
浙江银行业搭建电商平台的实践、思考和相关建议

熊 涛

（浙江银监局局长）

近年来，为适应经济发展新常态，浙江银行业积极推进“互联网+”创新，牢牢抓住建设中国（杭州）跨境电商综试区的战略机遇，充分利用辖内电商业务需求旺盛、配套完善的优势，探索自建电商平台，着力提升业务协同、大数据应用、客户综合服务等方面水平。

浙江银行业自建电商平台，形成“三类平台，四大品牌”

2014 年以来，辖内工商银行浙江省分行、浙商银行、杭州银行和省农信联社四家机构结合自身优势和特点，探索自建电商平台。截至 2016 年 3 月末，已拥有客户近 60 万人，累计实现销售收入超过 3000 万元，初步形成“三类平台，四大品牌”。

工商银行浙江省分行、杭州银行跨境电商平台。工商银行浙江省分行抓住杭州跨境电商综试区建设的机遇，于 2015 年 8 月推出“融 e 购”国际频道，并入驻杭州跨境电商产业园。采取“海外分行营销、国内平台销售”的模式，目前已经上线法国、日本、澳大利亚等 13 个国家馆，计划于 G20 峰会前达到 20 家；累计销售金额近 700 万元。配套建设上，专门开发并上线杭州跨境电商金融支持平台，将“融 e 购”与外管局、浙江电子口岸等监管部门以及物流、仓储企业等服务机构对接，达到订单、支付单、物流单的实时在线保管，优化了跨境电商业务流程。

杭州银行于 2014 年推出“e+生活圈”网上商城，与宁波跨境电商综合平台合作，重点推进“社区+跨境购”业务，满足社区居民对海外商品需求。截至 2016 年 3 月末，拥有注册客户 5.1 万人，跨境商户 152 家，累计销售额 200 余万元。

浙商银行 B2B 电商平台。浙商银行于 2014 年 3 月推出 B2B 电子商务特色平台，包括“购销 e 网”和“购销通”，目前，已有电商客户 1.3 万户，中国诚商网、网盛生意宝等合作电商平台 36 家。其中，“购销 e 网”为企业客户信息发布、交易撮合搭建平台。“购销通”为电商平台提供金融综合服务解决方案，包括支付结算、监管支付、票据支付等服务。

省农信联社农村电商平台。借助在农村地区渠道多、客户广优势，省农信联社于 2015 年 6 月上线农村电商平台“丰收购”，采取省、县两级运营模式，为农户销售农产品以及购买生活用品提供平台。截至 2016 年 3 月末，平台注册用户 51.2 万人，入驻商户 2998 家，实现交易 2411 万元。

自建电商平台是银行业探索创新发展的重要路径

发展模式契合从工业时代向云时代转变的浪潮。云计算、大数据、移动互联网技术的突飞猛进，深刻改变了传统发展模式和管理理念，当下的商业模式正从工业时代向云时代转变，工业化和信息化“两化融合”趋势显现。工业时代的商业运作具有线性控制、标准化、封闭化的特征；而云时代更强调商业模式的网状协同，着眼于构建更多元、多向的生态系统。如，互联网巨头积极收购各类跨界企业，构建商业生态系统。推进自建电商平台是传统银行机构适应“互联网+”和综合化经营大趋势、发挥各业务板块协同效应的重要途径。

客户偏好契合从“二八效应”向“长尾效应”转变的趋势。传统的商业银行服务理念体现了“二八效应”的思想，即服务“头部客户”——带来 80% 利润的 20% 客户。而随着互联网这一工具的日益普及，对海量用户服务的单位成本快速下降，拓展长尾客户的经济效益明显提升，“长尾效应”更加显著。银行业尤其是中小银行机构更加重视个人和小微企业客户。而建立银行业电商平台，正是获取这类“长尾客户”的重要渠道。

风险管理契合从定性判断向定量分析转变的需求。国内外实践表明，数据已经成为金融业最重要的资源之一，银行业要推动风险管理水平的提升，必须高度重视大数据的应用，提高风险量化能力，完善基于大数据的风险模型。但在实践中，银行业数据有不对称性，表现在数据积累多、应用分析少，金融数据多、行为数据少。借助自身的电商平台，银行业金融机构能够补足这块短板，获取客户的消费习惯、支付能力、支付偏好等数据，完善风险管理所需的数据体系。

银行业自建电商平台兼有三个长处和三个短板

一方面，银行业推进电商业务有自身优势：一是拥有良好的客户基础。以工商银行“融 e 购”平台为例，拥有超过 5 亿的银行客户可以成为潜在用户。二是线上线下互动基础较好。如，省农信联社在农村地区有大量网点和便民服务店，有利于业务宣传推广、提供产品展示、产品集中采购等。三是金融服务配套好。银行电商平台可以充分借助自身消费信贷、支付结算等金融服务优势，为消费者提供综合化购物体验。但是，银行业自建电商平台仍处于起步阶段。据统计，2015 年，浙江省网络零售总额 7610 亿元，相比较，银行业电商平台业务量占比很少。业务发展主要存在三个短板。

定位于对传统业务的补充，获得资源相对有限。对于中小法人银行机构，发展电商业务主要是为了更好地服务现有客户，增加客户黏性。在组织推进上缺乏独立性，如，杭州银行的电商业务由电子银行部负责推进，现有的客户主要为银行自身客户。与独立电商平台相比，获得的资源相对有限，在营销推广、考核激励、人才储备、系统建设等方面差距较大，制约业务发展。

配套体系未跟上，用户体验有待提升。电商平台建设是一个系统工程，必须具备健全的配套体系，才能形成竞争力，吸引和留住消费者。消费者对电商平台直接“用脚投票”，是检验银行业“互联网基因”和综合服务水平的重要标准。一方面，银行电商在物流、仓储、信息科技、售后服务等方面相对欠缺，存在网页更新和维护滞后、对第三方商户管理不到位等问题，与大型电商平台服务体验仍存在显著差距。另一方面，银行电商平台多处于发展初期，规模经济不够，客户补贴力度有限，在价格竞争、商品种类等方面也存在不足。

电商产业集中程度高，银行业“突围”难度大。我国的电商产业从 2000 年发展至今，已经形成了相对集中的产业格局和封闭完整的生态圈，消费者、零售商的购物和销售推广主要围绕淘宝、京东等几大电商平台，银行业要进入电商领域既是对原有电商平台的挑战，也是对消费者、经营者习惯的“再造”。如淘宝网于 2003 年就上线运营，已经发展形成注册用户 5 亿人，注册经营户 700 余万，占据整个 C2C 市场 95% 的份额。京东在自营 B2C 电商市场的份额达 56%。银行电商平台在这一领域“突围”，面临很大的竞争压力。

引导银行业以电商业务为契机，实现转型发展

整体来看，辖内银行业金融机构发展电商业务有所起步，但与大型电商平台在配套体系、资源支持、业务基础等方面还存在全方位的差距，如何提升业务开展可持续性、协同性还有待探索。下一步，需要重点推进以下工作。

进一步推动银行业完善内部管理。银行业自建电商处于发展起步期，需要密切跟踪和关注发展情况、存在问题以及风险因素。督促银行业金融机构制度先行，建立配套的内部制度体系，充分了解可能出现的操作风险、声誉风险等因素，在风险可控前提下开展业务。

进一步引导银行业结合自身定位开展业务。银行电商平台的定位要更加清晰，应当“跳出电商做电商”，借助电商平台获得金融场景入口，整合金融消费者、电商平台、生产制造企业等上下游资源。引导银行业综合分析自身优势和制约因素，防止盲目跟进和同质化竞争。推动银行业充分发挥在消费信贷、支付结算、自身信誉、客户资源、线下渠道等方面的优势，扬长避短，提升差异化竞争能力。

进一步推动银行业深化与电商平台和企业合作。对不具备足够资源发展电商业务的中小银行机构，鼓励其探索与细分领域电商平台和电商企业合作，提供综合化金融服务。积极支持创业型电商平台和电商企业发展，实现优势互补、互利双赢，逐步探索适应“互联网+”的发展新模式。