



招行年报另类解析-从三个小场景看招行大财富数字化 3.0

2022年4月



3月18日，招商银行发布2021年年报，交出了一份非常亮眼的成绩单。

01

招商银行年报大放异彩

2021年年报数据显示，招行全年实现营业收入3312.53亿，比去年增长14.0%；归母净利润1199.22亿元，比去年增长23.2%，创了自2012年以来的增长历史新高。归属普通股股东加权平均净资产收益率ROE为16.96%，同比提升1.23个百分点。

很多投研报告都将这量和质的双丰收归功于招商银行的3.0模式，即大财富管理的业务模式、数字化的运营模式和开放融合的组织模式。这种内生的增长力才能焕发出可持续的、优质的勃勃生机。

本文就从招商银行落地的三个小场景，管中窥豹来看看如何将3.0落到实处。

02

“投商私科”一体化

在招行 2021 年年报中，首次提出构建“投商私科”一体化服务，即“从企业经营逻辑出发，把投行、商行、私行、科技及研究服务等分散的优势整合起来，以差异化、有针对性的服务有效覆盖处于不同阶段、不同行业、具备不同特征的客户，形成招行独有的‘投商私科’一体化服务特色。”招行行长田惠宇表示，“投商私科”是招行打造“大财富管理价值循环链”的形象说法。



招行之所以提出“投商私科一体化服务体系”，

原因之一是招行在四个领域均有相对优势，原因之二则是出于为客户提供全方位综合服务的考虑。具体看，把投行、商行、私行、科技及研究等分散的优势整合起来，覆盖处于不同阶段、不同行业、具备不同特征的客户，站在客户价值最大化的视角，对客户经营进行整体布局，满足企业及相关方多元化的投融资需求。

“一体化”其中的一个落地场景即为挖掘私行背后的企业需求。

招行拥有 12.2 万户私行客户(月日均人民币资产余额均在 1000 万以上)，比去年增长 22%。私行客户中很多是企业主、企业法人，个人金融需求与企业金融需求息息相关。除了个人理财和贷款需求，还有联动的企业信贷、企业直接融资，进而包括企业对投行业务的需求（上市前辅导等）。



各业务条线的联动，打破割裂的业务部门，是所有银行一直想实现的理想。但由于银行作为庞大的管理机构，各业务条线矩阵式管理，各条线、部门、区域都有自己的利益，在强绩效考核的导向下，大家只关注自己的 KPI，而忽视客户的需求，“一体化”知易行难。招行首次提出“不以 KPI”

作为衡量业绩的标准，可以看出是拿最根本的体制进行改革，足见决心之强。



03

“薪福通 3.0” 一站式企业数字服务通用平台

2019年8月，薪福通 1.0 面世，以覆盖多元场景的灵活代发方式和一键式个税服务，极大减轻了企业 HR 在算薪、发薪、算税、报税等方面的工作

负担，迅速赢得了众多代发企业的青睐。

2021年10月，薪福通升级 3.0 版本发布，在数字化薪资代发的基础上，增加了人力服务、财务控费、团体福利和协同办公几个模块，产品更丰

富，场景更延伸。由于薪福通为免费服务，所有企业均可通过在线注册申请使用，目前已经服务了 35 万家企业。

作为公私联动的焦点和传统的“一把手”工程，代发是招行零售与批发两大业务条线最典型的开放融合试验田。2020 年起，招行便成立了横跨科技、零售、批发条线的薪福通融合型项目团队，并建立了“B2C 联席经营”机制，广泛集结三大条线、万余名一线市场经理和公司客户经理、总分行近千名 IT 开发人员，以“线上+线下”的团队协同作战方式精准服务客户。



与此同时，与客户的每一次接触都是服务经验的累积。在深度服务 200 余万企业客户、超 35 万薪福通注册企业和数十万代发企业的基础上，招行团队增加了对很多特定行业的理解，进一步完善了自己数字化服务的能力。

04

“招财号” 财富内容开放平台

2021 年 7 月 15 日，“财富开放平台”招财号正式对外发布，包括基金、理财子公司、保险在内的多家资管机构陆续入驻招行 APP。招行鼓励合作机构尽情发挥想象和创意，为用户生产优质的陪伴内容，并通过强大的数据分析能力、多维度的陪伴内容评估体系，引导他们不断优化陪伴质量。



截至 2021 年 12 月末，已有 89 家头部机构进驻

“招财号”，粉丝总量超过 1100 万。通过“招财号”，招行已向合作机构开放 80 多个能力接口，支持机构发布内容与活动 5000 余个，三季度累计为近 400 百万客户提供服务超 1 亿次，“招财号”内容的点击率达到 10%。

数据还显示，“招财号”的粉丝中金卡及以上客户的占比接近 40%，持仓客户占比接近 90%。为了让客户更加了解自己的每一分钱投向了何处，招财号鼓励各机构针对购买了不同产品的客户推送定制化筛选后的内容，打造精细化的智能内容分发体系，实现个性化贴心陪伴。



招财号引入资管机构合作伙伴，双方是共赢和相得益彰的。合作机构得以触达庞大的招行 APP 用户流量，招行 APP 的基金频道得以几何级数的增长丰富。招行 APP 在“招财号”的内容基础上，新

增“市场”模块，客户在 APP 上既能看到“招行解读”，又能看到“招财号”中的机构解读，不仅有图文内容，也可以边看直播或视频，边浏览产品信息，进一步降低了客户自主投资的门槛。真正做到了以客户需求为中心，陪伴客户财富成长。

05

写在最后

当我们看到一个优秀者，我们常说，那是因为他们基础好。以招行为例，我们会说你给我 300 万的优质企业客户，你给我 1 个亿的 APP 活跃用户，我也可以做很多事。可是如何利用好现有的好基础，让大财富和数字化不仅仅是停留在口号，而是真正通过产品和场景服务到 B 端和 C 端客户，打破自己管理体系的惯性，忍受阵痛，以客户需求为先，才是重点和难点。从关注自己转向关注对方，从经营银行的资产负债表转为同时经营客户的资产负债表，才能在为客户创造价值的同时，实现银行自身的优质高效发展。



所谓“君子先人而后己，贵人而贱己”也许就是企业成功的财富密码。

•