

商业银行助力中小微企业数字化转型对策

袁佳艳

锐道企业管理咨询(上海)有限公司, 上海

收稿日期: 2025年3月12日; 录用日期: 2025年4月12日; 发布日期: 2025年4月22日

摘要

“十四五”促进中小企业发展规划中指出, 中小企业是国民经济和社会发展的生力军, 是建设现代化经济体系、推动经济实现高质量发展的重要基础, 是扩大就业、改善民生的重要支撑。中小企业在当下发展中面临数字化转型, 需投入较大的人力、物力、财力, 使得中小企业面临数字化转型不敢转的困境。商业银行在中小企业服务中可以结合中小企业数字化转型, 整合自身产品和资源优势助力中小企业开展数字化转型。文章旨在研究中小企业数字化转型常见模式、商业银行助力中小企业数字化现有模式、价值和策略三方面来阐述, 抓住中小企业数字化转型机遇, 探索相应对策, 助力中小企业数字化转型与自身业务发展的双赢。

关键词

商业银行, 数字化转型, 普惠金融, 业财融合, 降本增效, AI

Countermeasures for Commercial Banks to Promote the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises

Jiayan Yuan

Ruida Enterprise Management Consulting (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai

Received: Mar. 12th, 2025; accepted: Apr. 12th, 2025; published: Apr. 22nd, 2025

Abstract

The 14th Five-Year Plan for the Development of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) points out that SMEs are the main force in the national economy and social development. They are an important foundation for building a modern economic system and promoting high-quality economic development. They are also important in supporting the expansion of employment and improving

people's livelihoods. SMEs currently face the challenge of digital transformation, which requires significant investment in human, material, and financial resources, leading to a reluctance to transform. Commercial banks can integrate their product and resource advantages to assist SMEs in digital transformation. This paper aims to explore the common modes of SMEs' digital transformation, the existing models, values, and strategies of commercial banks in promoting SMEs' digital transformation, seize the opportunities of SMEs' digital transformation, and explore corresponding countermeasures to achieve a win-win situation for SMEs' digital transformation and the banks' own business development.

Keywords

Commercial Banks, Digital Transformation, Inclusive Finance, Integration of Business and Finance, Cost Reduction and Efficiency Improvement, AI

Copyright © 2025 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

2024年12月12日,工业和信息化部、财政部、中国人民银行、金融监管总局关于发布《中小企业数字化赋能专项行动方案(2025~2027年)》的通知,指出要深入开展“一链一策一批”中小微企业融资促进行动,按照市场化原则满足中小企业数字化转型融资需求。鼓励金融机构推出支持中小企业数字化转型的专门信贷产品[1],鼓励融资担保公司提供增信支持,深入实施科技创新和技术改造再贷款政策、设备更新贷款财政贴息政策,加大对中小企业技术改造和设备更新项目,特别是数字化转型的金融支持力度。

当前我国中小企业面临数字化转型机遇期,商业银行在中小企业数字化转型中发挥金融助力优势,在结算、普惠金融、一站式数字化服务平台提供相应解决方案,同时金融科技创新为中小企业提供多元、全周期服务能力[2]。改善中小企业发展中面临的金融信息不对称,管理提效减负,实现中小企业数字化转型促进实体经济高质量发展。

商业银行在目前的市场竞争中,随着宏观经济承压,金融脱媒、商业银行的发展面临激烈的行业竞争,对传统业务发展方式与市场经营主体需求带来一定挑战:目前我国大量的中小企业迎来较好宏观经济全面复苏、国家政策的大力扶持、营商环境的逐渐改善,中小企业已经迎来了较好的发展机遇。与此同时,我们也发现,中小企业发展过程中,特别是在初创期、成长期两个阶段中,由于中小企业在发展战略、运营合规上,前期全局规划的缺失,导致企业的快速发展无法与数字化转型战略两相契合,为企业发展造成一定的资源浪费,同时也影响了企业的跨越式发展。在此情况下,商业银行可解决中小企业转型过程中面对的痛点与商机,积极研究中小企业发展金融和非金融需求,充分整合金融与非金融服务方案,提供综合化金融服务方案,与中小企业同呼吸、共成长,为中小企业数字化转型提供助力,充分赋能中小企业的数字化转型,最终反哺归集成为自身营收的新来源,将是未来商业银行对公业务重要的探索方向。

2. 中小企业数字化转型常见模式

中小企业数字化转型是企业发展的共同趋势。目前,数字化转型重要性已获得中小企业广泛认识,在中小企业实践中成为企业化解经营困难、增强企业核心竞争力以及创造价值的重要措施。将企业经营

和组织管理涉及的每一个环节产生的数据转化为企业生产要素，将先进的数字技术和分析手段作为生产工具，让企业在产品、服务、技术、商业模式、组织管理等多个领域都能够全方位地创新，实现提效减负，帮助企业创造可持续发展的竞争力，在现阶段企业数字化转型中有以下常见模式。

(一) 大型企业“携手行动”助力中小企业数字化转型

政策引导大型企业向中小企业开放资源。实施大中小企业融通创新“携手行动”，国有企业向中小企业开放创新资源，鼓励大型企业和平台机构将符合条件的小微企业纳入合格供应商名录。引导互联网平台企业、行业龙头企业创新数据产品经营，与中小微企业双向公平授权。充分发挥大中小企业融通发展特色载体作用，开放应用场景、加强资源匹配，促进了大中小企业创新链、产业链、供应链、数据链、资金链、服务链、人才链“七条链”全面融通，本次主要探讨资金链创新助力。

大型企业在助力中小企业数字化转型中，从中小企业发展的血液重要性出发，打造供应链金融服务平台，运用大数据、区块链、人工智能等信息技术，与金融服务机构实现供应链交易、订单、物流、资金等多维数据互联，开发可拆分、可流转、可融资的电子债权凭证，创新推出应收、应付、存货等多类供应链金融产品，将大企业优质资信多级流转传递到供应链末端的中小企业。大中小企业基于平台实现主体信用共享，并推动主体信用向数据信用转变，有效提升融资效率、降低融资成本，为中小企业持续健康发展注入资金“活水”。

(二) 互联网金融抢挖中小企业数字化转型

互联网金融在一定时期内，积极探索在符合我国金融政策指导下，发挥自身优势积极服务中小企业数字化转型，利用互联网科技数据资源优势，重点在中小企业支付业务和信贷业务上，充分利用现有银行二八定律，银行专注前 20% 客户，互联网金融服务 80% 的客户，长尾效应明显^[3]。通过发挥自身科技创新和金融工具，与传统商业银行差异化竞争，建立银行自营、助贷、联合贷三种模式，解决中小企业资金需求小、使用时间急，资金灵活等痛点。

微众银行是我国首家数字银行，打造以数字科技全链商业服务生态助力企业数字化转型，推出“微业贷”线上无抵押线上流动资金贷款产品，满足小微企业融资需求助力小微企业数字化转型升级。以“微业贷”为核心，打造具备普适性、标准化、数字化特点，实现数字化大数据风控、数字化精准营销、数字化精细运营，与核心企业合作，针对供应链上下游企业分别提供供应商贷款和经销商贷款，覆盖上下游企业生态圈；满足供应链上企业“短、频、急”的资金需求。探索多元金融、非金融服务，满足中小微企业综合服务需求，为企业经营提供强有力的数字化支撑，实现企业+账户和结算、票据、保险、理财、宣传、名片等服务。

另外一家网商银行加强创新，深入布局前沿技术，以科技驱动金融发展，首创“310”（3 分钟申请、1 秒钟放款、0 人工介入）纯线上贷款模式，给予小微客户最大程度的灵活性，解决小微企业、个体户、经营性农户等小微群体的金融需求。网商银行是第一家将云计算用于核心系统的银行，也是第一家将人工智能全面运用于小微风控、第一家将卫星遥感运用于农村金融、第一家将云计算运用于供应链金融的银行。给予了中小微企业支持，成为商业银行助力中小企业数字化转型的重要力量，对于传统商业银行来说带来巨大挑战。

(三) 专业中小企业数字化转型服务商

中小企业数字化转型中围绕企业业务发展，开展全面的数字化转型，提升中小企业业务运营效率和企业价值创造力，在企业全流程中都有各模块的数字化服务商。如数字化供应链供应商，通过专业服务商实现研发设计、原料采购、生产制造、仓储物流、营销售后等全流程生产环节，降低采购、制造、仓储和分销方面的成本，优化流程配套；在业财融合上采购专业 ERP 系统，解决企业组织管理，财税管理、为中小企业数字化转型提供工具。

(四) 当下常见中小企业数字化转型模式不足

中小企业数字化转型常见模式在当前的实践中，为部分中小企业解决了一定时间的发展需求，同时存在不足，主要表现在以下两方面。

中小企业数字化转型资金投入较高，一定程度会增加企业经济负担。数字化转型选择第三方开发专业数字化工具，在开发前需一次性支付购置成本、后续每年维护费用也较高，投入数字化转型的成本一定程度增加了企业经济负担。同时中小企业在第三方公司属于小客户，在售后服务响应上较滞后，产品售后体验感较弱。

中小企业成为大型核心企业供应链覆盖面少。大部分中小企业无法成为大型企业的核心供应链企业，无法直接参与享受大型企业数字化转型政策，无法享受大型企业产业生态，技术、供应链、平台、服务等多种模式参与自身数字化转型。同时在成为大型企业核心供应链企业中，因深度与核心企业业务合作，在资金收付、融资需求上需按照核心企业的相关要求开展经营管理。根据中国银行业协会和中国金融研究中心数据显示，中国企业应收账款平均周期约为 92 天，远高于全球平均水平的 66 天，而英美国国家企业应收账款平均天数仅 50 多天；对于中小企业自主性经营、企业在营收、现金流、利润空间上需进一步探讨。

互联网金融长期稳定性不足。互联网金融因处于我国金融改革的重要组成部分，自身发展也较快速和粗放，在短期内为中小微企业发展能提供短期的资金使用。但实践中互联网金融在中小微企业融资上，出现融资利率偏高、隐性费用、续贷难，暴力催收等问题。为中小微企业长期稳定发展带来一定挑战，随着我国对互联网金融改革深化，互联网金融在不断改革规范经营下，对助力中小企业数字化转型需进一步研究。

3. 商业银行在中小企业数字化转型中的价值

公司金融是商业银行发展最重要业务之一，在商业银行营收占比近半数，在当前激烈的市场竞争中，公司金融产品同质化，数字化变革不断深入，商业银行充分认识中小企业数字化转型对于商业银行的重要价值，整合商业银行资源、加强中小企业金融和非金融一体化服务，发挥商业银行优势才能抓住中小企业数字化转型机遇期，在中小企业发展中探索发展商机，挖掘中小企业价值。

(一) 银行数字化与中小企业数字化协同发展

商业银行数字化转型是在解决内部用户信息获取，搭建全面的用户数据平台，绘制企业画像、为银行精准实现客户管理提供数据支撑。开展商业银行数字化转型，转变网点中小企业经营由传统模式向数字化经营转变，在中小企业服务下沉网点，数字化工具赋能，凸显自上而下的中小企业对数字化转型的实践作用。

中小企业数字化转型在《中小企业数字化转型指南》明确提出，以数字化转型推动中小企业增强综合实力和核心竞争力，中小企业在国家政策、优质中小企业梯度培育等政策扶持，中小企业将迎来跨越式发展，中小企业数字化转型将为企业用科技转化企业经营能力，融入产业链、生态圈。

商业银行在中小企业的数字化转型中，积极利用数字化工具，建立前、中、后支持平台，打造敏捷组织，融入企业产品链，生态圈，充分发挥商业银行优势，实现银行数字化和中小企业数字化转型的协同发展，实现共赢。

(二) 公司金融业务提效减负

中小企业的数字化转型中，商业银行通过发挥自身业务优势，提供金融+非金融服务，产业链和生态圈，形成服务闭环，实现资产收益率和资产回报率提升，减少商业银行当前面临的中小企业数量多，维护人员少，维护技能缺失等问题，商业银行可利用数字化工具开展批量化，集约化、精准化营销。实现

降低获客成本、提升维护效率，通过数字化转型迅速了解企业信息和需求，通过线上服务扩大产品营销宣传范围和服务能力，触达更多客户，实现公司金融业务的提效减负。

(三) 银企生态建设

随着中小企业数字化转型，中小企业将深度融入产业，商业银行现阶段需加强银企生态建设，从结算、资负业务、交易银行、跨境业务、投贷联动等为中小企业数字化转型提供多元化解决方案[4]，在这场数字化转型中建立自己的银企生态，增强企业服务能力。

(四) 助力数字化转型加速产业升级

我国提出优质中小企业梯度培育办法，中小企业迎来历史发展重要机遇，建立完善的创新型中小企业－专精特新中小企业－专精特新“小巨人”企业三层培育梯度，商业银行在普惠金融政策扶持基础上，创新专利、商标使用权质押，由过去的三表(资产负债表、利润表、现金流量表)到创新“技术流”专门为专精特新企业发展制定综合金融服务方案，如建行“技术流”科创评价体系、科技金融“价值(VALUE)”服务体系、科创企业“投资流”科技金融服务体系，精准匹配差异化金融服务，系统性支持科创企业、现代制造业、战略性新兴产业转型升级。

4. 商业银行助力中小企业数字化转型对策

商业银行在中小企业数字化转型中，从金融服务实体经济发展，充分发挥商业银行在金融产品和金融服务优势，做好中小企业数字化转型探索，通过我国沪深上市商业银行 2023 年年报数据统计，国有行和股份制银行积极探索商业银行在中小企业数字化转型方式，有普惠金融、业财融合数字化平台、数字化经营、柔性团队打造、AI 应用等方面助力企业数字化转型。

(一) 普惠金融助力中小企业数字化转型

商业银行在普惠金融上对中小企业数字化转型中具有先天优势，响应国家支持中小企业发展、践行普惠金融政策。通过银行数字化和产品创新，开展数字普惠，健全普惠产品、创新服务模式，线上线下协调联动的全流程服务，创新智能风控能力，实现信用类、抵押类、质押类、担保类、供应链等普惠产品，充分利用个人征信体系、企业信用评价、其他增信措施相结合，在合规审查的前提下充分丰富普惠金融相关产品，切实为小微企业的发展提供资金保障[5]。解决中小企业融资难，融资贵、用款急等问题。

根据 2023 年商业银行上市年报统计，在普惠金融数字化赋能上各家银行均进行产品研发迭代更新，以下列举部分银行数字化工具利用微信小程序，APP 等为中小企业提供普惠支持(表 1)。

通过数字普惠金融，有助于降低商业银行金融服务部门的门槛效应和企业融资成本。数字普惠金融有助于金融机构加大金融产品和服务的创新拓宽企业融资渠道，实现不同主体之间供需的快速匹配，对企业风险进行科学精准的评估，助力企业数字化转型[6]。

Table 1. Digital tools for inclusive finance of commercial banks

表 1. 商业银行普惠金融数字化工具

证券代码	银行	工具	功能产品
601398.SH	工商银行	工行普惠	提供信用类税务贷、政务 e 贷，e 企快贷等线上产品
		工银数字普惠	提供在线 e 抵快贷，经营快贷、线上供应链金融服务，融资需求登记
601939.SH	建设银行	建行惠懂你(APP)	运用互联网、大数据、人工智能和生物识别等技术，为普惠金融客户打造的综合化生态型服务平台
601288.SH	农业银行	普惠 e 站	提供在线预约开户，信用类、抵押类等贷款线上产品

续表

601988.SH	中国银行	惠如愿(APP)	为客户提供融资申请、商业资讯、商机对接等综合服务，构建普惠金融智能化服务生态
601328.SH	交通银行	交通银行普惠金融	依托数字化赋能，智慧升级供应链、产业链全链融资，打造科技金融，服务科创企业，支持创新创业，解决小微企业融资难、融资贵，提供贷款、支付结算、线上客服等一站式线上服务。
600036.SH	招商银行	招贷(APP)	全流程线上化，在线咨询，功能延伸至综合金融服务

Table 2. Digital tools for integration of business and finance of commercial banks

表 2. 商业银行业财融合数字化工具

证券代码	银行	工具	功能产品
601398.SH	工商银行	环球撮合荟	智能化撮合平台，汇聚世界资源和需求匹配商机无缝对接，线上洽谈和金融服务全程配套支持
		工银聚融	提供涵盖用户管理、账户信息、投融资管理、票据全链条服务、供应链金融、风险管控等一揽子个性化、综合化、定制化“金融 + 非金融”对公客户专属服务
		产融云	产融云是我行依托“聚富通”金融中台打造的基于核心企业及其上下游采购、分销、直销等于一体的标准化平台，是满足企业客户线上化、数字化转型发展要求的综合服务平台，全面满足核心企业对于客户登录注册、订单提交、在线支付等采购需求，账户管理、资金清分、供应链融资等金融诉求，以及客户管理、商户管理、物流管理等运营要求，实现了为企业管理人员和财务人员日常工作创效赋能
601939.SH	建设银行	全球撮合家	借助金融科技，在跨境交易场景中为企业用户提供跨境智能撮合服务并配套综合金融解决方案的开放式平台
		建行云	提供一站式行业云化整体解决方案
601288.SH	农业银行	思享平台	投行智能顾问服务系统
601988.SH	中国银行	中银企业 e 管家	提供人事、办公、薪税、费控、财务和发票六大模块服务，打造“非金融+金融”一站式服务能力，助力中小企业数字化转型及提效减负
		中银企业云直联	通过 API 接口对接财务云平台，支持企业客户通过财务云平台查询银行账户流水，发起金融交易，实现财务、资金管理一体化
601328.SH	交通银行	交银智慧金服平台	根据市场需要快速输出面向各行业的互联网金融综合服务方案，赋能传统对公客户产业转型升级
600036.SH	招商银行	CBS + 财资管理开放平台	提供账户管理、票据管理、投资理财、预算管理、融资管理、国际业务等服务
601916.SH	浙商银行	金服宝·小微平台	政策咨询、财税服务、融资理财等综合服务

(二) 业财融合赋能数字化转型

在探索企业数字转型方面,商业银行充分研究企业发展全生命周期特点,为企业在数字化云计算上,整合企业急需和成本较高的数字化工具上云,探索“业财一体化”场景下的企业数字化综合服务,企业管理系统(ERP)、办公系统(OA)、费控系统和供应链金融,很大程度上为企业单一采购数字化工具减轻负担,提升企业经营管理能力,弥补中小企业粗放型管理所带来的经营风险(表 2)。

(三) 商业银行数字化经营精细化开展中小企业服务

商业银行在自身数字化经营方面,依托金融科技在数字化经营上精细化开展客户获取、数据分析、客户触达、营销、对客户进行分层分类管理,形成产业、国际业务、科创、供应链等客群。每类客群通过数据、服务案例提炼客群金融服务方案,精准找到特色客群客户数字化转型需求点、创新金融和非金融需求,通过企业微信数字化运营,探索中小企业线上经营、实现中小企业服务集约化和批量化,带来便捷的用户体验、低廉维护成本、广阔的服务边界和高效的管理。

(四) AI 大模型在商业银行运用探索

新一代人工智能(AI)在银行业进入大规模普及和应用,在数字化转型中具备丰富的技术场景和数据技术实施基础,积累了一定的技术和业务实践。在商业银行数字化转型中,拥抱 AI 技术,充分利用海量信息,围绕大模型算力、算法和数据三大核心要素开展人工智能大模型应用,利用技术创新来支撑业务创新发展,丰富各类 AI 运用场景、如智能问答、中小企业普惠产品“白名单”,AI 应用获取分析客户信息,简化审批流程、提高中小企业反馈时效,提升服务水平[7]。

在中小企业日常经营方面,AI 可实现企业风险预判,为中小企业在结算业务和其他常见业务上提供及时风险防范,在企业数字化转型中能更好地服务于企业,减少企业经营风险和经营成本。同时在商业银行在中小企业一对多的服务机制下,AI 能减少营销人员大量的基础性、重复性工作,赋能营销人员专业能力和服务效率[8]。满足商业银行更加智能、高效地服务中小企业。

(五) 创新商业银行柔性团队助力中小企业数字化转型

在中小企业服务过程中,大部分企业由基层客户经理维护,对企业需求较为熟悉、但企业需求与商业银行产品适配、内部业务流程和协调机制有时失灵,需建立跨业务条线、营销队伍、管理岗位、有熟知客户的营销人员、熟悉产品特点的产品经理,跨部门协调的管理团队,整合专业、敏捷的柔性团队创新中小企业服务机制,提供专业金融服务,助力中小企业数字化转型。

5. 理论分析与创新

(一) 两化协同发展的理论基础

“两化协同发展”即银行数字化转型与中小企业数字化转型的协同发展,可以从协同创新理论(Co-innovation Theory)进行深入阐释。协同创新理论强调多个主体在创新过程中通过资源共享、优势互补,实现共同发展的过程。在银行与中小企业数字化转型的场景中,银行通过数字化工具和服务平台,为中小企业提供金融支持和数字化解决方案,而中小企业则通过自身的数字化转型,为银行提供更丰富的业务场景和数据资源[9]。这种协同关系可以促进双方的数字化能力提升,实现互利共赢。

假设 1: 银行数字化转型与中小企业数字化转型之间存在正向协同效应,即银行数字化转型的推进能够促进中小企业数字化转型的加速,反之亦然。

研究问题 1: 如何通过银行数字化转型,提升中小企业的数字化转型效率和效果?

(二) 银企生态的理论基础

“银企生态”可以从生态系统理论(Ecosystem Theory)进行分析。生态系统理论强调多个主体在特定环境中相互作用,形成一个有机的整体。在银企生态中,银行、中小企业、金融科技公司、政策环境等构

成一个复杂的生态系统。银行通过提供金融服务和数字化支持，帮助中小企业实现数字化转型；中小企业则通过自身的业务发展，为银行创造更多的业务机会；金融科技公司提供技术支持，推动银行和中小企业的数字化创新；政策环境则为整个生态系统提供保障和引导。

假设 2：银企生态的健康发展能够显著提升中小企业的数字化转型成功率和银行的业务创新能力。

研究问题 2：在银企生态中，如何通过政策引导和金融科技支持，优化银行与中小企业的合作模式，实现生态系统的可持续发展？

参考文献

- [1] 工业和信息化部. 关于印发“十四五”促进中小企业发展规划的通知(工信部联规〔2021〕200 号) [EB/OL]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-12/17/content_5661655.htm, 2021-12-11.
- [2] 李慧萍. 商业银行助力中小企业数字化转型的路径[J]. 财务与会计, 2023(8): 78-79.
- [3] 王鑫. 互联网金融如何助力中小型企业发展[J]. 质量与市场, 2022(8): 178-180.
- [4] 36 氪研究院. 中国中小企业数字化转型研究报告(2022) [EB/OL]. <https://v.36kr.com/df/345/pc>, 2025-04-01.
- [5] 凌鸿程, 阳镇, 陈劲. 数字普惠金融如何赋能企业数字化转型[J/OL]. 经济与管理评论, 2025, 41(1): 69-82.
- [6] 瞿迪. 数字经济背景下小微企业数字化转型面临的挑战及对策研究[J]. 中国集体经济, 2023(30): 13-16.
- [7] 吕仲涛. AI 大模型在金融业的应用与展望——以中国工商银行为例[J]. 新金融, 2024(10): 7-9.
- [8] 张宏, 李玉雯. 在金融行业, AI 的打开方式是什么? [N]. 每日经济新闻, 2024-08-05(008).
- [9] 黄孟丹. 金融科技对上市中小企业数字化转型的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 商务部国际贸易经济合作研究院, 2023.