推进“第一个人金融银行”战略系列专题报道之一：

协力奋进 赢得未来

编者按：在习近平新时代中国特色社会主义思想指导下，工商银行作为国有大型商业银行，围绕以人民为中心，全方位做好个人金融业务，既是“不忘初心、牢记使命”的实际践行，也是把人民群众对美好生活向往作为全行奋斗目标的政治站位，更是发挥个金业务应对经济周期波动、实现全行经营稳定发展、巩固全球大行领先地位的基础。2019年年中，总行党委高屋建瓴、着眼未来、全面布局工商银行百年基业长青发展，适时提出了“第一个人金融银行”战略，正顺应了当前工商银行贯彻落实中央的经济高质量发展、国内国际双循环、促消费扩内需等一系列重要决策部署的要求，充分体现了总行党委的前瞻性和正确性。

《工行通讯》将围绕“第一个人金融银行”战略落地推进开展连载报道，本期推出“个金版块”相关业务条线的四篇报道，以期为全行员工了解战略执行动态、交流经验成果提供多维度、宽视角、全方位的平台。

创新引领新发展 转型升级再出发

信用卡业务由线上化向数字化跃升

工商银行信用卡条线积极把握外部形势和市场格局变化，全面开启互联网转型发展，并沿着“线上化、数字化、智慧化、生态化”的道路不断迈进，持续增强支持数字中国经济建设、服务人民数字化美好生活的能力。

推动业务线上化迁移，夯实数字化发展基础。一是获客线上化。建立起以“行外引流获客、行内批量获客、合伙人社交获客”为核心的全新发展模式，线上获客占比超过50%，动户率和年轻客户占比不断提升。深入运用互联网思维、理念和手段开展品牌与产品运营，推出了星座、奋斗、生肖、故宫等一系列有温度、有情怀、有思想的新产品以及PAPI酱、郎平卡、生肖接力等品牌营销案例，业内唯一连续两年荣获“全球卡界奥斯卡奖”——依兰奖，并荣获中国数字传媒整合传播金奖等多项大奖。二是支付线上化。同业率先推出e支付（工银二维码支付）、聚合支付等银行系移动支付产品，并于2018年推出首款互联网收单产品——e支付收款码，通过全线上申请、全支付类型受理为212万商户提供了收款服务，成为疫情形势下推进地摊经济，助力复工复产、复商复市的重要载体。三是融资线上化。推出我行首款互联网融资产品——融e借，实现了秒授信、秒支付、秒贷款，并与13家可信政务场景、互联网平台互联互通，目前贷款余额820亿元、累放额超过4800亿元，不良率1.37%。四是服务线上化。推出信用卡专属APP——工银e生活，以“生活、消费、金融”为核心有效聚合B端C端，打造全方位、场景化、便捷化的衣食住行娱消费体验，推出三年注册客户数超过7200万户，绑卡客户数超过5100万户，一跃成为四大行第一、全行业第三的信用卡综合服务平台。通过获客、支付、融资、服务四个“线上化”，目前工行信用卡业务已基本形成了以支付（发卡+收单）为入口，以e生活APP为平台，以工银爱购为促销活动，以资产业务（分期+融e借）进行流量变现的消费金融生态圈；在保持全球第一大发卡银行、中国第一收单银行市场地位的同时，先后实现客户数、消费额四行第一，信用卡中收贡献度连续三年持续提升，成为全行中收贡献度最高的产品线。

推动数字化转型升级，构筑数字化核心竞争力。一是数据赋能，激活数字化生产要素。丰富数据来源，先后引入人行征信、中诚信评分、学历学籍、反欺诈数据、营销标签等十余项评分类、验证类外部数据，不断增强风险识别能力；通过金闪借、税闪借等产品，对接各地公积金、社保、税务、养老金等政务数据，夯实业务发展的“数据粮仓”。二是科技武装，搭建数字化基础架构。加快推进信用卡智慧经营管理新系统研发。从技术底层打通客户识别、调查、审批、领卡、启用、消费、逾期催收、客户挽留等业务流程，破除系统壁垒。加快新技术的融合应用。应用RPA和AI等技术，同业率先上线智能调查外呼，并推动外呼、催收、审批质量监督等业务的自动化，打通了远程面签的业务流程。加快建设信用卡大数据智慧风控新体系。基于在智能风控领域的探索和成效，工银信用卡荣获《亚洲银行家》“2020年度风险科技实施大奖”这一权威奖项。三是创新产品，打造智能极致新体验。加快数字信用卡研发，借助人脸识别、活体检测、电子签名等手段，真正实现全线上一站式发卡、绑卡、用卡的极致体验。依托新一代专项分期系统，实现全品类分期业务资料提交、视频面审、电子签约、大数据风控等全线上服务。依托我行ETC无感支付先发优势，构建以“车”为核心的ETC智慧支付生态。打造线上线下一体化智慧收单系统，推出“聚合收单+智慧清分”的线上收银台——线上POS，助力各类政企场景运营。四是生态融合，扩展消费金融生态圈。依托e支付聚合支付、线上POS、e生活APP等产品和平台，形成智慧校园、智慧景区、智慧食堂、智慧零售、智慧餐饮、消费券等行业解决方案，并输出至居民生活消费场景，目前已在各类景区、社区、商业示范街等3000余个场景实现了落地应用。

推动组织进化和管理升级，催生数字化转型内生动力。信用卡条线积极构建适应数字化转型的赋能型组织架构与配套机制，提升中台能力，为转型提供支撑和动力。一是推进机构改革。运用“大部制”思维进行机构改革，进一步形成了边界清晰、分工合理、精简高效的内设处室职能新体系。二是建立市场化干部选拔机制。近年来开展了7次公平公正公开的竞聘和专业评审，使众多年轻优秀干部得到提拔和晋升，形成了一支更具活力和战斗力的干部队伍。三是强化集约化运营。逐步实现了审批、调查、制卡、清算、外呼营销、催收等中后台业务的全行集中。四是注重品牌化经营。建立涵盖微信订阅号与服务号、新浪微博、抖音号、支付宝生活号、头条号、人民号等多平台的“工银信用卡互联网宣传矩阵”，在权威清博指数排名中长期位居信用卡同业第一。

供稿：银行卡业务部

全面加强移动金融服务体验

手机银行为打造“第一个人金融银行”赋能

随着全行“第一个人金融银行”战略落地执行，我行第一个人手机银行建设全面提速。

截至6月末，手机银行客户数达到3.85亿户，市场占比30%，居四行首位，领先第二名建行1762万户。在客户活跃度上，手机银行月均动户数7726万户，同比上升17.7%，领先第二名建行325万户。个人手机银行客户规模、活跃客户数、客户黏性三项指标均稳居行业第一。

上半年，我行个人手机银行全力打造“第一手机银行”，提升个人客户线上金融服务体验。在疫情防控常态化的大背景下，坚持以服务“六稳”“六保”为己任，适应客户金融行为在线化、移动化的发展趋势，依托手机银行打造工行线上金融服务的主阵地、主动脉，推出他行信用卡还款、LPR利率一键转换、卡密码在线重置、免费在线查询个人信用报告等功能，加速柜面服务向线上迁移，满足客户“无接触”服务需求。

手机银行业务笔数和交易金额占比持续扩大，截至6月末，手机银行交易金额累计达到31.5万亿，与去年同期增长25.4%；业务笔数累计369.0亿笔，与去年同期增长21.8%。线上金融业务占比高位提升，理财和基金销售、账户投资类线上交易占比超过99%；全行每3笔业务中，就有一笔来自手机银行，成为服务客户的第一渠道。

为打造第一个人金融银行赋能，手机银行瞄准高净值人群，注重潜在价值，为信用卡客户新增“信用卡”页签，针对银发族、私人银行客户、学生、军人、小微企业主及车主等重点客群，结合大数据、生物识别等金融科技手段，推出“千人千面”的个性版手机银行服务，为客户提供专属存款、专属理财、专属权益的移动端综合金融服务方案，将个性版做到“面面是精准、版版有特点”。

2020年，围绕中央经济工作会议提出“引导大银行服务重心下沉”的工作要求，手机银行于7月初推出服务于县域市场的“美好家园版”，打通金融服务的“最后一公里”，为县域城镇居民、农民、小微企业主，提供“惠民、惠农、惠商”专属金融服务。县域版全方位升级服务体验。

一是降低开卡注册门槛，推出“一键注册”功能，用户可通过“扫码填单，线下领卡”的新模式在3分钟内快速完成注册。

二是面向城镇居民推出专属存贷款及理财产品，推出了智能化贷款产品“一键贷”，和门槛更低的“借款超市”。

三是针对小微企业主的融资等经营需求，推出审批高效、利率优惠的“小微e贷”系列产品，并支持客户通过个人手机银行同时管理个人和对公账户，解决小微企业主的难点、痛点。

四是推出惠农扶贫专区，引入全国1.5万多种农产品价格指数和200余场免费农技课堂，并搭建了集市场拓展、产品销售、普惠融资、供应链管理等综合服务于一体的扶贫专区，为“三农”客户提供高价值的增值服务。

随着个性化版本在全行的推广，手机银行在各类重点客群中渗透率显著提升，截至6月末，信用卡客户渗透率达到82.5%，客户经理管户客户渗透率达到74.09%，同比提升10个百分点以上。代发工资客户渗透率74.83%，到店客户渗透率达到60.8%，新增客户渗透率达到45.58%，同比提升达到6个百分点以上。

金融要为实体经济服务，满足经济社会发展和人民群众需要。下半年手机银行将打造6.0新版，进一步突出“智能化”特色，以人工智能、大数据等金融科技应用为支撑，全面改版最爱、信用卡、智理财、惠精选、我的五大页签，推出“我的账户”、“我的明细”、“我的财富”“我的支付”四大金刚功能，实现由产品视觉向用户视觉转变、由交易通道向财富管理平台转变、由功能驱动向信息驱动转变，打造“我”的手机银行。

在智能化体验提升方面，一是通过利用知识图谱、机器学习等人工智能技术的应用，扩充智能语音搜索的场景、提升智能匹配的成功率，打造沉浸式感受。

二是打造工行“数字人”品牌，实现即呼即应、层进式的数字人交易协助服务，在业务办理、客户服务、产品营销等方面提供解决方案。

三是打造管家式理财服务，推出“智理财”页签，提供资产诊断、专家视频直播等管家式财富管理服务。

四是无感化安全认证，减少手机银行对于U盾、密码器等安全认证介质的依赖，基于手机传感器、摄像头、内置证书、动态短信、硬件设备绑定等方式，将手机银行认证过程进行去介质化、无感化改造。

下一步，手机银行将始终坚持以客户为中心，坚持科技驱动，为6.6亿全量客户提供专业、智能、安全、精选的移动端金融服务，切实让客户体验到工行线上全流程的“满意旅程”。

供稿：网络金融部

高标引领 集团联动 培战一体

私人银行业务全力落实“第一个人金融银行”战略

2020年上半年，私人银行部坚持党建引领，认真贯彻总行党委“48字”工作思路，全面贯彻落实第一个人金融银行、境内外汇业务首选银行、重点区域发展等战略部署，在做好疫情防控的基础上，统筹推进战略落地实施和业务经营发展，加快重点领域改革创新，截至6月末，我行时点达标私银客户数达10.5万户，管理资产达1.8万亿元，实现私人银行客户和资产上半年增量及二季度单季度增量均达五年来最高水平；按同业可比口径，我行私银客户数达16.9万户，管理资产达2.09万亿，总量规模稳居四大行首位，保持领先优势。

认真贯彻总行战略，高标引领业务发展。一是围绕建设第一个人金融银行，认真贯彻总行文件精神，推进“打造第一私人银行”任务分解执行。协同个金部建立向上驱动、急升缓降的客户服务机制。上半年共有近万名私银潜力客户提升至达标客户，提升率近20%。二是围绕建设境内外汇业务首选银行，联动个人金融业务部和国际业务部打造外汇业务营销场景，提升外汇产品渗透率。截至6月末，私银外汇客户数达5.2万户，外汇产品渗透率超30%。三是围绕重点区域发展战略，实行大行逐行指导、重点行片区督导，推动重点区域竞争力加快提升。截至6月末，广东、北京、浙江分行客户站稳万户；江苏、广东、山东、浙江、北京分行客户增量超千户。

分层分类精准营销，集团联动量质并举。一是加强大数据模型运用，升级目标客户库。推进10余项大数据模型建设，持续完善私人银行客户画像，落地应用“易流失预警模型”和“他行高端模型”，有效提高客户拓展和经营效率，并根据私银客户特征不断深化目标客户库优化改造，实现精准营销。二是优化签约流程，线上签约效果显著。借力融e行2.0私银尊享版平台，针对重点目标客户设置签约弹窗，开展精准线上签约邀约，近40%点击客户完成签约。三是借力集团资源服务重点客群，将原有七大重点客群扩充至八大类13子类，针对客群特征细化资产配置和综合服务方案，以集团资源建立客群分类营销机制。联动工银理财，积极开展私银专属理财产品定制，全力做大新规理财产品；联动工银瑞信，创新开展家族信托综合顾问业务，完成首单资金型家族信托签约，初始委托资产即达5000万元；联动工银安盛，上半年私银专属保险累计新增保费再创新高；联动普惠金融事业部，打造“经营快贷”理财质押和“私银传承贷”融资两款专属产品，满足客户对公需求；联动贵金属业务部，开展积存金产品配置；联动银行卡、公司金融、机构金融、结算与现金管理等部门，延伸拓客触角，做大资产800万元以上客群；联动风险管理部，借助风险管理智能服务平台开展私银客户资产结构的精细分析，精准做好客户资产提升工作。

一行一策精细指导，重点区域狠抓落实。不断夯实作风建设，多管齐下服务基层。一是加强分行调研，今年以来分3批召开分行电话会议，覆盖全行36家一级分行及23家省会城市分行，收集有效建议30余条，逐一抓好落实，确保分行问题得到妥善解决。二是健全分行监测机制，跟踪分析全行提升客户资产质量、流失客户资金流向、流失客户提升可能性等，对各分行进行持续督导。私银条线积极落实，多措并举成效显著。上海分行着力向私人银行客户加大外币结构性存款、积存金、账户金等产品的营销和配置，外汇资产客户渗透率达58%，排名全行前列。北京分行积极开展私人银行客户内购尊享会等活动，实现信用卡覆盖率达79%，排名全行前列。江苏分行强化融e行推广应用，积极开展各类线上活动，实现私人银行客户融e行覆盖率达到96%，排名全行前列。浙江分行积极探索私人银行、普惠金融专业的系统互联和信息共享，普惠累计提款金额38.6亿元，排名全行前列。山东、四川等分行启动总行级私银客户资产配置交互工作，通过大客户评议会，为客户定制个性化资产配置及财富传承方案；联动工银安盛制定大单营销专家团支持方案，并成功落地10单家族信托综合顾问服务，丰富我行私人银行服务内涵。

持续优化“培战一体”，提升专业服务能力。财富顾问方面，一是加强财富顾问全流程管理，应用全流程任务模块下达8个主要任务书，覆盖财富顾问达2万人次。二是加强产品营销能力培养，率先在行内开展“私银·理财”微课堂线上理财产品直播，上线学习人数超1.5万人次。投资顾问方面，一是建立投资顾问专业评价体系，促进“财富顾问-投资顾问”协同营销工作机制落地。二是强化专业服务能力培训，邀请专业机构开展6次培训，召开4期联席会议，每周开展“投资顾问周度观察半小时”活动。

下半年，私人银行部将继续贯彻落实总行党委各项部署，以党建为引领，统筹常态化疫情防控与业务经营发展，以服务“六稳”“六保”工作为己任，加强社会经济支持力度，持续落实第一个人金融银行、境内外汇业务首选银行、重点区域发展战略，聚力提升私银业务规模竞争力、专业竞争力、体系竞争力，全力打造“口碑最好、体量最大、发展最稳、风控最严”的全面领先第一私人银行。

供稿：私人银行部

围绕“文化兴金”“数字化掘金”增强服务供给力

贵金属业务全面赋能“第一个人金融银行”战略

在总行打造“第一个人金融银行”战略引领下，贵金属业务部坚持“一体两翼”转型发展，以客户对美好生活的向往和追求作为出发点和落脚点，秉承“人生所有美好，黄金从未缺席”的愿景，围绕“文化兴金”和“数字化掘金”两大主线增强贵金属金融服务供给能力，在黄金市场回暖升温的市场环境中，为“第一个人金融银行”贴金赋能。

“文化兴金”从抽象理念到具象落地取得新突破。实物黄金长久以来作为财富、艺术、文化的载体，是我行贵金属业务的“压舱石”。如何在实物零售业务中探索出可持续的发展之路一直是我行服务个人贵金属客群的难点。在“第一个人金融银行”战略引领下，聚焦中华奋斗文化，联合国家博物馆推出前程似锦祝福金卡，产品发行两个月销量已接近20万件，取得爆品效应。为弘扬抗疫精神，鼓励分行以实物定制服务与G端寻求合作，上海、天津、北京等9家分行提供的表彰和纪念产品定制广泛服务于政府部门、医疗机构等各大机构，取得了较好的社会效应，有效丰富了我行金融产品在各个场景中的表现形式。同时，贵金属业务部充分发掘实物黄金在传统文化、红色文化和创新文化中的韵味，以“大美中国”区域文化贵金属产品系列为主线，连续推出福建妈祖文化产品、山西根祖文化产品和杭州良渚文化产品，在分行、当地政府及文化机构形成有效互动，成为区域金融结合文化的热点。

“专业联动”从简单组合到深入融合打开新局面。黄金积存业务作为个人客户投资贵金属以及资产配置的基础产品，贵金属业务部与个金、网金、私银等兄弟部门深化合作，针对全量客户，组织开展了个人积存金客户回馈活动，今年3月-6月期间全渠道免收个人主动积存及定投手续费，7-12月组织开展“积存黄金周”等形式多样的积存金客户回馈活动，为客户提供便捷、亲民的黄金投资服务。同时，结合“第一个人金融银行”中的重点客群战略，针对代发工资客群引导分行批量开立积存金账户，为契合疫情带来的代发模式变化，结合个金部大力推进线上代发工资，将积存金作为基础产品纳入工银e钱包体系，在旺季以及“六一”期间，个金部开展宝贝客群的联动营销，以“积出财富、存出未来”以及“将爱化成金，守护孩子金子般的人生”宣传语打动客户，为黄金积存赋予深厚的情感来打动客户。结合八一建军节、工银理财节，贵金属业务提供了阶段性免积存金手续费、实物产品买赠、金条让利等相关优惠。截至7月末，全行黄金积存资产池余额53.44吨（其中积存金16.48吨、如意金积存35.94吨），折外汇存款29.85亿美元，较3月末净增1.19亿美元；本年新增有效户83万户，同比增长58.35%；黄金积存资产规模和客户规模保持同业第一。

“数字化转型”从夯实基础到拓展应用取得新成果。在“第一个人金融银行”战略引领下，贵金属业务部积极“走出去”，拓展行内行外多元化渠道，打通线上线下一体化服务，使贵金属业务“随手可得”，助推业务提速发展。在前期有效铺垫的基础上，目前互联网合作获客贡献的代理交易业务中收占比已超30%；银联云闪付、京东金融等首批8家互联网积存金合作平台已完成央行备案，系统和业务正在加紧推进中；与腾讯合作的微黄金业务即将上线微信理财通入口，客户规模向千万级别迈进。同时，围绕建立“客群化经营、数字化运维、智能化风控”的贵金属金融生态服务体系，贵金属业务部启动了新一批“311创新项目”；全面开展参数管理和实物业务流程梳理，为下一步精细化管理和数字化改造奠定了基础。

“精准触达”从产品营销到场景营销创造新模式。针对贵金属产品在个人金融业务中的特点，贵金属业务部明确了场景驱动的营销理念，积极探索新营销模式，突出营销内容的精诚触动和线上渠道的精准触达。结合社会情感热点，成功组织“那一刻·为爱守护”和“那一刻·不负韶华”主题营销季活动，统一规划产品开发和市场营销，做好“命题作文”和事件营销。在前程似锦祝福金卡营销过程中，综合采用了“文化专家访谈云发布”、体验官短视频传播、分行直播销售等新媒体营销方式，将毕业季小场景做出了大文章。同时，以“黄金有道”为主题，面对投资客群开展“投资添金”和“回购论剑”等活动，通过开展金融文化讲坛普及黄金投资与钱币收藏知识，进一步丰富了个人金融营销中的多元化场景。今年上半年，虽然受到疫情的不利影响，但通过专业联动，在全行个人金融条线的全力推动下，实物贵金属零售业务总销售额达到23亿元，实现中收4.01亿元，同比逆势增长21个百分点，同业竞争力进一步提升。

展望未来，贵金属业务部将深入融入“贴心工行、极智工行、无界工行、放心工行”的“第一个人金融银行”品牌战略，以“服务+、智慧+、场景+、安全+”为核心表达，致力于服务6.6亿个人客户，进一步以优质的贵金属产品和服务助推全行“第一个人金融银行”战略实施，让现代金融服务更好地走进百姓生活，助力满足人民对美好生活的向往。

供稿：贵金属业务部