

## 物流企业主导供应链金融发展的 UPSC 模式及启示

中国东方研究院中华保险研究所 秦建国

UPS 是著名的第三方物流企业，2017 年位列世界五百强第 138 位，国内包裹、国际包裹、供应链和货运是三大业务收入板块。基于全流程物流控制力，UPS 重筑了核心企业和其上游中小供应商之间的信息节点，成为开展供应链金融的最佳切入点。其中，对动产信息的掌控是开展供应链金融业务的关键所在。2018 年，供应链和货运业务收入达到 138.26 亿，同比增长 17.5%。

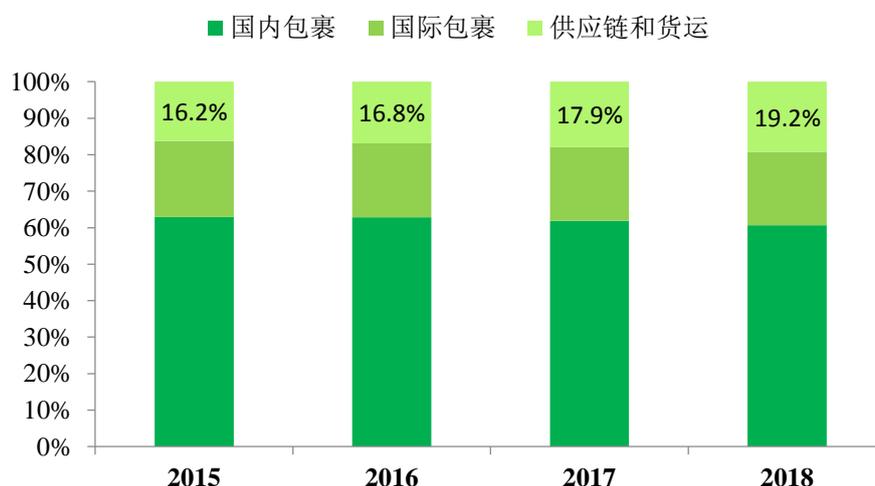


图 1 UPS 收入构成

### 一、成立 UPSC——为主业物流客户提供“增值金融服务”

UPS 居于大型核心企业和数以万计的中小供应商之间，业务开展

中发现大量中小供应商由于资金被核心企业占用而产生的高融资需求和核心企业的高信用保障，为此，UPS 在提供物流服务的同时为中小供应商提供金融增值服务。1998 年，收购一家银行成立了 UPS 金融公司 UPSC (UPS Capital)。

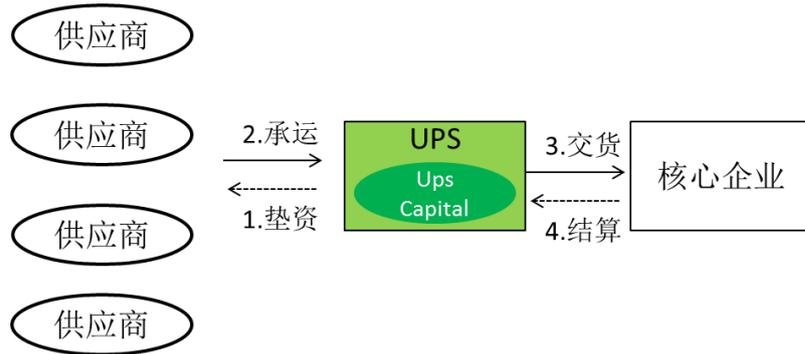


图 2 UPS 的供应链金融模式

UPSC 的定位为 UPS 主业的物流客户提供“增值金融服务”，这就使得 UPS 能够围绕客户营商周期，提供物流、信息流和资金流三流合一的供应链解决方案。

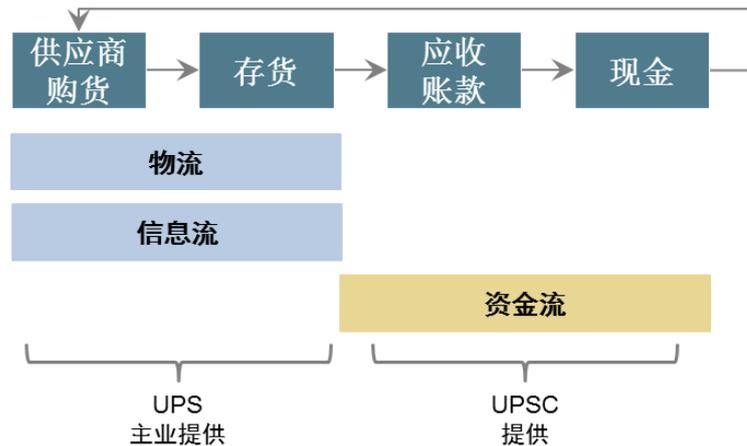


图 3 UPSC 的定位

2008 年金融海啸后,UPS 基于控制风险而减少投向 UPSC 的资源, UPSC 业务战略转趋保守, 仅服务 UPS 优质客户 (在中、美交易线的

融资客户仅 350 户，占 UPS 中美交易线业务的比例不到 1%)，更侧重于“从手续费盈利”。按照为主营业务提供附加值服务支撑、UPS 三流合一的闭环服务，UPSC 的产品主要有保险类、融资类和支付类等三类。

## 二、保险类——UPSC 业务的重点支撑

UPS 的核心业务是物流业务，保险类产品作为对物流服务的有力补充，半数物流客户会选用 UPSC 提供或中介的保险产品，物流保险产品（大型集装箱和小型包裹）占 UPSC 营业额的 50%以上。

国际大型集装箱提供整套保险方案（运输险、财产险），需要高度的客制化方案，将运输险集合成方案性的产品。UPSC 无专业能力，故采用经纪模式将其外包保险公司，UPSC 赚取经纪费。如与 AIA 达成合作协议，并在所在国也和当地保险公司（如中国平安）合作。同时，与客户签订 BOR（Broker of Record，记录经纪人）合同，约束保险购买方与经纪签订保险采购中仅能通过该经纪采购，承诺寻求“最合适保险方案”，以确保客源。

小件包裹保险类型单一，且流量大、保险产品利润较高，UPSC 选择自己提供保险产品赚取保费。为满足不同需要，产品可分为：（1）基本：理赔范围仅覆盖发票价格；（2）进阶：理赔范围包括间接性的损失，例如批发和零售的价差；（3）时效性：为运送时的延迟送达进行理赔。

## 三、融资类——对货物的跟踪及控制是 UPSC 开展融资产品的主

## 要优势

USP 的全程物流使得 UPSC 全程掌握抵押物，并通过高科技实时跟踪货物，其服务的范围更广，提供比银行更有竞争力的融资产品。银行为核心的供应链金融多为当地仓储货物抵押贷款和应收账款，而在途运输货物以及国外仓储货物涉及的贷款需求难以满足。



图 4 UPSC 融资产品比银行更有竞争力

该业务分为：（1）进口贸易融资，以货品为抵押物，向下游进口企业发放一站式贷款解决方案。这类业务主要为美国企业进口中国、东南亚地区的货物而服务；（2）出口贸易融资，以应收账款抵押物向上游企业发放贷或者以货品为抵押物向下游进口企业放贷；（3）仓储质押融资，以库存为抵押，向企业发放贷款。

UPSC 在融资业务前均开展深度信用调查，严格选择融资对象，只与小部分企业合作，据统计市场上仅有 25% 的潜在客户可通过信用调查，最终 5% 的客户会选用 UPSC 的融资类产品。业务流程的关键点包括：第一，合作方筛选后签订融资协议。成立美国专职风控团队开展融资方调查，调查主要内容包括公司行业、财务报表、资信、银行资料、税单、UPS 物流记录等。受调查影响，UPSC 的业务需要时间比竞争对手长 1 月左右；第二，抵押物（货物）估值后放款（由 UPSC

分公司汇出)。严格选择融资对象降低了业务风险，同时，将发货方发票作为在途货物的唯一估值依据（发票需要作报关税用途，规避道德风险），并根据融资方信用，发放 50-90% 运送货物的贷款。第三，偿还贷款和累积客户信用记录。需要说明的是，在 2000 年进入中国市场到目前，与中国进出口关联的贸易融资还未出现过坏账。

需要说明的是，业务过程中，UPSC 在 2 周内把货款打给出口商，并揽下其出口清关、货运等业务获得手续费，然后 UPSC 与核心采购企业进行一对一结算。由于掌握货权（如利用掌握海运提单等手段实际占有货物），UPS 基本不用担心违约问题。核心企业也因为不用与供应商逐个结算而节约结算成本。这就是三方共赢的过程。

#### 四、支付类——构建了多样化产品以满足自身物流客户的金融支付需求，提高客户黏性

这类业务主要在美国国内开展，具体包括：（1）为客户提供应收账款管理服务，如保理、还款提醒、付款方信用检测等；与第三方机构合作，为小型商户提供信用卡收单服务；提供软件自动化管理、延迟入账等 COD 服务，但 COD 服务操作层面复杂度高、监管壁垒高以及利率风险高等因素，目前已经停止该业务。

#### 五、启示

一是深刻了解供应链金融的业务开展的难点

（1）供应链金融业务涉及的主体多，除资金方、核心企业、上下游中小企业外，还包括物流、仓储、质检等第三方服务商，因此，

对信息交互的要求更高。(2) 操作环节多，包括贸易背景调查、单据核实、货物定价、库存管理、支付结算、贷后管理等，这导致人工操作成本高、风险大。

## 二是准备把握供应链金融业务开展的前提条件

(1) 客户的资金需求体现在交易活动中，只有先打通交易闭环才能直接切入并提供贷款等供应链金融服务；(2) 只有交易量达到一定量级并积累了足够的数据才能更好的进行风险判断；(3) 供应链金融业务适用于生产产品标准化、需求稳定、行业体量大且产业链核心企业控制力强、与供应链成员合作关系稳定的特定行业（如石油、钢铁、煤炭、有色金属等大宗商品行业以及汽车产业）；(4) 供应链平台上有足够多的活跃采购商和供应商，具备质押物的处置能力。

## 三是全面洞察供应链金融业务发展的主要趋势

(1) 政策以及需求等催化下，更多的资金会流向供应链金融行业。互联网金融平台的供应链金融业务量会大幅增长，且资金来源多元化，应收账款 ABS 的交易结构设计不断完善，交易场所从场内延伸到场外。(2) 产业互联加快发展，进入数据变现阶段，或将从货物质押到数据质押。垂直电商平台纵深发展并提供综合化的服务成为趋势。

(3) 技术驱动数据共享，外部数据源和非交易数据整合将提高信贷产品设计的灵活性，资金方和资产方的信息不对称将改善。(4) 保险参与度显著提升。从贸易信用险切入的财产保险将持续发展，企业亦可通过质押保单向银行或保险公司申请应收账款融资。