

PDF-CASE2019017

审时度势的领跑者 ——平安银行的供应链金融发展之路¹

案例正文：

摘要：供应链金融业如今已经成为众多商业银行一种全新的金融服务方式，该方式无论是在解决融资困难还是在可持续发展金融行业都有着不容小觑的作用。平安银行作为国内商业银行供应链金融业务的“领跑者”，在银行业的供应链金融发展领域最具有发言权。本案例围绕其供应链金融的实践历程和最新成果，阐述其供应链金融发展过程中面临的问题以及应对策略。旨在让学生从供应链金融理论、自偿性贸易融资理论等角度剖析平安银行供应链金融不同阶段融资模式及其特点，希望学生能通过总结平安银行供应链金融发展过程中的经验，对未来商业银行供应链金融的创新之路提出自己的见解。

关键词：平安银行；供应链金融；发展模式

1. 本案例由合肥工业大学经济学院庄德林、凌晓煜撰写，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行为是否有效。

0 引言

2019年4月24日，爽朗的晨光透过占据整面墙的落地玻璃窗洒进瑞吉酒店的豪华套房里，一位带着金丝框眼镜的男士一袭休闲装束坐在沙发上低头专注地翻看着手机，映入眼帘的是一则金融新闻：“4月23日晚间，平安银行发布《2019年第一季度报告》，报告表示，本行持续升级供应链金融服务，应用人工智能、区块链、云计算、大数据等科技赋能，推出供应链应收账款服务平台，聚焦产业链核心企业及其上游客户，提供在线应收账款转让、融资、管理、结算等综合金融服务，协同多方构建中小企业融资服务生态”。胡跃飞放下手机，抬起头看向了窗外的城市——深圳，他想到：当初，这就是他的供应链金融之梦开始的地方。平安虽然已经在供应链金融的整个市场中占有了很大份额，但平安的供应链金融发展历程却面临着很多坎坷和压力，这个梦经历了太多风风雨雨，看向窗外城市的纷纷扰扰，他知道平安早已被卷入这场供应链金融浪潮中，其中不乏实力雄厚的竞争者——国有四大商行。未来平安究竟如何在这场浪潮中激流勇进是胡跃飞要慎重思考的问题，作为国内供应链金融第一人，他明白未来平安若仍想在银行界继续保持领跑者的地位就必须像从前一样，伺机而动寻找创新的突破口。

1. “热潮”涌起，群雄争锋

在我国，银行信贷是很多中小企业主要的融资渠道，但由于各种原因（例如资信较差、承受风险能力弱、缺少抵押担保等）使得银行不愿意向中小企业放贷。在此背景下，供应链金融成为一种新的融资模式，为解决融资难题提供了一种创新性的手段，对资金配置效率和金融服务质量的提升也起到重要作用。

供应链金融是近年来日益受到关注的一种金融创新业务，而且已经成为商业银行拓展其发展空间、增强其竞争力的重要领域；因此近年来供应链市场的规模成了备受关注的焦点。据数据统计，我国供应链金融的市场规模将会保持平稳增长。从2017年到2020年的增速在4.5%至5%左右，到2020年，我国供应链金融的产值将会达到约15万亿元。

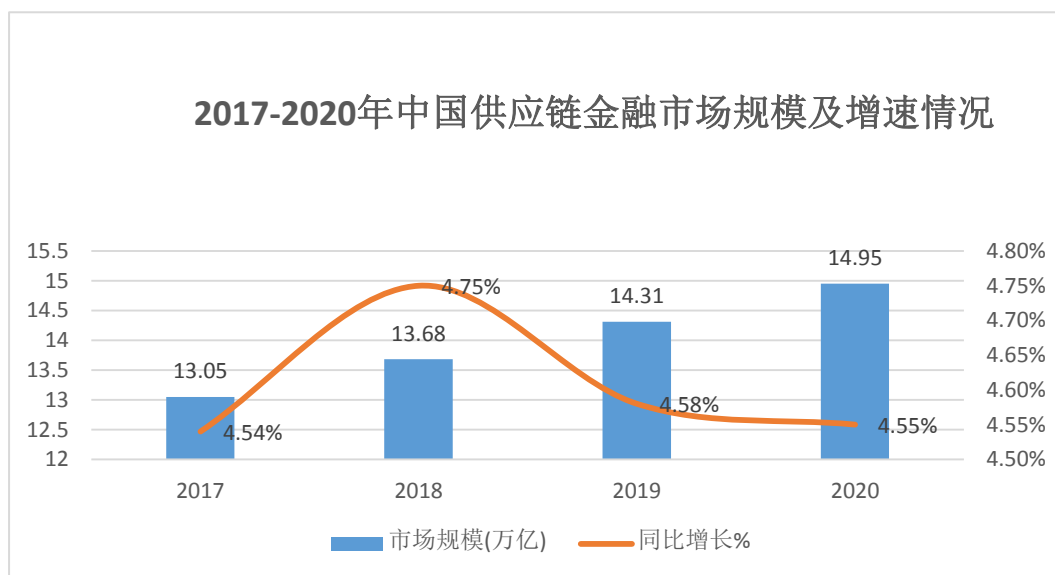


图 1 2017-2020 年中国供应链金融市场规模及增速情况

Figure 1 Size and growth of China's supply chain financial market in 2017-2020

从当前的经济环境看，利率市场化的形成、金融互联网化的推进、金融脱媒现象愈演愈烈等一系列金融业的变革，都引发了商业银行在同业及异业间的激烈竞争。平安银行虽然是商业银行内供应链金融的领跑者，但由于缺乏金融知识产权保护，并且金融产品具有很强的同质性和易模仿性，其他商业银行可以在短时间内开发类似产品和服务，平安银行的商业模式很容易就能被复制，这给平安银行的供应链金融发展造成了不小的压力。

与此同时，平安银行还将会面临着严峻的潜在客户流失的压力。以招商银行线上供应链金融的最新实践为例，招商银行借助小企业 E 家平台于今年新近推出了“互联网+供应链金融”的创新模式与解决方案。从业务运作上看，以自建的互联网平台无缝整合供应链的信息流、资金流、商流、物流，着眼于产业链、大型商品交易市场、互联网电商平台等各类交易模式及应用场景，以互联网的开放思维整合 O2O 商务服务，为客户提供涵盖账户收付交易、供应链融资、投资增值等一体化综合金融服务。这些模式都与平安银行基于橙 e 网提供的线上供应链金融服务有异曲同工之处。

除了传统的同业竞争外，其他互联网平台类企业凭借自身的场景优势纷纷加入供应链金融领域，这给平安银行供应链金融也带来了压力。目前国内众多互联

网平台纷纷与优质资产端对接，从阿里巴巴、敦煌网到金银岛、亚马逊，再到京东商城，发展供应链金融正成为电商巨头抢占市场份额、争夺供应商的必经之路。电商平台聚集了大量商户资源，掌握了一手的交易信息，便于了解商户的资金、物流、信用状况，比其平安银行的单独放贷节约了很多交易成本。

未来，平安的发展必将离不开供应链金融这个主题，自平安银行诞生之日起所有管理层都立下了要将平安的供应链金融之路开拓到底的决心，于是平安的第一部供应链金融风云史从那时开始书写……

2. 领跑者的“模样”

2003年12月，平安集团收购了福州一家小型合资银行——福建亚洲银行，于次年2月更名为平安银行。2005年7月，平安银行将总部迁往上海，建立总分行架构。但那时的平安银行信贷业务受限，盘子太小，与集团发展要求不匹配。2006年11月30日，平安集团再次出手，出资49亿元收购了深圳市商业银行89.36%的股份，在银行业务扩容之路上再次出手。深商行是在深圳市16家城市信用社的基础上组建的中国第一家城市商业银行，2005年底，在深圳已拥有46家营业网点，资产规模达到699亿元。在国内银行业掀起改制重组大潮之际，深商行迎来了新的历史发展机遇。2007年8月28日，完成整合的“深圳平安银行”揭幕。2009年2月26日，“深圳平安银行”改名为平安银行，业务开始快速向全国发展。到了2010年底，平安银行已在广、深、沪、杭等10座城市设立了分行，多项业务领先业内。

在平安银行业务快速发展的同时，另一个重大的历史性发展机遇也在悄悄酝酿。1987年开业的深圳发展银行是中国首家上市的股份制商业银行，也是首家引进外资——美国新桥作为大股东的银行。从2009年开始，深发展与平安集团频频接触，讨论入股问题。一系列动作之后，2011年，平安成为深发展的控股股东。纳入平安版图之后，深发展获得新生，平安多年的银行短板也终于补齐。经过一场中国银行业史无前例的大整合，2012年7月，深发展吸收合并原平安银行，并更名为平安银行。此时的新平安银行总资产达1.5万亿，网点410家，已跻身全国中型股份制商业银行的行列。

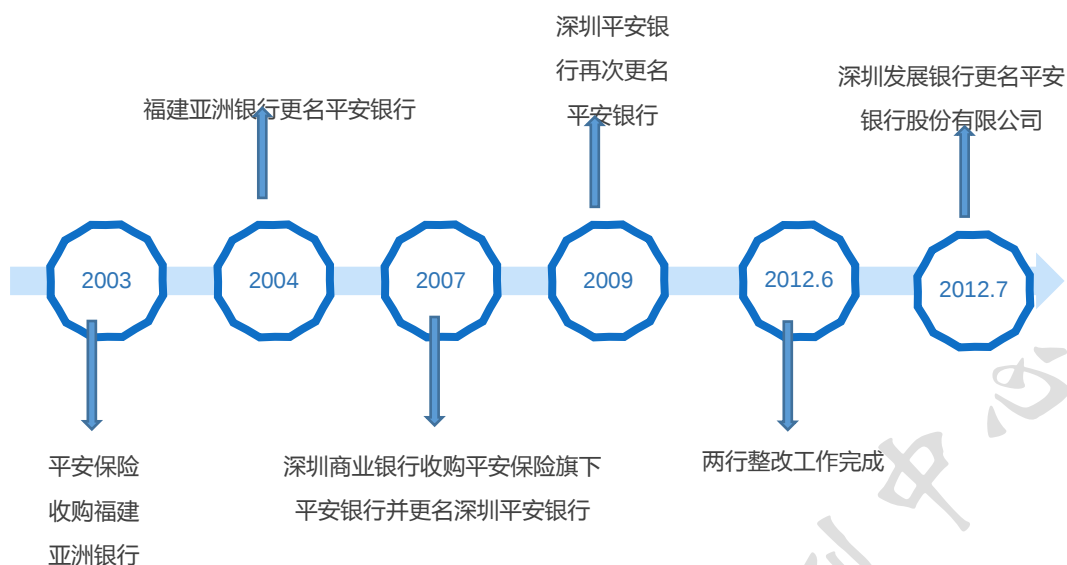


图 2 平安银行发展历程

Figure 2 Development history of ping an bank

平安银行从正式成立至今，其资产规模已经实现了一万五千多亿元的跨越，公司整体的盈利能力、偿债能力、营运能力都保持在良好水平。目前平安银行在全国已经拥有 80 家分行、1057 家营业机构，实现了零售业务、融资业务的大范围覆盖。

表 1 平安银行主要财务指标变化（按年末计算）

Table 1 Changes in major financial indicators of ping an bank
(calculated at the end of the year)

日期	2018	2017	2016	2015	2014	2013
指标						
净利润增长率 (%)	7.0249	2.6107	3.357	10.4181	30.0112	12.7322
净资产收益率 (%)	10.88	11.04	11.18	11.29	15.12	13.59
资产负债率 (%)	92.9783	93.1644	93.1547	93.5584	94.0109	94.0752
资产总额 (亿元)	34185.92	32484.74	29534.34	25071.49	21864.59	18917.41

数据来源：新浪财经公布的平安银行年报数据整理

表 2 平安银行不良贷款率

Table 2 Non-performing loan ratio of ping an bank

项目	2018 年 12 月 31 日	2017 年 12 月 31 日	本年末比上年末 增减
不良贷款率	1.75%	1.70%	+0.05 个百分点
其中：企业贷款（含贴现）	2.68%	2.22%	+0.46 个百分点
个人贷款（含信用卡）	1.07%	1.18%	-0.11 个百分点

平安的迅猛发展势头让同行们感到压力倍增，但是亲手画出平安这张锦绣江山图的管理层们一谈到公司的发展，就不可避免地要提及供应链金融这个话题。

3. 投石试水，激起涟漪

3.1 首创经典：货押+票据

国内的供应链金融在 20 世纪七十年代开始初露头角，起初银行在整个供应链金融中还只是扮演者对票据贴现的角色；到九十年代，银行开始针对进出口贸易，运用一些短期融资工具；直到 21 世纪初市场表现出对融资的巨大需求，尤其是一些资信较差的中小企业面临着极大的融资困境。所以 2000 年是整个供应链金融火热发展的开端，同年，原深圳平安银行董事会专门通过了《中小企业业务发展战略规划》，确立了中小企业融资业务在深圳平安银行的发展战略中举足轻重的地位，2001 年前后，平安（深发展）的票据贴现业务就出现了大幅缩水，平安（深发展）发展供应链金融最初依赖的就是低风险的票据业务，出现了如此大比例的下降，平安开始检讨自身。于是平安银行在战略规划的指导下，首先试水供应链金融服务，此时确立了“货押+票据”的贸易融资经典模式，该模式也是初期供应链金融运作模式的基础，平安银行在充分考虑中小企业的实际运营情况后，开始发展不动产抵押融资模式以及一些票据业务。具体融资模式流程如下图所示：

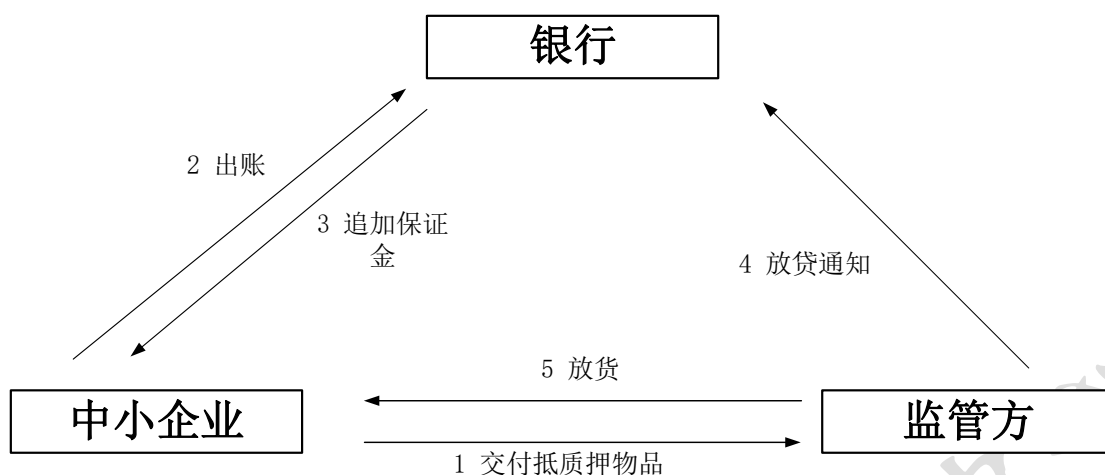


图3 平安银行不动产质押融资模式图

Figure 3 Ping an bank real estate pledge financing model chart

随着平安银行该业务规模的扩大，公司供应链金融的雏形也越趋显现……

3.2 一马当先：线下“1+N”

2003年平安银行（深发展）促进了供应链金融1.0阶段的萌芽，并推出“1+N”供应链金融模式（银行+核心企业）模式。银行依靠核心企业（即“1”）的信用，向供应链上核心企业的N个上、下游供应商企业客户提供综合性金融服务解决方案。该阶段的供应链金融突出了核心企业的作用，平安也是首度运用自偿性贸易融资理论通过评估核心企业的信用，来确定是否向上游供应商和下游企业客户授信，最终将核心企业对供应链上下游企业的信用评估结果应用于供应链上的其他企业。2005年平安又根据各地不同情况，确定了港口经济、总部经济、集中经济、块状经济等区域模块。细分市场，主要针对其不同的市场特征，实施不同的信贷政策和营销策略，鼓励各地根据地方主流经济特点和重点产业供应链情况，形成自身经营特色和独特竞争能力。在供应链融资模式的设计上，平安采用围绕核心企业“上拓下延”，实现金融服务“横到边，竖到底”（全方面拓展，不留死角）的营销策略。同时在风险控制上，实行以核心企业的信誉和实际交易保证中小企业的融资需求，从而降低平安银行的资金风险。虽然该模式的创新为平安带来巨大收益，但平安当时却面临着两大困境：由于该融资方式过度依靠核心企业提供增信支持，平安自己对于上下游中小企业的授信存在疑惑；再者，平安无法直接参与整个供应链的运营过程中。

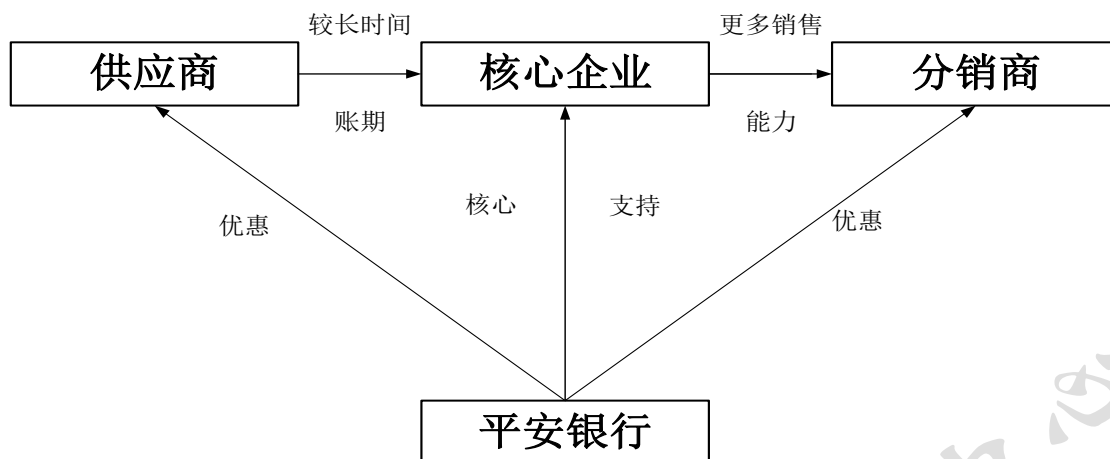


图 4 供应链金融 1.0 模式

Figure 4 Supply chain finance 1.0 model

在平安意识到自身困境后不久，平安立刻组建了一支由风控经理和销售部经理带队，在人力资源配备方面抽调了很多业务骨干的服务团队，深入到核心企业和上下游企业做调研。通过与企业高层领导人员的多次座谈，进一步了解企业对现金流管理的迫切要求和目标，并且积极采用了智能现金数据管理系统，及时掌握核心企业和供应链上下游企业的现金流数据。

3.3 规范经营，品牌领先

就在平安率先推出“1+N”供应链金融产品组合方案以后，浦发银行、民生银行、中信银行、招商银行等众多股份制银行也相继提出各种不同方式的供应链金融服务方案。为了在供应链金融浪潮的开端一直保持领跑者地位，平安在 2005 年又率先推出围绕核心企业、开发上下游企业的全方位授信模式，并确立了自偿性贸易融资授信评级体系，“面向中小企业、面向贸易融资”发展供应链金融成为银行战略转型方向。

2006 年平安（深圳发展银行）为了供应链金融业务的规范化经营开始进行产品创新和品牌塑造。在业务上，平安（深圳发展银行）首创了出口应收账款池融资业务，并较早推出了国内信用证等供应链金融产品 20 余项，成为国内首家拥有齐全贸易融资体系的银行；在组织结构上，在总行建立保理中心，加入了 FCI（国际保理商协会），突破了国内应收账款融资一直处于瓶颈期的局面，形成了自身“池融资”产品的品牌特色，并推出涵盖应收账款融资、预付款融资和存

货融资的标准分类产品；在服务规范和创新能力上树立了被广为借鉴和模仿的行业标杆。同年，平安（深圳发展银行）在国内通过整合资源，以贸易融资为主题，在供应链环节为进出口贸易企业提供本外币及离岸、在岸金融服务；到了 2006 年 11 月贸易融资客户和供应链融资的业务量仅一年时间增长一倍。如此的成绩使得平安（深圳发展银行）在 2006 年 12 月获得深圳市第二届金融创新奖。并在同业银行中得到同行的追捧和认可。2007 年 6 月，平安（深圳发展银行）成为内地企业唯一获得国际金融资本高峰论坛颁发的金融产品创新卓越表现大奖。这些可喜成绩的获得是平安致力供应链金融产品创新的结果，同时也为平安银行后续发展奠定了坚实基础和良好品牌形象。但平安的所有员工都明白现有的成就并不能保证平安在供应链金融这条创新之路上走的长久。

随着互联网平台的火热发展，在线供应链金融成为了各大商行金融业创新发展的新蓝海和制高点，互联网时代的到来促进了供应链金融物流、资金流、信息流等的多合一，移动互联网已然渐渐成为这个传统产业的最佳载体，并使之焕发新的活力。

4. 转移战场：线下到线上

4.1 平台化线上“1+N”

2008 年 9 月 24 日，原深圳平安银行举行赢动力“供应链融资——W 计划”产品发布会，这是在成功推出“现金管理——R 计划”之后，在供应链金融产品创新的不懈追求下，又成功推出的朝着线上供应链金融模式发展的全套融资业务解决方案，以期能够成功促进中小企业面对金融危机。2011 年，平安银行在巩固和扩大客户群体的基础上，又推出了“赢动力”系列产品。

在“平深”整合后不久，2012 年 12 月平安银行正式推出供应链金融 2.0 服务（线上 1+N 模式）。平安银行将该模式由传统的线下“1+N”模式（通过技术手段对接供应链中的各个参与者）转为线上。参与主体全面涵盖了核心企业、上下游配套企业、商业银行等主要个体，而且个别地区的金融服务还得到了当地政府的政策扶持，将公司业务和中小企业面临的现实问题有机结合，供应链参与主体通过互联网技术实现对接，授信审查效率大大提高。该阶段平安银行不仅和核心企业的数据完成对接，而且获取到核心企业和产业链上下游企业的订单、生产、

销售、付款、仓储等经营信息。可是摆在平安面前还有一个难题就是核心企业、物流企业、交易平台的信息数据之间是相互独立的，难以形成综合性大数据系统，无法精确估算供应链中的信用风险。

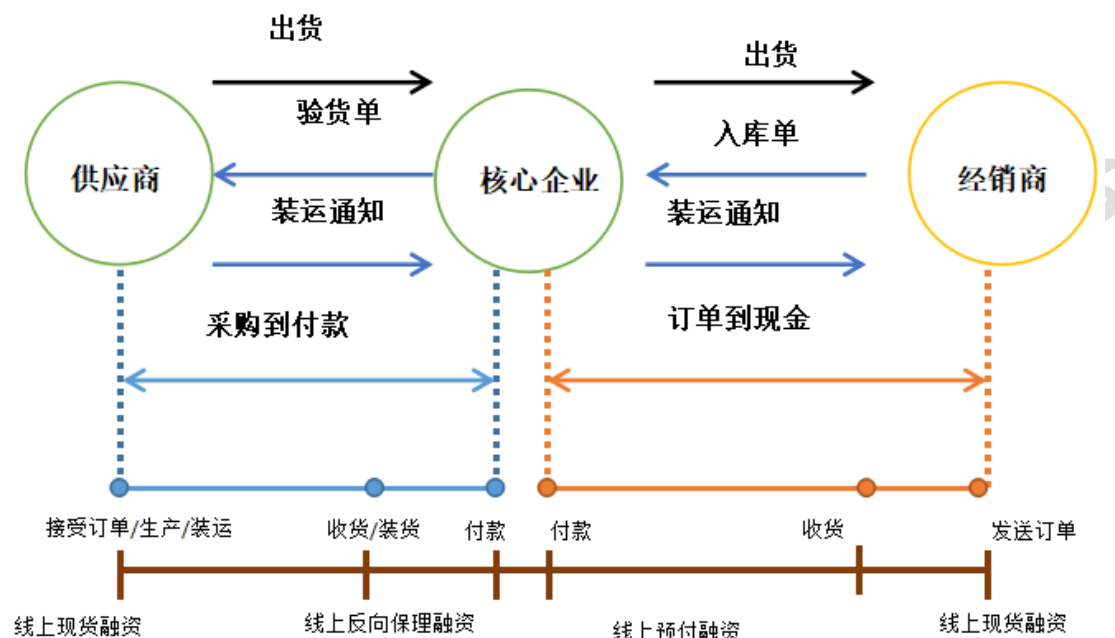


图 5 供应链金融 2.0 模式

Figure 5 Supply chain finance 2.0 model

公司管理层都意识到这个棘手的问题，于是针对信用风险的度量，平安银行对供应链中涉及融资的中小企业要求用应收账款、商用房地产等实物抵押品、金融质押品进行抵押；其次平安也在充分考虑自身损失的承受能力、客户的债务承受能力后对于自己允许提供的最高授信额进行一定程度的限制；平安还将一些关键岗位相互分离、坚持审贷分离的原则，使得这些岗位可以相互制约。其自身在信用决策时都遵循了统一的标准，信用额度的授予必须要得到一定权利层次的批准。

解决了这些问题后，到 2012 年 11 月底，已有 150 多家大企业采用了平安银行线上供应链金融服务，3400 家上下游配套企业获得了平安银行的供应链融资，平安自身也已经形成了一套完备成熟的融资模式。（下图是平安银行供应链金融 2.0 融资模式图）

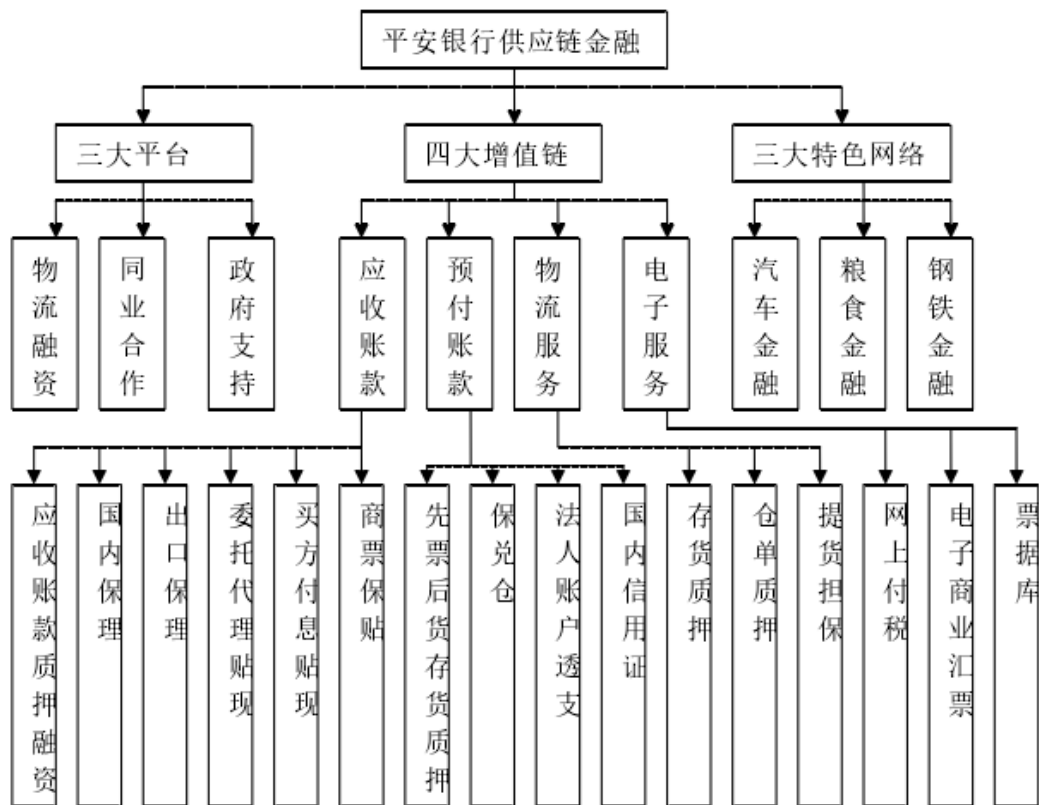


图 6 平安银行的 2.0 供应链金融融资模式

Figure 6 Ping an bank's 2.0 supply chain financial financing model

4.2 战场硝烟

到 2013 年底国内各大商行的线上供应链业务都日趋成熟，2008 年交通银行推出全产业链金融服务——“蕴通财富之供应链金融”，该服务模仿着平安银行“一家分行做全国”的产业链金融业务，努力拓展自身服务水平；中国农业银行在 2009 年推出了供应链融资，在平安对中小企业对企业财务报表等“硬指标”分析的基础上，更加注重对供应链交易结构和具体细节的分析，有效地降低了中小企业的银行融资门槛；2010 年 7 月，中国工商银行将核心企业的 ERO 系统监管平台与银行内部系统进行实时对接，推出了电子供应链融资服务，其对外大方承认业务模式是对平安线上供应链金融业务模式的模仿和完善，并希望能和平安建立供应链金融业务拓展合作关系；招商银行也于 2013 年 9 月推出了“智慧供应链金融平台”服务。和平安的供应链金融业务类似，平台服务内容同样包括信息管理、产品创新、线上融资以及业务监控，归集整理供应链上的核心企业、上

下游企业、第三方物流、政府机构等参与主体的实时信息，实现商流、物流、资金流及信息流在该交易平台的智能归集。

这些具有代表性的各大商行推出的种种供应链金融业务迅速挤占了供应链金融的市场，自此，商业银行界的一场线上供应链金融创新之战就此打响。

5. 另辟蹊径：橙 e 问世

为了在线上供应链金融的发展浪潮中一直领先其他商业银行，并完善自身与核心企业、物流企业、交易平台的信息数据对接问题，平安银行的供应链金融 3.0 时代序幕就此拉开。平安银行通过互联网等技术的深度介入打造出一个综合的大服务平台，推出了一种创新型的供应链金融“1+N”生态圈模式。该模式是“互联网+产业链+金融”三个要素的高度融合，其中的“1”是指代表核心企业的综合性服务平台。平安银行在该阶段依托电商服务平台——橙 e 网为企业提供配套服务，逐步形成一个依托大产业的金融生态圈，并且实现“去中心化”，不仅仅单纯依赖核心企业信用提供融资服务，融资方式越趋多元化。

5.1 橙 e 平台简介

2014 年 7 月 9 日，平安银行在不断升级供应链金融服务之后，找到了一条特色化创新之路——基于自身供应链金融业务推出“橙 e 平台”，该平台是国内首家全面涵盖融资、物流、社交中介于一身的银行系企业金融服务平台。橙 e 网主要涵盖六个核心功能：生意管家、橙 e 财富、橙 e 融资、移动收款、保理云、橙 e 付款，提供的主要服务包括全产业链融资解决方案、企业投资理财、互联网保理服务和对公支付等。橙 e 平台的线上融资体系，将线上供应链金融全面升级到“电子商务+互联网金融”集成服务的全新高度——在橙 e 平台上将熟客间的生意平台与金融电商平台整合为一，实现了供应链上“订单（商流）、运单（物流）、收单（资金流）”等信息的集成与闭环运作。

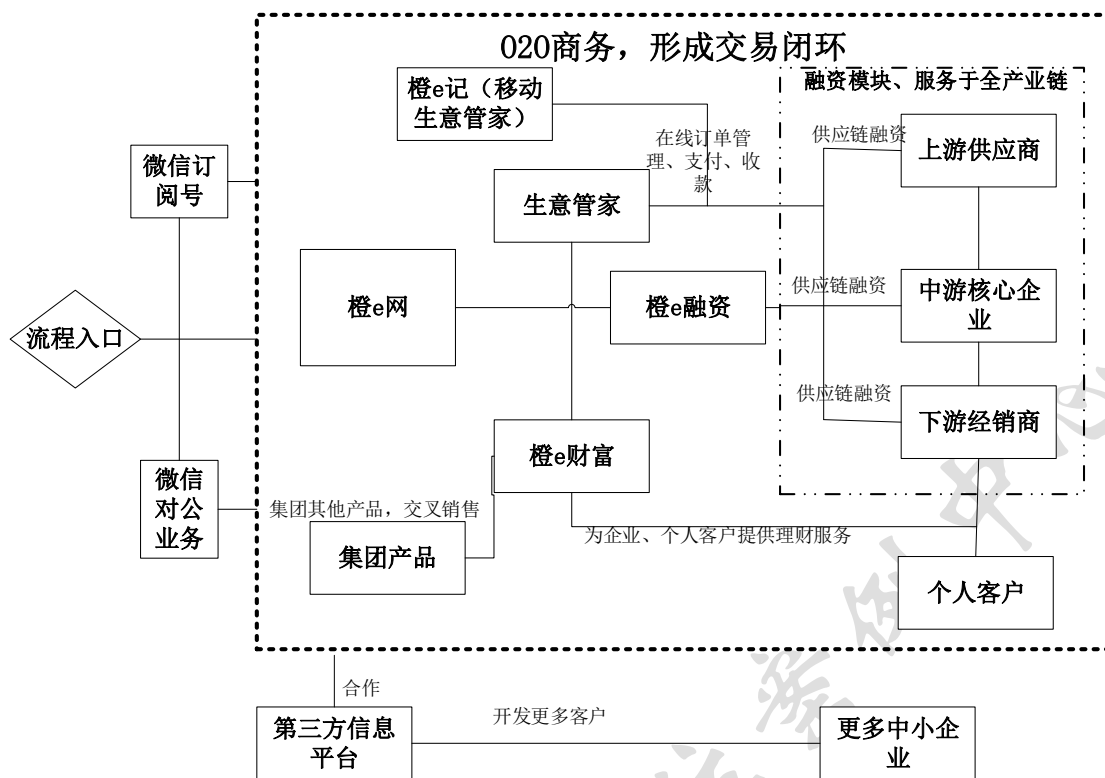


图 7 平安银行橙 e 平台系统业务图

Figure 7 Business diagram of ping an bank's orange e platform system

平安银行在推出橙 e 网的线上供应链金融运作体系后, 打造了“互联网供应链”的属于平安银行的全新网络金融创新品牌。经过初期的适应性融合, 现如今平安银行线上供应链金融模式的运作体系已经相对成熟, 形成了面向上游供应商, 中间核心企业以及下游经销商的供应链的成熟金融服务体系, 提供创新的供

应链融资产品。平安银行全链条线上供应链金融模式运作体系如下图：

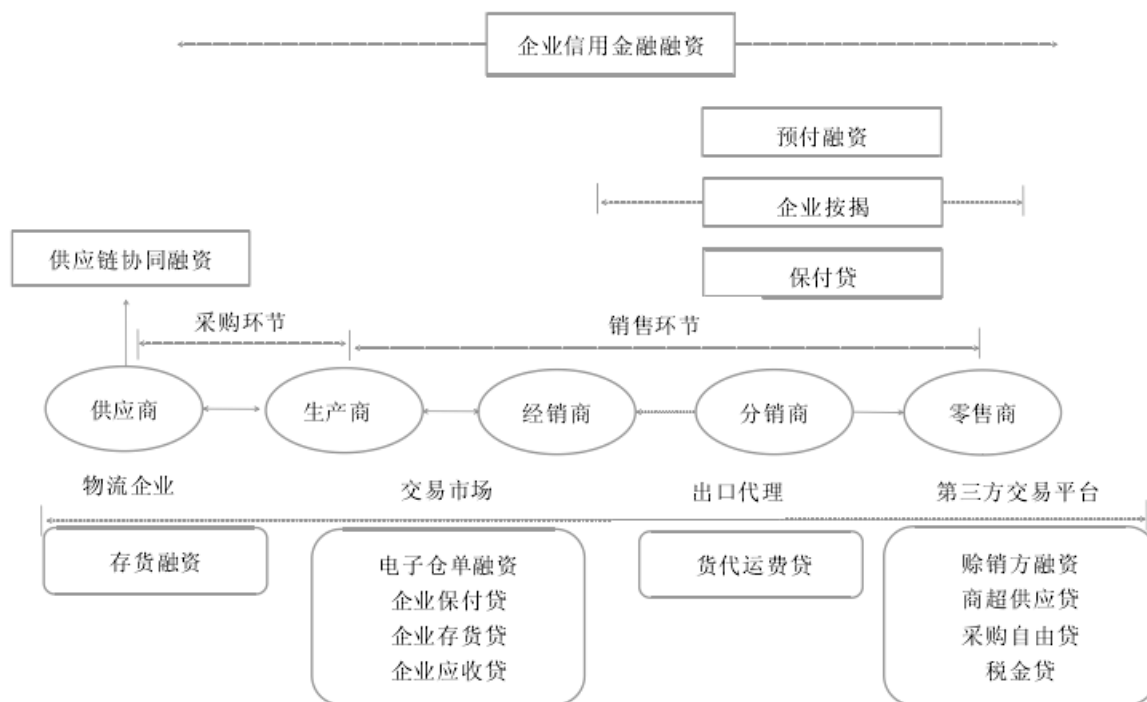


图 8 平安银行全链条供应链金融运作体系图

Figure 8 Financial operation system diagram of ping an bank's whole chain supply chain

6. 遍地开花：跨界融合

随着“零售互联网+”入口抢占接近饱和，各大商行之间的竞争已经转变为生态圈与生态圈之间的竞争。供应链金融 4.0 的金融生态圈的“N×N”模式开始呈现出新的发展模式与发展特点。该模式基于流动资产变现能力基础，通过供应链管理外包和供应链金融服务外包将风控能力外化在一个独立、专业的平台上。通过技术手段改造供应链管理流程，利用平台自有资金对供应链上的成员企业进行融资，同时建立在平台拥有物权的流动资产变现能力基础之上把整个商业体系中的信用变得可视、外显、可传导、可预警、可处置、可变现和可补偿，实现了对主体、资产交易进行授信。这种由专业管理、技术和金融跨界融合所带来的交易，其形成的资产即为真正实现风控到位的“低风险资产”。

2018 年前后，平安银行借助数字化技术手段，相继推出 SAS（供应链应收账款服务平台）和 KYB（中小企业征信数据信用贷）两种新型供应链金融业务模式。

SAS 平台是平安银行针对核心企业及其上游中小微企业提供的线上应收账款转让及管理服务平台，企业在平台上可以得到交易鉴证、应收账款转让确权、债权登记、监测预警、账款清分、贸易背景核验、资产流转、应收账款管理等综合金融服务。在这个平台上，具有优质商业信用的核心企业可以对赊销贸易下的到期付款责任进行确认，而各级供应商可以把确认后的应收账款转让给上一级供应商，用以抵偿债务，或转让给机构受让方，用以获取融资。通过对区块链技术的充分运用，SAS 平台保证了应收账款转让信息的精准溯源和不可篡改。

KYB 信用贷款产品是平安集团重点创新项目之一，其中 KYB 项目代码全称为 Know Your Business，该业务采用全线上流程，以发票贷、税金贷、数据贷产品为切入点，借助第三方平台或服务商获取数据，依据数据指定授信方案及额度。实现线上申请授信，线下提供资料，线上申请提款回款，逐笔贷款均无需往返银行，随借随还减少中小微企业融资所需时间，缩短了审批流程。平安银行 KYB 信用贷款业务服务于实体经济，服务于小企业客户，主要面向中小微企业制造业、企业供应链客户、特色行业及其他具有共同经营模式和风险特征的广大小企业客户群，聚焦“衣、食、住、行、健康”等大消费领域，支持“中国制造 2025”。

此外，平安银行还在打造智慧财务平台，实现智慧搜索、智能分析，进而赋能高效决策；信贷风险管理平台（智慧风险平台）将贷前、贷中、贷后各个环节模块化、标准化、数据化处理。从供应链金融 1.0 的中心化模式到现今的 4.0 智慧化模式，平安银行的供应链金融业务已经全面开花。公司供应链金融不断加强产品研发和技术创新，目前已经打造“贷贷平安”、“橙 e 网”、“行 E 通”、“产业基金”、“物联网”、“平安橙子”等特色产品，互联网供应链金融品牌知名度和影响力不断提升。平安的供应链金融业务越趋混合型发展，尤其是跨界经营模式愈趋火热，整条供应链的参与者拓展到各行各业，如近期的农化巨头红太阳与平安银行携手确立了以供应链金融为先导特色的业务发展路线，构建完善了集团大农业、大健康、大产融等六大产业链生态圈。福田汽车也和平安集团积极合作共同打造区块链+汽车供应链金融……至此，平安的供应链业务通过资金流、商流、物流、信息流的有效整合和运用遍及金融市场的各大领域。

表 3 商业银行的供应链金融发展阶段和特点

Table 3 Development stages and characteristics of supply chain finance of commercial Banks

关键词	中心化	线上化	平台化	智慧化
商业模式	传统供应链金融线下模式；以核心企业的信用作为支持	供应链金融线上化；ERP 对接供应链的上下游及参与各	通过互联网技术的深度介入，打造一个综合性的大服务平台	行业细分；去中心、实时、定制、小额；渗透到整个管理运营环节
供应链金融提供主体	银行	银行；供应链参与者	银行；供应链参与者；平台构建者	银行；供应链参与者；互联网金融
技术突破	不动产抵押	互联网；动产抵押	云；三维数据风控	数据质押；物联网、人工智能、大数据

人生的旅途不可能一帆风顺，到如今的供应链金融 4.0 时代平安的供应链金融业务在整个商业银行界已经处于领先水平，但自从推行线上供应链金融模式之后摆在平安面前的问题却一个接一个发生。

2016 年 5 月 6 日下午，多名平安银行的客户反映该行出现系统故障，用 ATM 机存取款时客户借记卡被吞。一时间，市场怀疑平安银行遭遇黑客大规模攻击。经核查后发现确实是由于银行系统漏洞给了这些黑客可乘之机。事情曝光之后，当时一位不具名银行业人士对界面新闻记者说到：“任何系统都会出现问题，只不过是一个几率的问题，相较而言银行的系统和其他行业的相比安全性和稳定性已经非常高了。”他认为近年银行系统屡出故障的原因，一方面是近年来电子渠道所承载的交易量越来越大，另一方面同业的恶性竞争导致黑客现象频发，因为安全漏洞和病毒、间谍软件等网络安全隐患造成的软件系统瘫痪或重要数据信息的丢失问题屡见不鲜。

2017 年 5 月 19 日上午，多位平安银行的信用卡用户被一条短信吓得不轻。有网友贴出了信用卡信息截图，自己的平安银行信用卡，一大早提醒负债数千万。对此，平安银行客服回应，由于系统升级账务信息可能会显示余额不足，但不会对客户实际账务造成影响，待系统修复后即可正常使用。网友千杯不醉称，“自

己就是普通的金卡客户，怎么一瞬间欠了 3000 万”。他贴出的两张截图显示，5 月 19 日上午 7:16，他信用卡的可用额度为“RMB: -33344496.70”。记者拨打了平安银行客服热线，对方称今天上午接到信用卡部的反馈，因为系统升级一些信用卡用户会显示余额不足，但是不会对客户造成实际影响。

类似的事件大大小小不计其数，每次发生都给平安供应链金融的运营造成不小的损失这些问题都是未来平安供应链金融发展路程中不可忽略的大问题，而且平安面对的还不仅仅是这些放在台面的风险，其自身发展过程中或许也存在着很多其他问题。

7. 尾声

“大哉乾坤内，吾道长悠悠”，平安虽然凭借着自己如鹰一般锐利的眼光瞄准机会在这段供应链金融的历史进程中留下了浓墨重彩的一笔，但历史的荣耀并不能保证未来的辉煌，即便目前自己是领跑者，但由于金融市场的同质化性强，其他的竞争对手很有可能后来居上，未来决胜的关键因素应该是科技创新，其具体的科技创新措施必须紧密结合我国供应链金融发展背景，对此平安管理层表示，平安银行未来的供应链金融发展方向会结合国务院发布的《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》做出选择，其核心策略是 12 个字：科技武装、零售突破、对公做精。这个策略究竟能否为平安以后的供应链金融之路保驾护航让我们拭目以待。

（案例正文字数：9678）

A leader who seizes the opportunity

——The development path of supply chain finance of Ping An

Abstract:Supply chain finance has become a new financial service mode for many commercial banks, which plays an important role in solving financing problems and sustainably developing the financial industry. As a "leader" of domestic commercial bank with supply chain finance business, Ping An has the powerful right to speak in banking field of supply chain finance development. This case introduces the practice and latest achievements of Ping An Bank's supply chain finance, and expounds the problems faced by the development of its supply chain finance and the corresponding strategies. The purpose is that students can analyze the financing mode and characteristics of Ping an Bank in different stages of supply chain finance from the perspective of supply chain finance theory and self-reimbursable trade financing theory. It is hoped that students can put forward their own views on the innovative road of supply chain finance of commercial banks in the future by summing up the experience in the development of supply chain finance of Ping an Bank.

Key words:Commercial Banks;Supply chain finance;Development model