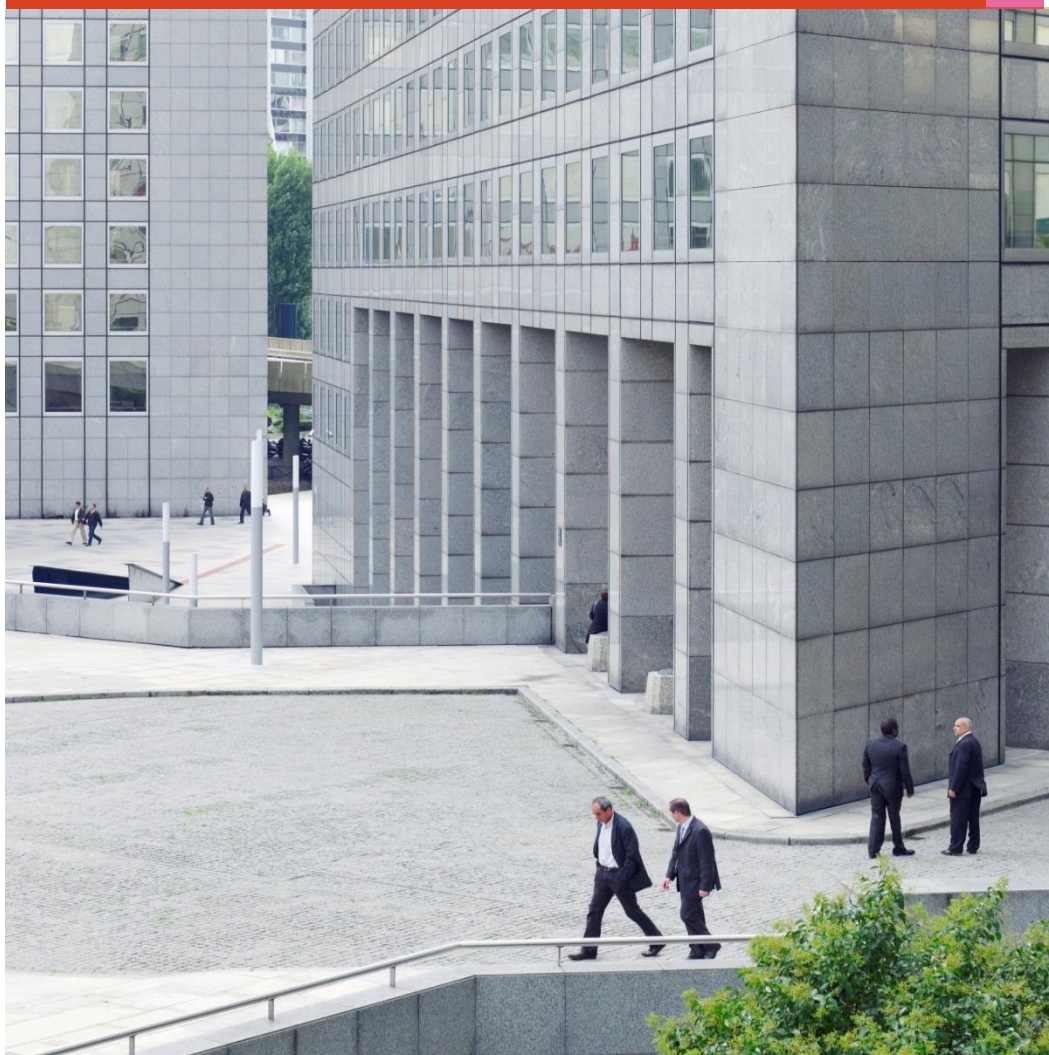


普华永道 银行公司业务转型正当时， 交易银行能力塑造以制胜

2017年6月



目录

1. 战略突围，新常态下“交易银行”是银行公司业务转型的重要方向	3
2. 他山之石，国外成熟市场交易银行发展经验	6
3. 千帆竞度，国内交易银行发展现状与趋势分析	8
4. 制胜之道，国内交易银行发展策略和业务模式	15
5. 能力驱动，国内交易银行发展必备核心能力	22
6. 普华永道的专业服务	38
7. 与我们联系	39

1

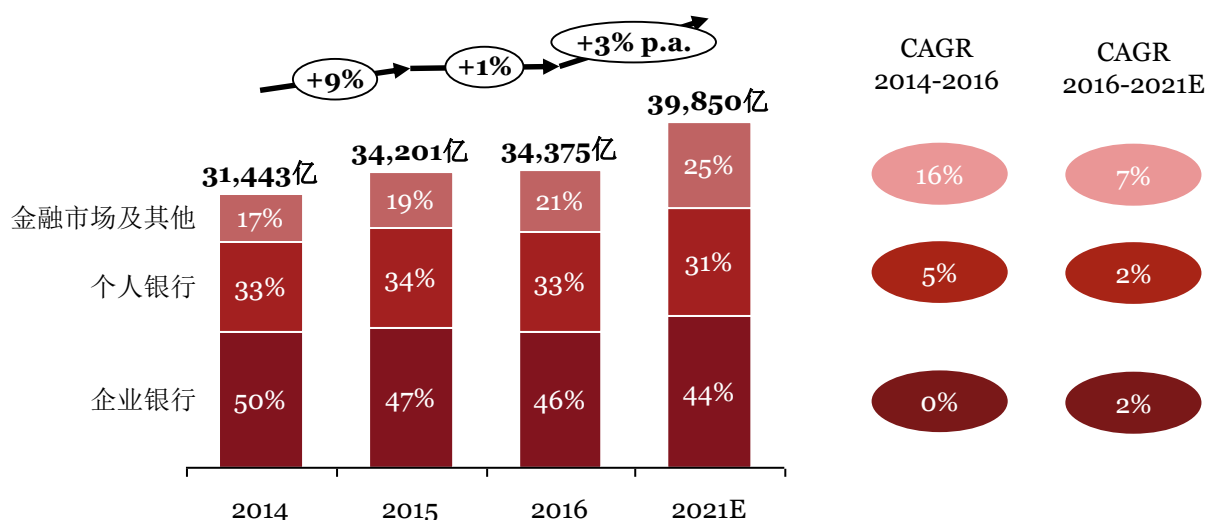
战略突围，新常态下“交易银行”是银行公司业务转型的重要方向

1

新常态下公司业务转型趋势

近年来，全球经济金融形势复杂多变，中国经济发展进入新常态，银行业面临的内外部发展环境发生深刻变化。受行业风险加剧资产质量承压、产能过剩企业经营困难、利率市场化带来的金融脱媒和利差下降持续加剧、互联网金融等新型金融业态快速增长等因素的影响，银行业的总体利润率下降，促使银行业加快战略转型。为更好地应对不断变化的经营环境和内外部挑战，国内银行顺应经济金融发展趋势，根据自身业务特点“量体裁衣”并提升业务创新能力，探寻新盈利空间，谋求差异化发展道路，逐步摆脱过往的同质化竞争模式。在“特色化、数字化、轻型化、精细化”已成为各类银行主流发展趋势同时，大中型银行更进一步向“综合化、国际化”转型。

中国银行业各条线收入占比



数据来源：各家银行年报，普华永道银行业快讯，普华永道分析

交易银行，新时代的公司银行业务

如上图所示，预计到2021年，公司银行业务仍将是银行规模增长和盈利的支柱。以上市银行为例，过去3年，公司业务收入占银行整体收入的比例保持在50%左右，随着金融市场和同业业务以及零售业务的发展，公司银行业务对收入贡献将逐步缓慢下降。但据预测，到2021年的未来5年间，银行业公司业务收入贡献仍然将保持在40%-50%间。当前银行传统公司银行业务正向基于行业、规模等多维度下针对客群差异化、综合化金融服务转型，交易银行、资本市场和投行业务等正日益成为银行公司业务新利润增长点，而“互联网+”又助力于公司业务与互联网结合，发展基于互联网交易银行平台金融生态圈和配套金融服务。

2

交易银行是公司银行业务未来转型重点

交易银行起源于上世纪70年代，首先在国外银行兴起并于上世纪末广泛开展。国内发展主要始于21世纪初，深发展（现平安银行）率先开展贸易融资业务，主要国有银行和股份制银行纷纷跟进，自2012年以来，多家股份制银行陆续提出与互联网结合的交易银行线上化发展重点。

交易银行是银行管理理念和对公金融服务供给形式的全面转型，被认为是“新时代的公司银行业务”。2014至2016年连续三年的《中国银行家调查报告》显示：供应链融资、国际结算及贸易融资、现金管理等交易银行业务均被国内银行家认为是公司银行业务的发展重点。

交易银行所以为众多银行家关注，因其相较于传统公司银行业务显示出不同的特点和优势：

- **“以客户为中心”理念的最佳诠释：**交易银行体现核心理念就是从“以产品为中心”转变为“以客户为中心”，整合核心企业内部横向的财务、风险、经营管理和外部垂直的产业链上下游企业所需的整体金融服务解决方案；
- **确立“主办”银行关系的法宝：**交易银行主要以现金管理、贸易融资、贸易结算等银行产品为主，通过不同组合深入客户的日常经营活动和交易行为，与客户建立起一种前所未有的黏性银企关系，确立不可替代的主办银行地位；
- **新业务思维和新技术手段紧密结合：**近年以来交易银行业务与互联网相结合，建立横跨产业链金融服务应用生态场景，通过交易银行交互平台，实现交易的实时化、生态化；同时通过大数据的积累、分析和应用，不断深刻了解客户的行为模式、交易习惯及产品需求，提升销售精准化、服务智能化及风险管控的整合化。

3

交易银行的定位和业务范畴

交易银行根据企业客户的交易行为，围绕客户的日常交易环节、财务管理和运营特点，整合产品、优化流程，为客户提供有针对性、综合性和立体化的一揽子金融方案，帮助企业降低成本、提升效率并提高流动性和风险管理能力。

交易银行定位：银行公司业务转型重点及新利润增长点，是贯彻“以客户为中心”理念，提供对公客户行业专业化、综合化金融服务的重要载体，也是公司业务产品创新、互联网化的重要平台，未来将成为银行构建新型银企关系、提升客户黏性的核心业务。

同时交易银行将策应银行网点转型、区域化发展、网络金融创新、业务结构和盈利模式转型等多项银行转型战略，在银行稳定盈利、链式拓客、产品渗透、树立品牌等方面也将创造价值贡献。

纵观国内外银行，各银行“交易银行业务”内涵不尽相同，但一般均包括**现金管理（含收付结算）、贸易融资（Trade Finance，含供应链融资）**两大类业务：

- **现金管理类业务：**含账户管理、收付款支付结算、流动性管理、投资理财、风险管理以及服务渠道和信息等业务和产品
- **广义贸易融资类业务（简称：贸易融资业务）：**含贸易项下表内融资、表外融资（担保/保证等）、供应链融资以及结构性融资等业务和产品。贸融业务还可分为国内贸易融资和国外贸易融资业务，也可从跨境业务视角来界定跨境现金管理和贸易融资等。我们认为若从银行业务和产品组合本质看，贸易金融、供应链金融或产业链金融等与交易银行范畴类似，只是前者更多从业务场景界定业务和产品组合。此外，有些银行将资产托管业务也纳入到交易银行范畴中。

2

他山之石，国外成熟市场交易银行发展经验

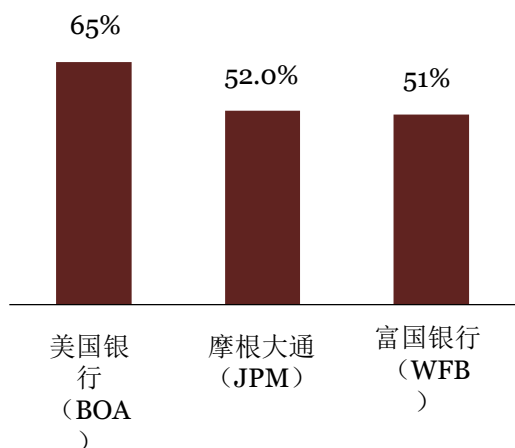
1 海外交易银行的发展历程和崛起

在2008年金融危机之后，交易银行真正崛起。在此之前，交易银行在海外已发展多年，美国次贷危机点燃金融危机的导火索，跨国银行受到巨大冲击收入水平骤降。但同时期交易银行业务收入却上升明显，交易银行业务占比高的银行，在这次危机中，受到的冲击较小。交易银行业务带来的弱周期稳定性，重新引起海外银行业的高度重视。金融危机之后，在信用业务扩张受限、投资业务备受打击的情况下，资本占比小、稳定、经济资本回报高的交易银行业务崛起，华尔街对于交易银行业务占比高的银行以更高的估值。

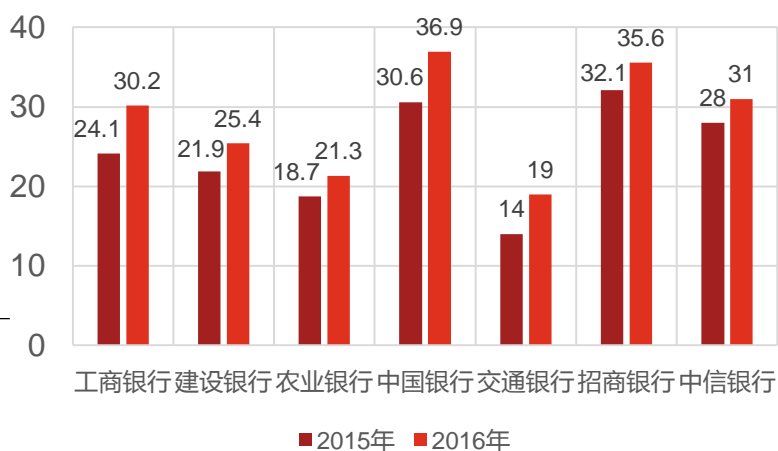
2 交易银行是海外银行的主要收入来源之一

从收入结构看，随着利率市场化和银行业的发展，交易银行业务正在逐渐成为海外银行主要收入来源之一。交易银行业务地位迅速提升，很多商业银行考虑将交易银行相关业务整合到同一业务单元下。国内领先银行交易银行业务收入占比虽呈现上升趋势，但与国际银行相比仍存在较大差距，未来发展潜力巨大。

2015年国际领先银行TB Ratio**



国内领先银行公司非利息收入占总收入的比例 (%) *



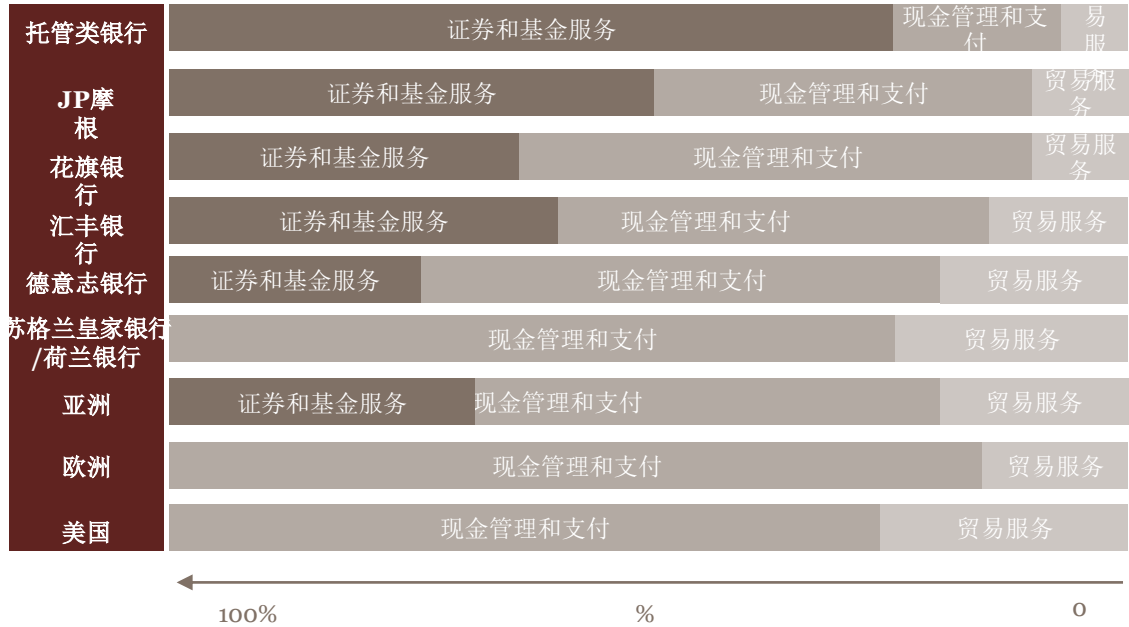
交易银行业务收入是海外银行主要收入来源

3 海外交易银行涵盖的业务范围

交易银行的范围根据不同地区和不同银行的定义均不相同，虽然传统上关注支付和现金管理，但是目前领先的交易银行已经将贸易及与贸易相关的产品，证券和基金业务纳入到业务组合中，从而形成分散业务和集中业务的组合，能够有效服务企业客户和金融机构客户。

证券和基金服务	<ul style="list-style-type: none">• 证券金融• 发行服务和信托服务	<ul style="list-style-type: none">• 托管服务• 基金管理
现金管理	<ul style="list-style-type: none">• 流动性管理• 应收账款	<ul style="list-style-type: none">• 支付• 账户服务
贸易和融资服务	<ul style="list-style-type: none">• 进口服务• 应收账款融资	<ul style="list-style-type: none">• 出口服务• 结构性融资

领先机构的交易银行业务的结构和业务范围有所不同，这些差异导致收入增长的不同：



信息来源：普华永道分析

3

千帆竞度，国内交易银行发展现状与趋势分析

1

国内银行交易银行业务现状分析

交易银行下贸易融资在国内发展历程主要始于21世纪初，深发展率先开展贸易融资业务后，国内主要的国有大型银行和股份制银行都纷纷紧随其后开展交易银行相关业务。

- **大型国有商业银行：**中国银行于2007年率先推出供应链融资产品“融易达”并于2008年进一步发展“达”系列产品，由于中行国际化程度相对较高等因素，其跨境业务、国际结算、贸易融资等业务均走在五大行前列。2009年开始工行、建行、农行等纷纷跟进开展相关业务。2016年，中银香港开五大行先河，成立交易银行部，将贸易金融和现金管理两条产品线进行整合，开始探索特色区域性交易银行业务模式。
- **股份制银行：**股份制银行是国内交易银行业务积极推动者。继深发展（现平安银行）2001年推出“动产及货权质押授信”产品以来，2006年浦发银行、民生银行、兴业银行等各自推出了贸易融资、供应链融资相关解决方案，2009年中信银行推出“中信贸易融资”品牌并于2015年进一步升级为“交易+”品牌，正式宣告打造以客户为中心的交易银行服务体系。招商银行2015合并原现金管理与贸易金融部成立总行一级部门，交易银行部（GTB）。此举进一步以客户为中心整合原现金管理、跨境金融与供应链金融等优势业务，全面打造集境内外、线上下、本外币、内外贸、离在岸为一体的全球交易银行平台和产品体系。凭借在交易银行领域创新的业务融合、完备体系架构和优秀业绩表现，招行在2016年获得国际权威财经机构《The Asian Banker》评选的“中国最佳交易银行”大奖。
- **城农商银行：**城农商行是国内交易银行业务起步较晚的银行群体。目前领先上市城商行凭借其规模优势以及业务综合化优势在贸易融资、现金管理等业务领域开展了积极探索，其中北京银行2015年建立交易银行团队，逐步建立以互联网金融与客户服务体验为基础的交易银行体系，不断进行产品创新。上海银行积极推进交易银行系统建设，开展“平台金融”，重点聚焦产业链中龙头企业、互联网金融机构、中小企业服务机构等三类平台。宁波银行充分利用自身区位优势在现金管理、跨境及国内贸融、国际结算领域形成了丰富完整的产品体系。

国内交易银行业务现状分析

总体而言，以工商银行为代表的国内大型银行凭借其国际化程度、规模体量优势、庞大对公客户基数在交易银行业务领域市场份额最大，以招商银行为代表的股份制银行是交易银行业务领域积极创新、改革转型的典范，而城农商行中除了少数规模较大、管理水平较高的上市银行在交易银行业务领域取得一定突破以外，由于自身诸多能力短板，其交易银行业务发展较为滞后。

国内交易银行发展可谓“机遇”和“挑战”并存

1 国内交易银行发展机遇所在

近年以来，宏观层面国家战略、利率市场化改革、“互联网+”战略推进，以及银行业自身“以客户为中心服务理念”深入普及、公司业务转型等都为交易银行业务发展提供了“历史性”机遇，交易银行发展可谓“正当时”：

- “一带一路”、自贸区、人民币国际化三大战略部署的共同立足点就是强化对外贸易，为跨国贸易业务、跨国资金管理、货币汇兑等交易业务提供巨大增长空间；
- “互联网+”加快了交易银行供应链金融线上化、平台化和生态化发展趋势；
- 交易银行为银行带来业务结构优化、客户黏性提升以及结算、保证金存款，一定程度上降低利率市场化改革对银行产生的息差收窄、存款流失、金融脱媒等方面冲击；
- “以客户为中心”的理念在国内银行业务中深入发展和普及促使银行改变以产品为核心的管理模式，而交易银行则是该理念的最佳诠释；
- 国内外贸易持续增长，贸易总量屡创新高，规模增长，结构转型推动产、供、销等交易活动发展，为交易银行提供了良好的外部发展条件；
- 企业财务管理向精细化、国际化不断演进，资金集中管理和司库机制完善客观上需要银行提供现金管理等综合性金融服务。

2 国内交易银行发展面临的困难和挑战

交易银行业务的建立并非一帆风顺，这一新业务背后所依托的业务运营模式和组织模式等都存在难以突破的体系建设掣肘。如何理顺银行内部协同机制、考核机制和信息科技基础设施建设，加强跨地区、跨部门和产品条线及跨总分支机构的系统能力是发展交易银行业务亟待破解的难题：

- 组织架构顶层设计缺乏统一规划，总行交易银行业务分散在各部门且总分行业务开展和客户服务职能界定和分工不够清晰；
- 缺乏以客户为中心的整合服务和协同保障能力，缺乏有效的配套绩效考核机制和激励措施；
- 客户细分和洞察精细化程度不够，缺乏面向交易银行的客户管理模式；
- 产品结构趋同缺乏创新，整体来看各家银行产品范围、服务内容方面趋同，缺乏创新和特点；
- 交易银行业务涉及银行所面临的所有风险类型且呈现业务自身风险特点，按风险类别进行风险管理的传统模式较难有效应对；

国内交易银行发展可谓“机遇”和“挑战”并存

- 信息化、线上化程度偏低、大数据应用能力欠佳，因交易银行中无论现金管理，还是贸易融资和供应链融资都离不开强大信息系统支持；
- 缺乏基于价值的交易银行综合定价能力，导致业务盈利能力偏弱，难以获得超额收益。

3

国内中小银行发展交易银行的禀赋和短板分析

由于发展交易银行业务所需的综合能力较为缺乏，尤其是在产品创新、客户管理、信息系统等方面的短板，国内中小银行交易银行业务起步较晚且发展滞后。除此之外，以城农商行为代表的中小银行由于其业务受到所在区域限制，导致其客户中核心企业数量较少且对核心企业的跨区服务能力偏弱。

面对自身发展交易银行业务的短板，中小银行更需要在充分评估自身业务禀赋的基础上，坚持业务发展战略并采用差异化的手段。以城农商行为代表的银行可以充分利用自身本地优势、政府股东优势精准定位业务区域内的产业链龙头企业，整合资源成立专门大客户部门，来与这些龙头企业对接并且以此为契机全面驱动自身交易银行发展所需各项能力的提升。

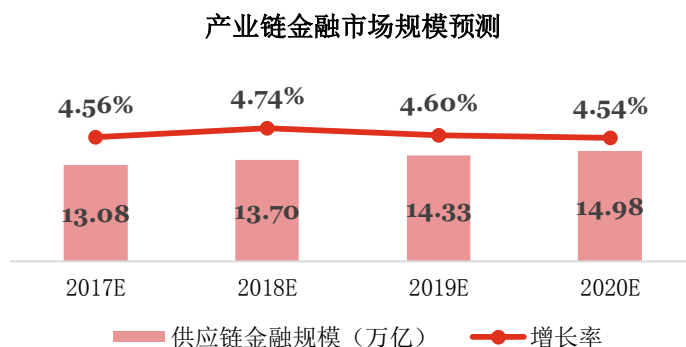
国内交易银行发展总体趋势展望

1

国内产业链金融发展趋势展望

如前文所述，交易银行业务主要包括现金管理（含收付结算）、贸易融资（含供应链融资）两大类业务。针对某产业或产业集群内部形成的金融生态和金融服务，则是从另一视角来归集相关金融服务。

近20年以来，随着国内外贸易总体快速增长、经济增长方式转变以及互联网的介入，贸易融资发展的外部环境不断改善，有望迎来黄金发展时期。如下图所示，据推测国内产业链金融市场规模到2020年会达到14.98万亿规模，并且从2017年到2020年会按年均4.5%左右规模增长。



数据来源：中国产业信息网

国内产业链金融发展总体呈现四个趋势：1）线上化趋势；2）垂直化和细分化趋势；3）大数据应用趋势；4）平台金融发展趋势。国内银行在发展相关业务时，应充分把握产业链金融整体发展态势，并结合区域分析以及自身禀赋和能力基础，在整体趋势下定制符合本行实际的差异化发展策略。

- **线上化趋势：**电商平台的兴起促使在线产业链金融的新业务模式诞生。目前许多商业银行正尝试自建或者与电商平台合作开展线上产业链金融。相关参与主体通过建立线上产业链金融服务平台实现资源整合，最大限度掌握产业链金融中的“四流”（即商流、物流、资金流和信息流），为风险、定价等核心问题解决提供支撑，同时线上化趋势提升了资金使用效率；
- **垂直化和细分化趋势：**产业链金融在不同行业的应用，必然衍生出不同的行业特性，这将促使产业链金融向更垂直细分、精准和专业的方向发展。包括银行在内的各产业链金融参与主体需根据不同行业、不同企业的具体需求为其定制金融服务方案，提供更灵活和个性化的融资产品；

国内交易银行发展总体趋势展望

- **大数据应用趋势：**产业链金融要最终实现所谓“四流合一”，需掌握企业动态经营数据。在此基础上各参与主体需进行大量且非标准化的交易数据的整理和分析，并事实、可视化地展现，同时产业链金融大数据的处理也需要云平台的支持；
- **平台金融和生态化趋势：**国内产业链金融向平台化趋势发展和整合是必然趋势，由平台模式搭建成一个产融结合的生态系统，不再是单向流动的价值链，而是能促使多方共赢的商业生态系统。国内产业链金融未来需要解决的问题是如何将工业4.0、商业4.0等有机结合起来，通过线上平台承载建立产融结合的生态系统，在生态系统平台上搭建跨产业、跨区域、跨部门，与政府、行业协会、产业资本等各方广泛结盟，物联网和互联网相互融合的金融生态平台。

在以上产业链金融发展趋势下，产业链金融也正式进入**4.0时代**，从“线下1+N”到“线上1+N”及线上平台化“N+N”，并且参与主体也日趋多元化，除了传统的商业银行、产业链核心企业以及其上下游的中小企业以外，更多的产业资本下金控和金服公司、物流企业、电商平台、资产交易平台和互联网金融公司等也参与到产业链金融生态系统中，改变了过往以银行提供融资服务为核心的供应链模式，加速向交易和服务为核心的平台金融模式转型。

2

国内交易银行发展趋势展望

随着国内产业链金融进入4.0时代，产业链金融/供应链金融参与主体和业务模式呈现多元化趋势，目前主流的产业链/供应链金融模式包括：

- **基于电商平台的供应链金融：**供应链金融能够扩展电商平台的产业链，捆绑平台客户，撬动竞争对手的客户资源，增强客户黏性，并已成为电商平台自身的重要盈利来源。无论是B2C还是B2B、“平台+自营”还是纯平台模式，已成为知名电商平台标配，如天猫、京东、苏宁等平台；
- **供应链核心企业及大型物流公司的供应链金融：**现代物流企业以物流仓储业务为核心，牢牢把握对“物”的掌控，同时发展采购、电商等衍生业务，实现以“物流”为核心的“四流合一”，比较典型如顺丰速运供应链金融服务。另一方面，大型企业集团作为供应链核心企业通过自金融模式或者与第三方金融机构合作，GECC通用电气信用公司的融资租赁服务即是此类典型代表；

国内交易银行发展总体趋势展望

- **其他平台的供应链金融：**支付平台如支付宝、ERP系统厂商如用友、一站式供应链管理平台如怡亚通、SaaS平台如深圳易流e-TMS等平台供应链金融属于此种模式的代表；
- **银行以SaaS方式自建平台供应链金融：**此种模式的典型代表是平安银行生意管家，其是平安面向对公平安“橙e网”的核心产品，是国内首个免费的SaaS模式供应链协同云平台。银行通过该自建平台，与第三方物流、信息平台展开广泛的合作，将供应链企业采购、生产、运输仓储等环节的行为信息和数据在平台上高度融合，整合供应链各主体方，共同打造协同创新的生态体系，为客户提供供应链在线融资、支付和在线理财、保险等综合金融服务。

针对目前产业链/供应链金融发展模式，商业银行未来可采取以下两种主要合作和进入策略：

- **自建线上平台形成产业链生态圈：**以国有银行以及股份制银行为代表的大中型银行一般会采用此种策略，其优点显而易见。银行建立线上平台并形成生态圈以后客户黏性提高了，各类信息掌握在银行手中，可以形成“四流合一”，成为相关产业链生态圈的主导者和管理者，此为典型的“塑造性”战略思路。但采用此种模式需要银行强大的资源和能力基础；
- **参与其他机构合作建立的产业链生态圈：**以小型股份制银行、城农商行为代表的中小型银行一方面可以基于自身区位优势定位特定细分产业链，建立业务范围相对较小的供应链平台，另一方面可以积极与电商、物流企业、产业集团合作，以“合作共赢”方式建立或参与建立线上产业链合作平台并发力于某一细分业务领域，如表内外融资、现金管理或者资产托管等。如北京银行2015年上线交易平台在线融资产品，即以担保存货作质押通过在线融资平台，为市场交易商提供短期融资业务。该产品上线为B2B电商、大宗商品市场、核心企业成员单位提供电子仓单、预付款、撮合交易模式的在线融资。一般中小银行可通过引入战略投资者，或通过并购、参股等方式与三方机构建立更为紧密的战略合作关系。此为典型的“适应性”战略思路，采用此种模式需要银行具备快速调整、不断尝试新业务领域的能力。

除贸易融资以外，国内各类企业无论是中小企业还是集团客户，无论是国有企业还是民营私人企业对现金管理产品的需求旺盛并显现出一定差异化。中小企业以流动资金管理为基本需求，而大型的集团企业则以本外币一体化全球现金管理为主要需求目标。随着国内企业走向全球，跨境人民币双向资金池等跨境现金管理需求正不断增加，银行业应顺势准备把握客户需求动态。

4

制胜之道，交易银行发展策略、业务模式和产品服务体系

1

国内交易银行总体发展策略

发展交易银行业务首先应明确交易银行的定位和业务范畴。找准自身交易银行业务定位并界定业务范畴后，进一步确定其发展特色，交易银行业务特色可以通过区域特色、客户特色、产品特色、渠道特色、风险管理特色以及信息系统等特色来加以具体诠释和体现。在此基础上为加速交易银行相对抽象的业务和管理理念尽快转化为实际业务发展效能，银行应采用业务模式和关键流程，以及系统建设双轨并行的交易银行发展策略。交易银行业务模式和关键流程可在两个层面开展规划设计：

- **基于单个对公客户资产负债表的对公金融产品组合：**组合中汇集了收付款结算、流动性和现金管理、贸易融资、账户透支和商务卡、其他短期授信等各类对公资产、负债和中间业务产品及其灵活组合，并与企业财务报表管理结合，服务于企业各类日常财务管理需求。
- **不同类型金融生态圈的重塑、经营或介入：**需清晰确定交易银行产业链/供应链金融的平台进入策略，即自建线上平台，还是通过合作方式建立平台或者参与产业链/供应链生态圈并圈定关键协作和利益相关方，并确定具体的业务交易结构，如：应收账款融资、存货类融资、预付账款融资及其他各类表外信用类及中间业务类的产品和服务。

2

国内交易银行发展的关键战略举措

在交易银行总体发展策略指引下，顺应产业链金融/供应链金融“四大”总体趋势，国内交易银行业务发展需重点关注以下“三项”关键战略举措：

- **举措一：**特定行业及其下产业链的定位和选择，并基于“一链一策”原则定制交易银行下产业链金融的业务模式、并提供金融产品和服务解决方案。中小银行应结合重点业务区域的行业结构、产业发展态势形成特色化的定制产业链金融服务方案；
- **举措二：**在产业链/供应链金融4.0时代，根据既定进入策略实现不同类型线上/线下金融平台或生态圈的重塑、经营和介入参与并落地实施具体的业务交易结构；
- **举措三：**交易银行业务应开展全方位的创新，以业务模式创新为驱动带动产品创新，深度挖掘“互联网+”时代客户需求的变化。在产品创新基础上带动流程创新、机制创新和科技创新等。

战略举措（一）：产业链定位和选择，“一链一策”定制产业链金融业务模式

1

行业及其下产业链的定位和选择

交易银行下产业链金融切入点是行业的选取，从产业链金融业务适用性角度看，并非所有行业都适合开展产业链金融业务，应从合理地选取适合开展产业链金融业务的行业出发；另一方面从产业链金融业务的风险控制角度看，一个行业在某个阶段系统性风险将导致其不适合开展包括产业链金融在内的所有信贷业务，这些行业应排除在开展产业链金融业务的范围之外。银行应结合外部产业特征与银行内部能力选取产业链金融目标行业：

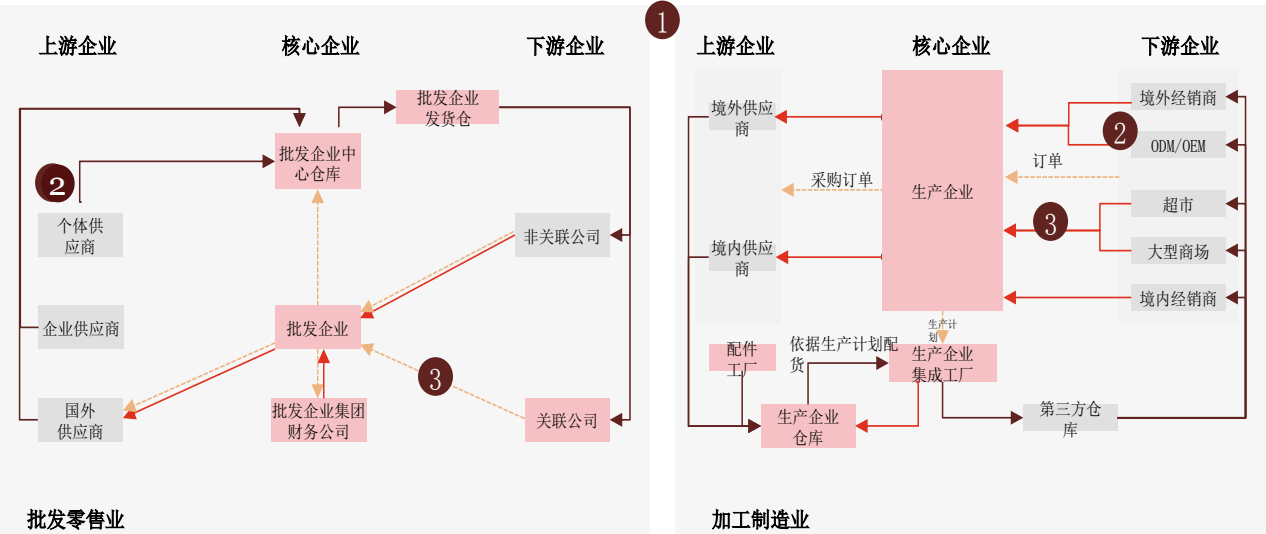
- **从银行外部来看，**应选取适合开展产业链金融业务的行业：可选择符合资金密集程度高、资金量大等特征的竞争性行业作为产业链金融的目标行业。一般而言，产业链金融比较适合计算机通信行业、电力设备、汽车、化工、医药和能源行业；
- **从银行内部来看，**应选取具有良好客户基础的行业，可以更好地开展营销，客户基础较为薄弱的产业则可借助产业链金融拓展行业客户。

在选定了开展产业链金融业务的行业之后，对该行业内的客户特征属性进行细分，有助于准确选定核心客户并划分产业链上客户群，对于大中型企业定制围绕核心企业的行业综合解决方案；对于电商等第三方平台金融机构，聚焦平台生态，批量式拓展平台及平台用户客户群；对于中小企业，打造线上社区并以非金融场景经营来带动金融服务的需求。

战略举措（一）：产业链定位和选择，“一链一策”定制产业链金融业务模式

2 “一链一策”定制产业链金融业务模式

产业链的特征决定了银行必须是“一链一策”地提供产业链金融解决方案。



如上图所示，应从以下三个方面评估不同产业链的差异：

- 1) **行业**，不同产业链所处行业相同，业务特征和交易特征区别较大，各行业系统性风险不同；
- 2) **主体资质**，不同产业链主体尤其是核心企业资质差异很大，对银行带来整体风险差异也很大；
- 3) **交易和结算方式**，不同产业链上主体的交易模式、结算方式不同，则产业链融资等金融服务和产品提供方式也不尽相同。如制造业与批零售业相比，除了传统的应收款、预付款模式以外，存货质押方式也更为广泛应用。

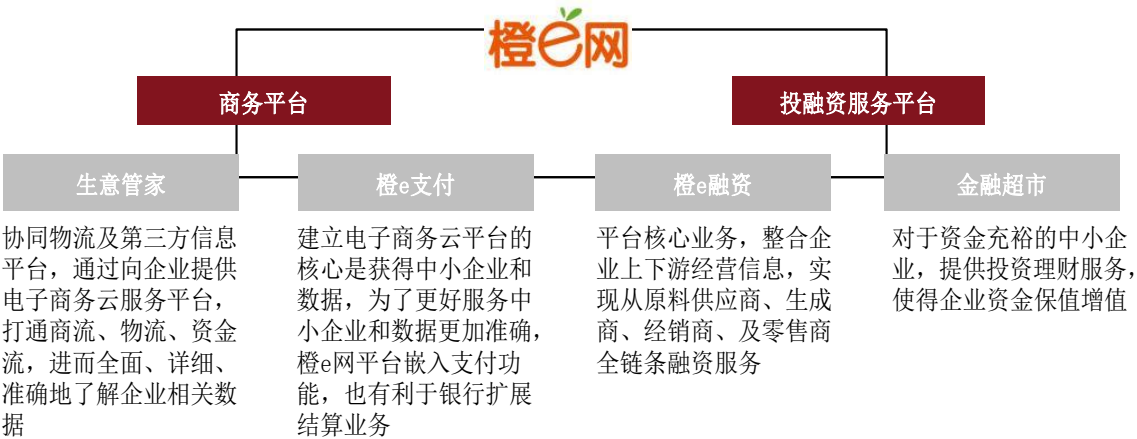
战略举措（二）：产业链金融4.0，深度介入不同类型线上或线下金融平台或生态圈

战略举措（二）：产业链金融4.0，深度介入不同类型线上或线下金融平台或生态圈

1 自建线上平台形成产业链生态圈

以国有银行以及股份制银行为代表的大中型银行采用“塑造性”战略思路，通过自建线上平台成为产业链生态圈的主导者和管理者。平安银行构建的橙e网平台为企业搭建全方位的商业生态合作圈，即为此种策略的典型代表。

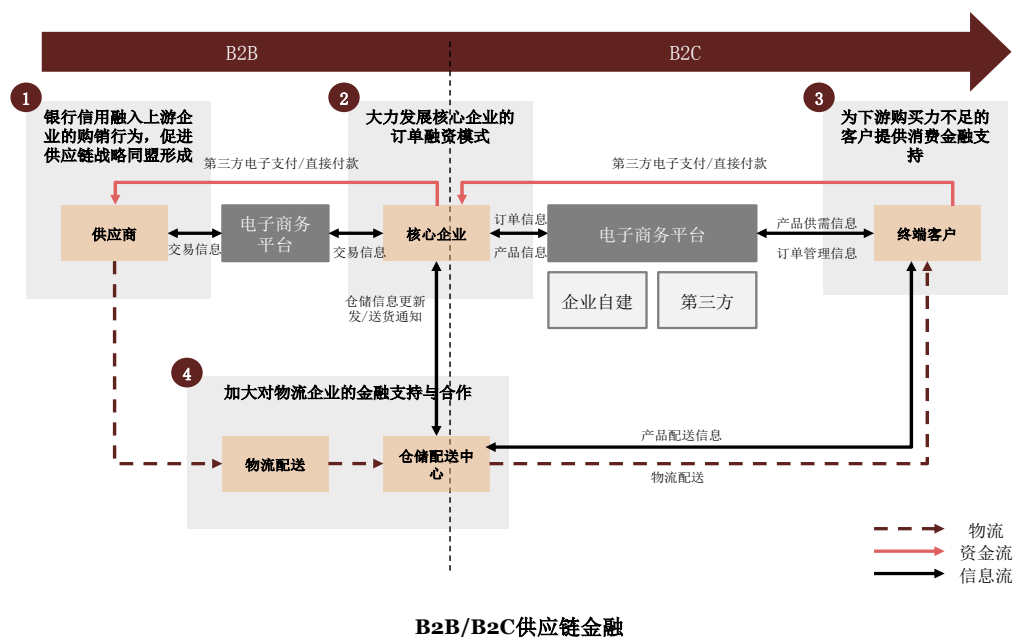
橙e网主要策略是基于产业链金融的优势和平安集团综合金融优势，做好实体经济互联网化的金融服务引领银行公司业务互联网转型。橙e网平台功能是协同核心企业、物流服务提供商、第三方信息平台等战略合作伙伴，中小企业可免费使用云电商系统，以实现其产业链上下游商务交易的电子化协同。平台通过对多方信息的整合，将价值信息转化为产业链信息，两者相互结合，构成银行审核贷款的核心数据信息，对不同类型中小企业提供相应投融资解决方案，同时有效控制风险。



2 参与其他机构合作建立的产业链生态圈

类似平安自建线上平台形成产业链生态圈做法因其需要投入大量的财务、人力和信息科技资源对于中小银行而言并不现实。因此中小银行应更多采取“适应性”战略思路。中小银行可在“共享、开放和合作”基调下建立或参与建立线上合作平台并专注交易银行下产业链某业务领域或业务模式。以基于电商平台的B2B/B2C供应链金融为例，银行可适时介入具有不同金融需求的电子商务供应链各环节，提供具有针对性的金融服务。

战略举措（二）：产业链金融4.0，深度介入不同类型线上或线下金融平台或生态圈



如上图所示，基于B2B/B2C网络银行可以有四个切入点：

- 1) 银行信用融入上游企业的购销行为，促进供应链战略同盟形成；
- 2) 大力发展核心企业的订单融资模式；
- 3) 为下游购买力不足的客户消费金融支持；
- 4) 加大对物流企业的金融支持与合作。

战略举措（三）：交易银行引领对公业务产品创新

战略举措（三）：交易银行引领对公业务产品创新

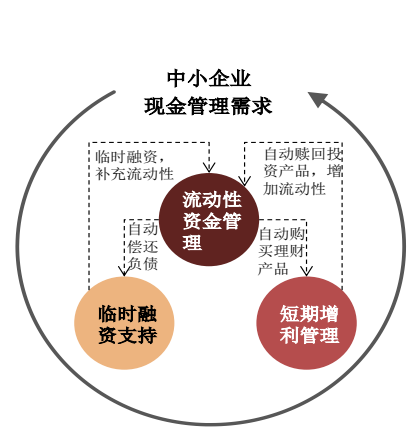
产业链金融进入4.0模式后，不仅实现了业务的线上化、电子化运作，银行与企业的有序性以及彼此间协调性得到明显改善和提高，因此交易银行业务的创新应以产品创新为主，深度挖掘“互联网+”时代客户需求变化，通过创新供应链金融产品，为客户创造新的金融供给。在产品创新基础上，进行流程的优化、信息传递渠道的创新。

根据国际成功经验，交易银行要实现针对企业客户在交易过程中的个性化金融服务需求，选择产品组合和提供一体化解决方案，就必须有序整合和交叉应用内部庞大的产品体系，从根本上改变传统银行对公业务碎片化服务的状态。如招商银行交易银行借鉴了互联网思维，加强企业客户以“账户”入口的经营思路，有机融合产品、整合服务，提供全面综合的解决方案。

1 现金管理类业务产品组合

国内银行业对现金管理类业务产品不能仅停留在支付与结算层面，应进一步将现金管理整合为客户的资产管理业务。银行可以先实现现金管理业务中的账户管理、收付款管理、流动性管理等主要基础功能，并进一步拓展到司库流动性管理、投资理财和风险管理等业务，成为银行新型的“渠道+平台”。

中小企业现金管理业务与集团客户现金管理业务有着明显的差异：

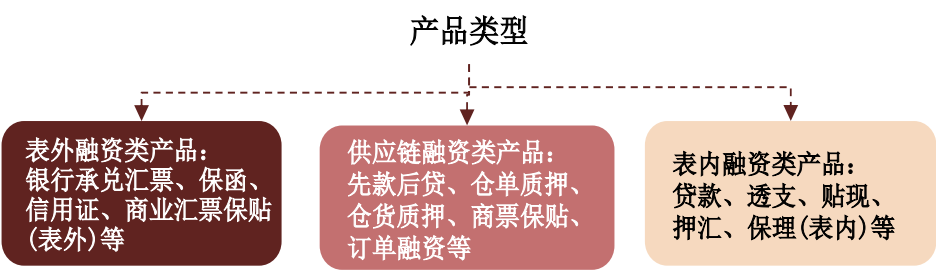


- 中小企业现金管理需求相对简单，以日常流动性资金管理需求为主，兼顾临时融资支持和短期增利管理。中小银行参与产业链生态圈提供现金管理业务时可定位产业链上下游中小企业，量力而行提供相对简单和标准的现金管理服务和产品；
- 随着国内企业全球业务布局，对于大型集团客户的现金管理产品则应瞄准“本外币一体化全球现金管理”服务，汇集投融资管理、金融风险管理、运营资金管理、结算清算等，为企业建立资金池甚至是跨境双向资金池，并进行相应决策支持分析。

战略举措（三）：交易银行引领对公业务产品创新

2 贸易融资类业务产品组合

贸易融资类产品组合可以从多个维度进行定义。常见的一种分类是根据产业链融资交易模式来界定其产品组合，如应收账款类融资产品组合、预付账款类融资产品组合、存货类融资产品组合以及较新的产业链订单融资模式、并购融资模式以及资产回购融资模式等产品组合。从另一视角审视，这些不同产品交易结构下的金融产品和服务归为表外融资产品、供应链融资产品以及表内融资产品三类：



在当前银行业资本监管和MPA信贷规模控制较严的背景下，产业链融资业务最大限度的减少对银行资本和信贷规模的占用。表外融资和现金管理应作为业务重点，在确定表内融资时需要做好产品收益分析以提高资本使用效率和收益。

5

能力驱动，透视交易银行发展必备的核心能力

国内银行业抓住交易银行发展历史机遇乘势而上就必须摆脱能力短板的制约，能力驱动战略能够使交易银行跨过发展战略和实施的鸿沟。根据交易银行发展普遍面临的困难和挑战，我们认为发展交易银行业务需要银行具备并着力提升以下“六项核心驱动能力”。

国内各类银行尤其是中小银行应根据自身实际情况，在充分评估能力现状基础上，以交易银行业务发展战略和业务规划为驱动，定制此六项核心驱动能力建设路线图并加以有效执行。



1. 合理的管理架构设置是交易银行发展的组织保障

1 国内银行交易银行组织建设的关键问题

交易银行业务发展首先要依托合理的管控架构和组织保障，银行发展交易银行业务会面临以下关键问题：

- 交易银行管控模式、交易银行在公司条线中职能定位和部门机构设置；
- 交易银行中后台职能设置，风险内嵌还是派驻制、后台运营是否共享集中；
- 总分行在交易银行业务领域的协同模式、职责边界和分工；
- 与中后台管理职能单元的有效衔接，在风险管理、授信审批、人力资源、财务管理、产品管理等职能上与总行其他相关管理部门的职能切分。

2 总行层面交易银行管理架构

交易银行职能一般隶属于公司业务板块下独立的交易银行部或者由若干业务职能部门整合形成虚拟的交易银行板块，多以产品端职能部门或者准事业部形式存在，其主要职责一般包括：

- 支付结算、现金管理、企业网银以及其他中间业务等产品的设计、市场推广、客户营销及运营管理；
- 贸易融资、供应链融资、跨境业务等职能，实现境内/境外、线上/线下、本币/外币一体化经营；
- 有些银行会将资产托管业务、离岸金融业务归属于交易银行板块之下。

由于交易银行部门一般隶属于公司业务板块，其中后台职能如风险管理、信息科技和人力资源等均与公司业务板块其他职能共享。同时，随着银行公司业务的管理架构转型，风险管理和信息科技职能呈现出派驻嵌入形式，而运营管理则为共享集中趋势。

交易银行业务板块内部、交易银行与公司业务板块其他职能部门、与其他业务板块及其他职能部门形成日益紧密的业务协作关系。

1. 合理的管理架构设置是交易银行发展的组织保障

3 总分行在交易银行业务领域的协作机制

总行层面交易银行部门作为产品端，强调整合产品体系，强化产品端专业能力培育和打造，同时增加对分行业务经营的垂直管控力度，产品条线考核指标多由分行交易银行业务职能单元直接承担，考核产品利润完成情况。

交易银行业务板块作为公司银行业务板块重要组成，基于公司银行业务板块总体客户分层以及客户服务模式，建立配套的总分支协作机制。一般由客户经理、产品经理和风险经理等组成“1+N”团队，提高对客户销售和服务效果。

- 分支机构或者行业/客户事业部的客户经理负责业务拓展和关系管理；
- 产品经理侧重于产品方案设计和营销；
- 风险经理负责额度审批和复审、信贷分析与报备等。

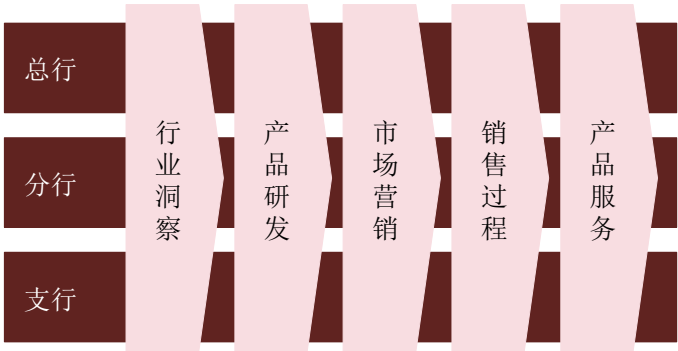
根据公司业务板块客户分层、不同企业客户的规模特征、行业归属等，总分行在交易银行业务协作模式上也应体现出差异化模式，如形成行业特色供应链融资解决方案、中小企业标准现金管理产品方案等。

2. 整合协同和绩效考核为交易银行发展聚势蓄能

1 总行部门层面及总分层面的高效协同

交易银行从市场洞察，到产品研发；从客户营销到服务提供，在整个价值链上需要银行内部部门之间、总分之间进行高效协同。

开展交易银行业务，需要商业银行从业务模式到运营模式的转型。从银行的价值链来看，从市场行业洞察、行业选择，根据行业特点进行产品创新和研发，根据不同客户群体开展营销活动，提供服务等各个环节，均涉及到总分行、前中后台、各业务部门的紧密配合，有力协同。所以，一家商业银行的协同能力，是交易银行的成功核心要素之一。



以市场营销环节为例，当前各商业银行针对大型客户，推出综合金融服务方案。大型客户的需求是比较复杂的，需要涉及到各类业务，在交易银行领域，就会涉及现金管理、贸易融资、供应链融资和投行业务，这就需要相关的业务部门密切配合，客户部门起到牵头作用，客户经理联合产品经理，共同进行综合解决方案的规划、设计、沟通和推进。这就要求商业银行建立规范的客户管理机制、产品经理机制、协同流程机制和营销推进机制，从而保障资源的合理分配，有效调配。促进团队营销，定期进行综合服务方案的推进情况回顾，根据最新情况优化、调整方案，制定客户拜访计划，客户经理、产品经理甚至风险经理平行作业，联合营销，充分挖掘客户资源，满足客户需求，把握商业机会，为客户提供持续的、不断递增的业务价值，增加客户粘性，增加价值客户的忠诚度和价值贡献。

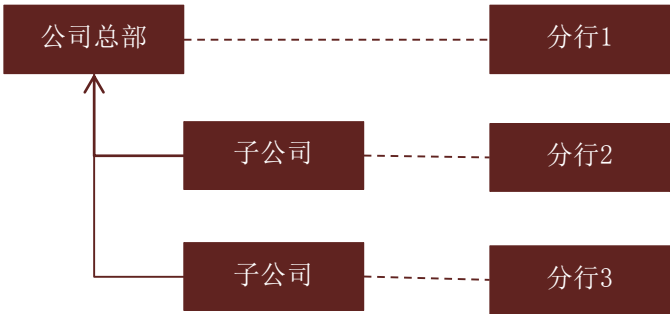
2. 整合协同和绩效考核为交易银行发展聚势蓄能

2

业务线与产品线实行业绩双计

绩效考核方面，对客户线和产品线形成矩阵式结构的银行，目前的趋势是进行客户经理和产品经理的业绩双计，即一个客户一类业务带来的业绩，既计算在客户经理头上，同时也计在负责这类业务的产品经理头上。客户经理其主要职责是通过客户关系维系及为客户提供综合金融服务来实现整体价值提升，对其考核是客户综合价值贡献存量 and 增量，包括规模、收入和利润；产品经理属于“产品线”，其主要职责是通过产品的宣导、营销实现客户在本产品线价值贡献，对其考核是该客户在其负责产品上的价值贡献，产品渗透率，产品规模和产品利润。客户线和产品线的业绩双计，有利于形成合力，共同做好客户营销和服务。产品线之间，会存在客户资源的共享，商业机会的转介，通常采用产品部门之间进行利益分成的模式进行业绩核算。推动双方的合作，最大化客户价值。

对于由于业务本身所带来的业绩转移，则需要系统化制定业绩归集和拆分的规则，从而保证参与各方的贡献体现。以现金管理为例，客户为一个集团客户，按照特定周期进行资金的归集，全部归集到总部，存款作为银行的考核指标，从账户层面来看，就只体现在了客户总部所在分行。但其他子公司所在分行也为客户营销和客户维系付出成本和努力，所以必须制定业绩还原的规则。

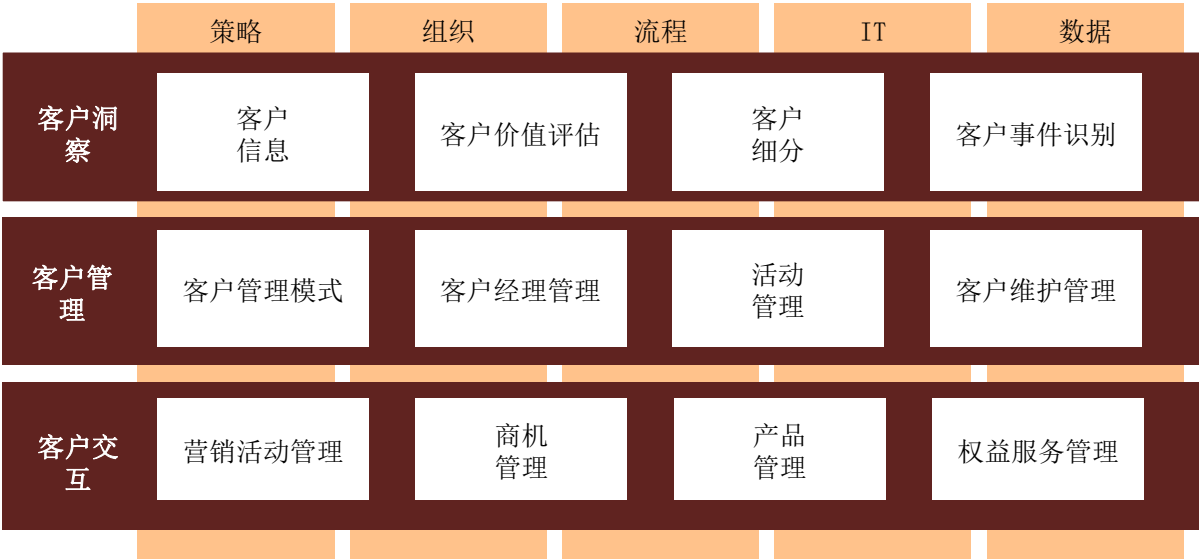


3. 客户洞察、客户管理和客户交互能力是交易银行发展的源头活水

1 交易银行客户领域能力框架

交易银行发展的必备核心能力，最关键的就是围绕客户的客户洞察、客户管理、客户交互的能力。

三个能力域贯穿战略、组织和管理、流程体系、信息系统支撑和数据基础及分析能力五个层面。对客户的准确把握、精准营销，围绕客户自身特点的产品设计，以及对内如何整合资源对客户进行维系和服务，是交易银行成功的关键要素，也是商业银行能力建设重点。



交易银行客户领域能力框架

2 建立对公客户信息洞察体系，是把握营销机会、防范风险的基础

首先，我们来看客户洞察能力。银行掌控大量客户信息，这些信息多数来源于客户办理业务时的输入，例如开户时的客户资料填写，客户申请贷款时提供的企业证照、基本信息、业务情况、财务报表等，以及客户在银行进行交易时的交易记录等。所以，商业银行在了解客户方面具备其他行业所不具备的一些优势。尽管如此，银行普遍认同，在客户洞察方面需进行三个方面的提升。

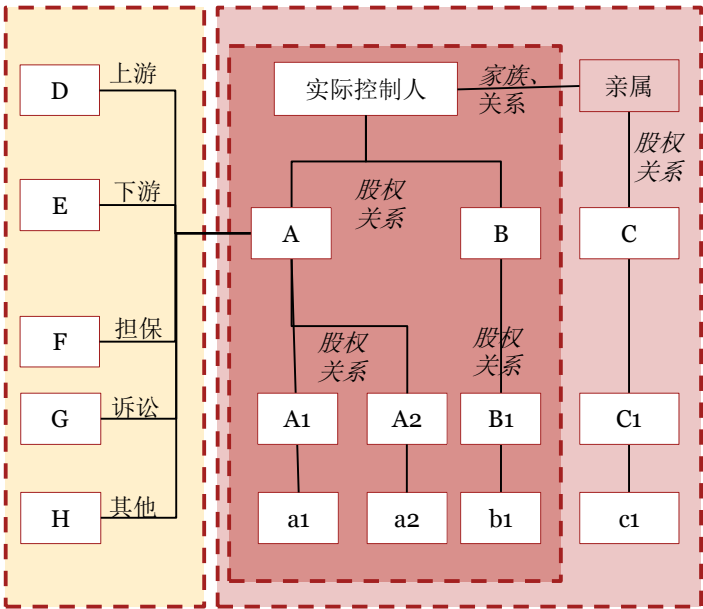
3. 客户洞察、客户管理和客户交互能力是交易银行发展的源头活水

一是客户信息的整合，即将客户分散在各个业务板块和业务系统的信息进行归集、过滤、整合，形成统一的客户视图，这是商业银行持续努力和不断强化的一个方面，伴随当前互联网的广泛使用，银行外部信息的获得成为可能，并且价值日益凸显；

二是关注客户信息之间的关联性，包括客户与客户之间的关联，公司客户的股权投资、实际控制人关联公司、上下游企业、资金往来对手方等关联关系等，用于识别潜在价值客户、营销机会及防范关联性风险。

三是在此基础上，进行客户信息的深入分析，价值评价，从而进行客户分层分类，建立差异化的客户策略。

如下图所示，商业银行构建对公客户情报体系，识别客户各类关联关系，形成客户星系图谱。



对公客户关联关系

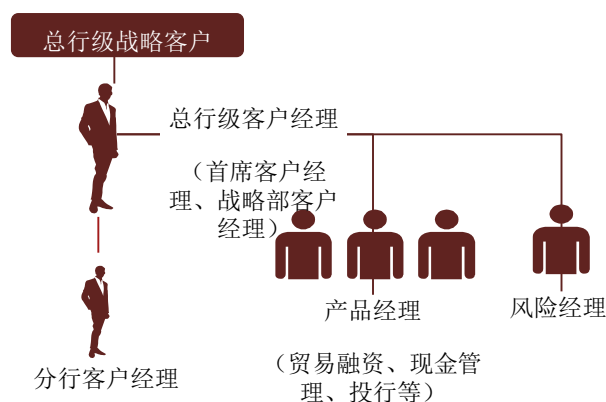
3

升级客户管理模式，提供交易银行综合服务

建立1+1+N的客户管理模式，由以产品为中心转向以客户为中心，围绕客户自身经营情况，把握客户需求，提供交易银行综合服务。基于以客户为中心的经营理念，对于客户的分层分类是进行差异化管理的基础。客户的细分可考虑许多维度，包括行业属性、客户性质、客户规模、是否核心企业、是否上市公司、客户综合贡献度、客户潜在价值等，从而把客户划分为不同群体，其中，按照客户的重要程度进行划分是近年来商业银行采取的模式之一。即将客户划分为战略客户和普通客户，战略客户再分为总行级战略客户和分行级战略客户，基于这种划分来实现管理模式、资源配置和协同机制的差异化。战略客户的选取和认定，通常考虑两个方面，一是客户的价值评价，二是营销的可能性。

3. 客户洞察、客户管理和客户交互能力是交易银行发展的源头活水

客户的价值评价按时间的维度会考虑客户的当前价值、未来可预期的价值及预测的价值，按核算实体角度会考虑客户自身价值、集团关系价值和上下游关联价值，形成“九宫格”。客户价值评价结合营销的可行性两个方面组合来帮助银行筛选出高价值且具备营销机会的目标客群。客户细分不是目的，目的是细分后进行差异化的客户管理。以总行级战略客户为例，推行“1+1+N”的管理模式。如下图所示：



1+1+N客户管理模式

1+1+N的客户管理模式是指对于一个核心客户或者战略客户，构建客户经理加产品经理的组合覆盖模式，内部客户线和产品线形成协同，即保障对于客户的整体综合性需求把控，又保障在具体产品和方案上的专业性。

4 加强过程管控，提升客户交互和营销能力

交易银行业务具备一定的复杂程度，和客户的营销和沟通过程具有一定的时间跨度，强化客户交互过程管理将使客户营销更加有效。

客户交互的管理能力，一是对于营销活动的管理，从目标客户群体的选择，到营销的策划和执行，及营销活动的后评估；二是对于客户经理和客户接触的全过程，从商机的发现、识别，到营销推进和合约签订的过程管理。对于营销和销售的流程规范化管理，有利于内部资源的协调，总分行的配合，前中后台的联动。使交易银行业务更为有效的推动。

4. 建立整合的风控体系为交易银行发展保驾护航

交易银行业务发展需要同步建立“整合”的风险管理体系，必须遵循交易银行运营和管理原则，比如供应链融资模式突破了传统信贷业务的评级授信、抵押担保、审批流程等诸多方面的限制，进行了创新。这种新型模式涉及链条环节长、参与主体众多、操作程序复杂且各环节间环环相扣。这些特征决定了以供应链融资等为代表的交易银行业务的风险形态和风险管理方式有别于传统的信贷模式，需秉持“整合”的风险管理理念深入探讨交易银行风险防范策略。

因此对于交易银行风险管理，银行除传统“纵向，以风险类别为经线”的管理机制建设外，还需要结合“横向，以业务和管理全流程可量化、可视化，以及基于业务和产品的多风险交叉管理为纬线”，管理机制将风险管理与交易银行业务和流程更紧密的粘合在一起。综合采用直接和间接的管理手段，如综合采用：指标和限额、资金价格和资本、政策制度、系统等管控手段，既给予业务开展的灵活性和自由度，又能构筑多道防线，加多重风险控制约束确保交易银行业务金融风险可控。

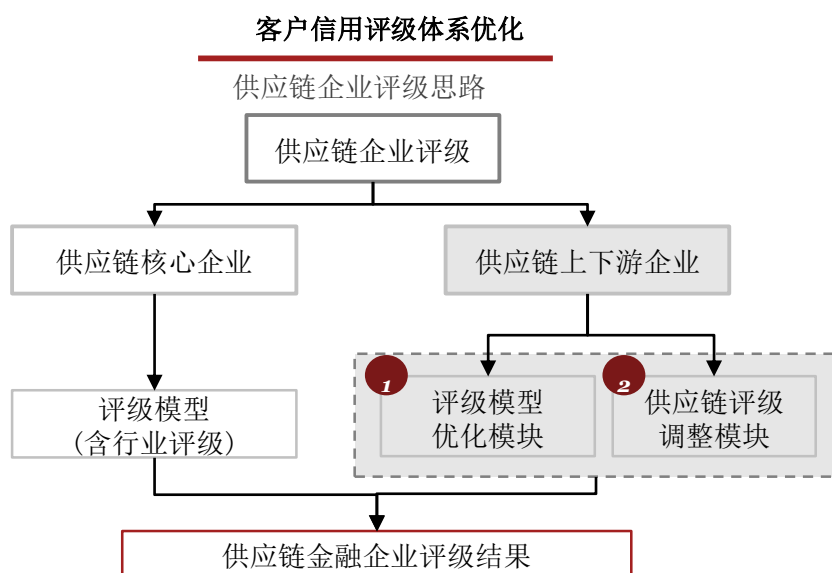


1 从风险类别视角分析交易银行业务面临的主要风险

- **系统性风险：**交易银行中的系统性风险主要源于供应链融资中的宏观系统性风险、行业或区域系统性风险。由于宏观经济、政治法律的不确定性，地区经济发展前景、市场透明度、行业周期情况、资金量和密集程度等对供应链融资业务中业务闭合化、收入自偿化的干扰和影响。

4. 建立整合的风控体系为交易银行发展保驾护航

- **信用风险：**交易银行业务中最突出的风险是信用风险，其中信用风险既包括核心企业信用风险，又包括上下游企业信用风险，还包括对于抵押资产管理的剩余信用风险等多种类别的信用风险。
 - **核心企业信用风险：**在交易银行供应链融资中，核心企业经营状况和发展前景决定了上下游企业的生存状况和交易质量。一旦核心企业信用出现问题，必然随着供应链扩散到上下游企业；
 - **上下游企业信用风险：**虽然供应链融资中，通过多重信用支持技术结合交易信息化等技术手段一定程度上降低了上下游小企业自身的信用风险，但其抗风险能力差等问题依然不容忽视；
 - **抵押资产管理的剩余信用风险：**抵质押资产作为供应链融资业务中的第二还款源，其直接影响银行信贷资产质量和回收成本。如供应链融资项下的应收账款类的风险在于交易对手信用状况、应收账款账龄等，而存款融资的主要风险则在于质物状况、价格波动以及变现交易程度。



在交易银行业务中传统的企业内部评级模型需要进一步优化，尤其是对于供应链上下游企业，其不仅需要考虑自身偿债能力，更要将核心企业增信、供应链整体运营效率、供应链整体资金流情况等考虑进去。因此如左图所示，对于供应链上下游企业除了企业自身评级模型以外，还需要增加供应链整体评级调整模块。

此外，在交易银行下供应链金融平台化和生态化发展的大趋势下，各种交易数据更加可信，在掌握大量动态客户交易信息之后，由静态财务数据为主向动态经营数据为主的评级模型支持数据的变化将进一步得到广泛的应用。

4. 建立整合的风控体系为交易银行发展保驾护航

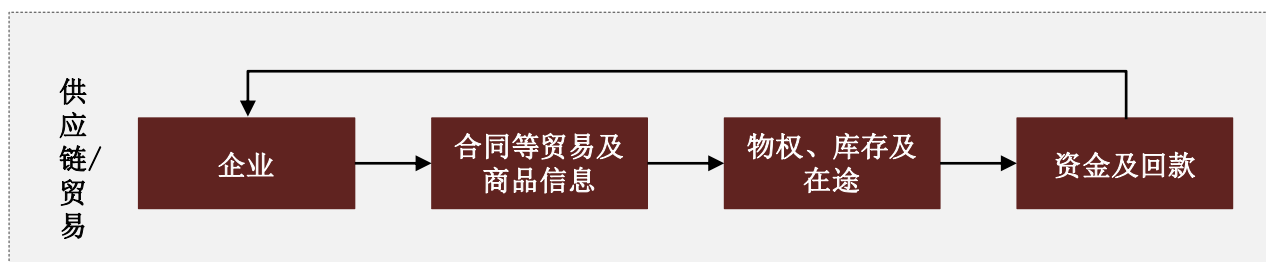
- **市场风险：**交易银行中现金管理类风险管理产品，其主要针对企业在贸融中产生的外汇风险敞口提供套期保值服务，银行作为企业的交易对手提供针对外汇风险的代客衍生品对冲业务，其承担的衍生品市场风险需要通过背靠背交易等策略进行平盘和管理。
- **操作风险：**流程因素导致的操作风险管理成为供应链融资风险管理的另一重点，供应链金融通过自偿性的交易结构设计及对物流、信息流和资金流的有效控制，通过产品设计和运作制度的完善性、操作环节的严密性等对业务操作风险进行合理的管控。
- **合规风险：**自偿性是交易银行下供应链融资最显著的特点，而自偿的依据就是贸易背后真实的交易。一旦交易背景的真实性不存在，出现伪造贸易合同等情况，银行在没有真实贸易背景下盲目给借款人授信将面临巨大风险。
- **流动性风险：**交易银行涉及表外融资业务，该部分或有负债业务，因其对资金需求时间和金额的不确定会对银行的流动性管理会造成一定压力，在流动性压力情况下需加以关注和应对。
- **道德风险：**供应链融资中的核心企业若变相隐瞒交易各方经营信息，买卖双方虚构交易恶意套取银行资金，或利用其强势地位要求并组织上下游企业向银行获取授信，再用于非供应链的体外循环，致使银行面临巨大的欺诈道德风险。

2

基于交易银行业务价值链识别风险驱动因素，实现风险管控流程全覆盖

本文中交易银行业务主要包括贸易融资和现金管理业务，对于这两类主要业务均可从风险驱动因素角度出发，结合业务自身价值链识别关键流程环节的风险并有针对性地加以覆盖和有效应对。

- **供应链融资风险来源和管控策略：**贸易融资的风险驱动因素如下图所示，主要包括核心和上下游企业，合同等贸易及商品信息，物权、库存及在途，资金和回款等主要四个方面。



4. 建立整合的风控体系为交易银行发展保驾护航

进一步以“物权、库存及在途”，以及“资金及回款”为例，说明供应链融资风险控制链的构建思路。结合业务的风险控制链从风险实质、业务策略、客户关系和管理、信息真实性、信用风险、合规及操作风险等角度出发进行全面的评估和分析。

	物权控制	库存真实性	在途可控性	融资资金用途落实	回款资金还款及时性
风险本质	物流企业控制	信息真实	信息真实	资金监控	账户监管
业务策略	分润及业务拓展				
客户关系和管理		存储能力分析	历史轨迹分析		
信息真实性	产权信息； 物流企业信息； 仓库和运输工具信息	仓库信息； 出入库信息； 抵押信息	运输工具流动信息	资金交易账户信息； 交易信息； 交易对手账户信息	账户信息； 交易信息
合规及操作风险	仓储及物流监管； 物流企业联盟； 物流企业名单制管理	出入库管理	运输工具跟踪	定向指出； 账户封闭	回款账户监管
信用风险管理	押品保管	押品状态	押品状态	贷后管理	贷后监控

此外，针对供应链融资产品的内在逻辑和风险特征，信贷政策方面进行相应适当调整和改进，做到既契合市场和企业需求，又能有效满足监管的要求。根据供应链融资的特点，可考虑针对整体供应链（集群）确定信贷政策导向并建立相应的集群“链式”整体额度管理和授信审批机制。

- **现金管理风险来源和管控策略：**现金管理根据其业务特性，银行提供的产品多属于中间业务应加强相应的操作风险、合规风险的管理。另一方面对于代客理财、代客风险管理业务则需要关注银行作为交易对手产生的市场风险及流动性风险等敞口，采用限额、对冲、平盘等多种手段。

5. 基于价值的交易银行综合定价降漏损增效益

1 基于价值的交易银行综合定价

交易银行因其业务特点，其定价既需要采用产品层面组合定价的总体原则，也需要兼顾基于客户关系和客户价值的个体综合定价策略。

• 产品层面的组合定价

- 交易银行产品包括各类表内外融资和负债产品，如信用证、押汇和保证金存款等，其实质是服务于客户特定需求的产品组合且产品之间有实质性功能关联，对此可采用关联式产品组合定价策略。
- 对于贸易金融产品下表内外授信产品可以采用风险成本加成的定价模型；对于中间业务收入则需遵循统一的中收定价策略。同时，需要在业务组合层面综合考虑各类业务收益。一般贸金业务中融资利率低于普通对公贷款利率50-100bps，但组合层面收益率较高，其中就有大量派生保证金存款和中收的拉动效应。

• 基于客户价值的综合定价

- 基于客户关系和贡献度的综合定价模型同样适用交易银行下融资授信和中间业务。在定价中需要综合考虑客户忠诚度、以EVA等衡量价值贡献度给予差异化的价格优惠和折让。
- 由于交易银行贸融业务会派生存款和中间业务收入，对于客户未来业务承诺的收益一定程度上也需要纳入客户价值贡献测算中，但需要辅之以必要的后评价检视机制。
- 客户经理也需要在前端营销时形成良好的定价行为习惯，充分考虑客户价格敏感性、议价能力在授权范围内确定最优定价。

2 交易银行中间业务收益率计算

交易银行中贸易金融业务产品定价难点在于其融资信用类业务派生中间业务与相关核算科目一般存在多对多的关系，如信用证贴现和信用证押汇均会对应于信用证项下手续费收入。此种情况给基于产品的组合定价、基于客户的综合定价均带来一定困难，也不利于贷款承诺收益的追踪。国内领先银行针对此种情况一般会基于不同产业链的样本客户进行测算，以合理的规则将相关手续费收入分摊到对应的中间业务收入科目，以便进一步确定对应贸融业务的折让点差。

5. 基于价值的交易银行综合定价降漏损增效益

3

交易银行中收定价策略

交易银行所含贸易融资和现金管理等业务均会派生大量手续费类中间业务收入，是银行中收的重要来源。因此需要制定合理的中收定价策略以提升交易银行产品组合整体收益。

- 根据同业市场价格、银行自身市场竞争地位、市场份额以及客户利率敏感性制定贸融和现金管理中收价目表；
- 贸融业务派生的中间业务是银行综合金融服务方案的重要组成，而且具有频度高、粘性强的特点，特别有利于客户关系的建立和维护。例如一个外贸客户如果将信用证、押汇和交易结算等业务交给一家银行打理，则有很大可能性已与该行建立“主办行”关系。领先银行会给重点客户定制中收定价表，使其享有“专属”价格。
- 国内银行业中收定价和减免普遍较为随意，因此优化中收减免管理会给银行带来一定的盈利。

6. 信息科技和互联网推进交易银行线上化和金融生态化

交易银行的发展，离不开信息系统的支撑。交易银行业务涉及到众多银行信息系统，从渠道类系统、业务处理类系统、业务管理类系统到数据分析类系统，均与交易银行业务运营相关。比如企业网银、银企直连、现金管理、供应链金融业务系统等，以及客户关系管理系统和数据分析系统等。围绕交易银行的发展，银行信息系统的建设呈现出两个趋势，一是线上化和场景化，从面向银行视角往面向客户视角转变；二是平衡多样化和统一性，注重客户体验提升。

1 信息系统的场景化支撑

交易银行更为关注银行提供产品和服务与客户自身经营活动之间的紧密结合，无缝衔接。以现金管理业务为例：大量集团企业客户在资金集中管理、提高资金使用效率、降低经营成本方面，需求迫切。这类企业内部往往已经存在独立的财务系统或资金管理系统，商业银行针对这类客户需求，推出“银企直连”的信息化支撑，即将银行的现金管理平台甚至核心系统和企业的ERP系统或资金管理系统进行直接连接。客户通过银企直联集中分布在各地的账号，及时有效地了解和掌控资金变动信息，企业财务人员在财务软件中完成转账、查询、资金归集等工作。

再以中信银行针对医院客户群体，推出“银医通”为例：针对二级甲等以上医院及其子公司。中信银行通过提供专用的自助设备、移动互联网应用与医院HIS系统相连，为医院量身定制软硬件一体化解决方案，可以实现多渠道挂号、充值、缴费、打印报告等医院自助服务功能，方便患者就诊，减少排队时间，切实解决缓解“三长一短”等突出问题。患者可以利用手机APP、微信、自助机具等渠道进行预约挂号、诊疗结算、报告单查询等功能，可以使用任何银行的银联卡进行充值、缴费，银行提供收银POS机，并通过收银系统与医院HIS系统相连，实现自动导入收费金额、快速联网结算以及自动对账等功能，实现柜台刷卡交易的智能化，减轻收银人员工作强度。

中信“银医通”系统功能示意



资料来源：中信银行公开资料

6. 信息科技和互联网推进交易银行线上化和金融生态化

2

平衡多样化和统一性，注重客户体验

未来的交易银行线上化服务平台将体现三个特点：

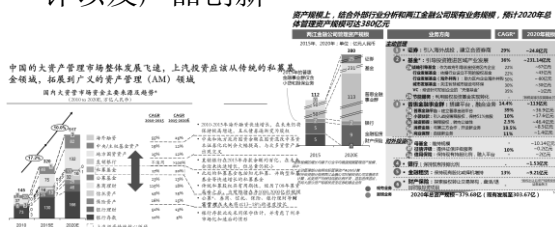
- 一是接入渠道更加多样。将支持多样化的渠道入口，满足不同客户的需求；
- 二是交易银行服务线上化和平台化。通过服务平台化，将各类交易银行线上化业务进行整合；
- 三是产品体系和流程体系的系统支撑。形成线上服务平台可售产品体系和服务方案体系，统一签约、授权、认证等管理内容；

6

普华永道的专业服务

1 交易银行业务规划和整合

- 交易银行业务战略和规划
- 交易银行下产业链定位和选择，“一链一策”定制产业链金融业务模式
- 交易银行线上或线下金融平台或生态圈构建策略
- 交易银行业务模式和产品服务体系设计以及产品创新



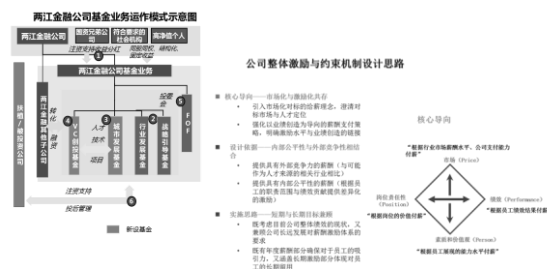
2 交易银行组织架构重组

- 交易银行管控模式、总体架构布局
- 交易银行在公司条线中职能定位和部门机构设置
- 总分行在交易银行业务领域的协同模式、职责边界和分工
- 与中后台管理职能单元的衔接，与总行其他相关管理部门的职能切分



3 交易银行客户协同

- 交易银行协同战略和目标
- 交易银行客户洞察、客户管理、客户交互的能力打造
- 交易银行五层客户协同模式及产品、渠道、品牌等领域联动机制
- 交易银行协同配套绩效和激励机制



4 交易银行信息系统和线上平台

- 交易银行信息系统相关规划，包括交易银行系统、线上平台等
- 交易银行信息系统建设项目管理PMO、系统开发和实施
- 交易银行大数据规划和建模，系统平台选型和建设实施





与我们联系

如果您有任何想法或者问题请随时联系我们。普华永道专业咨询团队很乐意与您共同探讨、一起研究，伴您一起推动交易银行业务发展和配套能力建设。

业务联系人



张立钧

普华永道中国金融业
管理咨询主管合伙人

+86 (10) 6533 2755
james.chang@cn.pwc.com



秦政

普华永道中国金融业
管理咨询合伙人

+86 (10) 6533 5356
harry.qin@cn.pwc.com



王轶为

普华永道中国金融业
管理咨询总监

+86 (21) 2323 3734
adam.y.wang@cn.pwc.com



刘东川

普华永道中国金融业
管理咨询总监

+86 (10) 6533 7600
louis.dc.liu@cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2017 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。