

翰林风月三千首，吏部文章二百年



2016至2019致辞词频分析图

客户、科技、转型链接四年光阴，投射下一家商业银行成长为“金融科技银行”的心路历程。

三

罗马不是一天建成，但是没有久久为功、一脉相承，罗马是建不成的。

对于金融科技，致辞中，2016只是判断“移动互联网将成为下一个十年深刻改变人们生活方式的最大因子，金融科技将会重新定义商业银行的经营之道”；2017提出打造“金融科技银行”；2018深刻认识到“行业变局的决定性变量来自科技……围绕客户体验、面向金融科技，重新审视银行经营管理的一切，全面开启数字化转型”；2019“最大的成长是，招行整个组织逐步找到了数字化转型的感觉……努力寻找属于招商银行自己打开数字化大门的那把钥匙——开放与融合”。



支撑举措最重要投入是“人”和“钱”。

从2016年开始“要不设上限地寻求数据、科技人才”，2017年开始上年税前利润的1%（7.9亿元）专门成立金融科技创新项目基金，2018年又提高到上年营业收入的1%（22.1亿元），2019年投入金融科技的整体预算额度不低于上一年度集团营收的3.5%写入了公司章程。

诚然，投资金融科技就是投资未来。

四

其实，上述云云，只是能看见的招行“金融科技银行”。

看不见的是，招行三十年如一日的“实用型”科技建设文化——关键驱动并非来自技术，主要来自客户和市场。

早在致辞的N年之前，招行有两件江湖往事常被提及。

上世纪90

年代，国内多数银行尚未联网，要实现全国范围内的通存通兑是天方夜谭。1995年，招行在国内率先推出了“一卡通”业务，这是其最初的零售基因，为其日后零售业绩的腾飞、私人银行初始高净值客户奠定了基础。

1999年11月，经人行批准招行成为国内首家提供在线金融服务的商业银行，并被中央电视台列为1999年中国互联网十件大事之一。从此，借助网络的力量，一家地方性银行开辟了全国性市场。

从“一卡通”到“网银”，与其说是科技的里程碑，不如说是发展倒逼的开山之举。

另有三个剪影，可窥招行实用型科技文化一二。

多年来，一年一度人行银行科技发展奖是中国银行圈科技发展的晴雨表和风向标。招行自2012年首次参加人行科技发展奖活动，至今累计获得一等奖1个，二等奖16个，三等奖18个。光看数量不算多，但是理念先进、效益显著却是其鲜明的特征。这是招行“实用型”科技的一个剪影。

和所有的商业银行一样，招行在应对互联网交易的高并发压力中，开始了技术架构战略转型。不同于很多银行的X86选择，招行核心系统的架构转型之路选择了AS400集群。据称这是为了倚重AS400的高可用性和易维护性，发挥自身数十年在AS400管理、开发、运维方面的知识积累优势。这是招行“实用型”科技的另一剪影。

还有一个剪影，草蛇灰线、伏线千里。也许会出现在下一年年年的致辞中。

2019年致辞中表示“期望建立中台赋能前台、前台反馈推动中台迭代的循环，推动招行组织自我进化。”

意愿的背后是行动。

2019年12月，招行更名改组总行战略规划与执行部，成立“金融科技办公室”，定位为全行金融科技的统筹管理与推动部门。招行原来的IT架构是“一部三中心”，总行技术部加数据中心、研发中心和测试中心。改革后，招行保留了测试中心和数据中心，撤销了原研发中心，新设零售应用研发中心、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。从“一部三中心”改为“一部六中心”，新设的四个中心分别针对零售、公司、IT基础和数据治理。

业务与科技融合已成商业银行数字化转型的共识，但是真正走向组织融合的不多，招行按业务类型、服务客群将研发团队重新配置，并更加强调IT基础建设和数据服务两项最大的企业级数字化基础，一切无疑再开先河。



林林总总新技术中，招行致辞中字里行间最看好5G。

2008年冬天，29岁邓超正在武当山拍《倚天屠龙记》，脱下道袍接了一条广告。广告词展示一个奇幻的未来：走到哪儿，都能上网。中国电信为此付出1.2亿，让邓超和天翼一夜间布满大江南北。

2009年中国颁发3G牌照，称为3G元年。

2013年岁末，工信部发布4G牌照。两个月后的春节，微信红包上线，吾国吾民用4000多万个红包，为春节增加了数字化民俗。

2019年，工信部发布5G牌照。相比于“3和4”的年代，人们质疑5G的，不是速度而是场景。北邮B站up主“老师好我叫何同学”，上传了5G测速视频。在5G覆盖的青青校园，何同学下载音乐、观看视频，进度条瞬间全满。视频结尾，他说：“希望五年后，再打开这个视频时，会发现速度是5G最无聊的应用”。

相信五年后，

有趣的5G应用中有银行的身影。

势之所向，其锋成王。

