

國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班



碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

A 商業保理公司風險防控策略改進研究

Research on the Improvement of Risk Prevention and  
Control Strategies of A Commercial Factoring Company

吳丹

Dan Wu

指導教授：郭佳瑋 博士

Advisor: Chia-Wei Kuo, Ph.D.

中華民國 112 年 5 月

May 2023

# 國立臺灣大學碩士學位論文

## 口試委員會審定書



A 商業保理公司風險防控策略改進研究

Research on the improvement of risk prevention  
and control strategies of A commercial factoring  
company

本論文係吳丹 ( 學號 P07750039 ) 在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一二年五月十七日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

翁崇雄

林世銘

張以浩

楊鈞

系主任、所長

劉怡萍

## 致謝



子在川上曰，逝者如斯夫。從 2018 年秋有幸入復旦求學，至今一眨眼已四年有餘。在復旦讀書期間，有熱情的先生，有趣的同學，曬在綠草地上的暖暖陽光，廣闊思想的碰撞和洗禮，令我仿佛重回青春校園時光。這些求知、快樂、溫暖的點點滴滴；是人生中最難以忘懷的美好記憶。

在求學期間，我系統地學習了工商管理各方面知識，受益於兩岸著名學者教授們的悉心傳道授業解惑，在理論水準、研究能力、外語程度、治學態度等方面得到了較大的提升。由此，試圖勉力總結過去二十餘年的從業經驗，希望形成文字，為同業提供參考，為中小企業發展提供一份微薄助力。

特別感謝導師陳祥鋒教授，在論文撰寫的整個過程中，從論文選題到正文撰寫，從論文結構、邏輯表達、案例呈現，到格式規範、文獻引用等方面均給與了高效、及時、專業的全方位指導，使得論文從一個初具實務想法的雛形在短時間內快速成長為一篇較為嚴謹、論述豐富、具備一定理論基礎、實用性和可讀性的成文。陳教授嚴謹治學的態度和敏銳的學術洞察力令我欽佩感動，銘記於心。

誠摯感謝我的家人，愛人、朋友們，為 EMBA 求學和畢業論文撰寫提供了莫大的關懷和行動上的支持。每一個熬夜奮戰的瓶頸時刻，都有熱情的鼓勵和溫暖的擁抱。

行文至此，終要說再見。尚未佩名劍，轉眼便江湖。願此去前路依然繁花似錦，再相逢依舊如故。

吳丹 謹識  
於臺大管理學院  
民國 112 年 5 月


## 中文摘要



保理業務是指債權人將其應收帳款予以轉讓，提供貿易融資、應收帳款管理與催收、銷售分戶帳管理、客戶資信評估及信用風險擔保等於一體的綜合性信用服務。在我國，保理業務通常分為商業銀行提供的銀行保理業務和商業保理公司提供的商業保理業務。銀行保理業務主要服務於大型央企、國企和規模以上的上市公司；商業保理公司主要服務於以供應鏈體系為紐帶的中小企業。商業保理公司提供的保理融資服務為供應鏈體系的核心企業、上游供應商、下游加盟商或分銷商提供了重要的場景化融資服務，已經成為供應鏈體系內中小企業的主要融資來源。過去十年，商業保理業務在我國蓬勃發展。保理業務總量從 2011 年的 50 億元人民幣增長至 2021 年 2.02 萬億元人民幣，保理業務服務的中小企業超過百萬家，為提高中小企業資金周轉速度和提升供應鏈管理效率發揮了重大作用。

商業保理公司面臨巨大的發展機遇和風險挑戰。一方面，國內中小企業蓬勃發展，與供應鏈管理相結合的保理融資市場需求巨大，保守預計每年在萬億以上，市場前景十分廣闊。另一方面，商業保理公司服務的中小企業和小微商戶抗風險能力較弱、違約率高、容易形成壞帳風險，出現各種風險隱患。卓越的風險防控策略是商業保理公司運營管理的核心競爭力，決定公司的經營方式，影響公司的經營成果，是公司應對風險和挑戰的重要保障機制。存在問題的風險防控策略如果未能有效改進，輕則影響商業保理公司正常經營發展，重則產生資產違約風險，導致保理業務終止，甚至迫使商業保理公司退出市場、破產清算。因此，研究商業保理公司如何改進風險防控策略，降低壞賬率，保障資產安全，實現可持續經營發展，對保理行業發展和中小企業融資管道暢通具有重大意義。

A 商業保理公司是一家註冊在上海自貿區的中小型保理公司，過去六年專注於為零售行業中小企業提供保理服務，累計服務中小企業 2 萬戶，累計提供保理融資服務 8 億元。由於國內經濟週期變化，社會消費品零售總額增幅放緩，貨幣政策變化，新零售業態線上線下衝擊，資訊技術升級，新冠疫情驟起，A 商業保理公司的客戶遇到重大挑戰，違約頻發。公司壞賬率一度達到 6.4%，可持續經營能力遭受嚴重影響。公司通過對風險防控策略的持續改進，在兩年內將壞帳率降至 1% 以下，資產品質快速回升，業務穩健發展，有效化解了前期風險隱患。



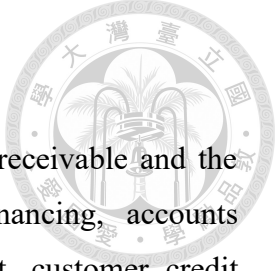
本文以 A 商業保理公司風險防控策略的改進為研究物件，運用調查研究法及案例分析法，分析其早期風險防控策略存在的問題，聚焦“內、外部兩個方面”和“事前、事中、事後三個階段”研究其風險防控策略改進方案、執行措施和保障機制，通過樣本案例實證分析驗證其改進後風險防控策略的良好實踐效果。

本文認為，商業保理公司的風險防控策略應包括保理商自身治理的內部風險防控和基於客戶信用開展保理業務的外部風險防控兩個方面。內部風險防控策略的核心是嚴格遵循“合規性是業務開展及創新的根本前提，流動性充裕是持續經營的基本保障”的原則，嚴密防範保理商本身的流動性風險、合規性風險和運營風險。外部風險防控策略的重點是建立對客戶風險的事前識別、事中監督、事後控制措施，確保在事前識別客群風險、信用風險、市場風險、法律風險；事中嚴格執行監督預警機制，加強過程檢測與管控；事後有效控制，及時合規完成應收賬款催收，修正流程隱患，完善風險回饋及反覆運算優化機制。在業務實踐中，客戶所在行業及供應鏈運行特徵是風險防控策略設計的重要依據，事前風險識別重於事中監督及事後催收，大資料風控模式則有利於各階段消除資訊不對稱風險。

綜上所述，本文通過對 A 商業保理公司整體風險防控策略改進的研究，總結教訓經驗，以期為同業開展中小企業供應鏈保理業務，支援中小企業發展提供一定的參考和借鑒。

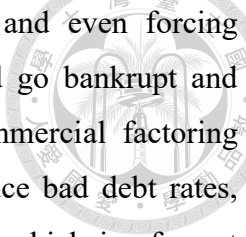
**關鍵字：**商業保理公司、風險防控策略、研究

## ABSTRACT



Factoring business refers to the transfer of creditors' accounts receivable and the provision of comprehensive credit services integrating trade financing, accounts receivable management and collection, sales account management, customer credit assessment and credit risk guarantee. In China, factoring business is usually divided into bank factoring business provided by commercial banks and commercial factoring business provided by commercial factoring companies. Bank factoring business mainly serves large central enterprises, state-owned enterprises and listed companies above designated size; Commercial factoring companies mainly serve small and medium-sized enterprises linked by supply chain systems. The factoring financing services provided by commercial factoring companies have provided important scenario-based financing services for core enterprises, upstream suppliers, downstream franchisees or distributors in the supply chain system, and have become the main source of financing for SMEs in the supply chain system. Over the past decade, commercial factoring business has flourished in our country. The total amount of factoring business increased from RMB 5 billion in 2011 to RMB 2.02 trillion in 2021, and the factoring business served more than one million small and medium-sized enterprises, which played a significant role in improving the speed of capital turnover and improving the efficiency of supply chain management of small and medium-sized enterprises.

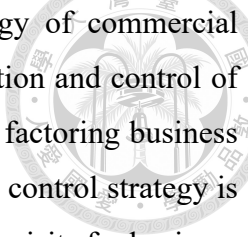
Commercial factoring companies face huge development opportunities and risk challenges. On the one hand, domestic small and medium-sized enterprises are booming, and the demand for factoring financing combined with supply chain management is huge, conservatively expected to be more than one trillion yuan per year, the market prospect is very broad, and commercial factoring companies are facing huge development opportunities. On the other hand, small and medium-sized enterprises and small and micro merchants served by commercial factoring companies have weak anti-risk ability, high default rate, easy to form bad debt risks, and various hidden risks. Excellent risk prevention and control strategy is the core competitiveness of the operation and management of commercial factoring companies, determines the company's business mode, affects the company's business results, and is an important guarantee mechanism for the company to cope with risks and challenges. If the risk prevention and control strategy with problems is not effectively improved, it will affect the normal operation and development of commercial factoring companies, and at worst it will cause the risk of



asset default, resulting in the termination of factoring business, and even forcing commercial factoring companies to withdraw from the market and go bankrupt and liquidate. Therefore, it is of great significance to study how commercial factoring companies can improve risk prevention and control strategies, reduce bad debt rates, ensure asset safety, and achieve sustainable business development, which is of great significance to the development of the factoring industry and the smooth financing channels of small and medium-sized enterprises.

A Commercial Factoring Company is a small and medium-sized factoring company registered in the Shanghai Free Trade Zone, focusing on providing factoring services for small and medium-sized enterprises in the retail industry in the past six years, serving a total of 20,000 small and medium-sized enterprises and providing a total of 800 million yuan in factoring financing services. Due to changes in the domestic economic cycle, the slowdown in the growth rate of total retail sales of consumer goods, changes in monetary policy, online and offline impact of new retail formats, information technology upgrades, and the sudden outbreak of the new crown epidemic, the customers of Commercial Factoring Company A encountered major challenges and defaulted frequently. The company's bad debt rate once reached 6.4%, and its ability to operate sustainably was seriously affected. Through the continuous improvement of risk prevention and control strategies, the company reduced the bad debt rate to less than 1% within two years, the asset quality recovered rapidly, and the business developed steadily, effectively resolving the hidden risks in the early stage.

This paper takes the improvement of the risk prevention and control strategy of commercial factoring company as the research object, uses the investigation and research method and case analysis method to analyze the problems existing in its early risk prevention and control strategy, focuses on the "internal and external aspects" and "before, during and after the three stages" to study the improvement plan, implementation measures and guarantee mechanism of its risk prevention and control strategy, and verifies the good practice effect of its improved risk prevention and control strategy through empirical analysis of sample cases.



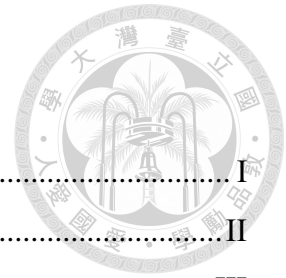
This paper argues that the risk prevention and control strategy of commercial factoring companies should include two aspects: internal risk prevention and control of factoring self-governance and external risk prevention and control of factoring business based on customer credit. The core of the internal risk prevention and control strategy is to strictly follow the principle of "compliance is the fundamental prerequisite for business development and innovation, and sufficient liquidity is the basic guarantee for continuous operation", and strictly prevent the liquidity risk, compliance risk and operational risk of the factor itself. The focus of the external risk prevention and control strategy is to establish pre-identification, in-process supervision and post-event control measures for customer risks to ensure that customer group risks, credit risks, market risks and legal risks are identified in advance; Strictly implement the supervision and early warning mechanism during the incident, and strengthen process detection and control; Effective control after the fact, timely and compliant completion of accounts receivable collection, correction of process hidden dangers, improvement of risk feedback and iterative optimization mechanism. In business practice, the customer's industry and supply chain operation characteristics are an important basis for the design of risk prevention and control strategies, pre-event risk identification is more important than in-event supervision and post-event collection, and the big data risk control model is conducive to eliminating information asymmetric risks at all stages.

In summary, this paper summarizes the lessons and experience through the research on the improvement of the overall risk prevention and control strategy of commercial factoring company A, in order to provide certain references and references for the industry to carry out the supply chain factoring business of small and medium-sized enterprises and support the development of small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** Commercial factoring companies, risk prevention and control strategies, research



# 目錄



口試委員會審定書 .....	I
致謝 .....	II
中文摘要 .....	III
ABSTRACT .....	V
目錄 .....	VIII
圖目錄 .....	IX
表目錄 .....	X
第一章 引言 .....	1
1.1 研究背景及意義 .....	1
1.2 研究內容和方法 .....	4
1.3 創新點和不足之處 .....	6
第二章 概念界定和理論基礎 .....	8
2.1 概念界定 .....	8
2.2 理論基礎 .....	12
第三章 A 商業保理公司簡介及存在的問題 .....	17
3.1 公司業務簡介 .....	17
3.2 風險防控策略存在的問題 .....	24
第四章 A 商業保理公司風險防控策略改進方案 .....	33
4.1 內部風險防控策略改進 .....	34
4.2 外部風險防控策略改進 .....	36
4.3 保障措施 .....	46
第五章 風險策略改進的實施效果及管理啟示 .....	53
5.1 保理客戶個案風控策略改進的實施效果分析 .....	53
5.2 A 商業保理公司風險防控策略改進的整體實施效果 .....	61
5.3 管理啟示 .....	63
第六章 總結與展望 .....	65
6.1 研究總結 .....	65
6.2 研究展望 .....	66
參考文獻 .....	67

## 圖目錄

圖 1-1 論文邏輯框架圖 .....	5
圖 3-1 A 公司組織結構圖 .....	18
圖 5-1 C 公司供應鏈管理流程圖 .....	54



## 表目錄

表 3-1 A 商業保理公司早期零售行業中小企業保理融資產品及風控策略基本要素表..	22
表 3-2 A 商業保理公司逾期訴訟常見風險及具體表現一覽表.....	26
表 4-1 A 商業保理公司內部風險防控策略改進一覽表.....	34
表 4-2 A 商業保理公司外部客戶風險防控策略改進一覽表.....	37
表 4-3 改進後保理業務實施策略一覽表.....	39
表 5-1 畫布模型分析表.....	55

# 第一章 引言




## 1.1 研究背景及意義

### 1.1.1 研究背景

商業保理業務是中國銀行保險監督管理委員會和各地地方金融監督管理局聯合監管的非銀行金融業務。《中華人民共和國民法典》確立了開展保理業務的基本法律框架。中國銀保監會《關於加強商業保理企業監督管理的通知》[3]、《商業保理企業名單制管理工作方案》以及《上海市商業保理公司監督管理暫行辦法》[8]等地方監管制度為保理行業發展奠定了制度基礎。隨著監管格局逐步明確，商業保理公司積極服務實體經濟，商業保理行業在國內持續健康發展。

商業保理業務是中小企業供應鏈融資的主要形式。隨著商業貿易的快速發展，在供應鏈環節中核心企業對應收帳款的佔用逐漸成為企業提高資金周轉效率，降低融資成本的重要手段。買方企業通常選擇遠期、分期或賒購等信用方式採購貨物，以增加本身的現金流，應對市場競爭壓力。與此同時，賣方企業為了增加銷售業務量，提高存貨周轉速度，通常認可此類信用銷售方式，為買方企業提供帳期，從而形成了向買方企業的應收帳款，並承擔了相應資金被佔用的壓力。若賣方企業的應收帳款數額積累到一定程度，不僅侵蝕企業流動資金，丟失發展機會，重者甚至可能導致資金鏈斷裂，無法持續經營而破產清算。因此，賣方企業有強勁的內在動力尋求保理融資，以便將應收帳款轉讓並獲取資金，從而緩解資金壓力，改善自身現金流狀況。商業保理的特徵是以應收帳款為標的開展融資，這種商業模式能夠避免企業周轉資金被應收帳款侵佔，因此迅速進入企業融資的視野。

商業保理業務包含銀行保理業務和商業保理公司保理業務兩大類型。由於在供應鏈環節中，賣方企業通常以中小企業為主，受限於自身業務規模、資信水準和銀行保理要求高、標準嚴的條件，極難獲得銀行保理融資。而商業保理公司的保理業務准入標準相對較低，對中小客戶服務更友好，因此受到中小企業更多重視，使用頻率更高。2002年以前，我國保理業務市場以銀行保理為主，且業務量很少。為解決中小企業銀行端融資難的問題，我國自2002年起逐步放開對商業保理的管控。2012年首次在天津和上海開放商業保理試點。此後國內商業保理行業



發展迅猛，市場認知度穩步提高，政策法規環境逐步改善，業務需求日益擴大，服務的行業領域不斷擴展，業務模式和產品創新不斷湧現。2018 年商業保理公司註冊數量達到頂峰，超過 1 萬家。2018 年-2019 年，商務部和銀保監會加強商業保理公司監管力度，監管政策大幅收緊，督促商業保理企業規範經營，行業進入整頓清退和規範發展階段。據中國服務貿易協會商業保理專業委員會統計，2021 年中國商業保理業務量 2.02 萬億元，同比增速 34.7%，在人民銀行動產融資登記系統中登記的應收賬款轉讓筆數為 37.33 萬筆，同比增長 93.6%，全國在監管名單的商業保理公司數量超過 440 家（不含已登出企業），所服務的中小企業超過百萬家。

儘管商業保理行業過去十年迅速發展，從野蠻生長走向規範經營，但是商業保理公司在業務經營中依然面臨著很多問題。一是行業標準和監管政策尚在探索中，業務創新往往快於行業標準和監管政策，容易發生監管不支持或法律配套執行跟不上的風險；二是宏觀環境、經濟週期、貨幣政策急劇變化對中小企業經營環境帶來重大影響，互聯網資訊技術革命對行業生態帶來重大改變，中小企業面臨巨大挑戰。如果保理業務的風險識別及防範策略不能及時與時俱進，則專案安全蘊含重大風險隱患；三是保理公司在資產負債管理、合規管理等自身內部風控方面和與外部客戶相關的保理資產業務風控方面都比較薄弱，資源配置、運營模式難以跟上前端業務開展，流動性風險、合規風險、市場風險、信用風險、法律風險等日益累積，商業保理公司亟需制定風險防控策略、建構風控管理體系、並依據內外部環境變化予以持續改進完善。

### 1.1.2 研究意義

一方面，國內中小企業蓬勃發展，與供應鏈管理相結合的保理融資市場需求巨大，保守預計每年在萬億以上，前景廣闊，商業保理公司面臨巨大的發展機遇。另一方面，中小企業和小微商戶抗風險能力弱、違約率高、壞帳風險高企，導致商業保理公司的專案資金安全存在各種風險隱患。商業保理公司的風險防控策略決定公司經營方式和經營成果。風險防控策略存在的問題如果未能有效改進，輕則影響商業保理公司正常經營發展，重則產生資產違約風險，導致保理業務終止甚至退出市場、破產清算。因此，風險防控是商業保理公司的核心管理議題。研

究商業保理公司如何制定並改進風險防控策略，提升風險治理能力，降低壞賬率，對保障公司資產安全，健康經營，促進保理行業長遠良好發展和中小企業融資管道暢通，實現雙方共贏具有重大意義。

A 商業保理公司是一家註冊在上海自貿區的中小型保理公司，過去六年專注於為零售行業中小企業提供保理服務，累計服務中小企業 2 萬戶，累計提供保理融資服務 8 億元。隨著零售行業發展、資訊技術升級，經濟週期和貨幣政策的變化，傳統中小企業經營遇到了重大挑戰，A 商業保理公司壞賬率一度達到 6.4%，嚴重影響了公司可持續經營能力。公司通過兩年間對保理業務實施策略的持續改進，壞賬率降至目前的 1% 以內，業務穩健，有效的化解了前期風險隱患。

零售行業參與經營主體主要包括核心企業、上游供應商、下游分銷商或加盟商，大部分為中小企業。過去六年隨著資訊技術和互聯網蓬勃發展，零售行業逐步進入新零售時代：線上和線下相互融合，傳統實體店受到重大衝擊，街邊店逐漸淘汰。研究 A 商業保理公司如何應對這一行業生態轉變，改進風險防控策略，調整資源配置方式，保障資金鏈安全運營，實現保理業務健康發展，對保理公司持續經營、適應行業變化具備重要參考價值。

本文以 A 商業保理公司風險防控策略改進為研究物件，介紹其早期經營狀況，存在的問題、改進方案、保障措施以及實施後的整體效果，重點闡述風險防控策略改進的內容及實踐應用。風險防控策略內容包括保理商自身治理的內部風險防控和基於客戶信用開展保理業務的外部風險防控兩方面。內部風險防控改進的核心是管理保理商本身的流動性風險和合規風險。保理業務外部風險防控改進的核心是建立對客戶風險的事前識別、事中監督、事後控制措施，確保在事前識別客群風險、信用風險、市場風險、法律風險；事中嚴格執行監督預警機制，加強過程檢測與管控；事後有效控制，完善風險回饋及反覆運算優化機制，及時修正流程隱患，及時合規完成應收賬款催收；鑒於外部風險防控策略在實務中操作的挑戰，本文同時舉某酒類零售商客戶向 A 商業保理公司申請保理融資的個案為例分析保理業務外部風險防控策略的實踐方法及效果。

綜上所述，本文通過對 A 商業保理公司整體風險防控策略改進的研究，總結教訓經驗，以期為同業開展中小企業供應鏈保理業務，支援中小企業發展提供一定的參考和借鑒。



## 1.2 研究內容和方法

### 1.2.1 研究內容

本文一共分為六章，主要內容如下：

**第一章，引言。**闡述課題研究背景和研究意義，說明本文的研究內容和研究方法，提出創新點和不足之處。

**第二章，概念界定與理論基礎。**介紹商業保理概念、分類、流程，監管政策及經營特徵，簡要說明商業保理公司設計風險防控策略所適用的全面風險管理理論，商業模式之畫布模型理論，權衡理論、委託代理理論、過度負債以及資訊不對稱理論，闡明研究的理論基礎。

**第三章，A 商業保理公司的業務及風險防控分析。**介紹 A 商業保理公司業務情況，包括基本資訊、保理業務模式、公司內部風險防控策略和基於客戶的外部風險防控策略，以及存在的問題。

**第四章，A 商業保理公司風險防控策略的改進方案。**風險防控策略包括保理商的內部風險防控和基於客戶履約的外部風險防控兩方面。首先介紹內部風險防控策略改進核心是管理保理商本身的流動性風險、合規風險和運營風險；其次介紹外部風險防控策略改進核心是構建保理業務風險的事前識別、事中監督預警、事後控制及催收的動態機制；然後介紹實施上述改進方案的保障措施。

**第五章，A 商業保理公司風控策略改進的實效效果及管理啟示。**鑒於外部風險防控策略在實務中操作的挑戰，本文首先舉某酒類零售商客戶向 A 商業保理公司申請保理融資的個案為例分析保理業務外部風險防控策略的實踐方法及效果；其次介紹 A 商業保理公司風險防控策略改進後的整體實施效果；進而提出管理啟示。

**第六章，總結研究成果，展望發展趨勢。**

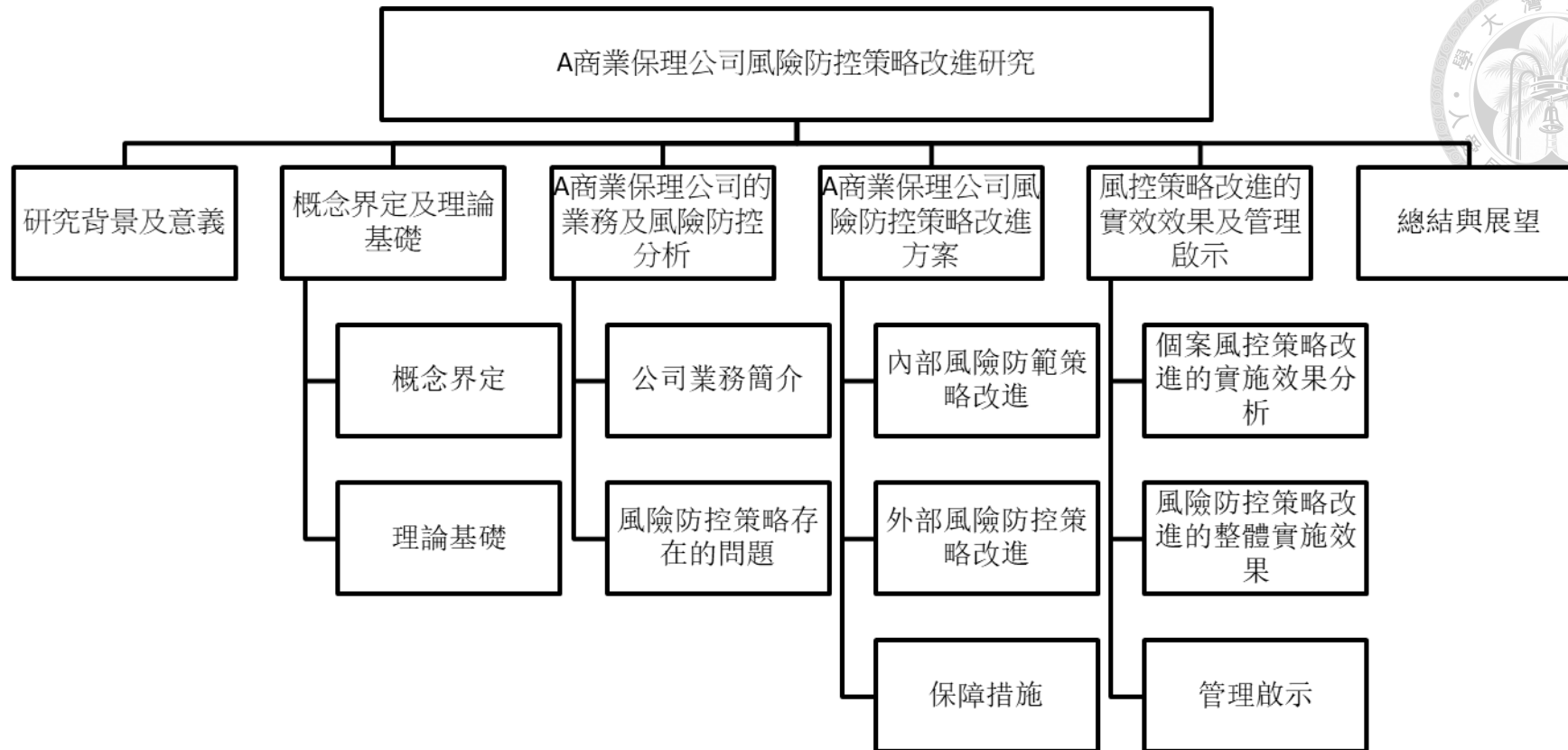


圖 1-1 論文邏輯框架圖





## 1.2.2 分析方法

本文主要採用了以下兩種分析方法：

1. **調查研究法**。以本人在商業保理公司歷史業務記錄作為研究物件，分析其在零售行業供應鏈融資領域實施的風險防控策略。依據案例情況，歸納總結其常見風險，逐步改進的風險防控策略，評估改進後的效果，總結管理經驗和啟示。
2. **案例分析法**。以 A 商業保理公司使用改進後的保理業務風險防控策略開展對某酒類零售平臺客戶的保理業務的案例，分析該策略的實施方法及效果。

## 1.3 創新點和不足之處

### 1.3.1 創新點

此前，業內對商業保理公司的風險防控策略研究主要集中在戰略管理、製造業保理業務風險管理等方面，鮮有涉及對服務零售行業的商業保理公司整體風險防控策略改進的研究。一方面，零售業具備銷售終端風險分散，資金回款快的特點，對商業保理公司選擇行業切入開展保理業務十分有利。另一方面，零售行業經歷互聯網新零售巨變，行業生態發生重大改變，又對保理業務展業帶來嚴峻挑戰。面對產業轉型，如何打造一套有效的整體風險防控體系，適應新時代零售業變化，是現階段專注該領域的商業保理公司極為重要和迫切需要解決的研究課題。

本文以 A 商業保理公司面對零售行業巨變及時改進整體風險防控策略為研究案例，以內外風險防控策略的構建、優化和實施為核心課題，分析存在的問題，重點闡述以資產負債管理、合規管理為重點的內部風險防控策略改進內容，和以保理業務風險事前識別、事中監督、事後控制催收一體化動態機制為重點的外部風險防控策略改進內容，建議保理商應動態全域構建整體風險防控策略，深入研究目標客群行業發展，進而提煉出三大管理啟示：事前識別重於事中監督事後控制；大資料風控有助於消除資訊不對稱風險；合規性是業務開展及創新的根本前提，流動性充裕是持續經營的基本保障。希望上述研究所得對其他商業保理公司從事零售行業保理業務，建構整體風險防控策略具有一定借鑒價值。



### 1.3.2 不足之處

零售行業生態發展日新月異；政策法規對保理公司經營的監管要求及保理業務的合規要求也在持續變化，因此商業保理公司的風險防控策略需要因時而變，現有研究依然存在時間和空間上的局限性。首先，大資料及在大資料基礎上衍生的人工智慧革命未來將對零售行業的風控工作帶來根本性顛覆，現有風險管理體系亟需緊隨行業及技術的發展而相應更新換代。其次，保理公司如何應對超級核心企業因自身管理不善容易引起全產業的風險，受歷史實踐和案例限制未在本文重點介紹，今後仍需高度重視及補充。再次，保理公司因監管要求和合規要求的變化也將對保理產品未來的設計帶來相應變化。最後，本文研究的 A 商業保理公司經營時間尚短，案例數量有限，區域化特徵顯著，未來仍需進一步積累資料，深入研究和複盤更新。

## 第二章 概念界定和理論基礎



### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 商業保理概念

商業保理的概念歷久彌新。國際保理商聯合會 FCI 認為，商業保理是指供應商與保理商簽訂契約，供應商可能或將要將應收帳款的全部或部分轉讓給保理商，以便獲取融資或獲得保理商提供的包括分戶帳管理、帳款催收、壞帳擔保、評估諮詢、應收帳款融資在內的綜合服務。1991年，我國原外經貿部及國內各主要銀行經諮詢 FCI 及歐洲各國商業銀行，根據保理業務的實質含義，將“factoring”正式譯為“保理”。中國銀行業監督管理委員會定義保理業務是指以債權人轉讓應收帳款為前提，保理商或開展保理業務的商業銀行提供應收帳款催收、管理、壞帳擔保及融資於一體的綜合性金融服務。

2019年，中國銀保監會辦公廳《關於加強商業保理企業監督管理的通知》（銀保監辦發[2019]205號文）明確指出，“商業保理業務”是供應商將基於真實交易的應收賬款轉讓給商業保理企業，由商業保理企業向其提供的以下服務：（1）保理融資；（2）銷售分戶（分類）賬管理；（3）應收賬款催收；（4）非商業性壞賬擔保。商業保理企業同時還可經營客戶資信調查與評估以及與商業保理相關的諮詢服務。

在我國，開展保理業務的主體包括商業銀行和商業保理公司。商業保理公司（以下簡稱“保理商”）屬於非銀金融機構，在中國銀行保險監督管理委員會（以下簡稱“銀保監會”）的統一指導下持牌開展業務，是中小企業申請供應鏈之應收帳款融資的主要管道。

#### 2.1.2 商業保理的分類及流程

由於保理業務的開放、多元和組合變化，實務中，保理業務種類眾多，按不同的標準可分為不同的類型。從風險管理角度看保理業務分類，按保理商是否承擔債務人信用風險（即對賣方有無追索權）為標準，分為有追索權保理和無追索權保理。




有追索權保理又稱為回購型保理，是指保理商在應收帳款到期，由於買方企業（債務人）破產或無法償付應收賬款時，可以向賣方企業（債權人）反轉讓應收帳款，或要求賣方（債權人）回購應收帳款或歸還融資的保理業務。無追索權保理又稱為買斷型保理，是指保理商在買方企業（債務人）破產或無法償付應收帳款時，不能要求賣方企業（債權人）回購該應收帳款的保理業務。商業銀行一般提供的是有追索權保理；保理商則兩種業務均提供，在業務上靈活性比較高，但是承擔的風險也更為複雜化。

根據吳志琴在法律視角對商業保理的研究總結[4]，保理業務流程主要包括四個環節：（1）買賣雙方簽訂了貨物銷售合同，買方取得貨物後即對賣方產生應收帳款。（2）賣方與保理商簽訂保理合同，將應收帳款轉讓給保理商。（3）保理商提供包括評估諮詢、應收帳款融資、買方信用擔保、帳款分戶帳管理催收至少一項或多項服務。（4）若保理商未能從買方處成功收回貨款，則保理商依保理合同約定提供買方信用擔保，替買方償付帳款，由於保理商已事先向賣方提供融資，因此需按有無追索權分別向買賣雙方或買方催收帳款；如買方直付保理商回籠貨款超過了保理預付款時，則多餘部分由保理商退回賣方。

本文認為實際上情況可能更為複雜，因買方為便於自身應付帳款管理和採購合同履約，一般情況只願意支付至採購合同約定的賣方收款銀行帳戶。而保理商不一定能在商業銀行處獲得帳戶共管的權利，因此回款風險相對更高。商業保理公司不僅需要關注買方、更需要高度關注賣方的信用風險並採取相應的增信措施。

通過核心企業開展供應鏈保理業務具有重要戰略意義。供應鏈保理業務是通過產融發展，發揮協同作用、鞏固核心企業市場主導地位的重要支柱。核心企業業務運營的核心是提高運營效率，專注精細化管理，提升盈利水準。在業務生態和業務運營的每一個環節嵌入金融業務，不僅可以加快業務周轉率，實現集團內部的增收、節支、增效目的，還可以提升供應鏈生態忠誠度，鞏固核心企業對供應鏈體系的控制力。

以零售行業核心企業為中心開展供應鏈保理業務具備充分的發展優勢，促進整個產業鏈經營增效、創新增長和數位化轉型。一是有利於提高核心企業盈利能力。通過保理業務合作可以在不影響核心企業現金流的情況下縮短對供應商的結



算週期，降低採購成本，提升毛利率。二是有利於服務供應商，提高業務生態系統綜合競爭力。對供應商提供的保理業務、小額融資業務將提升供應商忠誠度，保障供應管道的穩定性。供應鏈金融體系進一步向供應鏈上游的中小企業延伸，為上游末端供應商提供金融服務，還可以積極回應國家服務小微企業的號召，建立小微供應商的保理融資服務模式。三是有利於集成客戶、供應商、商品等各種維度大資料，實現業務流量向金融流量遷移，促進供應鏈體系的資料化和金融化轉型。

零售行業開展供應鏈保理業務的路徑是通過商業保理公司建設供應鏈保理服務平臺，整合各方資源。傳統行業開展金融行業不僅面臨金融風險，還涉及嚴格的政府監管。現階段，各種類型的金融業務已經高度網路化，金融業務風險容易隨網路迅速擴散和放大，與此相適應的風控能力是商業保理公司業務可持續發展的關鍵要素，團隊的專業能力、責任心、主動性、創新精神、運營效率是開展業務的基本保障。

在保理業務實踐中，零售行業申請保理融資通常有三種場景：一是直接保理，賣方（通常是零售商的供應商）申請應收帳款保理融資，買方可能確權也可能不確權；二是反向保理，買方（通常是大型零售商或批發商，為核心企業）以確權方式發起的賣方無追索權保理融資，保理商向賣方供應商提供保理融資服務，買方核心企業承擔償付應收帳款的責任；三是特殊時期小微商戶提出的未來應收帳款保理融資。不同的場景對應的風險管理策略也大有不同。

### 2.1.3 我國商業保理公司設立及存續的基本要求

在我國，商業保理公司定位為非銀金融機構，歸屬銀保監會管理，具體監管工作通過各地金融辦執行監督措施。商業保理公司的設立、存續及其監管體系等歷經變化。

根據2012年早期監管規定[2]，商業保理公司設立在資金來源、業務規模方面應符合如下基本要求：一是商業保理公司與銀行不同，按監管政策要求不能吸收公眾存款，只能開展銀行融資或向同業或企業予以債權轉讓獲得資金。二是為防範風險及保障經營安全，商業保理公司開展業務時風險資產不得超過淨資產的10倍[11]。風險資產（含擔保餘額）是指企業總資產減去現金、銀行存款、國債後的剩餘資產。

2019 年以來，為規範商業保理企業經營行為[13]，加強監督管理，防範化解風險，促進商業保理業務健康發展，銀保監會和各地地方金融監督管理局出臺了一系列監管檔[7]。新的監管規定補充增加了同一企業保理融資不得超過淨資產的 50% 的業務管理要求，以及追加了保理商作為非銀金融機構持牌合規經營的存續要求，保理商應達到每年監管部門依據《商業保理公司監督管理辦法》的評級標準，如評級不合格則將被取消牌照停止經營[14]。

上海市地方金融監督管理局關於印發《上海市商業保理公司監督管理暫行辦法》[8]的通知，明確規定上海市地方金融監督管理局會同人民銀行上海總部、上海銀保監局、市市場監督管理局、市公安局等部門，建立上海市商業保理行業協同監管機制。在上海市設立商業保理公司、試點開展商業保理業務，應當向擬註冊區行業管理部門提出申請；區行業管理部門初審通過後，將初審意見及企業申請材料報市地方金融監督管理局；市地方金融監督管理局審核後認為符合條件的，出具同意設立商業保理公司、試點開展商業保理業務的書面意見。在上海市設立商業保理公司、試點開展商業保理業務，應當符合下列條件：(1) 註冊資本不低於五千萬元人民幣（或等值外幣），全部以貨幣資金出資，並且有明確、合理的實繳到位計畫；(2) 已制定健全的公司章程及財務管理、風險控制等主要內控制度；(3) 有明確的發展戰略、清晰的盈利及風險控制模式；(4) 股東為企業法人或其他經濟組織（控股股東一般為設立滿一年的企業法人；符合條件的投資者通過其全資子公司投資設立商業保理公司的，相關子公司可不要求存續滿一年），信用良好，無重大違法違規行為，最近三年無重大不良信用記錄；至少有一個股東（或其關聯主體）具有貿易融資、供應鏈管理等相關行業背景；(5) 各股東入股資金均為自有貨幣資金，資金來源真實合法，不得以銀行貸款等債務資金、他人委託資金等非自有資金投資；控股股東財務狀況良好，具備與擬開展商業保理業務相應的資產規模和資金實力；(6) 控股股東（或實際控制人）承諾三年內（其他股東承諾一年內）不直接或變相轉讓所持有的股權（份），並在商業保理公司章程中載明；(7) 擬任董事、監事、高級管理人員信用良好，無重大違法違規行為，最近三年無重大不良信用記錄；擬任高級管理人員熟悉經濟金融工作，從事商業保理或相關金融企業運營管理工作三年以上，或從事相關行業工作五年以上；(8) 擬設商業保理公司應當在註冊地設立實際經營場所；在中國（上海）

自由貿易試驗區內設立的商業保理公司，至少應當在註冊地所在區設立實際經營場所；(9) 國家金融監管部門規定的其他條件。

上海市還規定，商業保理公司發生以下足以危及公司持續經營的重大風險事件的，應當在向註冊地所在區行業管理部門書面報告：(1) 可能導致三個月內應償付（兌付）的負債總額中超過百分之五十部分無法按期償付（兌付）的重大流動性困難；(2) 標的額超過公司淨資產百分之三十的重大待決訴訟或者仲裁；(3) 超過公司淨資產百分之三十的主要資產被查封、扣押、凍結，主要或全部業務陷入停頓；(4) 主要負責人下落不明；(5) 公司或其主要負責人因涉嫌犯罪被司法機關刑事調查，或者受到刑事處罰；(6) 群體性事件或重大安全防範突發事件；(7) 重大負面輿情，以及其他足以危及公司持續經營的重大風險事件。

中國銀保監會辦公廳《關於加強商業保理企業監督管理的通知》[3]明確要求商業保理公司審慎開展經營活動，切實加強業務風險管理。《通知》特別提出：(1) 受讓同一債務人的應收賬款，不得超過風險資產總額的百分之五十；(2) 受讓以其關聯企業為債務人的應收賬款，不得超過風險資產總額的百分之四十；(3) 將逾期九十天未收回或未實現的保理融資款納入不良資產管理；(4) 遵循審慎經營原則，建立資產損失風險準備金提取制度；計提的風險準備金，不得低於融資保理業務期末餘額的百分之一；(5) 風險資產不得超過淨資產的十倍。

監管部門對商業保理公司設立、存續等提出的一系列監管要求，其目的是惟規範商業保理企業經營行為，加強監督管理，壓實監管責任，防範化解風險，促進商業保理行業健康發展[9]。

## 2.2 理論基礎

### 2.2.1 全面風險管理理論

#### (一) 全面風險管理理論

美國 COSO 委員會於 1992 年 9 月正式發佈了《內部框架——整合框架》，該框架此後被納入國家政策和法規，成為世界各國數千家企業為提升企業風險管理水準和核心競爭力，實現業務高速發展，指導內部控制的指引框架。

2004年9月，COSO又發佈《企業風險管理——整合框架》，要求企業能夠系統看待風險，從全域出發建立風險管理體系框架，制定合理風控目標，及時實施和監督。該細則逐步成為企業內部風險管理領域的標準規範。

企業風險管理框架主要包括三個層面[1]。第一層面是風險管理八要素，包括內部環境、目標設定、事項識別、風險評估、風險應對、控制活動、資訊與溝通、監督；第二層面是組織層級，包括企業整體層面、部門層面、業務單位、子公司；第三層面是戰略目標、經營目標、報告目標和合規目標。該框架擴大了風險管理的相關要素概念，擴展為“一個思想、一個目標、兩個概念和三個構成要素”。

(1) 一個思想是指風險組合思想，它要求管理者從投資組合理念來考慮風險，不僅考慮風險組合整體風險，也要考慮單個項目風險，將風險都控制在可接受範圍內。(2) 一個目標是指戰略目標，制定合理的戰略目標使整體風險管理有目標參考，提升風險管理效率。(3) 兩個概念為風險偏好和風險容忍度，風險偏好指企業在風險管理中為了達成目標，在該過程中可以接受的風險數量，企業在制定目標戰略時應該與風險偏好保持同步，風險容忍度是指在風險管理過程中，對出現的風險與設定的風險偏好不同時，所能容忍兩者之間的差異數量。(4) 三個構成要素為目標設定、事項識別和風險應對。目標設定是指在風險管理過程中，第一步是制定可實現的風險控制目標；事項識別是指通過不同的方法來科學、準確的識別風險等級，評估風險發生原因，推測風險造成的嚴重後果；風險應對則是在風險評估的基礎上，制定和選擇合理的應對方法，來降低風險的影響程度。

在國內，2006年6月國務院國有資產監督管理委員會（簡稱“國資委”）發佈了我國第一個全面風險管理的指導性檔《中央企業全面風險管理指引》，對中央企業全面風險管理的原則、流程、組織體系、風險評估、管理策略、解決方案、監督與改進等各方面都提出了明確要求。

## （二）運用全面風險管理理論分析商業保理公司開展保理資產風險防控管理

根據2004年9月COSO發佈的《企業風險管理——整合框架》及我國《中央企業全面風險管理指引》，商業保理公司應當構建全面風險管理體系，積極配置資源保障，組織實施風險控制措施，保障保理資產安全，促進業務穩健經營。





保理資產風險防控管理的目的在於事先識別風險，事中監督風險，事後控制風險。採用科學的方法、體系和防控措施識別、防範、應對和處理風險貫穿商業保理公司整個運營工作和管理工作的全部流程。

根據風險發生原因，保理業務面臨的風險通常包括信用風險、操作風險、法律風險、市場風險等。保理資產風險管理內容主要包括識別、度量、評估和採取防控措施應對風險等。識別風險是指通過收集和調查買賣雙方企業的相關資訊來分辨風險性質類別和原因。風險度量是指分析對融資企業風險的可接受程度。風險評估是確定風險等級和損失程度，判斷風險發生的頻率。風險防控是指根據上述判斷結果來制定差異化應對方案，選擇合適的增信措施、制定與風險對等的融資服務方案來應對風險。

## 2.2.2 商業模式之畫布模型

商業保理公司開展保理資產市場風險管理的重要理論依據之一是畫布模型九要素理論。

2005年，Alexander Osterwalder[17]首次提出了畫布模型理論用於分析企業的商業模式。後續，Alexander Osterwalde及Yves Pigneur對畫布模型理論完善及優化為九要素論。該九個要素[2]分別為價值主張、核心資源、關鍵業務、重要合作、客戶細分、管道通路、客戶關係、成本結構以及收入來源。(1)價值主張是指企業能為細分市場中的目標客戶解決什麼需求。(2)核心資源是指企業目前所掌握的內部有形及無形資源。(3)關鍵業務是指企業在正常運營過程中，主要賴以生存的運營業務。(4)重要合作是指企業在產業鏈、價值鏈及供應鏈中主要的合作夥伴。(5)客戶細分是指結合企業自身內部資源及發展方向，將消費市場內的客戶按不同消費需求進行分類。(6)管道通路是指企業在銷售生產的產品及提供的服務時所依賴的平臺。(7)客戶關係是指企業與目標客戶建立起來的特定關係。(8)成本結構是指將企業正常運營成本按照不同的維度進行分類，分別分析不同維度下的運用成本。(9)收入來源是指企業對目標客戶進行銷售活動所帶來的營業收入。



### 2.2.3 過度負債與權衡理論、委託代理理論

過度負債是商業保理公司在管理保理資產過程中發生信用風險、應收帳款難以收回的重要因素之一。

過度負債的主要概念[5]包括：根據 Modigliani 和 Miller(1958)的權衡理論，合理的負債融資能夠使企業形成稅盾降低融資成本；但是超過企業最優資本結構的負債反而會降低企業價值。實際企業經營中，根據委託代理理論，股東處於擴大生產規模實現利益最大化的需要，天然具備超出最優資本結構實行過度負債的衝動。國內學者對過度負債的界定方式主要包括多元回歸法、行業類比法、抵稅效果法。行業類比法主要是通過測算樣本企業負債率超過其所在行業負債率的平均數或中位數的程度來估計其過度負債水準(張會麗和陸正飛，2013)[18]，在實務中更具參考價值。

權衡理論是經典的企業資本結構決定理論。該理論指出企業負債具有以下特點，一是可以起到稅盾的作用，減輕稅負；可以減少自由現金流以減輕可能存在的代理問題；二是負債過高將增加企業財務費用支出，產生流動性風險，導致企業很可能陷入資金鏈斷裂的財務困境，甚至造成企業破產清算。高負債高杠杆將影響金融機構給與額外的高利率定價成本或者收回融資，進一步加劇企業資金短缺。由此，理論上企業存在最優的資本結構，負債率過高將會使避稅效益下降，資金鏈斷裂風險大幅增加，甚至發生破產清算的狀況。

Berle[19] 和 Meansm 於 1932 年在《現代股份企業與私有財產》中首次提出委託代理理論。由於代理人與委託人的目標不完全一致，企業所有者與其委託管理企業的職業經理人之間存在委託代理衝突，企業所有者希望本身利益最大化，而受託管理企業的一方希望實現自身利益最大化。股東與債權人也存在類似衝突。大股東控制企業的決策權，具有強烈擴張動機，利用負債資金進行項目投資，享受剩餘的所有收益。債權人獲得的是借貸的固定利息收益，希望保障本息安全，因此造成了企業方的風險偏好與債權人的風險偏好之間存在明顯差異。



## 2.2.4 資訊不對稱理論

保理資產發生信用風險的根本原因之一是資訊不對稱。

資訊不對稱理論來源於美國經濟學家約瑟夫.斯蒂格利茨，主要是指參與商品交易的各方主體獲取交易資訊和途徑都存在不同程度的差異性。資訊不對稱導致各方選擇的決策路徑和處理方法完全差異化：資訊獲取有利的一方佔有絕對優勢，而資訊獲取劣勢方則缺乏競爭優勢，由此導致各方承擔的收益與風險程度並不相同；交易決策效率出現差異化，決策不當則產生經濟糾紛[12]。

商業保理公司開展保理業務時存在兩大資訊不對稱，一是保理商與融資主體之間存在資訊不對稱；二是賣方與買方之間資訊不對稱。在保理融資服務主體層面，申請保理的企業主體與提供保理服務的保理商基本目標不同，立場不同，利益訴求不同。申請企業會對自己的經營資訊、財務資訊、產品資訊予以粉飾，造成不符合整體利益的行為。而保理商因獲取資訊為劣勢，有強烈的獲取高定價意願。在買賣交易合同之間，決定應收帳款償付的不僅僅是交貨完成，還包括買方付款意願、償付能力以及賣方在有追索權保理情況下的付款意願及償付能力。即使是核心企業也不一定完全掌握上下游企業的完整資訊，資料提供依然存在資訊不對稱的風險。

無論是客觀流程或是主觀意願產生的資訊不對稱問題，其後果都將對保理業務帶來不同程度的損害，最終影響保理資產的安全性和良性健康發展。

## 第三章 A 商業保理公司簡介及存在的問題



### 3.1 公司業務簡介

#### 3.1.1 基本資訊

A 商業保理公司 2015 年成立於上海市自由貿易試驗區，註冊資本人民幣 5000 萬元。A 商業保理公司專注於為零售行業中小企業客戶提供商業保理服務。

市場定位和客群選擇。2012-2018 年為保理行業早期野蠻生長階段，風險與機遇並存。2015-2018 年間，A 商業保理公司採取同全國性支付機構管道合作方式開拓市場，業務快速增長，高峰期保理資產餘額近 2 億元，範圍覆蓋西北、華東、中南、華南、西南等地，客群包括餐飲、服裝、食品、酒飲、醫藥、商超、生鮮、家居、體育用品、便利店、手機通訊店等細分領域上游供應商、核心企業、下游分銷商、加盟店。

資金來源及資本結構。2015-2018 年期間，A 保理公司主要採取債權轉讓方式獲得債務融資資金。2018 年末 A 商業保理公司保理資產近 2 億元，債權轉讓融資 1.5 億元，資產負債率為 75%，保理資產作為風險資產是淨資產的 4 倍。通常債權轉讓包括出表和不出表兩類。出表是指 A 保理公司無需為債權提供擔保，轉讓所得資金作為自有資金，公司保理債權減少；不出表是指 A 保理公司應為債權提供擔保，如發生違約，A 保理公司應回購債權，承擔信用風險的責任，轉讓所得資金為債務融資，公司應同時體現保理債權資產和轉讓形成的負債。A 保理公司作為民營中小型保理商採取的是不出表方式債權轉讓，實為借款，這導致資本結構中負債率較高。

組織結構及人力配置。A 商業保理公司設置風險委員會、專案管理部、綜合運營部、法務組和管道合作部，總人數合計 14 人。其中，風險委員會由總經理 1 人及兩名部門負責人構成，負責制定產品政策、准入條件、評估標準以及項目審核；項目管理部（即風險管理部）6 人（包括風險評估組 4 人，催收組 2 人），負責執行專案受理、資料收集、分析評估等風險識別作業流程和事後催收作業流程；綜合運營部員工 2 人，負責財務及行政；法務組 1 人負責配合律師完成合同審核及訴訟；管道合作組 4 人負責管道開發及維護。

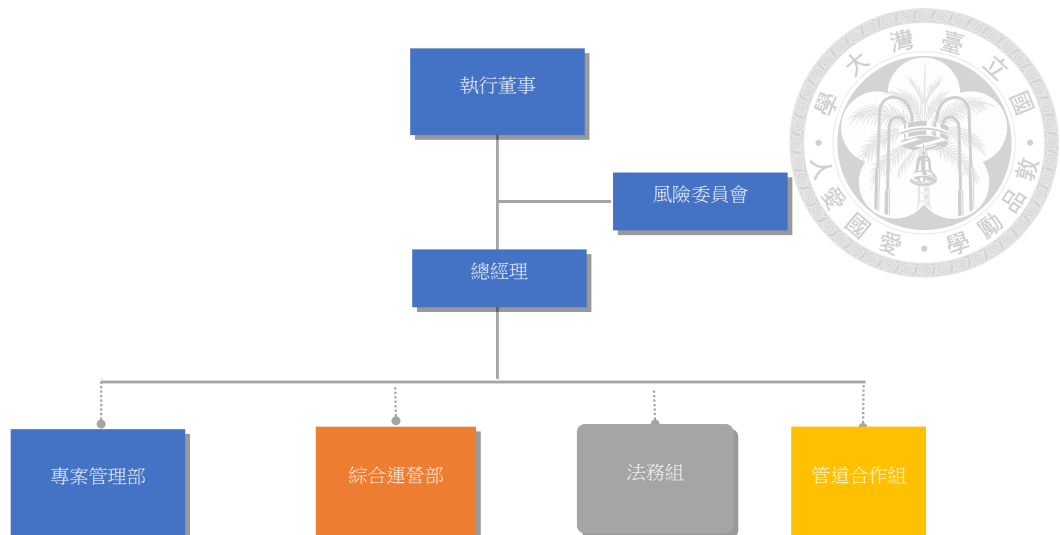
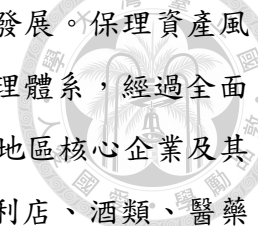


圖 3-1 A 公司組織結構圖  
資料來源：A 公司內部資料

資產規模及經營狀況。2015-2018 年間，A 商業保理公司累計服務零售行業上下游保理融資八億元（含續作客戶），企業／商戶戶數 2 萬戶；高峰期保理融資月均餘額平均 1.7 億元。2018-2019 年，隨著市場風險累計，A 商業保理公司保理資產風險上升，逾期率和壞賬率走高，經營發生較大虧損，現金流受到重大影響。M3（含）逾期率 2.5%（分母為累計保理融資服務金額），訴訟率 100%，扣除可回收資產後壞賬率 1.35%。如分母按保理融資餘額計算，逾期率為 10.8%，壞賬率為 6.4%，逾期資金佔用達到淨資產的 40%，壞賬損失占淨資產的 25%。面對客戶的逾期潮，A 商業保理公司的傳統人力配置已難以滿足需求。催收組提出擴招 8-10 人計畫以滿足爆發的催收需求，將導致公司人力成本增長 60% 以上，進一步加劇虧損，但回款效率仍難以預測。

市場風險。隨著新零售時代到來，缺乏核心企業支援的純線下實體零售商尤其是街邊店紛紛關停，A 商業保理公司面臨中小客戶較大的逾期潮。從 2016 年開設實體首店開始，以阿裡系為背景的盒馬生鮮以生鮮品類為突破點開設實體連鎖店，從線上向線下延伸，前店後倉，合店為倉，提供社區使用者近場消費服務；區域性具備一定實力的連鎖型傳統實體零售商向電商系學習，從線下向線上延伸，建立門戶網站，線下用戶向線上導流，使用者網路下單，門店（即前置倉）快速配送。兩者夾擊，線下小型零售商（門店數量在 10 家以內）逐漸衰落，大量街邊店倒閉。




改進風險防控策略能夠支撐企業排除風險隱患，合規健康發展。保理資產風險上升後，公司及時分析原因，迅速調整了經營策略和風險管理體系，經過全面整改逐步走出了陰影。業務方面，自 2019 年至今主要圍繞重點地區核心企業及其上下游中小企業/商戶提供保理服務，客群收縮為生鮮食品/便利店、酒類、醫藥以及物流配送商。根據上海市地方金融監督管理局連續三年評估結果，A 保理公司每年評估等級為 B 級，顯示經營基本穩健、內部控制和治理結構逐步完善，經營業績良好，遵守法律法規和監管規定，具備一定的風險防控能力。

同業對照。上海某民營商業保理公司 B 成立於 2012 年，註冊資本 1.8 億元，實繳資本金 1.3 億，2012-2019 年間為全國 31 個省、320 個地市（特殊地區除外）的零售行業小微商戶提供保理服務。市場拓展採取管道合作和自營團隊並行模式，各地市場團隊及催收人員高達 150 餘人。B 公司在 2012-2016 年期間累計服務零售行業保理融資超過 600 億元（含續作客戶），企業/商戶戶數突破 100 萬戶，保理資產 5.6 億，負債 4.5 億元，資產負債率 80%，淨資產 1.1 億，公司保理資產作為風險資產是淨資產的 5 倍，意味著如壞賬率扣除保理資產報酬率後達到 20% 即耗光淨資產，資不抵債。2016-2019 年，B 公司同樣遭遇大規模逾期潮，壞賬率高企，年末壞賬率（分母按保理融資餘額計算）超過 20%，資金鏈斷裂，債權人起訴，2021 年宣告破產清算。

### 3.1.2 保理業務模式（產品、客群、獲客方式）

2015-2018 年期間，A 商業保理公司面向小微企業和核心企業客戶群提供不同授信標準的保理業務產品。主要保理產品及對標客群分為兩大類。

第一類，小微企業保理服務。針對年營業額 500 萬以上-2000 萬以內的小微企業/商戶或上游供應商提供保理融資服務。具體要求包括：（1）經營場所：線下實體門店 3 家以上或其供應商工廠面積 1000 平方米以上。（2）保理種類：有追索權保理；（3）合格應收帳款：具備銷售合同、發票、出庫單；或提供歷史 POS 機支付流水記錄及銷售記錄證明常規營業額以估計未來約定期間內的應收款；（4）保理融資金額：每戶 20 萬以內；（5）償還期：合同約定帳期或不超過企業/商戶平均回款帳期；（6）增信措施：實控人及配偶提供擔保。



第二類，核心企業及上下游保理服務。針對年營業額 1-10 億的中小企業（核心企業）及上游供應商、下游加盟商、以及全國性電商/O2O 平臺物流配送商提供保理服務。具體要求包括：（1）保理種類：有追索權保理；（2）合格應收帳款要求：具備銷售合同、發票、出庫單、配送記錄；（3）保理融資金額：100 萬-300 萬區間。（4）償還期：不超過合同約定帳期或企業平均回款帳期；（5）增信措施：實控人及配偶擔保；按風控要求選擇買方確權。

在獲客方面，A 商業保理公司主要通過合作管道獲客。A 商業保理公司對合作管道要求較高，必須是全國性支付機構且在當地有地推團隊（手刷禁入），能夠提供引流客戶的基本畫像，無假卡偽卡重大刷單等違規支付處罰記錄。如果發現造假行為則當地市場禁入。在市場團隊方面配置 2-4 位元元管道經理，負責管道合作。除此之外不再配置自營展業團隊。A 商業保理公司在零售行業採用與支付機構合作是通行的市場拓展方式，既節約市場拓展成本，又能快速獲得客戶的一些基本資訊，節約風控初篩成本。因為支付機構能夠與零售行業商戶發生直接聯繫，能夠根據商戶需求推薦對應的服務機構，能夠根據商戶授權提供初步畫像。

同業對照。2012-2018 年期間，民營商業保理公司 B 主要產品和客群與 A 保理公司具備高度同質性，且僅開展零售行業小微商戶保理服務，種類及客群更加單一。

B 公司主要產品為面向小微企業/商戶基於 POS 機收款的標準化新型保理產品；保理種類為有追索權保理；合格應收帳款要求為提供合同、發票或歷史 POS 機 3-6 個月支付流水記錄及銷售記錄證明常規營業額以估計未來約定期間內的應收款；保理融資金額為每戶 20 萬以內；償還期最長可達 12 個月。增信措施為實控人及配偶擔保。獲客方式包括管道合作和自營團隊兩種展業模式，合作管道除了支付機構也包括本地有實力的仲介團隊；自營展業團隊及催收人員超過 150 人。



### 3.1.3 保理業務風險防控策略

A 商業保理公司在業務發展初期構建的風險防控策略比較單一。

#### (一) 內部風險防控

第一，流動性風險防範：根據 A 商業保理公司基本資訊可見，資本結構以債務融資為主，負債率 75%，當業務初期時逾期率及壞賬率很小控制在 1% 以內則無重大影響。如果逾期率或壞賬率達到 25% 則將導致資金鏈斷裂、資不抵債。早期壞賬率尚未爆發，故公司在內部風險防控方面未意識到該流動性風險隱患，未引起足夠警惕。

第二，合規性風險防範：A 商業保理公司業務拓展初期，金融創新在前，法律執行置後。法務組及律師以處理逾期訴訟工作為主，未對業務開展合規性審查，未定期瞭解監管政策變化趨勢對合同定價進而對產品收益率、業務開展模式的重要影響；未對法院出現對同業商業保理公司的業務創新不配套支持的判決採取高度重視態度，未對本公司保理產品在法律配套支援的可執行性作全面審慎的分析判斷。

#### (二) 保理業務外部風險防控

A 商業保理公司對外部客戶保理業務的風險防控策略主要包括基於信用風險的事前風險識別以及基於催收為主的事後控制兩方面：總體而言資料接入單一，評審方法簡單，催收方式傳統且掌握的財產資訊有限。未對客戶行業市場風險作詳細評估，未對客戶供應鏈資料作全面多維度採集和清洗建模畫像，接入征信機構的資料管道較少，難以抓取客戶過度負債資訊。事中監督採取外包管道方為主的人工現場回訪方式，效率低下且資訊不充分，難以執行。



表 3-1 A 商業保理公司早期零售行業中小企業保理融資產品及風控策略基本要素表


序號	產品種類	特徵	保理融資額度	事前風險識別要求	事中監督	事後控制
1	第一類小微商戶保理服務	無場景,核心企業不提供資料	戶均 20 萬以內	支付流水資料風控模型篩查+管道合作方現場拍照+有限征信資料接入	管道方現場回訪,難以執行;	主要為催收團隊現場催收
2	第二類核心企業及上下游保理服務	有供應鏈場景,核心企業可以提供資料或確權	戶均 100-300 萬區間	支付流水風控模型篩查+風控組現場盡調	風控團隊現場回訪	訴訟或仲裁

資料來源：A 公司內部資料

A 商業保理公司早期業務拓展重點放在第一類產品小微商戶領域。小微商戶保理融資常見風險首先是信用風險，具體表現為應收帳款回款達不到預期或未能實現，因此事前識別的風控策略主要聚焦與客戶信用風險密切相關的回款能力和欺詐風險兩個維度。

第一緯度，通過支付流水評估回款能力，重點考察小微商戶營收流水。通過最近 6-12 個月連續的支付機構流水或銀行流水判定小微商戶的回款能力，評估商戶/企業正常營收水準，判斷應收帳款回款的可能性。這主要是因為該部分客群小微企業（例如便利店、餐廳的酒類供應商）的應收帳款物件絕大部分也是小微商戶。業務模式不僅缺乏完整的供應鏈場景，也缺乏一定規模的核心企業提供資料佐證，本身財務稅務管理亦基本缺位，因此只能完全依靠收款流水來評估營業額和回款能力。除此之外，A 商業保理公司與賣方及買方約定基於 Pos 機流水的保理業務將該 Pos 機資金清算的商戶回款帳戶設定為 A 商業保理公司指定帳戶，由支付機構經各方授權將資金清算給該指定帳戶，超出部分由 A 商業保理公司退回商戶並變更回原商戶結算帳戶。

第二緯度，通過支付資料篩查評估交易真實性的欺詐風險，通過有限的征信資料接入排查償付意願方面的欺詐風險。小微企業欺詐風險具體表現為申請人非商戶實控人，或是商戶對本身經營情況提供虛假申請資料，包括銷售合同、出庫



記錄、假造銀行流水或支付流水，隱瞞過度負債、失信記錄資訊等，這就需要採取資訊技術採集支付流水來驗證申請人和相關交易的真實性，收集征信資料排查有無金融訴訟記錄。小微商戶戶均金額小，數量多，需要借助協力廠商機構的資料服務判斷其經營流水。A 商業保理公司認為，在支付流水驗證方面，為商戶收單的全國性支付機構經商戶授權可提供保理商風控模型所需風控指標，且該指標體系經過了假卡偽卡洗錢博彩等舞弊或支付違規行為等標準的排查，應能較大程度上真實反映商戶的交易記錄。申請人真實性驗證主要採取人臉識別技術；征信資料獲取則主要連接了國內有限的 1-2 家征信機構，採集司法資訊以篩查金融訴訟記錄，商戶自行提交人行征信報告作為良好信用的佐證。

A 商業保理公司第二類產品業務風險防控的重點是開展現場盡調。通過現場盡調，查看申請主體財務業務資料、採集核心企業供應鏈資料為主，同時對供應鏈上申請的全部主體、實控人採集金融訴訟資料作反欺詐篩查。

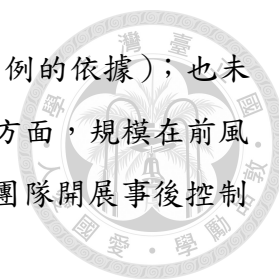
事中監督。早期為節約成本以管道方現場回訪為主，實際很難執行到位，且回饋資訊的真實性亦大打折扣。

事後控制。由於小微企業及實控人信用意識薄弱，訴訟時間長成本高，因此事後控制以催收為主，對催收人數、催收技能、合規能力都提出了較高要求。按照小微商戶保理業務的發展趨勢，如 A 商業保理公司按早期業務量增速發展下去，人員配置大概率將與同業 B 公司類似，需要在各地大規模增設本地催收人員，負責現場調查及催收回款。

行業發展初期，保理行業風控模式大同小異。2012 年-2018 年期間，零售行業商業保理市場的主流是為零售行業小微商戶（無供應鏈場景無核心企業提供資料）提供保理融資。全國性支付機構主動與銀行及商業保理公司合作，或自行開設商業保理公司，為零售行業商戶及上游供應商和下游分銷商、加盟商提供保理融資服務。包括 B 公司在內，行業內為零售行業小微商戶提供保理服務的風控策略基本與 A 商業保理公司的風險防控模式類似。

同業對照。該階段在零售行業保理市場份額領先的 B 商業保理公司，風險防控策略十分類似且更為薄弱：在內部風險管理方面，未重視保理公司流動性風險及改善資本結構，未重視合規風險而是採取逃避策略轉為異地訴訟，導致訴訟成

本高企時間拉長仍未達效果（因中院判例將作為全國各法院判例的依據）；也未及時關停不合格產品而是繼續反向擴張；在外部風險防控策略方面，規模在前風險在後，僅採用單一支付流水開展事前識別，輔以大規模催收團隊開展事後控制及催收，人力成本高企，但是收效甚微。



### 3.2 風險防控策略存在的問題

對比 A 保理公司 2018 年前後逾期率及壞賬率，公司可持續經營已經受到重大影響。資產品質迅速下降，資本結構急速惡化，原有風險防控策略已不再適用。由於債務融資是需要剛性歸還的，保理資產壞賬率高企對公司的資金流埋下重大危機隱患。作為同業對照的領先企業 B 商業保理公司未能及時動態調整風險防控策略，規模過大難以掉頭，壞賬率高企 20% 以上，資金流動性嚴重不足，債務融資 2 億元違約，2021 年宣告破產清算。

A 商業保理公司 2018 年起全面反省分析早期業務存在的弊端，從保理商自身內部風險防控和目標客戶外部風險防控兩個維度，事前識別、事中監督預警、事後控制（催收）三個方面入手，全面分析經營中存在的問題。

#### （一）內部風險防控的問題

1. **存在負債率過高，資本結構不佳，資產與負債在期限和風險程度上發生結構錯配，人力配置無法滿足業務需求的問題；**A 商業保理公司負債率高達 75%，意味著逾期率或壞賬率如達到 25% 即耗光淨資產，公司將資金鏈斷裂，資不抵債。2018-2019 年，A 公司逾期率已達到 10%，壞賬率達到 6.4%，資金佔用基本達到淨資產的一半，資金鏈十分緊張。
2. **業務拓展初期，金融創新在前，法律執行置後，未建立合規性為業務拓展基本準繩的原則。**A 公司法務組及律師工作以處理事後逾期訴訟為主，未對業務開展前置性合規性審查，未定期瞭解監管政策變化趨勢對合同定價進而對產品收益率、業務開展模式的重要影響；未對本公司保理產品在法律配套支援的可執行性作全面審慎的分析判斷。

3.人力配置不足隱含運營風險。主要體現為風控團隊對目標客群的行業專業度不足，導致對系統性風險缺乏預判和及時調整風控策略；以及催收團隊相對於目標小微客群的人力配置遠遠不足，反應遲緩，效率低下。



## (二) 外部風險防控的問題

1.事前風險識別方面，未對客戶行業市場風險作詳細評估，導致目標客群定位缺陷，公司未能根據時代發展而主動及時淘汰這部分高風險客戶；在信用評估方面，資料接入單一，評審方法簡單，未對客戶供應鏈資料作全面多維度採集和清洗建模畫像，難以全面科學評估交易真實性和客戶償付能力；接入征信機構的資料管道較少，客戶負債資訊和欺詐資訊來源單一，難以全面科學評估客戶的過度負債和欺詐意願情況。由於法律評審滯後導致合同訂立瑕疵，影響訴訟執行效果。

通過分析 A 商業保理公司訴訟案件歸納常見保理資產風險如下：

表 3-2 A 商業保理公司逾期訴訟常見風險及具體表現一覽表

序號	常見風險	風險具體表現	訴訟占比
1	信用風險-過度負債	依據委託代理及權衡理論，過度負債問題突出（1）無法識別的大額民間借貸、互金借貸、非銀金融機構融資、明股實債、未予披露的上游原料供應商貨款/經營場所租金大額長期欠款；（2）應付帳款帳期短於應收帳款帳期，資產和負債兩端期限錯配導致以現金衡量償債能力低；（3）成員企業或實控人互保現象常見且隱匿性極強,如遇市場風險則加倍連鎖反應。	高
2	信用風險-欺詐	依據資訊不對稱理論，（1）交易資料造假：訂單合同出庫單造假、銀行及支付流水刷單套現、單一資料可信度低；（2）賣方變更收款帳戶轉移回款；（3）征信報告造假，例如與仲介合作包裝個人征信報告，實際銀行逾期記錄高企；（4）隱瞞婚姻狀況轉移可執行財產；（5）簽訂保理合同時假造公章、簽名；（6）內外勾結等。	中
3	市場風險及信用風險-回款不達預期	依據畫布理論，受行業景氣度、宏觀環境、經濟週期變化、市場競爭激烈等影響，（1）買方核心企業發生經營困難、應付帳款帳期拖長、拒付從而影響上游供應商回款；（2）申請企業本身抗風險能力弱，經營困難，無法履約。	高
4	法律風險	（1）保理業務創新但法律配套未能及時跟上，導致債權主張不能得到法律支援，回款金額受到影響；（2）訴訟管轄地選擇不當難以執行債務人財產；或是訴訟和仲裁選擇不當，執行時間過長等。（3）對法律法規不重視，導致保理產品設計和保理合同訂立時存在重大瑕疵。	中

資料來源：A 公司內部資料

2.事中監督方面，採取外包管道方為主的人工現場回訪方式，由於管道方利益與保理公司衝突，難以執行，且回饋的資訊真實性存疑，預警機制未發揮作用。

3.事後控制方面，現場自營催收方式存在的問題是催收人員投入龐大，但回款效率和品質均十分低下，且存在合規風險。



### 3.2.1 內部風險防控方面存在的問題

#### (一) 內部風險——資本結構失調導致的流動性風險

商業保理機構的資產與負債應保持合理配置。資本結構失調、資產和負債錯配不僅面臨監管合規性問題，更容易引發流動性風險。從資本結構看，商業保理公司最高風險資產總額是淨資產的 10 倍，意味著負債率最高為 90%。在考慮固定資產等中長期投入占比 10% 情況下，可容忍的最高負債率假設為 80%，則淨資產/保理資產為 20%。這意味著，如保理資產報酬率(不考慮壞賬準備，營業利潤/保理資產餘額)達到 8%，壞賬率(壞賬/保理資產餘額)在 8% 以內可實現收支持平；如壞賬率達到 28%，扣除資產報酬率後為 20%，保理公司的淨資產將消耗殆盡，公司隨時暴露於重大流動性危機之中。也就是說，如果保理公司通過債務融資的方式來擴大業務，則保理資產的壞賬率應最佳控制在業務運營的資產報酬率範圍內，消化資產報酬率後的壞賬率最高不應超過淨資產/保理資產百分比。

流動性風險制約商業保理公司持續經營。以 A、B 公司 2018 年前後壞賬率和資本結構對比，A 商業保理公司負債率 75%，實際逾期率在 10%，達到淨資產/保理資產的 50%，意味著資本金消耗過半；B 公司負債率 80%，逾期率超過 30%，壞賬率超過 20%，已經超過淨資產/保理資產百分比，資不抵債。可見，上述中小微客群的風險表現與保理公司資本結構(負債率)可容許的風險程度已經嚴重不符。

綜上所述，債務融資的性質決定了保理資產投向客群的壞賬率應不超過資產報酬率，即：計提充足壞賬準備(視為現金支出)後仍應盈虧平衡且現金流收支平衡，資產與負債應在流動性期限和風險方面保持平衡及匹配。

#### (二) 內部風險——產品和定價未跟上監管變化的合規風險

合規風險包括監管政策對產品定價及業務設計的收益下降影響，以及法律法規配套未能為保理業務合同提供可執行保障帶來的資金回款損失。

監管政策對產品定價及財務收益影響重大。早年定價政策上限為 24%，按照上海市地方金融監督管理局 2019 年新的監管要求，保理融資服務利率定價最高不得超過最高法關於民間借貸利率的規定，即不得超過 4 倍 LPR 即 15% 左右，司法實踐中往往參照民間借貸司法解釋對超出部分不予支援。小微商戶數量高度分散，保理業務客單價偏低，下調定價後，扣除資金成本和運營成本後保理資產報酬率

一般在 5%-8% 左右，進一步扣除逾期／壞賬成本（在 10%-30% 區間）後，保理資產報酬率為虧損 -5% 至 -22% 區間。小微商戶特性和分散度需要依靠龐大的催收團隊上門催收。如採用人力催收方式，催收成本將占到保理資產的比重 5%-10%，催收效果對壞賬率的下降和業務盈利的提升十分有限，不改變業務虧損的最終結果。

2016 年，上海市中院判決缺乏特定債務對象的未來應收帳款[10]不得成為保理業務中的合格應收帳款，相關保理合同為名保實貸，在債務人和擔保人償付責任及罰則上改按民間借貸判決，大幅減輕擔保人的連帶責任和罰息利率金額。該判決影響深遠，擔保人逃避債務加大，開展相關業務的保理公司壞賬率進一步上升。該案例充分顯示保理業務在缺乏法律配套可執行保障時將對資金回款造成重大風險隱患。

### （三）內部風險——人力配置不足導致的運營風險

專業的人力配置是確保風險防控措施執行的主要因素。分析 A 商業保理公司的人力配置，存在兩個不足：

- 1. 風控團隊對零售行業理解不夠深入，對市場風險不夠重視，專業程度不足，**  
未能及時科學全面且有預見性的分析目標客群的系統性風險，未能及時根據環境變化信號迅速調整風險防控策略，導致公司反應遲滯，造成了一定的損失。
- 2. 催收團隊人力配置顯著不足，不能滿足小微商戶逾期率高這一特性的催收需求。**由於年營業額 2000 萬元以內的中小企業、小微商戶數量高度分散，信用意識薄弱，逾期是業務常態。如果僅僅通過電話執行催收基本沒有效果，需要配置催收團隊現場催收才能有所作用。A 商業保理公司早期催收組人力配置僅 2 人，相對於 10 個以上城市的業務而言嚴重配置不足。如果增加催收團隊，按照每個城市至少 2 人配置，需要增設 20 餘人以上，人力成本及管理成本高企，按照 4 倍 LPR 的法定價格上限難以承擔該項巨大投入及監管應對成本，長此以往會進入收不抵支的惡性循環。風控部門原本設想將催收業務外包給合作管道的支付機構市場人員，但在實務上難以推行。主要原因在於，合作管道方（支付機構）雖然擁有龐大的市場人員，

其拓展客戶的利益點與催收任務之間存在內部控制上的本質衝突，甚至發生演變為串通客戶逃避償付的欺詐事件。風險識別能力不足是系統性風險隱含的主要觸發因素。



### 3.2.2 外部風險防控方面存在的問題

高效的外部風險防控應立足於事前防控、事中監督和事後控制。在事前防控方面，A 商業保理公司在風險識別策略制定方面滯後於業務發展，客群定位有誤，未能及時根據市場環境變化淘汰高風險客群；風險識別方法單一，對市場風險、信用風險、法律風險的識別方法過於單薄片面。在事中監督方面，對外部風險的傳導和外溢缺乏預警機制，監督執行不到位。在事後控制方面，催收團隊效率低下，法律專業技能不足，回款效率和品質十分低下。

#### （一）外部風險——市場環境變化引發市場風險

客戶所在的市場環境變化、同業競爭態勢和疫情防控等突發因素是導致市場風險的主要因素。A 商業保理公司在市場風險識別和應對方面的主要不足包括：

（1）市場狀況及競爭格局洞察能力不足。未能依據畫布模型充分瞭解申請方所在細分領域供應鏈的商業模式，對行業景氣度、宏觀環境、經濟週期變化、市場競爭等要素對供應鏈整體、核心企業競爭能力和參與個體的影響缺乏深刻認識，以致對交易的回款能力、可持續經營的可能性出現錯誤判斷。出於獲客成本和操作成本考慮，通常保理商與賣方建立合作關係，其所依據的真實貿易行為通常會存在一定程度的可持續期間，事實形成了長期合作關係，因此在風控層面不能從單一回款帳期來評價賣方的風險程度，而是應從賣方及所處供應鏈的一個較長時間來評估市場風險，以免發生回撤不及帶來重大損失。（2）市場走向預判能力不足。未能在合作過程中保持緊密關注保理融資企業的業務表現，及時做出預警反應。當市場風險對企業最終產生重大影響時往往是一個漸進的過程，在過程初期是存在一定現象或預判指標的。未能及時發現隱患，導致最終爆發時已缺乏處理的時間，只能走上法律訴訟的方向。





## (二) 外部風險——客群定位缺陷導致的客戶選擇風險

新零售時代，商業保理業務模式的核心風控防範策略是選擇客戶。零售業務發展與技術進步息息相關。隨著資訊技術和互聯網蓬勃發展，零售業務商戶端經營方式和消費者使用者端的行為習慣都逐漸步入 e 世代，即新零售時代。新零售的特點，一是零售行業線上和線下高度融合；二是實體店從線下門店向線上延伸，通過建立互聯網電商平臺和門戶網站、終端 APP 等開展業務；三是電商平臺也從線上向線下延伸，開設實體店提供消費者現場體驗服務。新零售大潮對缺乏數位化供應鏈管理的街邊店、10 家門店以內的零售商以及其上游供應商形成顛覆性影響。沒有與新零售模式接軌的中小企業或者面臨批量倒閉、破產，或者主動加入大型核心企業成為其加盟商。在這樣的商業生態巨變之下，2012 年起面向小微商戶基於 POS 機的保理融資業務自 2017 年以來面臨毀滅性衝擊。小微商戶經營困難，大量關停倒閉。與此同時，小微商戶信用觀念薄弱，為了獲取資金自救，欺詐風險高企，造假事件層出不窮，僅僅以支付流水為依據驗證回款水準和償付意願的風險識別方式已經難以合理評估真實情形，A 商業保理公司早期風控識別方式基本失效。

綜上所述，實體零售行業缺乏有實力的大型核心企業及數位化供應鏈管理支援的小微企業這一客群正處於艱難生存期，其空間被大型電商企業及當地語系化壟斷性且數位化供應鏈管理的核心企業擠佔，市場風險高企，已經不適合作為本身實力較弱的中小型商業保理公司的目標客群。商業保理公司應建立行業准入動態評估機制，及時根據市場環境變化淘汰高風險客群。

## (三) 外部風險——客戶過度負債和欺詐導致信用風險

過度負債和欺詐是產生信用風險的主要因素。在過度負債方面，風險識別不足和管理措施缺位主要包括：(1) 完整征信資料缺失。由於互金借貸、絕大部分非銀金融機構融資服務資料不能進入現有人行征信系統；也缺乏一家權威征信機構匯總採集全部金融融資資料，需要風控系統連接不同地區不同功能的征信機構採集各自擅長的資料，整合分析。當資訊採集不完整時，存在風險難以識別的狀況。(2) 傳統人群之間的民間借貸難以有效準確識別。保理企業對客戶民間借貸的情況缺乏調研手段。(3) 明股實債加大了客戶過度負債規模。中小企業普遍存在的明股實債問題需要查詢股東投資合同及檢索銀行流水是否存在定期付息標誌，

風控人員人工審核難度高；(4) 客戶粉飾財務報表或未提供相關協定。儘管供應鏈拖延付款是常態，但是零售行業對原料商/經營場所租金形成長期大額欠款並引發訴訟說明業務存在實質性危機，風控審核忽略了零售行業供應鏈欠款的嚴重性。

(5) 難以判斷中小客戶的現金流狀況。客戶營運資金周轉效率低，風控審核環節忽略了應收和應付的實際帳期錯配問題。(6) 難以判斷中小客戶的資產負債結構。保理行業未能建立一套根據零售行業細分領域資金周轉特徵的過度負債評估模型或衡量標準，判斷最佳資本結構，而這需要長期的行業經驗。

**在信用欺詐方面**，風險識別及管理措施不足主要包括：(1) 資料造假狀況難以有效清除。在小微企業融資申請時，現有風控模型單一審核支付流水存在巨大缺陷，因套現、刷單、資金往來普遍存在，支付流水不能成為銷售的有力佐證，僅僅依據支付流水做出風險評價是遠遠不足的，需要根據供應鏈管理理論嚴格審核四流資訊：物流（即進銷存資訊）、資金流、資訊流、工作流，以充分掌握該企業在供應鏈中的運轉特徵，從多維度核對其交易的真實性。(2) 虛假性交易識別困難。賣方和買方串通構建虛假融資性交易，資金呈現三方閉環流動特徵，定價異於市場價格，貨物流異常，無真實貨物交付。(3) 核心企業資料分享動力不足。在單一個體申請保理融資時，儘管其屬於供應鏈中的賣方，但是由於缺乏供應鏈場景中買方及核心企業的業務系統提供的資料參與作為佐證，即使核查了申請方的供應鏈四流資訊，依然存在資訊不對稱的重大風險。(4) 資料獲取和清洗工作需要優化。無論是申請方還是協助提供資料的買方/核心企業，資料獲取來源的真實性需要慎重評估，例如是否存在被人工加工粉飾篡改的可能性。(5) 操作流程放大外部風險。比如進件流程為人工郵件方式提交，非申請方直接錄入系統，因此未能識別管道方和申請方串通造假，偽造資料的行為。缺乏關於實控人婚姻狀態等關鍵資訊的驗證管道；實控人或申請公司的銀行帳戶採集不全；未能執行重要印章比對等措施。

#### **(四) 外部風險——事前防範措施失位導致法律風險**

法律風險意識不足時，導致風險識別及管理措施失位。(1) 事前環節未能引進法律合規性審核。未能將法律配套的可執行性和合規性放在產品創新和風控審核之前，融資方違約後保理合同未能得到法律的完全支援，例如合格應收帳款並不包括無特定物件的未來應收款項，以無特定物件的未來應收款項作為賣方應收

帳款開展保理融資的，民法典不予支援，認定為名為保理實為借貸。(2) 客戶識別工作形同虛設。未能充分完整瞭解融資方的資訊，導致合同條款訂立時未能考慮到法律執行的可能性，訴後執行難度加大，執行時間過長。例如實控人有雙重國籍或境外永居身份，訂立保理合同時未約定其境外居住地為訴訟管轄地，致使境內判決生效後在境外執行需要走漫長的申請程式。

## 第四章 A 商業保理公司風險防控策略改進方案

本章主要介紹 A 商業保理公司內部和外部風險防控策略改進方案及保障措施。

A 商業保理公司運用全面風險管理理論、畫布模型理論、權衡理論和委託代理理論、以及資訊不對稱理論來建立風險防控策略的改進框架。在設計具體風險防控策略改進方案時，A 商業保理公司認為：事前風險識別應重於事中監督及事後催收；事前風險識別的重點應聚焦客戶市場風險和信用風險；解決客戶信用風險的重點一是判斷過度負債，二是避免資訊不對稱。

根據全面風險管理理論，企業應系統看待風險，從全域出發建立風險管理體系框架，制定合理風控目標，及時實施和監督。因此，A 商業保理公司從全域出發聚焦“內、外部兩個方面”和“事前、事中、事後三個階段”設計風險防控策略改進方案、制定合理風控目標、執行措施和保障機制。該改進方案包括“保理商自身治理的內部風險防控策略”和“基於客戶信用開展保理業務的外部風險防控”兩個方面，既要解決保理商內部的流動性風險、合規性風險和運營風險；又要建立對保理資產外部風險的事前識別、事中監督、事後控制全流程動態管理機制，確保事前識別客群風險、信用風險、市場風險、法律風險，事中嚴格監督，事後有效控制，完善風險回饋及反覆運算優化機制。

根據畫布模型理論，企業的商業模式及市場風險可以從價值主張、核心資源、重要合作、客戶細分、管道通路、客戶關係、成本結構及收入來源共九個要素來全面深入展示。因此，畫布模型成為 A 商業保理公司識別客戶市場風險的重要手段，為其全面深入瞭解客戶行業風險、核心競爭力、資金周轉帳期、營運資金管理效率等提供了完整細緻的評估方法和具體專案風險防控策略設計的重要依據。A 商業保理公司重點設計了客戶市場風險的事前識別機制，要求風控部門必須運用畫布模型充分分析客戶商業模式及市場風險，以確定行業風險配置方案、制定客群准入條件、確定風控標準，預估未來退出的安全期限和難易水準。

根據權衡理論和委託代理理論，企業股東天然具備超出最優資本結構實行過度負債的衝動，且超出該最優資本結構的過度負債反而會降低企業價值，產生流動性風險，導致企業資金鏈斷裂甚至破產清算。因此，A 商業保理公司在設計客戶信用風險事前識別措施時，主要解決採取多種方式獲取企業及實控人全面負債資訊、建立企業過度負債評價方法的問題。

根據資訊不對稱理論，保理業務中資訊不對稱風險主要體現為保理商與融資主體之間，賣方（融資主體）和買方之間，均存在融資風險評估資訊和買賣交易完成資訊的粉飾風險，其後果都對保理資產安全性帶來不同程度的損害。因此，A 商業保理公司在設計改進方案中重點強調通過大資料資訊採集替代人工抽樣的方式來開展事前識別和事中監督，例如通過建立供應鏈多維度數據收集模組和反欺詐資訊系統來為客戶畫像和持續動態跟蹤，以期降低資訊不對稱風險，及時發現、全面評估並及時採取措施。

#### 4.1 內部風險防控策略改進

A 商業保理公司內部風險防控策略主要包括流動性風險改善、合規風險改善、運營風險改善三方面。

表 4-1 A 商業保理公司內部風險防控策略改進一覽表

類別	風險	問題	風險防控策略改進
內部風險 (即 保理商 自治理 風險)	流動性風險	流動性風險較高，資產與負債在期限和風險程度不匹配。	增加股東出資，降低對外負債率；將擔保型債權轉讓變更為無擔保式債權轉讓或合作；回收高風險保理資產，調整客群和產品至低風險區間。
	合規風險	產品設計存在法律配套不支援的隱患。	明確合規是開展業務的基本前提，引入專業律師事務所，實行一票否決權，所有產品/合同均須經過律師審核符合法律法規及配套執行要求方可推行。
		服務定價存在利率下行風險	根據監管要求，調整客群，控制成本，裁撤原低效的催收團隊，以專業訴訟/仲裁替代催收。
	運營風險	風控團隊及催收團隊專業不足以支持業務及風險的變化	增加核心企業行業風控專家，替換原有風控人員，開展風控團隊在行業\法律\風控的培訓建設；引入專業律師替代催收團隊，改變催收方式為律師法訴或仲裁；增設 IT 團隊，建設資料風控，減少人工幹預。

資料來源：A 公司內部資料



#### 4.1.1 流動性風險改善


2019 年以後，根據監管要求商業保理公司應主要依靠自有資金（資本金）及債務融資開展運營，不得通過網路借貸資訊仲介機構、地方各類交易場所、資產管理機構、私募投資基金等機構融入資金，不得與其他商業保理公司拆借或變相拆借資金。債務融資主要包括銀行借款、股東借款、發行債券、資產證券化、再保理等符合國家法律法規的融資管道。

根據 2015-2018 年歷史資料，A 商業保理公司採取四項措施穩步優化資本結構，減低負債率，改善流動性風險。前兩項措施意在降低資產負債率，後兩項措施意在降低保理資產投向的逾期率和壞賬率，使得資產與負債的風險程度得以匹配。

1. 尋求股東增資或股東借款，替代擔保性債務融資；
2. 積極尋找同業商業保理公司、小貸公司，採取債權轉讓無擔保出表方式或引流服務方式推薦客戶合作；
3. 有序回收小微企業保理融資，全面關停未來應收帳款、無特定物件的保理融資；
4. 通過調整目標客群及保理產品，將保理資產投向客群的壞賬率及逾期率降至 4 倍 LPR 定價上限要求測算的保理業務報酬率可承受範圍內。

#### 4.1.2 合規性風險改善

為解決產品設計存在法律配套不支持的風險隱患，A 保理公司調整了法務團隊配置，重新簽約專業水準過硬的律師事務所，淘汰專業不足的法務及律師；業務立項機制中明確合規是開展業務的基本前提，實行法律審核的一票否決權，所有產品/合同均須經過指定專業律師審核通過，完全符合法律法規及配套執行要求方可推行，不得存在司法實踐中的任何爭議點；及時調整產品種類。對於存在爭議點的無特定物件應收帳款保理融資產品立刻關停，存量到期收回不再受理。



為解決保理業務定價利率下行風險對收益的影響，A 保理公司採取了各項成本控制措施以實現產品在滿足監管定價下依然能保持盈利的目標。措施包括：淘汰高風險客群，降低逾期率和壞賬率。重新定位目標客戶，聚焦大中型核心企業場景的保理融資。由於目標客戶營收能力及償付能力健壯，亦更重視自身的信用狀況，目標客戶違約成本相對較高，對法律判決及個人失信後果更為重視，因此逾期率壞賬率得以控制在可容忍範圍內。其次裁撤原龐大低效的催收團隊，以合作律師事務所開展專業訴訟/仲裁方式替代人力催收。

### 4.1.3 運營風險改善

為解決風控團隊及催收團隊專業不足以支持業務及風險的變化的運營風險，A 保理公司在人力配置上作了如下調整：風控團隊方面，調減小微企業服務團隊編制，增加核心企業服務團隊，核心風控人員更換為充分熟悉、理解核心企業商業模式、資金周轉特點和供應鏈管理，能夠設計既滿足風控要求又能平衡客戶需求的保理方案的風控人員，持續開展風控團隊在行業\法律\風控的培訓建設。其次，公司裁減了原有催收團隊，引入專業律師以法訴和仲裁代替傳統催收。繼續縮減管道合作人力配置，由於核心企業相對支付機構更為強勢，支付機構僅需引流工作，無需再配合事前事中調查和事後催收，核心企業更看重保理商對其商業模式、資金周轉特點和供應鏈的理解程度和保理產品設計的匹配度，對產品設計的要求大幅提高。

在流程改善方面，A 商業保理公司增設了 IT 組，負責開發保理雲資訊系統，建設及優化大資料風控資訊模組，持續收集客戶多維度供應鏈進銷存+支付+財稅+反欺詐資訊，實施數位化集中管理，減少人工幹預。

## 4.2 外部風險防控策略改進

外部風險防控策略的改進包括高度重視事前防範，構建新的風險識別機制；嚴格執行事中監督，建立預警機制；重視法律審核，強化事後控制等三個主要方面。



表 4-2 A 商業保理公司外部客戶風險防控策略改進一覽表

風險	問題	維度	風險防控策略改進
市場風險	客群定位有誤，未能及時淘汰高風險客群	事前識別	建立客群准入機制，關停無供應鏈場景無核心企業的小微企業客群，目標客戶調整為大中型核心企業參與並提供供應鏈場景資料或組織反向保理的中小企業客群；
	識別方法過於簡單，市場風險估計不足，高估客戶償付能力	事前識別	運用畫布模型分析商業模式、核心競爭力、資金周轉帳期、營運資金管理效率等，以確定行業風險配置方案、制定產業准入標準、確定標準化產品的風控標準；預估未來退出的安全期限和難易水準。
信用風險	過度負債資訊採集不足，高估客戶償付能力	事前識別	積累資料，建立行業最佳資本結構模型；盡可能完整收集關聯公司、上下游企業、核心企業以及各實控人債務資訊，評估真實債務；分析本企業營運資金周轉效率；瞭解各企業是否存在大宗商品期貨交易套利經常性行為及配套專業團隊，防範套利危機引起的巨額負債。
	供應鏈四流資料獲取不足，誤判交易真實性 or 高估客戶償付能力	事前識別	建立供應鏈多維度數據收集模組，集成“資金流、物流、資訊流、工作流”等資料來源，完成四流資料清洗、挖掘、比對、建模及評估，重點關注業務增長的可持續性，交易真實性，警惕融資性貿易行為、刷單套現行為等可疑交易。
	反欺詐資訊採集不足，高估客戶償付意願	事前識別	建立反欺詐資料收集模組篩查欺詐資訊：經客戶授權集成征信、工商、司法、稅務、民間借貸/互金/非銀金融機構等資料，篩查逾期壞賬、司法失信、被執行記錄、供應商訴訟、金融訴訟、可執行資產，核心企業和參與企業共債等資訊；開展網路輿情篩查，網查企業信譽、實控人及擔保人嗜好（無黃賭毒）等資訊；申請流程和簽約流程使用人臉識別、銀行卡鑿權、實名認證等技術，減少人工干預。
	事中委託管道人工監督，難以執行，效率低下	事中監督	通過供應鏈資料模組和反欺詐資料模組，建立事中監督預警機制，以大資料監控方式替代人工收集資訊分析的方式，例如動態跟蹤業務資料、資信記錄以及關係鏈資訊，對出現逾期支付利息、營業額下降、供應商訴訟、金融訴訟等負面資訊實現一鍵預警等。
	催收團隊人力投入高但效率低	事後催收	引入專業律師合作團隊，以法律訴訟及仲裁替代人工催收。
法律風險	對法律執行不重視，合同訂立存在重大瑕疵；訴訟管轄地、訴訟或仲裁方式選擇不當，執行時間過長等	事前識別	重視法律配套執行，將法律防控從事後訴訟前置為專案開始前，引入專業律師共同參與風控方案設計，以可執行為標準設計保理合同及增信措施。

資料來源：A 公司內部資料





#### 4.2.1 構建新的風險識別機制-重在事前防控

A 商業保理公司重新審視了保理資產的風險識別及防控策略，加強風險識別能力建設，將事前防控工作作為風險防控的重中之重。對事前防控工作的改善集中在業務模式和客群定位、市場風險、信用風險和法律風險識別等四個具體措施。

##### (一) 業務模式及客群定位改進——明確業務定位，慎重選擇客戶

高度重視客戶及所在細分領域的市場分析和研究，適時調整業務模式，重新確定客群定位。一是要加強分析能力建設。重點分析如行業景氣度、宏觀環境、產業政策、區域發展情況、經濟週期變化、市場競爭程度、核心企業的經營狀況、成員企業的競爭力、科技創新、資訊系統建設及數位化管理水準等；要以投資的眼光來開展風險評估工作。二是發揮畫布模型功能。要運用畫布模型充分分析該細分領域、供應鏈上的核心企業、賣方主體的商業模式、核心競爭力、資金周轉帳期、營運資金管理效率等，以確定行業風險配置方案、制定產業准入標準、確定標準化產品的風控標準；預估未來退出的安全期限和難易水準。三是儘量減低資訊不對稱狀況。通常當行業進入衰退期或企業出現經營困難時，根據資訊不對等理論，欺詐和逃廢債意願及行為的風險大幅增加。保理商應對此有足夠的預警，提前退出，或準備好化解方案，以保障資金安全收回。四是調整業務模式，調整客群定位。

A 商業保理公司認為，精準選擇目標客群，評估其風險水準（即逾期率和壞賬率）是公司制定業務模式的重要前提。公司應建立客群准入動態調整機制，定期回顧並調優地區、行業、供應鏈准入標準，及時淘汰高風險客群。

2015-2018年資料顯示，缺乏供應鏈場景和核心企業參與的賣方小微企業保理融資風險巨大。2019年起，A 商業保理公司關停無供應鏈場景無大型實力核心企業參與的小微企業客群，將重點業務方向放在有供應鏈場景，有大型實力核心企業參與提供資料或組織上下游企業申請反向保理的中小企業客群上。新的產品主要包括如下兩類：

第一類，中小企業保理通：要求年營業額 1-10 億的中型連鎖商戶（核心企業）及上游供應商、下游加盟商；或年營業額 1 億以上的知名零售品牌供應商、分銷商、配送商。保理種類為有追索權保理；合格應收帳款要求為具備銷售合同、發



票、出庫單、配送記錄；核心企業提供數位化供應鏈管理系統之進銷存資料或進一步確權。保理融資金額為 100 萬-300 萬區間。償還期為合同約定帳期或最長不超過企業平均回款帳期；增信措施為實控人及配偶擔保；按風控要求選擇買方確權。

第二類，大中型核心企業反向保理業務：面向年營業額 10 億以上的大型連鎖店（核心企業）及上游供應商、下游加盟商。保理種類包括有追索權保理、無追索權保理；合格應收帳款要求：具備銷售合同、發票、出庫單、配送記錄，核心企業提供數位化供應鏈管理系統之進銷存資料；保理融資金額為 300 萬-2000 萬區間。增信措施為實控人及配偶擔保，核心企業買方必須確權。

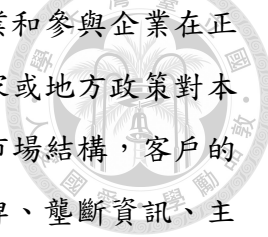
表 4-3 改進後保理業務實施策略一覽表

序號	產品種類	特徵	保理融資金額	風控策略
1	中小企業保理通	有供應鏈場景,核心企業提供資料	戶均 100-300 萬區間	商業模式分析+多管道大資料風控模型篩查+現場盡調
2	大中型核心企業反向保理	核心企業主導,提供資料並確權	核心企業及供應商總額度累計可達到 300-2000 萬以內	商業模式分析+多管道大資料風控模型篩查+現場盡調

資料來源：A 公司內部資料

## （二）市場風險識別及防控——運用畫布模型識別和防控市場風險

運用畫布模型識別市場風險。風控人員採取行業調研、市場訊息研究、供應鏈核心企業及參與企業關鍵人員現場訪談的方式，分析所在行業、細分領域、核心企業及參與企業的市場風險。根據畫布模型理論，畫布模型核心包含三大模組 9 個構成要素，分別為經營模組之關鍵業務、合作夥伴、核心資源 3 要素；客戶模組之客戶細分、客戶關係、價值主張、管道通路 4 要素；財務模組之成本結構、收入來源 2 要素。市場風險識別策略改進的關鍵是圍繞上述三大模組九個要素展開，具體包括：



**在經營模組方面：**（1）聚焦關鍵業務。需要瞭解核心企業和參與企業在正常運營過程中，主要賴以生存的運營業務是什麼，需要瞭解國家或地方政策對本行業本產品是鼓勵還是限制；瞭解主營業務所在市場的規模、市場結構，客戶的目標市場方向、目前所處的發展階段、市場佔有率、排名及品牌、壟斷資訊、主要競爭對手、市場發展趨勢和機會、存在的市場風險、政策風險、管理風險等。

（2）掌握核心企業的核心資源。核心資源是指企業目前所掌握的內部有形及無形資源。需要瞭解核心企業及參與企業在市場競爭中的資源優勢是什麼？例如門店銷售網路規模、使用者規模優勢、物流配送、供應商或原料採購成本、管道優勢、獨特的生產加工技術和效率、存貨管理政策、能夠大幅降低成本提高效率的數位元化管理模式、人力資源配製、資金周轉模式等。需要客戶說明在核心資源方面存在哪些風險。

（3）通過合作夥伴瞭解供應鏈的總體情況。企業在產業鏈、價值鏈及供應鏈中主要的合作夥伴有哪些，合作關係鬆散還是緊密、合作時長、合作優勢和劣勢等。瞭解企業有哪些合作管道，如上游供應商或原料商合作情況，需要瞭解採購政策、採購品類和週期、配送方式、相關資金政策；在下游加盟商網路、分銷商網路，需要重點瞭解加盟商政策、分銷政策、保證金等資金政策、運作狀況等。如資金由合作夥伴代為清算，清算週期較長，需要重點瞭解資金清算政策。

**在客戶模組方面：**（1）明確客戶的價值主張是不斷提升供應鏈控制能力。瞭解企業能為細分市場中的目標客戶解決什麼需求。零售行業市場競爭激烈，同質化嚴重，則核心企業和參與企業能為目標客戶帶來何種價值？具備何種核心競爭力？存在何種競爭風險？產品和服務在哪些方面體現了以客戶為導向？定價政策、創新（多樣化和上新率）政策、有哪些品質風險、產品和服務的把控如何實現、客戶滿意度情況等。

（2）確定只為目標客戶提供服務。客戶細分是指結合企業自身內部資源及發展方向，將消費市場內的客戶按不同消費需求進行分類。需要將核心企業和參與企業的客戶按一定標準細分，需要瞭解銷售場景、客戶真實需求，區域分佈、客戶集中度情況等。

（3）緊密維繫客戶關係，增加客戶凝聚力。客戶關係是指企業與目標客戶建立起來的特定關係。需要瞭解公司的市場開發策略、開發規劃、銷售目標及 3-5 年預測。前十大客戶基本情況（合作時間、銷售占比、地區分佈等）以及賒銷政策、折扣政策等。企業對目標客群畫像的定

位，何種行銷或市場拓展方式？如何增強使用者粘性，提高客戶忠誠度。（4）建設自有管道。管道通路是指企業在銷售生產的產品及提供的服務時所依賴的平臺。需要瞭解核心企業和參與企業的銷售管道，包括線上和線下銷售情況、網路佈局、直營或加盟情況、管道合作政策，賒銷或採購折扣政策、物流配送、保證金繳納、平臺資金清算方式等。

**在財務模組方面：**（1）多維度調研客戶的收入來源。收入來源是指企業對目標客戶進行銷售活動所帶來的營業收入。需要瞭解核心企業和參與企業的收入來源、收入結構、過去 3 年收入增長趨勢、前十大客戶基本情況、未來 3-5 年收入預測、結合經營模組和客戶模組分析收入的可持續性、真實性；需要重點瞭解收入形成的現金流量情況、回款週期、賒銷賬期、壞賬情況、應收帳款賬齡情況。分析並列舉影響銷售收入回款的主要因素。（2）高度關注客戶的成本結構，判斷客戶真實的盈利能力。成本結構是指將企業正常運營成本按照不同的維度進行分類，分別分析不同維度下的運營成本。需要根據產品/業務種類按變動成本和固定成本分類瞭解成本結構，計算產品/業務邊際收益率的利潤率。需要重點瞭解原料採購、人員薪酬、存貨儲備、系統建設、場所租賃、物流配送等供應鏈管理過程中涉及的主要付款政策（例如付款帳期、賒購條件等），判斷現金收支的匹配度，是否存在期限錯配風險；營運資金是否存在缺口風險；分析並列舉影響營運資金周轉率的主要因素。需要對比經營模組和客戶模組和財務模組資訊，分析是否存在不涉及真實貨物交付、未在供應鏈管理系統中具體體現，卻又存在大額異常資金收付的融資性貿易行為。


### （三）信用風險識別及防控——過度負債和欺詐風險

信用風險識別主要解決三個問題：第一、過度負債導致償債能力不足；第二、欺詐風險導致對客戶的交易真實性判斷失誤、影響應收帳款合格性及客戶償付能力評估的準確性；第三、欺詐風險導致未能準確評估客戶的償付意願。

**第一、過度負債資訊採集不足，高估客戶償付能力的問題解決。**風控團隊要高度關注過度負債問題，應根據申請企業（賣方）、所在細分領域供應鏈的商業模式特徵（包含買方核心企業）合理設定最佳資本結構，制定判斷標準。過度負債是企業資金鏈斷裂的主要殺手。過度負債的審查對象不僅包括鏈上作為賣方的中小企業，更應包括與其交易的核心企業。中小企業抗風險能力低，本身存在過

度負債的情況下，當面對宏觀環境、金融政策、行業壁壘、市場競爭等重大變化時，基本很難化解，發生資金鏈斷裂的可能性極高。核心企業的過度負債直接影響到其在應付帳款方面的履約率，當核心企業資金鏈緊張時，首先採取的策略是延長應付帳款的帳期，將風險轉嫁給供應商，而中小企業往往處於弱勢地位，由此發生了信用風險的傳導。


在過度負債識別和防控方面，（1）需要根據行業和細分領域企業商業模式特點建立一套根據零售行業細分領域資金周轉特徵的過度負債評估模型或衡量標準，判斷最佳資本結構，這需要長期的行業經驗。（2）需要盡可能完整收集申請企業和核心企業的集團關聯公司資訊，在分析過度負債問題時要考慮集團關聯公司之間的資金抽調行為，判斷真正的資金用途。在分析債務問題時應將實控人同一控制下的重要集團關聯公司統一考慮在內。（3）盡可能完整收集申請企業和供應鏈上核心企業的債務資訊，該債務範圍既包括企業負債也包括實控人、擔保人個人負債資訊。債務資訊從種類上應盡可能完整，主要包括：銀行貸款、應付票據、應付供應商貨款、應付經營場所大額租金、裝修工程款（含或有負債）、民間借貸往來、互金借款、非銀金融機構提供的供應鏈融資、明股實債、關聯公司往來借款、個人借款、員工集資、加盟商或分銷商保證金、預付卡發行、對外擔保（含企業互保、實控人或擔保人對外擔保）等。在統計負債率的時候一般應全部計入剛性負債計算範圍。其中，除了銀行貸款和票據以外，其他資訊均不同程度存在高度隱匿性，需要風控人員具備一定經驗，通過現場訪談、門店／廠區調研、存貨盤點等方式深入挖掘銀行流水、付息特徵、大額合同、存貨水準等異常資訊。（4）需要分析營運資金效率。採取計算應收帳款周轉率、存貨周轉率、應付帳款周轉率、營運資金缺口等指標，對比分析應收和應付帳款帳齡等方法，對照銷售政策和採購政策分析收款和付款期限的匹配度，是否存在期限嚴重錯配的狀況；在總體資產負債方面是否存在重大長期固定資產投資的資金缺口，導致短債長投，形成流動性風險重大隱患。（5）關注和防範突發風險。鑒於零售行業某些領域的特殊性，需要瞭解供應鏈上參與企業及核心企業是否存在大宗商品期貨交易套利的經常性行為，是否具備足夠專業的操作團隊和嚴謹的從業風格，防範可能存在的巨大虧損引發全供應鏈的流動性危機。



**第二、通過大資料風控模型對供應鏈多管道資料交叉驗證清洗篩查的方式，解決欺詐風險導致對客戶的交易真實性判斷失誤、影響應收帳款合格性及客戶償付能力評估準確性的問題。**多維度大資料風控模型有助於提升信用風險評估能力，降低信用風險。風險評估過程中，應該減少人工幹預環節，要建立從申請到審核、簽約的電子化流程；要建立並定期優化供應鏈融資的多維度大資料模型，從供應鏈場景中直接採集物流、資金流、資訊流、工作流多維度數據，建立支付（資金流）+進銷存（物流及工作流）+財稅（資訊流）輸入模型，交叉驗證，篩選可疑指標，以求相對準確的評估其真實業務情況，判斷信用風險水準，減少資訊不對稱。隨著新零售時代供應鏈資訊系統的全面應用，資料對接技術上不是問題。

A 商業保理公司建立了供應鏈資料收集模組，負責集成客戶供應鏈管理系統之“資金流、物流、資訊流、工作流”等多維度資料來源，完成資料清洗、資料採擷、資料建模和優化，重點關注業務增長的可持續經營能力，業務真實性，警惕融資性貿易行為、核心企業流水刷單套現行為、民間借貸資金往來行為等可疑交易。（1）接入資金資料。系統與銀行卡網路中心和協力廠商支付機構對接，經客戶授權後取得定制的支付流水指標資料（非流水明細），或由客戶主動導入主要收款帳戶銀行流水資訊，記錄資金流資料；（2）系統接入客戶供應鏈管理系統（或客戶主動錄入），如 EPR 系統、電商系統、進銷存業務系統（含收銀系統），記錄關鍵業務指標、物流指標；（3）客戶主動錄入或對接財務會計系統，記錄最近三年財務指標、納稅資料。資料模組對上述資金流、物流、資訊流、工作流四流資料交叉驗證，結合市場風險識別模組所得資訊予以對照分析，綜合評估企業真實業務狀況、營收水準和回款能力，篩選可疑交易和預警指標，篩查融資性貿易活動，降低資訊不對稱風險。

**第三、建立反欺詐資料收集模組，解決資訊採集不足，高估客戶償付意願的問題。**反欺詐資料收集模組功能應滿足以下防控措施：（1）經核心企業/參與企業客戶授權逐步集成對接多家征信機構或由客戶主動發起錄入在工商、司法、稅務、協力廠商民間借貸/互金/非銀金融機構、實控人基本情況等合法來源資料，重點篩查逾期記錄、壞賬情況、司法失信記錄、執行記錄、供應商訴訟記錄、金融訴訟記錄、可執行資產等資訊，盡可能收集核心企業和參與企業客戶的完整共債情況；（2）開展網路輿情篩查，網查企業信譽、市場前景、競爭趨勢、資產



狀況、銷售狀況、業務資質、產品市場調研報告、政策變化等，實控人及擔保人收入來源、嗜好（無黃賭毒）等資訊；實現分析欺詐風險，制定行業客戶灰名單，同時為合作專案設計催收方案提供充分資訊之目的。（3）申請流程和簽約流程使用人臉識別、活體檢測、銀行卡鑒權、身份證及手機實名認證、補充線下核身等技術。客戶通過系統線上發起申請，提交檔，通過電子簽名方式完成合同簽署，減少人工幹預。（4）重視事後監控：開展定期或不定期現場回訪、動態跟蹤、對賬、催收、存貨盤點、更新資信記錄；查詢全部反欺詐資料模組最新紀錄，依據交易資料監控客戶經營狀況，依據社交網路動態跟蹤客戶微博、微信、論壇和其他社交媒體，監督保理客戶的供應商、客戶、員工、監管部門等關係鏈資料。

#### （四）法律風險識別及防控——保障業務依法合規經營

涉及法律法規方面的風險防範工作是開展業務工作的有效保障。

A 商業保理公司吸取以往工作中存在的法律合規性教訓，強調高度重視法律風險，產品及合同必須完全符合法律法規，必須完全滿足法律配套可執行的要求。業務創新必須全面獲得法律的支持，不能有絲毫僥倖心理；不得超出法律可執行的範圍。合同條款訂立必須充分考慮到違約執行的各種可能性，降低壞賬風險。新產品標準和合同必須經過公司法務或律師的審核方可應用。

一是建立法律合規性審核和可執行審核作為產品創新、方案設計、合同簽署、客群准入、市場定價的必要先決條件；法律合規性審核和可執行配套審核不得存在任何爭議點。二是民法典出臺後加強法務培訓，學習法律法規，清晰明確瞭解法律與金融政策之間的差異以及法律法規變化，避開風險區。三是通過風險調查盡可能收集保理融資企業實控人和保證人資訊，在合同設計期間充分考慮多重身份引發的管轄地問題和婚姻狀態、居住資訊等引發的可執行財產問題。四是根據專案的具體情況選擇訴訟或仲裁方式予以解決，以節約催收時間，提高催收效率。

#### 4.2.2 建立預警和監督機制，嚴格執行事中監督

良好的事中控制必須依賴有效的預警機制和監督機制。A 商業保理公司重新梳理業務流程，取消原有委託管道合作方開展人工巡檢的方式，改為通過供應鏈資料模組和反欺詐資料模組，建立事中監督預警機制，以大資料監控方式替代人



工收集資訊分析的方式，例如動態跟蹤業務資料、資信記錄以及關係鏈資訊，對出現逾期支付利息、營業額下降、供應商訴訟、金融訴訟等負面資訊實現一鍵預警等。

公司建立了動態風險監測機制。定期監測客戶銷售資金回籠、商譽等級、供應商糾紛率、信用情況、是否涉訴等指標；定期統計整體資產品質、五級分類等情況。定期監測記錄保留存檔。

風控團隊設置專崗負責事中監督，堅決執行風險預警機制。將出現風險預警信號的客戶其列入重點監測名單，檢測業務資料變化，同時採取電話溝通、實地拜訪等線下手段，瞭解申請人經營狀況，降低違約的可能性或減少違約對公司保理資產品質的負面。對於出現專案逾期的，立刻採取電話溝通、座談等方式，瞭解最新資訊，並迅速發起催收指令，提交致法務及律師團隊，提出客戶檔案，發出律師函，啟動訴訟或仲裁催收程式。

#### 4.2.3 以專業律師訴訟和仲裁替代催收，強化事後控制

小微商戶地域分散、信用意識薄弱，訴訟仲裁對其收效甚微，只能依靠龐大的催收團隊開展現場催收，但是隨著經濟週期變化和監管法規完善，作用也越來越弱，投入大而收效低。隨著 A 商業保理公司客群調整為以核心企業為中心的上下游企業，核心企業擔負起確權、擔保、資料提供、控制上下游的職能，因此客群企業對自身信用重視度很高，不再適用人力催收。公司響應裁撤了原催收團隊，引入專業律師事務所合作，將催收管理改為法律訴訟及仲裁方式。法務團隊收到催收指令後立刻提交律師，發出律師函，提醒客戶償付款項；如客戶仍未及時回款，立刻發起仲裁或訴訟，凍結保全可執行財產；最後通過判決/調解/仲裁追索欠款。在事後催收的過程中，需要高度重視司法實踐的判例，重視保理合同及相關擔保合同訂立時各要素符合監管及司法實踐要求，重視對事前防控時客戶全部資訊的收集和修復，力求全力配合法院完成訴訟或仲裁流程，實現快速回款。





## 4.3 保障措施

A 商業保理公司通過企業文化建設、組織結構優化、數位化建設、人力資源建設、法律支援以及運營技術財務支援等方面保障風險防控策略妥善實施。

### 4.3.1 公司文化

建立風控第一的公司文化。A 商業保理公司早期公司文化是：“鼓勵快速發展市場，成為零售行業領先的小微商戶保理服務提供者。”做快做大以便快速吸引戰略資本。這導致業務開展方式粗放，規模在前，品質在後，市場在前，風險在後，埋下較大風險隱患。

經過改進全面風險管理體系後，公司文化理念變更為：“以風險控制為基礎，以大資料管理為抓手，為零售行業核心企業及供應鏈上下游提供合規高質高效的保理業務服務，與客戶共同成長。”新的文化建設以風險管理品質為先決標準，做小而美，生存為先，注重建立零售行業內各細分領域的核心企業供應鏈風控模型，深入抓取業務特徵，打造模型標杆，建立上下游成員企業畫像，為今後風控技術輸出和複製打好基礎。新的公司文化在全體員工心中樹立了風控第一的意識，有力促進了優化後的風險管理體系的全面執行。

### 4.3.2 組織結構

**組織結構需適應新風險防控模式。**儘管 A 商業保理公司為中小型保理商，但是風險管理體系的改進涵蓋資本結構、人力資源、市場管道、技術開發、風險控制等各個方面，涉及各利益方包括股東、企業債權人、合作支付機構及客戶經理、大量小微企業/商戶、技術開發外包公司、以及保理公司內部員工等。僅靠風險管理部門負責人及風控團隊難以推動執行，稍有不慎將帶來嚴重後果。因此，經過風險委員會討論，本次風險管理體系的全面改進由董事總經理負責，市場、風控、綜合財務、技術各部門負責人共同參與推動整改。整改計畫具備詳細的時間要求、分工到人，每週總結改進。資源方面，規劃整改專項基金，用於員工激勵、離職補償、客戶安撫、合作機構及債權人溝通協調、以及法律支持。



### 4.3.3 數位化管理

**數位化管理為風險防控體系改進助力。**客戶定位調整後，為有效服務具備供應鏈及核心企業支援場景的客群，公司加大技術投入，優化現有風控管理系統，集成多維度數據資訊為客戶群體科學畫像，提高風險評估的科學性及風險防控的及時性。一是上線保理雲系統，對接核心企業供應鏈管理系統，前端收集客戶供應鏈管理系統各項業務資料、包括進銷存貨物資料、財稅資料、CRM 客服資料、支付資料等；後端接入風控反欺詐模組。風控反欺詐資料模組負責集成各類外部資料來源，經客戶授權後可查詢以下各類反欺詐資訊資料：公安、工商、法院、社保、稅務、技術監督、公用事業、通訊運營商、銀行卡支付畫像指標、民間借貸、互金及非銀金融機構融資等資訊來源的合法資料以及採集網路輿情資訊等。二是持續優化風控資料分析模組。該模組負責資料清洗、資料採擷、資料建模和模型優化，為企業和實控人建設信用評級模型，通過定性和定量分析模型確定風險狀況、評級、保理融資上限標準、期限及定價建議。該模型定期優化，不斷調試敏感指標，不同地區、不同細分行業、杠杆指標等參數相應調整。三是增設預警模組。該模組包括線上預警和線下預警兩部分，線上預警主要包括供應鏈管理多管道資料來源交叉比對預警，財務指標預警，反欺詐資訊涉訴、失信、民間借貸、經營場所比對、網路輿情等；線下預警主要為風控人員事後評估、回訪發現異常狀況主動發起的預警報告。

### 4.3.4 人力資源建設

優化人力資源，推動風險防控措施落地實施。為確保優化策略紮實落地，避免眼高手低，敷衍塞責，操作風險高發，A 商業保理公司在人力資源配套建設方面以提高團隊專業素養和作業技能，降低內控風險，人均投入產出最大化為目標，建設重點主要包括職業道德培訓、專業技術培訓和崗位優化三方面：

- 1.組織合作律師事務所為公司提供講座，說明內部舞弊、內外串通、職務侵佔、商業賄賂等民事或涉刑法律責任後果。
- 2.鼓勵員工自我學習，獲得專業資格證書，公司承擔部分培訓費用及考試費用。



3.定期分析各崗位職能內容及人力配置投入產出，確保不相容崗位分離，風險追責到人；強化獎懲機制，加大工作成果與績效獎金掛鉤係數；及時裁撤投入產出低下的部門或業務組等。

#### 4.3.5 法律支持

全面導入合法合規展理念，法律服務為公司業務和風險防控措施提供全過程支援。為落實全面優化的風險管理體系，A 商業保理公司將法律合規性放在經營管理第一優先位，全員樹立並強化合法合規經營意識。公司積極組織核心骨幹參加保理商協會、合作律師事務所關於法律法規宣講及合規性培訓，認真學習法律法規，定期回顧總結保理業務的合規性執行情況，發現問題及時整改；時刻強調業務創新均以全面合規性為首要標準，對於不符合最新法規要求的項目及時關停或調整合同。每年保理商協會現場檢查評估時，合規總監均呈報檢查報告，詳細說明評估結果及整改需求。對於整改不到位的部門，在績效評估上予以反映。


#### 4.3.6 運營、技術及財務發展戰略對風險防控策略的支援

##### （一）運營體系提供規範化風控管理

A 商業保理公司建立和完善優質、高效、規範、專業的服務運營與管理機制，通過加強標準化和科學化的流程管理、提供規範化、個性化和差異化的支援服務和進一步強化風險控制，不斷提升公司服務內涵和品質，增強客戶滿意度，為公司擴大市場規模和提升經濟效益提供有力支援。

運營策略的目標是建立以科學規範的業務管理為基礎的運營體系，主要包括高效的運營支援體系、全面的客戶服務機制、合理的品質評價機制、完善的風險控管機制和專業的業務統計管理體系，滿足客戶需求，為公司應對市場競爭提供支援和服務保證。確保年度客戶投訴率控制在 0.02% 以下，客戶滿意度保持在 95% 以上，客戶保持率達到 80%，客戶挽留率達到 50%。

實現運營策略的措施，一是建立規範的業務管理體系。編制《業務規程》，以《業務規程》為核心，健全各項運營規章制度，形成統一、成熟、完善的業務



管理體系。按照涵蓋公司所有業務種類、符合 ISO9000 品質管制標準、體現公司服務特色、有效防範業務風險的要求。在通過《業務規程》統一基本業務流程、規範業務操作標準的基礎上，強化各項業務制度的貫徹落實，並在業務發展和實踐中不斷補充完善。加強業務培訓，組織開展各類規章制度的培訓工作，加深員工對業務制度的理解，依託人力資源系統建立起面向總公司和分子公司業務管理人員的培訓體系。

**二是建立高效的運營支持體系。**有效地管理和利用業務處理系統，為更高品質、更高效地開展行業提供更多便利，進而為公司提高市場競爭能力提供有力支援。全面推行綜合業務管理系統，通過檔案資料管理、使用者許可權管理、業務流程管理和運營監控服務，使業務處理和風險控制形成網路化、標準化、自動化，進而實現業務資訊資源分享，提高業務管理能力，降低經營管理成本。建立完備的客戶資來源資料庫，建設客戶行為分析系統，努力為客戶帶來價值增值，提升客戶忠誠度。根據客戶需求和公司業務的變化，不斷開發和豐富專業化收單綜合服務系統和綜合業務管理系統的功能，充分發揮兩個系統的效用，實現功能創新。堅定“以客戶為導向、一切從客戶需要出發”的服務意識，堅持按市場化運作，為滿足客戶需求提供個性化服務的原則開展功能創新，為客戶定制個性化、特色化的服務功能和服務流程。建立高效迅捷的客戶服務響應機制，以高品質、差異化的服務創新贏得客戶。

**三是建立全面的客戶服務機制。**按照商業保理業務要求，為客戶提供業務諮詢、投訴和請求處理等服務，同時開展客戶服務調研，瞭解客戶需求。建立客戶關係管理機制，為商戶提供規範化服務，設立專職的客服專員，為其提供更個性化的服務。

**四是建立完善的風險管理控制體系。**加強內控風險防範機制，從業務流程、服務規範、技術改進、人員配置等多個角度不斷完善內控管理制度，建立風險事故報告制度，加強對分支機構的業務監督檢查，切實保障各項制度在實際工作中得到有效的貫徹落實，有效防範經營風險和道德風險的發生。

**五是建立專業的業務統計管理體系。**建立健全的業務統計分析體系，不斷充實、優化業務統計內容，全面、真實、客觀地反映業務發展狀況，為公司經營管理提供及時、準確、完整的業務統計分析資料，實現統計資訊從以靜態帳戶資料為中心向動態決策與運營為中心的轉變。滿足客戶對資訊服務的實際需求，為客戶提供資訊查詢和統計分析服務。為出借人提供有價值的資料分析報告，豐富服務內涵。



## (二) 推動業務技術化和資料化

建設符合市場需求的、包括業務處理系統、經營管理系統和行政管理與支援系統在內的整體網路架構，形成以“商業保理風控模型、業務服務系統、客戶服務系統和綜合業務管理系統”為核心、獨特而具有競爭優勢的技術支援平臺；對系統運行、維護與升級以及公司的研發創新與應用提供技術支援與保障，發揮技術管理作用；逐步形成自身獨有的技術優勢，使之成為提高公司核心競爭力的重要推動力。

**技術策略目標包括：**（1）在系統建設方面，根據公司總體戰略發展方向，規劃、建設整體網路架構。（2）在系統運行維護方面，依據規範，合理確定網路和系統資源配置；適時調整運行管理規範，不斷提升系統、網路運行的監控機制，加強整體網路構架的運行指標考核。確保網路可用率達到 95%，系統平臺可用率達到 98%，交易處理系統成功率達到 96%，經營和行政管理系統的可用率達到 95%。（3）在技術支持與創新方面，為公司業務集成和新業務、新產品研發創新等方面提供技術支援。（4）在技術應用過程中不斷總結經驗，逐步形成公司自主智慧財產權的技術標準，鞏固並進一步提高公司技術優勢。

**實現技術策略的措施主要包括：**（1）在系統方面，不斷豐富和完善信用建模和風險防控功能。（2）在客戶服務系統方面，按照“總體規劃、分步實施、講求實效”的原則，建設主動式、管理型的客戶服務體系。（3）在經營管理系統方面，建設綜合業務管理系統。（4）建立行政管理與支援系統方面，包括辦公管理系統、人力資源系統、財務系統和外網網站系統。辦公管理系統要實現全公司資訊交流和資源分享的目標；人力資源系統實現在員工資訊管理、招聘管理、薪酬管理和績效管理“四大”功能基礎上，滿足動態與靜態相結合的人力資源管理需求。財務系統建設方面要實現會計制度、會計科目、核算流程、統計報表四個統一。強化系統對財務管理報表、管理會計報表、分部業務報表和合併報表體系的支援；強化基於財務資訊系統的分析、研究體系，充分發揮財務分析職能。強化資訊系統會計結帳標準化流程，提高結帳效率。網站建設方面，要集成公司各種應用系統、資料資源和互聯網資源，實現綜合業務管理系統與總公司外網網站的有機結合。（5）加強技術管理。制定、管理與技術應用有關的技術標準規

範，長期跟蹤、及時瞭解行業技術標準制訂動態、標準更新和新標準發佈的資訊和文本，瞭解技術標準的最新研究進展。



### (三) 財務發展戰略是風險防控策略有效實施的保障

財務發展戰略的指導思想是堅持穩健財務原則，為公司戰略實施提供財務支援；優化財務資源配置，支援重點地區和重點業務的發展、促進擴大公司規模、加大品牌建設、技術開發和市場行銷投入力度；進一步挖掘潛力，不斷提高經濟效益，為股東創造最大的投資回報。

財務策略的目標是通過不斷提高公司財務能力和財務管理水準，實現業務規模的顯著增長，提高股東和潛在投資者的資本利得和資本利得期望；通過優化財務資源配置，挖掘潛力，提高公司可持續發展能力和長期贏利能力，為股東提供穩定增長的投資回報；加大激勵約束機制，實現股東和管理層利益的和諧統一。

**資金集中管理。**建立和完善營運資金管理體制，統一管理和運作資金，優化資金結構，提高資金運營水準和盈利能力。實現資金、結算帳戶以及結算資訊的統一管理，提高結算品質，有效控制客戶資金結算風險。

**預算管理、財務分析和財務控制。**預算管理方面，改進管理技術手段，建立和完善預算管理的電子化資訊系統，提高事前預警和控制水準。財務分析方面，進一步加強預算分析和指標管理，專注發展核心業務。不斷追求精細化管理，集中資源重點發展和推廣高收益業務，有原則地剝離或外包低收益業務，使公司有限的人力物力資源得到最大的發揮，創造最大價值。財務控制方面，建立財務控制體系，健全內控、成本、風險評估等各項財務控制制度，提高風險防範能力。

**成本控制。**建立科學的成本控制機制。在完善現有成本執行資訊系統的基礎上，加強成本費用的預算、分析、控制與考核。通過將成本費用核算到各級機構、部門、項目和員工，核算到各產品線、保理客戶，提高成本控制的科學性和有效性；通過將成本費用核算到產品和客戶，測算每一產品、每一客戶的盈利性，提高成本分析與成本決策的品質。

優化業務流程，更新服務手段，提高經營管理的集約化水準。充分利用社會分工深化的成果和社會化服務體系提供的便利，最大限度地將不影響公司核心競爭能力的支援保障服務外包給社會服務機構，降低經營成本和管理成本。進一步改善資產結構，優化長期投資規模，壓縮非經營性資產。

**績效考核。**採取保證持續性發展的稅後利潤分配政策。為增強公司的發展後勁，採取修養生息的分配政策。在規劃前期適當增加撥備、加大投入；在規劃後期逐步考慮利潤分配。堅持以利潤為基礎的收入分配原則，使員工收入與經營效益掛鉤。建立以效益、成本、資產品質、收息率為主要考核內容的分配考核體系；以公司利潤的增長及對公司利潤的貢獻作為公司內部分配的依據。優化激勵約束機制，增強員工的主人公意識，吸收優秀人才，提升員工整體素質。

## 第五章 風險策略改進的實施效果及管理啟示



### 5.1 保理客戶個案風險策略改進的實施效果分析

A 商業保理公司提出新的風險防控策略後推行順利。推行過程中 A 公司認為主要關鍵點是基於客戶風險管理的外部風險防控策略如何在實務中應用，以真正篩選出健康良好的目標客戶。本文選擇某酒類零售商 C 公司向 A 商業保理公司申請保理融資為例，闡述 A 公司實施外部風險防控策略的具體方法和效果。然後介紹 A 公司實施整體風險防控策略改進後的效果，最後介紹 A 公司改進風險策略對同業的管理啟示。

#### 5.1.1 個案的基本情況

C 公司是北方某省首家線上線下一體化的民營酒類新型供應鏈管理公司，註冊資本 2000 萬元，經營包含白酒、葡萄酒、洋酒、啤酒、飲品、香煙六大品類共計 1000 餘種 SKU。公司本部負責集中採購及供應鏈管理，下設 3 家全資子公司負責銷售業務。公司建立統一的供應鏈資訊管理平臺，融合線下體驗店（含直管店和加盟店）、公司官網、微商城、移動終端（APP/微信小程序）/呼叫中心、三方平臺（百度外賣、美團外賣、餓了麼）等核心平臺為消費者、廠家、經銷商、異業聯盟戰略夥伴提供即時配送、訂單管理、運營管理、資料推廣、供應鏈服務、物流配送等一站式服務。截止 2019 年末省內已開設直營+直管加盟門店共 92 家，會員突破 50 萬+。2019 年全年營業額超過三億元，盈利過千萬元，營收最近三年的複合增長率平均 70%。根據戰略規劃，C 公司計畫未來三年後實現年營業額過八億元，線下門店 300 家，成為全省排名第一的酒類消費平臺。

C 公司聯合其供應商、加盟商向 A 商業保理公司申請融資，主要需求包括：

1. 上游經銷商賣方申請保理融資，買方 C 公司予以確權，融資用途為進貨。C 公司擔保。
2. 下游直管店及區域性大加盟商申請基於 POS 機未來 3 個月交易流水的應收款融資，無特定交易消費者，建議根據過去 6 個月 POS 機流水預估，C 公司擔保。C 公司具有數位化集中式供應鏈管理系統，可提供各項資料反映上游經銷商和下游直管店、加盟商歷史交易資訊。



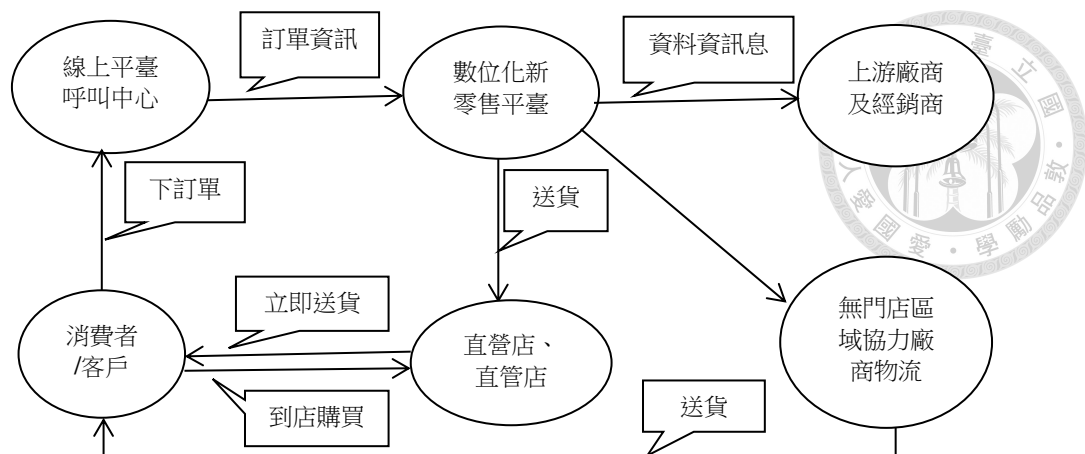


圖 5-1 C 公司供應鏈管理流程圖  
資料來源：C 公司內部資料

C 公司供應鏈流程說明：公司借助供應鏈管理平臺將廠商與消費者連接起來[15]，實現酒品在承諾時間內最快送達。

1. 消費者購買酒品的資訊通過線下門店和線上外部平臺引流/自營平臺銷售的方式形成資料沉澱，所有客戶資料進入客戶關係管理系統（CRM），經過梳理和整合後及時向廠商和經銷商提供資訊服務。
2. 公司從廠商和經銷商處購買酒品進入總倉入庫，根據進銷存系統各店資料和客戶關係管理系統對各區銷售資料分析，予以分配至線下門店前置倉，通過線下門店、自身線上平臺及合作協力廠商平臺進行銷售。在門店銷售和快速配送的基礎上達成快速供酒的目的。
3. 線下門店（含直營店、直管店）收到酒品入庫，完成對消費者線下下單的立即配送；以及收到線上平臺和客服中心發來附近區域訂單資訊後完成配貨送貨。
4. 每日終了，進銷存系統形成的業務資訊、銷售系統（含門店收銀系統）形成的銷售資訊匯總進入財務系統，完成當日資金流、物流、資訊流、工作流的核對。主要資訊系統：進銷存系統、CRM 客戶關係管理系統、財務系統、門店收銀系統等。各系統之間實現了資訊集成。

## 5.1.2 事前識別：市場風險、信用風險、法律風險



A 商業保理公司風控團隊接到 C 公司保理申請後，實施新的外部風險防控策略。首先，從市場風險、信用風險、法律風險三方面開展事前風險識別。

### (一) 市場風險識別

畫布模型是外部風險防控策略之事前識別程式中用於分析市場風險的有效工具。通過畫布模型分析市場風險，A 公司風控團隊判斷 C 公司商業模式成立，在一定時期內不存在重大市場風險，並指出在事中監督中需要關注的潛在風險隱患因素。

表 5-1 畫布模型分析表

<b>重要合作：</b> 酒水廠商、經銷商，直管店加盟商，協力廠商物流倉儲基地，協力廠商平臺。	<b>關鍵業務：</b> 線上線下酒水銷售業務，供應鏈數位化管理，資料資源平臺業務。	<b>價值主張：</b> 打造滿足顧客需要的酒類消費平臺型公司	<b>客戶關係：</b> 買賣關係、優先供應關係、合作夥伴、戰略聯盟。	<b>客戶細分：</b> 消費者，直管店加盟商，上游廠商和經銷商。
	<b>核心資源：</b> 新零售平臺		<b>管道通路：</b> 直接管道賣酒品，間接管道賣服務	
<b>成本結構：</b> 供應鏈運營成本，銷售費用，管理成本，財務費用。		<b>收入來源：</b> 酒水銷售收入，供應鏈管理收入，資料服務收入。		

資料來源：A 公司內部資料

### 1. 分析經營模組之關鍵業務、合作夥伴、核心資源 3 要素

(1) **關鍵業務：**線上線下酒水銷售業務；供應鏈數位化管理；以及資料資源平臺業務（服務上游廠商和經銷商）。

(2) **合作夥伴：**與各大酒水品牌廠商、一級經銷商緊密深度合作；與直管店加盟商的合作；與協力廠商物流及倉儲基地的合作；與協力廠商平臺百度外賣、美團、餓了麼的合作；在數位化供應鏈管理昂面，得到了當地政府的大力支持。

(3) **核心資源：**新零售平臺（集成供應鏈管理、品牌管理、用戶運營、連鎖管理等於一身）（i）與一線、二線酒類品牌廠商及經銷商深度合作提供 2000 餘種 SKU 品類；（ii）數位化運營，具備豐富的本地客群使用者資料和供應

鏈管理資料；(iii) 遍佈全省的直營店、直管店，既是銷售端用戶體驗店又是前置倉，大資料優化庫存管理，大幅提升進銷存效率，為消費者在品質、品種、速度方面的提供最佳體驗。



## 2.分析客戶模組之客戶細分、客戶關係、價值主張、管道通路4要素

- (1) **客戶細分**：客戶包括線上消費者、線下直營店和直管店消費者、區域經銷商、終端餐飲娛樂休閒場景的店鋪；直管店加盟商既是合作夥伴也是客戶；以及上游廠商和經銷商（資料服務）。
- (2) **客戶關係**：根據買賣關係、優先供應關係、合作夥伴、戰略聯盟四種客戶關係分類，公司客戶關係主要包括一般消費者客戶、會員客戶、直管店加盟商、上游廠商和經銷商四類。
- (3) **價值主張**：為消費者、區域經銷商、終端餐飲休閒娛樂等店鋪提供真酒，實現同城 19 分鐘快速配送，打造滿足顧客需要的酒類消費平臺型公司。
- (4) **管道通路**：公司採取直接管道和間接管道策略完成酒品流通全過程，實現客戶最佳消費體驗和對公司服務的滿意度。直接管道是指賣酒品，包括線上三方平臺（美團、餓了麼、百度外賣），自營平臺 APP/移動小程序/呼叫中心/公司官網/微商城，線下直營店、直管店（加盟商）、區域經銷商，公司直接與客戶接觸，實現流程把控；間接管道是指賣服務，公司通過自身供應鏈管理公司保證貨源真實穩定以及物流配送快捷保障。

## 3.分析財務模組之成本結構、收入來源2要素

- (1) **成本結構**：運營端成本包括全部酒水採購成本、總倉——前置倉-客戶的倉儲物流成本、新零售平臺各類資訊系統建設維護成本；銷售費用包括直營店全部成本、直管店僅承擔人工成本、設備和品牌裝修投入（不含場租水電等）；總部管理成本；財務費用。
- (2) **收入來源**：酒水銷售收入；供應鏈管理收入（主要包含直管店管理費收入以及合作中小經銷商託管的供應鏈管理收入）；廠商及經銷商數據服務收入（含返利收入）。

#### 4. 匯總其他資訊

(1) C 公司自述一般進貨後門店售出的時間是 3 個月左右，每年 9 月中秋至次年 3 月為全年銷售旺季，基本占全年營業額 70% 左右；為了獲得進貨折扣，降低採購成本，對於部分高檔酒品一般會在每年 4-7 月屯貨。

(2) 部分長期合作的上游經銷商有給與一定賒購帳期，最長不超過 3 個月。部分要求現金付款提貨。

(3) 已經獲得銀行流動資金貸款 1700 萬元，但依然存在採購資金缺口 1000 萬元；各類資訊系統投資合計超過 1000 萬元。

(4) 關於市場發展趨勢：全國酒類市場超過萬億級，酒類電商平臺占比約 10%，市場空間巨大。消費者酒類消費水準升級，從 100 元-300 元升至 300 元以上。本地線下酒類零售管道為商超和街邊店，大型商超配貨有限物流效率不高，街邊店假酒現象層出不窮，盒馬鮮生尚未進入本省市場、外資品牌初進本地消費市場尚未熟悉本地酒類消費文化。因此，建立全省連鎖酒類消費平臺品牌，未來再向省外發展的前景十分廣闊。

5. 綜合分析：經過上述分析，風控團隊判斷 C 公司商業模式成立，且未來 3-5 年將呈迅速發展趨勢，全面替代省內原有傳統零售街邊店模式（街邊店將全面倒閉，或轉為其加盟商），並借助新零售模式擠佔傳統商超酒水銷售份額。市場風險主要包括：

(1) 關注市場拓展情況，警惕快速擴張、省外水土不服、經營管理跟不上帶來的供應鏈風險及資金鏈斷裂風險。

(2) 關注直營門店和加盟商直管門店盈利和退出政策。只有幫助加盟商獲得盈利，能夠快速發現並關閉虧損門店，才能實現市場持續發展，避免流動性風險；同時需要關注公司收取加盟商保證金是否約定了退款條件並發生過退款。

(3) 關注酒廠銷售政策變更（如不再提供賒銷帳期）對一級經銷商、零售端 C 公司的資金端風險傳導影響。

(4) 關注全國性電商平臺未來進入該地市場對其產生的衝擊。

## (二) 信用風險識別

### 1. 過度負債識別

- (1) 風控團隊盡可能完整收集了C公司及一致行動人全部關聯企業資訊，未發現重大資金借貸或抽調行為，大股東及管理團隊完全專注於C公司經營發展，暫不存在其他新投資公司。
- (2) C公司通過新零售平臺把控了全部銷售收入（含直管店加盟商），本身處於核心企業位置。核心企業對全供應鏈各成員企業影響巨大。風控團隊完整收集了核心企業（C公司）及實控人和配偶全部債務資訊，注意到C公司存在明股實債問題，金額300萬元，預付卡發行不足500萬元，且全部專戶專管；除此之外，暫未發現重大民間借貸、員工集資、互金借款、大額長期應付未付供應商貨款[16]、應付未付經營場所大額租金、大額裝修工程款（含或有負債）、對外擔保等資訊。相關新增負債資訊加入後C公司負債率尚在可以接受的範圍。

### 2. 欺詐風險識別

- (1) 風控團隊通過資料收集模組集成C公司供應鏈管理系統之“資金流、物流、資訊流、工作流”等多維度資料來源，通過比對進銷存資料、客戶資料、門店收銀資料、物流配送資料、財務資料、資金資料和稅務資料，排除了融資性貿易行為、門店重大流水刷單套現行為等可疑交易。系統提供的銷售業務和採購業務資料在重大方面是真實合理的。
- (2) 通過反欺詐篩查，驗證了C公司在工商、司法、稅務、協力廠商民間借貸/互金/非銀金融機構、實控人及配偶的婚姻狀況、國籍或境外居留權身份等基本資訊屬實，不存在供應商重大訴訟事項和金融訴訟事項，納稅資訊與收入資訊相符，未發現民間借貸、互金借貸資訊，實控人及配偶均為中國籍，無境外居留權。
- (3) 事中和事後開展定期或不定期現場回訪、動態跟蹤、對賬、催收、存貨盤點，更新資信記錄和反欺詐資料模組紀錄，依據交易資料監控客戶經營狀況，依據社交網路動態跟蹤客戶網路輿情資訊，未發現重大經營異常現象。

### (三) 法律風險識別與防範

公司法務及律師提出，根據現有判例，鑒於加盟商未來應收帳款權屬不清、無特定債務人、銷售品類、期限、金額等明確資訊，不能作為合格應收帳款，保理融資的法律合同並不成立，實質將被法院視為違規借貸行為。因此，否決了加盟商採用未來應收帳款申請保理融資的提案；供應商應收帳款保理融資為合格應收帳款，應具備銷售合同、出庫記錄、發票等證據鏈，可以開展保理融資。由於實控人及配偶均無境外居留權，暫不適用境外管轄地條款。

#### 5.1.3 事中監督：供應鏈系統的資料獲取及預警

對 C 公司保理業務實施事中監督的重點是建立供應鏈系統資料獲取及預警機制。A 商業保理公司針對 C 公司的具體情況，採取以下措施，以定期監督評估客戶的償付能力和償債意願，一旦發現異常即紀錄並提出預警，採取進一步控制措施：

- 1.定期審查風險管理模組設置**，分析 C 公司所處的宏觀經濟環境、產業政策和區域發展政策最新變化，確定 C 公司業務符合風險管理戰略、符合業務的政策性、合規性、合法性判斷。
- 2.將 C 公司供應鏈系統的資料獲取功能接入風險系統的資料收集模組**，進行多管道資料比對，重點比對進銷存資料、支付資料、財稅資料、以及工作流資訊，篩查異常指標，定期評估償付能力。
- 3.資料分析模組負責 C 客戶新增的資料清洗、資料採擷、資料建模和模型優化**。通過定性和定量分析模型確定客戶風險狀況及評級，通過模型確定客戶授信發放標準。模型隨資料動態優化，不斷調試敏感指標，不同地區、不同行業、不同時間段參數相應調整。
- 4.系統對接多家征信機構**，定期更新 C 客戶、關聯企業、實控人、一致行動人共債情況，採集民間借貸、互金機構、非銀金融機構、法院訴訟等資訊，指導客戶上傳人行征信報告，主要關注客戶的共債情況、金融訴訟、供應商訴訟等資訊，完整修復負債資料，評估償債能力。

**5.反欺詐篩查。**反欺詐資訊採集方面，經客戶授權，系統定期採集工商、法院、社保、海關、稅務等資訊；監控輿情，網查 C 客戶的信譽、市場前景、競爭趨勢、資產狀況、銷售狀況、業務資質、產品銷售合同、產品市場調研報告、銀行帳單、房產證、土地使用證、土地購買合同等；用以定期評估客戶償債意願。

#### 5.1.4 事後控制：保理合同在法律配套執行的設計

A 商業保理公司在事後控制環節，關注風險預警體系對 C 公司的監控資訊，發揮法律團隊保駕護航作用，取得了良好的控制效果。

緊密監測 C 公司業務運營情況，定期出具風險報告，提前掌握和瞭解有可能出現的風險隱患，對風險隱患、項目風險程度等進行評估。提前制定各類風險危機應對預案，即時關注宏觀經濟、行業重大事件對公司產生的影響，提前佈局，提出各類風險應對預案。堅持問題導向，防範可能出現的風險，提升應對突發事件的處理能力。持續開展統計監測和風險預警，促進公司業務按專項整治要求進一步規範發展，為達到整改驗收要求做好相應準備。加強風險緩釋能力建設，提升應對突發事件的處理能力，化解由於保理客戶違約風險。在事前識別過程中完整採集 C 公司、實控人、一致行動人、關聯企業資訊，列入增信措施及擔保合同。保理合同及擔保合同均經過雙方法務律師嚴格審核，完全明確違約後果及法訴程式，有效提升了 C 公司對按時執行合同的重視程度。

#### 5.1.5 合作效果

##### （一）方案及服務流程符合改進需求，逾期率下降

基於上述保理業務風險防控策略的應用，A 保理公司與 C 公司（核心企業）及上游供應商開展了保理融資業務合作，融資期限根據帳期設定為 3 個月，C 公司予以確權，承諾回款至保理公司指定所屬銀行帳戶，其實控人、配偶、同一控制下的企業提供擔保。

2019-2022 年，C 公司業務穩健發展，實現了三年經營目標，2022 年門店達到 280 家，年度營業收入超過 8 億元。在此發展期間，與 A 商業保理公司的保理業務合作順利，無逾期違約記錄，A 商業保理公司項目收入定價在 12%-4 倍 LPR 區間，滿足法律合規性要求及公司專案收益要求。雙方實現共贏。



## (二) 業務品質及客戶滿意度雙提升

A 商業保理公司採用優化後的風險識別策略服務 C 公司，實現業務品質及客戶滿意度雙提升。

首先，借助供應鏈管理、反欺詐等多維度數據資訊，風控團隊較大方面消除資訊不對等問題，可以深入瞭解行業供應鏈周轉特徵，快速評估貿易真實性，篩查融資性貿易行為，驗證貿易合同金額、帳期、交貨品質等關鍵指標，排查失信及民間借貸記錄，從而實現準確定價、評估融資上限，科學設計核心企業及上下游的保理服務方案及增信措施，滿足客戶需求，最大化平衡客戶和公司利益。

其次，風控評估事前事中事後時間得以縮短，效率得到提升。A 商業保理公司如採用人工作業採集資料，採集和清洗時間預計將持續 2-3 個工作日，門店回訪時間將持續 3-4 個工作日，動用人力至少 4 個人次。採用優化後的風險管理策略，借助供應鏈系統大資料分析，資料獲取及清洗時間縮短為 1 個工作日，門店抽樣回訪時間縮短至 1-2 個工作，極大地提高了服務效率。事後回訪時間大幅縮短，以定期回顧系統資料為主，現場門店回訪樣本數可以大幅減少。

最後，落實法律合規性優先的策略，A 商業保理公司及時否決客戶 C 公司及加盟商提出的非特定物件未來應收款保理融資需求，既充分展示了公司從事保理業務的專業性和合規性，又從早期杜絕了專案法律風險隱患，同時節約了溝通成本，反而獲得了客戶 C 公司對 A 商業保理公司專業性的認可。

## 5.2 A 商業保理公司風險防控策略改進的整體實施效果

### 5.2.1 業務發展

A 商業保理公司經過全面改進風險防控策略，實現了降低業務風險,穩健發展的目標。相比整改前保理資產餘額過億元（含表外擔保模式），整改後公司表內保理資產餘額超過 6000 萬元，成功推薦同業保理業務餘額超過 5000 萬元（無擔保模式），



風險資產大幅下降 50%。相比整改前公司保理業務壞帳率 6.4%，整改後保理資產整體壞帳率降至 1% 以內，品質大為提升。相比整改前公司服務全國性客戶近 200 家，整改後公司服務重點客戶近 50 家，服務範圍重點分佈在西北、華東、華南等地，單個客戶貢獻效益大幅提升，運營服務成本大幅下降。相比整改前服務客戶分散在餐飲、服裝、美業、汽配等競爭激烈的零售行業，整改後服務客戶主要為零售行業內連鎖便利店、連鎖酒類零售商、生鮮超市等核心企業及其上游供應商、下游加盟商，以及互聯網外賣平臺的物流配送商，客戶商業模式更為優異，規模更大，市場風險更小。核心企業客戶年營業額均在 3 億元以上，經營穩健，願意為上下游企業提供供應鏈管理系統歷史交易資料，並予以確權或擔保。由於 A 商業保理公司深入瞭解客戶的市場風險，事前排除了過度負債、資訊不對稱導致的信用風險，同時嚴格遵循法律合規要求，因此保理業務政策整改後一直保持穩定，對客戶經營發展形成了有力支持，即使在疫情三年，所服務的客戶依然經營穩健，且發展趨勢更佳，真正做到了支援客戶共同成長。

### 5.2.2 經營成果

A 商業保理公司在內部風險防控方面降低了負債，提高了資本充足率，根據監管要求調整了產品種類並建立了定價動態更新機制；在外部風險防控方面，從事前、事中、事後三方面改進並完善了風險防控策略，形成了《保理業務專案管理辦法》、《受讓同一債務人應收賬款交易管理細則》、《風險管理辦法》、《資產風險分類管理細則》、《資產損失準備金計提制度》等制度辦法，且能夠予以嚴格執行。

經過全面改進，A 商業保理公司實現年度營業收入超過 600 萬元，實現盈利要求（整改前為虧損）。公司保理資產表內餘額超過 6000 萬元（整改前表內保理業務債權過億元），壞帳率 1%（整改前保理業務壞帳率 6.4%）以內，資產負債率低於 20%（整改前為 75%），資產與負債在風險程度和期限方面不存在錯配情況，流動性比例超過 600%，顯示流動性充裕。由於公司嚴格管理流動性風險，將部分客戶增額需求轉為推薦同業模式，風險資產對比整改前大幅降低 50%，同時依然能帶來增值收益。

### 5.2.3 合規成果

作為中小型民營保理商，A 商業保理公司連續三年獲得監管部門評定為 B 級，說明經營良好穩健。合規評估結果顯示：A 公司保理業務真實有效，符合監管要求，不存在虛構交易、違規對外發放貸款、受託發放貸款、受託投資理財的情況。流動性充裕，外部融資方面不存在與互聯網金融平臺、各類地方交易場所、非持牌資產管理機構、私募投資基金等機構開展業務合作的情況。風險資產下降至淨資產的 1.2 倍，不超過監管規定 8 倍要求。保理業務定價符合客戶行業需求的市場規律，逾期罰息符合監管不超過金融機構（含非銀金融機構）歷史 4 倍 LPR 或當前 24% 要求。應收帳款債權催收管理不存在委託協力廠商採取恐嚇、騷擾、暴力等不法手段進行賬款催收的情況等。在法律配套執行方面，不存在基於不確定未來應收帳款的不合格營收債權，由於保理業務產品的合規性以及保理合同經資深律師審核後的專業性，法律配套可執行性不存在瑕疵，極大降低了客戶的違約衝動和債權損失。

### 5.3 管理啟示

本文通過研究 A 商業保理公司整體風險防控策略的改進情況，對同業經營及開展零售行業保理業務有如下管理啟示：

商業保理公司在保理業務外部風險防控方面，事前風險識別勝於事中監督及事後控制催收。首先，在當前環境下，中小企業數量龐大，信用意識薄弱，抗風險能力低下，一旦發生逾期風險，商業保理公司事中監督反應時機極短，事後催收投入巨大，成本高昂，回款低且時間冗長，在此期間公司需承擔被佔用的資金缺口，極易發生流動性危機。因此高度重視並充分實施事前風險識別防控措施是保障保理資產安全及時回款的重要路徑。其次，事中監督和事後催收對系統性風險基本無解。保理融資服務作為供應鏈融資的重要方式，是一種與產業鏈結合十分緊密、隨著產業發展、國家法律法規完善而持續適應變化的金融合作模式。只有做好事前風險識別工作，深入瞭解行業發展趨勢、理解行業生態變化，才能結合保理商自身實力科學選擇目標客群，避免行業下行週期中的系統性風險帶來重大損失。再次，通過事前風險識別深刻理解中小企業的商業模式、經營能力、償付水準、償付意願，有助於合理設計服務方案、事中監督和事後催收步驟，事半功倍。

第一，在事前風險識別和事中監督的風險防控過程中，大資料風控模式能夠更加科學高效地為客戶提供全域畫像，更大程度消除資訊不對稱風險。例如，在事前風險識別措施中，通過對客戶所在供應鏈場景多維度大資料獲取，資金流物流資訊流工作流的比對，以評估客戶業務真實性及償付水準；通過對過度負債資訊和反欺詐資訊的採集分析，以評估客戶償付意願及能力；在事中監督方面，基於交易資料、網路資訊設計預警指標，開展交易監控和輿情監控，一旦觸發則自動預警，幫助風控團隊預判預判及爭取應對時間等。

第二，商業保理公司在自身治理的內部風險管控方面，應嚴格遵循“合規性是業務開展及創新的根本前提；流動性充裕是持續經營的基本保障。”的原則。

在法律風險方面，應將合規性和法律配套可執行性放至保理業務管理第一位，保障合法合規經營，避免因違反監管規定而被註銷保理牌照，喪失開展業務的特許經營權；也防止保理業務“超前”創新無法得到法律配套執行而造成重大損失。

在資金管理方面，應高度重視流動性風險管理，既要防止高負債率導致資金鏈斷裂的風險，也要重視資產和負債在風險程度及期限的一致匹配性，不能短債長投發生錯配，也不宜將剛性負債獲取的資金投向高風險專案。根據監管法規要求，商業保理公司實質是以公司自有資本及有限負債方式運營的非銀金融機構，不得吸收社會公眾存款，資金來源單一，因此一旦發生流動性風險，基本無法可解。

## 第六章 總結與展望



### 6.1 研究總結

本文以 A 商業保理公司風險防控策略改進為研究物件，介紹其早期經營狀況，分析其存在的問題，歸納其整體改進方案，總結了實施的保障措施，以及回顧了改進後整體效果。本文重點研究並闡述了內外部風險防控策略改進的具體內容及客戶實踐應用。內部風險防控改進的核心是管理保理商本身的流動性風險、合規風險及運營風險。保理業務外部風險防控改進的核心是建立對客戶風險的事前識別、事中監督、事後控制機制，確保在事前科學識別客群風險、信用風險、市場風險、法律風險；事中嚴格執行監督預警機制，加強過程檢測與管控；事後有效控制，完善風險回饋及反覆運算優化機制，及時合規完成應收賬款催收。鑒於外部風險防控策略在實務中操作的頗具專業挑戰，本文同時舉某酒類零售商客戶向 A 商業保理公司申請保理融資的個案為例分析保理業務外部風險防控策略的實踐方法及效果。

通過 A 商業保理公司風險防控策略改進的研究，主要結論如下：

- 1. 保理商應高度關注自身治理的內部風險和基於客戶信用的保理業務外部風險，落實事前識別、事中監督、事後控制機制。**應全域考慮資本結構、政策風險、運營風險、客群定位、業務模式、市場風險、法律風險、信用風險、資源配置等內外部因素，全面設計風險防控策略，建立動態調整機制，不能頭痛醫頭腳痛醫腳，也不能僵化執行，應及時淘汰高風險客戶；在防控策略推進上應做好公司文化建設、組織結構、人力配置、資訊系統建設、法律支援、運營技術財務支援等各項保障，以免巧婦難為無米之炊。
- 2. 基於客戶信用的保理業務風險防控策略與零售行業供應鏈的特性緊密結合。**保理服務作為供應鏈融資的重要方式，是一種與產業鏈結合十分緊密、隨著產業發展、國家法律法規完善而持續適應變化的金融合作模式。只有深入瞭解行業發展趨勢、理解生態變化，才能深刻理解中小企業的經營能力、償付水準、償付意願，結合保理商自身實力，科學選擇目標客群，精準設計保理服務產品、配置風險識別防控策略，制定既符合客戶需求又保障公司利益實現的保理業務方案。

3.商業保理公司在保理業務外部風險防控方面，事前風險識別勝於事中監督及事後控制催收。在事前風險識別和事中監督的風險防控過程中，大資料風控模式能夠更加科學高效地為客戶提供全域畫像，更大程度消除資訊不對稱風險。應建立並持續豐富大資料收集通道，多維度採集供應鏈資料、支付資料、反欺詐資訊資料、過度負債資訊等，科學精準為客戶畫像。

4.商業保理公司在自身治理的內部風險管控方面，應嚴格遵循“合規性是業務開展及創新的根本前提；流動性充裕是持續經營的基本保障。”的原則。應將合規性和法律配套可執行性放至業務管理第一位，保障合法合規經營，避免業務創新因無法得到法律配套執行而造成重大損失。應高度重視資產和負債在風險程度及期限的一致匹配性，不能短債長投發生錯配，也不宜將剛性負債獲取的資金投向高風險專案，避免高負債率導致資金鏈斷裂的風險。


## 6.2 研究展望

零售行業從傳統業態向新零售發展目前還在初級階段。隨著經濟週期的波動，超級核心企業的進化，中小企業逐步融入或消亡或被替代的趨勢愈加明顯。另一方面，隨著技術創新，消費者的反覆運算，也將有新的中小企業抓住時代機會發展壯大。與此同時，監管部門對商業保理公司的行業監督管理要求從粗放到細化。商業保理行業從2012年試點至今走過了野蠻生長、整頓清理階段，進入合規前行期。A商業保理公司不斷優化風險防控策略，繼續深入研究零售行業的發展變化，有望成為細分領域客戶風險評估模型的專家，保障保理業務合法合規良性健康發展。期望對A商業保理公司風險防控策略改進的研究能夠為同業發展帶來一點啟發。（正文結束）

## 參考文獻



- [1] 張志遠，GM 保理公司應收賬款保理業務全面風險管理研究[D]，浙江工商大學，2022.DOI:10.27462/d.cnki.ghzhc.2022.000667.
- [2] 崔婧凡，基於畫布模型的休閒食品行業商業模式研究[D]，北京化工大學，2021.DOI:10.26939/d.cnki.gbhgu.2021.001658.
- [3] 中國銀保監會辦公廳關於加強商業保理企業監督管理的通知-《中國銀行保險監督管理委員會網站》-2019-10-18.  
[http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-12/03/content\\_5458103.htm](http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-12/03/content_5458103.htm)
- [4] 吳志琴，國內商業保理風險及其法律規制研究[D]，上海交通大學，2015。
- [5] 劉超贊，企業的過度負債與融資約束[D]，南開大學，2022.DOI:10.27254/d.cnki.gnkau.2022.000072.
- [6] 天津市人民政府辦公廳轉發市商務委等九部門擬定的天津市商業保理業試點管理辦法的通知[J]，天津市人民政府公報，2012(24):35-37+11.
- [7] 廣東省地方金融監督管理局關於印發《廣東省融資租賃公司監督管理實施細則》的通知[J]，廣東省人民政府公報，2022(22):56-65.
- [8] 上海市地方金融監督管理局關於印發《上海市商業保理公司監督管理暫行辦法》的通知，滬金規〔2020〕1號 2020-11-3  
<https://jrj.sh.gov.cn/GFXWJ315/20201105/4633f1e70b224033ab3867b79d038115.html>
- [9] 樊融傑，商業保理監管新政發佈[N]，中國銀行保險報，2019-11-01(002).
- [10] 付慶磊，保理合同項下未來應收賬款法律問題研究[D]，華東政法大學，2022.DOI:10.27150/d.cnki.ghdzc.2022.001018.
- [11] 劉筱攸，張豔芬，保理市場迎最嚴監管風險資產不得超淨資產 10 倍[N]，上海證券報，2019-10-31(003).
- [12] 陳歡雲，中小企業供應鏈融資模式及風險防控研究[D]，浙江大學，2019.DOI:10.27461/d.cnki.gzjdx.2019.000319.

- 
- [13] 歐陽劍環，銀保監會：規範商業保理企業經營行為[N]，中國證券報，2019-11-01(003).DOI:10.28162/n.cnki.nczjb.2019.002758.
- [14] 周軒千，申城強化融資租賃等三類機構事中事後監管[N]，上海金融報，2019-05-31(003).
- [15] 劉龍飛，“新零售”背景下壹玖壹玖公司商業模式研究[D]，中國石油大學(北京)，2020.DOI:10.27643/d.cnki.gsybu.2020.000879.
- [16] 陳祥鋒，資金約束供應鏈中違約風險與融資均衡研究[J]，復旦學報(自然科學版)，2016,55(05):543-552.DOI:10.15943/j.cnki.fdx-b-jns.2016.05.001.
- [17] Osterwalder A, Pigneur Y Tucci CL. **Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept**[J]. *Communications of the Association for Information Systems*, 2005, 16(1):1-25.
- [18] 張會麗，陸正飛，控股水準、負債主體與資本結構適度性[J]，南開管理評論，2013,16(05):142-151.
- [19] Berle 和 Meansm 《現代股份企業與私有財產》1932