

基于电商生态的城市商业银行网点共享资源整合与轻资产运营模式创新研究

王隽翹*, 陈 炜#

甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2026年5月7日; 录用日期: 2026年5月21日; 发布日期: 2026年7月15日

摘 要

城商行轻资产运营需构建保障机制。在外部资源整合方面, 要突破银行边界, 构建“银行 + 电商 + 商户”生态圈。电商平台有海量用户与流量入口, 本地商户具备场景落地能力, 城商行可提供金融支持与风控保障, 三者合作形成“流量 - 场景 - 金融”闭环。如某商行与本地生鲜电商平台合作, 在网点设“自提点”, 客户线上下单后到网点提货, 网点同时提供满减优惠与理财咨询。此模式不仅降低了电商平台的物流成本, 还为网点带来稳定客流, 实现了电商平台、城商行、本地商户的多方共赢。

关键词

轻资产运营, 外部资源整合, 合作模式

Research on Shared Resource Integration and Asset-Light Operation Innovation for Urban Commercial Bank Outlets in the E-Commerce Ecosystem

Junxuan Wang*, Wei Chen#

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: May 7, 2026; accepted: May 21, 2026; published: July 15, 2026

Abstract

Asset-light operation of urban commercial banks requires the construction of a guarantee mechanism.

*第一作者。

#通讯作者。

文章引用: 王隽翹, 陈炜. 基于电商生态的城市商业银行网点共享资源整合与轻资产运营模式创新研究[J]. 电子商务评论, 2026, 15(7): 424-430. DOI: 10.12677/ecl.2026.157774

In terms of external resource integration, it is necessary to break through bank boundaries and build an ecological circle of “bank + e-commerce + merchants”. E-commerce platforms have massive users and traffic entrances, local merchants possess the ability to implement scenarios, and urban commercial banks can provide financial support and risk control guarantees. The cooperation among the three forms a closed loop of “traffic-scenario-finance”. For example, a commercial bank has cooperated with a local fresh food e-commerce platform to set up “self-pickup points” at its outlets. Customers can place orders online and pick up goods at the outlets, where the bank also provides full-discount offers and financial management consultations. This model not only reduces the logistics costs of e-commerce platforms, but also brings stable passenger flow to bank outlets, achieving a win-win situation for e-commerce platforms, urban commercial banks and local merchants.

Keywords

Asset-Light Operation, External Resource Integration, Cooperation Model

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在数字经济浪潮下,电子商务(E-commerce)已成为重塑商业生态的核心力量。传统商业银行的物理网点作为金融服务的重要载体,正面临客户流失、成本攀升与功能单一化的挑战。城市商业银行(以下简称“城商行”)凭借地域优势与灵活机制,在数字化转型中展现出独特潜力。电商生态的兴起为城商行提供了破局契机:通过整合网点资源、嵌入电商场景,城商行可突破物理空间限制,构建“线上+线下”融合的轻资产运营模式,实现从“资金中介”向“场景服务商”的转型。本文聚焦电商生态与城商行网点资源整合的协同机制,探讨轻资产运营模式的创新路径,旨在为城商行在数字经济时代的可持续发展提供理论支持与实践参考。

2. 电商生态对城商行网点资源整合的驱动机制

2.1. 电商生态重构金融服务场景需求

电商生态围绕用户需求,在技术驱动下打造涵盖消费、支付、物流和社交等全链条场景。这一场景化的特点给传统银行网点带来了双重的挑战,一方面是客户行为向线下转移,网点到店率不断降低;另一方面客户对于金融服务即时性和个性化的要求加强,传统的标准化服务很难得到满足。消费者通过电商平台进行购物,需要立即获得消费信贷和支付结算的金融服务,传统网点很难嵌入到这类高频场景中。电商生态对网点功能的场景化要求迫使城商行对网点功能进行重新界定,由“交易处理中心”向“场景服务入口”转变,并通过资源整合将服务和场景进行深度整合。

2.2. 电商技术赋能网点资源数字化整合

电商生态的核心是数据驱动的运营模式,其背后的云计算、大数据、人工智能等技术为城商行网点资源整合提供了技术支撑(见图1)。通过部署智能终端、物联网设备,网点可实时采集客户行为数据(如停留时间、业务偏好),并与电商平台的交易数据(如消费频次、信用评分)交叉分析,形成客户画像。某商行通过与本地电商平台合作,将网点自助终端接入电商支付系统,客户在网点办理业务时,系统可自动

推荐与消费场景匹配的信用卡产品或理财服务。技术赋能使网点资源从“物理存在”转化为“数据资产”，为轻资产运营奠定基础。



Figure 1. Empowering outlet digitalization with e-commerce technology
图 1. 电商技术赋能网点数字化

2.3. 电商生态倒逼网点服务模式创新

电商生态的竞争本质是用户体验的竞争，这促使城商行网点从“注重产品”转向“关注顾客”。传统网点主要提供柜面服务，服务流程标准化，但是灵活性不足；但电商生态中的网点需要“敏捷响应”，通过模块化服务设计达到差异化需求[1]。某商业银行将其服务网点细分为“自助服务区”、“理财咨询区”和“在电商体验区”三个主要部分，以便客户能够根据自己的具体需求来灵活调整服务流程：自助区办理完基础业务，扫码即可进入电商体验区参加银行和电商平台共同发起的推广，理财经理也会给出个性化的资产配置意见。这种“自助加互动加情景”的服务模式，既降低了人力成本，又提升了客户粘性。

3. 城商行网点资源整合的共享模式构建

3.1. 内部资源整合：打破部门壁垒，实现协同运营

城商行网点资源整合最重要的任务就是打破内部条线分割和建立跨部门的协同机制，传统网点、零售业务，对公业务和电子银行各自为政造成了资源的重复配置和低效[2]。通过电商生态的融合，城商行可以把网点打造成“综合金融服务枢纽”，共享内部资源。一家商行实行“网点负责人实行统筹制”，网点负责人统一分配柜员，客户经理和理财顾问的人力资源，并结合电商场景的需要对服务重点进行动态调整，“双 11”等电商促销活动中，增派柜员办理支付结算业务的同时，安排理财经理专属高净值客户[3]。通过内部数据中台建设实现了客户信息、产品信息和风控信息实时共享，从而避免了重复营销和资源浪费。

3.2. 外部资源整合：构建“银行 + 电商 + 商户”生态圈

城商行网点资源整合需突破银行边界，与电商平台、本地商户形成价值共生网络。电商平台拥有海量用户与流量入口，本地商户具备场景落地能力，城商行则可提供金融支持与风控保障。三者合作可实现“流量 - 场景 - 金融”的闭环：电商平台为网点导入客户流量，网点为商户提供支付结算、供应链融资等金融服务，商户通过优惠活动反哺网点客流。某商行与本地生鲜电商平台合作，在网点设置“自提点”，客户在线上下单后可选择到网点提货，同时网点为客户提供满减优惠与理财咨询。这种模式既降低了电商平台的物流成本，又为网点带来了稳定客流，实现了多方共赢(见表 1)。

3.3. 数据资源整合：以客户画像驱动精准服务

在电商生态繁荣发展的今天，数据已经成为企业的核心资源。城商行轻资产运营需要由“经验决策”

Table 1. Cooperation modes and effects of the “Bank + E-commerce + Merchant” ecosystem
表 1. “银行 + 电商 + 商户”生态圈合作模式及成效

合作主体	角色定位	合作方式	合作成效
电商平台	拥有海量用户与流量入口	为城商行网点导入客户流量	降低自身物流成本
城商行	提供金融支持与风控保障	在网点设置“自提点”，为商户提供支付结算、供应链融资等金融服务，为客户提供满减优惠与理财咨询	为网点带来稳定客流
本地商户	具备场景落地能力	通过优惠活动反哺网点客流	借助银行金融支持与电商平台流量拓展业务

向“数据决策”转变，而数据资源的整合则是关键步骤。网点作为数据采集前端，可以获得客户的身份信息、行为数据以及交易记录多维度信息[4]。通过这些数据与电商平台上的各种信息，如浏览历史、购买倾向和社交联系等进行深度融合，可以创建一个 360 度的全面客户画像。在准确客户画像的基础上，网点可以进行精准营销和个性化服务。面向年轻客户的消费信贷产品由于消费观念比较开放可以向他们推荐以满足他们的消费需求；对老年客户来说，考虑到他们的风险承受能力比较小，可以推出稳健型的理财产品以确保资产安全。依据客户不同的消费场景，如旅游、教育等，量身定制金融服务方案。数据整合在大大提高服务效率、使顾客能够迅速得到满足其要求的产品和服务的同时，也有效地降低了营销成本、避免了资源浪费。通过对目标客户进行准确定位，并向需要帮助的人群推荐适合自己的商品，为城商行轻资产经营提供扎实的数据支撑，帮助城商行在竞争激烈的市场中立于不败之地[5]。

4. 轻资产运营模式创新的核心路径

4.1. 从“重资产”到“轻资产”：优化网点物理形态

传统的网点运营模式倾向于高成本和低效率的“重资产”方式，而轻资产模式则要求网点向“小而精”和“专而美”的方向转变[6]。城商行可以从以下几个方面对其物理形态进行优化，一是减少网点面积，把大的综合网点变成社区支行或者智能网点以减少租金和装修成本；二是加大对智能设备的投资力度，以自助终端和远程视频柜员机代替人工操作来减少柜员人数；三是打造特色化网点，结合电商场景设计主题网点(如“电商直播银行”、“跨境电商服务站”、“电商直播银行”“跨境电商服务站”等)，提升网点吸引力。一家商行把网点变成了一家“咖啡银行”，顾客可以一边享受免费咖啡一边扫码参加银行和电商平台共同发起的推广，这种“金融加生活”模式在降低运营成本的同时也提升客户体验。

4.2. 从“单一服务”到“综合服务”：拓展网点功能边界

在轻资产运营模式中，单位资源产出效率的提高是城商行最核心的追求，而扩大网点功能边界则成了达成这一目标的重点措施[7]。网点的功能拓展主要有两方面，一是植入电商生态的高频场景。支付结算、消费信贷和供应链金融场景作为电商服务的线上和线下拓展，网点主动参与，可以提高与顾客的交互频率。如消费场景中方便用户支付结算服务、供应链环节中对上下游企业融资支持等，这些服务不仅能满足用户多样化的需求，还能发掘业务新增长点。二是整合非金融资源，创建综合服务平台。网点可以开展政务服务、社区服务、文化服务以及其他增值服务，某商行在该网点设立了“政务服务专区”，客户可以在这里进行社保缴纳、税务申报。该行利用政务数据优化信贷风控模型，实现了“政务 + 金融”的深度合作。通过功能的扩展，成功实现了网点由“交易场所”向“生活枢纽”的过渡[8]。这一变革不仅提升了顾客粘性，使得顾客更加倾向于选择银行网点来处理各种事务性工作，而且也提升了资源的使用效率，使得网点能够在物理空间受限的情况下产生更多的价值，对轻资产运营起到强有力的支持作用。

4.3. 从“线下主导”到“线上线下融合”：构建全渠道服务体系

在轻资产运营模式下，打破线上线下界限、构建全渠道服务体系成为城商行发展的关键[9]。这需要形成“线上引流、线下体验、全渠道服务”的闭环，以更好地满足客户多样化需求。实现线上线下融合，城商行可从三方面发力。其一，线上渠道导流。借助手机银行、电商平台等线上入口，将客户引导至网点体验特色服务，如专属理财咨询、个性化金融方案定制等，增强客户粘性。其二，线下网点赋能。利用智能设备、远程服务，把线下服务延伸至线上。客户通过 VTM 与远程客服视频通话，就能完成复杂业务办理，打破时间与空间限制。其三，全渠道数据互通。确保客户在线上线下渠道的行为数据、交易数据实时同步，实现服务无缝衔接。某商行推出“线上预约、线下办理”服务。客户可通过手机银行预约网点服务时间，到店后直接享受专属服务，避免了排队等待，大大提升了服务效率[10]。银行能依据客户线上线下数据，精准把握客户需求，提供更贴心的服务，进而提高客户满意度。

5. 轻资产运营模式创新的保障机制

5.1. 组织架构调整：建立敏捷型组织

在轻资产运营模式下，市场变化迅速，城商行必须具备快速响应的能力，而传统层级分明的组织架构因沟通效率低、决策链条长，难以适应这一要求。因此构建敏捷型组织成为必然选择[11]。敏捷型组织通过扁平化管理减少管理层级，让信息传递更加迅速准确，避免信息在层层传递中失真或延误。跨部门团队的组建打破了部门壁垒，将不同专业背景的人员汇聚在一起，针对特定项目协同作战。柔性流程则赋予组织更大的灵活性，可根据项目需求和市场变化及时调整流程环节。某商行推行“项目制”管理模式，针对电商生态合作项目成立专项团队，成员来自零售、科技、风控等多个部门，直接向项目负责人汇报。这种模式避免了传统部门间沟通成本高的问题，大大缩短了决策链条，使城商行能够快速捕捉电商生态中的市场机会，及时调整运营策略，实现轻资产运营的动态优化(见表 2)。

Table 2. Key points and effects of agile organization construction under the asset-light operation mode
表 2. 轻资产运营模式下敏捷型组织构建要点及成效

类别	具体要点	成效体现
组织架构调整方向	扁平化管理	减少管理层级，信息传递迅速准确，避免信息失真与延误
团队组建形式	跨部门团队	打破部门壁垒，汇聚零售、科技、风控等多部门人员，针对特定项目协同作战
流程特点	柔性流程	赋予组织更大灵活性，可根据项目需求和市场变化及时调整流程环节
实践模式	“项目制”管理模式	针对电商生态合作项目成立专项团队，成员直接向项目负责人汇报
实际效果	沟通与决策优化	避免传统部门间沟通成本高的问题，大大缩短决策链条
业务成果	运营策略调整与机会捕捉	快速捕捉电商生态中的市场机会，及时调整运营策略，实现轻资产运营动态优化

5.2. 人才队伍建设：培养复合型金融科技人才

在轻资产运营模式中，技术驱动和数据决策已成为城商行成长过程中的重点支持，迫切需要培养出兼具金融业务和前沿技术的复合型人才[12]。内部培训对提高现有人员能力效果显著，城商行可以举办

“金融科技大讲堂”，约请行业专家和技术骨干交流金融科技领域最新发展趋势、技术应用案例等，以开阔员工眼界；组织“数据分析实战营”活动，以实际项目操作为载体，使职工熟练使用数据分析工具和方法，增强利用数据处理业务问题的技能，逐步由传统金融从业者转型为数字化人才。外部引进对于优化人才结构至关重要，城商行要着力招聘电商、大数据和人工智能等背景专业人才，其带来的新思维和新技术可以迅速给银行带来创新活力。一家商行和高校联合创办了“在金融科技实验班”，事先锁定优秀人才并挑选毕业生入行；还与电商平台建立了人才交流机制，定期派遣员工到电商企业进行挂职学习，深入了解电商的运营模式和技术应用，培养了一批“了解电商、了解金融、了解科技”的复合型人才队伍，为轻资产运营提供了坚实的人才保障[12]。

5.3. 风险管理体系完善：平衡创新与稳健

轻资产运营模式下，城商行虽摆脱了物理资产带来的高成本与高风险，却也面临技术、数据、合作等新型风险的挑战[13]。技术风险方面，系统故障、网络攻击等致使服务中断，影响客户体验与业务连续性；数据风险上客户信息泄露、数据滥用会损害客户权益，引发法律纠纷与声誉危机；合作风险中电商平台或商户的违约行为，如资金挪用、虚假交易等，使城商行遭受经济损失与信任危机。为平衡创新与稳健，城商行需构建全面风险管理体系。技术风险管控上，定期进行安全加固，及时修复系统漏洞，开展应急演练，提升应对突发状况的能力，保障系统稳定运行。数据风险管理方面，建立数据分类分级保护制度，依据数据敏感程度实施差异化保护措施，严格限制数据访问权限，防止客户信息泄露与滥用。合作风险管理层面，对电商平台、商户等合作伙伴开展尽职调查，了解其经营状况与信用水平，并实施动态评估，依据评估结果调整合作策略[14]。如某商行打造的“风险驾驶舱”系统，可实时监控各类风险指标，异常时立即预警，确保轻资产运营在风险可控的轨道上稳步前行(见图 2)。

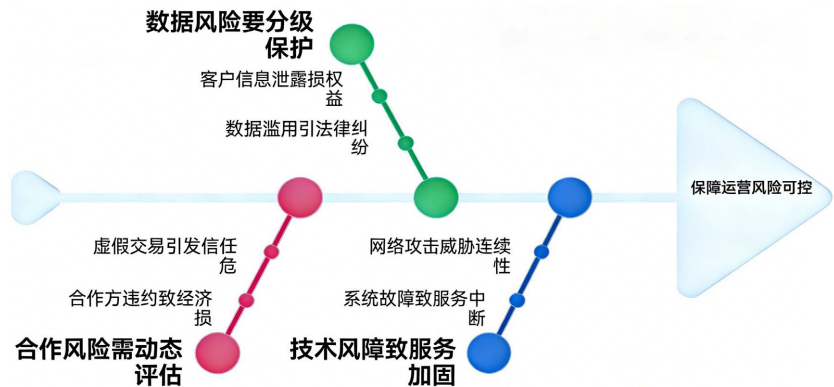


Figure 2. Improvement of risk management in city commercial banks
图 2. 城商行风险管理完善

6. 结论

电商生态的崛起，给城商行网点资源整合和轻资产运营模式的革新带来了历史契机。城商行可以通过重新设计服务环境、整合各种内部和外部资源以及拓宽功能范围，突破物理服务点的局限性，从而构建一个“线上线下”相结合的轻资产运营模式。这一转变既有利于降低运营成本、提高服务效率，更有利于提高客户粘性和市场竞争力，从而为数字经济时代城商行可持续发展打下了坚实的基础。未来随着电商生态不断演化和金融科技深入运用，城商行需要不断优化资源整合机制，创新轻资产运营模式并在转型中把握先机以获得高质量发展。

参考文献

- [1] 付小碟. 电子商务平台赋能中小企业供应链金融的机制与效果研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(6): 1369-1379.
- [2] 佟可馨. 电商产业对区域经济高质量发展的影响机制研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(7): 206-211.
- [3] 蒋毓赟. DTC 商业模式下逸仙电商的价值评估研究[D]: [硕士学位论文]. 福州: 福建农林大学, 2023.
- [4] 曾鱼. 混合并购商誉减值及经济后果研究——以开元股份为例[D]: [硕士学位论文]. 成都: 四川师范大学, 2023.
- [5] 韩盼盼. 小米集团轻资产运营模式下的财务战略优化研究[D]: [硕士学位论文]. 汉中: 陕西理工大学, 2023.
- [6] 朱倩, 曹江荣. 风险投资助力合肥科创企业融资效率提升[J]. 大众投资指南, 2025(1): 29-31.
- [7] 何雅芬, 何金琳. 商业银行支持跨境电商发展的金融创新模式研究[J]. 产业创新研究, 2025(15): 96-99.
- [8] 刘婷, 解征通, 李新建. 商业银行出口跨境电商结算服务反洗钱实践与思考[J]. 中国外汇, 2025(12): 66-67.
- [9] 程小龙. 加强商业银行分散采购精细化管理[J]. 中国金融, 2025(8): 44-45.
- [10] 张珂珂, 杨措, 王雅琦, 等. 商业银行数字化转型与跨境贸易人民币结算[J]. 世界经济研究, 2025(3): 18-32.
- [11] 周徽. 商业银行创新金融服务助力跨境电商发展[J]. 中国外汇, 2025(6): 31-33.
- [12] 陈亚男. 商业银行助力跨境电商融资的发展路径[J]. 商场现代化, 2024(22): 37-39.
- [13] 何小强. 商业银行助力跨境电商融资的发展研究[J]. 中国集体经济, 2024(6): 105-108.
- [14] 桂泽发, 戈建国, 胡妍斌. 商业银行服务跨境电商研究[J]. 中国银行业, 2024(2): 83-86.