



洪偲馨：零售银行的「攻坚战」



文/意见领袖专栏作家 洪偲馨

对于中国的零售银行而言，这是最好的时代，可能也是最难的时代。

一方面，零售银行业务受到了前所未有的关注度，‘得零售者得天下’的口号愈发响亮。其成为了商业银行们布局的重点、角力的关键、以及开启‘第二增长曲线’的钥匙。

这种战略大转向的背后是，中国银行业开始从追求‘规模增长’到‘价值发展’，从‘以产品为中心’到‘以客户为中心’，加速迈向‘轻资本’的发展方式，并全面推进‘数字化’转型。

但另一方面，这几年的零售银行业务也遭遇了前所未有的挑战。新冠疫情的冲击、市场竞争的加剧，用户习惯的变化，以及地产市场的震荡、‘保交楼’的压力等等，都让零售银行的进阶之路变得格外崎岖。稍不留神，蜜糖可能变成砒霜。

如果说在以跑马圈地为目标的第一阶段，零售银行主要聚焦于‘获客’，并以销售产品的方式与客户建立连接。那么在追求精耕细作的下一阶段，发展重心则转向了‘活客’和‘深客’，即通过深度服务和价值创造来构建一个更长期和紧密的客户关系。

事实上，除了早早就以零售金融立行的招商银行，其他银行大都是后来才逐渐加码对零售银行的布局。因此，大家几乎同时面临着‘获客’、‘活客’及‘深客’的多重考验。不仅如此，这些‘后来者’们还要接受

来自金融科技巨头的挑战。

在这个‘危与机’并存的时期，这场零售银行的‘攻坚战’也变得格外激烈。

翻看最近陆续发布的半年报，我们可以一窥中国零售银行发展的最近动向。典型如，近两年在零售银行业务上频频发力的中信银行，通过在战略、架构、产品等方面的一系列变革快速崛起。

根据其刚刚发布的半年报，中信银行零售金融的多项指标均创下了历史同期新高。

截至 2022 年 6 月末，中信银行零售管理资产规模超 3.7 万亿，年增 2258 亿元，增速位居可比同业第一；在外部市场承压的大环境下，零售信贷逆势增长，结构优化，规模超 2 万亿，保持可比同业前二。

作为传统的对公强行，中信银行的零售银行板块是一个特别的样本，也是观察这一阶段的中国零售银行业务如何转型谋变的绝佳视角，在缺少先发优势、市场环境不佳的情况下，中信银行一步步突围而出，构建自己的零售‘新图景’。



激流勇进

近两年，在银行业向轻资产、高质量发展转型的大趋势下，以及中国居民理财需求增长、个人金融服务升级的大背景下，以财富管理为代表的零售银行业务逐渐走向了银行战略的中心位，中信银行便是其中的代表之一。

在2021年半年报发布时，中信银行提出了将以财富管理为战略支点，以‘板块融合、公私联动、集团协同’为三大杠杆，实现中信零售金融业务的‘撑杆跳’。

根据当时的规划，未来2-3年时间，中信银行的零售营收占比要超过50%。

随后，中信银行对零售金融板块进行了一系列调整，以财富管理业务

为核心开始了系统性重塑，从组织变革、管理方式，到业务布局、人才引进都做了全新的布局。

到了今年 3 月，中信银行行长方合英在业绩发布会上系统地阐释了‘新零售’全图景，表示正在构建以财富管理为主体的‘财富管理-资产管理-综合融资’价值链，并制定了‘12345’的新打法：

一体——以财富管理为主体

两翼——数字化、生态化

三全——全客户、全产品、全渠道适配

四环——板块融合、全行联动、集团协同、外部联结

五主——主结算、主投资、主融资、主活动、主服务



方合英同时表示，零售业务作为今后一段时间中信银行的‘第一战略’，将倾斜资源，将其托举为最大增长点。

短短一年多时间，中信银行‘新零售’战略成效显著。就 2022 上半年的业绩表现来看，零售金融板块实现了良好开局。截至 6 月末，零售营收占比 38.8%，较去年同期提升 1.3 个百分点。

半年报显示，截至 6 月末，零售 AUM 为 3.7 万亿元，较上年增长 6.49%，可比口径增速位居同业第一，并创下该行同期历史新高。同时，个人信贷业务也逆势增长，上半年个贷自营贷款投放 2636 亿元，同比多投 209 亿。

零售金融的客户数也保持了稳定的增长，其中，贵宾、富裕客户增量分别是去年同期的 2 倍、3 倍，私人银行客户增量排名可比同业前列。

业内共识，这两类都是零售银行典型的优质客户，在疫情形势严峻，多地静态管控的上半年，仍有这样的成绩实属不易。由此，也能一窥这份零售金融成绩单的‘含金量’。

具体来看，中信银行提出的‘五主’新思路，则极大地提升了客户粘性，并带动了相关业务的增长。上半年，中信银行‘三主’及以上客户数量突破了 1600 万。

例如，通过提升客户的支付体验，紧密了‘主结算’关系。截至 6 月末，结算存款时点余额较年初增长 13%；信用卡交易量 1.38 万亿，同比增长 4.2%。

除了常规的零售金融核心数据外，值得关注的还有，在‘新零售’战略之下，中信银行不同业务板块之间、内外部之间的融合与协作。以及，由此带动的零售业务增长。

例如，上半年基于板块融合的思路，个贷客户转化财富管理客户同比增长 22%，转化贵宾和富裕客户超过 2 万户；分行端的信用卡获客同比增长 53%。

还有，资本市场渠道的产能持续释放，丰富了‘投行+私行’的获客模式。2022 上半年，中信银行通过该渠道获取的贵宾、私行客户总数超 2000 户。

此外，零售银行加速转型发展的过程中，数字化技术和生态化理念成

为其‘蝶变’的重要助力，也是零售银行业务有机会开启银行‘第二增长曲线’的前提。

一方面，数字化转型是银行迈向高质量发展的基础，是降本增效的必要手段，也是提升客户服务深度和广度的重要工具。因此，近年来各家银行都加大了在科技应用及人才方面的投入。

财报数据显示，中信银行 2018-2021 年间累计投入 215 亿元，年平均增速 25%；营收占比由 2018 年 2.17% 提升至 2021 年末 3.59%。截至 2022 年 6 月末，中信银行总行端科技人员近 2900 人，占总行人数 60%。

而在生态化方面，上到总行层面的布局，下到业务层面的打法都融入了‘生态圈’理念。

例如，在跟中信集团协作方面，有‘金融+实业’的协同生态圈；在综合融资方面，立足大投行+大商行的思路，上半年重点构建了十大类超 300 家机构的生态圈；在财富管理方面，构建开放平台，提供‘不止于财富’的服务.....

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_45613

