

PDF-TN2016023

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

### 案例使用说明

#### 一、教学目的与用途

##### 1. 适用的课程

本案例适用于《项目管理》、《互联网金融理论》和《供应链金融理论与实务》等课程，也可以将本案例作为《战略管理》课程的辅助案例。

##### 2. 适用的对象

本案例适用对象包括高年级经济金融专业本科生、工商管理硕士（MBA）、项目管理工程硕士和经济金融研究生。

##### 3. 教学目的

本案例引入苏宁企业作为电商平台与供应链金融跨界结合的实践经验，围绕融资服务的各环节因素说明开展供应链金融业务的前提条件，参考苏宁完善供应链的相关措施阐述电子商务供应链相较于传统供应链的优势，结合苏宁平台的自身特点总结商城式 B2C 平台涉足供应链金融的路径选择，比较各类型电商平台供应链金融模式及产品的不同，分析电商平台的供应链融产品相较银行信贷的优劣之处，同时考虑当今互联网金融背景，探讨电商平台推动供应链金融的线上化与开发综合性金融服务的可能性方案及必要的风险控制。

具体目标分为一下个方面：

- 
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。

(1) 学习企业供应链管理模式的变迁，了解电子商务（尤其是 B2C 平台）的供应链管理模式及其相较于传统供应链的优势，识别电子商务供应链管理过程中可能存在的问题；

(2) 理解供应链金融的概念、作用、实现流程及风险控制；

(3) 了解 B2C 电子商务平台的分类、特征及其代表企业，比较各类型电商平台供应链金融模式的路径选择；

(4) 了解互联网金融的主要模式，识别互联网金融与供应链金融的结合路径，分析电商平台开展综合性金融服务的业务模式与风险管理；

## 二、启发思考题

本案例的启发思考题主要对应的是案例教学母的知识传递目标，启发思考题与案例同时布置，要让学生尽量在课前阅读熟悉相关知识点。因此在案例讨论前需要布置学生阅读教材中或自行查阅有关电子商务平台、互联网金融和供应链金融的相关内容，主要包括电商平台的分类、供应链金融的概念及其特点、互联网金融模式及其风险控制等内容。以几个思考题可以预先布置给学生，让学生在阅读案例中进行思考：

1. 结合企业供应链管理模式的变迁历程，分析苏宁致力于转型“云商”模式的动机并说明苏宁转型成功后的供应链结构特征。

2. 苏宁云商属于当下 B2C 电商平台中的哪一类？分类 B2C 电商平台的主要标准是什么？分别有哪些代表企业和特征？

3. 相比其它典型的 B2C 电商平台，苏宁开展供应链金融业务积累了哪些优势？

4. 试说明现今线上供应链金融模式的主要分类。

5. 比较苏宁与其它知名电商供应链金融产品。

6. 苏宁供应链金融产品与银行信贷有哪些区别？

7. 苏宁的“综合性金融服务”作为供应链金融的延伸，其产品特点有哪些？有何风险？如何控制？

### 三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标（目的）来灵活使用本案例。这里提出供参考的案例分析思路，主要是依照思考题的顺序进行。

首先，互联网的发展必然是企业供应链管理模式的转变的一大重要原因。苏宁的“云商”模式能够依托互联网技术有效地实现企业分散经营、集约管理的目标，帮助苏宁不断优化供应链，提升管理效率。这里引导学生回顾企业供应链管理模式的变迁历程，通过比较传统供应链和电子商务供应链的不同结构特征分析苏宁“云商”模式在供应链线上化方面的贡献。

第二，B2C 是企业对消费者的电子商务，B2C 电商平台的划分标准主要依据的是核心企业与交易主体的不同，苏宁云商有自己的物流和仓储，直接涉足与消费者之间的交易，因此属于商城式 B2C 平台。这里引导学生查阅典型 B2C 电商平台的相关资料，绘制相关表格，对各类电商的典型企业进行业务特征方面的对比。

第三，结合苏宁在开展具体供应链金融业务之前的创新转型之路，分析相关措施对于完善供应链、搭建资金池、开创多样化金融产品、构建线上平台以及创立品牌效应等方面的基础性作用。

第四，由于开发背景及企业自身特点的不同，现今典型的电商平台阿里、京东等在供应链金融业务的开展上有自己独特的模式，可依据其开发的供应链金融产品与未来发展重点的不同来比较其不同的供应链金融模式。

第五，在“综合性金融服务”链条的开拓方面，苏宁将产业上端的供应链金融与产业下端消费金融相结合，创立苏宁消费金融公司，业务模式主要是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。可引导学生结合互联网金融背景和互联网金融服务平台的相关信息，构图说明综合性服务链条的模式流程图。另外，引导学生结合商品产销链及互联网金融背景分析“苏宁式”综合性金融链条的风险。

### 四．理论依据

#### 1.供应链金融

中国从计划经济向市场经济转化的大经济背景下，特别是加入世贸后，市场竞争日益加剧，企业正在不断创新寻求新的商业模式以提高自身的竞争能力，市场竞争已由原来企业与企业之间的竞争转向供应链和供应链之间的竞争，企业更加注重供应链整体的利益和竞争力。

供应链金融是从整个供应链的每一个环节：采购，仓储管理，物流运输，信用控制，销售，收款结算等，充分利用相互关联的各个环节上的资金流动产生的资金需求，获得信贷融资，并用供应链最终交易获得的资金来自我偿还贷款资金的方式，对供应链中的核心企业或上下游多个企业提供针对性的金融产品和服务，在真实的贸易背景，真实的货物买卖的前提下，通过金融资本与实业经济协作，使产-供-销的供应链链条保持稳固和流转畅顺，并建立起了银行、企业和商品供应链互惠互利，共同成长，不断完善平衡态势。供应链金融可以从头至尾为商品流通提供服务，金融企业和物流企业，以及那些能提供相关金融服务的企业是服务的提供者；供应链上的供应商、生产商、贸易商等都是接受服务的对象。

随着物流金融业务在我国的兴起与逐步的发展，为了有效防范物流金融中存在的问题，进一步的为我国中小型企业找到一条低成本高效率的融资渠道，供应链金融业务在我国得到了快速的发展，目前国内金融机构提供的供应链金融业务主要有供应链下游和供应链上游两类供应链金融产品，其中面向供应链下游的供应链金融产品有四种，包括：先票后货的标准模式、先标后货的担保模式、国内信用证和票据贴现，面向供应链上游的供应链金融产品有两种，包括商票保贴和票据贴现两种。其中先票后货的标准模式业务流程如图所示：①经销商在银行授予的额度内向银行申请开立

承兑汇票；②银行将开立的承兑汇票交给供应链上的核心企业；③核心企业将发货详单发送给银行；④核心企业将货物发送到经销商仓库；⑤物流公司安排监管员到经销商仓库进行监管；⑥经销商向银行存入部分赎货保证金；⑦银行向物流公司下达放货

指示；⑧物流公司通知监管人员放货。先票后货担保提货业务流程如图所示：①经销商与核心企业签署买卖合同；②经销商向银行存入部分保证金；③银行根据经销商的授信额度向核心企业支付货款；④经销商向银行将剩余保证金补齐；⑤银行通知核心企业向经销商发货；⑥经销商在规定期限内还清银行贷款。

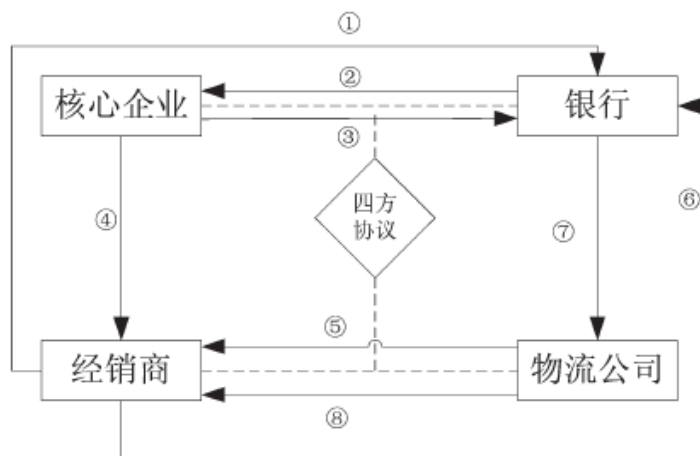


图 5：先票后货的标准模式

资料来源：<http://www.doc88.com/p-993978683865.html>

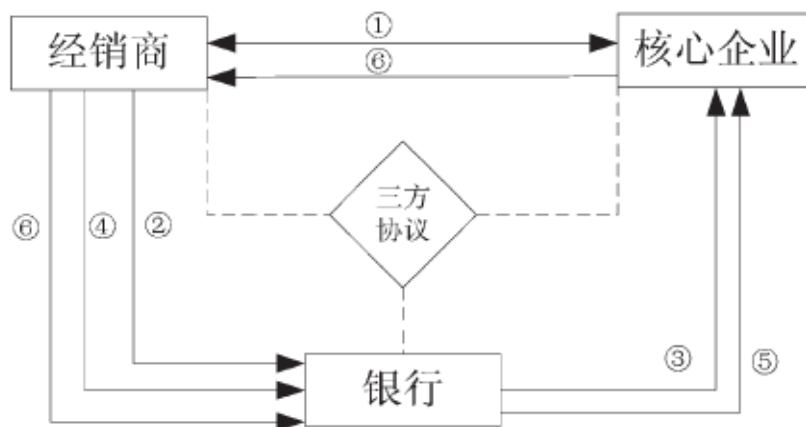


图 6：先票后货担保担保提货业务模式

资料来源：<http://www.doc88.com/p-993978683865.html>

供应链金融有效地连接和整合了企业的信息流，商流，物流、资金流，使供应链运作过程中当商品流通的过程中有资金需求时，能通过供应链金融获得资金的匹配和满足，使得资金的运作能与商品的流动达到协调和同步，资金能够结合商品的生产和销售得到很好的组织安排，减少闲置的资金，从而提高资金运行效率，相对应的商品流通速度也能得到加速，使核心企业，供应链上的上下游企业和银行以及供应链上的第三方仓储或物流服务商等都能获得共赢，从而加速整个社会供应链的循环运转。

## 2. 互联网金融

互联网金融是借助于互联网技术、移动通信技术实现资金融通、支付和信息中介等业务的新兴金融模式。互联网金融作为一种新兴的金融业务模式，其存在的意义、对传统金融行业的冲击以及对金融稳定甚至对货币政策等的影响存在重大的不确定性，学界对此亦众说纷纭。目前中国所谓互联网金融业务更多是一种辅助性、补充性的金融业务，而涉及的实质性和主体性业务较少。互联网金融本质还是金融契约，不是新金融，而只是金融销售渠道、金融获取渠道上的创新。

国内互联网金融大致分为可分为六类：第三方支付、、众筹、大数据金融、互联网金融门户以及金融机构信息化等。互联网的飞速发展猛烈的冲击了传统的供应链管理领域，在互联网的不断冲击与渗透下，如何结合互联网技术深度整合供应链资源，创新的供应链金融业务是供应链资源整合的途径之一，同时，借助供应链金融大力发展金融机构的供应链金融业务也是金融行业的机遇和挑战。互联网供应链金融创新主要有两种模式：P2P 信贷 + 供应链金融和线上供应链金融模式。

“P2P+ 供应链金融”模式，将广大个人投资者的投资需求与有存货融资需求的企业对接起来，供应链上核心企业作为战略合作方，通过对供应链上信息的全程监管来降低了当前 P2P 信贷业务中对贷方经营情况无监管的高风险问题，其中“P2P+ 先票后货标准模式”业务流程如下图所示，其中①经销商在 P2P 机构授予的额度内向 P2P 机构申请开立承兑汇票；②社会投资者将资金转入 P2P 机构帐户；③P2P 机构将货款交给供应链上的核心企业；④核心企业将发货详单发送给 P2P 机构；⑤核心企业将货物发送到经销商仓库；⑥物流公司安排监管员到经销商仓库进行监管；⑦经销商向银行存入部分赎货保证金；⑧P2P 机构向物流公司下达放货指示；⑨物流公司通知监管人员放货。

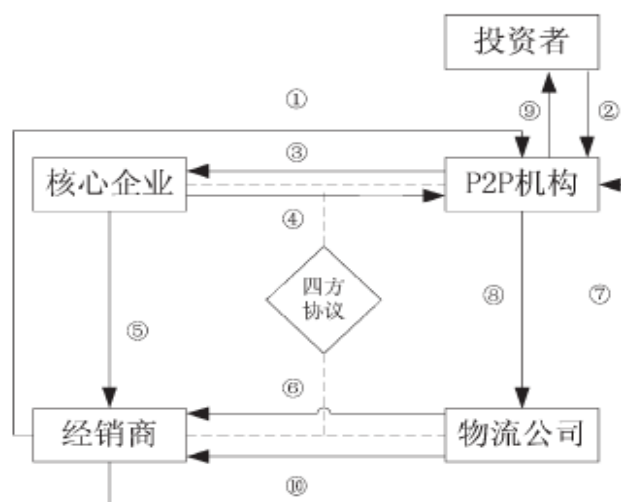


图7 “P2P+先票后货标准模式”业务流程图

资料来源：<http://www.doc88.com/p-993978683865.html>

线上供应链金融通过互联网与电商企业深度合作、共享运营数据，在线为供应链上下游企业办理供应链融资服务，全程无纸化处理，大大提高了融资办理速度，降低了融资成本，提高了供应链上下游企业办理融资服务的体验效果。同时，线上办理供应链金融业务大幅降低了散单的处理成本，既提高了小微企业的融资成功率，也大大提高了金融机构的业务量，达到了双赢的效果。在传统的供应链金融业务中金融机构要求融资客户必须与核心企业有业务往来，否则只能采用存货质押的方式获得融资。实施线上供应链金融后，金融机构可以根据线上供应链金融平台共享客户的采购、销售、物流和财务信息来为客户量身打造融资服务，提高了供应链金融的服务范围。

### 3. 电子商务

电子商务是以信息技术为手段，以商品交换为中心的商务活动；也可理解为在互联网（Internet）、企业内部网（Intranet）和增值网（VAN, Value Added Network）上以电子交易方式进行交易活动和相关服务的活动，是传统商业活动各环节的电子化、网络化、信息化。

电子商务通常是指在全球各地广泛的商业贸易活动中，在因特网开放的网络环境下，基于浏览器/服务器应用方式，买卖双方不谋面地进行各种商贸活动，实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付以及各种商务活动、交易活动、金融活动和相关的综合服务活动的一种新型的商业运营模式。各

国政府、学者、企业界人士根据自己所处的地位和对电子商务参与的角度和程度的不同，给出了许多不同的定义。电子商务分为：ABC、B2B、B2C、C2C、B2M、M2C、B2A（即 B2G）、C2A（即 C2G）、O2O 等。网络营销也是电子商务的一种产物，而且对于网络营销来说，在做之前要先做好网络营销方案，那样才有便于计划的实施。特别地，移动电子商务就是利用手机、PDA 及掌上电脑等无线终端进行的 B2B、B2C 或 C2C 的电子商务。它将因特网、移动通信技术、短距离通信技术及其它信息处理技术完美的结合，使人们可以在任何时间、任何地点进行各种商贸活动，实现随时随地、线上线下的购物与交易、在线电子支付以及各种交易活动、商务活动、金融活动和相关的综合服务活动等。

#### 4. 供应链管理

供应链管理（Supply chain management, SCM）是 20 世纪 90 年代以来研究和实践的重要管理模式，指为使供应链的总成本达到最优状态，对整个供应链的系统包括工作流、实物流、资金流和信息流等进行一系列的计划、协调、操作、控制和优化的各种活动及过程。其目标在于将客户所需要的正确的产品（Right Product）在正确的时间（Right Time）按照正确的数量（Right Quantity）、正确的质量（Right Quality）以及正确的状态（Right Status）送到正确的地点（Right Place）。供应链管理的范围包括从最初的原材料直到最终将产品送到客户手中的整个过程。

### 五 案例具体分析

1. 结合企业供应链管理模式的变迁历程，分析苏宁致力于转型“云商”模式的动机并说明苏宁转型成功后的供应链结构特征。

（1）21 世纪是经济全球化和一体化高速发展的时代，互联网技术的不断成熟及其广泛的应用，使得市场的竞争已经从企业与企业之间内部资源和优势的竞争，转变为企业内、外部资源和优势的全面竞争，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。

传统的企业供应链管理只是以生产为导向的横向管理的简单集成，这种供应



链管理将客户、零售商、分销网络、制造企业、供应商五个节点，以此将整个供应链管理的过程联系起来。这种供应链管理只重视供应链内部联系，灵活性差，对市场变化的反应能力迟钝，供应链中各成员企业之间缺乏信任感，如果供应链的每一个阶段只追求各自目标最优化，会造成整个供应链的失调，各个节点企业的信息不能及时共享，每个企业的运营策略只能根据各自内部的信息进行预测及制定，产生供应链“牛鞭效应”。示意图如下：

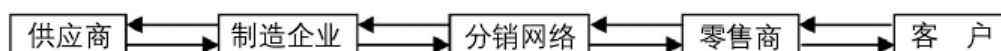


图 8：传统的供应链管理模式

资料来源：中国经济网 <http://www.ce.cn/>

而电子商务供应链管理中产品需求预测、设计、外购和外协、制造销售等都改变了传统企业供应链管理的单纯横向集成的特点，以客户需求为导向，建立了一种跨企业的全面协作，涵盖了从销售到储运再到客户服务等的全过程，有利于提高企业的整体运营绩效，保持现有业务不断增长以及可持续发展，促进供应链系统内信息流的改善实现，最终实现企业与客户“双赢”的目标，示意图如下：

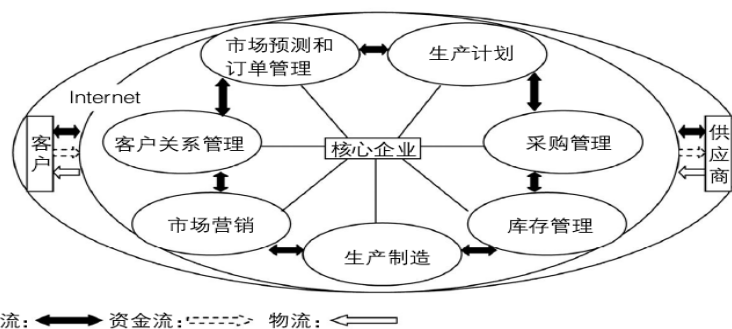


图 9：电子商务供应链

资料来源：中国经济网 <http://www.ce.cn/>

(2) 苏宁“云服务”模式的全面推行正是顺应了互联网金融发展的大趋势，以优化供应链结构，提升管理效率，提高市场占有率为动力，逐步推进供应链线上化。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，在整个供应链中各个销售环节都实现了无缝关联，不仅提高了工作效率，而且节约了大量的成本。

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。客户在苏宁易购网络平台下单后，就会以客户需求的形式第一时间传到电子信息系统中，苏宁易购的商品存储仓库会根据客户需求调整库存量，以免库存不足或库存过量，调整后的商品库存同样可以过电子信息系统传达给上游制造商和下游的客户，便于制造商第一时间根据销售情况和库存情况调整产品库存，也使客户能够适时适量购买。以此类推，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。

苏宁“云商”模式为供应链金融互联网化打下了坚实的基础，作为新一代的供应链管理新模式，不仅有效地实现了企业内部各部门之间信息技术以及各种资源的传递和共享，而且有利于本企业与其他企业之间各种资源与利益的共享。电子商务供应链作为时代发展的产物，基于计算和信息交流来实现前端和后端业务流程的电子商务技术已经成为推动这种新一代供应链管理新模式发展的重要力量，也是供应链管理在未来的改革中不可替代的关键因素。电子商务的供应链管理体现了供应链管理的发展方向，也代表着现代市场经济不断发展变化的潮流和趋势，同时也是现代企业在激烈的市场竞争环境中不断提高绩效，塑造企业核心竞争力的源泉。

2. 苏宁云商属于当下 B2C 电商平台中的哪一类？分类 B2C 电商平台的主要标准是什么？分别有哪些代表企业和特征？

(1) 按照交易对象不同，电子商务主要可以分为三类：企业对企业的电子商务（Business-to-Business, B2B）；企业对消费者的电子商务

（Business-to-Consumer, B2C）；消费者对消费者的电子商务

（Consumer-to-Consumer, C2C）。B2B 主要涉及企业与企业之间的交易，基本属于生产资料或者批发业务的领域，不属于生活资料或者消费品，也不属于零售领域。在消费品和零售意义上的网络购物主要指 B2C 和 C2C。

(2) 根据 B2C 核心企业与交易主体的不同这一分类标准，B2C 电子商务也

可以为三类：平台式 B2C、自营式 B2C 和商城式 B2C。苏宁云商属于商城式 B2C 电商平台。具体分类、特征及代表企业如下图所示：

表 1：B2C 电子商务分类

分类	定义	特征	代表企业
平台式	为商家提供电商接入交易平台，并提供交易支持的企业	依托巨大客户流量，通过信息交付收费是主要的盈利来源	天猫商城
自营式	生产商自建网络平台，完成自有产品销售的企业	向特定消费者销售特定的商品，企业可以达到拓宽销售渠道、降低销售成本的目的	李宁、百丽
商城式	综合中间商利用自由网络平台代理各类品牌商品销售的企业	强化渠道优势，依托巨大网络流量低价拓展市场，提升客户转化率，薄利多销	综合商城：京东商城、亚马逊中国、苏宁易购、国美在线
			垂直商城：梦芭莎、酒仙网

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

3. 相比其它典型的 B2C 电商平台，苏宁开展供应链金融业务积累了哪些优势？有何风险？如何控制？

（1）优势

① 成熟的供应链管理模式，具体表现在：

苏宁易购拥有强大的采购优势和完善的电子信息系统。苏宁电器上千亿的采购优势能为苏宁易购争取到更多的优惠，与全球上千家知名品牌厂商合作。此外，苏宁易购目前积极吸引小的零售商进驻苏宁易购的网络平台，使线上销售更加多元化。

苏宁拥有强大的物流配送系统。通过 20 多年资源的积累，现苏宁覆盖 300 多个城市的 94 家物流配送中心，正在筹建的有 60 多个、1 800 多家门店，4 000 多个售后服务网点，已建有自动化分拣配送中心和快递队伍，拥有线上线下两条配送系统。具体流程如下所示：

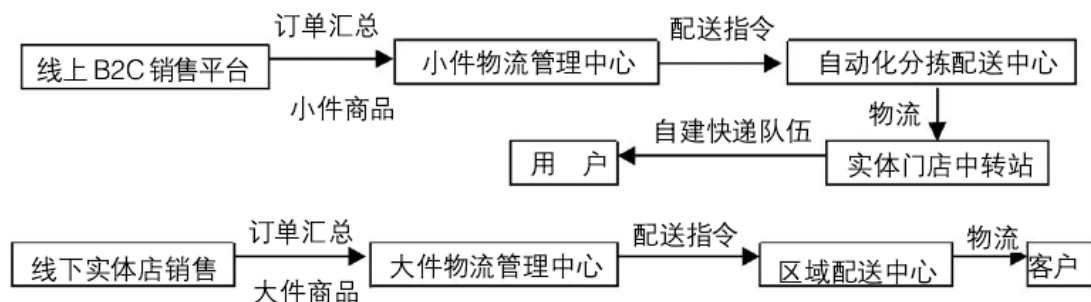


图 10：苏宁线上、线下综合物流配送系统

资料来源：苏宁官方网站

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

苏宁拥有良好的售后服务和支付系统。苏宁拥有 4 000 多家售后可以支撑在全国范围内进行售后服务，网上买的所有商品，都可到苏宁任何一家门店和网点进行售后服务。短期来看，苏宁线下门店已经成为线上业务的“体验店”以及本土化服务的依托点。苏宁支付平台包括网银、电话、货到付款、苏宁易付宝、财付通等多种支付方式。其中电话支付为零售行业首例，无需开通网银即可在苏宁易购服务人员指导下完成付款。

### ②供应链的多样化

金苏宁成立之日起就一直致力于完成“超电器化”改革，并且在实体店“超电器化”发展的基础上，打开线上和线下开放平台，不仅线上开放，线下店面也要做开放平台。公司的业务范围包括电器、母婴、化妆品、百货、日用品、图书；内容产品包括视频、数字应用、音乐、游戏、资讯；服务产品包括“生活服务、市场推广、金融服务、商旅服务、物流服务、售后服务以及数据服务。简言之，云商就是“全品类+全平台+更为广泛的服务”。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，苏宁覆盖全球的上游供应商将继续增多。

### ③巨大的资金池

资金池的建立是开展供应链金融业务的前提条件，苏宁通过建立自己的小贷公司并广泛寻求与银行的合作，逐步扩大资金池。

苏宁成立自己的小额贷款公司，苏宁小贷公司注册资本拟定为 3 亿元，其中香港苏宁出资 2.25 亿元，占注册资本总额的 75%，苏宁电器集团出资 7500 万元，

占注册资本总额的 25%。苏宁小贷公司经营范围主要是办理各项贷款，办理票据贴现，办理资产转让及经批准的其他业务(以登记机关核定为准)。苏宁在公告中表示，随着苏宁易购加速建设开放平台，扩展销售品类，将为越来越多的苏宁供应商，特别是小微供应商解决融资问题。

另外，苏宁与多家银行系统进行无缝对接，与中资、外资等多家银行紧密合作，形成巨大的资金池，为供应商提供快捷融资，小企业无需担保、无需抵押，就能快速从银行获取流动资金。

#### ④个性化的融资产品

苏宁自 2013 年供应链融资业务正式上线，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，同时苏宁通过与银行合作，为上游有资金需求的供应商提供各种类型的个性化金融产品，以满足不同类型不同规模不同成长阶段的企业不同的融资需求。由此能够达到降低授信风险，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，满足了开展供应链金融业务的初衷，实现双赢效应。

#### ⑤专门的供应链融资平台

苏宁不断推进供应链融资的线上化，建立了专门的供应链融资平台 SCF，并于 2014 年 3 月，上线供应链融资门户优化版本并与 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，达成了高效的线上操作体验，获得了供应商的大力认可。这大大减少了“苏宁式”供应链金融的交易成本。

#### ⑥品牌资源丰富

苏宁在完成“超电器化”改革过程中，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。所积累的全球品牌资源十分丰富，有助于吸纳和整合供应链系统，拓展供应链金融的版图。

4. 试说明现今互联网背景下线上供应链金融模式的主要分类及每一类模式的融资流程。

(1) 互联网金融泛指一切通过互联网技术来实现资金融通的行为，这主要

体现在：一方面国内金融机构主动利用互联网平台改造传统业务模式，即金融机构频频“触网”；另一方面互联网公司依赖技术和平台开始渗透到金融领域，即互联网企业竞相“贴金”。供应链金融在国内的实践和研究起步于 2006 年，目前已形成较为成熟的供应链金融模式，并吸引诸多商业银行涉入此业务，业界实践正处于由“供应链金融”向“线上供应链金融”的转型整合期。随着金融和互联网的相互渗透融合，二者的边界逐渐模糊。供应链金融与互联网金融的关系网络如图所示：

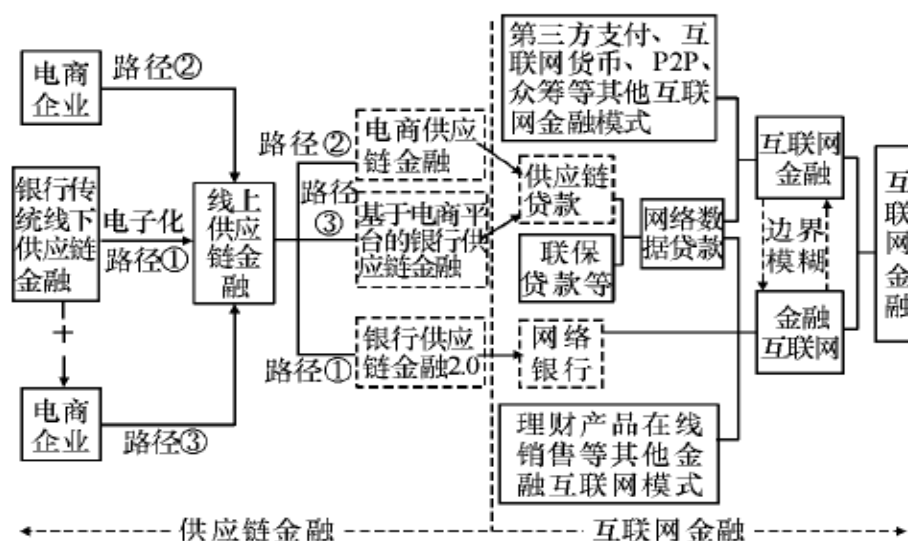


图 11：供应链金融与互联网的关系网络

资料来源：<http://www.doc88.com/p-993978683865.html>

图中竖直虚线左侧部分给出了互联网背景下，传统线下供应链金融线上化演进的过程，可以总结为三条演进路径：路径①为传统线下供应链金融的电子化，即目前诸多商业银行推出的供应链金融 2.0 系统，实现传统供应链金融“1+N”模式的在线操作，此种模式对应于互联网金融中的网络银行服务；路径②为部分电商企业获得小额贷款牌照后，基于其运营的电子商务网站，独立开展的网商供应链融资服务，放贷资金来自于电商企业，本文将其命名为“电商供应链金融”；路径③是银行为进一步拓展供应链金融服务范围，与电商企业合作推出的线上供应链金融服务，解决网商贸易融资问题，放贷资金来自于银行，本文将其命名为“基于电商平台的银行供应链金融”。路径②和路径③演进出来的线上供应链金融模式对应于互联网金融中“网络数据贷款”模式中的“供应链贷款”部分。

线上供应链模式主要分为三类，分别是银行供应链金融、电商供应链金融和

基于电商平台的银行供应链金融，其分类特征如下：

**表 2：三类线上供应链金融模式的分类特征**

演进路径 (对应于图 1)	模式分类	参与主体 (省略供应链其他参与方)	资金来源	目标客户
路径①	银行供应链金融 2.0	银行	银行	传统线下企业为主
路径②	电商供应链金融	电商企业	电商企业旗下的小贷公司	网商、网络消费者
路径③	基于电商平台的 银行供应链金融	银行 + 电商企业	银行	网商、网络消费者

资料来源：中国经济网 <http://www.ce.cn/>

## (2) 每个类型的融资流程

### ① 银行供应链金融

银行供应链金融的具体模式为线下三类主要是应收账款类融资、预付账款类融资和存货类融。供应链金融 2.0 的价值并非仅仅在于传统线下供应链金融业务的线上迁移，而应多关注其在信息共享、在线协同，以及对核心企业供应链管理增值服务等方面的作用。部分商业银行推出的供应链金融 web2.0 产品如下：

表 3：部分商业银行推出的供应链金融产品

时间	银行名称	供应链金融 web2.0 产品	服务功能
2012 年 3 月	民生银行	保理及供应链融资系统	保理业务和非标准仓单业务均实现了从“线下手工处理”到“线上多系统集成”
2012 年 12 月	光大银行	汽车供应链金融线上融资系统	为汽车行业客户提供在线融资交易、各类信息查询和物流管理服务
2012 年 12 月	平安银行	供应链金融 2.0	涵盖了预付线上融资、存货线上融资、线上反向保理、电子仓单质押线上融资、核心企业协同、增值信息服务、公司金卫士等服务
2013 年 9 月	招商银行	智慧供应链金融平台	为核心企业和上下游企业提供专业化和定制化服务,企业在该平台上可以自助申请贷款,系统实时审批,自动放款
2014 年 5 月	中信银行	新一代电子供应链金融	提供电子化、网络化、自动化的供应链金融服务,功能涵盖供应链管理、订货计划管理、收款及发货管理、融资管理、资金管理、质物管理、信息共享、风险预警等众多方面

资料来源：中国经济网 <http://www.ce.cn/>

## ② 电商供应链金融

电商企业获得小额贷款牌照后，基于其运营的电子商务网站，运用旗下小贷公司的资金，独立开展的网商供应链融资、消费者信贷等服务。基于电子商务贸易平台的属性，可将电商供应链金融划分为基于 B2B、B2C、C2C 三类电商供应链金融服务。其模式分类如：

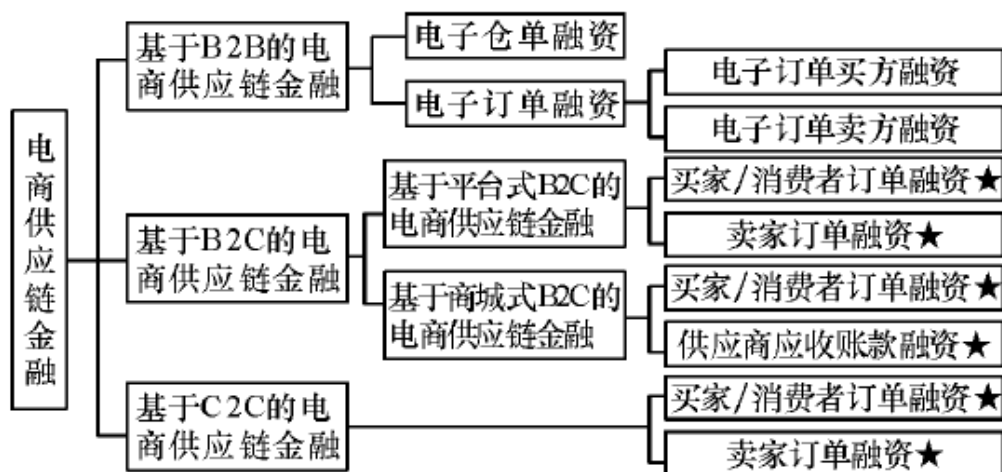


图 12 “电商供应链金融”模式分类

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

“基于 B2B 的电商供应链金融”主要包括电子仓单融资和电子订单融资，电子订单融资又可分为买方融资和卖方融资两类。这类电商供应链金融与已有研



究中的“基于第三方 B2B 平台的银行供应链金融”较为类似，唯一不同之处在于贷款资金来自于电商企业自有资金，而非银行等金融机构。“基于 B2C 的电商供应链金融”可细分为“基于平台式 B2C 的电商供应链金融”和“基于商城式 B2C 的电商供应链金融”，前者主要包括买家/消费者订单融资和卖家订单融资两种主要模式，后者主要包括买家/消费者订单融资和供应商应收账款融资两种主要模式。“基于 C2C 的电商供应链金融”可分为买家/消费者订单融资和卖家订单融资，其模式与“基于平台式 B2C 的电商供应链金融”模式类似，区别之处在于融资对象为“网络个人卖家。以 B2C 电子商务平台为例，主要的融资流程如下：

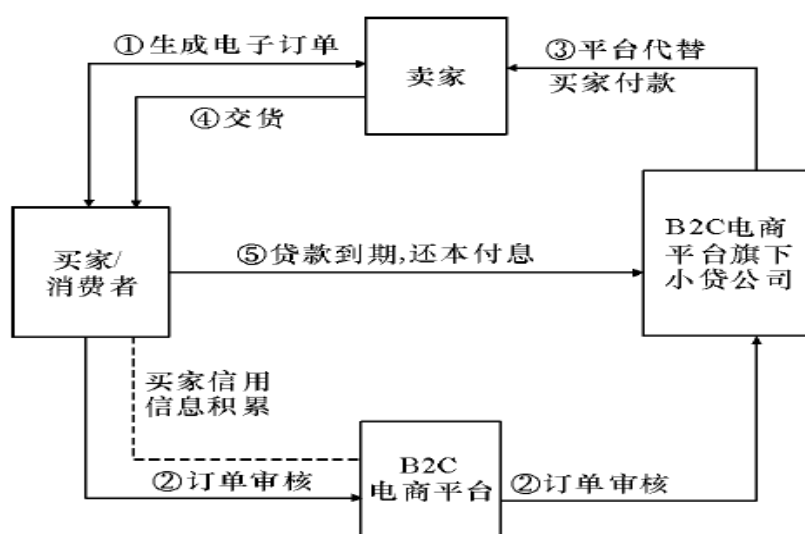


图 13：基于 B2C 平台的电商供应链金融卖家/消费者订单融资流程

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

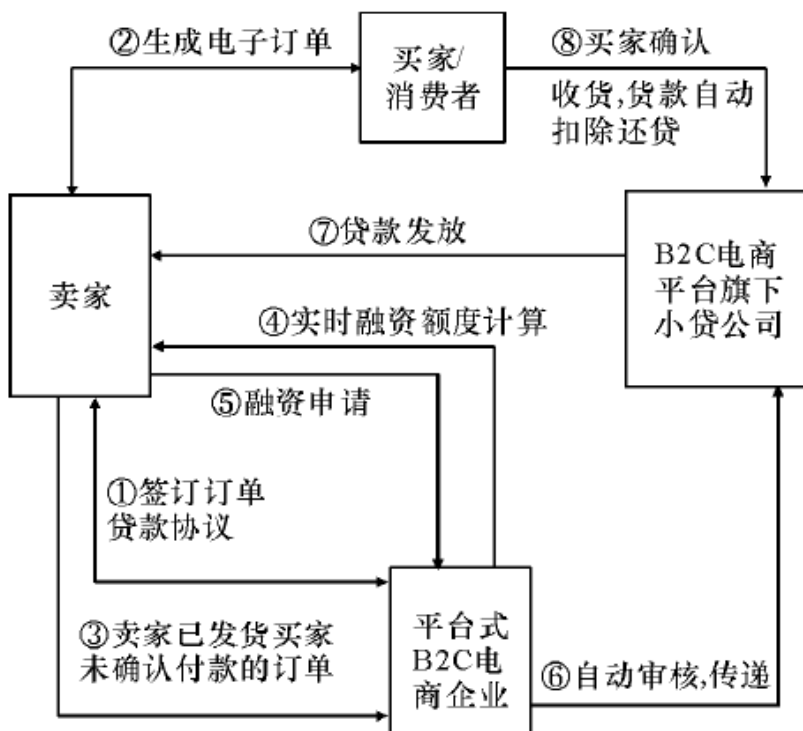


图 14：基于平台式 B2C 的电商供应链金融卖家订单融资流程

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

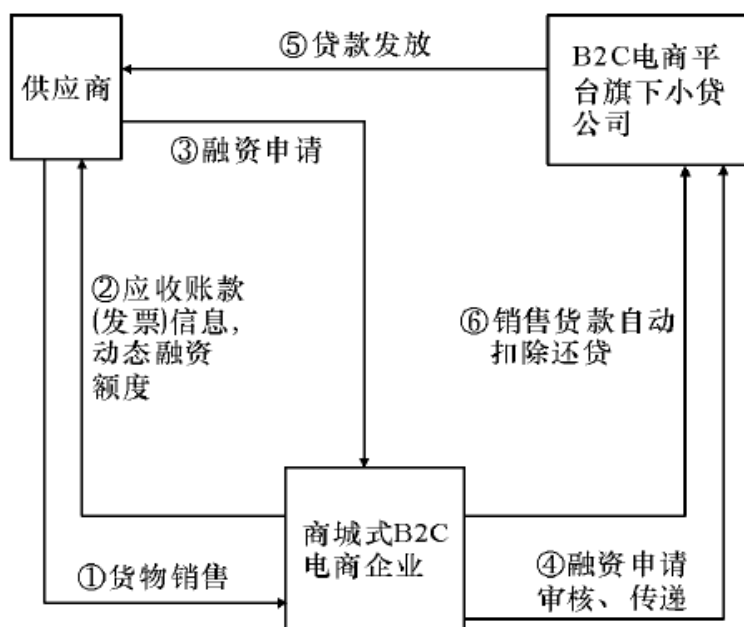


图 15：商城式 B2C 电商供应链金融供应商应收账款融资流程

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

## ③基于电商平台的银行供应链金融

“基于电商平台的银行供应链金融”是指银行为进一步拓展供应链金融服务范围，结合自营或第三方电子商务平台，推出的线上供应链金融服务，解决网商贸易融资问题，放贷资金来自于银行。根据电商平台是否自营，可将此类模式进一步划分为“基于自营电商平台的银行供应链金融”和“基于第三方电商平台的银行供应链金融”。前者又可按电商平台属性，进一步划分为基于自营 B2B /B2C 电商平台的银行供应链金融。同理，后者也可按电商平台属性，进一步划分为基于第三方 B2B /B2C 电商平台的银行供应链金融。

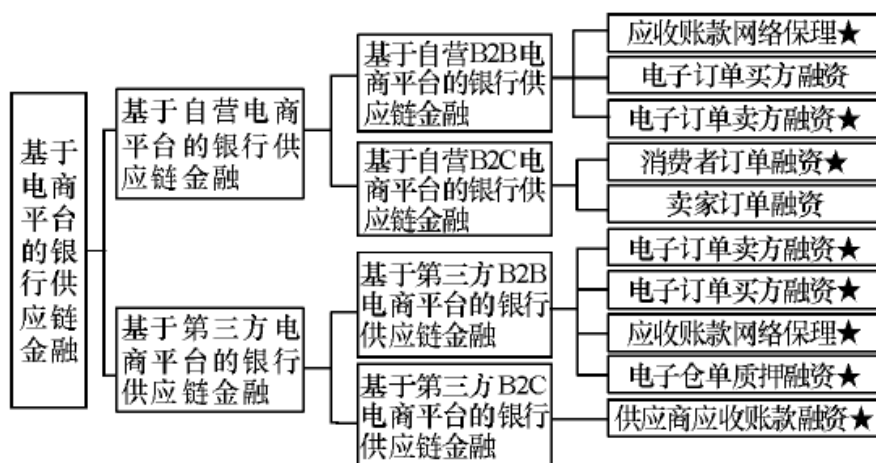


图 16 “基于电商平台的银行供应链”模式分类

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

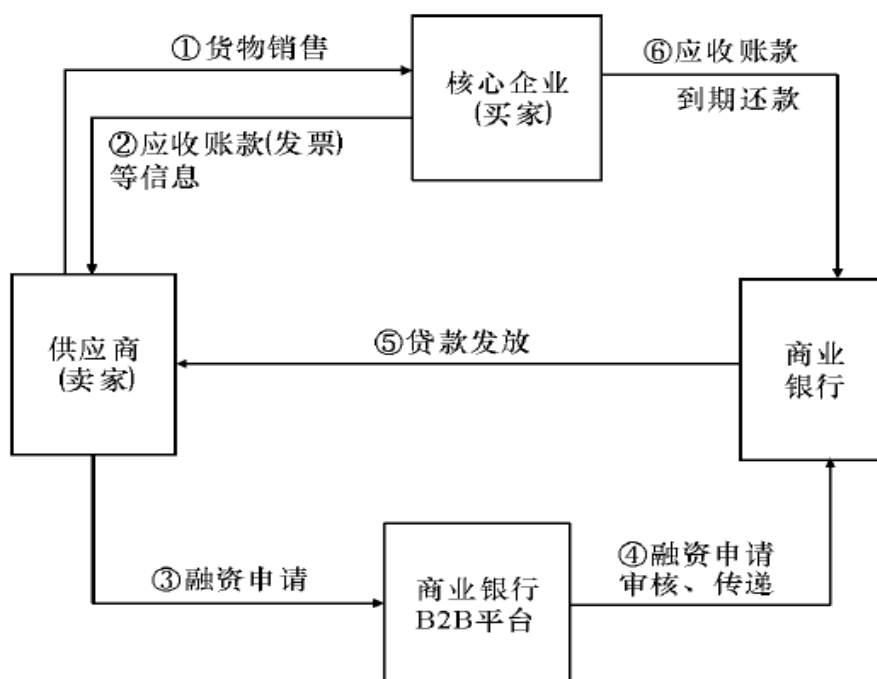


图 17：基于自营 B2B 电商平台的银行供应链金融应收账款网络保理融资流程

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

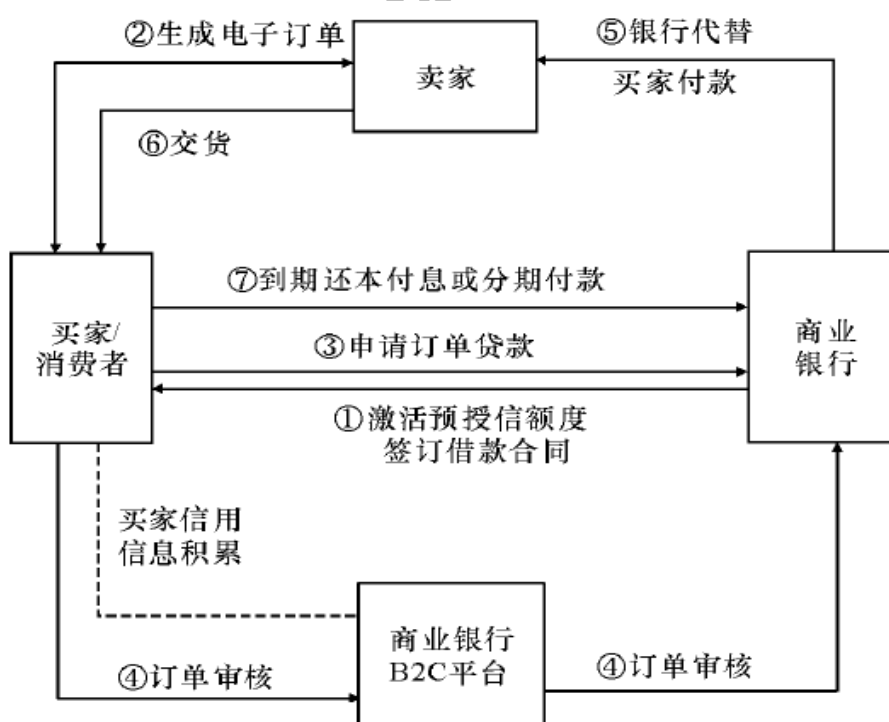


图 18：基于自营 B2C 电商平台的银行供应链金融消费者订单融资流程

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

**表 4: 部分商业银行的自营电子商务平台的供应链金融业务**

银行名称	自营电商平台名称	平台上线时间	电商平台涉及的供应链金融服务
中国银行	聪明购	2008 年 7 月	消费者订单融资
民生银行	信用卡商城	2009 年 10 月	消费者订单融资
招商银行	非常 e 购	2010 年 9 月	消费者订单融资
农业银行	生活 e 站	2011 年 8 月	消费者订单融资
交通银行	交博汇	2012 年 1 月	企业馆: 行业供应链金融服务方案(应收账款保理融资、电子订单卖家融资等) 商品馆: 消费者订单融资 个人商城: 消费者订单融资
建设银行	善融商务	2012 年 7 月	企业商城: 电子订单卖家融资、应收账款网络保理
工商银行	融 e 购	2014 年 1 月	消费者订单融资

资料来源：上海证券报

<http://finance.sina.com.cn/roll/2016-01-23/doc-ifxnuvxc1669287.shtml>

##### 5. 试比较苏宁与其它知名电商的供应链金融产品。

随着互联网金融的快速发展，电商行业对供应链的要求越来越高。电商之间的竞争从商品贸易，零售，物流扩大到整个供应链，谁在供应链运转上更具效力，谁就可以占据先机。近几年，除了苏宁云商，阿里巴巴，亚马逊、京东等，都看到了金融这块潜力巨大的市场，纷纷把服务领域迅速延伸到供应链金融服务上。但由于开发背景及公司各自的特点不同，开发的供应链金融产品也有所不同。选

取部分产品列表如下：

表 5：三大知名电商的供应链融资产品比较

电商平台	阿里巴巴			京东		苏宁	
产品	蚂蚁微贷			京小贷	京保贝	苏宁小贷	
产品细分	淘宝、 天猫订 单贷款	淘宝、 天猫信 用贷款	阿里信 用贷款			省 心 贷	随 心 贷
融资服务 对象	中小微企业和个人			京东商城开放 平台商家	京东供 应商	全国上游经 销、代销供 应商	
贷款时长	30日	6个月	12个月	12个月	90天	90 天	30天
利率	日利率 0.05%	日利率 0.06%	日利率 0.05%~ 0.06%之 间	日利率 0.039%~0.067 %,年化利率 14%~24%	日利率 0.025%, 年利率 约合9%	日利率 0.05%	
贷款上限	100万 元	100万 元	5万~ 100万元	200万	2000万 元	1000万元	

数据来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

#### 6. 苏宁供应链金融产品与银行信贷有哪些区别？

做表如下；

表 6：苏宁供应链金融与银行信贷的差别

苏宁供应链融资	银行信贷
1. 供应商将其应收账款质押或转让给银行，无需抵押、无需担保，快速获得融资；	1. 供应商需提供抵押物（如房产等）或者寻找担保，流程 繁杂，放款速度慢；
2. 电子化操作，满足供应商短、频、快、急的融资需求；	2. 大量手工操作，无法满足中小企业短、频、急、快的融资需求；
3. 多次出单、多次融资，供应商可操作性强、灵活性高；	3. 融资方式单一、不灵活；
4. 业务不受供应商所在地域限制，可为更多企业服务。	4. 受银行贷款属地化限制。

资料来源：中国统计网 <http://www.itongji.cn/cms/article/index>

7. 苏宁的“综合性金融服务”作为供应链金融的延伸，其产品特点有哪些？有何风险？如何控制？

#### （1）综合性金融链条业务模式

苏宁将产业上端的供应链金融与产业下端消费金融相结合，创立苏宁消费金融公司，业务模式主要是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。在产品特点方面，主要体现在“小”、“众”、“美”。

##### ①创新服务模式，“小”贷款更贴心

苏宁其中一款消费金融产品“任性付”，是苏宁消费金融成立后的首款个人消费信贷产品，授信额度最高 20 万、并且凭借分期账期长、手续费低、“三零分期”等活动丰富的优势，成为消费金融行业增长最快的“传奇”：累计授信人数近 2000 万人，比国内其他所有正规消费金融公司邀请授信人数的总额还要多。

凭借苏宁易购电商平台和超过 1600 多家实体门店，苏宁消费金融率先在业界实践“线上引流、线下体验”的 O2O 消费金融模式。消费者可以任意选择贷款申请方式，也可以线上线下消费购物，没有消费金额的限制，最快一分钟即可获得贷款，可谓贴心便捷。15 年双十一期间，任性付所有订单中 69%来自移动端，

苏宁门店 100 笔订单中就有 70 笔选择任性付付款。

### ②大数据分析，“众”口味不难调

国家发展普惠金融，目的就是要提升金融服务的覆盖率、可得性、满意度，满足人民群众日益增长的金融需求，特别是要让农民、城镇低收入人群等及时获取价格合理、便捷安全的金融服务。可是，这类客户却往往因为缺乏央行征信记录遭到银行机构的拒绝。

苏宁消费金融在央行征信之外，依托苏宁的零售大数据，结合第三方征信平台，开创性地建立新型授信模式，为更多中低收入客户提供无抵押无担保的信用消费贷款。公司开业半年来，不良贷款率在 0.5% 以下，远低于同行业 2.85% 不良率的总体水平。

苏宁消费金融公司总经理陈鸣表示，“通过大数据挖掘，还可以了解客户潜在需求，提供定制化消费金融服务，甚至反向定制商品，更精准地服务客户需求。”

### ③价格更实惠，体验更“美”更任性

苏宁消费金融先进的风控技术有效降低了运营成本，最终通过优惠定价让利于消费者，真正实现普惠金融。任性付的月息最低仅有 0.498%，仅是市面上同类型产品的 50%-70%；新近推出的随借随还，日息更是低到了万分之四。从 15 年 6 月上线以来，618、818、iPhone 6S 上市、国庆，到最新的“双十一”购物节，任性付已经开展了 5 次全平台的“三零分期”活动，远远多于其他产品。以当下最热门的 iPhone 6S plus 为例，同为 6 期分期，任性付零手续费，比其他平台少支付近 170 元。

同时，更美的不仅仅是价格，还包括服务的快捷体验和消费场景的多样化。邀请授信用户一秒钟激活，新申请用户最快十分钟审批通过。苏宁线上线下消费场景无缝对接，线上一键支付，线下门店扫码支付，消费者随时随地、任意切换。双十一期间，平均每笔任性付订单支付操作时长不到 0.01 秒，支付成功率 99.99%。

行业人士分析认为，消费金融的发展，在于对消费场景全方面的覆盖。苏宁消费金融也正是坚定不移地走“场景化发展”之路，以苏宁任性付的业务覆盖为例，从 6 月上线之初的零售，已经发展到家装、校园、婚庆等细分市场，陆续推出了任性到家、任性美家以及校花等系列信贷产品。“普惠金融本质是改革的和



进化的，更加关注未来而不是历史。它特别关注既存金融体系外的创新金融市场，特别是互联网消费金融市场，需要培育面向未来的金融创新者。”苏宁消费金融公司董事长王琪生表示，“在这一点上，我们苏宁消费金融责无旁贷。”

## （2）风险及风险控制

### ①用户身份识别

针对这一风险，苏宁在实际操作过程中需完成用户实名认证，了解姓名、身份证号的情况下通过公安网详细检验其身份信息。但由于这些信息很容易泄漏，所以这属于初级认证。

可通过银行卡快捷方式，通过用户自己名下的银行卡，包括：姓名、身份证号码、卡号、银行卡开户时的预留手机号（信用卡可能还会包括有效期、cvv2等）等信息认证。因为用的银行卡开户时基本都在银行柜面完成了面前，且通常身份证及手机号在银行系统中认证，因此此类认证方式是信赖银行的面签。相对安全性较高。但目前市面上也会有黄牛买他人身份证，冒用他人身份信息去银行开户的情况。

以后可能会考虑在线申请、线上完成的快捷申请方式，会用到人脸识别、声音识别等技术。

### ②交易风险

消费金融公司的其中一类产品“任性付”的交易流程是嵌入在苏宁自有的第三方支付系统“易付宝”中。所以目前整个支付过程中的交易风险会由易付宝的风控系统做控制。一是通过已有的用户数据及数据分析模型等规则去判断用户交易是否存在风险。如：用户的常用设备 mac 地址、用户 IP 地址判断地区、用户操作行为习惯、防钓鱼等。由于任性付存在两种放款和消费情况，如果用户账户频繁使用任性付购买大额，高保值易套现的商品或收货地址变更频繁，都有可能

在交易过程中被系统拦截。

### ③合规风险

追踪考察贷款人主要的经营范围是否符合各项法律法规政策及其资金用途。

## 六 参考文献

- [1]Koch A. Economic aspects of inventory and receivable financing. Law and Contemporary Problem[J] . 1948, 13 (4) :566-578
- [2]Guttentag J. Mortgage warehousing. Finance[J] . 1957, 12 (04) :438-450
- [3]Miller R A. Mas consultant's role asset-based financing. The CPA [J] , 1982. 52:24-29
- [4]Dan Whaley. E-commerce strategies. BYTE[J] . 1998, 23(04): 40-42
- [5]Lemon K N, White T B, Winer R S. Dynamic customer relationship management incorporation future considerations into the service retention decision. Journal of Marketing[J] . 2012(66):1-14.
- [6]胡跃飞, 黄少卿. 供应链金融: 背景, 创新与概念界定 [J]. 金融研究, 2009( 8) : 1 — 19
- [7]谢平, 邹传伟. 互联网金融模式研究 [J]. 金融研究, 2012( 12) : 11 — 22
- [8]张子春, 张平. 互联网金融前景 [J] . 中国投资, 2013 (5): 95 — 98.
- [9]和毅. 互联网金融模式下的供应链融资发展思考[J]. 金融理论与实务, 2013( 12) : 75 — 77
- [10]郭菊娥, 史金召, 王智鑫 . 基于第三方 B2B 平台的线上供应链金融模式演进与风险管理研究 [J]. 商业经济与管理, 2014( 1) : 13 — 22.
- [11]李更. 互联网金融时代下的 B2C 供应链金融模式探析 [J] . 时代金融, 2014 (1): 67-69
- [12]史金召, 杨云兰, 元晖. 供应链金融概述及其发展趋势 [J]. 金融理论与教学, 2014( 2) : 14 — 18
- [13]吕芹. 互联网上的供应链金融 [J] . 互联网周刊, 2014( 2) : 22 — 25
- [14]史晓婷, 王书娟 . 电子商务下供应链管理存在的问题及其分析[J]. 商业现代化, 2014 (4): 31

[15]雷蕾, 史金召. 供应链金融理论综述与研究展望 [J]. 华东经济管理, 2014( 6) : 158-162

[16]王乐鹏, 谭峥嵘. 电商新兵苏宁易购的竞争策略研究 [J]. 市场营销与技术, 2014 (7): 76-77.

## 七、关键点

本案例分析关键在于把握苏宁开展供应链金融业务的前期准备,理清苏宁云商涉足供应链金融的路径选择及其业务模式,全面了解电商行业与供应链金融跨界结合的双赢效应。教学中的关键点包括:

1. 电商平台在互联网金融背景下的供应链管理与升级
2. 电子商务平台的分类及其划分标准和代表企业
3. 电子商务跨界结合供应链金融的主要模式及路径选择
4. 互联网金融背景下电商“综合性金融服务”业务的主要创新模式

## 八、建议的课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行,如下是按照时间进度提供的课堂计划建议,仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 90-100 分钟。

### 1. 课前计划

- (1) 请学生自学相关理论。
- (2) 提出启发思考题, 请学生在课前完成阅读和初步思考。

### 2. 课中计划

- (1) 课堂前言 (2-5 分钟) 简明扼要、明确主题
- (2) 分组讨论 (30-35 分钟) 发言要求: 准备相关的发言提纲
- (3) 小组发言 (每组 10 分钟) 幻灯片辅助, 控制在 40 分钟
- (4) 引导全班进一步讨论, 并进行归纳总结 (10 分钟)

### 3. 课后计划

请学生利用学习的相关理论,运用不同的方法对电商平台涉足供应链金融的路径选择和模式进行分析,并思考未来电商平台综合性金融服务的模式选择,在课后进行小组间的交流与信息共享,提出最佳的解决方案,并撰写案例分析报告(1000—1500 字)

## 八 案例的后续发展

本案例描述的是苏宁作为电商平台与供应链金融跨界结合的成长历程。目前,苏宁不再满足于开展产业前端的供应链金融,而是不断追求与产业后端消费金融的结合,同时,苏宁开办了互联网金融平台“苏宁金融”,业务范围进一步拓宽到众筹、基金、保险、理财,私募股权等多个金融领域,该平台采用“领投+跟投”的模式,投资过程为“注册易付宝——认证投资人——线上认筹——交纳认筹款——投资成功”。领投人需要具备成功退出经验的天使投资人或专业领投机构;跟投人需要通过平台实名认证,还要满足名下资产的具体数额要求,投资人在融资项目最终挂牌上市后实现退出。2016 年 4 月 6 日消息,苏宁金融正式上线了私募股权平台。在苏宁金融页面可以看到新增的“私募股权”入口,目前推出的项目有原创漫画互动平台米酷漫画 app、智能硬件早教悟空智能、眼镜 020 小易爱车,均处于路演阶段。项目起投金额 3 到 10 万人民币不等,融资目标最高的 1520 万,最低的 40 万。由此可看出未来苏宁与金融的融合将进一步深化。

(案例使用说明字数: 13, 642 字)