

物流案例-----揭密UPS融资解决方案 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/183/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_183620.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183620.htm) 三流合一被看成是物流运作的完美境界，不过在中国，资金流上的不可执行性让物流成为跛足。真正意义上的资金流解决方案，在现在看来更像是一个梦想。作为解决方案提供商，如何在供应链上设计和执行一套行之有效的融资解决方案？能够回答出这个问题的人实属凤毛麟角。8月12日，记者有机会与两位道中人，UPS Capital (UPSC) 亚太地区业务总监暨中国大陆首席代表臧润华、UPS供应链解决方案业务发展经理余一起，分享UPSC的贸易融资解决方案。其中不少令人耳目一新的运作方式，是在大陆媒体被首次披露。现将谈话实录整理出来，以飨读者。

《环球供应链》：进出口商有怎样的融资需求？UPSC的贸易融资解决方案是如何进行的？

臧润华：我们先看一下一个中国出口商在供应链过程中的资金占用和融资需求。出口商接到订单之后进行生产，就要购料，这需要资金。料到齐之后开始生产，也需要流动资金。生产完之后成品运到美国的仓库，又要压1个月或2个月，等美国的买主来应招。客户确认，产生应收帐款，应收帐款现在一般不用信用证，用Open Account，60天之后才能回款。万一收不回来，这个出口商将蒙受重大损失，甚至是破产倒掉。从资金面来讲，购料的部分UPSC可以帮他垫付，或者开信用证，从工厂生产出产品一直转运到美国仓库，都可以做存货融资 (Inventory Finance)，最后客户交易完成，销售收入实现，可以进行应收帐款买断，即保理业务。在亚洲基本上没有银

行做存货融资，即使在美国，做的银行也不是很多。如果对银行业务有过了解的话，进出口部的银行员审查信用证，完全符合单据的话，就可以押汇，拨款了。他们的工作就是处理文案，除非是发现客户有问题了，才会去海关查询。我们提供一贯式物流服务，可以监控企业的存货活动。当一个客户送达包含成千上万中货品组成的库存时，我们会做成报告单，并会派有经验的人到实地和仓库里面去看，肯定比会计师看得快，而且他对存货的数量和价值掌握得更准确。这也是提供供应链服务的公司做贸易融资的优势所在。《环球供应链》：要提供这样大的融资规模，UPSC本身就需要十分强大的融资能力。UPSC自身的融资安排是怎样的？臧润华

：UPS集团是穆迪和标准普尔同时评定的3A，是最高信用等级，超过了GE金融。目前主要是自有资金或通过银行进行拆借。同时，在受金融管制的地区，我们的业务开展都是跟合作银行一道进行的。目前UPSC在中国大陆只在上海设了代表处，采取跟大陆银行合作的方式，我们提供供应链、仓储和物流服务，并负责理念的推销，银行直接提供融资。但银行愿不愿意提供融资，是银行自己的事，我们只是把客户介绍给银行，不同的银行，资金成本和授信准则都不大一样。在香港，由于金融法律比较自由，我们就用自有资金给客户提提供融资，或者银行支援我们借给客户。台湾也是有金融限制的，有外汇兑换的限制，如果做台币业务，也是跟银行借贷之后，然后借给客户，借外币的话，让合作银行直接借给客户，可以规避外币兑换。余：资金链已经延伸到前端了，在贸易融资上，银行只做到了保理这一端。UPS还有信息流，有一个全球的货物跟踪系统。通过这个系统，在工厂、海关

、仓库等供应链每一个节点（milestone）上，库存都可以追溯或跟踪（trace and track），甚至会细化到货物在仓库里的具体位置。没有信息的话，请求银行贷款，银行可能会拒绝，它会考虑，把款放出去，抵押的物品在哪里？通过与UPS合作，银行可以到UPS的系统上面去查询。另外，我们还提供报告，例如周报表，在每一个节点上的报表等，可以协助银行做决定。《环球供应链》：有些环节你们能直接提供融资服务，有些情况你们不能直接提供融资服务，因为各种各样的原因吧。不能直接提供的话，就要借助银行。有了强大的跟踪系统，银行实际上是根据你们的跟踪系统和报告来确定它的风险的，这样你们跟银行是否构成了一个潜在的担保？臧润华：不是。银行要不要做融资，是银行自己的决定，这只是一个短期资金融通。在大陆做时，银行直接跟客户签约，同时银行还可以根据UPS的报告和线上查询结果，进行双重审核，银行做最终的决定。每一家银行的授信准则都不一样，这是一个新的观念。银行如果愿意来做的话，就可以通过跟UPS合作。《环球供应链》：那你们在中国大陆所做的是刚起步的咨询服务，搭建了一个客户跟银行交流的桥梁。臧润华：站在UPSC的立场上，我当然希望做得更深入一些，在供应链上把物流解决方案和融资解决方案整合在一起，但在中国的金融政策框架下，采取跟银行合作的方式是理想的选择。昨天我们刚谈了一个案子。在这个案子里，国外的买主要求中国大陆公司改变交易方式。以前都用EX WORK方式交货，但华尔街每天都给他施加压力，说他存货太多；不解决的话，就要调低他在资本市场上的评级。解决办法是降低存货，让中国大陆的公司在靠近这家公司附近的地方设

仓库，需要材料的时候，当天送到，把整个交易条件改成DDU。余：这个项目是要求UPSC提供解决方案的，买方是美国一家《财富500》强企业，他的供应商是一家位于石家庄的工厂，目前交易方式是EX WORK，运到天津，报关装箱，大概需要一周时间，货物经过汉堡港转运到其设在捷克的工厂，又是6周的时间，外加4周的安全库存，买方持有的库存超过了11周，这都是可以在公司的财务报表上体现出来的。现在买方要求改变贸易条件，并要求这家供应商在他的生产厂旁边设立仓库。改成DDU以后，他的库存从11周降低到30 - 40分钟。而以前在EX WORK交易项下，出了天津港，货物的权益都是买方的。如果采取DDU交易方式，货物即使是到了捷克的仓库，货物所有人还是卖方的。直到买方按批量把货物提走后，卖方的责任才可以解除，买方的库存压力大大降低。《环球供应链》：这样的话，卖方的责任和成本都会增加。货都在卖方身上，无形中会增加营运风险和流动资金压力。臧润华：这也是没有办法的事。大多数情况下，买方强势。卖方的库存比以前拉长了，所以需要存货融资。卖方承受的压力是非常大的，缓解卖方的压力是UPSC最大的一个卖点。在对卖方的库存有这么大的硬性规定的前提下，提前融资和回款，加快周转速度是非常重要的。余：以后FOB会越来越少，统统要求DDP、DDU，库存全部算在卖方的头上，这是全球贸易的趋势。UPS是3A公司，又不像会计师一样，只看书面，而是有一帮物流专业人员，到仓库去查，现场管理，查验货损。银行和UPS合作的话，风险会大幅降低。臧润华：做银行这么多年，我也碰到不好的客户，每家客户都有20 - 30家银行，当客户出现财务问题的时候，

所有的银行都坐在那里，找老板和董事局主席讨论。用这套系统，根本就不用讨论，货都在我手上，因为逃生的路都是存货和后面的应收帐款。《环球供应链》：你们刚才讲的都是针对买方的，我现在关注卖方，把库存从11周降到30分钟，成本和压力全部转嫁到卖方身上了。我关心的是，对于卖方来说，你们能否帮他们把成本削减一部分。臧润华：如果之前他们要用3 - 4家国内和国际运输公司组成的物流公司组合来满足需求的话，现在用一个整体的物流服务商，成本可以压缩。同时，UPSC还可以帮卖方做融资，帮助解决现金流的问题。人员压缩节省下来的费用，到捷克自建仓库、设立库存的费用，都可以精确地计算出来。余：财务成本，不是压在卖方身上，就是压在买方身上，它是一定存在的，通过存货融资以后，资金周转就快了。打个比方，过去要用100万美元来经营一桩生意，现在70万就可以了，资金使用效率的提高就意味着成本的下降。臧润华：这个理念已经不新了，台湾电子公司做OEM，都是这样交易的，在靠近HP、IBM、INTEL等工厂的地方设立仓库，也都做了融资安排。《环球供应链》：过去，卖方的责任和成本，到EX WORK、FOB交货环节，就结束了。现在已经大大地向后延伸了，针对这个链条，你们提供的是一个一体化的整合解决方案，最终的衡量标准是综合成本的下降。有没有做过测算，综合成本能下降多少？

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。  
详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)