

案例正文：

招商银行：互联网金融洪流下砥砺前行¹

摘要：近年来，伴随着互联网时代飞速发展，互联网金融成为大众关注的热点，其高效、快捷、低成本的产品与服务引来人们热捧。但是传统商业银行为代表的传统金融业其自身坚实的客户基础、相对完善的机制体系也不容小视。本案例以招商银行作为传统商业银行的典型代表，讲述历经三十年风雨路程的招商银行面对日新月异的互联网新时代，展开了以金融科技业务、供应链金融业务为重点的新一轮战略布局，旨在通过介绍招商银行的创新产品与服务，为其他传统商业银行的未来发展提供经验和建议。

关键词：招商银行；互联网金融；金融科技；供应链金融

0 引言

2017 年阿里巴巴的“双十一”购物盛典刚刚落下帷幕，根据实时交易数据显示，活动开始三分钟，交易额便突破 100 亿，截止上午九时已突破 1000 亿大关。在惊人的交易额背后，招商银行网上在线支付业务发挥了不小的作用。在“双十一”期间，为方便“剁手无忧”，招行依托掌上生活 App 中的“全景智额”技术为“网购族”提供了全方位的智能额度服务，在用户自助实时查询、多种还款方式的基础功能之上，该一站式额度管理平台还贴心的推出了临时额度自动延期机制、温馨短信提醒及“机器人+人工坐席”闭环服务模式等服务，在保证用户购物额度的同时也大幅提升了用户的账户安全，为“网购族”的“双十一”购物狂欢保驾护航。在“全景智额”的支持下，作为信用卡行业及无卡支付的领先品牌，招商银行信用卡公布的数据显示：截至 2017 年 11 月 11 日 00:05，招行信用卡交易额便突破 10 亿元，到了 10:52，交易额一举突破 100 亿元，刷新去年同期纪录，成为更多“网购族”关键时刻的首选。

仅“双十一”当天的交易额便可反映出互联网金融已经深入到人们的日常生活中。从金融角度来讲，个人零售市场虽然额度小，但是用户基数大，是一块具有极大发展潜力的市场，因此这片“蓝海”成为各大传统金融机构及互联网金融机

1. 本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、杨柳、李姝萍、侯金梦、雒文杰撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

构竞相争夺的对象。作为中国零售银行的领头羊，招商银行不仅受到了来自同行业的竞争，随着互联网金融的发展，在一定程度上还受到了来自新兴互联网金融机构的有力冲击，在这场争夺市场的角逐中，招商银行如何重新定位自己、如何进行互联网金融的大布局、如何保持自己零售银行的标杆地位等等，或许我们可以从中汲取成功的经验、吸取惨烈的教训，为传统商业银行在未来的发展中树立榜样。

1 风雨行，招行雏鹰起飞

1987 年，改革的激情肆意流淌，一颗金融创新的种子在深圳湾畔轻轻种下，招商银行在深圳蛇口破土而出。招行从 1 亿元资本金、1 家营业网点、30 余名员工起步，经过三十年的风雨历程，到现在已拥有近 6 万亿资产规模，员工数超 7 万，成为中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行，也是国家从体制外推动银行业改革的第一家试点银行。招行是如何从一个偏安一隅的小银行发展成在沪港两地上市、跻身《财富》500 强企业前列的具有鲜明零售特色的大型股份制银行呢？

1.1 银行与零售之王

1985 年 8 月 21 日，招商银行的前身——蛇口财务公司成立，1987 年 4 月 8 日，招商银行在蛇口招商路北十幢举办了开业典礼。此时招行的零售业务还并不强势，未被确立为该行的战略重点，但招行在此阶段的发展过程中仍旧建立了五个较为突出的零售产品：一是招行于 1995 年推出的“一卡通”，它是招行推出的首张多币种、多币种、多功能于一身的电子货币卡。二是招行在 1997 年推出的“一网通”，当年是国内首个个人银行业务互联网服务体系，后来逐步囊括了自助银行、远程银行、手机银行、微信银行、App 平台等各种网络应用，一定程度上是国内最早的、完全意义上的金融互联网化践行者。三是招行于 1997 年推出的网上银行大众版系统，真正让网上支付、结算、转账成为可能。四是 2002 年的金葵花理财，是中国银行业第一次开始对客群进行细分，实行客户分类式服务管理。最后是招行于 2002 年推出的招行信用卡，对于引导中国人真正的信用卡消费意识起到了巨大作用，这为招行日后的零售业务的壮大打下了坚实的基础。

随着利率市场化的推进以及金融脱媒的影响，银行资产端的收益率下行，利差不断缩窄，银行盈利能力受到较大影响。招行作为转型的先行者，早起步，先发制人，建立起自己的“护城河”。在力压之下，把零售业务作为未来发展的战略重点，相比于银行的批发业务，零售业务转型不仅能获取利息差，还能获取可观的手续费。因此招商银行“逆势而为”启动第一次战略转型：零售转型。招行自

2004 年就开始将零售视为战略重点，时任行长马蔚华曾提出：“不做对公业务，现在没饭吃；不做零售业务，将来没饭吃”。招行在 2004 年的年报中提出发展零售业务、中小企业业务和中间业务，在此基础上逐步形成了有别于国内同业的业务结构与经营特色。招商银行在零售业务方面的竞争优势，成本无疑是其中重要一环：储蓄存款活期率同业最高，储蓄存款成本率同业最低。在市场齐呼“资产荒”的 2016 年，招行资金投放最多的还是零售业务：占全行贷款和垫款总额的 44.69%，零售贷款增量占全行贷款和垫款增量的 62.28%。

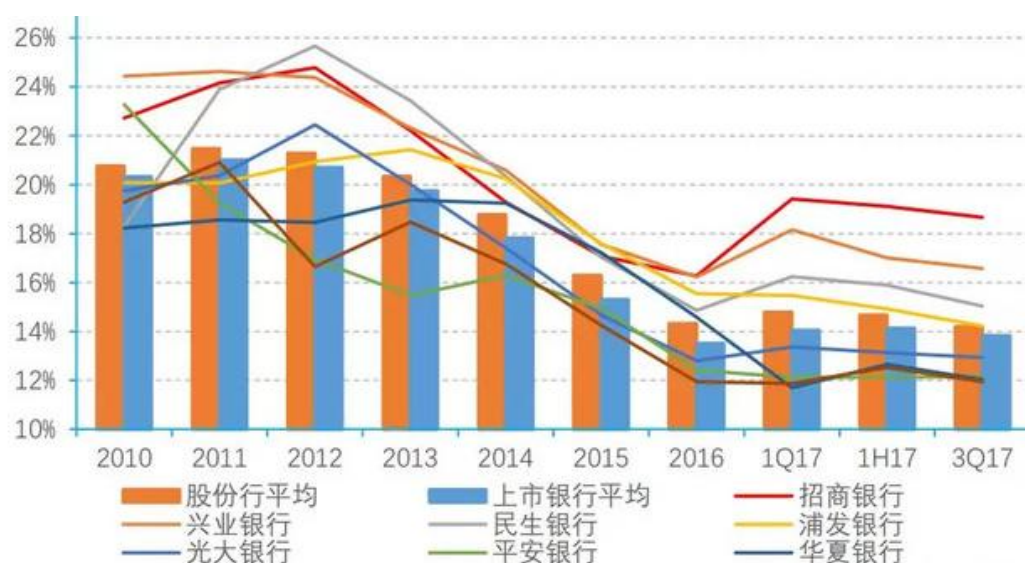
作为中国最早发力零售的银行，招行在 2017 年的零售业务收入已经超过对公业务，2017 年招商银行零售银行收入占比达 49.9%，和以“零售”为标签的富国银行（Wells Fargo）的 52.2% 已十分接近。招行零售业务税前利润同比增长 36.68%，在业务条线的税前利润中占比达 55.43%，这一数字已经全面赶超身为国有五大行的交通银行。其中，招行在零售业务上较强的定价能力，这在很大程度上弥补了由于规模产生的利息收入差距。



数据来源:wind,bloomberg,无风证券研究所

图 1：2010-2017 年招行零售收入占比及零售税前利润占比图示

经过长期的积累和发展，招行形成了独特的业务结构，盈利能力强劲，资产质量较优，资本完全内生性补充，堪称“零售之王”。2017 年末，个人贷款占比高达 48.1%，活期存款占比达 62.42%，较高的贷款收益率及较低的存款成本造就招行强劲的盈利能力。2017 年末，招行核心一级资本充足率 12.72%（远高于 7.5% 的监管要求），上市银行中仅次于建行和工行，轻资本转型成效显著，资本依靠内生性补充，再融资需求极低。招行近十年平均 ROE（净资产收益率）达 21.98%，2017 年 ROE 达 16.54%，均领先可比股份行。



数据来源：wind, 无风证券研究所

图 2：2010-2017 年主要股份制商业银行 ROE 对比图示

1.2 时代和招商银行

招行生于二十世纪末，成长在二十一世纪初，实施改革开放政策不久的新中国各个方面均需要建设发展，这为招商银行的培育、发芽提供了肥沃的土地。而飞速发展的二十一世纪则要求招商银行紧跟时代步伐，快速成长，不断升级。这一切都铸就了如今的招商银行。

简单回顾一下近年来我国方方面面的发展变化，便会发现如今的中国、如今的世界可谓是日新月异。首先，经济方面：国际贸易的全球化趋势升级，国内经济稳健发展。在经济全球化的背景下，生产分工也呈现出全球化的趋势。产品的价值链可能由不同的国家和地区的不同企业分工完成，每家企业都成为了全球化生产链条上的重要一环。国际贸易的全球化趋势也在客观上带来了金融的全球化。金融的全球化促使资金在全球范围内重新配置，使资本流向效益更高的国家和地区。而国际贸易的全球化趋势必然要求金融市场提供更为灵活、成本更低、效率更高、风险可控的金融产品和融资模式，这也需要一种新的融资模式的出现。其次，政治方面：我国政府积极推进金融创新变革进程。早在十八届三中全会我国政府便制定了“完善金融市场体系”的金融改革总部署，利率和汇率形成机制市场化改革、民营金融机构试点、多层次资本市场建设等重大金融改革加快推进。紧接着 2016 年我国政府推出供给侧结构性改革政策，旨在调整经济结构，使要素实现最优配置，提升经济增长的质量和数量。进入 2017 年后，区块链技术在成为一时热议的话题，2017 年 5 月 16 日，国内首个区块链标准《区块链参考架构》正式发布，区块链基础性标准确立。在最新的 2018 年《政府工作报告》中进一步明确了中国推进金融开放的决心。总体看来，我国政府的政策总体呈现积极开

放，倡导不断变革创新升级。

第三，技术领域：人工智能、大数据等金融科技运用更成熟。2017 年是金融科技推动智能化落地的一年，互联网金融行业在客服、投顾、风险控制等领域开始引入金融科技的概念和技术，对提升金融效率和用户体验方面取得一定成效。未来，随着技术应用层次的加深，人工智能、大数据、区块链等先进技术对金融服务和产品形态的变革更值得期待。最后，社会方面：中小企业贸易融资难，大众急需高效低价的财富管理服务。随着全球化的发展以及中国经济实力的提升，越来越多的中国中小企业开始进入全球产业链条中，但是由于缺乏资金，大部分中小企业的发展之路举步维艰，不堪重负，这在一定程度上限制了中小企业进入国际市场、提升竞争实力的机会。与此同时，大众理财需求也被抑制。传统的财富管理服务，往往以理财经理、财富管理顾问为主体，在服务推介、客户管理等方面具有极高的人工成本，难以适应现阶段金融服务的大众普惠特征。

时代的因素，其他银行的不断跟进，招行的利润大幅度下滑，令招行整体陷入困境，“招行已经被逼上了梁山”，马蔚华说。在这种情况下，招行开启了二次转型。面对这个日新月异的时代，招行又该如何应对？



图 3：招商银行企业标识图

2 展鲲鹏，招行布局科技

风风雨雨三十年来，招商银行经历过种种挫折，同时也是硕果累累。但是伴随着近年来互联网金融的快速发展，我国传统商业银行的金融中介地位大大削弱，金融脱媒成为不可阻挡的大趋势。面对此种局势，招行的“先知先觉”再一次发挥其作用，派上用场，一向倡导不断改变的招商银行率先提出了与互联网金融业“异业竞合共生”的战略计划，招行具体是怎样在互联网新时代实现新的发展的呢？

2.1“零售之王”：瞄准金融科技

近年来，伴随着新一轮科技的发展，人工智能（AI）、区块链、互联网、云计算、大数据等信息技术与传统金融业务快速融合，银行业的经营产生了巨大变化。田惠宇在内部讲话中表示：“招商银行总行未来科技背景出身的人要达到30%-40%，甚至50%，我们的对标企业就是金融科技公司。”借助金融科技，实现“三升两降”，即提升收入、提高竞争力、提升服务水平，降成本、降风险，已成为广大银行在智能金融时代创新转型的重要方向。

新的时代，客户服务标准在提升。以往大部分银行对客户了解，主要依赖于开户基本信息和账户交易情况，对客户行为、偏好和动态知之甚少。随着移动互联网持续渗透，银行的客户需求和行为发生了明显变化。根据2017年12月4日发布的《世界互联网发展报告2017》显示，截至2017年，全球网民总数达38.9亿，普及率为51.7%，其中，中国网民规模达7.51亿，互联网普及率为54.3%，居全球第一，中国网络零售也居全球首位。同时，截至2017年，我国使用网上支付的用户规模达到5.11亿，较2016年，网上支付用户增加3654万人，半年增长率为7.7%，我国网民使用网上支付的比例从64.9%提升至68.0%。其中，手机支付用户规模增长迅速，达到5.02亿，半年增长率为7.0%，网民手机网上支付的使用比例由67.5%提升至69.4%。与此同时，四大商业银行电子渠道交易占比均超过9成，客户对简单、便捷、智能化的金融服务体验，越来越青睐。如何通过智能化服务更深入了解客户、满足个性化需求、改善客户体验，已成为考验银行服务能力的关键，也是银行未来的核心竞争力之一。



数据来源：wind

图4：线下手机支付用户结算支付方式选择

互联网浪潮冲击下的商业银行所面临的市场竞争在加剧。互联网金融的出现以及在短时间内的迅猛发展大大推动了金融脱媒进程，网络P2P借贷平台、众筹、第三方支付平台等新模式降低了交易成本与信息获取成本，并且改变了用户的支付渠道，严重冲击了商业银行的支付中介地位，此类新模式是互联网金融缓解资金供需双方信息不对称、打破分割借贷体系的重要形式。招商银行作为传统

的商业银行，其核心职能便是连接资金供需双方，互联网金融的出现，实现了资金供给绕开商业银行这个中介体系，直接输送到资金需求方与融资方手中。这为互联网金融企业凭借极佳的客户体验和更低的运营成本，迅速抢占银行市场份额提供了充分的有利条件。同时，当前，互联网、云计算、大数据和人工智能正在不断重塑金融业，对银行业的盈利产生巨大冲击，这使得来自金融行业内机构的竞争加剧。因此，商业银行的盈利能力不再依靠简单的规模和传统经验决策，必须依靠智能决策、集约化发展才能保持竞争优势成为必然的趋势。

智能化转型是商业银行提升内部管理能力的需要。银监会统计数据显示，截至 2017 年底，全国商业银行不良贷款余额为 1.64 万亿元，不良贷款率为 1.74%，与上年末持平。商业银行不良贷款余额的持续攀升，需要商业银行利用新技术，快速准确地甄别和防控风险。同时，商业银行盈利增长压力较大，迫切需要智能化转型降低成本。近年来，不少银行将网点智能化转型作为降低成本的重要方向，成功实现了运营“三降”，即网点面积压降、人员压降和费用压降。可以预见，未来这种趋势仍将持续。

在以上种种压力的推动下，招行行长田惠宇在《招商银行 2016 年年度报告》中提出：必须举全行“洪荒之力”，推进以“网络化、数据化、智能化”为目标的金融科技战略，移动互联网将成为下一个十年深刻改变人们生活方式的最大因子，金融科技将会重新定义商业银行的经营之道。招行将把自己定位为一家“金融科技银行”，把金融科技作为转型动力，着力布局金融科技，加快打造数字化招行。紧接着《2017 年半年度报告》招行明确，将按照上一年度税前利润的 1%提取专项资金设立金融科技创新项目基金，鼓励全行利用新兴技术进行金融创新。以促进金融科技创新，积极提升金融科技能力，推动移动互联、云计算、大数据、人工智能、区块链等新兴技术在招行各个业务领域的创新应用，将招行明确定位“金融科技银行”，对标金融科技企业，加快向“网络化、数据化、智能化”目标迈进。

2.2 摩羯智投：首个“智能投顾”

近年来，在国内私人财富持续高速增长的背景下，招行选择继续专注于财富管理领域，为此专门依托金融科技技术，打造了“摩羯智投”等一系列金融科技产品，以提高个性化服务水平，为零售客户提供适用的资产配置计划，期待实现从依赖产品佣金过渡到产品佣金与投资管理服务费并重的盈利模式。

招行摩羯：典型的以黑盒策略为代表的“黑科技”。2016 年 12 月 6 日，招商银行宣布在其新版 App 中推出了“摩羯智投”，建造了中国银行业首个智能投顾系统，一时间引起了市场的广泛关注。应用“摩羯智投”，用户可以选择投资期限和风险等级，“摩羯智投”会推荐给用户一个包含债券、股票和商品类基金的组合，并提供该组合的历史模拟收益率和波动率作为参考。同时，在售后服务方面，“摩

“摩羯智投”也是做到了细致入微，每月有每月的运作报告，让投资人能更好的掌握自己所购买的组合运作情况。在市场大幅度波动或有重大事件时，“摩羯智投”还会为其持有人提供点评服务。同时，“摩羯智投”也会为投资人不定期进行组合资产的一键优化，一键点击即可完成，便捷高效。

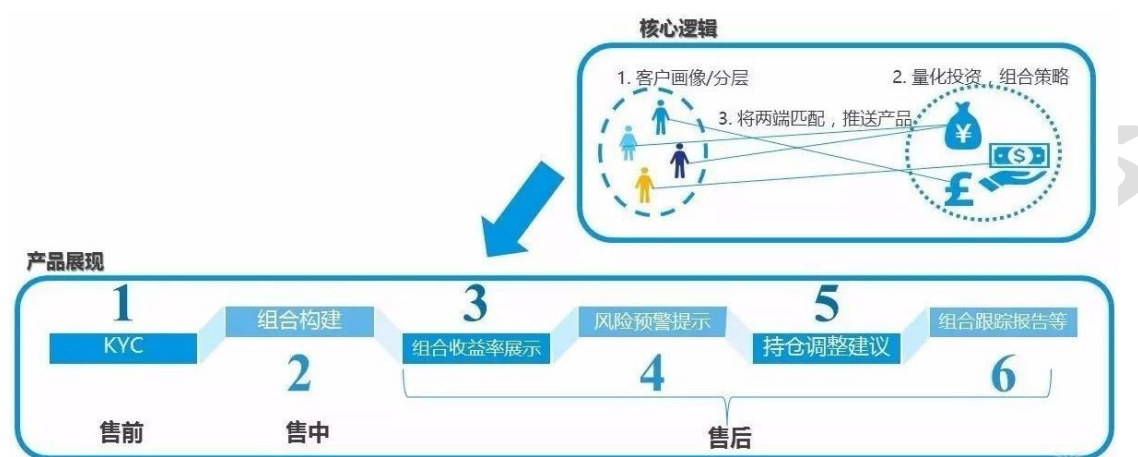
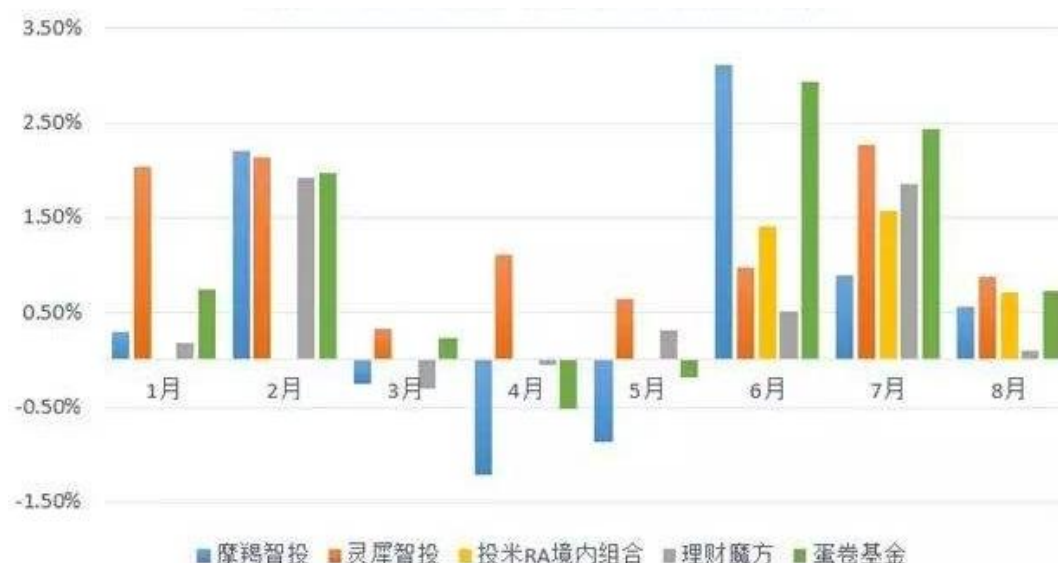


图 5：“摩羯智投”产品运作示意图

总体看来，招行推出的智能投顾产品——“摩羯智投”主要拥有两个重要特点。一是完善的算法模型体系为技术基础。招商银行的摩羯智投从大类资产配置、底层基金筛选、风险预警三个层次构建了蒙特卡洛模拟有效前沿模型、行为动量基金分析决策树、多象限风险预警矩阵模型体系，在传统金融模型基础上加入了人工智能和机器学习算法进行优化，并融入了十余年专业基金研究经验。二是人机结合，实现双智能引擎。目前来说，直接使用机器学习算法直接进行投资决策，现在还不成熟，因此，摩羯智投中，除了对市场、基金挑选的分析，还充分进行了人机结合。比如在对客户的画像分析上进一步将风险属性进行区分，包括风险偏好，即客户主观的自我认知，如最大能接受多大的比例的亏损；风险承受能力，即对客户的相关客观评估，如 AUM、年收入、职业等。

上线一年后，招行“摩羯智投”也取得了较好的成就，截至 2017 年 10 月底，摩羯智投规模突破 80 亿元，同时获得了 7.85% 的平均回报率，收益最高的组合回报率超过 10%，组合波动率和最大回撤控制良好，平均夏普比率高于 2。这在我国当前的智能投顾领域中，处于完全领先的优势地位，成为目前国内规模最大的智能投顾平台。



数据来源：巨灵财经

图 6：2017 年智投产品月度累计收益率对比

注：投米 RA 境内组合于 5 月底上线，故只有 6-8 月数据

2.3 科技赋能：招行企业网银

在以“网络化、数据化、智能化”为目标的金融科技战略指引下，招商银行继续推进由 FINTECH 驱动的渠道优化和服务升级革命，以建平台、引流量、接场景为重点，提升金融体系化运营能力。

2017 年年底，招商银行正式推出网上企业银行第十代产品 U-Bank X，通过运用区块链、移动互联、大数据、人工智能等 FINTECH 核心技术，突破银行账户属性，视所有企业为用户，倾力打造开放、智能化互联网服务，创新全渠道场景化的支付结算产品，用区块链技术重塑全球现金管理平台，以大数据金融支撑产业互联网新生态。



图 7：U-Bank 核心技术图示

AI 技术构建智能企业网银 U-Bank X。AI 技术的应用使得 U-Bank X 打破了传统企业网银仅能面向本行开户企业的限制，解除了公司客户与银行账户的强耦

合关系，面向所有企业提供开放服务，实现非招商银行开户企业与招商银行公司客户共享同等体验的互联网金融服务。同时，U-Bank X 引入 AI 机器学习技术，打造人性化、智能化的“小 U”AI 机器人，借助开放的 U-Bank 服务体系，通过微信、手机银行 APP、一网通网站三大渠道，24 小时不间断为所有企业提供多维、智能的互联网金融服务体验。

U-Bank X 以区块链为手段打通全球资金管理。U-Bank X 将区块链技术商用用于全球现金管理服务，重新梳理了境内外资金管理的信息交互模式，将区块链技术与全球现金管理的跨境直联清算、全球账户统一视图以及跨境资金归集三大场景应用相结合，从技术底层重塑全球现金管理平台。依托香港、纽约、新加坡、伦敦、悉尼等全球服务机构的线上服务构建一体化的全球资金管理服务。此外，招商银行进一步探索利用区块链技术去中心化分布式账本的特性，通过加密的安全报文系统，配合分级的区块链网络，可以以集团企业或金融机构为中心搭建多个区块链生态圈，并通过中转前置将所有生态圈连接在一起，构建层次丰富的区块链网络。2017 年 12 月 18 日，招商银行作为代理清算行，完成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。2017 年 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，是招商银行在“网络化、数据化、智能化”为目标的金融科技战略指引下，利用 FINTECH 驱动渠道优化和服务升级革命上落地的又一项金融科技成果。

金融科技引领新浪潮，让招行各项业务与金融科技变得亲密无间。招行秉承着开放创新的心态，不断进行着合纵连横，将金融科技带来的竞争压力转变为变革的紧迫感和清晰的战略导向。至此，招行实现了从个人端到企业端的金融科技战略全面布局，正在逐渐构建起自己的“护城河”。

3 日争新，招行投身蓝海

招商银行供应链金融是基于“供应链金融+电子渠道+互联网金融”整体架构思路，持续打造的开放式的供应链金融生态圈，也是针对现代企业供应链管理和经营特征，深度嵌入企业日常供应链经营和管理，集客户结算、融资、理财和增值服务于一体的创新金融服务体系。经过对八大行业供应链金融典型需求的实践和积累，招商银行供应链金融服务体系也在日渐完善。

3.1 付款代理业务

“谢谢你们帮我们融到钱！”一位拿到 100 万元贷款的上海某石材公司的财务经理，高兴地离开了招商银行九亭支行。在此之前，像这样的小石材公司要从银行贷款，是一件非常困难的事。而让这位财务经理格外高兴的是，这次融资是在自己公司不做授信、不上贷款卡、不抵押的前提下，依托下游一家大型幕墙公司在招行的授信额度，以相当低的融资利率提前变现了来自于幕墙公司的“应收账款”。

据悉，招行的“付款代理”业务依托核心企业在招行的富余授信额度，以核心企业不可撤销的付款指令为前提，给予其上游供应商低成本融资。而且，供应商无需抵押担保，核心企业授信到期后正常支付给供应商货款即可。

近年来，步入新常态的中国经济，宏观经济增速下行、金融脱媒、利率市场化、互联网金融冲击“四因叠加”，银行业正穿越一个“历史的三峡”。在此背景下，招商银行展开了供应链金融的发展战略，这成为招行响应国家“供给侧”改革，打造“轻型银行”战略的重要武器。

“在线付款代理”是招行 2016 年创新的应收账款类供应链金融产品，主要针对经济下行、企业资金紧张、账期拉长、应收账款总量快速增长的国内经济发展形势而设计。“在线付款代理”主要应用在强势核心企业赊购赊销场景中，从核心企业出发，直接扣减核心企业授信额度，并通过为核心企业管理应付账款及锁定核心企业到期付款路径的方式，将核心企业信用传输给上下游企业，批量为上下游 N 进行融资的供应链金融综合解决方案。



图 8：招商银行付款代理业务流程图

付款代理业务通过定制化方案和产品，突破了一大批重点目标客户：针对高端装备制造行业，付款代理业务为上游供应商提供无追保理融资，助供应商应收账款下表，使核心企业对供应商拥有更多的采购议价空间和更长的账期，改善核心企业现金流；针对建筑施工行业，尤其是“中字头”的央企，通过付款代理业务，改善供应端金融资源配置效率，付款代理业务在上述央企内部已形成标杆示范，在各地分公司“快速复制、全面开花”；针对医院、医药类行业，付款代理业务通

过与“智慧医疗”联动营销，迅速突破医院、医药类重点客户；针对家电、互联网及快消品行业，核心企业面对激烈的市场竞争，供应链效率提升需求迫切，通过付款代理业务，招行帮助核心企业进一步提升了全产业链的竞争力。

3.2 C+智慧票据池

“C+智慧票据池”是招行依托互联网，向企业提供的票据托管、风险防控、委托收款、票据池动态授信、票据增值等一揽子票据管理、结算、融资、理财服务在内的供应链票据金融品牌。主要包含 5 大产品：互联网票据池、单一客户票据池、集团票据池、财务公司票据池和平台票据池，解决了企业“纸票管理难”、“收、付两端要素不匹配”、“两小一短”三大难题。

“C+智慧票据池”也以其独特的优势，实现在煤炭、钢铁、汽车、家电、电力、财务公司等六大票据结算重点行业领域大客户的批量化复制。“C+智慧票据池”业务的拓展，预计可以新增网上票据客户数 5000 多户，每年入池票据发生额将达到 500 多亿元，并带来承兑、托管、查询等手续费收入和流贷、贴现等利息收入，将极大地提高招行对大企业票据管理的服务能力，提高市场核心竞争力。

招行也在积极探索票据池业务同其他业务的融合，不断拓展票据池业务的应用场景，如票据池项下付款代理、票据池项下 3 年期流贷、票据池项下 E+账户融资、票据池项下国内证开证、票据池项下国际贸易融资、票据池项下商票保贴等票据池融合应用场景创新，以及票据池与票据见证的融合营销推动，通过票据池业务带动超过 60 亿元银票见证业务。

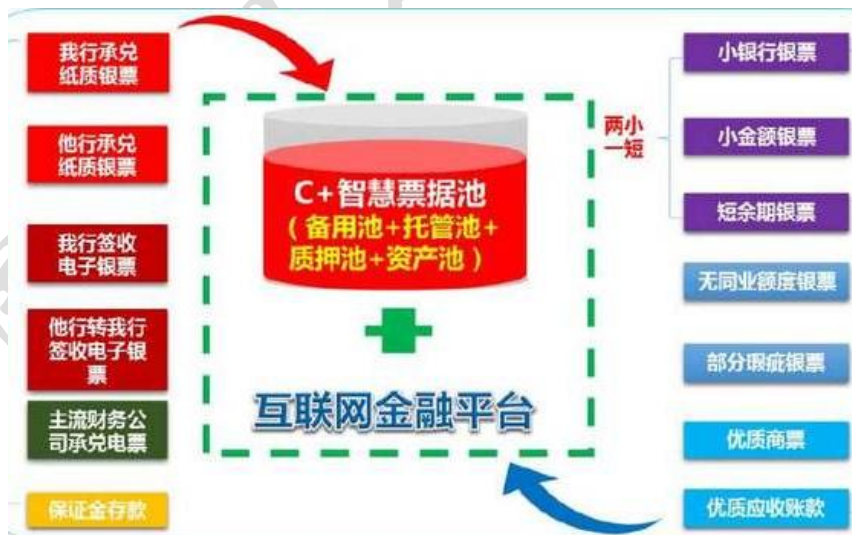


图 9：招商银行 C+智慧票据池业务流程图

现阶段，招商银行的付款代理业务在国内外银行同业处于“领先地位”，不仅在应收账款融资的核心环节创造性的解决了原有的痛点问题，提升了效率和客户体验，更在产品细节创新方面充分考虑，可谓“匠心独具”，产品推出以后，在市面立刻表现出很强的产品竞争力，至少有半数以上的银行同业主动联系招商银行

希望了解产品细节。可以说，付款代理产品与同业产品相比，如同战斗机领域 5 代机与 4 代机的对比一样，具备明显的“代差优势”。

3.3 信息科技支撑

为更好地支持供应链金融业务发展，招行成立了供应链金融开发室，负责供应链金融相关 IT 系统的建设工作，紧盯市场和业务发展需要，打造了智慧供应链金融管理系统。并根据市场变化和业务发展情况持续优化，以期能够实现以领先的技术架构、创新的互联网融资模式、来更好地服务业务发展的系统建设目标。

首先，招行重点加强供应链金融系统建设。招行副行长唐志宏指出：“大数据和互联网技术降低了信息搜寻和传递成本，支持融资等金融服务的‘客群定位下移’，供应链上小型和微型企业的融资难问题将得到解决。”随着大数据和互联网技术的应用，供应链金融不断被赋予新的内涵，不断将互联网供应链金融业务向纵深发展。从产业中来到金融中去，这将对企业和商业银行都会产生深远的意义。为此招行开始着力搭建智慧供应链金融管理系统并持续优化，大幅提升业务处理能力和客户体验，不断优化业务流程，简化操作环节，有效控制业务操作风险，使业务处理“身轻如燕”。其次，为进一步扩大招行供应链金融规模，招行不断丰富供应链金融系统接入渠道，拓展多渠道联动业务处理模式。智慧供应链金融管理系统支持移动端和 PC 端的业务处理能力，支持企业客户或者客户经理在移动端和 PC 端来处理供应链金融业务。在 PC 端也已经有效整合了对公企业网银、银企直连及后台管理系统多种渠道，极大地提升了服务效率和质量。

同时，招行不断引进前沿技术，提升系统品格，搭建互联网融资平台，创新互联网融资模式。招行在智慧供应链金融系统持续优化的过程中一直致力于引进各种前沿技术和框架：区块链、ES 搜索、大数据处理、物联网、报表工厂等高新技术以不断提升系统品格。此外，招行针对互联网企业的特点，搭建互联网融资平台，该平台能够以行业领先的业务处理能力，突破性创新的业务处理模式，对接大型电商及平台。供应链金融恰是逆经济周期，服务广大企业的有力武器。招行将继续基于“供应链金融+电子渠道+互联网金融”的整体架构思路，持续打造开放式的供应链金融生态圈。积极拓展外部优质合作渠道，搭建供应链商流信息导入渠道，充分运用大数据和互联网思维，丰富和完善供应链融资控制手段，通过产品、技术、系统和平台优势，保持招行在同业中的领先地位。

4 笃翹沓，招行持之以恒

经过三十年的风雨积淀，招商银行灵敏地感知着时代的变迁，不断进行创新升级。无论是新兴的金融科技领域还是供应链金融，招行现今已经取得实质性进

展。相关数据显示，招商银行 2017 年末资产规模同比仅增 1.63%，是增速最低的上市银行，但其净利润在股份制银行中排名首位。但是金融科技、供应链金融业务在我国均处于初步发展阶段，招商银行要想实现持续性发展，仍然面临着众多困境与风险。

金融科技领域面临众多困境。首先，盈利困境。公开资料表明，“摩羯智能”至今尚未制定明确的盈利计划与具体目标。从现实情况看，受制于客户结构不均衡、财富管理机制不完善等因素，商业银行智能投顾很可能因盈利不佳而面临项目中止困境。其次，是客户困境。当前，招行在进行 KYP（Know Your Products）时，更多采用机械方式提前配置投资组合，尚无法对影响资产收益的不同因素进行具体分析，即无法实现实时调仓目标。在此意义上，商业银行仍未寻找到增强客户黏性的有效方式，面临已激活客户再次“休眠”的困境。与此同时，在增量客户拓展上，“摩羯智投”还无法实现外部导流等批量获客功能。最后，是数据困境。当前，在进行 KYC（Know Your Customers）时，招行主要基于客户自述及内部数据开展风险测评。由于数据局限，风评结果与实际情况往往存在较大差异，“盲人摸象”问题不可避免。未来，预计大多数商业银行会借助外部数据进行 KYP 和 KYC，但由于外部数据体量大、种类多，商业银行将面临数据使用成本高、数据标准化难度大、数据处理效率低等应用困境。这上述的种种困境必将成为招行进一步拓展金融科技任务进程中不可避免的障碍。

在供应链金融领域，招行目前也面临着众多的风险。首先，企业端的风控风险。当前，我国绝大多数商业银行尚未对个人隐私侵犯风险、大类资产配置风险、外部数据使用风险、技术及操作风险等进行深入探讨。随着供应链金融业务范围不断拓宽、涉及资产种类不断丰富、参与人群、企业数量不断增加，风险防控将成为包括招行在内的大部分商业银行在供应链金融升级过程中的最大困境。其次，供应商可接受利率水平较低，银行利润率较低。中小企业在供应链金融过程占据了相对较大的比重，而其受自身规模、盈利能力等多方面的影响下，其可接受利率水平普遍较低，而这也进一步导致了招商银行等从事供应链金融业务的机构当前平均利率较低。最后，与核心企业的议价能力有待加强。这也决定着招商银行必须加强大数据、互联网等高新技术的发展，以此提升与核心企业的议价能力。

总体看来，目前，我国在金融科技、供应链金融等业务方面均处于发展初期不成熟阶段，但其成长空间巨大，但未来发展模式仍在探索。招商银行的路依旧很长，需要进一步发挥持之以恒的精神，不断勇往直前。

5、尾声

拥有三十年发展历史的招商银行在风雨前行的道路上不断变革升级，在我国银行业界已是小有成就。当其面对互联网金融的凶猛来袭，也始终保持着冷静、客观的态度并加以理性分析，充分利用互联网技术，学习和把握互联网的思维，增加对客户体验的重视，真正做到了以客户为中心、客户价值至上。招行从核心优势、平台和客户体验等多方面进行互联网金融布局，重点发展当下火热的金融科技和供应链金融业务，并借此形成了新的盈利增长点。同时，招行选择了直面随之而来的新的风险、新的挑战，树立了始终专注于金融专业能力打造的坚定信念，以期实现永续发展。总之，在互联新时代的大幕揭开之际，传统银行应该做的，不是远离自己熟悉的领域，而是理解新的规则，寻找新的伙伴，运用新的工具，将原有的业务做得更好。同时，监管方也应制定公平合理的游戏规则，在鼓励创新与防范系统风险、企业利益与公众利益之间求得平衡；政府则应尽快建立健全社会信用体系；社会大众也要全面理性地看待和利用互联网金融。

（案例正文字数：10819）

China Merchants Bank: Tempering forward under the flood of Internet Finance

Abstract:

In recent years, along with the rapid development of the Internet age, Internet finance has become a hot spot of public attention. Its efficient, fast, low-cost products and services have attracted people's attention. However, the traditional financial industry represented by traditional commercial banks has its own solid customer base and relatively complete mechanism. This case takes China Merchants Bank as a typical representative of a traditional commercial bank, and tells China Merchants Bank, which has experienced a period of 30 years, facing a new era of the ever-changing Internet, and has launched a new round of strategies focusing on financial technology business and supply chain finance business. The layout aims to provide experience and suggestions for the future development of other traditional commercial banks by introducing innovative products and services of China Merchants Bank.

Keywords: China Merchants Bank; internet finance; financial technology; supply chain finance