

为什么说零售金融是银行未来十年的新发展动能？###

“不做对公业务，今天没饭吃，不做零售业务，明天没饭吃。”二十年前原招商银行行长马蔚华一席话言犹在耳。时间如流，“今天”正是他当年所言指的“明天”。

如果以今天为新的坐标，未来十年银行的新动能又在哪里呢？

从西方发达国家的经验来看，当人均GDP超过一万美元时，正是消费升级和各种模式的消费信贷极速扩张的阶段。以1970年为基点，美国信贷消费资金迎来爆发式增长，个人信用总额从1970年的1100亿美元暴增到2014年的32000亿美元，40年间足足翻了30倍，如今中国的经济发展水平也大致来到了这个阶段。

同时，中国经济正由高增长阶段向新常态转型，转型过程中伴随着消费升级、中产阶级崛起、小微企业持续发展，对于构建零售业务的三大主要板块——消费金融、财富管理和小微金融业务奠定了重要基础。

可以看到，除了为了挖掘未来发展潜力、增强发展韧性的主动作为之外，发展零售业务说是一种历史的必然也不为过。展望未来十年，零售业务仍将是中国银行业新一轮发展的“点火器”。

就在近日，招行行长王良表示如今“不做零售业务，现在没饭吃，未来也没饭吃”，招行两任行长跨越时空的呼应，为银行的发展方向锚定了清晰的坐标。

与过去十年的发展不同的是，在未来十年数字化这一全新变量的深度融入将为银行发展零售金融添加新的内涵，银行发展零售金融将沿着“调结构”与“修内功”两条轨道并道而行。

## 调结构

大型银行在调结构的进展中较为顺利。

客户规模、营收与利润占比，往往被视为零售银行转型调结构的三大衡量指标。中银研究报告显示，2017年至2021年，57家A股和H股上市银行，零售业务的盈利贡献大幅上升。从部分上市银行的数据来看，个人业务营收贡献持续上升，从2017年上半年的36.9%上升到2021年上半年的41.6%。

在利润贡献上，邮储银行、招行银行、平安银行的零售业务营收占比分别为69.6%、54.04%、58%，零售利润占比分别为56.02%、52.5%、57.71%，这意味着零售

金融已成为三家银行业绩增长的核心动力。

在客户规模上，截至2021年末，工行、邮储零售客户数分别为7.04亿户、6.37亿户。招商银行和平安银行则更重视客户活跃度，将MAU作为北极星指标。招商银行APP和掌上生活APP的MAU均为1.11亿户，平安银行口袋银行APP的MAU为4822.64万。

目前银行零售业务的发展持续量变，正走在质变的路上。

修内功

修内功是未来零售金融的重要课题，也是当前商业银行的短板，内功都需要炼些什么呢？

由重变轻——如果说“轻银行”是商业银行对未来之路上树起的旗杆，那么数字化零售业务就是旗杆上的旗帜。

近年来，各大商业银行都加大了对科技人才的招揽，大幅压缩传统分支行物理渠道。加大科技研发的投入，加强如百融云创等科技公司的合作，以轻资本、重科技，实现轻装上阵。

跨界融合——数字化让竞争和合作的边界变得模糊。以招商银行为例，截至2021年6月底银行App累计用户1.58亿，月活用户6140.69万，接入了几十种场景，覆盖人们的衣食住行。

与此同时，支付宝也重新定位自己，从金融支付平台全面升级为数字生活开放平台，两家极具代表性的机构不约而同的搭建场景+金融生态，反映的是零售金融胜负的关键点早已超越了单个金融产品，而是扩展至生态之间的竞争。

未来银行发展零售金融业务需要加强以及社交、电商、娱乐、旅游、生活服务类场景的融合，全触点感知客户，为客户提供完善的各类服务。

综合金融——美国零售银行的发展就是从分业经营向综合经营一步步扩张，这也是中国零售银行必不可少的一步。零售银行业务存在着明显的规模经济效应。当达到一定临界点，零售银行业务在渠道和客户上与证券、保险、基金等金融领域极强的交叉性和互补性，才能够充分发挥；综合化的金融业务又会反哺银行，大大增强客户的忠诚度，实现规模扩张和盈利的双提升。

客户至上——广大用户的需求早已先于银行服务而成熟，零售银行有新的游戏规则

。客户需求从被动满足向主动、个性化、综合化的满足转变，当前，商业银行都在努力跑马圈地，还没有来得及精耕细作。做好精细化管理、个性化精耕是零售银行制胜的关键。

以某国有大行为例，该行与百融云创在零售业务的价值提升进行探索，双方共定制开发了AI模型包括储蓄、资管等9类场景累计逾500个特征函数，使得营销转化率提升2至3倍。

数字引领——人工智能和云计算正在引发新一轮产能革命。依靠网点和队伍扩张的传统增长逻辑逐步失效，取而代之的是低边际成本、由人工智能和云计算等技术驱动的数字劳动力，运用好数字化工具将大幅提升零售战略的成功率和利润空间。

以某股份制银行来说，行方联合百融云创通过搭建拒绝回捞模型把被原有营销模型拒绝掉的客群进行更精细的打分，从中挖掘出风险较低的客群，直到收益和风险达到了一个临界点为止。

通过拒绝回捞营销模型的嫁接，该行信用卡的分期产品转化成功率较原来提升3倍，仅仅2021年下半年，据测算为该信用卡分期交易额提升三亿元。

## 财富管理

### 零售银行新战场

麦肯锡预计到2025年，中国财富管理市场年复合增长率将达10%左右，市场规模有望突破330万亿元人民币。

零售客户是银行财富管理转型的基础。某种程度上说，财富管理转型就是对零售客群潜力的又一次深度挖掘，转型的潜力与动力就蕴含其中。

从年报数据来看，在六大行中，工行、建行、邮储、中行和交行都公布了AUM数据，从规模来看，六大行中五大行AUM超过10万亿。中型银行和小型银行的财富管理业务也在不断提升。

长期来看，财富管理业务之于一家银行零售战略价值不断凸显。而财富管理业务的发展将依托于数字化而展开，百融云创将人工智能、云计算等前沿技术与财富管理业务相结合，建立了一套数字化客户洞察+快速迭代的策略，以及体系化、标准化、常态化的运营机制，少数银行借助数字化在财富管理转型工作上已取得了初步的成效。

马行千里，不洗沙尘。数字化零售将是一场漫长的竞赛，注定做起来很难，但好消息是一旦做到了，它就是银行不可复制的竞争优势。