



立金银行培训丛书

银行供应链融资培训①



银行供应链 融资培训 ①

立金银行培训中心教材编写组◎著

行长送给客户经理的最好礼物

- 最前沿的供应链新产品
- 最经典的实务案例
- 最透彻的供应链融资营销要点分析

适合商业银行公司业务条线支行行长、客户经理学习使用



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



立金银行培训丛书
银行供应链融资培训①



银行供应链 融资培训 ①

立金银行培训中心教材编写组◎著

行长送给客户经理的最好礼物



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

银行供应链融资培训①/立金银行培训中心教材编写组著.

北京: 中国经济出版社, 2012. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1411 - 5

I. ①银… II. ①立… III. ①商业银行—金融产品—中国—职业培训—教材
IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013341 号

责任编辑 乔卫兵 张梦初

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12.5

字 数 166 千字

版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 次 2012 年 7 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1411 - 5/C · 1714

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

供应链融资成就优秀银行客户经理

立金银行培训中心一直在从事客户经理培训工作,我们愿意帮助银行客户经理尽快成长。拉存款不靠喝酒,靠业务,靠产品。本书就给广大银行客户经理讲解最流行产品——供应链融资。

供应链融资在国内是个既新鲜又传统的产品,立金银行培训中心一直在各家银行培训客户经理,供应链融资是最热门的课程之一。我们集中各家银行的精英讲师,整理了讲课中的内容,集成成本书。

一、供应链融资究竟有什么作用

供应链融资的思路并不是直接解决核心企业的融资问题,而是着眼于解决核心企业上下游客户的融资问题,这比解决核心企业融资更有效。核心企业上下游企业融资问题解决了,核心企业问题也就自然解决。

如果核心企业可以更大金额、更长账期拖欠上游企业,核心企业现金流减缓流出的问题解决,核心企业就不需要自己直接向银行贷款;如果可以更快、更早地从下游收款,核心企业现金流回流问题就可解决,就不需要直接向银行贷款了。客户经理成才的第一要点就是练好基本功,基本功要非常扎实,基本功就是对授信产品具备非常精深的理解,对银行基础授信产品学习非常透彻,一旦有非常扎实的基本功,今后就可以对现有的授信产品进行随意组合,一旦可以多产品的任意组合,在营销过程中就可以随心所欲。

根据客户的产业链进行合理的横向组合,可以更多地帮助客户促进产

品销售,更快地将现金回流,更好地帮客户延期付款,客户的现金就可能最大限度留在手中。营销一个产品的出发点不是考虑客户经理要销售什么,而是帮助客户选择。不是客户经理希望得到什么,而是能够帮助客户解决什么。客户经理希望客户更强,希望客户更赚钱,因为只要客户赚钱,客户经理就能赚更多的钱。因为客户经理希望客户从一个小客户成长为一个大客户,这样,客户经理也就赚翻了。

二、该怎样营销供应链融资

在营销过程中,不能总是等待客户主动向银行提出需求,而应当启发客户的潜在需求,使客户了解到通过接受银行新产品和服务方案可以获得其还没有意识到的收益,解决尚未解决的困难。我碰到太多的中国商业银行客户,大部分客户并不熟悉银行产品,银行产品使用需要培育客户。

现代商业银行营销已经从单一标准化授信产品提供发展为根据企业采购、销售、经营管理等个性特点,将各类授信产品嵌入到企业产业链,为企业设计个性化的金融服务方案,为客户提供切实的价值增值,在服务客户的同时达到获取银行经营利润目标。一个信贷项目绝不仅仅是单一授信产品的提供,而应当是一个整体方案,方案的最大好处在于实现银行信贷产品嵌入客户的产业链,与客户经营需要完整对接,而且银行清楚信贷资金的用途和授信的准确风险度。

最后,给广大客户经理一个真诚的建议,不要销售单一的银行产品,而应当销售金融服务方案,销售产品只能赚到一点点,而销售金融服务方案可以赚更多。

陈立金
北京

目 录

序	1
第一课 什么是供应链融资	1
第二课 如何说服客户接受供应链融资	22
第三课 什么是自偿性供应链融资	30
第四课 预付款融资	34
第五课 如何申报供应链融资授信额度	37
第六课 动产融资	43
第七课 保兑仓授信	68
第八课 进口信用证项下未来货权质押授信	73
第九课 国内信用证供应链融资模式	75
第十课 供应链融资中使用票据技巧	83
第十一课 国内明保理	87
第十二课 国内暗保理	90
第十三课 “1 + N”供应链融资	92

第十四课	买方信贷业务模式	96
第十五课	银行与物流公司合作模式	100
第十六课	交易所标准仓单融资	108
第十七课	政府采购封闭授信供应链融资	118
第十八课	营销供应链融资注意要点	132
第十九课	银行如何营销海陆仓供应链融资	145
第二十课	动产担保物权供应链融资	157

附录：

附录一	立金银行培训中心讲解供应链融资的提纲	169
附录二	供应链融资授信方案设计模板	172
附录三	银行客户经理营销使用到的对公授信产品列表	178
附录四	立金银行培训励志故事	188
附录五	立金银行培训名言	193

第一课 Lesson 1

什么是供应链融资

银行客户经理常见的问题：

对企业经营模式不了解、对银行产品认识不到位、方案设计不合理。

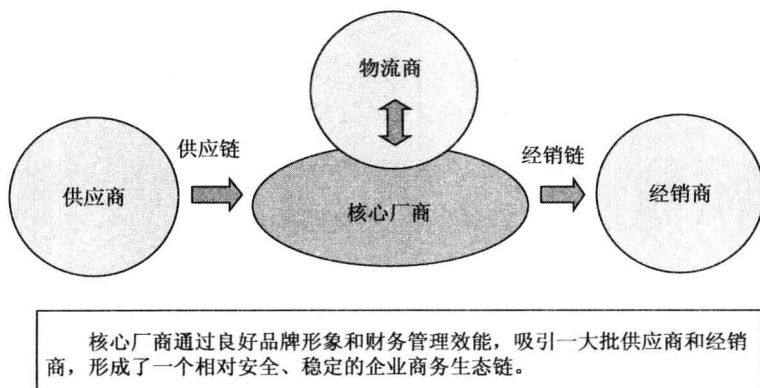
供应链融资要求客户经理对客户的经营情况极为熟悉，银行产品有着深入骨髓的理解，能够有效设计授信方案。如果不熟悉客户就去营销，这是最大的浪费。

一、定义

供应链融资是对供应链融资资源的整合，以融资核心企业作为风险控制的依托，由银行为核心企业的供应链提供的一整套融资解决方案。

(1) 银行提供信贷类产品。以核心企业作为发起端，其中包括对供应商信贷产品，如订单融资、存货质押贷款、应收账款质押贷款、保理等；也包括对分销商信贷产品，如仓单融资、原材料质押融资、预付款融资等。

核心客户产业链框架图



(2)从供应链融资参与主体看,包括:第一类,资金需求主体,即供应链上节点企业;第二类,资金的供给及支付结算服务提供主体,主要是商业银行;第三类,供应链融资业务支持型机构,包括物流监管公司、仓储公司、担保物权登记机构、保险公司,等等。

以上要素结合在一起,便组成一个完整的供应链融资体系。

供应链组织形式:核心企业称为“1”,供应链其他成员称为“N”,银行首先要“1”接受银行的方案,供应链融资的前期突破口是“N”,给众多中小企业为代表的“N”提供融资,银行与“1”和“N”之间的三方协议方式被引入。

【案例】

1. 某大型工程机械车厂商

工程机械厂商可以称之为“1”,例如厦工股份有限公司,配套的上游零部件供应商和经销商可以称之为“N”。

银行可以针对工程机械厂商核定授信额度,如下:

额度类型	公开授信额度	
授信额度(亿元)	55.5	
授信品种	金额(亿元)	保证金比例(%)
流动资金贷款	1	
商业承兑汇票保贴	2	
法人透支额度	5	
关税保函	0.6	
保理付款担保	12	
工程机械按揭贷款回购担保	36	7.00
进口开证授信	3.4	0.00

供应链融资授信方案设计要点:提供的授信资源,由核心企业两端配套企业使用量大,核心企业自身使用授信资源量较小。形成向核心企业提供授信额度,但是核心企业自己不用,转而给上下游配套企业使用。

二、提供的授信工具

供应链融资提供授信工具

(1)国内信用证:属于最经常使用到的授信产品,非常适合供应链融资,服务于客户采购付款环节,可以严格保证银行授信用于真实商品交易,确保信贷资源对应贸易背景真实。在供应链融资中,国内信用证被大量使用,效果非常好。可以说,国内信用证应供应链融资而生。

(2)银行承兑汇票:供应链融资中经常使用到的授信产品,因为成本较低,且可以转嫁财务费用,因此,被流通类客户广泛使用。银行承兑汇票最大的好处就是天然连接买卖双方。

(3)保贴商业承兑汇票:最近几年,商业承兑汇票受到大型客户的普遍欢迎,可以大幅降低自身的财务费用,相对银行承兑汇票,成本更加降

低。商业承兑汇票创新产品较多,包括可以保贴和保押,非常有效的一款产品。

(4) 保押商业承兑汇票:非常受欢迎的一款产品,可以大幅降低签发商业承兑汇票主体和接受商业承兑汇票主体双方的财务费用。

(5) 国内买方信贷:在交易中,银行对买方提供定向用途贷款,用于买方向卖方的采购付款,由银行封闭划转给卖方,保证交易的付款实现。

(6) 进口信用证:在进口环节,尤其是未来货权进口融资中被广泛使用。

【案例】湖南友谊阿波罗商业股份有限公司融资案例

湖南友谊阿波罗商业股份有限公司是由湖南省商业龙头企业湖南友谊阿波罗控股股份有限公司联合金凰古城旅游有限责任公司等设立。公司股东为湖南友谊阿波罗控股股份有限公司、深圳盛桥投资管理有限公司等6名法人股东及23名自然人股东,是以商业零售为主的股份制公司,公司注册资本为1.94亿元。

友阿股份投资1.8亿元发起设立长沙市芙蓉区友谊阿波罗小额贷款公司,持股90%。

友阿股份表示,其长沙区域供应商数量已达1600家,在芙蓉区注册供应商近200家。

针对供应商经营过程中面临资金回笼时间长、资金使用效率不高和靠自身资金的自然流转很难满足资金正常需求等问题,该小额贷款公司将满足其经营资金周转需求。

尽管营业不到一年,友阿股份控股的芙蓉小贷就取得净利润1294.63万元。

本案例对银行启发,大型商场有着众多的供应商,这些供应商可以作为银行的目标客户群,借助大型商场强大实力和对供应商强势地位,

银行对供应商提供融资,通过商场的封闭结算实现自偿。现在很多大型商场已经意识到供应商价值,湖南友谊阿波罗商业股份有限公司成立了自己控制的小额贷款公司,还有很多本地的商场没有认识到这块业务,我们银行客户经理可以积极拓展本地的商场,并将本案例作为启发。

三、银行供应链融资风险抓手

1. 物流企业

物流企业是供应链融资最常见的参与者,银行的风险控制离不开物流公司的帮助,物流企业作用:

物流企业客户与供应链融资客户高度重叠,供应链的内部物流,包括从供应商到核心企业或是从核心企业到分销商,构成了物流企业业务越来越重要的部分。因此,银行与物流企业的客户共享,实现多窗口的客户导入,是供应链融资营销重要路径。

供应链融资产品运用涉及物流控制,物流企业往往充当银行代理人角色,监管信贷的支持性资产,并就企业的经营活动向银行提供预警。这类业务客户将同时作为银行和物流企业的客户,为物流企业带来新的利润增长点。这方面的利益激励引导物流企业积极发掘存在潜在融资需求的客户。

物流外包已成为现代企业扩张到特定发展阶段趋势性选择,面对这一趋势,并依托主业项下物流管理职能,引入金融增值服务来吸引外包业务,完全可以成为一种有效竞争策略。在这种策略下,物流企业资源投入并未增加,但可以获得物流和动产监管双重收益。

2. 保险公司

保险作为天然风险转移类产品,可以运用到几乎所有供应链融资产品流程环节。在某些产品中,保险可以选择是否需要,根据具体贸易背景和商品灵活选择。比如一般要求存货融资项下必须对货物购买综合险,对于容

易搬动抵质押物,还要求购买盗抢险;预付款融资中买方承运情况下,也要购买在途运输相关保险。还有一些钢材、金属铜、铝等商品基本不会有毁灭或保管不当出现损失情况,如果监管公司提供严格的保管措施,就可以免除保险。

四、供应链融资客户选择特点

银行授信按担保方式区分为三类:保证担保授信、抵质押授信和信用授信。保证担保授信需要第三方提供担保,而信用授信则对企业的资产水平、经营规模和盈利能力都有比较高的要求,供应链中的中小企业成员一般难以获得上述两种方式的授信。中小企业成员的固定资产存量通常较少,面对核心企业的账期或销售指标压力,依靠固定资产抵押融资往往难以获得充足的流动资金支持。

从传统授信方式风险管理角度看,中小企业特点:

1. 从供应链融资角度看供应链融资客户特点

传统流动资金授信看重的是信贷企业主体信用水平、财务实力和健康程度以及担保方式,这将中小企业排斥在信贷市场之外。而供应链融资从另一个角度考量企业融资需求和信用支持:供应链中小企业成员融资需求主要是由于核心企业转移流动资金压力造成的,供应链融资需求主要是流动资金需求,中小企业流动资产在资产负债表中占很大比重。利用流动资产提供的信用支持为供应链中小企业成员解决融资需求,是供应链融资的基本出发点。

从单个企业孤立角度看,流动资产在形态和规模上随着企业经营活动而不断变化,造成银行难以有效监控,传统融资方式中较少利用流动资产作为信用支持。从供应链企业集群的角度看,交易过程是信息流、物流和资金流的集成,而且这种集成相对封闭,这为银行监控提供条件。企业流动资金占用主要存在于三个科目:预付账款、存货及应收账款,利用这三部分资产

作为企业贷款的信用支持,可以形成预付融资、存货融资与应收融资三种基础的供应链融资解决方案。针对企业生产和交易过程的特点与需求,三种融资方式可以组合为更复杂的整体解决方案。

(1)供应链融资信用风险管理:

- 供应链中交易信息可以弥补中小企业信息不充分、信息采集成本高问题。供应链融资以企业间真实交易背景为基础,通过来自核心企业综合信息和供应链成员交互信息,比如商业信用记录、交易规模、交易条件以及结算方式等,银行即可对供应链成员企业的经营状况、资信、盈利能力等作出基本判断。

- 供应链成员企业围绕核心企业形成企业联合体,非核心企业经营状况在很大程度上受核心企业经营状况影响,因此它们的风险水平和一般意义上中小企业有所不同。从某种意义上说,对成员经营风险评价应当参考核心企业经营风险。核心企业对供应链成员企业往往筛选,供应链成员也是经营、财务和信用层面评估之下的优胜者。因此,供应链中小企业成员平均信用风险相对低于中小企业整体信用风险。

- 供应链融资中每笔交易都有对应物流与资金流,可以利用它们作为资产支持手段,比如货物质押、应收账款受让等。供应链客户关系比较固定,物流和资金流起点和终点相对稳定,便于银行采取监控手段。资金流和物流的控制使得风险监控直接渗透到企业经营环节,在一定程度上实现授信对主体风险隔离。

- 核心企业对于供应链成员有严格的管理,进入供应链后,双方会保持相对稳定的合作关系。而对中小企业来说,进入大企业的供应链系统是需要成本的,资格本身就是一个有价值的无形资产。企业会维护这种关系,避免因贷款违约等事情影响中小企业在供应链中的地位。这种声誉机制减少中小企业信贷中的道德风险。

(2) 供应链融资信用风险评估主要内容:

评估类型	主要内容
企业基本状况	业务内容、股权结构、设立时间、关联企业、管理人员评价等
市场地位	主要产品市场容量、市场占有率、技术水平的层次、销售网络、竞争对手状况等
供应链状况	主要供货商、主要销售对象、结算方式、技术的替代性、与交易对手的利益关联度等
企业的融资状况	申请授信的总额度、在其他银行的授信、其他方式借款等
企业财务分析	企业经营的重要财务数据、流动资产的详细状况、企业财务趋势的分析等
授信用途及资产支持	授信用途、操作模式、存货物况、应收账款结构和汇款纪录、交易对手状况等

风险管理的两个重要手段:现金流控制和结构性授信安排。

供应链融资与传统流动资金贷款最主要的信贷理念差异,在于贸易背景的特定化以及系统性统筹授信。

控制资金专款专用,银行根据贸易背景物流、结算等特征量身定制具体操作模式,便构造导引现金回流银行通道,实现还款。现金流控制是核心技术,辅之以物流控制、核心企业信用引入等。

供应链融资将供应链所有成员视为一个融资需求的整体,不以满足所有个体的孤立需求为导向。因为对某个个体成员提供融资,也往往解决不了交易对手的流动性问题。

供应链融资将供应链所有成员视为一个融资需求整体,不以满足所有个体孤立需求为导向。对个体成员提供融资,也往往解决交易对手的流动性问题。对授信资金注入的节点选择以及注入量的控制,必须基于系统考量,以避免局部甚至整体授信过度或不足。

2. 现金流控制与管理

供应链融资项下现金流管理是指银行通过对流程模式、产品运用、商务

条款约束等要素的设定,对授信资金循环及其增值进行管理与控制,实现信贷资金投入后增值回流。现金流的管理,是对信贷资金包括出发点、流量、流向、循环周期等方面全面管理。

现金流管理旨在保障银行授信资金进入供应链经营循环后,能够产生足够现金流抵偿到期债务。控制住现金流,也就控制住还款来源,就可以控制最终的风险。

(1) 现金流管理要素。

流量管理。主要是控制授信限额,重点考察现金流量与借款人的经营规模和授信支持性资产匹配关系,借款人采购或销售网络、上游的供货能力、下游的支付能力等因素。

其一,单笔贸易现金流量的计算,需要综合考虑交易双方的履约意愿和履约能力,申请人自身的承债能力等,估算该业务申请人自有资金和银行投入的资金的比例。以公式表示:

单笔合同金额 = 保证金 + 单笔融资金额(单笔贸易现金流)

其二,信贷企业一定期限内现金流量的计算,主要依据信贷企业过往交易记录及其业务合理发展幅度来匡算,即:

季节性销售增长引发的现金流需求 = 营运投资旺季值 - 营运投资淡季值

营运投资 = 存货 + 应收账款 - 应付账款 - 应付费用

长期性销售增长引发的现金流需求 = 近三年核心营运投资环比增长量。

以公司在一年中的最低销售点时所必须保有核心营运投资(存货 + 应收账款 - 应付账款 - 应付费用),来计算连续3年的环比增长。

- 流向管理。就是对现金流去向和来向控制,即在具体操作环节上落实贷款用途。回流现金是银行关注的重点,其中包括回流现金的路径、回流量以及回流时间。

- 循环周期管理。现金流管理重点,在于保证信贷企业与上、下游之间

资金流与物流相对运动顺利完成。现金流周期管理要综合考虑行业内通行的结算方式及平均销售周期,来判断一个完整资金循环所需时间。循环周期控制不当,会导致资金提前回流或滞后回流,使银行与企业在资金使用安全与效率等方面产生冲突,甚至引发不良贷款。

(2) 现金流管理手段。

金融产品组合运用。根据金融产品本身特征及其对资金走向和回收的组合安排,可较好地控制现金流循环。如指定银行承兑汇票、商业承兑汇票收款人以及指定付款账号可控制资金去向,直接将资金支付给上游卖方;通过国内保理业务、协议约定或购销合同上注明回款账号唯一性等手段可以确保现金及时回流。

信息文件约束和控制。现金流信息可以约束现金流向,也可以客观地反映现金流运动。如资金去向可以在汇票上载明收款人或指定付款账号,在发货单或提单上收货人、提货人栏可注明为银行或银行指定收货人以监控货物;同时发货单、提单也是物流的流向及不同节段上某一时间货物所处状态证明。

业务流程模式和商务条款的控制。可通过合同中的商务条款、协议中多方约定保障现金回流的路线。可通过给企业设定保证金账户、封闭授信来处理应收、应付、存货的管理;办理业务时要求必须提供相关合同、发票、发/收货证明等现金流物化载体。

发挥财务报表在现金流控制中的作用。信贷人连续的财务报表可以勾画出一个相对完整的现金流向图。财务报表是现金流在数据上的体现,供应链融资链条各参与者每一时点财务报表都体现资金静态状况以及其与有关资产负债项目的相关关系。对企业应收账款、应付账款、存货、货币资金及销售收入的监控和管理,是控制和检视现金流的有效手段。

3. 结构授信安排

结构授信不同于离散的单一客户授信,是指银行以真实贸易为背景,对包括信贷申请人及其供应链节点上主要参与者在内客户组团的授信,即银