

个人金融业务 创新20年

经过20年的发展，中国工商银行的个人金融业务有了翻天覆地的变化。如今，这个拥有约1亿个人客户的商业银行，不仅多次被国际权威杂志授予“中国最佳银行”、“中国最佳零售银行”这类与规模、业绩、信誉、市场化相联系的荣誉称号，而且被授予“中国最佳个人网上银行”、“全球最佳银行网站”这类与创新、科技、现代化、国际化相关联的称号。

彭 颖

精彩20年：从单一的“储蓄银行”到全面的现代商业银行

1984年工商银行成立之初，大力发展储蓄事业、为支持国民经济的发展提供建设资金是其主要功能。工行的储蓄事业一直不断壮大，并始终占据了国内储蓄市场的主要份额。1984年，全行人民币储蓄总额仅为502亿元，20年的发展历程使工商银行的储蓄事业不断登上新的台阶，储蓄存款总额分别于1996年突破1万亿元，2001年突破2万亿元。截至2003年末已增长到24272亿元，市场占比稳居国内银行的首位。截止2003年末，外币储蓄余额也达到143亿美元，在四家国有商业银行中居第二位。

随着中国经济的快速增长和居民生活水平的不断提高，居民的金融需求日益多元化，中国工商银行通过强化“以客户为中心”的经营观念，不断延伸业务领域，满足客户新型需要，已由过去单一的储蓄业务发展成为包括储蓄存款业务、个人中间业务和个人消费信贷业务在内的多元化业务体系，形成了个人金融业务全面发展的新格局。

1986年，工商银行在部分分行推行代发工资业务，开始了工商银行在中间业务领域市场拓展的历史。现在，工商银行的个人中间业务品种已发展到160多种，特别是近年来陆续开拓的代理财政统发工资、银证通、代理保险、代理开放式基金、代理债券、汇款直通车、储蓄异地通、外汇买卖等优质中间业务项目，市场份额扩张迅速。仅以代销基金为例，截至2003年12月30日，工商银行共代销了12只开放式基金，代销基金

业务的发展促进了客户群体的扩大及效益的提高。1989年，工商银行代发工资年内累计代发额仅为50亿元，而2002年代发工资额已达到4935亿元，代发职工人数达到6459万人。工商银行除代发工资业务以外的代收代付业务年内累计代收金额894亿元。大力发展中间业务也促进了中间业务收入的不断增加，2002年实现个人中间业务收入12.95亿元，2003年实现个人中间业务收入（不含灵通卡收入）为23.91亿元。

热烈庆祝中国工商银行 成立20周年

品种涵盖了股票、债券、指数、保本型和系列型基金和货币市场基金，代销规模为248.93亿元，占所代销基金销售总体规模的68.91%。工商银行代销的开放式基金在国内开放式基金销售市场占据了29.01%的份额，居全国各商业银行业务之首，在业内取得了骄人业绩。中间

1995年以后，经过十余年改革的中国社会经济形态发生了很大变化，消费信贷开始兴起。中国工商银行因时变化，陆续推出了个人汽车消费贷款、个人综合消费贷款、个人质押贷款、个人小额短期信用贷款和国家助学贷款等五大类个人消费信贷产品，并于2003年开

始全力打造“幸福贷款”品牌，整合资源，以现代营销手段扩张其信贷市场份额。从1999年开始，工商银行的个人消费信贷业务呈现快速增长的态势，截止2003年12月末，全行消费信贷余额为747亿元，年内新增297亿元。与此同时，工商银行始终把加强风险控制、建立健全规章制度、提高经营管理水平摆在极为重要的位置。截至2003年12月末，按一逾两呆统计口径，全行消费信贷不良率仅为0.55%，在全行各项贷款中保持了低风险的良好水平。

从“账房先生”到理财师

时间进入了21世纪。根据国家统计局2002年9月份公布的《首次中国城市居民家庭财产调查总报告》显示，截至2002年6月底，我国城市居民家庭财产户均总值已达22.83万元。而中国人民银行的数据显示，截止于2003年9月，国内居民个人储蓄存款已达到10.8万亿，国内已出现了相当一批收入较高、消费能力较强的群体。个人理财业务成为银行新的利润增长点，中外银行纷纷推出各自的个人理财产品，并在个人高端客户市场上展开异常激烈的竞争。

为此，工商银行进一步提出了个人金融业务的三大战略转变，即在经营方式上以储蓄存款计划为导向转变为以客户和市场需求为导向；在营销方式上，由以产品为中心转变为以客户为中心；在经营目标上，由以增加存款向提高综合效益转变。从而确立了由主要增加存款向提供全面个人金融服务的战略调整，加快与保险、证券、基金的合作，不再只作为储户看守钱财的“账房先生”，而要作为客户财产增值提供服务的“理财师”。

早在1997年，工商银行上海分行就在少数储蓄网点推出了个人理财服务，提供理财咨询、理财分析、个人外汇买卖、个人住房按揭贷款等多项服务。2002年12月工商银行在四大国有银行中率先推

出了面向个人优质客户的理财品牌——“理财金账户”，通过产品创新、科技创新和渠道整合，推动从传统个人金融服务向现代综合理财服务的战略转型，开创了工商银行个人理财业务的新纪元，同时也促进了国内个人理财业务的新发展。截止2003年12月末，已发展理财金账户客户50万余户，平均每月发展近4万余户，竞争优质客户取得良好开端。

变革管理模式，创新技术平台，再造服务流程

工商银行以国民“身边的银行”为诉求，为客户提供安全、便捷的金融服务是其一贯宗旨。其在全国共布有2万多个营业网点。但仍然难以适应市场情势。据工商银行个人金融业务部门人士介绍，每月15日前后，中国工商银行的很多网点都会出现排队现象。因为这几天是发放退休工资的日子。若没有高效和区别服务，这庞大的客户群并不能产生一个商业银行运转必需的利润；相反，还会损害银行的服务声誉，进一步恶化国有银行在与外资银行竞争时的劣势。

工行的经验是全面变革客户管理模式并打造与之匹配的技术平台，重新配置专业资源并提高专业资源的使用效率，针对不同客户群的需求提供不同特色的服务。

中国工商银行从2000年开始，在全国设立了3000多个理财中心，在很多网点实行分区服务，根据不同客户的需求设立理财区、现金区、咨询区、自助服务区等不同的服务区。

这一业务管理模式变革成功，必须有一个高效的电子银行服务体系作技术支持。中国工商银行在进行客户管理模式变革的同时，借鉴国际经验自主开发了四个电子管理系统——综合账户系统、综合贷款系统、理财系统和数据仓库个人客户管理系统。在此基础上，工行从以前单一的柜台业务拓展到营业网

点与电话银行、网上银行、手机银行、自助银行等多种渠道并举，形成了以理财中心为主导的多元化服务体系。

目前，工行全行储蓄网点上机率达到了100%，全行共装备ATM自动柜员机13000余台，POS机7.2万台，其以电话银行、网上银行、手机银行、自助银行等组成的电子银行服务体系一跃成为在同业中先进的电子银行服务体系。据统计，今年1-10月工商银行电子银行累计实现业务笔数为13亿笔，若按每个网点月均业务笔数计算，相当于新增4129个营业网点。有了高效的技术平台，2003年，工商银行又启动“个人理财中心核心竞争力开发与管理”项目，全面提升理财中心的营销功能，打造核心竞争力。通过引进业务流程重组（BPR）、客户关系管理（CRM）、客户满



意度（C11）和员工敬业度研究（Q12）等国际先进的管理方法，在全行建立优质服务体系的基础上，形成一整套以客户为中心、以关注客户价值为重点的优质客户服务流程，规范和完善了个人理财中心的管理制度。^[5]

（中国工商银行总行个人金融业务部）