



中信银行“新零售”起航：中 信金控落地、组织架构变革、 财富管理提速



意见领袖 | 洪偲馨

商业银行正在不断加码布局财富管理赛道。

继去年末推动组织架构调整、成立财富管理部之后，中信银行又大手笔引入财富管理专业人才。

据了解，前招商银行财富管理部副总经理王洪栋已正式入职中信银行，担任中信银行财富管理部总经理。该部门是去年 11 月新设立的总行一级部门，整合了原零售银行部、数字金融部的部分团队和职能。

根据规划，财富管理部将成为中信银行零售金融板块客户经营的核心部门，负责全客户、全产品、全渠道的建设和落地，整合专业化的数字经营能力、财富管理能力、客户服务能力等，并垂直化赋能于分支行。

事实上，从去年初开始，中信银行便开启了一系列的财富管理战略变革，在新一阶段的发展战略中，中信银行提出了‘五主’目标，即成为客户的‘主结算、主投资、主融资、主服务、主活动’银行。

在此背景下，该行对零售金融板块进行了重新定位与规划，建设‘客户首选财富管理主办银行’成为重要的战略目标。不仅如此，财富管理还被放在了牵引和串联全行多个业务板块的重要位置。

2022 年初，中信银行行长方合英在一次会议中强调，财富管理、资产管理、综合融资三大核心能力要彼此推动、共荣共生。在这个过程中，以财富管理为核心牵引的‘新零售’，要发挥好主体作用、引擎作用，形成

三环的正向循环。

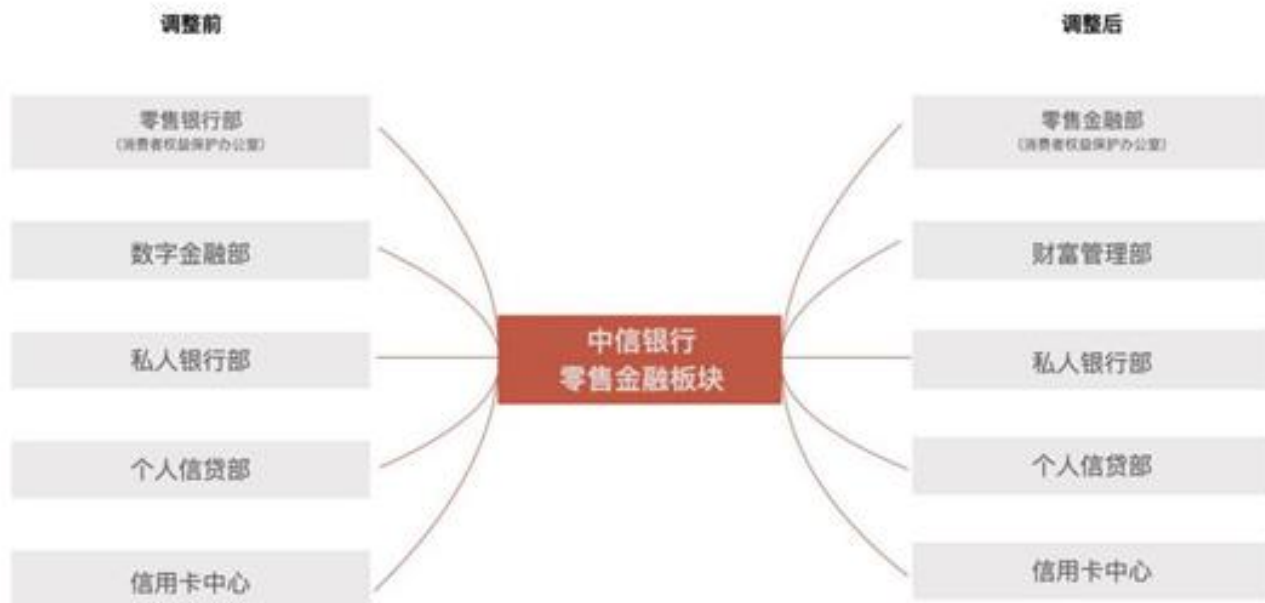
值得注意的是，3月17日，央行官网披露已于近日批准了中国中信金融控股有限公司（筹）的设立许可。中信金控的成立，无疑将大大增强集团的资源联动，中信银行的大财富管理之路将更加值得期待。

一、组织大变革

“新零售”需要适配新的组织架构和管理方式。

根据中信银行发布的公告，早在2021年11月，中信银行零售金融板块便完成了一次重大的组织架构调整，原零售银行部、数字金融部的部分团队和职能被并入新设的财富管理部。

调整之后，原零售银行部更名为零售金融部（消费者权益保护办公室），负责战略规划、资源统筹、经营分析、绩效考核等。相较于之前，零售金融部的职能变得更“轻”，重心在于板块层面的统筹与规划。



简单来说，此番整合的核心逻辑是将零售金融的客户经营、渠道管理（线上和线下）、产品管理等职能进行整合，打造‘全客户、全产品、全渠道’的一体化体系，为下一步构建财富管理大平台、大生态打下基础。

据了解，此次组织架构优化是近五年以来，中信银行内部最大动作的一次组织架构调整。围绕‘以客户为中心’的经营理念，以垂直化、扁平化、敏捷化为方向，进一步优化零售板块垂直管理模式及传导机制。

其主要目的也是为了进一步释放‘生产力’，优化组织效率，以配合‘新零售’的发展方式和节奏。

一直以来，银行大都以业务为中心，总-分-支行的树状结构层级分明，不同部门、不同条线、不同分支行之间竖井分明、各自为战。如今，随着银行数字化转型提速，‘组织’的专业能力和管理效率变得格外重要。

从零售金融板块的组织架构调整可以看到，中信银行试图重新定位总-

分-支行的角色及相互的关系，形成‘强后台、敏中台、锐前台’的组织管理体系。

在新的组织架构和管理体系之下，总行作为‘司令部’是零售银行发展的‘总指挥’，以客户为中心，构建客户、产品、渠道一体化的敏捷组织，快速响应市场变化。

然后，总行‘大脑’负责组建专业团队、搭建能力‘中台’，例如，数据中台、业务中台、技术中台等，垂直向下赋能分行、支行，把专业能力以线上化、标准化、模块化的方式提供给一线的业务团队，让其服务更加高效、专业。

这样一来，不同地区、不同员工的服务标准和能力得以对齐，不仅可以提升零售金融条线的整体战斗力和专业性。同时，也释放了一部分生产力，可以推动零售金融的进一步‘下沉’。

当越来越多的基础业务实现了数字化、智能化，客户经理可以腾挪出更多的时间和精力去处理复杂业务，为客户提供更精细、更专业的服务。真正实现人+数字化的融合，将零售银行线上和线下的渠道优势进一步放大。

尤其，在财富管理业务方面，这是一场跨赛道、跨平台、跨客群的全面考验。

不仅需要打通线上和线下的渠道、重塑银行的内部资源和能力，更需要连接外部的场景、产品和客群，这对于一家银行的敏捷组织和数字化能

力无疑有着更高的要求。

与此同时，在推动零售金融的组织架构调整和管理方式变革的同时，中信银行开始积极从外部引入专业的财富管理人才，并担任总行一级部门的一把手，也从一个侧面体现了其招揽专业人才的决心和魄力。

组织是骨骼，业务是血液。

组织转型向来是商业银行变革中最关键、最艰难的一环。总行零售金融板块的组织架构调整是‘新零售’发展的关键一步，也体现了中信银行推动财富管理战略的决心。

二、逐浪‘大财富’

推动发展以财富管理为核心的‘新零售’，方合英认为有两个重要背景：一是国家‘促进共同富裕’的目标，二是银行‘轻资本转型’的大势。

随着社会经济发展、居民收入增加和资本市场不断完善，中国这个全球第二大财富管理市场还在超高速增长中。麦肯锡预计，未来5年，中国个人金融资产将维持10%的年复合增长率。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39535

