供的资信背书条件。

## 跟进型合作

公司作为补位合作方的工作重点是合作机构和担保项目的准入管理和相应的代偿免责条款设置、自身分险比例控制以及对主导合作机构的履职尽责监测预警。

重点是以政担促银担，单个项目操作靠合作银行补位，化解信息问题靠地方政府补位，而将担保公司的工作重心转向批量业务方案设计、大数据筛查和存疑项目调查、逾期项目联合调查、代偿审查等保前保后工作和对合作银行补位工作的复核稽查上。

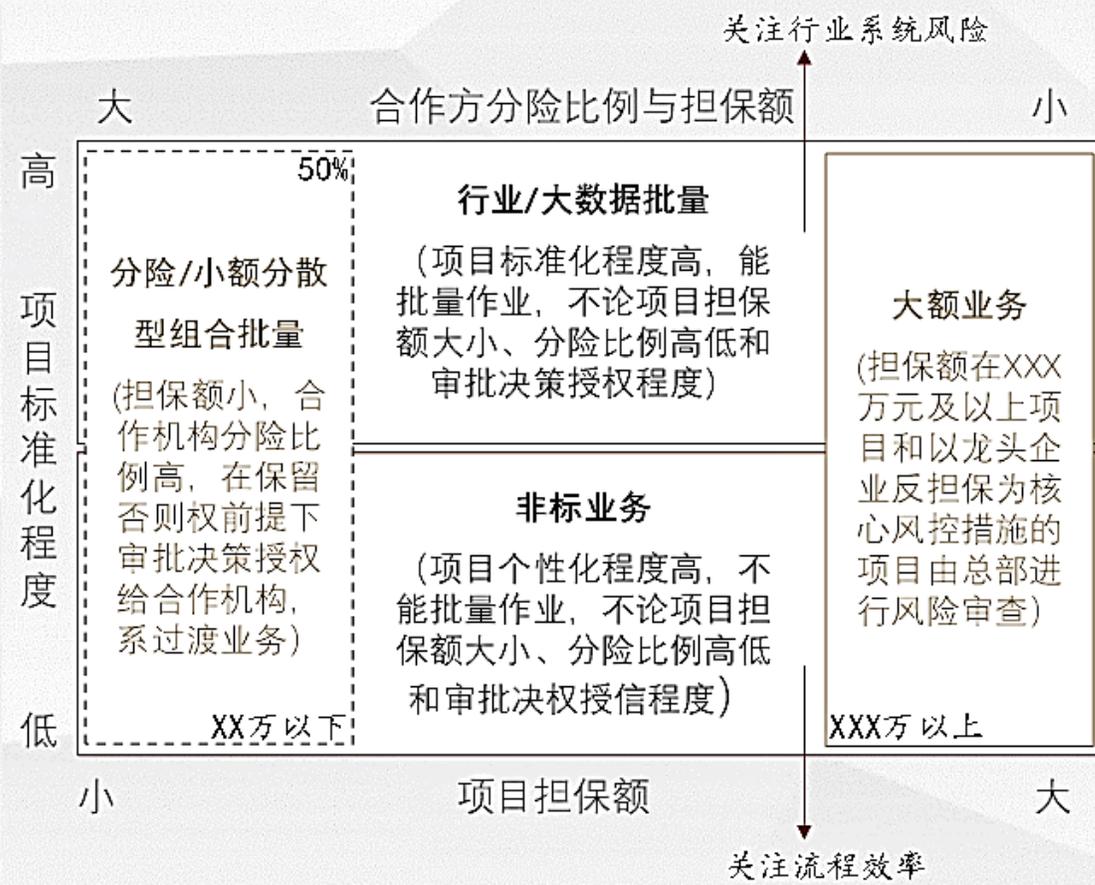
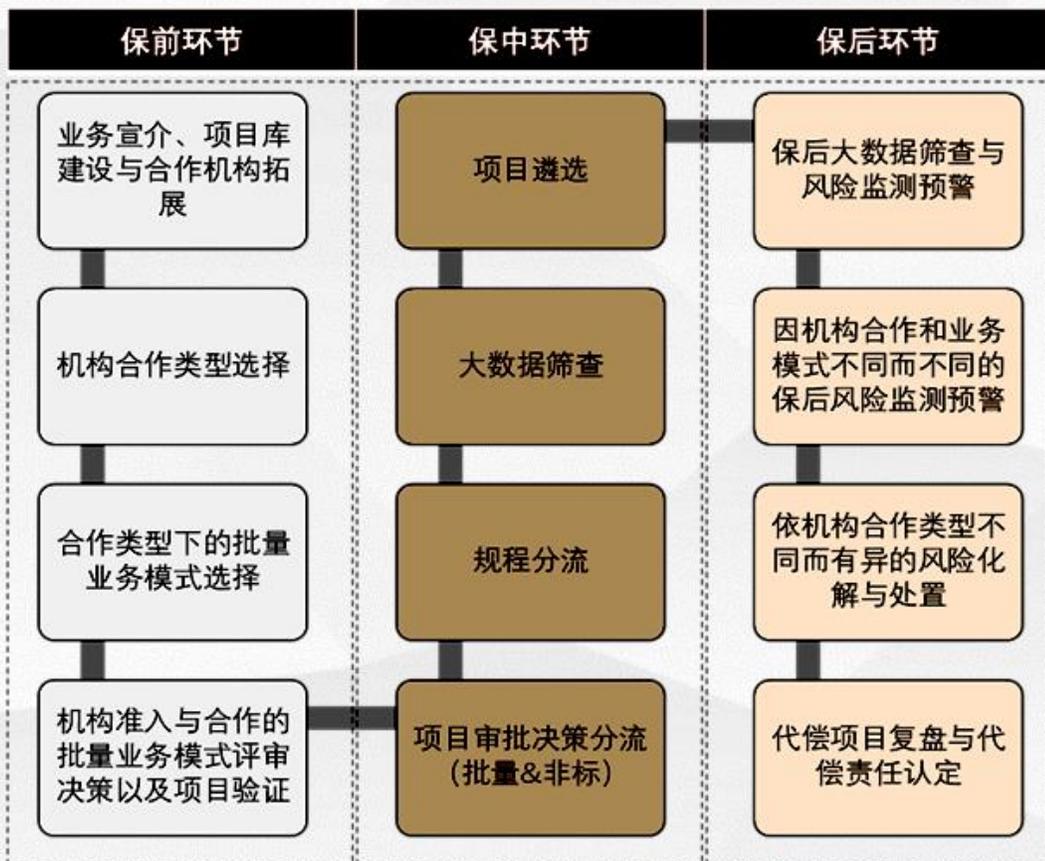
## 批量业务模式之“补位合作”（续）



- 补位合作的要点

- 补位合作的原则是**不重复干（比如尽调），谁干谁负责和合作方分险**
- 政担合作的核心是担保机构帮政府扶持产业，所以担保机构要向政府提供可以打动政府（**有一定扶持规模、对准主导产业、可以产出亮点业绩**）、切实可行的产业服务方案，而作为交换，政府向担保机构贡献可以提供的扶持资源，包括但不限于提供风险补偿金或周转金、三级金融服务组织人力投入、代偿追偿司法支持、属地贴息与奖补政策、产业基础设施建设等批量业务配套投入等，实事求是，一地一策；
- 银担合作的核心是除大数据筛查（如有）和存疑项目联合调查以及纯线上批量业务外，由合作银行来承担逐个项目的传统尽调、风险审查和贷后（保后）管理并对其工作失职承担责任，**对于其失职项目，担保机构不予代偿**。这是银担互信协议谈判的重点；
- 政银担补位合作的目的是以政担合作促银担合作，争取银担合作主动权，**如果没有政担合作也能实现银担互信和补位合作，则政担合作就没有那么重要，甚至可以放宽到只要分险**。

# 基于批量业务模式的业务规程再造



# 基于批量业务模式的大数据智能风控平台建设



业务模式与规程设计是前提



大数据和算力、运力、存力  
是基础



算法是核心



场景是窍门

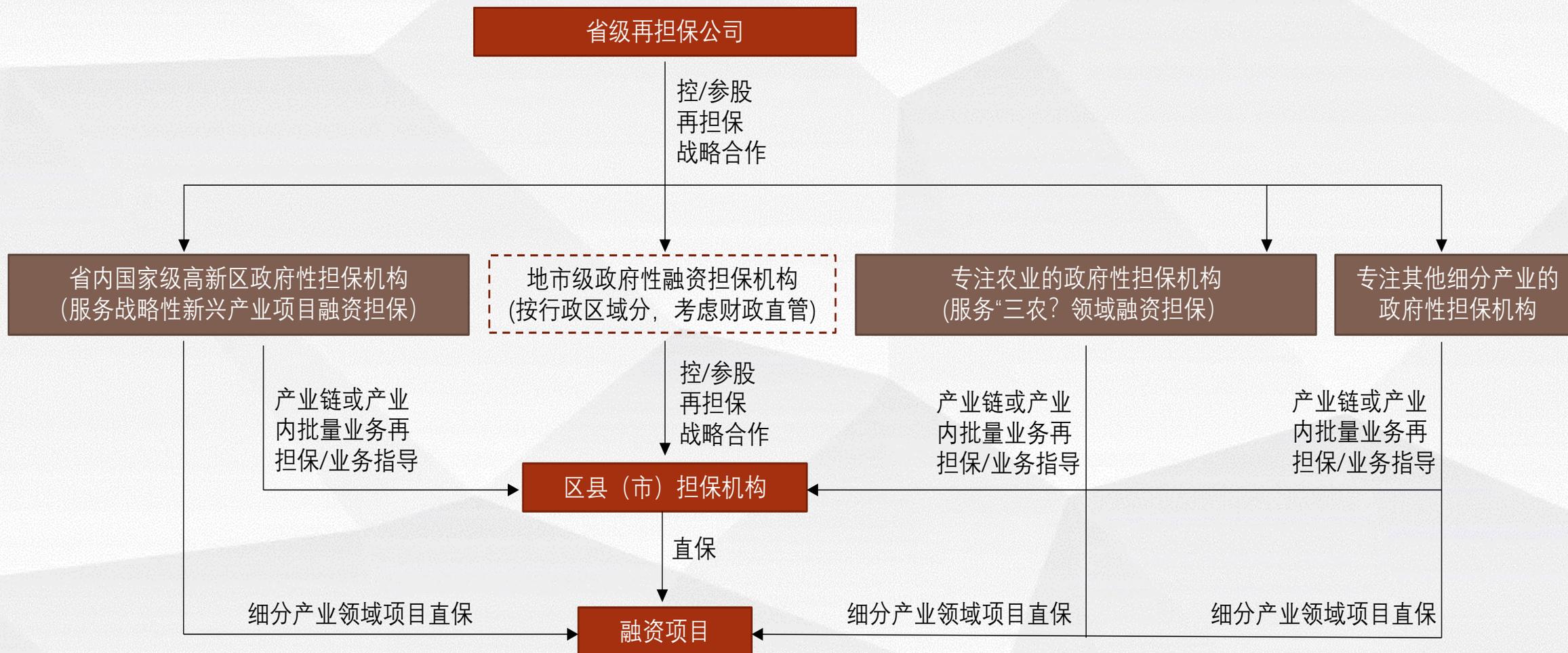


迭代是基本路径



智能是目标

# 基于批量业务模式的再担保运作创新：体系建设

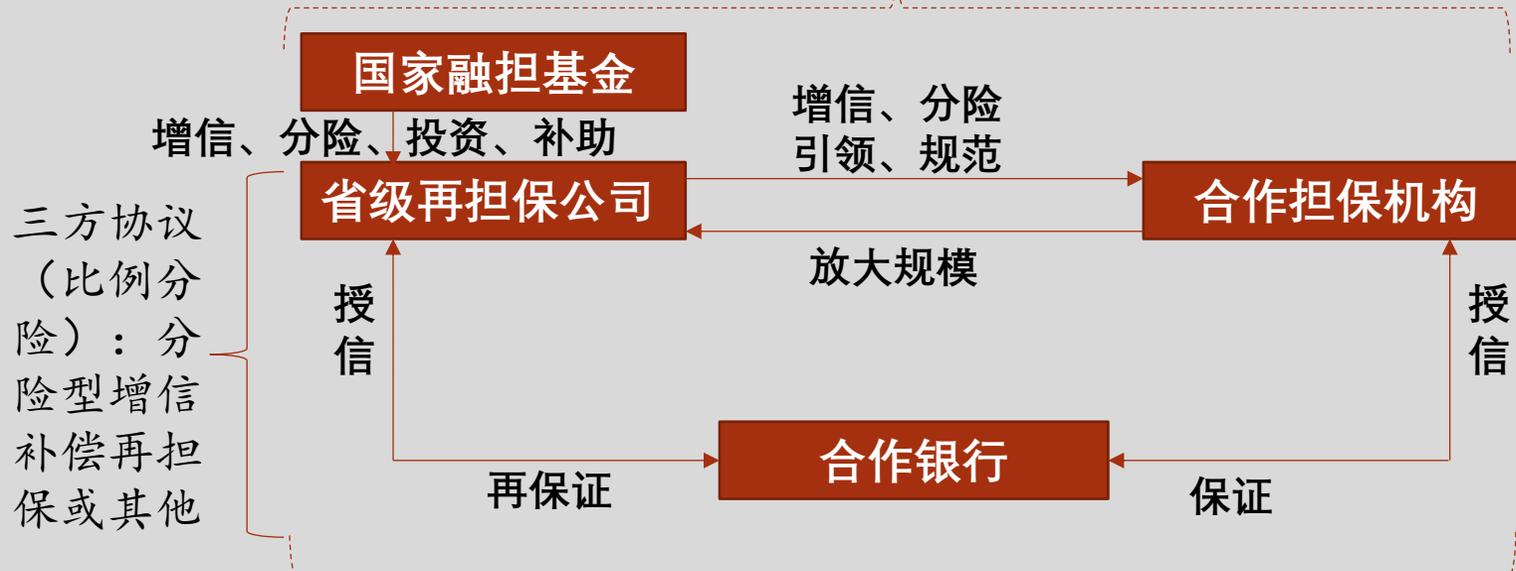


# 基于批量业务模式的再担保运作创新：机构合作



和担保机构的双边协议（事后分险+去连带）：控股并表型或参股托管型再担保、分险型增信补偿再担保和熔断型增信补偿再担保——担保机构找银行

分险及其他合作  
其他合作机构



市县地方政府  
产业项目摸排，政银合作

和银行的批量业务/总对总协议（批量+分险）：小额分散型批量业务、行业批量业务、奖补资金闭环型批量业务、产业链龙头企业带动型批量业务——再担保和银行共同找担保机构

# 基于批量业务模式的再担保运作创新：业务规模放大



按责任  
余额算  
放大倍  
数和代  
偿率，  
分险对  
业务规  
模没影  
响，对  
实际代  
偿有影  
响

- 控股并表型再担保放大
- 参股托管型再担保放大
- 分险型增信补偿再担保放大
- 熔断型增信补偿再担保放大

放大倍数

(再担保合作)



再担保要求



- 总对总批量
- 分险批量/熔断批量
- 小额分散型批量
- 行业批量（商业模式、奖补闭环、产业链龙头企业带动）
- 大数据批量

批量业务

(银担/政银担合作)



抓机构数量（不究风控逻辑，去连带、熔断）



- 一手抓担保机构
- 一手抓合作银行
- 一手抓地方政府

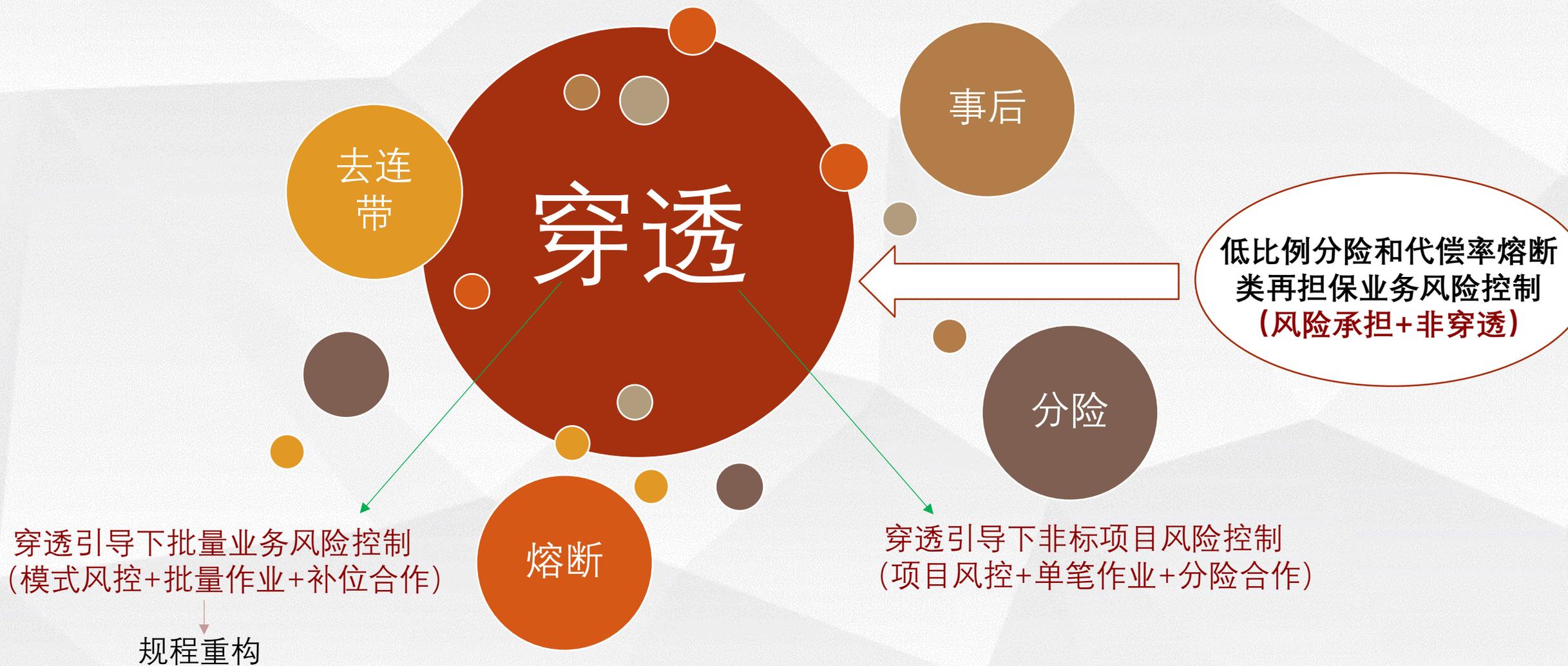


抓穿透引导（究风控逻辑，补位合作、分险）

支小支农和服务战略高新要求



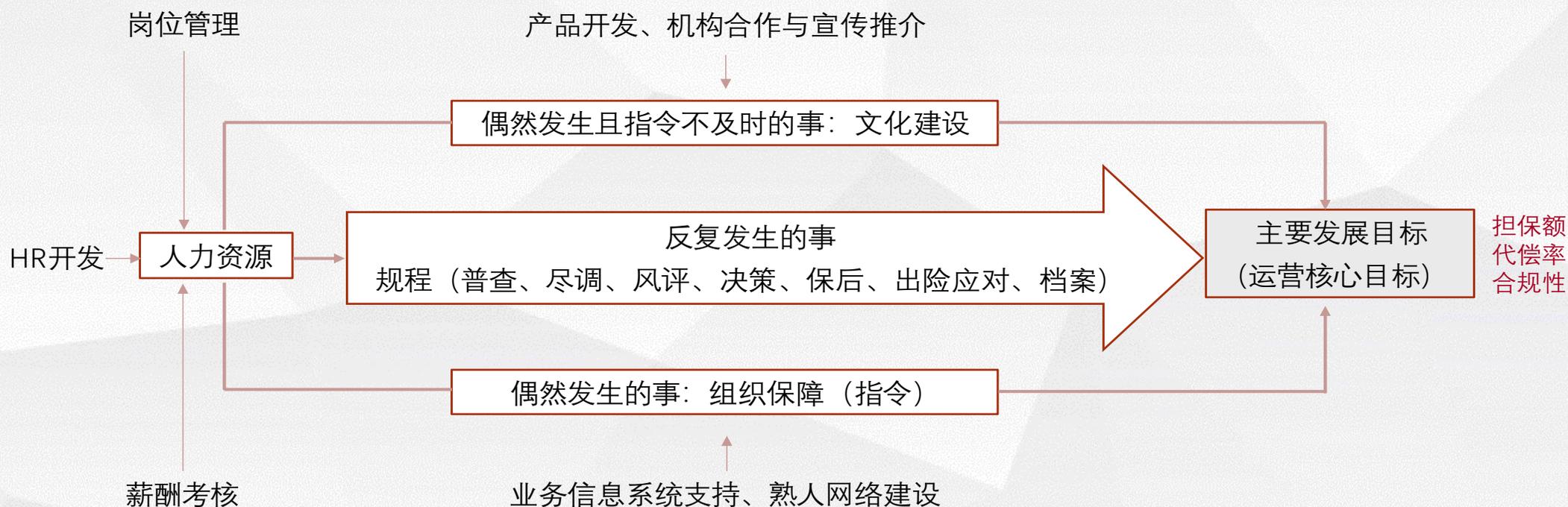
# 基于批量业务模式的再担保运作创新：风险控制



# 基于批量业务模式的担保机构内部管控体系建设



- 核心管控目标：担保额、代偿率、合规性
- 管控体系：指令+规程+文化
  - 指令：正式组织（一对一命令秩序、机构下沉）+非正式组织（精神领袖与价值观同盟）
  - 规程：作业流程+作业规范
  - 文化建设：精神文化+制度文化+物质文化
- 管控执行：岗位管理+员工激励（激励方向与手段矩阵）



# 当前环境下批量业务模式遇到的新“问题”



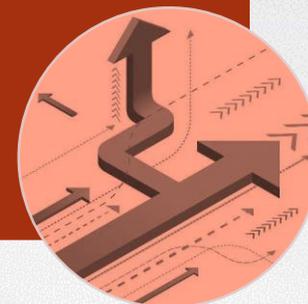
- 用途逻辑和流水逻辑不一致导致的银担产品不匹配问题
- 项目逻辑和组合逻辑不一致导致的审计巡视视野的“合规”问题
- 数据量和数据质量不足导致的大数据筛查命中率问题
- 普惠考核压力下的银行非理性“去担保化”和提额问题

## 问题



- 基础额度+上限额度
- 耐心、细致、系统解释+项目审批权下移
- 数据治理+人工核实
- 抓项目源、大数据和基层网点建设，着眼“见保即贷”，以短期规模下调换长期能力提升

## 对策



# Thank You !



李建良私塾  
James Studio

李建良©原创内容，版权所有。未经本人同意，请勿以图文、音频、视频或其他任何形式转载、剪裁和发布。