

招商银行一年赚了1200亿，市值压倒农行、中行的招行干了啥？

在中国商业银行市场上，大家往往最熟悉的是工农中建交邮储这六大商业银行，似乎这六大行是真正的大型银行，其他银行似乎都是小银行，然而就在我们形成这个固有印象的时候，招商银行再次破圈了，招行作为一家股份制商业银行，却在去年直接利润接近1200亿，资产突破了9万亿，甚至出现了市值力压农行、中行的现象，很多人在问这招行到底是干了啥？

一、招行一年赚了1200亿？

据每日经济新闻的报道，近日，招商银行发布2021年度业绩快报（未经审计）。

业绩快报公告，招商银行实现营业收入3312.34亿元，同比增加407.52亿元，增幅为14.03%；归属于本行股东净利润1199.22亿元，同比增加225.8亿元，增幅为23.2%。不良贷款率0.91%，较上年末下降0.16个百分点；拨备覆盖率441.34%，较上年末增加3.66个百分点；贷款拨备率4.03%，较上年末减少0.64个百分点。

分季度来看，招商银行一季度实现营业收入847.51亿元，净利润320.15亿元；二季度实现营业收入839.98亿元，净利润291.35亿元；三季度实现营业收入826.61亿元，净利润324.7亿元；以此计算，招商银行四季度实现营业收入约798.24亿元，净利润约263.02亿元。可见，四季度无论营收还是净利润，均处全年四个季度中最低水平，其中，营业收入环比三季度下滑约3.43%，净利润环比三季度下滑约19%。

截至2021年12月31日，招商银行集团资产总额92,726.60亿元，首次突破9万亿元大关，较上年末增加9,112.12亿元，增幅10.90%；负债总额84,048.77亿元，较上年末增加7,737.83亿元，增幅10.14%；不良贷款率0.91%，较上年末下降0.16个百分点；拨备覆盖率441.34%，较上年末增加3.66个百分点；贷款拨备率4.03%，较上年末减少0.64个百分点。

截至1月14日，招行市值为12110亿元，在A股排在第六位，高于农行和中行。农行、中行市值分别为10394亿元、9097亿元。

不过业绩亮眼也不是招行一家的情况，据《每日经济新闻》记者不完全统计，截至目

前，已有兴业银行、中信银行、江苏银行、青岛银行、常熟银行、苏农银行、成都银行、平安银行和招商银行等A股上市银行披露了业绩快报，且上述银行净利润基本均实现两位数增长。

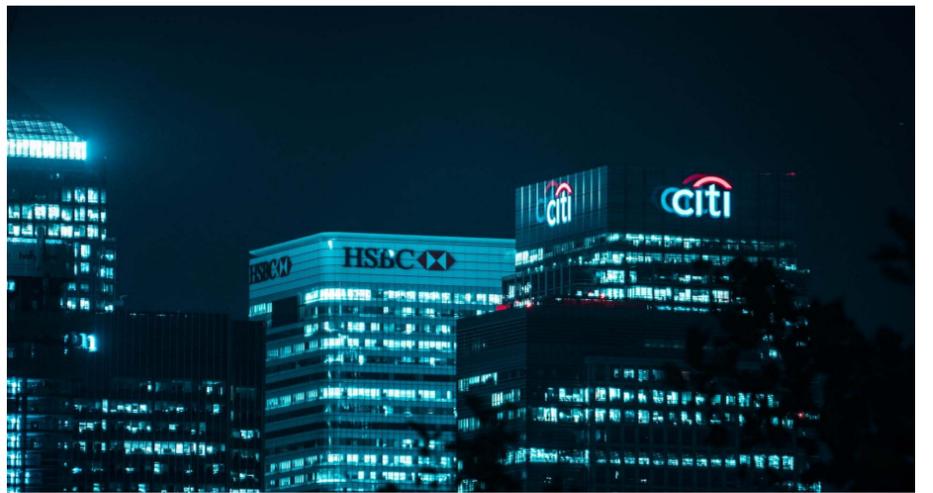
二、招商银行到底干了啥？

说实在看到招商银行这样的业绩增长，很多人都会很诧异，毕竟在大多数人的心目中招商银行还是一家股份制商业银行，其本身在银行业的市场地位比起工农中建这样的大行还是有较大的差距的，但是为什么招行却有如此好的业绩，这其中的原因到底在什么地方呢？

首先，银行业的确是中国最赚钱的行业。对于当前的中国来说，银行是中国金融产业的基础，无论是实体经济的发展，还是资本市场的操作都需要银行业作为支撑，银行可以说是经济流动的血脉，资金融通的基础，所以在这样的大背景下，银行业位于最赚钱的市场之中几乎成为了整个产业的大势所趋，据中国基金报的报道，从当前公布业绩的10家商业银行来看，营业收入全部实现正增长，其中超过一半两位数增长，而归母净利润表现更好，10家银行均实现双位数增长，除了中信银行外增速全部超过20%。资产质量全部向好，除成都银行未披露数据外，其余9家银行2021年不良贷款率均较上年末有所下降，多家银行控制在1%以内，而拨备覆盖率全面提升。这些数据其实就足够说明整个银行业向好是当前市场发展的主要趋势，在这样的大背景之中，银行业本身成为了最赚钱的产业，招商银行在其中无疑也受到了市场红利的帮助。

其次，“零售之王”的业绩也的确是招行的杀手锏。招商银行在中国银行业中有着“零售之王”的外号，我们到底该怎么看招商银行的发展，招商银行如此好的业绩又该如何判断呢？

一是招商银行长期深耕零售市场给自己积累了巨大的市场优势。成立于1987年的招商银行是中国最早的一批股份制商业银行之一，基本上从成立开始，招商银行就全面推动零售业务的发展，1995年和1999年，相继推出了“一卡通”和“一网通”服务，率先布局银行卡业务和网络服务，之后又开



创了金葵花理财业务等等，无论是“一卡通”、“一网通”还是“金葵花”都是招行的金字招牌，这些在零售市场的长期布局给招商银行当前的发展奠定了非常坚实的基础，这也是招商银行这些年能够在个人金融赛道一骑绝尘的关键所在。

二是中间业务收入等非传统息差收入占比相对较高。对于当前的招商银行来说，虽然其利润水平依然不及农行、中行等传统大行，但是招行的中间业务做的非常有特色，其已经逐渐构建起了属于自己的中间业务收入优势，2021年其非利息收入达到1273亿元，同比增长20.7%，明显快于总营业收入14%的增速，这就导致其非利息收入占比继续提升，达到了38.4%，非利息收入的高增长给其本身的资本市场号召力提供了较为坚实的基础。

三是轻型银行转型也是非常显著的。一直以来，我们都在说商业银行的业务普遍是偏重的，这也是为什么中国的商业银行往往依靠的是海量资金的息差赚钱的原因，而招商银行这些年普遍采用的是轻型银行业务转型，实现了对杠杆经营依赖程度减弱和资金使用效率持续优化，在这样的大背景下，轻型银行让招行拥有了更多的市场辗转腾挪的空间，逐步摆脱了自身对规模驱动业务模式的依赖，从而进一步提升了自身的盈利水平。

四是移动银行业务的不断增长。基于两大APP平台的数字化获客与经营发力，截至2021年9月末，招商银行的零售客户数量和AUM分别为1.69亿户和10.37万亿元，2021H1，招商银行App和掌上生活App的MAU为1.05亿户，19个场景的MAU超过千万，通过招商银行App和掌上生活App，招商银行形成了一体两翼的互联网发展模式，在这个模式之中，招行的APP几乎已经成为了中国最好用的商业银行移动产品，这才是招行快速发展的关键所在。

第三，从长期发展的角度来说，招行其实在用自己的业务模式逐渐构建起一个属于自己的差异化竞争优势，比起传统的商业银行经营模式，招商银行的经营模式更轻，市场的发展水平更好，这其实就是招商银行的优势所在，所以我们看到之所以招行的市值能够力压农行、中行，并不是说招行的本身营收已经超越这些大行，而是相比于这些大行招行有更多的想象空间，能够让招行在短时间内形成自己的差异化优势，从而获得更高的市场估值和影响力，这才是招行最核心的关键所在。

因此，招行的玩法其实更值得各家商业银行学习，打造属于自己的差异化竞争优势，用更容易被市场接受的玩法来发展自己，这才是招行给各家银行的启示。

淘宝天猫融合能拉回“出淘”的用户吗？



1月6日，阿里巴巴集团中国数字商业板块总裁戴珊发布内部信，宣布淘宝天猫全面融合。分开运营11年后，淘宝天猫又重新“合体”了。

2011年，淘宝与天猫正式分家，各自成立独立公司以来，两者在在线购物市场中的发展总体来说还是顺风顺水，一直都保持着增长的趋势。

但是随着淘宝创始人的出走，拼多多的异军突起，京东自有高品质物流系统的建立，阿里巴巴的在线购物市场地位也逐渐受到挑战。其中拼多多不仅提供了同样商品下比淘宝更低的价格，甚至还提供了比京东还要更加宽松的退款政策，这对消费者来说自然具有十足的吸引力，也正因此拼多多市场份额增长便一发不可收拾。

此情此景之下，阿里巴巴不得不重新审视自身的竞争态势。为此，阿里巴巴集团十八位创始人之一的“戴珊”走马上任，担任阿里巴巴中国数字商业板块分管总裁，意图挽救阿里巴巴在线购物市场中的下跌势头。

01

阿里戴珊发内部信，宣布淘宝天猫将全面融合

戴珊在内部信中首先提到的便是此次阿里中国数字商业板块的组织架构调整重点——淘宝与天猫在分开许久之后，将再次融为一体。

同时，戴珊还提到将会在用户域建立用户运营和发展中心，由淘宝直播的负责人玄德担任该中心负责人，目标是持续优化消费者体验链路，推出更多简单、顺滑、好用的用户产品。

商家侧，将会成立由吹雪负责的产业运营及发展中心，会融合淘宝、天猫各自的行业运营，并从行业运营走向产业经营，深入服务商家，带来更加高效的运营决策。

阿里巴巴还会成立全新的平台策略和运营中心，由速卖通总裁思函负责平台机制、规则的设计，建立全方位数字化的商家运营产品体系。

从阿里巴巴此次的电商组织架构调整策略中，我们能够很清楚地觉察到阿里巴巴电商运营态度的一次重要回归——深度聚焦客户体验，消除过度重视平台KPI考核的惯性思维。

可以看出，戴珊试图通过淘宝与天猫的融合从根本上解决了阿里电商平台给用户、

商家的品牌认知割裂感，回到“客户优先”的思路，为用户和商家提供更加直观、一站式的购物、销售体验，消除自有品牌间的有效内耗现象，提升资源有效利用率。

从大趋势来看，戴珊推动淘宝天猫融合是没有问的，但是淘宝天猫融合不见得能拉回“出淘”的用户。

02

淘宝天猫融合的背后

尽管如今阿里巴巴在电商市场看起来还是依旧很强大，但实际上随着近几年移动互联网新秀的不断发力，阿里内部的内耗频繁以及用户对购物体验要求的提升，阿里巴巴在电商市场中实际上面临着很大的危机。

市场方面，随着主打四五线下沉市场的拼多多在商品品质方面的管控逐渐严格，“百亿补贴”的大力推广，拼多多不仅已经撤掉了“假多多”售假名头，而且在二线城市中也取得了不错的市场份额。

以抖音、快手为代表的直播电商、小红书主导的内容电商兴起，也让在线购物原本大家都认为不会有什么大变化的市场，如雨后春笋般冒出了多个全新的电商形式，与拼多多一起严重蚕食着淘宝、天猫的市场份额，更严重的是这些平台还都做了自有的闭环电商系统，而不是和几年前一样跳转到淘宝、天猫拿返利抽佣，欲彻底与淘宝、天猫划清了界限。

阿里巴巴内部，由于淘宝与天猫分别属于不同的事业群，因此不管是双十一等购物节的大促活动，还是日常面对消费者销售，两者都拥有着完全独立的组织系统，资源都无法共享，这就导致无论是消费者，还是商家，都需要在购物节研究、准备两套促销策略，大幅增加了消费者的时间成本和商家的经营成本。

此外，随着电商行业的进一步发展，用户对购物体验的要求也有了很高的提升。以往用户网购的核心在于想要以更低的价格买到比线下更高的品质，也就是追求“性价比”。

但是如今的消费者不仅想要“性价比”，

还想要商家为其提供情感价值，只要商家能够提供足够的情感价值，许多消费者除了会因为商家的信任度而在同类商品中选择该商家，还可能在没有需求的情况下，依旧购买下单，这也正是许多带货大V的成功之道。

03

淘宝天猫融合，能拉回出逃的用户吗？

最后我们聊一个很直接的问题：淘宝与天猫合二为一，真的能够拉回“出淘”的用户吗？除了上面提到的几个原因以外，消费者之所以会从淘宝、天猫“逃到”拼多多、京东、快手和抖音，本质上是在追求一种更适合自己的购物体验。

京东的特点是快，拼多多的特点是低价好货、抖快的特点是用户与主播之间的情感羁绊，而淘宝、天猫想要拉回来这些消费者就只能靠提供比竞争对手更优质、更低价、更有感情化的购物体验，满足用户对更高质量的购物体验的追求。

因此戴珊对阿里巴巴电商平台进行的“手术级”组织架构调整总体来说是完全正确的，重新将经营重心聚焦到客户体验上，是能够帮助淘宝、天猫解决用户大规模出逃的问题。但是我们也不得不指出的是“事在人为”，只喊口号，而不行动，仍然无法解决阿里巴巴目前面对的困境。

对于客户来说，好的购物体验不仅仅在于购物形式的新奇、商品价格有多低，而是要能够深度洞察客户的核心需求，满足心理预期的同时，还要能够超出预期，为客户带来超值的爽感，只有这样，淘宝天猫才能重新抓住消费者的心，为消费者带来更好的综合购物体验。

总体来说，戴珊上任阿里巴巴中国数字商业板块分管总裁的职位一个月以来，对“大淘宝”做出的组织战略调整的确抓住了淘宝、天猫目前面临问题的关键点。大幅优化组织管理模式、降低资源内耗、提供一站式购物体验等具体改革方案让这次“大淘宝”的变革计划被大多数人看好，但是最终能否取得成效，只有时间能给我们答案。