

商业银行金融供应链创新与风险控制研究

——以中信银行的金融创新服务为例

■ 伊志宏 宋 华 于亢亢

【内容提要】 金融供应链管理是近年来国际供应链管理研究领域中的一个新型的课题,是一种以供应链主导企业为核心,计划、组织和协调供应链金融资源的管理活动。近年来,一些商业银行试图应用金融供应链管理理论,实现金融产品创新,增强竞争力。本文以中信银行为研究对象,运用案例研究的方法,探索金融供应链管理创新的特点和规律。

【关键词】 商业银行 金融供应链 风险控制 中信银行

中图分类号:F 830

文献标识码:A

文章编号:1000-7636(2008)07-0054-07

一、引言

供应链管理指企业将内外各种商业活动或流程整合成为一致、高绩效的商业模式,包含物流管理活动、生产经营活动、营销活动、金融活动。在供应链管理活动中存在四种流,即商流、物流、资金流和信息流,其中商流、物流和信息流在供应链中的整合已得到较多的研究,传统的供应链管理也主要围绕这几方面进行设计和优化。随着供应链管理的逐步一体化和整合化,资金流在供应链中的融合开始引起学术界的更多关注。本文通过对金融供应链文献的综述,采用案例研究的方法,探索金融供应链管理的创新模式及其相应的风险控制。

二、金融供应链与金融机构的作用——文献回顾

从本质上讲,金融供应链主要指资金供给方主导的,为实现资金流、物流和信息流充分融合而构造的金融系统。具有代表性的金融供应链概念是 Hoffmann 在 2005 年提出的。他认为,金融供应链可以理解为供应链中包括外部服务提供者在内的组织,通过计划、执行和控制金融资源在组织间的流动以共同创造价值的一种途径。如图 1 所示,金融供应链体系涉及三个关键因素:机构参与者、供应链管理特性和金融功能。其中机构参与者包括从供应商到生产者再到终端客户的工商业企业,第三方、第四方物流服务提供商,以及银行、机构投资者等金融机构;供应链管理特性主要涉及与采购、生产、运输、销售等关键环节相关的伙伴关系和战略合作;而金融功能是投资、

财务、会计等金融职能和采购、生产、销售等物流职能的交叉运用,主要包括追踪资金流、获取和应用金融资源。

物流投资的目的是要实现企业和供应链的“价值”或“回报”的最大化,因此对物流决策的成本、收益和风险的财务分析至关重要。其中,供应链物流金融成本是指那些受物流活动驱动的金融服务活动所引发的成本,有效控制物流金融成本的关键在于将供应链金融服务整合至供应链管理中(陈祥锋、石代伦、朱道立,2006)。于是,很多独立完成采购和支付运营职能的企业开始形成集合这些功能的“共享服务”模式(Hausman,2003)。这一理念成为金融供应链建立的出发点,即由主导一方整合供应链中的物资、信息和金融资源,以提供集成的金融服务,最终达到降低供应链运作成本、提升整个链条价值和减少各环节风险的目的。

供应链管理的发展伴随着财务和金融管理的高度发展,主要表现在三个方面:一是如何将供应链管理与财务绩效管理结合起来,利用财务管理的手段和指标有效监控供应链运作的各类活动,找出其中的差距,推动供应链整合的发展与优化(Timme,2005)。二是整体供应链运作过程中的财务和风险管理。根据 VISA 公司的研究,供应链管理过程中容易产生的财务风险包括财务流程缓慢(由于人工或孤立的流程造成)、不可靠或不可预测的现金流(由于缺乏及时的信息告知造成)、高成本的流程作业(由于缺乏员工授权和认可造成)、

较高的未结账款(由于支付调节延误造成)以及欠佳的信用决策(由于人为设置最优限制造成)。应对这些风险需要整合化、一体化和自动化的端对端的财务和风险管理体的建立(VISA,2006)。三是实现供应链融资,即以解决企业在项目及订单取得、原材料采购、生产经营和货物销售等供应链管理各环节上的各种问题为主要服务目的,为企业集中提供信用服务、采购支付、存货周转及账款回收等多方面的业务支持(Armstrong,2006)。

在金融供应链的发展过程中,金融机构作为不可或缺的成员,发挥着举足轻重的作用。在越来越多的企业走向国际舞台的同时,扩展的全球交易伙伴网络同样遵守风险最小化的原则,从而涉及选择适当的财务和支付形式的问题(Armstrong,2006)。而跨国商业银行运用其在贸易融资领域的专业知识和遍布全球的网络,可以向客户提供能够帮助他们提高流动性和资产负债管理水平,从而减少交易风险的解决方案(杨绍辉,2005)。商业银行开始面向物流业的运营过程,通过应用和开发各种金融产品,有效地组织和调剂物流领域中货币资金的运动。Urquhart (2006)阐述了先期支付方案、库存所有权解决方案、虚拟交付三种主要的金融供应链产品,同时还提出了高效管理金融供应链的建议,包括:采纳一种正式的供应商的风险评估过程、评价支付政策和系统、开发合作性的财务解决方案以及保证库存降低方案能够消除整条供应链的库存。

从以上的文献综述可以看出,金融供应链是一种集物流运作、商业运作和金融管理为一体的管理行为和过

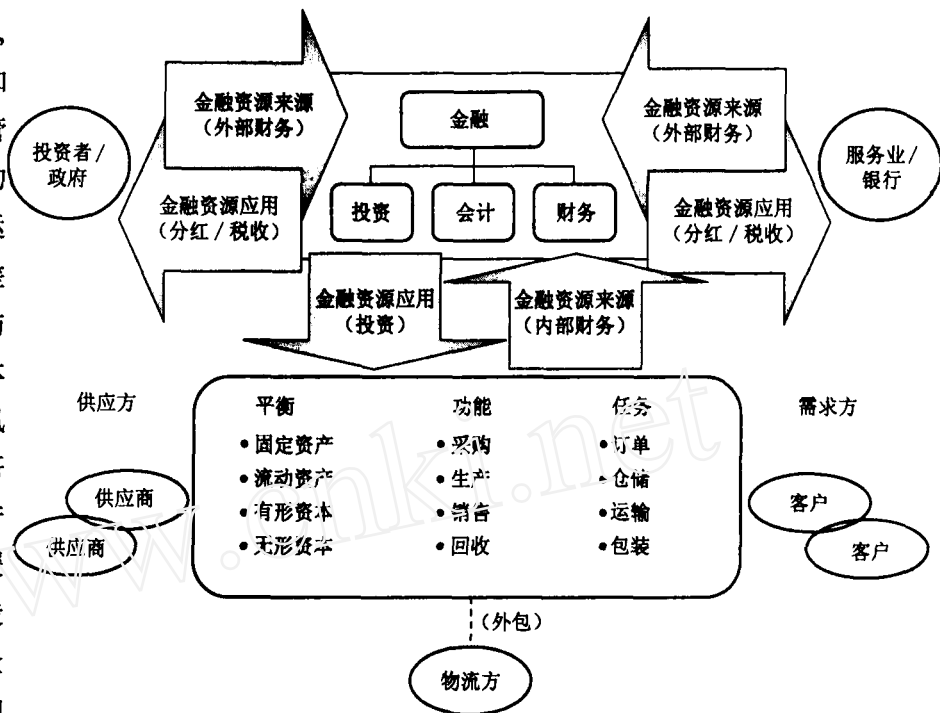


图1 供应链金融体系

程,它将贸易中的买方、卖方、第三方物流以及金融机构紧密地联系在了一起,实现了用供应链物流盘活资金、同时用资金拉动供应链物流的作用。而在这个过程中,金融机构如何更有效地嵌入供应链网络,与供应链经营企业相结合,实现有效的供应链资金运行,同时又能合理地控制风险,成为金融供应链的关键问题。

三、研究方法和样本企业的选取

本研究采用的是单案例嵌入式研究法,即通过选取行业中典型的单一样本企业,对多个次级的分析单位进行考察,确立和验证理论建构。尽管很多学者指出多案例研究要比单案例研究更为可靠,但是能挑战或扩展理论的单案例研究仍然有意义,特别是对于独特的案例而言,单案例研究法是行之有效的。此外,通过对单个企业细致的多单元分析,我们更容易分析各种错综复杂的状况,深入了解企业运作状态,从而提出相应的理论。

本研究的行业背景是中国商业银行,选取的研究对象为中信银行,这是因为中信银行近年来体现了较高的成长性。此外,中信银行作为一家以公司业务起家的股份制商业银行,公司业务创新一直是其发展的主要因素。在国内物流金融领域,中信银行已经成为主要的创新实践者。中信银行借助物流公司的物流信息管理系统,通过正常贸易项下商品抵/质押、生产商回购、重要单据控制、应收账款转让等手段将银行资金流与企业物流有机结合,向公司客户提供集融资、结算等多项银行服务于一体的银行综合服务业务。通过信息数据处理、客户群细分,中信银行为该业务的拓展建立了相应的产品体系。作者对中信银行的实地调研和深度访谈是于2007年7月进行的,访谈对象包括中信银行风险管理部的人员。

四、中信银行金融供应链运作及风险控制

在中国金融供应链创新产品系方面,目前还没有统一的概念和标准。通过综合分析中信银行的金融供应链创新产品,作者认为从产品系列和行业类型两个主要维度来划分比较合理,同时可以从风险控制和运作模式两个次要维度来进行辅助分析(如图2所示)。

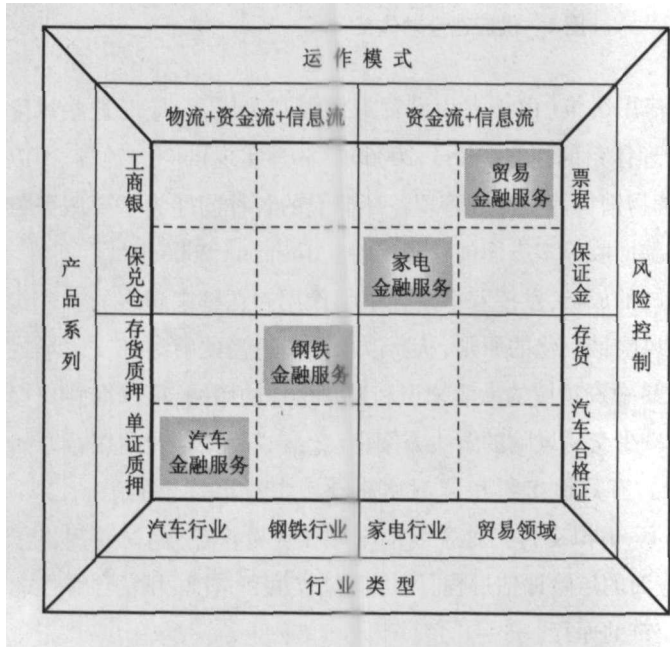


图2 中信银行的金融供应链分析框架

对于公司客户来说,公司银行业务的选择主要基于产品设计定制化的程度,也就是产品的创新设计考虑相应行业特点甚至个体企业特点的程度。所以金融机构通过行业类型的划分,可以在满足客户差异化需求的同时,提高创新产品的竞争力。中信银行针对汽车行业、钢铁行业、家电行业等多个重点行业推出了有针对性的金融供应链创新产品,并对供应链中的资金流、信息流、物流进行融合、控制和管理,形成了独特的运作模式。

对于银行来说,风险的控制以及绩效的考量都是根据具体产品类别的现状来进行的,因此通过产品系列的划分,可以把握每一类创新产品的特点以及产品间的差异和共性。中信银行将金融供应链创新产品主要划分为单证质押、存货质押、保兑仓、工商银四类,并且通过汽车合格证、存货、保证金、

商业票据等形式将风险控制在自身可以接受的范围内。

由此,形成了一个由产品系列和行业类型为主要维度,风险控制和运作模式为辅助维度,包含中信银行首推的汽车金融、钢铁金融、家电金融等核心金融供应链创新服务的矩阵结构。其中,汽车金融服务将汽车合格证为风险控制要件的单证质押产品形式,以融合供应链中物流、信息流、资金流的运作模式广泛应用于汽车行业;钢铁金融服务将存货为风险控制要件的存货质押产品形式,以融合供应链中物流、信息流、资金流的运作模式广泛应用于钢铁行业;家电金融服务将保证金为风险控制要件的保兑仓产品形式,以融合供应链中信息流、资金流的运作模式广泛应用于家电行业;其他商业金融服务将商业票据为风险控制要件的工商银产品形式,以融合供应链中信息流、资金流的运作模式广泛应用于其他商业企业。下面介绍中信银行在汽车、钢铁、家电行业的金融服务创新。

(一) 汽车行业金融服务的创新

1. 汽车行业金融供应链的运作模式

在中国汽车产业链中,上游汽车厂商具有较强的品牌优势,而中间经销商由于受资金短缺的困扰,面临着如何增强经销能力的问题。中信银行在汽车生产商、经销商,甚至中远、中外运等物流企业之间搭建三方或四方合作平台,进行适合汽车行业的金融供应链运作模式创新(如图3所示)。

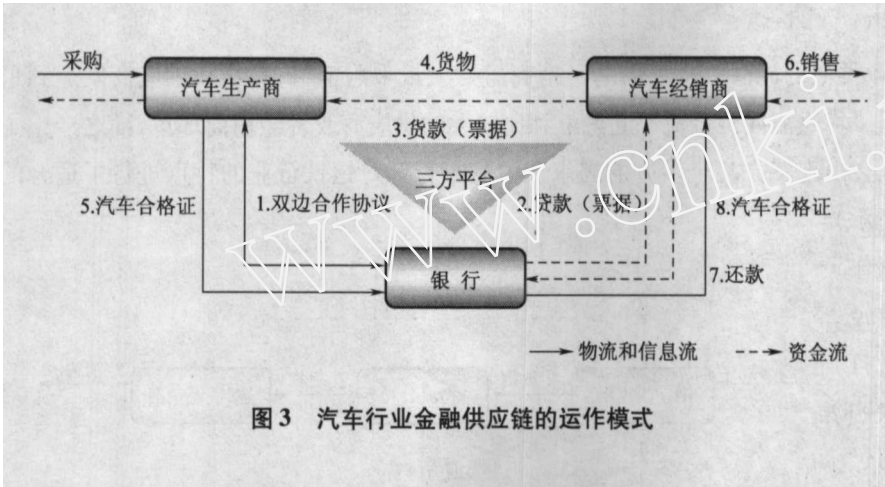


图3 汽车行业金融供应链的运作模式

据访谈了解,中信银行在操作汽车金融的过程中,首先由商业银行与北京现代、上海大众、一汽大众、二汽东风、长安集团这五大汽车生产商签署双边战略合作协议。在这些协议之下,参与方共同约定由商业银行帮助汽车生产商实现销售网络的成长和扩张;汽车生产商在这个过程中也有义务约束经销商,向商业银行

提供有关监督和其他方面信息的反馈,以此谋求生产商和商业银行互惠互利的合作。成熟的汽车生产商旗下通常有从省到市、县多层级分布的几百个经销商,所以在总体框架协议签署之后,生产商开出希望银行支持的经销商的名单和采购量。通过这种合作推荐的方式,由银行、生产商和经销商共同签署三方协议,经销商就被纳入与银行和生产商合作的三方平台。这其中没有任何担保的概念在先,而是由银行先提供银行承兑汇票以及贷款的支持,也就是先给经销商一定的授信支持,增强其采购能力。款项到达生产商以后,生产商用专门的车队将汽车发送到经销商所在地。因为经销商不是和总行而是和某个分行签署双边协议,所以当汽车运到这个分行的所在地时,协议方会对买来的汽车进行一系列的交割。交割之后,这些车在严格意义上说也不是质押在银行,而是存放在经销商所在地,银行根据经销商的销售情况发放汽车生产合格证。

中信银行的汽车行业金融供应链的运作模式借助银行主控的三方平台实现物流、信息流和资金流在供应链中各个环节的平衡,达到多方共赢,表现在:对于生产商而言,经销商销售能力的提高促进了产品的销售,扩大了产品在目标市场的份额;对于经销商而言,可以获取低成本的银行融资支持,提高销售能力,降低销售成本;对于商业银行而言,则通过这种融资行为获得了相应的资金收益。

2. 汽车行业金融创新产品的风险控制

在金融供应链运作过程中,风险控制是至关重要的,任何金融产品,如果没有缜密、有效的风险规避机制,很容易导致供应链的中断和瓦解。汽车合格证是汽车销售环节当中所必需的一项文件,即销售要件。在汽车金融服务中,这个销售要件由商业银行控制,挂失或者补办都必须得到银行的书面授权。这样,协议中责任和义务的界定可以保证银行控制的是唯一的且真实的销售要件。当然,单纯通过这种非担保、非质押的方式控制汽车会有一些理论上的法律瑕疵存在。为此,中信银行提出,需要重视授信资质的审核,要在银行内部进行一系列评估和判定。银行需要在贷款之前调查贸易背景和真实的需求,而贷款之后要进行持续的贷后管理,不定期地现场突击检查和对物流进行检查,也就是从前到后,通过内部条件和外在环境的约束,使发生违约的风险降低到银行能够承受的范围之内。

除了严格的准入措施,银行还通过与融资方的双边协议来加强风险规避。例如,在三方合作协议中,商业银行要求汽车厂家在经销商未能及时销售汽车、回款出现问题的情况下进行车辆回购,并且提供全额回款的承诺和义务,从而使银行的风险大大降低。对于保全仓库服务产品,银行指定专业的仓储管理公司监管汽车,银行同时监控汽车生产合格证,并根据经销商的销售情况通知仓储管理公司准予经销商提车并领取汽车生产合格证。

(二) 钢铁行业金融服务的创新

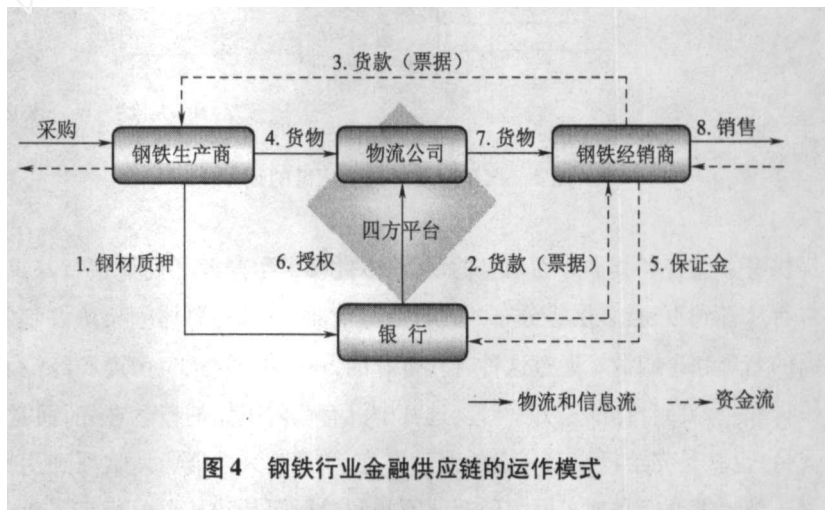
1. 钢铁行业金融供应链的运作模式

中国钢铁行业存在着与汽车行业类似的局面。实力强的经销商需要大量采购钢材,货物从供应商发运到最终的需求方,而资金的流动是多向的。货物流同资金流一起融汇到比较大的供应商或者经销商那里,随之产生了融资服务和仓储服务的需求,甚至也会出现三方甚至多方的需求。中信银行针对钢铁行业的特点进行了适合的金融供应链运作模式创新(如图4所示)。

在这种运作模式中,首先将钢材作为质押,银行基于这个质押的担保给经销商提供授信服务,这种授信通常会打给某个钢铁厂家,以支持经销商下次购货。还有一种先开票后办理质押的过程,即银行先给经销商授信支持,经销商把资金打给钢铁生产商,钢铁生产商基于资金发货。但是货物既不发给银行也不发给经销商,而是运到银行和经销商同一所在地的某个第三方物流公司。在这期间,参与方通常会签署两个

三方协议和一个双方协议,即银行、生产商、经销商签署一个三方协议,银行、经销商、物流公司签署一个三方协议,银行和经销商签署一个双方协议。两方协议自然是解决质押关系。三边协议要确定的是银行委托物流公司去监管和实现质押的转移占有。经销商想动用这批货,前提是必须向银行存入保证金,而银行对货物的释放控制在保证金比例之内,通过这种模式可以实现资金流和物流的平衡。

钢铁行业金融供应链的运作模式借助银行主控的四方平台实现了物流、信息流和资金流在供应链中各个环节的平衡,表现在:对于生产商而言,通过银行监控经销商的市场销售,确保了产品销售渠道的健康发展,可以及时获取生产资金,降低生产成本,减少应收账款;对于经销商而言,通过销售总量的增加,可以获取更高的销售收



益,享受更多的生产厂家返利优惠;对于物流公司而言,则可以获取更多的中介收益。

2. 钢铁行业金融创新产品的风险控制

钢铁金融服务的模式实际上是对存货质押贷款这种物流融资产品的创新。存货质押贷款指借款人以银行能够接受的存货质押办理的短期流动资金贷款。银行与借款人以及符合银行要求的物流公司签定三方合作协议,物流公司接受银行委托对货物进行有效看管,从而实现了银行对质押存货的转移占有。此外,物流公司由中信银行严格指定,而且银行接洽的任何物流公司都符合界定严格的准入标准。如果经销商出现了违约或信用风险,银行有两种方式应对:一是银行可以变卖质押的商品;二是协议中约定了厂家有回购的义务,那么由回购收回的资金要支付给商业银行。

(三) 家电行业金融服务的创新

1. 家电行业金融供应链的运作模式

中国家电行业属于销售淡季差异明显、大宗订货可以获取更高商业利益的行业。在该行业,经销商所获得的效益主要来源于大额订单所产生的家电生产厂家的返利或者折扣。所以,经销商主要是从批量上实现利润。面对这样一个通过量来实现盈利的行业,中信银行设计了适合家电行业的金融供应链,来达到经销商扩大销售量的目的(如图5所示)。

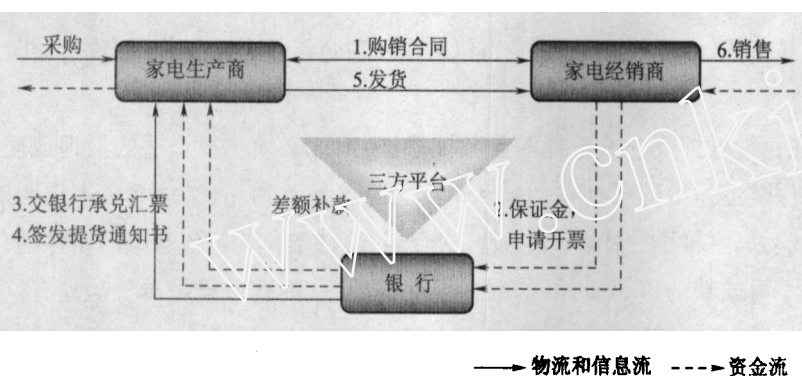


图5 家电行业金融供应链的运作模式

在这一运作模式中,银行向经销商收取一定比例的保证金,为经销商签发银行承兑汇票,专项用于向生产商支付货款。银行在经销商存入保证金的额度以内签发提货通知单,生产商只能凭银行签发的提货通知单向经销商发货。买方实现销售以后向银行续存保证金,银行再次签发提货通知单,如此循环操作,直至保证金余额达到或超过银行签发的银行承兑汇票金额。

家电行业金融供应链的模式借助银行主导的三方平台实现了信息流和资金流在供应链各个环节的平衡,表现在:对于生产企业而言,由于产品市场份额的扩大,从而可以获取更大的商业利益;对于经销商而言,可以由于大批量订货获得生产企业给予的更高比例的返利或折扣,而且对于季节性差异明显的产品,还可以通过在淡季批量订货、在旺季实现销售获得相应的商业利益。

2. 家电行业金融创新产品的风险控制

家电金融服务的模式是基于保兑仓业务的产品创新,保兑仓即银行向核心生产企业(卖方)及其经销商(买方)提供的以银行承兑汇票为载体的金融服务。对于商业银行而言,其风险控制的关键在于经销商交付的保证金。承兑汇票到期时,如果保证金余额低于承兑汇票金额,亦即买方不能完全实现产品销售,则由卖方将承兑汇票与保证金的差额部分以现款形式支付给银行。但是,不同于汽车金融和钢铁金融的创新产品,这一产品设计最大的问题是银行只控制现金流和文件流(信息流),而对生产商和经销商之间的商品具体交易情况并不清楚,即银行并不控制物流。所以,企业很容易使其成一种变相的融资工具。银行虽然不能完全避免这种可能性,但是还是可以通过对产品的设计,尽量使风险降低到可以接受的程度。

五、研究结论

透过对本案例的研究可以发现,商业银行要实现金融供应链的创新,关键在于以下几个方面:

第一,商业银行能够掌握产业供应链的运作状态,并且在不同的个体、组织和要素之间寻求到整合的机会和综合效益。商业银行要想有效地介入金融供应链,必须要掌握产品供应链物流运作的状态,提供定制化的金融产品或解决方案。在产业供应链中,不同的成员有着各自不同的风险收益偏好和目的,商业银行只有充分意识到这一点,知晓供应链运作中的资金流入和流出状态,洞悉产业发展的状态,同时整合各方不同的预期和利益,利用自身的资金优势、尤其是综合融资和风险管理的能力参与到供应链运作的设计和组织中,才能真正实现在金融供应链中的主导作用。

第二,金融供应链的持续发展有赖于供应链合作方管理的规范化和制度化,特别是商业银行需要建立良好的供应链关键绩效指标。在开展金融业务前,各参与方需要明确供应链的具体运作方式,以及各方的权利和义务和责任等,在分清责任的情况下签订合作协议,并使金融供应链业务各环节的分工和协作程序化、制度化和可操作化,能随时对业务的进展进行追踪、协调与监控,尤其是在质押物不断进出的状况下。因此,建立有效的金融供应链关键绩效指标是商业银行有效组织金融供应链的前提,而这种关键绩效指标,既应当包括度量产业供应链投入产出的指标,如物流周期、供应比率、交易条件、供应柔性等,又应当包括反映现金流状态的指标,如现金流量周期、利润率、流动比率等(Hofmann,2005)。

第三,在金融供应链运作中,特别是在存货抵押或仓单质押等业务模式中,银行必须选择合适的抵押或质押物。从中信银行的案例可以看出,金融供应链运作中的质押有物品和单据之分。作为物品,必须具备产权明确、物理化学性质比较稳定、规格明确、市场波动风险较小的特点(如钢铁、贵金属等)才能作为物流金融的质押物;而作为单据,质押票据一定是供应链运作中不可或缺的重要要件,如销售要件、物流中的仓单或提单等。没有这些约束条件,很容易给商业银行带来较高的风险,所以,并不是所有的产品和业务都适合金融供应链的运作,特别是仓单质押业务。

第四,作为金融供应链节点的第三方物流需要具备综合物流服务能力,而商业银行也需要结合物流保障金融供应链的稳定运行。能否有效整合强有力的第三方物流,是金融供应链成功的关键。此外,由于金融供应链将金融管理活动融入商流和物流过程,所以作为资金方案提供者的商业银行,如果不能有效地掌控物流活动,必将面临诸多风险。这在保兑仓运作中表现得较为典型,即有可能产生卖方利用银行给予的买方支持,将这种模式演变成自身大量获取资金的途径,从而给商业银行带来较大的风险。所以,在金融供应链运作中,完全脱离物流的管理是不可行的。

参考文献:

- [1] Hofmann E. Supply chain finance: some conceptual insights[J]. Logistics Management, 2005(1).
- [2] 陈祥峰,石代伦,朱道立. 融通仓与物流金融服务创新[J]. 科技导报, 2005(9).
- [3] Kevin Armstrong. Building a sound financial supply chain [J]. World Trade, 2006(1).
- [4] 杨绍辉. 从商业银行的业务模式看供应链融资服务[J]. 物流技术, 2005(10).
- [5] 张媛媛,吉彩红. 基于质押贷款下的库存管理问题的研究[J]. 数学的实践与认识, 2006(5).