



“希望像叮当猫跳进抽屉坐上时光机，回到过去，看看那一天的我到底有多少钱，这些钱又是怎么来的。” 相关负责人这样解释设计理念。

换言之，以后用户可以随时对比自己的“钱包”薄了还是厚了，赚钱能力和花钱能力有什么变化，自己的投资风格和当年相比是稳健还是进取。

不过，这样一个看似简单的功能按钮，在银行业里却并不多见，招商银行App团队也是耗费了近两年时间才陆续部署完成。

相关负责人透露，为呈现“资产时光机”功能，招行十余个资产系统会约定好在每日24点统一执行指令，将各自系统中的资产情况镜像，再通过数据传输汇总。

雷峰网了解到，在一些银行内部，其数据处理能力仍然很难支持实时查询，只能做到在App查询结果下标注“该统计数据截至某日某时”。加上银行涉及的金融资产品类较多，对数据能力的要求又会再上一个台阶。

“资产时光机”这一细节的打磨和支持工作，只是冰山一角。纵观App的整体，如果要将各项功能优化迭代，做到极致，同时又要确保众多功能可以同时顺滑呈现在小体积的App里，其技术和数据层面的基础建设之难度，可想而知。

“我们做的这些努力，其实就是在用冰山之下的复杂，换取冰山之上的简单。”

具体来看，招行在过去一年里

做了大量的治理工作，

通过充分的数

据建设以及可视化、自动化

的度量系统来闭环改进产品

，如App启动耗时、闪退、页面加载速度、程序运行异常、通讯链路等都进行了充分度量，同时对功能复杂度、健康度、路径等也进行了充分可视化综合分析，确保在快速迭代的同时，通过数字化的方式持续精益求精的做好用户体验。

除此之外，App冰山之下的技术生态支撑系统也在持续完善，并向着平台化、开放化方向发展，在垂直方向能力快速提升的同时，能在横向内外场景上快速提供组合能力，如招财号、M+体系、企业微信、总分行运营等各类线上线下场景；同时这些能力也不只是在App上发挥作用，而是面向全行业务开放。

这也意味着，App成为招行的一处技术“试验田”，新的工具和能力在经过App的场景打磨后，可快速复制到招行的各个角落，带来整体上的技术加速。

值得一提的是，招行相关IT负责人透露，今年在业务基本无感知的情况下，实现了App的100%上云，整个云上的架构体系也已经完成

。历时三年的全行上云进程，也已进入收官阶段。不论是先进的云上技术体系，还是更高效的持续集成速度、精细化的资源弹性能力，未来云上App将会充分释放技术红利，会有更大的想象空间。

## 一个理想的服务状态：陪伴

而在这一纵一横两重锤炼之下，招商银行App持续迭代至今，它想要达到的理想状态，是什么？

是“陪伴”。

不光是在银行，在各行各业里，企业都会强调“以客户为中心”“以人为本”这样的愿景，将“服务客户全生命周期”刻进推广话术里。至于如何达到这样的愿景，世界上没有放之四海而皆准的答案。

但这道题如果让招行来作答，考卷上的关键词必然会有“陪伴”二字。

客户对陪伴是否买账？以2022年11月为例，整个陪伴体系在App上触达的客户近1300万，客户对陪伴服务的主动点击率超过16%，相对于招行线上所有功能、工具、广告或资讯，这一数据表现已经相当优异。

那么，应该怎么做好陪伴？招行以财富管理为例，总结了至少两点：沉浸式、全旅程。

沉浸式，意味着所有陪伴行为一定要与客户自身情况强关联。全旅程，则强调覆盖客户从购买、持仓到售后期间的全过程。

财富管理横跨的时间跨度，通常不会太短。客户愿意给出的注意力，通常也不会太多。因此，银行需要对以下几方面作出筛选和跟进，包括但不限于：

海量的金融信息里，客户对哪些信息是有感知、有需求的，哪些又属于泛泛而谈的？

期间发生的事件会很多样化，例如所持有基金的基金经理变更了，产品分红了、到期了，哪些才算是关键事件，是预警和提醒客户的？

为此，招行相关团队进一步梳理了陪伴的事件，一类是产品级事件，普适化程度更高，侧重关注共性；另一类是客户级事件，侧重关注个性，每个客户触发事件的时机、被推送的内容都不一样。目前，招行已经确定了40余个关键事项，和相对应的六十余种策略，供招商银行App团队在陪伴体系中部署。

而支持陪伴的智能化体系，分为三层建设。

底层是陪伴平台，覆盖海量的金融信息，合作机构可以在此录入内容，在私域选择想陪伴的客群和产品。

第二层是触发中台，智能事件池和预警机制的建设就是在中台层，会把底层陪伴平台上的内容通过预警机制，选择性地显示在前端。

第三层就是对客户的呈现，选择陪伴出现的渠道、场景和呈现形式。App是重点呈现的渠道之一，但招行也覆盖了线上、线下的多种渠道。

在这三层体系的保障下，陪伴的效果会最大化，且不会出现重复陪伴、过度陪伴。

陪伴的特性，同时还体现在App 11.0的许多方面。例如不断升级的“财富助理”AI小招，就在App 11.0版本里进一步优化了交互方式。如果AI小招通过机器和策略部署仍未满足客户需求，则会及时连接到网络经营服务中心或线下客户经理进行转由人工服务，实现“人+数字化”的体系化客服升级。

## 结语

让我们回到文章开头的问题：手机银行App是不是已经撞到天花板，不再有多少创新可言了？

但事实上，人们对创新的定义与讨论，有一定程度的狭隘。

正如德鲁克在《有效创新的七大来源》中所论述的那样，人们总是关注到新知识、新技术的应用，却往往忽略了创新也会来自于认知和情绪上的变化，也会来自于流程的缺陷和不协调的现状。

招商银行App的这一系列工作，也印证了这一点：通过陪伴理念的实践、技术层面的基建，以及对App相关各方角色的连接，缓解金融服务中的不协调、不信任和流程不完善。

从行业发展的角度上来说，这些工作也十分必要。

目前包括招行在内，有不少银行都在战略层面强调“大财富”。通常外界也会认为，“大财富”战略强调的是，要形成现金管理——理财——融资的流转闭环，但其实“大”的含义，远不止于此。

战略之“大”，同时也指向了一种连通性，例如在不同业务和场景之间，不同部门之间，不同角色之间的连通。数据、信息能在这一通路舒畅流动，服务能顺利触达，认知能趋向一致化，同样属于“大”战略的应有之意。而招行已沿着这一方向，平稳走出了相当远的一段距离。

不过，对招行而言，漫长的工作或许才刚刚开始。

一个月前的会议室里，招商银行App的负责人和产品经理们，在听到那个尖锐的提问后相视一笑，这样回答道：

“我们每天早上醒来就会想到，还有很多东西没做好，还有很多可以再进一步的地方。现在要做的事情可太多了，离那种‘不知道该做什么’的日子啊，还远着呢。”