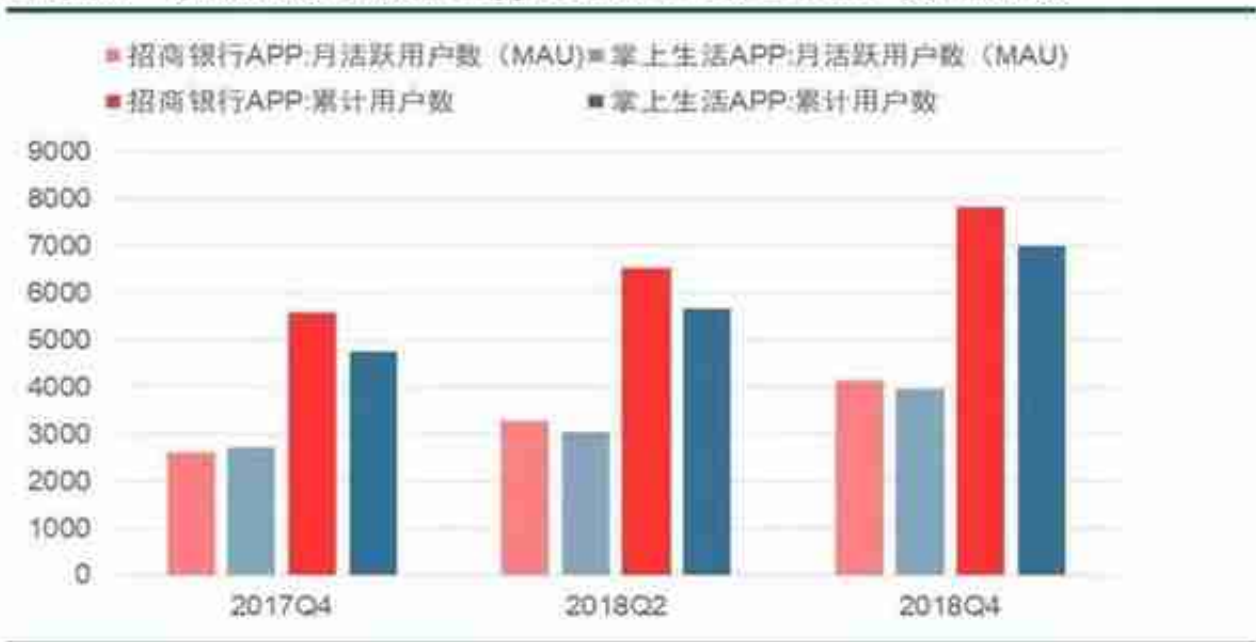


图表 10： 招商银行零售端两大 App 月活跃用户数 (MAU)、累计用户数



数据来源：公司公告整理，中信建投证券研究发展部

eResearch 瀚策团队

注：2018 年起，招商银行 App 月活跃用户的统计标准由用户登录 App 变更为用户打开 App

2018年，招商银行在金融科技技术应用至手机客户端蓬勃发展的情况下提出了无卡化战略，其App已有15个MAU超千万的自场景，初步搭建了包括地铁、公交、停车场等便民出行类场景的用户生态体系，通过金融科技构建金融生态体系，逐步消除实体银行卡，目前战略期的规划有：

一是加快推动App取代卡片，实现服务生态对交易产品的替代。北极星指标转变为“MAU”，APP上客户活跃度成为重点关注的指标。

二是推动零售各业务线经营向数字化平台迁移，通过强化数字化平台职能，向零售各业务线赋能，让各业务线在数字化平台上更好地生长。也就是零售业务全部上线，借助APP来提供各类金融产品和金融服务，同时也可以获得对公零售各类客户的前端后端数据，挖掘客户的信息和需求，更好服务客户。

三是加强线上经营的力量，以组织文化的进化来适应服务生态的进化。搭建金融生态，构建一个金融生态圈。

按照招行的这种战略，预计在这个战略期内，招行会最早进入无卡运营银行，同时也将在零售业务上最早实现轻运营，成本最低，收益最大。但是这个过程我们预计的至少也需要5年的时间。

3、对公业务中的金融科技

作为“一体两翼”战略的重要组成部分，招商银行在2018年金融科技战略布局的亮点就是加速了金融科技在批发业务端的应用，尤其是手机客户端的上线。

2016年，招商银行批发业务与金融科技的融合开始起步，首先将批发业务与互联网相结合，依托网银平台开展移动支票支付结算服务，通过“招赢通”B2B线上交易平台推动同业业务线上化；

2017年，招商银行将批发业务与金融科技的结合重点放在中后台建设上，利用金融科技提升业务后台流程自动化水平，完善信贷流程处理，在国内金融企业中率先引入RPA（机器人流程自动化技术），提高运营管理效率，减少单笔业务处理时间，并利用大数据和人工智能抓取企业多方面信息，扩展了3000万家企业的多种事件记录，整合大数据客户画像。

2018年，招商银行批发业务与金融科技正式开始全面融合，正式构建招商银行企业App，在批发业务上对标零售业务，拥有了全新的移动App平台，不到半年客户数量达53.39万户，月活跃客户数20.55万户。

此外，按业务看，招商银行通过批发端多种业务的金融科技运用，吸引了更多客户：如票据业务首推“网银+手机App双终端在线贴现”产品，降低了银行营业网点负担，增加了票据贴现业务量的同时，降低了中小企业票据融资成本，2018年，票据直贴业务量1.026万亿元，同比增长30.95%，业务量市场排名第二，票据在线贴现客户数9,110户，其中，中小微企业占比达88.44%；现金管理业务方面推出中小企业专用的资金管理系统；离岸业务通过系统搭建推进管理精细化。

4、风险管理中的金融科技

招商银行在2017年引入大数据和金融科技技术，提升授信业务自动化、流程化、专业化、集中化，并开发优化风险评级、预警模型，搭建IFRS9下的预期损失模式拨备模型，打造全链条风险管理。2018年，在将2017年搭建的模型和架构进行应用的基础上，又从零售与批发两个方面着手，通过运用金融科技优化风险管理模式，进一步提升风险管理能力。

在零售业务方面，招商银行利用金融科技技术，监控超过4000个变量，整合内外部数据源，多维度刻画、验证和还原客户真实的资产负债情况，实现毫秒级风险决策，以稳定行业职业、稳定收入的优质客户作为获客主体，积极切入不同的真实消费应用场景，如购车位、装修和教育等；建立贷后自动化监测体系，持续监测共债风险，提前做好应对准备。

在批发金融方面，招商银行2018年搭建了风险大数据平台，整合15类外部数据和客户在3年内的交易数据，建立公司客户关系图谱和智能预警体系。企业客户智能预警系统上线9个月，对潜在风险企业客户的预警识别准确率达73.05%。通过持续优化债券评审线上化流程，已有80%的债券信用评级模型实现了线上自动化处理，评审时效性较线下流程提升30%。

三、我们的结论

综上所述，我们认为招商银行在金融科技上运用要强于平安银行。表现在：

其一、从金融科技与银行业务的融合来看，招商银行的金融科技源于自身，更符合银行业务特点和自身业务特色。而平安银行的技术背靠平安集团，从某种程度上来讲是集团金融科技技术的输出口之一。

其二、从研发投入来看，招商银行是平安银行的2.5倍。平安银行2018年在IT上的投入是25.75亿，是其营收的2.2%，而招商银行为65.02亿元，占营收的2.78%，2019年这一数值还要上升至3.5%。

其三、为支持创新项目，招行专门成立了金融科技创新项目基金，规模已经提升至营业收入的1%，同时也建立金融科技创新孵化平台，为金融科技创新项目提供全面孵化支持。这意味着招商银行的金融科技既有相应的技术储备，也可以根据新的业务需求很快做出新项目的研发回应。而平安银行的金融科技由于主要来自于集团，科技对银行业务需求的响应速度会更慢一些。

其四、从APP的客户使用情况来看，招商银行两大APP累计用户数为1.48亿，MAU达8104.67万，占累计注册用户的54.76%。而平安口袋银行APP累计注册客户6225万户，MAU为2588万户，占累计注册用户总数的41.57%。无论是从注册客户数、MAU还是从两者占比来看，招商银行明显要高于平安银行。

其五、从对金融科技的战略认知来看，招商银行从2013年就认识到互联网对金融的影响，并且在2017年提出“金融科技银行”的定位。金融科技对招行的影响已经不仅仅是技术能力的提升，更重要的是将“客户”思维向“用户”思维的转变。预计招商银行将率先进入“无卡时代”。

其六、从零售业务来看，招行拥有1.25亿的零售客户，能够为技术的落地提供更好的应用场景，也将加速新

技术的培育。此外，在场景化布局上，招行App已有15个MAU超千万的自场景，初步搭建了包括地铁、公交、停车场等便民出行类场景的用户生态体系，两大APP分别有27.11%和44.21%的流量来自于非金融服务。而平安银行主要依托集团金融服务、医疗健康、汽车服务、房产服务、智慧城市“五大生态圈”来实现生活场景的切入。

其七、从对公业务来看，

招行与平安均推出了针对企业用户的APP——招商银行企业APP和口袋财务APP。其中2018年末，招商银行企业APP目前累计客户数已经达53.39万户，交易金额1.69万亿元；而平安口袋财务APP累计客户28万户，交易金额超8300亿元。

其八、从智能风控的角度，

招商银行对金融科技的运用更加成熟，在零售业务风控中监控超4000个变量，在对公业务风控上整合了15类外部数据和客户3年内的交易数据，并且上线了客户智能预警系统。而平安银行虽然也初步建立了智能风控平台，但目前主要还是应用于其信用卡业务。从风控效果来看，招商银行零售不良率0.79%，平安银行为1.07%。