

## 零售转型“新战场”

**编者按:**疫情后阶段,寻找零售第二增长曲线,成为商业银行新时期业务转型发展的任务重点。从年报披露的情况来看,上市银行纷纷将大零售融合的“新零售”战略,视为零售业务进一步发展的关键。



## 探路增长第二曲线 银行“新零售”转型升级

本报记者 秦玉芳 广州报道

推进轻型化发展,构建零售业务第二增长曲线,正在成为各商业银行新阶段转型发展的共性选择。

## 转型势在必行

零售转型进入到下半场,大零售融合协同,正在成为银行构建新打法的重要途径。

银行年报披露,零售业绩增速依然是年报亮点。

兴业银行启动零售板块架构改革,将零售条线组织架构调整为零售平台部、财富管理、零售信贷部、私人银行部、信用卡中心五个部门。兴业银行董事长吕家进表示,通过设立零售平台部,提升远程集中经营客户、平台运营客户的能力,提升大众客群、长尾客群服务水平;调整设立零售财富部,更加强调资产配置理念,持续深耕财富客群;设立零售信贷部,深化零售信贷业务的集约化、数字化经营,增强消费信贷、经营类信贷业务的创新发展。

中信银行于去年11月新设财富管理、为总行一级部门,整合了原零售银行部、数字金融部的部分团队和职能。平安银行也对零售业务板块内业务条线进行了重新调整优化,构建了“五位一体”零售业务模式。

招行在年报中强调,“轻型银行”转型下半场以来,“以开放融合引领组

织进化”,几百个融合型团队活跃在组织边界上,打破条线、部门间的“玻璃门”,推动开放平台建设,形成了“大财富管理的业务模式+数字化的运营模式+开放融合的组织模式”。招行行长田惠宇强调,在3.0模式里,更强调开放融合的组织模式,通过平台开放业务融合,打造条线和业务单元之间相互促进的飞轮效应,充分满足客户的复杂需求,助力零售获客。

多家银行在年报发布会上强调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

银行名称	零售业务营收(亿元)	占全行营收比重
光大银行	633.46	41.47%
民生银行	704.08	41.70%
平安银行	982.37	58.00%
交通银行	1240.95	46.07%
招商银行	1790.15	54.04%
中国银行	2161.83	35.70%
邮储银行	2218.55	69.60%
建设银行	3502.68	42.50%
工商银行	3996.03	42.40%

数据来源:年报

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

调,以财富管理为核心的“新零售”,是当前银行的第一战略,将成为银行未来几年最大的新增长点。不过,业内人士认为,要实现零售业务

## 大融合进程仍待突破

在以大财富管理为核心的“新零售”业务模式构建中,商业银行依然面临多方面的挑战。

部分银行将“大财富管理”定位为“新零售”发展的战略核心,不仅是轻型化转型的重要趋势,也是契合市场财富管理需求的内在体现。

国务院发展研究中心金融研究所银行研究室副主任王刚认为,零售转型是银行实现业务持续增长的大势所趋,受国内外经济形势影响,对公业务竞争日趋激烈,银行都在零售业务领域寻找新的发展空间。“经历多年的财富积累,国内居民的财富增长快,不少银行将大财富管理上升为银行大零售业务的战略重点,也契合当下居民财富管理增长的市场需求。”

董希淼也认为,财富管理主要是提供资产配置、理财咨询等服务,

资本消耗少,对当前推进轻资本转型的银行来说也是必然的选择。

不过,在以大财富管理为核心的“新零售”业务模式构建中,商业银行依然面临多方面的挑战。

在董希淼看来,要实现零售转型的持续推进,银行不仅需要保持足够的战略定力,还需要内部管理体制、金融科技能力、产品体系、人才队伍等方面的支撑。“财富管理对客户经理的队伍提出了很高的要求,以前的商业银行对财富管理业务的界定相对局限,更多集中于私行领域,随着战略定位的调整,银行要覆盖更多财富客群,这就需要更大、更专业的财富管理队伍和线上线下协作的财富管理服务能力。”

银行在队伍建设方面的投入力度正在大幅增加。吕家进透露,此前兴业银行一次性给了财富条线1500名专项编制,快速补充一线理财经理;后续,将通过数字化赋能,不断提升理财经理的单人管护半径和场景营销的引流能力,继续加大财富人员配置,打造“理财经理+产品经理+财富顾问”的团队铁三角,持续提升理财队伍战斗力。

平安银行董事长谢永林也认为,该行零售转型业绩实现快速增长的背后,关键是一支有凝聚力、有信念感、有执行力的精锐部队。谢永林强调,下一步将重点打造一支懂保险配置的私队队伍,能够快速提升平安银行财富管理的能力。

招商银行也在年报中明确,提高中台执行能力,促进客户经理队伍向财富管理专家转型;加快“人+数字化”经营体系建设,强化网点、网络经营服务中心与App等各渠道间的有机协同,提升断点经营能力,狠抓服务质量和体验,织就一张7×24小时、从陪伴到专业投顾的服务之网。

《蚂蚁金融》作者由曦认为,现在零售转型的思路,是从单一产品销售到客户资产配置,乃至全生命周期的服务,这就要求金融机构需要有财富管理的概念,而不仅局限于传统的理财产品销售上。商业银行需要转变产品思维模式,从产品思维向配置思维转化。

## 中行个人金融升级路径明晰:数字化基因全面植入

本报记者 张漫游 北京报道

自中国银行成立个人数字金融

## 数字化赋能个人金融前中后台建设

中行2021年业绩报指出,依托组织架构改革,该行持续深化个人金融业务数字化进程,具体包括制定个人金融业务数字化转型指标体系,全方位量化数字化转型进程,并分阶段落地实施数百项措施,全面提升各业务领域数字化能力。

从个人金融部到个人数字金融部,两字之差,但其中彰显了中行对个人金融业务条线改革的原因。中行的策略是夯实个人金融前、中、后台数字化建设,赋能个人金融业务高质量发展。

打造敏捷前台,是为了构建整

## 数字化重塑商业银行模式

数字化转型是一项系统工程,需要强有力的体制和机制作为保障。根据中银集团“十四五”规划全面数字化转型战略要求,该行制定了《中国银行“十四五”金融科技规划》,围绕“夯实基础支撑、赋能业务发展、布局未来能力”主线,以数据为驱动、金融科技为手段,改造传统商业银行模式,推动集团营销、产品、渠道、运营、服务、风控、管理等领域重塑再造,打造“数字中银”。

完善科技治理架构,有助于统筹

部后,其个人金融业务的发展便与数字化紧密结合。中行2021年业绩报显示,该行2021年内个人金

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人金融前、中、后台数字化建设,将数字化基因植入个人金融业务的全产品、全流程、全领域。

区、“岁悦长情”适老版等专属服务。打造智慧中台,中行构建了精准的客户洞察能力、全流程的数字化营销能力、专业化的产品及服务能力、深入的数据资产挖掘和应用能力。该行正在通过推进企业级架构建设,进一步整合客户和产品信息,提升客户体验。具体来看,一是打造客户信息平台,整合中行个人客户基础信息、视图信息,完善客户画像,实现客户信息在不同系统和渠道之间的互联互通;二是打造产品中台,汇集分散在各交易系统中的产品信息,构建涵盖产品专业属

部门取得联系并进行沟通,把客户需求和市场机会尽快转换成服务产品,深化科技和业务的融合,提高金融科技团队对业务需求的响应速度和产出效应。同时优化激励机制,加快专业人才队伍建设。

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

融业务实现营业收入1989.11亿元。中行个人金融业务的稳健发展,背后离不开该行统筹推进个人

## 光大银行存贷规模猛增 零售资产管理破2万亿

本报记者 杨井鑫 北京报道

四年前,光大银行提出了打造“一流财富管理银行”的战略愿景,做大做强零售业务是实现该目标的关键。

近日光大银行公布2021年

## 存贷规模扩张 零售客户数破1.4亿

光大银行2021年年报显示,该行全年实现营业收入1527.51亿元,同比增长7.14%;净利润436.39亿元,同比增长15.06%;不良贷款余额413.66亿元,不良贷款率1.25%,持续保持“双降”,拨备覆盖率187.02%,比上年末增加4.31个百分点。

在贷款方面,截至2021年末,光大银行企业贷款的平均余额为1.77万亿元,利息收入770.42亿元,企业贷款不良贷款为258.46亿元;零售贷款平均余额为1.36万亿元,利息收入844.17亿元,零售贷款不良余额为155.2亿元。在存款方面,截至2021年末,光大银行存款规模为2.68万亿元,其中零售存款规模则为8064.6亿元。

数据显示,2018年至2021年四年间,光大银行贷款及垫款规模、存款规模累计增长36.59%、44.38%,其中,零售贷款规模、零售存款规模累计增长高达44.66%、55.26%,两项指标的增长均高于该行整体增长幅度。光大银行2019年至2021年的零售业务营收分别为546.78亿元、586.63亿元和633.46亿元,在总营收的占比中分别为41.17%、41.17%和41.47%。零售信贷净利息收入则由2019年的384.31亿元增至2021年的447.46亿元,占比从37.71%升至39.9%。这也意味着,光大银行零售业务的营收占比稳中有升,尤其是零售信贷的净利息收入和占比明显提升。

此外,光大银行的零售客户

年报显示,零售业务发展远高于市场预期。在稳步做大零售业务规模的同时,光大银行零售客户数量、管理资产规模都有了显著的提升,并在资产质量稳中向好的情况下,实现了零售业务利润的快速回升。

数量和零售管理资产规模持续高速增长。数据显示,该行零售客户数量在2019年突破1亿户之后,两年增长超过4000万户;零售AUM(资产管理规模)则从2019年的1.7万亿元增至2021年的2.12万亿元。同时,私人银行客户数量则从2019年的3.22万人增至2021年的5万人,私人银行管理客户资产规模也突破了5000万元大关。

光大银行行长付万军称:“光大银行业务转型正处于最吃劲的阶段,也是最为关键的时候。下一步光大银行将继续通过优化资源配置,加大人力财力投入,特别是要加快零售业务和中间业务的发展,努力做大零售AUM和公司FPA(融资总量)规模。”

付万军表示,整个银行业的息差可能会逐年下降,这是银行业需要共同面对的话题,2022年,息差的下行压力仍然比较大,但是光大有信心通过优化资产负债业务的组合将息差力争保持在一个稳定的状态。“零售信贷目前大约信贷利差比通常的贷款高出80个基点,坚持提升零售信贷的结构占比能够稳住资产端的收益水平。”

记者了解到,2021年光大银行加大了消费贷、线上贷款等非房零售贷款规模,个贷余额达到了9829.64亿元,同比增加超过1450亿元。按照光大银行的零售发展思路,该行将会进一步加大零售信贷的投放力度,力争零售贷款在总贷款中占比达到50%。

## 资产质量稳定 零售利润反弹

“2021年光大银行资产质量向好,不良贷款率、不良贷款额、关注贷款率、逾期贷款率、拨备覆盖率“四降一升”。光大银行副行长杨兵称,尽管2022年国内外经济形势错综复杂,但是银行对资产质量保持平稳很有信心。

数据显示,2018年至2021年,光大银行的不率分别为1.59%、1.56%、1.38%和1.25%;拨备覆盖率分别为176.16%、181.62%、182.71%和187.02%;4年间核销贷款分别为263.11亿元、404.02亿元、563.23亿元和1542.53亿元,合计核销不超1700亿元。

截至2021年末,光大银行的贷款减值准备高达768.89亿元,较2018年增加接近100亿元,风险抵御能力持续增强。

同时,在稳定的资产质量加持下,光大银行零售业务的利润快速回升。年报数据披露,截至2021年末,该行零售金融业务的利润总额达到了105.98亿元,同比增长2.6倍。

“银行零售贷款的盈利能力与风控能力是紧密相关的。”一家券商银行业分析师认为,消费贷等各种线上贷款属于信用贷款,利润更高,这也对银行的风控能力提出了更高要求。

“2021年光大银行零售确定了‘1245+C’的规划,也就是围绕打造‘一流财富管理’银行战略愿景,坚定突出‘财富管理’和‘金融科技’两大特色,聚焦四类核心业务,以‘客户、渠道、场景、科技、协

同’五大赋能为支撑,构建涵盖财富管理、资产管理、资产托管为核心的大财富管理生态圈链条。”光大银行副行长齐晖称。

在光大银行的整体规划中,光大理财聚焦财富管理对银行中间业务收入的利润贡献也颇丰。2021年是光大理财的第二完整经营年度,其理财管理规模突破1万亿元,比上年末增长27.67%,创下了三年来的最大增幅。

光大银行首席业务总监张旭阳表示,光大理财净值化率达到94%,真正在推动银行理财向资管回归;渠道方面,除母行外已有18家银行代销光大理财产品,他行代销率13.6%,超过整个银行理财平均水平。

对于2022年的零售业务发展规划,齐晖表示将推动零售组织变革。“目前光大银行已经将云缴费业务部门与数字金融业务部门进行了整合,这个工作刚刚完成。下一步,银行还将建立智能客户运营中心,将承担长尾客户、基础客户的集约化运营。同时,银行还将推动零售业务中台架构的设立。”

齐晖还表示,光大银行在组织架构变革基础上,对零售客户还将深化分层分群经营,全面建立起分层分群、数据驱动、渠道协同、交易转化为核心的零售客户一体化经营体系。此外,光大银行零售业务扩张还会发力在场景金融的建设上,通过开放合作,加强孵化,构建开放的综合经营新模式。