

增强小企业的竞争力



“中小企业[小型和中型企业]部门是世界各地经济增长的引擎，但该经济部门的全部增长潜力还远未获得释放。长期以来，许多小企业均未得到正常的服务。”

Peter Sands,
渣打银行集团首席执行官



企业行动倡议 — 创新行动

倡议描述

2008年，渣打银行响应企业行动倡议，在巴基斯坦启动试点培训课程，为前景灿烂的小企业提供培训和业务发展支持。渣打银行的倡议以其深厚的企业发展知识为依托，帮助小企业释放它们的全部成长潜力，并增强它们获取信贷的能力。

渣打银行的目标：

- 为中小企业主和管理人员提供企业发展所需的商务培训和技能培养课程
- 改善中小企业的财务管理和财务报告系统，以获得融资
- 在实施客户服务最佳实践中，提高对企业价值的认识

商业模式

基础设施薄弱、冲突和难以获得融资等金融服务，是阻碍巴基斯坦经济增长的众多挑战中的一部分。即便是政治或经济生态系统的微小变化，对于该国 320 万家中小企业来说，也可能使他们难以承受。¹但是与许多新兴市场一样，该国由小和中型企业组成的中小企业部门仍然是经济的支柱。约 90% 的就业机会源自这一层面，并且占该国国内生产总值（GDP）的 40%。²但是，这一经济领域的全部潜力尚未得到释放。其中许多小企业主不仅缺乏成功所需的基本商业培训，而且他们长期以来很少获得商业金融和银行部门的正常服务。

借助在巴基斯坦140多年历史，渣打银行是该国最大的国际银行。其业务的核心是针对小企业的需求定制产品和服务。通过与企业家的互动，该银行认识到其中许多人似乎都缺乏基本的商业知识。中小企业培训计划寻求通过为期两天的密集研讨会弥补这些技能和知识差距。研讨会使企业家们对财务、会计和客户服务实施等知识和技能有了大致理解。

在拉合尔、古杰兰瓦拉、费萨拉巴德和锡亚尔科特（渣打银行（巴基斯坦）设有中小企业部的所有城市）举行的研讨会吸引了 146 家小企业。这些企业家代表了直接和间接以金属加工、大米加工、纺织品生产和贸易（即目标城市的主要产业活

¹ 巴基斯坦政府产业部门、生产和特别倡议。（2007 年）2007 年中小企业政策：中小企业引领的经济增长 - 创造就业和减少贫困。摘自：<http://www.pakboi.gov.pk/pdf/Sectoral%20Policies/SME%20Policy%202007.pdf>。

² 中小型企业发展局。巴基斯坦中小型企业状况。摘自：<http://www.smeda.org.pk/main.php?id=34>

动) 为主的广大企业。此后, 渣打银行对这些企业家进行了随访, 以深入了解培训对小企业的影响。

通过帮助这些企业家培养更富竞争力所需的技能, 渣打银行正在推动这些小企业的长久发展以及改善它们获取融资的能力。同时, 渣打银行正通过提高企业对金融产品和银行服务的认知, 实现其中小企业银行部门的业务发展目标。在巴基斯坦竞争激烈的中小企业银行环境中, 这一倡议有助于使渣打银行脱颖而出, 强化现有客户的忠诚度并找到新客户。

运作方式

渣打银行集团于 2008 年晚春在其总部宣布启动中小企业培训计划。之前的几个月前, 巴政府官员找到该行巴基斯坦团队, 请求他们在培养当地中小企业部门的能力方面给予支持。作为回应, 渣打银行(巴基斯坦)与总部合作, 一同开发了试点项目的概念。同时, 他们意识到这一概念在其它市场中可能具有巨大潜力。

渣打集团为渣打银行(巴基斯坦)提供了启动试点项目所需的资金, 并将 2009 年 12 月设定为完成计划的期限。巴基斯坦中小企业银行部被指定负责该计划的实施。

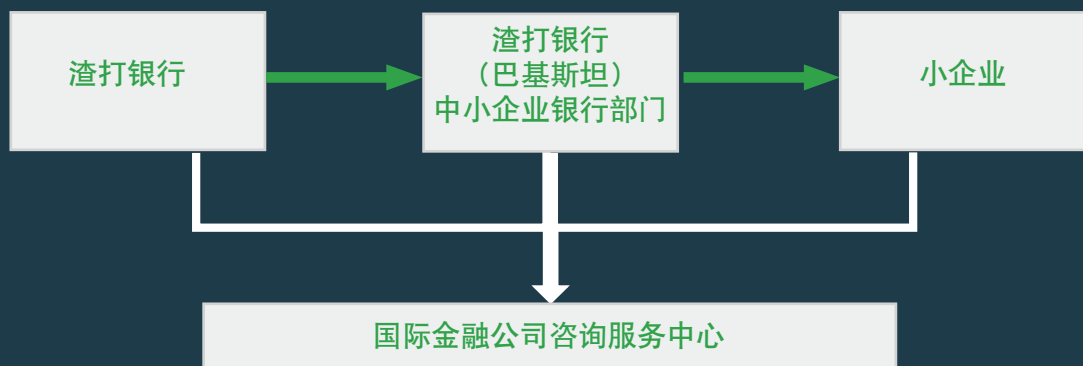
为促进培训工作的开展, 渣打银行与国际金融公司

(IFC) 中东北非咨询服务 (MENA) 中心建立了伙伴关系, 利用该集团的《Business Edge 培训课程和中小企业工具包》等资源。这些资源专门为培养小企业的管理能力而设计。通过这一伙伴关系, 该行巴基斯坦团队获得了现成的材料和培训模块, 以及在编写培训效果评估调查问卷方面的帮助。

同时, 渣打银行(巴基斯坦)还制定了邀请企业家参加研讨会的报名条件。中小企业部门决定, 90% 的企业家将来自其现有银行客户群, 其余 10% 的企业家由当地商会或政府赞助的中小企业发展机构确定。

在 2009 年 3 月和 4 月两个月中, 渣打银行(巴基斯坦)在拉合尔、古杰兰瓦拉、费萨拉巴德和锡亚尔科特举行了跨周末研讨会。这些培训由一家受过《Business Edge》企业发展培训认证的当地咨询公司提供。在研讨会结束后的六个月后, 即 2009 年秋, 渣打银行返回每个城市, 对研讨会参与者进行随访, 并收集有关培训计划效果的反馈。

中小企业培训计划商业运营模式



斐然成果

渣打银行的中小企业培训计划为巴基斯坦四座城市的 146 家小企业提供了企业发展和能力建设培训。

商业影响

世界各地的渣打银行都重视其中小企业银行部门的发展。在巴基斯坦，中小企业部占该分行总体业务的 10% 至 12%。考虑到这一经济部门在该国的重要性，因此银行希望看到中小企业部在银行总体业务中发挥更为重要的作用。这一倡议通过以下方式帮助中小企业部门开拓业务：

- 甄选新客户：在计划实施过程中，参与培训课程的企业家介绍 70 位新客户使用渣打银行（巴基斯坦）的银行服务。
- 加强自身与政府的关系：在制定和实施本计划时与巴基斯坦政府紧密合作，有助于建立和加强对于渣打银行而言十分重要的政府关系。
- 增强媒体知名度：自推出系列研讨会以来，中小企业培训计划获得价值约 200 万美元的媒体报道。
- 深化现有关系：约 130 位参与中小企业培训课程的企业家是渣打银行（巴基斯坦）的现有客户。通过向这些企业家提供培训，渣打银行优化了其客户组合质量、对客户忠诚度进行了投资，这有助于该银行及其服务从众多为中小企业服务的竞争银行中脱颖而出。

确定潜在的新金融产品：渣打银行（巴基斯坦）正致力于确定和

- 设计定制化银行产品，以对现有的中小企业银行产品进行补充。

发展影响

借助此项倡议活动，渣打银行正通过扩展企业发展机会和提供融资便利，推动千年发展目标 1 的实现，即消除贫困和饥饿。

所报告的成果包括：

- 将新获取的商业知识付诸实践：仅在培训研讨会举办的六个月后，69% 的参与者称，他们已将培训提供的知识和信息应用于企业经营。
- 更好的企业实践：56% 的与会企业家认为，财务报告、预算和财务决策得到改善。而且超过半数的企业家改革了他们公司的结构，或改进了客户服务系统。
- 更强的资信：在计划开始时，20% 的与会小企业有着不正常的信用记录，要么处于透支中，要么未准时偿还贷款。在本计划之后，这些企业中约有四分之三清还了任何剩余债务或大幅降低了他们拖欠银行的金额，从而改善了资信，使自己更有资格获批以后的贷款。



渣打银行的业务遍及 70 多个国家，并已在亚洲、非洲和中东经营 150 余年。渣打银行于 1863 年在卡拉奇开设首家分行，现已成为巴基斯坦规模最大，增长最快的国际银行，在 41 个城市拥有 162 家分支机构。该集团承诺建立一个可长期持续发展的企业，而且该银行专为中小企业服务的业务是增长最快的业务类别之一。



关键成功因素

来自总部的支持

尽管由巴基斯坦团队领导中小企业培训计划的设计和实施，但是集团总部依然参与了整个流程的每一环节。这一支持保证了巴基斯坦分行拥有确保该计划成功所需的资源。

伙伴关系

通过与国际金融公司的伙伴关系，渣打银行能够利用专为中小企业编制的现有工具、培训和资源材料。这种伙伴关系对于双方而言属于双赢。通过利用国际金融公司的 Business Edge 培训课程和材料，渣打银行成功地控制了试点项目的成本。就国际金融公司而言，因能够接触巴基斯坦的中小企业而受益。

确立完善的监控和评估方法

渣打银行与国际金融公司合作编写了完善的监控和评估计划，以衡量试点项目的成果和影响。国际金融公司勾勒了若干需要跟踪的不同指标，然后提供用于数据收集的表格和调查问卷。渣打银行在举办研讨会之前，对所有培训计划参与者进行基准研究。在研讨会结束后的三个月后，开展随访研究，了解计划成果。通过收集这类数据，渣打银行能够更为有效地跟踪计划取得的商业和发展成果。

当地参与

渣打银行试点计划旨在通过位于拉合尔的中小企业银行分部，成为推动巴基斯坦中小企业发展的手段。对中小企业部门、其所面临挑战和发展领域的深入理解和认知，以及与当地商会和政府部门的合作，都对该计划的成功至关重要。

今后步骤和带动效应

中小企业培训计划试点堪称成功，让渣打银行和小企业业主均收获斐然的成果。

扩大计划的范围

在巴基斯坦，渣打银行正策划扩大计划，使之惠及目标城市中的更多企业家。放眼全球，该银行集团正在评估在亚洲和非洲的主要市场中扩大该计划规模的可行性，2010年秋天将在肯尼亚开展新一轮培训。