



秦季章：零售转型为什么成功者少？



文/秦季章



过去十余年来，国内商业银行零售转型真正成功的案例并不太多，大多数银行虽然通过零售转型在一定程度上推动了零售业务的较快发展，但鲜有银行像招行、兴业、平安等零售转型标杆行一样，零售占比接近或超过一半，成为主要的增长引擎。

为什么？因为大多数银行对于零售转型缺乏全面、正确的认识，因而在组织零售转型过程中，存在战略、战术以及文化上多方面缺失。从反面进行总结，不无借鉴和启发意义。



战略上 的缺失



零售转型首先是战略行动，需要战略清晰并有效执行。战略被认为旨在解决“做正确的事”的问题，比“正确地做事”更重要，但战略本身也有“正确地做事”的问题——从规划到执行都需要采用正确的方法。可许多银行在零售转型战略层面并没有正确地做事，这是导致零售转型未竟全功的首要原因。

1、战略规划方面的问题。

战略规划是零售转型的起跑线，不少银行因为管理层尤其是一把手偏于主观武断，输在了起跑线上。与公司、投行、科技、风险等专业相比，零售显得不那么高深，任何人尤其是银行管理者都不乏想法且自以为是——每个人都是银行的零售客户，至少可以从客户的角度发表点意见。因此，不少银行的零售转型战略规划，更多地来自于管理层的主观意志，而没有正确深入地调研，更没有结合实际学习借鉴标杆行的先进经验。这样

制定出来的战略，目标符合管理层的愿望，并可能激动人心，但不一定切合实际；路径是一些零散举措的拼凑，被编成气势不凡的成套文字，但实质上不成体系，当然不足以指引零售转型这样的大变革。

2、战略定力方面的问题。

零售转型成功至少需要三五年时间，而且初期投入大，所以特别考验战略定力。不少银行的管理层不能遵循零售转型的投入产出规律，在零售转型的投入与产出预期上不切实际，不能保持定力。

有的既要马儿跑又要马儿不吃草，不愿多投入人财物资源，尤其是在人员投入上没有充分认识到零售人力密集型的特点，无论是增加一线营销人员还是总分行管理人员，都不分青红皂白卡脖子，人员总量严重过剩的城商行农商行尤其突出；

有的急功近利，不考虑零售的产出周期，比照成熟业务，投入资源即要求高回报，在不切实际的高目标压力下，一线不得不竭尽全力冲指标，顾不上夯实基础，动作变形；

有的左右摇摆，初期舍得投入，对产出的要求也不太高，但一两年之后，看到效果不明显，听到日渐增多的质疑声音，信心开始动摇，对零售转型的战略投入减少乃至断供，致使转型偃旗息鼓，直至不了了之；

此外，有的管理层更换后，不管过去零售转型战略如何，热衷于“重打锣鼓另开张”，另搞一套新花样；同时“一朝天子一朝臣”，将原来的

零售管理人员大面积更换，代之以“信得过”的人，甚至不具备专业胜任能力的人，零售转型当然不可能一以贯之。

3、战略执行方面的问题。

战略执行比战略本身还重要，常有人说：一流的战略加二流的执行还不如二流的战略加一流的执行。不少银行对战略执行管理不到位，无论是过程还是结果都缺乏严密的跟踪、督导、反馈、修正机制，一旦战略规划与实际出现偏差——这是难以避免的，战略和战略执行就分道扬镳，零售转型逐渐失去了战略引领。即使注重战略引领，一些银行并没有将零售转型上升到为一把手工程，从总行到分行到支行的一把手，主要以会议文件部署落实，而非真正置身其中，没有及时了解、发现和解决转型中遇到的问题，没有寻找、激励和发展转型追随者，没有预见、分清、排除不时遇到的各种变革阻力。一些置身其中的一把手，不少自觉不自觉地受到经验主义或主观主义的影响，不遵循零售转型的规律，不尊重专业意见，致使零售转型战略一步一步偏离正道。



战术上 的缺失



零售转型战术千头万绪，全都要做好很难。但一些关键环节如果做不好，零售转型很难顺利推进，所谓“细节决定成败”。那些零售转型不成功的银行，在以下战术环节或多或少出了问题：

获客僵局。不少银行尤其城商行、农商行，客群结构多呈现“客户老、老客户”的特点，即客户的年龄普遍偏大，而且主要是老客户，新客户的增量及占比低。零售转型必须大量增加“新客户、新资金”，而很多银行未能为零售转型创造这一最重要的先决条件。这些银行要么没有想到，对获取新客的极端重要性认识不够，没有建立相应的管控体系；要么想到了没有做到，单纯依靠零售条线而不是举全行之力获客，获取的新客特别是高端客户数量有限。

储蓄纠结。零售转型需要打破以储蓄存款为中心的老模式，转向以AUM为主要抓手的新轨道。很多银行特别是对储蓄存款依赖性大的中小银

行，担心零售转型发展理财、基金等业务，会冲击储蓄存款，带来流动性问题，因而迟迟下不了决心，或者大打折扣——试探性地做点各种非存款产品。由于非存的量太小，AUM 的增长不会明显，带来的获客与收入效应很有限，零售转型由此陷入“雷声大雨点小”的尴尬局面，容易受到质疑。

理财恐慌。零售转型应当以较高收益的理财产品为利器，带动客群及 AUM 的快速增长。但一些银行从上到下都对大力发展理财存有不同程度的疑虑乃至恐慌：一则理财产品收益率不高，吸引不了客户，而高收益意味着高风险，一旦不能按预期收益率兑付，引起大面积客户投诉，怎么办？二则未设理财子公司的银行资管业务被叫停，高收益理财产品从哪里来？三则客户习惯了存款，对理财产品的接受程度并不高，销售如何上量？虽然这些问题先行者都经历过并解决了，但事到临头还是不放心，不敢下决心干。

中收瓶颈。零售转型的最终目的是赚钱，尤其需要突破最有含金量的财富中收。在目前监管环境下，财富中收主要依赖保险、基金等复杂产品销售。而这些产品的销售难度比存款、理财大得多，很多银行未能闯过这

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_47761

