

商业银行的 供应链金融业务逻辑

供应链金融作为金融机构客群化经营转型、企业供应链管理需要和社会经济生产关系进化的产物，只有深入理解其本质的业务逻辑，才能在实战中得到更好的应用。

文 | 杨新波



目前供应链金融已成为商业银行、实体产业、仓储物流、科技公司、贸易平台、高校院所和政府部门关注的焦点，因此，如何认识和理解供应链金融的业务逻辑就变得尤为重要。

在此基础上，结合区域、市场、行业、产业、企业和平台的实际特征和业务需求，通过相关实战案例的剖析，总结经验教训，完善对供应链金融的多维画像，才能有效提升对供应链金融全面性、准确性、客观性的掌握和应用。

供应链金融 VS 传统金融

目前对国内供应链金融权威的解释是中国银保监会发布的《关于推动供应链金融服务实体经济的指导意见》（简称《意见》）中的相关内容，《意见》要求“银行保险机构应依托供应链核心企业，基于核心企业与上下游链条企业之间的真实交易，整合物流、信息流、资金流等各类信息，为供应链上下游链条企业提供融资、结算、现金管理等一揽子综合金融服务”。

这段话虽然是《意见》中的总体要求，但实质上概述了供应链金融的业务范畴，也展现出供应链金融与传统金融业务的本质不同，包括业务基础、授信主体、担保方式、风控措施和服务内容等方面。

供应链金融是传统金融发展到一定阶段的必然产物。

从背景来看，商业环境的变化不容忽视。社会化分工不断细化，产业结构调整优化，企业间相互依赖关系加强，科学技术持续进步并得到转化应用，商业银行之间也产生了差异化的市场竞争需要。

从资金服务方的角度看，为了满足真实的市场需求和自身生存发展的需要，自然而然会从聚焦竞争“特大优”的企业客户逐渐向供应

链上下游的“链条企业”延伸拓展，这也是产生供应链金融的基础环境。

供应链金融是金融机构客群化经营模式的升级和再造，而不是简单的产品迭代或服务创新。

因此，在开展供应链金融时，传统金融的逻辑和理念已经很难适用，需要创建配套的政策指引、产品模式、业务流程、合同协议、系统平台、风控理念和专业团队。

因此，在开展供应链金融时，传统金融的逻辑和理念已经很难适用，需要创建配套的政策指引、产品模式、业务流程、合同协议、系统平台、风控理念和专业团队。

客群经营 VS 产品模式

供应链金融是金融机构客群化经营模式的升级和再造，而不是简单的产品迭代或服务创新。

传统金融中的客群经营侧重于企业间“纵向”的客群管理。例如，集团客户的管理主要通过集团公司授信限额、各子公司额度共享和集团与子公司账户的现金管理等方式开展。供应链金融则在“纵向”的客群管理基础上，增加了对“横向”上下游链条企业的管理，由于服务对象上从内到外的拓展，整个金融机构的客群化经营模式发生了根本变化。

从金融服务和产品的角度看，没有一种金融服务或产品可以概述为供应链金融，但供应链金融却可以包含大部分的金融服务和产品，包括金融服务的融资、结算和现金管理等，金融产品的流动资金贷款、信用证、保函、汇票、保理、ABS等，担保方式的无限连带责任担保、一般保证担保、核心企业回购/阶段性回购/调剂销售/保购、动产质押/抵押担保、应收账款质押/转让和保险受益人指定等。

从金融机构的内部作业和管理上看，供应链金融涉及前台（市场营销）、中台（授信审批）、后台（贷后管理）等业务部门，横跨交易银行、票据业务、现金管理、投资银行和金融市场等条线。因此，供应链金融无论是在战略规划、还是在战术选择上，都应该是一个全局性的思

考和谋划。

主体担保 VS 物权担保

供应链金融中对担保的考虑主要是基于对发生业务“违约率”和“违约损失率”的管理需要，无论哪种选择，都是想在发生“违约率”时，把实际的“违约损失率”降到最低。选择担保的逻辑是当企业主体足够好时，信用担保方式作为优选，就不会再增加其他的担保方式；只有在企业主体条件相对不足时，才会选择增加其他主体担保或物权担保，这也是市场竞争下的最优选择。

在供应链金融中，选择主体担保还是选择物权担保，抑或是两者兼有，需要根据具体的业务应用场景来判断。供应链金融的应用场景可以简单划分为采购融资、库存融资和销售融资三个阶段。

在采购融资阶段，通常的选择是主体担保为主、物权担保为辅，根据融资款受托支付的要求，能够控制资金流和商品流的多是供货方的主体，因此优选主体担保。

在存货融资阶段，经常采用的方式是以动产作为担保物，实际操作中可以采用动产质押（转移占有）或抵押（抵押登记）的方式，但也要考虑抵押物的变现代偿能力，因此也会选择第三方主体作为担保物的协助处置方或保购方，实质上行使部分主体担保的责任。

在销售融资阶段，前提条件是存在应收账款，表面上看担保的标的是应收账款（物权）担保，实质上是基于应收账款债务人实力和履约能力的判断，所以，这一阶段的融资以物权担保和主体担保并重。

在供应链金融应用中，还有一种新的担保方式，即通过主体间的信息数据和系统平台的

每一项技术的应用背后都需要有系列的业务逻辑做支撑，进而通过技术手段的使用提高业务操作效率、风险管控水平，降低综合运营成本。

技术监控来管控风险。表面上看任何主体都不用承担法律上的担保责任，但参与主体实质上对信息数据的真实性、有效性和唯一性负有的责任，包括对资金、商品支付方式、路径和时间等方面的约定，实质上也是一种主体担保，需要金融机构从侧重于对主体的审查转移到对技术平台的管控上，操作的难点在于金融机构自身认识理念的偏好。

人工操作 VS 系统作业


在供应链金融的实践操作中，涉及主体多、担保方式多、操作环节多、人为风险高等诸多因素，导致无论是基于产业链核心企业的担保回购，还是基于动产质押/抵押担保，以及应收账款的质押或转让融资，只要是人工操作的环境下，发生风险的概率就相对较大。

例如，2016年11月，武汉市中院来传票称，HX银行因武汉市环信商贸有限公司贷款2.58亿元未还，现HX银行起诉武汉环信公司、武钢国贸公司等9被告，要求承担2.58亿元的责任。国贸公司认为，银行出具的证据中盖有武钢国贸公司的印章均为假冒（来源：宝钢股份2018年报）。此外，还出现过2012年上海“钢贸黑洞”，2014年青岛“德正资源”虚假仓单，2019年广东承兴、福建闽兴医药的应收账款“爆雷”等案件。

但线上化操作也不能保证完全消除风险，现实可谓骨感。例如，2016年国内首家电票造假案、2019年中铁二局关于市场上出现假电子商业承兑汇票的公告等事件，也在不断警示我们，即便全部采用线上化操作也仍然存在风险，关键是如何去管控风险。

在实际的供应链金融业务应用中，越来越多的产业链核心企业、交易平台类和仓储物流

供应链金融与传统金融对比

	业务基础	授信主体	担保方式	风控管控	服务内容
 供应链金融	真实交易	链条企业	灵活多样	主动管理	产品丰富
传统金融	企业需求	单个企业	相对单一	被动管理	业务单一

> 资料来源：作者提供

类企业扮演起供应链金融的重要角色。在线上化操作方面，对身份的审核多是基于互联网网站的电子签名认证，或者是 CFCA 等授权的虚拟身份认证，但在供应链金融中，如果没有金融机构合法颁发的物理介质电子身份认证令牌，大部分银行类金融机构是不敢完全信任的。因此，在线上化操作阶段，电子身份的真实性、唯一性、有效性是开展供应链金融线上化操作的基础中的基础。

适用条件与路径

正是基于上述差别，供应链金融的实战应用对金融机构、供应链企业、综合服务平台、系统技术服务商和仓储物流企业等主体提出了更高的要求，即定位精准、服务专业、技术先进和团队到位，才能更好地共同参与和建设供应链金融生态。

应当明确，不是所有的金融机构都适合开展供应链金融业务。供应链金融受限于商业银行的业务定位、服务地域、产品架构、服务体系、系统建设和人员素质等因素。在国内金融系统中，商业银行作为最重要的组成部分，组成单位包括国有银行、全国性股份制银行、城商行、农商行、民营银行和外资银行等不同主体。根据供应链金融的应用场景，对于国内产业链完

整、区域跨度大的核心企业而言，供应链金融业务的优选服务机构是全国性股份制银行和国有银行；区域性交易平台类企业适合选用全国性股份制银行、国有银行和地方城商行；外贸型企业则适合选用全国性股份制银行、国有银行和外资银行。

与此同时，并非所有的企业都适合开展供应链金融。具备实际需求是开展供应链金融的基本条件，例如企业需要扩大销售规模、获取高额返利、缩短经营周期，盘活库存商品和应收账款，再如基于构建和稳固采购、销售渠道，建立供应链价值联盟等。只有具备这些基础需求，再加上符合供应链金融其他参与方的相关要求，才能在企业、链上企业、金融机构和服务商等业务范围内找到开展供应链金融的“交集”。

还要认识到，技术是服务于业务的工具和路径。在《意见》中，中国银保监会鼓励金融机构运用互联网、物联网、区块链、生物识别、人工智能等技术，搭建供应链金融服务平台，完善风控技术和模型，创新发展在线金融产品和服务，实施在线审批及放款。在实际操作中，每一项技术的应用背后都需要有系列的业务逻辑做支撑，进而通过技术手段的使用提高业务操作效率、风险管控水平，降低综合运营成本。□

（作者系中国民生银行供应链金融事业部大宗商品融资项目负责人）