

案例正文：

伊利产业链金融：赋能乳业上下游共赢发展¹

1 引言

伴随中国乳制品行业的快速发展，内蒙古伊利实业集团股份有限公司（以下简称“伊利”）下游经销商销售规模逐年攀升，2008年以来，上游牧场不断转型升级，规模化、信息化、科学化饲养成为主流，上下游对资金的需求更加迫切。由于银行信息不对称，缺少有效的抵押、担保，伊利上下游小微企业很难从银行获取融资，普遍存在着融资难、融资慢、融资贵问题。2009年开始，伊利作为“信息中介”向各家银行推荐客户，帮助解决牧场、经销商的资金问题，促进产业链协同发展。但因银行承担全部风险损失导致银行政策不连续，推荐模式存在很大的不稳定性，贷款的满足率和效率都较低，效果不太理想。

2014年，习近平总书记在视察伊利时指示“要探索一些好办法，帮助农牧民更多地分享产业利润效益，真正同龙头企业等经营主体形成利益共同体”。伊利清楚地认识到只有产业链强，才能实现共同繁荣和可持续发展。董事长潘刚提出“厚度优于速度、行业繁荣胜于个体辉煌、社会价值大于商业财富”的理念，要求大力发展产业链金融，帮助合作伙伴降低经营风险，解决融资困局。从2014年起，伊利逐步打造了特色产业金融体系，将最宝贵的“信用”资源与产业链合作伙伴共享，不断创新普惠融资模式，驱动整个产业互惠共赢、可持续健康发展。

2 乳产业链发展特点

乳产业链横跨第一产业农牧业、第二产业制造业及第三产业商贸流通行业，涉及产业面较广。其中，制造企业在产业链中处于核心地位；上游农牧业为乳制品制造企业提供主要原材料，具有资金密集、投入大回报周期长的特点；下游商贸流通企业，主要为从事乳制品销售的经销商、物流企业等。三大产业之间分工清晰，职责明确。但是存在制造企业相对发达，农牧业、商贸流通企业相对欠发达问题，产业链呈现“中间大、两头小”的格局。乳产业链上下游普遍存在迫切

1. 本案例由中国人民大学商学院宋华，潘璇撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、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，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

的资金需求，但陷于融资难、融资慢、融资贵困境，难以扩大规模，制约了整个产业链健康成长。

上游主体弱、缺抵押、少渠道。大多数牧场主是从农户养殖起家，内部治理不完善，资本积累不足。虽然奶牛市场价值高²，但属于生物资产，排除在银行业认可的标准抵押物之外。“家财万贯、带毛的不算”是牧场融资困境真实写照。牧场土地归集体所有，地上建筑物也无对应的权力证书，难以转换成金融机构认可的资产。受行业特点限制，牧场全部位于乡村，主流金融机构难以覆盖。

下游规模小、轻资产、被看轻。对于经销商来讲，上游厂商要求预付款，下游零售、商超门店赊销经营，两头压款非常严重。从主体资质上看，下游经销商以夫妻店形式居多，规模小，内部管理不规范，常被认为是“皮包公司”。资产体现为存货和流动的应收账款，然而传统金融机构认可度低。

3 产融结合，长效解决上下游融资困境

伊利作为中国乳业龙头企业，针对上下游的融资困境，从2014年开始搭建产业链金融平台，以“产业是根本、金融是手段”为理念，在队伍建设、产品设计、风控体系搭建等方面，深度践行产融结合。

申请牌照，搭建队伍

伊利意识到如果不持牌、不建队伍，就不能长效、系统地解决上下游客户的融资痛点。从2014年开始，伊利先后成立担保（2014）、保理（2015）、互联网小贷（2017）和奶业投资公司（2020），获批四块类金融牌照，围绕伊利上下游合作伙伴多渠道开展连续、合规的产业链金融业务。产业链金融平台组织结构参照金融机构的管理架构，由前台客户服务、中台运营支持、后台风险控制构成。队伍建设坚持三三制，即1/3来自于金融机构的成熟人才，1/3来自于熟悉产业的业务人员（包括销售、原奶、采购、财务等），1/3来自校园招聘。

深入产业，各个击破

创立伊始，产业链金融团队深入调研产业链各环节出现的问题，设计合适的解决方案，将金融活水涌向产业链上下游。首先解决上下游主体弱问题，伊利提供信用背书助其准入；其次，信息不对称问题，伊利作为懂行业的核心企业，收集产业数据和行业信息支撑银行审批，将存货、奶牛、应收账款等通过合法的登记机构转化为标准抵押物，增强主体信用；再次，融资贵问题，以往从信用社贷款利率年化10%以上，民间借贷年化甚至15%以上，伊利介入后，上下游融资成本约年化6%；最后，少渠道问题，以前牧场最多接触到信用社，经销商接触到城

² 一头奶牛加上牛舍基建成本在3.5-5万元之间。

商行，伊利将融资渠道共享到上下游合作伙伴，现在与伊利直连的 10 多家银行都成为了上下游的合作银行。担保模式解决了上下游优质客户融资难、融资贵难题，但是因银行准入严、审批流程长等原因，还存在融资繁、慢等问题。2017 年伊利全资成立小贷公司，以弥补银行放款慢的不足，与担保模式相得益彰。

在模式探索过程中，集团内部对担保模式争议较大。一方面上市公司成立担保公司较为少见，董事会认为风险较大；另一方面业务人员存在畏难心理，认为自己干销售可以，识别和控制风险能力不行。为此，董事长潘刚先后在 2014 年 10 月和 2015 年 3 月召开两次重要会议统一思想，要求从高层、事业部到业务人员认识到产业链金融的重要性。产业链金融团队多次深入一线，以“同学向你借钱，你借不借”为例拆解金融风险，消除一线人员的畏惧情绪。一线人员意识到融资是提升业绩的工具后，推广动力更强。从 2014 年到 2018 年，在一线人员的助力下，上下游多年压制的融资需求得到满足。

产品场景化，精准服务

伊利基于多年经营积累的行业大数据以及实地调研考察，熟知合作伙伴的经营状况和融资需求特点，精准定位客户需求，深入剖析伙伴交易场景，运用数字化思维，设计金融产品，采用“标准化+差异化+一户一策”的产品服务体系，并坚持“从实业中来，到实业中去”的产品设计理念。例如，针对上游牧场推出“青贮贷”、“牧场贷”；针对下游全国经销商推出“流通贷”、“普惠贷”；针对供应商的短期融资需求，推出“即期保理”、“预付保理”等金融产品。目前已设计出额度精准、期限合理、风险可控的多样化金融产品，形成了较为完备的产品体系。

围绕产业，全过程风控

伊利产业链金融业务对上下游小微企业有着科学的准入机制。遍布全国各地的一线业务人员作为最了解伊利上下游合作伙伴的员工，就是金融平台可信赖的信贷员。首先由他们来完成从当地客户需求收集到客户经营情况的调查。每位一线员工既是业务人员也是财务数据的收集者、金融信息的管理者，既是金融产品宣讲者也是具体业务推动者，既是金融资源分配者也是实质风险承担者。

针对上游牧场（供应商），伊利从忠诚度、专业度、专营度三个指标进行考量。忠诚度指与伊利合作年限，专业度指牧场养牛专业性，专营度指牧场除了养牛是否兼营其他业务，如房地产等。忠诚度在很大程度上保障了商务合作的稳定性。基于“忠诚度、专业度、专营度”，伊利重点盯住融资主体与交易进行评价，严把客户准入关，紧盯第一还款来源，实现贷款投放与牧场用款高度一致性，贷款还款与牧场经营性现金流入高度匹配性；同时，全国率先探索推进生物资产抵

押，目前已得到全面推广，解决了牧场押品不足的难题。

针对经销商，伊利实行主体+贸易双评价，并打通全链路大数据以保障资金专用性以及回款稳定性。在经销商的融资需求经由一线业务人员尽调筛选提交上来后，各事业部财务按流程审查是否有欠款或费用，接着金融平台结合伊利产业平台（ERP、SRM、CRM等）以及第三方数据（天眼查、涉诉、工商等）从金融视角审查经销商的征信，再将审查结果和测算额度推送给银行。经销商获批额度根据伊利集团下达的销售任务、淡旺季精准测算，且要求经销商至少配套50%的自有资金。经销商无论通过小贷公司还是通过银行融资，获批的资金全部打到伊利的贷款账户，防止信贷资金挪用，实现资金闭环。伊利还从库存、任务达成率指标严格审核提款合理性。

截至2021年末，伊利产业链金融业务不良率0.52%，远低于中小微企业的平均不良率，这不仅得益于全过程风控，还依靠伊利的组织文化。在此项业务上伊利严格执行责权利对等，对业务人员采用责任追偿制度，抑制了内部舞弊和串通行为。

4 未来挑战与应对

2014年到2021年，伊利产业链金融中心不断探索和实践，累计发放融资贷款930亿，支持了8590户上下游合作伙伴，带动鲜奶产量增幅15%左右，促进产业高质量发展，为其他龙头企业解决上下游融资困局提供了样本。

但在反复的新冠疫情及阶段性经济增长承压等复杂的环境下，合作伙伴的经营环境以及融资需求发生了很大的改变，部分产业链伙伴融资出现了逾期、欠息等情况。但伊利没有惜贷、抽贷、断贷，反而推出提高额度、下调利率、延期付息等扶持措施，与产业链企业共抗疫情。面对潜在的风险，团队不断加强贷前调研力度、提高贷中审查水平、提升贷后管理能力，以强化风险管控。

2021年底，央行印发《地方金融监督管理条例（草案征求意见稿）³》，属地监管政策对产业链金融跨省经营提出了诸多限制。由于伊利的产业链、供应链合作伙伴遍布全国，伊利也在思考新监管形势下针对龙头企业产业链金融的解决方案。

（案例正文字数：3494）

³ 《条例》按照“中央统一规则、地方实施监管，谁审批、谁监管、谁担责”的原则，将地方各类金融业态纳入统一监管框架，强化地方金融风险防范化解和处置，守住不发生区域性金融风险的底线。

启发思考题

1. 中国乳产业链的发展现状如何？上下游牧场、供应商、经销商遇到哪些融资困难？
2. 伊利产业链金融如何解决上下游中小微企业的融资困难？
3. 伊利产业链金融如何促进集团主业发展？如何与上下游牧场、供应商和经销商之间协同，从而实现共同发展？对整个乳产业生态有何影响？
4. 如何认识疫情对伊利产业链上下游的冲击影响，以及伊利产业链金融的金融支持和风险管理？
5. 随着强监管时代的到来，如果你是产业链金融中心负责人，认为伊利产业链金融应如何发展？

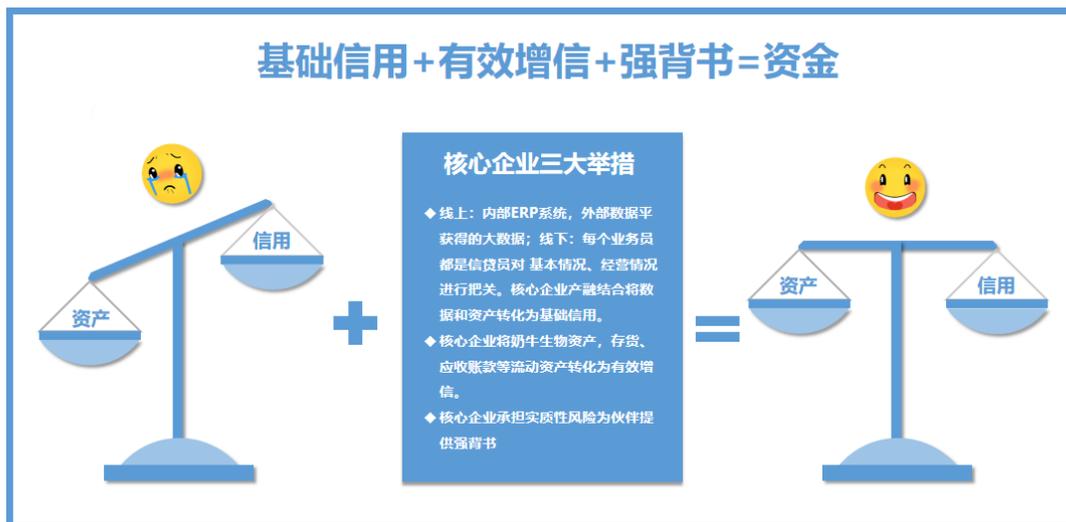
附件：

附表 1 伊利产业链金融代表性产品

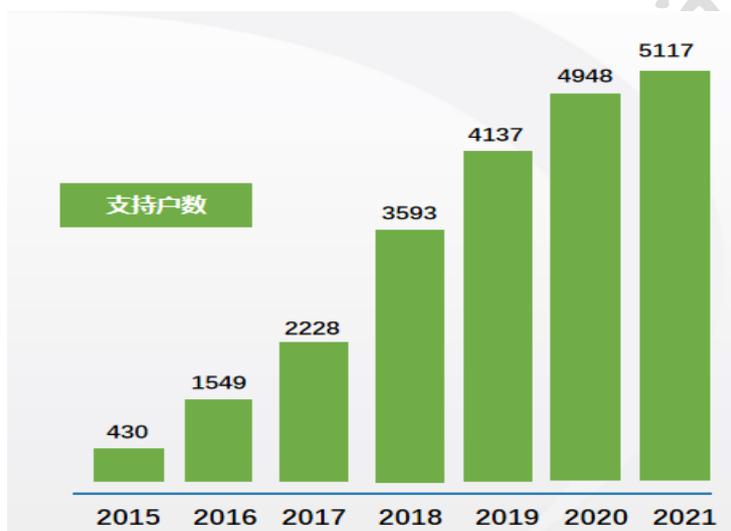
	青贮贷	牧场贷	流通贷	即期保理
适用对象	与伊利集团有良好合作关系的牧场	与伊利集团有良好合作关系的牧场	与伊利集团有良好合作关系的经销商	与伊利集团有良好合作关系的牧场；与伊利集团有稳定合作关系的供应商
融资用途	用于购买青贮等粗饲料	用于购买奶牛、设备、基建等固定资产投资	用于购买伊利产品	资金快速回笼



附图 1 伊利上下游融资痛点



附图 2 伊利产业链金融解决路径



附图 3 2015-2021 年伊利产业链金融支持户数