



商业银行的“长尾”战争：对公腰尾战略的崛起

2022年3月

3月12日，美国设计软件 Figma 公司无端封停了大疆等中国公司使用该软件的账号，引发轩然大波。

01

谁是制裁大疆的 Figma

Figma 的话语权从何而来？



作为一家 2015 年才推出首个产品的创业企业，Figma 聚焦网页版 UI 设计协作工具，通过把软件开发工作放在云端，提高设计团队整体协作效率。

虽然 Figma 并非核心工业软件平台，但是作为数字新经济时代的典型企业，Figma 推动了设计作

为一门学科的进步，这也正是 Figma 兼具早期创业企业身份和巨大话语权地位的原因。

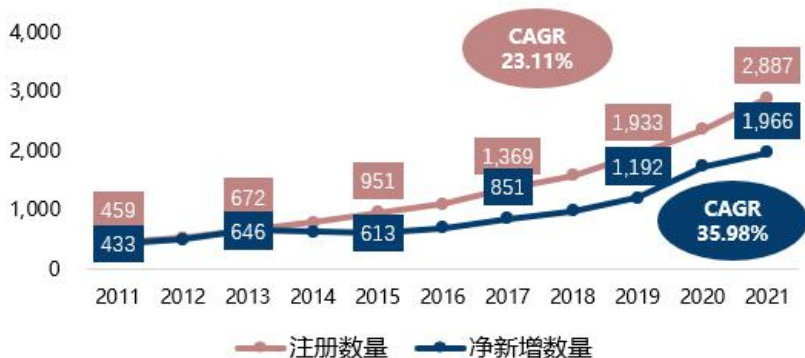
2020 年，Figma 收入达 7,500 万美元，预计 2021 年将翻倍到近 1.5 亿美元。2020 年 4 月，Figma 完成 D 轮融资时，其估值为 20 亿美元，2021 年 6 月，Figma 官方完成了最新 E 轮融资，估值达 100 亿美元。仅一年时间估值翻了 5 倍。

Figma 让我们看到数字经济转型下传统腰尾部企业的巨大潜力：

传统行业正在经历数字化改造，从产业实践到学科理论都在发生重构。当学科发生结构性转变时，那些像 Figma 一样茁壮成长的公司就会获得巨大的影响力。他们会成为细分领域的生态核心，就像湿润的粘土一样，成为链接整个生态系统的底层基质。

2011-2021 市场主体增量&复合增速

(单位: 万户)



来源: 国家市场监督管理总局, NSDC

02

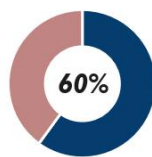
中国小微企业的崛起与银行生态营销

一个可能违背部分读者常识的数据是，在疫情长达三年的连续冲击下，中国的新设市场主体数量在数据上正在冲击新的历史纪录：

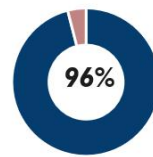
过去十年，中国的市场主体注册量年均复合增长率为 35.87%，净新增数量的年均复合增长率为 23.11%。从 2019 年到 2021 年，前述两个指标的同比增速三年均值分别达到了 22.3%和 27%，分别是各自近十年来的历史新高。

法制观念的渗透、创新创业的常态化、政务服务的便捷化和以法律、财税、金融为代表的第三方企服的完善化共同激活了这一轮的市场主体活跃周期。

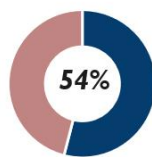
小微企业创造GDP占比



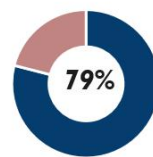
小微企业主体数量占比



小微企业纳税占比



小微企业触达个金用户占比



来源: 国家统计局第四次全国经济普查, NSDC

随着数字化推动传统产业重构的加速，国内也在迅速涌现像 Figma 一样的细分市场核心企业。从商贸零售、物流仓储到技术服务，行业的再分工不断打破旧的产业链条，催生新的业态。

而一个经济体的力量和权力，不仅由高居头部的重量级企业集团定义，更取决于千百万在细分生态场景下，快速凝聚和重组的腰尾部企业集群的活力和质量。

传统商业银行的头部客户战略也正是在这种产业重构之下面临转型挑战，场景的重要性已经超越单一客户。新的营销策略需要凭借账户服务这一基础设施打通、链接各类生态场景中的核心企业，进而传递各类金融服务，实现批量获客与批量服务，聚而为一，占领“长尾”。

03

腰尾客户战略：商业银行公司金融竞争的新支点

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，曾经此类“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。

但随着社会数据治理的深化，企业经营数据变得易得，进而快速降低了金融机构对于尾部企业客群的服务门槛和风险成本。用尽可能低的成本去覆盖和服务 97% 的腰尾部客户群成为了公司金融的新战场。

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。



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。

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。

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。

截至 2020，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%。

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 163 万，微信小程序外环企业 26 万。



平安银行借助平安集团的综合金融平台批量获取对公用户，再通过各类场景将对公用户转化为更具黏性的客户。以供应链金融业务为例，平安银行的线上获客转化路径为：“数字口袋”用户→“平安好链”客户。

平安银行以“数字口袋”作为流量入口，整合薪资代发等综合金融场景服务，不断提升用户的活跃度。2021年9月末，“数字口袋”累计注册经营用户数660万户，较上年末增长534.4%，月活用户数52万户，较上年末增长132.5%。

在线下，平安银行运用物联网技术赋能小微企业的数字化，实现智能监测和欺诈识别。



2020年、2022年，平安银行先后成功发射“平安1号”、“平安2号”卫星，自主搭建了“星云物联网平台”数据生态，通过终端设备实现对企业实物资产的监控和管理，从而丰富了风控数据的维度，实现了对企业真实经营的持续跟踪。