

PDF-CASE2016023

## 苏宁反哺：供应链金融与电子商务跨界结合的双赢效应<sup>1</sup>

### 案例正文

**摘要：**随着电商行业以及互联网金融的快速发展，各平台对供应链的要求越来越高，供应链运转效力很大程度上决定了电商的竞争力。供应链金融及其线上化在电商行业的创新应用，可以带动整个链条向前流动，从而实现供应链的整合，提高竞争力。本案例以互联网金融发展为背景，讲述了苏宁从传统的家电零售企业发展成为“云商”平台，从而开创和完善供应链金融服务的跌宕历程，作为电商行业的典型代表，苏宁在这个过程中经历了怎样的历史发展和变换？同时，通过提供供应链金融服务，苏宁又是如何取得反哺供应商和啃食市场供应链这一双赢效应的？

**关键词：**电商平台；供应链金融；互联网金融；消费金融

### 0 引言

“互联网金融需要的一定是跨界融合，不是简单的颠覆谁，因为谁都有优势，也都有劣势。”苏宁云商副总裁任峻这样总结自己对于互联网金融的理解，“在面对新技术、新的消费需求，包括监管的背景之下，我们应该跨界融合，才能更好的多赢，不管是监管、消费者还是企业的发展。”这是苏宁对待不断发展创新的互联网时代一贯持有的态度。苏宁企业成立以来，不间断地面对新兴业态迅猛发

- 
1. 本案例由武汉理工大学经济学院的曾玲玲、张小斯撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
  2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
  3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
  4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

展、行业竞争加剧、政府对家电零售业补助的撤销和市场化的发展等诸多不利因素的影响，从未放弃地不断探索和创新企业发展道路，开创了“云商”经营模式，依托苏宁自有的物流云、金融云和数据云打造供应链金融服务，为上游供应商提供便捷有效的融资通道，反哺供应商的同时增加了客户黏性和对供应链的市场占有率。2015年5月29日，苏宁消费金融有限公司，获得银监会批复，正式开业，这又将意味着什么？

## 1 始而善其身，厉兵秣马

苏宁云商集团股份有限公司的前身是江苏苏宁电器股份有限公司，成立于1990年12月26日，于2004年7月在深圳证券交易所上市，成为我国首家上市的家电连锁企业，其市场价值在全球的家电连锁企业中名列前茅，成为我国家电零售企业的领头军。公司发展初期主要是经营家电行业，但是随着市场竞争的日益激烈、消费者要求日渐苛刻以及互联网金融时代的到来，苏宁逐步走向创新转型的道路。

### 1.1 “超电器化”革新——供应链的多样化

苏宁不满足于现有的经营范围，不断拓展经营品类，实施超电器化战略。2009年，苏宁提出“营销变革”，尝试全品类经营、全渠道拓展，推进营销及服务创新，在苏宁易购和乐购仕中大力拓展非电器品类，延伸至百货、图书、母婴、虚拟产品等。2012年苏宁推出全新的主力型门店—Expo 超级店，在门头上去掉“电器”两字，北京联想桥、上海长宁、广州达镖国际、南京商茂广场4家苏宁核心旗舰店率先成功升级为首批“苏宁 Expo 超级店”，标志着苏宁线下实体门店超电器化经营步伐的开始。2014年初，苏宁新设的八大直属公司中苏宁超市公司首次现身，挑战沃尔玛，“我们不会按电器的思路做超市”苏宁超市总经理万明治在接受专访时这样表示，“是要‘做大线上超市蛋糕’”。此举对于苏宁来说最重要的意义在于“超电器化”，它标志着苏宁已由一个电器销售商转型为全品类销售商。

2013年4月，据苏宁易购金融产品中心有关人士介绍，目前，苏宁供应商已覆盖日韩、北美、欧洲等几十个国家和地区，直接合作国际性品牌厂商达到1000多家，覆盖服饰、百货、日用、家电、3C、汽车用品等数十个品类。随着

苏宁线上线下消费产品、内容产品、增值服务等快速拓展，苏宁覆盖全球的供应商将逐步增多。

## 1.2 “云商”服务模式的建立——供应链的线上化

苏宁持续强化科技创新，转型云服务模式。2006 年公司上线 SAP/ERP 系统，依托信息系统的支撑，建立内部共享服务平台，有效实现企业分散经营、集约管理的目标。同时，苏宁不断优化供应链，提升管理效率，逐步推进“云服务”模式的全面市场化运作。

2011 年以来，苏宁持续推进新十年“科技转型、智慧服务”的发展战略，云服务模式进一步深化，逐步探索出线上线下多渠道融合、全品类经营、开放平台服务的业务形态，陆续推出苏宁私享家、云应用商店、云阅读等。

2013 年“云商”服务模式迎来跨越式的发展。苏宁董事长张近东在工作部署会议中表示，苏宁要做“店商+电商+零售服务商”的云商苏宁，要做中国的“沃尔玛+亚马逊”，通过新模式服务全行业、全社会。会上，苏宁围绕云商模式，从组织架构、年度计划经营策略、人员任命等方面进行了全面部署，确保了“云商”模式的全面落地。

经过多年经营积累，苏宁已经构建了面向内部员工的管理云、面向供应商的供应云以及面向消费者的消费云，2013 年 3 月 20 日，公司正式由“苏宁股份有限公司”变更为“苏宁云商集团股份有限公司”，逐步推进“云服务”模式的全面市场化运作，以更好的与企业经营范围和商业模式相适应。

## 1.3 电子商务供应链的正式建立与完善

在这个经济全球化和一体化高速发展的时代，随着互联网技术的不断成熟及其广泛的应用，以满足生产为主导的传统供应链管理所具有的横向集成特性难以适应经济全球化、市场竞争日趋激烈的新形势。同时，建立一个相对完善的线上线下结合的供应链是供应链金融业务能够得以推进的前提。苏宁基于计算和信息交流技术逐步建立起了一个较为完善的电子商务供应链，为供应链金融业务的开展奠定了良好的基础。

苏宁易购的总经理李斌认为：“任何模式的电子商务的本质依然是电子化的商务，因此终究要回归到零售业的本质——供应链管理、购物体验、物流仓储配

送和售后服务保障。”而这所有的要素都可以在苏宁易购的供应链管理中体现出来。苏宁易购供应链管理是以客户为起点和最终服务对象的网状结构，不仅提高了工作效率，而且节约了大量的成本。如图所示，首先，苏宁通过电子信息系统进行上下游成员信息的全面沟通。供应链每个节点的成员都可以充分了解到其他成员的重要信息，提高了效率，减少了库存成本，有效地防止“牛鞭效应”的产生。其次，电子信息系统会将客户订单需求传到物流配送系统，每个企业都会根据自己下游企业的需求量进行商品、产品及原材料的配送，而每个环节的需求量都是根据客户的需求来进行计算。最后，苏宁易购的实体店会为客户提供购物体验以及售后服务的工作，这同样也是苏宁易购供应链管理中的重要一环，示意图如下所示：

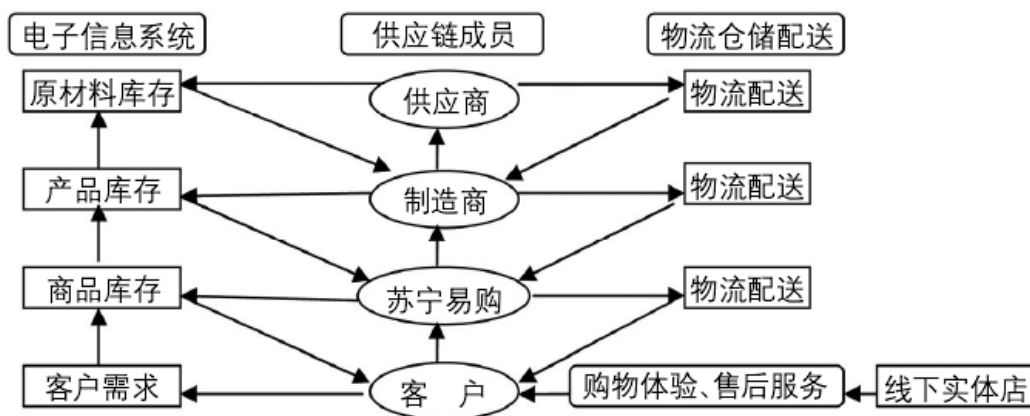


图 1：苏宁的供应链管理框架

资料来源：苏宁易购官方网站

[http://www.suning.com/?utm\\_source=union&utm\\_medium=24&utm\\_campaign=1028&utm\\_content=1027](http://www.suning.com/?utm_source=union&utm_medium=24&utm_campaign=1028&utm_content=1027)

#### 1.4 涉水金融——供应链资金池管理

随着互联网金融的发展愈演愈烈，弱肉强食，优胜劣汰这样的进化法则愈加贴切地描述着这个时代，而站在这个时代里的苏宁不进则退，涉水金融仿佛成了不二的进化之路。

小额贷款方面，2012 年 12 月，公司全资子公司香港苏宁电器有限公司与苏宁电器集团有限公司共同出资发起设立的苏宁小额贷款有限公司在重庆市正式

挂牌成立。苏宁小贷公司注册资本为人民币 30,000 万元,其中香港苏宁出资人民币 22,500 万元,占注册资本总额的 75%,苏宁电器集团出资人民币 7,500 万元,占注册资本总额的 25%。

银行保理方面,2012 年苏宁与众多银行合作推出“银行保理”,规模扩张迅速,覆盖交行、中行、光大、花旗、渣打、平安、汇丰等国内外 7 家知名银行。统计显示,2012 年,苏宁“银行保理”业务已累计成交量超过 30 亿元。2013 10 月 16 日晚,苏宁发布公告,宣布商业保理业务获得天津市商务委批准,并于 10 月 9 日领取了苏宁商业保理的企业法人营业执照,计划于近期开展业务运营。根据公告,苏宁商业保理由公司全资子公司香港苏宁金融有限公司与关联方苏宁电器集团有限公司共同出资发起设立,注册资本为人民币 5,500 万元,

理财产品方面,2014 年 1 月苏宁推出个人理财产品“零钱宝”,代销多种基金。同时,经过市场调研、信息技术研发、系统内测之后,苏宁联合银行搭建的线上对公理财平台已完成,对公理财产品于 2 月 26 日 18 点正式上线,这是国内互联网领域第一个“对公理财”产品。“最重要的是我们采用的是‘T+0’的结算方式,所有的资金都是当日进账当日出款,且目前该款理财产品不收取任何手续费。”林凯荣说。苏宁对公理财产品既解决了申购银行对公理财产品的面签问题,又解决了企业跨行理财的问题。

保险方面,2014 年 2 月 19 日,苏宁保险销售有限公司获批成立,成为中国商业零售领域第一家具有全国专业保险代理资质的公司,在全国区域内(港、澳、台除外)代理销售保险产品,代理收取保险费,代理相关保险业务的损失勘察和理赔。现已推出多个创新保险产品和服务,其中苏宁家电延保服务,享受理赔服务客户人数达到 500 万人次,销售额度超过 30 亿元。2016 年 4 月,全球最大的上市财产保险公司美国丘博保险集团与苏宁达成一项长期优先合作销售协议,初期的重点产品将包括意外健康险、旅行险、家庭财产保险、个人设备保险,以及面向中小企业的统括保险等。

## 2 强而济天下,反哺供应商

苏宁首善其身,在创新转型的道路上不断摸索进取,已获取很大的市场占有率。在其不断发展壮大的过程中,苏宁云商自有资金迅速增长,依托互联网平台

可以做到全方位全天候地掌握其上下游企业的收发货记录，信用状况、物流状况以及相应的客户和供应商的企业信息，相较于银行在信用数据的获取上更加便捷，基于这样的优势，苏宁作为典型的电子商务平台开始与供应链金融跨界结合，利用自身的资源条件，为供应商提供销售之外的多重价值，此举在为供应商提供融资服务的同时提高了客户黏性，有助于啃食供应链市场，取得双赢效应。

## 2.1 我国供应链金融的发展回顾

### 2.1.1 开山鼻祖——银行的供应链金融业务

银行为了扩大其服务对象，拓展其服务领域，成为供应链金融业务的开山鼻祖。深圳发展银行是我国最早开展供应链金融业务的银行。1999 年，深圳发展银行推出的“存活融资业务”是基于财产及货权质押贷款业务的供应链金融的第一次尝试。2006 年，深圳发展银行自身定位为一家专业从事贸易融资银行，引进一体化的供应链融资业务，通过物流金融机构的支持，产品支持，信息管理和组织管理等平台，整合资源，专注于供应链金融业务的发展。之后，民生银行、上海浦东发展银行、招商银行以及工商银行等都相继推出供应链金融业务。具体发展历程如图所示：

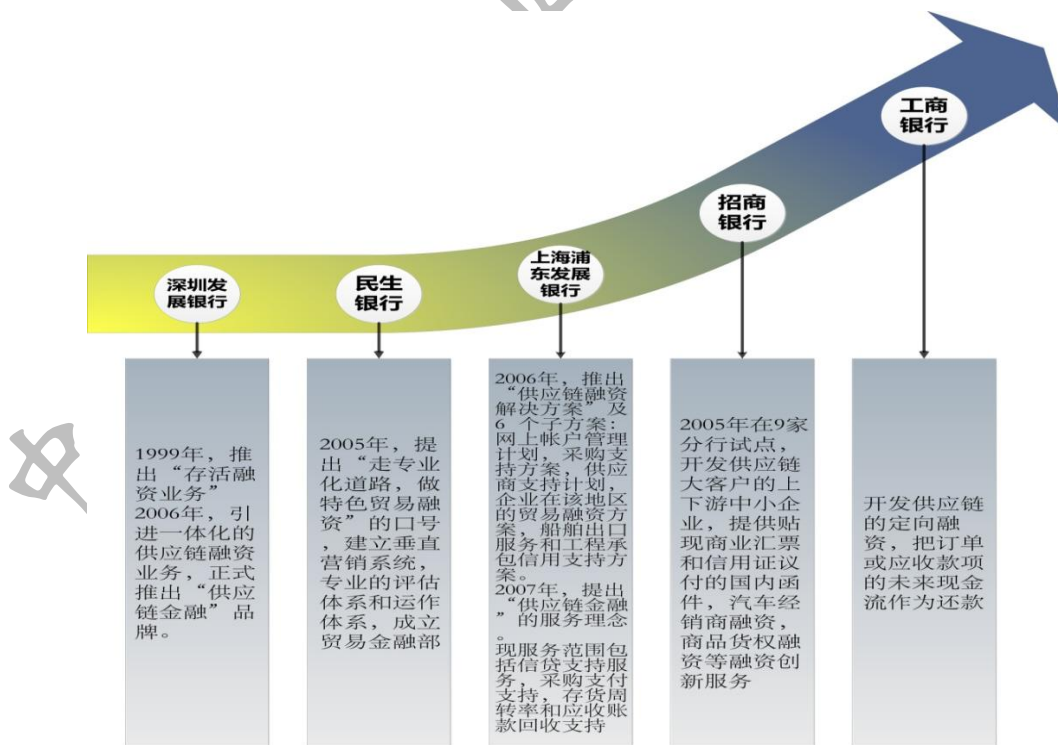


图 2：部分银行供应链业务发展历程

资料来源：上海证券报

<http://finance.sina.com.cn/roll/2016-01-23/doc-ifyxnuvxc1669287.shtml>

近几年，以建设银行与金银岛、敦煌网等第三方 B2B 电商联合推出的“e 单通”、“e 保通”等为代表的基于第三方电商平台的银行供应链金融业务模式在实践发展中也异常活跃。

### 2.1.2 电商涉足供应链金融的行业现状

随着互联网金融的发展，国内已有多家电商先后涉足电商金融业务，供应链中的核心由原来的大型企业转向了线上的大型电子商务企业和互联网的营销平台。

阿里小贷是供应链金融的先行者。2002 年，阿里推出诚信通，开始对商户数据进行量化评估并建立信用评核模型；2007 年，阿里便开始与建行、工行合作推出贷款产品，银行放贷，阿里提供企业信用数据；2010 年，浙江阿里小贷正式成立；2011 年，阿里成立重庆阿里小贷，经特批后开始向全国各地的商户发放贷款，同一年阿里不再和任何银行合作供应链金融服务。阿里小贷供应链金融的相继开发出阿里信用贷款、淘宝（天猫）信用贷款、淘宝（天猫）订单贷款等微贷产品。

京东是供应链金融惊人的创新者。和阿里的路径相似，2012 年，京东开始与银行合作试水供应链金融。2013 年，京东放弃了和银行的合作，开始独立做供应链金融。“京保贝”是京东供应链金融的首款产品，是具有互联网特点的供应链保理融资业务。2014 年，京东供应链金融上线了“京小贷”，主要服务于京东开放平台商家。另外，京东推出了“动产融资”，可以通过数据和模型化的方式自动评估商品价值，与有“互联网+”特点的仓配企业合作，全面整合了质押商品从生产、运输、存储到销售的全链条数据交叉验证，实现动态质押。

## 2.2 “苏宁式”供应链金融粉墨登场

### 2.2.1 “苏宁小贷”，自给自足式供应链

2012 年 12 月，苏宁小额贷款有限公司在重庆市正式挂牌成立，注册资本为人民币 30,000 万元。该合资公司是由全资子公司香港苏宁电器有限公司与苏宁电器集团有限公司共同出资发起设立的，面向全国上游经、代销供应商全面主推供应链融资业务，凡是苏宁经、代销供应商均可以与苏宁易购操作的结算单应收

账款作为抵押物进行融资贷款。

2012 年苏宁小推出“省心贷”和“随心贷”两种产品，其中“省心贷”固定借款期限最长 90 天。而“随心贷”采用的是随借随还的形式，借款期限比较灵活，借款期限最长 30 天，能够满足供应商短期资金需求。自 2013 年供应链融资业务正式上线，苏宁金融通过挖掘海量交易数据金矿，相继推出账期货（省心贷）、库存贷（池融资）、贴现易等业务，以达到降低授信风险，提高放贷效率，提升客户体验的目的，构建与供应商长期合作、共赢发展的良好伙伴关系。

2013 年 1 月，重庆永协成为苏宁小贷首家成功融资企业。重庆永协商贸有限公司是苏宁易购的供货商，主要供应办公设备和 3C 数码。重庆永协商贸有限公司总经理薛继兵表示，在小额贷款没有出现之前，一旦供货商出现资金流转问题，就需要向银行进行贷款，与银行相比较，“苏宁小贷”具有利率低、手续简单、汇款速度快的特点。公司资金充裕之后，也快速加大了新品研发、市场营销、售后服务体系升级等资金投入。百货一直是各电商大力拓展的主要方向，虽然发展前景看好，但规模增长较慢，这些企业将是“苏宁小贷”重点扶持企业。例如，一家卖箱包的企业，2012 年年销售规模在 500 万元左右，尽管产品受到市场欢迎，但是因为生产原料以及资金周转的问题，无法大规模拓展。“有了苏宁小贷，无需担保，只要市场环境好，有望在 2013 年销售增长翻番”，该企业负责人这样表示。

“苏宁小贷”未来发展空间广阔。“小额信贷”一直以来颇受金融主管部门鼓励，从 2008 年地方政府开展小贷公司试点工作以来，小额贷款业务发展迅速。据中国人民银行发布数据显示，截至 2012 年 9 月末，全国共有小贷公司 5629 家，贷款余额 5330 亿元，前三季度新增贷款 1414 亿元。未来小额信贷公司发展空间广阔，可以享受国家政策优惠，国家鼓励和支持民间资金参与地方金融机构改革，并且符合条件的小贷公司可改制为村镇银行。根据《重庆市小额贷款公司管理暂行办法》，小额贷款公司按照市场化原则进行经营，贷款利率上限放开，但不得超过中国人民银行公布的贷款基准利率的 4 倍，下限为贷款基准利率的 0.9 倍，具体浮动幅度按照市场原则自主确定。在此规定下，公司息差空间较大。且苏宁小贷这种合资的成立方式增加了苏宁在资金上的优势，由于香港贷款利率较低，成立后的“重庆苏宁小额贷款有限公司”可以充分利用大股东香港苏宁的港资身份，



通过股东借款的方式获得较低利率的贷款来源。

### 2.2.2 “银行保理”，外援式供应链

苏宁在成立小贷公司的同时借力银行，于 2012 年与众多银行合作推出“银行保理”，规模扩张迅速，覆盖交行、中行、光大、花旗、渣打、平安、汇丰等国内外 7 家知名银行。苏宁“银行保理”授信业务或将是合作银行数量最多、覆盖区域最广的电商金融产品。苏宁在试水“银行保理”授信业务时，顺利与英国、美国以及国内的 7 家知名银行建立了电商金融授信业务合作关系，为真正将电商金融授信业务做大做强奠定了坚实的资金流基础，同时苏宁表示将继续增加与国际银行、国家银行以及地方银行的合作，推出更多的电商金融产品。

2014 年 3 月，苏宁商业保理有限公司由公司全资子公司香港苏宁金融有限公司与关联方苏宁电器集团有限公司共同出资发起设立，注册资本为人民币 5,500 万元，主要立足苏宁商业零售供应链，专注国内和国外商业保理，向苏宁各产业链上下游合作企业提供贸易融资与保理服务。苏宁在公告中称，苏宁商业保理将向客户提供集贸易融资、客户资信调查、应收账款管理及信用风险担保于一体的供应链金融服务，将有效拓展公司金融服务产品种类，促进苏宁商业生态圈的发展，成为公司新的业务增长点。

苏宁作为整个供应链的核心企业，同时也是技术平台提供商，面向的服务对象主要是有良好的渠道关系，经营规模较小，临时性周转资金不足的中小企业。从接到订单、组织生产开始，这些企业在整个交易活动的不同时期会面临有不同的经营状况和资金压力。基于此，苏宁提供了不同的融资方案，主要由采购订单融资，入库单融资，结算清单融资，到期付款等四种方式，现阶段苏宁大部分采用的是结算清单融资，采购订单融资和入库单融资还在开发阶段。

电子采购订单融资是为电子商务活动中企业提供质押电子订单的供应链融资服务。苏宁对上游供应商设置一定的准入条件，上游供应商与苏宁交易生成有效的电子订单后，通过这些电子订单在线申请融资，经苏宁和银行审核后发放无抵押贷款。其还款来源为订单回款。它全程信息化，线上操作，高效快捷，大幅提高了接收订单能力，缩短了贸易周期，减少资金占用；电子仓单质押是指上游供应商将其所有的货物存放在苏宁的自有或指定的第三方物流企业的仓库中，通过生成的有效的电子仓单向银行申请贷款，同时由苏宁平台实时掌控供应商的在

线交易活动，由自有或第三方物流企业负责质押货物的保管与监管。此融资方案有助于供应商盘活库存，解决因货物存储占用资金问题；结算清单融资是指交易完成，苏宁发送结算清单等单据至银行，银行发放贷款给供应商，到期再由苏宁支付货款至供应商在银行的账户上。这是目前苏宁最常用的供应链融资方案，示意图如下：

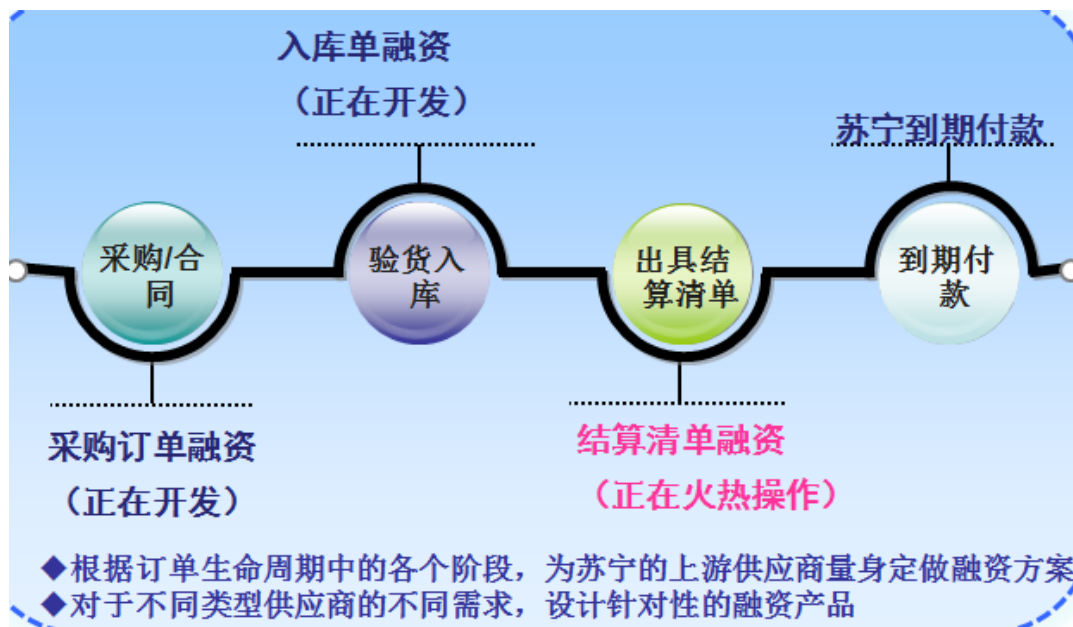


图 3：苏宁供应链金融产品

资料来源：<http://www.docin.com/p-715145587.html>

操作流程方面主要由 4 个步骤完成，分别是会员资质申请，融资申请，银行发放融资款和苏宁到期付款。其流程图如下：



图 4：苏宁供应链金融业务操作流程

资料来源：<http://www.docin.com/p-715145587.html>

### 2.2.3 供应链融资的互联网化

2014年3月，苏宁供应链融资门户优化版本上线并与SCS供应链管理系统打通，供应商可直接通过系统信任登录至门户平台，同时可在平台上进行融资业务操作，高效的线上操作体验获得了供应商的一定认可。2014年9月1日，苏宁斥资10亿元成立“供应商成长专项基金”，并同步启动“金融开放季”活动。在此期间，苏宁的供应商通过供应链融资平台申请贷款，可以享受最高20%的利息优惠。2014年10月30日下午消息，苏宁云商董事长张近东今日在“弘毅投资2014全球年会”上发表演讲透露，一直低调运转的苏宁“存货融资”、“账期融资”等供应链金融产品已经突破百亿贷款额，而苏宁易付宝用户规模已经超过7000万。

张近东表示，互联网正在步入传统行业的核心地带，与此同时传统行业也在全方位地向互联网转型，可以说两者的深度融合将是下一阶段最大的新的增长点，而在此期间，必将会充满着传统行业与传统互联网之间的颠覆与反颠覆。

目前苏宁金融的供应链融资平台与苏宁后台的信息系统全线打通，高效的苏宁内部风控及数据审批流机制使得审批流程、放款周期都大大缩短。老客户通过

苏宁供应链融资门户操作申请贷款，仅需登陆平台后直接点击申请融资，后续流程即可实现系统自动扭转直至放款，既免去了传统融资客户提交材料和往复奔波的烦恼，又实现了线上“一键申请”融资的超便捷融资操作。

### 3 新时代的扩张：供应链金融的延伸

2015年5月29日，苏宁云商联合南京银行、法国巴黎银行个人消费金融集团、洋河股份、先声再康药业共同出资成立的苏宁消费金融有限公司，获得银监会批复，正式开业，注册资本3亿元，是目前银监会批复的国内16家消费金融公司之一，也是首个以民营企业为主要出资人的消费金融公司。据苏宁云商董事长张近东介绍，苏宁消费金融公司，是一家“为中国境内居民提供以消费为目的贷款的非银行金融机构”，在面向个人用户搭建小额消费信贷平台的同时将推出一系列信用消费的金融产品。苏宁消费金融公司将依托苏宁海量的会员、数以万计的供应商以及充沛的现金流，打造“供应链金融+基金保险+消费信贷”的全产业链金融布局，通过推动普惠金融的发展，以金融的力量促进消费升级。

2015年12月，苏宁金融与化塑汇签署战略合作，致力于打造一条为化塑行业提供无担保、无抵押的融资服务链，针对下游工厂提供短期融资服务，实现互利共赢。此举显示了B2B电商平台和互联网金融的互相试水的决心，苏宁金融起身于以母公司为核心企业的供应链金融模式，在转型互联网金融后，目前看来其发力方向，一方面向消费金融拓展，另一方面也试图借助领先B2B平台所处的垂直行业进入更多行业，以期获取更多的优质资产，践行其普惠金融和低成本金融的愿景。

苏宁平台本身即是上下游产业链的整合者，以其真实交易为基础，加上有效的监管和风控，打通交易闭环，完全有潜力可以形成互联网+供应链金融的新模式，从而在未来圆满完成产业上端供应链金融和产业下端消费金融的结合。

（案例正文字数：8, 157 字）

## **Suning's Regurgitation-feeding: A Win-win Effect of Cross-border Combination between Supply Chain Finance and E-commerce**

### **Abstract:**

with the rapid development of the electricity supplier industry and Internet finance, the requirements of the various platforms for the supply chain is getting higher and higher, the effectiveness of the supply chain to a large extent determine the competitiveness of the electricity supplier. The supply chain finance and its Innovative applications in the electricity supplier industry innovation can drive the entire chain to forward flow, so as to achieve the integration of the supply chain and improve competitiveness. This case with the development of Internet banking as the background, tells the story of Suning developed a “cloud business model” and create and improve the financial supply chain services from traditional home appliance retail business, and at the same time expounds the win-win effect of Suning's regurgitation-feeding through the supply chain finance and its predation for market supply chains.

**Key words :** Electric Business Platform; Supply Chain Finance; Internet Finance; Consumer Finance