

研究报告

2017 年第 122 期

2017.12.1

执笔：鲁晓琳 胡婕

luxiaolin@icbc.com.cn

交易银行的国际经验及对我国的启示

要点

- 交易银行业务是商业银行将优化客户服务、支持实体经济与推动自身转型发展相结合的一个绝佳契合点，它主要是指商业银行围绕企业客户的交易行为所提供的一揽子金融服务，主要包含现金管理、贸易融资及证券服务三部分业务。
- 实践中，以摩根大通银行、花旗银行、德意志银行、汇丰银行为代表的国际大型银行在组织架构、客户定位及产品体系建设等方面已作出了许多有益的尝试，并均实现了交易银行收入的稳定增长。
- 结合国际先进银行的实践经验，国内银行应结合自身状况，探索具有特色的交易银行转型路径，主要从以下方面发力推进：一是组织架构的优化是构建交易银行业务体系的重要基础；二是以交易银行视角形成全行性客户战略和产品战略；三是线上线下充分协同是提升交易银行业务竞争力的关键；四是发展交易银行业务需要同步建立“整合”的风险管理体系；五是金融科技的研发和应用是交易银行发展创新的最强助力。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

交易银行的国际经验及对我国的启示

自上世纪 70 年代作为商业银行经营转型的概念提出以来，交易银行在欧美银行经过不断探索和反复尝试，已经发展出较为成熟的经营模式。近年来，国内交易银行变革呼声不断，部分商业银行也开始试水改革，但是距离真正意义的交易银行体系仍有差距。本文对摩根大通银行、花旗银行、德意志银行、汇丰银行这四家国际领先银行的交易银行机构设置、客户定位、产品服务及金融科技的最新应用等进行了梳理，在此基础上，归纳总结了对我国商业银行发展交易银行的启示，供参考。

一、我国商业银行发展交易银行的重要意义

随着近年来金融体系市场化改革、供给侧结构性改革以及“互联网+”战略的推进，我国商业银行处于业务、收入结构转型发展的关键期，面临息差收窄、资本约束加大、监管收紧、客户分流、服务企业能力不足等一系列挑战，拓展多元化收入来源、探索集约化发展模式、增强客户黏性，已成为银行业转型发展的必然要求。与此同时，随着中国与全球经济联系的日益紧密，我国企业经营的国际化程度与日俱增，跨境交易和资金活动日益频繁化、复杂化，对相应的金融产品和服务的需求仍在不断升级中。

在此背景下，交易银行业务发展正当其时，是商业银行将优化客户服务、支持实体经济与推动自身转型发展相结合的一个绝佳契合点，其与传统公司金融业务相比，主要特点包括从产品导向转向以客户为中心、通过整合银行资源提供一站式服务以及嵌入企业日常经营实现客户黏性的提升等，由此，交易银行也成为当下国内银行创新发展的热点之一。



表1 交易银行与传统公司银行模式比较

维度	交易银行	传统公司银行
经营理念	以客户交易活动的业务需求为导向	以产品和服务为导向
产品特征	定制化、综合化的金融解决方案	单一产品或条线化产品为主
营销模式	专业化平台和服务锁定客户，多渠道获客	靠客户经理，线下关系营销为主
风险管理	基于多维交易数据的全流程风险管控	基于财务数据为主的风险管控
信息整合	商业生态圈的多维信息整合	行内信息为主，辅以外部信息
系统支持	基于交易需求的整合系统	基于产品的相对孤立的系统

目前，国内银行纷纷发力，在交易银行领域进行积极创新和改革转型，不少股份制银行已提出向交易型银行转型的思路和规划，并在组织架构、产品创新方面做了探索，但总体看还处于萌芽和起步阶段。而从国际先进银行情况看，交易银行已成为银行重要的战略性业务模式和利润来源。从上世纪70年代开始，摩根大通银行、花旗银行、德意志银行、汇丰银行等国际化程度较高的大型银行就已经率先开始这个领域的拓展，并在实践中均实现了交易银行收入的稳定增长。

由图1可见，交易银行业务对支撑银行收入稳定性具有重要作用，相对于投资银行，交易银行业务风险较低、资本占用较少、业务收入相对稳定。尤其在2008年全球金融危机期间，全球投资银行业务几乎减半，从2007年的3070亿美元骤降到2008年的1720亿美元，与之形成鲜明对比的是，全球交易银行的收入却在同期增长了17%，从3040亿美元提高到3540亿美元。

表2 2016年四家国际大型银行的交易银行经营业绩

银行	交易银行业务净收入	对公板块净收入占比	整体净收入占比
摩根大通银行	72	21%	7%
花旗银行	103	30%	15%
德意志银行	45	60%	16%
汇丰银行	104	38%	22%

注：德意志银行的交易银行业务净收入单位为欧元。

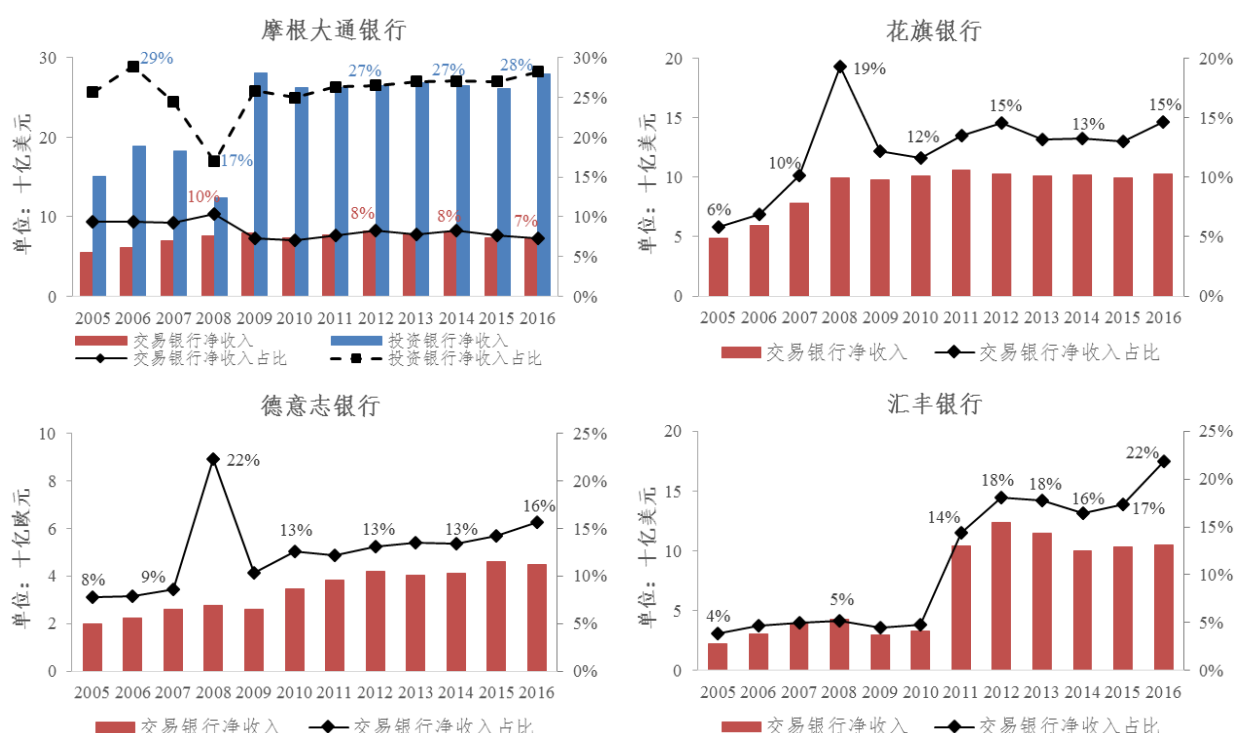


图 1 2005-2016 年四家银行的交易银行 VS 投资银行

注：由于 2010 年及之前，汇丰银行的工商金融板块没有明细数据统计，因此 2010 年及之前的交易银行业务仅包含环球银行与资本市场板块下的交易银行业务。

二、交易银行的国际经验总结

交易银行是一个实践先行、随着市场和客户需求的变化，内涵和外延都不断丰富概念。目前，交易银行业务主要是指商业银行围绕企业客户的交易行为所提供的一揽子金融服务，主要包含现金管理、贸易融资及证券服务三部分业务。交易银行所涉及的产品、服务范围广泛，业务流程也横跨了银行前中后台多个部门，这对交易银行的发展提出了诸多挑战，要求在组织架构、客户定位及产品体系建设方面有更为清晰的战略。在实践中，国际银行业已作出了许多有益的尝试。

（一）组织架构经历了不断的调整、整合、优化

组织架构优化是交易银行创新发展的最重要基础之一。截止目前，交易银行业务组织架构设置经历了三个阶段：



第一个阶段，交易银行业务刚兴起时是基础设施（成本中心）模式，该模式将交易银行业务，特别是其中的支付部分划入后线部门。

第二个阶段，随着该业务在银行地位的提高，尤其是2000年以后，许多大银行放弃了以上模式，向相对独立的业务单元和利润中心模式过渡。

第三个阶段，随着交易银行的不断发展，考虑到加深与优化核心客户关系以及提供综合金融服务的需要，一些银行开始将投资银行与商业银行纳入同一业务板块，逐渐形成全能银行架构。为更好地服务大公司/机构的综合需求，交易银行业务与融资、信贷、投资组合并列于同一板块之下已成为发展趋势。

其中，第二、三阶段，根据不同的财务会计处理主要形成了以下两种模式。

第I类：交易银行业务有独立损益表，单独核算，对所有的基础设施及关键资源有支配权，可控制其业务目标。该模式有利于对客户需求迅速反应、加速投资决策。该模式又可以分为以下两种：

（1）交易银行业务是集团最高层次业务单元，其典型代表是摩根大通（2005-2012年）以及德意志银行（2012-2015年），但目前看，摩根大通与德意志银行均已把交易银行调整至第二层次。

案例分析：摩根大通银行（2005-2012年）

2005-2012年，摩根大通的营运模式分为投资银行、零售金融服务、银行卡及汽车金融服务、商业银行、资金及证券服务、资产管理六大业务板块。这一时期，资金及证券服务（Treasury & Securities Services, TSS）作为交易银行部门，属于一级层次业务单元，是独立的利润中心部门。

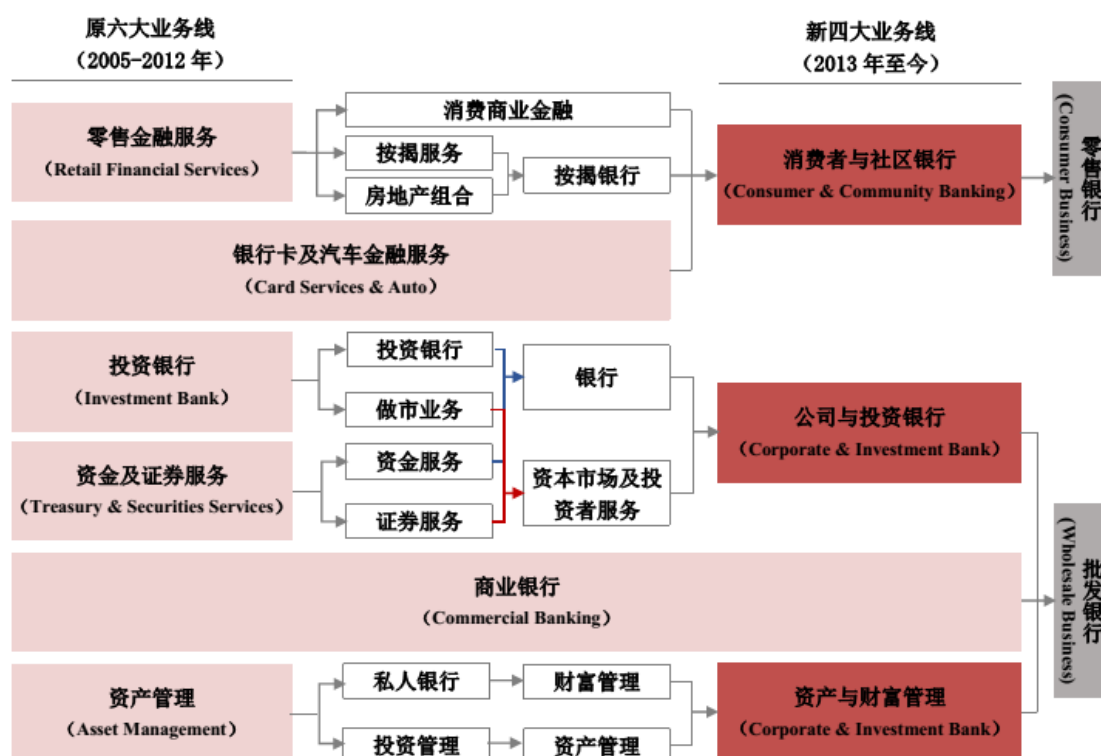


图 2 摩根大通核心业务线重组示意图

(2) 交易银行业务在集团最高层次业务单元之下，属于独立的二级层次业务单元，其典型代表是花旗银行（2005-2013 年）、德意志银行（2005-2011 年以及 2016 年至今）。

案例分析一：花旗银行（2005-2013 年）

2009 年 1 月，花旗集团将旗下的业务拆分为花旗公司和花旗控股。花旗公司主要分为全球消费者银行（GCB）和机构客户集团（ICG）两大事业部，交易服务（Transaction Services, TS）作为交易银行部门，隶属于机构客户集团板块下，属于独立的二级层次业务单元。

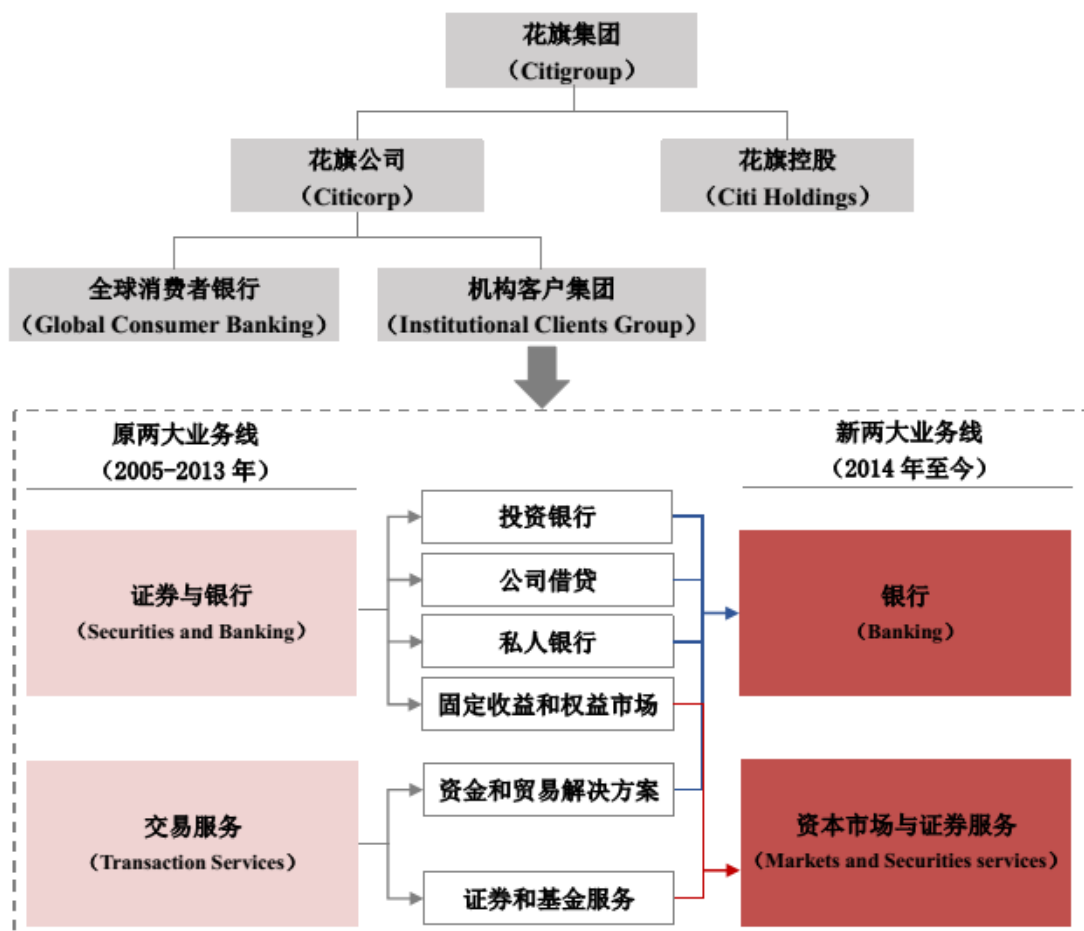


图3 花旗银行组织架构及机构客户集团重组示意图

案例分析二：德意志银行

2005-2011年，德意志银行的交易银行（Global Transaction Banking, GTB）归属于公司与投资银行板块之下，属于独立的二级层次业务单元；2012-2015年，其交易银行属于一级层次业务单元；2016年至今，其交易银行重新归属于公司与投资银行板块之下，属于独立的二级层次业务单元，与公司金融业务并列。

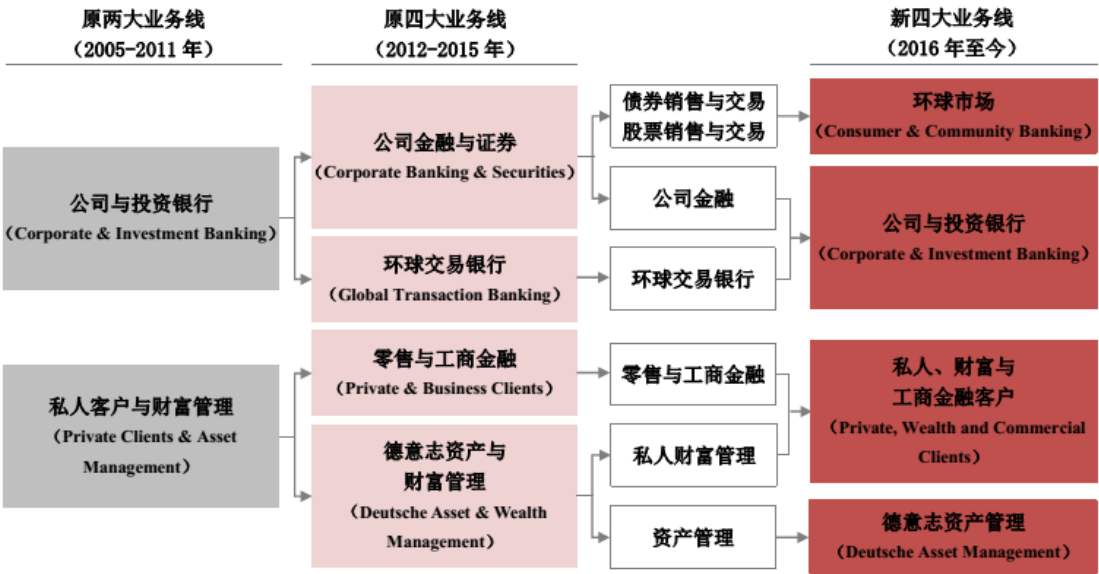


图 4 德意志银行核心业务线重组示意图

第Ⅱ类：交易银行业务有独立报告线，但无独立损益表，通常由分布在集团一个或多个一级或二级业务板块下的多个业务单元组成，其典型代表是汇丰银行（2013 年至今）、摩根大通（2013 年至今）、花旗银行（2014 年至今）。

案例分析一：汇丰银行

汇丰集团的四大环球业务是：零售银行及财富管理、工商金融、环球银行及资本市场和环球私人银行。其交易银行服务主要包括环球资金管理、环球贸易及融资、证券服务三个业务单元，一直隶属于工商金融和环球银行及资本市场两大板块。



图5 汇丰集团环球管理架构

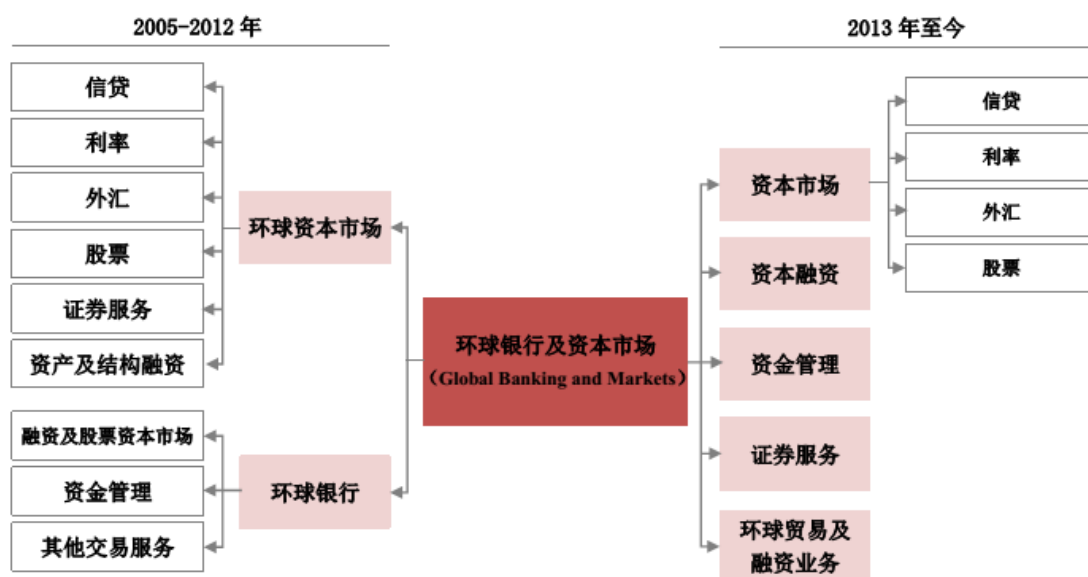


图6 汇丰集团环球银行及资本市场板块结构演变

案例分析二：摩根大通银行（2013年至今）

为了更好地服务全球的客户、社区和国家，从2012年四季度开始，其组织

架构调整为消费者与社区银行、公司与投资银行、商业银行、资产与财富管理四个主要业务板块，其中后三个业务板块组成了摩根大通的批发银行业务。交易银行业务归属于一级业务单元“公司与投资银行”下，资金服务与证券服务相分离，分别隶属于二级层次业务单元“投资银行”和“资本市场及投资者服务”。

案例分析三：花旗银行（2014 年至今）

这一时期，其交易银行业务下的资金和贸易解决方案业务与证券和基金服务业务相分离，分别隶属于二级层次业务单元“银行”和“资本市场与证券服务”。

（二）客户定位

从发展的历程来看，交易银行业务起源于国际大型银行对战略型客户服务的深化。目前国际大型银行交易银行业务的目标客户仍主要以大型企业和政府为主。

表 3 各大银行的交易银行业务客户定位

银行名称	交易银行业务的客户定位
摩根大通银行	依托集团对公客户资源优势，率先提出“一站式对公金融服务方案”，主要服务于大型跨国公司及其金融机构
花旗银行	主要定位为向世界范围内的企业、金融机构和公共部门提供产品和服务
德意志银行	主要定位为向全世界范围内的大型企业、金融机构以及政府等提供产品和服务，且近年来随着市场环境的变化，也开始逐步加大对中小企业客户的关注，其交易银行业务覆盖行业包括消费零售、金融、健康医疗、工业、科技、媒体和电信、自然资源以及房地产等
汇丰银行	工商金融和环球银行及资本市场两大板块均包含交易银行业务，其中工商金融板块的交易银行业务客户涵盖聚焦于本土市场的小型企业和业务遍及全球的大型公司；环球银行及资本市场板块的交易银行业务为全球主要政府、企业及机构客户提供服务

（三）交易银行的产品和服务

交易银行业务覆盖了企业在交易过程中可能产生的一系列金融需求，目前



主要包含现金管理、贸易融资以及证券服务三条业务线，具体的产品则包括支付结算、流动性管理、供应链融资、国际贸易融资、证券融资以及托管等。

表 4 各大银行交易银行业务所提供的产品和服务

银行名称	产品和服务
摩根大通银行	交易银行业务包含两部分： 资金服务与证券服务 。其中，资金服务提供现金管理和流动性解决方案；证券服务提供托管、基金会计与管理、证券融资等服务。
花旗银行	交易银行业务包含两部分： 资金和交易解决方案与证券和基金服务 。其中，资金和交易解决方案为世界范围的企业、金融机构和公共部门实体提供全面的现金管理、交易金融和服务；证券和基金服务提供证券服务给投资者，提供托管和清算服务给中介商，提供存款、代理和信托服务给大型跨国企业和政府。
德意志银行	交易银行业务包含三部分： 现金管理、贸易融资和证券服务 。其中，现金管理满足由企业和金融机构组成的多元化客户群的多样化需求，为全球和区域财务管理方面提供全面的创新性解决方案，包括客户访问、付款和信息收集、流动性管理、信息和账户服务、电子账单显示和支付方案等；贸易融资提供一系列国际贸易产品和服务，通过集团国际网络为结构性贸易定制解决方案，并提供最新技术，使客户能够更好地管理与跨境和国内贸易相关的风险和其他问题；证券服务为 30 多个市场提供一系列服务，包括信托、支付、管理、特定证券和金融交易的相关服务以及国内证券托管。
汇丰银行	交易银行服务主要包括 环球资金管理、环球贸易及融资、证券服务 三部分，隶属于工商金融和环球银行及资本市场两大板块。其中，工商金融板块下的交易银行服务包括提供营运资金、有期贷款、付款服务和国际贸易融资及其他服务，以及并购方面的专业知识与获取金融市场资源的途径；环球银行及资本市场板块下的交易银行业务所提供的金融服务及产品，全面涵盖资本融资、顾问、交易银行、资本市场和风险管理服务。

（四）金融科技在交易银行中的应用

尽管各家银行的交易银行业务基础和战略目标存在差异，各行在交易银行发展策略上各有侧重，但国际大型银行实践证明，应用先进的金融科技和与外部专业机构开展合作，为客户提供更加友好顺畅的交易银行服务场景，提高交易银行的服务效率和服务能力，是带有普遍性的策略，也已成为交易银行发展

创新的最强助力。

表 5 各大银行金融科技在交易银行中的最新应用动态

银行名称	最新进展
摩根大通	近年来摩根大通一直尝试同金融科技类企业合作：从 2017 年初起，摩根大通公司接连收购 LevelUp、MCX 等多家金融科技公司；同淡马锡一道领投了一家针对美国企业服务的云支付平台 Bill.com，意图通过此举实现所服务企业客户支付活动的电子化；将 Zcash 隐私技术整合入 Quorum 区块链，为其企业级 Quorum 区块链平台的用户增添了一个新的隐私保护层；收购在线支付服务提供商 WePay，意图通过 WePay 的技术，将支付服务整合到小型商务企业所使用的软件中，以通过简易的方式为企业提供资金收集、管理和支付服务。
花旗银行	花旗银行资金和贸易解决方案部门目前联合纳斯达克开发区块链全球支付解决方案，将为私募证券提供无缝对接的端到端交易流程、直接获取全球支付信息、提高运营效率、易于协调以及实时查看区块链上的付款交易活动。
德意志银行	德意志银行环球金融交易部门紧跟市场变化：一方面将金融科技公司作为一个特殊的目标群体进行合作，在为其提供现金管理等服务的同时，与其进行第三方合作，为银行的企业客户提供更完善的服务，如针对客户的经营模式为客户量身定制现金及外汇管理方案；二是大力拓展自身金融科技化，开发自有供应链融资电子平台，并持续升级优化供应链融资过程中的客户体验和全程综合解决方案，实现了供应链融资的无纸化、实时化和跨国界，并将大数据应用于供应链技术平台的数据，以深入分析客户及其交易对手的贸易习惯、融资需求、信用风险等，进一步研发产品和平台功能，最大限度满足客户需求；三是继续加大对环球交易银行部门新技术开发的投资，成立环球金融交易部内部区块链技术讨论组，密切关注区块链技术的发展和应用。
汇丰银行	汇丰银行与丹麦在线贸易平台 TradeShift 达成合作，双方将共同建立一个专注于供应链金融的数字化服务平台。该平台将通过围绕核心企业，利用数字化技术管理上下游中小企业的资金流和物流，并把单个企业的不可控风险转变为供应链企业整体的可控风险，通过立体获取各类信息，将行业发展风险控制最低。

三、对国内银行发展交易银行的主要启示

从目前情况看，国内银行在交易银行领域的探索刚刚起步，面临以下诸多挑战：一是成熟的业务模式尚未形成。目前各银行虽有涉猎，但更多的是在现有业务基础上进行拓展，业务模式还在探索中；二是复杂程度高。交易型业务



范围广，包括传统资产负债表业务和中间业务，横跨前中后台，其推广依托于全部资源的整合以及发达信息系统的支持，难度较大。**三是风险控制难度高。**交易型业务具有跨业、跨境、跨市场等特点，风险控制难度较大。

结合国际先进银行的实践经验，国内银行应结合自身状况，探索具有特色的交易银行转型路径，主要从以下方面发力推进：

第一，组织架构的优化是构建交易银行业务体系的重要基础。交易银行的组织架构没有统一模式，不一定是事业部，也不一定处在同一个一级业务板块中，但目前看共同的规律是，以客户为中心，从更好满足客户需求的角度不断优化，且出现了交易银行、信贷、投资银行等服务不断整合的趋势。建议国内银行循序渐进地推进组织架构优化，在统一交易银行业务系统的基础上，逐步将散落在公司、结算、国际、托管等不同部门的职能进行梳理与合并，搭建相对完整、全面的交易银行业务管理架构。

第二，以交易银行视角形成全行性客户战略和产品战略。从国际大型银行交易银行客户定位看，一般以大型企业、金融机构以及政府为主，但近年来随着市场环境的变化，也开始逐步加大对中小企业客户的关注。不同客户群体对产品服务需求的层次与深度存在较大差异。一般中小公司更多是基础业务需求，如现金管理、贸易融资等；大公司则更多为流动性、流动资本、供应链、短期投资和外汇需求等全面需求及其他非金融增值需求。建议国内银行一方面以交易性需求和交易类客户重构客户战略，加强行业龙头营销，挖掘生态圈优质客户，同时纳入大宗商品交易、交易平台、电商平台等新业态和新客户。另一方面建立专业团队，对客户进行分层营销、分层维护。

第三，线上线下充分协同是提升交易银行业务竞争力的关键。线下模式是商业银行的传统优势，但随着网络时代的到来，企业经营、社会运转都在发生线上化转移，如果还靠传统方法拓展交易银行业务，一来缺乏效率，二来控不住风险。因此一方面要不断完善自建场景、合作场景，丰富线上产品，提升线上获客、活客、风控能力，推动贸易融资、供应链等业务朝着线上方向发展；另一方面要加快线下渠道转型，打造交易银行专业服务团队与核心专家团队，

提升基层机构对公综合服务能力。

第四，发展交易银行业务需要同步建立“整合”的风险管理体系。由于交易银行业务链条环节长、参与主体众多、操作程序复杂且各环节间环环相扣，因此交易银行业务的风险形态和风险管理方式有别于传统信贷模式，需要建立整合的风险管控体系。一方面探索交易银行模式下新的信贷模式，利用交易过程的立体把控和整合后的大数据，实现交易类融资风控模式革新；另一方面加快物联网、区块链、人工智能等新技术的研发，探索新技术在客户风险关联体识别、反网络欺诈、降低运营风险等方面的应用前景，利用新技术解决风控痛点。

第五，金融科技的研究和应用是交易银行发展创新的最强助力。国际大型银行普遍认为金融科技发展可能带来的颠覆性影响不容忽视，因此均在以开放、透明的态度积极推进各项技术革新，进行技术储备。其中有两个情况值得关注：一是这些国际领先的金融同业正在努力克服自己内部开发一切的惯性思维，积极尝试与外部科技力量开展合作、共同开发；二是这些大型机构都在致力于引领行业创新，并主导业内外合作与新规则制定。