

从银行卡到App

解密招行金科谋局

“判断一家企业的竞争力，当年看财务指标，中期看客户结构，长远看经营模式。在金融科技战略推动下，我们的发展模式和增长曲线正在悄然改变。”在招商银行32岁生日之际，这家以零售业务及创新变革见长的银行掌门人田惠宇如是说。近年来，银行业的创新举措频频，网点瘦身、直销银行、金融科技、开放银行等尝试层出不穷。面对国有大行在金融科技方面的强势布局，以及金融科技公司的来势汹汹，招行仍在谋变，意图拓展银行的服务边界，最终改变银行的增长曲线。

全面无卡化

4月8日，招行迎来了32岁生日，当日，招行开盘后的市值突破9000亿元，伴随股价屡创新高，招行市值已位居全球银行业前十名。

纵观国内银行业金融机构，招商银行的“零售之王”称号令人印象最为深刻。年报数据显示，2018年招商银行零售营业收入1232.57亿元，同比增长16.04%，占营业收入的52.69%；零售税前利润572.27亿元，同比增长20.24%，占该行业务条线税前利润的57.22%。

客户数量方面，截至2018年末，该行零售客户数突破1.25亿户，达到12541.44万户（含借记卡和信用卡客户），较上年末增长17.61%；管理零售客户总资产余额68021.05亿元，较上年末增长10.35%。信用卡业务更是成为该行零售业务的重头戏之一。截至2018年末，招行信用卡流通卡数8430.44万张，较上年末增长34.98%，流通户数5802.93万户，较上年末增长23.61%。

耐人寻味的是，招行零售业务崛起的重要标志正是“一卡通”，如今，这家银行却启动了“全面无卡化”改造。这背后是利用App打造大金融生态的更大野心。田惠宇在年报致辞中表示，2018

年，金融科技银行建设逐步由点及面、由产品到体系、由业务到组织文化。2018年率先实现网点“全面无卡化”，“银行卡只是一个产品，App却是一个平台，承载了整个生态”。

8104.67万人

从卡到App，背后绝不仅仅是简单的服务渠道迁移，而是商业逻辑的重大变化。根据年报，招行2018年持续通过数字化平台职能的强化向零售业务全方位赋能，使得平台体系、产品体系和服务体系都向“全客群、全产品、全渠道”的方向优化。去年招行两大App的7.0版本正式迭代上线，其中掌上生活App在7.0改版中尝试跳出金融属性，重点探索高频生活场景，将“生活”提到中心地位。

这样的改造成效从招行两大App运营情况也可看出端倪。2018年，“招商银行”与“掌上生活”两大App累计用户数达到1.48亿户，增长43%；月活跃用户（MAU）达8104.67万，较上年末增长47.24%。

事实上，商业银行的互联网改造在十余年前就已开始，主要银行的网银、App布局均全面落地。但最让银行感到痛心、无奈的，就是App打开频次低、使用黏性差。互联网企业垄断了高频的生

活场景，并以此为阵地向金融服务扩张。因此，让App内涵“丰富”起来，是与互联网App一争高下的必要举措。

如今看来，招行的尝试已然收到成效，非金融业务在两大App流量中已占有重要地位：两大App分别有27.11%和44.21%的流量来自非金融服务，41家分行335个网点建立了线上店，这表示两大App已摆脱金融场景的低频束缚，融入到日常生活的高频场景中。另外，两大App已成为获客的主流渠道，借记卡线上获客占比17.89%，信用卡数据获客占比61.21%。

在移动互联网时代，手机反映客户的“旅程”，银行应借助金融科技进一步提升用户体验。面对国有大行在金融科技方面的强势布局，以及金融科技公司的来势汹汹，招行仍有危机感。在年报致辞中，招行董事长李建红坦言：“变”是当今时代的主基调，展望未来，我们面对的变化之广、之快、之深，前所未有。如何应对？唯有抓住金融科技应用不断深化的重大机遇，聚焦科技引领，推动招行经营模式的转型和变革。”

在麻袋研究院高级研究员王诗强看来，传统商业银行虽然客户较多，但是很多银行把客户当做吸储工具，转化较差，客户价值远远没有被开发出来。因此，市净率较低。目前来看，招行是想通过吃喝住行、保险基金国债银行理财等综合服务不断提高App打开率，努力打造一个综合服务平台，通过金融和其他生活服务最大程度转化客户。

65.02亿元

事实上，近年来金融科技的快速发展，正在加速重塑金融行业版图。面对金融科技的影响，招行从2015年提出实

施“移动优先”，2017年明确“金融科技银行”定位，将金融科技视为推进“轻型银行”转型下半场的核动力。可见招行一直存在危机感。零售业绩的快速提升离不开金融科技的支撑。

年报显示，招行持续加大科技资源投入，去年信息科技投入65.02亿元，同比增长35.17%，占营业收入的比例为2.78%，同比提高0.46个百分点。全行累计申报金融科技创新项目931个，其中304个项目已投产上线；“金融科技银行”建设取得明显进展。尤其是在2018年年报中，金融科技一词出现了74次之多，如此高频足以表明招行下一步的落子重点。

据悉，在2017年，招行就宣布将上年税前利润的1%作为金融科技创新项目基金，2018年又将该项目基金的投入提高到上年营业收入的1%。在近期，招行拟修订公司章程，提出每年投入金融科技的整体预算额度原则上不低于上一年度本行经审计的营业收入（集团口径）的3.5%。

田惠宇表示：“一个数字化、智能化、开放性的银行3.0时代正在到来，它将彻底改变商业银行的服务模式、营销模式、风控模式、运营模式，拓展银行的服务边界，最终改变银行的增长曲线”。

零壹研究院院长于百程指出，招行的金融科技转型领先同业，早期是从零售业务端开始，目前金融科技在公司业务端也发挥越来越多作用，未来将是金融科技对银行业务的全面改造。未来银行业务科技化、智能化、移动化、开放化程度将会进一步提升，一方面绝大多数业务都可以通过自身App来快速完成，另一方面将金融服务嵌入到外部场景中。”

北京日报记者 孟凡霞 吴限

布局开放银行 中信银行构建金融“生态圈”

日前，中信银行发布了2018年年度业绩报告。年报发布会上传来消息，中信银行零售业务布局开放银行的平台化建设，至2018年末，中信“开放银行”累计获取个人客户近1000万。

开放银行是利用开放式应用程序编程接口（API）向合格的外部商业伙伴开放数据权限。金融企业和非金融企业通过金融数据共享，将在双方认同的平台上开展自己的业务，构建银行生态圈。

2018年，中信银行致力于金融科技与客户场景的深度融合，在大数据智慧经营引导下，将客户、产品、服务与场景进行广泛连接。中信银行通过与各类合作伙伴共建跨界融合生态，打造“开放银行”，为零售客户提供无处不在的综合金融服务。中信银行共建生态圈分为两步走：第一步，“走出去”与第三方机构融合，通过场景融合的方式与其他平台连接。如与京东、麦当劳、淘宝、滴滴等平台的账户连接，合作的优势表现为：将互联网大数据引入客户识别规则中，通过平台丰富的大数据能更精准地识别客户营销机会与业

务风险；第二，客户可以在各家App上实现对自己账户的管理与查询，而不用重新登录中信银行的App，这样客户能增加一个金融服务的触点；第三，开放产品实现服务延伸，中信银行与滴滴出行合作的金桔宝产品，就是将中信银行的明星余额理财产品“薪金煲”输出到滴滴平台，为车主、乘客提供结算性资金的增值便利。

第二步，共建共生，生态融合。中信银行的开放银行模式已从场景嵌入到深度渠道创新的合作方式，银行不再是单纯的API提供方，而是可以拿出自己的渠道与平台与非金融机构的生态圈打造开放式创新平台。

中信银行零售业务相关负责人表示，开放银行将实现零售银行业的部分“去中介化”，中信银行希望通过金融数据共享与金融科技企业及全球消费品牌的合作关系，构建银行更大生态圈。



2019“华宝侠客训练营” 民生银行指数基金营销力培训在渝圆满举行

嘉陵江流淌不息，重庆的春天露勃勃生机。近日，民生银行与华宝基金强强联手，共同精心打造的2019“华宝侠客训练营-民生银行指数基金营销力培训课程”在重庆成功举办并圆满落下帷幕。

本次培训活动为华宝基金“侠客训练营”启航之旅，也正式宣告了“华宝侠客行”渠道营销服务的全面启动。民生银行总行、华宝基金相关领导均出席活动并给予大力支持。

“华宝侠客行”民生指数基金营销力培训重庆分站聚焦于指数基金深度剖析、指数基金营销多维度探讨，与来自于民生银行昆明、成都、太原、重庆等分行的近70名优秀理财经理进行深度探讨和学习。

重庆分站的主讲人为华宝基金西部营销中心负责人、金牌讲师贾鹏。贾鹏的演讲既专业又风趣幽默，兼具知识性、互动性与丰富的营销经验，培训现场讨论热烈，反

响良好。

为推进“华宝侠客行”渠道营销服务品牌体系建设，华宝基金公司给予了大力支持，做了大量周到细致的工作，从培训设计到线上、线下的课程开发，从美观科学的物料配备到资料库的拓展，以及为民生银行各位理财经理量身定制了通关笔试、情景模拟PK等等；“华宝侠客训练营”首战告捷，给民生银行总行领导及各地分行参训人员留下了良好的印象，重庆分站活动获得了民生银行总行及分行参训人员的肯定。

为期两天的重庆分站培训圆满结束，指数基金的科学投资理念、营销技巧使得在场的各民生分行参训人员从中受益，我们也希望各分行参训人员能在民生银行内部继续深入传播。“华宝侠客训练营”民生银行指数基金营销力培训课程重庆分站已启航，后续北京、上海、广州分站我们再见！