

银行个人理财中心建设可行性报告

国内银行个人理财业务发展及趋势

银行个人理财业务是指商业银行以自然人为服务对象，利用其网点、技术、人才、信息、资金等方面的优势，运用各种理财工具，以帮助个人客户达成生活目标或投资目标而提供的综合理财服务。个人理财业务的发展过程充分体现了商业银行研究并不断挖掘市场需求，度身定制理财产品与方案，不断满足、引导、培养特定客户群体需求的功能，在此基础上建立起银行与客户之间的相互信赖关系，个人理财还更多地体现银行服务差异性、价值性的特质，具有为个人优质客户提供整体服务和附加服务的功能。发展个人理财业务，体现了商业银行“以客户为中心”的经营理念。

商业银行自二十世纪 70 年代以来，在金融创新浪潮的冲击下，个人理财业务获得了快速发展。在过去的几年里，美国银行业个人理财业务每年的平均利润率已高达 35%，年平均盈利增长率 12%-15%。比如，花旗银行自 20 世纪 90 年代以来业务总收入的 40% 来自个人理财业务。从发达国家银行个人理财业务的发展趋势看，个人理财业务以其批量大、风险低、业务范围广、经营收益稳定等优势，在商业银行业务发展中占据重要位置。

长期以来，我国银行对个人的金融理财服务仅仅局限于储蓄、代收代付等简单的业务。随着个人财富的增长和金融市场的发展，个人

理财业务在 90 年代开始出现。

1995 年，招商银行推出集本外币、定活期存款集中管理及代理收付功能为一体的“一卡通”，国内首度出现以客户为中心的个人理财产品。

1996 年，中信实业银行广州分行率先在国内银行界成立了私人银行部，客户只要在私人银行部保持最低 10 万元的存款，就能享受该行的多种财务咨询。

1997 年，中国工商银行上海市分行向社会推出了理财咨询设计、存单抵押贷款、外汇买卖、单证保管、存款证明等 12 项内容的理财系列服务。

1998 年，中国工商银行的上海、浙江、天津等 5 家分行，进行“个人理财”业务的试点。

1999 年，中国建设银行在北京、上海等 10 个城市的分行建立了个人理财中心。

2000 年，中国工商银行上海市分行举行了杨韶敏等 6 位优秀理财员的“个人理财工作室”挂牌活动，银行首次出现以银行员工姓名作为服务品牌的理财工作室。

2001 年，中国农业银行推出“金钥匙”金融超市，为客户提供“一站式”理财服务。

2002 年，招商银行在全国推出“金葵花”理财，为高端个人客户提供高品质、个性化的综合理财服务，内容包括“一对一”理财顾问服务、理财规划等专业理财服务，涵盖负债、资产、中间业务等内

容。

随着个人理财的逐步发展，自 20 世纪 90 年代中后期以来，个人理财业务逐渐成为国内银行产品和服务创新的主要领域，成为银行竞争最激烈的焦点之一，并且呈现以下发展趋势：

（一）从单一的银行业务平台向综合理财业务平台转变

随着国内金融市场的发展和个人金融需求的多样化，银行个人理财业务的范围逐步拓宽，品种逐步丰富，由单一的储蓄业务向多元化的银行资产、负债、中间业务一体化发展，并随着政策的逐步放宽，除传统业务外，通过与券商、保险公司、基金公司、信托公司等非银行金融机构合作，国内银行已经逐步向着为客户提供证券、保险、信托、基金，甚至黄金买卖等金融服务、各类支付结算业务以及理财规划服务等金融产品综合服务平台的方向转变，客户可以从银行获得一揽子金融服务。

（二）从单一网点服务向立体化网络服务转变

银行个人理财服务渠道的发展走过了从单一、片面到整体、全局，再到多元、一体化发展的轨迹，随着信息技术、互联网技术的发展和进步，以及金融业运营成本降低的要求，不受营业时间、营业地点的限制，能提供 24 小时银行服务的自助银行、网上银行、电话银行、手机银行等日益受到客户青睐，传统的分支网点数量比重逐年下降。

个人理财业务起步较早的招商银行 60% 以上的个人业务已经实现了非柜台化操作，随着电子银行的发展，这一比例还将不断上升。

（三）从同质化服务向品牌化服务转变

金融品牌是为金融产品而设计的名称、术语符号或设计，其目的是用来辨认金融机构各自的产品或服务，并使这一特色金融产品与其它金融机构的产品和服务得以区别。作为面向广大客户的个人理财服务，在金融产品易被模仿的市场背景下，一家银行要保持与众不同的竞争优势，品牌无疑是必须重视的竞争手段之一。品牌效应使得客户对银行业务的认知程度大大提高，成为吸引消费者注意力的重要手段，大大提高了金融品牌的附加值和银行的商誉，对银行整体形象的提高有着不可低估的作用。

个人理财品牌的形成基础是创新、积累，以及文化和服务。在创新、积累上，金融企业通过不断更新观念，采取各种新措施，推出各项新业务，不断形成自己独特的个人理财品牌。同时，个人理财品牌需要深厚的文化底蕴作为支撑，随着人们生活水平提高，消费者对个人理财服务的要求不仅仅是一种使用价值，而是一种品牌、一种文化、一种格调、一种心理满足。因此，个人理财品牌将进一步体现出个性化、情感化、人文化的发展趋势，体现银行服务的准确定位、文化内涵。

（四）从大众化服务向个性化服务转变

根据意大利经济学家帕累托的 8020 原则，在个人理财业务中，银行 80% 的利润就源自 20% 的优质客户，国外商业银行，对客户实行分类，明确目标客户，对不同等级的客户提供不同的服务是外资银行的习惯做法。国内银行也逐步引入市场细分理念，确立以客户为中心的经营理念，以目标客户为基础，根据客户的需求开发服务新产品，有差别地、选择性地进行金融产品的营销和客户服务，把有限的资源用于能为自身业务带来巨大发展空间和市场的重点优质客户。因此，商业银行逐步对高低端客户服务实行分流，低端客户主要使用电话、网络、自助设备等自助服务，而高端客户则主要通过客户经理实行“一对一”服务。个人客户经理制正以其服务的全面性、主动性及人性化特点，成为各家商业银行吸引黄金客户的重要服务手段。

（五）从无偿服务逐步向收费服务转变

商业银行提供服务会相应地耗费一定的资源，发生一定的成本。银行作为企业，依据服务成本和市场情况合理地收取费用，为投资者带来回报，是无可非议的。同时，银行实行收费服务也将进一步体现银行服务的价值，更好地维护客户的权益，从客户角度来讲，由于付出了费用，就有权力向银行提出服务质量标准上的要求，以获取相应价值的服务甚至超值服务；从银行的角度来看，既然实行了收费机制，就要实现服务承诺，通过提供优质服务来提高客户的忠诚度与满意度。

我行个人理财中心设立的可行性分析

（一）金融服务发展的趋势和储蓄存款业务地位的淡化是个人理财中心设立的现实需要

近几年来，持续快速增长的居民储蓄存款使国家有关部门感到担忧，并试图通过一系列的措施达到刺激消费、扩大内需的目的，而2004年的重点向培育理财意识、以多元化的金融产品来分流储蓄存款的方向转移，货币市场基金的获准发行也成为存款利率市场化的突破口，2003年发达地区的开放式基金业务发展迅猛，中国银行日前代销的海富通基金更是创记录的销售了138亿元，随着新的金融产品的推出和个人理财意识的提高，储蓄存款的分流成为必然（欧美等发达国家仅基金一项就占到储蓄存款的30%—50%）。虽然基金投资热引发的个人理财热目前尚未波及到XX，但提早进入和占领个人理财业务市场，将会使我行在储蓄存款被切块分割后的相关业务竞争中占得先机。换言之，既然储蓄存款市场已然不保，占领基金、保险代理等业务领域成为当务之急，而在目前营业网点无法满足个人理财业务发展需要的情况下，个人理财中心是最有效的载体。

（二）对客户进行科学分类管理和服务以及业务突破的需要是设立个人理财中心的必然选择

长期以来，我们虽然重视客户管理，也制定了一定的办法和措施，但是，始终没有一套科学的管理规程和操作办法。设立理财中心，我

们可以以科学管理的思想，投入专业的电脑系统和人员，对客户进行科学分类管理，建立健全客户档案，针对不同的客户并提供差异化服务。

由于种种原因，进入 2003 年以来，我行业务发展遇到了前所未有的困难，工作比往年都费力，但是效果总是不理想，除去一些我们无法克服的困难，就是同质化服务品种多，个性化服务品种少，我行有的产品，其他商业银行基本上都有，在这种情况下，要想按照原有的模式取得突破性的进展有很大的困难，我们可以通过理财中心不断推出新产品，提升自己，应对竞争。比如建行最近推出的“汇得盈”外汇理财计划，十天时间在全省募集资金 1000 万美元，给我行的传统外汇业务带来了很大的冲击，面对这样的产品，我们竟然毫无办法，如果设立理财中心，我们也可以推出相似的产品，北京分行的“汇聚理财”就是外汇理财计划，我们可以积聚外汇资金，发挥横向合作，参加北京分行的“汇聚理财”。所以，从业务发展的角度来看，个人理财中心以其个性化品牌服务成为我们参与竞争、寻求突破的必然选择。

（三）相关理财产品的不断丰富是个人理财中心设立的物质基础

我行经过十几年的经营，储蓄存款余额达到了 20 多亿人民币，业务系统日趋完善，业务品种日益多样化，现有的保险代理业务、开放式基金、个人实盘外汇买卖、国库券代销业务等，加上传统的储蓄

存款业务，已能基本满足产品组合的需要。同时，随着业务的开展，与各家人寿保险公司、有关证券公司和基金管理公司建立了良好的合作关系，并在合作过程中，掌握了相关的金融工具和产品。此外，中行各机构横向之间的合作与交流也日趋增多，这些都为新产品的推出和推广建立了广泛的基础。

个人理财产品对商业银行而言，均具有风险小、收益稳定的特点，以代销基金业务为例，我行的收益包括 1% 的认购费、1.5% 的申购费、0.5% 的赎回费和 0.25% 的基金托管费，另外，基金管理公司每年需向我行支付其所提取管理费中的 0.2%。假如我行代销某支基金 1 亿元，不含申购业务即可获得收入 175.3 万元，而且没有任何风险，同传统的储蓄存款相比，优势相当明显。在今后商业银行以利润最大化为目的的经营原则下，理财业务的地位会越来越重要。

（四）高收入人群的不断扩大是个人理财中心设立的市场基础

XX 地处 XXXX，属于新兴城市，人口众多。高收入群体有移动公司、联通公司、人民银行、银监局、各家保险公司、大中专院校等以及外商投资企业，这些企业的职员相对综合素质高，理解能力强，拥有较高的社会认知度，是我行心目中的高端客户，但他们也普遍存在对投资理财没有深入的研究和专业知识的，所以存在“有部分闲置资金但不知道怎样进行投资，实现资本增值”的问题。另外，XX 市 2003 年底各家金融机构储蓄存款合计达 282.47 亿元，随着民众个人理财意识的提高和金融产品的丰富，个人理财业务的市场前景非常广

阔。

（五）专业的人员队伍是个人理财中心设立的人才基础

我行目前有一部分专业人员能够熟练掌握运用各种金融产品，并有一些人取得了相应的资格，比如证券投资基金资格。这些人是开展理财业务的中坚力量，随着经验的积累和不断的完善提高，能够承担起个人理财业务发展的重担。

我行个人理财中心的定位和运行模式分析

（一）个人理财中心的指导思想

做好中银理财品牌，通过不断的产品创新和积累，推介中银理财的文化和服务，引导帮助客户正确投资理财、实现财富增值，通过财富增值效应推动中银理财的推广，最终让社会认可，并接受中银理财的文化和服务。

（二）确定理财中心服务的内涵

理财中心的建设体现在内外两个方面，对外“以客户信用为中心、以产品创新为依托、以优质服务为手段、以财富增值为目标”，对内“以理财思想为中心、以客户经理为依托、以产品开发为手段、以团队精神为保障、以树立中银理财品牌为目的”。

1、银行是信用的中心和中介，理财中心的建设以建立理财客户

综合信用，体现以客户信用为中心，提升客户与理财中心业务往来的含金量，以客户在理财中心的所有理财项目的质押额度加上客户委托理财中心保管的各种有价单证的质押额度为客户信用额度，根据客户需求 and 外部因素变化，为客户组合金融产品、处置金融资产、发放临时贷款。

2、在产品创新方面，重点加强与保险公司、证券公司、基金公司、信托公司等非银行机构的合作，充分发挥各自的专长，推出适合不同风险和收益的产品，满足客户的需要。比如：与证券公司或基金公司合作，设立受托理财计划，银行控制投资的风险，证券公司或基金公司具体运作，取得稳定的收益；或者与系统内外汇分析和投资能力强大的分行或机构合作，推出外汇理财计划。

3、在优质服务方面，突出银行理财的文化服务，通过多种渠道推介银行理财文化，真正让客户能够通过理财服务掌握有益于自己的投资及理财知识，比如在电视台财经栏目开设中银理财专栏，在本地报纸上开设中银理财专栏，介绍投资理财的基本思想和方法，指导客户进行投资理财；开设中银理财网站，逐步实现理财的网上服务；开通 800 免费服务电话，让客户真正感到中银理财带来的方便和利益；逐步创造条件开办中银理财论坛，邀请各个领域的专家和理财客户一起探讨投资理财的文化和策略，创造特定的中银理财文化，以特色的中银理财文化稳定客户。

（三）人员构成和业务处理模式

我行的个人理财中心从设立到成熟运作需要一个过程，在中心设立初期，人员由三部分组成，一是前台接待人员，需由客户接待经验比较丰富的人员担任，负责面对面接待客户、介绍产品和服务、了解客户需求、接受客户委托等，并对储蓄大户提供一对一的服务；二是市场推广人员，需由理解能力、语言表达能力强且熟练掌握我行理财产品的人员担任，采取上门服务形式，到有关单位和目标客户群所在地召开推介会，介绍个人理财知识，推介我行产品和服务；三是产品设计人员，需由精通理财产品、擅长产品组合的人员担任，负责根据客户需求为其设计产品和业务的后台处理。

个人理财中心运行成熟以后，实行客户经理工作室的方式，通过让取得相关资格的人员设立理财工作室，逐步构成以各个理财工作室为专家团队的专业理财中心。客户经理独立承担前台接待、客户维护、产品组合等工作，通过帮助客户制定理财规划策略，并通过出售相关的金融产品，以达到客户的理财目标。个人理财规划功能可对一个或多个理财目标进行综合规划，结合具体的金融产品给出理财方案，并向客户出具理财建议书。

根据以上具体情况，参考系统内成熟的理财中心的运行模式，我行的个人理财中心的前期工作主要是两块，一是通过推介会或说明会的方式，到目标单位以普及理财知识为切入点，宣传我行产品和服务，以个人理财为手段，逐步将 XX 市的高端客户吸引到我行，借此扩大我行的社会知名度和市场影响力，进而成为我行零售业务的突破口；二是从我行现有的储蓄大户中遴选目标客户，然后交由个人理财中心

维护，理财中心以提供差别化服务为切入点，完善客户信息资料，有目的的推介理财产品，通过优质的客户服务和金融产品的组合收益，留住客户，扩大影响。在业务处理上，个人理财中心相当于我行营业部的内设柜组，在理财中心的终端机上，可以办理存取款、转帐、基金认（申）购和赎回、保单、消费信贷、代缴费、信用卡等个人业务。

个人理财中心建设的难点问题分析

（一）人员的选配。在中心运行初期，急需四至五名具有较强的团队精神和协作能力，拥有相关的专业知识和相应资格证书的人员。这些人员的业务素质和服务水平将直接影响到理财中心的发展前景。

（二）制度建设。包括考核制度的建设、风险控制制度的完善和业务流程的规范，理财中心对于我行是一个尚未涉足的领域，为使中心的建设有一个高的起点，必须制度先行。建议在人员确定后，积极参加有关培训，到外地运行成熟的个人理财中心考察、学习。

（三）社会公众个人理财意识的培育和提高是一个不确定因素很多的过程，因没有进行相关社会调查，缺乏有关资料和数据，无法对个人理财中心的业务规模和收益前景进行准确的预测。个人理财中心的早期工作将以服务储蓄大户为主。