

# 宋华： 供应链金融是怎样炼成的

学者一定是要怀着虚怀若谷的心态去做学问，像海绵一样，到一线调研，了解企业、行业、产业结构。实践永远是伟大的，要带着一颗好奇心在不断地创新中探索背后的理论。

文 | 本刊访谈主笔 马力

钢贸行业鼎盛时期，在沪钢贸企业从银行的贷款规模曾达到 2000 亿元。某上海钢贸商曾扬言：“我们在银行没有一分钱坏账。”但是，2012 年中的“中铁物流事件”成为行业急转直下的导火索……

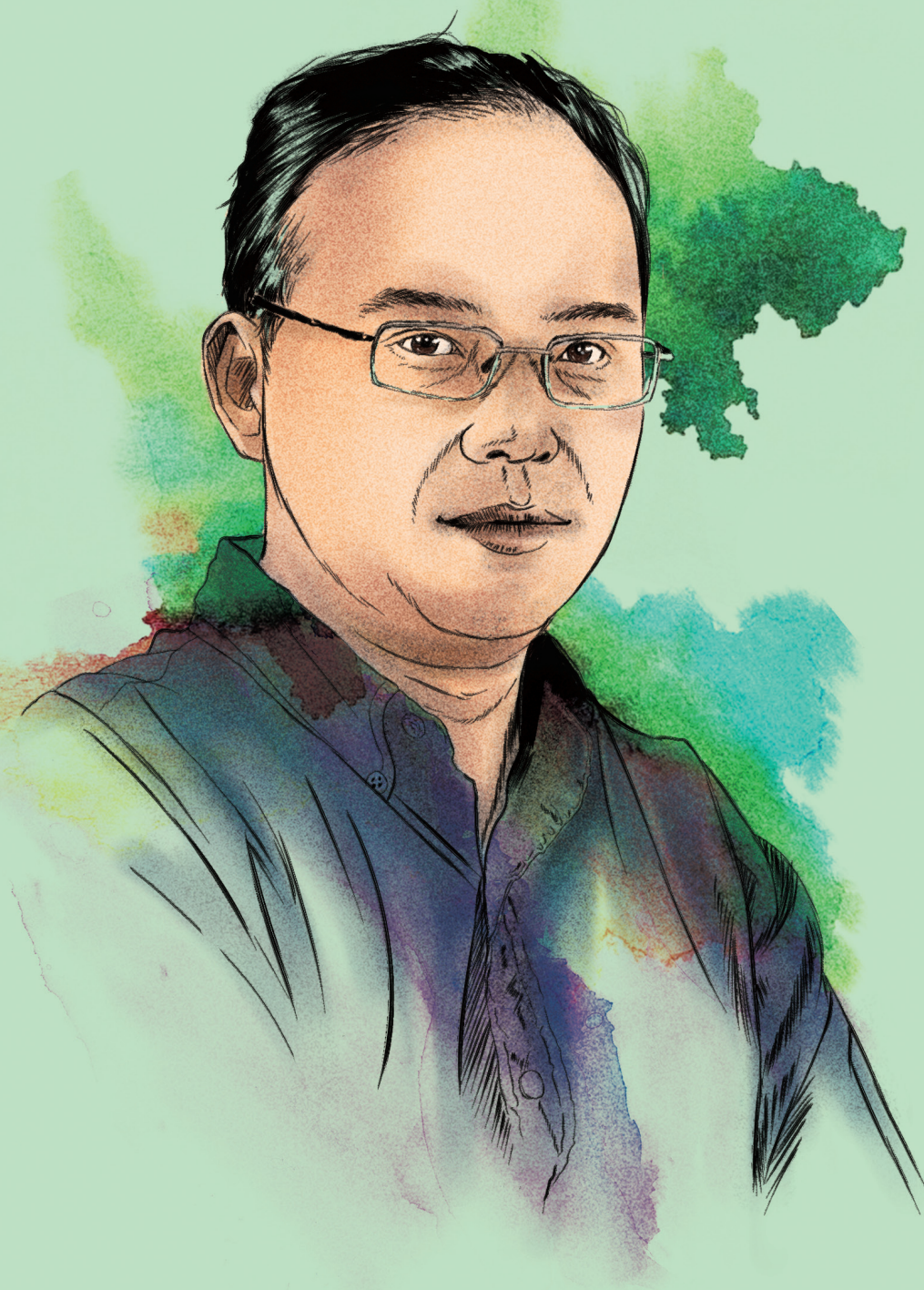
据不完全统计，自 2012 年起，钢贸行业因债务问题有超过 10 人自杀、300 多人入狱、700 多人被通缉，导致的坏账规模近 100 亿美元。产能过剩、经济危机、四万亿救市、“骗贷”……在这次钢贸行业的大洗牌中粉墨登场。

这在人民大学商学院教授宋华看来，钢贸行业的困局正是微观金融在中国发展的挑战，这一挑战就是中国企业信用的缺失，钢贸行业出现的问题主要是仓单重复质押、虚假仓单以及联保造成，重复仓单、虚假仓单正是规则缺失、信用缺失的表现，而联保也同样在整体信用不足状况下摇摇欲坠。早在 2006 年经过深入的对长三角产业集群的跟踪调研，宋华发现，一些媒体所描述的，长三角中小企业的资金主要来自于民间借贷、地下钱庄等高利贷渠道的说法并不准确。

基于联保的“网络融资”才是长三角融资链的秘密。例如，在温州，一些不具备贷款资格的小企业，它们通过相互担保，形成联保关系网，并进一步增信，在此基础上从银行获得成本较低的资金，支持了日常的经营。但硬币的另一面是风险，这种完全基于乡邻关系所构成的产业集群联保模式非常脆弱，一旦某一环节发生断裂，它即会产生巨大的金融危机。

这种借贷担保和反担保曾被行业视为资金杠杆放大的利器，哪怕个别公司出现经营风险后，“同乡会”也会出面进行担保还清贷款。但在经济不断下行的大背景下，这种平衡最终被打破，贷款出现逾期情况后，成为担保人的梦魇。在同乡频频失信下，行业大佬最终也陷入了担保责任泥潭而无法自拔。

“联保模式”信用已破产，中小企业融资出路在何方？有没有在经济低速发展的周期里，既能有效解决中小企业融资难题，又能延伸银行的纵深业务的双赢模式？当宋华带着这些疑问，扎根到珠三角进行调研，终于在深圳找到了答案：“供应链金融”由此浮出水面。



宋华



1969年1月生，供应链金融专家，中国人民大学商学院教授、博士研究生导师、副院长，兼任中国物流学会副会长、北京现代管理研究会会长、中国管理现代化研究会副秘书长、商务部市场运行调控专家库专家、南开现代物流研究中心兼职研究员等职。

他主要从事物流与供应链管理、特别是服务供应链、供应链风险管理、企业间关系与战略管理等方面的研究。著有《服务供应链》、《供应链金融》、《在平的世界中竞争》等专著。

插画 | 网中鱼



## 软三元与边缘人

供应链金融是什么？先谈供应链，有一个比喻十分贴切，一件商品在美国的零售价是四元，其生产成本却仅为一元，要再降低成本，实在困难，只有从另外的三元入手，即“软三元”，这也是上下游各个环节的价值，包括产品设计、原材料采购、物流运输、批发零售、信息和管理等。

供应链金融则是商业银行利用货币以及供求关系，围绕整个供需闭环的核心地位企业，管理上下游中小企业的资金流、信息流、物流、商流，并把单个企业的不可控风险转变为供应链企业整体的可控风险，对其产业链上企业（供应商、分销商、零售商等）进行资金支持，保证其流通速度与效率的金融服务。

宋华形象地把供应链金融的融资对象概括

为“三无三有”。即无强大资金、无强大资产、无强大信用，但有订单、有技术、有抱负的中小企业。这些企业客观上非常需要信贷的资金支持，而商业银行又苦于它们条件不足而惜贷、惧贷。不同于联保模式，处在供应链上的企业一旦获得银行的支持，资金这一“脐血”注入配套企业，也就等于进入了供应链，从而可以激活整个“链条”的运转。

在供应链金融这种服务及风险考量模式下，由于银行更关注整个供应链的贸易风险，即便单个企业达不到银行的某些风险控制标准，但只要这个企业与核心企业之间的业务往来稳定，银行就可以不只针对该企业的财务状况进行独立风险评估，而是对这笔业务进行授信，并促成整个交易的实现。风险可控，银企共赢，这正是宋华看重的。

作为中国供应链金融的权威专家，宋华却始终认为自己是个“边缘人”。笔者在炎夏七月的一天，来到位于中国人民大学明德楼宋教授的办公室，向他求索供应链金融是怎样炼成的？

如同这骄阳似火的天气，宋华对供应链金融的热情，感染着身边的人：“我是个边缘人，研究问题的方法不太随大流。比如研究供应链金融，是基于大量的实地调研，用理论的视角探索实践，反过来又用实践的成果去推动理论的发展。”

“学者一定是要怀着虚怀若谷的心态去做学问，像海绵一样，到一线调研，了解企业、行业、产业结构。切勿带着理论的傲慢做研究；也勿为只想着赚钱，陷入到企业经营的琐碎事情中。实践永远是伟大的，要带着一颗好奇心在不断地创新中探索背后的理论。”宋教授开门见山说到。

“小心供应链金融概念过热，我们不要成为伪创新的吹鼓手，更要留一份清醒。”在



2012年开始的互联网金融热潮中，到处是对P2P金融创新的吹嘘声，而宋华此时却冷静地发现有些互联网金融公司在挣“快钱”，不但网站公示的是虚假备付金信息，而且资金去向不明确。他顶住压力，批判某些P2P模式的本质是在非法集资，是金融的伪创新。同样对于当前社会上出现的“伪供应链金融”的现象，宋华仍感到切齿拊心。

“记得之前在上海参加一个供应链金融的研讨会上，席间一位发言人大谈套利套汇是供应链金融的重要内容，声称这是企业可以获得收益的重要途径。当时闻悉这些语言后，我痛心疾首，拍案而起。如果金融不能服务于产业，哪怕冠以再绚丽的辞藻，也是昙花一现的泡沫，终究会危害企业和社会！”

“近期我正在向决策机构提交一份报告，第一条建议即是尽早研究和规范供应链金融法规，防范当中的风险。比如供应链金融中，监管和监控到底如何界定；质押和抵押的规范公示问题；仓单的电子化，如何保证流动过程的标准化等等，这就需要把政府数据和行业数据整合起来，建立社会化的信用平台。”宋华激动地说。

站在更高的一个层面讲，供应链金融是连接供给侧结构性改革和需求侧改革的桥梁。公正制定规则、公正分配资源、公开社会信用，“三公”是供给侧结构性改革的重要方向；有了“三公”的环境，需求侧就会自发地优化整合产业链，让市场发挥出强大的力量。在农村电商供应链金融的实践方面就有成功的案例，这也是宋华教授调研的一个生动场景。

## 宋式调研法

“供应链金融与其说是金融，更不如说是通过金融来优化供应链，中国农村小、散、乱的市场，正是需要通过供应链来重新打造产业

的升级。我非常愿意下农村，到村野田间，调研和了解一条真实的农村电商供应链。”宋华说。

谈起宋华独特的调研方法，非常有意思。可以拿“李时珍尝百草”的故事来借喻。李时珍为了完成《本草纲目》，翻山越岭，不畏艰辛，搜罗百氏，采访四方，不论是种田的，捕鱼的，砍柴的，打猎的均是他的老师。他并不满足于走马看花式的调查，而是“一一采视，颇得其真”，“罗列诸品，反复谛视”；“行万里路，尝百草药”。

宋华为写作《供应链金融》，只身来到浙江临安农村，阡陌间和老乡访谈，调研村淘供应链金融。从宋华撰写的基于农村样本调研报告来看，村淘供应链总结起来就是“淘生活”和“淘创业”两个部分。

村淘在每个村建立了“岗楼”。岗楼里的“村代表”帮助农户来管理和下单，并激活本村的生态。在这个过程中，物流组织由菜鸟对接，供应链金融由蚂蚁金服旗下的“旺龙付”、“旺龙保”、“旺龙贷”来实现。

宋华还跟踪了一个村淘项目“易果生鲜”，用场景生动地说明供应链的流程。易果生鲜有一个重要的采购基地——甘肃猕猴桃果园。村淘就会到这里建立果蔬合作社，并由蚂蚁金服的“旺龙贷”提供生产资料的贷款资金；而“旺龙保”则为农机等生产资料提供保险；同时，这里生产的猕猴桃可以通过天猫平台卖出去，果品的采购合同可以拿来，继续融资，这是一个闭环的完整村淘供应链金融模式。

“宋氏调研法”会把调研的每一类供应链模式绘成流程图，而绘图的步骤是这样的：首先理解产业中每个主体的痛点；再根据这个痛点设计交易结构的流程；最后考虑节点之间怎么连？连了之后的互动是什么？创造什么价值？如何控制风险？当把所有的这些元素想清

宋华形象地把供应链金融的融资对象概括为“三无三有”。即无强大资金、无强大资产、无强大信用，但有订单、有技术、有抱负的中小企业。

**左图** 宋华教授在中国人民大学的办公室中，整理新书《互联网金融供应链》的稿件，即供应链金融3.0。这是在平台建设上搭建了跨条线、跨部门、跨区域的，与政府、企业、行业协会等广结联盟，物联网和互联网相融合的金融生态平台，是基于云计算和大数据创建金融生态系，让金融能真正服务于整个供应链的各类主体，推动商业生态的发展。

供应链金融与其说是金融，不如说是通过金融来优化供应链，中国农村小、散、乱的市场，正是需要通过供应链来重新打造产业的升级。

楚了，流程图自然会诞生。“供应链的核心不外乎是：第一结构、第二流程、第三要素。”宋华总结道。

互联网供应链金融是宋华调研的最新成果。如果说供应链 1.0 是以核心企业为主，开发其上下游融资、结算、理财的金融服务；到了 2.0，则是利用成熟的 IT 技术建构平台，连接了供应链当中所有的参与者，实现商流、物流、信息流、资金流的归集和整合，为特定的供应链主体提供综合的在线融资结算和投资理财服务；那么，3.0 的互联网供应链金融则是更广义的平台和生态，跨线条、部门、区域，与政府、企业、协会广为联盟，互联网和物联网相结合的金融平台，它是互联网、物联网供应链金融。

“1.0 供应链金融实现的目标叫做‘我的就是我的’；2.0 叫‘既是我的也是你的’；3.0 称‘我的也是你的，你的更是你的’。比如京东金融做的京小贷、京东众筹、京东白条，供应链为金融提供了场景，但是反过来金融活动又带动了金融生态的形成。这也是我正在写的《互联网供应链金融》这本新书的主要内容。”宋教授谈到新书时，两眼炯炯有神。

### 约书灯火下

在《供应链金融》的自序中，宋华写道：“文人作文，如妇人育子，必先受精，怀胎十月，至肚中剧痛；及时动思妙想，胎活矣大矣，腹内物动矣，心窃喜。至有许多话，必欲进发而后快，是创造之时期到矣。”

“写书的过程是一个煎熬的过程，基本上每天晚上都在灯火下，都在失眠，脑海中不停地思考着各类的链条图。当时写完这本书后，我觉得整个人的精气神已经耗光了。但是，当我封笔，画上最后那个句号的时候，就是我开始后悔的时候，为什么？因为新的实践又发生

了，这种新的状态迫使我必须要进行探索。这也是为什么我在写完《供应链金融》最后一章后，又把触角深入到《互联网供应链金融》这个 3.0 模式中的原因了。”宋华深情地讲。

做学问的动力亦来自三位人生老师对宋华的影响。第一位老师是宋华的父亲宋文尧先生，他传授了一颗“好奇心”。“我的父母都在中科院测量与地球物理研究所工作。父亲培养我的一个特征，从来不告诉我答案是什么，自己去探索。”

第二位老师是宋华在中南财大的硕博导师彭星间先生，他教授了用更广博的多角度去思考问题。“我读的是管理学，但是他让我把诺贝尔经济学奖获得者的书都看了一遍。武汉，彭老，40 多度的高温，六七十岁的老头，把几个方桌一拼，打着赤膊盘坐在书桌上看书的情景，我永远不会忘记。”

第三位老师是宋华在日本京都大学读博士后的导师近藤文男先生，他教授了“严谨”二字。“我第一次做学术报告的时候，中间有一段缺陷，他就问证据推演是怎么来的？然后严厉地骂了我一顿，要求必须现场实践调查。实地调研的原则也是从那时树立的。”

如今，宋华身为人师，他继承和发扬了三位老师的精神，在课堂上除了传递给学生精神、态度、严谨之外，还有最新的知识。宋华教授的课件坚持在每堂课都会有更新，这是缘于他不知疲倦的大量调研，获取到最新鲜的案例。有个数字细节：宋华每年实地走访，深度调研的企业有 30 多家；会接触到 300 多家企业的最新信息，并画出几百张供应链的分析图表，就是为不断跟上新经济、新模式脚步。

“每写一本书就是一个小小的遗憾的产生，这个遗憾又推动了下一本书的诞生，研究无止境，我觉得这就是学者该干的事。”宋华最后淡然地说道。□