

分类号 F279.23  
U D C 005

密级 公开  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 建设银行“善融商务”商业模式优化研究

研究生姓名: 张鹏鸣

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 企业管理

研究方向: 企业战略管理

提交日期: 2021年3月18日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张鹏鸣 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 张鹏鸣 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

# **Research on the Optimization of the Business Model of Shangrong Commerce of China Construction Bank**

**Candidate : Zhang Liming**

**Supervisor: Lian Zhiduan**

## 摘 要

随着我国互联网金融进入高速发展阶段银行面临的生存压力不断增加,银行为了在传统金融业务之外开拓新的利润增长点纷纷投身电商行业。但是传统电商企业与银行的组织架构、运营模式等相差甚远,因此银行无法在自营电商的运营过程中直接参照传统电商的商业模式设计来建立自营平台的商业模式。这就导致了银行电商商业模式定位不精准的问题,商业模式定位作为支点影响了银行电商的关键资源能力发挥和企业价值增长。这些问题使银行电商的核心竞争优势突显不出作用,从盈利数据上表现出银行电商的经营成效有待提升。

本研究以建设银行“善融商务”为例通过文献调查法和数据分析法对银行电商的商业模式要素进行了研究,结合“善融商务”面临的市场环境发现银行电商盈利能力欠缺主要原因是银行自营电商平台现阶段的发展目标与现有商业模式不匹配,商业模式定位模糊影响了银行电商整体商业模式设计架构,进而影响业务系统和关键资源能力发挥其本身的作用,因此平台的运营能力和盈利能力明显不足。本研究基于商业模式要素视角对建设银行“善融商务”商业模式的不足提出了优化策略,以期通过通过重构商业模式定位、制定差异化竞争策略等措施完善建设银行“善融商务”的商业模式,从而提升平台的经营能力并给其他银行提供可参考的方法。

**关键词:** 中国建设银行 善融商务 商业模式 优化

## Abstract

With the rapid development of Internet finance in China, banks are facing increasing pressure of survival. In order to develop new profit growth points besides traditional financial business, banks devote themselves to the e-commerce industry one after another. However, traditional e-commerce enterprises differ greatly from banks in organizational structure and operation mode. Therefore, banks cannot directly refer to the business model design of traditional e-commerce enterprises to establish the business model of their own platform in the operation process of their own e-commerce enterprises. This leads to the problem of inaccurate positioning of the bank's e-commerce business model. As the fulcrum of the business model positioning, it affects the play of the key resource capacity of the bank's e-commerce and the growth of enterprise value. These problems make the core competitive advantage of banks' e-commerce not obvious, and the profit data shows that the operation effect of banks' e-commerce needs to be improved.

This study in China construction bank Shangrong Commerce, for example, through literature survey and data analysis to bank business model elements are studied, combined with Shangrong Commerce electricity market environment facing the found bank profitability lack in

the present stage of the main reason is that bank proprietary electric business platform development goals with the existing business model mismatch, business model bank electricity positioning fuzzy influence the overall business model design architecture, which affect the business system and key resources play its own part, so the platform operation ability and profitability obviously deficiencies. This study based on the perspective of business model elements of China construction bank Shangrong Commerce business model of optimization strategy was proposed, in order to pass through refactoring business model positioning, differentiation competitive strategy and other measures to improve the construction bank Shangrong Commerce business model, thereby lifting platform management ability and provide reference method for other Banks.

**Keywords :** China Construction Bank;Shangrong Commerce;Business model;Optimize

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 国内外研究现状.....	4
1.2.1 国内研究现状.....	4
1.2.2 国外研究现状.....	4
1.2.3 研究综述.....	5
1.3 研究内容与方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	6
1.3.3 研究思路.....	7
<b>2 概念界定与理论基础</b> .....	<b>8</b>
2.1 商业模式.....	8
2.1.1 商业模式定义.....	8
2.1.2 商业模式要素.....	8
2.1.3 商业模式优化.....	10
2.2 电子商务.....	10
2.2.1 电子商务定义.....	10
2.2.2 电子商务系统.....	10
2.2.3 电子商务模式.....	11
2.3 理论基础.....	12
2.3.1 平台经济学理论.....	12
2.3.2 交易成本理论.....	13
2.3.3 资源依赖理论.....	14

<b>3 建设银行“善融商务”商业模式的环境分析</b> .....	<b>15</b>
3.1 宏观环境分析.....	16
3.1.1 政治环境.....	15
3.1.2 经济环境.....	15
3.1.3 社会环境.....	16
3.1.4 技术环境.....	17
3.2 行业环境分析.....	17
3.2.1 潜在竞争者的进入能力.....	18
3.2.2 替代品的替代能力.....	18
3.2.3 供应商的议价能力.....	19
3.2.4 购买者的议价能力.....	19
3.2.5 行业内竞争者的竞争能力.....	19
3.3 SWOT 分析及结论.....	20
3.3.1 优势.....	20
3.3.2 劣势.....	21
3.3.3 机会.....	21
3.3.4 威胁.....	21
<b>4 建设银行“善融商务”商业模式的现状、问题与成因</b> .....	<b>23</b>
4.1 商业模式现状分析.....	23
4.1.1 现状.....	23
4.1.2 商业模式六要素.....	24
4.1.3 商业模式画布.....	26
4.1.4 竞争对手对比分析.....	26
4.1.5 建设银行“善融商务”用户体验情况调查.....	28
4.2 商业模式存在的问题.....	30
4.2.1 定位不精准.....	30
4.2.2 业务系统性质模糊.....	31
4.2.3 关键资源能力欠缺.....	31
4.2.4 经营风险不可控.....	32



4.3 问题的成因.....	32
4.3.1 各阶段目标不同.....	32
4.3.2 运行机制受制度限制.....	33
4.3.3 专业人才匮乏.....	34
4.3.4 管理模式粗放.....	34
<b>5 建设银行“善融商务”商业模式优化策略.....</b>	<b>35</b>
5.1 重构平台定位.....	35
5.1.1 核心理念.....	35
5.1.2 目标客群.....	35
5.1.3 优化定位.....	36
5.2 制定差异化竞争策略.....	36
5.2.1 营销差异化.....	36
5.2.2 服务差异化.....	37
5.3 加强金融科技应用.....	39
5.3.1 新一代系统.....	39
5.3.2 人工智能技术.....	40
5.3.3 大数据平台.....	40
5.4 引进专业技术人才.....	41
5.4.1 重视人才培养.....	41
5.4.2 打造专业技术团队.....	41
5.4.3 完善薪酬激励制度.....	42
5.5 提升平台盈利能力.....	42
5.5.1 扩大营销渠道.....	42
5.5.2 降低运营成本.....	43
5.5.3 实行精细化管理.....	43
<b>6 建设银行“善融商务”商业模式优化策略实施的保障.....</b>	<b>44</b>
6.1 制度保障.....	44
6.1.1 行政管理制度.....	44
6.1.2 运营服务制度.....	44

---

6.1.3 网点管理制度.....	44
6.2 组织保障.....	45
6.2.1 组织管理部门联动.....	45
6.2.2 多级渠道联动.....	45
6.2.3 建立反馈机制.....	45
6.3 风控保障.....	46
6.3.1 内控管理体系.....	46
6.3.2 信贷风险管控.....	46
6.3.3 声誉风险管控.....	46
<b>7 结论与展望.....</b>	<b>47</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>48</b>
<b>后 记.....</b>	<b>52</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

我国政府部门在 2016 年末举办的《电子商务“十三五”发展规划》会议中明确指出政府职能部门的下一步工作是通过网络建设实现我国的强国目标。在经济新常态下围绕全面建成小康社会的目标大力推进我国电子商务领域不断创新，积极引导电子商务为国民经济和社会经济提供健康积极的服务。我国的法律法规和政策制度为互联网金融和电子商务的发展提供了一个开放包容的环境。据国家统计局电子商务交易平台数据收集统计显示，我国从 2011 年至今虽然增速在逐年放缓但电子商务领域依然保持着较大的市场规模。我国 2011 年至 2018 年电子商务交易额与增速发展情况如图 1.1 所示。

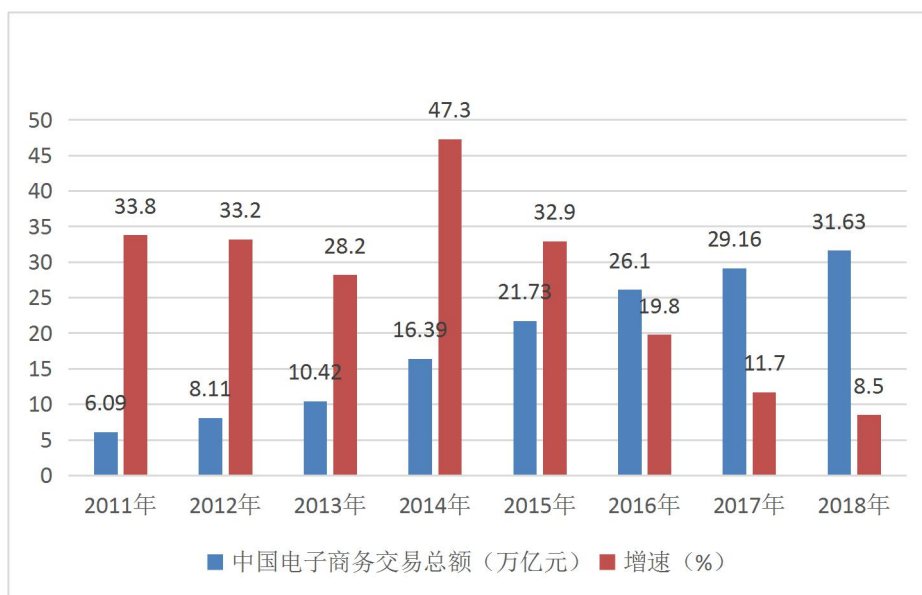


图 1.1 2011 年至 2018 年中国电子商务交易总额统计及增长情况

我国的电子商务发展起步虽然比国外晚几年，但我国拥有的巨大的客户市场和先进的互联网技术都为电商行业的快速发展提供了支持和保障。时至今日，电子商务已逐渐进入发展成熟期，行业内领军企业已经产生且运营模式趋于稳定。在企业系统建设不断完善道路上基础设施建设也得到了进一步优化，但是行业内长尾企业数量依然较多，细分客户市场潜在很多竞争机会。互联网与传统商业结合之后产生了一系列奇妙的化学

变化，不同以外的商业模式给各行各业带来了新的盈利突破口，传统行业在与电商行业结合之后焕发生机，业务范围扩大到企业以前无法想象的领域。在过去若干年中，阿里巴巴集团和京东商城等我国领军电商企业转换思路纷纷引入金融服务并获得了可观的成就和收益。这种电商与金融结合的模式被多家电商企业效仿并逐渐形成了一种新的发展趋势，因此互联网金融在发展过程中对电商企业商业模式的影响成为了近年来国内外的关注热点。

为了应对互联网金融对传统金融行业造成的持续冲击，各大商业银行都在积极改变思路，想要通过商业模式优化设计寻求突破口，以期通过商业模式优化为银行电商平台制定新的发展战略并迎接互联网金融的挑战。在思想观念转变之后，我国商业银行认可并接受了互联网金融快速、便捷的优势，各家商业银行摒弃了传统落后的金融理念并相继自建电商平台，想要借助电商业务一步步拓宽金融渠道从而培养新的盈利方向。我国银行电商由于后期才进入电商领域故而发展水平远落后于传统电商平台，银行电商成立之初的是作为维护用户的信用卡积分兑换商城，后来逐渐发展演变成个人网络购物商城，但网络零售业务并不是银行的优势所在故而平台运营稳定后又添加了理财、投融资等金融服务形成了如今各式各样的银行电商平台。中国建设银行和中国工商银行率先推银行自营电商品牌“善融商务”和“融 e 购”。兴业银行和民生银行等股份制商业银行也纷纷加入银行内部电子商务群战形成了如今市场“遍地开花”的局面。随着经济形势和社会形势不断变化，银行电商品牌出现两极分化的趋势，各个平台之间逐渐拉开档次。

《2019 年中国银行业服务报告》显示，2019 年银行业电子商务平台交易额达到 1.64 万亿元，交易总量达到 8300 万笔。在同年的“双 11”活动中，天猫商城和京东商城一天的交易额分别达到 2684 亿元和 2044 亿元。根据中国银行业协会公布的 2019 年银行部电子商务运营情况，在银行业电子商务的首席平台上工商银行“融 e 购”的交易总额已达 1.4 万亿元，仅次于淘宝网和京东商城。建设银行“善融商务”总交易额已达 0.64 万亿元，领先其他银行电子商务。浦发银行等股份制商业银行年总交易额也超过 1 亿元。

建设银行“善融商务”是专业化的网络金融服务电子平台，该平台不仅具有与传统电商一样的网络购物功能还具有专业的金融服务功能，不仅可以在线购买普通商品和理财产品还可以通过平台登录账号在线申请贷款。其两大业务模块之一的企业商城主要采用 B2B 模式交易，个人商城主要采用 B2C 模式交易，企业商城主要为企业用户提供批发业务，个人商城主要为个人客户提供零售业务。建设银行经营“善融商务”已有将近十

年的时间，但作为国内商业银行中第一家试水电子商务活动的网络交易平台经营状况始终不理想，其成交额和用户量已经落后于后推出“融 e 购”的中国工商银行，“善融商务”的经营规模目前位居我国银行电商的第二位。相对传统电商银行而言银行电商还有着巨大的发展空间和发展潜力，随着平台经营进入不同时期银行电商的商业模式也亟需调整，因此近年来有越来越多的相关领域学者将研究目标聚焦在了银行电商的商业模式创新与改进方面。

### 1.1.2 研究意义

#### 1. 理论意义

银行电商作为一种新兴的电子商务贸易形态在我国起步较晚且发展缓慢，相关的理论基础和应用研究明显少于学者们对传统电商的研究。本论文应用商业模式六要素模型和 SWOT 分析法等理论依据对建设银行“善融商务”现有的商业模式进行梳理，结合平台所面临的市场环境和传统金融行业特点分析出“善融商务”商业模式中存在的问题以及问题产生的原因。通过对比传统电商的商业模式和其他银行电商的商业模式优化案例归纳出对“善融商务”有启示意义的优化方法，再结合“善融商务”的实际经营现状总结出具有针对性的商业模式优化策略。这是对商业模式优化设计理论研究的有益探索和补充，不论是对金融行业还是电商行业都具有重要的理论意义。

#### 2. 实际意义

银行电商的发展问题成为近年来电商领域研究的热点起因是电子商务与传统金融行业的一次“触电”，也就是电商平台成立的最初银行只作为支付结算的角色参与到电子商务活动中。在互联网金融为传统金融行业带来新活力的同时也带来了潜在的威胁，伴随着市场不断的变化与发展商业模式也不能一成不变。我国商业银行电商平台已经渡过了开发期，现在处于从成长期走向成熟期的重要阶段，在这一阶段建设银行“善融商务”所面临的的环境中充满了危机和挑战。如何保障银行电商长期稳定的发展并为商业银行创造更高的价值成为了值得研究和讨论的问题。通过对“善融商务”商业模式优化策略的研究有助于实现银行电商的生存和发展需求，也为其他商业银行开展电子商务业务提供了实际指导意义。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国内研究现状

中国电子商务作为电子商务市场的后起之秀仍有巨大潜力可以挖掘，近年来电商行业的发展速度和发展规模都在快速增长，是全球电子商务可持续发展的领域。因此国内外大量学者对电子商务商业模式的优化与创新热点进行了研究。

董中发和高嘉勇（2019）以商业模式六要素理论为基础，以盒马鲜生为例分析了新零售环境下中国电商平台商业模式的具体要素。罗珉（2009）认为，基于企业组织的外部环境、资源配置和企业竞争力，为了企业在运营过程中获得更多价值需要重新整合竞争优势，组织结构和相关法律法规的完善有利于优化商业模式的关键资源能力。刘崎（2017）结合了互联网金融背景对我国商业银行电商平台商业模式运作进行了分析，并明确提出我国商业银行电商缺乏核心竞争力，需要通过优化商业模式设计来提升核心竞争力，以此保证银行系电商平台长久稳定的运营。冯华和陈亚琦（2016）结合互联网环境对电子商务平台的商业模式进行了创新性研究，提出电子商务平台商业模式的创新过程是努力克服或减少物理时空约束，在无限延伸中获得价值的过程，只有不断对电商平台目前具有的商业模式进行创新才能适应环境发展。沈永言和吕廷杰（2011）认为企业管理的本质是商业模式的优化和创新。商业模式创新是一项系统工程，企业战略管理贯穿于商业模式创新的全过程。商业模式优化与创新的实质是企业自身战略的实施，以及对能力、资源、顾客价值、利益相关者、商业生态、商业环境的影响、社会责任的管理和生产管理以及系统管理等理论的应用。陈裕（2018）认为通过金融科技手段为商业银行注入了新鲜血液，通过科技赋能于传统金融业务激发企业活力，通过组织优化业务系统功能提升企业价值，以金融科技促进银行电商的商业模式优化设计进程。龙昊（2020）通过对拼多多董事长黄峥身家超过马云这件事背后两大电商品牌商业模式的对比分析引发对银行电商未来发展的思考，并指出银行电商平台商业模式尚不清晰，还需对此进行进一步的探索和研究。

### 1.2.2 国外研究现状

美国和日本等发达国家的电商业务发展较早，目前也形成了一些体系完善的品牌电

商如美国的亚马逊和日本的乐天。国外学者们对电商平台的技术开发、信用管理、资本运作等进行了相关研究，对于电商商业模式的研究也形成了基本完整的体系。Alan Offer, Chris Toshtey (2016) 在其出版的著作中系统分析了企业信息化商业模式的内涵，指出企业选择商业模式实质就代表了企业的战略愿景，并结合互联网金融的现状为企业实施互联网战略提出了重要依据。Morris (2003) 把企业内部整体相关变量的合理准确定位及其相互关系作为对商业模式的具体描述，注重企业战略规划制定的合理化，并对操作框架和相关的经济逻辑进行了修正。Timmers 教授 (2018) 认为商业模式是一个集成了产品、售后服务和各种信息流的综合框架。它包括对商业活动中所有参与者的身份及其在活动过程中产生的作用的描述、对所有参与者的利益及其争议的描述、对所有参与者的利益获取的描述和对商业活动收支表的描述。Dubosson 教授 (2012) 等人提出商业模式的形成主要是为了企业更好地创造、销售和提供其应有的价值。它是企业内部组织结构与合作伙伴的关联交易所形成的一种网络。电商企业可以通过维持现金流来创造客户关系资本实现现金流的控制。Gerard (2011) 则认为商业模式对企业的战略规划有很大的影响，商业竞争中的资源、交易行为和价值都影响着商业模式的选择和调整。

国外很多商业银行虽然设立了跨境电商业务，但也只是单纯地提供金融产品和金融服务。Germana Corrado, Luisa Corrado (2017) 提出国外商业银行没有将过多的精力投入到电商领域，一是因为国外政府对产品质量监管严格且对电商渠道售后有明确的责任认定导致电商平台利润微薄；二是因为国外的物流体系尚不发达，人力成本和物流成本高昂导致电商平台的运营成本不菲，因此国外消费者更倾向于在实体店消费购物。

### 1.2.3 研究综述

商业模式并非一成不变，技术进步、市场需求的变化和竞争压力以及由此带来的商业复杂性是商业模式变革的原因。商业模式的优化与创新是任何企业在经营过程中都会面对的课题。通过对国内外学者的研究结论进行归纳整理可以分析出目前在理论研究方面，学术界尚未对银行电商讨论出统一的理论体系。国外商业银行未大力发展电商平台，因此国外学者将研究方向主要聚焦在对电商商业模式的分析与商业模式设计方面。伴随着国内传统电商逐渐进入发展成熟期，我国学者将研究方向逐渐转移至发展还处于成长期的银行电商平台，在研究不断深入的过程中，我国学者分析了银行自建电商平台的起因和银行电商发展演化的历程，并通过对银行电商的商业模式与发展战略等方面深刻剖

析指明了银行电商下一步优化改进的方向。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

本文分为七个部分对建设银行“善融商务”商业模式优化进行了研究，结合当前宏观环境和市场环境，以商业模式要素为研究视角发现了建行“善融商务”现有的商业模式中存在的问题和成因，并据此提出了相关的优化策略。

第一部分：通过研究国内外电商行业的发展背景及商业银行电商平台的发展情况探寻到目前银行电商发展的现状，并阐明本文的研究目的和研究方向。

第二部分：对商业模式和电子商务的相关理论基础进行介绍，明晰相关概念的界定，指导论文写作并提供理论支持。

第三部分：通过对建设银行“善融商务”的宏观环境和行业环境进行分析找出发展中存在的机会和挑战，并说明商业模式优化的必要性。

第四部分：通过前几部分内容的阐述对建设银行“善融商务”现有商业模式中存在的问题和成因进行分析总结。

第五部分：针对建设银行“善融商务”商业模式中存在的问题和成因提出对应的优化解决策略。

第六部分：基于提出的商业模式优化策略阐明实施策略所需要的保障措施。

第七部分：对本研究做总结和展望。

### 1.3.2 研究方法

#### 1. 文献调查法

通过网络、图书馆、内部渠道等途径查阅大量的文献、资料，整理并归纳其中相关的理论和数据，指导实际问题的具体分析，为论文写作提供材料支持。

#### 2. 案例研究法

以建设银行“善融商务”的商业模式运作为例，通过与传统电商的商业模式对比，以及与其他银行电商的对比归纳总结出建行“善融商务”现有商业模式中存在的不足之



处，借鉴他人优势为该平台的商业模式优化提出合理建议。

### 3. 定性定量分析法

通过对建设银行“善融商务”近年来的业务发展数据进行分析，发现该平台经营发展中存在的问题，结合商业模式六要素模型对问题进行定性总结同时对经营数据进行定量分析，更精准的找到平台发展中存在的问题。

### 1.3.3 研究思路

本文的研究技术路线图如图 1.2 所示。

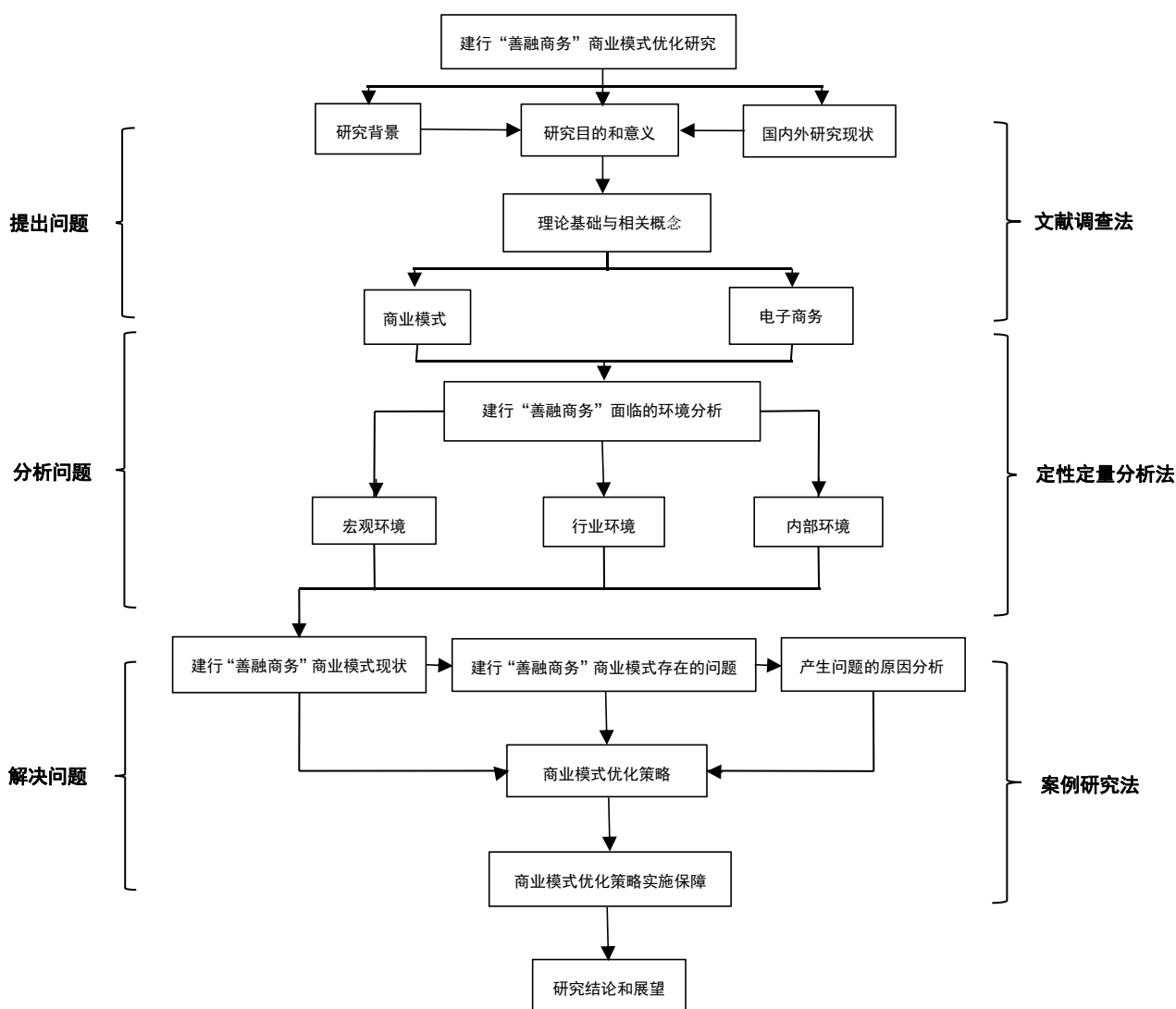


图 1.2 研究技术路线图

## 2 概念界定与理论基础

### 2.1 商业模式

#### 2.1.1 商业模式定义

商业模式是一种概念工具，可以用来阐明特定实体的业务逻辑。商业模式包括了一系列元素间的协作，描述了企业能够为客户提供的价值，以及实现企业价值和创造可持续利润的内部结构、合作关系网络 and 战略。为了实现客户价值的最大化，企业整合了所有能够使企业运行的内外部因素，形成了一个完整高效的具有核心竞争力的特色经营体系，并通过最优的解决方案满足客户需求实现企业价值，使企业的经营效益得到充分发实现企业持续盈利的目标。商业模式的范围比较广，一般包括运营模式、盈利模式、B2B 模式、B2C 模式、广告收入模式等，它是一个整体的逻辑关系，要详细分析这些逻辑关系就需要用一些具体元素进行描述。

#### 2.1.2 商业模式要素

我国学者魏炜和朱武祥在《发现商业模式》中提出了商业模式六要素模型，直观地描述了商业模式。两位教授将商业模式定义为利益相关者的交易结构。商业模式六要素包括定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值。这六大要素相互作用、相互影响，形成了一个有机的商业模式体系。

##### 1. 定位

定位是指企业要做的事情。定位决定了企业需要提供什么样的产品和服务来实现客户价值。定位不仅是企业战略选择的结果，也是商业模式体系中其他有机组成部分的出发点。战略定位需要考虑长远发展、利润增长和独特价值三个方面。商业模式的定位更多的是作为整个商业模式的支撑。同样的定位可以导致不同的商业模式，同样的商业模式也可以实现不同的定位。

##### 2. 业务系统

业务系统是指企业为实现业务模式定位所需的业务环节、所有合作伙伴所扮演的角

色、利益相关者合作交易的方式和内容，业务系统是商业模式的核心。企业围绕商业模式定位所建立的商业体系将形成一个价值网络，从中可以确定客户、供应商和其他合作伙伴在商业模式中为企业获取价值所充当的角色。

### 3. 关键资源能力

关键资源能力是业务系统运行的重要资源和能力。业务模型构建的关键任务之一是分析业务系统运行所需的重要资源和能力，即如何分配这些资源和能力，以及如何获取和建立这些资源和能力。并不是所有的资源和能力都同等珍贵，也不是每一种资源和能力都是企业所需要的。企业只需要与战略定位、业务体系、盈利模式和现金流结构相适应、能够相互加强的资源和能力。

### 4. 盈利模式

盈利模式是指企业收支的来源和方式。收入和支出代表着钱的来源。收支方式包括固定租金、剩余差价、分成佣金、拍卖、客户定价、组合定价等。好的盈利模式不仅能给企业带来效益，也能为企业编织一座稳定共赢的价值网。常见的盈利模式包括产品销售收入、会员费、金融服务和广告费。

### 5. 现金流结构

自由现金流结构是指交易结构在时间序列中的流入和流出的结构、比例和分布。不同的现金流量结构反映了企业在战略定位、业务体系、关键资源和能力等方面的差异，决定了企业投资价值的高低、投资价值的增长速度和受资本市场青睐的程度。

### 6. 企业价值

企业价值是指企业的投资价值，是企业未来预期产生的自由现金流量的折现值。企业价值受四个基本因素的影响：顾客、供应商、股东和内部机制。要实现商业模式企业价值最大化的目标，必须同时注重价值创造和价值获取。

从商业模式六要素角度可以看出，定位是商业模式的出发点，而定位的选择将影响企业的成长空间。业务系统的选择和关键资源与能力的整合是商业模式体系的基础，影响着企业的成长能力和经营效率，企业价值不仅是商业模式的归属，也是判断商业模式优劣的标准，不同的商业模式会产生不同的实际效果。商业模式视角与企业管理视角，如战略视角、营销视角、运营视角等有很大的区别，但它们与现有的管理理念相辅相成。运用商业模式的视角来分析企业的经营状况，更有利于企业未来的发展和规划。

### 2.1.3 商业模式优化

商业模式优化的核心首先是要求企业在不稳定的环境中明确界定客户，预测和分析客户需求情景，从而在不断追求客户需求的过程中发现盈利机会。其次，要实现顾客价值最大化，就要整合能够使企业共同运行的内外部要素，形成具有核心竞争力的特色运营体系，并提供产品和服务，使体系实现盈利目标的整体解决方案。商业模式优化的重点是企业利润的实现，即通过对顾客需求的分析，分析企业价值链的各个环节和模式，建立核心竞争力并最终实现利润。面对日新月异的市场威胁，企业的成长性和持续盈利能力只能保持短期的相对平衡。它随时都会被竞争对手模仿，企业的相对平衡总是面临被打破的挑战。因此管理模式应坚持动态管理的理念，在把握外部环境变化趋势的基础上，分清什么是真正的机遇，什么是巨大的威胁。为了调整和维护核心竞争力，实现企业的盈利目标，企业需要调整管理机制和运营模式。该流程是在对外部环境进行持续监控和自我分析的基础上，实现商业模式的优化管理。

## 2.2 电子商务

### 2.2.1 电子商务定义

电子商务是以信息技术为手段，以商品交换为中心的商务活动。也可以理解为在互联网和增值网络上以电子交易的形式进行交易活动和相关服务的活动，是传统商业活动各个方面的电子化、网络化和信息化。电子商务通常指的是全世界范围内广泛的商业和贸易活动。在开放的互联网环境下，基于浏览器和服务器的应用模式，买卖双方在不见面的情况下进行各种商务活动，实现消费者的网上购物、网上交易和商家之间的网上电子支付，以及各种商务活动、交易活动，金融活动及其相关活动是一种新型的综合服务活动的商业运作模式。

### 2.2.2 电子商务系统

电子商务系统是以电子商务为基础，保证实现网上交易的系统。市场交易是双方在平等、自由、互利的基础上进行的以价值交换为基础的交易。网上交易也遵循上述原则。

作为交易的两个有机组成部分，一是交易双方的信息沟通，二是双方的信息交流。在网络交易中，信息沟通是通过数字信息渠道实现的。交易双方首先必须具备相应的信息技术工具才有可能利用基于信息技术的沟通渠道进行沟通。其次必须要求企业、组织和消费者联网，确保交易可以通过互联网进行。在网络交易中，交易双方在空间上是分开的。为了保证双方的交易的安全性和及时性必须提供配套的物流设施和支付结算手段。商品配送仍然依赖于传统的物流渠道。而对于支付结算既可采用传统的方式也可采用更先进的方式。此外，为了保证企业、组织和消费者能够利用数字通信渠道完成交易的顺利发放和支付，需要专门提供这类服务的中间商即电子商务服务商参与过程。

### 2.2.3 电子商务模式

电子商务模式是指在网络环境下基于一定技术的商业运作模式和盈利模式。对电子商务模式分类体系的研究和分析，有助于探索新的电子商务模式，为电子商务模式创新提供途径，有助于电商企业制定具体的商业模式策略。

电子商务的具体模式分类如表 2.1 所示。

表 2.1 电子商务模式分类表

分类	参与者	定义	盈利模式	品牌案例
B2B 模式	企业对企业	企业与企业之间依托互联网等现代信息技术手段进行的产品、服务和信息交换的商务活动	会员费、广告费、交易佣金、增值服务收费等	阿里巴巴
B2C 模式	企业对消费者	企业与消费者之间依托互联网等现代信息技术手段进行的产品、服务及信息的交换	产品和服务销售、中介平台服务费、广告费等	京东
C2C 模式	消费者对消费者	消费者与消费者之间依托互联网进行商品交易的个人行为	会员费、交易佣金、增值服务费	淘宝
O2O 等其他创新模式	政府、消费者、企业和第三方	政府与企业、消费者和第三方机构彼此之间互相进行信息交换的商务活动	广告费、交易佣金、会员费、商品差价、咨询服务费等	拼多多

## 2.3 理论基础

### 2.3.1 平台经济学理论

电子商务平台并不仅指某个公司所运行的特定市场，而是一种交易空间。在经济学的范畴中，空间的主要目的是进行经济交易活动，由于互联网经济的飞速发展，交易空间逐渐摆脱了物理时空的框架限制，空间在实际生活中是现实的有固定地址和建筑的交易场所，但在互联网金融环境下，这个空间指代的是现实中并不存在的云端交易空间。通过云端大数据的后台计算，平台赚取代客交易的管理费用，这也构成了平台的主要收入来源渠道。

网络外部性是任何一个互联网平台都存在的经济特征，每一个平台的价值大小，取决于平台所吸引的客户群体规模大小，也就是说，平台价值深受网络外部性影响，每一个平台的注册买家用户，在评价该平台效用大小时，并不是以该平台与自己身份相同的买家数量来进行评价的，而是对该平台中，与自己处于对立面的卖家群体数量的多少作为评价标准。相对应的，一个希望通过平台向外出售商品的卖家，对于平台的评判标准也是通过该平台的注册买家用户数来进行估值。但不论是对卖家还是买家，平台的全量用户数量越大，对于每一个用户来说总价值越大。因此，如果平台的买卖双方群体都足够庞大，在平台聚集了该类交易的绝大多数用户，那么这个平台就有了巨大的客户体量，能够进一步产生垄断。通过垄断该类交易，平台就可以利用更高效与更便捷的标准化经营，产生基于交易的海量数据，数据反过来又可以为平台的经营提供依据，帮助平台进一步巩固自身垄断地位。

目前众多的专家和学者都已对“平台为王”的观点达成了共识。互联网金融业务中的电子商务平台也正处于迅速普及的阶段，电子商务平台正出现在越来越多的市场领域，在几乎每一种行业内，都有电子商务平台来提供沟通买卖双方交易的服务。作为一种信息载体，电商平台已经承担起了为交易双方提供信息流交换的职责，而更加专业的电商平台已经能够为用户提供除信息流之外的更多增值服务，比如资金流的交易、物流的匹配等等。

平台经济的不断进步，孕育了互联网金融的蓬勃发展，在国内，互联网金融最为常见的一种交易平台，是第三方平台，这种平台本身不属于买卖双方的任何一方，自身并

不参与交易，只是搭建经营场所，为上下游交易进行撮合，提供平台保障或交易支付等服务，其利润来源主要通过向交易方收取一定比例的交易费用来获得。第三方平台的典型代表为慧聪网、阿里巴巴等电商平台，众多的 P2P 平台也可归属此类。而在国内发展的风生水起的另外一种互联网金融交易平台，是平台自身就是交易的参与方之一，但在交易中拥有高度的话语权，处于行业内领先地位，能够将自身产业链迁移至电商途径进行流通。

### 2.3.2 交易成本理论

与生产成本不同，在交易过程当中，由于市场信息失灵，买卖双方都需要为寻找交易对手而支付一部分费用，这部分的费用在经济学当中，也是计入成本的，那这部分成本其实是用于人与人之间为了建立沟通联系所耗费的关系成本，这个成本就叫做交易成本。

受限于时空和环境的影响，交易信息很难实现有效传播，而在传播过程中，作为传播主体的人，也会由于深受情绪、利己主义等影响，使得传播的交易信息产生偏差、失灵等问题，从而使市场失去其应有的调节作用。在整体交易环境中，任何一笔交易的顺利进行，都离不开买卖主体对于买卖双方的了解、交易标的物的了解、法务文本等方面的谈判、合约签署及条款条件是否合法的检查等因素。对于这些因素的了解，使得交易主体在交易过程中，产生了除生产成本外的其他成本，比如谈判成本、签约成本、监督成本等。对于银行来说，上述成本可通过电商平台大幅降低。

第一，信息采集成本。银行信贷业务需要对企业信息进行充分采集，需要投入非常多的调查时间与调查人员。对于大型企业由于其财务制度比较完善透明，还能够以标准化的审查来减少人力投入，但是对于中小型及微型公司或个体工商户，企业的财务状况远没有大型企业透明、企业经营稳定性较差、抵押质押物变现能力较低等原因，使得银行在采集信息方面付出更多的调查时间与调查人员。但是如果中小型及微型公司或个体工商户的交易都能通过电子商务平台进行，那么提取企业的交易流水就变得非常简单，商业银行只需几名技术人员，将企业的在线真实交易数据提取后，由信贷部门直接进行风险评估与审核即可，对企业信息的采集不再需要付出高昂的调查成本，有利于更好更快的为企业进行信贷服务。

第二，沟通与协商成本。银行在信贷投放时需根据企业申请融资资料与企业进行谈

判，就需要对企业提供资料的真实性进行核实。但通过电商平台的交易数据，即可简化核实资料流程，降低了谈判成本。

第三，签约成本。银行可利用互联网技术在线进行资料收集、审核以及投放信贷，高速的无纸化交易可为银企双方节省大量签约成本。

第四，监督成本。企业的线上经营，远比其在线下的经营更为公开透明，交易订单数、交易金额等都是通过电商平台的经营数据分析系统实时产生的，很难造假，同时交易情况实时变化，可以随时关注企业的经营情况，这样就有助于银行动态掌握企业的交易信息。对于企业支用贷款时承诺的款项用途，也可通过平台的支付系统查看资金流向，如平台能够提供物流查询系统，就可以更加直观方便的监督企业的贷款使用情况，省去银行派驻调查人员实地跟踪走访所耗费的时间与精力，大幅减少了监督企业资金用途所耗费的成本。

### 2.3.3 资源依赖理论

一个企业，如果要在不断发展变化的经济环境中求得生存，头等大事就是要想法设法使自身永远处于不可被替代的地位，同时要使自身发展所需要的各项资源都是可被替代的，避免由于某种强依赖性资源的供给发生变动，从而影响本企业的生存发展。不断减少对外部关键资源的依赖，并且发掘更多能够提供相同类型资源组织的方法，这个理论便成为资源依赖理论。该理论认为，企业的发展离不开各项资源的支持，而各项资源之所以有其经济性，是因为不可替代性导致的，资源提供组织通过把控自身独有资源的差异性与流动性获取更高的报价，从而迫使资源需求企业进行购买和使用。更有甚者，一些稀缺资源的供给牢牢掌握在某几个寡头组织手中，由供给方掌握定价权限，这就对使用资源的企业发展非常不利，在交易过程中没有话语权。

银行目前面临情况就是大量客户资源掌握在互联网公司或第三方支付公司手中，并不掌握客户交易数据等关键资源。在目前的互联网金融发展环境中，摆脱资源依赖，第一步就是要将客户资源重新抢回到自己手中，这就需要银行不能仅仅满足于自身提供的服务，而是要跨界经营，从互联网公司及第三方平台手中抢夺客户资源，不仅仅作为一个支付结算工具，而是要从结算流程往上回溯，将支付结算领域的竞争扩大到电商服务提供的竞争，从整体市场交易的最后一环，逐渐走向前台，与客户直接联系，这样才能将客户资源牢牢掌握在自己手中。



## 3 建设银行“善融商务”面临的环境分析

### 3.1 宏观环境分析

PEST 分析即宏观环境分析，通过研究中国建设银行“善融商务”面临的政治、经济、社会、技术四个具体方面对其宏观环境进行分析。

#### 3.1.1 政治环境

第一，相关政府部门为支持电子商务发展专门设立了专项基金，以专款专用的方式促进电商的发展。第二，银监会发文支持银行机构开设电子金融项目，并倡导金融行业和电商行业展开更为深入的往来合作。第三，有关互联网金融的法律法规每年都在修订完善，政府颁布了《商业银行法》和《网络监管法》等相关法律法规为电子商务的蓬勃发展供应了法律保护。

我国商务部、中央网信办和发改委三大部门联合推出了《电子商务“十三五”发展规划》。该文件中构建了“十三五”电子商务发展框架体系，并制定了以下五个方面的主要任务：加快速度优化升级电子商务；全力治理电子商务环境；将传统产业与电子商务联合起来发展，实现两者的深度融合；完善相关服务体系；全力发展要素市场。基于文中提出的发展目标及主要任务，从以下四个方面对电子商务的发展部署了主要工作：逐步建设和完善相关基础设施、建立高效有序的电子商务发展秩序，全力发展要素市场、培育新市场和新业态。此次部署的专项行动有 17 个，同时还提出了六大保障措施，分别是：强化组织领导，加快速度建设试点，确保资金投入的合理性，建立健全监督机制，加强与国际之间的合作，完善顶层设计。

国家出台的一系列支持互联网金融大力发展的法律制度与产业政策为中国建设银行“善融商务”的发展营造了一个良好的政治环境，对于促进“善融商务”的稳健发展提供了有利条件，对于“善融商务”商业模式优化起到了推进作用。

#### 3.1.2 经济环境

国家统计局公布我国 2019 年经济发展数据如表 3.1 所示。

表 3.1 2019 年中国经济发展情况统计

名称	经济增加值（万亿元）	同比增长（%）	占国内生产总值比重（%）
第一产业	7.05	3.12	8.07
第二产业	38.62	5.75	38.64
第三产业	53.42	6.91	53.29

从表中数据得出近年来我国国民经济呈现逐年增长的趋势。其中，第三产业增长最快，占我国国内生产总值比重最大，仍有巨大潜力可以挖掘。通过国家统计局官网公布数据得知 2019 年消费支出对 GDP 的增长贡献了 57.8%，对总资本的形成贡献了 31.2%，对净出口的商品和服务贡献了 11.0%。国内生产总值人均收入 70892 元，比上年增长 5.7%。国民总收入 988458 亿元，比上年增长 6.2%。国内生产总值万元能耗比上年下降 2.6%。人民消费水平的提升，不仅为建设银行“善融商务”的发展提供了优质的经济环境，也为建设银行进一步优化商业模式提供了支撑。

改革开放以来，我国的宏观经济获得了长足发展，越来越多的中小企业在这一大背景下快速发展起来，目前我国中小企业有 4000 万家，占企业总数的 99%，贡献了中国 60%的 GDP、50%的税收，城镇就业的贡献率更是高达 80%。中国经济的崛起一方面推动了诸多市场主体的市场交易活动，包括中小企业在内，另一方面，作为经济的血脉——金融，中小企业的资金需求也越来越高。国内中小企业大多规模比较小，资金不足，为此，中小企业只有在资金方面实现快速、高效率的到账率与使用率才能维系其正常经营与顺利发展。“善融商务”充分结合了银行与互联网金融的优势，为广大中小企业的融资业务提供了种类丰富的互联网融资产品，有利于中小型企业降低融资成本。

### 3.1.3 社会环境

我国目前坐拥全世界最大的 4G 网络，基站超过了 200 万，使用者的数量超过了 5 亿人。我国是人口大国在客户数量方面拥有绝对优势，使用互联网进行电子商务活动的人数逐年攀升，我国逐渐成为世界上最大的电子商务中心与消费中心，2016 年 6 月至 2019 年 6 月，中国网购用户人数从 44772 万人增加到 63882 万人，网购使用率从 63.1% 提升至 74.8%。过去几年以互联网金融为主要商业模式的互联网购物平台蜂拥而出，迅猛发展的势头使之逐渐成为新零售环境下电子商务活动的关键组成体系。计算机互联网的普及和人民受教育程度的提高使得现在的人们在接受和掌握新产品方面更为便利。物价的飞速上涨让许多实体店不得不提高商品价格，为此，许多企业都利用网上开店的商

业模式来降低成本。对于建行“善融商务”而言，上述消费者与企业都是推动其快速发展的潜在资源，同时也是较为稳定的消费群体与商户资源。

综上所述，新经济形势下，建行“善融商务”处于有利的社会发展环境中。我国绝对的人口优势与飞速发展的现代化科技和强大的社会网络体系形成了稳定的支撑系统，为建设银行“善融商务”商业模式优化创造了健康稳定的社会环境。

### 3.1.4 技术环境

建设银行“善融商务”的发展有强大的技术作为支撑。我国的技术储存技术经过不断改革已趋于完善，银行具有充足的存储条件可以保存客户资料和交易信息，包括客户的交易习惯、选用方式和消费趋势等。信息长期积累能促使银行对资料实行深层次的探索与研究，为完成预期目标提供技术支持。互联网金融中支付安全技术是网络购物的核心风险，银行通过集群以及负载均衡等多种途径提升了网络安全性能，可以为客户提供相对安全及全面的服务体系，保障客户资料不被泄露。银行将传统业务与互联网业务结合时将金融理念融入其中，工作服务的内容逐渐由实体操作转向电子操作，不仅减少了工作人员的压力也节省了客户的等候时间。在网络安全方面，我国信息安全已经通过多方学习、实验、应用，逐渐掌握了网络安全的核心技术，通过开发自主操作系统、防火墙，安装高级别安全路由、网关，黑客入侵监测，认证机构和部分核心密码算法等方法，有效保障了国内电子商务平台的网络安全。

综上所述，国家对电子商务行业实施政策倾斜，从法律上规范，为电子商务健康快速发展创造了良好的政治环境。网上交易为消费者提供了物美价廉的商品，吸引越来越多网民加入的同时，也使更多的企业选择了线上经营模式，两者共同构建起良性循环。互联网技术的提高、安全工具使用的普遍性，为电子商务的发展打下了坚实的技术基础。这一切都显示出电子商务旺盛的生命力。金融行业面对经济下行、利率市场化和互联网金融业务挤压，生存压力空前加大，因此发展电子商务领域业务成为商业银行破局的必然选择。

## 3.2 行业环境分析

上个世纪八十年代，迈克尔·波特首创了波特五力模型，波特认为，行业当中竞争

规模和程度会受到五种力量的影响，对企业的竞争战略决策有综合性影响。国内外的任何一种产业都能够通过这五种竞争的作用力来反映其竞争规律。因此，运用波特五力模型来对建设银行“善融商务”进行分析，具有一定的意义。

### 3.2.1 潜在竞争者的进入能力

建设银行“善融商务”面临的潜在竞争者主要有两类，第一类是国内尚未涉足电商的其他商业银行，另一类是境内外资银行，这两类银行会对“善融商务”形成直接竞争。我国多家商业银行都已面向市场推出了自营电商品牌，比如交通银行的“交博汇”。但仍有一部分商业银行对电商持观望态度，原因是银行电商已发展多年但仍未进入稳定的红利回报期，因此银行电商究竟能为银行创造多少价值还有待考量。但这些银行具有极强的行业进入能力，因为它们具有良好的资产质量、先进的经营管理体制、雄厚的资本和大量的人才储备，能够为市场提供相似度较高的金融产品和服务。我国境内的外资银行如汇丰银行、花旗银行等在国外经营范围广泛，但由于政策限制在我国境内的业务范围只是集中于信用卡、存贷款等基础业务，尚未出现进入中国电商市场的意图。但与本土银行相比，外资银行在资金、技术方面更具有优势，行业进入能力较强，因此不乏后续会进入电商领域的可能性。

### 3.2.2 替代品的替代能力

建设银行“善融商务”面临的替代品威胁主要来自做互联网金融的阿里巴巴、京东等国内大型电商企业。一方面这些大型电商企业凭借经营过程中收集到的消费者行数据为有需求的客户和商户提供比如支付宝“花呗”、“借呗”这类的小额线上贷款，相对于银行贷款申请的复杂程度此类线上贷款的申请审批流程简单便捷，更符合客户需求，具有较强的替代能力。另一方面部分具有实体企业的电商集团积累够了启动资金，并投资成了自己的品牌银行，比如苏宁易购已经申请成立了苏宁银行，这种“互联网+金融”的商业模式将会成为“善融商务”的替代品之一。由此可见，只要国内大型电商企业获得政策允许，就有很大机率推出能够替代“善融商务”的替代品。

### 3.2.3 供应商的议价能力

建设银行“善融商务”有两个供应商，首先是参与平台运营服务的供应商，“善融商务”的日常运营工作由中国建设银行总行电子银行部管理，在电子银行管理部下属分支部门中业务中心负责平台的日常运营，研发中心负责产品的创新设计。建行在长期的运营维护中与设备供应商、产品供应商基本已经形成了稳定的合作关系，且采购流程全透明，供应商议价能力弱。第二个供应商是“善融商务”上入驻的商户，要申请入驻的商户需满足建行提出的标准和要求，在签订合同之后才可入驻商城并进行电子商务交易，建行作为国有大型商业银行极为重视经营中的风险问题，因此对申请、审核、批准的过程监管严格，且要在双方签订协议合同之后商户才可入驻商城进行交易，因此供应商对建行“善融商务”的议价能力十分有限。

### 3.2.4 购买者的议价能力

建设银行“善融商务”的购买者包括个人客户和企业客户两类。个人商城内的零售类商品的价格在合同签订时基本已经定好，而金融服务的中间费用收取也是以各家银行自己定价为准并透明公开。除了积分抵扣活动和特定节日、时间的打折促销活动以外基本不会对个人客户提供单独的优惠政策，个人客户只能被动接受平台定价，议价能力较弱。企业客户相对个人客户具有更优质的资源，企业客户在为平台提供交易商品的同时通过投融资业务可以春节银行存贷业务的发展，为平台增加经济效益。在企业客户发展自身商户的同时能为平台吸引更多的消费者，由此产生了良好的经济循环。因此企业客户对建设银行“善融商务”的议价能力较强，平台会对优质企业客户免收会员费和保证金，并对信誉度良好的企业提供在线贷款与投资理财的利率优惠政策。

### 3.2.5 行业内竞争者的竞争能力

建设银行“善融商务”的行业内竞争者有两大类，一是传统电商品牌如淘宝和京东商城，二是其他银行电商如工行的“融e购”、农行的“E商管家”等。传统电商发展时间久且运营经验丰富，不仅拥有广泛的客户基础且商品的种类、规模都远超银行电商。传统电商对商户的准入标准也比较宽松，更易吸引合作者。在互联网科技的推动下传统电商进入金融领域发展第三方平台业务，比如阿里巴巴推出的“支付宝”APP里包含具

有金融服务功能的“花呗”、“余额宝”等业务。传统电商通过互联网金融模式给建设银行“善融商务”造成的竞争压力与日俱增。而各类商业银行电商的建立基础和运营模式基本相同，客户基础来自持有本行账户的存量客户，彼此之间的竞争主要体现在平台的营销推广和服务创新。截止 2019 年上半年中国互联网络信息中心公布的相关数据显示我国互联网理财人数呈现平稳上涨的趋势，具体统计数据如图 3.1 所示。

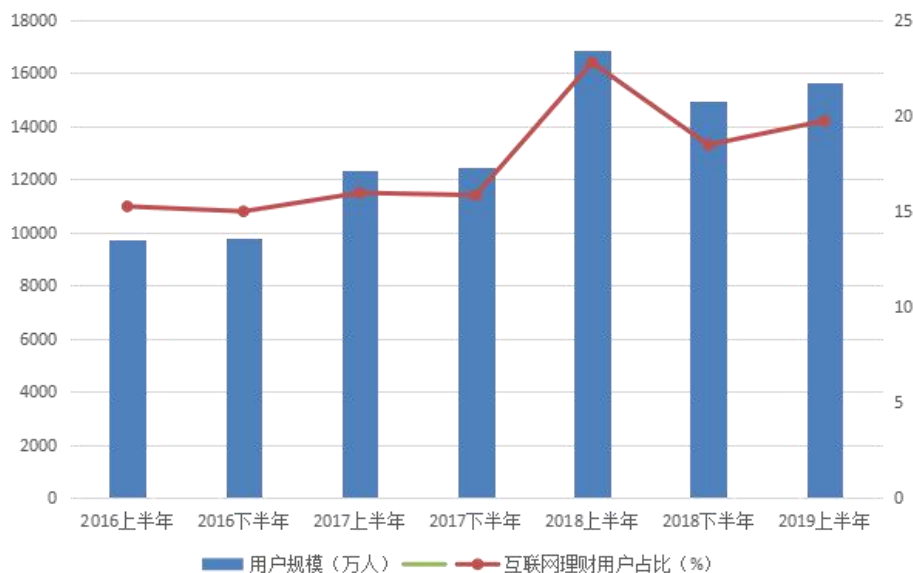


图 3.1 中国互联网理财用户数量占比走势图

通过对建设银行“善融商务”面临的行业环境进行分析得出，一方面电商市场依然存在巨大的盈利空间，进入壁垒较低，供应商及购买者的议价能力弱，替代品的替代能力强，企业容易获取利润。另一方面电商市场区域对抗激烈，潜在竞争者和行业内竞争者的竞争能力强，企业的市场占有率易受影响。“善融商务”想要获取长远收益就要增强核心竞争力，因此在商业模式优化设计过程中需制定差异化经营策略以提升产品和服务的不可替代性。

### 3.3 SWOT 分析及结论

#### 3.3.1 优势

建设银行“善融商务”一是具有品牌优势。建行不仅是国有大型商业银行还是世界 500 强企业社会上具有一定的公信力和影响力，“善融商务”可以利用银行金融背景优势和品牌优势吸引大量客户资源。二是建行丰富的经营管理经验和风险防控经验优

势。建行对入驻“善融商务”的商户设立了严格的准入机制，筛选出来可以入驻平台的商户基本都是知名品牌的生产商或经销商，这样严格的把控和筛选有效体现了平台“精专特优”的推广理念，可以适当避免经营风险。三是建行拥有遍布全国的物理网点和优秀的客户经理团队开展营销推广，“善融商务”可以借助线上线下渠道相结合的方式快速打开销售渠道，提升品牌知名度。

### 3.3.2 劣势

建设银行“善融商务”的劣势是平台设计体验感差致使客户认可度低。比如，个人客户在手机端“善融商务”APP上不能直接筛选商铺也无法进行退换货申请操作；商品咨询、退换货及退款业务线上处理迟滞等问题都为平台拓展市场造成了难度。“善融商务”缺乏系统性的整体规划、目标市场定位、核心价值定位以及平台功能定位，致使客户对平台印象不深刻，理解不到位。建行缺乏电商平台运营经验，“善融商务”展示出的核心能力不足使售后服务等功能落后，无法营造良好的客户体验场景。

### 3.3.3 机会

建设银行“善融商务”平台”商业模式的分析和行业环境的分析可以看出该平台也抓住了一些机会。首先“善融商务”的创立顺应了互联网金融蓬勃发展的时代潮流趋势，银行与电商相互融合已经是大势所趋只是早晚的差别；二是建行拥有众多的实体网点与物理渠道可以展开大面积的推广与宣传，这是传统电商不能比拟的；三是“善融商务”已着力布局移动应用端，通过手机渠道充分挖掘客户对移动端消费的需求；四是“善融商务”与地方政府合作，在平台中加入了电商扶贫项目等特色化服务，并利用直播带货功能进行线上销售，以此打造差异化竞争手段。目前电子商务市场还有盈利空间尚未被挖掘，每一次的市场变化对“善融商务”都可能是一次机会。

### 3.3.4 威胁

建设银行“善融商务”面临的威胁一是入场时间已晚，传统电商市场已经形成巨头垄断局面，作为国有商业银行第一家试水的电商平台先是有传统电商领军企业不断尝试互联网金融模式挤压市场盈利空间，后是有来自同业的其他商业银行纷纷推出自己的电

商平台进行追赶。二是银行给客户留下的传统印象刻板导致客户片面的理解银行业务局限于金融服务方面，但实际盈利才是商业银行发展的本质。因此银行作为电商主体在经营过程中一旦产生问题很容易引发群众不满并有可能带动舆论导向。在通信技术发达的今天舆论会通过传统媒体与新媒体的播报迅速散播，并在全社会引发恶劣的影响从而导致商业银行声誉风险，对建行“善融商务”平台健康的发展造成威胁。



## 4 建设银行“善融商务”商业模式现状、问题与成因

### 4.1 商业模式现状分析

#### 4.1.1 现状

银行电商的发展历程可以分为三个阶段，第一个阶段是传统电商发展之初需要寻求银行的资金和技术支持，这是银行首次“触电”电商行业，这一阶段银行借助互联网金融模式拓宽了业务领域并发展了电子银行业务；第二个阶段是传统电商规模快速扩大，为了获取更多利益传统电商在积累了足够多的原始资金后就将业务扩展至支付结算、信贷融资等金融领域，淡化了银行在电子商务活动中的参与感，银行被迫与传统电商分开发展；第三个阶段是银行彻底放弃与传统电商合作，依靠雄厚的资金独立开发自营电商平台，此后银行电商与传统电商形成了互相竞争的关系。在这样的发展背景下，建行推出了“善融商务”平台，成为第一家试水电商的商业银行。

建行经营“善融商务”已有 8 年之久，但始终是不温不火的状态，其成交额和用户数量已经落后于工商银行在其后推出的“融 e 购”。截止 2018 年底，“善融商务”累计入驻商户近 8 万户，注册会员 3000 多万人，商品供应总量 100 多万件，日均浏览量突破 2400 万次，日均访客数突破 67 万人，全年累计成交额突破 2380 亿元，交易笔数高达 630 万笔以上，客户流量、交易金融与交易笔数都呈现逐年上涨的趋势。“善融商务”采用的是“电商+金融”的商业模式，这种模式的特色是除了具备传统电商平台的核心功能以外还提供全面、专业的金融增值服务，包括产品信息发布、在线交易、支付结算、分期付款、融资贷款、资金托管等等。建行“善融商务”并不是一个单纯的购物网站，经营理念上与阿里巴巴、京东等传统电商存在很大差异，它的定位是依托银行特色业务，提供线上金融服务，客户可以拥有集消费、分期、信贷为一体的“一站式”购物体验。建行从客户的一系列消费行为中提取出有用数据与客户信用指数相关联，为建行电商平台建立起完善的信用机制。良性循环的信用机制能有效降低信贷风险并节约信贷成本，客户只需通过平台进行线上申请便可实时审批查询贷款额度。

在各大电子商务平台竞争最激烈的时候，建行选择进入电子商务领域。一是应对新金融形态下的市场变化和互联网金融日益扩大的影响。二是保持客户粘性，便于今后为

客户提供更好的互联网金融服务，为培养他们的使用习惯打下基础。“善融商务”的推出旨在突破银行支付媒体电子商务的终端作用，借助电子商务模式，打造中国建设银行在未来电子商务时代的商业优势。从金融到电子商务的跨越是非常困难的，但这是建行“综合性、多功能、集约化”战略转型过程中必不可少的一步。

#### 4.1.2 商业模式六要素

##### 1. 定位

建设银行“善融商务”商业模式定位一直没有明确定义，一方面建行自建电商平台的目的是把“善融商务”看作维护客户的工具，作为客户服务增值平台主要功能就是为客户提供信用卡积分兑换和网络购物服务。另一方面互联网金融不断挤压市场资源和盈利空间，建行想通过拓宽金融服务渠道和服务场景的形式获取新的利润增长点，因此想将“善融商务”继续做大做强，并期望有朝一日能在电商行业内占领一席之地。若以客户服务增值平台为定位则无论是商品价格还是服务费用、管理费用的收取都很难通过价差获得收益，若以大型电商平台为定位则为了创造更多价值要舍弃一些原本对客户的优惠政策，容易引发客户不满。

##### 2. 业务系统

银行电商主要有三种业务系统模式，分别是 B2B、B2C 模式和 B2B2C+模式（综合化生态圈模式）。其中，B2B 模式的典型代表是中国农业银行的“E 商管家”；B2C 模式的典型代表是中国建设银行的“善融商务”；B2B2C+模式的典型代表是中国工商银行的“融 e 购”。建设银行“善融商务”提供的主要服务包括电子商务服务、金融支持服务、运营管理服务和社区服务。电子商务服务包含个人商城与企业商城，是为客户提供了电子商务交易活动的场所。金融支持服务包含支付结算业务和信用卡分期以及其他投资理财等中介创新型服务。运营管理服务使用集中运营模式，通过集中的资金管理和市场管理为客户提供标准化服务。社区服务包含即时通讯、电话客服等社会化的网络服务平台。

##### 3. 关键资源能力

建设银行“善融商务”的关键资源能力首先是建行广泛的客户基础。“善融商务”可以通过发展企业客户成为自己的供应商和采购商，从而实现资金流在平台内部的流转和承接形成资金闭环。其次是金融科技与“善融商务”的结合使平台的经营能力持续提升。金融科技应用于“善融商务”后平台的关键资源能力得到了进一步提升。一是应用

大数据分析可以更好、更快捷的分析整理客户信息，根据客户需求提供个性化、差异化的金融产品和服务方案。二是在建行“新一代”系统内建立数据模型，可以筛选出有条件入驻“善融商务”的商户和有网购需求的个人客户，系统批量对这些客户发送营销信息，合理利用线上渠道提升精准营销能力。三是通过金融科技手段增加了“善融商务”的获客渠道，通过提升客户满意度和客户体验感增加了客户的活跃度和忠诚度，提升平台获客、活客、黏客的能力。

#### 4. 盈利模式

建设银行“善融商务”的盈利模式包括广告模式、服务费用盈利模式、价值链交互模式和经济模式。平台通过收取广告费用在网页上为有需求的商户开通广告窗口进行宣传，通过收取管理费、保证金等服务费用对入驻商户进行统一管理，通过价值链交互模式将建行的核心业务渗透到商户所在产业链的上下游企业中，通过经济模式扩大平台经营范围从而获取更多客户资源和客户数据并以此促进其他业务的发展效率，从而增加盈利点。目前“善融商务”为了吸引更多商户入驻平台，已经免除了会员费和保证金，商户每年只需向平台交 2888 元的管理费即可。平台还有一项盈利来源就是供应链融资，即通过在平台上办理投融资业务的商户挖掘其背后的供应链，并将融资服务扩展渗透至入驻商户所在的商圈，建设以客户带动客户的经济生态圈。以一带多推广“善融商务”的投融资、资金管理等服务从而获得可观收益。

#### 5. 现金流结构

建设银行“善融商务”在启动初期阶段现金流出量大流入量小，流入流出互相并不匹配，原因在平台发展初期品牌知名度低导致访问量少，平台客流量直接影响现金流入量的大小。如今“善融商务”已进入发展成长期，品牌知名度逐渐扩大，企业的现金流入量和流出量日渐匹配。但由于电子商务行业环境变化十分迅速难以捉摸导致了行业具有高风险性，导致可抵押的有形资产比重偏少，这使电商企业外部融资困难营销企业下一步扩大发展。建设银行“善融商务”作为刚兴起的电商其现金流波动幅度大且时间难以预测，但建行作为国有大型商业银行拥有充足的现金余额可以维持平台运营的灵活性和稳定性，可以通过内部调节有效平衡现金的流动性和收益性。

#### 6. 企业价值

建设银行“善融商务”能够创造线下物理网点无法带来的价值，比如数据收集、盈利渠道增加、细分客户群体以及助力数字化转型等等。在社会环境利好与宏观政策宽松

的背景下建行开展互联网金融业务并建立自营电商品牌是顺应时代的必然选择。建行“善融商务”不仅具有金融创新的特点还具有业务风险低的优势。依据“善融商务”最近几年的发展数据进行分析，平台的经营基本实现了跨越式增长，各项业务指标年增长率均接近 100%，目前处于高速增长期。“善融商务”未来发展趋势向好，平台具有良好的企业价值。

### 4.1.3 商业模式画布

商业模式画布是用来具体描述商业要素之间相互作用关系的工具，商业模式六要素模型与商业模式画布结合可以更加具体的刻画建设银行“善融商务”的商业模式构成，更有利于具体策略的制定和实施。“善融商务”的商业模式画布如表 4.1 所示。

表 4.1 建设银行“善融商务”商业模式画布

重要合作 (KP) 供应商 快递公司	关键业务 (KA) 商品买卖 企业融资 住房租赁	价值主张 (VP) 搭建建行自己的 增值服务平台， 形成完整的网络	客户关系 (CR) 供应关系 自助服务型关系	客户细分 (CS) 个人客户 (普通客 户、私人银行客 户)
	核心资源 (KP) 广泛的客户基 础、庞大的客户 消费行为数据	金融服务体系	渠道通路 (CH) 线上 (网站、手机 APP、 微信公众号等媒体) 线下 (物理网点、公共 交通工具广告灯箱等)	企业客户 (供应 商、采购商)
成本结构 (CS) 技术研发、人才引进、运营维护、营销推广		收入来源 (RS) 广告费、管理费、增值服务产生的利润		

### 4.1.4 竞争对手对比分析

中国建设银行“善融商务”与中国工商银行“融 e 购”进行对比分析，背景均为国有商业银行，无论是年销售额还是机构数量，工行和建行分别占据国有四大行前两位，“善融商务”和“融 e 购”均为银行系电商平台，二者定位都是为客户打造消费和采购的网络交

易场所，为商户打造集销售、推广、融资于一体的金融服务平台。二者业务规模排在国内银行系电商平台中前两位，工行“融 e 购”2020 年销售额排名银行业电商第一，而建行“善融商务”排名银行业电商第二。

以理财产品为例，对比分析：

### 1. 发行数量差异

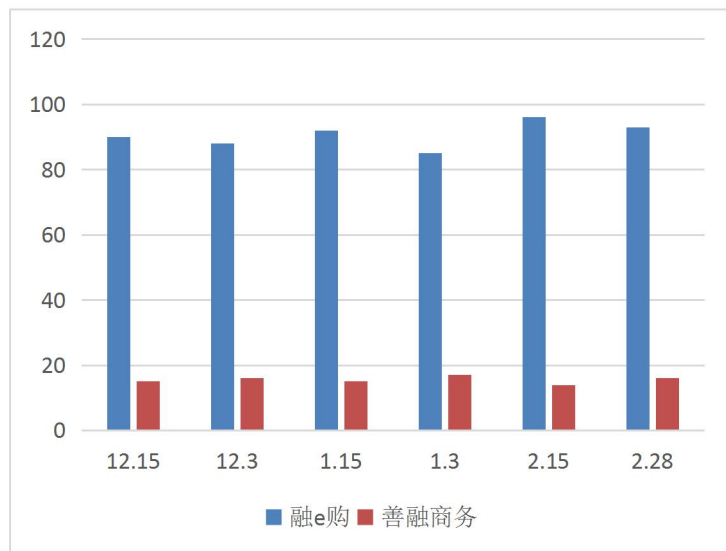


图 4.1 两个平台理财产品的发行数对比

从图 4.1 中可以看出在“融 e 购”上客户可购买的理财产品数量远大于“善融商务”。无论是封闭式理财还是开放式理财，客户在“融 e 购”上的选择都比“善融商务”要多许多。可选购数量和品类的多少一定程度上影响客户的选择，同时也影响平台理财产品的销量。

### 2. 产品定价差异

“善融商务”和“融 e 购”上所销售的理财产品在产品定价与利率上基本类似，比如封闭式理财，最低起存金额均为 5 万元，利率视持有期限长短不等，一般在 1.9%至 4%之间。

### 3. 销售渠道差异

与“善融商务”相比“融 e 购”除了官方网站，其手机 APP 上也同样具备理财产品的购买功能，同时在微信公众号平台可以实现商品在线浏览与购买。“善融商务”的销售渠道比“融 e 购”更加丰富。

### 4. 客户体验差异

客户若初次通过“善融商务”平台购买理财产品，当进入该平台中的理财产品频道

并选中需要购买的理财产品，此时会提示用户登录建行网上银行，而开通建行网上银行必须要到线下实体网点进行实名制认证并办理相关开通手续，由于线上交易增加了线下认证环节，会导致客户体验不佳。

对比“融e购”，客户若首次在该平台购买理财产品，同样选中需要购买的理财产品后，会提示登录或注册。首次购买用户只需在线注册并开通直销银行功能即可成为“融e购”用户，后续即可通过工行直销银行账户购买该平台上的理财产品。可见，“善融商务”平台在用户首次购买体验上不及“融e购”，这会给客户后续选择使用哪家银行的电商平台和银行账户造成直接的影响。

#### 4.1.5 建设银行“善融商务”用户体验情况调查

通过对建设银行“善融商务”用户体验的调查问卷分析，可以更加直观地展现“善融商务”的建设情况。调查问卷的对象是建设银行甘肃省分行的客户，主要是年龄在 20 至 40 岁之间的年轻客群，平时有一定的网购需求。线下共发放问卷 100 份，回收有效问卷 93 份。其中学生占 30.05%，普通上班族占 61.66%，企业高管占 5.70%。调查情况如下：

##### 1. 平台认知度不高

通过调查问卷统计得到平台认知度的统计图如图 4.2 所示。无论是从户外宣传还是网点宣传的角度，电商平台业务受众面窄，知道建行“善融商务”的客户并不多。尽管调查已经缩小在有一定购物需求和从事金融行业的人群中，但从图 4.2 中可以看出，平台的认知度仍然不高，超过半数的人没有听说过“善融商务”平台。

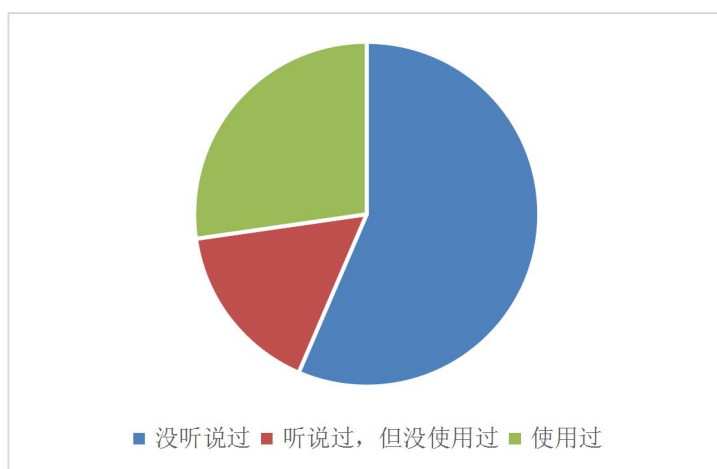


图 4.2 “善融商务”认知度调查

### 2.价格较其他电商平台偏高

根据调查数据显示，超过 70%的用户表示建行“善融商务”的商品价格偏高，具体比例如图 4.3 所示：

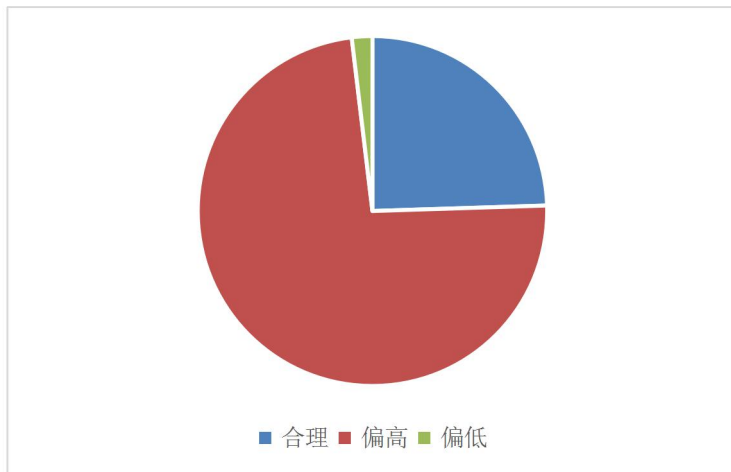


图 4.3 建行“善融商务”平商品价格调查

### 3.售前咨询存在困难

客户对商品有需求时，一般会对商品进行进一步了解才会继续购买，因此客服人员的态度和对产品的了解程度能直观体现平台的专业度。通过问卷调查分析，客户服务调查结果不尽人意。如图 4.4 所示，超过 80%的人反应“善融商务”客服人数少、回复慢，客服不在线客户无法及时咨询的情况也时常发生。这与“淘宝网”形成了很大的差距，淘宝的商铺一般都有数名客服且 24 小时在线。在线客服少、挂机现象严重直接导致平台的实际销量始终难以提高。

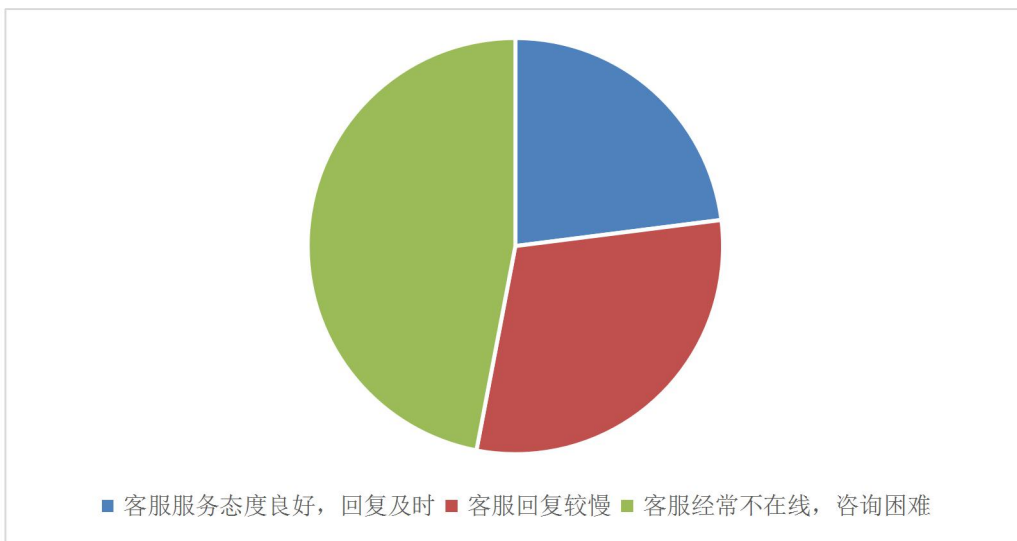


图 4.4 “善融商务”客户服务调查

## 4.2 商业模式存在的问题

### 4.2.1 定位不精准

无差异化的大众市场是电商行业中领军企业的主要目标市场，行业内京东、天猫等知名电商品牌已经处于垄断地位，B 端市场竞争格局大体形成。建设银行“善融商务”想要在零售业务中抢占市场使客户转移使用平台就只能通过打价格战实现。这有可能会引发市场过度竞争，造成市场越大利润越小的恶性循环。通过现有行业背景可以看出电商企业要明确竞争的关键点是要做到产品专注，即企业的细分市场是什么，对应的定位是什么，能够匹配什么样的营销手段。但建设银行“善融商务”目前与中国建设银行传统业务对应的关系没有明确界定，平台现在的发展定位尚不清晰，盈利模式也有待探索。再反观同时期的大型电商企业基本都已找到与自己商业模式定位匹配的盈利模式，且已形成了稳定的收入成本结构。建设银行“善融商务”定位不精准使平台在营销推广的过程中客户无法留下深刻印象，使客户对平台的认可度不高。中国建设银行在新零售业务环境下大力推行建立综合化经营的商业银行，因此在“善融商务”商业模式的优化设计中必须重构平台定位。

### 4.2.2 业务系统性质模糊

目前建设银行“善融商务”的主要业务模块包含企业商业和个人商城，企业商业的业务运作模式为 B2B 模式，就是企业和企业互相使用专用网络或互联网进行数据信息交换、传递并展开交易活动的商业模式。其中个人商城的业务运作模式为 B2C 模式，就是企业和消费者直接面对面销售产品和服务的零售型商业模式。但是在实际发展过程中随着该平台业务范围的不扩大，商城内商品种类和数量也不断增加，致使企业商城与个人商城发生了部分业务重叠的情况，这使企业客户在平台上进行交易活动的过程中交易模式发生了由 B2C 向 C2C 转变的过程。从市场的统计情况来看，企业商城中商品种类集中在服饰、食品、电子数码产品等 84 个行业，占商城商品总量的 75.7%，超过一半占比的商品都属于零售商品，大宗型交易商品在平台商品数量中占比很少。而企业商城众多商户中只有 24% 在线上开通了批量业务交易功能，即有相当一部分商户依然没有参与到 B2B 模式中。建设银行“善融商务”在发展中期加入投资理财、外汇等金融服务功能之



后其商业模式的业务系统性质发生了新的变化，业务系统由原来的 B2C 和 B2B 模式趋向于 B2B2C 模式，即由商品或服务的供应商面向从事电子商务的企业提供商品或服务，再又从事电子商务的企业将这些商品或服务转移给消费者。不难看出“善融商务”定位的趋势影响了业务系统的性质，定位不精确也会导致业务系统性质模糊，一个不明确的业务系统会影响企业的价值网络和运营机制。

### 4.2.3 关键资源能力缺失

关键资源能力是让商业模式可以按预期设计平稳施行的重要资源和能力，在目前的经营形势下建设银行“善融商务”表现出了关键资源能力缺失的问题。建设银行“善融商务”的关键资源能力中相对有优势的是建行庞大的客户基础和建行强大的资金支持。平台以建行为依托虽然不缺客户流量，但因产品和服务缺乏创新无法对客户产生长久的吸引。客户对网络商城里交易的商品的所有认知都来源于网站上公布的产品图片和信息，或是来自于其他消费者的主观评价，信息来源有限无法给客户带来全面的认知，这因此引发的不安全感会降低客户的购买欲。建行虽然有雄厚的资本支持“善融商务”平台的发展，但只有通过增强盈利能力为企业创造价值的商业模式才是有效的商业模式，因此建行还是会控制成本，不会将所有资金投入“善融商务”的优化发展上。

在物流、人才等其他关键资源能力上建设银行“善融商务”作为电商行业的后进者存在着很多问题。比如物流配送效率低还有物流装备标准化程度低，因为建行“善融商务”采用的是与第三方物流公司合作的形式，而自身没有完善的物流配送网络就很容易造成配送操作系统与平台订单脱节的现象。人才匮乏问题是现代电子商务领域最核心的问题之一，建行每年都要招聘大量的相关专业技术性人才，但招人容易留人难。一方面是因为建行作为传统金融机构晋升机制不灵活，部分有能力的年轻员工长期在基层一线工作，时间久了对工作内容感到厌倦。另一方面是建行的薪酬待遇与同区域内的 IT 企业或其他电商企业相比普遍偏低，每年都有大量的专业技术性人才跳槽到其他公司。另外建行“善融商务”为客户提供的投资理财产品在利率上也不具有优势，大部分客户虽然会通过平台浏览相关的金融服务资讯，但当前的利率无法让客户产生直接购买的欲望，平台设置金融服务的目的没有达到。

## 4.2.4 经营风险不可控

企业价值的创造可以通过收入增加和经济利润增长实现，在商业模式优化过程中创新必然伴随着风险。建设银行“善融商务”面临的经营风险主要有技术安全风险、退货率风险、物流风险。对利用网络进行支付结算业务的电商企业技术安全是核心风险，技术安全内容包括网络交易系统的硬件、软件、数据和支付安全等，支付安全是最突出的风险问题。客户在“善融商务”交易时因系统故障、病毒感染等问题存在信息泄露的可能性，账户资金存在危险。客户通过网络无法看到交易实物，只能通过图片和视频了解商品信息，冲动消费使网购退货率居高不下。“善融商务”物流采用与第三方物流公司合作的模式，各家快递公司的规模大小不同导致管理水平能力与服务能力参差不齐，物流配送的质量难以保证。

在“善融商务”的经营过程中上述问题已经给建行的声誉造成了影响。当客户从平台购买的商品存在问题需要退换货时要与商家直接沟通，而“善融商务”作为提供交易的支付结算平台并不承担相应责任，平台在退换货及售后服务流程机上手续繁琐、耗时久而引起了不少的客户投诉问题，损害了建行声誉。“善融商务”应对客户的投诉处理需要业务部门、风险合规部门等多个部门共同协商解决，导致平台运营效率低下，降低了客户满意度，而建行对客户投诉的处理往往需要业务部门、风险合规部门等多个部门共同协商解决，由此产生的经营风险会给企业价值造成不良影响。

## 4.3 问题的成因

### 4.3.1 各阶段目标不同

中国建设银行自建“善融商务”起初的目的是作为维护客户的工具，也就是客户增值服务平台，主要功能是作为客户兑换信用卡积分和网络购物的网上商城。此时建行想要搭建一个综合化的电商平台，但由于传统金融业务收入仍能保持稳定增长，故而建行利用“善融商务”获利的意愿并不急切。但在平台缓慢发展的过程中发现市场资源和盈利空间不断被互联网电商挤压，为了拓展服务渠道和服务场景并获取新的利润增长点，建行又想将“善融商务”做大做强，期望着有朝一日能在传统电商企业所占领的市场上拥有自己的一席之地。这两种定位之间存在矛盾，因为主张做客户金融增值服务就必然

要以客户服务为主，这样基于定价考虑无论是商品价格还是服务费用、管理费用的收取上都无法获得太高的利润，而主张做大做强的情況下为了获得盈利和企业价值必然要舍弃一些对客户的优惠，容易引起客户不满。

经过几年经营实践建设银行“善融商务”依靠建行坚实的客户基础和资源已经从成  
长期逐渐往成熟期过渡，但依然发现隔行如隔山，银行基本不可能纯粹倚靠电商渠道获取收益，而那些以互联网网络购物商城起家的电商企业早在电商行业发展初期就已经明确了自身追求盈利为主的商业模式，通过多年积累如今也获得了可观的利润和资本市场的认可，于是建行不得不重新审视“善融商务”的商业模式定位。不同的发展阶段平台的定位目标不同，因此要根据实际情况及时调整商业模式定位，只有清晰的定位才能留给客户深刻的印象，增加客户的认可度。

#### 4.3.2 运营机制受制度限制

建设银行“善融商务”归属于中国建设银行总行网络金融部直接管理，不论是政策制定还是新功能上线需要网络金融部下发相关文件方可生效。但该平台的日常运营是归中国建设银行合肥业务中心管理，包括与供应商和物流公司对接以及相关推广营销活动的方案制定。而平台的系统开发与维护则是归广东开发中心管理，包括商城新业务板块和新功能的研发等。最后对于入驻“善融商务”的商户审核和管理则交由建行分布在全国的38个省级分行分别进行管理，光是内部各部门之间互相协同管理就系要一个庞大的运营机制，其业务流程复杂程度可见一斑。

小米集团的创始人雷军曾经说过“快”是电商发展的重要原则，只有把握住稍纵即逝的商机并迅速做出反应才能在瞬息万变的商业市场上谋求发展。但是建设银行作为传统大型金融机构很难实施高效率的扁平化管理模式，多个部门之间协调沟通难免产生配合误差，在业务处理过程中容易发生互相推诿责任，职权归属不明的现象。其次作为国有大型商业银行，为了健康稳定发展将风险防控看作第一要务，任何业务处理都要按规章制度流程进行审批，任何决议都要经过相关部门的一致同意才可执行。若是要修改相关政策规定难度很大，从上到下的所有相关部门都要修改相应的文件条款，正可谓牵一发而动全身。建行与普通电商企业一个很大的区别是不仅受到工商局等市场政府部门的监管而且还受到中国人民银行等金融机构的监管，这就导致“善融商务”的决策效率要低于其他非金融电商。在这种企业制度下，建设银行“善融商务”的运营机制效率明显

低于非金融电商平台。

### 4.3.3 专业人才匮乏

经营一个专业化的电商平台，需要大量专业化的人才从事数据分析、网站运维、市场推广、电商活动策划等专业岗位。但目前在建行，主要是通过选调行内员工填补到相应岗位中去，而行内员工基本上都是经济、金融类专业毕业，在接触电商业务之前从事的也多是传统银行工作。要适应电商平台的高强度专业化工作还需要不断加强学习。并且“善融商务”作为一个融合了电商业务与金融业务的综合性平台，在平台功能设计上也需要更多的综合性功能来支撑，建行所缺少的正是这种复合型人才。我国目前正处于互联网金融飞速发展的时期，对于这类人才各个公司都是求贤若渴，互联网公司为了招揽人才通常会开出高薪待遇，远高出建行所能提供的薪资待遇，因此建行想要招聘到此类复合型人才比较困难。所以建行在经营电商平台的过程中只有选择先培训内部员工，逐渐缩小与专业人员的差距。这也是目前“善融商务”用户体验不佳、技术开发与运营管理低于同业的直接原因。

### 4.3.4 管理模式粗放

管理模式是企业和管理过程中参考的一种管理思路和管理方式，具象化为企业能够直接运用的一种成型的、完整的管理体系。用现有的管理模式去发现并解决管理过程中的实际问题，可以起到规范管理手段和完善管理机制的作用，最终实现企业的既定目标。建设银行“善融商务”由于在初建时筹划时间紧选择了先上线后优化的策略导致后期运营过程中管理模式出现问题。起初建行“善融商务”注重发展的速度与发展的规模选择了粗放式的管理模式，没有对经济投入、人员管理和成本控制等过程化指标设定有效的运行体制，只是为了完成平台规模的迅速扩张而忽视了过程化管理。伴随“善融商务”发展进入瓶颈期，粗放式的管理模式不再与平台的运营能力相匹配，因此要通过优化管理模式提升平台的服务水平和运营能力。

## 5 建设银行“善融商务”商业模式优化策略

### 5.1 重构平台定位

#### 5.1.1 核心理念

建设银行“善融商务”目前处在高速发展期，无论是经营规模还是用户数量都达到了一定水平，较平台发展初期有了很大提升。但现阶段平台发展遇到了瓶颈，净利润增长乏力。经过银行电商长达十年的竞争过程“善融商务”在同业间的市场占有率位居第二，几乎达到领先地位。这使平台在行业内细分市场领域想要占领更大的市场份额变得十分困难。伴随着建设银行“善融商务”发展由成长期逐渐向成熟期过渡，平台所能获得的规模收益与边际收益逐渐递减，平台的盈利能力已不如初期成长阶段，建设银行“善融商务”在此时重构商业模式定位就显得尤为重要。

建设银行“善融商务”在启动初期主要包含企业商城、个人商城与“房e通”三个业务模块，随着平台的发展现已将“房e通”板块作为一个单独运作的网络商城剥离了出去，并改名为“住房租赁”平台，专门提供房屋的租赁、买卖业务。目前的“善融商务”精简之后剩下企业商城与个人商城两大核心板块，并提出了“亦商亦融，买卖轻松”的广告语，因此现阶段平台经营的目标就在“商”和“融”上。作为电子商务交易平台，建设银行“善融商务”与传统的电商平台核心功能基本一致，现阶段目标是吸引客户流量，进一步扩大经营规模，向传统电商平台靠拢。作为金融服务平台，“善融商务”为客户提供全面、专业的金融增值服务，包括支付结算、投资理财、融资贷款等等。综合来看，建设银行“善融商务”现阶段的目标是要打造一个综合化金融服务平台，通过银行特色业务，为客户提供集消费、分期、信贷为一体的综合化电商平台。

#### 5.1.2 目标客群

“善融商务”交易功能只对持有建行账户的用户开放，未持有建行账户的用户只能浏览商城网页。因此“善融商务”的首要目标客户是建行持有银行卡的存量客户群体，对这部分客户主要靠网站全面的功能和服务品质产生吸引，对于未持有建行账户的游客要靠网页设计的美观度、网站浏览的流畅感产生吸引。其次在建行存量客户当中，会使用网络进行购物的目标客户年龄集中在20岁到60岁之间，因此平台的目标客群集中在

中青年群体。据国家电子商务平台统计，女性消费者往往比男性消费者在网上购物时更容易产生购买冲动，购买力也比男性消费者强，因此“善融商务”的目标客户主要为女性客户。同样作为电商平台，银行电商因商品品质、采购过程等都有严格的流程管控而导致平台内的商品价格普遍高于传统电商平台，且作为综合化金融服务平台建行“善融商务”所具有的投资理财、结售汇等金融功能不一定适用于大众客户群体。因此“善融商务”的目标客户群体为建行存量客户中的中高端客户群体。因此在平台定位优化和经营方案制定上必须体现人性化和差异化。

### 5.1.3 优化定位

商业模式优化就是对价值主张、价值生产、价值提交、价值获取或活动方式等要素进行创新或重组。实际操作中表现在客户群体、产品或服务种类、接触途径的选择方面，还有对生产、人力资源、组织、联盟、供应链等细节层面的局部优化。

传统的商业模式在当前激烈的市场竞争环境下已不再适合建设银行“善融商务”，为了拓展金融服务渠道和服务场景从而获取新的利润增长点，建行必须将“善融商务”平台做大做强，并向着综合化金融服务平台的方向优化。这意味着在定位优化的过程中平台需舍部分客户增值服务和既得利益，要做大型电商平台就要以盈利为主。但这并不代表做综合化金融服务平台与做金融增值服务平台的定位是相悖的，相反，这是一种不同发展阶段导致目标变化而必须重新构建商业模式定位的必然现象。建设银行“善融商务”的商业模式定位在金融增值服务平台的基础上确定了以平台大规模发展为主的现阶段目标任务，在此目标之上得出了“善融商务”的优化定位即综合化金融服务平台。建设银行“善融商务”可以通过综合、全面的服务，不断满足客户全方位的需求并深入挖掘客户的潜在价值，促进平台业务的发展和增长。

## 5.2 制定差异化竞争策略

### 5.2.1 营销差异化

中国建设银行目前共计员工 36 万人，线下物理网点 1.6 万个，相对单纯的线上交易网络商城而言具有十分明显的销售优势，“善融商务”可以为客户提供先体验后购买的服务，使客户对商品产生较高的信任感，有利于提高银行金融平台的信誉度。

建设银行“善融商务”可以依靠其稳定的现金流结构对商品进行促销活动，客户可

以从中感受到银行电商平台的价格优势，客户会更愿意将其名下的其他企业也注册成为平台的会员。银行电商还具有资金周转快的优势，其高效的资金周转能力能使资金立刻进入企业账户减少资金流通时间，这就吸引了更多的企业入驻平台。“善融商务”还可以大力举办降价推广活动，借助比如团购裂变、季末促销和节假日打折等活动有效吸引目标客户，增加盈利渠道和营业收入。还可以时常借助物理网点搭建宣传平台，邀请到店客户现场体“善融商务”里的优惠活动，以此方式打开品牌知名度，促使持有我行账户的客户增加对平台的关注度。

建设银行“善融商务”需要通过合理组合的营销模式进行线上线下同时推广，在线上推广时可以将平台放入各大门户网站和银行电子渠道中进行宣传，比如微博、微信、手机银行弹窗广告等渠道，打造全方位多层次的营销渠道。“善融商务”还可以请明星代言，设立广告影响来强化人们对该平台的印象，广播、电视、报纸等营销渠道都可以作为宣传媒介。在线下推广时可以借助建行的品牌效应，对网点客户经理和产品销售经理系统内维护的客户通过建行“新一代系统”建立精准营销模型并统一发送营销短信，不仅可以快速提升平台知名度，还可以提高业务经营能力和工作效率。

做出产品文化差异化，对于电商平台上线的产品所展示出的形象可以间接展现出企业的经营理念和企业文化，建设银行“善融商务”上线电商扶贫项目售卖当地农副产品充分发挥了平台中介优势，积极施行“金融+电商”的扶贫模式，推动贫困地区产业升级，助力农户脱贫增收。可以在“善融商务”上设置从全国到地方的不同场馆，售卖各地的特色农副产品，通过深入挖掘平台功能为消费扶贫注入新动能。通过关注电商扶贫产业可以看出中国建设银行作为国有商业银行的追求和担当，产品的不同文化价值输入也会吸引到不同的客户。

### 5.2.2 服务差异化

为客户提供差异化服务的关键是正确把握细分市场需求。首先是在客户群体细分方面依据市场经济现状，在对无差别客群提供普遍性金融服务的基础上，依据细分市场客户的需求和特定，提供具有外延性的定制化服务。建设银行“善融商务”根据客户是企业客户还是个人客户依据其金融需求制定个性化服务，以此减少无差异服务导致的客户体验感的降低。针对企业客户重点在于批发业务和贷款融资，“善融商务”可以为客户减免会员费并对信誉度良好的企业客户给予线上贷款利率的优惠；针对个人客户重点在于零售业务与小额消费贷款，“善融商务”可以以发放优惠券的形式吸引客户购买商品，

并对信誉度良好的个人客户提供在线申请的免担保、免抵押的小额消费信贷。

第三方物流配送管理是电商行业公认的难题，要想提高建设银行“善融商务”的核心竞争力就必须快捷处理订单，完善物流信息体系，实现无缝运输过程。完善物流信息体系首先可以优化物流节点，因为建设银行“善融商务”采用的是第三方物流配送方式，所以要对接来自各个不同物流公司的订单信息，管理起来难度较大，因此要构建完善的运管商管理平台，以此来增加监控节点，提高信息系统水平。其次是对平台物流信息网络进行优化设计，包括门户网站、运营与信息的动态集成、物流业务流程的监控与管理。可以通过网络商城界面系统的设计与优化、订单系统的效率和地理信息系统的完善与优化实现。

建设银行“善融商务”在快速发展的过程中出现了商品质量把控不严、售后服务不到位以及处理投诉效率低下等问题。“善融商务”在初筛选入驻商户和商品时应当严格把控商品质量，以尽可能的避免平台经营中潜在的风险隐患。平台应当成立专门的售后服务团队并实行带班制应急机制，设立 24 小时在线客服为客户解决投诉、售后等问题并提供 7 天无理由退换货交易功能。在网络平台的经营过程中必须注意与客户保持紧密联系，加大平台透明度，提高平台的服务质量。以差异化品质服务使客户满意，保户稳定性，尽量避免交易合作过程中产生矛盾而对建行的声誉造成影响。

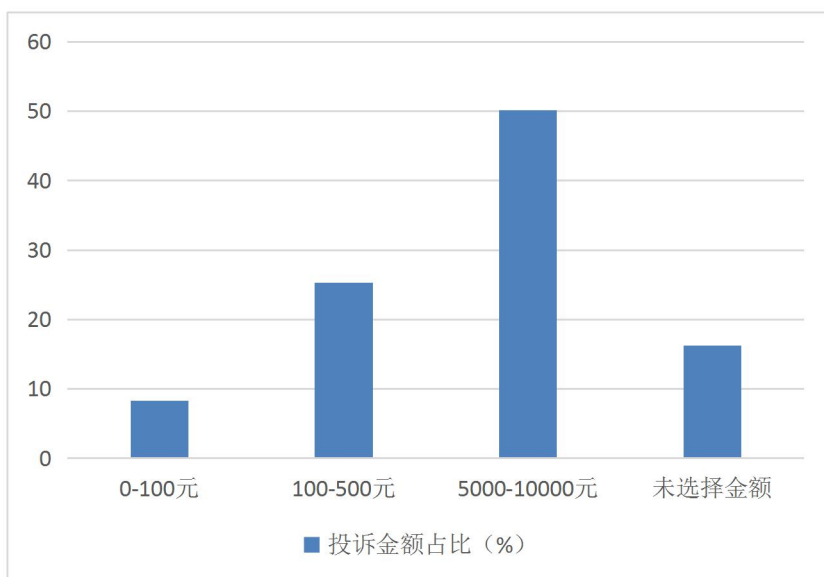


图 5.1 建行“善融商务”投诉金额占比



## 5.3 加强金融科技应用

### 5.3.1 新一代系统

中国建设银行在 2011 年全国统一上线了“新一代核心业务系统”，这意味着建设银行拥有了当前国内银行领先的核心业务系统并将继续深入落实数字化转型战略。“新一代”系统经过 6 年前后共分 3 期布放 13000 多项创新优化功能，最终在 2017 年 6 月实现主体功能全部上线，完成了在全国 37 家分行、15000 多个网点及电子渠道的全部推广部署。建行建立了国内金融行业规模最大的私有云平台，可以有效应对互联网“潮汐式”的业务模式。“新一代核心业务系统”的三大优势第一是与 IT 架构融合，严格继承来自企业级业务建模的成果，避免了业务模块分割并在最大程度上考虑了全行上下对数据的共享和复用要求。第二是以客户为中心，系统服务架构实现了应对客户需求的洞察力及灵活性，可以及时调整服务流程更好地满足客户需要。第三是支持产品创新，通过组件共享，系统可以灵活响应并快速创新产品以达到目标。

建设银行客户经理可以通过“新一代业务系统”建立对网络购物有需求的客户模型，以客户消费行为数据为筛选指标，以客户年龄、客户性别为筛选维度筛选出系统内的目标客户群体，并针对此类目标客户创建营销商机，可以通过手机银行、短信等渠道向这些优质客户推送建设银行“善融商务”的广告和优惠券，还可以通过客户经理电话营销邀请客户到网点现场参与体验“善融商务”的优惠活动。通过这种精准营销的方式不仅可以有效避免客户因营销电话和营销短信骚扰引起的投诉问题，还在很大程度上节约了人力、物力成本，提高了工作的效率和营销的精准度。所以利用好“新一代业务系统”的商机创建功能可以有效促进“善融商务”的客户活跃度并进一步提升品牌知名度。

### 5.3.2 人工智能技术

人工智能技术又称 AI 技术，它的应用范围广泛，在机器人、经济政治决策、控制系统仿真系统中得到了普遍应用。通过 AI 技术与媒介沟通技术带来的社区化沟通能力可以减少客户在网络商城购物的筛选时间和体力成本，节省下来的精力和体力可以给客户提供用于其他服务消费的时间，从而为实体经济带去更多收益。通过 AI、AR、VR 等尖端技术可以打造客户线上体验场景，在节省成本的同时可以提升客户体验的真实感和互动性。

建设银行使用 AI 技术打造的智能客服“小微”主要以自然语言处理、人机交互等

人工智能技术为基础与用户进行沟通互动,是一款多渠道、全方位、智能化的服务系统。截止 2020 年 6 月,“小微”累计服务客户次数已经突破 60 亿次,自上线以来始终秉持“用户至上”的服务理念,24 小时随时有人响应,适应 9000 多个业务场景,涵盖 6 万多个语义模型,实现了成本低、效率高、体验好的客户服务。目前“小微”的渠道范围已覆盖建行企业微信、微信公众号、手机银行及“善融商务”等线上线下多个渠道。建行借助金融科技手段持续提升系统智能化水平,通过线上“一站式”体验满足客户金融服务需求,将营销场景嵌入网页设计,优化客户视觉感官体验。建设银行“善融商务”上线智能客服“小微”之后在客户购物或进行金融交易的过程中一些简单常见的问题可以直接通过在线咨询智能客服的形式与人工智能客户系统互动,人工智能客服系统会代替真人对客户疑问进行解答。人工智能客服系统可以 24 小时在线为客户提供服务,这不仅提高了平台的运营效率和服务质量,同时节省了招聘真人客服的人力成本。建行需要通过智能客服系统不断深挖客户数据价值,使用金融科技完成智能场景构建,给客户带来更美好的交互体验。

### 5.3.3 大数据平台

大数据分析是指对海量的数据信息依托云计算进行捕捉、管理和处理的数据集合。大数据处理无法靠单台计算机进行,必须采用分布式架构。它的特色在于对海量数据进行分布式数据挖掘,需要依托云计算的分布式处理、分布式数据库和云储存、虚拟化技术。应用大数据技术首先要建立任务明确的工作机制,各个组织协同合作着力于大规模数据的统一管理,进行数据标准化、规范化、体系化、平台化。对于应用平台,需要提升其分析处理能力,达到平台智能化进而提升其工作效率。

建设银行对全行上下的物理渠道信息系统都进行了综合化管控,并在大数据技术的支持下实现了对网点资源的统一管理。建行在上海、北京等地均成立了大数据分析平台并开发了分析处理系统方便实时在线查询数据资料,建立了客户信息资料库可供全行使用,应用客户视图和 360° 精准画像对客户资料信息进行详细分析。通过大数据分析可以从系统内归属客户中筛选出曾接触过“善融商务”的用户,从一级分行到基层网点都可以对选中客户创建模型并实施精准营销。

## 5.4 引进专业技术人才

### 5.4.1 重视人才培养

在知识经济时代商业竞争归根到底是人才的竞争，企业成功实施商业模式优化创新和达成企业战略愿意离不开优秀人才的支撑。过去几年建行在人才引进方面的投入越来越高，一方面通过不断与外部专家合作的方式，借用专家知识和经验提升数字化经营整体水平，另一方面建行很早就部署实施“绿树”计划，对行内计算机、IT 等相关专业人才进行重点培养，从各支行到省分行再到总行自下而上选拔优秀人才学习数据分析和互联网运营。此举不光为了顺应互联网金融模式下的新业务形势，也是落实建设银行总行提出的“金融科技”战略的实施。建行还应该为专业技术性人才制定切实可行的职业规划，将员工信息采集至人才库中，使员工对自己的发展路线和发展目标有清晰的认知。建设银行“善融商务”应当吸收行内从网页设计到营销策划再到运营维护等方方面面的专业人才，为平台的长期发展做好铺垫。

### 5.4.2 打造专业技术团队

建设银行“善融商务”要向国内优秀的传统电商品牌学习，积极引进和培养策划、营销、设计、运营、数字化等领域的人才，将具有不同知识、技能和经验的人才聚集起来形成角色互补，从而打造出高效的团队。建行应针对不同专业的电商人才制定全案性人才孵化策略，结合市场的需求的变化不断总结经验，改进培训的内容和方法，提升人才培养能力；同时根据市场变化和发展拓宽培训领域，逐步延伸覆盖至各个营销场景，比如美妆、食品、服饰等等。建行可以按专业技术团队对员工进行考核打分，不仅可以激励员工进行自主创新，还可以增强团队合作效率。

### 5.4.3 完善薪酬激励制度

在商业模式优化的过程中当企业整理利润增长时，员工期望其薪酬也能随之增长并跟企业同步发展；反之，如果商业模式优化没有影响企业的利润变化，员工对薪酬的预期值得不到满足会导致工作热情和效率降低，商业模式优化实施无法顺利持续下去。国有商业银行因为缺乏有竞争力的薪酬绩效激励制度而对优秀人才的吸引力不足，近年来无论是校园招聘还是社会招聘银行招人的数量和质量都大不如前。银行的专业科研团队核心技术人员不足、专家型领军人才少，辛苦培养的业务骨干人员流失率高，工行、建

行等国有银行薪酬待遇普遍低于地方性商业银行，每年有大量人才从国有银行流入地方性银行，因此银行的薪酬激励制度需向市场化机制看齐。

建行在成立建信金融科技子公司时大量引进专业技术人才将内部科技创新力量进行整体的市场化运作是建行面对人才匮乏问题作出的重大体制创新，同时也是建行推行科技体制改革、重构科技创新治理架构的重要举措之一。建信金融科技子公司通过建行市场化运作手段成功突破了商业银行传统的薪酬体系框架，科技子公司参照互联网公司的薪酬管理制度重点设定了薪酬绩效的衡量标准，建立了全新的激励约束机制，更大程度上激发了企业员工的科技创新潜力。建行通过搭建新的组织架构、运营机制及人才战略成功实现了以科技激发金融供给侧输出能力，进一步推动“善融商务”以及其他业务体系的商业模式优化改革。

## 5.5 提升平台盈利能力

### 5.5.1 扩大营销渠道

建设银行“善融商务”在经营过程中应与平台入驻商户以及外包的第三方物流公司加强合作，建立合作联盟实现共赢。“善融商务”要实现线上与线下的双条线深度融合，通过线上即网络商城引导客户进入线下即实体网点，线下再对线上产品进行宣传，形成一体化结构。当客户首次到网点办理业务时可以邀请客户关注“善融商务”的微信公众号并下载手机端 APP 领取新客抵现优惠券并现场进行一次购物体验，对积极参与活动的客户可以赠送答谢小礼物。通过线上与线下互动的模式丰富客户体验感，有助于维护客户关系提升客户忠诚度，促进客户消费带动平台成长，多方位的提升“善融商务”盈利水平。

### 5.5.2 降低运营成本

建设银行“善融商务”的运营成本主要体现在人才引进、技术研发、营销推广、运营维护这四个方面。近几年建行尤其重视专业技术性人才的引进和培养，校园招聘和社会招聘名额中计算机专业、编程专业、设计专业人才比重大。伴随科技进步发展网点线下交易会被线上交易模式逐渐取代，届时银行最稀缺的资源就是专业技术性人才。建行可以通过以培养代替招聘的方式节约人力成本，一是因为正式编制员工稳定性强于合同员工，二是建行在培养此类人才搞技术研发的同时能不断为建行创造价值。但专业技术

性人才越来越多时建行的系统和技术也会更加完善，技术研发的成本会逐渐降低，在系统和设备完善的情况下运营维护成本也会降低，届时以大量机器替代人工可以节约人力成本。平台为了吸引更多商户入驻免除了大部分服务费，广告费用的盈利也不足以抵消平台运营的成本，且由于各银行电商之间对客户资源的争夺激烈，若是推出的产品或服务优惠不明显则无法对客户和商户产生长久的吸引力，当这些成本被抵消之后平台展现出的盈利能力是下降的。建设银行“善融商务”在商业模式优化实施的过程中需提前预算成本并对优化过程进行成本控制，推动平台高质量发展。

### 5.5.3 实行精细化管理

选择不同的管理模式会对建设银行“善融商务”的运营效率造成直接影响，其影响会直接体现在平台的盈利能力上。对“善融商务”而言客户体量庞大且客户层次分布细致，因此在商业模式优化过程中考虑将粗放式管理模式改为精细化管理模式是降低平台运营成本、增加效益的有力举措。精细化管理是指企业要把最大程度减少管理占用资源和降低管理成本为目标的管理模式。精细化管理是企业运营过程中的核心工程，企业可以运用文化精华、技术精华、智慧精华等指导促进企业发展。

建设银行“善融商务”实行精细化管理可以从以下几方面着手，首先是对规章制度进行细化，对现行规章制度做一次全面的清理、修订并细化执行程序。其次是对业务流程进行细分，具体梳理产品与服务标准，全面再造业务流程，明确各层级、各部门之间的责任与职权。接着是完善管理过程与业务流程的信息化建设，重点完善办公自动化、人力资源管理、设备管理与业绩考核等方面。最后是树立精细化管理理念，抓好运营与服务过程中的细节，学习先进企业的管理办法，对岗位职责和目标任务进行详细说明，培育精益求精的企业文化。通过管理模式优化最终提升“善融商务”的管理水平，增强平台的盈利能力。

## 6 建设银行“善融商务”实施商业模式优化策略的保障

### 6.1 制度保障

#### 6.1.1 行政管理制度

行政管理制度是建设银行“善融商务”商业模式优化实施执行力的保障，建设银行内控合规部门牵头将行政管理制度进一步细化，由其他相关部门协同配合确保各部门专人专职负责平台的运维工作，落实管理责任。在日常经营工作中加强“善融商务”的风险管控并简化平台申请入驻、贷款审批等业务流程，尽量为“善融商务”的优化发展开出一条绿色通道。

#### 6.1.2 运营服务制度

运营服务制度是建设银行“善融商务”商业模式可以长期发挥作用的保障，运营服务制度的设立是为了确保服务标准和运作标准，通过标准化的运营模式提升平台运营效率，维持平台健康长久的运作。“善融商务”发展入驻商户的主要方式是分行审批制，商户从报送材料到审批通过需要至少一周时间，整个过程耗时长效率低。应当简化商户入驻流程并开通线上申请入驻功能，通过网络商城在线申请入驻入口提交电子版的审批资料，由分行运营管理部将商户提交资料分派至就近的二级分行进行实地勘察审核。而线下继续采用客户经理联系负责制，通过精简业务流程提高平台运营能力。

建设银行“善融商务”商户入驻流程如图 6.1 所示：

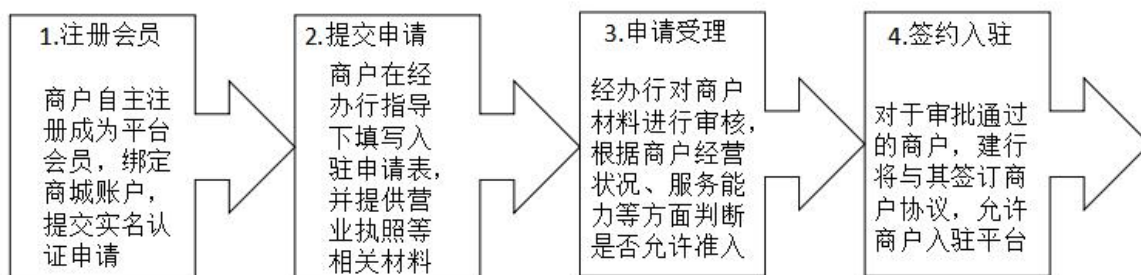


图 6.1 建行“善融商务”商户入驻流程图

#### 6.1.3 网点管理制度

银行对网点的管理能力是银行的核心工作，同时也展现了银行的核心竞争力。打造

一流的网点需要具备优秀的员工、综合化营销服务、完善的运营管理体系和舒适的环境等条件。建行可以通过任务指标的合理分配将“善融商务”的营销推广计划与网点日常工作结合，线下邀约到店客户参与手机 APP 以及微信端的促销活动，以绩效考核激励的方式对网点日常推进工作的情况进行管控，以此加快平台的推广速度。

制度保障是建设银行“善融商务”商业模式优化策略得以顺利实施的首要保障，完善的管理制度可以保证平台平稳有序的发展。

## 6.2 组织保障

### 6.2.1 组织管理部门联动

建设银行“善融商务”的组织管理部门中网络金融部负责平台的推广和市场调研，运营管理部负责平台的运营维护，内控合规部负责平台经营时的风险把控，信息技术部负责产品研发与技术创新，其他相关部门负责工作协同。通过多个组织管理部门间的有效联动机制快速提高平台的运营效率，也可以起到职权部门互相监督的作用，有助于推进产品创新、商业模式优化设计和金融科技应用落地。

### 6.2.2 多级渠道联动

建设银行“善融商务”的营销渠道主要分为线上和线下渠道。线上渠道包括网络商城、手机 APP 和微信端应用，通过线上渠道能快速收集客户交易信息数据并及时了解客户需求，掌握第一手市场动态信息。通过线上渠道营造互联网金融交易场景，打破地域和时间限制为客户随时随地提供网络金融服务，迅速占领移动金融市场。线下渠道包括网点和各支行，通过网点员工对“善融商务”进行营销推广，以品牌文化和口碑打开销售渠道，通过多级渠道联动营销保障“善融商务”占领更多市场份额。

### 6.2.3 建立反馈机制

建行为“善融商务”建立了安全有效的互联网信息反馈机制。通过“善融商务”获得的客户金融消费数据和行为偏好资料第一时间经过内部系统网络传送给信息技术部门和数据处理部门进行收集、处理和分析，筛选出有价值的消费行为数据并在系统内建立电子档案，再通过系统下发给有需要的业务部门，相关业务部门通过这些数据分析的结果有针对性的展开营销，营销活动结束之后业务部门再将营销成效反馈给信息技术部门和数据处理部门并再次对数据筛选分析整理，将有用的信息永久建档留存。从后台管

理部门到前台业务部门形成了一套完善的信息反馈机制，为建行“善融商务”商业模式随时优化调整提供了参考依据。

## 6.3 风控保障

### 6.3.1 内控管理体系

建行始终将合规经营应放在企业经营的首位，以各级行内控合规部为首对全行实行一体化管理，通过建立三道防线联席会议制度加强与其他各部门之间的沟通交流。在“善融商务”商业模式优化策略实施的过程中对可能出现的风险点实时监控，不断规范和完善内控管理体系，强调各部门之间的协调作用并互相监督落实风险防范工作。在内控管理体系中设立了合规风险评估机制，各部门各岗位人员需按月提交网格化内控合规报告，报告内容涵盖自查和他查两部分内容对员工行为及时排查，从内部加强管理以防重大风险问题。

### 6.3.2 信贷风险管控

建行秉持认真落实国家政策与法规的态度加强对个人网络信贷与小微企业贷款等重点领域的风险监管。对“善融商务”为客户提供的在线投融资业务流程实时进行监控，在前期申请审批时有专人负责核验资料的真实性，并采用双人复核制尽可能避免信贷业务风险。在后期审批通过放款之后对资金去向进行监控，以防信贷资金的不正当使用。由内控合规部主要负责对信贷业务全流程进行监控，进一步完善监控预警机制并加强信贷资金风险管理，保持“善融商务”资产质量稳定。

### 6.3.3 声誉风险管控

建设银行作为国有商业银行声誉是企业可以在金融市场吸引客户长久发展的重要保证。建行为了控制经营过程中因各种原因产生的声誉问题从总行到各二级支行均成立了内控合规部和消费者保护权益部门。建行始终坚持预防第一为原则，由内控合规部门定期对潜在的可能造成声誉风险的因素进行评估，加强与当地媒体的沟通合作，从源头上识别并控制声誉风险发生的可能性。以积极解决客户问题为第二原则，在经营过程中一旦产生客户投诉问题会由消费者保护权益部门第一时间与客户取得联系，及时听取客户意见并积极解决客户问题，针对客户意见对产品及服务做出创新及调整，控制事态发展趋势。



## 7 结论与展望

银行为了应对互联网金融的挑战相继自建电商平台，建设银行“善融商务”作为我国第一家银行电商必须制定与自身经营情况相匹配的商业模式才能获得健康长远的发展。但目前“善融商务”的商业模式显然与企业的发展速度不匹配，定位模糊、关键资源能力缺失和经营风险因素降低了平台的运营效率和盈利水平。建行“善融商务”商业模式存在的问题在银行电商里十分普遍，因此研究银行电商商业模式的优化具有重要的社会借鉴意义。本研究结合“善融商务”的经营背景和市场环境对平台现有的商业模式要素进行了详细的梳理。最终归纳得出建设银行“善融商务”商业模式优化的实施首先是以现阶段发展大型综合化金融服务平台为目标重构商业模式定位，其次是加强专业人才和专业技术的引进来提升平台的核心竞争力，最终通过服务管理和运营管理降低经营成本增强平台的盈利能力。通过对建设银行“善融商务”商业模式优化可以有效提升平台盈利能力和运营水平，配套的保障措施可以保证优化策略的顺利实施。

本研究对建设银行“善融商务”商业模式的优化提出了大致方向，但具体的实施措施还需要进一步研究。企业在不同时期或不同环境下要想平稳健康的发展就要对商业模式随时做出调整，因此对“善融商务”商业模式的优化设计还需继续完善。希望本论文提出的优化策略和运营措施能为“善融商务”的发展提供帮助，也能给其他商业银行的电商平台管理工作带去一些启发。

## 参考文献

- [1]Hu X . The Influence of Logistics Mode on Cross Border E-commerce Business Scale[J]. E3S Web of Conferences, 2021, 235(5):36.
- [2]Balakrishnan Nagaraj,Pelusi Danilo,Ganesan Subramaniam. Special issue on “Big Data Analytics and Deep Learning for E-Business Outcomes”[J]. Information Systems and e-Business Management,2020,18(3): 1-3.
- [3]Côte d'Ivoire[J]. Africa Research Bulletin Economic Financial & Technical, 2014, 51(9):2574–2575.
- [4]Fedushko S, T Peráek, Syerov Y, et al. User-Engagement Score and SLIs/SLOs/SLAs Measurements Correlation of E-Business Projects Through Big Data Analysis[J]. Applied Sciences, 2020, 10(24): 1-16.
- [5]Germana Corrado,Luisa Corrado. Inclusive finance for inclusive growth and development[J]. Current Opinion in Environmental Sustainability,2017, 24(01): 915.
- [6]Jie Li,Yu Wu,Jing Jian Xiao. The impact of digital finance on household consumption: Evidence from China[J]. Economic Modelling, 2020(86): 317-326.
- [7]Marcia Mkansi. E-business adoption costs and strategies for retail micro businesses[J]. Electronic Commerce Research,2021(01): 31.
- [8]Md. Morshadul Hasan,Lu Yajuan,Appel Mahmud. Regional Development of China’s Inclusive Finance Through Financial Technology[J]. SAGE Open,2020,10(1): 1-16.
- [9]Science - Social Science; Reports on Social Science from Nanjing Audit University Provide New Insights (Regional Development of China's Inclusive Finance Through Financial Technology)[J]. Journal of Engineering,2020(12): 5-6.
- [10]Suman Dahiya,Manoj Kumar. Linkage between Financial Inclusion and Economic Growth: An Empirical Study of the Emerging Indian Economy[J]. Vision: The Journal of Business Perspective,2020,24(2): 1-5.
- [11]Wang Yuyan,Yu Zhaoqing,Shen Liang,Fan Runjie,Tang Rongyun. Decisions and Coordination in E-Commerce Supply Chain under Logistics Outsourcing and Altruistic

- Preferences[J]. Mathematics,2021,9(3): 352-354.
- [12]Xiao Shan Du. Inclusive Finance's Internal Need: Serving Vulnerable People[J]. Strategic Change, 2017, 26(2): 72-83.
- [13]王玉树.建设银行：拥抱新金融时代 探索大行社会责任新实践[J].中国银行业,2019(09):16-31.
- [14]陈珊.中国建设银行电子商务平台经营策略研究[D].西南交通大学,2018.
- [15]陈裕.建行成立金融科技子公司折射出什么[N].中国城乡金融报,2018-05-25(A04).
- [16]董中发,高嘉勇.基于六要素模型的新零售商业模式研究——以盒马鲜生为例[J].电子商务,2019(10):20-21.
- [17]段定康.建行善融商务营销环境 SWOT 分析——以郑州铁路支行为例[J].经贸实践,2016(20):35-36.
- [18]冯华,陈亚琦.平台商业模式创新研究——基于互联网环境下的时空契合分析[J].中国工业经济,2016(03):99-113.
- [19]高钰萌.跨境电商平台商业模式研究[D].天津商业大学,2019.
- [20]建行“新一代核心系统”全面建成[J].金融科技时代,2017(08):90.
- [21]李广乾,陶涛.电子商务平台生态化与平台治理政策[J].管理世界;2018年06期.
- [22]李嵩岭.试论金融科技赋能新金融发展——从建行“五贷一透”到金融租赁公司新发展[J].商讯,2019(35):83-84.
- [23]龙昊.对银行系电商发展的思考——由黄峥身家超越马云想到的[J].中国信用卡,2020(07):24-26.
- [24]龙云霞.跨境电商麦万公司商业模式优化对策研究[D].新疆大学,2019.
- [25]马腾跃.“触电”的感觉不一般——中国建设银行善融商务探索“亦商亦融”新模式[J].中国金融家,2013(01):102-104.
- [26]裴晓华,陈晨,姜伊楠.从UGC到PGC:网络直播平台商业模式的发展与革新——基于九要素模型的分析[J].现代商业,2018(35):179-181.
- [27]彭惠新.银行系电商平台的分化与进化[J].中国信用卡,2020(07):19-23.
- [28]谭润石.抢占金融电子商务服务制高点——中国建设银行电子银行业务不断求新求变[J].中国金融家,2013(12):112-114.
- [29]童昱清,杨尧均.阿里商业生态系统及平台运作模式探究[J].科技管理研

- 究,2019,39(11):254-260.
- [30]汪辉,刘远亮,肖馨.金融科技的应用现状及其对商业银行的启示[J].海南金融,2017(08):26-32.
- [31]汪建成,王婉璿.安索夫的战略管理[N].学习时报,2013-01-14(006).
- [32]汪旭晖,张其林.平台型电商企业的温室管理模式研究[A].中国企业改革与发展研究会.中国企业改革发展优秀成果 2018(第二届)上卷[C].中国企业改革与发展研究会,2018:20.
- [33]王连尉.银行践行“三大战略”助力乡村振兴思路评析——以建行朝阳分行为例[J].金融理论与教学,2020(03):60-62.
- [34]王琳琳,苏李琴,李育冬.短视频平台商业模式研究——以快手为例[J].上海商学院学报,2020,21(04):65-80.
- [35]王雅.商业银行与互联网金融融合发展研究[D].浙江大学,2020.
- [36]肖普辉.普惠金融的建行模式[J].中国金融,2017(20):65-66.
- [37]徐少同,沈子荣.我国商业银行发展电商业务的现状、问题与对策研究[J].电子商务,2016(04):41-43.
- [38]晏妮娜,孙宝文.面向小微企业的互联网金融模式创新与决策优化[J].科技进步与对策,2014,31(07):74-78.
- [39]于倩.金融科技背景下商业银行转型策略研究[D].首都经济贸易大学,2019.
- [40]张雪平,吴应宇.波特战略管理思想的演进及启示[J].江苏社会科学,2014(02):59-65.
- [41]张宇.新零售背景下“盒马鲜生”商业模式的优化及发展策略[D].湖南大学,2019.
- [42]赵云芳,王东升,李琦,王毓颖.平台商业模式企业的资源配置——基于阿里巴巴的案例研究[J].会计之友,2020(04):111-117.
- [43]郑远平.善融商务支付结算业务的推进与创新[J].福建金融,2014(08):54-56.
- [44]中国第三方支付行业研究报告 2018 年[A].艾瑞咨询系列研究报告(2019 年第 2 期)[C].2019:65.
- [45]李春涛,闫续文,宋敏,等.金融科技与企业创新——新三板上市公司的证据[J].中国工业经济,2020(01):83-100.
- [46]盛天翔,范从来.金融科技,最优银行业市场结构与小微企业信贷供给[J].金融研究,2020(6):114-132.

- [47]吴朝平. API 开放银行:金融科技背景下商业银行转型升级的重要方向[J]. 金融理论与实践, 2020(01):67-72.
- [48]田剑, 徐佳斌. 平台型企业商业模式创新驱动因素研究[J]. 科学学研究, 2020(5):37-42.
- [49]张艳, 罗利. 新经济下平台型企业供应链环境信息披露探讨[J]. 财会月刊, 2020(14):59-61.
- [50]王凤, 张玲玲, 薛佳玉. 基于平台模式的研发型企业商业模式分析——以华大基因为例[J]. 管理评论, 2019(09):184-192.
- [51]王娜. 基于互联网的平台型企业商业模式创新研究述评[J]. 科技进步与对策, 2016(22):156-160.

## 后 记

光阴似箭，日月如梭，三年的 MBA 研究生求学生涯即将结束。回想起两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。

回想三年来在工作之余上课的辛苦以及近几个月来搜集资料、整理内容、构思思路、寻找灵感、不断修改完善的全过程，我觉得收获颇丰。在这期间，我得到了很多的关心和帮助。现在我要向那些出现在我人生这一重要阶段的人表示感谢。

首先，我要感谢我的导师廉志端教授。在选题、资料收集和写作的整个过程中，廉志端老师给予了我极大的关怀和鼓励。在每一次修改论文的过程中，廉志端老师都认真阅读，仔细考虑每一句话，提出了许多中肯的建议和指导思想，使我在研究和写作的过程中不至于迷失方向。廉志端老师严谨的学风是我终身学习的典范，他对我的教诲将永远铭记。

其次，我要感谢在工作中给予我很大帮助的单位领导和同事。他们为我在校期间的学习提供了支持，为我提供了研究所需的内部资料，为我的论文写作提供了有力的数据支持。感谢三年来和我一起进步的同学们，你们的陪伴和鼓励让我有了坚持下来的动力。感谢我的父母，你们是我求学路上最坚强的依靠，也给了我榜样的力量。

最后，我要感谢所有参与我论文评审的老师们对我的悉心指导，让我明确今后的发展方向，你们对我的帮助是一笔无形的财富。

我将在今后的工作和学习中加倍努力，期望能够取得更多的成果报答母校和社会。也祝愿我们每一位同学都能拥有更加理想的未来！

作者：张鹏鸣  
2021 年 3 月 18 日