

# 关于商业银行转型升级与实施“平台”战略的并轨研究

陆岷峰<sup>1</sup>, 陆 顺<sup>2</sup>

(1. 江苏银行总行, 江苏 南京 210005; 2. 南京理工大学 经济管理学院, 江苏 南京 210094)

**摘要:**持续实行转型升级是各家商业银行面对经济“新常态”提出的发展战略,然而,在互联网金融快速渗透到商业银行各项业务过程时,作为互联网核心思维的“平台”战略将影响着商业银行转型升级战略目标实现,有机地将“平台”战略与商业银行的转型升级战略进行并轨研究,可以开拓商业银行转型升级的实现新路径,加快转型升级目标的实现,同时,又对互联网金融的创新与发展产生强大的驱动力。而商业银行要成功地将“平台”战略有机地嵌入商业银行转型升级的过程中,必须准确分析实施这一战略目标的内外外部环境,科学确定发展目标,实事求是地进行战略定位,并围绕战略目标切实采取具有前瞻性的实践措施。

**关键词:**商业银行; 转型升级; 平台战略

**中图分类号:** F832.33      **文献标识码:** A      **文章编号:** 2095-0098(2015)02-0031-08

## 一、引言

实行转型升级是各商业银行面对经济“新常态”提出的新的发展战略措施,然而,在互联网金融快速渗透到商业银行各项业务过程时,作为互联网核心思维的“平台”战略将影响着商业银行转型升级战略目标实现,互联网金融不断蚕食商业银行的部分业务领域,同时,也为各商业银行之间的竞争提供了新的竞争工具,是商业银行实现弯道超车的有效手段。将“平台”战略与商业银行的转型升级战略进行并轨研究,不仅可以开拓商业银行转型升级的实现新路径,加快转型升级目标的实现,同时,商业银行的转型升级需求又对互联网金融的创新与发展产生强大的驱动力。商业银行要成功地将“平台”战略有机地嵌入商业银行转型升级的过程中,必须准确分析实施这一战略目标的内外外部环境,科学确定发展目标,实事求是地进行战略定位,并围绕战略目标切实采取具有前瞻性的实践措施。

## 二、文献综述

战略是事关商业银行发展全局和未来的目标与措施,战略管理与战略制定在银行业自身发展中的重要性足以通过中国银行业的政策指引与经营实践验证。政策方面,《商业银行董事会尽职指引》早已明确制定经营发展战略为董事会的第一职责,经营方面,各家银行历年年报中战略规划都占据重要位置。对于商业银行的高层管理而言,制定符合自身发展的战略规划,善于利用战略将自身经营引入一个理想境地,是区分各家银行管理境界高低的一个重要标志。借用美国学者彼得·德鲁克的事业理论,扫描所处的外部环境,确定企业的使命和核心竞争力,形成一套清晰、有效地事业理论,并用其指导自身经营行为是任何成功企业都应当具备的战略思维模式。<sup>[1]</sup>

经过改革开放以来三十多年的发展,我国的商业银行已经具备相当规模并具有很强的风险管理能力,然

收稿日期: 2014-02-06

**作者简介:** 陆岷峰(1962-),男,江苏金湖人,博士后,教授,硕士生导师,研究方向为宏观经济、商业银行、中小企业; 陆 顺(1994-),男,江苏淮安人,本科在读,主要研究方向为外贸经济、财政金融、工商管理。

而,面对经济出现的新常态,商业银行必须从战略角度对发展目标和措施进行重新审视,转型升级已经为各家商业银行共同认同的一个战略措施。商业银行的转型升级是企业的重塑,将发力点集中于创新能力、管理能力以及核心竞争力,构建适应外部环境的战略构架、组织结构、治理结构、决策体制、信息沟通机制、激励机制、企业文化,其中战略转型处于先导环节,经营转型是核心,管理转型则是根本保障(傅育宁,2012)。<sup>[2]</sup>实质上,商业银行转型升级正是事业管理战略思想的实际应用,因为事业管理强调环境假设、使命假设、核心竞争力假设三方面符合现实的相互协调配合,并要求被组织内部所有成员所理解,不断接受市场的检验,对商业银行转型升级战略制定过程而言,最重要的外部环境就是互联网金融与大数据技术所催生的平台思维。

但对此理论界与实务工作者认识并不一致。有人认为,商业银行转型升级就是进一步进行产品创新,产品升级,适应客户需要,如招商银行已实现了二次转型,有人认为,互联网金融替代不了传统银行,仅仅是体制外的一种运用。

将商业银行转型升级与“平台”战略并轨研究并将“平台”战略思维钳入转型升级全过程中,不仅有利于商业银行的转型升级,更有利于互联网金融功能的进一步发挥。首先,“平台”战略与转型升级是互通互融的。依据国外平台经济理论,平台是以某种类型的网络外部性为特征的经济组织(Rochet, J& J. Tirole, 2003)。<sup>[3]</sup>平台是一种媒介,广义上并不是只有互联网企业才有应用平台思维的价值,商业银行的转型升级与战略制定同样需要平台思维。实质上,商业银行惯用的战略设计理念,而隐藏其中的聚变力便是平台思维。基于互联网、服务、信息化的平台思维以最大限度的开放、共享与共赢为核心,并以此勾画出平台经济的本质规律与经济潜力,为以商业银行为核心的金融服务主体提供转型升级的基本指南。在当前互联网金融颠覆性打入市场,大数据技术全面性扩大使用的态势下,适应经济变化,借助平台思维,转换经营发展机制,制定平台发展战略,实现转型升级目标已成为中国银行业现阶段的主修课程。其次,平台战略利于商业银行商业模式的更新与转变。平台思维基于双边市场,以双方互利共赢为目标。依据双边市场理论,平台是一种导致或促成双方或多方客户之间的交易,并且通过收取恰当的费用而努力吸引交易各方使用的现实或虚拟空间;在此特定的空间上同时存在买方与卖方,又有平台方和中介方等,平台具有明显的市场双边性(谭瑞琮,2012)。<sup>[4]</sup>相应的,借助于平台促成双边或多边客户间的交易的商业模式就是一种平台经济(徐晋,张祥建,2003)。<sup>[5]</sup>银行的本质就是平台,就是为广大金融消费者提供一个金融服务的场所,平台的战略成功之处首先在于能否增加对金融消费者的粘性与高强度吸引力。商业银行本来是有平台的,只是传统意义上的一种有型平台,如营业网点为客户提供存贷业务,近年来,也积极打造电子渠道银行,为客户提供足不出户的结算平台服务。但是,相比较飞速发展的互联网金融,商业银行传统意义上的平台已经不能适应客户需求,其竞争能力明显不足。第三,平台战略是商业银行转变获客方式重要措施。平台思维又基于网络外部性,以用户数量增长的带动用户总所得效用的平方级增长。平台体系内任何一方参与者都会对其他参与者带来非直接的相关利益溢出,在双边市场中引发强烈的交叉网络外部效应。此外,对于商业银行而言,平台思维颠覆传统“二八定律”将长尾理论应用于现实,即众多微小市场以及分布于狭小市场中的小规模经济实体汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量。商业银行在经济新常态环境下介入平台具有一定的充分必要性。在网络经济时代的平台思维变革中,商业银行充分理解与把握住平台思维两大基点,即等同于掌握了行业规则的制订和主导权,颠覆行业里原先价值分配方式。一方面,互联网金融与大数据技术为商业银行搭建新的业务发展平台提供强有力的技术支撑力,加上商业银行原有的IT技术实力,平台金融战略具备一定的操作性;另一方面,商业银行运用平台思维创设特色金融平台将众多闲散用户集聚其中,促使核心资源能力向平台倾斜,推动交易多方联合抵抗风险,创造业务价值链,从而占领金融竞争的制高点,所以商业银行平台战略是平台经济的具体形式,是实践平台经济革命的内在要求(包季鸣,2012)。<sup>[6]</sup>第四,商业银行搭建平台是转型升级的客观需求,满足客观的市场需求是商业银行搭建平台的重要目的。网络经济的蓬勃发展,日益强烈的交流意愿滋生金融服务商与用户对平台的渴望。商业银行搭建平台可以融聚更多用户,因为培育或掌握客户的消费习惯就等同于拥有市场。所以,商业银行的金融平台搭建要紧紧结合用户最为关心的生活现实和财富管理需求,通过互联网广聚各类生活资源,带动聚集流量,通过提供丰富而具有竞争力的交易品种来实现用户财富增长,提升互联网金融平台活跃度、增加平台黏性。第五,商业银行搭建平台是转型升级的竞争需要,

根据网络经济时代的特点,动态培养核心竞争力,以合作增强竞争力,以竞争谋求更大范围的合作与发展。商业银行搭建平台的关键是寻到利益均衡点,调整内部组织结构、经营机制、经营规模、发展战略以及品牌塑造,通过对外部有效资源的充分整合或者借助关系组织构建新的竞争系统,丰富业务链条的深度与广度,进行深层次的战略合作,最大程度的发挥各个环节的关键价值,在合作各方均衡享有平台系统增值利益的基础上,达到提升自身竞争力的目的。

因此,基于互联网金融特征,构建具有互联网金融思维的新型平台对于商业银行转型升级意义非凡。而这对于商业银行发展而言则是一个带有方向性、全局性的战略行为。

### 三、转型升级中实施“平台”平台战略的SWOT分析

战略目标制定及战略定位必须对商业银行内外部环境进行深度分析,商业银行转型升级中引入平台战略,首先需要在平台经济变革的时代背景下,以平台作为商业银行谋求生存发展的新媒介,借助SWOT方法认定的商业银行转型升级的外部机会、威胁以及内部优势、弱点,参照事业管理思想寻找商业银行竞争突破点,为最优平台战略选择提供基础依据。

#### (一) 商业银行平台战略SWOT要素分析

1. 平台战略优势分析。从平台金融业务的运作原理上看,商业银行平台战略的优势集中表现在有效扩大分散于狭小市场的待开发客户资源,有效节约传统网点建设背后大额的业务运营成本,有效降低信息不对称所引致的风险问题三方面。第一,客户开发方面,商业银行利用网络服务渠道将传统网点营销转移到虚拟平台之上打破客户开发与营销的空间、时间限制,原本分布在限制性营销区域的客户完全可以通过网络平台接受基本的金融服务,原本分布在狭小市场的客户完全可以通过核心企业平台、园区或市场管理方平台、电子商务交易平台与商业银行各项金融业务相对接,同时商业银行跟随产业链、供应链可以大量掌握客户资金流、物流、商流、信息流实现平台的精准营销,客户的批量开发,扩展销售渠道。第二,节约成本方面,建立在网络虚拟平台之上的规模化信息生产与代理利于改善信息不对称,原本只能通过客户财务信息进行的审批工作完全可以通过网络数据库平台的信息整合完成,而且此时信息是远远超过财务信息的涉及客户本人以及关联主体的所有电子网络信息,资金支付融资平台通过对资金供需双方的信息分析实现服务对接,有效降低供需双方的搜寻匹配成本以及银行自身的业务运营成本。第三,降低风险方面,与银行传统业务不同的是,平台战略更多的强调平台主体本身的资质,关注整条产业链或交易链的真实性,不再强调个体的经营规模、财务指标和担保方式,转而关注授信还款来源的自偿性,而这些重点关注点完全可以通过大数据技术手段完成,进一步提高交易主体间信息的可得性以及可靠性,有效缓解银企间信息不对称的状况,将风险防控落实在各个节点。

2. 平台战略劣势分析。在平台战略实施与推进的初期,商业银行的劣势主要集中在风险防控与法律保障两个方面。在风险防控方面,来自平台多方的合作以及信息的互通虽然可以有效降低因为信息不对称引发的信贷风险,但并不排除平台多方主体利益的不均衡性而引发操作风险或道德风险。同时通过电子渠道完成的资金及货物流转、应收应付款项、存货货权确认等业务需要全流程的监控,面对行业跨度大、业务流程多、运作链条长的多方平台合作战略分工的疏忽或者任何一方职责不到位都可能引发整个利益链条的资金断裂,从而引发大规模的传染性风险。相应的,平台战略的实施与推进要求参与平台合作的各方工作人员具备高度的专业水平,深刻理解平台业务运营模式,熟练掌握各自业务环节操作技能。在法律保障方面,建立在平台战略之上的金融业务或者金融产品都是在一定程度上具备创新水准,尤其是网络交易行为都具备互联网金融特质,但就目前已出台的互联网金融监管法律或政策看,对涉及商业银行与互联网企业或者其他实体经济搭建的平台提及并不多,更不存在国际通用的统一监管规则,随着平台业务的纵深发展来自互联网的安全侵袭或者违约行为所造成的不确定性损失都是无法可依、无法保护的。

3. 平台战略机遇分析。平台战略是商业银行顺应网络经济时代平台变革要求,迎接互联网金融挑战,履行社会使命,为服务实体经济量身打造的创新性金融战略模式。虽然尚处于初创期,但商业银行布局平台战略的外部宏观经济环境向好。政策导向上,早在十八届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中央关于

全面深化改革若干重大问题的决定》中就释放出发展普惠金融的政策导向,事实上商业银行布局平台战略是落实普惠金融政策的重要路径选择,平台战略的推进实施能够更有效、全方位得为社会所有阶层和群体提供金融服务,将原本徘徊在传统金融服务体系之外的群体提供多元化、便捷化的金融服务,为广大弱势群体打开金融通道。经济环境上,互联网技术的突飞猛进促进传统产业改造升级,推进线上供应链金融以一种新型商务模式逐步渗入创造共享经济体,为商业银行发现并培养优质客户群体提供渠道,在缓解信息不对称风险的过程中实现资金在运行过程中有效增值,扩大和稳固商业银行的利润来源,而这将促进商业银行平台战略的快速布局。

4. 平台战略威胁分析。在垄断竞争的市场环境中,商业银行通过平台搭建的战略布局进入壁垒较小,或者说具备雄厚资金实力、先进管理经验和研发能力、专业人才的银行均可寻求战略合作方轻易介入,组建自身的平台战略框架。于此同时,包括线互联网金融企业在内的新生金融势力其嫁接于平台之上的金融产品、金融功能都易被模仿或复制,平台金融战略一旦被全面推广所产生的就是一系列同质性金融业务,即便是率先进行平台战略布局的商业银行也难以独占市场。一方面,信息技术革命的渗透式发展所催生的互联网金融新势力凭借其功能优势不断侵蚀传统商业银行金融市场,分割盈利空间,截至 2014 年底,其市场规模达到 10.6 万亿元左右,各类交易平台约 2600 个,交易项目约 130000 个。<sup>[7]</sup>另一方面,全球和区域经济金融环境严峻,线上与线下各类风险因素相互交织传导,在对全国范围内 1395 个网贷平台的信用风险评估后,包含 266 家网络贷款平台的黑名单以及 676 家网贷平台已被列入预警观察名单。<sup>[7]</sup>截止 2014 年 12 月底,持续受到热捧的 P2P 网络小贷平台中问题平台数量高达 92 家,甚至超过 2013 年全年问题平台数量的总和,2015 年 1 月份又有 66 家平台出现问题,35 家为提现困难或限制提现,平台 13 家失联,纯诈骗平台不足 10 家,剩余的平台则为清盘、停止运营等问题。<sup>[8]</sup>由此来看,长期处于弱势地位的社会群体对平台战略发展的风险和安全性必定存在质疑,在定价优势不明显,的情况下,维护客户,提升客户忠诚度与粘性也是一种由外部性问题对商业银行平台战略的威胁。

## (二) 商业银行平台战略 SWOT 矩阵分析

在对商业银行平台战略进行 SWOT 分析的基础上构建 SWOT 矩阵策略,为全面建立平台战略长期目标,制定可选择战略以及具体的实施战略提供基本思路,从而形成一整套相互协调,开发核心竞争力,获取竞争优势的平台战略。按照中国企业管理创新发展的一般过程,商业银行平台战略的推进实施也是一个从低级到高级的演变过程,具体分为以下四个阶段:

1. 蜕变化阶段: SO 初级战略。在平台战略制定实施的蜕化阶段,商业银行的首要任务是依靠内部力量,洞察外部态势。平台战略的制定关键是在保持良好的市场洞察力,准确掌握市场发展态势,明确市场定位,规划市场布局,充分发挥商业银行在资金实力、信息技术水平、社会信誉度等优势,通过互联网技术应用将金融产品通过网络渠道推进市场,精准选择优质平台客户,批量开发闲散客户,快速渗透市场,夯实强大的客户基础是商业银行推进平台战略,提升市场知名度,拓展利润空间的重要策略。

2. 规范化阶段: WO 中级战略。当平台战略进入平稳的规范化阶段,商业银行需要克服固有弱点,利用外部机遇。因为此时的平台战略已经具备一定数量的稳定客户群体与一定基础的市场认同度与,利用市场中潜藏的机遇进一步拓展业务发展壮大,的同时就要规范整体业务操作流程,严格资金流与信息流管理,加强业务系统风险控制,克服自身固有的弱点与缺陷,适时调整或修正多方平台合作战略,维持利益均衡点,夯实长期合作发展的基础。

3. 精益化阶段: ST 高级战略。随着平台战略纵深发展,相关业务必然进入到成熟期,此时商业银行急需发挥内部优势,规避外部威胁。在激烈的市场竞争环境中,同质化的特点决定商业银行更时时关注来自行业内外竞争对手的威胁,此时突破重围的策略选择就是深挖自身独特竞争优势,走差异化发展道路,重点结合存量客户尤其是核心客户、平台合作方所处的行业特征,行业利润增长点,有针对性的根据客户实际需求以个性化产品提供差异化服务,以创新驱动平台创新力,提升可持续发展力。

表1 商业银行平台战略 SWOT 矩阵

	内部环境	优势——S	劣势——W
外部环境		1. 客户开发多渠道 2. 风险防控多手段	1. 潜在风险无免疫 2. 专项法律无保障
机遇——O	1. 普惠金融政策 2. 供应链线上化	SO——初级战略: 依靠内部力量 洞察外部态势	WO——中级战略: 克服固有弱点 利用外部机遇
威胁——T	同业市场介入 内外风险传导	ST——高级战略: 发挥内部优势 规避外部威胁	WT——超越战略: 减少内部阻力 迎战外部冲击

4. 引领化阶段: WT 超越战略。当平台战略突破瓶颈后即进入引领化阶段,减少内部阻力,迎接外部冲击是商业银行此阶段的选择。因为经历调整后的商业银行平台战略,其内部阻力将逐渐产生甚至明显大于支持力量,而此时面对来自同业或跨行业的外部威胁,商业银行在已有规范的操作流程、完善的管理制度、优秀的专业人才、健全的培养机制做支撑,以科研创新与品牌建设各个击破外部挑战,将是商业银行重塑内部竞争力,减少或者消灭内部阻力的最好策略。

通过对商业银行平台战略四个阶段的 SWOT 矩阵分析,在从蜕变到引领的过程中,每个阶段都将对应不同的战略规划内容和实施方式,但一个过程必定是一个不断学习、吸收、创新的过程。

#### 四、商业银行实施“平台”战略的目标与路径

商业银行平台战略目标的设定是其转型升级的展开和具体化,而战略实施是商业银行在既定平台战略经营领域展开经营活动实现转型升级。

##### (一) 平台战略目标

平台战略是网络经济时代商业银行转向互联网金融的进一步阐明和界定。在对商业银行功能定位的基础上,平台战略目标具体包括市场目标、创新目标、盈利目标和社会目标。

1. 市场目标。市场目标是商业银行平台战略最重要的决策,反映着商业银行的竞争地位。第一,发挥平台特能,以集聚效应产生与传统金融市场相匹敌的市场新能量,通过清单式筛选集中整合目标客户,批量开发长期徘徊在市场边缘的长尾客户,谋得最优的市场份额。第二,利用网络平台,打破时间和空间限制,将特色产品或服务嫁接到互联网之上,拓展销售渠道,及时准确的触点营销。第三,通过互联网技术扩大信息互通共享的渠道,与多方平台保持信息的交流与共享,基于移动互联信息系统的在线处理与生成功能将平台合作推向综合化、精准化。

2. 创新目标。在互联网金融与大数据技术的双重冲击下,商业银行经营环境变化加剧,市场竞争激烈,平台战略的灵魂就在于运用平台思维,以创新概念为驱动开拓市场,增强竞争力。第一,技术创新。运用互联网数据挖掘技术对日常积累的大量超越一般财务报表的客户“软信息”进行网络痕迹处理,实现数据的标准化、分层式计算处理。第二,制度创新。随着互联网技术的应用线下业务转入线上必然引起新的内部组织机构的调整,平台战略需要对商业银行资源配置方式的改变与创新,加大对虚拟平台、网络技术以及专业人才的投入,使得商业银行适应不断平台经济环境和互联网金融市场。第三,管理创新。互联网与大数据技术的应用将带来组织结构以及业务流程的突破性变革,平台战略重点在于设计一整套规则和程序以降低交易费用以及运营成本,为商业银行平台金融提供发展动力。

具体到各家商业银行主要有三种目标模式,一是对传统平台进行升级,二是构建网络银行平台,三是将传统银行与互联网金融平台构成新型混合平台,为客户提供多样化产品,增强客户的积聚能力,增强对社会各方面金融服务的渗透力,打造客户价值链或者行业价值链,将战略资产不断复制,不断增值。

##### (二) 实现战略目标措施

平台战略实施是战略目标制定之后的继续,而平台的搭建是商业银行将转型升级构想转化为战略目标的具体行动。

1. 在转型升级中高度重视引用平台思维。互联网技术为商业银行搭建新的业务发展平台提供了技术支

持。商业银行需要运用平台思维,通过创设特色平台来打造自己的经营特色,从而占领金融竞争的制高点。平台思维是长尾理论的重要体现,即众多小市场汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量,是对传统“二八定律”的颠覆。平台思维要求商业银行更多的关注众多闲散用户,通过搭建合理平台将这些用户集聚起来,从他们中收获惊人价值。目前来看,商业银行可以搭建的潜在平台种类丰富,包括支付平台、融资借贷平台、供应链金融平台、电子商务平台以及同业业务平台等等。以供应链金融平台为例,商业银行可以通过该平台为核心企业及其上下游客户开展供应链金融服务。如果说一个核心企业构成了平台的某一个点,其上下游客户则构成了两个伞状线,即形成  $N+1+N$  模式,当平台内的核心企业达到一定的数量级,这些伞状线将结成一张密密麻麻的网。在这张网内的角色可以相互变动与替换,企业间彼此交织、相互渗透,因此基于网内企业供销和结算活动所生成的信息非常丰富。借助这些信息,商业银行完全可以分析某一企业的产品、规模、销售方式、结算方式、账期、履约情况等信息,从而为网内用户提供多样化的金融服务。由此可见,商业银行搭建平台并不是最终目的,搭建平台只是为了融合更多用户,谁拥有了用户、拥有了消费者,谁培育或掌握了客户的消费习惯,谁就拥有了市场。商业银行的金融平台搭建要紧紧结合用户最为关心的生活现实和财富管理需求,通过互联网广聚各类生活资源,带动聚集流量,通过提供丰富而具有竞争力的交易品种来实现用户财富增长,提升互联网金融平台活跃度、增加平台黏性。

2. 明确本行业务平台的功能定位。转型升级前商业银行同样拥有自己的平台,而此类平台多是依附于网点、柜台以及信贷系统,平台战略的实施重在引用互联网金融的思维对传统模式进行改造升级,基于互联网金融功能与特质搭建功能分区明确的各类线上平台,实现线上、线下同步运营,满足客户的多元化、新潮化金融服务需求。对于平台种类的划分,依据平台的不同特性将产生不同的分类方式,理论上多是参照平台的开放程度、连接方式以及交易功能等进行划分,其中,应用最为广泛的是按照平台在市场交易活动中的功能分为市场制造者、观众制造者和需求协调(Evans 2003)<sup>[9]</sup> 商业银行平台战略所搭建的将是集多功能为一体的平台系统。在此平台系统中商业银行既是市场从制造者,通过平台提高资源搜索成本与匹配交易的成功率,充分发挥金融中介职能;又是受众制造者,通过金融产品、交易行情以及增值服务等信息的发布吸引足够多的受众群体,提供单一受众的平台使用效用;同时,商业银行也可是需求协调者,虽然不直接达成交易却通过已开发系统满足双边客户的不同需求。从目前商业银行的业务体系与金融功能看,商业银行可搭建的平台种类具体如下:

(1) 支付结算平台。支付结算业务是商业银行的三大核心业务之一,最先遭受到互联网金融冲击,集中表现在资金供需双方脱离传统金融中介直接交易,资金在传统银行之外的循环。支付结算系统是平台资金流管理的支撑系统,是商业银行平台战略首要任务。支付结算平台搭建在于银行能够跨越传统的清算系统与网上银行系统、电子银行系统所支撑的网银支付,突破空间与时间的限制与第三方支付系统或者小额支付系统等电子商务支付系统对接,保证与其非直连的卖方与买方双方通电子商务网站进行交易时能够便利享用到线上出入金交互功能、配套财务辅助核算及总账管理等线上支付结算服务,得到平台资金安全与财务成本降低支付结算体验。

(2) 融资借贷平台。融资借贷平台是互联网金融所催生的数字化网络融资模式,立足于网络电子中介服务平台的企业与银行或者与其他第三方之间进行资金融通。不同于阿里小贷建立全球最大的 B2B 企业间网上贸易市场之上,以电子商务的行为数据为信用依据,为中小网络商户提供小额网络信用贷款服务,商业银行所搭建的融资借贷平台首要的是寻找第三方 B2B 电子商务平台、物流企业平台等一对多的交易系统以实现系统对接,在整合信息流物流和资金流的基础上基于仓储库存的仓单为供应商融资,基于真实的交易合同为采购商提供订单融资服务,基于网络支付订单为个人消费者提供信用贷款。

(3) 现金管理平台。区别于传统的银行现金管理柜台,转型升级过程中现金管理平台是利用互联网技术为客户提供以现金流动性管理为核心,集现金交易性管理和投融资管理为一体的电子化综合金融服务系统。现金管理平台的搭建更多的是对线上产品的投入,可以是商业银行自身创新研发的现金管理产品帮助客户进行资金归集、内部资金计价、头寸共享、虚拟分户核算等基础性现金管理服务,也可以将来自多层次市场的理财、保险、证券、期货、贵金属等第三方金融产品嫁接于合作平台之上,保证客户在同一界面可以比较

选择,最终以多元产品组合对客户现金资产流入、流出及存量的运作进行统筹规划,帮助客户在保证流动性的基础上,追求财务效益最大化。

(4) 供应链金融平台。产业跨界融合与渠道合作催生的供应链金融服务模式由线下走向线上,供应链金融平台搭建并不是简单的将线下供应链金融转移到线上。商业银行要谋得转型升级的真正实效有必要创建契合现代“平台+基地”供应链管理模式的线上操作流程,通过银行内部系统对接电商交易平台、物流管理平台、应用服务平台等第三方合作平台,整合供应链上的核心企业与上下游客户之间贸易中产生的商流、物流、信息流和资金流,以核心企业与供销链条的利益捆绑进行整个产业链上下游客户的群体批量开发。整个线上供应链金融以交易为前提,以全流程监管为手段,以在线结算为杠杆,实现交易、资金、货物的闭环运作,通过交易管理系统、仓储管理系统、联运管理系统、供应链物流管理系统、支付结算系统和在线融资系统,解决供应链各节点企业的金融服务,最终达到降低作业成本,实现规模效益的目的。

(5) 同业业务平台。利用互联网金融技术搭建同业业务平台并不是线上同业拆借业务的平台化,而是摆脱营业收入和利润来源主要依赖利差的生存发展模式,建立一种基于撮合机制的同业合作平台,大力发展中间业务。同业市场中高度闲置资金与高度需要资金的两个群体信息被隔离,而同业业务平台的搭建就是利用商业银行的社会资金流动主渠道身份,以其良好的风险控制能力与被商务的买卖交易双方广泛认可信用资质,在既定的产品设计和风控模式下为强大资金池与资产池进行资金撮合。在此同业业务平台上可以开展在监管范围内的包括贷款资金与理财资金、保险资金、私募资金以及信托资金之间的对接活动,而在此活动中参与方都为商业银行客户,可以给商业银行带来一定的中间业务收入。

3. 持续优化商业银行的商业模式。互联网金融背景下的商业模式对商业银行的经营有了新的要求,更多的强调跨界、资源整合和对趋势的判断。但是传统意义上的有形平台为主,在设计思想上主要是等客上门,单个营销,且注重大、优客户的营销。获客方式是银行总、分、支三级,一个一个客户去拉,在互联网金融背景下,强调的是专业化、集约化、综合经营、互联网经营,通过平台去批量获客,在优质客户积累到一定程度及挖掘差不多的情况下,一方面只有借助于互联网金融实现做好长尾客户和批量营销的可能,另一方面,如果传统银行不借助于互联网平台,将在未来的竞争中失去发展的空间和竞争的优势。因此,在经营模式上要注意批量获客、长尾客户平台的设计。互联网金融背景下,商业银行的平台战略的商业模式必须发生根本性变化。

4. 加快对传统银行平台升级步伐。要充分体现互联网金融的特征,如电子银行渠道,要基于互联网金融特征、功能、客户需求,新建互联网金融平台,如P2P、直销银行,实现传统银行与互联网银行的同步发展,互相融合,共同补充。

5. 不断增强商业银行平台的粘性。构建平台不是目的,增加客户才是构建平台的最终目的。商业银行在转型升级中要增加平台对客户的粘性,首先要体现互联网思维的思想,充分体现开放、共享的互联网精神;其次要将传统银行的功能优势与互联网金融的优势结合起来,让客户享用全功级的银行服务;第三要满足各类客户的金融需求,选择好银行与客户最佳的利益平衡与分配点;第四要不断创新,提供尽可能多的金融产品与服务。

6. 进一步深化商业行经营管理体制改革。商业银行传统体制是适应当时的经济条件设计的,在互联网金融背景及商业银行转型升级大背景下,已严重不适应业务发展和市场竞争的需要,因此,必须加快经营管理体制的改革才能适应新的形势发展。首先,加强对组织管理体制改革,积极推进扁平化管理,缩小管理层次,提高工作效能;其次,要高度重视互联网金融在转型升级中的作用,将互联网金融有机地嵌入商业银行转型升级的各个流程和过程当中,要将互联网金融作为转型升级的主要方法;第三,要以互联网金融为基点重新设计商业银行的经营理念 and 业务流程,建立开放、共享的平台机制,要通过适应平台化战略的资源配置,提升互联网金融在转型升级中的基础性功能;第四,加大对互联网金融的投入,加大互联网金融人才的引进与培养,要保持体制内的互联网金融水平与体制外的互联网企业的金融水平同步,甚至要超越,要充分利用传统银行的优势,形成对体制外互联网金融竞争的优势,在组织管理、决策等各方面适应互联网金融的新特点。



## 五、结束语

在大数据时代与移动互联潮流下,以平台思维为指导的商业银行转型升级工作还需要不断接受监管的检验与市场的检验,平台战略是否能够长期和持续增强竞争力还需要管理者与时俱进地练就战略眼光,深谋远虑地寻求战略高地,培养核心竞争力抢占战略制高点。商业银行要充分运用好平台战略,必须重视互联网金融在商业银行转型中的特殊作用,必须处理好传统银行与网络银行的关系,发挥好各自优势,必须加快平台建设步伐,作为转型升级和增强竞争力的主要手段,必须将平台思维嵌入商业银行经营各个环节和流程当中,并作为改革的重要指导思想。

### 参考文献:

- [1]舒洛建. 从德鲁克的“事业理论”看城市商业银行的战略制定[J]. 金融理论与实践, 2006(06): 19-21.
- [2]傅育宁. 中国商业银行转型须把握好“三大关系”[J]. 现代国企研究, 2012(11): 13.
- [3]Rochet. J. & J. Tirole. Platform Competition in Two-sided Markets[J]. Journal of European Economic Association, 2003(01): 990-1029.
- [4]谭瑞琮. 平台经济与科技资源共享[J]. 华东科技, 2012(09): 20-23.
- [5]徐晋, 张祥建. 平台经济学初探[J]. 中国工业经济, 2006(05): 40-47.
- [6]包季鸣. 平台、平台经济与最佳平台[N]. 中国贸易报, 2012, 10(18): X03.
- [7]大公国际公布 278 家互联网金融网贷平台黑名单[EB/OL]. 中国日报网, 2015-01-27. [http://caijing.chinadaily.com.cn/2015-01/27/content\\_19418231.htm](http://caijing.chinadaily.com.cn/2015-01/27/content_19418231.htm).
- [8]P2P 平台遭“年关劫”1 月已有超 60 家出现问题[EB/OL]. 人民网, 2015-01-31. <http://finance.people.com.cn/n/2015/0131/c1004-26485018.html>.
- [9]Evans David. The Antitrust Economies of Multi-Sided Platform Markets. Yale Journal on Regulation, 2003(20): 325-383.

## The Integration Research on the Transformation and Upgrading of Commercial Banks and the Implementation of the “Platform” Strategy

LU Minfeng<sup>1</sup>, LU Shun<sup>2</sup>

(1. The head office of Jiangsu bank, Nanjing, Jiangsu 210005, China; 2. School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing, Jiangsu 210094, China)

**Abstract:** Facing the economic “new normal”, commercial banks proposed the development strategy: continue to practice the transformation and upgrading, however, the internet financial rapidly infiltrate into various business, as the internet core thought, the “platform” strategy will affect the realization of the transformation and upgrading strategy of commercial banks, we should do an integration research on the “platform” strategy and the commercial banks’ transformation and upgrading strategy, this can open up a new path of the transformation and upgrading of the commercial banks and achieve the goals of the transformation and upgrading quickly; at the same time, this has a powerful driving force for the innovation and development of the Internet financial. And commercial banks want to successfully embed the “platform” strategy in the process of transformation and upgrading, they must accurately analyze the internal and external environment of the implementation of the strategic target, determine the development goals of science, seek truth from facts to make strategic positioning, and take prospective practical measures surround the strategic goals.

**Key words:** commercial banks; transformation and upgrading; platform strategy

(责任编辑: 黎芳)