



# 洪偲馨谈招行的生态圈实践： 公司金融数字化



文/新浪财经意见领袖专栏专栏作家 洪偲馨



对于银行业而言，第一曲线对应着传统的金融产品和服务，它们是银行过去增长的主引擎；而第二曲线则代表着未来，包括围绕数字化、生态圈等新模式开辟的新业务领域。

后疫情时代，伴随着商业银行的转型升级，以及产业互联网的发展深化，数字化浪潮开始从零售金融向公司金融加速蔓延。

相比以服务个体为主的零售金融，连接多渠道、多场景、多对象，涉及多业务、多产品、多部门的公司金融在线上化、数字化方面遇到的挑战要大得多，进程也要慢上许多。

因为公司金融数字化的内涵不仅是产品销售和银行服务从线下到线上的迁移，更是对业务逻辑、组织架构、内部系统的一次重塑，要打破既有的数据和技术竖井，实现端到端的流程再造。

不仅如此，公司金融对外连接着 B 端（企业）、G 端（政府）、F 端（金融），数字化的外延也远比零售金融更广。‘数字经济时代，任何一个人、组织都不是一座孤岛。’招行公司金融的数字化升级选择了开放连接、共建生态的方式。

近期，招行对外发布了全新升级的企业数字化服务体系，以企业网银、企业 APP、小程序、公众号、企业服务门户、云直联、CBS 七大渠道为主体，用‘数字金融管家’与‘数字经营助手’两大抓手，助力企业数字化转型。

公司金融的数字化升级是招行‘轻型银行’定位下的必然选择，也是其进入商业银行 3.0 模式后的重要成果。

目前，招行已经‘修炼’了线上化服务、多维服务矩阵、立体式交互、以客户为本、全场景生态五大招式，以破解银行对公服务的传统套路。公司金融正在完成从产品到平台、再从平台到生态的迭代升级。

1

从 to C 到 to B

相比零售金融以服务个体为目标，一个 APP 可以集合所有的产品与功

能，公司金融的服务渠道、场景以及对象则要复杂的多。

从对客渠道来说，有线下的网点、客户经理，也有线上的 PC 端、手机 APP、小程序等多个服务端；从场景来说，企业经营的产、供、销不同环节及不同产业，对于银行金融服务的需求各不相同；

不仅如此，在一家企业里，从 CEO、到财务、采购、销售……与银行交互的方式、渠道和诉求也有所不同。

于银行而言，公司金融数字化的挑战，不仅在于对客端产品和服务的整合与优化，更重要的是银行内部业务线、部门墙和数据竖井的‘破与立’，而这在某种程度上可以说是对于传统对公模式和业务逻辑的颠覆。

在传统的公司金融业务中，企业与银行最重要的连接在于客户经理，因为公金业务的复杂程度高、标准化程度低，导致客户经理的专业能力在很大程度上直接影响，甚至决定了企业获得服务的水平和体验。

所以，长久以来，公司金融业务难以摆脱对‘人’的依赖。

麦肯锡在一份关于银行公司金融的报告中提到，与零售银行相比，提高公司客户体验更具挑战。公司客户旅程、产品更加复杂，受银行内部流程的影响更大，迫切需要通过数字化、科技赋能，以客户为中心开展端到端旅程再造。

在过去几年里，招行内部对于公司金融板块所涉及的业务流程、产品体系、数据链条等进行了全面的梳理，打通了原有的‘竖井’和‘断点’，

构建了一套完整、流畅的中后台体系。

交易银行部总经理侯伟荣列举一个很小的例子，企业客户对接银行服务，常见的一个痛点是，同样的基础信息，在不同的业务场景下要反复录入多次，其根源是银行内部的数据和系统没有统一。

在办理 A 业务时，企业编号可能是 001，而在另一个部门，该企业编号可能是 010，这就导致同一家企业在银行内部的信息和数据割裂，而这种‘不连接’也大大降低了银行提供服务的效率，更难以带给企业用户流畅的体验。

现在，通过内部系统的整合和优化，企业客户不管是在任何渠道，申请任何业务，大量基础信息和证明都无需再重复提交。这样一来，不仅大大简化了企业的操作流程，也避免了银行内部的重复作业。

据了解，目前招行的公司金融服务已经实现‘一次临柜后 92%的业务可线上操作’。

打通和优化内部体系的优势不仅体现在对公服务的体验上，更让招行在某种程度上得以重构公司金融业务。比如，公司金融板块中极为重要的供应链金融，过去，核心企业的上下游可能遍布全国各地，从前期的开户到后面的服务都有诸多挑战。

要么是核心企业的客户经理到异地去服务，要么是联动当地的分支机构代为服务。但由于大家的考核机制和评价体系是相对独立的，这也导致

针对核心企业及其供应链上下游企业的服务标准难以统一。

如今，招行提出了‘全国服务一家’的概念，即针对核心企业及其上下游，可以建立一套统一的服务标准等，由当地分支机构具体执行，但背后有统一的数据、风控、产品和考核体系做支撑。

这样一来，不仅可以实现快速相应，更保证了供应链上的每家企业获得服务的标准和体验是一致的。

事实上，近几年商业银行数字化的升级从 to C 覆盖到 to B，背后一个的原因还在于，整个移动互联网浪潮也在从消费互联网向产业互联网切换，将在 C 端积累的技术、运营、服务等经验用于产业端的迭代升级。

从消费互联网到产业互联网，数字化变革的重点从需求侧拓展至供给侧，行业的内在逻辑也随之而变，即从服务主体从个人转向了企业。变革的目标则从满足个人消费体验转变为了改造企业经营模式，提升企业运营效率，优化企业资源配置。

对于商业银行而言，经过了前些年零售金融的大爆发，在个人金融服务的广度和深度方面都有了极大的改善，用户体验和办理效率更是在金融科技企业的竞争之下得到了进一步的优化。

如今，伴随着产业互联网的深化，银行的公司金融服务也必然需要进一步升级。

## 从金融到经营

值得注意的是，此次招行升级企业数字化体系，并非只关注传统的公司金融业务本身，而是从企业的‘效率’和‘市场’两个层面入手。

前者是立足银行本业，帮助企业实现‘财智数字化’，即通过更便捷和智能的银行服务提升企业的财资效率。后者则是从企业端入手，深入内部经营环节，推动企业实现‘经营数字化’。

过去，银行主要对接的是企业的财务人员和财务系统，但随着公司金融数字化的深入，以及企业端对于服务效率和体验需求的提升，双方的连接方式也变得更加丰富。

比如，一些制造型企业的采购和销售环节，不仅是企业非常核心的业务链条，也是商业银行与之合作时的重点关注对象。‘从无因的财务走向有因的交易’，了解这些信息有助于银行在‘不打扰’客户的情况下完成贸易背景的真实性调查等。

所以，这些年针对企业客户的一些共性需求，招行开发了一系列泛金融的工具，希望通过深入到企业的经营环节，进一步优化企业的业务流程，提升经营效率，从而让金融服务更高效地落地。

以销售云为例，企业通过这个工具可以解决多级经销商的订单管理问题，而招行基于这个系统，可以更清晰地了解企业的订单流。同时，银行和企业直联后，支付、结算等常规操作也变得更简单。

侯伟荣认为，银行的主业还是金融服务，只是通过泛金融的工具，可以让银行与企业的连接更加紧密，大大简化了金融服务的流程，同时还更高效和便捷。

据了解，目前招行通过开放多维的服务平台矩阵，包括各种金融和非金融的数字管理工具，比如 CBS+、发票云、差旅管家、费控工具、薪福通等等，支撑了企业的数字化转型，提升了企业的运营效率。

相应的，这也让招行与企业有了更紧密的连接，招行的数字化服务有了更卓越的体验和差异化的优势。

以 CBS+ 为例，CBS (Cross-bank Solution) 是招行于 2007 年上线的一个企业跨银行现金管理平台，经过了十多年的迭代，如今的 CBS+ 是服务集团企业数字共享的开放云平台。

目前该平台不仅涵盖了涵盖交易结算、账户管理、流动性管理等十多项核心的财资管理功能，还提供财资管理和定制化服务，穿透连接集团企业和成员企业、产业链上下游，目前已服务 3000 多家集团企业、近十万

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_34565](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34565)

