

供应链金融

&

产业新金融  
风口正当时

## 联系方式

---

### 上海

#### 方方

合伙人

+86-21-2323-2395

fang.fang

@strategyand.cn.pwc.com

## 作者简介

---

**方方女士 (Fang Fang)**是普华永道思略特合伙人。她在银行、财富管理和保险领域内拥有长达14年的内部工作经验和外部客户咨询经验。她的特长包括：战略制定及运营模式转型；跨国并购（包括企业并购战略、收购及合作对象筛选、尽职调查、谈判支持以及并购后整合）；数字化战略和产业金融。

**李军先生 (Richard Li)**是普华永道思略特高级经理，拥有15年以上金融战略咨询经验，主要为银行、保险、金融服务业、政府机构及国际组织等客户提供战略规划、兼并收购、风险投资、科技创新等方面的咨询服务。

**供应链金融并非新鲜事物**，在中国已有十多年的发展历史。但随着零售互联网+入口抢占接近饱和，数字化进程逐渐从个人转向企业，产业互联网+的大潮临近，供应链金融再次吸引了各路资本的竞逐。这股风能刮多久？传统参与者如银行及核心企业应该如何应对及转型？

根据前瞻产业研究院的预测，到2020年，国内供应链金融市场规模将近15万亿元人民币。根据思略特的分析，四股力量正在重塑供应链金融。

- **政策鼓励：**在供给侧改革的大背景下，近期一行三会和工信部联合印发的《关于金融支持制造强国建设的指导意见》鼓励金融机构积极开展各种形式的供应链金融业务。
- **技术推动：**大数据、机器人、云计算、区块链等新兴金融科技的运用将彻底改变供应链金融的产品及服务结构。
- **银行转型：**后金融脱媒及利率市场化时代，银行对公业务急需转型，供应链金融成为渗透中小企业及交易银行新的战略抓手。作为传统的行业领导者，股份制商业银行在迅速改变业务模式，而中小型银行也纷纷涌入。
- **产业变革：**工业4.0、第三方物流、新零售等产业和商业模式迅速变革，创造全新的供应链体系和要素；产业企业加速产融结合，使得更多资本加入到生态圈。

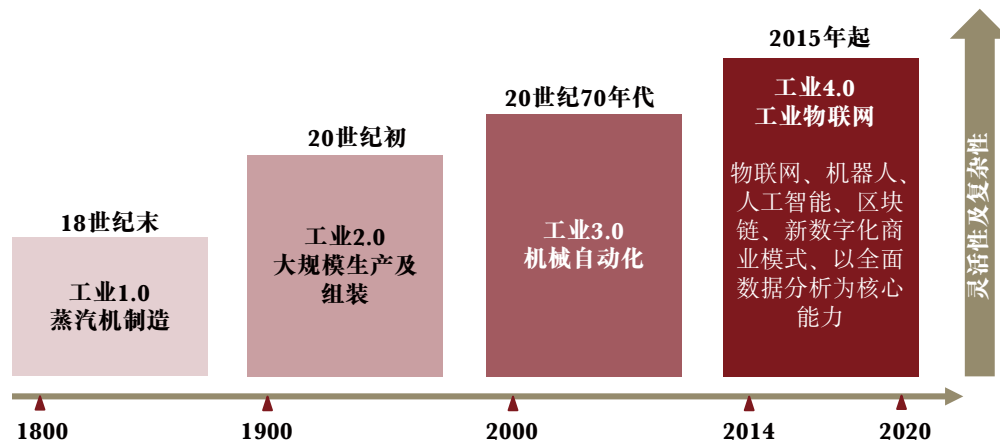
因此，未来的供应链金融是新制造、新金融、新技术的跨界融合，竞争格局正悄然发生巨大的变化。

# 供应链金融的前世今生

## 第四次工业革命已经开始，工业互联网时代已经到来

德国“工业4.0”、美国“第三次工业革命”、中国“制造业2025”，世界各国纷纷提出新一代制造理念，在数字化、智能化、网络化的全球大环境下，拉动传统制造往智能制造方向升级，从而满足未来市场更快速、更个性化的需求响应，并实现更低的制造成本（见图一）。同时，智能制造对于采购和供应链管理带来深远的挑战和影响。它将原本按照计划管理的工厂生产，切割为更小的单元，既可以动态规划从而平滑生产波动，也能更快地跟随市场的反应进行产能的调整，同时也能实现最低的原材料和成品库存，大幅提高生产的周转效率。因此，供应链金融就需要高度灵活、更加智慧。同时，未来的供应链与营销链将完成全程的信息共享，这也意味着供应链金融和消费金融之间的界限将被打破。

图一  
工业革命各个阶段的发展路径



信息来源：思略特分析

## 供应链金融正迅速从2.0向3.0迈进，未来将随着工业一起升级到4.0

供应链1.0时代是传统的中心化模式，银行以核心企业的信用作为支持，为核心企业的上下游企业提供融资服务，在技术层面以不动产抵押、信用评级为基础。伴随着信息化技术的突飞猛进，供应链金融逐步迈入2.0线上化时代，通过电子化等技术手段对接供应链的上下游及各参与者的ERP端口，银行与供应链参与者共同合作提供融资服务，主要的技术突破在于互联网以及动产质押。供应链金融3.0时代则是以平台化为显著特征，银行、供应链参与者以及平台的构建者以互联网技术深度介入，比如打造云平台，通过资金流、信息流、物流三维数据风控建模来构建综合化的大服务平台。产业互联网的浪潮为供应链金融开创新模式提供了更为广阔的空间，供应链金融开始走向智慧化4.0时代，业务模式趋向去中心、实时、定制、小额，产品则以数据质押为主，借助于物联网、人工智能、大数据、区块链等技术，实现了供应链和营销链全程信息集成和共享，同时提升服务能力和效率（见图二）。

图二  
供应链金融的发展阶段和特点

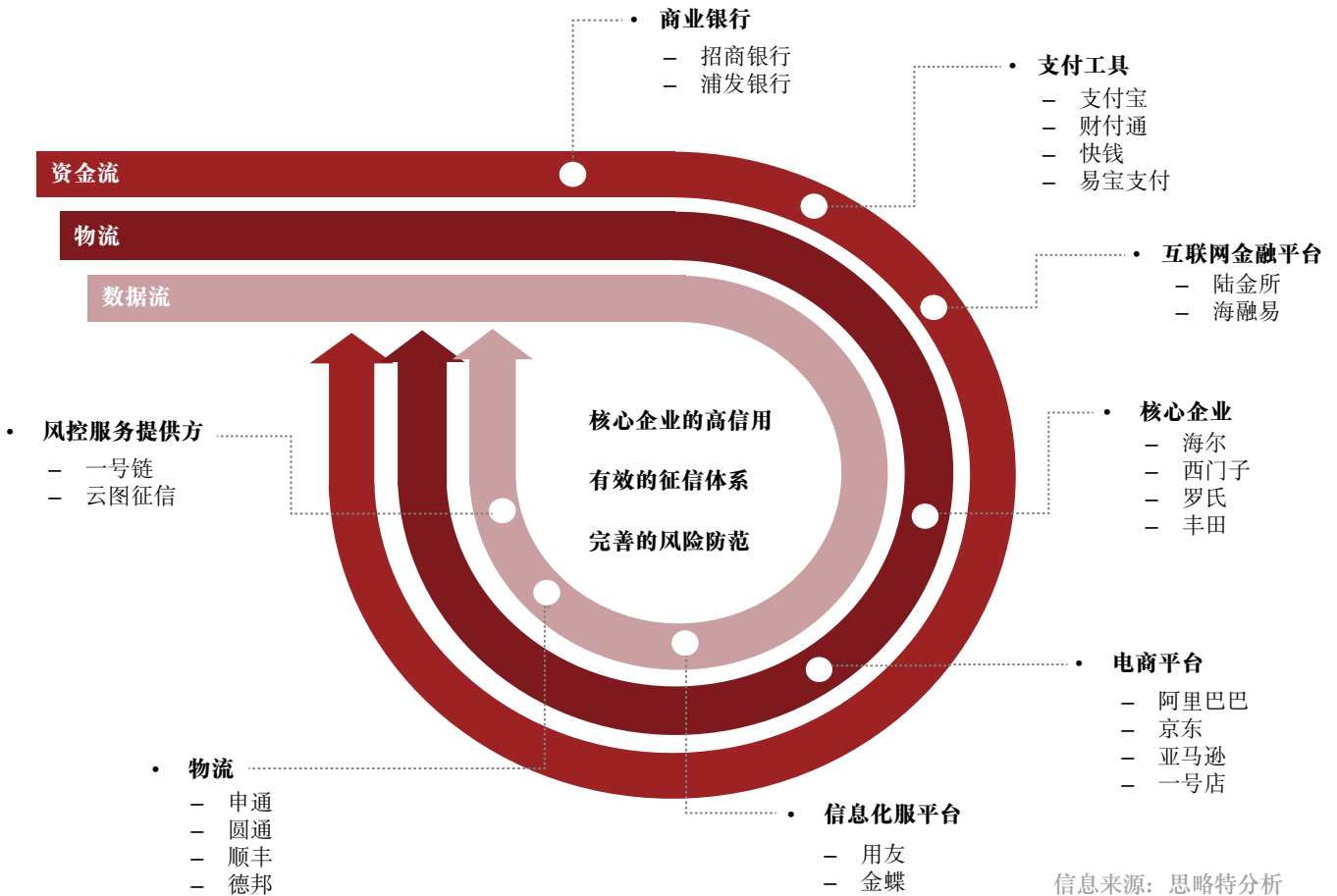


信息来源：思略特分析

# 老玩家新思路

近年来继第三方支付、消费金融之后，供应链金融吸引了各路资本的竞逐。不仅传统银行和产业巨头视其为“必争之地”，蚂蚁金服、国美金融、京东金融等互联网金融巨头也将之摆在重中之重的位置，最近P2P等网贷公司也纷纷加入。互联网金融的生态圈正在慢慢形成（见图三）。

图三  
互联网金融生态圈构建



“生态圈”成为供应链金融创新的关键词，并涌现出三种主要模式：

### 银行主导升级平台模式

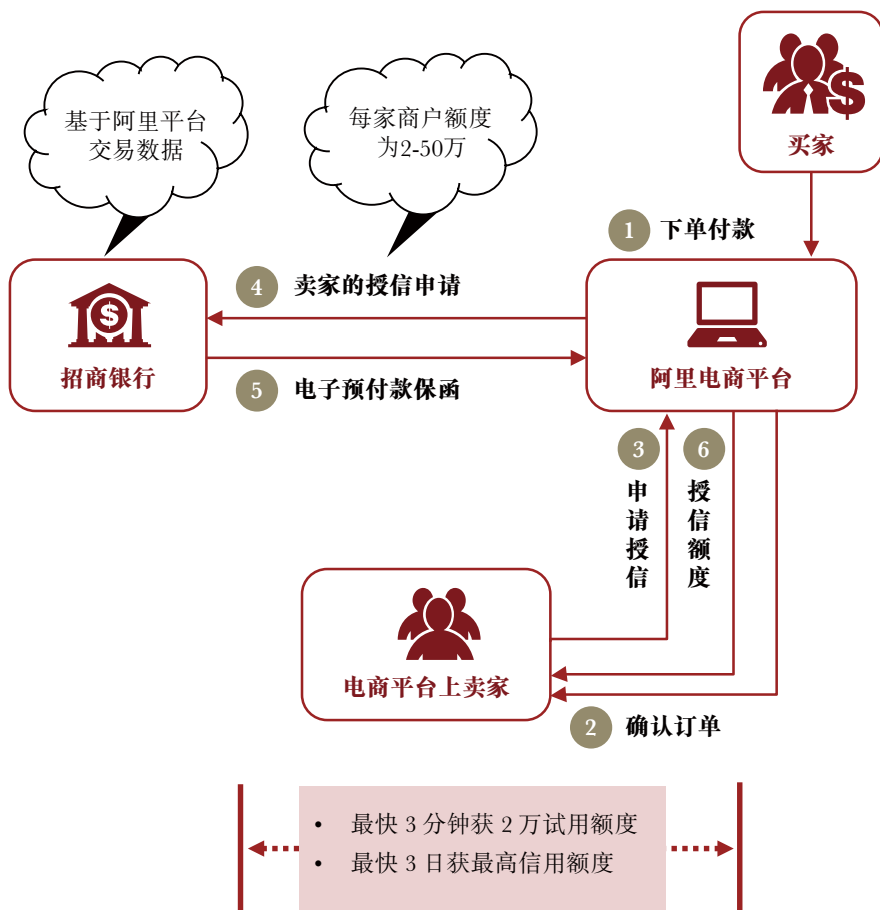
该模式是以平安、中信、民生为代表的股份制银行引领的传统银行主导。平安银行最早以N+1+N为发展模式，以中小企业为敲门砖，逐步渗透至核心企业，再从核心企业为轴向上下游拓展，大力发展线上供应链金融，目前主要以橙e网作为主推平台。

在国外比较典型的供应链金融平台模式有苏格兰皇家银行的MaxTrad平台，该平台买卖双方提供了高度自动化和电子化的互动体验，成为供应链金融互联网平台的领先者。通过提供24小时的在线服务，为买卖双方自动处理贸易交易及管理应收、预付账款，提供了良好的解决方案；该平台支持客户管理在多家银行的供应链融资服务，更加方便客户的整合统一管理。提供线上平台教学是MaxTrad的另一亮点，而平台附带的商业信息分析工具及平台与各国本地银行的连接，也为使用者提供了良好的用户体验。

### 电商主导平台模式

互联网公司依托电商平台的庞大供应商资源和大数据优势开展供应链金融业务。根据上下游的交易、物流、现金流等相关数据作出信用评级，通过系统算法给出融资额度。比如，阿里巴巴电商平台解决了卖家以往的融资痛点，买家付款到确认收货需要10-12天周期，期间买家付款资金冻结在支付宝，卖家可能缺乏足够的流动资金进行备货、生产，甚至错过商机。阿里巴巴电商平台解决方案率先在业内实现“融资在线秒杀”、“期限按日设定”等开创性意义的创新功能，给供应链金融服务带来了全新的体验（见图四）。

图四  
阿里巴巴“诚易宝”模式



信息来源：思略特分析

## 产业主导模式

拥有完整供应链资源的公司自建供应链金融平台，依托线上平台进行供应链金融，通过综合运用各种金融工具，满足客户的多种金融需求。一些大型产业集团通过自身的银行平台，借助集团多行业布局的优势开展供应链金融业务。比如海尔集团的海融易互联网平台，经销商可以通过海融易申请贷款，从提交申请到审核放款两个工作日全部流程走完。在海尔供应链金融模式中，海尔可以为上下游提供信用担保，海融易平台由此获得优质安全的资产，海尔将自己的信用注入到整个产业链条里，并且对资金流、信息流、物流进行有效控制。海尔采取全风险控制体系，运用海尔产业数据，进货、传统的金融数据、征信数据并建立了风控策略，将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，并将风险控制在最低。海融易目前已将该系统复制到海尔体系外的多个产业，在化工、医药器械、农业、房产、金融等产业链快速复制扩展。



# 金融科技在供应链金融创新中的应用

金融科技在供应链金融的应用从上世纪90年代末至2000年左右兴起，主要集中在互联网、云、大数据等技术的基础上。诞生了Demica、PrimeRevenue等融资专家，Tradeshift、Tradecard等票据中介，以及Ariba、Basware等一站式云平台。

思略特认为，下一波推动供应链金融的创新将基于以下技术热点展开：

**物联网可以提高供应链金融各方交易的透明度。**物联网与供应链金融的结合主要是通过传感技术、导航技术、定位技术等方式，在仓储和货运环节来控制交易过程，提高终端交易的真实性。物联网平台与资金端结合以后，通过物联网平台可以提供产业上下游之间的物流、信息流、资金流的真实交易数据，并确保了资金的回笼，形成了封闭的运行。通过物联网平台，打通资金融通、资源需求，打造一个交易数据的平台、物流服务的平台、库存服务的平台，实现现代物流与现在信息系统的高度融合，形成了整个产业链的真实交易数据和信息共享。例如，美国的一家创业公司Skuchain创新地采用源代码标识来跟踪货物的运输，使用该代码，企业可以获得货物流转的全程可见性，实现最佳配置和规划。

**人工智能和大数据可以巩固核心企业与上下游企业的关系，并提供一个开放式的供应链金融平台。**供应链金融的实质是从产业链条中发现信用，围绕具有高等级的信用优势的核心企业展开。通过核心企业注入其供应链管理系统，实现商流、资金流、信息流及物流的信息数据整合，对上下游企业进行全方位分析并真实反映企业的运营及信用情况，打造专有的大数据风险控制模型，基于大数据的分析审核核心企业的资质和评估还款能力，从而提高放款融资的速度并达到供应链体系内的风险平衡。比如以汽车后服务的零部件电商垂直平台为核心，根据大数据的沉淀，为线上的上下游厂商和经销商提供授信和贷款。未来更可利用人工智能、机器学习、深层分析，并加载传感器等物联网进一步丰富动态数据湖，定期自动更新客户画像，主动给优质客户提升授信额度。

**区块链可以助力供应链金融创造更多场景并建立信任环境。**供应链金融需要多方合作，数据也来源于多方面。但是多方合作却缺少一个传统中心化的治理机构，可以利用区块链来搭建场景并建立信任。比如在区块链上建立电子交易文件的识别体系，通过分散的网络，对数字化的票据文件进行拆分和转移，为贸易融资生态中各参与方提供无缝连接的解决方案，在提高票据流转效率及降低企业资金成本的同时，最大限度提升交易中的信任。例如瑞士的一家区块链技术公司Gatechain，通过预定义的合同规则，自动提供令牌化的信用记录，促成新的融资机会，减少流程的时间与成本，同时提高现金流在贸易中的流转效率。更为重要的是，利用区块链具有分布式存储、数据公开透明、不可篡改、身份安全等特征，打造供应链金融场景，创造信任环境。

# 结束语

思略特认为，面对新格局，传统参与者需要把握以下成功要素：

**产业融合：**与产业深度融合，把握供应链发展在不同行业中的差异和趋势，切入供应链管理甚至营销链全流程，制订行业差异化业务模式。通过人工智能、大数据等新技术实时把握供应链管理趋势，以及上下游产业关系。

**思路转变：**从服务“1”即核心企业转向服务“N”即上下游的中小企业；从单纯的信贷业务转向全方位的金融服务甚至非金融服务。利用人工智能、大数据分析、RPA等技术提升客户体验以及运营效率。

**加强风控：**通过人工智能、区块链等技术结合线下数据打造大数据风险控制模型，设立预测性指标以及分级预警，真正做到量化授信，实现实时监控，更早、更及时性地解决相关问题。

**合作共赢：**在供应链金融转型浪潮的推动下，传统参与者需要明确自身的竞争优势，在供应链金融领域展开充分的协同共赢。构建生态圈共同开发满足更多业务场景的供应链平台。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过22.3万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站  
[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

© 2017 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。