

# 如何在电子商务中胜人一筹

威廉·斯图尔特、约翰·D·达拉斯第三\* 著 李金凤 译

原载:《银行家》2001 年 2 月号

威廉·斯图尔特(William Stuart)和约翰·D·达拉斯三世(John D Carreker III)为意欲充分利用电子商务这个机遇的银行绘制出了蓝图。

银行和其他金融机构又一次来到了十字路口。一方面,来自电子商务密集的企业对银行最佳服务的强烈需求带来了机遇;另一方面,面临双钳支付体系的挑战:关于银行控制支付的能力以及技术公司导致的银行传统支付角色脱媒现象的管理上的担忧还在继续。

因此,对于银行来说,这是个千载难逢的好时机。银行可藉此表明自己的重要性和其能为迅速成为经济增长主要来源之一的电子商务交割多少价值。

由于银行调整自己以适应于网络经济,我们认为许多银行一直忽略自己最好的电子商务机会,即协助客户、特别是企业客户开展电子商务。

关于电子商务,企业主要关注的是什么呢?就是在新的、未经测试的、不熟悉的交割模式中,如何保持消费者的信心,维护银行汇单的安全和稳定;以及如何避免欺诈、无序和消费者的失望。

担心这些问题并非多数企业的核心职能,而一直是银行的中心和灵魂。这就是银行为什么要在消除欺诈行为、研究和调整、管理档案、解决争端、授权、客户服务和其他相关的职能方面细下工夫以提高其内勤服务职能。

到现在为止,银行把那些职能看作并处理为成本的重心。现在这些职能恰恰是电子商务公司最迫切需要具备的职能。所以,银行在网络经济中最应采取的措施就是转换旧经济的惯例,使之成为一种新经济的商务。

波士顿苏夷士第一信托公司(Credit Suisse First Boton)的银行分析家莫仕·奥伦巴克(Moshe Orenbuch)是这样看待这种挑战的:“正当商界的其他成员为了电子商务的安全和技术而努力时,银行面临着一个新的必须执行的任务,那就是要理解自己作为支付系统守门人所具备的信息价值,并将这种价值货币化。否则,另有人会夺走高价值的因素,给银行留下较低回报而高风险的生意。”

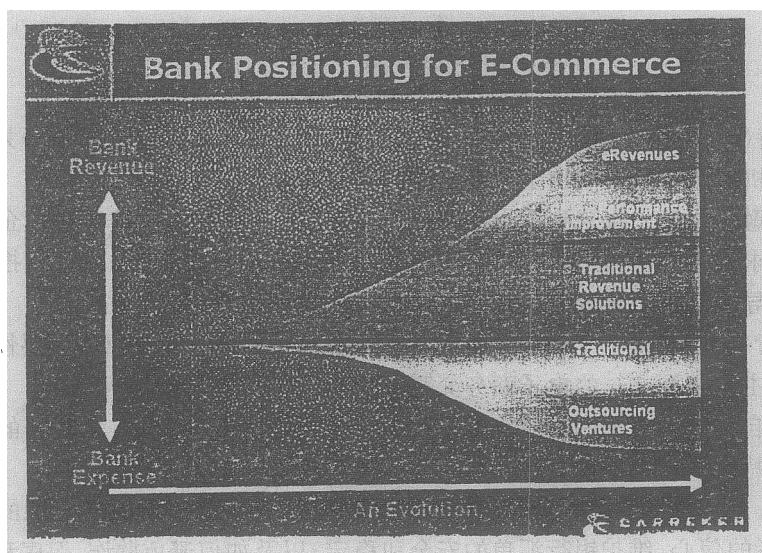
银行转变成为电子商务提供商似乎理所当然,但这种转换并不是自然而然的,它需要一种对消费者承担责任的新理念。银行除了为客户服务之外,还必须时常考虑如何协助企业客户为其企业自身的消费者服务。至于银行到底是通过自身的职能、或通过从外部获取的职能、还是通过其投资的公共基础设施来实现这些服务,这是不确定的。不过网络的威力就是这样从中起杠杆作用的。

图表(见下页图表)中的数据表明了我们认为最好的银行在提高其对企业和对企业消费者的价值时将遵循的路线。

\* 威廉·斯图尔特(William Stuart)是达拉斯电子金融咨询公司的常务董事,约翰·D·达拉斯三世(John D Carreker)是达拉斯英国公司常务董事。

尽管银行在经营中对费用管理的侧重有时限制了其竞争力,但许多银行对于如何在降低成本的同时提高效率仍堪称行家。瑞银华宝(UBS Warburg)的分析家迈克尔·普洛德威克(Michael Plodwick)认为:“在裁员 2300 人时要继续保持银行发展的势头是不容易的。”但有效控制费用的能力对于实现向电子商务的转换是极其重要的。

图表:银行在电子商务中的排位



银行在侧重费用管理的时候应更加讲究策略。不仅要削减现有职能的费用,而应当将这些费用彻底消除。这些做法对于追求低成本、高质量的银行执行官员来说,是个艰难的抉择。但是如果这些并不具有战略上的重要性、而是具有区别性质,那么要保持现有的做法是很困难的,尤其当转而注意新的业务和产品机会时更是如此。

目前经营业绩颇佳的银行已经把传统的支出重点和收入重点并行起来了。我们就经验而言,在向客户征收费用之前,银行像对待成本那样对消费者的收益添加考量,正确判断顾客价值,这样,银行就能从十亿英镑的银行存款中稳定地增加一百万英镑的收益。

有时候这只不过是把费用结构和银行意愿相联系而已,最常见的情况是:银行先强行征收一种费用,由此引起客户的怨声载道,然后银行再放弃这种强行征费。而事先进行必要分析,确保征费合理,促进正当激励,以及与目标客户开展良好沟通,效果就会好得多。当消费者将征费视为一种公平的价值交换,并了解征费的原因时,我们就自然看到在收益增加的同时顾客的满意度也提高了。

因为银行必须拨款以实现从传统经营到电子商务提供商的角色转换,所以,现在银行在强大的经济支撑下侧重于收益管理,不失为明智的举措。巴克莱银行的商业策划主管迈克尔·麦克马努斯(Michael McManus)建议:“处于实力雄厚的地位上去解决难题是比较容易的。当我们已经取得良好的经营业绩时,便追求传统中的收益。”

在改善内勤职能的服务质量之后,银行将特别适合于把利润转给客户。他们正开始做的就是,按照对客户有价值的方式搜集信息,并利用这些信息为消费者提供更好的服务。这样做了之后,良好的客户关系将使他们得以把握下一个商机——电子收益。

对于银行源来说,更重要的不仅仅是商品类功能。网络广泛地拓展了其外源的价值。现在通过应用性资源供应商(ASP),其它非商品的但对银行来说具有重大战略意义的功能也可

从外部采办。银行创建分享性实体由来已久,比如票据交易所这一类的,通过聚集性信息并促进其交易,来经营以营业额为基点的种种职能,这样一来,银行在放开资源的同时,创造了价值和规模经济。

研究与调整是一个重要的例子。为银行本身的客户研究和调整一宗正常银行交易是一回事,而通过大公司服务线和零售连锁店来传送同等水平的服务以及各种产品则是另一回事了。电子商务的种种业务——银行的企业客户需要的业务——是:让信息产业熟练的专业人士来处理仅仅一宗或所有的交易,解决购买纠纷,解决亏损项目,和安抚不满的消费者。

作为研究与调整的专家,银行可以通过因特网使其发挥研究和调整的功能,通过 ASP 平台使客户得到信息和技术。这样一来,原来因重成本管理、轻收益管理而经常被抱怨的那些职能就开始盈利了。

然而,价值链并非就此结束。只有当银行协助企业客户将相同的服务拓展到企业的消费者身上,使终端用户利用这些信息处理他们自己的研究与调整问题,银行核心职能的最终价值才得以实现。

另两项职能,即控制货币浮动和消除欺诈行为,是银行在财务管理和成本效益达到一种极高的水平的种种职能的范例。然而,现在为止,大部分价值还是代表银行而取得的。

这两项职能发挥的下一个机会,就是代表企业客户,应用控制浮动、消除欺诈这些核心职权。当银行有能力通过合资企业来进行档案管理,使消费者免受欺诈之害,并减少其本身的浮动时,价值链就再次往前传递了。

这些银行引领其客户进行电子商务的例子,即使在今天的环境下也是显而易见的。但是其它例子也正在迅速出现,不过只有在取得巨大进展之后才能明朗化。

作为电子商务提供商,在协助我们的银行客户最大化地利用商机时,我们建议采用五项关键措施:

- 1、界定并明确电子商务概念:保证你的组织明白你通过建立核心职权向成为你客户的电子商务供应商这一承诺的本质和含义。

- 2、运用长远眼光审视你的核心职权——信托、交易、数据管理、人事等等。以这些为基础而使电子商务更加合理化,以提供你需要开发的产品和服务。在美国,我们正和 Gartner 公司一道进行一项重要研究项目,该项目由几个顶尖的银行为此目的而提供赞助,研究结果将得到华尔街的银行分析家们的确认。

- 3、开始去赢得重要的股东——你所在银行的全体同仁以及客户、商人、贸易团体、管理机构、甚至是你可以与之发展共享性服务的竞争银行的一致。

- 4、开始建设和外购基础设施,逐步使你自己的诸如票据交换所、ASP 一类你自己的 IT 建构,以及其它组织机构合乎时宜。

- 5、创建你的财务预计,以使你能开始找到减少经费和收益机会的结合点,为这个重要的过度提供资金支持。

译者单位:厦门大学国际贸易系

邮 编:361005