

说“零售之王”的招行零售业务强，这像是说一句正确的废话，毕竟零售经营业绩摆在那。那么，招行的零售业务为何这么强，同行又能从中学到什么？这里，记者将从自己的角度做一点浅显分析。

先讲一个故事。招行一位负责零售业务的分管领导，在2005年全行启动第一次零售转型之后，设定考核指标让员工去代销保险。彼时此举引来基层骂声一片——“招行居然堕落到去卖保险了”。各分行也很抵触，大家纷纷质疑“做成一笔企业贷款上千万元的利息就拿回来了，到处求人买一份保险挣不到几百块，做这个到底图什么？”

这位分管领导二话不说，亲自跑到各地召集支行行长做动员，说“我不图你们现在卖保险挣多少钱，而是要从现在开始培养这个能力，未来会有爆发的时候”。如今，保险代销对于银行发展中收业务的重要性不用多说，但十多年前，这样的认知却是孤独的。

当时，招行并不像国有大行有对公业务的天然优势，也不像国有大行有开展零售业务的硬件优势。相反，招行还面临国外银行进入中国市场带来的多样经营模式和业务种类。招行内部意见也并未统一，就未来重点是聚焦于需要长期积累才能见效的零售业务，还是发力很快就能得到回报的对公业务，两派各有说辞。

时任行长马蔚华选择了向长远看。在2005年1月召开的招行全国分行行长会议上，马蔚华告诫分行的领导：“不做对公业务，现在没饭吃；不做零售业务，未来没饭吃。”

这个决定现在看有足够的科学逻辑（即以零售业务应对周期性波动），当时则需要下极大的战略决心，从资源配置、考核指标设定和落地等一系列环节贯彻到底。

为了把零售第一次转型战略落实到各地分行，招行管理层提出了“三级会议制度”。如果有分行不愿意做零售业务，先由总行零售部门负责人约谈，说不通接着让分管零售的副行长约谈，再不通就由马蔚华亲自约谈。马蔚华曾这样说，“如果轮到我出面解决，就不光是做事的问题了，还有可能动‘乌纱帽’”。这一强硬表态让各分支机构负责人意识到，总行在发展零售业务这一战略上，绝不会妥协。

到了2018年，招行代理保险保费704.53亿元，代理保险收入近50亿元。这还不包括代理基金、代理信托、销售个人理财等收入，中收业务全面开花。现在保险产品已经成为客户理财规划中的重要组成部分，招行也成为了招商信诺人寿保险股东，持股达50%。

高层的决心、中层的贯彻、基层的执行，让零售转型轰然开启。招行将零售业务定

位为主战场之后，国内首个个人财富管理的金融产品——财富账户，拓展金葵花高端客群和金卡中端客群的第一张白金信用卡，瞄准中国高净值人士和富豪阶层的私人银行，相继登场。

一个梦想成为现实，有两个主客观条件：一、对所处的趋势有敏锐的感知；二、做梦的人在现实中从未放弃追梦的努力。正如招行零售业务转型的落地。

如今，招行的零售业务继续优化转型，并相应在考核指标中嵌入新打法，率先将MAU（网站、APP等月度活跃用户数量）作为未来零售银行转型的重要指标，这在全国也是并不多见的创新。

现任行长田惠宇善于从一线业务环境倒推战略。他认为，在互联网时代，客户数量和客户活跃度缺一不可。客户活跃度就是取决于银行线上的服务能力，目前招行移动端已经成主要的客户流量入口和经营主阵地，如何服务好客户，考验的是数字化运营能力。这是一个颇有前瞻的理念。这一回，银行全行业的共识大于纷争，这也意味着招行面临更加激烈的竞争环境。

今天，当我们谈论招行零售业务的强大时，其实它并不仅仅强在我们耳熟能详的经营业绩上，它更教会我们要想成就一件事，必须要有一颗坚毅而强大的心：别回头，向前看，莫怕眼下黑暗，要相信前路有光。

本文源自证券时报

更多精彩资讯，请来金融界网站([www.jrj.com.cn](http://www.jrj.com.cn))