如何看待新形势下金融科技驱动的供应链金融生态？

3月19日，由万联网主办的“CSC-FIS2019第六届中国供应链金融创新高峰论坛”在广东深圳召开。会上，主持人厚朴金控董事长李书文与南京银行交易银行部总经理孙明哲、伊斯特威尔供应链董事长黄华、联诺金服董事长周彬、医链科技创始人兼CEO贾求真围绕“新形势下，金融科技驱动的供应链金融生态”的主题展开热烈讨论。

李书文：第一个问题，金融科技与你们公司业务怎么结合的？

孙明哲：我讲一下银行端对于金融科技或者是科技金融这个概念的理解。

第一，无论是金融科技还是科技金融，在银行这一端，内部实际上产生很大的效率。在银行无论是基本的运营，还是整个感觉，实际上大量运用科技的手段，还在继续往前发展。

第二，从银行场景角度去看，银行有原动力做这个事情，从供应链角度来讲，银行更要与金融科技公司结合。因为我们要去结合行业、企业的场景，只依靠银行解决供应链管理上的问题是不可能的，必须依托金融科技这个手段。银行可以借助于金融科技的场景，在资金穿透场景下，形成对企业的融资。

黄华：金融科技对我们供应链管理公司存在影响。第一降维赋能。在增信这一块是各方通力合作的结果，通过各方协同，参与各方提高效率我们算是降维，没有过高的期望。第二，金融科技将促进各方改变经营理念，改变行业陋习。大数据、区块链等数据本身就是一种思维方式或者是理念，会促进我们参与各方的经营理念发生改变，对原来的一家独大及信息不对称、不公平对待中小供应商等陋习有所改善。第三，降低了中小企业、实体企业的融资成本。供应链金融就应该是银行事情，其他所有的保理或者是很多人把钱从银行批发出来，再通过资产转移出去，增加若干成本，不符合商业模式。我们讲盈利模式绝对不能来源于资金，应该来自综合方案，我们只是平移金融资源。第四，降低公司的负债率。一讲到供应链公司都是80%～90%以上的负债率，通过金融科技让我们的核心企业存量信用在系统里、在资产闭环的业务链条上得到直接的批复，我们作为第三方监管或者说第三方资产变现的预案提供者，可以降低自身的负债，有利于自身公司的健康发展。

周彬：我从第三方服务平台的角度来讲一下我所认识的金融科技对我们的赋能。第一，协同。随着业务线上化的发展，在供应链金融这个业务体系当中需要涉及我们的核心企业、融资客户、资金提供方和第三方的合作伙伴，金融科技可以帮助我们紧密地进行协同，提升效率；第二，数据共享。供应链金融业务本质上来讲需要各方基于真实的贸易数据开展业务，真实的贸易数据来自核心企业、客户或者是第三方业务系统当中。我们做的第二件事情就是实现各个业务参与方在一个统一的协作平台上的数据共享；第三，风控。我所提及的风控有别于银行对风险管理控制采用的一些模型或者是手段。我们利用金融科技的手段主要是从真实的业务体系去挖掘业务数据中所产生的风险价值，把他们的风险模型建立起来，也就是说更好地从供应链的视角加强风险控制的能力；第四，管控，尤其是关键业务的管控。简单来说，在传统的线下操作模式下需要人工去干预的环节如今能通过技术手段实现。比如说发票的验证及第三方仓库监管，现在通过信息化的手段就能实现电子发票以及对存货自动的管控。

贾求真：我分享一个案例。医链科技在2018年联合资金方京东金融发布了“信通+”产品，这是一个以区块链技术为支撑，将核心企业资产向链属上下游多级流转的供应链金融创新业务平台。供应链金融业务要想模式化和规模化，一定要依靠科技力量。“信通+”平台的搭建由三部分核心模块组成，一是数据集成分析平台，二是区块链网络平台，三是供应链金融资产流转融资服务平台。我们认为，产业方和资金方都需要供应链金融业务的模式化创新产品，产业形成自金融能力，深度优化和服务供应链；资金方以核心企业资产为抓手，使链式金融普惠金融发展。

李书文：第二个问题是供应链金融，金融科技怎么与供应链金融结合起来？

孙明哲：银行在供应链里是最基本的一个资金提供方。银行目前主要借助供应链两个方面，一个是属于投资行为，这种投资银行不牵涉到底层资产，这可能是目前来讲介入从量比较多的一个方面，因为外面发的很多所谓的应收款ABS，实际上大量的资金方最后是银行的资金。

另外，银行的信贷实际上要分析客户，分析能给到客户的一个额度，是贸易融资还是短期贷款等等。但是用传统的方式去做供应链向下的融资是不现实的，因为原来传统商业银行的做法是基于客户画像、状态和信用等级给一个额度，通过日常的管理，再操作这么一个市场，那么这些跟供应链这一块交易并没有结合上，所以这个事情是不一样的。因为分工的手段和逻辑不一样，所以这一块有做到所谓的供应链上面。

原来传统商业银行的信贷逻辑和风险模型不是按照供应链思维来安排和考虑的，整个机制都不太一样，我个人认为国内的银行业还没有跟上供应链整个发展的形势。

李书文：理论上说，银行提供钱是金主，但是平安现在在做什么？他们原来做供应链金融、融资租赁，在2015、2016年开始停了业务，开始给我们授信，平安所有的业务员给你推荐全是SASA、云系统。也就是现在平安开始不给钱了，天天在卖授信了。南京银行还算是守着本分。对银行来说，没有按照他所说的角色扮演。

黄华：供应链应该在更高的高度上理解。科技是第一生产力，供应链算是第二生产力。中国30年时间的发展之后，供应链扮演的角色是多重的。首先我们是资产的提供方，我们作为供应链管理公司，很多资产是我们自己花钱买了，我更希望自己做的事情是资产标准化的设计者、一种存量资产的发现者或者是一种信用管理者。去帮助实体企业把存量资产和存量的信用变现。比如说一个化工企业从采购原料，到加工的产品再销售出去，其间需要90天常态化的库存，这三样东西都需要资金，工厂老板拿自己的钱或者是资产抵押的资金抵押，我们作为资产管理方与各方面联系在一起帮助它设计、管理，使它的应收款和短期库存甚至在途的库存都可以用金融产品形成闭环。

周彬：市场环境中有我们存在的空间。我们当时的定位是这样的，第一在供应链金融业务具体落地的时候，银行这边，尤其是银行代表的资金方，面临实施周期太长的问题。我们知道大多数商业银行的科技系统一般在总行，业务部门通过分行和支行的层层结构把项目报上来，调动资源再开发，再落下去，周期太长了。

第二，现在供应链金融业务在国内来看紧紧围绕着核心企业在做，因为不是很大、不是非常强的核心企业银行也不愿意做，愿意做的银行都非常强势。在这种情况下，核心企业有这样的诉求，是否开展供应链金融核心业务要回答三个问题，有没有收益？会不会有风险？这个事情麻不麻烦？前两个问题需要从产品的顶层设计上解决，我们专注是不是麻烦这件事情。大多数我们所服务的核心企业，已经经过很多年的信息化的建设，信息系统是非常完善的，为了开展供应链金融业务可能会涉及数据的提取、业务流程的改造和信息系统的改造，核心企业是否有意愿配合来做，这个是我们第三方做的事情。简单来说我们这样定位自己：我们做金融机构和核心企业的人化翻译机，让双方可以同样的语言来交流。

贾求真：医链科技是产业金融的第三方服务公司，科技服务驱动，自身不参与融资的牌照类业务，合作资金方包括保理公司、银行和证券交易所这三类资金通道。

李书文：第三个问题是在我们公司的运营层面遇到最大的挑战是什么？

孙明哲：我先说一下，做供应链金融遇到最大的难题实际上就是风控。传统的风控和供应链里的风控实际上有很大的差异。我本人做了18年的风控和审批，我在南京银行应该还是资历比较深的风险管理人员，但是我去推动这件事情还是非常难，从思维、从整个技术等等其他方面，都需要花很大的精力去调整。举一个例子，现在做杭州内部的数据供应链平台，下一步动用了十几个部门的力量去做这个事情，这个里面改造最大的不是我今天这个系统，而是改变全行的信贷系统和公共系统，这个就大概占了工作量的80%。

黄华：对我们公司来说，最大的难处有两点。第一点是最高级的风控没有模型。选择、模糊控制往往是更重要的，资产的变形是流动资产重要的特征，所有的金融科技能够控制闭环与单据的真实性，但都无法去处置变形的资产，比如说质量发生的问题、运输产生的问题等资产变形是在我们化工领域非常难以控制的，所以很多供应链金融服务商遇见化工绕着走。我们跟工厂做合同不做单笔买卖合同，都是签订战略性的合作协议，捆绑各种信用元素在里面，才能确保在资产变形的时候能够有三条线捆绑，在追索的时候会形成一种三角关系。三角关系很稳定很安全，于是我们基本上没有坏账，所有坏账的控制方法让人觉得挺累。

第二个难点，还是行业从业人员的素养、思想。供应链金融还没有深入人心，在我们行业领域是1.0阶段。化工行业的很多老板思想比较封闭，沟通非常费劲，这个是操作的难点。

周彬：我们遇到最大的问题是，在供应链业务环境当中，产品标准化程度低，协作标准化程度低。从两端来说，先说银行，应收账款融资，不同银行对于产品的涉及定义区别是非常大的，差异也是非常大的。我想简单来说，即使我们放在一个垂直行业里面做的话，它的标准化程度仍然低。我们现在按照一个一个项目往前推进，如果有朝一日有一个标准化行业进行行业推广并且可复制的时候，那才是我们期待早日到来的一天。

贾求真：对于医链科技来讲，两年的时间还处在一个创业初期，所以在供应链金融这样交易结构复杂的生意里面，连接资产方、资金方、平台的技术一直到模式的形成，都需要很多资金资本。所以面对2018年整个资本市场的“严冬”，对于创业企业来讲最难的是融资。

李书文：最后我们总结归纳一下，我们需要什么样的帮助，我们可以给别人什么帮助？

孙明哲：作为南京银行来讲，打造着内部的所谓数据化工具平台，这个平台并不是像金融科技公司一样针对特定场景去设计的，而是针对金融科技公司已经设计出来的场景做内部数据的衔接。这里面主要是做内部的风控模型，这个风控模型也会做柔性化的安排，根据行业的不同，可以做参数化的配置。希望我们的核心企业、金融科技公司可以更互动化。

黄华：化工行业是资金密集型的行业。针对我们目前已经蓬勃发展的客户群体，所展现出来的外包业务量资金匹配是有短板的，所以一直与朋友聊，要寻找头贷联动的、资金体量大的股东。希望白皮书所述的供应链金融和区块链项目好好落地。

周彬：对于原本就是信息投融资的企业来讲，我们现在最需要是找人，当然不是找普通的信息开发人员。我们现在缺的是在产业里面既懂产业又懂金融的复合型人才，这个是我们最关切的。

贾求真：我们缺生意。刚才李老师讲的BAT，其中有两家平台在用我们的产品，所以我们也放在阿里云市场公开销售。在“严冬的季节”，我们不放弃，我们愿意再持续创新。

李书文：我再说两句：金融就是风险，供应链金融是大风险。做金融一定要把风险控制好，小心驶得万年船！（本文系本报编辑根据会议记录整理删节）

雄居全国地级市第一

南通建筑行业发展有何秘籍？

□正解局

从南通建筑企业身上，看到的是中国发展的缩影，而他们的转型脚步，也一如当下中国的产业升级之路。

61年前，北京人民大会堂的建设工地上，周总理专门去看望了从南通来的施工队。在这之前，《人民日报》头版报道了南通建筑企业“干部参加劳动、群众参加管理和开展技术革新运动”的先进经验。

1987年开评的国家优质工程“鲁班奖”，南通的建筑企业拿奖拿到手软，至今已经收获了100个“鲁班奖”。

2018年，南通的建筑行业总产值已超过8000亿元。一个小小的地级市，GDP更是在全国高居第19名，比西安、济南、合肥这些省会城市还高。

南通建筑行业做到雄居全国地级市第一，有什么秘籍？

一、一个地级市，建筑业全国第一

说起南通，恐怕很多人最先想到的，是中国现代棉纺织业的开拓者张謇，或者是被称为“针神”的刺绣名家沈寿。不过，今天，南通经济发展最为仰赖的，却是和绣花织布完全不相关的建筑行业。

南通的建筑行业有多强？用一组数字就能说明。

企业数量多。2017年的数据显示，南通共有建筑企业2150家，其中特级资质企业21家、一级资质企业215家，从业人员超过160万。企业数量、建筑业总产值、总施工面积、从业人数等多项指标在全国地级市中排名第一。

综合实力强。2018年中国民企500强，南通共有14家企业入围，仅次于苏州、无锡，高于南京。而在这14家企业中，建筑行业和房地产占了绝对多数，有11家之多。在2017年度江苏省建筑业“百强企业”名单里，南通建筑企业更是包揽了前5名。

“海外军团”不可小觑。截至2017年5月，南通有对外承包工程企业58家，其中，9家企业具有援外项目实施资格。南通三建、南通建工和南通六建蝉联ENR(美国《工程新闻记录》)发布的全球最大国际承包商250强。

吸金能力超强。在今年1月，南通市公布的数据显示，该市建筑业总产值已超过8000亿元。而根据《南通市建筑业“十三五”发展规划》的目标，到2020年，整个南通的建筑业总产值要突破9000亿元，还要拥有两个年产值超2000亿元的县(市)，3个超1000亿元的县(市)。

二、从建中山陵的小木匠，到产值超8000亿的“南通铁军”

罗马不是一天建成的，南通建筑行业的兴盛也一样。

说起南通建筑行业，民国时期上海滩三大地产风云人物之一的陶桂林，是当之无愧的先驱者。他创办的陶馥记营造厂，是当时上海乃至全国最大的建筑企业。

陶桂林白手起家，12岁从南通到上海滩闯荡，从木工到监工再到工地主任，掌握了当时最先进的建筑技术和生产管理经验。

三十而立的陶桂林创办了陶馥记营造厂，也就是今天说的建筑公司。为了打造自己的品牌，他招揽了一批留洋回来的留学生，壮大自己的技术队伍。

这一举动，对陶桂林和他的建筑企业声名鹊起起到了至关重要的作用。陶馥记营造厂开办6年后，他就承建了广州的中山纪念堂和南京中山陵这样的大工程。

1932年，陶桂林击败漫天要价的外国企业，中标当时的远东第一大厦——上海国际饭店。施工中，指导安装钢框架的外国专家迟迟未到，眼看工期就要延误，陶桂林亲自上阵指挥。等外国专家到上海时，这栋24层的大楼已经盖了11层，而且质量完全合格。陶馥记营造厂一战成名，由此成为当时上海乃至整个中国最有名的建筑企业。

陶桂林不仅广招技术人才，还自己培养建筑人才。早在1931年，陶桂林在家乡南通吕四镇(今启东市)投资创办了国内第一所建筑职业学校，源源不断地培养出一大批建筑行业人才。

南通建筑行业兴盛的“根”，从此时已经扎下，且起点很高。敢拼善闯、用绣花的工夫去盖楼，成了日后南通建筑行业的底色。

虽然有陶桂林的成功在先，可南通毕竟当时还只是个小县城，南通人有组织地大规模进军建筑业，是在新中国成立之后。

1952年，南通市营建筑公司成立，派出队伍外出找活干。这时候，南通人一直以来重视技术的优势开始发挥出来。他们盖的房子质量好，工期又快，很快就有了名气。

改革开放，让南通建筑业彻底释放了活力。当时东北的大庆油田和新疆的克拉玛依油田正大兴土木，南通当地政府引导组建集体所有制的建筑公司，到农村招兵买马，以建筑民兵形式派出队伍外出承揽工程。

南通的建筑民兵不负众望，在大庆油田的施工刷新了“当年开工、当年竣工、当年交付使用”的奇迹。从此，南通的建筑队伍多了个称号——“南通铁军”。

“南通铁军”的名号叫响后，南通的建筑业驶入快车道，迅速向上海、南京、北京这些大城市进发。

1992年，浦东大开发。作为上海的“北大门”，南通占据地理优势，再加上历来在上海积累的好口碑，南通的建筑企业抓住机遇，成为上海大建设中的最大受益者。

三、100座鲁班奖“小金人”，和年收入20万元的建筑工人

南通建筑业进入良性循环，就像滚雪球一样越来越壮大。从最早单纯为了消化农村富余劳动力，到之后成为南通市当之无愧的支柱产业。既赚足了面子，也赚到了真金白银。

一个直观的数据，就是中国优秀工程大奖“鲁班奖”的获奖数量。

20世纪80年代，南通四建援建的拉萨饭店，31米高的楼，按规定轴线垂直偏差允许有20毫米，但南通人将偏差控制得只有8毫米，为南通建筑业拿下第一个鲁班奖。2009年，南通六建集团承建的阿联酋迪拜双塔工程，又拿下了首个海外工程鲁班奖。

从1987年第一个鲁班奖颁出至今，江苏一半的鲁班奖，都出自南通的建筑企业。到2017年，以民企为主的南通“建筑铁军”，拿下的“小金人”已经超过了100个，雄居全国地级市第一。

南通建筑名气传扬了出去，财富也跟着被“请”了回来。凭着建筑业的强势，南通这个地级市，2018年的GDP高达8400多亿元，比西安、济南这些省会城市还要高。

富裕的不仅是地方，也体现在每个人的身上。南通城镇常住居民人均可支配收入为46321元，农村常住居民人均可支配收入为22369元。这个水平，和武汉的水平相当。

南通的建筑工人，一年赚个七八万元工资并不稀罕，甚至是普遍现象。在海外建筑市场上的南通人赚得更多。“踏实干，一年20万。”去年，仅在以色列的5000名南通建筑工人，一年就挣回人民币10亿元，人均年收入20万元左右。

四、“铁军”更聪明，南通工匠要撬开发达国家市场

老一辈南通建筑工人，靠着在工地上辛苦劳作致富，自然不希望自己的后辈也像自己一样辛苦。在整个中国各行各业都在转型升级的当下，南通的建筑业也一样面临着这样的问题。不过，仍有数量众多的年轻人，不断走进工地，而且他们的收入还不低。

与收入成正比的，是施工科技含量越来越高，建筑企业对从事技术和管理岗位人员的学历要求也相应提高。今天的建筑工地上，早就不是以前人们印象中搬砖和泥下苦力的样子了。

目前，这支建筑铁军中已有9000多名一级建造师和2万多名二级建造师。他们会坐在电脑前，用先进的BIM(建筑信息模型)技术，把图纸变成一个三维立体模型，在不动一砖一瓦的时候，就能发现设计的问题，提前优化。

南通的建筑企业除了继承“建筑铁军”的吃苦耐劳，更明白技术和人才的重要。他们一直沿袭着陶桂林的做法，兴办建筑类的大中专学校和专业，大的建筑企业也与职校、建筑类大学联合办班，以此培养新一代的建筑工匠。大学生逐渐成了工地上的新鲜血液。

人才和技术底气十足，带来的是更高质量的工程和更高的收益。南通的建筑企业有的项目已实现建筑材料90%以上工厂化制造，生产的柱、梁等构件生产水平，与日本、新加坡不相上下。

技术和管理不断进阶的南通建筑企业，也早就不满足于国内市场，他们的眼光瞄向了更加广阔的海外市场和发达国家。

南通建筑铁军的身影早就出现在了俄罗斯、新加坡、韩国、东南亚、中东、非洲等“一带一路”沿线国家的土地上。

2017年，以色列刚刚开放国内的房建市场，南通建筑企业基本全面拿下。南通建筑企业的目标，绝不仅仅是盖一栋以色列纯住宅的第一高楼，而是通过这个敲门砖，打开发达国家的建筑市场。

无论是在洋行林立的上海滩，还是新中国初建时的大建设，无论是改革开放后的深圳特区建设、浦东大开发，还是如今的“一带一路”，南通建筑企业是建设者，也是受益者。

从两件小事谈建企服务转型

□陈南军

2018年建筑业产值突破23万亿元，抛开绝对产值(通货膨胀及人工、材料价格上涨等因素可能导致的建筑业产值持续上升)，从开工面积、水泥及钢材等的用量来看，整个行业处在峰值阶段在业内应该是普遍的共识。未来建企一方面要力争在“蛋糕大小既定”的环境里争取更高的市场份额，另一方面要向存量和运营要市场，甚至转型为服务型企业。

传统建筑施工企业是典型的OEM(代工)模式，笔者在提供咨询服务的过程中了解到，目前一些具有前瞻性的建企已经规划未来转型为运营商甚至综合服务商、资源集成商。然而这个转型并不容易，它不仅仅是业务的改变，更是人员、生产方式及服务意识的根本转变，需要很长的时间，最终的成功者可能寥寥无几。

笔者就最近经历的两件小事谈谈个人对建企服务转型的一些思考。

给杯子加个盖：多为客户想，服务要过心

笔者好多年前在小区边上的理发店办了张理发一次10元的优惠卡，每次去理发时接待人员都会倒一杯水，但哪怕口渴我都不愿意喝，毕竟理发店里到处是纷飞的碎头发。最近一次发现倒水的时候会先征求个人意见，是需要茶水还是白水，倒好后杯子上还配了个干净的一次性盖子。小小的一个细节，让人觉得他们在用心服务，为客户着想。

OEM模式与服务型企业最大的区别是前者主要面对事和物(依据图纸、借助材料设备等)，而后者面对的是人(关注服务体验和感知等)，说起来是一句话的差异，但要实现这种转变远非一日之功。我们建筑企业一直以来都是围着项目转，“工程男”们天天在现场盯着进度、质量和技术，鲜有心思去琢磨客户和用户体验。再加上整个市场环境不太友好，甲乙双方存在各种博弈(低价中标与高价变更、索赔与反索赔等)，这种背景下提出服务意识、服务转型异常艰难。

在与一些转型企业的探讨中发现，他们已经做了不少有益的尝试，其中最重要的一条就是从企业内部开始转变服务意识，变被动为主动。

首先是公司各级机关人员深入现场，更主动地去服务项目及一线。企业风气的转变取决于“庙堂作风的转变”(各级总部是低效的官僚机构还是高效的服务平台)，总部的定位更多的是支持和服务，其职能部门的考核更多的是来自项目和一线自下而上的评价，彻底改变“门难进、脸难看、事难办”的状况。

其次是市场经营人员不再局限于建立和维护客户关系进而获得项目，而是向前走一步，协助客户分析市场和产品趋势，明确和完善需求。比如某主业为大型电子信息厂房建设安装的工程企业，公司有专门研究电子信息产业的部门和人员，每年参加全球顶级的电子信息类博览会，为客户的市场布局和产品定位出谋划策。

最后是项目一线工程师们要主动撕掉“工程宅男”的“标签”，除了做好项目现场的各项工作，要主动去和甲方管理人员沟通，多站在对方的立场看问题，成为朋友破除博弈，成为“服务型工程师”。

为客户省钱：追求价值创造，而非价值转移

前段时间在某省会城市出差，临时手机没电，充电宝怎么都充不上电。所有的出行信息、客户地址、联系人电话等等都在手机里，一时心急就就近找了个手机维修点，工作人员接过手机一看，说是手机电板坏了必须换，需要1000元钱还要两个小时。马上就到与客户约定的会议时间了，我只能用手机最后的电量赶到客户处开完会再说。会后我也不急了，在商场里找了××手机专门维修点，工作人员用检测工具一检测，说手机没问题，是你的充电线坏了，50元钱换个线就好了。

这件事给了我很大的触动。企业获取的利益是由两方面组成的，一个是创造的价值，比如依据图纸高质量低成本地建造出办公楼，从这个创造价值的过程中获得收益；一个是转移的价值，比如通过一些不正当的商务手段从客户那里“要到钱”，比如现在社会上广受诟病的“过度医疗”等。虽然增加了企业收益，但这个收益不是因为创造了价值，只是将客户的利益转移到了自己企业，从整个社会的角度看还造成了价值的损耗。

以上我经历的手机维修事件，前一个维修点显然追求的是价值转移(让客户为不必要的不增值的服务支付金钱)，后一个维修点就是追求价值创造(赚检测和更换充电线这些创造价值活动的钱)。

目前我们建筑企业生存的环境不是很友好，各方处处博弈，只想着去创造价值，而不算计转移价值的企业可能难以存活下去。因此向服务型企业转型、追求价值最大化的多方共赢非常的不易。

事实证明，越是在诚信丧失、价值沦陷的年代，坚持底线、坚持创造价值的企业和个人，最终一定会得到市场和客户的认可，比如华为、老干妈……因为大家都想走的捷径最后都是拥挤不堪，坚持走难走的却有价值的路才有光明的未来。

(作者单位：上海攀成德企业管理顾问有限公司)