

Innovative Thinking of E-commerce Development of Commercial Banks

Zhang Lianze^{1,2}

¹⁾ Glorious Sun School of Business, Donghua University, Shanghai, China

²⁾ China CITIC Bank, Beijing, China

Abstract—The paper focused on the purpose and status of domestic commercial banks e-commerce; It proposed innovative ideas of relying on centralized procurement to expand e-commerce businesses and analyzed opportunities and challenges of the development of e-commerce through centralized procurement. The anchor considers that the model is a robust development road for commercial bank entering the field of electronic commerce and providing the Internet financial innovation services to SMEs.

Keywords—commercial bank, Internet financial, centralized procurement, e-commerce, SMEs

商业银行发展电子商务的创新思考

张连泽^{1,2}

¹⁾ 东华大学旭日工商管理学院，管理科学与工程专业博士生，上海，中国

²⁾ 中信银行，北京，中国

摘要 本文重点分析了国内商业银行电子商务的目的和状况；提出了依托集中采购业务拓展电子商务的创新思路；剖析了通过集中采购发展电子商务的机遇与挑战。笔者认为这种模式是商业银行进军电子商务领域，为中小型企业提供互联网金融创新服务的稳健发展之路。

关键词 商业银行，互联网金融，集中采购，电子商务，中小企业

1. 引言

互联网金融是目前炙手可热的话题。在互联网金融生态圈中，商业银行和电商企业是投入人力财力物力最多的企业，纷纷利用自身优势涉足电子商务新领域的业务创新。依托集中采购发展电子商务是可以探索之路。

2013 年是互联网金融发展元年，互联网金融是 2013 年曝光率最高的热点之一，互联网金融的话题炙手可热。有人认为互联网金融是网上理财，有人说是 P2P 网贷，还有人说是电子商务，众说纷纭。还有一种观点认为互联网金融是电子商务的一部分，学术界没有明确的定义，监管部门也没有给其清晰的边界。我认为互联网金融和电子商务是互相融通的，也是相互融合的，目标均是通过互联网推动金融和电子商务的发展，不断提升客户体验和工作效率，经过市场充分竞争和检验后，互联网、金融和电子商务的发展必然趋于融合。本文重点思考商业银行推动电子商务发展的创新方法和途径。

2. 商业银行拓展电子商务的目的及状况

商业银行是企业单位和政府融资的主要来源，银行贷款是获取有价资金的主要方式。近年来，随着国内资本市场的开放，影子银行和民间贷款的快速发展，新的资金获取方式也在不断地涌现，进而在一定程度上缓解了中小企业融资难问题。国有商业银行正在通过电子商务解决部分中小企业的融资问题。

目前，我国电子商务模式按照交易对象主要涵盖了 B2B 电子商务、B2C 电子商务、C2B 电子商务和 C2C 电子商务模式。尽管电子商务生态圈中的各类参与者关注热点和重心还是部署在 B2C、C2B 和 C2C 等模式上，但从国内外学者对电子商务各种模式研究发现，B2B 电子商务可为传统商业带来一场颠覆性的变革，B2B 电子商务必然是电子商务发展的主流。其中 B2B 居于绝对主导地位，也是我国盈利状况最好的电子商务模式。B2B 无疑是整个电子商务市场的中流砥柱。

巴塞尔协议III要求对控制银行业的系统性风险、维护金融系统稳定提出了更加严格的监管要求。再加上我国互联网金融大环境下，商业银行传统业务运营模式面临巨大挑战，商业银行思考必须转型，商业银行在互联网金融发展中拓展电子商务将是明智战略上的选择。

目前商业银行开展电子商务业务主要追求三个目标：

第一个目标是获取数据。银行做电子商务是想通过企业线上的商务活动，不断积累中小企业或个人的真实数据，进而利用这些数据为企业客户和个人客户贷款类业务提供可靠决策依据。银行通过做电子商务可以很好地缓解中小企业经营数据缺失的问题。

第二个目标是增加中间业务收入。随着金融市场逐步开放，利率市场必将放开，存贷差也将日趋收窄，金融机构将受到前所未有的挑战。面对这种环境，商业银行必须转型，寻找新的业务增长点来弥补即将失去的政策保护红利，这就是增加中间业务收入。在互联网金融、大数据、云计算、电子商务等各个方面和传统业务相结合，电子商务是商业银行尝试推动业务创新的主要方向之一。

第三个目标是通过提升核心竞争力提振股价。据业内专家分析 2014 年 2 月 11-13 日中信、平安和民生等多家的股价连续上扬，甚至出现了多个涨停板，均与互联网金融的创新题材密切相关。

20 世纪末，国内商业银行即纷纷布局了电子银行服务。经过十多年的发展，商业银行电子银行业务替代率平均水平已超过 70%，这表明传统银行业务的网络化已经达到较高的水平。2005 年以来，部分商业银行开始尝试建立自己的电子商务平台，探索互联网金融的电子商务业务创新，并且取得了显著的成果。

2.1 工商银行

2014 年 1 月，工商银行的“融 e 购”电子商务平台正式上线运营。融 e 购商城以 B2C 为主，重点突出银行业支付灵活、融资便捷的金融服务优势，凸显“购物可贷款，积分能抵现，品质有保障，登录很便捷”的特点。工行“融 e 购”平台坚持“名商、名品、名店”的定位，以特色性、便利性、专业性、安全性为原则，有机整合客户与商户，有机链接支付与融资，有机统一物流、资金流与信息流，努力打造客户喜爱的消费采购平台、商户倚重的销售推广平台以及支付融资一体化的金融服务平台。上线仅仅两个月，该商城就汇集了数码家电、汽车、金融产品、服装鞋帽、食品饮料、珠宝礼品、交通旅游等 10 多个的行业数百个知名品牌，实时在线销售着近万件畅销商品。

2.2 建设银行

2010 年建设银行开始筹建自己电子商务平台“善融商务”。因为运营成本“高”，网站规模“大”，商品品类“全”的原因，所以业内认为“善融商务”走的是“高大全”路线。该平台于 2011 年末正式上线投入运行。目前该平台目前主要形成两个部分，一个善融企业商城，主打中小企业 B2B，一个是善融个人商城，主打中小企业售卖东西给普通消费者的 B2C 模式。从商业模式上来看，建设银行准备通过善融商务复制出了一个“阿里巴巴”和一个“淘宝”。据资料显示，善融商务 2013 年全年交易量超过了 150 亿元，较 2012 年增幅达 328%。平台上销售额最高的是手机、机动车、笔记本/整机/平板和家具等品类的商品。从融资量上来看，2013 年商户通过企业商城融资总额为 39 亿元，假如按照 1% 的存贷利息差计算，可带来收入 3900 万元。

2.3 民生银行

2013 年 8 月 29 日，民生电子商务有限责任公司在深圳前海注册成立。民生电商的注册资本达到 30 亿，电商平台的名字为“合一行”。民生电商计划在北京、上海、深圳三地布局。其中，上海是总部、北京是技术研发基地、深圳前海是跨境贸易出口。整体来看，民生银行正式开始了拓展电子商务业务的战略布局，设想在互联网金融的电子商务领域抢占先机。

3. 依托集中采购发展电子商务的创新思路

所谓商业银行集中采购，是指商业银行通过招标、邀请招标、竞争性谈判、询价、单一来源谈判等方式确定采购对象，集中统一用非个人资金以购买、租赁委托、雇佣等方式获取大宗物品、工程。尽管商业银行集中采购已经成为近来各家银行关注的热点话题之一，但在这方面研究还仅仅停留在集中采购业务上网的尝试研究，将互联网金融、电子商务、商业银行业务集一身应用于商业银行集中采购管理研究还是一个空白。

随着我国商业银行从效益到规模经济的快速发展，商业银行的集中采购金额也呈快速上升的态势。针对我国商业银行采购金额日益增加的情况，建立商业银行电子集中采购平台，研究商业银行集中采购管理模式是大势所趋。笔者认为商业银行可以分三步实施从内部单一客户采购（简单的 B2B）扩展到内部员工组成的特色客户加入形成团购（两个买方的 B2B，或者多个买方的 C2B），再到引入商业银行的客户进入，直至发展为成熟的电子商务服务平台（标准的 B2B，C2B），进而实现商业银行进入电子商务领域的目标，使银行服务端口前移到客户的入口。

3.1 单一买方电子商务阶段

这一阶段是商业银行从事电子商务的打基础阶段。重点是做好拓展电子商务的发展规划，其中包括产品体系、业务结构、品牌策略和实施计划等。具体是将集中采购供应商管理规范标准化，引入供应商准入退出机制、分类等级和评级管理等。实施采购计划管理既可以做好采购计划安排，又可以有效引导供应商产品高效供应，提高效率，降低成本。规范内部采购流程也是这一阶段必不可少的，是实现集中采购内部管理线上化的必要环节。文档管理是规范管理和防范风险的必要手段，在符合电子签名法的情况下，实现电子化的基础环节。这个阶段构建初始的电子商务平台，买方只有一个商业银行，线上商品控制在自身生产经营性需求和非经营性需求范围，商业银行是相对强势的买方，对梳理供应商具有比较优势。

3.2 银行内部员工团购电子商务阶段

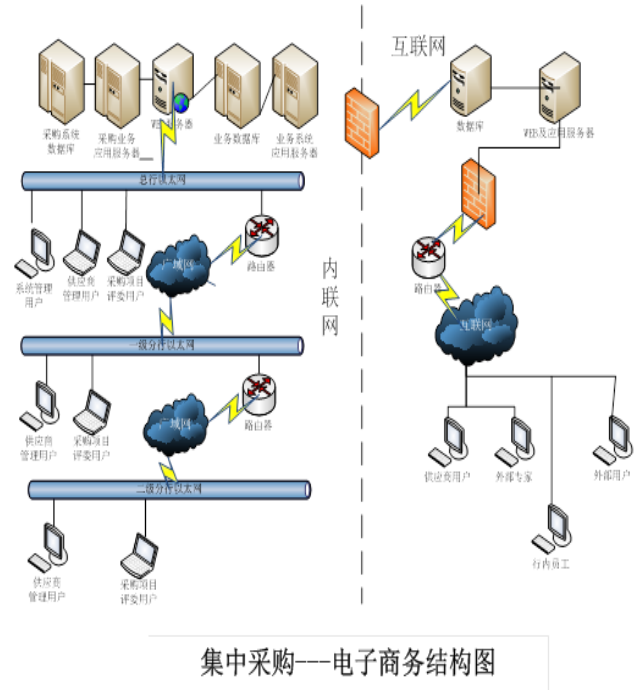
经过第一阶段的基础发展之后，供应商管理已经规范进入正轨，集中采购商品过程中价格、质量和服务方面的优势已经显现，商业银行与供应商间的业务合作日趋默契。供应商的商品供应能力远远超过了商业银行常规购买需求，双方有在产品数量、种类方面进一步拓展的愿望。这时团购形式引入商业银行内部员工采购是一个最佳解决方案。这个阶段中有三种模式可供选择，一是员工整体以另一客户的名义参加集中采购需要的商品（即以商品为单位与商业银行自身同类商品需求打包形成团购）；另一种员工则是以另一个买方 B 的名义采用商业银行自身商品购买同样的价格去采购需要的商品；最后一种模式相对比较复杂，即是参照商业银行 B2B 集中采购的商品价格，内部员工通过建成的电子商务平台线上采用所需的商品。这个阶段客户从单一拓展到两个或多个内部客户，探索 C2B 模式在 B2B 平台的拓展。

3.3 市场化运作电子商务阶段

这个阶段是在供应商数量、商品种类和交易频度方面均已形成较大规模，系统平台、运营机制和品牌建设已经达到可以推向市场的程度。系统建设可以在解决安全机制后拓展到外部公共网络的服务，同步可以将内部用户迁移或增加外部接入方式的服务。电子商务平台可以尝试市场化的运营机制，探索引入事业部、独立法人或委托外部运营等方式实现电子商务平台的独立化运行。这时引入商业银行拥有的客户群，整合电子商务平台和电子银行的渠道服务，进一步可将商业银行的保理、现金管理、供应链融资和网上理财等众多产品融合到电子商务业务中，形成真

正商业银行电子商务一站式服务，进而实现规模、效益、品牌和竞争力等各个方面的突破。

这种模式具有与商业银行金融网络化联系紧密、与现有常规业务结合程度较高、投入人力和资金成本低的特点，而且是一条商业银行稳健发展电子商务之路。经过三个阶段分步实施后，商业银行将会构建起与商业银行自身其他业务合作最紧密、产品体系合理、成效分布实现，而且具有市场竞争力的电子商务服务体系。初步设想构建的产品体系架构图参见“集中采购---电子商务结构图”。



4. 商业银行依托集中采购拓展电子商务服务的机遇与挑战

尽管我们相信商业银行依托集中采购业务分三个阶段可以稳步进入电子商务领域，但从 SWOT 分析角度，仍然有必要全面分析商业银行依托集中采购拓展电子商务的机遇与挑战。

Strength (优势)

- 1、商业银行有充足的资金支持推动电子商务平台建设和运营；
- 2、交易平台有足够的业务量支持和保障。据了解，全国性股份制商业银行每年采购金额至少在 30 亿元人民币以上。随着业务增长，采购量还会逐年增加；
- 3、有丰富的商品需求。商业银行用于经营性活动和非经营性活动的采购需求非常旺盛。

4、有扩展电子商务的资源。引入员工团购和银行客户进入电子商务平台，商业银行可以利用规模效应获取价格方面、提升谈判地位、丰富商品以及售后服务等方面。

5、商业银行的信用可以吸引更多的供应商。银行是经营信用的金融机构，可以为电子商务业务提供信用保障。

Weakness (劣势)

1、银行自建电子商务平台缺乏有效风险控制手段。银行自荐电子商务平台有一个问题是始终绕不开的，那就是如何确保运营电商平台产生的风险，比如假冒伪劣产品、消费纠纷等不会伤害银行自身的形象？

2、银行运营电子商务在体制上动力不足。银行保守的行事作风，银行电商必定存在行事保守，竞争无力，缺乏狼性等特点。商业银行往往是以一个部门或一个条线的方式运营管理电子商务平台，这与互联网金融思维方式存在不同步不协调的问题；

3、银行开展电子商务在监管方面模糊不清。从商业银行法和监管法规角度看，商业银行以控股或独立法人方式运营一个企业（包括电子商务企业）存有争议；

4、开展电子商务只是银行业务的补充。从分析商业银行从事电子商务的目的可以看出，商业银行只是将电子商务作为获取数据和中间收入的一个手段，很难将其纳入到发展战略的高度。

Opportunity (机会)

1、大数据时代来临，商业银行可以通过拓展电子商务业务获取除了常规资金信息以外有价值的信息；

2、通过电子商务活动，可以增强现有客户的粘性。

3、通过采购活动，可以扩大商业银行与供应商合作的契机。

4、通过采购活动，可以为电子商务平台与商业银行更多业务合作的契机。

5、推动商业银行供应链金融的有序发展。

6、推动和保障商业银行集中采购商品的良性供应。

7、有效防范和规避电子商务活动中的风险。利用商业银行具有严密的信用评估体系、严谨的风险控制机制和先进的科技系统等，使电子商务活动形成闭环，从而有效降低和控制电子商务所有节点中的风险。

Threaten (威胁)

1、来自电子商务公司业务快速增长的挑战。在互联网金融热潮的推动下，以淘宝、京东、腾讯和苏宁为代表的企业纷纷涉足电子商务业务，并获得市场和客户的认可；

2、来自第三方支付公司业务扩张的威胁。中国人民银行近几年颁发了 250 多张第三方支付公司牌照，对商业银行支付结算和代收付等业务形成竞争，进而开始进入电子商务领域；

3、来自银行内部运作机制的威胁。商业银行转型方向不明朗，节奏不够迅速，仍然保留在原有的运行机制上。

总之，商业银行在互联网金融的热潮中，不论是在产品体系构建，还是营销思路的转变均经历着来自多方的挑战和考验。商业银行如何能在充分发挥自身优势的基础上，稳健成体系的创新业务和拓展新领域，是摆在所有商业银行面前的难题。我想商业银行依托集中采购去拓展电子商务将是一条可探索尝试的方向，同时也希望在不久的将来有商业银行通过这条路径成功发展具有自身特色的电子商务业务。

参考文献(References)

- [1] Ma Weihua. Capital constraints and business transformation. Beijing: CITIC Publishing House, 2005.8.
- [2] Yi Huiman. Motives, objectives and implementation approaches of transformation of China's commercial banks. Financial Forum, 2006(9).
- [3] Sutton S G, Khazanchi D, Hampton C, et al. Risk analysis in extended enterprise environments: identification of critical risk factors in B2B e-commerce relationships. Journal of the Association for Information Systems, 2008, 9.
- [4] Pathak J, Lind M R. An e-business audit service model in the B2B context. Information Systems Management, 2010, 27(2).
- [5] Fu Cuixiao, Qin Min, Huang Lihua. The study on the transformation strategy of enterprise to the platform of B2B electronic commerce mode. Business Economics and Management, 2011, 1 (8).
- [6] Wiersema F. The B2B Agenda: the current state of B2B marketing and a look ahead. Industrial Marketing Management, 2013.
- [7] Wang Jiaying, Wang Juemin. The study of the development of commercial bank e-commerce platform. financial aspect, 2013 (6): 86-91.
- [8] Yang Jing. Thinking on centralized procurement of commercial banks. Financial Times, 2011 (36): 132.
- [9] Yi Na, Wu Wei. Centralized procurement of commercial banks under strategic sourcing. New Money, 2008 (6): 72-74.
- [10] Liu Jian, Zhu Rui. Research on modes of commercial bank strategic alliance operation. Modern Finance, 2012 (8): 30-32.