

战略调整示意图				
2004年				
调整前	三级宝塔式结构	区域过小，效率较低	营销服务方式与跨区域企业的集中管理方式不协调	上级行政管理部門的责任和其下级行政管理控制能力不相匹配
调整后	矩阵式结构	根据招商银行业务流程的次序和总行不同部门的管理功能、不同部门实行不同的管理原则和方法提高效率		
2009年				
调整前	经营方式外延粗放型			
调整后	经营方式内涵集约型：降低资本消耗、提高定价能力、降低成本、提高资本回报率。降低成本包括资源的整合，流程的改造，人工效能的充分发挥			

## 第二次转型：效率调整

2008-2009年金融危机，招行面临较大的资本压力；2010年提出“第二次转型”，即降低资本消耗，提高股本回报率，控制成本费用。转型的核心是将发展模式从外延粗放型向内涵集约型的转换，目标是致力于提升运营效率。

- 1、与IBM合作，开展了流程优化和资源整合的三年规划项目，该项目涵盖了零售、对公、风险、运营等银行经营管理的主要架构，实现了跨条线的资源整合和集约化运营。
- 2、开始着手成立零售银行总部，并强调为小微企业服务，由分行层级为大中型企业服务，而所有的支行网点主做零售和小微企业，因为小微企业具有更高回报。“小贷通”小企业融资专家、“助力贷”等都成为招行的特色品牌。
- 3、推出“创新型成长企业培育计划”——“千鹰展翼计划”，支持创新型成长企业发展，为其提供全方位、综合化的金融服务。
- 4、零售部门按照二次转型目标，推出了以资源整合、统一平台为主旨的“i理财”互动网银平台，为有理财需求的各类客户提供一站式服务。

马蔚华把二次转型称作是是一次转型的接续，不过直到2013年，即马蔚华履行招行行长职责的最后一年，招行信用卡、网上银行、个人理财等业务的先发优势渐

渐失去，而“二次转型”尚未有阶段性成果出现，综合化经营也进展缓慢。

## 轻型银行、一体两翼

2014年，田惠宇接任招商银行行长，进一步深化二次转型，提出了轻型银行、一体两翼的战略思路。

“一体”是指零售银行，“两翼”就是公司金融和同业金融；轻型银行战略的本质和核心就是要以更少的资本消耗、更集约的经营方式、更灵巧的应变能力，实现更高效的发展和更丰厚的价值回报。

1、零售金融将打造成最佳银行，以财富管理、小微金融、消费金融三大业务为突破口；

2、公司金融将打造成专业银行，聚焦现金管理、贸易金融、跨境金融、并购金融四大业务重点；

3、同业金融将打造成精品银行，以大资产管理和金融市场交易双轮驱动形成新的盈利增长点。

到2017年，招商银行零售贷款、营业收入占比分别达到53.36%和51.29%，结构调整持续优化；不良贷款率1.61%，同比下降26个基点，自2011年以来首次下降，资产质量企稳回升，“轻型银行”基本形成，转型“上半场”业已结束。



### 进化：招商银行3.0

2020年，招商银行开始探索商业银行发展的3.0模式。

2021年是招商银行的财富管理元年。

- 1、提出“让财富管理飞入寻常百姓家”，降低财富管理门槛以拓展客群；
- 2、推出“朝朝宝”打通支付主账户和财富主账户；
- 3、形成了“财富管理 - 资产管理 - 投资银行”的价值循环链，资管规模突破4万亿，托管规模接近20万亿，全年大财富管理收入在营收占比接近16%。（大财富管理收入包括财富管理、资产管理和托管业务手续费及佣金收入。）

2022年，发布2021年报时，招商银行正式提出打造“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”的3.0模式。

以全面数字化促进运营模式升级。依托金融科技，围绕线上化、数据化、智能化、平台化、生态化，全面推动金融基础设施与能力体系、客户与渠道、业务与产品、管理与决策的数字化重塑。

以开放融合推动组织模式进化。一是夯实“轻型银行”的文化根基，打造开放、融合、平视、包容的轻文化体系。二是构筑“轻型银行”的组织根基，打造专业能力强、开放融合度高、员工体验佳的高效队伍，形成3.0发展模式的组织竞争力。

构建适应3.0模式的全面风险与合规管理体系。坚持以客户为中心的风险管理理念，以金融科技为工具，以审慎的风险文化为保障，打造覆盖全客户、全资产、全风险、全机构、全流程、全要素的“六全”风险管理体系。

自招商银行提出第一次零售转型以来，2005年-2021年，17年时间零售业务收入从48.98亿元增长至1790.15亿元，增长了35.55倍；收入占比从25.54%增长至54.04%；利润从8.62亿元增长至777.09亿元，增长了89.15倍；利润占比从13.26%增长至52.44%。

睿蓝财讯出品

文章仅供参考 市场有风险 投资需谨慎

来源：蓝筹企业评论 (ID:bluechip808)