



商业银行商户业务 转型发展与风险防控

中国工商银行商户发展中心
马艳红

2018

一、国内支付市场变迁

二、工商银行商户业务转型发展

三、工商银行商户业务风险防控

四、问题及建议

目录

01



一、国内支付市场变迁

这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代；
这是一个智慧的年代，这是一个愚蠢的年代；
这是一个信仰的时期，这是一个怀疑的时期；
这是一个光明的季节，这是一个黑暗的季节；
这是希望之春，这是失望之冬；
人们面前应有尽有，人们面前一无所有；
人们正踏上天堂之路，人民正走向地狱之门。

——狄更斯《双城记》



向伟大的时代致敬！
向前行的同业致敬！
向坚持的自己致敬！

02



二、工商银行商户业务转型发展

1.1 工银信用卡互联网转型发展

- 互联网新兴技术与传统金融业务跨界融合形成互联网金融。信用卡业务是传统商业银行中最具有互联网因素的业务板块，也是竞争优质年轻客户和获取客户、商户“双边市场”背后高质量数据的利器。
- 今年以来，我行主动适应中国经济增长方式转变和互联网金融迅速崛起之势，通过借鉴同业经验和深度实践探索，全新树立了工银信用卡互联网转型发展的道路。



1.2 互联网转型发展路径



1.3 工银信用卡业务指标情况



1.4 工银信用卡获得荣誉

工银信用卡以多品牌、多等级、多应用的产品线和全天候、多渠道、全方位的立体服务模式，获得了社会各界和广大持卡人的一致认同，初步实现了“建设全球第一大发卡银行，打造中国第一信用卡品牌”的阶段性目标。



国家工信部
中国第一信用卡品牌



《环球金融》
中国最佳信用卡银行
中国最佳个人信用卡



《金融理财》
年度金牌信用卡银行



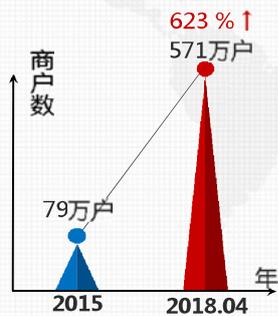
年度最具互联网基因信用卡银行
& 年度最具领先信用卡银行



微博年度最佳信用卡

2.1 体制创新，组建国内首家商户发展中心

- 2016年6月2日，在国内率先挂牌成立商户发展中心，全行组建了3000人专职、10000人兼职的商户发展团队。
- 紧紧依托行内主渠道，形成分片划区的网格化营销机制，全力打造网点O2O支付生态圈。
- 商户业务由过去的集中运营演变为全员营销，近88%的基层网点开办了商户业务，初步构建出一体化的商户业务营销管理和综合服务体系。
- 积极探索通过外部专业化服务力量，扩充并提升商户业务发展空间。



2.2 产品创新，在银行同业首推二维码支付产品

为抢占发展先机，我行采用国际先进的令牌（token）技术，率先推出“更安全、更便捷、更通用”的工银二维码支付产品，覆盖线上线下及O2O全场景，是无缝衔接客户与商户的开放式互联网支付新模式。

| 工银二维码支付功能优势 | | |
|--|-------------|--|
|  <p>更安全</p> | 令牌（token）技术 | 采用token技术，支付过程中对原始卡号进行变异处理，隐藏真实卡号信息，确保资金安全 |
| | 交易限额管理 | 客户交易限额：单笔交易、日累计交易限额 商户收单限额：按商户行业和级别设置单笔、日交易、月交易收单限额 |
| | 实时监控干预 | 7*24小时实时监控二维码支付交易 |
| | 大额交易验证 | 免密支付限额1000元，交易1000元以上需验密 |
|  <p>更便捷</p> | 客户体验最优 | 客户体验达到支付宝、微信等产品水平，实现一键支付 |
|  <p>更通用</p> | 客户范围广泛 | 支持我行、他行、境外客户 |
| | 条码标准兼容 | 同时支持一维码与二维码 |

2.3 机制创新，全力打造爱购系列市场促销活动



爱购扫码：“爱购扫码”是我行面向广大e支付商户及扫码客户开展的专项扫码促销活动，包括“消费满减、“随机立减”等内容，旨在鼓励商户和用户体验使用新型二维码支付产品，提高小额交易领域的支付效率，提升商户及商户支付体验。打造42个属地商圈，覆盖148个一条街。



爱购周末：“爱购周末”是我行联合各卡组织，共同打造的有温度、有情怀、惠民生、利大众的专项客户回馈活动，在全国七大行业、百大城市、五百商圈、千余品牌、万家商户同时开展，是我行成立以来范围最广、力度最大的一次全国性促销活动。



爱购全球：“爱购全球”是我行境内外机构联动、贡献商户资源，倾心打造的境外消费促销品牌，包括了最高21%返现活动、境外WIFI、全球租车优惠、机场贵宾室、账户安全险等丰富内容，陆续实现“爱购港澳”、“爱购日本”、“爱购美国”等专题促销活动。

2.4 营销创新，行内跨专业联动释放经营活力

- 充分发挥大型商业银行综合发展优势和渠道延伸资源，调动全行银行卡业务与团委力量，联合开展“青年先锋队 百日大会战”二维码商户主题营销活动，组建了上千支青年先锋队，参与活动2.5万人，成功营销二维码商户36万户。
- 切实发挥商户业务综合价值，联动行内公司、结算与现金管理、电子银行、个人金融、科技等部门密切配合，加强互动，在对公客户营销转化、C端客户引流、促销资源打通、受理设备投放等方面开展了大量有效尝试，形成良好市场氛围。
- 商户业务一改过去单兵作战的被动局面，客户基础和综合盈利能力进一步显现，联动营销、综合价值观念深入人心。



2.5 管理创新，制度流程优化护航业务稳健运营

- 统一出台线上线下一体化的商户业务管理制度：全面梳理商户业务各项管理规范，印制发布统一的商户业务管理办法（2017年版），实现了线上线下商户收单业务一个办法、一套制度。
- 下发《商户收单业务外包管理办法》，对外包服务机构准入资质、注册资本、人员、营业场所、服务能力、现场调查、风险防范、考核评估、应急预案等要求进行明确规定，强化外包服务机构的管理。落实外包服务机构信息备案及信息共享要求，及时准确向中国支付清算协会报送相关信息。
- 探索实施满足互联网化申请的业务申请书模式：在原有双方协议的基础上，创新启用更具市场化因素，且支持在线申请的《商户业务申请书》，有效解决了双方协议盖章冗长的实际问题，方便商户申请，提高营销效率。
- 加快搭建全流程控制的商户业务系统管理平台：全面启动商户业务系统平台建设工作，按照“统一平台、统一入口、集中管理、优化操作”的要求，打造一个从营销到服务、从线上到线下、从总行到网点的全流程、全渠道、全功能、全层级覆盖的专业化管理平台。



2.6 品牌创新，“e支付”推广彰显综合发展能力

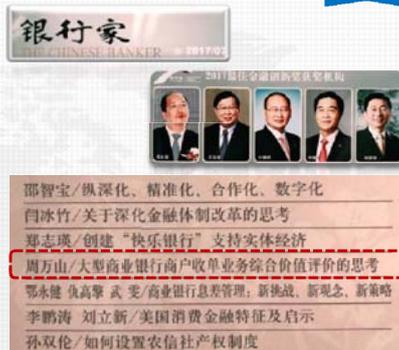


- 2017年5月25日，我行以聚合微信支付为契机，全面推广了“e支付”工银商户业务品牌。
- “e支付”融合了我行传统收单业务和新型二维码、聚合支付等业务内容，涵盖“刷、插、挥、扫”全受理和线上线下一体化的业务形态，旨在为商户提供综合受理的支付方案。
- 工商银行的发展目标是：在未来三年，打造出1000万的“e支付”商户规模，有效提升“e支付”品牌市场影响力。



2.7 模式创新，建立商户收单业务综合价值

- 商户业务具有“一手托两家”的特性，以及各类商业主体谋求商业生态闭环的内在需求，在提高支付效率、提升消费者体验乃至助推商业模式创新等方面扮演着越来越重要的角色。
- 商户业务已经从单一的支付服务升级为涵盖会员管理、营销、信用、数据、金融、安全在内的综合性服务。
- 商户业务已成为银行获客引流主要渠道与大数据应用的重要阵地。从获客引流看，商户业务同步带动信贷、结现、电子银行等多个板块的联动营销，带来法人客户存贷款百亿元；从大数据应用看，商户业务蕴含丰富的资金流与信息流，有助于通过大数据技术获取支付链条沉淀的海量数据，为全行精准营销、融资信贷、定向促销、风险管理等提供有力支持。
- 我行着手实施商户业务综合价值评价工作，探索建立商户业务综合价值评价体系，科学量化商户业务对全行的综合价值贡献。



03



三、工商银行商户业务风险防控

3.1 事前严把入口，杜绝虚假商户

3.1.1 严格落实商户实名制要求

- 商户准入必须提供营业执照、法人身份证件、开户许可证明及征信查询授权。
- 营销人员必须对申请入网的商户进行现场调查，核实商户经营及准入资料的真实性，并现场拍照，填写调查审批表。
- 收单经办行（原则上为二级分行）设置专门的审批人员，对商户准入进行审批，并对审批结果负责。
- 协议用章必须通过统一的用印系统驱动发起，审批通过后调用电子印章，控制操作风险。



3.1 事前严把入口，杜绝虚假商户

3.1.2 黑名单审查全位立体

- 禁止拓展黑名单商户，包括商户或其法定负责人在人民银行征信系统、工商银行特别关注系统、支付清算协会风险系统、银联风险系统中存在黑名单信息的。
- 辅助查询：全国企业信用信息公示系统、地方性工商登记系统。
- 后期规划：提升商户黑名单审查的便利性机制，一点接入，系统自动查询。



3.1 事前严把入口，杜绝虚假商户

3.1.3 严格执行岗位分离

- 在收单经办行建立相对独立的市场营销和风险管理机制。
- 在收单经办行设立特约商户拓展岗、审批岗、服务和授权岗、异常交易监控与拒付岗、受理终端密钥管理岗、受理终端密钥下载岗、受理终端程序灌装岗。
- 上述岗位不得相互兼岗。



3.1 事前严把入口，杜绝虚假商户

3.1.4 从严控制业务外包

- 对于商户资质审核、交易处理、资金结算、风险监测、密钥管理、POS程序灌装等核心业务不外包。
- 外包内容主要包括商户培训、对账、机具维护等日常服务。
- 外包服务商与我行不存在业务竞争关系。



3.2 事中严控交易，排查支付风险

3.2.1 建立起全面的商户信用卡交易限额体系

- 对商户按照行业、规模和历史交易数据设置相应的单笔交易限额、日累计、月累计交易限额，超出限额的交易根据相应规则判断进行通过、拒绝、托收等相应处理。
- 2016年全年，系统共处理超限交易63.9万笔，交易金额166.5亿元，业务运行稳定，有效拦截了欺诈交易，切实防范了收单业务系统性风险和突发性风险。



3.2 事中严控交易，排查支付风险

3.2.2 打造出领先的业务数据可视化监控平台

□ 我行2014年12月在国内同业首家投产运行信用卡大数据可视化实时监控平台，应用声、光、电等多种手段，对工银信用卡发卡业务、收单业务、贷款业务、实时交易、清算业务、客户服务、风险管理、舆情资讯等业务数据和实时交易进行监测分析和可视化展现，实现了对工行信用卡全业务、全流程、全风险的实时监控预警、动态分析展现和风险直接干预。曾接受监管部门、国际组织和信用卡同业等的多次检阅和参观指导。



3.2 事中严控交易，排查支付风险

3.2.3 高风险商户及交易重点排查防控

- 对于风险较高的商户，如预付款类型、批发类、投资类、咨询类、担保类、无卡收单等类型商户，严格调查和审批手续，并对其开通的受理卡种、交易类型进行限制，采取延迟付款、收取风险准备金等风险管理措施。
- 对于风险较高的交易，如预授权、离线、DCC、频繁退货等交易，我行通过设置商户白名单、延迟付款、模型监测等方式进行甄别控制。



3.3 事后严抓管理，确保稳健运营

- 根据商户风险等级开展现场巡查：根据商户类别、经营规模、经营状况、风险控制措施等，设定风险等级并根据实际需要动态管理。
- 落实商户日常培训机制：新签约特约商户在正式受理业务前开展全面的业务培训；存量特约商户至少每半年开展一次业务培训。
- 全行范围的业务年度大检查：将商户纳入全行内控管理部门年度检查范围，由各内审分局专项检查。
- 接受商户业务的外部审计：包括人民银行、银监会、审计署、外部审计公司等机构的检查审计。



04



四、问题及建议

4.1 各类市场主体监管政策不对称

瓶颈

01

商业银行面临双重监管。商业银行开办商户业务需要同时接受银监会和人民银行的双重监管，监管环境相对严格，而非金机构市场化水平更强，经营机制更为灵活。

瓶颈

02

线上线下业务边界已逐步模糊。支付业态发生巨大变化，线上线下商户及交易边界越来越模糊，相关规范未进行及时整合和更新。

建议

监管机构根据市场变化和监管要求，适时调整发布监管规范，既满足收单机构充分市场化的经营需求，也确保受理市场依法合规健康有序。

4.2 费率改革对商户业务产生深远影响

瓶颈

01

商户业务直接收入下降。费率改革后，市场秩序得到有效规范，但由于费率透明化，以及多种费率体系的存在，导致商户议价能力增强，收单机构贴近成本线运营，直接收入大幅下降，特别是大型商业银行对于商户业务的发展信心出现动摇，影响到充分的市场竞争。

瓶颈

02

“9.6价改”刷卡手续费实施借贷分离、贷记卡不封顶，从商户的接受意愿看，信用卡大额交易的拒刷现象较为普遍，导致信用卡的正当支付需求被拒绝，对信用卡的使用造成一定影响。

建议

据了解中国银联正向相关主管部门提交费改影响的有关报告

4.3 同业信息共享不够充分



建议

行业协会进一步发挥行业自律职能，建立常态化的同业交流机制。

支付

付的放心
收的省心

感谢聆听！