

交易银行模式下商业银行转型发展研究

沈宏

平安银行股份有限公司宁波分行

DOI:10.12238/ej.v7i4.1505

[摘要] 随着国内利率市场化进程的加速以及行业竞争格局的日趋激烈,传统银行高度依赖存贷高利差的发展模式已经遇到瓶颈。发展“以客户为中心”的交易银行是商业银行转型发展的必然方向,也是商业银行服务实体经济的内在要求。本文从交易银行的定义及其特点出发,分析了商业银行在交易银行转型发展过程中面临的挑战及应对策略。

[关键词] 交易银行; 转型; 挑战; 策略

中图分类号: F832.33 **文献标识码:** A

Research on the Transformation and Development of Commercial Banks under the Transaction Banking Model

Hong Shen

Ningbo Branch of PingAn Bank Co., Ltd

[Abstract] With the acceleration of the process of domestic interest rate liberalization and the increasingly fierce competition in the industry, the traditional banking model, which highly relies on the high interest rate spread between deposits and loans, has reached a bottleneck. Developing a "customer-centric" transaction banking model is an inevitable direction for the transformation and development of commercial banks, and It is also an inherent requirement for serving the entity economy. This article starts from the definition and characteristics of transaction banking, analyzes the challenges and coping strategies faced by commercial banks in the process of transformation and development towards transaction banking.

[Key words] Transaction banking; Transformation; Challenge, Strategy

引言

近年来,国内商业银行业务发展遇到了诸多瓶颈:外部环境复杂严峻、利率市场化进程加速、客户需求持续升级、同业竞争日趋激烈等动因,驱动着银行主动探索业务转型。而交易银行业务凭借其低风险、轻资产、强粘性、可持续等优势而凸显出逆周期特征,逐渐成为商业银行开展业务转型的重点方向。2012年开始,以广发、招商、浦发、平安等为代表的国内商业银行开始发力交易银行业务,在总行层面组建交易银行部,积极践行新模式转型。

1 交易银行概念及其特点

1.1 概念

交易银行的概念起源于国际大型银行,泛指商业银行以客户为中心,围绕客户交易行为所打造的集境内外、线上下、本外币、内外贸、离在岸为一体的金融产品及服务体系,进而解决围绕核心企业交易链路上各个参与主体的金融需求。总体而言,国内交易银行的业务范围包括:结算与现金管理、贸易与供应链金融、跨境金融、票据金融等。

1.2 特点

1.2.1 从“以产品为中心”转向“以客户为中心”

在过去的传统经营模式中,银行主要是以产品为中心,通过推出各种标准化的产品供客户选择。然而,伴随金融市场的发展,客户需求已经发生了很大变化,他们不再只关注产品本身,而是更加注重银行提供的服务质量和体验。因此,商业银行需要基于“以客户为中心”的交易银行理念重构经营模式,从单一产品输出向综合化、个性化服务转型,以满足客户不断变化的服务需求。交易银行坚持“客户为本,数据驱动”,通过大数据精准洞察客户的真实需求和偏好特点,研发并推荐针对性强、匹配度高的金融产品及服务,持续深化客户服务深度和黏性。

1.2.2 整合多方资源,提供综合化服务

交易银行业务涉及多个条线、多个部门间的协同配合,需要整合银行的各种内外部资源。资源整合不是简单的产品叠加,而是对银行现有部门架构、产品、人员、系统等进行梳理并形成合力的过程,进而优化资源配置、提升竞争力。商业银行通过自上而下的顶层思路对交易银行体系进行重构,并在物理

变化的基础上寻求化学反应, 最终实现深度融合, 进而为客户提供更加全面、综合的一站式金融服务。

1.2.3 围绕核心企业交易链路输出场景金融服务

“场景、数据、服务”是交易银行的三大基本要素, 其核心在于围绕核心企业产业链数据和信息, 将交易银行服务嵌入企业经营环节和交易场景中, 向上下游供应商/经销商输出场景化金融服务方案。随着商业银行数字化转型的不断深入, 交易银行服务将深度融合进企业的供应链体系中, 实现全流程线上化、场景化的定制化服务。交易银行的场景金融模式有助于商业银行在实现批量获客与流量活客的同时, 利用大数据模型降低尽调成本、提升风控质效。

1.2.4 带来稳定的中收和低成本负债

在利率市场化的冲击下, 商业银行的利差不断收窄, 营收及利润增速持续下行。为增加收入来源, 降低付息率, 商业银行积极探索业务转型, 主动调整业务结构, 提升中间业务收入, 获取低成本存款深沉。借鉴国际大行成功经验, 推动交易银行业务发展是解决上述问题的核心路径。首先, 银行围绕企业经营活动收取的交易型税收都是低风险、低成本、相对稳定的。交易银行产品服务体系能更好地满足客户境内外、行内外的资金收付需求, 有效带动结算中收的提升。其次, 企业经营过程的资金流循环于交易的各个环节, 交易银行通过为客户提供支付结算、现金管理、贸易融资、汇率避险等综合化服务, 进一步增强客户黏性, 抵御结算存款流失, 获取稳定的低成本资金沉淀。

2 交易银行模式下商业银行转型面临的挑战

2.1 架构改革、业务融合需不断深化

与国外商业银行相比, 我国交易银行模式起步较晚、探索时间不长, 在架构改革、业务协同等方面仍需持续深化, 在业务范围、服务能力和协同效应等方面缺乏统一的规划和管理, 提升空间很大。交易银行模式下的产品体系更为庞杂, 相关产品和职能散落在多个部门, 平台、结算、科技等多个板块的整合面临机构设置、人员调整及业技融合等多方面的挑战。要解决这些问题, 需要深化机构整合, 打破信息孤岛, 推进业务融合, 进而提升业务协同效率, 实现资源共享和优化配置。

2.2 交易银行业务创新相对滞后

在银行产品同质化严重的今天, 发展交易银行业务要求商业银行基于“以客户为中心”原则不断推陈出新。目前, 我国交易银行业务仍处于探索和起步阶段, 很多产品局限于传统金融业务的范畴, 这使得业务创新受到限制。首先, 我国交易银行业务模式过于单一, 缺乏针对性的考核和差异化竞争机制; 其次, 大部分银行侧重于吸收存款、发放贷款等传统金融服务, 数字化和科技化程度不高, 无法满足客户不断变化的需求。最后, 缺乏高效完善的产品创新管理与调度机制, 易引发业务响应慢、需求评估难、产品管理散等问题, 造成产品重复性开发、不合理开发等现象突出, 愈发难以满足日渐开放、灵活多变的市场需要。

2.3 国际化程度亟待提高

随着“一带一路”以及中国企业“走出去”战略的加速推

进, 需要国内金融机构具备较高的国际化视野和竞争能力, 不断提升交易银行业务的国际影响力。目前国内交易银行多以本地化经营为主, 国际化程度偏低。具体表现在: (1) 业务领域单一、营收占比低: 目前业务主要集中在跨境结算、跨境贸融等领域, 营收贡献占比不到5%。与汇丰、渣打等国际领先大行相比, 我国交易银行在跨境投行、资管等领域还有很大的拓展空间。(2) 产品创新程度不高: 尽管国内交易银行业务在跨境贸融、跨境担保等传统业务方面仍占据优势, 但在产品创新度和灵活度等方面明显滞后, 如在服务跨境电商等贸易新业态方面与三方支付机构差距明显, 超70%的市场份额已被支付机构挤占。

2.4 风控手段和机制需不断完善

发展交易银行业务的关键在于业务整合和创新, 产品愈发复杂和多元的同时, 也在滋生新的金融风险, 而现有的风控手段和机制仍难以适配交易银行的转型进度。例如, 在风控手段方面过于单一: 国内交易银行在风险管理方面主要采用被动的风险控制手段, 如审核贸易合同、关注信用评级等, 这些手段往往停留在表面, 无法预警潜在风险; 在风控体系方面缺乏完整的管理体系: 风险识别、风险评估、风险控制、风险监测等全局风控能力还在整合和完善阶段, 容易导致银行风控滞后, 无法及时有效的识别和应对风险。如何丰富风险手段, 构建更加科学、有效的风控框架, 提高风险防范和应对能力, 是交易银行业务发展面临的重要挑战。

3 交易银行模式下商业银行转型发展策略

3.1 优化组织架构, 提升系统性能力

优化组织架构是提升交易银行系统性能力的关键措施之一。国内交易银行主要有两种组织架构: 一是不设独立的部门, 通过现有业务条线来发展交易银行业务, 交易银行业务分散在不同部门中, 目前国有大行基本采用该种模式。二是设立独立的部门, 由交易银行部统筹管理, 我国多数股份制银行都先后成立了交易银行部。无论是否单独设立部门, 发展交易银行业务都应对商业银行内部的产品、资源和系统等进行梳理和整合。首先, 可以更好地提供一站式服务, 统筹相关资源去服务企业产业链和生态体系中的场景金融需求; 其次, 可以减少传统银行由于机构、职能重叠, 协调统筹缺失, 形成信息孤岛导致的高昂沟通成本和风险隐患。商业银行组织架构优化的深入推进, 最终催化交易银行业务在“物理整合”的基础上实现“化学融合”, 进而提升系统性服务能力。

3.2 开放银行赋能, 服务客户生态体系

开放银行是交易银行“数字化+生态化”转型的必经之路。开放银行是指银行主动打破传统模式, 通过开放服务和数据共享等手段与合作伙伴共建服务生态, 其核心理念是利用互联网、大数据等技术手段, 实现金融机构与客户之间的信息共享, 推动银行金融服务生态化、体系化、定制化、场景化。在此背景下, 国内越来越多的银行发力开放银行, 通过整合金融资源、客户资源为合作伙伴提供丰富的标准化产品、公正的收益共享机制, 服务海量B端、C端客户, 实现能力的快速输入及变现, 实现合作

伙伴、用户、银行共建共赢:平台实现流量变现,客户便捷享受服务,银行批量场景获客。例如:平安银行打造的“星云开放联盟”体系已联合超200个大型服务商及互联网龙头平台伙伴,直接向4万核心客户、2000万小微企业平台商户输出综合金融服务。

3.3 重视产品管理与创新,推动数字化转型

加大交易银行产品管理与创新是商业银行稳增长促转型的重要路径。首先,交易银行需要加强产品调研和创新。只有不断地推陈出新,才能丰富产品货架,更好地满足客户差异化需求。其次,交易银行要注重加强产品品牌建设和推广,进而提高产品知名度和市场占有率,为银行创造更多的商业价值。最后,交易银行还需要加强对产品的优化升级,通过优化交易流程,提高服务效率,降低交易成本。此外,数字化转型也是交易银行转型的最佳路径之一。随着移动互联网、区块链等技术的发展,交易银行整合打通了各种线上线下产品和渠道,天然具备数字化优势,应当积极拥抱变革,提前布局数字化转型。一是数字化转型可以提升交易银行的智能化和自动化水平,快速响应客户需求并提供解决方案。二是数字化转型可以双向助力银行和企业降本增效,提升服务效能。三是数字化转型还可以帮助交易银行构建数字分析模型,提高决策的准确性和智能化。

3.4 加强交易银行人才体系建设

交易银行业务体系建立,需要将人才培养方向从传统的“专业型”转向“复合型”,进而实现资源整合,为客户提供全流程、体系化的金融服务。首先,持续提升交易银行员工的综合素质。商业银行可以通过跨条线轮岗、外部培训、先进同业交流等方式,增强员工的专业技能和综合能力。其次,加强交易银行专业性人才的引进。商业银行应该通过提供有竞争力的薪酬待遇、完善的福利保障和广阔的职业发展空间,引进高素质的复合型人才。最后,交易银行还要建立健全人才培养机制,为员工提供良好的职业规划以及完善的激励机制,打造专业、高效、协作的人才梯队,推动业务持续稳健发展。

3.5 持续完善风控体系

风险控制是商业银行的核心管理能力,商业银行以数字化转型为契机,持续打造智能化、精细化风控能力,推动建立更加全面、精准和实时的风险防控体系。一是加强风险监测和识别,进一步提升交易银行的风险监测能力,通过内部反欺诈、外部黑名单等方式,多维度开展全面风险监测,对潜在风险进行及时识

别和预警,避免或减少风险事件的发生。二是运用金融科技赋能风险管理,通过构建风险模型对客户交易数据、经济数据、财务报表等多维数据开展跟踪和分析,为交易银行风险管理提供前瞻性的决策参考,提升风控智能化水平。三是强化内部控制和合规管理,建立健全交易银行内控制度体系,确保各项业务活动的合规性和规范性,防范潜在风险。四是持续优化风险管理策略,根据市场环境和风险情况的变化,不断优化风控策略,调整风控重点方向,从而实现交易银行业务的长期可持续发展。

4 结语

综上所述,大力发展交易银行业务是商业银行转型发展的必然方向,也是服务实体经济的内在要求。在此背景下,研究交易银行模式下商业银行转型发展具有较强的现实意义。本文针对交易银行转型发展的策略是基于当前交易银行的特点及面临的挑战提出的,不能一概而论,具体实践中,需要各家银行因地制宜,博采众长,以期助力商业银行实现高质量发展。

[参考文献]

- [1]付英俊.交易银行理念下对公业务转型新模式研究[J].新金融,2019,(07):45-49.
- [2]彭祖佑,薛卫,张立大.新形势下商业银行对公业务转型发展策略研究[J].农村金融研究,2019,(11):70-75.
- [3]张惠.交易银行转型发展路径与策略研究[J].长春金融高等专科学校学报,2019,(01):18-24.
- [4]杨超.大型商业银行公司金融交易银行业务发展的路径和策略研究[J].现代金融导刊,2020,(04):38-42.
- [5]徐晓旭.交易银行模式下商业银行对公业务的转型研究[J].现代商业,2020,(21):80-81.
- [6]王昆.商业银行交易银行业务发展路径与策略探讨[J].金融纵横,2022,(9):77-82.
- [7]于利文,冯敖,王俊在,等.商业银行交易银行业务发展初探[J].农银学刊,2022,(4):42-45.
- [8]沈建鑫.我国交易银行发展及思路探索[J].吉林金融研究,2019,(7):17-21.

作者简介:

沈宏(1987—),男,汉族,浙江湖州人,金融学硕士,中级经济师,平安银行股份有限公司宁波分行,交易银行部负责人,研究方向:金融学。