

商业银行 供应链融资业务

shangyeyinhanggongyinglianrongziyewu

宋炳方 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F832.33
SBF

商业银行 供应链融资业务



shangyeyinhanggongxianrongziyewu



宋炳方 著

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行供应链融资业务/宋炳方著. —北京: 经济管理出版社, 2008.5

ISBN 978-7-5096-0259-1

I. 商... II. 宋... III. 商业银行—融资—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 067633 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

19.5 印张 327 千字

2008 年 5 月第 1 版

2008 年 5 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0259-1/F·251

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974

邮编: 100836

作者简介:

宋炳方，山东临清人，经济学博士，高级经济师，有十余年银行从业经历。曾在政策性银行、政府金融管理部门和商业银行工作。公开出版有《驾驭集团——企业集团的形成、组织与战略》（专著，1998年）、《银行客户开发与管理》（合著，负责总撰，1998年）、《银行客户培育与维护》（专著，2001年）、《与政府官员谈地方金融》（专著，2005年）、《银行客户经理培训教程》（专著，2006年修订）。此外，《资本市场业务：商业银行业务创新的重要方向》等一批文章获得全国性奖励，《银行客户开发与管理系列讲座》在《金融时报》连载，获得普遍好评。目前，从事供应链融资业务的实践及理论研究工作。

手机 15110712222

E-mail: wanggf@sohu.com

目 录

第一篇 概 述

第一章 供应链与供应链管理	3
一、供应链的概念、特征与类型	3
二、供应链管理及与银行融资的关系	11
第二章 供应链融资及其分类	15
一、供应链融资的含义及特征	15
二、供应链融资的分类	25
第三章 供应链融资的市场价值	34
一、供应链融资对于供应链网络及其各节点企业的价值	34
二、供应链融资对于银行的价值	36
第四章 供应链融资的运营架构	40
一、国内部分银行开展供应链融资业务的主要做法	40
二、银行开展供应链融资业务的主要障碍	43

第二篇 以核心企业为风险责任主体的供应链融资

第一章 核心企业及其认定	47
一、核心企业的判定标准	47
二、主要行业的核心企业	47
第二章 连带责任保证方式供应链融资	55
一、连带责任保证的含义	55
二、模式示例	55

第三章 回购担保方式供应链融资	58
一、见证回购担保——以汽车行业为例	59
二、实物回购担保	64
第四章 确定购买付款/未售退款承诺方式供应链融资	67
一、经销商融资之核心企业退款保证模式	67
二、供应商融资之核心企业定向付款模式	69
第五章 授信额度申报与业务运营管理	73
一、授信额度核定	73
二、客户营销	75
三、风险管理	77

第三篇 基于货权控制的供应链融资

第一章 仓单与标准仓单	81
一、仓单	81
二、标准仓单	82
第二章 标准仓单质押融资	87
一、业务含义	87
二、现实价值与意义	87
三、法律法规依据	88
四、主要业务模式	89
五、业务办理流程	93
六、风险防控	97
第三章 普通货权质押融资	102
一、普通货权质押融资的标的及业务当事人	102
二、业务模式与准入条件	106
三、业务办理流程及管理要求	110

第四篇 基于债权控制的供应链融资

第一章 应收账款内涵界定	123
一、应收账款的含义及特征	123

二、应收账款在企业获取银行融资中的作用	126
三、应收账款融资的分类	127
第二章 应收账款质押融资	130
一、应收账款质押融资的概念与特点	130
二、对商业银行的价值：从信息不对称角度所做的分析	133
三、银行开展应收账款质押融资业务的现实意义与基本要求	134
四、基本流程与操作技术	135
五、风险管理：动态监控与欺诈防范	152
六、A 公司：一个关于应收账款质押融资业务的操作性案例	163
第三章 应收账款转让融资	166
一、国内保理	166
二、国际保理业务	171

第五篇 供应链融资的金融工具

第一章 信用证	179
一、概述	179
二、信用证项下进口融资	195
三、信用证项下出口融资	205
第二章 国内信用证	226
一、国内信用证业务的意义与分类	226
二、国内信用证授信开证的业务办理	228
三、国内信用证项下打包贷款、押汇和议付	230
四、国内信用证业务的操作管理	231
第三章 银行保函	232
一、银行保函及其当事人	232
二、常见的银行保函种类	234
三、保函与备用信用证的异同	247
四、业务办理要点	249
第四章 商业汇票	253
一、银行承兑汇票承兑	253
二、商业汇票贴现	258

三、商业汇票贴现业务的特殊品种	267
附录：供应链融资的增值服务——现金管理	277
一、现金管理业务的含义及其发展趋势	277
二、发展现金管理业务的现实意义	279
三、商业银行现金管理业务的发展状况与策略	281
后 记	303

第一篇 概述

供应链融资是商业银行应对产业界的变化趋势而提出的一种崭新的融资形式。要全面理解供应链融资业务的内涵，就必须首先全面理解产业界发生的各种变化，因为银行的服务是基于客户的需求而研发并提供的。经过改革开放 30 年来的发展，我国国民经济的重大变化之一就是：重要行业大都形成了以龙头企业为核心的供应链格局，这种格局的形成对银行服务提出了新的课题，需要银行以新的服务形式进行满足。

第一章 供应链与供应链管理

供应链的概念在 20 世纪 80 年代末被提出，并迅速在制造业管理中得到普遍应用。近几年来，供应链管理已经作为一种新的管理模式在几乎所有的行业得到普及。尤其是国际上一些知名的企业如惠普、戴尔等公司在供应链管理中取得了巨大的成绩，产生了良好的示范效应，使得越来越多的产业界人士坚信供应链管理是新世纪企业适应全球竞争、降低成本、提高效率的一种有效途径。

一、供应链的概念、特征与类型

（一）供应链的定义

相关企业之间的供需关系是客观存在的，它反映了企业之间的合作关系及产业关联关系，被称为供应链。由于供应链上的每个环节都含有“供”与“需”两方面的含义，即供应链中的任何一个企业，相对于上游企业，它是需求方，而相对于下游企业，它是供给方，故也称其为供需链。传统的供应链含义还指一个企业内部不同部门之间的产供关系，即将采购的原材料和收到的零部件，通过生产的转换和销售等过程传递到企业的用户这样一个过程。这种理解把供应链看成是企业中的一个内部过程，显然有其历史的局限性。

相对于传统意义上的供应链概念，现代意义上的供应链概念是个更大范围、更为系统的概念，也是一个对企业的生产经营和市场竞争更有指导意义的概念。现代意义上的供应链不再指企业内部各部门之间的关系，而是专指由客户需求开始，贯通从产品设计到原材料供应、生产、批发、零售等过程，把产品送到最终用户的各项业务活动，联结的是一个企业与其上下游企业之间的关系，尤其是围绕核心企业的网链关系，即核心企业与供应商、供应商的供应商乃至一切前项的关系，与用户、用户的用户及一切后项的关系。供应链通常由供应商、制造商、分销商、零售商等多个环节组成。尽管从理论上讲无形物品（服务）转移而形成的链条也是供应链，但通行的、可以管理的供应链仅限于由有形产品转移而形成的链条。

供应链的产生与企业追求自己的核心竞争力密切相关。某家企业为了使自己区别于其他企业、使自己保持相对于其他企业的竞争优势,就必须专注于核心业务。这样就需通过外包形式把非核心业务交由其他企业来做。这些企业向上联系上游企业、向下联系下游企业,形成一条自原材料采购到产品制造,再到产品销售的“链条”。处于链条上的每个节点企业之间的关系都是供需关系,但这时的供需关系已不同于传统意义上企业之间的供需关系。传统意义上的两个供需企业之间一般是业务联系不紧密、信息较少共享、各自独立决策;但在供应链项下,供需企业之间的关系要紧密得多,两者之间为长期合作关系、在多个领域实施信息共享、彼此依赖程度较大。与传统企业之间的关系更强调各自的市场利益不同,供应链各节点企业之间追求的是长期的合作、共同的努力及解决共有的问题。

供应链总是有“链主”的,即供应链上的核心企业,一条具体的供应链也可以说成是某个核心企业的供应链。根据企业的商业形态,可以分为两种带有明显行业特性的供应链,即制造业的供应链,如钢铁、汽车、石化行业;商贸业的供应链,如香港利丰集团、沃尔玛、苏宁电器。其中制造业供应链是目前学术界以及银行界研究和应用最为广泛的供应链。在构建利益共同体的过程中,核心企业要承担起供应链管理的主要职责,因为核心企业通过对资金流的协同,提升供应链的整体效率,在实施供应链管理过程中发挥着管理和组织的作用。

一个供应链的全景图如图 1-1 所示。

供应商网络位于制造商的左边,包括所有直接或间接提供输入的组织。例如,一个计算机制造商的供应商网络包含所有提供产品的公司,产品范围涉及塑料、芯片等原材料以及像硬盘、主板等组件和部件。特定的材料在装入计算机之前,会经过多个供应商。例如,硬盘供应商的供应商又有它自己的一套供应商队伍。销售网络位于制造商的右边,主要负责产品的分销和零售,包括分销商和零售商。仓储物流公司供应商、制造商以及销售商的下方,负责原材料、产品等在各地之间的移动,配送管理涉及储存、进货、仓库以及销售渠道。

供应链作为一个从开始挖掘需求到满足需求(提供产品)的流程,是商流、物流、信息流和资金流的有机组合。其中,商流从消费者需求开始,包括需求分析、产品开发与设计、生产计划指定、企业之间订立合同、承诺交易、执行交易、交易后维护等工作;物流是实物的交付和转移,是履行交易的必要过程,包括运输、仓储及包装等,它本身并不能满足客户的需求,但能增加产

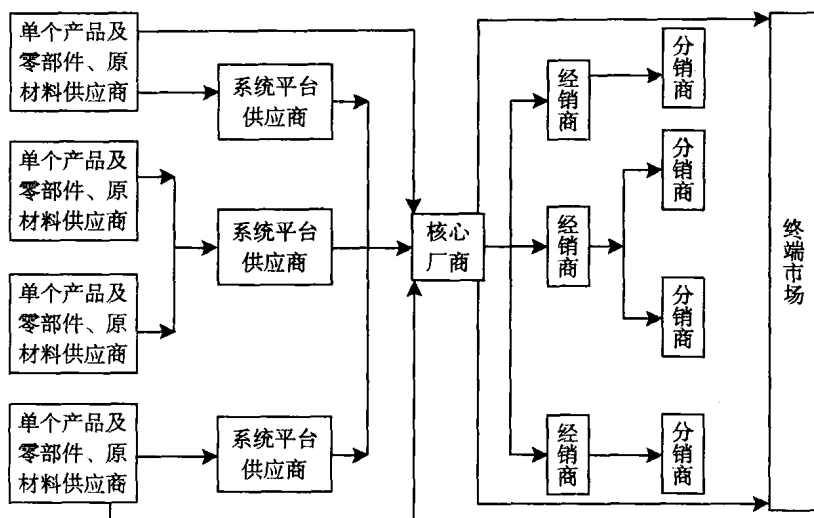


图 1-1 供应链构成示意图

品的价值和减少供应的成本；信息流是供应链各环节行动的依据，它为供应链上各成员企业进行合适的商业决策提供有用的信息；资金流是企业产品销售之后收取顾客货款和清偿供应商款项的过程。以上“四流”的基本关系是：信息流带动商流，商流决定物流，物流反馈为资金流。“四流”缺少任何一个，供应链都无法有效运转。

供应链可以从不同侧面被理解。

首先，它是一条联结供应商到用户的物料链，通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品再到最终用户的转换过程。在任何一个产业内部都存在着链式结构，即如果以产业内核心厂商为基点，则在核心厂商的上游是由核心厂商与供应商组成的原料供应关系，在核心厂商的下游是由核心厂商与下游经销商及最终用户组成的产品销售关系。

其次，它是一条增值链，物料在供应链上因加工、运输等过程而增加其价值。通过对供应链的有效管理，可以实现比竞争对手更大的市场价值。从货币价值的角度分析，原材料从投入开始，经过加工、转化并被消费者最终购买消费，当中作出的所有增值活动都是在供应链上的各个企业完成的，增值过程所构成的网络称核心企业的价值链，价值链是供应链的资本层面。核心企业无不期望有效地管理供应链上信息流、物流、资金流的运转，以获取最大程度的价值增长。

最后，它是一条合作链，通过与重要的供应商和用户建立战略合作伙伴关

系，可以更有效地节约成本、拓展市场。核心厂商与供应商、经销商建立相对稳定的业务关系，进行上下游资源的重新整合，形成利益合理分享、风险多头共担、稳定有序的企业商务生态链。

上述价值增值流程、物流功能网链、企业间合作网链结构等描述，实质上从不同层次、不同侧重点反映了供应链构成的形式与活动内容，反映了供应链运作的复杂性。

（二）供应链的特征

全面把握供应链的特征有助于我们更深入地理解供应链的含义。对于供应链的特征，我们可主要从以下几个方面进行了解。

1. 供应链结构具有完整性

现代企业之间的竞争不再是自身实力的竞争，而是以自己为核心的整个供应链的竞争，为此，每个在市场中竞争的企业都力图构建以自己为核心的完整的产业链：针对上游，它希望掌握所有原材料供应；针对下游，它希望掌握全部销售渠道。以钢铁冶炼企业为例，其生产规模、能力等并非决定自身竞争成功的主要因素，它只有掌握了铁矿石的供应，即锁定了上游原材料的成本，才能使自己以优于竞争对手的投入生产出相同的产品；同样，它也只有控制了更多的销售渠道，才能比竞争对手销售更多的产品。因此，钢铁冶炼企业的竞争格局就是前后项一体化以打造从原材料供应到产品销售的一条完整的供应链。

2. 供应链系统具有一致性

以核心企业为主构成的供应链中的各个企业主体，在运营目标上具有一致性，即都是希望通过自身的高效运转，降低整个供应链的运营成本，进而提升整个供应链的运作价值，实现自己更大的财务效益。任何一个企业都处于链中的某一节点，都以整个供应链的成功为成功、失败为失败，所以，内在的利益驱动使供应链中各企业紧密连接在一起，为实现整个供应链的目标进而各个节点企业的目标而运转。围绕核心企业的各个配套企业由于力量单薄，竞争实力较弱，更依赖整个供应链，所以都会自觉、自愿地围绕在核心企业周围。

3. 供应链主体具有独立性

虽然众多企业围绕核心企业形成一个完整的供应链，但链中各个节点的企业并非核心企业的内部部门，而是一个个独立的市场中的企业，它们在服从于整个供应链利益这一大背景下，都有着自己独立的利益诉求与运行特点，各企业间也存在着利益冲突，有意或无意地损害供应链整体价值的创造。同时因不

同产权主体的因素等原因导致企业间信息资源的协调不一致,导致信息流在企业间的流转不畅,也影响供应链价值的创造和共享。供应链中的核心企业通过对整个供应链的计划与调控,实现供应链上各节点企业的利益协同。从这个意义上讲,供应链结构是介于市场组织与企业组织之间的一种组织,它既不像市场组织那样完全互补干涉、完全独立,也不像企业组织那样实现了完全的内部一体化。也正因为如此,核心企业才需要对供应链中的其他企业进行科学管理,以实现整个供应链的有序、高效运作。

4. 供应链功能具有关联性

供应链中任何一个企业都与其他企业密切相关,供应链中的各个环节都相互关联。只有这些企业、环节协调一致,才能保证整个供应链的有效运转。所以,核心企业在构建以自己为核心的供应链时,总要认真研究各节点企业的特点,力图使供应链网络更为科学、合理。供应链使得原本是相互独立的信息化孤岛上的企业联结在一起,建立起一种跨企业的协作,将过去分离的业务过程集中起来,通过原材料供应商、加工和组装、生产制造、销售分销与运输、批发、零售、仓储和客户服务等相互配合的全部过程,实现了从生产领域到流通领域、消费领域的一步到位。

5. 供应链边界具有相对性

一个完整的供应链包括从需求挖掘到需求满足的整个活动的过程,但对于市场中的具体企业来讲,它构建的可能是仅包含其中若干环节的供应链。如一个连锁超市构建的供应链可能包含商品供应者和周围社区的需求者,而一个煤炭开采企业构建的供应链则可能包括矿山勘探、矿山设计与施工及洗煤、选煤等企业。此外,供应链与供应链之间的环节也具有相对性,一个企业既可能处于某个供应链中,也可能同时处于另一个供应链中。如焦炭企业既可以在煤炭企业构建的供应链中,也可以在钢铁冶炼企业构建的供应链中,因为煤炭的深加工是煤化工行业,焦炭是煤化工的主要行业,同时焦炭又是钢铁冶炼企业的主要燃料,现在很多钢铁冶炼企业都在开工建设自己的焦炭生产设施。

(三) 供应链的类型

1. 基本供应链

基本供应链由一个企业、该企业的直接供应商和直接客户构成,包括了从需到供的循环。这是供应链最基本的模式,也是一种最简单的模式,它是各种复杂供应链模式的基础。从资本追逐盈利的特性出发,一个企业从依靠自身来

从事市场竞争到通过构建供应链来从事市场竞争，只是完成其走向大型化、规模化之路的一个阶段，它肯定会向控制越来越多的供应商和下游客户发展，如没有非市场力量的干预，其最终要么失败，要么实现寡头垄断。在资本主义发展的早期阶段，钢铁、石油等行业很快就形成了若干垄断企业，最终催生了这些国家制定并颁布“反垄断法”。在基本供应链中，一般有三种类型的企业：核心企业、供应者和需求者。核心企业在产业链中居于支配地位，有较强的话语权，供应者和需求者是围绕核心企业运转的，因此又称为配套企业。

2. 产业供应链

核心企业在构建完基本供应链后，会向供应商的供应商和用户的用户扩展，最终形成一个涵盖从需求挖掘到产品供给的完整链条，这就是产业供应链。或者说，产业供应链是由若干个基本供应链构成的。基本供应链中的核心企业在产业链中可能仍是核心企业，也可能成为另一个核心企业的配套企业，这取决于其在整个产业链中的地位及竞争能力。由于任何一个企业都不可能成为所有业务上的杰出者，它只有联合其他具有优势互补特征的产业链中的其他企业，共同组成一个利益共享的供应链，才能成为市场中有差别竞争优势的主体。所以，企业总是倾向于向范围更广的供应链发展，产业供应链最终会成为供应链的主要模式。

3. 全球网络供应链

全球网络供应链是在全球范围组合而成的供应链。随着全球经济一体化进程的加快，全球网络供应链越来越显示出其竞争实力。很多跨国企业以放眼全球的眼光，根据产品特性和竞争特点，从全球范围内选取有竞争力的合作伙伴，将供应、生产置于最合适的地方，从而组成全球供应链。如一些大型跨国零售企业，生产基地遍布世界各地，而采购中心仅分布于若干国家。又如一些跨国IT企业，产品设计、研发与生产被分布在不同国家。造成上述分布的原因在于跨国企业善于在全球范围内最佳配置资源，以实现成本最低、效益最高。

4. 效率型供应链

效率型供应链是以尽可能低的成本价格来有效实现以供应及时、充足为基本目标的供应链。这类供应链总是力争存货最小化，并通过高效率物流过程形成物资、商品的高周转率，从而在不增加成本甚至减少成本的前提下提升供应链的价值。为提高效率，核心企业会倾向于更有力地控制配套企业，以增加运作的协同性。效率型供应链还表现在能对市场不可预见的需求作出迅速反应，因此要求生产系统具备足够的缓冲生产能力和存货。

(四) 供应链在不同行业的表现

一个完整的供应链都由上、中、下游三个大的环节组成：上游表现为原材料提供，中游表现为产品制造，下游表现为产品销售及消费，但行业不同，其供应链表现的具体形式也有所不同。

1. 石化行业供应链

石化行业上游主要是围绕原油和天然气的勘探、开采和采购；中游主要是以原油和天然气为原料加工生产出石化产品；下游则主要以石化产品和附加产品为基础进行深加工及产品销售。围绕石化行业上、中、下游产业还派出许多相关产业，包括采掘业、设备制造业、批发零售业和交通运输业等。从供应链角度考察，石油炼化企业是整个供应链的核心企业，石油天然气勘探公司、勘探设备制造公司、开采公司等构成石油炼化企业的上游配套企业，各种化工产品的深加工企业及销售公司则构成石油炼化企业的下游配套企业。

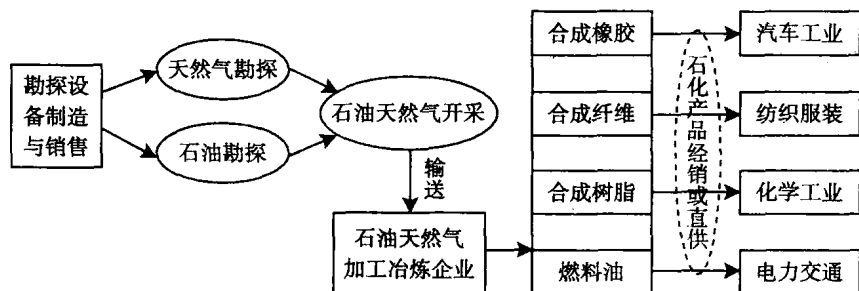


图 1-2 石化行业的供应链

2. 汽车行业供应链

汽车行业的上游主要是零配件及原材料供应商，包括轮胎供应商、发动机供应商、钢材供应商、特种玻璃供应商、汽车设计公司等；中游主要是以汽车、工程机械生产为主的核心制造商，如第一汽车制造公司、丰田汽车公司等；下游主要是汽车经销商、法人终端客户及个人购车者。

3. 钢铁行业供应链

钢铁行业的上游主要是矿山勘探、开采，包括挖掘设备制造与销售者、铁矿石供应商等；中游主要是钢铁冶炼企业，如武汉钢铁公司、鞍本钢铁公司等；下游主要是钢材销售及消费，包括各级钢材经销商、房地产商以及燃油供应商等。按照重量来计，钢材占到汽车的 50%，各类铸铁件占到 20%~30%，