

得零售者得天下



# 零售之道

打造一流零售银行

李庆萍◎著

# 零售之道

打造一流零售银行

| 李庆萍◎著 |



图书在版编目 ( CIP ) 数据

零售之道 / 李庆萍著 . -- 北京 : 中信出版社,

2017.6

ISBN 978-7-5086-7565-7

I . ①零… II . ①李… III . ①零售 - 基本知识 IV .

① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2017 ) 第 097476 号

## 零售之道

著 者: 李庆萍

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

承 印 者: 北京华联印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17.25 字 数: 175 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版 印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7565-7

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 推荐序 <<<

近年来，面对国内外经济金融形势的复杂变化，市场需求的迅速改变，互联网技术的蓬勃发展，国内银行业正经历着一场深刻变革，零售金融逐渐成为行业竞争的重要领域。国有大型商业银行、中小股份制银行以及城市商业银行纷纷将业务重心转向零售业务，产品日益丰富、规模逐步扩大、收益占比显著提升。但相比已进入成熟阶段的国际零售银行业，我国零售银行业务特别是其中的资产业务、中间业务仍处于成长初期，客户行为习惯的变化也对传统的银行服务模式提出了极大挑战。民众足不出户就可以享受金融服务，银行不再是零售金融服务的唯一提供者，第三方支付等新兴业态更是阻断了银行与客户的直接联系。这一切都意味着银行传统经营方式已经难以为继，零售银行业务遇到了前所未有的新课题，必须破题而立、破茧重生。

在国内银行业孜孜以求，努力探索如何实现零售业务转型和可持续发展之际，李庆萍女士的新书为我们带来了诸多启示。本书对国际零售银行业的发展特点和趋势以及我国零售银行的发展情况和

市场结构进行了系统、全面的总结，提供了研究零售金融的宝贵资料。同时，本书以前瞻性眼光探讨了未来零售银行的发展趋势，将互联网和大数据等先进技术手段和经营理念融入其中，以创新带动变革，展示了可行的全新营销策略和商业模式。此外，本书还专门探讨了设立具有中国特色的私人银行体系、加强零售银行品牌建设和风险管理等问题，这对于传统银行打造零售金融的核心竞争力并践行“以客户为中心”的发展理念具有十分重要的参考价值。

李庆萍女士拥有三十多年的银行从业经历，在推动零售银行转型和发展等方面进行了卓有成效的探索。本书集中展示了作者多年来孜孜不倦的理论研究和实践探索，也体现了我国银行业人士大胆创新、开拓进取的勇气和智慧。在当今全球金融体系深刻变化、中国经济供给侧结构性改革深入推进的时代，相信我国银行业一定能够抓住新形势下的战略机遇，积极推动创新与变革，建立起卓越的核心竞争能力和可持续发展能力，为我国经济社会发展不断作出新贡献。

李-飞

# 自序 <<<

## 零售，大趋势

招商银行原行长马蔚华曾说，“不做公司业务，我们今天没饭吃；不做零售业务，我们将来没饭吃”。这句话一直被业界奉为圭臬。

21世纪经济的核心是知识经济，其基本特征之一是服务业的个性化与细分化。金融业作为现代服务业的核心行业，受新经济潮流的催发，时刻处于激烈的变革之中。中国传统的批发式金融服务已经不能满足市场的需要，客户需要便捷、高效、适用于个体的全方位金融服务。

随着新经济的不断成熟、居民财富的持续增长、银行业务自动化与电子化水平的迅速提高，零售银行业务以资本消耗少、客户收益稳定、创新空间广阔、经营风险分散的特点日益被现代商业银行重视，成为最具活力和发展潜力的领域之一，它的崛起成为新经济时代商业银行实现可持续发展的必然趋势。

## 一、零售银行业务成为现代商业银行的重要支柱

在全球范围内，零售银行提供以账户、支付、财富管理、消费金融、银行卡、电子银行、投资、保险等为代表的多类金融服务，服务于包括个人、家庭和小微企业在内的广泛零售客户。在国际领先商业银行的业务收入来源中，零售业务的贡献率越来越高，已成为与对公业务、金融市场业务并行的三大经营核心。在英国《银行家》(The Banker) 杂志每年公布的全球 1000 家大银行中，保持强劲优势的各家银行集团大多依托零售银行业务提升公司收入和利润。近年来，美国排名前 10 位的大银行零售资产占总资产的比重持续提升，从 20 世纪 80 年代的不到 30%，提升至目前的 50% 左右。

在国内，伴随着金融市场及银行业的改革与发展，2014 年，工商银行、农业银行、中国银行、建设银行几大国有商业银行的零售业务收入均超过了 1000 亿元，在全行收入中的占比达 40% 左右。这与国际领先银行同类数据相比尚有一定差距，但同时也表明我国零售银行业务发展的空间十分巨大。近年来，各家银行加快了零售业务的转型步伐，零售金融市场的竞争不断升温。大型国有商业银行凭借雄厚的资本实力、广大的客户群体、分布广泛的分支机构、多年沉淀的良好品牌等优势，在零售业务领域占据着主导地位。与此同时，众多中小型股份制银行也开展了各具特色的零售业务创新，立足于中高端市场实现了快速发展。如招商银行以“一卡通”占据先发优势，在银行卡、财富管理业务上形成了品牌效应；民生银行

的商贷通业务在小微信贷方面一枝独秀；中信银行力推菁英卡、香卡、幸福年华卡和出国金融服务体系（“三卡一金”），分别针对年轻客户群、女性客户群、中老年客户群和各类出国人员，形成了独特的市场地位和零售银行服务日益细分化、个性化的新格局。

## 二、零售银行业务是现代商业银行转型的战略方向

当前，中国银行业的经营环境复杂多变。从外部看，全球经济增长放缓，美联储加息压力增大，加息和汇率波动的影响正持续发酵；从内部看，我国经济正在发生调整增长结构、转变发展方式的深刻变革。在此背景下，我国商业银行出于把握经济发展的主脉络，增强经营战略前瞻性的需要，纷纷将零售业务作为推行高效、资本节约型经营战略的主攻方向。

一是资本监管趋紧。经济体制改革的一项重要内容是深化金融体制改革，构建逆周期的金融宏观审慎管理制度框架。商业银行准备金成本和资本充足率的监管将日益严格，银行传统上依靠资本消耗的增长模式已难以为继。因此，发展零售银行业务有助于商业银行调整经营结构，转变传统以速度和规模为主要特征的粗放型发展模式。

二是经济周期冲击。在此次金融危机中，许多知名银行发生破产、并购和重组，整个行业进行了重新洗牌。与之相对应的是，零售业务成为不少银行的救命稻草。例如，富国银行秉承“小客户成就大生意”的经营理念，一直坚持零售市场定位，交叉销售独具特



色，营销渠道体系完备，在行业洗牌中抓住机遇，迅速提升了竞争地位，于 2013 年 7 月市值超过工商银行，成为全球市值最高的银行。实践表明，零售银行业务与经济周期关联度较低，客户和收益基础较为稳定，是商业银行实现持续发展的稳定源泉。

三是金融脱媒深化。近年来，我国资本市场不断发展，各类非银行金融机构持续壮大，作为我国金融体系核心的商业银行面临着严峻挑战，金融脱媒趋势在我国金融市场中日益显现。从金融脱媒综合指标（CBDR）看，美国的商业银行金融脱媒程度最高，约为 20%，日本和德国分别约为 40% 和 60%。我国的 CBDR 自 1996 年以来波动较大，处于 80% 左右。这表明我国的金融脱媒尚有较大的发展空间，脱媒程度将继续深化。零售银行业务涉及居民生活、消费和投资等各领域，种类丰富，收益多元，与证券、保险、基金等多种金融市场交融性强，创新和盈利空间巨大，有助于银行有效应对金融脱媒带来的挑战，开辟竞争蓝海，由间接融资商转变为全面金融服务商。

四是利率市场化基本完成。央行表示，截至 2015 年底，利率市场化已基本完成，无论是贷款还是存款利率管制都已经取消，金融机构都有了利率的自主定价权。利率市场化将打破银行长期垄断的资金价格，不但会影响银行的存贷款利差收入，还将使银行面临重新定价、储蓄分流等诸多风险。预计未来 10 年整个银行业的盈利能力将受到很大的冲击。到 2020 年，中国银行业的平均客户资产回报率将显著压缩，由 2012 年的 2.3% 下降到 1.7%。这给银行

带来巨大利润压力，迫使其尽早转变发展方式；而零售银行业务利润率相对较高，有助于银行降低对息差收入模式的依赖，因此成为我国银行业迎接利率市场化挑战的一个核心发力点。

### 三、国内经济结构转型对零售银行业务提出更高要求

一是经济转型为零售业务发展厘清方向。扩大内需是十八大提出的战略基点，随着政府各项收入增长政策和收入分配制度的改革，社会保障水平的不断提高，将极大推动我国居民收入和劳动报酬的增长，促进我国经济向内需型经济转化。统计数据表明，2016年上半年最终消费支出对GDP（国内生产总值）增长的贡献率达到73.4%。BCG（波士顿咨询）预计，到2020年底中国个人可投资资产总额大约为196万亿人民币。未来5年，随着中国经济迈入新常态，预计将以13%的年复合增长率平稳增长。中高端家庭将占据全国家庭总财富的80%左右，其金融投资理念将更为成熟，财富目标更加多元化，要求零售银行进一步细分客户群体，根据客户的收入和财富状况、行为偏好和需求变化，提供更为专业化、差异化的财富管理、消费金融及投资理财等系列服务。

二是经济新常态推动客户对零售金融的需求。随着中国经济的快速发展与金融市场的日渐成熟，客户的金融需求越发旺盛，尤其是对零售金融产品的需求与日俱增。回想20年前，个人客户的金融需求主要是安全的储蓄和少量的汇款转账；进入21世纪，随着借记卡、信用卡和移动渠道的快速发展，客户拥有更多的支付、交

易需求，同时，场景化需求和基于生活的一揽子金融服务需求日益旺盛；近 10 年来，个人财富的迅速积累也带来了财富管理的黄金时代，理财等需求应运而生。展望未来，在收入倍增、城镇化等宏观政策的推动下，零售金融将与个人生活紧密相连，全面渗透。

三是科技创新带来零售银行运作模式的深刻转变。随着创新驱动发展战略的实施，科技创新尤其是网络和信息技术的加速渗透和深度应用，正在以“智能”“泛在”“融合”的方式改变人们传统的消费行为、生活方式和价值观念。数字化、智能化、移动化将成为新经济运行的主导方式，而金融业拥有的天然网络属性和零售业务本身的自由性决定了网上银行、手机银行、直销银行等这些“虚拟银行”将成为零售银行业务的沃土。移动设备、4G 网络的普及推动了移动端的广泛应用；二维码扫描技术的应用为互联网金融发展和第三方支付提供了强大的技术支持；云计算、大数据等使零售业务的经营成本进一步下降，零售产品和服务品种更加精准、银行与客户之间的互动不断增强。这个过程将使传统粗放的外延式发展模式逐渐在市场竞争中被淘汰，依托信息技术支撑，不断创新管理方式、营销模式及产品功能的科学发展模式将成为零售银行发展的主要方向。零售业务的竞争方式也会由原来的“大鱼吃小鱼”演变为“以快赢慢、以动制静”。

研究机构麦肯锡预计，由高净值和富裕客户群引领，财富管理、非按揭消费金融和小微企业贷款三大引擎推动，中国零售银行业将迎来又一个辉煌的十年，到 2020 年，行业总收入将达到 1.5 万亿

元，成为仅次于美国的世界第二大零售银行市场。零售银行强大的发展势头，让我们有理由相信：得零售者，得天下、得未来。

我们应该看到，我国零售银行业务仍处于成长初期。经营理念、管理架构、产品体系、业务流程等正在逐步构建，员工队伍、经营文化、创新机制等亟待发展中历练成熟。基于此，本书利用笔者多年的零售业务管理实践，立足于我国零售银行市场的发展现状，借鉴国际现代商业银行的成功经验，从客户营销管理、渠道规划建设、产品和服务创新、团队文化培育、绩效和风险管理等多个层面研究我国零售银行业务经营转型的战略和举措，旨在为我国零售银行事业的改革和发展建言献策，贡献绵薄之力！

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping characters that appear to be '陈' (Chen) and '伟' (Wei), likely the author's name.

## 第一篇 国际零售银行业的发展特点和趋势

### 第一章 零售业务成为国际银行的经营主体

- 一、国际零售银行业发展历程 / 003
- 二、国际零售银行业的发展情况 / 009
- 三、国际零售银行业的发展特征 / 011

### 第二章 零售银行客户管理日益精细化、差异化

- 一、以信息化和细分为基础进行客户价值管理 / 024
- 二、多渠道联动的客户管理 / 029
- 三、私人银行业务——个人客户管理的金字塔塔尖 / 032

### 第三章 零售银行产品与服务呈现多元化趋势

- 一、零售银行产品与服务高度综合化、多样化 / 044
- 二、以基本账户为先导大力推行产品的交叉销售 / 046
- 三、开发针对细分市场的个性化产品 / 049
- 四、依托新技术革命启动产品创新 / 050

五、建立适应产品创新的产品研发机制 / 052

六、以品牌作为构建竞争优势的利器 / 053

## 第四章 零售银行渠道创新与高科技融合

一、电子渠道发展方兴未艾 / 060

二、传统网点迎来“二次转型” / 067

## 第五章 零售银行的竞争全球化、跨界化

一、零售银行的国际化经营 / 072

二、非银行机构成为零售银行业的有力竞争者 / 074

三、不同经营主体执行差异化的竞争战略 / 076

# 第二篇 我国零售银行发展情况和市场结构

## 第六章 我国零售银行的发展历程

一、基础阶段（1978—1994） / 081

二、萌芽阶段（1994—2002） / 082

三、转型阶段（2002—2010） / 083

四、二次转型阶段（2010年至今） / 084

## 第七章 我国零售银行市场整体情况

一、零售银行业务贡献不断提升 / 092

二、个人资产业务发展潜力巨大 / 094

三、电子渠道、互联网金融迅猛发展 / 095

四、投资理财业务全面快速发展 / 099

五、私人银行业务稳步扩张 / 102

## 第八章 各类银行零售业务发展情况

- 一、国有大型商业银行 / 106
- 二、中型股份制商业银行 / 111
- 三、地方性银行 / 119
- 四、境内外资银行 / 124

## 第三篇 未来十年的零售银行制胜之道

### 第九章 利率市场化下零售银行的经营转型

- 一、利率市场化的国际规律和影响 / 140
- 二、利率市场化给中国零售银行带来的挑战 / 145
- 三、中国零售银行转型策略探析 / 150

### 第十章 新技术革命：零售银行发展新环境

- 一、互联网金融对零售银行的冲击 / 159
- 二、获客方式的转变——主动获客 / 166
- 三、化危为机，转型智慧银行 / 171

### 第十一章 大数据时代零售银行新型营销策略

- 一、精准营销是客户精细化经营的制胜之道 / 178
- 二、大数据开启精准化营销新篇章 / 180
- 三、精准营销发展展望：多渠道整合营销 / 187

### 第十二章 探索中国特色的私人银行模式

- 一、中国私人银行业发展新特点 / 190
- 二、国内代表性的私人银行业务体系 / 198

三、开拓适应目前国情私人银行业务管理体系的思路 / 202

四、强化私人银行业务发展的支撑体系 / 205

### **第十三章 品牌制胜的战略意义**

一、标记与区分——品牌之源 / 208

二、模仿与竞争——零售银行品牌的困境 / 209

三、互联网时代——品牌的新纪元 / 212

四、转型与超越——零售银行品牌的建设与传承 / 217

### **第十四章 零售新风控模式：打造更有效的风险管理模式**

一、零售业务的迅猛发展呼唤新型风控模式 / 224

二、先进零售银行风控案例分析 / 227

三、从三个层面打造完善的零售风险架构 / 234

### **第十五章 让追求卓越成为习惯：至关重要的文化建设**

一、先进企业文化对促进零售银行业务具有重要意义 / 239

二、零售银行企业文化的内涵 / 242

三、如何建立先进的零售银行企业文化 / 247

**参考文献** / 252

**后记** / 257



# 第一章 零售业务成为国际 银行的经济主体

## 第一篇 国际零售银行业的 发展特点和趋势

### 一、国际零售银行业发展因素

随着经济、社会结构的变化，银行零售业务在银行总资产中的

所占比重日益增加，1990年时，世界各主要国家的零售业务占

银行总资产的比重分别为：美国25%、日本15%、英国10%、

法国8%、德国7%、意大利6%、西班牙5%、瑞士4%、

荷兰3%、比利时2%、瑞典1%、挪威1%、芬兰1%、

澳大利亚1%、新西兰1%、南非1%、印度1%、