

论文 NO. 2018 年 3

发表时间：2018 年 3 月 8 日

吸纳与创新：中国交易银行业务的兴起

曾刚 李广子

摘要： 从全球范围的实践来看，对交易银行并没有一个统一的界定。概括起来，交易银行是一系列服务的统称，它的目标是根据客户所具有的财务管理愿景，为客户交易提供相关金融服务，帮助客户对上下游的资源进行整合，并最终达到提升资金运作收益和相关工作效率的目的。

声明：国家金融与发展实验室论文发表实验室工作人员的研究成果，以利于开展学术交流与研讨。论文内容仅代表作者个人学术观点。如需引用，请注明来源为《国家金融与发展实验室论文》。

从全球范围的实践来看，对交易银行并没有一个统一的界定。概括起来，交易银行是一系列服务的统称，它的目标是根据客户所具有的财务管理愿景，为客户交易提供相关金融服务，帮助客户对上下游的资源进行整合，并最终达到提升资金运作收益和相关工作效率的目的。相对于传统银行业务而言，交易银行完成了与信息系统的结合，旨在满足企业各方面日常需求，提供更加综合的金融服务，包括风险管理、投资融资、收支付以及结算等各项业务。换言之，银行围绕企业的物流、商流、资金流和信息流，为企业提供一系列综合性的金融服务，诸如现金流动性管理、供应链金融、支付结算和账户管理等。以其外在来看，对于客户提供的资产负债表，交易银行主要针对上半部分开展服务，涉及各领域，如专业化咨询、现金增值、信托及证券服务、流动性现金管理、账户及收付款管理等。

虽然国内外银行“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）等两大类业务：（1）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。（2）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。贸易融资业务还可分为国内贸易融资和国外贸易融资，也可从跨境业务视角来界定跨境现金管理和贸易融资等。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，有些银行还将资产托管业务也纳入交易银行范畴。

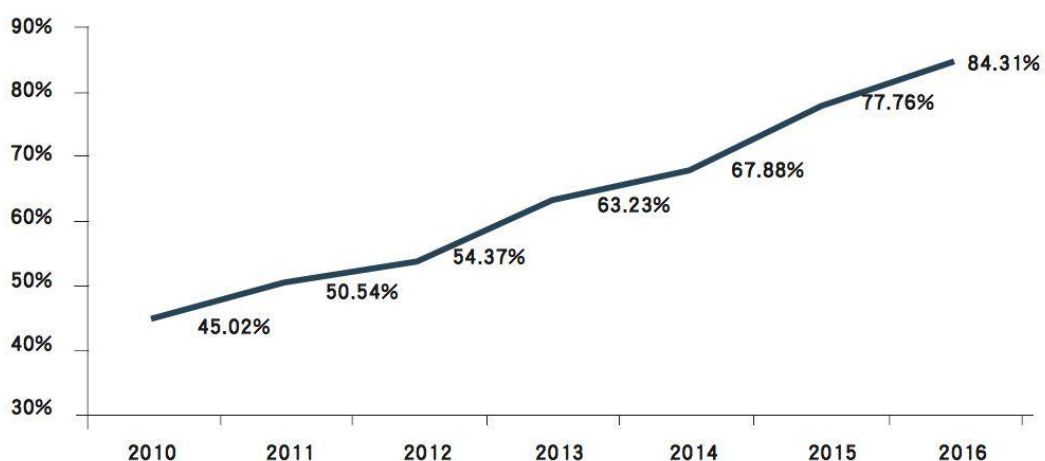
图 1 商业银行净息差变化



数据来源：中国银监会。

当代金融家

图 2 商业银行平均离柜率



数据来源：中国银行业协会。

当代金融家

国内交易银行兴起的背景

过去几年中，随着我国利率市场化改革的深入推进，市场竞争日

趋激烈，加之经济结构调整，实体经济信用风险上升；等等，银行面临越来越严重的挑战。在此背景下，交易银行作为提高客户黏性、优化收入结构的综合性业务，成为银行服务实体经济以及自身转型的重要抓手，并得到了越来越多机构的关注。

从中国银行业所处的外部环境变化来看，交易银行的兴起有其必然性，具体而言，有以下几方面的原因。

利率市场化

利率市场化最直接的影响，就是银行净息差的迅速收窄。根据银监会公布的数据，商业银行平均的净息差水平从 2012 年末的 2.77% 持续下降到 2017 年一季度末的 2.03%，二季度小幅回升到 2.05%，但仍处于历史较低水平。

净息差的大幅收窄对银行的盈利能力造成了较大的冲击。2012 年以来，商业银行主营业务收入和利润增速持续下行，尤其是主营业务收入，部分银行在 2016 年一季度进入负增长区间。为了维持稳定收益，银行业务结构调整压力不断上升，进而推动了对公业务模式的转型。一方面促使银行将资金投向高附加值、高收益的业务，改善传统存贷业务和传统支付结算，大力发展多元化、综合化的业务经营，包括现金管理、贸易金融等；另一方面促使银行拓展有强议价能力和高贷款溢价的中小企业业务，提供一站式金融服务，如供应链金融业务，以此来增加利差收入和手续费收入。

金融脱媒

金融脱媒是驱动商业银行发展交易银行业务的另一个重要驱动因素。从资产端看，直接融资市场的不断发展，侵蚀了传统信贷业务的发展空间。从相关数据看，2016年，人民币贷款占社会融资总量的比重已下降到66%，直接融资（含债券和股票等）则上升到15%左右。与此同时，影子银行融资（委托贷款、信托贷款等）则迅速增加19%左右。

从负债端看，理财、货币市场基金等金融工具规模迅速增大，形成了对银行存款的分流。截至2016年年末，各类银行理财余额接近30万亿，占银行各类存款的比重超过20%。如果说，银行理财分流的主要是定期存款的话，货币市场基金的发展则严重侵蚀了银行活期存款的基础。进入2017年以来，随着市场利率的持续走高，货币市场基金进入一轮爆发式增长，截至2018年1月，我国货币市场基金的资产总额达到7.14万亿，超过了招商银行2017年9月底的资产规模（6.17万亿）。其中，余额宝的净资产规模超过1.58万亿元，是南京银行、上海银行等规模较大的城商行的同期存款余额的两倍左右。如果考虑到货币市场基金对标的是银行的活期存款，其规模甚至已经超越几大国有银行的总和。

总体上看，随着金融脱媒的加速，不论是居民还是企业，在投融资渠道上有了更多的选择，融资渠道不断从传统的商业银行转向资本

市场或者其他金融机构，对商业银行的依赖程度不断降低，商业银行融资的绝对核心地位在不断下降。在这种情况下，商业银行急需通过产品和服务模式创新增加客户黏性、拓展客户资源一级沉淀结算资金。交易银行业务是其中的一项重要手段。

互联网金融与金融科技的发展

互联网金融是一种新型的金融模式，具有高度的互联、共享和信息化的特征，通过运用“互联网+移动通信”技术，开展更高效、更便捷的支付结算、资金融通等业务。互联网金融业务近年来在我国发展尤为迅速，并对商业银行业务发展产生深刻影响。

其一，互联网金融的发展打破了商业银行以信贷业务为主体的业务格局，推动商业银行创新包括交易银行业务在内的各项业务，以此来拓展生存空间。其二，互联网金融的发展，培育出新的用户习惯，对银行以物理网点为主的营销、服务渠道产生了深远的影响。过去几年中，银行客户加速向互联网端（尤其是手机端）迁移，银行业务的离柜率快速攀升。根据中银协公布的数据，2016 年银行业金融机构平均离柜率达到了 84.31%。其中，已经有 15 家银行的离柜业务率超过 90%，民生银行以离柜业务率 99.27% 排名第一，广发银行、建设银行、中信银行、招商银行、浙商银行、农业银行、光大银行的离柜业务率也均超过 95%。其三，互联网金融的发展也为商业银行创新业务模式提供了相对成熟的技术手段。商业银行能够将互联网技术应用到

交易银行业务产品和服务模式创新过程中，提高提供金融服务的效率，全方位满足客户在不同环节的个性化金融需求。

对外开放全面深化

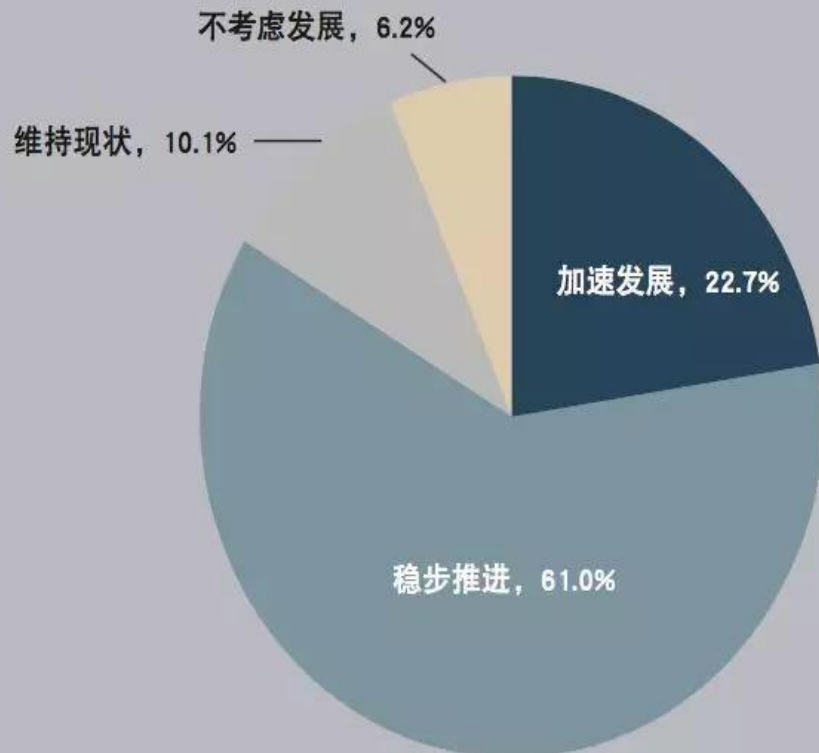
习总书记在十九大报告中指出，要“推动形成全面开放新格局”，要“以‘一带一路’建设为重点，坚持引进来和走出去并重”，“形成陆海内外联动、东西双向互济的开放格局。拓展对外贸易，培育贸易新业态新模式，推进贸易强国建设。实行高水平的贸易和投资自由化便利化政策”；“赋予自由贸易试验区更大改革自主权，探索建设自由贸易港”；“创新对外投资方式，促进国际产能合作，形成面向全球的贸易、投融资、生产、服务网络，加快培育国际经济合作和竞争新优势”。“一带一路”、自贸区、人民币国际化三大战略部署的共同立足点就是强化对外贸易和对外投资，为跨国贸易业务、跨国资金管理、货币汇兑等交易银行业务提供了巨大增长空间。

图3 2017年公司银行业务发展重点



资料来源：中国银行业协会，《银行家调查 2017》。

图 4 银行家对发展交易银行的态度



资料来源：中国银行业协会，《银行家调查 2017》。

当代金融家

国内交易银行的实践

外部环境的急剧变化，给银行业带来了严峻的挑战。近几年，转型和创新受到了越来越多的重视。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”。2014~2017 年连续四年的《中国银行家调查报告》显示，与交易银行业相关的供应链融资、国际结算及贸易融资、现金管理等业务，均位列国内银行家心目中公司银行业务发展重点的前列。

2017 年的《银行家调查》数据还显示，超过八成参与调查的银

行家对发展交易银行持积极态度。其中，22.7%的银行家选择加速发展，61.0%的银行家选择稳步推进。在利率市场化、人民币国际化、跨境交易以及互联网金融等加速发展的背景下，发展交易银行业务日益成为传统商业银行转型发展、拓展收入渠道与提升自身竞争力的关键。

交易银行的组织架构

与国外银行业发展相比，我国商业银行开展交易银行业务起步较晚，直到近年来才开始注意到交易银行业务对于银行的价值。与国外先进银行类似，我国商业银行开展交易银行业务的组织架构主要也有以下两种类型。

一是未成立统一的交易银行部门，交易银行业务分散在银行业务条线下的不同业务部门。例如，在公司业务部下设不同的部门分别负责现金管理业务、贸易金融业务、供应链金融业务等。从目前情况来看，由于交易银行业务发展在我国仍处于起步阶段，多数银行在开展交易银行业务时采取的都是这种组织架构。例如，工商银行、交通银行、中信银行、平安银行、浙商银行、北京银行等均未设置独立的交易银行部门。以浙商银行为例，该银行并未成立专门的交易银行部门，相关业务分属不同部门主管，如支付结算及现金管理由网络金融部、运营管理部共同管理，国内贸易融资及供应链金融由公司银行部管理，国际贸易融资、跨境金融及跨境供应链金融则由国际业务部

牵头负责。这种组织架构下，银行开展交易银行业务比较灵活，适用于那些交易银行业务处于起步阶段的银行。

二是在总行层面设立独立的交易银行部。这种模式下，银行的交易银行业务由总行层面的独立部门统一进行管理。国内银行中部分交易银行业务较为成熟的银行已经开始采取这种组织架构。其中，广发银行通过让环球交易服务部面向国际市场，融合了贸易融资部、资产托管部、现金管理部这三大重要部门。招商银行于 2015 年 1 月撤并总行现金管理部和贸易金融部，新设了交易银行部，作为总行的一级部门，定位为包括现金管理、对公支付结算、贸易融资、供应链金融、跨境金融和互联网金融的公司金融产品部门。而且，招商银行构建了总/分/支行协调一致的交易银行业务条线，在总行成立交易银行部的基础上，各地分行建立分行交易银行部，同时成立操作中心。浦发银行总行交易银行部于 2016 年初正式成立。总行交易银行部下设七处、两中心。首先，在原来贸易与现金管理部所辖职能基础上增加了客户经营职能，新设了一个机构客户处和两个中心——工商企业经营中心和科技金融中心，以此加强对财政、事业单位、第三方支付等机构客户、工商企业客户（包括供应链客户和小微企业）、科技型企业的专业化经营与管理；其次以五个产品处室分辖跨境金融，供应链金融，财资管理以及渠道类的产品设计，特别是以金融同业为服务对象，以互联网为产品载体，增设了一个专业的产品处室（同业电子渠道处），

以增强网上跨界产品设计能力。此外，贸易服务处提供本外币、境内外、“一体化”的全球性贸易服务支撑。由此，形成了集产品、客户、渠道、服务四位一体，前、中、后台相融合的交易银行新“5-4-3”战略布局。同时，在分行层面也成立了交易银行部，并在总分行都配备了交易银行产品经理，凸显人员的专业性和综合能力。总体上看，这种模式适用于那些交易银行业务相对较为成熟或者计划将交易银行业务作为一个重点业务发展领域的商业银行，有助于在全行层面制订统一的业务发展规划，在全行层面统筹资源促进交易银行业务发展。

表 1 部分交易银行组织架构设置

银行名称	单独设立交易银行一级部门	时间
广发银行	是	2012
招商银行	是	2015.1
民生银行	是	2015.12
浦发银行	是	2016.2
北京银行	是	2016.5
兴业银行	是	2017
中信银行	否	--
交通银行	否	--
农业银行	否	--
平安银行	否	--

资料来源：国家金融与发展实验室银行中心整理。

表 2 各家主要银行的现金管理业务品牌

银行名称	现金管理业务品牌
工商银行	财智账户
农业银行	行云·现金管理
中国银行	中银全球现金管理
建设银行	禹道 - 智胜现金管理
交通银行	蕴通账户
民生银行	企业财务革新计划
招商银行	C+ 现金管理
浦发银行	浦发创富
中信银行	中信现金管理：企业财资专家
华夏银行	现金新干线
光大银行	阳光金管家
兴业银行	金立方
北京银行	现金优管家

资料来源：国家金融与发展实验室银行中心整理。



交易银行的产品和业务模式

在产品和业务模式方面，我国商业银行与国外先进银行已经比较接近。总体上看，国内商业银行交易银行产品同样围绕企业客户在交易环节中的各种金融需求开展创新，产品主要包括现金管理、贸易金融、供应链金融、交易结算等几大类。

总体上看，国内银行交易银行业务在产品和业务模式方面呈现出以下几方面特点：

一是产品不断丰富。我国商业银行近年来在交易银行产品研发方

面投入了较大精力，产品和服务模式不断丰富，一些较为领先的银行已经能够结合企业客户在不同交易环节的特定金融需求以及信息技术的最新发展设计出具有较强针对性的金融产品和服务模式。特别是，一些银行能够根据客户的特殊需求开发出定制化金融产品，有效提高了差异化服务的能力，提高了服务客户的效率。从市场份额来看，传统的交易银行产品仍占有较大市场份额。以贸易融资业务为例，国际商会 2015 年全球贸易金融调查报告显示，承担违约风险责任的贸易融资产品的使用在 2015 年有所上升，备用信用证占到所有贸易产品的 7.7%，较 2014 年上升 2.7%；保函占有所有出口贸易融资产品组合的 12.71%。此外，对保理和出口信用保险的贸易融资需求不断增长，涉及赊销和供应链融资的跨境保理业务大幅增长。从 2009 年至 2014 年底，跨境保理经历了一个指数级增长，增长率达到 24%。

二是品牌化发展。国内商业银行在交易银行产品和业务模式发展过程中，特别注重品牌建设，努力打造具有自身特色的交易银行品牌。如前文所述，交易银行业务是一种“农夫之活”，需要通过做大规模来实现盈利。在这种情况下，打造交易银行品牌对于商业银行拓展客户和市场具有重要意义。以现金管理业务为例，几乎所有全国性商业银行都有自己的现金管理产品品牌。例如，工商银行有“财智账户”，农业银行有“行云·现金管理”，中国银行有“中银全球现金管理”，建设银行有“禹道-智胜的现金管理”，交通银行有“蕴通账户”、民

生银行有“企业财务革新计划”，招商银行有“C+现金管理”、浦发银行有“浦发创富”、中信银行有“中信现金管理：企业财资专家”、华夏银行有“现金新干线”、光大银行有“阳光金管家”，兴业银行有“金立方”，北京银行有“现金优管家”，等等。

三是深度融合“互联网+”和金融科技。信息技术对交易银行业务有着深远的影响，一方面是互联网信息技术的应用，彻底改变了传统的产业链金融或供应链金融的业务模式；另一方面则是银行适应产业链模式的变化，积极将信息技术应用于交易银行产品和服务模式的开发，改变了交易银行业务的内涵和外延，使之更贴近企业场景，并实现业务操作的自动化，提高交易银行金融服务的实时性和便利性。在有效提高服务客户效率的同时，提高交易银行业务的规模，实现银行与客户的双赢。

具体来说，在信息技术的推动下，国内产业链金融发展目前总体呈现四个趋势：（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。在以上趋势下，产业链金融逐步从“线下 1+N”发展到“线上 1+N”及线上平台化“N+N”，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。

为适应产业链金融的变化，商业银行利用信息技术，在交易银行业务方面进行了诸多的创新，除大量运用金融科技手段提升效率和风控外，还在构建场景实现“四流”合一方面进行了大量的尝试，包括自建电商平台，如工商银行“融e购”、建设银行“善融商务”；自建供应链金融平台，如平安银行的“橙e网”；也有通过与电商、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，如北京银行 2015 年上线的交易平台在线融资产品，等等。从目前的情况来看，相对于综合性的、2C 的零售电商，2B 的供应链或产业链场景更符合银行的比较优势。当然，鉴于许多实践仍处于初期阶段，长远潜力如何，仍需观察。