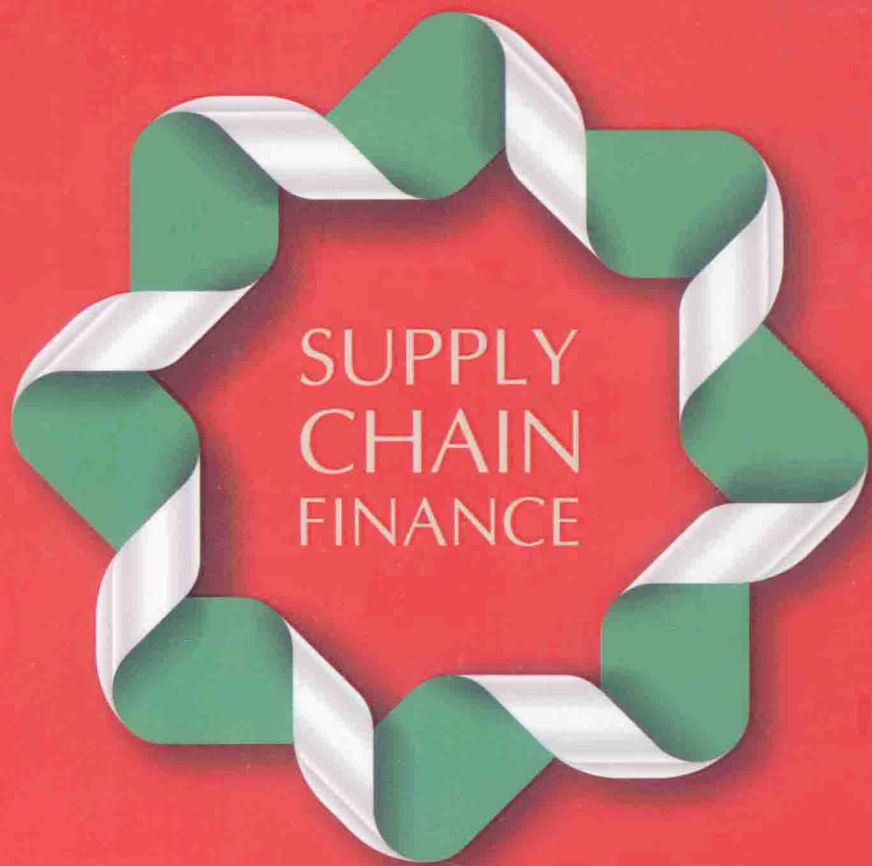




银行供应链金融

中小企业信贷的理论、模式与实践

(第二版)

汤曙光 任建标 [编著]



中国财政经济出版社

银行供应链金融

中小企业信贷的理论、模式与实践

第二版

汤曙光 任建标 编著

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

银行供应链金融:中小企业信贷的理论、模式与实践/汤曙光,任建标编著.
—2版.—北京:中国财政经济出版社,2014.7

ISBN 978-7-5095-5585-9

I. ①银… II. ①汤… ②任… III. ①中小企业—信贷管理—研究—中国
IV. ①F832.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 170414 号

责任编辑:刘占彬 责任校对:孙志敏

封面设计:华乐功 版式设计:孙志云

版权所有。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 19.5 印张 253 千字

2014 年 7 月第 2 版 2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定价:45.00 元

ISBN 978-7-5095-5585-9/F·4510

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

反盗版举报电话:88190492 88190446

广发银行中山分行 “供应链金融”课题组
上海交通大学安泰经济与管理学院

组长：汤曙光 任建标

成员：廖鹏 刁叶光 朱晓伟 郜丽琴



汤曙光

1971 年出生，浙江省杭州市人。中山大学岭南学院高级管理人员工商管理硕士（EMBA），经济师职称。1991 年参加工作，长期在国有商业银行和股份制商业银行基层分支行工作，从事过联行会计、国际贸易结算、外汇信贷等工作，历任支行行长、分行副行长等管理职务，有丰富的基层银行工作经验，现任某全国性股份制银行省级分行副行长。

汤曙光副行长在股份制银行分行主管企业信贷工作，在工作中实践了针对于各种类型的中小企业的多种供应链金融业务，提出了供应链资产负债表概念、“N + 1 + M” 理论框架以及物流银行批发业务模型，这些理论与模型在国内银行业和理论界都具有独创性以及很强的理论参考价值。

任建标

1973 年出生，浙江省上虞市人。上海交通大学博士，安泰经济与管理学院 EMBA 项目主任、运营管理课程教授，教授 EMBA 核心课程《运营与供应链管理》和 MBA 核心课程《运营管理》。美国麻省理工学院（MIT）的访问学者，担任麻省理工学院与上海交通大学合作的中国制造业领袖项目（China Leaders for Manufacturing）的联合学术主任。

任建标教授于 1998 年加入上海交通大学安泰经济与管理学院，在上海交通大学获得管理学硕士和博士学位，研究领域为运营与供应链管理，主持国家自然科学基金项目“不同零售行业的供应链协调的理论与案例研究”，发表论文多篇。曾研究和咨询的公司包括上海大众汽车、联想集团、金蝶软件、Intel、光明乳业、宝钢股份、BMW、百联集团等。目前重点研究的是基于银行视角的供应链金融问题。



理论与实践

从 1840 年清政府被迫开埠通商，到 20 世纪 70 年代末中国主动改革开放、自新自强，中华民族的百年企业史跌宕起伏。经过 60 多年的发展，特别是经过 30 多年的改革开放，中国企业积累了丰富的企业管理实践素材，但关于中国企业实践的思想和理论研究远远落后于现实的需要。如何梳理、研究这些素材，进而使中国的管理水平达到一个新高度，是一个重大而具有现实紧迫意义的课题。

尤其在本次金融危机过后，中国企业必将在全球商业体系中占据更为重要的位置。在中国企业崛起的同时，其思想和理论研究亦将在全球商业思想和理论体系中占据适当位置。这将是中国企业经营管理思想和理论走向世界的“第一次”。

可以预见，融合中国优秀传统文化和西方现代商业文明的中国管理思想和理论必会在不久的将来出现。这将是拥有 5000 多年历史文明的中国为全世界做出的新的重大贡献。

中国的商学院教育已历经了 20 年的探索，正处于一个提高质量、稳步发展的阶段。商学院的目标是培养理论水平、操作能力兼备的高层次、高素质的工商企业管理人才。商学院的 MBA 和 EMBA 教育是一种实践性教学，而不是传统的理论探讨。商界所需要的企业管理人才是具有领导技巧、有解决问题能力的人才。

我们坚信中国必将形成新的企业管理思想和理论，因此，要把实践与理论紧密结合的原则贯彻到商学院的所有研究与传播活动中。研究与



传播是商学院的两大任务，我们不仅要采取多学科综合的方法研究中国企业的实践和历史，而且还要把研究成果及其延伸内容进行有效地传播，让世界了解中国企业。

本书就是商学院教授和广发银行联合对广发银行中山分行的供应链金融实践进行调研、案例整理和理论研究的结晶。

中小企业融资难是世界性难题，而这个问题在中国尤为突出。供应链金融是指银行将供应链上的相关企业作为一个整体对象，通过对供应链上企业间的信息流、物流、资金流进行有效的整合，运用各种金融产品向供应链中上下游的小企业提供融资服务。广发银行中山分行在此想法上提出了“N+1+M”的银行供应链金融思想，实践了大量的供应链金融业务，提出和实施了物流银行批发业务，为解决中小企业融资难问题提供了一个实践的样本。

我非常高兴由广发银行分行副行长和上海交通大学安泰经济与管理学院的教授共同领导的“供应链金融课题组”的研究成果如期出版。

是为序。愿本书的理论和案例能为中国的商学院教育和中国企业竞争力的提高发挥应有的作用。

上海交通大学中国企业发展研究院院长

王方华

2010年6月6日



2014年1月中旬某一天上午，当我接到任教授电话，说出版社准备再版《银行供应链金融》一书，要我写个自序的时候，我正在为一笔8000万元的保理业务存在较大风险隐患而苦恼。我对任教授说，现在没有心情，等我将该笔业务的风险化解后再动笔吧。接下来的几个月内，多方博弈，连续磋商，经过数个不眠之夜，疏通各方关系，终于在3月20日左右，我行成功地将该笔保理业务转化为足额房地产抵押的流动资金贷款。风险警报暂时解除，但给我的反思也很多。事后查看该笔业务档案，操作堪称完美，保理业务的各个主要环节，如应收账款转让通知书的确认、按季对账及每次循环出账前对账、封闭回款等，均严格符合产品方案规定。贸易背景有正规的增值税票佐证，核心企业也为一大型国企子公司，注册资金2亿元，年销售收入逾60亿元。但是，我行信贷员对整个贸易流程的货物实际交易环节监管缺失，而事后借款人和核心企业均承认该业务为典型的过票业务。所幸借款人还是一个比较正规的商人，系误判形势固定资产投资过大导致的流动性危机，而没有将套出资金投入有毒资产或者高利贷游戏，更没有去澳门豪赌，我行还有和各方博弈的机会，最终没有上演法庭激辩身陷囹圄的人间悲剧。

就在我为这笔8000万元保理业务风险转化努力之时，系统内和同业也发生了几笔保理业务风险，风险的表现形式大致类同：由于在操作环节和核心企业准入方面放松了标准，导致应收账款不实或被挪用。大家在总结风险发生的原因时，都归结为2014年国内外经济大环境的影



响。无刺激、去杠杆、调结构的克强经济学，让那些期望下一次4万亿盛宴的企业希望彻底落空，成为压倒骆驼的最后一根稻草。但是，作为局中人，公平而言，2014年供应链金融的风险暴露是一种必然，是中国银行业野蛮生长的一个缩影。各家银行，在扭曲的业绩观下，信贷经营重规模忽视行业调研，重发展忽视风险控制，这在供应链金融业务上也有相当的表现。

表现一：逆向选择，从中小企业入手发展业务，而忽视了核心企业的准入标准和作用。

在《银行供应链金融》一书中，关于供应链金融的定义，有过如下表述：市场竞争由单个企业之间的竞争发展到产业链之间的竞争，供应链金融也随之诞生。它以核心企业为中心，视其为供应链的支撑点，将资金注入核心企业周围的上下游企业，使核心企业及上下游企业贯通起来，看成一个整体，以提升整个供应链的竞争能力和内在价值的服务理念。同时，将物流、资金流、信息流统一起来，有效地整合到供应链管理中，为供应链各个环节的企业提供资金融通等各种金融服务。由于在一条供应链中往往以少数核心企业为中心，而围绕在周围的是与之相配套的中小企业，供应链金融正是依托于核心企业将资金注入到弱势的中小企业中，解决中小企业供应链中资金分配的不平衡和整个供应链的资金融通问题，所以这是一种为中小企业量身定制的融资方式，为中小企业开辟了新的融资途径。结合我在股份制银行基层分行的信贷审批实践，基于以上定义，供应链金融的审批原则应该是对整体供应链运作的风险评估，核心企业在其中的作用举足轻重。由于对核心企业营销需要投入相当大的人力物力，耗时长，成本高，产出又分布在各个分行，基层分行并没有太大的积极性，除非在总行或省分行层面进行有效整合。就保理业务而言，需要大力推广的是从核心企业入手的买方保理，而2014年出现大量风险的恰恰是从中小企业入手的卖方保理。翻查这些案例，几乎无一不具备如下特点：（1）在核心客户选择上降低标准；（2）在具体操作上，由于缺乏核心企业的协助，不断寻找不合常规的替代方案，从而引发了大量的操作风险。

表现二：分散经营，没有集中后台，贷后管控流于形式。

供应链金融本身就是一个操作性风险较大的业务。国内商业银行在该业务发展之初，并没有做到规划先行，明晰总分支各级机构在贷款三查环节的分工和职责定位。大量贷后工作分配在基层分支机构，而其重营销、轻风控的天然属性必然导致监管缺失。并且，供应链金融本身就与传统流贷不同，环节多，交易结构复杂，具有批量属性，寻找集中共性，才能整合流程，优化流程，化繁为简。而后台控制集中在信息技术已达到相当水平的今天已经成为了可能。远程监控、流量控制、信息共享、RFID 技术下货物权属的唯一性等，较好地解决了效率和成本的问题，但前提是从总行而言无论基于技术层面还是基于理念层面的供应链金融顶层结构设计。

2014 年，互联网金融是中国金融业的热门词。在利率市场化的背景下，银行业受到互联网金融企业的挑战，倒逼银行业改革创新。而作为银行业突围手段之一的小微信贷的重要技术——供应链金融，在 2014 年必然需要承受野蛮生长后大量违约的后果。面对不断涌现的违约和不良贷款，是简单地选择放弃还是重塑流程，答案对不同银行而言可能不同。但我们必须关注以下两条新闻：（1）在 2014 年中国供应链金融创新高峰论坛上，一达通副总经理肖锋指出，一达通的流程问题确实很有意思，中国的诚信体系比较差，差是给我们机会，银行不敢玩儿，我们能玩儿，其实我们真正走进去，可能 100 个小企业中间就有 10 个坏蛋，我们要把 90 个好的找出来。（2）作为业内领先的供应链金融服务提供者，平安银行于 2012 年末正式推出供应链金融 2.0 系列产品，将金融业务逐渐从线下迁移到线上，并逐步实现“1+N”供应链企业、银行、第三方物流监管方等合作伙伴于同一平台在线作业。比如，核心企业和配套企业、第三方物流合作伙伴（监管方）通过登录平安银行企业网银“线上供应链金融”通道，即可在线完成合同签约、融资申请、质押物在线入库、存货管理、打款赎货等主要业务流程，实现供应链金融信息流在经销商、核心厂商、物流公司、银行间的全流程控制。同时，客户可通过网银、手机和邮箱等多种渠道实时获取业务信息。



供应链金融作为一种业务创新，具有需求和强大的盈利前景。和互联网金融企业一样，在传统银行周围，必然会出现大批的竞争者，尤其在这个变革的时代！

在我们不断拥抱新技术带来的理念、思维和流程变化的同时，我们也必须对供应链金融的起源、原理、演变进程、发展阶段有一个基本的了解，我想，尽管几年来供应链金融基于技术进步发展神速，但是《银行供应链金融》这本基础书籍能够在网上有一定需求，出版社也愿意再版，大概就源于此吧。

就在我即将结尾的同时，又传来一个风险警报，一家大型国企在与我行的一笔厂商银业务中擅自放货，所幸我行在操作环节上还比较合规。可以预见的是，未来数月又会有无数个不眠之夜！也许，等度过这个不平凡的2014年，我应该静下心来，梳理一下这些风险案例，奉献给大家《银行供应链金融·2014·风险篇》！

汤曙光于武汉

2014年4月15日



目录

导论	(1)
第1章 现实:需求与供应	(5)
1.1 中国的二元经济结构	(5)
1.1.1 传统的二元经济结构理论	(5)
1.1.2 中国的二元经济结构	(6)
1.1.3 二元经济与中小企业融资	(7)
1.2 中小企业的融资需求	(8)
1.2.1 中小企业的界定	(8)
1.2.2 中小企业融资需求的特点	(9)
1.3 中小企业的融资困境	(13)
1.3.1 中小企业融资现状	(13)
1.3.2 中小企业融资困境原因分析	(17)
1.4 银行供应的现状与进展	(21)
1.4.1 中国银行业的现状	(21)
1.4.2 供应链金融:银行的蛋糕,中小企业的钥匙	(26)
第2章 对标:全球视野与国际实践	(30)
2.1 全球产业链分工与合作	(31)
2.1.1 经济的全球化	(31)
2.1.2 全球价值链分工	(36)
2.1.3 全球化的供应链	(40)
2.2 国际实践	(43)



2.2.1 银行的实践	(43)
2.2.2 供应链核心企业的实践	(49)
2.2.3 物流企业的实践	(51)
2.2.4 第三方管理公司的实践	(55)
2.2.5 国家的实践	(56)
2.3 对国内银行的启示	(60)
2.3.1 供应链角度:与核心企业合作	(60)
2.3.2 合作伙伴:物流企业	(62)
2.3.3 信息平台的建设	(65)
第3章 理论:银行供应链金融	(68)
3.1 供应链金融的定义	(69)
3.1.1 供应链的产生	(69)
3.1.2 供应链金融的概念	(70)
3.1.3 供应链金融服务的特点	(71)
3.2 供应链金融的框架	(74)
3.2.1 核心企业上游供应商的融资需求及相应产品	(77)
3.2.2 核心企业下游分销商的融资需求及相应产品	(78)
3.3 供应链金融的中国故事	(79)
3.3.1 深圳发展银行	(79)
3.3.2 华夏银行	(82)
3.3.3 交通银行	(84)
3.3.4 中国工商银行	(86)
3.3.5 上海浦东发展银行	(87)
3.3.6 光大银行	(88)
3.3.7 建设银行	(89)
3.3.8 广发银行	(90)
3.4 广发银行中山分行的理论模型	(93)
3.4.1 对资产负债表的理解	(93)
3.4.2 供应链资产负债表	(96)

3.4.3 N + 1 + M 网络	(99)
第4章 模式:银行供应链金融的产品服务	(101)
4.1 银行供应链金融服务的参与者	(101)
4.1.1 商业银行	(102)
4.1.2 核心企业	(105)
4.1.3 中小企业	(107)
4.1.4 物流企业	(109)
4.1.5 第三方机构	(112)
4.2 银行供应链金融的融资模式	(114)
4.2.1 核心企业上游供应商的融资模式	(114)
4.2.2 核心企业下游经销商的融资模式	(128)
4.3 银行供应链金融的外部环境	(132)
4.3.1 行业环境	(133)
4.3.2 法律环境	(134)
4.3.3 技术环境	(145)
第5章 风险:主体识别与变量分解	(147)
5.1 风险管理的基本框架	(148)
5.1.1 风险管理的内涵	(148)
5.1.2 风险管理的流程	(149)
5.1.3 供应链金融中风险的种类	(150)
5.2 信用风险管理	(151)
5.2.1 客户信用风险评级	(152)
5.2.2 信用风险管理流程	(153)
5.3 法律风险管理	(158)
5.3.1 法律风险的识别	(158)
5.3.2 法律风险的评估	(158)
5.3.3 法律风险的控制	(159)
5.4 操作风险管理	(160)
5.4.1 操作风险的识别	(160)

5.4.2	操作风险的评估	(162)
5.4.3	操作风险的控制	(163)
5.5	广发银行中山分行风险控制实践	(165)
第6章	组织:架构与人力资源	(169)
6.1	组织架构的重建	(169)
6.1.1	组织的结构的类型	(169)
6.1.2	商业银行组织架构的重组	(176)
6.1.3	国内外商业银行的组织结构	(182)
6.2	人力资源	(189)
6.2.1	品德素质	(189)
6.2.2	基本业务素质	(192)
6.2.3	较高层次的业务素质	(193)
第7章	创新:物流银行批发业务	(196)
7.1	物流银行批发业务的构想	(197)
7.1.1	物流银行批发业务的发展及特点	(197)
7.1.2	物流银行批发业务的可行性	(202)
7.2	物流银行批发业务模式	(207)
7.2.1	从授信主体的角度考虑	(208)
7.2.2	从融资主体的角度考虑	(212)
7.2.3	从质押物的角度考虑	(215)
7.2.4	从监管主体的角度考虑	(217)
7.3	物流银行批发业务开展的关键点	(218)
7.3.1	与第三方物流公司的合作	(218)
7.3.2	信息平台的建设	(221)
第8章	案例研究	(224)
8.1	动产质押授信案例	(224)
	案例一:牡丹日化公司的产成品质押	(224)
	案例二:汉家钢管有限公司的原材料及在制品质押	(235)
	案例三:捷达木业制品有限公司的动产质押授信	(243)

8.2 应收账款融资案例	(249)
案例四:钧益气动配件厂国内应收账款融资	(249)
案例五:乐天玩具制品公司国外应收账款融资	(258)
8.3 预付款融资	(267)
案例六:铭韵汽车销售有限公司的厂商银模式	(267)
案例七:恰恰贸易有限公司的预付款转动产质押	(273)
参考文献	(288)



当前，中小企业融资是全社会关注的焦点之一，而“供应链金融”则是银行界的热门话题。在中国经济面临内忧外患的关键时刻，振兴民间投资，发展民营经济，是有识之士的明智建议。资金作为重要资源，如何实现有效分配，从而促进发展，是一个世界难题，而如何引导资金流向处于竞争劣势地位的中小企业，即中小企业融资，则更是一个世界性难题。

融资分为外源性融资和内源性融资，外源性融资则又分为直接融资和间接融资。由于各种原因，中小企业在获得外源性融资方面具有天然的劣势。外源性融资中，直接融资主要有股票、债券等，由于面向大众，各国均有严格监管，门槛相对较高。而中国处于经济转轨期，经济中计划的影子时隐时现，行政力量在经济生活中的作用依然存在。间接融资主要指银行贷款。与西方国家不同，在中国的投融资体系中，尽管近年来证券市场发展迅速，但银行业依然居于绝对主导地位。因此，在当今中国，解决中小企业融资难问题，一定程度上也就是解决中小企业信贷难问题。

西安交通大学应用经济学博士后徐鸿根据企业所采用的技术特点把企业分为三类，即创新型中小企业、传统型中小企业和特质型中小企业。首先，创新型中小企业是那些熟悉产品研究、开发、生产和经营，并重视科技创新的企业，这些企业按照国家技术政策、产业政策进行具有一定技术含量和技术创新性产品的研究、开发、生产和经营，知识产