**善革新之路 建零售宏图**

**——中国建设银行个人业务发展综述**

踏入银行网点，接待客户的大堂经理竟是一台智能机器人；拿起金融超市货架上的产品卡片，旁边的屏幕就会自动播放详细介绍；理财经理现场为客户设计理财方案，轻轻一挥，方案就能传输到客户手机上带回家……这不是科幻电影，而是近期在建行亮相的智慧银行网点里的场景。智慧银行将传统银行服务模式和创新科技有机结合，围绕以客户为中心的服务体验，代表了未来银行物理网点的发展趋势。智慧银行的诞生，不仅仅是一个高科技网点的建成，更是网点创新、流程再造和客户体验相融合的最新成果，是建设银行个人业务经历30年点滴积累、风雨兼程，在引领时代的变革与创新中迅速崛起的时代缩影。

自1986年开办居民储蓄的那一天开始，建行个人业务随着国民经济发展、全行战略演进不断发展壮大，拥有了庞大稳定的个人客户群体，构筑了全行负债业务的半壁江山。如今，建行个人存款已突破5万亿元，借记卡发卡量逾5亿张，金融产品不断推陈出新，逐步建立了“以客户为中心”的综合金融服务体系，服务渠道全方位拓展，个人银行业务不断创新、锐意进取，为建设银行的发展进步贡献了力量。

**从资金重要来源到负债业务半壁江山**

**个人存款业务快速崛起**

1986年，为了提高信贷资金自给能力，满足居民生活需求，建行发出“大力组织存款”的号召，拉开了建设银行大办居民储蓄、发展个人银行业务的序幕。经过两年探索，全行储蓄存款余额占各项存款比重由1987年的3%提高到1988年的12%，成为信贷资金的重要来源。1989年总行增设筹款储蓄部，居民储蓄业务进入快速增长时期。1993年，总行首次提出“筹资兴行”的观念，提出要始终把筹资储蓄工作摆在十分重要的位置；当年年底，居民储蓄存款余额达到1599亿元，在全行各项存款中占42.4%。1994年，我国金融领域实行重大改革，建行确定了以“抢市场、争份额”为目标的储蓄存款发展指导思想，努力扩大市场份额；1996年底，储蓄存款大幅增长，在全行一般性存款中的比重上升到49.2%，成为全行负债业务的“半壁江山”。

2003年，总行对个人存款业务战略地位进行了调整，提出个人存款业务是提升个人银行核心竞争能力的基础，是全行相关业务生存和发展的重要基础。近几年，建行着力做大个人客户的资金总量，抓住各种形态客户资金“流量”，引入频繁流动客户资金“增量”，有效沉淀客户资金“存量”。针对客户存取、结算、消费等储蓄周边需求，建行在代发工资、一本通、速汇通等基础上，相继推出了吉祥存单、一户通、全国通存通兑、结算通、联名账户等深受客户青睐的创新产品。尤其是2006年在同业中率先开通人民币个人存款跨一级分行通存通兑，有效提高了存款竞争力。2006年，个人存款余额在2001年达到1万亿的基础上突破了2万亿，2009年、2010年又分别突破3万亿和4万亿。2013年末，个人存款余额达5.5万亿，四行占比24.2%，创多年新高；当年新增近6000亿，十多年来首次在年末时点位居四行第一；个人人民币存款新增在全行一般性存款新增中占比55%，“半壁江山”更加稳固。

**从磁条卡到移动支付**

**龙卡借记卡跨越式发展**

银行借记卡是个人业务最基础、最重要的交易介质。建行把借记卡作为平台和工具，本着“一卡多能”的原则，最大限度整合金融服务功能，有力支持和带动了零售业务全面发展。

1994年建行以磁条卡为载体，发行了第一张龙卡借记卡；1998年实现龙卡借记卡的异地使用； 2000年实现了龙卡在他行的跨行使用；2004年在四大行首家发行带有银联标识的银联标准龙卡借记卡，推出面向中高端客户的多币种综合金融产品“建行理财卡”，并与美国银行合作，率先在国内推出ATM跨境取现免手续费服务；2007年推出面向大众的“龙卡通”，将建行借记卡的综合服务功能普及到普通大众；2011年率先在全行范围内发行PBOC2.0标准金融IC卡，引领行业进入“芯”时代，目前发卡量已超过1亿张；同年在国内首次推出了移动支付产品，将基于PBOC标准的金融IC账户写入SD卡中，实现线上线下整合。此外，支付宝龙卡、八一龙卡等十余款总行联名卡相继问世，分行也根据市场需求发行了种类众多的联名借记卡，为客户提供全方位用卡服务。2013年底，建行借记卡发卡量突破5亿张，20年间扩大300多倍，个人结算和借记卡收入保持全行第一大中间业务收入产品；卡片功能得到全面完善，应用领域渗入到居民经济生活各个方面，“龙的传人用龙卡”的品牌形象深入人心。

**从简单代发到综合产品服务体系**

**个人金融产品异彩纷呈**

20世纪80年代末期，为吸引储蓄存款，建行推出了代发工资、代发债券等业务，初具综合零售银行的雏形。90年代初期，建行首次提出“以代促存、开办多种社会代理业务”的发展措施，推动开办代收水电煤暖等费用、代保管有价证券、代办个人保险等业务。1998年开始，建行将代发工资等个人代理业务纳入到中间业务规范管理范围，积极拓展代理业务品种；1999年，开办了个人外汇买卖业务，个人金融产品种类不断增加。

随着我国加入世贸，零售经验丰富的外资银行相继进入，面对国内外银行的严峻挑战，建行围绕客户金融需求和日常生活，以理财类业务为切入点，积极探索零售服务新领域。2005年推出第一只人民币理财产品“利得盈”，在四大行率先开办个人理财业务，目前余额已达到起初的300多倍，销量增长1600多倍；证券代理业务由1994年的凭证式国债代理逐渐发展为集凭证式国债、记账式国债、开放式基金、银证转账、客户证券保证金服务、基金定投等业务于一体的证券代理业务体系；2004年建行推出“汇得盈”外币理财产品，之后陆续开办了个人结售汇、个人国际速汇、外币通存通兑和网银结售汇等个人外汇业务；个人黄金业务在2005年实物黄金金条基础上，形成了“建行金”为品牌形象、涵盖实物和账户贵金属的多元化经营模式；代理人身保险业务积极推动客户、产品、销售转型，产品品种丰富，涵盖理财、养老、健康、意外等多种保障需求，业务规模和品质位居市场前列。个人金融产品不断推陈出新，逐渐建立多层次、多维度的个人金融产品服务体系，以优势业务发展带动整体服务水平的提升。

**从储蓄柜台到网点转型**

**“以客户为中心”理念深入人心**

建行开办居民储蓄业务之初，尽管只有储蓄柜台这一种服务形式，但十分重视优质服务工作，奉行“服务第一、储户至上”的原则，建立“梯形服务”机制，服务质量和水平迅速提高。1994年，建行推出“储蓄柜员制”，对柜面服务形式变革产生深远影响；同期推出了《储蓄员工岗位守则》、“三项承诺”、“一米线服务”等措施，为储户提供了统一有序的服务氛围。

进入21世纪，建行逐渐确立“以客户为中心、以市场为导向”的经营理念，网点服务形式不断革新。2006年，建行在同业率先启动零售网点转型工作，参照国际先进零售银行运作模式，推进网点功能由核算交易型向营销服务型转变。

网点转型采取优化流程、角色清分、大堂制胜、网点精神、环境改造等措施，确立“五岗位一角色”的分工，重新设置网点空间布局和功能分区，统一网点视觉形象，实现了网点营销服务流程的标准化和规范化，被公认为是中国银行业改革中最广泛、最深刻、最成功的变革。

转型后客户平均等候时间下降35％，产品销售的时间增长67%，交易效率提高近39％。2009年开始推广针对富裕客户服务提升的二代转型，推动VIP客户服务模式向“客户需求驱动型”转变。同时，以前台营销服务操作、后台数据分析、综合营销管理为着眼点，相继开发了OCRM、ACRM、PPSS、PBCS等四大技术平台，建立了客户视角的AUM值和银行视角的客户综合积分体系，以强大的信息技术系统，支持转型工作的开展和客户服务水平的全面提升。

目前，全行个人有资产客户已超过2亿人，客户规模持续扩大，质量结构不断优化；建立了超过1.5万人的个人客户经理队伍，建成了较完善的理财从业人员培养评价体系，“以客户为中心”的服务理念践行到广大员工的思想和行动中。《2013上半年全行个人客户满意度研究报告》数据显示，建行个人客户经理满意度已经连续5年在五大行中排名第一。

**从人工网点到多渠道服务**

**客户接触渠道全面拓展**

人工物理网点是银行服务的基础渠道，也是建行开办储蓄业务时的唯一渠道。1993年底，建行基本完成了储蓄网点的布局；此后，随着全行战略演进，零售网点数量不断调整，经历了由下降到上升的过程，网点建设和改造以集约化经营、提高网点单产作为重点，选址布局逐步优化，内部功能分区更加合理，有力支持了网点转型，在构建温馨环境、改善客户体验上获得一致好评。2013年末建行零售网点近1.5万个，网均个人存款新增连续两年四行第一，网均个人存款余额列四行第二，“蓝色银行”的品牌价值不断巩固。

随着信息技术不断发展，建行也在自助渠道、电话银行方面加快建设步伐，提供更便捷、更人性化的客户接触渠道。1992年，建行在广东布放了第一台取款机，1997年在同业中率先建立了自助银行；在经历了1992-2005年稳步推进、2006-2010年加快发展、2011-2013年大力投放三个时期之后，建行现金类自助设备规模近7万台，投入运营自助银行近2万家，交易量为柜面的2.8倍。自助渠道从最初“缓解网点排队压力”成长为重要的零售分销渠道。2005年，建行成立首家总行直属电话银行中心（成都中心），经过8年的发展壮大，目前已设立6家直属中心。电话银行业务由最初的仅向客户提供咨询和投诉等呼入服务扩展到目前呼入与呼出业务并重、提供7×24综合金融服务，全行电话银行客户数超过1.5亿，逐渐拓展为由电话、短信及互联网在线等组成的全天候综合网络服务平台。

回首过去，个人业务的发展历程，是一个紧跟时代、锐意进取、创新变革的前进史，是个人业务工作者勤于思考、艰辛劳作、勇于突破的奋斗史。面对复杂困难的市场环境和日趋激烈的同业竞争，个人业务坚持稳中求进，经营管理不断强化，发展能力不断提升。个人业务将继续秉承“以客户为中心，以市场为导向”的经营理念，深入贯彻落实“综合性、多功能和集约化”发展战略，紧跟市场，加快转型，提升能力，推动个人业务在建行发展史上再谱华章！