

“零售银行之王”的道与术

“以洪荒之力打造金融科技银行”，招商银行的数字化之路，是“全面重构银行”的历程。

文 | 赵诺



10月26日，招商银行（以下简称“招行”）深圳分行举办“科技金融，招启未来”科技金融启动会。作为招行系统内首家科技金融试点分行，深圳分行表示，下一步将全方位覆盖用户不同阶段金融需求：在商行领域，借助金融科技力量创新线上化、标准化贷款产品，解决企业融资难题；在个人金融和私行领域，运用数字化平台为科技创新企业代发及员工提供一站式综合金融服务；在科技企业领域，提供专有数字化与一站式的服务体验，围绕科技企业在财税管理领域的数字化升级需求，促进企业经营管理的数字化变革。

招行是国内最早选择以零售金融为发展主线的银行，依托“一卡通”业务，确立了零售金融业务的国内地位。面对数字化转型的大潮，作为股份制商业银行，招行数字化变革战略与路径堪称行业里的“另类”样本，值得关注。

“洪荒之力”下的金融科技

10月31日，招行举行了2022年第三季度业绩交流会，采用了线上直播的方式，主要高管悉数到场，这在过去非常少见。

虽然今年以来股价持续走低，但在10月28日，招行交出了还算不错的三季报：第三季度，净利润375.02亿元，同比增长15.52%；前三季度，实现净利润1069.22亿元，同比增长14.21%，首次跻身国内银行前三季度净利润千亿元规模阵营。

“今年，在全球经济下行、疫情反复、房地产行业调整、利率下滑、资本市场波动等因素影响下，本集团经营面临较大压力。”招行在财报中坦言，并称“将继续坚持战略方向，走差异化发展道路”，以实现全年经营业绩的稳定增长。

在差异化发展道路上，金融科技是招行不容忽视的部分，这一点在财报中体现明显。2018

年至2020年，招行的信息科技投入分别为65亿元、94亿元、120亿元，每年均保持两位数增长。在2021年年报中，招行提出“以洪荒之力打造金融科技银行”。2021年，招行信息科技投入132.91亿元，同比增长11.58%，是营业收入的4.37%。截至当年末，研发人员达10043人，同比增长13.07%，成为首家科技员工破万的股份制银行。

8月18日，招行公布半年度业绩显示，报告期内，招行实现营业收入1790.91亿元，同比增长6.13%；净利润为694.2亿元，同比增长13.52%；总资产规模达9.72万亿元，仅次于国有六大行，位列12家股份制银行之首。

上半年，招行信息科技投入53.6亿元，同比增长6.03%，占营收比重为3.26%。人才方面，“外部引进+内部培养”并进，推动科技队伍持续强化产品思维，深化全行员工对数字化转型的认知，提升数字化思维能力。

有分析人士表示，大多数银行都有属于自己的手机银行App，但同质化相对严重。因此，能否直击用户的需求痛点，有效增强手机银行用户黏性，是差异化竞争的关键；各家银行的情况，可以通过手机银行的活跃用户数等相关数据来观察。

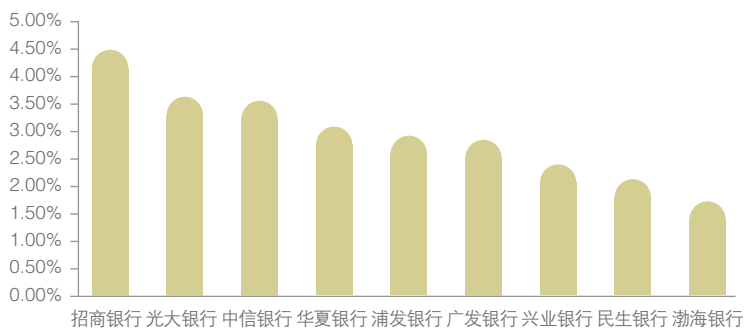
截至6月底，招行App累计用户数为1.78亿户，期末月活用户为6513.63万户，报告期内日活用户数峰值为1792.81万户；掌上生活App累计用户数为1.32亿户，期末月活用户为4212.98万户，日活用户峰值为672.34万户。

“App已经成为我们最主要的服务渠道，（目前）基本实现了用户交互界面的数字化。”在2021年的业绩交流会上，江朝阳如是说。

在职业投资人、看懂研究院高级研究员程宇看来，招行的数字化程度是走在前列的，“通过

以“大财富管理+数字化运营+开放融合”的组织模式为代表的差异化竞争模式将成为未来发展重点。

部分股份制银行 2020 年金融科技投入占营收比例



> 数据来源：东北证券

数字化技术增强服务黏性，提升服务效率，降低服务成本，通过线上运营，可以规避掉很多线下的风险和成本”。

用数字化实现差异化

招行的数字化之路，是用金融科技全面“重构银行”的历程。

招行 1987 年成立于深圳，为招商局集团下属公司，是中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。早在 2017 年，招行就提出打造金融科技银行，把科技变革作为未来工作的重中之重。之后的 4 年间，招行基本实现了员工内部办公流程、作业流程的数字化，“增强了内生性发展动能”。

“手机的世界就是我们的战场。”时任首席信息官陈昆德表示。在招行看来，人与网点驱动的传统商业模式已无法支持高速增长，移动互联网浪潮中，月活跃用户人数（MAU）成了牵引招行零售数字化转型的牛鼻子。

基于传统的“分行—网点—用户经理”的三级经营结构，招行用金融科技为分行和一线赋能，快速推进线上线下的融合经营。如“城市专区”与“网点线上店”，在业内首创分支行线上经营主阵地，让分行和网点有了更多与用户线上交互的场景和抓手。经过几年努力，招行线上经营能力显著提升，并在疫情期间得到了更快的发展。

“当把获客、经营、数据、风控等各个中台一一建好之后，招行就形成了一个数字化经营的新生态。”招行 App 首席产品经理表示。

2021 年，招行正式提出了打造“大财富管理业务模式 + 数字化的运营模式 + 开放融合的组织模式”的 3.0 模式，强化金融科技的核心竞争力。

东北证券分析师陈玉卢在研报中表示，3.0 模式之前，招行也经历过“重资产、亲周期”以规模制胜的 1.0 模式，以及“轻资产、弱周期”以实现内生性增长为核心的 2.0 模式。3.0 模式意味着以“大财富管理 + 数字化运营 + 开放融合的组织模式”为代表的差异化竞争模式将成为未来发展重点。

在内部机制上，招行设立了全行级别的“金融科技委员会”，由行长任委员会主任进行统筹管理；还设立了“金融科技创新基金”，鼓励支持全行人员积极参与金融创新实践。

财报显示，2017 年，招行首次宣布将上年税前利润的 1%（7.9 亿元）作为金融科技创新项目基金；2018 年，投入提高到上年营业收入的 1%（22.1 亿元），且不用看短期投入产出比；2019 年，招行成为首家将金融科技投入比例写入公司章程的商业银行，每年金融科技整体预算额度不低于上年营收的 3.5%；2020 年，金融科技创新

项目基金预算上调至上年度营收的 1.5%（40.5 亿元），金融科技投入占当年营收的 4.5% 左右。

对于数字化新基建，招行也在持续发力。今年 6 月 23 日 14 点 41 分，随着最后 5 万用户数据的迁移，招行近 1.8 亿零售用户全面迁入自主研发的金融交易云（FTC），标志着其全面“上云”工作取得阶段性重大进展。

招行于 2020 年 1 月正式启动 IT 系统云架构转型，2021 年 10 月启动首批零售用户数据迁移。招行共有两朵云：原生云（ACS）和金融交易云，分别承载敏态业务和稳态业务。招行“上云”的重点，是打破传统主机架构下系统与系统之间的壁垒，以“微服务”全面重构业务系统，为业务创新打开更多可能。目前在底层科技方面，招行主机和应用“上云”项目进度已超过 75%。

强体验和控风险是未来重点

《未来银行之路》作者、“看懂经济”专栏作家刘兴赛表示，我国银行业一直都致力于信息化转型，但与以往的数据大集中、核心系统建设以及渠道的数字化（网银、手机银行）不同，领先的银行已进入全面数字化转型发展阶段，其突出特点是应用大数据、云计算、人工智能等金融科技，实现银行业务发展的线上化、智能化、场景化以及平台化。

零壹研究院院长于百程认为，与国有大行相比，股份制银行在金融科技战略上的目标感更强，更加突出零售和财富管理数字化，通过科技赋能业务重心的转型。

而在毕马威中国金融服务业主管合伙人陈少东看来，银行业正面临着净息差收窄、理财产品净值化、压降非标投资等来自宏观经济、监管、

用户等各方面的挑战，通过数字化实现效率提升和体验升级，将成为各家银行制胜的关键。

“银行本身有大量数据，在数据开采方面有一定优势，但更重要的是数据治理及后续数据的使用，真正意义上的数字化转型，应该面向用户。”中国银行软件中心系统分析师于洪奎称，“可以看到很多优秀的数字化转型案例中，银行其实做了很多传统意义上不是银行该做的事，比如招行的掌上生活、中行的缤纷生活，它们也许并没给银行带来足够的新增贷款、存款，却显著提升了用户体验。数字化令银行得以更好地服务用户，也促使其业务逻辑发生了改变。”

招行金融科技创新项目基金聚焦零售用户生态建设、企业用户生态建设、数字化经营、数字化管理、科技基础设施、创新孵化等 6 大方向。今年上半年，招行金融科技创新项目新增立项 203 个，新增上线项目 165 个。截至 6 月底，累计立项金融科技创新项目 2868 个，累计上线项目 2126 个。

在 8 月份举办的“2022 数字化转型发展高峰论坛”上，中国银行业协会首席信息官高峰指出，监管部门正密切关注银行业数字化转型风险，尤其是业务战略风险、模型算法风险、数据安全风险。不同类型的银行金融机构，可选择不同的发展路径和重点方向。

高峰认为，数字化转型最常见的风险就是转向以往不熟悉的高风险业务，而自身不具备相应的风险管理能力。商业银行应当根据自身定位，科学制定数字化发展战略，紧紧围绕服务实体经济这一根本目标，充分应用金融科技，创新金融产品、经营模式、业务流程等，提升风险管理能力。□

数字化令银行得以更好地服务用户，银行的业务逻辑也发生了改变。