

# B4 RENCAICELUE | 人财策略

## 给力中小企业 剑指供应链金融

□ 温金祥

“供应链金融”的特点就是在供应链中寻找出一个大的核心企业，以核心企业为出发点，为供应链提供金融支持。一方面，将资金有效注入处于相对弱势的上下游配套中小企业，解决中小企业融资难和供应链失衡的问题；另一方面，将银行信用融入上下游企业的购销行为，增强其商业信用，促进中小企业与核心企业建立长期战略协同关系，提升供应链的竞争能力。在“供应链金融”的融资模式下，处在供应链上的企业一旦获得银行的支持，就等于将资金注入了整条供应链，从而可以激活整个“链条”的运转。

### 多维发展

“供应链金融”在国内进行得如火如荼，但与国际银行的发展相比，在今后的发展将呈现不同的模式和特点，这可从组织架构、营销模式、服务范围三个方面进行分析。

首先从组织架构来看，供应链金融主要涉及物流和金融两大领域，业务的地理空间跨度大，专业化程度高，业务运行自成系统，其高效运行需要一个相对独立、专业的运营环境，这对商业银行组织架构提出了新的要求。从国内外实践的趋势看，供应链金融业务的发展存在三种组织架构模式，一是公司制，即由商业银行或大型物流公司

供应链金融作为商业银行信贷业务的一个专业领域，也是企业，尤其是中小企业的一种融资渠道。在供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户的供应链中，竞争力较强、规模较大的核心企业往往因其强势地位而给链条上的其他企业造成压力。上下游配套的中小企业则因难以从银行融资，而造成资金链紧张，整个供应链失衡。

成立专门的供应链金融公司；二是事业部制，但需要管理会计的施行和管理信息系统的有效支撑；三是传统银行架构模式下的专业化、集约化操作平台模式。

再次从营销模式来看，如果把供应链金融的营销服务模式确定为1+N，国际银行更多地是从解决“1”的问题出发，以“应收账款融资”为关键词，主要面向核心企业的上游供应商，通过电子平台对订单、发票等数据信息流进行管理。深入稳定与“1”的关系的同时，培育新市场的客户群。而国内银行的营销突破口刚好相反，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，大多数银行“1”只是市场营销的中介，目标客户群是以经销商为主的

“N”，以“存货融资”为关键词。从未来发展趋势来看，随着国内大型企业供应链管理理念的深化，国内供应链金融业务营销模式的出发点将进一步向核心企业转移，核心企业的上游客户也正在成为国内商业银行重要的目标客户。

最后从服务范围来看，供应链金融在国内是从中小企业的存货融资业务发展而来，大多集中在核心企业的下游一级经销商。国内商业银行从供应链的角度对核心企业的上游供应商以及终端用户提供的金融服务相对较少。随着供应链金融服务在国内诸多银行的实践，一些银行已经有意识地从核心企业出发，开始对上游供应商、二级经销商以及终端用户提供金融服务。

### 创新出招

作为国内最早开展供应链金融业务的商业银行之一，中信银行的供应链金融业务在发展上有一定特色。

中信银行在管理模式、产品研发机制、营销渠道、产品组合以及信息技术等方面都将进行针对性的创新。

首先，从管理模式创新来看，中信银行将从三方面入手：发挥集团协同效应，探索集团下物流公司与银行合作的供应链金融组织新模式；建立操作平台，形成集中化的供应链金融管理模式；明确专业经营机构，建立专业化经营队伍。

其次，从产品研发机制来看，



中信银行将采取“多条腿”走路的方式。一是采取试点先行，逐步推进的方式；二是采取多部门协作方式；三是建立创新机构和激励约束措施。

第三，营销渠道创新方面。中信银行将避开以往商业银行主要从本区域内中小供应商出发的营销渠道，转向与大买方、大企业结合，为供应商融资提供解决方案；与大卖方合作，为下游客户提供融资解决方案；与电子商务平台合作，从而降低信息不对称，有效控制信用风险，为业务发展提供条件；积极

与供应链管理公司寻求合作。

第四，在产品组合创新方面。一般供应链金融分为应收账款、预付账款、存货融资三类，融资模式具有结构化定制的特点，随着客户需求的多样化，商业银行可以在产品组合上进行创新以满足客户融资需求。

最后是电子信息技术创新，即利用高新技术规避风险的问题。操作风险的控制是供应链金融发展的前提，基于成本和业务收益性方面的考虑，操作风险的电子化风险管理成为必须。

□ 杜江

由于多业务、多部门、多线条情况的存在，给大规模多元化企业集团的资金管理提出了挑战，集中体现为：内部资源分散，难以形成集团合力；资金运转链条冗长，资金运转效率低下；资金结算分支多、环节多，财务风险增加。

为了解决集团企业高速发展过程中资金规模与效益的问题，资金集中管理应运而生。

### 集中资源

现阶段各大银行均提供了通用版网上银行、客户定制交易系统等信息化手段，帮助企业实现资金的集中管理，而企业资金管理也必须与银行系统有效结合。

选定合作银行。目前银行业务同质化程度比较高，任一国有大型银行基本上能够全面满足企业业务开展，但是，为了调动各家银行的积极性，可根据集团内业务开展状况及银行基本情况、产品报价等选择一到两家合作银行。

设置收支账户，开通网上银

行。集团公司至少在同一银行开立基本户、结算中心专用账户两个银行账户，基本户用于集团本部自营业务结算，结算中心专用账户用于实现与子公司的资金划拨；子公司在同一银行的分支结构开立收入户、支出户两个账户，收入户用于外部收款并实现资金上划至集团结算中心专用账户，支出户用于对外支付。

### 降低成本

充分利用银行存款、投资产品，增加存款利息收入。与银行就结算中心专用账户签订协定存款协议、7天通知存款协议，并搭配相应的定期存款，可在账户内形成逐级递增的存款利率，同时还能保持较强的流动性；在条件允许的前提下，还可通过其他投资类产品进一步提高沉淀资金的收益。

在全集团实施集团统借统还的筹资政策，统一配置资金，可以有效消除集团内部“三高”现象。

集团统一申请银行综合授信，并根据子公司年度预算分配授信额度。一方面，子公司流动资金需求

由集团公司以委托贷款的形式予以满足；另一方面，子公司被分配的授信额度可限定为开立信用证、保函等具体用途的贸易融资额度，满足其经营结算需求，但不能用于获得银行贷款。

### 加速流转

集团内资金共享，满足子公司资金需求响应速度更快。相比银行等金融机构，集团母公司在对子公司业务把握上具有优越性，集团能够明确子公司业务开展情况及实际资金用途，并且通过一系列的内部控制手段能够控制子公司资金投向，从而“更放心”满足子公司资金需求，资金到位更快捷、更灵活，并且省去了评估、担保环节。

办理法人账户透支业务，建立随借随还的资金通道。为资金池开通法人账户透支业务，约定账户透支额度，当企业支付金额超过该账户的存款余额，银行先行支付；日终营业结束前归还透支资金，不计收透支资金的利息；日终透支账户中的存款（透支）余额，按日计算存款（透支）利息。在透支额度有

效期间内，企业可以在约定透支额度内连续使用透支资金，并且可以随时归还透支资金本息，归还透支资金本息后，相应恢复透支额度。

集团统一对应收账款、应收票据等流动资产进行管理，登记相关业务详细信息、统一编排到期日、分配收缴责任、提示回收进度、积累客户信用信息等措施，可以避免随着业务扩展致使商业信用无序扩大而导致的低周转率与坏账风险，有利于压缩应收账款规模；对于关联交易而言，又可根据集团内部资金需要调节付款进度，实现内部融资功能。

### 控制风险

企业财务管理风险往往来源于企业内部资金管理失控，母公司无法对子公司实施有效管理，各公司乱开户、乱投资及乱担保。资金集中管理能有效管理全集团内的资金活动，降低风险。

降低资金持有风险。资金集中首先统一的是银行开户，即资金收支通道。其次通过资金上划操作使存量于子公司的银行存款统一归集

至集团公司结算中心专用账户，使集团内部资金分散的情况大幅缓解。此外，利用结算中心构建内部资金市场，统一筹融资，可以大幅降低对外部资金市场的依赖，进而削减信贷规模与信贷成本。

降低资金支付风险。在资金集中管理的体制下，各子公司不再是单一的、孤立的个体，资源可以在内部市场流动，通过建立“预算审核+解付申请”的业务模式，集团能够左右资金的收支，必要时集团公司还能增加或削减子公司的资金使用额度，从而避免子公司资金用途背离企业经营目标。

### 优化配置

产业结构大调整往往伴随着基础设施设备、科技研发、产品市场开拓等巨额资金的投入，依靠单一公司的力量往往不足以支持调整的顺利进行，而整合全集团资源后，集团公司就会具备这样的实力。集团公司可根据战略规划、年度预算，通过内部信贷政策、利率工具，调整公司各产业资源分配，实现资源的优化配置。

## 完善体制机制 解中小企业融资难题

如果给两会期间的热点议题排个序，“中小企业融资难”应该排在前列。这一方面说明代表、委员们关注中小企业的发展，另一方面也昭示着中小企业面临的困境及发展中存在的诸多瓶颈问题。今年两会期间，全国人大代表、民建上海市委副主委张兆安为新形势下解决中小企业融资难的问题提出了建议案。

张兆安表示，当前，中小企业融资难主要有两方面原因：一是内生原因，一些中小企业内部存在经营不稳定、财务制度不健全、担保及抵押难、信用程度低、融资风险大等现象，使得企业融资成本偏高，融资额度有限；二是外部障碍，即金融资源配置不合理，资本市场结构不尽合理，金融体系不完善，体制机制不配

套等。

为此，张兆安提出了“化解我国中小企业融资难的七项建议”，深入剖析了解决中小企业融资难的七大路径。

**路径一：完善中小企业发展的法律法规体系。**尽快完善和细化《中小企业促进法》可操作性的措施和办法，建立健全中央及各级政府为中小企业发展服务的主管机关。同时，加快制定与中小企业发展相配套的制度和规范，形成一个具有系统性、可操作性且规范有序的中小企业法律体系。

**路径二：建立专门的政策性担保信贷金融机构。**从国外经验来看，建立担保信贷金融机构，是政府干预金融市场、弥补市场缺陷、矫正市场失

效的重要手段。政策性担保信贷金融机构，有利于积累中小企业融资和服务监管经验，通过特殊贷款等手段进行政策引导，吸引民间资金介入。

**路径三：允许民间资本发展区域性中小银行。**放松金融市场的准入管制，允许民间资本发展面向中小企业的区域性中小金融机构，解决中小企业融资过程中的“所有制歧视”和“规模歧视”，从根源上解决中小企业融资难问题。因此，要鼓励发展中小金融机构，引导国有大银行通过分支机构向社区银行转变，满足广大中小企业的融资需求，同时，也有利于银行业调整信贷结构，降低信贷集中度，形成新的利润增长点。此外，还要规范民间借贷，促进民间借贷阳光化。

**路径四：积极扶持融资租赁业的发展。**“融物”代替“融资”的融资租赁具有独特的功能和优势，也是科技型中小企业中固定资产投资融资的融资方式和渠道。目前，我国融资租赁业进入了快速发展阶段，但仍然还处于发展起步阶段，建议相关部门尽快出台《融资租赁法》和有关配套政策，以促进融资租赁业持续稳定发展。

**路径五：建立健全中小企业的信用担保体系。**一是构建合理的风险分担机制。建议我国信用担保业承担80%-90%风险，在80%-90%风险中，由省级政府以上的再担保机构承担30%担保风险。二是建立中小企业信用担保机构退出机制，清理整合规模过小、效率低下的地方政府出资的

中小企业信用担保机构，并提高担保放大倍数。三是建立有效的再担保和保险机制。建议成立一个多层次的再担保体系（由中央政府完全出资的全全国性再担保机构和地方省市担保机构组成的再担保机构组成）。四是减少政府干预。五是对信用担保市场的准入和退出、信用担保公司的公司治理机构、运作管理、风险管理措施和财务管理的制度，要明确法律法规和监管机构。

**路径六：推进完善中小企业集群融资渠道和平台。**在一些产业园区，中小企业在地域空间上形成了专业化产业集聚体，也就是企业集群。就中小企业集群融资渠道和平台而言，可以根据成熟程度选择不同模式。例如，“园区推荐、银行融资、第三方

## 出口信用保险 为外贸企业“护航”

□ 崔启斌

近年来，随着经济社会的不断发展，出口信用保险已经被越来越多的企业认知和应用。来自中国出口信用保险公司的数据显示，2010年，该公司支持北京企业出口达到154亿美元，支持海外投资及租赁项目也达到了111亿美元。

作为WTO规则允许的国际上通行的促进本国对外贸易发展和投资的一项政策性金融手段，在我国，出口信用保险与出口信贷、出口退税并称支持出口的“三驾马车”。那么，出口信用保险在支持企业走出去的过程中能发挥哪些作用呢？

### 功能一： 扩大贸易规模

出口信用保险的市场拓展和信用管理功能，可以帮助企业采用更具竞争力的支付方式“抢抓海外订单”。出口企业通过使用信用保险工具，在国外市场和买家有充分资信调查的基础上，可以采用更灵活的结算方式，在与进口商的谈判中提高议价能力，甚至向一些以往尚未涉足的或风险较大的市场出口，有效地开拓新的海外市场，扩大贸易规模。

### 功能二： 增加融资渠道

资金缺、融资难是企业共同的难题。投保短期出口信用保险，出口商可向银行申请办理信保项下贸易融资，以出口应收账款的权益作为贷款的基础，一般无需提供抵押、质押或担保即可获得融资。不仅降低了融资门槛，节约了融资成本，而且有效缓解了出口企业的资金瓶颈，提高了企业“承接订单”的能力，加速了企业资金周转。

### 功能三： 强化信用管理

通过投保出口信用保险，建立起专业的第三方监督和管理风险的控制机制。利用信用保险机构专业的信息技术优势和风险管理平台，引导和帮助企业加强信用分析与风险管理工作，正确选择贸易伙伴，动态控制贸易风险，降低企业因自身进行风险管理而需付出的运营成本。同时，企业还可将自身承担不了的政治风险一并交给信用保险机构承保。

### 功能四： 减少呆坏账款

如何保证应收账款的安全及时收回，是企业财务管理不得不面临的重大课题。

通过投保出口信用保险，不仅能保障应收账款的安全，及时获得经济补偿，减少企业应收账款的拖欠率和坏账率，而且能借助信用保险机构庞大的国际追偿网络，帮助企业进行应收账款的催收和追讨，提高了应收账款的回收率，有效维护出口企业的利益。



**路径七：充分发挥政府提供公共产品的优势。**一是完善电子政务平台，为中小企业提供更好的信息服务。二是发挥政府协调作用，构建企业与金融机构的交流平台，为中小企业、银行、担保机构以及风险投资机构组织提供交流和沟通的机会。三是建立中小企业融资服务专家评审团。四是持续跟踪调查中小企业融资状况，动态掌握中小企业融资发展态势和融资环境评价等，为评估和完善中小企业融资政策提供依据。（新洲