

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 17920101150881

UDC_____

中国
商业
银行
供应
链融
资业
务发
展战
略



厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国商业银行供应链融资业务发展战略

Development Strategy of China's Commercial

Banks Supply Chain Financing

孙继强

孙继强

指
导
教
师

吴
晓
晖

教
授

厦
门
大
学

指导教师姓名: 吴晓晖教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2013年4月

论文答辩日期: 2013年6月

学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

内容摘要

本文就中国工商银行股份有限公司（简称“工商银行”）供应链融资业务的发展问题进行研究。供应链融资业务是工商银行信贷业务经营模式的创新，对工商银行信贷业务可持续发展、结构调整和战略转型具有重要意义。然而，对于我国商业银行供应链融资业务的发展却刚刚起步。而作为我国最大的商业银行，工商银行加快推进供应链融资业务由粗放式发展向集约式发展，由点式发展向链式发展转变，以“链金融”为抓手，深入挖掘核心企业上下游客户资源，推动供应链融资业务实现数量和质量的双飞跃，结合区域客户资源优势合理把握供应链融资拓展方向，在重点领域培育富有竞争力的供应链金融服务体系与竞争优势，积极推进供应链融资业务稳健发展，是义务更是一种责任。

另外，随着金融改革的深入发展，目前的信贷市场将产生极大变化，传统信贷市场竞争日趋饱和，谁能尽快抢占供应链融资这一新兴市场，谁就能把握客户资源，提高综合收益，取得未来业务发展的竞争优势。

本文简要说明供应链融资业务的定义、特点和分类，介绍供应链融资业务的发展状况，并阐述发展供应链融资业务对我国商业银行的现实意义，找出制约供应链融资业务发展的内外部问题，针对主要的内、外部问题及其产生的内、外部原因，提出合理化建议。同时，运用 GE 模型分析细分市场，从宏微观方面进行分析并借鉴成功的供应链融资业务模式，探讨促进我国商业银行供应链融资业务发展的对策。

关键词：工商银行；供应链融资；发展

Abstract

In this paper, the Industrial and Commercial Bank of China (referred to as "the Industrial and Commercial Bank") supply chain financing business development. Supply chain financing business is a major innovation of my line of credit business model, the Bank credit operations sustainable development, restructuring and strategic transformation of great significance. However, the development of the commercial banks in China supply chain financing business has just started. As China's largest commercial bank, the Industrial and Commercial Bank of accelerating supply chain financing business from extensive development to intensive development by point development chain development, "chain finance" as the starting point, dig upstream and downstream core enterprise customers resources to promote supply chain financing business to achieve double leap of quantity and quality, combined with regional customer resources reasonable grasp of supply chain financing development direction to nurture competitive supply chain financial service system and competitive advantage in key areas, and actively promote the supply chain financing sound development of the business.

With the in-depth development of the financial reform, the current credit market will greatly change the traditional credit market competition has become increasingly saturated, who can seize the emerging markets of the supply chain financing as soon as possible, who will be able to grasp the customer resources, improve the comprehensive income, to obtain the future business development of competitive advantage.

In this paper, a brief description of the definition, characteristics and classification of supply chain financing business, supply chain financing business development condition and elaborate practical significance of the development of supply chain finance business of China's commercial banks to identify internal and external supply chain financing business development for major internal and external problems, and its internal and external reasons, to make reasonable suggestions. At the same time, the use of the GE model analysis of market segments, from the macro and micro aspects to analyze and learn from successful supply chain finance business

model to explore countermeasures to promote the business development of the commercial banks in China supply chain financing.

Keywords: Industrial and Commercial Bank; Supply Chain Financing; Development;

廈門大學博碩

目 录

前 言.....	1
第一章 供应链融资业务概述.....	3
第一节 供应链融资业务的定义、特点与本质.....	3
第二节 供应链融资业务的发展现状.....	7
第三节 发展供应链融资业务对我国商业银行的现实意义.....	9
第二章 工商银行供应链融资业务发展现状分析.....	12
第一节 工商银行具有发展供应链融资业务的基础.....	12
第二节 工商银行供应链融资业务的发展.....	17
第三节 发展供应链融资业务发展面临的内部问题.....	20
第四节 发展供应链融资业务面临的外部问题和需求.....	23
第三章 银行内部发展思路.....	27
第四章 外部市场发展思路.....	36
结 论.....	43
[参考文献].....	44
后 记.....	45
结束语.....	46

Contents

Foreword	1
Chapter 1 An overview of the supply chain financing business	3
1.1 Definition, characteristics and essence of supply chain financing Business.....	3
1.2 The state of development of the supply chain financing business	7
1.3 The practical significance of the development of supply chain financing services for China's commercial banks.....	9
Chapter 2 Industrial and Commercial Bank of supply chain finance business development Analysis	12
2.1 Industrial and Commercial Bank of China with development of supply chain financing business on the basis.....	12
2.2 Industrial and Commercial Bank of supply chain financing business development.....	17
2.3 Internal problems faced by the development of supply chain financing business development.....	20
2.4 External problems and needs facing the development of supply chain financing business	23
Chapter 3 The bank's internal development ideas	27
Chapter 4 External market development ideas	36
Conclusion	43
Reference	44
Postscript	45
Conclusions	46

前言

一、研究背景

供应链金融和供应链融资的历史，最早可以追溯到 1803 年荷兰一家银行开办的仓储质押融资业务。国内有据可查的同类业务始于上世纪 20 年代的上海银行。市场经济改革后，该类业务自 90 年代中期开始得到恢复，但最终规模性推广，则开始于 1999 年深圳发展银行推出的动产及货权质押授信业务。2006 年，深圳发展银行在整合多年创新成果和资源优势的基础上，正式推出了“供应链金融”的这个品牌。供应链金融的实质，就是银行针对企业应收、预付、存货等各项流动资产进行方案设计和融资安排，将多项金融创新产品有效地运用到整个供应链各个环节中，提供个性化解决方案，以满足供应链中各类企业的不同需求，在提供融资的同时帮助提升供应链的协同性和安全性，降低供应链运作成本。

随着我国金融环境的发展变化，近年来商业银行面临日益严峻的挑战。对公信贷业务累放规模逐年递增，对信贷人员的数量与结构提出新的要求。融资业务笔数较传统公司贷款成倍增加，给业务操作人员带来巨大压力。经济增速放缓，实体经济信用风险逐渐暴露；民间借贷、关联担保等非经营性风险凸显；银企信息不对称程度提高，防假、反假压力加大；“为融而贸”难以把控信用风险；经济形势错综复杂，各类风险相互交织，风险管控难度加大，都在考验着我国商业银行的生存和发展能力。大力发展针对具体交易、以交易对应的物流、资金流自偿、融资用途明确、可控的供应链融资业务，对现代商业银行的业务拓展及风险防范具有极其重要的意义。

对于供应链融资业务这一新兴的业务领域，我国商业银行普遍缺乏经验，业务开展过程中都存在着不少的问题，与西方商业银行存在着明显的差距。作为我国商业银行的典型代表，工商银行有必要加快供应链融资业务发展。因此，本文拟以工商银行为研究对象，分析供应链融资业务开展现状，从中找出改进点，并运用笔者在 MBA 课程中所学的战略管理知识，提出相应的改革措施，希望能对工商银行供应链融资业务的发展起到促进作用。

二、研究框架

本文的结构及主要内容如下：

第一部分：简要介绍供应链融资业务的定义、特点与本质、发展状况以及发展供应链融资业务对我国商业银行的现实意义，并说明供应链融资业务与传统信贷业务的区别及主要业务品种。

第二部分：工商银行供应链融资业务发展现状分析，工商银行供应链融资业务的竞争优势，供应链融资业务的发展，发展供应链融资业务发展面临的内部问题、外部问题及需求。

第三部分：对供应链融资业务的银行内部发展思路。

第四部分：对供应链融资业务的外部市场发展思路。

三、研究的贡献与不足

虽然目前各商业银行已逐步意识到拓展供应链融资业务的重要性，但与传统信贷业务及国际业务相比，供应链融资业务还尚处起步阶段，仍存在许多需要改进完善之处。国内商业银行主要借鉴国外商业银行供应链融资业务开展的模式和先进做法，完善组织结构、加强合作、控制风险、选择正确的营销策略等对策来扩大市场份额，增加利润来源。

由于本人的理论水平有限，再加上供应链融资业务是一项综合型性很强的业务，使得本文尚有许多需要改进的地方，在我国金融改革发展的背景下，我国商业银行的供应链融资业务还处在初级阶段，相关资料不够齐全，因此，本文的目的仅在于能起到抛砖引玉的效果，为我国商业银行开展供应链融资业务融资尽点滴之力。

第一章 供应链融资业务概述

第一节 供应链融资业务的定义、特点与本质

一、供应链融资业务的定义

供应链金融：基于核心企业的经营理念和价值增长目标，借助于银行的专业化金融产品与综合化金融服务，通过金融资本与实业经济的协作，构筑企业、银行和商品供应链互利共存、持续发展的产业生态。

供应链融资：指依托核心企业为紧密型上下游客户办理的表内贸易融资和信用证、银票和商票等表外业务，指银行通过审查整条供应链，基于对供应链管理程度和核心企业的信用实力的掌握，对其核心企业和上下游多个企业提供灵活运用的金融产品和服务的一种融资模式。由于供应链中除核心企业之外，基本上都是中小企业，因此从某种意义上说，供应链融资就是面向中小企业的金融服务。

供应链融资可以，一方面，借助银行的信用、结算、理财以及网络等综合性金融产品与服务，帮助核心企业控制交易风险，扩大采购和赊销能力，加快资金周转，降低财务成本，增强核心竞争力。另一方面，给核心企业的上下游中小企业配套银行融资支持或信用支持，解决中小企业资信水平低和融资难的问题，增强产业链稳定性，提升供应链整体周转效率，帮助核心企业塑造产业链竞争优势。

二、供应链融资业务的特点

供应链融资与传统融资模式的比较刻意凸显出他的优势，具体比较如下：

图 1：传统融资模式中银行与供应链成员企业的关系

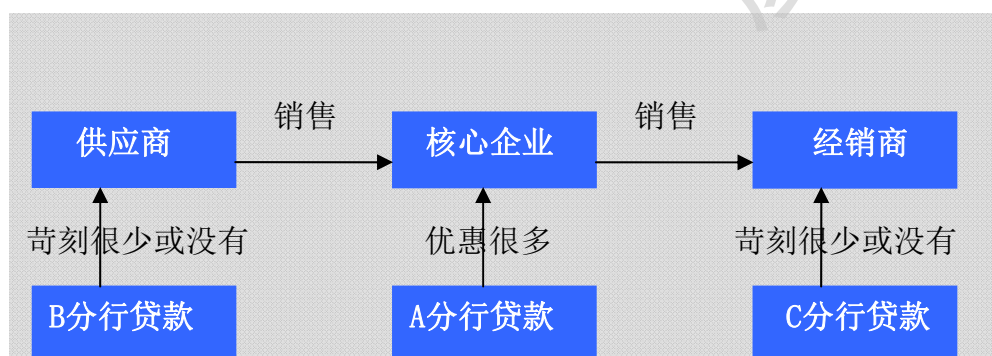
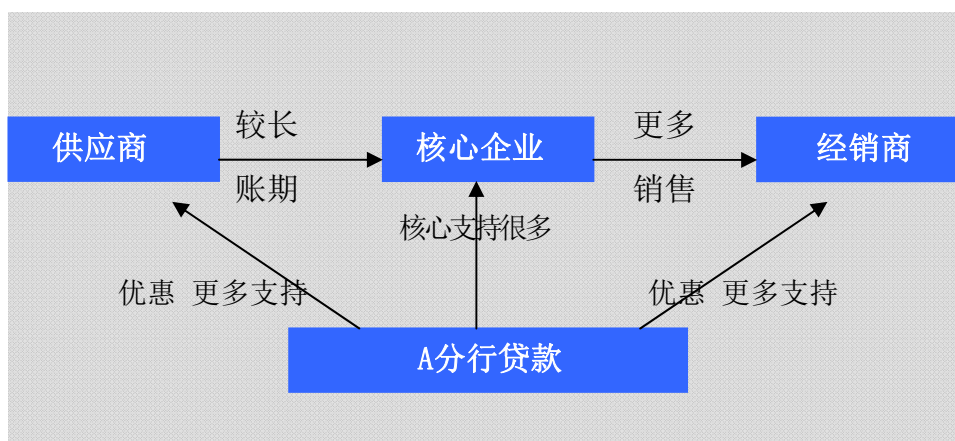


图 2： 供应链融资模式中银行与供应链成员企业关系



注：图 1 和图 2 来自工商银行内部资料

1. 供应链融资不同于传统的融资业务，是银行或金融机构信贷文化的转变。
2. 供应链融资不同于供应商融资，供应商融资只是其中的一部分。
3. 供应链融资并非单一的融资产品，而是各类产品的序列组合。
4. 供应链融资着眼于灵活运用金融产品和服务供应链融资。
5. 供应链融资的对象仅限于与核心企业有密切、商品交易关系的配套企业。
6. 供应链融资包括很多具体的业务模式，每种模式又包含不同的产品。
7. 供应链融资在很大程度上能减少业务风险。
8. 供应链融资业务的操作风险有所提升。
9. 需要动态地分析企业状况，区别于传统融资静态的分析。
10. 从业务发展、防范风险的角度看，银行或金融机构应同核心企业建立战略合作关系。

尽管供应链上产生利润的环节很多，但最高的利润回报总是来源于高附加值产品和终端产品。在供应链的产品形态不断被加工制造转化的同时，银行或金融机构通过为配套企业安排优惠融资，实际上也就扩大了核心企业的生产和销售；同时，核心企业还可以压缩自身融资，从供应链整体增值的部分直接获利，实现“零成本融资”甚至“负成本融资”。

供应链上的“融资”行动，推动了供应链上的产品流动，实现从低端产品向高端产品的转换；进而，可以向整个供应链中的上、下游产品要效益，提高产品的附加值和核心竞争力，间接地为核心企业、银行或金融机构带来更多的利益。

供应链融资优化核心企业及上下游客户资金结构和资金流通渠道，更加安全。实现物流、信息流与资金流的整合，提高供应链的整体运作效率，更有效率。提升供应链的产业竞争力，增强供应链可持续发展能力，更有实力。

供应商：1、缓解流动资金压力、稳定经营活动；2、降低交易成本；3、增加扩大生产与经营能力。

核心企业：1、进一步优化付款条件；2、增加财务运作空间，降低成本或增加资金流转收益；3、提升财务水平。

经销商：1、缓解流动资金压力、稳定经营活动；2、降低交易成本；3、增加市场竞争力。

供应链融资的价值：稳定核心客户、资本占用少、集约化发展、批量拓展中小客户、核心企业增级与债项控制等。

三、供应链融资业务的本质

1、供应链融资实际通过对有实力核心企业的责任捆绑，对产业链相关的资金流、物流的有效控制，针对链条上供应商、经销商及终端用户等不同企业的融资需求，银行提供的以货物销售回款自偿为风险控制基础的组合融资服务。通过提供链式融资，推动整个产业链商品交易的连续、有序进行。在“供应链”融资模式下，处在供应链的企业一旦获得银行的支持，资金这一“脐血”注入配套企业，也就等于进入供应链，从而可以激活整个“链条”运转，使该供应链的市场竞争能力得以提升。借助银行信用支持，为核心企业配套中小企业赢得更多与大企业合作的商机。实际就是借助大企业良好商业信誉，强大的履约能力给中小企业融资。

2、链式融资为组合关联授信，着重分析产业链内各企业主体执行合同的履约能力，围绕产业链原材料采购、加工、生产、销售的产业链条，全过程分析供应商、制造商、经销商、零售商、最终用户等不同主体融资需求，全方位融资融信，深入挖掘产业链的价值潜力，并有效控制银行信用风险。

3、供应链融资业务要求银行必须对企业所在行业运营规律进行深入了解和透彻分析，把“以企业为中心”的营销理念贯穿于业务全过程，把营销工作做专、做深、做精、做细，与各企业主体（核心企业、供应商、经销商、保险公司、物

流监管企业等进行契约组合，提供量体裁衣式一揽子综合金融服务方案。

4、在核心企业责任捆绑项下，从核心企业入手分析整个产业链，着眼于合理运用银行产品，将银行信用有效注入上下游配套企业，满足其融资需求，适度放大其经营能力，推动整个产业链商品交易的有序进行，以核心企业为依托，以核心企业真实履约为保障，控制产业链关联风险。以强势企业的强大商业运作能力控制整个产业链的融资风险。

5、供应链融资并非单一的融资产品，而是各类产品的组合序列，银行根据产业链各节点的资金需求特性嵌入相应的融资融信产品组合，包括票据及其衍生产品、贷款融资及其关联产品、结算、托管、现金管理等非融资产品，形成产品集群效应。

6、供应链融资重点关注贸易背景的真实性、交易的连续性、交易对手的履约能力、业务的封闭运作与贷款的自偿性。它将贷款风险控制前移至企业的生产、存储及其交易环节，以产业链整体或局部风险控制强化单一企业的风险个案防范。

供应链融资可称之为对重点行业的整体解决方案，着眼于整个产业链对银行的价值，力图从整个产业链寻找对银行的价值回报，而绝非每个企业的个体回报。供应链融资紧盯企业所依托的经营现金流，银行的融资嵌入到企业的经营现金流血液中。

四、供应链融资业务的产品

供应链融资十大产品分别为 订单融资、动产融资、仓单融资、保理、应收账款融资、保单融资、法人账户透支、保税仓融资、金银仓融资、电子商务融资。

订单融资：企业持购销合同和买方发出的真实有效的购货订单向银行申请融资，供应商解决了前期资金短缺问题，可以提前得到资金，顺利完成订单合同。

动产融资：企业在正常经营过程中，以其自有的银行认可的动产作质押，交由银行认可的仓储公司保管，向银行申请的授信业务。

仓单融资：企业以持有的银行认可的专业仓储公司仓单进行质押，向银行申请的授信业务。

保理：实质为应收账款买断业务，为卖方企业提供应收账款的综合解决方案，包括融资、账款管理及买方信用担保等。

应收账款融资：企业以赊销产生的应收账款进行质押向银行申请融资。

保单融资：企业以其持有的国内贸易信用保单向银行申请融资。

法人账户透支：银行给予客户在约定的账户、约定的额度内进行透支，满足客户临时性融资的便利。

保税仓融资：供应链核心企业、经销商和银行三方合作，银行控制提货权，核心企业受托保管货物并承担回购责任，为经销商融资的产品。

金银仓融资：基于核心企业信用，通过订单融资、仓单融资和法人账户透支及银行承兑汇票的产品组合为经销商提供的短期融资信贷业务。

电子商务融资：专门为互联网交易的电子商务客户量身定做的“网贷通”系列产品，包括“网络联贷联保”、“大买家供应商融资”、“网络速贷通”。

五、供应链融资业务的发展

2006 年开始由点对点的双边贸易融资向“1+N”的链融资升级固化，2008 年提出围绕核心企业拓展贸易融资的业务思路，2009-2012 年制定供应链融资政策、跨区域合作政策、供应链融资创新试点方案，2013 年制定供应链业务发展意见，全面推动业务发展，并向电子化平台发展。

第二节 供应链融资业务的发展现状

20 世纪 80 年代以前，在标准化、大批量生产的企业，纵向一体化成为制造业产业组织的主流模式。80 年代以后，市场需求结构日益多样化，产品的个性化导致对传统产业的组织模式带来巨大冲击，按产品设立企业的组织形态向按产品的工序环节进行设置转变。市场竞争加剧，迫使企业在价值链的每一个环节需求最低成本，贸易、投资的自由化和通讯及运输技术的发展为这种大跨度的分工提供了可能。企业分工使得“大而全”的企业（核心企业）得以集中资源，专注于核心竞争力的培育，将附加值低、非核心资产外包给外围企业（供应链企业）。供应链管理是企业产业组织模式转型升级的要求。

一、供应链融资业务成为银行拓展业务的主要模式

近五年来，供应链融资成为国际性银行流动资金贷款增长最快的领域。2007

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩