

来源：新浪财经

净利润超过1千亿的招商银行，为何做不好一款APP

七只熊猫眼

2018年，招商银行实现净利润1064亿。招商银行在年报中对其手机银行不吝赞美之词，提出了“以APP为平台，打造生态”的目标。今年11月底，招商银行手机银行8.0发布，招行组织了系列的推广活动，宣布其“开放无限、异业同构”的数字化平台战略。

文章《以 App 为马》和《一个App，一亿人的财富生活》完整讲述了招商银行做手机银行的逻辑，但是在熊猫眼看来，招商银行手机银行的产品逻辑存在根本的缺陷。或许招商银行手机银行是目前最接近顶级互联网公司APP、用户体验最佳的手机银行，但是在互联网逻辑下，招商银行手机银行却选择了一条错误的发展之路。

招行的同仁不要对熊猫眼有意见，毕竟你们家田惠宇行长说过：若批评不自由，则赞美无意义。当然其他银行的同仁们，不要跟风怼招行，因为，你们家的手机银行，也不咋滴。

正文开始前，先统一一下表述，熊猫眼对“手机银行”叫法一直很不满，四个字本身就太长了，尤其是再加上某某银行前缀的时候，比如内蒙古察哈尔右翼前旗农村商业银行，这显著增加了传播和交流成本，但是，如果简称吧，习惯叫法应该是“手银”，嗯.....听起来黄黄的。

01 “以APP为马”，马上驮的是什么货？

我们从“以 App 为马，招商银行的四条互联网方法论”这个标题开始说，这里面有很多人会忽略的常识，因此允许熊猫眼啰嗦一点。

做APP就是做互联网、就是互联网+、就是数字化转型，这是传统企业在移动互联网大潮之下的通常理解。然而，这种理解其实只理解了互联网本质的一半，还是最浅层次的那一半。

互联网的本质是什么？

“互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化”。

是熊猫眼认为目前关于互联网的本质最切中要害的表达。当然这句话不是熊猫眼说的，是任正非说的。任总这句话道出了互联网的两大构成元素：内容和平台。

内容即我们的现实世界，所见、所闻、所用、所食等等皆为内容。平台即将内容呈现给用户的载体。

内容必须数字化，变成字符才能上网。内容变成字符还不够，还必须是标准化的字符，假设视频格式没有标准化，每一部电影都必须用专门的APP去播放，那视频平台就不可存在。标准化之后，才有条件规模化，规模化就是物以类聚，同类内容聚在一起，才能满足规模用户的需求，才足以支撑商业模式；便利化嘛，那就是必须打破时空限制，随时随地可以获取内容。

“数字经济最终发展起来，需要供给侧全面数字化，但这将会比需求侧的数字化慢很多，因为需求侧的数字化只要人人都用手机就可以很容易实现，供给侧则是一个系统性的工程。”

——美团王兴在互联网大会发言

王兴口中的供给侧数字化，即指内容的数字化，在电脑、手机普及以后，互联网的发展主要就是依靠内容数字化推动的。互联网诞生以来，从门户、搜索，到电商、社交，到生活服务、短视频，到未来的VR、AR，基本与图文、视频、虚拟现实等内容数字化形式的进步相对应。而网络、设备形态、数字标准则是内容数字化的主要推力。这也是5G、物联网、区块链将主导下一阶段互联网革命的底层逻辑。

互联网语境下，内容就是供用户使用/消费的服务，平台就是连接服务和用户的中间渠道。

那银行在互联网中是什么角色？

银行是内容生产者。存、贷、汇，就是银行生产的内容。

“银行卡只是一个产品，App却是一个平台，承载了整个生态。”

——招商银行行长田惠宇2018年年报致辞

这个世界上，有内容生产者成为了平台吗？

熊猫眼的答案是：没有。

平台意即同类内容的不同生产者把内容放在一个平台。华为做个卖自己家手机的网上商城，那不叫平台，京东可以卖华为、小米、苹果、VIVO、OPOP，那才叫平台。到目前为止，我们没有看到海尔做成一个冰箱销售的平台，没有看到海底捞做成一个火锅外卖的平台，没有看到大众做成一个销售汽车的平台。

为啥内容生产者成为不了平台？

一是自己不需要。我一个造冰箱的，冰箱卖出去就行了，没必要卖别人家的冰箱赚差价。

二是别人不想要。大家都是造冰箱的，为啥我要通过你去卖，让你卖我也不放心啊。

内容提供者最大的焦虑就是竞争者太尼玛多了，竞争者之间是不会互相开放内容的，宁可选择第三方的平台，大家一起放上去。

招掌银自然是知道，其他银行的存贷产品是不可能放在招掌银上的，如果放了，招行个金部肯定会把招掌银的300号人拉出去砍了。其他银行的个金部如果把自己的产品放到招掌银上，肯定也会被本行掌银的同事痛骂叛徒。

于是，招掌银的产品经理大开脑洞，提出了“异业同构”的平台战略。

“异业同构”，是招掌银8.0重点传播的一个概念，意即通过引入非金融性的内容，形成招掌银的生态平台。相较于金融业务低频的特点，非金融内容承担者“高频”的重任。我们看看招掌银8.0分享活动邀请的单位和嘉宾：瑞幸咖啡、罗振宇、中欧基金、财新传媒、神州优车、人社部.....

嗯，欢迎你来招掌银上叫快车、欢迎你来招掌银上买咖啡、欢迎你来招掌银上看新闻~~

你会来吗？

你来不来没关系，肯定有人会来的。继续往下看。

02 “异业同构”的高频怎么来的心里就没点数吗？

“中国最大的咖啡零售、第二大出行预订、第三大影票销售平台”，这是招掌银“异业同构”的辉煌成果。这个成果是从瑞幸咖啡副总裁口中说出来的，不知道是招行提供的还是瑞幸咖啡副总裁自己分析的结果。

但是这个成果让熊猫眼不可思议到怀疑自己的认知。

今天咱们不讨论如何证实招掌银是中国第几大XX平台，也不讨论当第一名已经占据了99%市场时，第二名和第三名到底算不算成功的问题。咱们暂且承认招掌银是“中国最大的咖啡零售、第二大出行预订、第三大影票销售平台”。把重点放到下面这个问题上：

为什么会有人在招掌银上买咖啡、订快车、买电影票？

是饿了么不能买咖啡吗？是滴滴不好用吗？是猫眼、淘票票推广不利吗？当我打开了招掌银之后，不禁“哦~”了一声。

原来招掌银上打车、买咖啡、看电影比其他渠道便宜呀。那么问题又来了，便宜的这部分钱，是谁出的？是高德吗？是太平洋(3.280, 0.02, 0.61%)咖啡吗？是电影院吗？

熊猫眼以为，不可能。

高德也好、太平洋咖啡也好、电影院也好，都有充足的其他渠道提供服务，想不出有啥理由给你招掌银这个渠道打折，难道是这些企业从你招行贷款利率打折？那这钱还是你招行出了呢。

招掌银还有个招牌式的非金融内容：饭票。一年能卖80亿，引得同行纷纷效仿，如今品牌餐饮门口的银行招牌都快摆不下了。

招掌银饭票不仅有平日优惠，更有周三五折的大手笔。曾经有个关于饭票的传说流传，招掌银的饭票都是商户自己贴钱，招掌银只是提供流量，帮商户做宣传。熊猫眼对此抱有怀疑态度，因为有美团、口碑，商户不缺曝光渠道，招掌银的流量能够说服这么多商户长期给予专属低价折扣，不合常理。

事出反常必有妖。

当我看到这个故事的时候，对“饭票传说”的疑问就更深了。当然这个故事对招掌银来说是个事故：

一家烤肉店参加招行饭票活动，招行运营把218的价格错配成了21，导致用户疯狂抢购了十几万个订单，商户表态愿意正常承兑，但是最后招行不干了，派出工作人员现场拦截用户，劝说用户放弃消费。

如果是招行出资补贴饭票，商户的反映就很正常了，毕竟不花自己的钱。如果商户让利补贴，那只能说商户心真大，有信心自己能向招行主张2000万的运营事故损失。

说到这里，招掌银取得“中国最大的咖啡零售、第二大出行预订、第三大影票销售平台”这样骄人成绩就不足为怪了。

“钱多” “速来” ，这大概就是招掌银异业同构辉煌成果的窍门之一吧。

值得一提的是，因为“钱多” “速来” 的，可能还有职业黄牛党，尤其是高流动性票券类羊毛，那可是黄牛党的最爱。不久前即有报道称，山东莱阳一个羊毛工作室，从招行另一个APP掌上生活中套利45万元被抓。

当然，除了给用户消费补贴，招掌银的同业异构平台战略还有不花钱的，那就是“专业的财商知识平台”，我们来看看表现：

这是11月30日晚11：30分最热三条内容的数据表现，一个用户过亿的APP，一天的时间沉淀.....最热的三条内容.....欸.....

“客户的认知，存在一个窗口认知与间接认知的融合。类似房贷这样的金融需求，是有窗口期的，而客户日常需要间接性的感知，倘若他经常在App上买饭票、缴费，自然而然在窗口期时，就会认可招商银行”

—— “以 App 为马” 文引用招掌银产品负责人语

希望通过非金融性内容，让客户选择金融服务时优先考虑招商银行，用户会按照招掌银产品负责人的逻辑去决策吗？

03以APP为马、异业同构，会不会“马失前蹄”？

熊猫眼先提三个问题自问自答，后边再提三个问题交给招掌银的产品经理。

第一个问题，为什么支付宝做了朋友聊天功能，却没有人用？

因为有微信啊！

这个简单的答案背后，其实有两条基本的互联网产品逻辑，一个是竞品分析、一个是产品认知。

如果你的产品功能和别人一样，你想赢得用户，那方向很简单，就是要比别人做的好。什么是好的产品？就是你不补贴或者补贴的比竞品少，还比竞品能够留住用户的产品。同质竞争的难点不在于方向，在于如何做到。

什么是产品认知，就是用户在什么场景下，会想起来你来。对于支付宝，用户认知就是支付、花呗、余额宝、蚂蚁森林。

那么对于招掌银，你引入的非金融性内容，都是用户在其他APP随手可得的内容，你哪里来的信心用户会选择在你这里消费这些内容？现在你有补贴，补贴结束以后呢？如果别人也提供补贴呢？

在你引入了这么丰富的内容以后，你能支付、能查账、能转账，还能买咖啡、能打车、能买电影票，你想给用户制造的产品认知是什么？

哆啦A梦吗？

第二个问题，为什么头部的互联网APP都是围绕某一领域的内容建立护城河的？

这个问题换一种问法，其实就是为什么平台性产品，通常都是同类内容的聚合，并且有自己的边界，比如淘宝、京东就是可交易的货物，美团就是以吃为中心辐射线下服务。

这个问题有两个主要原因，一个是同类内容对应同一类用户群体，服务好特定用户群体形成口碑，进而形成用户认知和传播效应，才可以形成规模，只有形成规模，互联网产品才能生存。

另一个原因则更为重要，不同内容对产品的信息架构、交互设计有不同的要求，当这些要求存在冲突时，只能不断增设下级菜单，流量和体验随之下降。也因此，微信必须把聊天列表作为首页，钱包再挣钱也不能在交互上干扰用户聊天；电商再挣钱，也只能屈居下级菜单。

这个原因限制了互联网平台的可拓展内容的边界，张晓龙的天才之处之一，就是通过订阅号、小程序，在不干扰微信社交功能的前提下，极力扩充了微信可容纳的内容。

对于招掌银，形成你的护城河的核心内容是查账、转账这些金融内容，被金融内容吸引进来的用户会不会被高频推送和优先露出的非金融性内容所打扰？

第三个问题，用户下载安装招掌银的核心原因是什么？

招掌银的产品经理们肯定会有N多个答案，但是熊猫眼的答案中只有一个：

因为是你招行的客户，办了招行的卡！

招掌银支持非招行卡绑定，有一批这样进来的用户，但是请你去看看后台数据，这些用户使用了你什么功能，是薅羊毛来了，还是被你的非金融内容吸引的。

这或许招掌银的产品经理们最不愿意听见的答案，我辛辛苦苦把招掌银做成中国最好的手机银行，花了这么多钱做补贴，结果用户下载安装招掌银的原因却是去柜台办了张卡.....

你可以说，用户办理招行卡，是因为招掌银做的好吗？

熊猫眼不信，至少大多数用户不会。

用户办借记卡，通常都是被动选择，比如工资卡，比如办贷款。用户选择办信用卡，通常是被权益、开卡礼吸引，这些影响性因素是附加在银行卡上的，你招掌银只是提供工具而已。

这意味着，招掌银做的再好，补贴再多，客户增长还是靠网点、贷款、工资代发的同事吭哧吭哧做回来的，招掌银的用户补贴想要转化为收入，也只是在本行客户里做转化，只是在小空间内的竭力微操。

违反市场和产品规律结果就是这么残酷。退潮之后，才知道谁在裸泳。

招掌银的产品经理们，以下三个问题是熊猫眼给你们准备的：

当补贴停止以后，招掌银会不会继续成为“中国最大的咖啡零售、第二大出行预订、第三大影票销售平台”？

卖咖啡、网约车、电影票、饭票，除了带来MAU之外，对创收的金融内容的贡献有多少？如何量化？

将补贴投放在非金融性内容上，和直接投放在金融性内容上，哪种效果会更好？

这三个问题回答不好，以APP为马，可是有“马失前蹄”的风险。

04开放银行不是让别人进来，是让自己出去

“无限开放”，是招掌银8.0喊出的口号，看似呼应了时下流行的“开放银行”的理念，但是从内涵上，招掌银的“无限开放”走向了“开放银行”的反面。

招掌银嘴上说是开放，心里却是想做成闭环。我们来来看看什么是真正的开放银行：

“API Bank（无界开放银行）是以API架构驱动的全新银行业务和服务模式，即以开放、共享、高效、直达的API开放平台为承载媒介，将多种能力输出，嵌入到各个合作伙伴的平台和业务流程中，实现以客户为中心、场景为切入，进行产品和服务快速创新，形成跨界金融服务，无界延伸银行服务触点，无限创新服务和产品。”

——浦发API Bank（无界开放银行）

浦发银行的“无界开放”是把自己的金融内容，开放到别人家的平台上去，让客户更容易获取浦发的金融内容。

招商银行的“无限开放”是把别人的非金融内容，引入到自己的APP上，希望把自己做成平台。

回到互联网的本质，熊猫眼以为，银行始终是内容生产者，开放银行的要义，是把银行金融内容，数字化、标准化地输出出去。

内容生产者成为互联网平台的唯一路径，是成为本领域内唯一的内容生产者，但是招商银行，你能买下工商银行吗？

对招掌银而言，即使是看似难度最小的财商知识资讯，你也有调和不了的矛盾：

如果平安银行推出了一款大受欢迎的理财产品，你作为对用户负责的“平台”，要不要推送给招掌银的用户？？？

内容生产者北极星指标永远都应该是内容卖出去！同样作为内容生产者，不妨将参加招掌银“无限开放”分享活动的财新网的话送给招行：

“财新的坚持，是能够成为用户读懂市场与社会的取景器、做忠诚的内容提供者，尽量减少用户获取信息，特别是新闻信息的成本。”

05结语：掌银要做的事，纯粹且艰难

掌银做不了平台，但是并不意味着对银行不重要，相反，不做平台的掌银，恰恰是银行适应互联网的关键之匙。

作为内容生产者，适应互联网的最佳途径就是把自己的内容“数字化、标准化”，“数字化、标准化”的速度越快、程度越深，就越能在互联网世界占得先机。

银行的内容就是存、贷、汇，“数字化、标准化”就是把存、贷、汇的整个流程，从信息介绍、开户购买、日常管理、客户咨询等等全面的数字化，全面的标准化。

在银行内容数字化、标准化的进程中，掌银要做的三件事：

第一，作为本行金融内容对用户在线提供服务的便利化工具。

第二，把本行金融内容模块化，输出到适合的互联网平台上去，让本行金融内容，能便捷、更广泛的触达用户。

第三，整合行内数据，形成唯一的客户身份，无论客户在何种渠道、哪个网点办理的什么业务，都能在掌银上查看、管理，成为真正的掌上银行。

这三件事很纯粹，却又很艰难。

银行是最早应用信息化技术的企业，积累至今，各种年代、标准的系统并存，系统分散复杂，数据支离破碎，整合难度极大，成为银行数字化转型的沉重包袱。

银行长期以业务、区域设置独立的经营主体，每个主体都有冲动建立自己的APP，所以我们看到了“掌银+信用卡APP”几乎成了所有银行的标配，甚至还有融e行、融e联、融e购这种让客户懵逼的工行三件套。无论你在内部有什么理由做这么多APP，对用户而言都是负担。

银行还是面临着最严格的监管。远程开户，微信、支付宝可以做，银行就有许多多种限制；理财销售，所谓的互联网金融可以纯线上销售，银行却必须客户至少临柜一次。

招掌银平台化的努力，我敬佩你的勇气。人可以有梦想，万一实现了呢？不过做梦的同时，不妨也脚踏一下实地从上面三件事做起来。

招掌银9.0，把掌上生活合并了吧，考虑一下。

免责声明：自媒体综合提供的内容均源自自媒体，版权归原作者所有，转载请联系

原作者并获许可。文章观点仅代表作者本人，不代表新浪立场。若内容涉及投资建议，仅供参考勿作为投资依据。投资有风险，入市需谨慎。