

数字金融实践：沿五大发展路径， 打造“数字招行”

作者：石怡凡 张威

电话：15031211268

邮箱：shiyifan@xinhua.org

编辑：张 骐

审核：杜少军

近年来，招商银行以打造“最强金融科技银行”为目标，提出沿着线上化、数据化、智能化、平台化和生态化的发展路径，打造“数字招行”，推动组织架构敏捷性改革，全面推进数字化转型。招商银行不断加大金融科技资源投入，其资源投入规模在股份制银行中遥遥领先，内部数字金融科技体系不断健全，在2022年实现全面上云，进一步支撑银行业务体系创新。在业务层面，招商银行打造“人+数字化”服务模式，在零售、对公、风险管理等方面，以智能化赋能运营效率的提升，不断优化用户体验。

官方网站：www.cnfin.com

客服热线：400-6123115



目录

一、发展战略：沿五大发展路径打造“数字招行”	3
二、组织保障：形成“两委员会、一办公室、一部、六中心”架构.....	4
三、资源投入：投入规模在股份制银行中遥遥领先.....	6
四、科技建设：业内率先实现全面上云	8
五、业务经营：“人+数字化”服务模式优化用户体验.....	9

图表目录

图表 1：招商银行发展战略演进	3
图表 2：招商银行公司治理架构	4
图表 3：招商银行组织架构	5
图表 4：招商银行金融科技投入持续增长	7
图表 5：上市股份制银行科技投入和科技人员数量	7

数字金融实践：沿五大发展路径，打造“数字招行”

近年来，招商银行以打造“最强金融科技银行”为目标，提出沿着线上化、数据化、智能化、平台化和生态化的发展路径，打造“数字招行”，推动组织架构敏捷性改革，全面推进数字化转型。

一、发展战略：沿五大发展路径打造“数字招行”

招商银行数字化转型始于2014年，其提出了建立“轻型银行”的数字化转型战略方向和“一体两翼”的战略定位，深度布局互联网。所谓一体两翼战略，即零售金融为“一体”，公司金融和同业金融为“两翼”。2017年，招商银行提出打造“金融科技银行”，明确将金融科技变革作为未来三到五年工作的重中之重，通过对标金融科技企业，在理念和方法上作出根本性转变，推动自身经营模式的转型，实现向“金融科技银行”的转型。

2018年开始，招商银行进入到了数字化转型的第二阶段，也是全面开启数字化转型的阶段。2018年，招商银行提出了向“App时代”和零售金融3.0转型，并以MAU作为引领零售金融转型的北极星指标。2019年，招商银行开启探索“客户+科技”的3.0经营模式，将持续加大金融科技投入写入章程，成为第一家将金融科技投入比例写入章程的商业银行。

2021年，招商银行正式提出了打造“大财富管理的业务模式+数字化的运营模式+开放融合的组织模式”的招商银行3.0模式，围绕“十四五”战略规划，以打造“最强金融科技银行”为目标，践行开放与融合，着力建设招行3.0模式下行业领先的信息系统，全面支持业务向3.0模式转型，强化金融科技的核心竞争力，这也标志着招商银行数字化转型进入第三阶段。

2022年，招商银行在数字金融建设方向持续发力，其数字金融战略坚持“以客户为中心，为客户创造价值”的服务理念，围绕“线上化、数据化、智能化、平台化、生态化”的发展路径，推动全行金融基础设施与能力体系、客户与渠道、业务与产品、管理与决策的数字化重塑，打造“数字招行”，全面推进数字化转型，借助智能技术进一步提升“人+数字化”服务水平。同时，招商银行还提出要巩固零售金融主体地位，加大“财富管理、金融科技、风险管理”三大核心能力建设，打造可持续发展能力。

目前，招商银行线上化、数据化基本完成，下一阶段计划在AI、大数据等智能化领域持续发力，加大科技创新力度。

图表 1：招商银行发展战略演进

时间	发展战略
2014 年	招商银行提出了“轻型银行”的数字化转型战略方向和“一体两翼”的战略定位，深度布局互联网。

2015 年	招商银行提出移动优先策略，作为互联网金融转型的具体措施。
2017 年	招商银行提出打造“金融科技银行”，明确将金融科技变革作为未来三到五年工作的重中之重。
2018 年	招商银行全面开启数字化转型，提出了向“App 时代”和零售金融 3.0 转型，并以 MAU 作为引领零售金融转型的北极星指标。
2019 年	招商银行开启探索“客户+科技”的 3.0 经营模式，将持续加大金融科技投入写入章程。
2021 年	招商银行正式提出了打造“大财富管理的业务模式+数字化的运营模式+开放融合的组织模式”的招商银行 3.0 模式。
2022 年	围绕“线上化、数据化、智能化、平台化、生态化”的发展路径，打造“数字招行”。

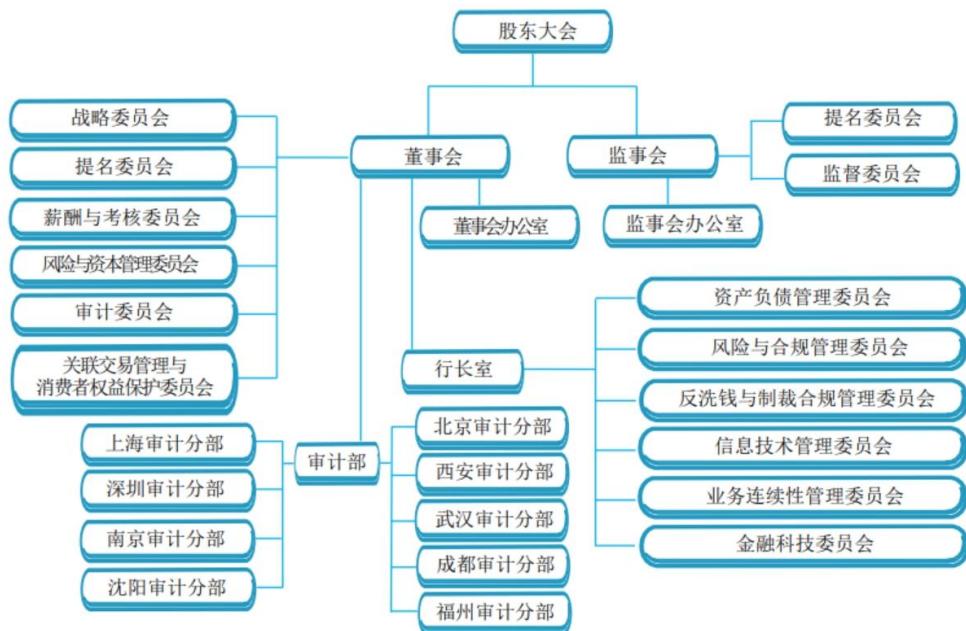
来源：公司财报，新华财经

二、组织保障：形成“两委员会、一办公室、一部、六中心”架构

为更好的推进数字化工作进程，加强数字金融顶层设计，招商银行设立了金融科技委员会和信息技术管理委员会，并在总行层面成立了“金融科技办公室”，由总行战略规划与执行部更名改组而成，负责全行金融科技的统筹管理与推动。最终在数字金融组织架构方面形成了“两委员会、一办公室、一部、六中心”的基本布局。其中，“一部”指信息技术部，“六中心”包括零售应用研发中心、批发应用研发中心、基础设施研发中心、数据资产与平台研发中心、测试中心、云数据中心。组织架构的调整，强化了招商银行“中台”职能，同时按业务类型、服务客群重新配置研发团队，确保研发资源能实时响应并最大化贴合业务逻辑，让技术、业务、产品可以最大化地衔接。

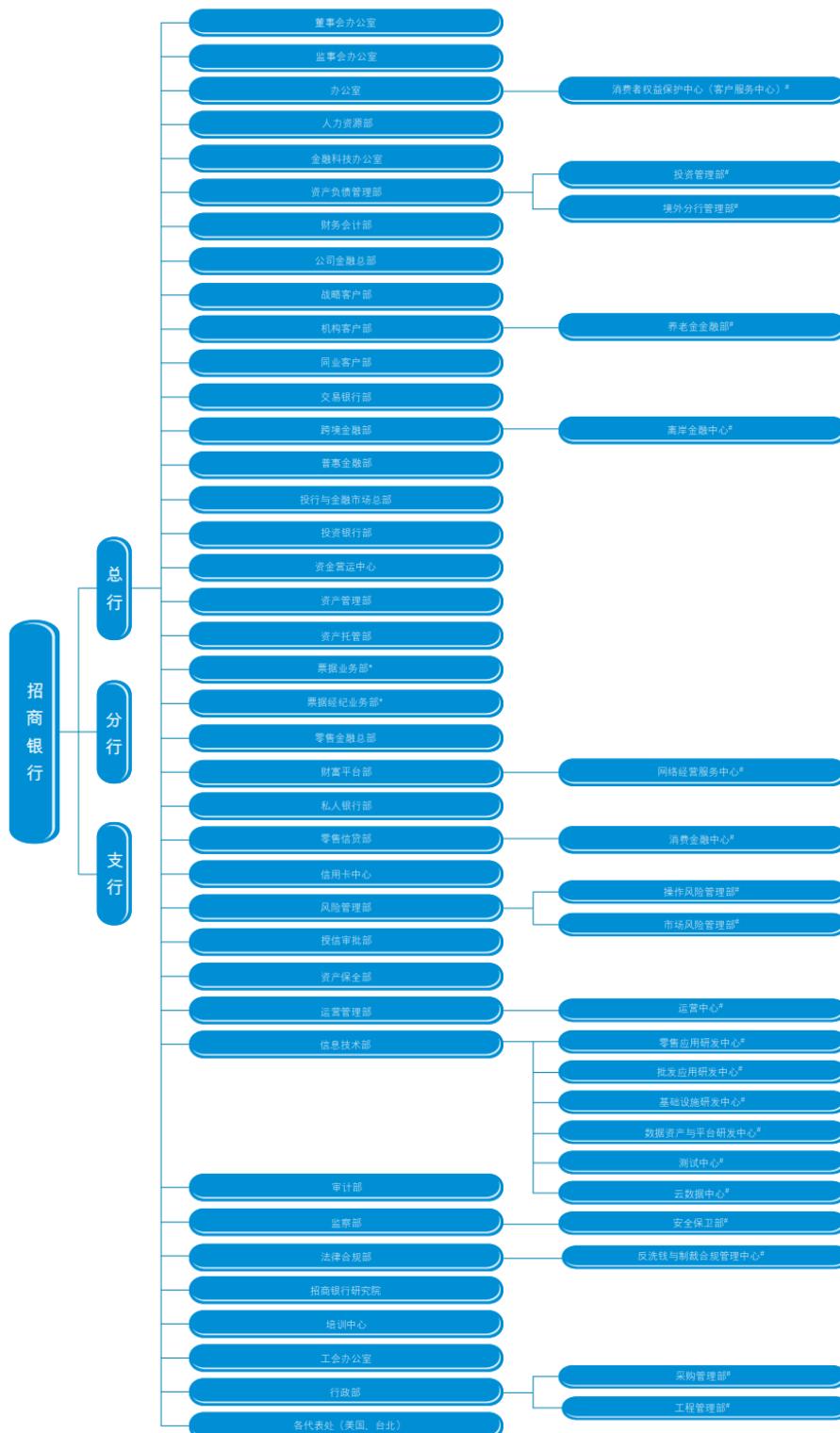
2022年，招商银行深圳平湖数据中心二期投产，形成了以深圳、上海两地三数据中心和深圳、杭州、成都三地软件中心的布局，为招商银行数字金融建设形成了数据底座支撑。此外，分行层面，招商银行强化赋能分行数字化转型，目前招商永隆银行赋能规划一期全面落地，在服务渠道、客户经营、运营作业、风险管理、经营管理、大数据及软件工程管理等多个领域取得明显成效，并形成平台共享、应用协同共建的可持续赋能局面，支持了分行业务创新发展和个性化经营。

图表 2：招商银行公司治理架构



来源：公司财报，新华财经

图表 3：招商银行组织架构



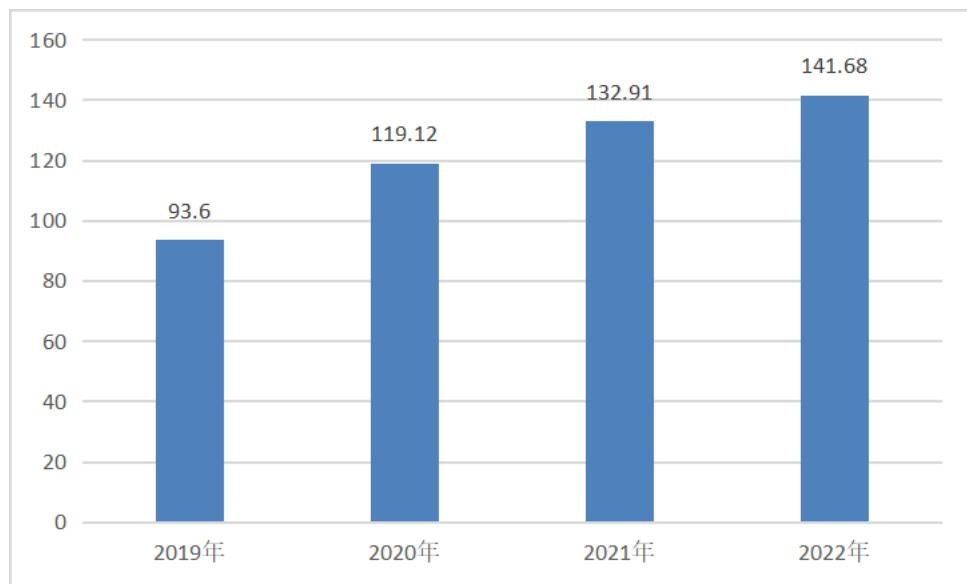
来源：公司财报，新华财经

三、资源投入：投入规模在股份制银行中遥遥领先

招商银行以打造“最强金融科技银行”为目标，近年来不断扩大对于金融科技的资源投入，目前资金和人才投入方面在股份制银行中遥遥领先。

根据年报显示，2022年，招商银行金融科技投入141.68亿元，同比增长6.60%，是公司营业收入的4.51%，是股份制银行中唯一超过100亿元的银行，且投入规模超过了邮储银行和交通银行两大国有银行，投入规模在行业内仅次于工建中农四大国有银行。同时，招商银行金融科技投入占比也在行业内位居前列，在十大股份制银行和六家国有银行中仅次于渤海银行和交通银行。

图表 4：招商银行金融科技投入持续增长



来源：公司财报，新华财经

招商银行十分重视金融科技人才队伍的建设。根据2022年年报显示，招商银行研发人员达10846人，较上年末增长8.00%，占员工总数的9.60%，金融科技人才队伍规模在股份制银行中位居首位，是股份制银行中唯一一家科技人员数量超过万人的银行，仅次于工行、建行和中行，其金融科技人才占比在股份制银行中也居于前列。此外，招商银行科技人才队伍整体学历较高，硕士及以上有4987人，大学本科5739人，大专及以下120人，硕士及以上学历占人才队伍的45.98%；人才队伍年龄结构也偏向年轻化，30岁及以下的科技人员为6379人，占比达58.81%，30-40岁（不含30岁，含40岁）的科技人员有3665人，占比达33.79%，90后成为了招商银行科技建设的主力军。

为进一步加强金融科技人才的培养体系建设，招商银行将金融科技投入、市场化选人用人机制和薪酬激励机制纳入公司章程，建立了多层次、专业化、数字化的人才培养体系，采用线上、线下相结合的多元化培训方式，不断强化金融科技人才专业素养和数字思维。招商银行还设立了“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。

图表 5：上市股份制银行科技投入和科技人员数量

	金融科技投入规模(亿元)			金融科技投入规模同比增速			金融科技投入占营业收入比重		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
招商银行	119.12	132.91	141.68	27.25%	11.58%	6.60%	4.10%	4.37%	4.51%
兴业银行	48.62	63.64	82.51	36.00%	30.89%	29.65%	2.39%	2.88%	3.71%
浦发银行	57.15	67.06	70.07	38.71%	17.34%	4.49%	2.91%	3.51%	3.71%
中信银行	69.26	75.37	87.49	24.00%	8.82%	16.08%	3.56%	3.68%	4.14%
光大银行	51.50	57.86	61.27	51.29%	12.35%	5.89%	3.61%	3.79%	4.04%
华夏银行	29.20	33.19	38.63	9.93%	13.66%	16.39%	3.06%	3.46%	4.12%
民生银行	37.02	45.97	47.07	—	21.75%	22.48%	2.10%	2.83%	3.57%
平安银行	72.10	73.83	69.29	33.90%	2.40%	-6.15%	4.70%	4.36%	3.85%
浙商银行	—	—	—	—	—	—	—	—	—
渤海银行	5.60	9.45	12.6	—	68.75%	33.33%	1.72%	3.20%	4.76%
	科技人员数量(人)			科技人员数量同比增速			科技人员人数占总员工比重		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
招商银行	8882	10043	10846	173.00%	13.07%	8.00%	9.77%	9.69%	9.60%
兴业银行	2331	3303	6699	22.04%	41.70%	102.82%	4.82%	6.45%	11.87%
浦发银行	5859	6428	6477	50.31%	9.71%	0.30%	9.92%	10.64%	10.47%
中信银行	4190	4286	4762	31.68%	2.29%	11.11%	7.60%	7.73%	8.40%
光大银行	1965	2361	3212	27.43%	20.15%	36.04%	4.24%	5.11%	6.75%
华夏银行	—	—	—	—	—	—	—	—	—
民生银行	2625	3062	4053	—	16.65%	32.36%	4.43%	5.08%	6.47%
平安银行	8500	9000	—	12.50%	5.88%	—	22.31%	22.32%	—
浙商银行	1800	—	1615	—	—	10.90%	11.25%	—	9.60%
渤海银行	—	709	1271	—	75.00%	79.27%	—	7.32%	9.57%

来源：公司财报，新华财经

四、科技建设：业内率先实现全面上云

2022年，招商银行圆满完成了历时三年的上云工程，使得招商银行成为在大中型银行中率先实现全面上云的银行。招商银行云开放、共享的模式，打破了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，让新业务、新想法快速组装，快速验证，迭代改进。同时，招商银行进一步深化数据中台和技术中台建设，降低应用开发与数据使用的门槛，让科技变成本公司员工的底层能力，不断优化用数环境，持续提升用数体验，加快推动技术开放共享，搭建低代码开发体系，提升研发效能，从而快速响应业务需求。自此，招商银行初步构建了“一朵云+两个中台（数据中台和技术中台）”的金融科技新基建，加固了招商银行数字化转型的底盘，为创新驱动注入了强大动力。

2023年，招商银行聚焦提升大模型的建设能力，加快新技术应用推广，提升GPT类自然语言处理大模型的建设能力，并重点发掘其在全流程财富管理中的应用，投产FinGPT创意中心，加快大模型应用模式探索。同时，招商银行不断推进智慧财富引擎、智慧营销引擎、智慧运营引擎、智慧风

控引擎、智慧客服引擎五大引擎建设，打造智能化时代的智慧应用平台，以智能化深度赋能公司业务运营。

根据2023年半年报，截至2023年6月末，招商银行累计立项金融科技创新项目3494个，累计上线项目2687个，2023年上半年新增立项252个，新增上线项目237个。

五、业务经营：“人+数字化”服务模式优化用户体验

近年来，招商银行不断推进业务经营层面数字金融建设，打造“人+数字化”服务模式，持续优化用户体验。

在零售业务方面，招商银行围绕产品、平台和渠道等持续提升服务质效。招商银行持续升级“招商银行”和“掌上生活”App，通过深入探索客户需求，不断优化服务程序和功能配置，以MAU作为引领银行零售金融转型的北极星指标，脱离了以银行账户为核心的传统客户体系，以App交互来打造私域流量池，大量获取储备用户，积极探索和构建数字化获客模式。此外，招商银行不断加强“招商银行”和“掌上生活”App平台生态建设，对内开放App平台能力，所有分行可通过在招商银行App上开发小程序迅速提供新服务；对外向合作伙伴开放API（应用程序编程接口），聚焦饭票、影票、出行、便民服务等重点场景，拓宽服务边界，也进一步用便捷的生活场景服务提升客户在平台内的活跃程度，实现潜在用户的转化。

为强化用户体验，招商银行设置了专业的用户体验团队，以“为客户创造价值”为出发点，实现对零售客户体验的实时监测和数字化呈现，以“风铃”系统管理客户体验，初步构建零售客户的体验风向标和服务升级引擎，推动客户体验升级；同时持续优化两大App智能服务水平，以“人+数字化”为新动力，积极利用人工智能和大数据，对客户需求做到精准匹配和灵活对接，加强智能客服AI服务能力，为客户提供便捷高效的服务。

根据2023年半年报，招商银行App累计用户数1.97亿户。截至2023年上半年，招商银行App日活跃用户数峰值达到1957.89万户，月活跃用户数7130.06万户。

在对公业务方面，招商银行线上化进程持续加速，推进“轻银计划2.0”，打造“开箱即用”的服务能力，提升对公客户线上渠道的“人性化”体验。对于网上企业银行和招商银行企业App两大服务渠道持续提升“易用、智能、开放”能力，为企业不同角色的用户提供服务入口，为新开户企业提供标准化的产品开通套餐，大幅简化产品开通手续。招商银行还积极探索“人+数字化”的对公基础客群拓展模式，通过建立集中经营机制、首面经营范式、数字化经营体系，为百万量级中小微客户提供数字化服务，创新探索对公实时商机捕捉与主动服务模式，优化多渠道协同服务流程，实现服务和产品的系统自动化推荐，提升服务广度及效能。

此外，2023年，招商银行发布了“企业数智金融”品牌服务，通过“线上金融”“财资管理云”“场景金融”三大产品及服务体系，集成金融+非金融、行内+第三方服务，以对公业务的全流程线上化为基础提升服务的便利性和效率，依托财资管理云打造数智化服务平台，与客户共建企业财资管理数字化系统，并深入企业销售、采购、员工服务等领域打造场景金融，提供细分场景的解决方案，助力企业完成数字化转型，达到降本增效。

在风险管理方面，招商银行深入运用金融科技提升数字化风控能力。招商银行打造智慧风控引擎，将企业级的风控能力以模块化的方式沉淀，拓展风控覆盖面，提高风险的识别、判断和分析效率。同时，招商银行建立了智能风控平台“天秤”，将风险感知、实时决策、风险调查和问题处置等平台有机整合，实现覆盖可疑账户“事前感知-事中侦测-事后处置”的全生命周期闭环管理，提升交易风险管理能力。招商银行还建立了数字化、智能化的监测和预警体系，实现集团层面的预警信息共享、风险联防联控，持续强化内外部数据接入和应用，提升智能化风控能力。

重要声明

新华财经研报由新华社中国经济信息社发布。报告依据国际和行业通行准则由新华社经济分析师采集撰写或编发，仅反映作者的观点、见解及分析方法，尽可能保证信息的可靠、准确和完整，不对外公开发布，仅供接收客户参考。未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用。