

## 招行企业金融数字化服务的理念与实践

自 2021 年起，招商银行的数字化能力和场景运营能力以零售金融领域为起点，正式开始向企业金融领域进行系统化的输出和外溢。以资金链为主线，依托科技带来的运营成本优势，招商银行试图通过串联企业客户的财资金融圈、生产经营圈、产业生态圈，追求对于国内 7,000 万腰尾部中小企业的快速覆盖。

01

—

### 前言

2021 年 8 月 24 日，招商银行以“数字有招、服务无界”为主题于深圳召开公司金融服务体系发布会，发布会定位为框架和理念的勾勒，建设成果、经营成果的阶段性展示，全面阐述招商银行数字化理念之上企业金融的商业模式。这也是招商银行史上第一次对外发布对公服务体系。

会议上，招商银行发布了最新版的“数字金融管家”和“企业经营助手”APP。我们认为，自 2021 年起，招商银行的数字化能力和场景运营能力以零售金融领域为起点，正式开始向企业金融领域进行系统化的输出和外溢。以资金链为主线，依托科技带来的运营成本优势，招商银行试图通过串联企业客户的财资金融圈、生产经营圈、产业生态圈，追求对于国内 7,000 万腰尾部中小企业的快速覆盖。

以招商银行此次对公产品发布为契机，基于招商银行对公业务数字化转型中的效果数据，我们整理了优秀公司银行的卓越实践经验和领先理念，探寻企业金融服务中“去柜台化”、“公私融合”、“尾部客户战略”、“生态占领”等重要命题。

02

—

### **背景：企业数字化浪潮下对公业务必选题**

数字化转型是个必选题。

2020 年广义数字经济活动已占 GDP38.6%，外部技术竞争和内部降本提质需求推动企业进行数字化升级，但是，B 端业务相对 C 端业务转型起来更加复杂和困难。

招商银行面向零售端的两大 APP（掌上银行和掌上生活）月活跃用户数（去除重复登录的用户）达到 1 个亿，98% 的客户线上完成了理财服务（线下 2% 主要为高净值客户）。

2B ≠ 2C，在企业内部运行中需要多个部门协同，在外部企业也不是孤立存在，需要和产业链协同。所以 2B 金融服务很难由单一的服务方实现，需要多方协同。这就解释了为什么绝大部分国内银行数字化转型的发力点选择在零售领域落子。

事实上，对公业务作为服务企业的典型 2B 业务体系，相对于零售业务的突破和创新而言，牵一发而动全身。企业银行服务形态的调整是在被动应对企业数字化转型中的新需求：企业

客户数字化趋势从一个个数字孤岛升级为企业间互联互通的生态，企业价值链、供应链和服务链在经历一次重构，而数字化贯穿其中，是对各行各业企业竞争能力的一次彻底变革。

03 — 招行实践：去柜台化、覆盖长尾客群、公私融合 科技和运营作为手段，在辅助银行人员共同提升企业客户的体验。现阶段，银行对企业客户需求的感知能力决定客户的体验感优劣。招商银行围绕提升感知客户需求的能力、提升场景化解决方案的交付能力、提升无感化、提升银行掌握的全生态资源对企业的助力成效进行产品体系布局。互联互通的数字化渠道取代独立产品（网银）成为主推，公众号和小程序成为了重要的客户触点和服务载体。

2016 年招商银行首提打造金融科技银行，2020 年全年，招行全行科技投入 119 亿元，营收占比 4.45%。

我们观察到几个招商银行的领先理念和成功实践：

#### ■ 落脚点为聚焦客户体验提升

“在线填写 3 项信息实现开户预约，1 次临柜签约后 90% 的业务都可以线上办理，同时配套实时在线的线上化服务能力，“同屏交互”代替物理网点面对面服务” 科技是手段，体验是目的。招行根据使用者（财务人员、管理人员、市场人员等）角色，区分运营云直连（银企直连）、APP、公众号、小程序、跨行资金管理系统 CBS、门户网站、企业网银七大平台，区分运营轻重。并通过降低开户流程的复杂程度、减少临柜频率、提升在线客户的接通率从而提高对于客户非财资类需求的支撑能力。

■ 通过云化服务降低单客维护成本，聚焦长尾，抓住对公零售化趋势 “截止 2020 年底，

招商银行开户客户 220 万，线上覆盖企业客户数 214 万户，线上化覆盖率 97.27%，月活客户 145 万，活跃率 67.8%” 中国有 8000 万企业客户，除去头部 3%的核心企业客户之外，97%的企业属于银行的传统非授信客户群体，此类“腰尾部”客户基数大、规模小、生命周期不稳定且因为缺乏足够的资产和数据披露，很难通过传统手段获取商业银行的主动服务支持。但随着数字化转型的加快，银行得以凭借更低的维护成本获取腰尾部沉淀资金、间接接入核心企业供应链融资，客户本身也得以向银行展示更加全面、具体的画像数据，获取服务和融资支持。

■ 公私融合，依托公司场景挖掘私银、财富、零售业务需求 “企业 APP 法人尊享版，已经开通了超过 18 万企业法人，引入私行和零售服务，通过企业 + 个人综合金融服务，面向企业家、高管、员工进行辐射，不依赖于个人资产，源于企业服务延伸” 股东、高管是私银及财富客户的重要来源，而员工能够接入零售金融服务。腰尾部企业客户很多并不符合银行对公信贷准入资质，但是对这部分企业客户的辐射能够帮助招商银行有效触达企业股东、高管、员工。

■ 去柜台化，打开服务边界 “一次签约，一次临柜，一劳永逸，后续全面实现云上服务，2020 年远程服务客户达到 707 万次，电话接通率 98.4%，客户满意度 99.7%” 招行数字化服务体系已经具备企业金融全流程线上化服务能力，客户一次开户临柜后，90%业务自助在线办理，8%的业务在远程协助下完成线上操作，线上功能覆盖率达到 98%。

■ 坚持人在前工具在后，技术辅助运营，运营提升人工价值 从招行的理念出发，技术工具的创设对人的辅助性大于替代性，“人 + 数字化”中人是服务的核心。以远程运营辅助工

具的引入为例：通过“同屏交互”、“订单推送”等沉浸式交互服务手段，招行的客户经理和企业客户两方都获得了一个等同于线下网点面对面交互的虚拟对话场景。进而，客户经理能够更加顺畅的从企业场景的角度去提供金融协助、在线协助，客户也会更加积极主动的触达招行的对公服务支持。

■ 聚焦生态渗透和场景占领，从财资服务延伸至经营服务 “截至 2021 年 6 月底，招商银行对外开放了 1,300 个 API，企业网银客户 208 万，企业 APP 月活 55 万，云直连（银企直连）10 万，企业公众号关注企业 163 万，微信小程序外环企业 26 万” 立足于金融但不止于金融，招商银行通过引入“数字金融管家”、“企业经营助手”，分别聚焦企业传统财资服务企业内部协同支持服务，通过开放银行绑定企业客户的销售、采购、管理，实现银行服务的场景化嵌入。从财务岗位支持向全岗位支持进行转向，从传统财资向企业经营中的全链条延伸，各项功能实现对高管、销售、非财务各类岗位的全面覆盖。从单一场景向全场景过渡：人力资源管理（“薪福通”）、销售管理、采购供应、办公协同、云对账、费控管理。

■ 开发融合，从技术和运营两个角度快速囊括市场优秀三方企服资源 “截至 2021 年 6 月底，接入了 81 个各种形态的第三方企业服务商，选择招商银行，就是选择优秀服务机构一同为企业服务” 2B 业务的广泛性和复杂性决定了单一银行无力构筑整个企业服务生态圈，基于此判断，招商银行在过去一年中围绕 HR、ERP、OA、费控、记账、财税等领域引入了 80 多家企业服务商，涵盖技术开发、内容服务、营销运营三个主要赛道，整合市场领先的企业服务厂商，共建企业服务生态。