

在零售领域，银行们要抢夺个人客户的财富管理主账户；在对公领域，他们要争夺公司客户的主结算账户——这是眼下愈演愈烈的事情。

“得线上者得主账户”的定理，在对公领域同样生效。这几年不少银行开始在网银之外，针对企业客户开发独立APP，以及上线微信小程序等服务渠道，试图提升整体对公电子渠道的客户数和活跃率。

作为低频场景，提升企业APP的MAU相较于提升零售APP的MAU，只会更加不易。有据可查的半年报数据显示：各家银行企业APP月活差异巨大，低的有不足10%的，高的有超过40%的。当然，后者（MAU超40%）已经是相当突出的表现了（还是取某一强势渠道）。

为了提升企业线上化渠道的MAU，各家银行卯足了劲把你能想到的金融和据此衍生出的非金融服务，嵌入到企业经营生产的各个环节里。这话说来简单，做起来绝对不容易。所以，我们可以看到尤其在今年，银行扎堆强调升级交易银行，“开放API”、“平台银行”、“数字银行”概念频出。

招行今日加了一把火，推出了全新企业数字化服务体系，将七个线上渠道统筹升级，开创性地推出了很多颠覆性做法。

你能明显地感受到，一场企业主结算账户争夺战，打响了。

对公服务阵地不再限于网银，多渠道格局初现

与个人的金融需求通常能由一个APP承载不同，企业业务涉及多岗位（财务、采购、销售、管理等岗位）、多流程（发起、核准、批复等）、多场景（账户、结算、现金管理、融资、外汇），需求主体贯穿产业上下游，很难用一个渠道全盘覆盖。

近几年，诸多银行开始在传统的电子银行（既企业网银）主渠道之外，开发对公司客户的独立APP作为经营载体。而最新的动态是：银行已经不满足于对公“两条腿”走路（网银+APP）了，微信小程序、公众号等渠道也开始兴起，服务对公客户的触角开始更多元。

比如招行：8月24日招行发布了企业数字化服务体系，截至目前，它形成了以企业网银、企业APP、小程序、公众号、企业服务门户、云直联、CBS七个渠道构成的对公服务矩阵，几乎是同业迄今为止最壮观、最成体系的打法。

与几乎每家银行都乐于公布零售APP的注册用户和MAU（月活）不同，银行在公布公司客户线上渠道（如电子银行/网银、企业手机银行等）的经营成果方面，显得比

较非标准化，相关披露口径差异巨大。

券商中国记者查阅上市银行半年报，披露各渠道获客详实数据的银行实在不多，大多数都是以“对公电子渠道客户数X万户，同比/环比增长X%”一笔带过（比如宁波银行对公电子渠道客户数 38.63 万户，同比增长 20%）。

招商银行、平安银行、上海银行均披露能展示其线上化经营成效的口径。但有些银行披露所有渠道整体的获客和月活数据，有些则选择性披露其中强势渠道。

先来看招行：

截至6月末，招行的企业数字化服务体系（七个渠道加总并除重）共服务212.62万户企业客户，占其企业客户总数227.68万户的93.39%。年交易笔数超2.8亿笔、交易金额超130万亿元。

而一个月过去（7月末），券商中国记者从招行内部了解到，其线上企业客户已经达到214万户，月活跃用户突破145万。也就是说，招行对公客户线上渠道的月活占比在7月末创出了67.76%的优异表现。

主渠道是网上银行。招行企业网上银行的客户数208.28万户，其中，月活跃客户数118.02万户，月活占比56.66%。网上企业银行交易笔数 1.287亿笔，笔数占比45.96%；高达交易金额72.13万亿元，金额占比55.48%。

招行企业手机银行APP在2018年推出。截至六月末客户数为127.94万户，其中，月活跃客户数54.99万户，月活占比为42.98%。目前通过企业App发起的交易笔数为1706.10万笔，交易金额为2908.87亿元，都较网上银行主渠道相去甚远。

再来看平安银行：

平安银行设置了数字口袋APP，作为中小微客群的统一数字化经营主平台；另设开放银行（开放API接口）小程序平台，它披露了两个渠道的数据：

平安银行数字口袋APP截至今年6月末累计注册经营用户数487.33万户。但该行同期的对公客户数为47.70万户，也就是说对公客户数是数倍低于注册企业用户数的；月活用户数还只有35.68万户，月活占比只有7.32%。

另一个渠道，以开放API接口的小程序平台形式存在的“开放银行”，其囊括的企业客户还只有21846户。今年上半年，对公开放银行累计交易笔数37.3亿笔，交易金额突破12万亿元。

五是都在进行银企直连系统对接，但基于此模式衍生的功能嵌入场景不同。

招行今日推出的全新企业数字化服务体系，“新”就新在它并不步于对公服务线上化的传统套路，而是尝试给受众和市场更多创新：

首先，比如虽然大多数银行号称支持“业务线上化”，但同样的字眼下各家实际情况差异很大：很多银行提供的是单项业务线上化，既涉及到新的单一功能时，开通还需再临一次柜面。此外，银行对内直通程度不一，客户将业务申请通过线上提交后，不少银行会从网银上将资料打印下来，跨系统和跨部门走流程，并没有实现线上化作业高直通率。

而招行企业数字化服务体系已经能做到将账户、结算、现金管理、融资、外汇等经常性业务需求集体一站式开通。企业客户仅需一次临柜，后续92%以上的产品功能（大概300多项服务）均可自助在家办理。同时，原来独立的网银和APP实现用户体系和数据的全面打通。什么意思？就是客户在网银上发起的交易可以在APP上复核、授权，APP上发起的交易也可以在网银上复核，给客户最大的方便。

这并不容易。招行交易银行部总经理侯伟荣告诉券商中国记者：为了打造统一的服务体系，原来分布在几个不同部门的企业经营管理产品，现在被全部归拢在交易银行部。这意味着什么？招行需要对内打破部门竖井。

“我们有8000多名科技人员，分组比较散，有为对公服务的、有为零售服务的，有专门负责风险的、有专门负责数据的。行里从科技部门、以及对公条线的各部门开始，把自己所有的存量系统全部理一遍。这很复杂，比如说做保函有保函的系统，信用证有信用证的系统，我们全部理出来再找‘断点’（系统间没有直通），再串联起来。”侯伟荣说。

其次，多家银行均号称“银企直连”，但事实上简单的系统对接，和银行功能的真正内嵌，是相差很远的。

券商中国记者了解到，目前很多企业都建有自己的ERP系统等各式样系统。以前客户在需要操作某一金融功能的时候，需要频繁切换界面，有自有系统转换至银行系统。而现在，招行企业数字化服务体系把多种服务嵌入到了企业的生产经营系统里。也就是说，企业客户不一定要切换到银行系统界面来使用招行的服务，而是直接在自己的系统里就可以无缝调用功能。

同样的想法，平安银行也有。该行对公部门人士告诉券商中国记者：平安是想以大中台的概念，升级开放银行，把服务内嵌至企业系统。“以后我们提供供应链贷款的时候，企业可能没有使用平安银行的供应链系统，而是使用第三方系统或者自己

的系统，但没关系，他可以在他的系统里找到我们的功能接口。”该人士举例。

综上，招行企业数字化服务体系，已经在真正的纯线上化、内部直通和功能内嵌企业系统上，先行了一步。当令人想象空间巨大的，是招行对其对公服务体系的定位。

可以说这是一种野心。因为上述种种做法透露出来的，是招行想将其对公其服务体系，打造成贯穿企业经营生命周期的大集成。

“一是让更多企业的经营管理者使用。原来可能只是财务人员在办公室使用我们的网银，现在采购人员、销售人员在外面跑的时候，也能用；二是不仅仅在财务场景里用，而是在生产经营和销售的每个过程里都能用。我们的服务方向从银行视角，转向为企业服务视角，我们要服务企业的整个生产经营活动。”招行交易银行部相关人士如此对记者阐述招行企业数字化服务体系的作用。

当野心遇到成体系化的打法，再辅以打破部门竖井的决心，效果一下出来了：

招行交易银行部人士告诉券商中国记者，他们内部正在密切观察不同规模的企业在数字化服务体系的交易频次和资金留存情况，这可以从一个侧面评估其工作成果。目前大概有60%的客户已经切换到招行的企业数字化服务体系。今年上半年，招行新开公司存款客户数18.03万户，贡献日均存款838.60亿元，其中，日均存款50万元以上的新开户9803户。