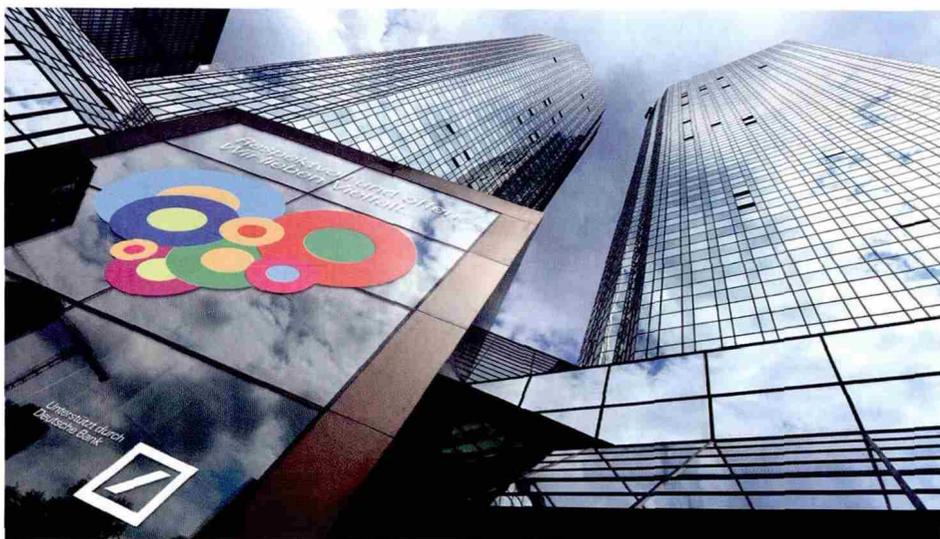


2008年国际金融危机之后，交易银行业务仍保持了快速增长的势头，对国际大型银行的整体利润贡献持续上升，成为这些银行抵御危机冲击的重要支柱

交易银行的国际经验

曾 刚

交易银行概念起源于欧美，从上世纪70年代开始，花旗银行、汇丰银行、德意志银行等国际化程度较高的大型银行率先开始这个领域的拓展，并逐渐成为其重要的战略性业务模式和利润来源。与传统分散的产品、服务提供模式相比，交易银行业务有如下一些特点：一是从产品导向转向以客户为中心，更重视为客户创造价值；二是整合银行资源，提供一站式服务；三是嵌入企业日常经营，有很强的连续性，有助于提升客户黏性；四是强调企业生态圈建设，是互联网场景思维在企业客户端的应用。



交易银行发展的国际经验

交易银行概念所涉及的产品、服务范围相当广泛，不仅有传统的资产负债表业务，也包括许多创新的中间业务；既有线下金融服务，也有线上的金融服务；既有对核心企业的服务，也有围绕核心企业展开的对其上下游中小企业的服务；等等。除此之外，交易银行的业务流程也横跨了银行前中后台的多个部门。所有这些，都对交易银行发展提出了很多的挑战，在客户定位、产品体系建设以及组织架构方面，都需要有更为清晰的战略。在实践中，国际银行业已作出了许多有益的尝试。

交易银行的客户定位

从发展的历程看，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。一方面，市场竞争日趋激烈，对大型客户的争夺也日益激烈，银行需要

用更为基础和全面的服务，来提高客户黏性；另一方面，因为全球化的快速发展，大型企业客户对跨境结算、现金管理等服务的需求日益增多，银行有必要增强自身提供一揽子金融服务的能力，以适应客户的需要。

目前国际大型银行仍是交易银行领域的主要参与者，而其目标客户也以大型企业和政府为主。比如，德意志银行环球交易部（GTB）就定位为世界范围的企业和金融机构提供商业银行产品和服务；花旗银行的交易银行业务也主要定位为世界范围的企业、金融机构和公共部门。近年来，随着市场环境的变化，部分银行（如德意志银行）也开始加大对中小企业客户的关注，以拓展客户基础，稳定市场份额。

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资金管理、融资提供以及

风险控制等各方面的金融需求，具体的产品则包括支付结算、现金管理、供应链融资、贸易融资以及托管等。

摩根大通银行的交易银行业务归属于财务与证券服务部，是整个银行集团的一级层次业务单元，主要服务于大型跨国公司与金融机构，涵盖贸易金融、投资与证券服务三条业务线。摩根大通率先提出“一站式对公金融服务方案”，将服务对象向银行和非银行金融机构延伸，大大扩展了交易银行的客户范围。

花旗银行的交易银行业务主要涉及企业资金和交易解决方案以及证券和基金业务等。其中，资金和解决方案为世界范围的企业、金融机构和公共部门提供全面的现金管理、交易融资和服务。证券和基金业务的服务对象主要是机构投资者，给金融中介机构主要提供托管和清算服务。对大型跨国企业和政府则提供存款、代理和信托等服务。

交易银行的组织架构

交易银行产品、服务类型众多,其业务流程也横跨了银行的前中后台。要促进交易银行的发展,必然需要组织架构的相应调整。在实践中,不同的银行做法也有所不同,主要可分为独立利润中心和非独立利润中心两类。

独立利润中心的代表有德意志银行、摩根大通等。德意志银行环球交易部是企业及投资银行部(CIB)(该部门由企业融资业务部和环球金融交易业务部合并而成)下属的二级业务单元。该部门拥有相对独立的自主经营权,对部门内的资源拥有相对独立的支配权。

非独立利润中心的代表则有花旗银行和汇丰银行等。花旗银行的交易银行部(即资金和交易解决方案部,TTS)属于银行集团的第三级业务单元,设在机构客户集团(一级业务单元)下的银行业务部(二级业务单元),与投资银行部、公司信贷部及私人银行部并列。机构客户集团下属的另一个二级业务单元是金融市场和证券业务部,下设固定收益部、权益部和证券服务部等。花旗银行将交易银行业务与投资银行、信贷融资以及私人银行等整合在同一业务部门,可以更好地满足大企业和机构客户的综合需求。

交易银行收益特征与贡献度

交易银行根植于商业银行的基础性服务,因此,虽然同属公司金融业务的重要部分,但与投资银行业务相比,有着不同的收益和风险特征:一是风险较低;二是资本占用较少;三是业务收入相对稳定(因为收入类型更为多元化)。这些特征,与投资银行业务正好形成了较好的互补。2008年国际金融危机之后,交易银行业务稳定性好的优势开始凸显,为银行应为危机提供了有益的支持。

从规模和收益情况看,德意志银行的交易银行收入占比较为稳定,一直维持在10%左右。金融危机之后,继续维持了较快发展速度,2015年交易银行业务收

入增长12.8%,利润增长则达到22.19%,收入占比提高到了15.88%。花旗银行交易银行部为对公业务的存款余额贡献约66%,对整体存款余额的贡献约为40%,收入占比则在10%左右。

对中国交易银行发展的借鉴

过去几年中,部分上市银行纷纷宣布涉足交易银行领域,并在组织架构、产品创新方面做了许多探索和尝试。从中国银行业所处的外部环境来看,这种发展有其必然性。从企业角度看,越来越多的大中型企业认识资金管理集中的重要性,尤其是在稳定供应链、降低融资成本和提高资金使用效率方面的作用,对相关金融服务的需求日益迫切。从银行角度看,随着利率市场的不断深入,银行息差迅速收窄。此外,第三方支付借助互联网平台生态圈的迅速崛起,对银行的零售客户基础也造成了极大的冲击。如何适应这种变化,以巩固和拓展仍占据优势企业客户群,成为银行亟待解决的重要课题。以交易银行为突破,通过高适配性的金融创新和服务提升,来适应新形势下客户需求的变化,自然也就成了部分银行的重要战略选择。不过,从目前发展情况看,国内银行在交易银行领域的探索刚刚起步,还面临许多的挑战。

首先,交易银行在短期内仍属于小众业务,还难以成为国内银行业的主流业务。一是服务的客户对象数量较少。从国际银行业的实践来看,交易银行主要针对大型企业、机构客户和政府部门,数量众多的中小企业涉及相对较少。这主要还是从盈利性角度考虑。尽管为企业提供一揽子交易金融服务是相对理想的状态,但作为利润较薄、主要靠规模获取收益的业务类型,对中小企业提供交易银行服务的收益可能相当有限。二是开展这项业务的商业银行数量较少。作为从企业交易衍生出的综合性金融服务,交易银行业务的基础和核心在于银

行的支付结算能力。也正因为此,国际银行业中,活跃在交易银行领域的基本都是业务和网点遍及全球的大型银行,鲜有中小银行的身影。对国内银行业来说,在这一领域具备核心优势的银行也为数不多。

其次,发展交易银行需要组织架构的优化和产品服务的整合。尽管交易银行所涵盖的都是现有成熟的产品和服务,但往往分割在不同的部门,有可能还归属不同的业务条线,难以对客户形成真正的一站式服务。因此,要发展这项业务,必须通过各种资源的整合和管理体系的重构,来实现专业化经营。从国际实践来看,根据银行的战略选择,交易银行业务的组织架构各有不同。对于仍处在发展初期的中国银行业,如何在保持现有业务运行稳定的前提下推动交易银行业务发展,是需要慎重考量的问题。从目前看,多家涉足此业务的银行仍然是以产品整合为主,在组织架构调整上,仍保持着相对审慎的态度。短期来看,成立非独立利润中心的二级业务单元(归属于企业金融条线)是比较现实的选择。

最后,结合国内环境与客户特征,进行交易银行业务模式的创新。在目前的实践中,部分银行提出要把交易撮合作为交易银行的一类重要功能,即通过利用银行现有的企业客户资源,构建线上线下相互支撑的新型商业模式,配合海量的行业资源整合,通过有效的条件来实现企业交易的撮合,为银行获取更多的业务机会。国内银行之所以提出这一思路,在一定程度上可能是受了互联网企业在零售市场中成功的启示。这一模式,将银行从传统资金中介的角色,转换到交易服务商的角色,具有较大的想象空间。但这一角色,也会对银行提出更多的能力方面的要求,同时也会伴生新的风险。

作者单位:中国社会科学院金融研究所
(责任编辑 张晓哲)