

文章编号: 1007-5399 (2013) 01-0008-03

# 深圳发展银行供应链金融业务对邮政储蓄银行的启示

辛兵海, 方俊芝

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

**摘要:** 文章介绍了深圳发展银行在开展供应链金融方面的成功经验, 并从产品开发、营销模式、开展合作等方面分析了深圳发展银行供应链金融业务给邮政储蓄银行的启示。

**关键词:** 供应链金融; 摩根大通; 深圳发展银行; “1+N”模式

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

## 1 引言

2007年3月6日, 中国邮政储蓄银行有限责任公司依法成立, 作为以零售业务和中间业务为主的商业银行, 这意味着零售银行业务市场已经成为邮政储蓄银行进军的一大领域。为中小企业提供融资, 将是邮政储蓄银行资产业务的主要着力点。目前邮政储蓄银行的公司存款和结算业务已经开展; 针对中小企业的贷款业务也已在全国范围推广; 外汇公司业务(国际结算和贸易融资业务)系统开发已经完成, 并已经在北京等地开展相关业务; 同时依托邮政集团物流公司的业务支撑, 为邮政储蓄银行开展供应链金融业务做好了基础准备。

国际经验表明, 与传统的银行业务相比, 供应链金融提供了更加丰厚的利润, 更多强化客户关系的宝贵机遇。2008年5月, 全球最大的50家银行中有46家向企业提供供应链融资。国内银行中以深圳发展银行为典型代表的一系列股份制银行成功开展供应链金融业务, 在解决中小企业融资的同时获得收益。深圳发展银行是国内供应链金融服务的先行者和受益者, 其业务的绝对规模、市场占有率和行业探索都明显领先于同业, 而且在服务规范、专业水平和创新能力方面树立了被广为借鉴和模仿的行业标杆。首先, “1+N”已经成为开发供应链金融业务的规范模式, 供应链全景图的分析工具被银行同业广为运用; 其次, 应收账款融资、预付款融资和存货融资成为标准的供应链融资产品分类, 具体产品名称逐渐统一, 相关产品流程和协议版本被普遍采纳, 不同行业的授信条件, 如保证金比例、赎货期等逐渐趋同; 再有, 业务管理架构和操作平台的设置逐渐形成业务规范, 专业审批、集中操作和系统推进的模式被越来越多的银行效仿。

他山之石, 可以攻玉。本文首先分析了深圳发展银行在开展供应链金融方面的成功经验, 进而从产品开发、市场营销等方面提出了对邮政储蓄银行的启示。

## 2 深圳发展银行供应链金融业务分析

作为国内首家倡导供应链金融的商业银行, 深圳发展银行致力于成为中国本土最专业的供应链金融服务银行, 其供应链金融业务的发展经历了三个阶段。

### 2.1 票据与货押产品的推出

20世纪30年代末, 深圳发展银行率先以票据买入的概念替代了传统的贴现贷款。通过业务流程再造, 在操作效率、盈利模式和风控理念方面重塑了业务竞争力。2001年, 深圳发展银行又推出一项重要的创新产品——动产及货权质押授信。该业务突破了传统的授信担保方式, 以存货类动产设定动态的抵/质押, 在保持存货流动性的前提下, 允许企业随时赎回部分抵/质押物用于销售, 有效解决了大批中小民营企业融资难的问题。票据类产品和货押业务的推出, 开辟了面向供应链金融的产品创新两大途径: 财务费用节约型产品和担保方式创新型产品。前者着眼于客户成本节约的普遍需求, 有助于缓解企业来自融资成本的财务压力; 后一类产品主要面向主体资质偏弱、存在担保瓶颈的客户, 立足于贸易环节的融资嵌入, 有意识地构造融资的封闭性和自偿性, 以规避目标客户经营稳定性弱、信息透明度差、税务问题等非经营性纠纷所引起的特殊风险。

### 2.2 形成“1+N”理念

2003年, 深圳发展银行在总结试点实验的基础上, 从营销和风险控制的角度, 在业内率先提出“1+N”模式, 即利用供应链产业集群的伴生网络关系, 将核心企业的信用引入其上下游的授信服务之中, 并开展面向供应链成员企业的批发性营销。2005年, 深圳发展银行组织包括市场营销、风险控制和财务结算等各方面的专家团队, 自主开发了面向供应链企业的债项评价体系, 并配套出台了《分支机构贸易融资业务机构设置管理办法》, 从组织架构的角度保障内控的有效性和操作的规范性。此后, 深圳发展银行又陆续推出了一系列相关管理办法, 如《货权质押授信业务仓储监管合

作方管理办法》，用于规范对货物监管合作方的准入；《动产及货权质押授信业务货权管理办法》，作为保障物流控制有效性的制度。

### 2.3 建立供应链金融品牌——深圳发展银行

“1+N”业务链条的纵深拓展与客户需求的深化，促使深圳发展银行开始全面考虑如何为全球供应链企业提供一揽子的综合金融解决方案。2005年，深圳发展银行提出公司业务面向中小企业和贸易融资发展供应链金融服务的转型策略，供应链金融服务体系正式进入深圳发展银行的未来发展规划；2006年，深圳发展银行顺势推出了深圳发展银行供应链金融品牌，并在产品、流程、业务模式方面开展了深化创新。首先，在总行层次建立了保理中心，加入了国际贸易保理商协会（FCI），旨在对国内供应链融资的产品瓶颈——应收账款融资做重点突破，继而推出包括国内、国际应收账款池融资，出口发票池融资，出口退税池融资，票据池融资等在内的“池融资”品牌。同时，建立了双线管理的贸易融资特别审批通道，以提高供应链融资业务审批的专业化和效率。此外，还尝试分支机构与供应链核心企业“一对一”开办的“主办行一协办行”制度，有效整合了营销资源，在利益激励的基础上提高了开发效率。在授信操作层面，统一建立了分行级的集约操作平台。通过这一系列的调整和创新，深圳发展银行的供应链金融业务依托运行架构、资源配置体系、团队和流程的综合发展能力出现了质的提升，专业化水平和业务能力进一步强化。

2007年开始，深圳发展银行开始全面启动供应链金融的线上化工程。其目标为：一是构建实时联动的产品作业流程管理系统，即银行内部系统和外联系统包括第三方物流、B2B平台、海关、国库、外管等的对接；二是产品作业流程管理系统与客户系统的对接；三是建立与业务系统关联的产品定价和考核系统。

## 3 对邮政储蓄银行的启示

### 3.1 加强产品开发和品牌建设，重视供应链金融系统建设工作

邮政储蓄银行开办供应链金融以来，已陆续推出一系列产品，包括动产质押授信产品、保兑仓授信产品、应收账款质押授信产品、订单融资授信产品等。邮政储蓄银行应在现有产品的基础上，不断丰富产品组合并进行产品创新。参考同业经验，研究推出先票/款后货授信、进口信用证项下未来货权质押授信、附保贴函的商业承兑汇票、国内明保理、国内暗保理、国内保理池融资、票据池授信、出口应收账款池融资等产品，并通过公司业务部和国际业务部之间开展合作，不断完善贸易融资类产品体系。对多种产品进行灵活组合，充分发挥供应链核心企业、中邮物流、保险公司在风险控制 and 转嫁中的作用，创新开发更优化的行业服务方案，赋予产品更多功能，以满足客户个性化需求，为公司业务扩展更多的利润来源。同时应注重邮政储蓄银行自身供应链金融品牌建设，发挥邮政集团信息流、资金流和货物流“三流合

一”的优势，在业内加强宣传和营销力度，树立品牌。

邮政储蓄银行供应链金融系统与行内现有业务系统、行外系统实现有效衔接，并与相关系统实现信息交互，从而完成信息传递和共享。行内系统包括公司业务系统、企业网银系统、商业票据系统等；行外系统包括中国邮政物流综合信息平台、其他监管企业系统、大宗商品交易市场平台、核心企业ERP和B2B电子商务平台系统等。

### 3.2 借鉴“1+N”营销模式，注重核心企业的选择和开发

核心企业是指在供应链中处于强势地位，能对供应链条信息流、物流、资金流的稳定、发展起决定性作用的法人组织。供应链金融业务开发最直接和常规的切入点就是核心企业，这也是国际银行业的一般做法。为了在新的国际分工框架下密切与老客户的关系，并对客户源于供应链成员分散融资带来的财务成本不经济以及离散节点供应链成员的现金流困境做出积极应对，国际性银行以与核心企业共同提供供应链融资系统解决方案的方式，找到了客户关系管理的新型模式。不仅如此，供应链金融的实际效应还超越了挽留原有客户的初衷，国际性银行也因此找到了在新兴市场培育客户和延伸业务触角的有效手段。

国内情况恰恰相反，供应链金融业务始于以货押授信业务为代表的中小企业自偿性贸易融资解决方案，从对“N”授信的个案中对“1”的责任捆绑，最终发展到直接找到“1”来批量开发“N”，经历了一个认识过程。当然，这一过程也伴随着国内的核心企业对供应链管理认识的深化，以及以此为基础对银行“1+N”模式的价值发现。因此，国内银行“1+N”的开发模式运用可以有两种：从“1”到“N”，以及从“N”到“1”。前者有赖于“1”在财务供应链管理方面的主动意识和经营的前瞻性，往往是深处激烈商业竞争环境中的企业。对于垄断行业、政策倾向行业的核心企业以及那些缺乏危机意识的大企业，通过对其“N”的先期批量开发，最后累积“N”对“1”的谈判筹码，实现对“1”的营销，也不失为一种有效的切入模式。在国内银行业的实践中，后者取得了成功。

核心企业对供应链组成有决定权及控制力，对供应商、经销商、下游制造企业有严格的选择标准，对供应商、经销商和下游制造企业有较强的控制力。核心企业应符合国家产业政策和国家相关部门的行业管理要求；具备邮政储蓄银行开发价值的商业运作模式；具有较强的产业链管理意识和能力；具有较为稳定的上下游企业，且对其有较强的控制能力；核心企业的主营业务产品销售周期短，市场价值稳定，销售渠道广泛，产品变现成本低。同时，邮政储蓄供应链系统通过与核心企业系统互连，实时查询核心企业与上下游企业之间的订单信息和商品物流信息，切实加强邮政储蓄银行对上下游企业货物、订单和未来货权的风险管控，降低业务的操作风险。

### 3.3 与物流公司开展广泛合作

供应链包括信息流、物流和资金流三个维度。在供应链管理过程中，商业银行可以为供应链管理——核心企业提

供资金管理解决方案,那么,电子商务企业和物流企业则分别承担着信息流和物流解决方案提供者的角色。从供应链金融的角度看,信息流和物流是触发银行向供应链成员企业融资和回收授信的基础变量,因此要实现三流的有序衔接,保证供应链金融业务运行的效率 and 安全性,应该在商业银行、电子商务公司和物流公司之间建立合作联盟。

深圳发展银行在供应链金融业务开展中,率先与包括中国对外贸易运输集团总公司、中国外运股份有限公司、中国物资储运总公司、中远物流有限公司以及中铁现代物流科技股份有限公司在内的国内第三方物流企业签订了供应链金融业务合作协议,与国际物流巨头 UPSC 建立全球供应链金融合作关系,目前与该行合作的第三方物流公司超过 270 家。每年深圳发展银行从这些渠道引入的新增客户在 100 家以上,而深圳发展银行多年来也累计为物流行业创造了近 7 000 亿元的货押监管货值或物流运输货值。因此邮政储蓄银行在发展供应链金融业务的同时,应寻求与中国邮政速递物流股份有限公司的合作模式。邮政储蓄银行的供应链金融系统可以通过与中国邮政物流综合信息平台行外系统的互连,实现供应链金融项下业务指令、单证等信息的电子化交互处理,完成货押商品的出质(入库)、提货(出库)以及核库、对账和信息查询等功能。首先是单证、指令信息发送:供应链金融系统通过实时接口,向中国邮政物流综合信息平台发送押品的目录、价格、出质通知书、拟质押物清单、提货通知书、最低货值通知书、核库通知书等电子化信息。其次是单证、指令信息接收:供应链金融系统通过实时接口,接收中国邮政物流综合信息平台上传的提货通知书回执、出质通知书确认函、质押物清单等电子化信息。最后是信息共享:通过双方实时接口,可实现系统的查询、对账、预警等功能,便于邮政储蓄银行加强对货押商品节点、状态、数量、价值等信息的监控管理。

### 3.4 与电子商务平台开展广泛合作

从国内情况看,2006 年中国 B2B 电子商务交易规模为 9 957 亿元,2007 年增长率高达 25.5%,交易规模达到 12 500 亿元。预计目前中国小企业 B2B 电子商务交易规模每年以超过 50% 的速度递增,企业协作凸显,产业垂直型电子商务规模正在萌芽,以部分大型、超大型企业为节点,通过电子商务模式建立起面向上下游产业链的交易平台,将会有越来越多的中小企业加入。随着越来越多的中小企业进入电子商务交易平台,供应链管理逐步变成了电子商务供应链管理,其内容与传统供应链管理无异,主要包括订单处理、生产组织、采购管理、配送与运输管理、库存管理、客户服务、支付管理等方面,但是,电子商务供应链管理是借助信息化、网络化的技术手段完成,为银行的金融服务提供了更为安全、及时和低成本介入的切入点。因此,与电子商务平台的合作将是邮政储蓄银行供应链金融业务发展的技术导向之一。邮政储蓄银行通过与 B2B 电子交易市场的互连,可以实现邮政储蓄银行对 B2B 电子商务平台会员信息和订单交易信息的查询以及会员商户融资业务的线上化交易处理。

## 尽管面临 B2C 市场的诸多挑战 联合包裹仍有望提高包裹利润率

近日,联合包裹首席执行官依据公司 2012 年第三季度业绩报告向投资者表示,尽管处于从 B2B 向 B2C 市场的持续转型期并面临诸多挑战,公司国内包裹利润率依然有望继续提高。

联合包裹首席财务官表示,尽管第三季度美国国内 B2B 业务较第二季度未呈明显恶化趋势,但仍有轻微下降。目前该行业面临诸多挑战,形势不容乐观。

相比之下,呈单位数增长的 B2C 市场是促进业务量增长的绝对动力,也是联合包裹调整业务模式的市场风向标之一。公司还将在运营技术和消费者层面不懈努力以应对该市场的挑战。

在过去十年中,联合包裹 B2C 市场份额以每年 1% 左右的速度增长,近两年每年增幅达 2% 左右,公司 2014~2016 年国内市场利润率目标为 14%~15%。

2012 年第三季度联合包裹国内利润率为 13%,比上年同期下降 0.5%,但公司预计第四季度利润率有望增长至 15%。

第三季度,联合包裹美国国内日包裹量增长 3.7%,电子商务的飞速发展使地面和延迟包裹业务分别增长 3% 和 9.3%;空运次日递业务量较上年同期增长 5.7%。

与此同时,联合包裹国际包裹业务在第三季度出现反弹,其中亚洲市场在持续几个季度的下滑之后略有增长。目前公司往返亚洲的空运网络与市场需求紧密契合,飞机利用率得到了显著提升。

尽管联合包裹在亚洲市场的整体空运能力约下降 10%,但公司仍不断增强线路运输能力以适应市场需求,例如公司提高了往返中国西部内陆地区的空运能力,以适应公司向该地区的业务转移。

联合包裹表示,尽管欧洲出口业务量略有升高,但美国出口业务依然不尽人意;而欧洲国内业务量的小幅下降主要是由南欧问题所导致。

(赵从从 译)

### 参 考 文 献

1 深圳发展银行/中欧国际工商学院. 供应链金融——新经济下的新金融. 上海:上海远东出版社,2009

收稿日期:2012-07-05

作者简介:辛兵海(1982~),男,河北保定人,硕士,讲师,主要从事邮政金融研究;方俊芝(1981~),女,河北石家庄人,讲师,主要从事邮政金融研究。