

# 银行零售转型 新逻辑

秦季章 / 著

重塑银行零售经营管理理念与模式  
构建基于客户体验和价值创造的  
新零售战略体系

十大转型新逻辑，十个标杆行案例

中信出版集团



# 银行零售转型 新逻辑

秦季章 / 著

中信出版集团 | 北京

图书在版编目 ( CIP ) 数据

银行零售转型新逻辑 / 秦季章著. -- 北京 : 中信出版社, 2024. 8. -- ISBN 978-7-5217-6744-5 (2024.10重印)

I . F832.33

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2024138YZ5 号

银行零售转型新逻辑

著者 : 秦季章

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区东三环北路 27 号嘉铭中心 邮编 100020 )

承印者 : 北京通州皇家印刷厂

开本 : 787mm × 1092mm 1/16

印张 : 22.25

字数 : 222 千字

版次 : 2024 年 8 月第 1 版

印次 : 2024 年 10 月第 3 次印刷

书号 : ISBN 978-7-5217-6744-5

定价 : 88.00 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](mailto:author@citicpub.com)

季章是我在招商银行工作时期的老同事，他先后在总行多个重要部门任职，也担任过分行行长，亲历了招商银行零售战略转型和零售业务大发展时期，参与过招商银行零售战略选择的决策论证过程，以及零售发展过程中许多重大创新的分析论证工作。他对招商银行零售的发展有比较全面的了解，从中也领悟到零售发展的逻辑和规律，这也是这本书体现的要点和亮点。翻看这本书，读到其中引用的招商银行零售发展的若干案例，重新唤起了我对那段难忘岁月的深刻记忆，当时的许多深刻思考、艰难决策、果断取舍历历在目。20多年来，招商银行在零售转型道路上初心不改、矢志不渝、持续创新、不断进取，克服重重困难，为打造与时俱进的零售银行而不懈努力。回过头来看，招商银行零售转型之所以取得成就并得到社会认可，至少有三点至关重要。

一是战略前瞻。近年来我国银行业愈发重视零售业务，但是20多年前招商银行提出零售银行战略转型，是艰难的“非主流”选择。当时，间接融资占社会融资总量的90%以上，利率市场化还没有真正实施，资本仍处于软约束状态，包括招商银行在内的商业银行普遍依赖批发业务、大客户、利差收入。我到招商银行工作之初，恰逢亚洲金融危机刚过，银行业所面临的风险和不良

考验剧增，这也促使我们董事会和管理层思考招商银行未来发展的长远道路。“不知未来者无以评判当下，不知世界者无以理解中国，不知宏观者无以处理微观。”通过对未来、对世界、对宏观的深刻分析，我们认识到：融资脱媒、利率市场化、资本约束是大势所趋，银行传统的商业模式难以为继；居民财富以两位数的增速累积，对金融服务的需求越来越大；轻资本、弱周期的零售银行业务已成为国际银行业的发展重点，也是营收增长的重要来源。经过研究论证和沟通，我们于2004年正式提出“把零售银行业务作为未来发展的重中之重”。当时市场有质疑，内部也有一些不同意见，但管理层思想一致，也得到了董事会的支持。我们坚定地提出：“不做批发现在没饭吃，不做零售将来没饭吃。”战略抉择不易，坚持更不易，招商银行零售业务之所以成为标杆，离不开20多年如一日、矢志不渝地保持战略定力和强大的执行力。

二是管理变革。零售业务点多面广，“海量客户—极致服务—有限成本”的“不可能三角”使零售业务成功的压力更加突出，不能套用传统的经营管理模式。招商银行的零售发展历程就是管理创新的探索历程：在服务理念方面，“以客户为中心”打造分层分类的客户服务体系和人才队伍体系，从“抓存款”转向“抓AUM”；在管理机制方面，在以分行为利润中心的组织架构基础上，加强条线垂直化、专业化管理，打造纵横交错的矩阵式管理体系，极大提升了业务发展效率；在业务创新方面，在国内率先推出信用卡、金葵花理财、私人银行业务，引领行业之先；在产品创新方面，率先在银行业务发展和管理中广泛使用计算机，大力发展电子银行，“把银行当作IT企业来做”，以科技创新引领产

品创新，打造了一卡通、一网通、手机银行等一系列市场领先、备受好评的产品，使招商银行在网点少的劣势下打造了特色化新优势。

三是文化塑造。零售业务“苦累细慢”，投入大、见效慢。在零售战略转型过程中，文化发挥了感召人、鼓舞人、激励人的重要作用。我们倡导“因您而变”的服务理念，打造“葵花朵朵向日倾”的服务形象，让优质服务成为竞争优势。我们弘扬“敢为天下先”的创新精神，在理念、产品、渠道、体制、机制等各方面打破传统，锐意求变，力求“早一点、快一点、好一点”。我们提出“点点滴滴，造就非凡”，让员工在“简单的事情重复做，重复的事情用心做”的过程中获得价值感。招商银行企业文化为招商银行零售构建了难以被模仿和超越的护城河。

零售战略转型不是一朝一夕的事情，也不是单点改造，而是体系化、持续化的变革。季章这本书，从自身工作实践和多年行业观察出发，系统总结了零售转型的十个重要方面，对于银行业零售业务转型具有重要的借鉴意义。

在中国银行业迈向金融高质量发展新阶段的伟大征程中，大力发展零售业务，既是践行“以人民为中心”价值取向的必然要求，也是银行在利率市场化、融资脱媒、资本约束形势下实现长期可持续发展的客观需要。可以预见的是，随着共同富裕战略扎实推进，人们对金融服务的需求将更加多元化、个性化。特别是在日新月异的信息革命时代，以人工智能、大数据为代表的科技创新也将深刻影响银行服务的形态、方式与行为，零售银行业务面临着巨大的挑战，但同时也拥有广阔的发展空间和创新空间。

只有抓住数字化、智能化、市场化的机会，以“满足客户需求”为基本价值观，坚持“因您而变，因势而变”，持续推进战略转型、管理变革和文化创新，才能应对挑战，实现零售业务可持续发展。

马蔚华

招商银行原行长

吉林银行董事长秦季章博士发来他的书稿，嘱我写一篇序言，我当即认真拜读。

习惯使然，我首先看的是书的框架结构。这本书逻辑性强、结构清晰、章节匀称、数据翔实、文笔流畅、内容扣题，是本好书。这样的说法似乎是老师评审论文的套话，却是我阅读后的由衷之言，且让我举例说明。

例如本书十章的题目，都是“什么”为“什么”，而且每一章的开篇都用树木作比喻，然后引出主题。第一章“客户为王”，将客户比作根基；第二章“服务为上”，将服务比作树干；第三章“AUM为纲”，将AUM比作树枝；第四章“资产为先”，将资产比作树枝；第五章“营收为重”，将营收比作树叶；第六章“成本为限”，将利润比作繁花；第七章“品牌为魂”，将品牌比作硕果；第八章“科技为器”，将科技比作阳光；第九章“队伍为本”，将队伍比作水；第十章“战略为基”，将战略比作土壤。这样的结构安排，这样系统的比喻，首先让我感觉是一部精心之作。

我与秦季章博士20年前相识于招商银行，当时他是招商银行的办公室主任。因为我与马蔚华行长走得比较近，因此与他的接触也比较多，我就直呼其名为季章。当时招商银行聚集了一批青年才俊，生机勃勃、欣欣向荣，季章是其中比较耀眼的一位。后

来他到杭州分行当行长，我也专门去看过他。我很早就认为，他完全有能力胜任一家独立银行的领导职务，当然那时不会知道这个预言落到了吉林银行。他在这本书中对吉林银行落墨不多，但从中隐约也可得知一二。其实不用看数据，不用评估各种业绩指标，我凭着直觉都相信，以他的事业心和才华，吉林银行一定会有所进步。正巧在为这本书写推荐序期间，我看到中国银行业协会发布的2023年银行业100强银行，吉林银行以核心资本排在第44位。排名表上还列出了资产规模、净利润、成本收入比、不良贷款率等表示规模和效率的指标。按照季章在这本书中的观念，银行肯定不是核心资本越大越好，需要综合评价，而且非息收入很重要。遗憾的是，我一直没有看到各种评级机构和排名在评价银行时采用综合评价指标体系，国内外都是按照核心一级资本进行排名，就像按照销售收入对企业进行排名一样。我拿吉林银行的指标和排名第六的招商银行的各项指标相比，吉林银行显然还有很大的成长空间，我想这就是季章未来的价值空间。

季章在书中列举了很多招商银行的理念、方法、数据和案例。他同时说，由于时过境迁，招商银行的具体方法是不可以生搬硬套的。吉林银行用了新的方法来学习招商银行的文化和理念。季章几乎经历过招商银行所有重大的变革及发展过程。我在20年前协助过马蔚华行长对招商银行的企业文化进行梳理和提炼，至今对很多人和事记忆犹新。在读这本书的过程中，再看到这些案例，也感觉很亲切。在此，我愿意用一个小故事来佐证季章在书中说的领导者应当在转型过程中身先士卒、亲力亲为的理念。我在招商银行做企业文化项目时要访谈和调研很多中高层干部，在总行

时就有干部向我推荐招商银行信用卡，到了分行也有干部劝我办理招商银行信用卡。当时我并不需要再开一张信用卡，因为我已经有了长城卡、牡丹卡，还有更早以前在中国没有信用卡时就办的维萨卡、万事达卡、运通卡，因此没有认真响应这些推荐。有一天我到招商银行北京分行访谈一位副行长，他也向我推荐招商银行信用卡，他看我不便拒绝，马上打电话叫来工作人员，协助我和我带去的一位助手填了表格，开了卡。后来我们回到总行，总行主要协助我们工作的干部知道后还“埋怨”我们为什么不在她那里办卡。这时我才知道，他们上至行长，下至基层员工，都有开卡任务，好像是每人平均20张卡。我开玩笑地跟她说，谁让你扭扭捏捏，没有人家那样毅然决然、说办就办呢?! 当时的那位北京分行副行长现在已经是招商银行总行特别重要的领导。后来的事实是，20多年来我用的主要是招商银行的信用卡。有一次与马蔚华行长谈及此事，他说他曾为某位当红歌星开了一张卡，后来那位歌星说，自从有了招商银行的信用卡，一卡在手就足够。在写这个故事时，我想，下一次见了季章，一定要让他讲讲在吉林银行如何以身示范、身先士卒的故事。会不会比我说的当年的故事更生动？故事是企业文化最好的传播手段。

仔细读完这本书，我增长了不少关于银行的知识，以及对企业转型的理解。我觉得这本书的阅读对象如果仅仅是关心商业银行零售转型的读者，未免有些可惜。其读者范围还应该包括对银行运营感兴趣的人，或者想了解银行业务的人，也包括关心各种类型的企业转型的人。这本书以商业银行的零售转型为载体，讲述了企业转型的方方面面。

树可以近看，也可以远看。近看，看见了树干、树枝、树叶、繁花、果实，看见了阳光、水、土壤；远看，可以看见一棵完整的树，看见一棵四季变化的树，看见一棵不断成长的树。人和组织都是一棵不断变化和成长的树，在长大的过程中需要根据外部环境和内部资源的变化而进行转型成长。我相信秦季章博士不是为了写书而写书，而是在工作过程中，经过长期思考和实践积累，形成了这本书。他向我们展示了一棵大树顺应四季茁壮成长的年轮刻画。

中国的各行各业犹如一片茂密的森林，其生态离不开金融，离不开银行的大树小树。祝秦季章博士和他领导的吉林银行在这片充满希望的森林里别具一格，不断成长，造福多方。

何志毅

北京大学光华管理学院教授

清华大学全球产业研究院首席专家

写作本书纯属意外，而意外的源头，是我四年前从深圳来到了吉林。

2019年10月，我应邀在深圳举办的商业银行高管研讨班上讲招商银行的品牌、服务与文化——在招商银行15年，主要负责这些方面的工作。

课间，和时任吉林银行行长陈宇龙先生交谈，被他激情满满的“打造吉林版招行”的设想所感染。21世纪以来的十余年是招商银行腾飞的辉煌时期，从名不见经传的小银行，到在国内外都享有良好声誉的头部股份制银行，资产从1 000多亿元发展到几万亿元，盈利能力、品牌形象和市值脱颖而出……作为有幸见证和参与这一壮阔历程的一员，我和许多昔日同事一样，对招商银行可谓“情浓于血”。虽然离开了招商银行，但情不自禁，一直不间断地关注、了解、复盘其成功实践。2016年调到招商局集团新筹建的保险公司任高管三年多之后，听到有人想做一个缩小版的招商银行，让我十余年的经验能够有些用处，不由得格外兴奋。我们相约到吉林银行一趟，我去讲讲课，做些指导。

2019年11月，陈宇龙先生升任吉林银行董事长，催我践约。正欲成行，恰好有一个参加中组部组织的第二十批“博士服务团”去吉林银行挂职的机会。我琢磨，挂职比讲课要有用得多，

也有意思得多，于是，争取到了这个机会。因为新冠疫情，直到2020年4月才到岗，任吉林银行分管零售业务的副行长。

回头看，来吉林银行是众多巧合造就的一个意外：与陈宇龙先生在深圳的一面之缘，“博士服务团”覆盖省份首次扩大到吉林，吉林银行被纳入挂职单位名单，一个年过半百的老博士被获准挂职……

同样意外的是，两年后，我正式调来了吉林银行。起因是陈宇龙先生调往政府部门工作，时任行长王立生先生升任董事长，行长职位因此空缺，希望我接任。吉林银行当时正在“死亡线”上苦苦挣扎，总行高管限薪，与此同时，多家股份制银行、城商行邀我加盟，且不限薪，所以，好友亲朋几乎都反对我留吉林银行。但考虑到来吉林银行具备干事创业的条件，而且两年多呕心沥血主导的零售变革正在紧要关头，如我离开，极可能前功尽弃，于是最终下决心调来吉林银行。从2022年5月至11月，任行长几个月之后，我接任董事长。

到吉林银行的这四年，主要精力在推动零售变革。到长春的当晚，陈宇龙先生来我住的宾馆看我，坦诚地告诉我，吉林银行当下面临“爆雷”的巨大风险压力，当务之急是防止“爆雷”，但长远来看，必须靠改革发展化解风险，而改革发展的突破口考虑选择零售业务。其中理由，一则零售业务与贷款关联的利益关系比公司业务要少得多，改革的阻力较小；二则零售业务的涉及面广，与所有网点和大多数人都相关；三则带动作用大，招商银行等标杆银行展示的零售转型红利有目共睹。

招商银行号称“零售之王”，零售转型都学招商银行。而我

长期在招商银行工作，很幸运有零售转型战略与操作层面的经历与经验。在招商银行总行12年，先后担任办公室副主任、主任、总监，所负责的战略、品牌、文化、服务管理及流程再造等工作，主要围绕零售转型；在招商银行杭州分行兼任行长“救火”（2012年“温州老板跑路”引发浙江银行业不良资产集中爆发）的近三年，我分管零售，带领此前连续多年在总行零售考核排名中倒数的一家落后分行，“逆袭”成了优秀分行，许多打法被总行认可并安排在全行分享。

招商银行的光环，个人的经历，让我当仁不让地担负起吉林银行零售转型的重任。为了强调改革的决心，我将其定义为“零售变革”，即一切可以推倒重来，而不是小修小补。挂职副行长分管零售业务的两年，自然专注于零售变革；任行长、董事长的两年，也没有间断对零售变革的跟踪、指导与督促，因为与招商银行等标杆银行十几年前开始零售转型相比，如今的难度要大得多，必须长期作为“一把手工程”，才可能成功。

零售变革是一场零售经营管理的彻底革命，要在吉林银行这样一家比较落后的城商行顺利推进，必须在全行统一认识、统一声音、统一行动。干部是决定性因素，首先需要改变干部队伍。在2020年6月正式启动零售变革后，吉林银行便组织干部训练营，反复宣讲零售变革的背景、意义、蓝图与路径；同时，通过社会招聘和市场化薪酬引进一批零售标杆银行的骨干人才，充当零售变革先锋。针对干部队伍的传导完成后，还要面向广大员工宣导，让大多数人认同和参与零售变革。常用的办法当然是培训，于是，一个接一个举办培训班，但我观察，效果还是有限。想到

如今的年轻人更愿意通过手机来获取信息，便萌生开设一个微信公众号的想法，将自己想讲的关于零售变革的话，以这种方式传递给全行万余名员工，应该比文山会海更受待见一点儿。

2021年7月9日，微信公众号“零售新逻辑”正式上线，第一篇文章《回望来时路，再赴新征程》，回顾了零售变革一年来的历程，描绘了下一步的变革目标与举措。新事物果然能吸引更多眼球，这篇文章的浏览量超过一万人次，行内几乎所有人都看过，还有不少转给了行外的人。此后至今，“零售新逻辑”基本每周发表一篇文章，除了一些涉及业务细节的文章由相关同事起草初稿、我修改定稿，绝大部分都是自己早来晚走到办公室“爬格子”的结果。对于一个工作日程相当繁忙的人来说，这样坚持近三年，确实不易，不时会冒出搁笔的念头，但想到每期都有近十万人阅读（含同步新浪头条号的点击量），又打起精神打开电脑。

仍然意外的是，“零售新逻辑”在中小银行零售圈中的影响逐渐扩大，以至于不少同仁因此与我相识，并相约来吉林银行交流，前前后后已经不下30家。还有不少同业将我在微信公众号上发布的零售转型新逻辑的相关文章自编成册，作为内部的阅读与培训资料。无论是来访还是翻印，我都持真诚的欢迎态度。因为中小银行都有经营范围限制，与吉林银行几乎不存在竞争关系；即使本地同业若借鉴吉林银行的做法有进步，反过来也会促进吉林银行更进步。更重要的是，个人来自实践的一点经验，能够对那些正在零售转型的坎坷道路上孜孜以求的中小银行有所助益，从而惠及千千万万的零售人和老百姓，这是我这个年龄段的人最

感幸福的事。

我看到过几家银行根据“零售新逻辑”公众号文章编印的资料，对内容感觉不太满意，一则编辑者的角度和理解有些偏差，二则微信公众号的文章受篇幅所限，语焉不详。正遗憾之际，多位朋友不约而同建议我扩写成书。于是，断断续续近一年时间，利用节假日“闭门造书”。初稿形成后，找谁出版呢？最先想到的是中信出版社，大学时代读了中信出版社大量管理财经类书籍，不知不觉对这家几十年保持卓著声誉的出版社产生了膜拜和信赖之情。

拙作从实践中来，纯粹是实践经验的总结，属于个人的一孔之见，更谈不上理论概括。然而，实践是千差万别、千变万化的，书中的许多看法与做法不一定适用于中小银行零售转型的现实，错误缺失在所难免，恳请读者不吝赐教。事实上，我更多的是期待本书起到抛砖引玉的作用，吸引更多的同仁一起切磋、探索，共同为中小银行零售转型提供更切实有效的实践指引。

这本意外之作得以面世，离不开众多领导、同事、朋友、家人的支持与帮助，在此一并表达由衷谢意。特别感谢吉林银行的同事李硕、杨静姝、严彪、齐雷、于林元、杨辰、汪森、王亚辉、付爱婷、那佳、刘霏、杨小叶、刘隽良、贾国磊、刘翔衣、于世泽等，他们在资料搜集、数据整理、表格制作、文字校对等方面做了大量艰苦细致的工作，如果没有他们的助力，恐怕难以成书了。

<b>- 引言 -</b>	零售转型的动因	_ 3
	零售转型的挑战	_ 10
	零售转型新逻辑	_ 20
<b>- 第一章 -</b>	客户为王的内涵	_ 31
<b>客户为王</b>	获客的主要方式	_ 37
	客户经营的体系	_ 48
<b>- 第二章 -</b>	服务为上的内涵	_ 59
<b>服务为上</b>	服务渠道的升级	_ 64
	队伍的服务水平	_ 72
	服务管理的体系	_ 79
<b>- 第三章 -</b>	AUM 为纲的内涵	_ 87
<b>AUM 为纲</b>	源自储蓄存款的纠结	_ 93
	理财产品的竞争力	_ 99
	跨越理财营销难关	_ 106