



立金银行培训

银行产品培训 畅销书

SHANGYE YINHANG
BAODUICANG PEIXUN



商业银行 保兑仓培训

立金银行培训中心 著

行长送银行客户经理的最好礼物

最前沿的创新银行保兑仓培训产品
最详尽的银行保兑仓产品使用理解

最新颖的银行保兑仓产品营销要点
最经典的银行保兑仓产品案例解析

本书适合商业银行公司业务条线支行行长、客户经理学习使用



中国金融出版社

商业银行保兑仓培训

立金银行培训中心 著



中国金融出版社

责任编辑：贾 真
责任校对：潘 洁
责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行保兑仓培训 (Shangye Yinhang Baoduicang Peixun) / 立金银行
培训中心著. —北京：中国金融出版社，2011. 10
ISBN 978 - 7 - 5049 - 6083 - 2

I. 商… II. ①立… III. ①商业银行—银行业务—中国
IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 178349 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 12.75

字数 203 千

版次 2011 年 10 月第 1 版

印次 2011 年 10 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6083 - 2/F. 5643

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

前 言

我们能够点石成金

我做了多年的银行客户经理，知道客户经理需要什么，所以撰写了本书。通过本书，给广大客户经理展示神奇的保兑仓产品。希望通过立金银行系列培训教材，可以为商业银行培养王牌客户经理。

客户经理是客户最需要的人，相信我们能够点石成金，能够化腐朽为神奇。

一、一次保兑仓营销经历

我曾经代表总行营销过珠海本地的明星企业——珠海格力电器。接触的经历令我印象非常深刻，当初财务总监非常强势：“我们现在很好了，不需要新增银行了。”让我碰了一鼻子灰。

我们总结，这种营销方式的切入点不对，应当从客户最感兴趣的销售环节入手。后来，我们通过当地的一个经销商约了销售总监，结果销售总监非常豪爽。

“银行的朋友，找我干什么？”

“我们希望帮助格力电器销售空调。”

“什么？哥们，银行要经销空调了？”

“不是，我们可以帮助你的经销商融资，定向向你采购空调。”

“你仔细说说！”

结果，这样一来一去，搞定了格力电器的保兑仓网络，我们成了国内第一家和格力电器合作的保兑仓商业银行。

这次营销经历让我深刻领悟到，要关心客户的需要，客户只会为能够满足他需要的银行提供存款。

客户愿意付费是因为你能够满足他的需要。你需要什么，客户不会关心，客户只会关心他自己的需要。



没有我们，格力电器销售的情况也很好，但是我敢说，如果没有保兑仓，绝对不会有今天的格力电器，可谓一代家电之王。

保兑仓的神奇之处就是帮助格力电器建立了强大的销售体系，实现了销售的成倍增长，提前实现了巨大的资金流。

银行是经营信贷的，信贷对客户而言就是做生意的本钱，也就是做生意的资本。资本越大，生意就可以做得越大。我们可以帮助客户做大生意规模，帮助客户赚更多的钱。

客户经理在与客户打交道的过程中千万不要有任何的畏惧之心，客户需要我们，我们可以帮助客户赚更多的钱。我们是客户的“财神爷”。

二、真正了解你的客户

作为客户经理，千万不要将对客户的了解停留在表面上，要真正了解你的客户，了解他做生意的模式。控制风险不是因为有了担保和抵押，而是你对客户有着深入骨髓的了解。你要搭上你的时间和精力，经常去客户那里了解一下情况，主动帮助客户解决一些问题。

了解客户要从客户的采购、销售、资金管理、商业模式等各方面进行透彻的分析，对客户经理的偏好、经营作风都要极为了解。

很多客户经理说客户多元化经营、经营模式不透明等，风险很大。其实，这不全对，如果你能够深入了解客户，知道其中经营的规律，风险不会很大。比如今天的宁波雅戈尔集团，从事服装、地产、金融投资，哪个行业都做得非常突出，你能说多元化有风险吗？

三、对有潜力的客户全力下注

对于现在已经名扬天下的大客户，你去营销，很难搞定多少存款。最好的方式是在企业很小、刚开始发展的时候就进入，给这些企业提供融资、融智，手把手扶持这些企业发展，敢于在这些企业实现跳跃性发展的时候推上一把，你将终身从这些客户身上获益。

我最早接触过国美电器，眼看着它从婴儿成长为巨人，而同时代的很多家电经销企业已经灰飞烟灭。

还在国美电器很小，在北京刚有营业网点的时候，我们就接触到了对方。起初提供了3 500万元的银行承兑汇票，30%保证金。后来，我们发现，这家

公司的周转速度非常快，账面经常有大量现金，为了帮助客户理财，我们劝说客户利用这些现金提前封闭银行承兑汇票敞口，提供定期存款利息。国美电器非常感兴趣，结果我们的存款很快增长。

后来，国美电器在全国各地开店，我们同样同步提供了支持。国美电器成为家电零售老大，年销售额超过 400 亿元，我们的存款也超过了 10 亿元。

我总结，对看中的客户，发现这个客户很有潜力，而且这个客户经营很有章法的时候，就应全力下注，跟上这个客户的发展，分享客户成长的果实。

做客户经理千万不要东一榔头西一棒子，今天做这个客户，明天做那个客户，对哪个客户都是蜻蜓点水，虽然总的投入了巨大的时间和精力，结果收益却不大。对于有潜力的客户，要帮助他们从婴儿成长为巨人，在这个过程中，你会赚得盆满钵满。

你看看国内的知名公司——新东方的老总，就是靠中国的出国留学生，成就了身价过 10 亿元的富豪；看看国内的知名钢铁信息网站——我的钢铁，靠给钢铁经销商提供资信完成上市，成就了一批富豪。

陈立金

目 录

第一篇 保兑仓基本知识	1
一、保兑仓概念	3
二、保兑仓模式	6
三、保兑仓的营销要点	23
四、保兑仓适用行业特点	24
五、保兑仓适用行业	25
六、保兑仓与未来货权质押的区别	27
七、保兑仓优势	28
八、保兑仓风险防范	32
九、保兑仓的法律规定	34
十、保兑仓的授信额度操作	34
十一、什么是保兑仓项下单一额度	35
十二、保兑仓涉及各方	36
十三、有关术语释义	36
十四、风险控制	37
十五、保兑仓适用授信产品	39
十六、对核心企业授信额度的认识	39
第二篇 行业保兑仓案例	41
一、钢铁厂商银保兑仓	43
二、钢铁商商银保兑仓	47
三、水泥保兑仓	52
四、机床保兑仓	58
五、工业机床代理商建店融资贷款	62
六、乳制品保兑仓	69
七、酒企保兑仓	73
八、纸业保兑仓	91
九、纸品流通商保兑仓	95



十、家电保兑仓	102
十一、家电行业四方保兑仓	104
十二、农资保兑仓	109
十三、有色金属保兑仓	111
十四、报纸保兑仓	118
十五、纺织品保兑仓	128
十六、超市加盟店保兑仓	136
十七、服装保兑仓	139
十八、制药保兑仓	142
十九、个人助业贷款保兑仓	144
二十、机械设备保兑仓（买方信贷）	157
 第三篇 风险案例	 163
一、风险案例	165
二、相关文本	176

第一篇

保兑仓基本知识



一、保兑仓概念

保兑仓业务最能满足大型制造类厂商的需求，是由厂商提供自身的信誉支持，帮助经销商在银行获得定向采购融资。在支持经销商发展的同时，保兑仓也促进了厂商自身产品的销售。同时，厂商可以有效地控制货物，避免产生大量的应收账款风险。

【产品定义】

保兑仓是指以银行信用为载体，买方以银行承兑汇票为结算支付工具，由银行控制货权，卖方（或仓储方）受托保管货物并对承兑汇票保证金以外敞口金额部分由卖方以货物回购或退款承诺作为担保措施，买方随缴保证金随提货的一种特定融资服务模式。

广大银行客户经理一定要牢记这个定义，它在我们的营销过程中非常有用。

保兑仓分为三方保兑仓和四方保兑仓两种方式。

三方保兑仓：包括厂商、经销商、融资银行，通常向银行提供厂商退款承诺、回购担保承诺的保证措施，即银行承兑汇票到期前，如果经销商没有存入足额的保证金（即经销商没有从核心厂商提走全部货物），核心厂商负责退还银行承兑汇票票面金额与经销商提取的全部货物金额之间的差额款项，这又称直客式保兑仓。



保兑仓各主体分工如下：

厂商负责发货及按照银行的指令控管货物，并承担退款责任。

经销商负责在银行融资，以及向厂商购买货物。

银行负责提供融资，打通经营现金流。

四方保兑仓：包括厂商、经销商、融资银行及仓储公司，通常向银行提供的保证措施为厂商的回购担保。核心厂商一般提供回购承诺，即银行承兑汇票到期前，如果经销商没有存入足额的保证金（即经销商没有从仓储公司提走全部货物），核心厂商负责退还银行承兑汇票票面金额与经销商提取的全部货物金额之间的差额款项。



保兑仓各主体分工如下：

厂商负责发货及承担货物回购责任。

经销商负责在银行融资，以及向厂商购买货物。

银行负责提供融资，打通经营现金流。

仓储公司负责监管货物。

保兑仓最能符合当前核心厂商的想法，对经销商既愿意提供一定的帮助，促使其获得银行融资，促进自身产品销售；同时，也希望能够最大限度地控制货物，不希望经销商无节制地赊销，使厂商产生大量的应收账款风险。

【适用对象】

家电、钢铁、汽车、电脑、轮胎、纸张、化肥、水泥、药品、服装制造企业、工业机床制造、白酒等核心企业，甚至报刊等企业也可以使用保兑仓业务。通常，采用经销商模式的产业链，只要厂商对经销商愿意扶持，且认为自己完全可以控制经销商的风险，就适合操作保兑仓业务。

国内较出名的使用保兑仓的产业链：

1. 家电：格力电器、美的电器、志高电器、奥克斯电器、老板电器、方太电器、九阳电器；
2. 水泥：冀东水泥、金隅水泥、天瑞水泥、海螺水泥；
3. 汽车：北京现代、神龙汽车、哈飞汽车等一般品牌汽车厂商；
4. 服装：皮克服装、七匹狼服装、德尔惠服装、柒牌服装、利郎男装，以福建当地服装企业为主；
5. 化肥：中化化肥、鲁西化工；
6. 白酒：西凤酒、汾酒、泸州老窖；
7. 机床：沈阳机床等；
8. 医药：石药集团中诺药业（石家庄）有限公司、哈药集团、武汉马应龙制药有限公司、北京双鹤医药有限公司；
9. 钢铁：河北钢铁集团、五矿钢铁有限公司、中铁物资有限责任公司、河北物产集团有限公司、大汉钢铁有限公司。

【营销建议】

1. 在保兑仓模式下，卖方获益较多，对经销商提供更多的价格折扣是保



证经销商有动力参与保兑仓操作的关键，否则经销商更倾向于有多少钱提多少货。银行发起营销的主攻对象首先应当是厂商（卖方），银行应当首先向卖方宣讲可以扩大销售、扶持经销商等好处，动员卖方参与银行的保兑仓网络建设。

2. 本产品适用对象特点：厂商实力较强，而经销商实力一般，厂商有能力牢牢控制商品的销售渠道，在经销商之间进行商品调剂销售能力非常强。

卖方经营管理规范、销售规模较大、回购担保能力较强，属于行业的排头兵企业。

3. 可以考虑对特大型的核心厂商提供一个虚拟授信额度，如宝钢集团、武钢集团、攀钢集团，利用这些公司的公开资料进行授信核定，便利经营机构拓展这些钢厂的经销商；而不必像传统授信，一定要这些客户提出申请，拿到全套的授信资料才进行授信操作。

4. 保兑仓适用产品必须具备产品质量稳定（不易发生化学变化）、属于大宗货物、易变现、产值相对较高、流通性强的商品。在销售上采取经销商制销售体系，如家电、汽车、电脑、轮胎、纸张等。

5. 买卖双方在过去两年里合同履约记录良好，没有因为产品质量或交货期限等问题产生贸易纠纷。

【所需资料】

1. 厂商所有的常规授信资料。

对于特别强势的厂商，可以通过收集公开资料方式为核心厂商核定回购担保额度，回购担保额度定向用于给经销商的回购担保。

给核心厂商核定授信额度，因为保兑仓业务的风险控制依托在核心厂商履约程度，因此，必须为其核定回购担保额度。

2. 经销商所有的常规授信资料。

经销商需要提供营业执照、法人代码证书、税务登记证、财务报表、贷款卡等资料。通常需要经销商的常规资料，风险控制的依托并不在经销商本身。

3. 交易合同资料、货物物权凭证等。

4. 厂商愿意提供回购担保的函。

【点评】

对卖方而言，提供了一定类似担保的信用，帮助经销商获得融资，厂商



拿到票据后，通过贴现后置换自己在银行的贷款融资，可以有效地降低财务费用。同时，借助保兑仓可以牢牢地控制经销商专心经销卖方的产品。

二、保兑仓模式

（一）三方保兑仓

1. 标准三方保兑仓

特点：企业既负责生产，同时又承担销售，这类公司实力非常强，完全有能力承担回购担保责任。可以与银行签订三方合作协议，即“厂商—经销商—银行”签订三方合作协议。

银行授信方案设计：直接对企业核定回购担保额度，由厂商负责发货和回购。

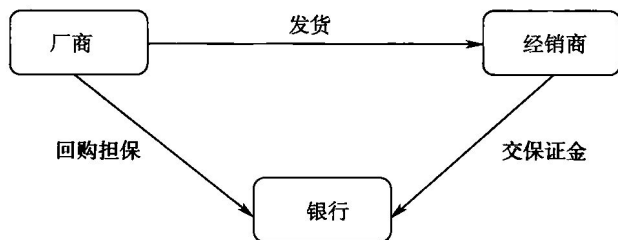


图 1-1 标准三方保兑仓业务流程图

国内经营管理规范的大型公司多采取这种融资模式，例如珠海格力电器股份有限公司、北京金隅股份有限公司等。

【点评】

这类保兑仓属于最标准的业务操作模式，权责利清晰，操作方式简单，对银行保障程度最好，属于银行最应该推广的方式。而且，客户经理最容易掌握。

2. 发货与回购分离式保兑仓

特点：这类企业集团的销售模式一般都是“产—销”分离式，生产公司专业生产，销售给销售公司，然后由销售公司销售给经销商。生产企业实力非常强，完全有能力承担回购担保责任；而销售公司实力偏弱，无力回购。出于避税或在关联公司之间调剂利润的目的，集团分别设立生产企业和销售

公司，均为独立的企业法人，按照两个主体之间的模式进行交易。

银行授信方案设计：立足企业原有的销售模式，给生产企业核定回购担保额度，签订四方协议，厂、销、商、银四方，四方商业模式非常清晰，约定生产厂商承担回购责任；销售公司承担发货责任，银行给经销商提供融资。

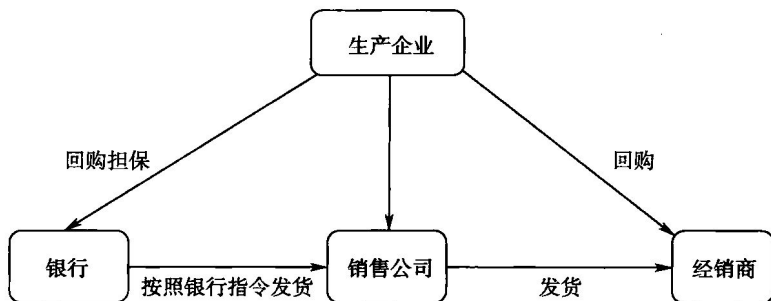


图 1-2 发货与回购分离式保兑仓业务流程示意图

国内的汽车厂商、白酒厂商多采取这类模式。各家汽车厂商一般设立专业的汽车销售公司，各地白酒企业一般设立专业的白酒销售公司。

这类保兑仓需要精妙的设计方案，需要非常透彻地了解集团企业的架构，分别合理确定生产企业和销售公司承担的责任。

【案例 1】 陕西西凤酒集团股份有限公司保兑仓

（一）企业基本情况

陕西西凤酒集团股份有限公司以西凤酒厂经营性净资产为核心，联合其他社会法人组建成立。西凤企业现已发展成为占地 50.2 万平方米，总资产 7.8 亿元，年产名优白酒 5 万多吨的国有大型一档企业，是西北地区规模最大的国家名酒制造商、陕西省利税大户之一。

陕西西凤酒营销有限公司实收资本 2 000 万元人民币，负责西凤酒的销售。陕西西凤酒集团股份有限公司首先将酒销售给陕西西凤酒营销有限公司，然后由陕西西凤酒营销有限公司销售给各地经销商。

（二）银行切入点分析

陕西西凤酒集团股份有限公司掌控了经营性资产，实力较强，而陕西西凤酒营销有限公司实收资本仅 2 000 万元人民币，实力偏弱。银行单纯给陕西西凤酒集团股份有限公司提供贷款，效益一般，于是考虑提供供应链融资业务，打通股份公司—营销公司—经销商整个产业链。



（三）银企合作情况

银行给陕西西凤酒营销有限公司保兑仓回购担保2 000万元，由陕西西凤酒集团股份有限公司提供担保，授信额度专项用于企业回购其西凤酒品牌经销商在银行的保兑仓回购敞口部分。保兑仓业务操作由银行、营销公司及经销商签订三方协议。

保兑仓业务操作模式：其品牌经销商存入30%保证金开出银行承兑汇票，西凤酒营销公司收到银行承兑汇票后出具银行承兑汇票收到确认函，并根据银行出具经销商存入保证金数额的发货通知书相应发出西凤酒。之后经销商每存入一定金额的保证金，营销公司即按保证金金额发货，直至本笔银行承兑汇票保证金填满为止，本笔业务结束。

3. 上级公司担保式保兑仓

特点：集团公司实力非常强，完全有能力承担回购担保责任；而下属的销售公司实力偏弱，无力回购。但集团公司本身为管理机构，不涉足具体的经营，不愿意与银行签订四方合作协议，而是愿意给实力偏弱的销售公司提供担保，对销售公司在银行的融资起到信用增级的目的。集团公司多是一些大型的上市公司，在公司章程中规定，可以对子公司提供担保，但是如果签订复杂的四方合作协议，则需要经过董事会讨论，并进行较长时间的解释工作，集团公司一般不愿意承担这类工作。

企业集团的商业模式一般都是“销售公司—经销商—银行”，生产公司专业生产，销售给销售公司，然后由销售公司销售给经销商。回购与发货主体合一，回购主体弱，母公司实力较强。

银行授信方案设计：立足企业原有的销售模式，给销售企业核定回购担保额度，由生产企业在回购担保额度基础上追加连带责任担保，销售公司、经销商、银行签订三方合作协议，集团公司与银行签订《连带责任担保协议》，约定销售公司承担回购责任，并承担发货责任，银行给经销商提供融资。首先由销售公司回购，一旦销售公司无力承担，集团公司必须承担连带担保。

银行给回购主体提供回购担保额度，要求实力较强的上级公司提供担保。

4. 上级公司授权使用授信额度式保兑仓

特点：上级公司实力非常强，完全有能力承担回购担保责任，且上级母公司执行资金的集中管理、授信额度的集中管理，总公司向银行申请授信额

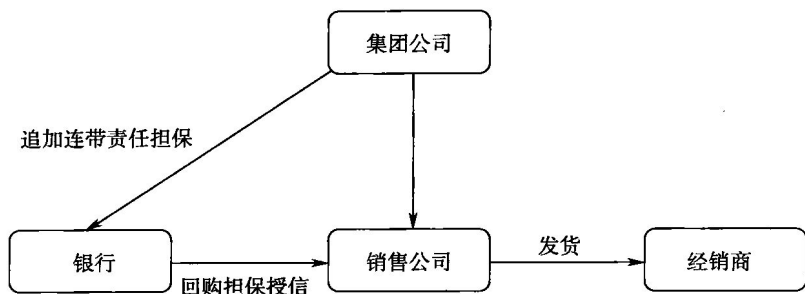


图 1-3 上级公司担保式保兑仓业务流程图

度，其中包括回购担保额度，且将回购担保额度分给下属子公司使用，下属公司没有合作银行的决策权；而且下属公司实力偏弱，无力回购。但母公司不愿意与银行签订四方合作协议，而是愿意将授信额度授权给实力偏弱的销售公司，即子公司、经销商、银行签订三方合作协议，由子公司代母公司对银行承诺，给经销商办理的银行承兑汇票提供回购担保。

银行给实力较强的母公司提供回购担保额度，母公司将回购担保额度授权给子公司。银行可以直接对母公司核定回购担保额度，无须再给子公司核定回购担保额度，母公司直接授权销售公司使用。

银行授信方案设计：立足企业原有的销售模式，往往集团公司授信实行高度集权管理，从银行授信高效操作角度可以采取这种方式。既然一些销售公司实力较弱却可通过母公司提供担保的方式加以解决，那核定授信额度的销售公司也可以由母公司直接授权给销售公司。

回购主体多为专门设立的销售公司，例如钢铁制造企业、水泥制造企业等。例如特大型的钢铁生产企业实力非常强劲，在销售大省设立较多的子公司，这类子公司平常销售金额较大，但是注册资本较小，可以采用这种方式。例如酒泉钢铁集团有限公司的子公司陕西大舜物流公司以及河北钢铁集团设立的河北钢铁集团承德分公司、河北钢铁集团唐山分公司等机构都属于这类性质。

【点评】

对于执行授信额度高度集权管理的集团公司，可以将回购担保额度授信给集团公司，由集团公司将授信授权给下属的实体子公司使用，这样可以大幅提升授信的效率。由于下属的实体子公司数量众多，且普遍实力偏弱，如