分类号:　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　密　　级：公开
学　　号：20192216004　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文

# 资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略研究

| | |
|---|---|
| 学 位 申 请 人 | 齐腾飞 |
| 指 导 教 师 | 袁玲教授 |
| 申 请 学 位 类 别 | 专业硕士 |
| 专 业 名 称 | 工商管理 |
| 研 究 领 域 | 组织与战略管理 |
| 所 在 学 院 | 经济与管理学院 |

中国 · 新疆 · 石河子

2023 年 11 月

分类号:　　　　　　　　　　　　　　　　　　　密　　级：公开
学　号：20192216004　　　　　　　　　　　　　单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文

# 资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略研究

| | |
|---|---|
| 学位申请人 | 齐腾飞 |
| 指导教师 | 袁玲教授 |
| 申请学位类别 | 专业硕士 |
| 专业名称 | 工商管理 |
| 研究领域 | 组织与战略管理 |
| 所在学院 | 经济与管理学院 |

中国 · 新疆 · 石河子

2023 年 11 月

**Research on the Competitive Strategies of the Personal Wealth Management Business of China Guangfa Bank's Pingdingshan Branch in the Context of the New Asset Management Regulations**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master of Business Administration**

**By**

**Qi Teng-fei**

**(Organization and strategic management)**

Dissertation Supervisor:Prof. Yuan Ling

November,2023

# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：齐腾飞　　　　时间：2023 年 11 月 10 日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：齐腾飞　　　　时间：2023 年 11 月 10 日

导师签名：袁玲　　　　时间：2023 年 11 月 13 日

# 摘要


随着我国经济的蓬勃发展和居民可支配收入的稳步提高，个人理财逐步成为居民最重要的投资渠道之一。伴随着理财业务的快速发展，监管套利、期限错配、刚性兑付、多层嵌套等业务不规范问题屡屡出现。为促进金融稳定发展、防范化解重大金融风险，中国人民银行、银保监会、证监会、外管局联合发布了《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（简称资管新规）。资管新规的核心旨在统一监管标准、打破刚性兑付、实行净值化管理、引导银行理财业务回归本源。资管新规的出台对商业银行个人理财业务产生重大影响，商业银行如何积极顺应监管趋势，加快个人理财业务转型，获取持续竞争优势，是亟需解决的重要课题。

本文选择广发银行平顶山分行作为研究对象，以其个人理财业务竞争策略为研究内容，有较强的现实意义。论文首先系统梳理资管新规和竞争策略相关理论，介绍广发银行平顶山分行个人理财业务现状，分析资管新规对广发银行平顶山分行个人理财业务的影响；而后结合问卷调查与重点人员访谈，发现广发银行平顶山分行个人理财业务存在的问题；最后通过 SOWT 分析选定竞争策略优化方向，提出广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略实施措施。广发银行平顶山分行应通过建立产品特色优势、优化客户关系管理体系、提升理财服务专业能力、挖掘保银协同营销潜能、严格风险管理制度执行等五个方面的措施建立竞争优势。

在资管新规背景下，广发银行平顶山分行作为商业银行地市级分行，既是个人理财业务转型的落地实施机构，又是个人理财业务市场竞争的前沿阵地。此次研究对资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务转型重塑、建立竞争优势、实现高质量发展有积极的现实意义，同时可供商业银行同层级机构参考。



**关键词：**资管新规；商业银行；个人理财；竞争策略

# Abstract

With the vigorous development of the China's economy and the steady increase in disposable income of residents, personal wealth management has gradually become one of the most important investment methods for individuals. However, with the rapid development of wealth management business, there have been recurring issues such as regulatory arbitrage, maturity mismatch, rigid redemption, and layered nesting. In order to promote the stable development of finance and prevent and resolve major financial risks, the PBC, the CBRC, the CSRC, and the SAFE jointly issued the Guidance on Regulating Asset Management Business of Financial Institutions (referred to as the new asset management regulations). The core purpose of the new asset management regulations is to unify regulatory standards, break rigid redemption, implement net asset value management, and guide the return of bank wealth management business to its origins. The introduction of the new asset management regulations has a significant impact on the personal wealth management business of commercial banks. It is an urgent and important issue to explore how commercial banks can actively adapt to regulatory trends, accelerate the transformation of personal wealth management business, and gain sustained competitive advantages.

This study takes the Pingdingshan Branch of China Guangfa Bank as the research object, focusing on its personal wealth management business competitive strategy, which has positive practical significance. The study first systematically reviews the theories related to the new asset management regulations and the competitive strategies, introduces the current situation of the personal wealth management business of the Pingdingshan Branch of China Guangfa Bank, and analyzes the impact of the new asset management regulations on its personal wealth management business. Then, through a combination of questionnaire surveys and interviews with key personnel, the study identifies the problems in the personal wealth management business of the Pingdingshan Branch of China Guangfa Bank. Finally, a SWOT analysis is conducted to determine the direction for optimizing the competitive strategy, and measures to implement the personal wealth management business competitive strategy of the Pingdingshan Branch of China Guangfa Bank are proposed. These measures include establishing product differentiation advantages, optimizing customer relationship management systems, enhancing wealth management service capabilities, exploring the potential of insurance-bank synergy channels, and strictly implementing risk management systems.

In the context of the new asset management regulations, the Pingdingshan Branch of China Guangfa Bank, as a commercial bank at the city level, serves as both the implementing institution for the transformation of personal wealth management business and the front line of market competition in this field. This research has positive practical significance for the transformation, reshaping, and establishment of competitive advantages in the personal wealth management business of the Pingdingshan Branch of China Guangfa Bank under the background of the new asset management regulations, and can also serve as a reference for commercial banks at the same level.

**Key words:** new asset management regulations; commercial banks; personal asset management; competitive strategies

# 目　录


摘要 ........ I
Abstract ........ II
目　录 ........ IV
第 1 章　绪论 ........ 1
　1.1　研究背景和意义 ........ 1
　　1.1.1　研究背景 ........ 1
　　1.1.2　研究意义 ........ 2
　1.2　文献综述 ........ 2
　　1.2.1　资管新规对商业银行个人理财业务影响的研究 ........ 2
　　1.2.2　资管新规下商业银行个人理财业务转型的研究 ........ 3
　　1.2.3　资管新规下商业银行个人理财业务竞争策略的研究 ........ 4
　　1.2.4　研究评述 ........ 5
　1.3　研究内容与方法 ........ 6
　　1.3.1　研究内容 ........ 6
　　1.3.2　研究方法 ........ 6
　1.4　创新与不足 ........ 7
　　1.4.1　本文的创新点 ........ 7
　　1.4.2　本文的不足 ........ 7
第 2 章　相关概念与理论基础 ........ 8
　2.1　相关概念 ........ 8
　　2.1.1　商业银行个人理财 ........ 8
　　2.1.2　资管新规 ........ 10
　2.2　理论基础 ........ 13
　　2.2.1　竞争战略理论 ........ 13
　　2.2.2　投资组合理论 ........ 14
　　2.2.3　金融创新理论 ........ 14
第 3 章　资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务现状分析 ........ 16
　3.1　广发银行平顶山分行简介 ........ 16
　3.2　广发银行平顶山分行个人理财业务现状 ........ 16
　　3.2.1　理财业务规模情况 ........ 16

3.2.2 理财产品销售情况 ........ 17
3.2.3 理财风险控制情况 ........ 18
3.2.4 客户关系管理情况 ........ 19
3.2.5 理财队伍建设情况 ........ 20
3.3 资管新规对广发银行平顶山分行个人理财业务的影响 ........ 20
3.3.1 产品净值转型快速推进 ........ 20
3.3.2 客户风险偏好分化加剧 ........ 22
3.3.3 理财业务营销难度增加 ........ 22
3.3.4 理财业务规模持续萎缩 ........ 23
3.3.5 风险管理要求不断提高 ........ 24
第 4 章 资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务存在问题的调查分析 ........ 26
4.1 广发银行平顶山分行个人理财业务问卷调查与重点人员访谈 ........ 26
4.1.1 调查问卷的设计和发放 ........ 26
4.1.2 调查问卷的统计与分析 ........ 27
4.1.3 银行重点人员访谈目的和要点 ........ 36
4.1.4 银行重点人员访谈结果分析 ........ 36
4.2 资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务存在的问题 ........ 37
4.2.1 理财产品缺乏优势 ........ 37
4.2.2 客户管理简单粗放 ........ 38
4.2.3 专业服务能力不足 ........ 40
4.2.4 营销渠道传统单一 ........ 41
4.2.5 风控水平亟待提高 ........ 42
第 5 章 资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略确定 ........ 43
5.1 广发银行平顶山分行个人理财业务竞争态势分析 ........ 43
5.1.1 个人理财业务市场份额对比分析 ........ 43
5.1.2 个人理财产品对比分析 ........ 44
5.1.3 个人理财业务营销能力对比分析 ........ 45
5.2 广发银行平顶山分行个人理财业务 SWOT 分析 ........ 46
5.2.1 广发银行平顶山分行个人理财业务的优势 ........ 46
5.2.2 广发银行平顶山分行个人理财业务的劣势 ........ 47
5.2.3 广发银行平顶山分行个人理财业务的机会 ........ 48
5.2.4 广发银行平顶山分行个人理财业务的威胁 ........ 49
5.3 广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略选择 ........ 49
5.4 广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略实施措施 ........ 51

5.4.1 建立理财产品特色优势 ........ 51
5.4.2 优化客户关系管理体系 ........ 52
5.4.3 提升理财服务专业能力 ........ 55
5.4.4 挖掘保银协同营销潜能 ........ 56
5.4.5 严格风险管理制度执行 ........ 58
第 6 章 总结与展望 ........ 60
参考文献 ........ 61
附录 ........ 63
致谢 ........ 68
作者简介 ........ 69

# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

随着我国经济的高速发展和居民收入的稳步提高，居民投资需求被不断激发，银行、信托、证券、基金、期货、保险等金融机构共同参与的资产管理市场迎来了爆发式增长，商业银行个人理财在此期间也逐渐成为居民最重要的投资渠道之一。在资管市场繁荣发展的同时，监管套利、期限错配、刚性兑付、多层嵌套等行业乱象也伴随而生，对资管行业的健康发展产生不利影响，同时暗藏金融风险。

在此背景下，中国人民银行、银保监会、证监会、外管局于 2018 年 4 月联合发布了《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（简称资管新规）。资管新规明确了禁止资金池操作、杜绝期限错配，实行净值化管理、打破刚性兑付，抑制通道业务、消除多层嵌套，强化适当性管理、明确权利义务等要求，旨在统一监管标准，有效防控金融风险，引导资管行业健康发展。

资管新规发布后，为进一步加强对商业银行理财业务的监督管理，中国银行保险监督管理委员会、中国人民银行陆续出台相关办法，细化资管新规落实举措。2018 年 9 月，银保监会发布《商业银行理财业务监督管理办法》（简称理财新规）。理财新规作为资管新规的配套实施细则，在强化风险隔离、控制期限错配、限制嵌套投资、规范委外业务、控制杠杆和集中度风险、公开信息披露等方面对商业银行个人理财业务提出了更为具体的监管要求，旨在进一步加强对商业银行理财业务的监督管理，保护投资者合法权益，推动银行理财业务回归本源。2018 年 12 月，银保监会发布《商业银行理财子公司管理办法》，旨在建立商业银行理财子公司监督管理制度，将银行业务与理财业务进行风险隔离，推动银行理财业务健康发展。至此，我国商业银行理财业务新的监管政策体系基本建立。

在利率市场化不断推进和存贷利差逐渐收窄的环境下，商业银行依靠传统存贷业务已经不能满足发展的需要，资管业务成为商业银行转型发展的重点，而个人理财业务在资管业务中举足轻重，成为商业银行进行市场竞争的焦点。

资管新规对商业银行个人理财业务产生了巨大的影响，对商业银行个人理财业务的

转型重塑有着重要意义。在资管新规背景下，商业银行个人理财业务如何顺应监管趋势变革、加快业务转型、获取持续竞争优势，是急需解决的重要课题。

### 1.1.2 研究意义

（1）理论意义

本次研究以资管新规为背景，介绍了广发银行平顶山分行个人理财业务现状，分析了资管新规对广发银行平顶山分行个人理财业务产生的影响，通过问卷调查与重点人员访谈确定了广发银行平顶山分行个人理财业务存在的问题，运用 SOWT 分析法选定竞争策略优化方向，进而提出建立产品特色优势、优化客户管理体系、提升理财服务专业能力、挖掘保银协同营销潜能、严格风险管理制度执行五个方面的实施措施。研究过程丰富了竞争策略理论、投资组合理论、金融创新理论在金融机构基层网点的应用。

本次研究突出了资管新规的背景，选择了股份制商业银行地市级分行进行实例研究，可以进一步丰富该具体领域相关理论研究。

（2）现实意义

在资管新规背景下，广发银行平顶山分行作为商业银行地市级分行，既是个人理财业务转型的落地实施机构，又是个人理财业务市场竞争的前沿阵地，其对市场情况的感知较为灵敏、竞争策略的成功与否都会更加快速、直接的得到反馈和验证，因此对资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略进行研究，具有较强的现实意义。

同广发银行平顶山分行一样，其他商业银行地市级分行个人理财业务同样面临资管新规下如何更好地进行市场竞争的问题。其他商业银行同层级机构可参考此次研究的思路和方法，结合当地市场竞争环境和自身特点，制定有效的个人理财业务竞争策略，以获取市场竞争优势。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 资管新规对商业银行个人理财业务影响的研究

资管新规出台后，商业银行个人理财业务不断规范，国内学者主要从资管行业视角和商业银行视角对资管新规的影响进行研究。

在资管新规对资管行业影响的研究上，国内研究指出资管新规的出台对金融市场的稳定和资管行业的发展有长期积极的作用。在资管新规实施的过渡时期，市场内的金融机构将会面临一定的转型压力。赵亚蕊（2018）指出：对于整个资管行业来说，资管新

规的出台对于行业未来的发展和资管业务的经营模式都会产生重大的影响[1]。熊宇（2020）认为在资管新规的背景下，资管市场将会出现银行、券商、基金公司和保险等多元化资管主体的局面，同时行业的发展也会带来资管人才队伍、大数据金融模式、智能化风控体系等方面的变革。这些影响在短期内会对资管主体的业务发展和利润产生一定的影响，但长期则能促进整个行业健康、稳定的发展，更有利于金融机构持续稳定的经营[2]。

在资管新规对商业银行个人理财业务影响的研究上，国内学者从多方面进行了分析。资管新规征求意见稿发布后，学者马素红（2017）在指出：资产管理行业顶层设计、统一标准即将出台，大资管行业将迎来规范化发展和长期利好，从中短期看，对银行理财、信托行业带来的冲击最大[3]。资管新规发布后，商业银行理财业务面临巨大挑战，杨荇（2018）认为资管新规下银行理财业务面临的挑战主要集中在以下方面：一是资管新规会直接导致理财规模的下降；二是商业银行将面临理财产品的净值化转型、原有盈利模式的改变；三是资管新规对商业银行流动性管理提出了更高的要求；四是大型国有银行原有的渠道优势可能不复存在[4]。宋贺（2019）认为资管新规引导银行理财业务回归“受人之托、代客理财”的本源，短期来会对银行理财业务产生一定的冲击，但长期来，有利于实现银行理财业务的健康、可持续发展[5]。资管新规明确了理财产品净值化转型的要求，吴泽宁（2018）认为：相较于金融业务发达的国家，国内银行对金融科技的研发投入不足，资管新规对净值化产品的设计提出了更高的要求，但国内银行理财产品投研能力无法完全满足投资者需求，这会增加理财产品到期后的接续难度，也会造成客户流失[6]。范云朋（2020）认为投资者对净值型产品接替预期收益型产品的接受程度有限，商业银行面临的转型压力巨大[7]。何紫微（2020）指出：资管新规的出台使金融风险得到控制，在存量产品退出与新产品的接续中还有大量的工作需要进行，例如理财系统的再造、投资者的教育等，这给理财业务的转型增加了难度[8]。结合资管新规出台的背景与市场环境发生的重大变化，刘明彦（2020）认为现存大量的非净值化理财产品面临净值化转型和整改压力，将对银行的盈利和风险控制带来挑战，特别是在疫情影响资产质量的背景下对银行理财业务发展要求更高。在理财产品进行净值化转型后可能出现产品价格“破净”问题[9]。苏筱芮（2022）认为要理性看待打破刚性兑付后银行理财产品净值波动加大的情况，如何提升专业化管理水平真正实现卖者尽责、如何通过投资教育真正实现买者自负，是银行理财业务面临的重要课题[10]。

### 1.2.2 资管新规下商业银行个人理财业务转型的研究

对于资管新规下商业银行个人理财业务如何转型的问题，国内学者主要从理财产品转型、客户服务转型和风险管理强化等方面进行研究。

在个人理财产品转型方面，万鹏（2018）分析了个人理财产品端的问题，他认为目

前理财产品同质化严重，产品缺乏创新，商业银行必须以投资者需求为中心，进一步丰富与创新理财产品[11]。陈卫东（2018）认为商业银行个人理财产品的转型应当从产品类型和产品结构上下功夫，突破现有资金池模式，设计出符合客户需求的保值增值的理财产品[12]。刘能华（2023）从我国开展个人养老金理财业务试点的角度出发，指出在老龄化加剧的时代，商业银行要丰富和创新养老理财产品以满足市场发展的需要[13]。

在客户服务转型方面，林铮（2018）指出：商业银行理财业务要实现成功转型，就要对个人理财客户进行更加精细化的划分，为客户提供定制化的产品以提升客户黏性；同时要提高理财销售人员的专业素质[14]。常伟（2019）认为国内银行要发展好个人理财业务必须做好两方面的工作，一是对软实力进行提升，比如对人才培养机制进行优化等；二是对硬实力进行提升，比如做好网点建设工作等[15]。周品含（2020）指出：要以净值化推动存量产品有序过渡，要以销售人员服务能力提升推动客户服务转型升级[16]。

在风险管理强化方面，国内学者的研究主要针对商业银行理财业务原有模式扰乱金融市场秩序，严重影响金融安全的问题展开。对于“刚性兑付”问题，董良、董少广（2019）指出：“刚性兑付”是理财市场一大痼疾，抬高了无风险收益率水平，影响了资金价格，违背了资本市场规率，使投资者忽视风险，商业银行在理财业务转型中必须杜绝“刚性兑付”[17]。对于“脱实向虚”问题，张云（2021）指出：银行将理财产品募集到的资金通过通道业务进入股市、房市、政府平台，导致股市剧烈波动、房价持续上涨、政府负债率居高不下，导致流动性风险频发、违约爆雷事件不断、暗藏巨大的隐患。商业银行理财业务转型要真正实现理财业务支持实体经济发展[18]。对于“多层嵌套问题”，余凯月、孙文艳（2021）认为多层嵌套的通道业务模式在银行理财业务中长期存在，资金的空转导致实体经济融资难、融资贵，经济发展脱实向虚，商业银行通过不当创新以规避监管，导致业务风险难以准确评估、系统性风险不断积累，对银行体系乃至经济运行产生巨大威胁[19]。宋一程、刘宗治（2021）认为资管新规、理财新规明确了监管标准，旨在解决商业银行理财业务中大量、长期存在的刚性兑付和影子银行问题，商业银行要严格控制理财业务风险，实现理财业务合规发展[20]。

### 1.2.3 资管新规下商业银行个人理财业务竞争策略的研究

资管新规发布后，国内学者对商业银行如何建立个人理财业务竞争优势进行了分析。李利明（2018）指出：各家银行理财业务发展策略要量体裁衣，要结合客户需求及特点，提供个性化、特色化的理财服务[21]。刘涓（2018）将理财业务竞争策略分为两个方面，一方面，从需求方也就是消费者角度，提出要建立提升理财业务服务质量的长期战略。另一方面，从供给方也就是理财销售人员角度，提出要建立具有激励效果的长期战略[22]。云佳祺（2019）认为我国银行理财业务仍然处于发展初期，在新规的强监管下，商业银

行可以借鉴国外先进经验对理财产品进行创新，提高自身理财产品的竞争力[23]。袁琨（2021）指出：银行只有加快进行理财业务的转型、理财产品的创新以及销售渠道的拓宽，才能够真正实现理财业务结构的优化[24]。

风险控制能力与合规管理能力作为商业银行个人理财业务竞争策略的重要组成部分也得到了国内学者的高度关注。在设立理财子公司隔离风险方面，董希淼（2018）提出我国的商业银行下一步应当严格遵守资管新规要求，设立相应的理财子公司开展业务[25]。在做好理财产品信息披露方面，周月秋（2019）认为银行应当按照要求打破刚性兑付，积极、透明的披露投资风险信息和收益信息[26]。在强化投资者教育方面，那佳（2019）提出要打破理财投资者对刚性兑付的期望，在理财产品销售中必须持续传播“卖者尽责、买家自负”的理念，做好投资者教育工作[27]。在商业银行理财业务合规管理能力提升方面，陈韬宇（2021）提出为了顺应当下金融监管，商业银行应该构建理财产品销售管理制度体系，首先要高度重视理财产品信息公开，从理财产品的发售到理财产品的运行以及后续服务环节做到持续信息披露，其次要严格区分产品的风险等级、做好客户的风险评估和分级，做到向投资者推荐合适的产品，最后要全面推进数据信息管理合规、交易合规等健康进行[28]。

商业银行基层机构直接参与理财业务市场竞争，国内学者针对具体机构提出了一些竞争策略实施建议。刘鸿洋（2022）在分析了农业银行北京分行个人理财业务内外部环境后，从客户营销差异化、理财产品差异化、品牌建设差异化、渠道建设差异化四个方面提出竞争策略优化思路[29]。周颖（2022）通过对贵阳银行个人理财业务现状与存在问题的分析，提出明确理财业务战略定位、加快业务转型与产品管理、加强客户关系维护、构建多元化营销网络、增加理财业务综合竞争力等发展建议[30]。

### 1.2.4 研究评述

综上所述，面对资管新规及相关细则出台的新背景，国内研究人员深入分析了资管新规对商业银行个人理财业务的影响，在商业银行个人理财业务转型发展和个人理财业务竞争策略方面提出了具有指导性的意见和建议。

通过对前人文献的研读，我们也发现，既有研究主要集中于商业银行宏观决策层的策略与方法，但对新规背景下商业银行基层机构个人理财业务如何转型发展、建立竞争优势关注较少。众所周知，商业银行地市级分行既是个人理财业务转型的落地实施机构，又是个人理财业务市场竞争的前沿阵地，其对市场情况的感知较为灵敏，竞争策略的成功与否都会更加直接的得到验证，所以对商业银行地市级分行个人理财业务竞争策略进行研究，具有更加积极的现实意义。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

第一章：绪论。该部分主要阐明研究背景和研究意义，进行文献综述，介绍研究内容与方法，说明创新与不足。

第二章：相关概念与理论基础。该部分首先对商业银行个人理财业务的相关概念进行界定，而后对资管新规的出台背景、核心要点进行分析与总结，最后介绍竞争策略理论、投资组合理论及金融创新理论。

第三章：资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务现状分析。该部分介绍广发银行平顶山分行个人理财发展现状，分析资管新规对平顶山分行个人理财业务的影响。

第四章：资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务存在问题的调查分析。通过客户问卷调查与银行重点人员访谈，找出资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务中所存在的问题，这些问题包括：理财产品缺乏优势、客户管理简单粗放、专业服务能力不足、营销渠道传统单一、风控水平亟待提高等。

第五章：资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略确定。该部分分析了广发银行平顶山分行个人理财业务竞争态势，结合 SOWT 分析法确定了竞争策略优化方向，最终提出广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略实施措施，即通过建立理财产品特色优势、优化客户关系管理体系、提升理财服务专业能力、挖掘保银协同营销潜能、严格风险管理制度执行五个方面获取个人理财业务竞争优势。

第六章：结论与展望。该部分对本次研究进行梳理与总结。

### 1.3.2 研究方法

本次研究以资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务为研究对象，使用文献研究、对比分析、问卷调查等研究方法，通过描述现状、分析影响、发现问题、提出对策四个步骤完成相关研究。

（1）文献研究法

通过阅读大量相关文献，学习了国内学者在资管新规对商业银行个人理财业务的影响、资管新规下商业银行个人理财业务转型发展与竞争策略优化方面等的研究成果，进行了归纳与提炼。

（2）对比分析法

运用对比分析法对资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务规模情况、理

财产品销售情况进行了分析，对平顶山地区三家股份制商业银行个人理财业务的市场份额、理财产品与营销产能进行了对比分析，全面了解广发银行平顶山分行个人理财业务竞争现状。

（3）问卷调查法

通过向广发银行平顶山分行现有个人客户发放调查问卷，分析现有客户结构与行为特点，了解现有客户对广发银行平顶山分行个人理财业务的满意程度，找出广发银行平顶山分行个人理财业务发展中存在的具体问题。

## 1.4 创新与不足

### 1.4.1 本文的创新点

资管新规发布后，大型银行和股份制银行率先开始进行理财业务的整改与转型。在资管新规背景下，广发银行平顶山分行既是个人理财业务转型的具体落地实施机构，又是个人理财业务市场竞争的前沿阵地，对其竞争策略的研究在当下具有重要现实意义。本研究紧贴股份制商业银行基层机构现状，可为商业银行基层机构个人理财业务转型发展提供实践性参考。

### 1.4.2 本文的不足

笔者虽然在商业银行基层网点工作多年，但从未专职从事过理财经理这一岗位，理财服务经验有限；虽持有 AFP（金融理财师）证书与行内理财销售资格，但理财专业能力仍有不足。因本人工作经验与学识限制，对个人理财业务的认知还不够全面与深刻。

在本次研究中，受商业银行数据保密限制，对当地股份制商业银行个人理财业务相关数据采集有限，对比分析不够全面，导致研究结果存在一定的局限性。同时，本次研究基于平顶山地区市场特点，分析结果与相关建议有一定的地域性。

# 第 2 章 相关概念与理论基础

## 2.1 相关概念

### 2.1.1 商业银行个人理财

（1）商业银行个人理财基本概念

从广义上说，商业银行个人理财是商业银行在了解、分析个人客户情况的基础上，根据其人生、财务目标和风险偏好，通过综合有效地管理其资产、债务、收入和支出，实现理财目标的过程[31]。

我们通常所说的商业银行个人理财是指商业银行根据个人投资者委托，按照与个人投资者事先约定的投资策略、风险承担和收益分配方式，对受托的投资者财产进行投资和管理的金融服务[32]。

（2）商业银行个人理财业务特征

商业银行个人理财业务的服务对象是个人投资者，是定制化的理财规划服务。理财服务要从消费、储蓄、借贷、投资、养老规划、税务规划等各个方面进行统筹考虑。在进行理财服务时，首先要明确理财目标，而后根据目标制定相关理财计划，合理分配收入、严格控制缺乏意义的消费、合理运用信贷产品、定期留存资金用于储蓄或投资，让时间发挥魔力，使金钱不断产生复利，实时进行动态调整，最终实现理财目标[33]。通过长期的实践，我们总结出商业银行个人理财业务的以下特征：

专业性。商业银行个人理财业务涉及领域多、专业性强。合格的理财销售人员需要有较高的专业水平，除掌握基本的经济学、金融学知识以外，还需要对房地产、保险、股票、基金、债券、期权、外汇、贵金属等知识有全面的储备，对家庭信用与债务管理、健康与养老规划、子女教育规划有足够见解，只有这样才能为投资者提供专业的理财服务。

差异性。投资者的人生规划、财务目标、风险偏好各不相同，合格的理财销售人员需要充分了解投资者特点，从消费、储蓄、借贷、投资、养老规划、税务规划等角度综合进行分析，为投资者提供差异化的理财服务。

动态性。在不同的家庭生命周期内，投资者的家庭状况、财务情况、风险偏好会不断发生变化，理财需求也会随之动态变化。家庭的生命周期是长期的，家庭要通过有效

的投资组合进行长期资产配置。家庭成员是配置金融资产的主体，对金融资产配置起重要作用。在任何一种情况下，可供选择的资产都多得令人眼花缭乱，理财人员要根据投资者家庭风险承受能力和资产流动性的要求，进行有限资产的长期、合理配置[34]。因此，商业银行为投资者提供的理财服务应该是不断进行动态调整的。

隐私性。商业银行为投资者提供理财服务时，首先需要了解投资者的投资目标，而后结合投资者的家庭情况、职业信息、财务状况等进行综合分析，最终提供合理的理财建议。商业银行、理财销售人员在理财服务过程中获取投资者大量个人信息，有义务保证投资者的个人信息与相关隐私不被泄露。

（3）商业银行个人理财产品分类

理财新规对商业银行个人理财产品定义为：商业银行按照约定条件和实际投资收益情况向投资者支付收益、不保证本金支付和收益水平的非保本理财产品[35]。通常来说，商业银行个人理财产品可进行以下分类：

根据募集方式不同可将银行理财产品分为公募理财产品和私募理财产品。其中公募理财产品面向不特定公众公开发行，单一投资者销售起点不得低于 1 万元；私募理财产品面向合格投资者非公开发行。按照募集方式的不同对理财产品进行分类可有效开展投资者适当性管理。

根据运作方式不同可将银行理财产品分为两类：最常见的是封闭式理财产品，封闭式理财产品有固定的期限，自产品成立至产品到期投资者不得再次申请认购或者进行赎回，产品成立后总体规模保持不变；再者是开放式理财产品，投资者在产品存续期内可根据合同约定在开放日进行申购和赎回，产品总体规模处于变动状态。

根据投资性质不同可将银行理财产品分为四类：一是固定收益类理财产品，此类产品并不是本身收益固定，而是其主要投资于存款、债券等“固定收益类资产”；二是权益类理财产品，这种产品 80%及以上用于投资股票类资产；三是商品及衍生品类理财产品，这类产品 80%及以上用于投资商品、期货、期权等金融衍生品；四是混合类理财产品，这类产品投资于债权类、权益类资产，商品及金融衍生品类资产，且任一类均未达 80%。

根据发行人不同可将银行理财产品分为自营理财产品、代销理财产品。自营理财产品是指商业银行自行进行产品设计、发行与运作，依托自有渠道销售的理财产品。代销理财产品是指商业银行在自有渠道代理销售理财公司、保险公司、基金公司、信托公司的产品，商业银行销售其理财子公司的产品也属于代销行为。

### 2.1.2 资管新规

（1）资管新规出台背景

资产管理业务起源于西方，发达国家逐步形成了相对完善的监管体系和行业生态。在我国，自 1997 年 11 月《证券投资基金管理暂行办法》发布到 2012 年 12 月对《证券投资基金法》进行修订，我国资产管理行业的相关法律、法规才真正得到健全，由证券、信托、银行、保险、基金等行业共同构成的资产管理市场才正式形成。

2012 年至 2017 年，资产管理业务在参与机构的共同推动下迅猛发展。2017 年我国资管业务规模达到 111.58 万亿元，超过当年 GDP 总额。我国资管行业快速发展主要得益于以下原因：一是经济快速增长使得社会财富迅速膨胀，催生大量资产管理需求；二是央行进行利率管制，利率定价机制并未完全市场化，银行理财借助制度红利大量吸收居民资金；三是央行对银行信贷额度、信贷投向的管制，催生了银行“非标”业务；四是为规避监管制度，信托、基金子公司通道业务迅速发展，扩大了整体资管规模。

在资管行业快速发展的同时，由于监管政策不完善、不统一，金融机构资管业务不当创新、野蛮发展，出现了资管行业六大乱象：

一是监管标准之乱。由于我国对金融机构实行分业管理，资管行业参与机构的行业监管标准不尽相同。如商业银行、信托公司由银监会管理，保险公司由保监会管理，证券公司、基金公司由证监会管理。不同监管机构制定的产品标准不同、监管规则不同、宽严程度也不一致。

二是产品结构之乱。为规避监管约束，“非标业务”、“通道业务”愈演愈烈，令人眼花缭乱。资管产品结构复杂导致投资者无法识别资金最终投资方向，资金借助杠杆被多次放大导致金融风险随之成倍增加。

三是表外扩张之乱。部分银行把表内信贷项目包装成非标资产进行出表，以同业理财、理财投非标、委托贷款、信托贷款为主要表现形式的影子银行愈演愈烈。大量资金被借道投放到了央行限制信贷投放的房地产企业、地方政府融资平台、两高一剩行业。

四是投资运作之乱。资管行业内的金融机构将从投资者处募集的资金投入资金池进行运作，通过期限错配将低价获取的短期资金投放到长期投资项目上进行循环运转、高额获利，更有甚者暗藏“庞氏骗局”。

五是资金价格之乱。资管产品的投资风险名义上由投资者自担，但一旦出现投资损失，金融机构为避免声誉风险影响后续业务开展，往往以资金池资金、自有或关联方资金进行保本保息，这就造成了市场无风险收益率被抬高，不仅扭曲了资金价格，而且使投资者被高收益所麻痹，逐步漠视投资风险。

六是市场秩序之乱。互联网理财、各类财富管理公司、各类交易场所进行产品分拆、产品包装等不当创新以突破监管限制，以销售、代理销售资管产品为名大量吸收投资者

资金，甚至出现未经批准开展业务的情况。

资管行业发展中出现的乱象在银行等金融机构体系内埋下巨大的隐患，如果不加以管控，可能引发系统性金融风险，造成难以挽回的损失。因此，为健全金融监管体系、促进资管市场健康发展，监管部门于 2018 年 4 月联合发布了《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（简称资管新规），资管行业转型发展的序幕就此开启。

资管新规发布之后，监管部门针对商业银行理财业务陆续发布多项规章制度，全面规范商业银行理财业务。

表 2-1 资管新规及相关细则体系（2018 年-2021 年）

| 序号 | 监管制度 | 发布时间 |
| --- | --- | --- |
| 1 | 《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》 | 2018/4/27 |
| 2 | 《关于进一步明确规范金融机构资产管理业务指导意见有关事项的通知》 | 2018/7/20 |
| 3 | 《商业银行理财业务监督管理办法》 | 2018/9/26 |
| 4 | 《商业银行理财子公司管理办法》 | 2018/12/2 |
| 5 | 《关于进一步规范商业银行结构性存款业务的通知》 | 2019/10/18 |
| 6 | 《商业银行理财子公司净资本管理办法（试行）》 | 2019/11/29 |
| 7 | 《标准化债权类资产认定规则》 | 2020/7/3 |
| 8 | 《关于进一步贯彻落实新金融工具相关会计准则的通知》 | 2020/12/30 |
| 9 | 《理财公司理财产品销售管理暂行办法》 | 2021/5/11 |
| 10 | 《关于规范现金管理类理财产品管理有关事项的通知》 | 2021/6/11 |
| 11 | 《关于开展养老理财产品试点的通知》 | 2021/9/10 |
| 12 | 《理财公司理财产品流动性风险管理办法》 | 2021/12/10 |

在资管新规及相关细则体系中，《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》、《商业银行理财业务监督管理办法》、《商业银行理财子公司管理办法》共同组成商业银行理财业务监管体系的主框架，三者从宏观、中观到微观，彼此衔接、环环相扣。

《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（资管新规）作为总体原则和总体规范，从宏观上对资产管理的定义、性质、方法、流程、控制进行了明确。《商业银行理财业务监督管理办法》（理财新规）解决了《指导意见》如何贯彻、落实的问题，明确了商业银行开展理财业务的总体原则、分类管理、业务规则、风险管理、监督管理、法律责任等方面的具体要求，旨在规范商业银行理财业务，推动银行理财回归本源。《商业银行理财子公司管理办法》对理财子公司定义，基本原则，设立、变更与终止，业务规则，风险管理，监督管理等进行明确规定，旨在建立商业银行理财子公司监督管理制度，实现银行业务与理财业务的风险隔离。

此轮政策的出台，规范和细化了对商业银行理财业务的监管要求。至此，我国商业银行理财业务新的监管体系全面建立。

（2）资管新规核心要点

禁止资金池操作，杜绝期限错配。为彻底禁止金融机构在资管业务中以资金池运作进行期限错配，资管新规做出以下明确要求：一是要求金融机构对每只资管产品的资金单独管理、单独建账、单独核算，做到每只资管产品所投资的资产构成清晰、风险可识别；二是要求金融机构合理确定产品期限，杜绝期限错配；三是要求金融机构不得通过为一个项目设立多只产品的方式变相突破监管要求。

实行净值化管理，打破刚性兑付。净值化管理，就是要求金融机构对金融资产坚持公允价值计量原则，及时反映基础金融资产的收益和风险。资管新规同时要求托管机构负责进行核算并定期提供报告，外部审计机构负责进行审计确认，金融机构定期向公众披露审计结果并报送监管部门[36]。资管产品的净值化管理解决了原有资金池模式下分离定价与资金流向透明性的问题，降低了资管产品的信息不对称性，从根本上杜绝了金融机构变相开展资金池业务的可能。刚性兑付一直是国内资管行业无法解决的顽症，无论金融机构投资盈利或是亏损、收益是否达到预期，金融机构都会根据销售时声明的预期收益率向投资者兑付本金与收益。资管新规明确指出，金融机构要打破“刚性兑付”，真正回归“受人之托、代人理财”的本质，实现“卖者尽责、买者自负”。与此同时，资管新规明确了对金融机构违反规定时的惩戒措施，有助于进一步约束金融机构行为。

抑制通道类业务，消除多层嵌套。为控制通道业务、多层嵌套带来的监管失效和产品失真，资管新规要求金融机构抑制通道业务，消除多层嵌套。资管新规要求对资管产品实行穿透式管理，向下识别底层资产，向上识别最终投资者。资管新规明确了资管产品的杠杆要求与通道层数，对于防范金融杠杆放大风险、减少资金空转、提高资金效率具有积极意义。

强化适当性管理，明确权利义务。资管新规明确指出，金融机构要强化投资者适当性管理，做到“了解产品”和“了解客户”，向投资者销售与其风险识别能力和风险承担能力相适应的产品。资管新规明确要求：金融机构要审慎经营，加强投研能力，提高风险管理能力，做好人员管理，准确及时披露资管产品情况，建立健全自营、代销产品销售管理体系，积极进行投资者教育，真正做到“卖者尽责”。

资管新规及相关细则对商业银行理财业务存在的资金池运作、刚性兑付、多层嵌套、进行了明确的禁止，对商业银行理财业务内部机制建设、产品净值化转型、投资者适当性管理提出明确的要求。资管新规出台后，监管制度的系统性建设有序推进，理财业务制度短板逐步补齐，乱象治理日见成效，交叉金融风险持续收敛，影子银行风险高位释放，理财子公司设立工作有序进行，商业银行理财业务转型持续推进。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 竞争战略理论

竞争战略理论由美国学者迈克尔·波特首先提出，其核心内容是寻找企业所具有的独特竞争优势，正是这种无法被竞争对手所模仿的优势，能给企业带来更大的收益[37]。

（1）竞争战略分析工具

企业竞争战略的确定，是在分析企业外部环境的变化，行业内部的竞争态势的基础上结合企业自身资源特点所得到的。常用的竞争战略分析工具有三种：

第一，PEST 分析模型。该模型主要强调从政治环境（Politics），经济环境（Economy），社会环境（Society），技术环境（Technology）四个方面分析企业所处的宏观竞争环境。

第二，五力模型分析。该模型认为行业中存在决定竞争规模和程度的五种力量，即供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在进入者威胁、替代品威胁以及现有竞争者的竞争。一个行业的竞争激烈程度是五种力量共同作用的结果，而对企业竞争策略起支撑作用是这五种竞争力中的一种或者几种。

第三，SWOT 分析模型。该模型认为企业的竞争优势来自于各个方面，因此企业的竞争策略应是一个完整的概念，是企业内部优势与劣势、外部机会与威胁的有机组合。SWOT 分析模型将企业的内部能力分析与外部环境分析相结合，全面梳理企业在当前条件下所具有的优势（Strengths）、劣势（ Weaknesses ）和面临的机会（Opportunities）、威胁（Threats）。通过 SWOT 分析模型可以结构化、系统化的展现出企业当前的竞争态势，进而有有效地对企业竞争策略进行选择。

（2）基本竞争战略

迈克尔·波特总结了三种卓有成效基本竞争战略，分别是低成本战略、差异化战略、集中化战略。

低成本战略。企业通过对成本环节的控制，在降低成本的同时降低商品或服务的价格，以此维持竞争优势。拥有低成本优势后，企业在获得更多的利润的同时形成对竞争对手的生存优势，当竞争对手逐渐失去利润或只能获得较小利润时，企业就形成领先。

差异化战略。企业通过研发与竞争对手不一样的产品或服务，形成差异化，进而更好地满足客户的需求。无论是产品创新还是服务创新，都能为企业获得超额收益，增加品牌优势与客户粘性，从而使企业获得竞争优势。

集中化战略。企业选择特定客户群体或某一区域市场，根据该群体或区域的消费特点进行产品聚焦。集中化战略不意味着缩小市场，而是深耕专一市场，集中化策略可以使企业获得更高的利润甚至获得垄断优势。

（3）竞争战略与竞争策略

在资管新规背景下，我们选择广发银行平顶山分行个人理财业务进行竞争策略的研究，首先要理清竞争策略与竞争战略的关系。

竞争战略是全局性的、宏观的，而竞争策略则是局部的、微观的。竞争战略更加关注规划、其目的在于指导我们“做正确的事”，而竞争策略更加关注方法、其目的在于指导我们“正确的做事”。竞争战略是方向，而竞争策略是手段，竞争战略指导竞争策略、竞争策略服从于竞争战略。

广发银行平顶山分行是广发银行的地市级分行，其个人理财业务是银行金融服务中的一部分。因此，我们对资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务市场竞争的研究更倾向于对其竞争策略的研究，主要关注个人理财这一业务品种的竞争策略选择，这种策略是基于竞争战略的、一种或几种竞争方法的组合。

### 2.2.2 投资组合理论

经济学家马科维茨于 1952 年在其代表作《资产选择》中首次提出投资组合理论。投资组合理论的核心是：由多种证券组成的投资组合，其收益是这些证券收益的加权平均数，但其风险并不是这些证券风险的加权平均风险，投资者总是追求高的预期收益，并尽可能的规避风险，通过优化投资组合能够达到降低非系统性风险的目的[38]。

投资风险由不可规避的系统性风险和可规避的非系统性风险组成。投资中的系统性风险多数情况下不可分散，主要由经济周期、政治环境、社会环境和政策环境等构成；而非系统性风险则可以通过分散投资、加强风险控制实现有效降低。在风险承受能力与期望收益固定的情况下，所有可能的投资品类构成有效边界，在有效边界中选择风险最低的投资组合，能够更好的实现对投资者需求的满足。

投资组合理论在商业银行个人理财业务中得到了广泛的应用。在商业银行设计理财产品时，可以通过多种资产的有效搭配进行组合投资，进而有效降低风险，实现整个资产组合收益的稳定；在为投资者提供理财规划时，商业银行理财销售人员需要充分了解投资者的投资目标、投资习惯和风险偏好，而后为投资者提供一揽子的理财产品组合，这样才可以充分利用不同产品的搭配与组合以实现分散投资、提高收益、降低风险的目的[39]。

### 2.2.3 金融创新理论

经济学家熊彼得于 1912 年在其成名作《经济发展理论》中首先提出“创新”理论，他对创新的定义是：创新是指新的生产函数的建立，也就是企业家对企业要素进行新的

组合[40]。我们可将金融创新定义为金融机构将内部要素进行重新组合和创造的行为。金融创新的动因主要包括：

（1）顺应需求的变化

全球经济的高速发展引发金融市场的全球一体化，特别是二十世纪 80 年代以来，各国普遍放松金融管制，金融自由化增强，新的金融需求不断涌现，金融机构顺应市场需求的增加不断进行金融创新。

（2）顺应供给的变化

金融交易的成本在技术进步的影响下不断降低，金融机构的竞争也在不断加剧。金融机构为获取市场竞争优势不断进行金融创新，设计出对公众更有吸引力的金融产品和金融工具。

（3）规避监管管制

政府对于金融行业的监管相较其他行业更为严苛，当监管机构对金融机构的某些管制可以合理或者被默认的进行规避且能够带来收益时，就会出现金融创新，而这种创新过多时，就可能引起政府监管部门出台更为严苛的管制措施。

商业银行个人理财业务在近二十年的发展中经历了金融创新与政府监管的不断博弈。金融创新理论一方面从本质上揭示了资产管理行业迅猛发展与产生乱象的原因，另一方面为资管新规背景下商业银行个人理财业务的转型与创新提供了理论指引。在个人理财业务监管政策不断趋严的背景下，商业银行需要顺应理财市场需求与供给的变化，对银行内部的要素进行重新组合与创造，不断进行产品创新和服务创新，提高自身竞争力，推动个人理财业务高质量发展。

# 第 3 章 资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务现状分析

## 3.1 广发银行平顶山分行简介

广发银行成立于 1988 年 9 月，是我国首批组建的九家股份制商业银行之一，是我国 19 家系统重要性银行之一，2023 全球银行 1000 强中排名 59 位。2016 年 3 月，中国人寿保险股份有限公司通过受让花旗银行、IBM Credit 持有的广发银行股权，成为广发银行单一最大股东；2021 年 10 月，广发银行被中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会认定为我国 19 家系统重要性银行之一；2021 年 12 月，广发银行全资子公司广银理财有限公司正式揭牌成立；2022 年 7 月，财政部获得广发银行 5.22%股权，广发银行成为第一家被财政部直接持股的全国性股份制商业银行。

截至 2022 年末，广发银行在境内 26 个省（直辖市、自治区）、115 个地级及以上城市和香港、澳门特别行政区共设立了 966 家营业机构和一家全资子公司，为 42 万对公客户、超 6000 万借记卡客户、1.09 亿信用卡客户提供金融服务。

广发银行平顶山分行成立于 2010 年 9 月，现有营业网点 2 个，员工人数 49 人。十三年来广发银行平顶山分行为平顶山当地提供了优质、高效的金融服务，各项业务稳步发展。截至 2022 年末，广发银行平顶山分行存款余额 50.52 亿元，其中公司存款余额 41.29 亿元，个人存款余额 9.23 亿元；贷款余额 42.94 亿元，其中公司贷款余额 37.24 亿元，个人贷款余额 5.7 亿元；服务公司客户 1557 户，服务个人客户 81592 户，个人客户资产规模 16.82 亿元。

## 3.2 广发银行平顶山分行个人理财业务现状

### 3.2.1 理财业务规模情况

截至 2022 年末，广发银行平顶山分行服务个人客户 81592 户，个人客户资产规模 168239.06 万元，其中个人理财业务规模 51006.2 万元，占全部个人客户资产规模的 30.32%。

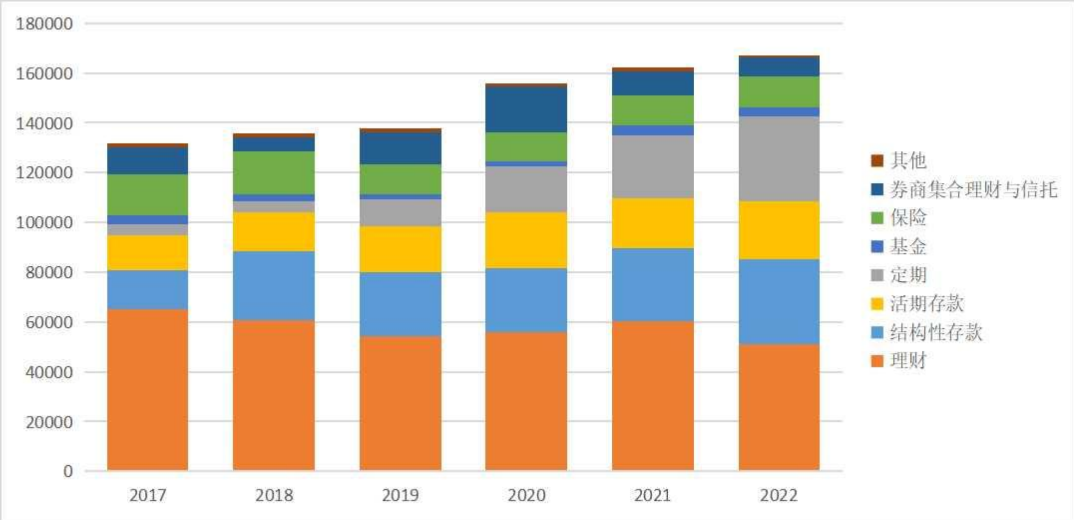


图 3-1 广发银行平顶山分行个人客户资产规模与产品构成情况表（2017 年-2022 年）

资管新规发布后，广发银行平顶山分行个人客户资产规模逐年稳步增加，由 2017 年末的 131903.16 万元稳步增长至 2022 年末的 168239.06 万元，年均增长率 5.51%；理财业务规模占比由 2017 年末的 49.46%下降至 2022 年末的 30.32%，理财业务规模占比逐年降低。

### 3.2.2 理财产品销售情况

在理财产品发行方面。广发银行根据资管新规要求开展理财产品净值化转型，推出五大系列全风险谱系理财产品供投资者进行选择。一是低风险类鎏金系列：该系列涵盖现金管理类、日开型纯债类产品，特点为灵活操作，突出高流动性。主打产品为幸福鎏金日日薪产品、幸福鎏金日添薪产品、幸福鎏金天天享产品。二是中低风险类幸福系列：该系列包括固收、固收+及结构化产品，通过稳健策略为投资者提供中低风险产品选择。主打产品为幸福添利 14 天、21 天、3 个月、6 个月、9 个月产品。三是中风险类汇赢系列：该系列包括多资产、股债混合类产品，通过多元化资产与策略赢得弹性收益。主打产品为汇赢添利一年持有期产品、汇赢股舞一年期持有期产品。四是中高风险类睿富系列：该系列主打以权益投资为主的偏股混合产品，致力于充分发挥投研能力，为投资者实现财富增长。主打产品为睿富鑫益产品、睿富低波产品。五是高风险类臻享系列：该系列主要面向合格投资者进行销售，投资于未上市股权类资产，为投资者提供优质、稀缺的投资机会。除此之外，作为自营与代销广银理财产品的补充，广发银行代理销售兴银理财、招银理财、信银理财、中银理财等其他银行理财子公司产品，进一步丰富了投资者选择。

表 3-1 广发银行平顶山分行理财产品销售情况（2017 年-2022 年）

| 年度 | 销售量（万元） | 销售产品类型 | 净值型理财占比 |
|---|---|---|---|
| 2017 | 162110.73 | 固定收益类产品 | 6.80% |
| 2018 | 150662.90 | 大量固收理财<br>少量净值理财 | 27.10% |
| 2019 | 137842.03 | 固收理财 净值理财 | 45.17% |
| 2020 | 137801.00 | 少量固收理财<br>大量净值理财 | 62.82% |
| 2021 | 138324.50 | 净值理财 | 91.35% |
| 2022 | 101515.50 | 净值理财 | 96.74% |

在理财产品销售方面。资管新规背景下，随着理财产品净值化转型的不断深入，广发银行平顶山分行理财产品的净值型比例不断提升、期限不断变长、理财产品的购买频率大幅降低。广发银行平顶山分行净值型产品占比从新规发布前 2017 年末的 6.8%增长至 2022 年末的 96.76%。受资管新规影响，广发银行平顶山分行理财产品期限不断变长、投资者购买频率逐步下降，理财产品销售额逐年下降，由新规发布前 2017 年的 16.21 亿元下降至 2021 年的 13.83 亿元。加之大量投资者在经历 2022 年理财产品“破净”后转为购买定期存款和结构性存款产品，导致广发银行平顶山分行 2022 年理财产品销售量出现断崖式下降，全年理财产品销售量 10.15 亿元，较 2021 年下降 26.61%，较资管新规发布前的 2017 年下降 37.38%。

### 3.2.3 理财风险控制情况

广发银行平顶山分行作为地市级分行，目前没有个人理财产品设计、运作职能，仅承担在平顶山当地进行理财产品营销的职能，因此广发银行平顶山分行在理财业务风险管理方面主要进行理财销售过程的风险控制。

在理财销售流程管理方面。理财销售人员通过线上或网点渠道进行产品营销，依托投资者风险测评结果，在综合分析投资者理财需求的基础上向其提供理财建议、推荐理财产品，根据投资者自主选择结果最终实现理财产品销售的达成。在实际工作中，销售人员对理财销售流程规范性要求的执行质量层次不齐，甚至经常出现先营销产品、再根据产品风险等级逆向指导投资者进行风险测评的违规行为。

在理财销售风险控制方面。广发银行平顶山分行承担着销售合规管理、操作风险管理、地区声誉风险管理的职责。在销售合规管理上，广发银行平顶山分行主要对理财业务营销推广合规性、理财销售人员产品介绍与风险提示规范性、网点理财销售录音录像执行情况进行管理。在操作风险管理上，广发银行平顶山分行主要对理财销售人员代客操作、违规保管客户重要物品及相关密码、理财飞单等操作风险进行管理。在地区声誉风险管理上，广发银行平顶山分行主要进行理财客户投诉与争议处理管理。在既往工作中，广发银行平顶山分行未发生过理财业务重大违规事件，但理财销售人员故意模糊产品性质、违规承诺保本保息、违规代客操作、违规保管客户重要物品及相关密码、销售过程录音录像执行不到位等问题屡禁不止。

### 3.2.4 客户关系管理情况

在理财客户会员体系方面。广发银行平顶山分行根据个人客户上月月均个人资产规模将个人客户划分为五层，分别为：大众客户、基础客户、财富客户、贵宾客户、私银客户，各层级客户对应的资产规模如表 3-2 所示。广发银行平顶山分行根据个人客户分层，向不同层级客户提供不同的增值服务。广发银行每月向客户发放对应层级的积分，客户可以使用积分兑换银行服务优惠、联盟商家优惠、生活福利等增值服务；理财销售人员根据客户层级，向客户提供差异化的理财服务，重点关注财富客户及以上层级客户的日常维护与管理。

**表 3-2 广发银行个人客户分层体系**

| 序号 | 客户分层 | 月均资产规模标准 |
|---|---|---|
| 1 | 大众客户 | 1000 元以下 |
| 2 | 基础客户 | 0.1 万（含）-10 万（不含） |
| 3 | 财富客户 | 10 万（含）-30 万（不含） |
| 4 | 贵宾客户 | 30 万（含）-600 万（不含） |
| 5 | 私银客户 | 600 万元及以上 |

在理财客户日常管理方面。广发银行平顶山分行实行客户经理与理财经理对个人理财客户的双重管理。客户经理对自己营销获得的个人理财客户有管理职责，负责客户日常维护与银行全系列金融产品营销；理财经理根据客户关系管理系统自动分配结果对所属网点财富及以上层级个人客户的理财业务有管理职责，主要负责该部分客户理财业务的日常营销与关系维护工作。

### 3.2.5 理财队伍建设情况

在理财销售队伍人员架构方面。广发银行平顶山分行内设零售金融部，与下辖网点共同对理财销售人员进行管理。零售金融部设总经理 1 人，理财业务产品经理 1 人，主要负责行内理财业务综合管理工作；下辖网点支行行长、理财经理、零售业务客户经理、综合金融客户经理主要负责个人理财业务日常营销工作。广发银行平顶山分行现有支行行长 2 名、理财经理 4 名、零售业务客户经理 4 名、综合金融客户经理 10 名，以上 20 人共同组成理财销售核心队伍。在理财业务日常营销拓展中，支行行长主要牵头开发重点高净值客户，综合金融客户经理主要通过厅堂营销开发到店客户，零售业务客户经理主要通过外拓营销开发行外新客户，理财经理主要对现有理财客户进行日常维护并通过客户转介获取新客户。此外，具备行内理财销售资格的其他员工也在日常开展理财业务营销工作。

在理财销售队伍专业能力方面。广发银行平顶山分行全行具备行内理财销售资格的有 31 人，占全员员工总数的 63.27%；具备 AFP（金融理财师）证书的 12 人，占理财销售人员的 38.71%;具备 CFP（国际金融理财师）证书的 1 人，占理财销售人员的 3.23%。在实际工作中我们发现，通过行内理财销售资格认证较为简单，多数仅具备行内理财销售资格的人员理财专业知识基础并不扎实，对理财业务新发展趋势了解相对有限，理财业务专业能力有待进一步提高。与此同时，广发银行平顶山分行现有理财经理虽然全部持有 AFP（金融理财师）证书，但持有 CFP（国际金融理财师）证书的仅有一人，这与理财经理专职从事理财业务所需具备的专业能力要求有一定的差距。

## 3.3 资管新规对广发银行平顶山分行个人理财业务的影响

资管新规的发布对广发银行平顶山分行个人理财业务产生重大影响，具体表现在：产品净值转型快速推进、客户风险偏好分化加剧、理财业务营销难度增加、理财业务规模持续萎缩、风险管理要求不断提高五个方面。

### 3.3.1 产品净值转型快速推进

资管新规要求商业银行个人理财产品打破刚性兑付、实行净值化管理，真正实现“卖者尽责、买者自负”。在资管新规对理财产品净值化的要求下，广发银行平顶山分行不断推进理财产品净值化转型，随着存量产品的到期清退和净值型产品的不断发行，广发银行平顶山分行个人理财产品净值化进程明显加速。

表 3-3 广发银行平顶山分行净值型理财产品规模及占比情况（2017 年-2022 年）

| 年度 | 理财业务规模（万元） | 净值型产品规模（万元） | 净值型产品占比 |
|---|---|---|---|
| 2017 | 65244.29 | 4436.61 | 6.80% |
| 2018 | 60665.16 | 16440.26 | 27.10% |
| 2019 | 54336.81 | 24543.94 | 45.17% |
| 2020 | 55920.40 | 35129.20 | 62.82% |
| 2021 | 60129.80 | 54928.57 | 91.35% |
| 2022 | 51006.20 | 49343.40 | 96.74% |

净值型理财产品占比变化情况。资管新规发布前，广发银行平顶山分行净值型理财产品在全部理财产品中的占比极低。截至 2017 年末，广发银行平顶山分行净值型理财产品规模仅为 4436.61 万元，占全部理财产品的 6.80%。资管新规 2018 年发布以来，广发银行平顶山分行理财产品净值化转型快速推进。截至 2022 年末，广发银行平顶山分行净值型理财产品余额 49343.4 万元，较新规发布前增加 44906.79 万元，占全部理财产品余额的 96.74%，达到了资管新规的要求。

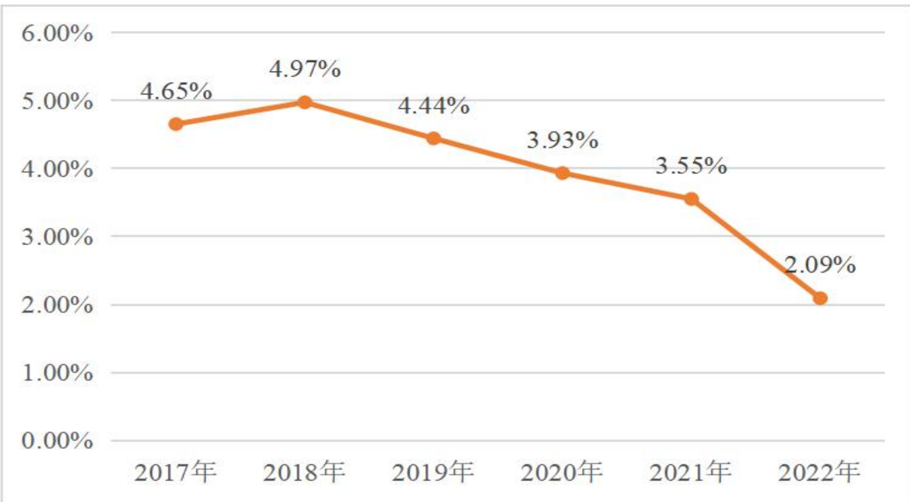


图 3-2 广发银行平顶山分行理财产品平均收益率变化情况（2017 年-2022 年）

理财产品收益变化情况。资管新规发布后，商业银行理财产品原有采用资金池运作进行期限错配、通过通道业务进行多层嵌套的运作模式已经不复存在。随着产品净值化转型的快速推进，理财产品的投资收益更加及时、透明的展现在投资者面前。与此同时，受新冠疫情与局部战争的影响，全球经济在 2019 年至 2022 年陷入动荡，金融市场不稳

定性持续增加，严重影响了理财产品的投资收益。资管新规的发布叠加金融市场的波动导致净值型理财产品对客收益持续下降，广发银行平顶山分行个人理财产品的平均收益率从 2018 年的 4.97%下降至 2022 年的 2.09%。

### 3.3.2 客户风险偏好分化加剧

资管新规发布后，理财产品打破刚性兑付、投资者对净值型理财产品接受程度有限，加之理财产品收益持续下降，导致广发银行平顶山分行理财投资者的风险偏好分化进一步加剧。

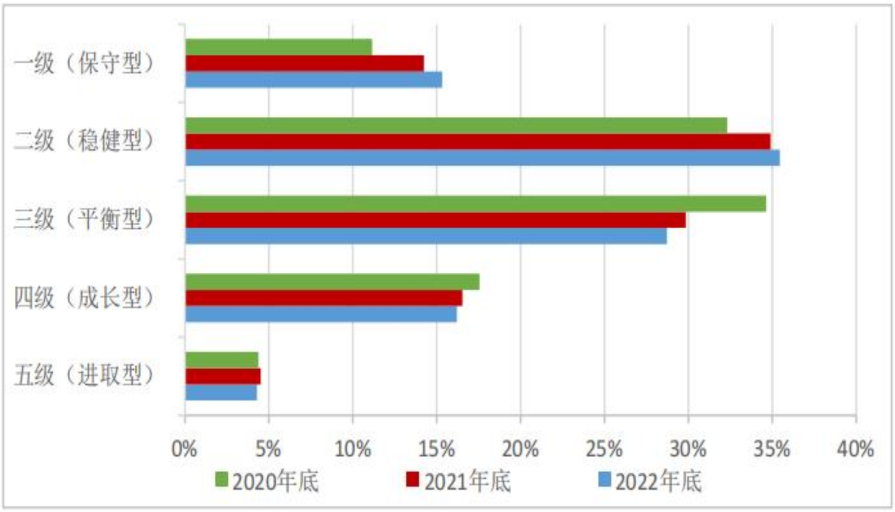


图 3-3 广发银行平顶山分行各类风险偏好理财投资者数量分布（2020 年-2022 年）

从广发银行平顶山分行理财投资者风险偏好分布情况来看，截至 2022 年末，一级（保守型）投资者占比 15.2%、二级（稳健型）投资者占比 35.7%、三级（平衡型）投资者占比 28.2%、四级（成长型）投资者占比 16.1%、五级（进取型）投资者占比 4.8%。从理财投资者风险偏好变化情况来看，风险偏好为一级（保守型）和二级（稳健型）的个人投资者数量逐年增加，风险偏好为三级（平衡型）、四级（成长型）和五级（进取型）的个人投资者数量则相对减少，特别是三级（平衡型）投资者占比大幅下降。截至 2022 年末，在广发银行平顶山分行个人理财客户风险偏好中占比最高的为二级（稳健型）投资者，占比为 35.7%。整体来看，资管新规发布后广发银行平顶山分行理财客户风险偏好分化加剧，保守型和稳健型投资者数量大幅增加，占全部投资者的比例超过 50%。

### 3.3.3 理财业务营销难度增加

资管新规发布后，由于投资者对净值型理财产品接受程度有限、销售人员理财营销

积极性降低，导致广发银行平顶山分行理财业务营销难度增加。

投资者对净值型理财产品接受程度有限。资管新规发布后，银行理财产品进行净值化转型，原有的“刚性兑付”被打破，投资者短期无法接受净值型产品的收益波动，出于对风险的厌恶，部分投资者拒绝购买“非保本”的净值型产品。在资管新规过渡期内，理财产品收益率连年走低，部分投资者认为其承担的风险与获得的收益不相匹配，对理财产品失去投资兴趣。在以上影响下，大量投资者在原有产品到期后直接转存定期存款或购买结构性存款产品，导致理财产品对客营销难度不断增大。

销售人员对理财产品的营销积极性降低。一方面，资管新规和理财新规对理财产品销售的合规性要求进行了进一步明确，广发银行平顶山分行对理财销售流程进行了进一步规范，这对理财销售人员的销售流程管理提出了更高的要求。理财销售人员在营业网点销售理财必须进行录音录像，线上销售理财产品必须通过企业微信，销售流程必须按照规定的步骤逐项进行。在实际操作中，理财销售整体过程费时费力，稍有不慎还有可能出现违规风险，这就导致理财销售人员对理财销售产生了一定的抗拒心理。另一方面，大量不具备投资经验的投资者仍存在依赖销售人员进行产品推荐并希望销售人员对产品收益进行个人信用背书的情况，这也导致理财销售人员面临巨大的产品推荐压力。此外，从 2022 年一季度开始，特殊的市场环境导致广发银行部分理财产品出现跌破净值的情况，投资者对广发银行理财产品运作能力产生怀疑，对理财销售人员的专业能力提出质疑，面对理财投资者大量的抱怨、争议、甚至投诉，理财销售人员对理财产品的营销积极性进一步降低。

### 3.3.4 理财业务规模持续萎缩

资管新规于 2018 年发布后，广发银行平顶山分行个人理财业务规模受新规影响不断波动，理财业务存续规模在个人客户总资中的占比持续萎缩。

表 3-4 广发银行平顶山分行理财业务规模变化情况（2017 年-2022 年）

| 年度 | 个人客户总资产（万元） | 理财业务规模（万元） | 理财业务占比 |
|---|---|---|---|
| 2017 | 131903.16 | 65244.29 | 49.46% |
| 2018 | 135806.56 | 60665.16 | 44.67% |
| 2019 | 137609.94 | 54336.81 | 39.49% |
| 2020 | 155797.59 | 55920.40 | 35.89% |
| 2021 | 162138.45 | 60129.80 | 37.09% |
| 2022 | 168239.06 | 51006.20 | 30.32% |

资管新规发布后，由于投资者对净值型理财产品认知与接受程度有限，导致平顶山分行理财业务规模在 2018 年、2019 年连续两年大幅下降。理财业务规模由 2017 年末的 65244.29 万元迅速下降至 2018 年末的 60665.16 万元，降幅 7.02%，而后继续大幅下降至 2019 年末的 54336.81 万元，降幅高达 10.43%。随着产品净值化转型的不断推进，投资者对净值型产品的接受程度有所提高，广发银行平顶山分行理财业务规模自 2020 年开始企稳增长，2020 年末理财业务规模 55920.40 万元，较 2019 年微增 2.91%，2021 年末理财业务规模 60129.80 万元，较 2020 年增长 7.53%，基本恢复至 2018 年水平。

2022 年，俄乌冲突爆发，国际、国内金融市场剧烈震荡，国内商业银行个人理财产品“破净”情况大量出现，大量理财投资者出现恐慌情绪，受此影响广发银行平顶山分行理财业务规模在 2022 年末下降至 51006.20 万元，较 2021 年下降 9123.60 万元，降幅高达 15.17%。

通过理财业务规模这一绝对值的变化还不足以体现资管新规对广发银行平顶山分行个人理财业务规模的影响，我们通过理财业务规模在个人客户总资产中的占比这一比例值进行更深入的分析。2017 年至 2022 年，广发银行平顶山分行个人客户总资产规模逐年稳步增加，年均增长率 5.51%，但理财业务规模占比却从 2017 年末的 49.46%下降至 2022 年末的 30.32%，占比下降明显。综上所述，从 2018 年资管新规发布到 2022 年过渡期结束，广发银行平顶山分行个人理财业务规模受资管新规影响不断波动，业务占比持续萎缩。

### 3.3.5 风险管理要求不断提高

资管新规与理财新规发布后，监管机构对商业银行个人理财产品销售的管理要求进一步明确，广发银行总行也根据新规要求相继发布了《广发银行个人理财产品销售管理办法》、《广发银行代销理财公司理财产品业务管理办法》、《广发银行个人理财业务销售专区录音录像管理办法》等行内制度。监管规定与行内制度对广发银行平顶山分行个人理财业务的风险管理提出了更高的要求。

营业网点理财销售风险管理要求。广发银行平顶山分行在网点设立了个人理财业务销售专区，客户在网点选购理财产品必须在理财销售专区内进行。理财销售专区安装了移动侦测系统和理财录音录像系统，其中：移动侦测系统在侦测到专区内有人员活动时自动开启录音录像，主要用于监控理财产品推介过程，防止销售人员出现代替投资者进行风险测评、违规操作客户手机银行、违规承诺保本或保证收益、混淆产品种类等行为；理财录音录像系统主要用于对理财购买流程进行全程记录，要求理财销售人员在此过程中按照展示销售资格证书、确认投资者风险测评等级、介绍理财产品要素、申明产品风险、确认投资者购买意愿、完成理财产品购买六个步骤开展理财产品销售。

线上理财产品销售风险管理要求。为保证理财销售人员线上销售理财产品的合规性，广发银行平顶山分行对线上渠道向投资者推荐产品的方式和流程进行了明确的要求。线上接受理财客户产品咨询和进行产品推荐必须通过企业微信进行。销售人员企业微信的聊天记录会被系统自动识别并备份，系统会对双方对话中涉及“保本”、“没有风险”等敏感词汇进行自动预警并发送风险提示，单个产品的推荐必须通过系统生成专属链接向客户发送，客户点击链接后系统自动跟踪与识别销售人员。同时，广发银行目前的理财销售风险预警系统会对还会通过自动对比判断线上购买理财的客户是否在同一时间到过营业网点，以此避免出现理财销售人员与理财客户规避网点录音录像的情况。

# 第 4 章 资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务存在问题的调查分析

## 4.1 广发银行平顶山分行个人理财业务问卷调查与重点人员访谈

为了深入分析和准确发现资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务中存在的问题，我们对广发银行现有个人客户开展问卷调查并对银行重点人员开展现场访谈。

### 4.1.1 调查问卷的设计和发放

本次使用的调查问卷主要由四部分内容组成，具体包括：

第一部分：客户结构调查。本部分共有单选题 5 题，主要调查客户性别、年龄、职业、学历、家庭可支配年收入。通过客户结构调查，能够详细了解广发银行平顶山分行现有个人客户的结构组成与群体特点。

第二部分：客户理财产品购买行为调查。本部分共有单选题 8 题，主要调查客户银行类型偏好、理财产品信息获取渠道、理财产品期限偏好、理财产品风险等级偏好、理财产品购买方式偏好、购买时最为看重的因素、资管新规后倾向购买的产品、广发银行理财业务中最需改进的方面等问题。通过客户理财产品购买行为调查，能够准确识别广发银行平顶山分行现有个人客户理财产品购买习惯与偏好，进一步分析客户购买行为在资管新规发布后产生的变化。

第三部分：客户感知度调查。本部分共有单选题 8 题，主要调查客户对广发银行平顶山分行个人理财产品整体满意度水平，对理财产品多样性、销售人员专业水平、销售人员服务水平、会员体系、资产配置水平的感知情况，对资管新规新理念的认同程度及对投资者教育活动的期待程度。通过客户感知度调查，能够掌握现有客户对广发银行平顶山分行个人理财业务的满意程度，进一步明确自身优势，发现存在的问题和不足。

第四部分：投资理财常识调查。本部分共有 3 题，题型为判断题。通过投资理财常识调查，能够了解现有个人客户对投资理财常识的掌握情况，进而了解投资者的专业水平与进行投资者教育的急迫程度。

本次问卷调查的开展时间为：2023 年 3 月 1 日至 2023 年 3 月 10 日。本次调查问卷的发放对象为：至广发银行平顶山分行下辖网点办理业务的个人客户。本次问卷调查采

用的方式为：现场随机选择调查对象，线上作答。本次问卷调查共发放并回收问卷 204 份，204 份均为有效问卷，问卷有效回收率达到 100%。

### 4.1.2 调查问卷的统计与分析

（1）客户结构调查结果

① 客户性别

**表 4-1 被调查客户的性别情况**

| 性别 | 人数 | 占比 |
|---|---|---|
| 男 | 47 | 23.04% |
| 女 | 157 | 76.96% |

如表 4-1，从性别分布来看，男性 47 人，女性 157 人，男女所占比例分别为 23.04% 和 76.96%，广发银行平顶山分行现有理财客户中女性客户占比有绝对优势。

② 客户年龄

**表 4-2 被调查客户的年龄结构**

| 年龄 | 人数 | 占比 |
|---|---|---|
| 25 岁以下 | 3 | 1.47% |
| 25 岁-35 岁 | 45 | 22.06% |
| 35 岁-45 岁 | 53 | 25.98% |
| 45 岁-55 岁 | 66 | 32.35% |
| 55 岁以上 | 37 | 18.14% |

如表 4-2，从年龄结构来看，25 岁以下的客户有 3 人，占比 1.47%；25 岁-35 岁的客户有 45 人，占比 22.06%；35 岁-45 岁的客户有 53 人，占比 25.98%；45 岁-55 岁的客户有 66 人，占比 32.35%；55 岁以上的客户有 37 人，占比 18.14%。鉴于此次调查对象选取的是至营业网点办理业务的个人客户，该群体大多是行内理财与储蓄客户，45 岁以上客户占比较高，达到 50.49%，这与广发银行平顶山分行个人理财客群年龄结构基本相符。

③ 客户职业

**表 4-3 被调查客户的职业情况**

| 职业 | 人数 | 占比 |
|---|---|---|
| 政府机关、企事业单位员工 | 25 | 12.25% |
| 企业主与个体工商户 | 9 | 4.41% |
| 国有企业员工 | 60 | 29.41% |
| 民营企业员工 | 10 | 4.90% |
| 自由职业者 | 72 | 35.29% |
| 退休 | 28 | 13.73% |

如表 4-3，从职业分布来看，自由职业者数量最多，有 72 人，占比 35.29%；国有企业员工其次，有 60 人，占比 29.41%；退休人员 28 人，占比 13.73%；政府机关、企事业单位员工 25 人，占比 12.25%；民营企业员工、企业主与个体工商户较少，占比分

别为 4.90%与 4.41%。平顶山市为资源型城市，因煤而建、因煤而兴，平顶山市的平煤神马集团为国家特大型企业集团，集团员工 18.5 万余人，占市辖区总人口的 16.67%，因此国有企业员工在广发银行平顶山分行现有个人客户中的占比相对较高。

④ 客户受教育程度

表 4-4 被调查客户的受教育程度

| 受教育程度 | 人数 | 占比 |
|---|---|---|
| 初中及以下 | 17 | 8.33% |
| 高中或中专 | 69 | 33.82% |
| 大学专科 | 56 | 27.45% |
| 大学本科 | 58 | 28.43% |
| 硕士研究生及以上 | 4 | 1.96% |

如表 4-4，从受教育程度来看，高中或中专占比最多，有 69 人，占比 33.82%；大学本科与大学专科人数基本相当，其中大学本科 58 人，占比 28.43%，大学专科 56 人，占比 27.45%。总体来看，被调查客户大专及以上学历占比 57.84%，广发银行平顶山分行个人客户整体受教育程度较高。

⑤ 家庭可支配年收入

表 4-5 被调查客户的家庭可支配年收入

| 家庭可支配年收入 | 人数 | 占比 |
|---|---|---|
| 低于 5 万 | 53 | 25.98% |
| 5 万-10 万 | 100 | 49.02% |
| 10 万-30 万 | 46 | 22.55% |
| 30 万-50 万 | 4 | 1.96% |
| 50 万以上 | 1 | 0.49% |

如表 4-5，从家庭可支配年收入来看，家庭可支配年收入在 5 万元以上的有 151 人，占比 74.02%；5 万元以下的有 53 人，占比 25.98%。结合平顶山市 2022 年居民人均可支配收入 2.69 万元来看，广发银行平顶山分行个人客户整体收入水平较高。

（2）客户理财产品购买行为调查结果

①银行类型偏好

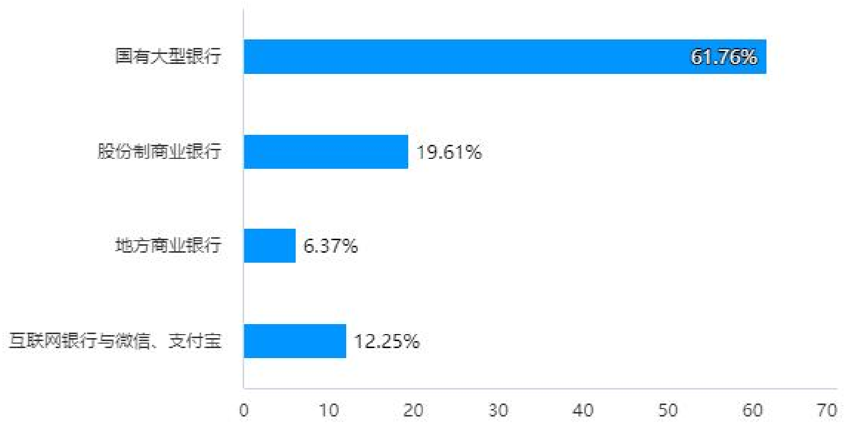


图 4-1 被调查客户购买理财产品的银行类型偏好

如图 4-1，从被调查客户通常选择购买理财产品的银行类型来看，61.76%的被调查者通常选择国有大型银行，19.61%的被调查者选择股份制商业银行，选择互联网银行与微信、支付宝第三方平台作为理财机构的占比 12.25%，选择地方商业银行的较少，仅为 6.37%。国有大型银行以其绝对的品牌优势成为大部分个人客户的选择，股份制商业银行因其产品优势也吸引了一部分客户，互联网银行与微信、支付宝第三方平台因其便利性也成为了部分客户的选择。

②理财产品信息获取渠道

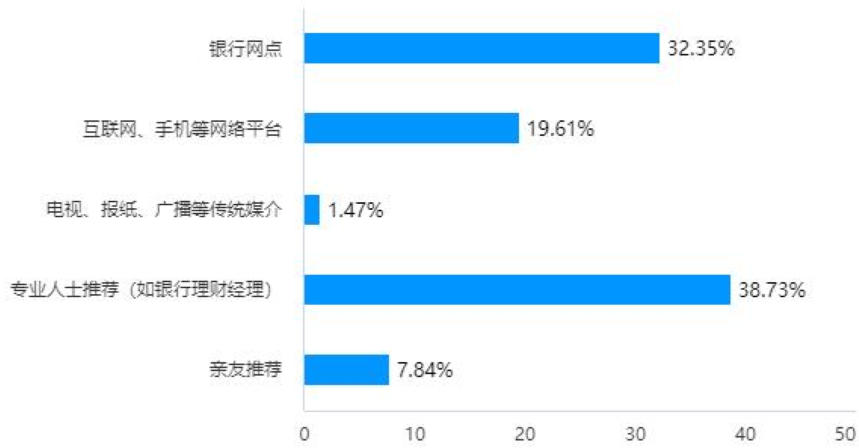


图 4-2 被调查客户理财产品信息获取渠道

如图 4-2，从理财信息获取渠道来看，38.73%的被调查者从专业人士处（如银行理财经理）获得推荐，32.35%的被调查者至银行网点获得理财信息，通过网络平台和亲友推荐获取理财信息的分别为 19.61%和 7.84%，通过电视、报纸、广播等传统媒介获取理财信息的仅为 1.47%。在现有情况下，无论是专业人士推荐还是至银行网点获取信息，其核心均为理财销售人员，这充分说明了理财销售人员在理财产品营销中的重要作用。

③理财产品期限偏好

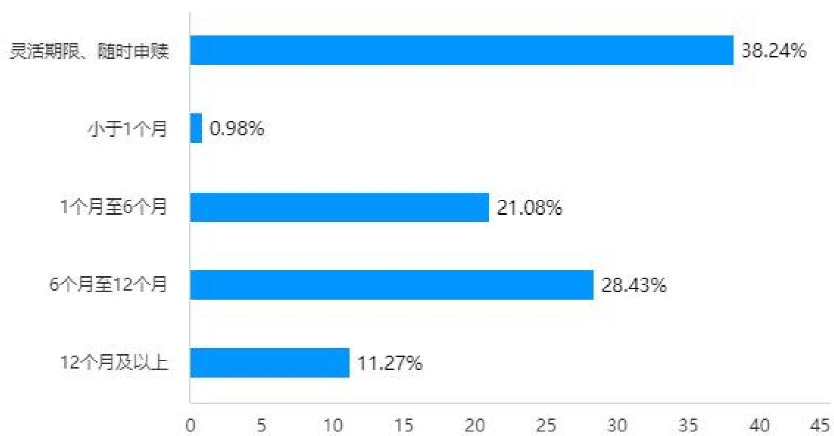


图 4-3 被调查客户理财产品期限偏好

如图 4-3，从理财产品期限偏好来看，78 名被调查者倾向选择灵活期限、随时申赎的产品，占比 38.24%；58 名被调查者倾向选择 6 个月至 12 个月的产品，占比 28.43%；43 名被调查者倾向选择 1 个月至 6 个月的产品，占比 21.08%。综合来看，广发银行个人客户在理财产品期限选择上更倾向于购买灵活期限产品和中长期产品(6 个月及以上)。

④理财产品风险等级偏好

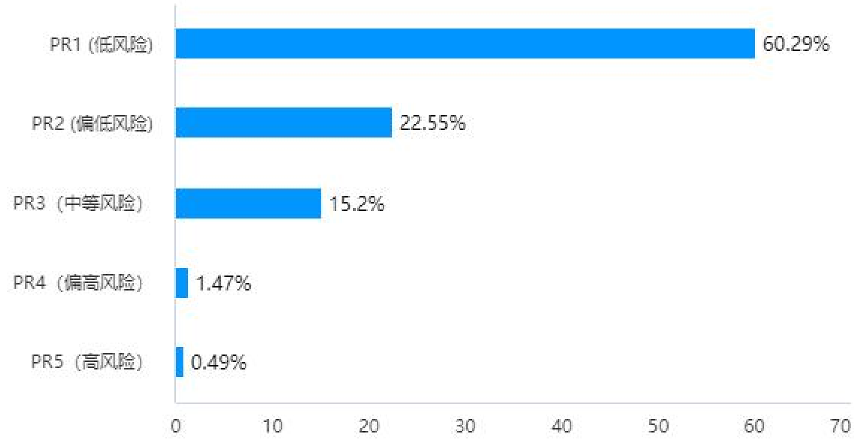


图 4-4 被调查客户理财产品风险等级偏好

如图 4-4，从理财产品风险等级偏好来看，123 名被调查者倾向选择 PR1（低风险）产品，占比 60.29%；46 名被调查者倾向选择 PR2（偏低风险）产品，占比 22.55%；31 名被调查者倾向选择 PR23（偏低风险）产品，占比 15.2%；倾向选择 PR4（偏高风险）、PR5（高风险）的被调查者占比分别为 1.47%、0.49%。综合来看，广发银行个人客户对理财产品的投资风险较为厌恶，82.84%的个人客户倾向选择 PR1（低风险）与 PR2(偏低风险)的理财产品。

⑤理财产品购买方式偏好

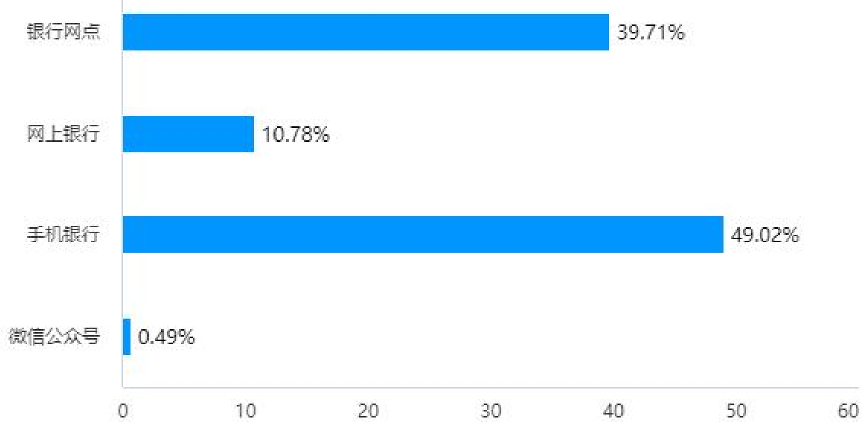


图 4-5 被调查客户理财产品购买方式偏好

如图 4-5，从被调查客户理财产品购买方式偏好来看，100 名被调查者倾向通过手机银行购买理财产品，占比 49.02%；81 名被调查者倾向至银行网点购买理财产品，占比 39.71%，22 名被调查者倾向通过网上银行购买理财产品，占比 10.78%。综合来看，60.29%的广发银行个人客户倾向于通过电子渠道，如手机银行、网上银行、微信公众号购理财产品，但仍有近 40%的客户较为保守，习惯至银行网点现场购买理财产品。

⑥购买理财时最看重的要素

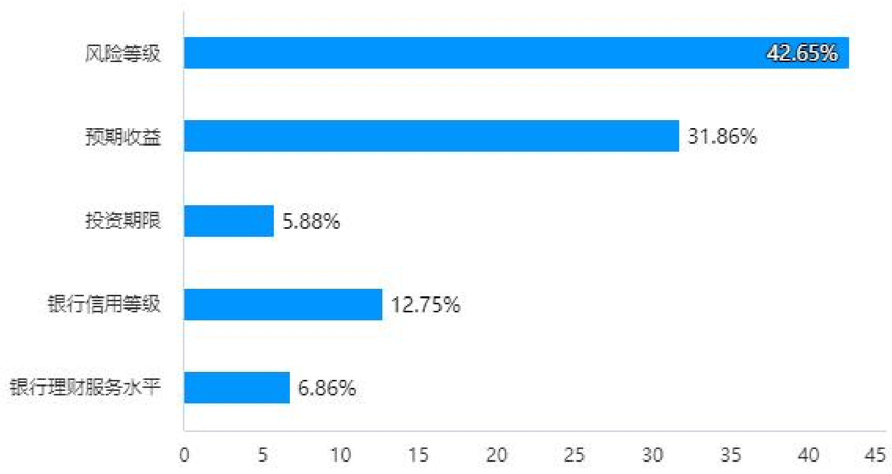


图 4-6 被调查客户购买理财时最看重的因素

如图 4-6，从被调查客户购买理财时最看重的要素来看，87 名被调查者最看重产品的风险等级，占比 42.65%；65 名被调查者最看重产品的收益，占比 31.86%；最看重银行信用等级和理财服务水平的占比分别为 12.75%和 6.86%; 在供客户选择的五项因素中，投资期限受关注度相对偏低，仅为 5.88%。由此可见，理财产品风险等级为客户购买理财产品时最为看重的要素。

⑦资管新规后倾向的投资产品

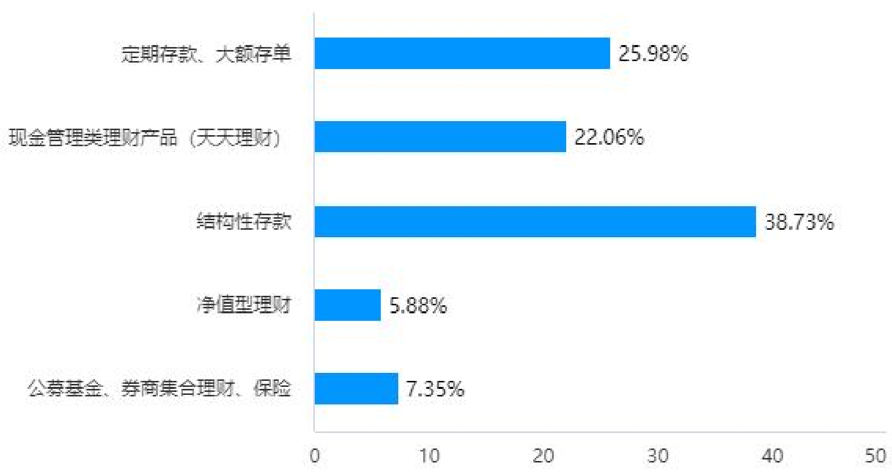


图 4-7 被调查客户倾向购买的产品类型

如图 4-7，在资管新规发布后，倾向购买结构性存款的客户有 79 人，占比 38.73%；倾向购买定期存款、大额存单的客户有 53 人，占比 25.98%；倾向购买现金管理类产品的客户有 45 人，占比 22.06%。综合来看，此次调研显示出的投资产品变化趋势与广发银行平顶山分行近年来个人客户产品构成的变化趋势高度一致。

⑧广发银行理财业务最需改进的方面

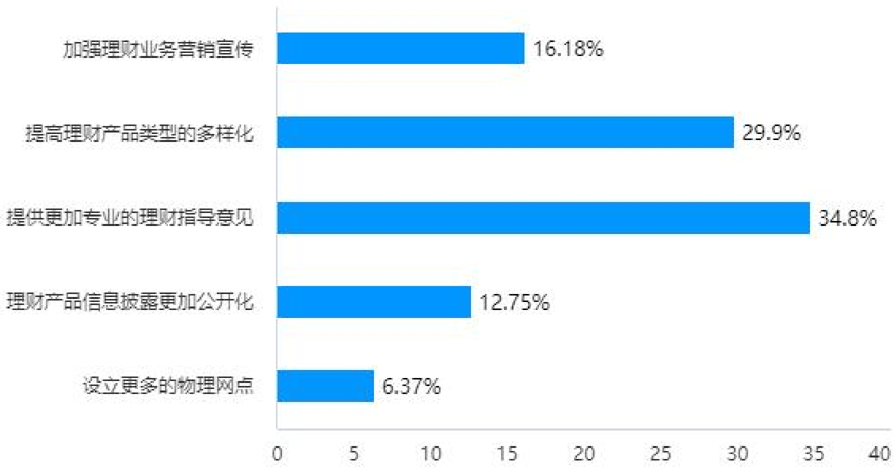


图 4-8 被调查客户认为广发银行理财业务最需改进的方面

如图 4-8，我们调查了个人客户认为广发银行个人理财业务最需改进的方面，61 名被调查者认为最需要提供更加专业的理财指导意见，占比 34.8%；61 名被调查者认为最需要提高理财产品类型的多样化，占比 29.9%；33 名客户认为最需要加强理财业务宣传营销，占比 16.18%；认为需要增强信息披露公开化和设立更多物理网点的分别占比 12.75%和 6.37%。以上调查结果与广发银行平顶山分行目前理财服务专业化水平不高、现有理财产品多样化程度不足的现状高度吻合。

（3）客户感知程度调查结果

①对理财产品的满意程度

表 4-6 被调查客户对广发银行理财产品的满意程度

| 满意程度 | 非常不满意 | 不满意 | 一般 | 满意 | 非常满意 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 7 | 2 | 48 | 100 | 47 |
| 占比 | 3.43% | 0.98% | 23.53% | 49.02% | 23.04% |

商业银行开展个人理财业务的基础是理财产品，客户对理财产品的满意程度极大影响理财业务的发展。在此次调查中，对广发银行理财产品满意的有 100 人，占比 49.02%，非常满意的有 47 人，占比 23.04%，满意程度一般的有 48 人，占比 23.53%，另有 9 人不满意或非常不满意，占比 4.41%。综合来说，广发银行在理财产品开发上仍有较大提升空间，同时需要高度关注理财客户的争议处理，避免部分客户不良情绪的发酵与蔓延。

②对理财产品多样化的满意程度

表 4-7 被调查客户对广发银行理财产品多样化的满意程度

| 满意程度 | 非常不满意 | 不满意 | 一般 | 满意 | 非常满意 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 18 | 22 | 60 | 60 | 44 |
| 占比 | 8.81% | 10.80% | 29.41% | 29.41% | 21.56% |

商业银行在规划理财产品体系时必须考虑客户对产品多样化的需求，不断创新和丰富产品种类，让客户在选择层面拥有更多的自由度。在此次调查中，对广发银行理财产品多样化持满意态度的有 60 人，占比 29.41%；持非常满意态度的有 44 人，占比 21.56%；对理财产品多样化满意度一般的有 60 人，占比 29.41%；对理财产品多样化不满意的有 22 人，占比 10.80%；对理财产品多样化非常不满意的有 18 人，占比 8.81%。总体而言，对广发银行理财产品多样化满意程度一般、不满意和非常不满意的人数接近 50%，说明广发银行在理财产品多样化方面还有较大提升空间。

③对理财销售人员专业水平的满意程度

表 4-8 被调查客户对广发银行理财销售人员专业水平的满意程度

| 满意程度 | 非常不满意 | 不满意 | 一般 | 满意 | 非常满意 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 10 | 14 | 38 | 78 | 64 |
| 占比 | 4.9% | 6.86% | 18.62% | 38.23% | 31.37% |

理财销售人员的专业水平是影响投资者满意度的重要因素之一。在此次调查中，对广发银行理财销售人员专业水平满意的有 78 人，占比 38.23%；非常满意的有 64 人，占比 31.37%；38 人满意程度一般，占比 18.62%1；14 人不满意，占比 6.86%；另有 10 人非常不满意，占比 4.90%。根据调查结果，对理财销售人员专业水平满意程度一般、不满意和非常不满意的人数超过 30%。综合来说，被调查对象对广发银行理财销售人员专业水平满意程度不高，广发银行理财销售人员的专业水平有待进一步提高。

④对理财销售人员服务水平的满意程度

表 4-9 被调查客户对广发银行理财销售人员服务水平的满意程度

| 满意程度 | 非常不满意 | 不满意 | 一般 | 满意 | 非常满意 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 4 | 0 | 21 | 107 | 72 |
| 占比 | 1.96% | 0.00% | 10.29% | 52.45% | 35.29% |

理财销售人员的服务水平是银行个人理财业务的软实力，也是获取竞争优势的重要因素。在此次调查中，对广发银行理财销售人员服务管理水平满意的有 107 人，占比 52.45%；非常满意的有 72 人，占比 35.29%；21 人满意程度一般，占比 10.29%；另有 4

人非常不满意，占比 1.96%。综合来说，被调查对象对广发银行理财销售人员服务管理水平满意度较高。

⑤对会员体系的满意程度

表 4-10 被调查客户对广发银行会员体系的满意程度

| 满意程度 | 非常不满意 | 不满意 | 一般 | 满意 | 非常满意 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 2 | 11 | 115 | 61 | 15 |
| 占比 | 0.98% | 5.39% | 56.37% | 29.90% | 7.35% |

会员体系是银行进行个人客户日常维护的重要工具，客户对会员体系的满意程度长期影响其理财体验。在此次调查中，对广发银行会员体系满意程度一般的 115 人，占比 56.37%；不满意和非常不满意的 13 人，占比 6.378%；以上三类合计 128 人，占比 62.74%。从调查结果来看，被调查对象对广发银行会员体系满意度较低，广发银行平顶山分行应深入分析现有会员系统中存在的问题。

⑥对资产配置的满意程度

表 4-11 被调查客户对广发银行资产配置的满意程度

| 满意程度 | 非常不满意 | 不满意 | 一般 | 满意 | 非常满意 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 1 | 4 | 38 | 109 | 52 |
| 占比 | 0.49% | 1.96% | 18.63% | 53.43% | 25.49% |

有效地进行资产配置是银行提供高质量理财服务的核心。在此次调查中，对广发银行资产配置水平满意的有 109 人，占比 53.43%；非常满意的有 52 人，占比 25.49%；满意程度一般的有 38 人，占比 18.63%；另有 5 人不满意或非常不满意，占比 2.45%。从调查结果来看，21.08%的客户对广发银行平顶山分行资产配置能力感觉一般、不满意和非常不满意，广发银行平顶山分行对客户的资产配置能力有待进一步提高。

⑦对资管新规“卖者尽责、买者自负”的认同程度

表 4-12 被调查客户对资管新规“卖者尽责、买者自负”的认同程度

| 认同程度 | 非常认同 | 认同 | 一般 | 不认同 | 非常不认同 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 22 | 73 | 66 | 31 | 12 |
| 占比 | 10.78% | 35.78% | 32.35% | 15.20% | 5.88% |

资管新规要求正确树立“卖者尽责、买者自负”的投资理念，被调查者对此的认可程度为：持认同和非常认同态度的有 95 人，占比 45.57%；认同程度一般的有 66 人，占比 32.35%；另有 43 人持不认同和非常不认同的态度，占比 21.08%。从调查结果来看，被调查客户对资管新规倡导的“卖者尽责、买者自负”理念的认同程度不高，广发银行

平顶山分行的投资者教育工作任重道远。

⑧对我行计划开展投资者教育的期待程度

表 4-13 被调查客户对广发银行计划开展投资者教育的期待程度

| 期待程度 | 非常期待 | 期待 | 一般 | 反感 | 非常反感 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人数 | 48 | 80 | 72 | 3 | 1 |
| 占比 | 23.53% | 39.22% | 35.29% | 1.47% | 0.49% |

资管新规要求银行积极开展投资者教育，被访者对此的态度为：48 人对此非常期待，占比 25.53%；80 人对此期待，占比 39.22%；72 人期待程度一般，占比 35.29%；4 人反感或非常反感，占比 1.96%。从调查结果来看，被调查者对广发银行开展投资者教育的期待程度较高，广发银行应采用客户喜闻乐见的方式积极开展投资者教育工作，提高投资者专业投资水平。与此同时，监管机构及公众媒体也应积极发挥舆论引导作用，避免投资者受到错误理念的影响和诱导。

（4）客户投资理财常识调查结果

在调查问卷的第四部分，我们设置了三道判断题用于了解客户理财知识水平。此次参与调查的 204 名客户中仅有 118 名客户全部正确，正确率为 57.84%。由此可见，广发银行平顶山分行现有客户理财投资基础知识较为欠缺，投资者教育工作亟待加强。

（5）问卷调查结果分析

在客户结构的调查方面，我们发现，广发银行女性客户占比较高，一般掌握家庭资产的管理权；45 岁及以上的客户是个人理财业务的主要客群；自由职业者与国有企业员工在个人客户中占比较大；现有个人客户受教育程度较高；家庭可支配年收入高于地区平均水平。

在客户购买行为调查方面，我们发现：广发银行大部分客户仍更倾向于在国有大型银行购买理财产品，广发银行平顶山分行现有客户的他行资产挖掘潜力较大；客户主要通过专业人士推荐或银行网点获取理财信息；客户更倾向购买中长期产品（6 个月及以上）和灵活期限产品；现有客户较为谨慎，更倾向购买低风险、偏低风险理财产品；客户购买理财产品时主要通过银行电子渠道或直接至银行网点购买；客户购买理财产品时更为看重产品风险等级；资管新规发布后客户更倾向于购买结构性存款、定期存款、现金管理类理财产品；客户认为广发银行应当重点从提供更加专业的理财指导意见和提高理财产品的多样化来进行个人理财业务改进与提高。

在客户感知程度调查方面，我们发现：客户对已购买的广发银行理财产品满意程度一般，对产品多样性满意程度不高，广发银行在理财产品开发上仍有较大提升空间；客户对广发银行理财销售人员专业水平满意程度一般，广发银行平顶山分行需着力提升销售人员专业能力；对销售人员服务管理水平满意度较高；对广发银行会员体系满意度较

低，广发银行应深入分析现有会员系统中存在的问题，积极进行会员体系优化；客户对广发银行资产配置能力满意度一般，广发银行平顶山分行理财产品的投资组合能力有待进一步提高；客户对资管新规“卖者尽责、买者自负”的认同程度偏低，广发银行平顶山分行应积极加强投资者教育。

在客户投资理财常识调查方面，我们发现：现有客户对理财常识了解程度十分有限，专业投资水平较低。广发银行平顶山分行应根据现有客户特点，开展有效的投资者教育，向投资者推荐与其风险承受能力相适应的理财产品。

### 4.1.3 银行重点人员访谈目的和要点

在对客户进行问卷调查的基础上，为进一步了解广发银行个人理财业务发展现状，从银行的角度分析目前业务发展中存在的问题，本次选择 23 名广发银行平顶山分行重点人员进行访谈。访谈对象选择部门经理及以上管理人员和理财一线销售人员，具体访谈对象员为：分行行长 1 人、副行长 3 人、零售银行部总经理 1 人、支行行长 2 人、营业室主任 2 人、理财经理 4 人、零售业务客户经理 4 人、综合金融客户经理 6 人。此次访谈内容主要涉及产品转型、服务能力、销售体系、客户管理、拓客渠道、风险管理、绩效考核等方面。访谈提纲见附录 B。

### 4.1.4 银行重点人员访谈结果分析

从银行角度出发，经过与部门经理及以上管理人员和理财一线销售人员的深度访谈，我们了解到广发银行平顶山分行个人理财业务中存在的以下问题：

（1）客户管理权责不清，主动服务意识缺失

在此次访谈中，理财一线销售人员对现有的客户关系管理模式存在较大争议。多数零售业务客户经理与综合金融客户经理认为，自己只需负责进行个人理财客户的开发，后续客户维护事宜应由理财经理全部负责，因客户是由自己开发引入行内，理财经理维护客户新产出的业绩也应该由自己享有；理财经理则认为大部分客户经理在进行客户移交之后便当起了“甩手掌柜”，在享有客户带来业绩的同时却对客户维护不管不问，双方权责利不匹配。同时，理财经理认为目前管理客户数量较多，在网点客户接待、到期产品续作、咨询解答等日常工作中耗费大量精力，导致无法深入开展中高端客户的营销。由此我们发现，广发银行平顶山分行现行客户关系管理模式下容易出现客户管理权责不清的情况，容易导致营销人员在客户日常维护上“踢皮球”，在客户资产新增时“抢业绩”，理财拓客岗位与理财维护岗位均缺乏客户经营主体意识，主动服务客户的意识非常缺失。

（2）营销方式传统固化，客户来源相对单一

在此次访谈中，多数受访者认为广发银行平顶山分行对理财产品的营销推广力度不足。在现有情况下，仅仅依靠厅堂展示对到店客户进行营销，依靠营销人员微信推送、拨打电话对存量客户进行营销，已经无法满足拓客的需要。特别是在现金管理类理财产品、结构性存款等优势产品的营销上，传统单一的营销方式导致优势产品缺乏有效宣传，产品信息在本地市场上触及面极小，无法有效触达新客户。营销方式的固化导致广发银行平顶山分行目前的客户有效来源仅有厅堂营销和客户转介，客户开发成效极为有限。

（3）绩效考核指标繁多，面面俱到难抓重点

在广发银行平顶山分行现有绩效考核体系下，零售业务人员的绩效考核主要由个人存款规模、个人客户资产规模、各层级客群数量、重点产品销售等四大类、十余项指标构成，不同岗位员工绩效考核的指标体系相同、指标分值不同。部分受访者认为，参与一线营销的理财经理、零售业务客户经理、综合金融客户经理均需面对同类指标，要想取得良好的绩效考核成绩，必须成为“多面手”，而不是“专家”，这就导致了各岗位工作重点不够突出，岗位职能发挥不够明显的情况。

（4）投资者对净值化转型接受程度有限

在资管新规背景下，银行理财产品进行净值化转型，2022 年，在特殊的市场环境下，我行部分理财产品出现跌破净值的情况。投资者对我行产品运作能力产生怀疑，对理财销售人员的专业能力提出质疑。面对投资者的争议、抱怨、甚至投诉，理财销售人员面临巨大的压力。如何提高销售人员的专业能力，有效地进行投资者教育也是目前面临的重要问题。

## 4.2 资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务存在的问题

### 4.2.1 理财产品缺乏优势

资管新规对银行理财产品制定了明确的标准，商业银行根据新规要求进行理财产品设计，银行理财市场竞争日趋激烈，理财产品同质化情况十分严重。广发银行由于理财产品创新能力不足，造成理财产品丰富程度不高、产品创新缺失；由于理财产品运作水平不高，造成多数同类产品收益率低于同业；这就导致广发银行平顶山分行在个人理财业务竞争中存在理财产品缺乏优势的问题。

理财产品缺乏创新。广发银行现有理财产品体系的整体布局虽已建立，但在中高风险理财产品上创新不足。与招商银行、中信银行等理财业务先进同业十分注重中高风险特色产品开发不同，广发银行在理财产品开发中仍将重点放在中低风险的常规理财产品

上，这就造成了理财产品差异化不足、丰富程度不高的问题，进而导致投资者在产品组合上选择有限，特别是高净值客户对特色理财产品的需求无法得到满足。

理财产品运作水平不高。在理财业务日常营销中我们发现，投资者在进行各家银行同类型同期限理财产品对比时，广发银行理财产品的既往收益水平多数情况下低于同业产品，这充分说明广发银行理财产品运作水平不高，与同业相比有较大差距。

结合前期问卷调查结果我们发现，在现有个人客户对广发银行理财产品多样化满意程度测评中，持一般、不满意和非常不满意态度的比例接近 50%，这说明广发银行平顶山分行在理财产品多样化方面还有较大提升空间。在现有个人客户对广发银行理财产品的整体满意程度评测中，持一般、不满意和非常不满意态度的比例达到 27.94%，也印证了广发银行现有理财产品已经无法充分满足客户需要的问题。

### 4.2.2 客户管理简单粗放

客户关系管理是商业银行个人理财业务的重要环节，商业银行应从长远发展出发保持并发展与客户的长期关系。在个人理财业务中，投资者作为委托方，银行作为受托方，双方越是信任与了解，交易越是容易实现并持续。广发银行平顶山分行个人理财业务客户关系管理简单粗放，存在理财经理配置不足、理财销售人员职责分工不当、客户对会员体系满意度较低的问题。

（1）理财经理配置不足

营业网点是个人理财销售的前沿阵地，理财销售人员是进行理财销售的主体。广发银行平顶山分行营业网点基本人员配置为：行长 1 名、营业室主任 1 名、理财经理 2 名、零售业务客户经理 2 名、综合金融客户经理 5 名，其中从事个人理财销售的人员主要为营业网点的理财经理、零售业务客户经理、综合金融客户经理，其中专职从事理财销售的人员为理财经理。

在现有情况下，广发银行平顶山分行下辖两家营业网点合计四名理财经理负责管理的个人理财客户总数有 8100 余户，人均管理理财客户 2025 户，其中达到财富及以上客户标准（即资产规模 10 万元及以上）的 2796 户，人均管理财富及以上客户 699 户，已经超过总行规定每 300-600 名财富客户配置一名理财经理的标准上限。实际工作中，理财经理在客户日常维护、产品续作、咨询回复等工作上耗费大量时间和精力，面对大量的客户无法保证服务的质量与效率。同时，理财经理所服务的理财客户其个人资产规模从几十万元到上千万元，日常无差别的客户服务占用有限的时间和精力，导致理财经理对中高端客户的精准营销十分缺失。

（2）理财销售人员职责分工不当

广发银行平顶山分行实行客户经理与理财经理对个人理财客户的双重管理。客户经

理对自己营销获得的个人客户有管理职责，负责客户日常管理与全系列产品营销，理财经理根据客户关系管理系统自动分配对网点个人客户有理财业务管理职责，负责客户理财业务全面管理。在理想的双重管理的模式下，客户经理与理财经理共同维护客户，可以实现一加一大于二的维护效果。

在目前情况下，广发银行平顶山分行下辖支行行长主要牵头开发重点高端客户，综合金融客户经理主要通过厅堂营销开发到店客户，零售业务客户经理主要通过外拓营销开发行外客户，理财经理主要负责对现有理财客户进行日常维护并通过客户转介获取新客户。

在实际工作中，支行行长、综合金融客户经理、零售业务客户经理往往因为各类业务指标新增压力巨大而忽视对存量理财客户的维护，同时由于缺乏客户经营主体意识，普遍存在认为理财新客户开发是自己的事，而后续维护与提升是理财经理责任的错误认识，这就造成了对存量理财客户缺乏深度维护与挖潜提升的问题。理财经理则往往因为管理客户数量众多而出现客户日常维护无法全面覆盖与精准营销缺失的情况。

（3）客户对会员体系满意度较低

在问卷调查中我们发现，现有个人客户对广发银行平顶山分行会员体系满意程度感觉一般、不满意和非常不满意的合计 128 人，占比高达 62.74%，调查结果充分说明广发银行平顶山分行个人客户对现有会员体系的满意度较低。广发银行现行个人客户分层体系未充分考虑客群特点，较为简单粗放。主要问题表现在：基础客户未细化分层导致无法进行有针对性的开发与提升，贵宾客户未细化分层导致中高端客户个性化服务缺失。

在基础客户管理方面，广发银行平顶山分行未根据客户特点进行再次分层细化。例如：月均资产在 0.1 万-1 万的客户，通常使用广发银行储蓄卡频率较低，广发银行并非客户主要结算银行，对此类客户应以提高客户用卡频率、培养客户用卡习惯、实现账户入金为主要营销目标；而对于月均资产 1 万-5 万的客户，其与广发银行已经建立相对稳固的关系，同时满足大部分理财产品 1 万元起购条件，是十分优质的理财业务目标客户，应重点进行理财产品推介，增加客户在本行的资产量。广发银行平顶山分行将资产量 0.1 万至 10 万元客户统一列入基础客户这一个层级，进行统一标准维护，没有考虑该部分客户的细分特点，导致基础客户日常管理效能较低，不能有效进行客户潜力挖掘，无法将其向更高层级进行提升。

在贵宾客户管理方面，该层级涵盖资产量 30 万至 600 万的客户，分层过于粗放，造成客户个性化服务缺失。举例来说，30 万-100 万区间的客户所需要的理财服务与 300-600 万区间的客户所需要的理财服务可能完全不同，两类客户所在家庭的资产量可能有几何倍数的差距，两类客户的投资理念与风险偏好也有较大差异。在多数情况下，资产量 30 万-100 万的客户具有一定的投资经验，但投资风格偏向保守，主要追求资产稳健增值，对银行会员权益、节日回馈较为关注。而资产量 300 万-600 万的客户投资经

验比较丰富，对理财产品、基金、股票、信托等会有广泛涉猎，在追求资产稳健增值的基础上愿意为更高的收益承担投资风险，同时其对机场贵宾服务、就医绿色通道等专属服务较为关注。在现有情况下，广发银行平顶山分行对资产量 30 万至 600 万的客户进行同一层级管理，造成中高端客户个性化服务严重缺失，导致中高端客户出现大量流失。

### 4.2.3 专业服务能力不足

资管新规对商业银行理财服务的专业性提出了更高的要求，广发银行平顶山分行存在理财销售人员专业能力不足的问题。在问卷调查阶段我们发现：34.8%的现有理财客户认为广发银行个人理财业务最需改进就提供更加专业的理财指导意见；30.39%的现有理财客户对广发银行平顶山分行理财销售人员专业水平持非常不满意、不满意或一般态度。在新形势下，广发银行平顶山分行理财销售人员的专业能力已经无法满足投资者对理财服务的要求，严重制约着理财业务的发展。

广发银行个人理财销售队伍主要由理财经理、零售业务客户经理、综合金融客户经理三个岗位人员组成。理财经理主要在行内从事存量理财客户的维护与挖潜工作，人数 4 人，均为大学本科及以上学历，岗位工作时间三至五年，其中 CFP 持证人 1 人，AFP 持证人 3 人。零售业务客户经理主要负责在行外开发个人客户，提供个人理财、个人信贷服务。平顶山分行现有零售业务客户经理 4 人，均为大学本科及以上学历，岗位工作时间一至三年，均持有行内理财销售资格，其中 AFP 持证人 3 人。综合金融客户经理主要在行内从事柜面业务办理、网点厅堂营销工作，主要通过到店客户开发参与理财工作。平顶山分行现有综合金融客户经理 10 名，均为大学本科及以上学历，均持有行内理财销售资格，其中 AFP 持证人 4 人。

广发银行平顶山分行全行具备行内理财销售资格 31 人，其中 AFP（金融理财师）持证人 12 人，持证率 38.71%，CFP（国际金融理财师）持证人 1 人，持证率仅为 3.23%。实际工作中我们发现，通过行内理财销售资格认证较为简单，多数具备行内理财销售资格的人员理财专业知识基础并不扎实，对理财业务新发展趋势了解相对有限，理财服务经验较为欠缺。平顶山分行具备权威的外部理财资格认证，如 AFP（金融理财师）证书、CFP（国际金融理财师）证书的理财销售人员较少。特别是现有理财经理中持有 CFP 证书的仅有一人，这与其他银行理财经理全面持有 CFP 证书的要求差距较大，也从侧面说明广发银行平顶山分行现有理财销售人员的专业能力亟待提高。

理财服务是综合性的金融服务，对销售人员的专业能力有着极高的要求。理财销售人员除了需要具备相应的从业经验、理财知识以外，还需要掌握一定的证券、保险、基金、信托、房地产、贵金属、税务筹划等知识，更需要有较好的沟通、协调能力。在问卷调查中我们发现，广发银行平顶山分行现有客户对广发银行资产配置满意程度持一般、

不满意、非常不满意态度的比例高达 21.08%，充分说明广发银行平顶山分行对客户的资产配置能力有待进一步提高。结合目前实际，广发银行平顶山分行的大部分理财销售人员仅能销售基础理财产品，不具备为客户提供专业、有效投资组合建议的能力，同时沟通、协调能力也有较大提升空间。综上所述，广发银行平顶山分行存在理财销售人员专业服务能力不足的问题。

### 4.2.4 营销渠道传统单一

资管新规及相关细则对商业银行个人理财业务的营销推广进行了明确约束，理财产品的销售需要严格执行监管规定与行内制度。因营销宣传有限、人力投入不足，广发银行平顶山分行现有个人理财业务营销渠道仍集中在传统的厅堂营销、客户转介和电话营销上。

在产品宣传方面，广发银行平顶山分行的网点宣传屏、宣传海报、折页、短信、微信公众号等宣传渠道均由广发银行总行直接管理，制作电子与纸质宣传材料、地区媒体宣传、公交广告均由省级分行直接管理。广发银行平顶山分行作为地市级分行无法对重点产品与市场活动进行及时、高效的本地化宣传推广，极大的制约了个人理财业务营销拓展。

在人员投入方面，广发银行平顶山分行目前在岗员工 49 人，营业网点 2 个，网点人员 22 人，其中专职从事个人客户拓展营销的仅 10 人，包括支行行长 2 人、理财经理 4 人、零售业务客户经理 4 人。由于人员限制，平顶山分行下辖网点无法有效的组织理财业务外拓营销。

受以上两方面的影响，广发银行平顶山分行理财业务营销渠道仍停留在厅堂营销与客户转介上。由于电子渠道对网点业务的分流，到店客户越来越少，厅堂营销失去客流基础，客户转介也在实现一定产出后陷入瓶颈。在厅堂营销和客户转介效果不佳的情况下，广发银行平顶山分行组织员工对存量客户开展电话营销。电话营销耗费大量时间和人力，取得的营销成果却微乎其微，分析其原因：一是大部分客户不愿接听陌生电话，甚至怀疑理财营销电话是诈骗电话；二是目前行内开展的市场活动大多需要客户通过手机银行进行线上参与，客户认为比较麻烦不愿参与；以上两方面的原因导致电话营销产出极低。

结合员工访谈结果，我们更加确认了广发银行平顶山分行在个人理财业务营销渠道拓展方面存在的问题，依靠厅堂营销、客户转介、电话营销等传统方式进行单散获客事倍功半，外拓营销受到人员限制无法有效组织，批量客户开发缺少有力抓手，广发银行平顶山分行理财业务营销拓展十分乏力。

### 4.2.5 风控水平亟待提高

广发银行平顶山分行作为商业银行基层经营机构，不参与个人理财产品的设计与运作，仅参与个人理财产品的销售，因此在个人理财业务风险控制中主要承担销售过程风险管理职能。资管新规对理财销售流程的规范性有明确要求，广发银行平顶山分行在理财销售过程风险控制中主要存在投资者教育不到位、理财销售人员违规行为屡禁不止的问题。

投资者教育不到位。随着银行理财市场发展，个人理财投资者数量不断增多。银行业理财登记托管中心数据显示：2022 年我国个人理财投资者数量 8067.23 万人，较 2020 年增加 1512.09 万人，增长 18.75%[41] 。在现有情况下，大部分投资者对银行理财产品仍有“刚性兑付”的潜在认知，对理财产品风险的认识还不到位，理财投资的专业化水平较低。在此次理财客户问卷调查中：广发银行平顶山分行现有个人客户对“卖者尽责、买者自负”的投资理念持认同和非常认同的占比仅为 45.57%；全部答对理财基础知识三道判断题的客户比例仅为 57.84%。由此可见，广发银行平顶山分行作为理财市场的主体之一，没有将资管新规“卖者尽责，买者自负”的理念进行有效传导，投资者教育工作亟待加强。

销售人员违规行为屡禁不止。理财销售人员应当严格执行资管新规、理财新规、广发银行内部制度对理财产品销售的相关规定。实际工作中我们发现：广发银行平顶山分行仍然存在理财销售人员规避网点录音录像、为达成营销指标对理财产品风险揭示不充分、违规承诺保本保收益等情况，更有甚者违规留存客户重要信息、违规保管客户卡、折、密码代客理财，以上种种违规行为暴露出广发银行平顶山分行在个人理财业务中风险管控能力不足的问题。

2022 年，俄乌冲突引发国际资本市场剧烈动荡，在理财产品全面净值化的背景下，2000 多只银行理财产品出现“破净”，结构性存款也大范围出现到期兑付低档收益的情况。在此环境下，广发银行平顶山分行也出现了大量理财产品“破净”与结构性存款兑付低收益的情况，这引起了投资者的巨大恐慌，甚至引发了大量投资者投诉，投诉的焦点集中在理财销售人员对产品风险没有进行充分揭示、违规承诺产品收益等方面。究其原因，一方面是由于投资者教育不到位，投资者对“打破刚兑”的新形势认识不足；另一方面则是广发银行平顶山分行理财销售人员销售流程不规范、对理财销售流程风险管理制度执行不严所导致。

# 第 5 章 资管新规下广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略确定

## 5.1 广发银行平顶山分行个人理财业务竞争态势分析

平顶山地区现有三家全国性股份制商业银行，分别为中信银行、兴业银行、广发银行，三家股份制商业银行的目标客户一致、网点布局重合，是投资者购买理财产品时直接进行对比选择的对象。三家股份制商业银行在平顶山市场了进行了十余年的市场竞争，在个人理财业务上的竞争尤为激烈。结合市场实际情况，我们选择中信银行、兴业银行作为主要竞争对手，对广发银行平顶山分行个人理财业务竞争态势进行分析。

### 5.1.1 个人理财业务市场份额对比分析

个人理财业务市场份额能够最直接地体现出现有竞争态势，我们选择中信银行、兴业银行、广发银行三家股份制商业银行在 2020 年和 2021 年的个人理财业务数据进行对比分析。

表 5-1 平顶山市股份制商业银行个人理财业务市场份额情况（单位：亿元）

| | 2020 | 占比 | 2021 | 占比 | 增长率 |
|---|---|---|---|---|---|
| 中信银行 | 54.04 | 57.70% | 62.91 | 59.79% | 14.10% |
| 兴业银行 | 24.04 | 25.67% | 26.08 | 24.79% | 7.82% |
| 广发银行 | 15.58 | 16.63% | 16.22 | 15.42% | 3.95% |
| 合计 | 93.66 | | 105.21 | | |

平顶山地区三家股份制商业银行的理财业务规模增长情况差距较大。2021 年，在国内外形势复杂多变、新冠疫情不断反复的情况下，中信银行平顶山分行分行个人理财客户资产规模达到 62.91 亿元，较 2020 年增长 14.1%；市场占有率 59.79%，较 2020 年提高 2.09 个百分点。兴业银行平顶山分行个人理财客户资产规模 26.08 亿元，较 2020 年增长 7.82%；市场占有率 24.79%，较 2020 年降低 0.88 个百分点。相较于竞争对手，广发银行平顶山分行 2021 年个人理财客户资产规模仅 16.22 亿元，较 2020 年仅增长 3.95%，低于三家股份制银行平均增长率 4.67 个百分点；市场占有率 15.42%，较 2020 年下降 1.21 个百分点。综上所述，广发银行平顶山分行个人理财业务市场份额占比较低，理财业务规模增长大幅落后于竞争对手，在地区个人理财业务市场竞争中明显处于劣势。

### 5.1.2 个人理财产品对比分析

广发银行平顶山分行现有两个营业网点周边均有中信银行、兴业银行网点，在网点辐射范围内的客户重叠性极高，客户可较为容易地获取三家银行理财产品信息进行产品对比与选择。因此，我们选择三家股份制商业银行同等期限、同等风险等级的理财产品进行对比分析。

表 5-2 平顶山市股份制商业银行灵活期限理财产品对比

| 期限分类 | 银行 | 产品来源 | 产品名称 | 期限 | 风险等级 | 收益率 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 灵活期限 | 中信银行 | 信银理财 | 慧赢天天智选 1 号 | 灵活 | PR1 | 2.61% |
| | 兴业银行 | 兴银理财 | 现金宝 1 号 | 灵活 | PR1 | 2.58% |
| | 广发银行 | 广银理财 | 幸福鎏金日日薪 | 灵活 | PR1 | 2.77% |

在灵活期限的现金管理类理财产品上，广发银行的产品收益具有明显的优势。在产品属性上，相较于另外两家银行的产品，广发银行幸福鎏金日日薪产品还具有理财资金赎回可实时到账的独有优势。理财产品净值化转型后，部分投资者出于对风险的厌恶、对资金流动性的要求，将期限灵活的现金管理类产品作为新的产品选择，广发银行产品具有明显优势。在现阶段，现金管理类产品作为客户引流的抓手对三家银行个人理财业务发展具有重要意义。

表 5-3 平顶山市股份制商业银行三个月期限理财产品对比

| 期限分类 | 银行 | 产品来源 | 产品名称 | 期限 | 风险等级 | 收益率 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 个月 | 中信银行 | 信银理财 | 同盈象固收稳健季开 | 3 个月 | PR2 | 3.66% |
| | 兴业银行 | 兴银理财 | 兴银稳添利季盈 1 号 A | 3 个月 | PR2 | 3.85% |
| | 广发银行 | 广银理财 | 幸福添利 3M 周期 1 期 | 3 个月 | PR2 | 3.62% |

在最短持有期 3 个月理财产品上，兴业银行兴银稳添利季盈 1 号产品的收益具有明显优势。兴银稳添利系列产品属于周期型固收类理财产品，主要投资于银行存款、国债、金融债、央行票据、地方政府债、同业存单等固定收益类资产，具有风险低、投资期限灵活的特点。该产品在理财市场上知名度较高，投资者口碑较好，同时也是中信银行、广发银行代理销售的产品。由于另外两家银行同步代销，所以在该期限产品上，三家银行难分强弱。

表 5-4 平顶山市股份制商业银行六个月期限理财产品对比

| 期限分类 | 银行 | 产品来源 | 产品名称 | 期限 | 风险等级 | 收益率 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 个月 | 中信银行 | 信银理财 | 安盈象和信半年定开 | 6 个月 | PR2 | 4.37% |
| | 兴业银行 | 兴银理财 | 兴银悦动 6 个月 1 号 A | 175 天 | PR2 | 3.93% |
| | 广发银行 | 广银理财 | 幸福添利 6M 周期 1 期 | 6 个月 | PR2 | 3.75% |

在最短持有期 6 个月理财产品上，中信银行安盈象和信半年定开产品优势突出，收益率达到 4.37%，远超兴业银行与广发银行同类产品。中信银行安盈象固收系列产品底仓主要投资于同业存单、短融、中票、PPN、公司债资产支持证券等标准化债券类资产，同时通过配置非标准化债权类资产提高收益，在产品结构上与兴业银行、广发银行产品有明显不同，产品结构更为新颖，对投资者的吸引力更强。广发银行在该期限产品上劣势明显，收益率与竞争对手有明显差距。

表 5-5 平顶山市股份制商业银行 12 个月及以上理财产品对比

| 期限分类 | 银行 | 产品来源 | 产品名称 | 期限 | 风险等级 | 收益率 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 个月 | 中信银行 | 信银理财 | 固盈象固收稳健一年 | 363 天 | PR2 | 4.57% |
| | 兴业银行 | 兴银理财 | 兴银稳添利年盈 1 号 A | 360 天 | PR2 | 4.38% |
| | 广发银行 | 广银理财 | 睿富低波 1 年周期 1 期 | 365 天 | PR2 | 4.31% |

在最短持有期 12 个月理财产品上，中信银行固盈象固收稳健一年持有期产品优势明显，广发银行与兴业银行同期限产品竞争力相对不足。中信银行固盈象固收系列产品主要投资银行间短融中票、交易所非公开公司债等信用债、资产支持证券及非标准化债权类资产，并适量投资存款、政策性金融债等高流动性资产开展流动性管理，相较同业产品更加偏向于非标准化债权投资。近年来，中信银行平顶山分行借助固盈象系列理财产品的价格优势吸引了大量优质理财客户，通过对理财客户资金的长期锁定实现了理财业务规模的稳定与发展。

综合以上情况，我们发现，三家银行产品同质性极高，广发银行仅在灵活期限产品上稍具竞争优势，在 6 个月及以上期限产品上产品设计较为落后、价格劣势十分明显，理财产品竞争力严重不足。

### 5.1.3 个人理财业务营销能力对比分析

三家股份制商业银行依托营业网点进行个人理财业务的日常营销拓展，我们通过个人理财业务的网均规模与人均规模数据进行营销能力的对比分析。

表 5-6 平顶山市股份制银行个人客户资产规模网均、人均对比

| | 网点数量 | 人员数量 | 个人客户资产规模 | 网均规模 | 人均规模 |
|---|---|---|---|---|---|
| 中信银行 | 6 | 123 | 629143 | 104857.17 | 5114.98 |
| 兴业银行 | 3 | 98 | 260815 | 86938.33 | 2661.38 |
| 广发银行 | 2 | 49 | 162179 | 81089.50 | 3309.78 |

中信银行平顶山分行成立于 2012 年 7 月，现有营业网点 6 个（含县区支行 1 个），员工 123 人。近年来，中信银行通过重点企事业单位代发工资业务批量进行个人客户拓展，借助网点数量优势与产品价格优势，有效将代发工资客户批量转化为个人理财客户，个人理财业务发展十分迅猛。

兴业银行平顶山分行成立于 2010 年 8 月，现有营业网点 3 个，员工 98 人。借助兴银理财强大的投研能力与兴业银行优质的理财服务，兴业银行平顶山分行个人理财业务稳步发展。

在网均效能上，中信银行以网均个人客户资产规模 10.49 亿稳居榜首，兴业银行与广发银行网均规模基本相当，分别为 8.69 亿元和 8.11 亿元。在人均效能上，三家银行差别明显，中信银行以人均规模 5114.98 万元排名第一，广发银行以人均规模 3309.78 万元位居第二，兴业银行人均规模 2661.38 万元，排名最后。广发银行在网均、人均产能上与优秀同业有较大差距，个人理财业务营销拓展能力有较大提升空间。

在资管新规背景下，商业银行个人理财业务的发展逻辑正在发生巨大变化。通过综合分析平顶山地区三家股份制商业银行个人业务竞争现状，我们发现广发银行平顶山分行面临理财产品竞争力不足、网点与人员营销能力不强、市场份额被进一步挤占的情况。在现有竞争态势下，广发银行平顶山分行应当深入分析当地理财市场竞争形势、主动寻找制约理财业务发展的关键因素，有效解决目前存在的问题，积极扭转市场竞争格局。

## 5.2 广发银行平顶山分行个人理财业务 SWOT 分析

### 5.2.1 广发银行平顶山分行个人理财业务的优势

（1）金融央企成员单位优势

截至 2022 年末，中国人寿持有广发银行 95.19 亿股，持股比例 43.68%，是广发银行最大单一股东。作为中国人寿集团“保险、投资、银行”三大业务板块之一，广发银行具有中国人寿保险（集团）公司金融央企成员单位的优势。

（2）信用卡存量客群优势

作为发行中国第一张标准信用卡的银行，广发银行在信用卡业务方面具有一定的竞争优势。截至 2022 年末，广发银行信用卡累计发卡量 1.09 亿张，位列全国第六位、股份制商业银行第二位。截至 2022 年末，广发银行信用卡在平顶山地区累计发卡量 16.23 万张，活跃卡量 12.49 万张，累计发卡量与活跃卡量在平顶山地区银行业金融机构名列前茅。相较于平顶山分行现有的 8.16 万储蓄卡客户，12.49 万的信用卡活跃客户蕴含着巨大的个人理财业务开发潜力。广发银行平顶山分行如能突破监管对于银行内部信用卡客户信息的共享限制，将存量信用卡客户转化为个人理财客户，将在市场竞争中获得巨大优势。

### 5.2.2 广发银行平顶山分行个人理财业务的劣势

（1）品牌形象不佳

广发银行是首批组建的全国性股份制商业银行之一，但在 18 家全国性商业银行中，广发银行却是至今未仍未上市的两家之一。2017 年 12 月，因“侨兴债”事件银监会对广发银行开出 7.22 亿元史上最大罚单，震惊全国；2014 年至 2022 年广发银行先后有三任董事长因涉嫌违法犯罪接受调查；这些事件对广发银行的品牌形象造成了极大的负面影响，严重影响了广发银行在理财客户心目中的形象。

在英国《银行家》杂志发布的《2023 年全球银行品牌价值 500》榜单中，广发银行排名第 77 位，品牌价值 43.18 亿美元，平顶山地区主要竞争对手中信银行排名第 20 位，品牌价值 126.21 亿美元；兴业银行排名第 26 位，品牌价值 111.15 亿美元，相较主要竞争对手，广发银行存在较大的品牌劣势。虽然广发银行在近年来不断宣传中国人寿集团成员单位身份、连续赞助中国职业篮球联赛，但广发银行的品牌形象与竞争对手仍存在较大差距。

（2）网点覆盖不足

在网点数量上：广发银行平顶山分行在平顶山市共有两家营业网点，而主要竞争对手中信银行现有 6 家营业网点、兴业银行现有 3 家营业网点。在网点布局上：广发银行平顶山分行目前还未实现对平顶山市五个市辖区的网点覆盖；同时广发银行平顶山分行下辖两家网点一公里范围内均有中信银行、兴业银行、工商银行、建设银行、农业银行网点设置，同业竞争十分激烈。加之单个营业网点服务辐射范围限制，广发银行平顶山分行个人理财业务拓展受限。

（3）理财综合能力偏弱

《普益标准・银行理财能力排名报告（2022 年度）》显示，广发银行在 2022 年度 18 家全国性商业银行理财能力综合排行榜中排名第 17 位，位列倒数第二[42]。在地区内

主要竞争对手中，兴业银行理财能力综合排名第一位、中信银行理财综合能力排名第二位。由此可见，广发银行在理财产品研发能力、发行能力、收益能力、运营管理能力、信息披露规范性上与地区主要竞争对手有较大差距。

（4）营销渠道传统单一

广发银行平顶山分行个人理财业务营销渠道仍局限于传统的厅堂营销、客户转介和电话营销，营销方式较为传统、拓客渠道较为单一、批量客户开发缺失有效途径，这些情况严重制约着广发银行平顶山分行个人理财业务的发展。

### 5.2.3 广发银行平顶山分行个人理财业务的机会

（1）地区经济快速发展，居民收入稳步增长

2022 年，平顶山市全年生产总值 2694.16 亿元，比上年增长 7.1%；全年居民人均可支配收入 26869 元，比上年增长 7.8%。截至 2022 年末，平顶山市金融机构人民币各项存款余额 3667.25 亿元，比上年末增长 9.7 %，其中境内住户存款余额 2568.60 亿元，比上年末增长 11.5%。由以上数据可见，平顶山地区经济发展势头良好，居民收入水平不断提高，住户存款规模增长明显，居民个人理财需求有广阔的上升空间。

（2）国寿集团综合金融前景广阔

作为中国人寿保险集团的主要成员单位，广发银行平顶山分行与当地国寿寿险、国寿财险公司业务联动情况良好，借助平顶山国寿寿险公司近万名的保险业务员队伍和国寿财险公司五百余名员工的力量可以有效开展综合金融业务，为三方的客户提供优质、全面的金融服务。平顶山地区三家国寿集团成员公司在综合金融营销中均可将个人理财业务作为敲门砖，有效进行优质客户的联合营销。

（3）理财产品破净引发客户银行间迁移

2022 年是资管新规实施后银行理财产品进入全面净值化的第一年，恰逢股市、债市双双大幅波动，经历银行理财产品破净的投资者正在寻找新的理财业务主办银行。广发银行应有效利用本行明星理财产品，在维护好现有客户的基础上抓住其他银行部分高净值客户有意向进行资金迁移的机会，实现重点客户获取。

（4）股票、基金、债券投资者转向银行理财

2022 年，受国内外复杂局势影响，股票、债券市场波动较大，由于市场前景缺乏明确指向，导致投资者避险情绪加重，银行理财需求有所提升。若 2023 年国际、国内经济形势没有明显复苏、不确定因素没有明确消除，则股票、基金、债券投资者将进一步向银行理财进行迁移。

### 5.2.4 广发银行平顶山分行个人理财业务的威胁

（1）地区股份制同业发展势头强劲

在平顶山地区现有三家股份制银行的个人理财业务竞争中，中信银行依靠网点数量与产品优势，个人客户资产规模达到 62.91 亿元，兴业银行依靠兴银理财强大投研能力也在个人理财业务领域不断发力。据了解，目前中信银行、兴业银行在平顶山地区均有新网点正在筹建，广发银行所面对的同业竞争威胁不断加大，现有市场份额极有可能进一步萎缩。

（2）城商行合并加入主流市场竞争

2022 年 10 月，平顶山银行、洛阳银行、焦作中旅银行被河南省内唯一省级法人银行中原银行吸收合并。完成吸收合并后的中原银行在平顶山市区内共有营业网点 44 家，农村普惠金融服务站 701 家，成为平顶山市网点数量最多的金融机构。此前，平顶山银行全面承揽平顶山市全市预算单位授权支付和清算工作，承揽全市预算单位代发工资业务，在平顶山当地具有很高的市场地位。平顶山银行因不具备自营理财业务开展条件，无法大力推广个人理财业务，但在并入中原银行后理财业务不再受限，将有大量网点与人员对其存量个人客户开展理财业务营销。因此，中原银行在平顶山当地个人理财业务市场竞争中的地位将大幅提高，将对现有竞争者造成极大威胁。

（3）互联网银行争抢理财客户

互联网银行借助现代数字通信技术、物联网，发挥云计算、大数据等优势，通过空中理财服务向个人客户推介理财产品。互联网银行不受传统银行物理网点限制，对客户提供 24 小时服务，极大方便了理财客户。因互联网银行不设物理网点、人员精简，运营成本得到极大降低，对客提供的理财产品收益往往高于传统银行，更加增强了其在理财市场的竞争力。

## 5.3 广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略选择

我们结合资管新规出台的背景，对广发银行平顶山分行个人理财业务内部优势、劣势和外部机会、威胁做出了梳理和归纳，基于 SOWT 分析对广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略进行选择。

表 5-7 广发银行平顶山分行个人理财业务 SWOT 分析

| 内部能力 / 外部因素 | 优势 S | 劣势 T |
|---|---|---|
| | 1.金融央企成员单位<br>2.大量信用卡存量客群 | 1.品牌形象不佳<br>2.网点覆盖不足<br>3.理财综合能力偏弱<br>4.营销渠道传统单一 |
| 机会 O | SO 增长型 | WO 扭转型 |
| 1.地区经济持续快速发展<br>2.国寿集团综合金融前景广阔<br>3.理财产品破净引发客户迁移<br>4.股票、基金、债券投资者转向银行理财 | 1.利用国寿协同开发新客户<br>2.开发信用卡客户为理财客户<br>3.吸引其他机构个人投资者 | 1.借助国寿集团提升品牌形象<br>2.加速推进网点建设<br>3.提升产品研发与管理能力<br>4.提高销售人员专业能力<br>5.优化客户关系管理体系<br>6.充分发挥保银协同优势<br>7.抓住其他渠道客户迁移机会 |
| 威胁 T | ST 多元化 | WT 防御型 |
| 1.股份制同业发展势头强劲<br>2.城商行合并加入市场竞争<br>3.互联网银行争抢理财客户 | 1.利用国寿协同开发新客户<br>2.为信用卡客户设计专属产品<br>3.提供收益高、差异化产品 | 1.提升专业化水平<br>2.提高客户服务质量<br>3.着力维护现有客户 |

通过对广发银行平顶山分行个人理财业务的 SWOT 分析，我们发现：在资管新规背景下，广发银行平顶山分行在个人理财业务竞争中自身优势有限、劣势较多，面对的外部机会较多，但威胁也在日趋增加。特别是在目前金融央企成员单位品牌优势无法有效发挥、信用卡存量客户信息因监管要求无法有效共享的情况下，广发银行平顶山分行个人理财业务应尽快弥补自身劣势，有效利用市场机会，在下阶段市场竞争中以扭转型策略（WO 策略）作为方向。

广发银行平顶山分行要练好内功，尽快弥补自身劣势。在服务好现有客户的基础上，借力集团品牌优势，加速建立清晰的理财业务新形象，积极争取新设网点以实现市辖区全覆盖，提升产品研发与管理能力，打造专业化理财销售队伍，优化现有人员体系与客户管理体系。

广发银行平顶山分行要努力抓住市场机会，争取实现理财业务跨越式发展。广发银行平顶山分行要依托平顶山当地经济持续健康发展与居民可支配收入稳步提高的良好

机会，充分研究地域特点与客户特征，开发特色定制理财产品；利用国寿集团综合金融优势，大力拓展国寿员工个人理财业务，推动国寿员工进一步开展保险客户转介活动；利用股市、债市波动较大，理财破净后客户资金迁移的机会争抢券商、银行同业高净值客户。

综上所述，广发银行平顶山分行应以扭转型策略补足自身短板、抓住发展机会，在稳固现有市场份额的基础上，寻求个人理财业务新突破，争取获得长期市场竞争优势。

## 5.4 广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略实施措施

结合广发银行平顶山分行个人理财业务现状，我们分析了资管新规对其个人理财业务产生的影响。借助客户问卷调查与重点人员访谈，我们深入剖析了广发银行平顶山分行个人理财业务存在的问题。在理财业务竞争态势分析的基础上，我们通过 SOWT 分析法确定了广发银行平顶山分行个人理财业务应以扭转型策略作为下阶段优化方向。在资管新规背景下，广发银行平顶山分行个人理财业务要通过建立理财产品特色优势、优化客户关系管理体系、提升理财服务专业能力、挖掘保银协同营销潜能、严格风险管理制度执行五个方面的措施获取市场竞争优势。

### 5.4.1 建立理财产品特色优势

在理财产品缺乏优势、市场竞争力不足的现状下，广发银行平顶山分行要从依托集团资源创新理财产品、推出本地特色定制理财产品两方面入手，加速理财产品的研发与转型，建立理财产品特色优势。

（1）依托集团资源创新理财产品

广发银行作为中国人寿集团成员单位，其理财业务在客户资源、销售资源、优质项目资源等方面拥有着其他股份制商业银行无法比拟的优势。广发银行可以通过集团内部成员单位资源共享进行理财产品创新，进而建立产品差异化竞争优势。广发银行要加强与集团内寿险公司、财险公司、养老险公司、投资公司、海外公司的协同，共享优质项目资源，推出优质创新型理财产品，提供综合金融服务方案。

研发优质项目投资理财产品。广发银行应鼓励省级分行提供优质非标债权、股权资产，推动国寿投资公司进行项目投资，配合广银理财开发专项理财产品进行资金配套，辅以保险公司进行风险分散。在整个项目运营期间，集团内成员单位各司其职、通力配合、全程管控，不仅能够降低优质项目融资成本，而且能够为个人投资者提供有吸引力的投资收益。

建立个人养老金业务优势。个人养老金以账户制为基础，除资金积累外，账户内的

资金还可用于购买符合规定的银行理财、储蓄存款、商业养老保险、公募基金等金融产品。中国人寿集团已全面获得个人养老金业务资格，其中：广发银行成为首批获准开展个人养老金理财业务的银行之一，中国人寿寿险公司国寿鑫享宝专属商业养老保险入选首批个人养老金保险产品名单，中国人寿养老险公司入围首批商业养老金业务试点机构，国寿安保基金公司成功发行国寿安保稳健养老 FOF、2030 目标日期 FOF 两支养老目标基金。广发银行要充分利用集团内部协同优势，积极与国寿养老险公司共同创新个人养老金理财产品，大力代销国寿寿险公司商业养老保险产品，有效推进国寿安保基金公司养老目标基金销售，为理财客户提供全方位的个人养老金账户管理服务。个人养老金资金账户具有唯一性和重要性，广发银行如能抢占个人养老金业务的先机，成功获取优质客户的长期资金，将建立持久的竞争优势。

（2）推出本地特色定制理财产品

结合当地地域特征推出有特色的定制化产品是在同业竞争中获取竞争优势的重要途径。通过本文的分析，目前平顶山市各银行机构推出的个人理财产品虽然种类繁多，但产品在本质上相似程度极高，当投资者进行产品选择时便会出现仅以价格作为对比标准的情况。在个人理财业务发展较为成熟的国外市场，各个银行推出的理财产品各有特色，产品创新层出不穷，这也使得国外投资者对银行的忠诚度较高。所以，广发银行平顶山分行要结合平顶山当地的地域特点向总行、广银理财提出定制化理财产品需求，以此建立在平顶山地区个人理财市场的竞争优势。

推出挂钩焦炭期货、尼龙期货的定制化理财产品。平顶山市是一座是依煤而起、因煤而兴的城市。1955 年平顶山矿区建设的启动也正是平顶山市建立的标志。平顶山市是国内品种最全的炼焦煤和动力煤生产基地，优质主焦煤品质亚洲第一、世界第二。中国平煤神马控股集团有限公司是以煤、盐、尼龙材料为主业的，跨区域、跨行业、跨所有制经营的国有特大型企业。平顶山市市辖区户籍人口数量 111 万人，其中平煤神马集团职工人数就有 18.5 万人，占比高达 16.67%。在广发银行平顶山分行现有个人理财客户中，中国平煤神马集团职工或与其职工有亲属关系的比例极高。中国平煤神马集团主营产品为焦炭和尼龙原料，广发银行平顶山分行可利用现有理财产品中挂钩期货价格的“物华添宝”系列产品，向总行、广银理财申请设计推出适合当地地域特点的挂钩焦炭期货、尼龙期货的定制化个人理财产品供客户进行选择，以此形成与同业理财产品的差异化竞争，建立理财产品特色优势。

### 5.4.2 优化客户关系管理体系

在资管新规背景下，投资者对销售人员提供专业化、个性化理财服务的要求大幅提高，广发银行平顶山分行现有的个人理财客户关系管理体系已经无法满足新背景下的竞

争需要，应从人员配置调整与岗位职责优化、客户分层细化与会员体系重构两个方面进行客户关系管理体系的全面优化。

（1）人员配置调整与岗位职责优化

人是经营活动中最活跃的要素，人力资源是企业最重要的资源之一。针对广发银行平顶山分行个人理财业务中客户关系管理简单粗放的现状，我们首先要解决理财服务人员配置不足与岗位分工不当的的问题。

人员配置调整。广发银行平顶山分行应增加理财经理数量、增设高级理财经理。一是在两个网点现有四名理财经理中选拔出高级理财经理一名，在分行设置私人银行中心，由选拔出的高级理财经理负责分行私人银行中心工作，专门从事个人资产量 300 万元及以上高净值客户的日常管理与维护。二是选拔优秀的综合金融客户经理转岗为理财经理，补充到空缺岗位。实现每个网点至少两名理财经理，分行私银中心一名高级理财经理的人员配置。

岗位职责优化。广发银行平顶山分行要对理财销售人员的客户管理职责进行重新划分。对于存量客户，个人资产规模 30 万元以下的全部交由客户最初拓展人员管理，个人资产 30 万元以上的客户全部交由理财经理团队进行管理。对于新客户，由理财经理开发的各自进行管理，由综合金融客户经理、零售客户经理及其他人员开发的，个人资产规模 30 万元以下的各自进行管理，30 万元及以上的交由理财经理管理。高级理财经理全面负责行内个人资产规模在 300 万元及以上客户的管理工作。

**表 5-8 重塑销售体系后理财经理客户管理情况**

| 客户层级 | 人数 | 管理客户数 | 人均管理客户数 | 管户资产 | 人均管户资产 |
|---|---|---|---|---|---|
| 理财经理 | 4 | 1123 | 281 | 88737 | 22184 |
| 高级理财经理 | 1 | 77 | 77 | 41150 | 41150 |

人员配置调整与岗位职责优化后，平顶山分行理财经理人均管户数由 699 户下降至 281 户，基本达到总行设定的理财经理标准服务人数。随着服务客户数量的下降，理财经理的精力与时间得到充分释放，有利于存量客户的深入维护与新客户的开发。增设的高级理财经理全面负责私人银行中心工作，主要服务个人资产 300 万元及以上的 77 名客户，这部分客户虽然数量少，但资产规模近 4.12 亿元，占全行个人客户总资产规模的 25.37%，高级理财经理要着力为这部分高净值客户提供全方位、个性化的专属服务。

通过增加理财经理岗位人员配置可以有效解决现有情况下人力不足、主动营销缺失的问题。通过岗位职责优化可以进一部明晰客户管理责任，巩固销售人员与客户的关系，更好的进行挖潜提升。通过 30 万以上客户、300 万以上客户两档理财经理的分层维护，可以充分发挥理财经理的专业优势，为客户提供更为优质、全面的理财服务。人员配置调整与岗位职责优化可以实现广发银行平顶山分行个人理财销售人员体系的重塑，为建

立个人理财业务竞争优势提供保障。

（2）客户分层细化与会员体系重构

广发银行平顶山分行应根据现有客群特点，细化客户分层、重构会员体系。我们建议将客户层级由原有的 5 级进一步细分为 9 级，客户可根据层级获得长期回馈与关怀，理财销售人员人员可根据客户层级特点提供有针对性的服务。

表 5-9 广发银行个人客户分层体系优化建议

| 序号 | 会员等级 | 月均资产标准 | 客户分层 |
|---|---|---|---|
| 1 | 一星级 | 0-5000 | 待激活客户 |
| 2 | 二星级 | 5000-1 万 | 大众客户 |
| 3 | 三星级 | 1 万-5 万 | 基础客户 |
| 4 | 四星级 | 5 万-10 万 | 理财客户 |
| 5 | 五星级 | 10 万-30 万 | 财富客户 |
| 6 | 六星级 | 30 万-100 万 | 贵宾客户 |
| 7 | 七星级 | 100 万-300 万 | 铂金客户 |
| 8 | 八星级 | 300 万-600 万 | 钻石客户 |
| 9 | 九星级 | 600 万以上 | 私银客户 |

根据广发银行平顶山分行现有客户分层情况，贵宾及以上客户（个人资产规模 30 万至 600 万）合计 1200 户，占全部客户数量的 1.47%，贡献了全行 80.09%的个人客户资产规模，服务好该部分客户对平顶山分行尤为重要。现有会员体系中贵宾客户层级涵盖资产为 30 万至 600 万，层级区间范围过大导致无法开展有针对性的营销。在新的客户分层中，重点将原贵宾客户分拆为三个层级客群，分别为六星级贵宾客户（个人资产规模 30 万至 100 万）、七星级铂金客户（个人资产规模 100 万至 300 万）、八星级钻石客户（个人资产规模 300 万至 600 万）。理财经理要对贵宾客户与铂金客户进行深入、细致的分析，为其提供高效、优质的服务；高级理财经理要有效利用总、分行私人银行中心资源对钻石客户、私银客户提供团队化、一揽子的专属理财服务。

广发银行平顶山分行应根据客户层级特征有针对性的开展理财服务。例如：对于一星级待激活客户，客户目前行内资金较少，就需要营销开通手机银行、绑定广发银行微信公众号以完善账户基础使用功能，通过绑定支付宝、微信、云闪付以提高账户日常使用频率、培养客户用卡习惯，进而营销现金管理类理财产品以实现客户资产与层级的提升；对于三星级基础客户，客户目前行内资金已达到购买理财产品的起购金额，可根据客户风险偏好择机推荐各类理财产品邀请客户进行体验，进而增加客户在我行资产。

广发银行平顶山分行在重构会员体系过程中应进一步优化会员积分权益。对于一星级至六星级客户，要丰富积分使用渠道，使会员积分可用于兑换信用卡还款券、广发商城券、生活福利券、贷款利率折扣券等，其中：信用卡还款券可用于广发银行信用卡还款时抵扣金额使用；广发商城券可用于在广发商城内购买家庭日用品、美妆护肤品、休

闲娱乐产品；生活福利券可用于在广发银行 APP 进行水电费缴费、手机充值、兑换京东及天猫购物券；贷款利率折扣券可用于在申请广发银行信用贷款时享受贷款利率折扣优惠。而对于八星级及以上客户，则应增加商旅服务、美体健身、休闲旅行等积分兑换权益。会员积分权益的丰富可为理财客户提供更多可供自选的增值服务，进一步提高理财客户的粘性与忠诚度。

### 5.4.3 提升理财服务专业能力

资管新规对商业银行个人理财服务的专业性提出了更高的要求，广发银行平顶山分行个人理财业务原有的全员营销模式已经无法满足理财客户对专业服务的需要。广发银行平顶山分行应通过提高销售人员专业技能、着力发展私人银行业务实现理财服务专业能力的提升。

（1）提高销售人员专业技能

提高理财销售人员准入标准。广发银行平顶山分行全行具备行内理财销售资格的有 31 人，占全行员工的 63.27%，看起来占比较高，但在实际工作中我们发现，通过行内理财销售资格认证较为简单，多数具备行内理财销售资格的销售人员理财专业知识基础不牢、对理财业务新发展趋势了解有限、理财客户服务经验不足，并不真正具备理财服务专业能力。在此情况下，外部理财资格证书成为我们考量人员理财服务专业能力的另一标准，AFP（金融理财师）与 CFP（国际金融理财师）证书为中国金融理财标准委员会实施的两级金融理财师认证制度，需要经过专业的培训和通过考试才能获得，而且需要每年进行继续教育才能通过审核，具有较高的权威性。因此，广发银行平顶山分行应将具备 AFP（金融理财师）证书作为理财销售人员的准入门槛，同时将具备 CFP（国际金融理财师）证书作为理财经理的准入门槛。通过提高理财销售人员准入标准可以有效保障理财销售人员具备专业的理财服务能力。

分层提高理财销售人员技能。在上文中，我们对理财销售人员的岗位职责进行了优化，高级理财经理专门从事个人资产 300 万元及以上理财客户的管理，理财经理从事个人资产 30 万至 300 万元理财客户的管理，其他人员对个人资产 30 万元以下的理财客户进行管理。在实际工作中我们发现，不同资产量的理财客户特点不同，对理财服务的要求也不同，资产量越高的客户对理财销售人员的专业能力要求越高。广发银行平顶山分行应采取不同方式分层提高理财销售人员专业技能：应积极为高级理财经理争取总行私人银行管理中心跟岗学习机会，学习总行先进经验，提高其服务高净值客户的能力；应为理财经理提供省级分行、先进同业学习交流机会，使其精通内外部产品、具备有效进行投资组合的能力；对于行内其他理财销售人员则应有计划地开展理财产品与营销技能培训，使其具备基础的理财服务能力。

（2）着力发展私人银行业务

私人银行业务是商业银行理财业务“金字塔”的塔尖，是目前商业银行进行理财业务竞争的焦点。广发银行平顶山分行现有私人银行客户 35 人，资产规模 29750 万元，人数占贵宾及以上客户数量的 2.92%，贡献了全行个人客户资产规模的 20.47%。私人银行业务对广发银行平顶山分行具有重要意义，着力发展私人银行业务是广发银行平顶山分行获取市场竞争优势的重要途径之一。

提供多元化服务。广发银行平顶山分行应在建立私人银行中心的基础上，推动私人银行专属产品的发行、丰富可提供的代销金融产品、一对一定制私人银行服务手册，依托集团、总行资源为私人银行客户提供包括但不限于财富传承、法律咨询、教育规划、养老规划、健康管理、艺术品投资等方面的多元化服务。

提供个性化服务。私人银行服务针对的是高净值客户，其对服务质量要求极高，必须根据单个客户的实际需求提供个性化的服务。广发银行平顶山分行应有效依托集团与总行优势，做好机场高铁贵宾厅、接送机服务、医疗健康绿色通道、高端酒店服务、高级服装定制等传统私银增值服务，提供跨境资产配置、总行一对一投资顾问、高尔夫练习、马术练习等新型增值服务。广发银行平顶山分行应把握好机遇，以私人银行中心的建立推动私人银行服务的升级，进一步抢占高净值客户市场，扩大目前私人银行业务的竞争优势。

### 5.4.4 挖掘保银协同营销潜能

通过问卷调查和重点人员访谈我们发现，广发银行平顶山分行目前个人理财产品销售渠道较为单一，仍依托于网点厅堂营销、客户转介、电话营销等传统渠道，在资管新规背景下通过传统渠道单散获客已经不能满足理财业务发展的需要。广发银行平顶山分行要依托国寿集团综合金融战略，通过借助国寿集团提升品牌形象、充分发挥保银协同渠道优势形成个人理财业务营销上的独有竞争优势。

（1）借助国寿集团提升品牌形象

资管新规要求商业银行理财业务回归“受人之托、代客理财”的本源，投资者在进行“托付”银行的选择时，品牌是主要的影响因素之一。在资管新规的背景下，广发银行与其子公司广银理财应明确自身优势、进行精准定位，将过去模糊化的依附于银行的非独立品牌形象转变为具有辨识度的理财业务独立品牌形象，同步增强广发银行与广银理财的品牌影响力。

树立金融央企成员单位形象。广发银行作为中国人寿保险（集团）公司的重要成员单位，要借助中国人寿的品牌优势提升影响力。广发银行所属的中国人寿保险（集团）公司是国有大型金融保险企业，2021 年集团合并营业收入超 1 万亿元，合并总资产达

5.7 万亿元。中国人寿保险（集团）公司连续 20 年入选由《财富》杂志发布的世界 500 强企业榜单，2022 年世界排名第 40 位，在国内上榜企业中排名第 13 位。广发银行要立足本业，积极发挥在集团“保险、投资、银行”三大业务板块中的作用。广发银行各层级机构应主动关注中国人寿集团及寿险、财险公司重大宣传与营销活动，积极争取联合宣传，以中国人寿优质品牌带动提升广发银行品牌影响力。2019 年中国人寿庆祝成立 70 周年，在全国重点城市机场、高铁站开展了以“起始不凡成就远见”为主题的宣传活动，凡是有广发银行分支机构的地区，广发银行与中国人寿共同出现在宣传广告中，此次宣传活动对广发银行品牌形象提升产生重大作用，是广发银行借力中国人寿提升品牌影响力的成功案例。

打造理财公司全新品牌定位。广发银行全资子公司广银理财有限责任公司于 2021 年 12 月 1 日在上海成立，是 2021 年全国唯一一家获批并开业的全国性股份制商业银行理财子公司。相较先进同业：成立于 2019 年的招银理财以“给未来更好的答案”为品牌诉求；成立于 2020 年的信银理财以“温度与财富同行”为品牌定位。广发银行与广银理财要在科学分析现有理财客户特征的基础上，积极向先进同业学习，结合自身业务优势，尽快推出全新的、清晰的个人理财业务品牌定位。

充分做好品牌本地宣传。广发银行作为首批成立的全国性股份制商业银行，在国内有一定的知名度。由于近年来股权的频繁变更，广发银行控股股东由广东省财政厅变更为美国花旗银行又变更为中国人寿，导致公众对广发银行的企业性质存在认识不清的情况。因此，广发银行平顶山分行需要充分做好本地化的品牌宣传工作。一方面可以借助集团、总行赞助中国篮球职业联赛（CBA）的契机对平顶山当地篮球赛事进行赞助；另一方面可以借助当地寿险、财险公司日常营销活动联合进行品牌推广；最后，可以通过平顶山当地优质的公众媒体、公交线路进行品牌宣传，进一步提升品牌知名度。

（2）充分发挥保银协同渠道优势

自 2016 年中国人寿入主广发银行引来，国寿集团将综合金融作为集团最大优势，要求将保银协同作为集团未来的核心战略，更指出保银协同是广发银行转型发展的生命线、是亟待开发的巨大动能之一。在目前的竞争态势下，广发银行平顶山分行要通过做好国寿集团员工开发与客户共享、创新“国寿联盟”线上获客渠道以发挥保银协同独有渠道优势。

做好国寿集团员工开发与客户共享。国寿集团拥有员工 19.2 万人，销售人员近 175 万人；国寿集团在广发银行网点覆盖区域有 3900 万星级客户、200 万年金管理客户、80 万优质法人客户；以上均为广发银行提供了优质的集团内部客户资源。在平顶山地区，国寿寿险有员工及保险代理人 9200 余名，服务星级客户 17.51 万人；国寿财险拥有员工及保险代理人 510 余名，服务客户 11.22 万人。广发银行平顶山分行应充分依托行业内这一独有优势，积极做好平顶山当地集团员工的内部开发；要有效利用国寿员工与其保

险客户业务持续期长、关系紧密度高的特点，鼓励国寿员工积极向广发银行转介优质保险客户。在具体措施上，一是要做好国寿员工的日常服务保障，专设保银协同渠道经理负责国寿员工的日常维护和理财业务培训工作，使国寿员工体验到广发银行的服务、认可广发银行的理财产品，进而具备向保险客户进行产品介绍的基本能力，真正成为广发银行理财业务的营销能手；二是要结合保险销售的特点，利用国寿员工在日常营销中期望提前锁定客户续保保费资金的需要，推出定制化的短期理财产品，将理财产品到期日无缝对接保单扣款日，既让保险客户获得了理财收益又让保险营销人员所关注的保费续缴得到提前保证；三是要建立和完善国寿员工忠诚度积分体系，根据所转介客户的资产量持续给予国寿员工积分奖励，丰富积分可兑换的权益，不断激发国寿员工转介热情，实现集团内部客户的共享与业务的共赢。

创新“国寿联盟”线上获客渠道。广发银行平顶山分行应借助国寿集团“国寿联盟”线上平台优势，通过线上渠道进行批量获客。“国寿联盟”是内嵌在国寿各子公司 APP 中的功能插件，能够实现集团内各子公司 APP 之间的相互跳转与引流，为客户提供包含寿险、财险、银行、基金等各类业务为一体的综合金融服务。“国寿联盟”支持本地化设置，广发银行平顶山分行要积极利用“国寿联盟”这一集团内部客户资源共享平台，联动当地寿险、财险公司创新线上获客渠道，为平顶山地区国寿集团客户提供全方位金融服务，在增加客户粘性与忠诚度的同时实现线上批量获客。

### 5.4.5 严格风险管理制度执行

资管新规对商业银行理财产品的设立、运作、销售、信息披露等全流程进行了严格的规定，明晰了商业银行和理财投资者的权利与义务。在“卖者尽责、买者自负”的原则下，更加考验商业银行在产品设计与销售、信息披露，投后管理方面的风险管理能力。在现有模式下，广发银行平顶山分行要做好投资者适当性管理、严格理财销售合规管理，以此全面强化风险管理制度的执行。

（1）做好投资者适当性管理

提高风险测评有效性。资管新规要求金融机构做好投资者适当性管理工作。广发银行进行投资者适当性管理主要依靠投资者的风险测评结果，投资者一般通过营业网点柜面或手机银行完成风险测评问卷、获得评估结果，由理财销售人员根据投资者风险测评等级向其推荐合适的理财产品。在理财业务实操中我们发现，广发银行平顶山分行存在部分投资者随意填写风险评估问卷、理财销售人员代为填写风险评估问卷的情况，这就导致评测结果并不能准确反映投资者的风险承受能力，进而产生投资者购买的理财产品与其实际风险承受能力不匹配的问题。广发银行平顶山分行应在坚持投资者自主评测的基础上，结合客户投资经验访谈与大数据分析，评估出客户真实的风险承受能力，以便

向投资者推荐风险等级相适应的理财产品，更好的开展个人理财服务。

加强投资者教育。在资管新规背景下，投资者需要实实在在地面对理财投资中存在的风险，投资者的投资理念急需进行转变。广发银行平顶山分行应引导投资者消除原有投机心理，从发行人资产管理能力、产品底层资产质量、既往业绩表现等方面对理财产品进行考量，同时结合自身风险承受能力对理财产品进行选择。广发银行平顶山分行要不断丰富投资者教育形式，采取专题讲座、理财沙龙等形式向投资者普及理财基础知识，帮助投资者认识、理解理财产品的性质与运作模式，推动投资者主动接受理财投资“买者自负”的理念，提高投资者成熟度。

（2）严格理财销售合规管理

广发银行平顶山分行作为商业银行地市级分行，没有个人理财产品设计、运作职能，仅承担理财产品销售职能，广发银行平顶山分行在理财业务风险管理中主要进行理财销售过程的风险控制。理财产品的销售包含售前、售中和售后三大环节，广发银行平顶山分行应加强理财销售三大环节的合规管理。

售前环节合规管理。理财销售人员在向投资者推介理财产品前，应主动展示持有的销售资格证书，有效核实投资者身份，充分了解投资者既往投资经验，正确引导投资者填写风险评估问卷，根据投资者风险测评结果进行理财产品的营销准备。

售中环节合规管理。在售中环节，理财销售人员要向投资者提供合适的产品供其自主选择。在售中环节合规管理方面，广发银行平顶山分行应严格售中环节风险管理制度执行，严禁理财销售人员将理财产品当作一般储蓄或定期存款进行销售，简单地进行收益比较，片面夸大宣传最高预期收益，误导投资者购买与其风险承受能力不符的理财产品；严禁理财销售人员刻意隐瞒产品风险，明示或暗示保本，或对产品预期收益作出承诺。另外，广发银行平顶山分行应当主动利用网点移动侦测系统、理财销售录音录像系统以及客户投诉线索跟踪等手段对理财销售人员售中环节合规性进行检查，坚决杜绝代客操作、理财产品“飞单”等严重违规行为。

售后环节合规管理。在售后环节，广发银行平顶山分行要按照合同约定进行理财产品运作管理，按时进行理财产品信息披露，监督理财销售人员及时向投资者报告产品运作情况，认真做好客户异议处理，真正做到“卖者尽责”。

# 第 6 章 总结与展望

资管新规的发布对商业银行个人理财业务产生了重大的影响，商业银行如何顺应监管趋势、加快业务转型、实现高质量发展是亟需解决的重要课题。商业银行地市级分行作为个人理财业务市场竞争的前沿阵地，其转型发展面临巨大压力。

本文以资管新规背景下广发银行平顶山分行个人理财业务为研究对象，系统梳理商业银行个人理财业务相关概念与竞争策略相关理论，深入研究资管新规出台的背景与核心要点，介绍广发银行平顶山分行个人理财业务发展现状，分析资管新规对广发银行平顶山分行个人理财业务的影响，结合客户问卷调查与银行重点人员访谈，找出广发银行平顶山分行个人理财业务目前存在的理财产品缺乏优势、客户管理简单粗放、专业服务能力不足、营销渠道传统单一、风控制度执行不严等五大问题，这些问题严重制约着广发银行平顶山分行个人理财业务的发展。

通过竞争态势分析与 SOWT 分析，我们发现广发银行平顶山分行个人理财业务市场竞争力严重不足，市场份额被逐步挤占。在内部优势有限、劣势突出、机会明显、威胁加重的情况下，我们选定扭转型策略作为广发银行平顶山分行竞争策略优化方向，在此基础上提出竞争策略实施措施。

在个人理财业务竞争策略具体实施措施上，广发银行平顶山分行一是应当通过依托集团资源创新理财产品，推出本地特色定制理财产品以建立产品特色优势；二是应当通过人员配置调整与岗位职责优化，客户分层细化与会员体系重构以优化客户关系管理体系；三是应当通过提高销售人员专业技能，着力发展私人银行业务以提升理财服务专业能力；四是应当通过借助国寿集团提升品牌形象，充分发挥保银协同渠道优势以挖掘保银协同营销潜能；五是应当通过做好投资者适当性管理，严格理财销售合规管理以严格风险管理制度执行。通过以上措施，广发银行平顶山分行个人理财业务可以有效补足自身短板、乘时乘势抢抓市机机遇，以此实现市场竞争优势的建立。

在资管新规背景下，商业银行个人理财业务从高歌猛进到平稳规范，从规模扩张到结构优化，不断适应着个人理财市场的发展。资管新规从发布到实施的四年时间里，广发银行平顶山分行个人理财业务经历了转型的阵痛，顶住了竞争的压力。我们有理由相信，通过积极转变发展思路、及时进行竞争策略调整，广发银行平顶山分行个人理财业务必将有效建立竞争优势，实现高质量发展。

# 参考文献


[1] 赵亚蕊.商业银行资产管理子公司的发展瓶颈国际经验与未来发展建议[J].西南金融,2018(11):5-12.

[2] 熊宇.资管新规下我国银行理财业务发展变化及影响分析[J].西部金融,2020(05):47-51.

[3] 马素红.资管新规的核心内容、影响及下一步走向[J].中国城市金融,2017 (113):1-12.

[4] 杨荇.资管新规正式落地银行理财转型谋变[J].现代商业银行,2018 (09):35-42.

[5] 宋贺.我国商业银行理财业务的发展现状与展望[J].产业与科技论坛,2019 (10)：17-18.

[6] 吴泽宁.对资管新规下城市商业银行理财业务转型的思考[J].经济师,2018 (10):156-157.

[7] 范云朋.新形势下商业银行资产管理业务的转型与发展[J].现代管理科学,2020 (01):109-111.

[8] 何紫微.资管新规下银行的理财发展[J].营销界,2020 (09):28-29.

[9] 刘明彦.资管新规实施效果及对银行业的影响[J].银行家,2020 (09):27-28.

[10] 苏筱芮.资管新规 4 周年,银行理财有哪些变化？[N].金融时报,2018-05-19.

[11] 万鹏.商业银行“大资管”业务转型路径分析[J].安阳工学院学报,2018,17 (01)：66-68.

[12] 陈卫东.资管新规下银行业务调整及影响[J].中国金融,2018(20):25-27.

[13] 刘能华.个人养老金理财市场发展趋势[J].中国金融,2023(02):71-72.

[14] 林铮.基于资管新规看商业银行理财业务的未来发展探讨[J].时代金融,2018(33):80.

[15] 常伟.商业银行个人理财业务问题与对策分析[J].现代经济信息,2019(18):272-274.

[16] 周品含.资管新规新生态渐成型下商业银行资管业务转型策略再思考[J].时代金融,2020(03):37-39.

[17] 董良,董少广.银行理财打破刚性兑付强化依法依规监管的思考[J].金融教育与教学，2019(01):31-32.

[18] 张云.商业银行贯彻落实资管新规情况的回顾和展望[J].清华金融评论,2021 (05)：107-112.

[19] 余凯月,孙文艳.资管新规下商业银行理财业务的转型研究[J].中国商论,2021 (16)：51-55.

[20] 宋一程,刘宗治.资管新规以来商业银行理财业务监管环境变迁与思考[J].新金融，2021 (01)：40-43.

[21] 李利明.银行个人理财业务存在问题及对策[J].现代经济信息,2018(12):306.

[22] 刘涓.商业银行理财业务发展策略研究[J].环渤海经济瞭望,2018(09):17-18.

[23] 云佳祺.商业银行理财子公司:国际先进银行的经验及启示[J].南方金融,2019(06):66-73.

[24] 袁琨.基于年度理财能力的银行理财发展探究[J].中国市场,2021(11):60-61.

[25] 董希淼.理财子公司发展要做好四项准备[J].中国金融,2019 (05):25-26.

[26] 周月秋.资管 2.0 时代商业银行理财业务的转型与发展[J].金融论坛,2019,24(01):3-11.

[27] 那佳.资管新规下银行理财变局和市场影响研究[J].现代营销,2019(11):179.

[28] 陈韬宇.商业银行理财业务合规管理[J].中国金融,2021(17):73.

[29] 刘鸿洋.中国农业银行北京分行个人理财业务竞争战略研究[D].北京:对外经济贸易大学,2022.

[30] 周颖.资管新规下贵阳银行理财业务发展研究[D].贵阳:贵州大学,2022.

[31] 中国银行业协会银行业专业人员职业资格考试办公室.银行业专业人员职业资格考试统编教材:个人理财[M].北京:中国金融出版社,2021:1-1.

[32] 中国银行保险监督管理委员会.商业银行理财业务监督管理办法[Z].2018-09-26.

[33] Jack R. Kapoor, Les R. Dlabay, Robert J. Hughes.Focus on Personal Finance[M]. New York:McGraw Hill, 2021.

[34] John Y. Campbell. Strategic Asset Allocation [M].Oxford:Oxford University Press, 2002.

[35] 中国银行保险监督管理委员会.商业银行理财业务监督管理办法[Z].2018-09-26.

[36] 夏炎.关于资管新规的比较分析[J].投资与合作,2019 (Z1):96-102.

[37] Michael E.Porter.Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors[M]. New York:Free Press, 1998.

[38] Harry M.Markowitz.Risk-Return Analysis: The Theory and Practice of Rational Investing[M]. New York: McGraw-Hill, 2013.

[39] G. Victor Hallman. Personal Financial Planning [M]. New York: McGraw-Hill, 1992.

[40] Joseph A. Schumpeter. The Theory of Economic Development [M]. London:Routledge, 2021.

[41] 银行业理财登记托管中心.中国银行业理财市场报告（2022 年度）[R/OL].(2023-02-17)[2023-8-2].https://www.chinawealth.com.cn/resource/830/846/863/51198/52005/6432896/1676954220021774455537.pdf.

[42] 西南财经大学信托与理财研究所.普益标准银行理财能力排名报告（2022 年度）[R/OL].(2023-03-21)[2023-8-2].http://www.pystandard.com/Uploadfiles/Files/2023-3-21/2023321116127328.pdf

# 附录

## 附录 A 广发银行个人理财业务调查问卷

您好！感谢您抽出宝贵时间参加此次问卷调查。

这是一份关于个人理财业务的调查问卷，旨在更好地了解本行理财产品和服务能否满足您的期望，用以提高本行个人理财业务水平。

我们承诺此问卷仅作为学术研究的数据统计分析，我们会对您的问卷进行严格保密。问卷的真实、有效会极大影响分析结果，请您客观真实填写问卷。非常感谢您的支持。

1. 您的性别是（ ）

A 男　B 女

2. 您的年龄是（ ）

A 25 岁以下　B 25 岁-35 岁　C 35 岁-45 岁　D 45 岁-55 岁　E 55 岁以上

3. 您的职业是（ ）

A 政府机关、企事业单位员工

B 企业主与个体工商户

C 国有企业员工

D 民营企业员工

E 自由职业者

F 退休

4. 您的学历是（ ）

A 初中及以下 B 高中或中专　C 大专　D 本科　E 硕士研究生及以上

5. 您的家庭可支配年收入为（ ）

A 低于 5 万　B 5 万-10 万　C 10 万-30 万　D 30 万-50 万　E 50 万以上

6. 您通常选择购买理财产品的银行为（ ）

A 国有大型银行　B 股份制商业银行

C 地方商业银行　D 互联网银行与微信、支付宝等第三方平台

7. 您最常获取银行理财产品信息的渠道是（ ）

A 银行网点

B 互联网、手机等网络平台

C 电视、报纸、广播等传统媒介

D 专业人士推荐（如银行理财经理）

E 亲友推荐

8. 您在购买理财产品时，更愿意选择哪种期限( )

A 灵活期限、随时申赎

B 小于 1 个月

C 1 个月至 6 个月

D 6 个月至 12 个月

E 12 个月及以上

9. 您在购买理财产品时，通常选择哪种风险评级的理财产品( )

A PR1 (低风险)

B PR2 (偏低风险)

C PR3（中等风险）

D PR4（偏高风险）

E PR5（高风险）

10. 您目前最常用的理财产品购买方式为( )

A 银行网点

B 网上银行

C 手机银行

D 微信公众号

11. 您在购买理财产品时，最为看重( )

A 风险等级

B 预期收益

C 投资期限

D 银行信用等级

E 银行理财服务水平

12. 资管新规发布后，您更倾向于在银行购买哪种产品( )

A 定期存款、大额存单

B 现金管理类理财产品（天天理财）

C 结构性存款

D 净值型理财

E 公募基金、券商集合理财、保险

13. 您认为当前我行个人理财业务中最需要改进的是( )

A 加强理财业务营销宣传

B 提高理财产品类型的多样化

C 提供更加专业的理财指导意见

D 理财产品信息披露更加公开化

E 设立更多的物理网点

14. 您对在我行购买的理财产品满意程度( )

A 非常不满意

B 不满意

C 一般

D 满意

E 非常满意

15. 您对我行理财产品“多样化”的满意程度（ ）

A 非常不满意

B 不满意

C 一般

D 满意

E 非常满意

16. 您对我行理财销售人员“专业水平”的满意程度( )

A 非常不满意

B 不满意

C 一般

D 满意

E 非常满意

17. 您对我行理财销售人员“服务水平”的满意程度为( )

A 非常不满意

B 不满意

C 一般

D 满意

E 非常满意

18. 您对我行目前“会员体系”的满意程度为( )

A 非常不满意

B 不满意

C 一般

D 满意

E 非常满意

19. 您对我行为提供的资产配置（产品组合）的满意程度为(　)

A 非常不满意

B 不满意

C 一般

D 满意

E 非常满意

20. 您是否认同资管新规所倡导的“卖者尽责、买者自负”的投资理念(　)

A 非常认同

B 认同

C 一般

D 不认同

E 非常不认同

21. 您对我行计划采用多种方式向投资者积极普及理财知识的态度是(　)

A 非常期待

B 期待

C 一般

D 不感兴趣

E 非常反感

22. 银行销售的理财产品实质上是没有风险的，银行一定会兑付本金和收益。

A 正确　　B 错误

23. 即使只有一元钱，也可以在银行进行理财。

A 正确　　B 错误

24. 结构性存款是受存款保险制度保护的。

A 正确　　B 错误

# 附录 B　重点人员访谈提纲

一、访谈目的

通过对重点人员的访谈，深入了解广发银行平顶山分行个人理财业务在产品转型、销售体系、客户管理、拓客渠道、风险管理、队伍建设、绩效考核等方面的现状，发现其中存在的问题，找出产生问题的原因，为制定相应的优化措施提供依据。

二、访谈方式

面对面访谈

三、访谈对象

部门经理及以上管理人员和理财销售人员

四、提问提纲

1.您的年龄、工作年限、工作经历?

2.资管新规发布后，我行现有净值型理财产品的竞争力如何，客户接受程度如何？

3.客户对我行个人理财服务的满意程度如何，有什么意见与建议？

4.您认为我行个人理财销售体系与客户管理模式是否合理，有什么意见与建议？

5.您进行个人理财客户开发的渠道有哪些，营销效果如何？有什么意见与建议？

6.您认为目前我行个人理财风险管理工作开展情况如何？有什么意见与建议？

7.您认为我行理财销售人员队伍建设与绩效考核是否合理？有什么意见与建议？

8.您在理财产品日常销售中遇到的问题有哪些？您认为产生问题的原因是什么？

9.资管新规发布后，面对个人理财业务激烈的市场竞争，您认为我行的竞争优势是哪些？劣势是哪些？有什么市场机会与威胁？

10.综合以上情况，您认为我行个人理财业务在下阶段急需改进的是什么？

11.您对我行个人理财业务发展还有其他意见和建议吗？

# 致谢

时光荏苒，岁月如梭，四年的研究生生涯即将终结。这四年来，石河子大学以其优良的学风、严谨的科研氛围教会我做事，以其博大包容的胸襟、浪漫充实的校园生活教会我做人，让我不断地成长和收获。值此毕业论文完成之际，我谨向所有关心、爱护、帮助我的人们表示最诚挚的感谢与最美好的祝愿！

首先，最深的谢意献给袁玲老师，感谢袁玲老师对我的亲切关怀和悉心指导。从论文题目的选择、研究资料的收集，到论文结构的组织、论文主体的撰写，直至最后论文的反复修改、完善，每一个环节都凝聚了导师的大量心血。袁玲老师严谨的治学态度、渊博的知识、平易近人的学者风范、认真勤奋的工作作风，使我不仅学到了专业知识，还学到了做事的态度、做人的道理，这将成为我终身学习的不竭动力。在此，向袁玲老师表示深深的谢意与祝福！

其次，我要感谢研究生学习期间石河子大学经济与管理学院的各位老师，正是因为有了他们严格、无私、高质量的教导，我才能在四年的学习过程中不断地汲取专业知识，快速地提升学习能力；感谢我的各位同学，正是因为这个集体团结友爱、志向高远，我才能在求学的道路上充满力量。

此外，我要感谢我的家人，谢谢爱人、父母、儿子对我的支持和包容，让我有时间和精力在更好的学习平台提升自己的能力，正是他们无私的爱、让我更加坚强和勇敢。

最后，衷心感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们，感谢您们给了我一个审视自己学习成果的机会，感谢您们对论文的指导和提出的宝贵意见！在今后的岁月里，我将加倍努力，以期获得更多的成果回报您们、回报社会！

# 作者简介

齐腾飞，男，汉族，1988 年 7 月生，河南郏县人，中共党员，经济师。2007 年 9 月至 2010 年 6 月河南财经学院房地产经营与估价专业；2010 年 9 月至 2012 年 6 月郑州航空工业管理学院攻读工商管理专业，获管理学学士学位；2019 年 9 月至今就读于石河子大学工商管理专业，攻读硕士学位。2012 年至今就职于广发银行股份有限公司平顶山分行，任平顶山分行营业部总经理。

# 石河子大学硕士研究生学位论文
# 导师评阅表

| 研究生姓名 | 齐腾飞 | 学制 | 三年 |
|---|---|---|---|
| 专业 | 工商管理 | 研究方向 | 组织与战略管理 |

学术评语:

论文符合工商管理硕士专业学位论文的选题要求,具有较好的现实意义和实用价值。

论文以广发银行平顶山分行作为研究对象,在文献综述的基础上,应用相关理论,通过分析个人理财业务现状,结合问卷调查与重点人员访谈,发现广发银行平顶山分行个人理财业务存在的问题;最后通过当地竞争现状分析、SOWT分析选定竞争策略优化方向,提出了广发银行平顶山分行个人理财业务竞争策略实施措施。论文的成果有较好的参考价值。

论文整体结构安排合理,研究过程逻辑性较强,观点表述准确,理论联系实际较紧密,分析较深入,该生具有较好的独立研究能力,论文达到了MBA硕士学位论文的要求。

指导教师签字:[signature]

2023年11月13日