

摘要：“向转型要业绩”已成为近年来银行业应对经济新常态以及监管态势趋严等挑战的必然选择，“得零售者得天下”成为所有商业银行都明晰的战略共识，招商银行用十余年的发展事实成就了零售之王的美誉，也成功超越了百年交行，成为我国零售银行的发展的标杆。

“向转型要业绩”已成为近年来银行业应对经济新常态以及监管态势趋严等挑战的必然选择，“得零售者得天下”成为所有商业银行都明晰的战略共识。已披露半年报数据的上市银行净利润基本实现了正增长,值得注意的是，零售金融业务成为上市银行净利润增长贡献度最大的业务。也让我们看到在严监管环境下银行业务展现出来的新气象，即高度重视并加快零售金融转型，也给整个银行业注入了新的发展机遇。

零售业务税前利润贡献接近60%

随着我国经济进入新常态后,尽管各个产业都在加快进行结构调整,经济增速放缓,但是我国个人的生活需求并未减少,反而随着前期财富快速增长的累积,富裕群体逐渐形成,并呈现稳步上升的势头。而中产阶级的兴起、个人对生活品味和质量的要求,使得个人客户对零售产品和服务的需求在不断增加。而零售银行业务客户群体不断广大,也就使得银行此方面的利润空间充足,而且发展潜力巨大。

在业内较早提出“轻型银行”战略的招商银行，成为我们观察零售银行业务发展的一个行业样本。经过二次转型招商银行的零售银行业务取得了亮眼的成绩。作为招商银行最大的招牌和本钱，2017年上半年，零售业务板块交出了这样一份成绩单：贡献了全行税前利润的60%。

招商银行上半年实现税前利润499.42亿元，同比增长9.77%；其中零售税前利润达269.11亿元，占比57.17%；零售营业收入547.33亿元，占总营收51.46%。从业务结构上看，其零售客户数逼近1亿，AUM（管理客户总资产）逼近6万亿，零售客户存款余额接近1.3万亿，均位居股份制银行第一。

正是得益于超前的业务转型布局，招商银行迎来发展的里程碑，不仅成为零售银行业务的领头羊，而且也以短短三十年的时间超越了交通银行这个百年历史国有大行。

零售之王的凤凰涅槃之路

招商银行从1987年的1亿元资本金、1家营业网点、34名员工起步，到现在6.2万亿资产规模，员工数超7万，用了三十年。

如果要回溯招商银行就如何历练成“零售之王”，通过梳理招商银行的转型之路，2004年成为招商银行的分水岭。

在2004年以前，招商银行的零售业务从无到有。虽然时任行长马蔚华提出打造招商银行网银的战略，从而打开零售业发展的大门，但是零售业务并不强势，未被立为该行的战略重点。

在这个时间节点之前，招商银行在零售方面的表现主要有以下几个方面：

第一个就是1995年6月，招商银行首先推出多币种、多币种、多功能服务于一身的电子货币卡——“一卡通”，以“客户号管理”思维，从而引发中国银行业一场革命。一卡通作为国内首个个人银行业务的互联网服务体，后来逐步实现了网银，手机银行等功能的应用。

第二个就是诞生于1997年的“一网通”，率先涉水互联网，并以此为基础，逐步构筑了包括自助银行、远程银行、手机银行、微信银行、App平台等在内的网络服务体系，奠定了招行科技立行的品牌。

第三个就是金葵花理财。2002年可以说是具有重要意义的一年，随着一卡通客户群体的逐步扩大，招商银行在2002年，推出了国内首个面向高端客户的理财产品——金葵花理财。主要针对个人金融资产在50万元以上客户的更高层次需求，为其提供一对一的个性化服务。也是我国银行业机构首次针对客群进行细分，实行客户分类式服务管理。

最后就是招商银行信用卡。事实上，在国外信用卡已经有60年的发展历史，北美、欧洲、亚洲四小龙，都已经是很成熟很规范的市场。而在我国却一直处于停滞状态，在2002年之前，国内各家银行发行的信用卡只能在自己开发的商户POS机使用。也是在2002年实现了联网，使得各家银行的卡都可以通过银联这个平台清算，信用卡自此进入高速发展期。2002年12月3日，招商银行正式发行国内首张国际标准双币信用卡，开启了我国居民信用卡消费新时代。随后招商银行信用卡依靠产品创新、服务升级，不断刷新持卡人的用卡体验，成为了信用卡行业的领导品牌。

从上面的信息可以看到，截止到2004年以前，零售业务并不是招商银行的立行之本，不过招商银行此前在零售领域首创的五个具有革命性意义产品，为日后的零售业务壮大打下基础。

而真正奠定招商银行零售之王江湖地位的是两次堪称彪悍的战略转型。之所以说“彪悍”，是因为两次招商银行均是逆流而上，做当时同业并不热衷的事情。第一次提出零售转型就是在2004年。

零售战略燎原之势打开转型之路

招行“一次转型”不单纯只是提升零售业务的重要性，而是招商银行对整体经营模式的调整。

从招商银行的转型脉络来看，始于2004年的第一次战略转型，招商银行的零售业务是从小到大再到强。

虽然有了此前的五大首创产品打基础，但是作为招商银行零售拳头的金葵花客户（月日均资产在存款规模50万以上的客户）只有四万多户。而且当时中国整个银行业都还停留在批发业务层面，对于零售银行转型无动于衷。

对此，时任行长马蔚华对个分支行行长指出，“不做对公，今天没饭吃；不做零售，将来没饭吃。”2004年，招商银行以一卡通的储蓄存款为基础，启动以零售业务为战略的转型。

2005年1月，招商银行召开全国分行行长会议，时任招行行长马蔚华作了题为《积极推进经营战略调整和管理国际化》的讲话，正式拉开“经营战略调整”的序幕。

靠着全行上下认识的统一，促成了第一次零售转型的成型。也就是在这一次转型阶段，2007年招商银行瞄准中国高净值人士和富豪阶层构建服务体系，率先推出私人银行业务。这是对客群的再次细分经营，引领了银行潮流。

招商银行的私人银行业务之所以能在2007年与其他银行同步启动的基础上实现如今行业第一的地位，主要原因在于：1.招行本身零售基础好，从2004年转向做零售以及做客户分层开始，已有全套零售客户服务体系，包括网银、空中银行、柜面服务的立体交叉。2.客户分层清晰，包括基础客户、财富管理类客户（金卡和金葵花客户等中端客户）、高端客户（私人银行），招行最早开始推分层服务。3.中后台对前台的支持很大，中后台对产品投资研究的投入大，对前台服务有很好支持。目前服务团队1000人，80%是前台，20%中后台。

正是得益于零售业务转型的扩张，自2003年底至2008年底的五年间，招商银行净利润年复合增长率和净资产收益率年均在同行中名列前茅，不良贷款率和准备金覆盖率都在向好的方面发展。

二次转型，发生在五年以后（即2009年），彼时招商银行的消费金融、财富管理等零售核心业务基础已经打牢，但是要重新加固小微业务。

但是，第一次转型带来的强劲增长势头在2009年戛然而止。招商银行2009年年报

显示，该行股东的净利润为 182.35亿元，同比下降13.48%。利润的负增长在招行的历史上是绝无仅有的，这给招行上下带来很大的触动，同时也促使招行对增长方式重新思考。

面对金融危机以及市场发展的变化，招商银行时任行长马蔚华的提出了业务调整战略，经过数次的调研和讨论，最终在业务上把小微业务划到零售业务的条线下，与此同时积极创新推出，基于自然人贷款的小微业务模式，构建前台接单报单、全国集中审批的信贷工程，以及征信中心。为控制不良贷款风险，招商银行严格控制风险，拒绝联保模式，只接受房产抵押模式，从而使得不良贷保持稳定。

目前，招商银行零售业务的整合已基本完成，已处于全面运行状态。这样，信用卡、零售银行客户、中高端私人银行客户都在更为统一完整的零售平台上得到更为有效的服务，这对招行而言既是一个挑战又是一个促进交叉销售或客户再度开发的好时机。

综合来看，招商银行在零售业务方面的独领风骚，与招商银行最早逆势将零售业务作为立行发展之本有着密切的关系。而从中国银行业的发展经验来看，每当经济周期出现波动给其他银行机构带来冲击，而招商银行却能依赖其半壁江山的零售业务处于行业领头羊的地位，可见零售业务为招商银行的发展提供了坚实基础。

二次转型下半场 科技与消费金融齐头并进

在一系列新常态的挑战下，打造持久的竞争优势，建立差异化业务模式，培养关键基础能力成了零售银行转型的必由之路。而招商银行从来都是一个追求特色的银行，从2004年招行开启“一次转型”，大力发展零售业务，到2010年开始推进以提升管理水平为核心的“二次转型”，再到2014年明确提出“一体两翼”的发展格局，作为“一体”的零售业务，一直是招商银行的特长：客户获取能力、客户价值挖掘能力、低成本运营能力、精准的风险定价能力和优越的服务体验，是招商银行能够不断强化零售业务差异化的核心竞争力。

招商银行行长田惠宇表示，在“一体两翼、轻型银行”的转型逻辑下，规模扩张不是招行的选择。招行计划通过科技推动整体业务，特别是零售业务的投入产出曲线发生变化。

实际上，零售金融业务并不是什么新兴业务，如今各大银行回归零售业务也是一个自然选择，但是再按照以往的那些旧理念和传统的路径，显然无法适应新的发展趋势，所以必须创新和升级。

毫无疑问，招商银行在这方面已经走在了业界的前面。面对新形势，招商银行始终

坚持“服务至上”的原则，积极创新服务模式，解决客户获取和客户管理方面的问题，并取得积极的成效。众所周知，随着互联网的普及以及互联网金融的发展，银行传统的渠道难以发挥作用，存款大幅流失。因此，在广大客户金融行为向线上迁移的大背景下，银行要以金融科技为核心，探索“网点+银行APP+场景”获客新模式，通过线上线下全渠道融合的方式，破解零售获客和经营的难题。

据了解招商银行在2017年上半年已经明确定位“金融科技银行”，按照上一年度税前利润1%提取专项资金设立金融科技创新项目基金，鼓励全行进行金融创新，积极提升金融科技能力，推动移动互联、云计算、大数据、人工智能、区块链等新兴技术的创新应用。通过金融科技在消费场景中的应用，提高客户体验，降低运营成本，提高获客能力。

而在移动客户端，招商银行的创新更是发挥到了极致水平，已经打造出全面的投融资平台。

招商银行强化了“智慧”逻辑，其APP5.0创新推出摩羯智投、收支记录、收益报告和生物识别四大金融科技功能，完成121项重大优化，开创了银行业“线上+线下”、“人+机器”的融合服务新模式，构建完整的售前、售中、售后金融服务链条，开启智能理财新时代。

除了积极推动科技创新解决客户服务压力外，招商银行又把目光瞄向了消费金融。移动互联网时代，随着我国居民收入的提高随着经济的发展和金融意识的提高，“借钱消费”的观念越来越深入人心，越来越多的人对于消费持开放的态度，这也促进了零售业务消费金融的发展。有相关机构预计到2020年我国消费信贷规模将突破8万亿元，每年获客增长率超过20%。

这也是当前众多银行积极推动消费金融的一个重要因素。与此同时，消费金融兼具轻资本和高回报的特点，这也是招商银行在考虑“二次转型”和“一体两翼”定位时即提出要重点发展消费金融，并将其上升至战略制高点的原因。

招商银行副行长刘建军在半年报业绩会上也称，招商银行零售业务只有把消费金融做出品牌，才能真正成为中国最佳零售银行，而要发展消费金融也必须依赖于金融科技，这跟全行的发展理念是相通的。

毫无疑问，打造零售银行将是一种必然趋势，有的银行起步晚，也有的银行在奋起直追，比如中信银行等就已经在零售业务方面实现了突破。而对于已经在品牌、客户、产品以及渠道等领域建设起成熟专业体系的招商银行而言，其零售业务处于领头羊的地位，而在零售立行的战略指引下，招商银行二次转型也将迎来新的曙光。招商银行的每一次尝试与跨越，也将成为中国银行业转型发展的“新路标”。