

招商银行与掌上生活App遵守招行的共同发展战略，分别侧重金融与生活场景，其协同发展模式可以总结为：外接流量、建设场景、反哺金融。



图1：2013年2.0版本招行手机银行

2. 业务经营方向探索

2015年，招行开始推进

“内建平台、外接流量、流量经营”

的互联网金融整体布局，推动银行的经营管理向互联网模式转型。本阶段两个产品均遵循以上的整体布局思路，对外开展异业合作，推动非金融场景的建设；对内完善账户体系，开发一网通轻账户产品，打通招行App、掌上生活、网上银行等平台。

(1) 掌上生活App

4.0版本的掌上生活开始突破支付工具的定位，以“生活·消费·金融”为定位，聚焦用户关注的吃、喝、玩、乐等生活需求与信贷、支付、理财等金融需求，以期通过多个高频生活场景为产品引流并最终服务金融业务。信用卡产品天然具备支付、信贷、消费等功能，对其特性的开发方向众多，而掌上生活关注用户的吃喝玩乐等生活需求，实质上也是对o2o模式的探索。

例如，掌上生活App的“饭票”产品，采用线上为用户提供消费指南、优惠信息、预订、在线支付、地图等，线下商户消费体验。在7.0时，掌上生活新增了生活频道，进一步整合了高频生活场景，同时增加生活缴费、车主服务、公积金查询、充值中心等便民服务。

4.0与7.0版本致力于搭建非金融高频生活场景，为实现线上线下获客、活客、变现打下基础。从非金融场景搭建的结果而言总体是成功的，但是在实际推进过程中也有很大问题，例如入住商户的审核流程冗长、商户数量少，活动数量有限、优惠力度不大等，其与主流的o2o平台的差距明显。



图3:掌上生活App5.0支持多银行绑定

2017年上线的掌上生活App6.0版本以“e系列贷款产品”为主打，包括“e号贷”、“e招贷”、“e闪贷”、“e分期”、“现金分期”、“掌上取现”等，掌上生活希望这“e”系列的贷款产品能够覆盖多场景、多生命周期的用户需求并借助智能推荐引擎“e智贷”打开消费金融市场，提升产品经营与变现能力。7.0版本升级了e智贷的Freedom引擎，在完成快速放贷之后，还能根据用户的资信状况、消费习惯、行为轨迹等推荐吃、喝、住、行、购、游、娱等服务。

掌上生活的信贷产品可以认为是专门为获取长尾用户而设计的，传统银行业不关注小额信贷需求，对于“低价值”用户的服务耗时耗力利润低，市场存在着明显的二

八现象。

- 一方面，私人银行客户户均能为银行创造数十倍百倍于普通用户的价值；
- 另一方面，普通大众用户理财观念淡薄、能力缺失，银行业务人员需要花费大量时间去教育引导，因此在普惠化、智能化、个性化的推荐服务出现之前这样的现象存在着合理性。

传统银行会采取客户资产分层的方式为不同资信状况的客户提供差异化的服务，例如招行的“金葵花理财”，但是随着人均收入的增加及理财客户人数的增加，简单采用客户分层的方式无法满足多样化、多层面的客户需求，而“千人千面”的推荐技术能够满足普罗大众的金融需求，同时也为银行增效降本。

从4.0-7.0版本的更新可以看出，这个阶段的掌上生活始终以“生活·消费·金融”作为产品定位，致力于满足用户的吃喝玩乐的生活需求与信贷、支付、理财等金融需求。4.0版本整体规划转型，5.0开放用户体系为进一步获客引流做准备，6.0版本在高频场景、开放体系之上推出金融服务——“e系列贷款产品”，7.0再次整合非金融场景，掌上生活App不断循环着外接流量，引导转化，提高留存，反哺金融的模式。

(2) 招商银行App

招商银行App的发展路径与掌上生活类似，2015年共同遵循“内建平台、外接流量、流量经营”的互联网金融整体布局，同年上线的4.0与掌上生活5.0协作打通一网通轻账户，实现手机银行、信用卡产品、网上银行等多个平台间的互通。4.0打破原有的“将线下业务简单投射到移动互联网”的发展模式，对招商银行app的定位由原先的以工具、交易为主，转变为“平台、开放、场景、生态”。

2016年招商银行App5.0版本上线的“摩羯智投”与掌上生活的“e智贷”均是实现用户服务向智能化、个性化的初步转型，是为服务广大长尾用户的普惠式金融产品。摩羯智投是一种智能投资顾问，通过结合用户基本信息与机器算法的形式为用户推荐基金。

在智能投顾兴起之前，通常由银行理财客户经理为高净值客户进行一对一咨询，在评估了客户的财务状况、投资目标、风险承受水平、财务需求、知识和经验等项目的基础之上为客户推荐、销售基金。

摩羯智投本质上一个组合基金，它按照既定的规则算法从公募基金池中挑选部分来帮助投资者进行配置，早期其基金的选配存在着一定的偏向性与不合理性，例如基金池年龄小、基金晨星评级相差大、存在“追涨杀跌”的选基嫌疑等。

从数据角度分析可以看出，摩羯智投构建的投资策略是线性组合的，是以风险收益为基础的资本资产定价模型，其对普通用户而言是简单、快速的投资方式，但相对于专业的基金经理而言仍然相差甚远（引用自《数据解读摩羯智投》<https://zhuanlan.zhihu.com/p/26398462>）。从推出一段时间后的用户评价而言，实际收益率低是最核心问题，不免让人质疑其“智能”程度。



图4:招行App6.0财富体检、智能推荐及选基工具

2018年以来，招行将银行核心目标由AUM（资产管理规模）转变为MAU（月活跃用户数），并用上了“北极星指标”这一增长黑客的术语。“数字化时代，对客户而言，金融只是工具，个人生活和企业经营才是目的。纯粹而独立的金融服务越来越难以触达客户，必须寻找和融入数字化时代金融服务的新入口”。（引用自招商银行2019财报<http://www.cmbchina.com/cmbir/>）由于招商银行App及掌上生活近两个版本更新时间较短，本人未能以“事后诸葛亮”的形式总结分析出核心功能与后续发展，因此暂不分析。

总结而言，招行App与掌上生活遵守招行的共同发展战略，2015至2018年的版本更新着力搭建高频生活场景，强化金融生态圈，策略上采用“自建+引入外部场景”的模式，让用户在生活场景中使用金融服务。（引用自国信证券《如何衡量手机银行App价值》）招商银行App侧重金融自场景；掌上生活强调“生活·消费·金融”，布局非金融场景。当然作为一家转型中的传统银行而言，其与互联网公司的差距明显，表现在技术水平、产品智能化程度、创新能力、公司组织架构等多方面。

本文由 @莫比乌斯猫 原创发布于人人都是产品经理。未经许可，禁止转载

题图来自Unsplash , 基于CC0协议