

研究报告

2018 年第 62 期

2018.7.9

执笔：王雅娟

wangyajuan@icbc.com.cn

招行对公业务金融科技发展动态及启示

要点

- 2017 年，招行围绕金融科技银行的新定位，发力公司金融业务转型。招行 2017 年批发金融业务实现税前利润 367.84 亿元，同比增长 25.7%，税前利润占比提升 3.5 个百分点至 40.56%。
- 招行的近期举措包括：明确战略重点，革新企业文化，重新定义客户，打造新一代 U-Bank X，推出招行“开户易”，依托 GCM 等升级跨境金融平台，完善智能化跨行现金管理平台，打造融资融智融器相结合的智慧供应链金融，利用人脸识别技术优化信贷流程等。
- 当前个人领域已被科技巨头深入渗透，而对公领域仍是传统银行的一片战略高地。我行应抓住窗口期，开放心态，垒高城墙，提升对公金融的生态化服务能力，从财务需求和人性需求两个方面提升公司客户的体验，让客户体验成为我行的核心竞争力。

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。

招行对公业务金融科技发展动态及启示

当前个人金融业务领域已被科技巨头深入渗透，而对公金融领域仍是商业银行的一片战略高地，商业银行具备显著优势。不过科技巨头已经开始布局，商业银行垒高城墙的机遇窗口期也不会太长。本报告选取了在此领域表现相对突出的招行作为分析对象，总结梳理了其 2017 年起发力公司金融数字化转型的主要创新举措，供参考。

一、以支付创新和财资管理为抓手，打造企业数字化金融生态

2017 年，招行围绕金融科技银行的新定位，发力公司金融业务转型，利用金融科技提升中后台运营支持能力，提升业务效率和风控质量。据年报显示，招行 2017 年批发金融业务实现税前利润 367.84 亿元，同比增长 25.7%，税前利润占比提升 3.5 个百分点至 40.56%。

1. 明确战略重点，打造平台银行

2017 年下半年，招行提出金融科技是战略转型“下半场”的核动力，重点聚焦于生态、支付、数据、科技能力等领域的建设，推动金融科技发展。2017 年 11 月，招行出于转型新要求，将 2015 年成立的交易银行部升级为“平台银行”，继续实现交易银行业务的升级改造。升级之前的交易银行部以现金管理为基础，提供支付结算、跨境金融、贸易金融、产业供应链、企业财资管理等服务方案。

而所谓平台型银行，则是从突破“银行账户”属性限制入手，解除公司客户与银行账户的强耦合关系，全面运用 FinTech 核心技术，打通线上下、O2O、即远期、信用购销等应用场景，针对基础客群及产业客群分别打造了开放、智能、互联网化对客服务平台。招行在交易银行“平台银行”定位驱动下，将原来单一的资金管理系统，升级为以企业财务、金融资产、资源管理为核心的财资生态平台，通过对 FINTECH 的应用，为企业搭建囊括业务流、信息流、资金



流、物流整体设计的开放应用平台。

2. 加大相关投入，革新企业文化

为更好地支持金融科技运用，招行启动了金融科技创新项目基金，并持续加大投入力度。在常规 IT 成本投入的基础上，2017 年，招行核定上年税前利润的 1%（7.9 亿元）成立了金融科技创新项目基金。2018 年又提高到营业收入的 1%（22.1 亿元），未来可能继续加大投入。

招行还建立了金融科技创新孵化平台，为金融科技创新项目提供全面孵化支持。据了解，截至 2018 年 3 月底，招行全行申报金融科技创新项目 386 个，已完成立项评审进入沙盒验证评估阶段项目共 174 个，项目从提出创意，到落地上线，平均周期 128 天。

在企业文化上，对于金融科技，招行董事会明确提出“容忍失败，奖励成功”。招行还举办了“2018Fintech 燃梦计划之小团队创新大赛”，员工可以跨地区、跨部门、跨条线自由组合参赛，突出重围者将获金融科技创新基金支持，有超过 700 个团队报名参加了该活动。

3. 革新传统观念，重新定义客户

招行目前正在尝试从突破“银行账户”属性限制入手，解除公司客户与银行账户的强耦合关系，从关注“客户”转变为关注“用户”。“客户”指与之交易的人，在银行开立了账户；而“用户”指“使用服务的人”，未必与银行有账户关系。根据这一理念，招行正在构建打通线上下、O2O、即远期、信用购销等应用场景，针对基础客群及产业客群，分别打造开放、智能、互联网化对客户服务平台。在这个平台上，核心客户的上下游生态链企业均可使用招行服务，不论是否拥有招行账户。银行由此拥有了产业的“流量”，这些流量数据就是金融科技时代商业银行的核心竞争力和场景构建基础。

4. 打造新一代企业移动银行 U-Bank X，升级支付，客服智能化

U-Bank X 是招行第十代企业网银，其创新点主要在于支付升级和客服智能化。一是推出公司二维码，针对公司客户结算账户、公司一卡通生成收付款二维码，以企业手机银行为渠道，催生采购、物流、招投标、商贸批发、公用事

业等行业线上线下相结合的二维码支付新场景，简化支付流程。二是支持“支付白条”，U-Bank X 推出“赊购易”，实现买卖双方的远期信用支付与到期自动收款。同时在移动支票全程电子化交易的基础上，提供远期支付功能，让结算自带融资属性，并且在赊销赊购、招投标等场景中，均可实现资金的原路退回。三是升级代收代付功能，以银企直联方式，提供定制化收付款系统，包括企业 ERP 系统对接、用户管理、订单管理、统一凭证、增值税发票等。对公代收方面打通第三方快捷支付、网上代扣、智能 POS、线下二维码等支付渠道，对公代付方面对接人行大小额、网银互联、地区结算中心、银联等支付系统，可为客户量身定制一体化综合对公代收付解决方案。四是推出人机合一的客服“小 U”，根据客户不同诉求，分层依次提供系统机器人自动服务、人工座席标准服务、客户经理跟踪服务、产品经理+客户经理专业服务等。根据招行披露资料，其 AI 自动服务可覆盖 95% 以上对公业务咨询解答，智能匹配率高达 85% 以上，应答正确率 100%。

截至 2017 年末，招行企业网银客户数达到 137.94 万户，较上年末增长 25.89%；年活跃客户数 108.77 万户，同比增长 25.20%；交易笔数 38490 万笔，同比增长 71.73%；交易金额 113.16 万亿元，同比增长 10.75%。



图1 招行智能客服“小U”

5. 推出招行“开户易”，提升客户体验

招行本轮“科技进化”把客户体验摆在至关重要的核心地位。为提高企业客户开户体验，招行推出“开户易”线上预约预审平台，便捷高效，并配以专属客户经理服务。一是支持微信预约开户，企业客户可通过微信公众号“招商银行网上企业银行”预约开户，客户在线填单，一次填写、多表联动。二是流程简便，客户线上提交开户申请→填写开户资料→拍照上传资料和证件等影像→在线预审→等待后台审核结果，避免材料缺失反复跑银行，并可实时查询开户办理进度，预审通过后还可预约取号。三是减免费用，鼓励开户，2018年底在招行新开立对公账户并下载招行企业手机银行APP、开通4项产品，即可一

次性最高减免开户费、账户管理费等合计 1020 元。四是为每一户初开企业配备专职客户经理。



图 2 招行“开户易”流程

6. 依托 GCM 等金融科技产品，升级跨境金融平台

招行跨境金融 2.0，是依托 U-Bank，以 GCM、CBS-TT、跨境直联等 FINTECH 产品赋能跨境金融。一是实现了线下业务的线上化。如网上结售汇申请、网上自助外汇买卖等；二是为跨境企业提供“本外币、境内外、离在岸、投商行”综合化服务；三是以支持境内企业“走出去”而提供的海外销售融资，助力企业拓展海外市场，2017 年，招行累计为客户筹措海外销售融资 28 亿美元；四是通过费率优惠，吸引新客户，如新开通招行网上企业银行自助结汇功能的客户，可享受汇率点差五折优惠等。

7. 打造跨行现金管理平台，智能化轻架构

“跨银行现金管理平台”（CBS）是招行针对集团企业、金融企业、财政事业单位、跨国公司等机构类客户资金管理需要，打造的专业财资管理系统。据招行上海分行数据显示，该行跨行现金管理 CBS 签约的公司包括复星医药、申通快递、中通快递，爱康国宾等，管理战略客户的存款规模近百亿元，成为企



业资金管理的利器。截至 2017 年末，招行现金管理客户数量同比增长 25.74% 至 139.60 万户。

CBS 的特点包括：一是能够智能化分析多元海量数据，从而在企业的全球供应链系统、物流系统、管理系统之间实现“物流、资金流、信息流”更为智能和高效的交互。二是采用“云”技术轻架构，在传统资金管理的基础上延伸覆盖供应链金融、互联网金融等多个领域，具备可广泛扩展应用的可能。



图 3 招行 CBS 平台移动端

8. 打造智慧供应链金融，融资融智融器相结合

招行智慧供应链金融实行投商行一体化，提供“融资+融智+融器”的综合服务方案。其中“融智”包括商业模式设计、交易结构安排、资产运营管理、外部资源整合等一揽子方案；“融器”是指利用金融科技优势，提供金融 IT 基础设施服务。智慧供应链金融聚焦供给端，在基建、消费、物流、医疗、B2B 垂直电商等行业一线场景打造供应链金融场景化解决方案，捆绑和参与平台上下

游闭环交易的全流程。

2017年末，招行供应链金融有效资产核心客户949户，有效资产上下游客户9450户，较年初分别增长了142.71%和70.12%；供应链融资余额1853.01亿元，较年初增长91.31%。

9. 利用人脸识别等技术，优化信贷流程

招行主要通过移动办公、人脸识别等技术优化流程。一是依托移动一事通实现客户经理、经营主责任人、风险经理、审贷官、产品经理的移动全流程协同；二是打通整合中后台系统，通过人脸识别、OCR（光学字符识别）、印控一体机等技术提升效率。

10. 应用区块链、大数据等技术，赋能对公金融

区块链技术：2017年12月18日，招行作为代理清算行，完成了从香港永隆银行向永隆银行深圳分行的人民币头寸调拨业务；12月20日三方又完成了以招商海通贸易有限公司为汇款人、前海蛇口自贸区内海通（深圳）贸易有限公司为收款人的跨境人民币汇款业务。这是全球首笔基于区块链技术的同业间跨境人民币清算业务。目前招行已将区块链技术用于跨境直联清算、全球账户统一视图以及跨境资金归集等三大场景，提升了业务处理效率和安全性。

RPA 技术（机器人流程自动化）：在对188个RPA技术场景梳理的基础上，选取内部账户余额核对、人民币账户备案、外汇网上申报等三个场景展开试点，单笔业务处理耗时缩短65%至95%。

大数据技术：优化大数据画像功能，在内部数据基础上，扩展3000万家企业工商变更记录、招中标、土地招挂牌、新闻资讯、法院执行、投融资等外部信息，每月抓取25万多条商机信息。客户营销方面，依托大数据技术，开展信息的数字化追踪和分析。风控方面，尝试引入人工智能和深度学习技术，搭建客户关联知识图谱，提高风险的预警监测能力。

二、当前是银行公司业务数字化转型的机遇期



其一，当前个人领域已被科技巨头深入渗透，而对公领域仍是传统银行的一片战略高地。当前，BATJ 等科技公司从移动支付入手，已成功将触角延伸至个人金融领域。得力于当时较为宽松的监管环境、公司较强的科技实力、良好的产品体验、强劲的产品推广以及多年的产品使用场景积累，科技巨头的支付产品迅速占领了个人移动支付市场。以支付为突破口，它们又逐渐进入货币基金（如余额宝）、保险（如运费险）、虚拟信用卡（如蚂蚁花呗）、小额信贷（如微粒贷）、信用体系（如芝麻信用）等个人金融领域，形成对个人金融业务的全面渗透，抢占了部分商业银行的市场份额。

而对公领域局面有所不同。对公金融领域专业度高、流程复杂，对安全性、合规性等要求相对更高，商业银行在这一领域目前还占据绝对主导地位。尽管 BATJ 等科技巨头还未对对公领域形成全面渗透，但已开始布局。商业银行能够垒高城墙的机遇窗口期不会太长，预计只有 2-5 年。

其二，公司客户需求的变化成为公司金融业务数字化转型的驱动力。随着供给侧改革和互联网+的转型，企业的业务领域日益拓展，经营模式日趋复杂，金融需求更加复杂，对金融服务的可获得性、便利性、安全性的要求也有所提升。在服务渠道方面，企业希望能够通过网点、网银、手机、企业自身 ERP 系统等多渠道获得银行随时随地的服务。在服务区域方面，随着企业国际化程度提高，对商业银行境内外联动、集团化综合服务等的需求有所提升。在产品方面，企业越来越青睐各类产品有机结合的统一入口金融服务方案，而不是孤立产品的零散组合。

其三，一带一路、供给侧改革、服务实体经济等国家战略和政策给公司金融带来新的市场。一是供应链金融市场快速发展，预计 2020 年，我国供应链金融市场规模可达 15 万亿元。二是跨境业务面临创新机遇，一带一路沿线国家以及中国企业的国际化布点都是新的市场，对商业银行的跨境服务能力提出新的需求。三是普惠金融迎来大发展，针对小微企业的产品和风控模式创新升级。

其四，区块链、物联网、大数据、云计算等技术的突破为公司金融的变革提供能量。区块链技术使得跨境汇款、票据流转、影像传输等的效率与安全性

大幅提升。物联网技术使得商业银行对仓储信息、物流信息、贷款抵押品状态等能够做到实时跟踪。大数据技术使得商业银行对客户形成更为全面、多角度的认知，以便更精准地提供差异化服务方案和风险控制方案。云计算等技术的突破使得 IT 架构重构成为可能，IT 架构向模块化、弱耦合、可拓展等方向变革，支持客户统一视图、差异化定价等。

三、启示与建议

一是正确认识对公金融面临的机遇与挑战，抓住窗口期，开放心态，加大投入，垒高城墙。从以上分析可以看出，当前对公金融科技领域，科技巨头蓄势待发，暗流涌动。山雨欲来之前，商业银行应抓紧机遇，奋力垒高对公金融科技的城墙。建议我行一方面从机制上加大投入，设立创新专项奖励基金和科技创新项目孵化基金，建立试错容错机制，建立沙盒，鼓励尝试，奖励成功；另一方面开放心态，向摩根大通等国际银行学习，适时引入外部专业科技力量，通过投资并购等方式快速获取科技能力，抢占业务先机。



图 4 摩根大通通过收购科技公司提升对公金融服务能力

二是加强部门协调，提升对公金融的生态化服务能力。

尽管当前商业银行在一定程度上已经形成了对企业客户的综合化服务，但仍存



在不同服务内容对接多人导致衔接不畅、客户部分综合化需求得不到满足、客户体验较差等问题。招行智慧供应链金融提供的“融资+融智+融器”综合化服务可以说是一种有效的尝试；国际上，德银、花旗、摩根大通等近年都注重对公金融部门之间的协调合作，形成矩阵制的组织架构和配套政策，突出专业化分工，同时强调团队协作，以更好形成集团合力，满足客户综合需求。建议我行在对公金融方面，以交易银行战略为核心，加强各相关业务之间的协调配合，形成协同效益，满足企业客户全方位需求，打造生态化的服务能力。

三是从财务需求和人性需求两个方面提升公司客户的体验。对公客户与个人客户不同，个人客户是一个自然人，有个人偏好、喜怒哀乐和固定的行为模式；对公客户是法人，银行面对的可能是一个由自然人构成的财务部门，其需求既有作为法人的财务性需求，也有作为自然人的人性化需求。例如，招行就从简化开户流程入手，通过让财务人员少跑路提升人性化体验，又从升级现金管理平台、跨境管理平台等方面满足企业客户的财务性需求。过去商业银行更多关注的是财务方面安全性、合规性等需求，而忽视了作为自然人团体的人性化需求。面对科技巨头未来可能的无孔不入的冲击，建议我行早做筹谋，提升对企业客户人性化和财务性两方面体验的重视程度，让客户体验成为我行的核心竞争力，让我们成为客户的首选银行。