

摘 要

ZJNB 银行宁波分行财富管理业务战略转型研究

近十年来,中国经济取得了长足发展,居民财富也持续积累,对于财富增值保值的需求不断释放。根据国家发改委最新发布的统计数据显示,2022 年中国中等收入群体已经超过四亿人,其中超过一半以上的家庭有财富管理需求。随着资产配置观念深入人心,财富管理业务成为银行满足客户多样化需求、增强黏性、提升盈利能力的重要方式,也逐渐发展为各大商业银行参与竞争的重要核心业务,更是银行中间业务收入的重要来源。在我国经济增速放缓的新常态下,金融机构财富管理业务竞争愈发激烈,商业银行存在客群有限、代销产品同质等诸多瓶颈,因此如何在竞争中率先“破局”,寻求差异化战略路径,成为商业银行提高竞争力的关键。

本文以 ZJNB 银行宁波分行为研究对象,梳理相关文献发国外财富管理理论基础厚实,对商业银行财富管理转型有案例研究。但是国内针对特定的商业银行财富管理业务转型研究尚未体系化。因此本文针对城商行龙头 ZJNB 银行宁波分行的研究很有意义。本文总体按照现状分析、找不足及原因、提出解决方案的脉络展开研究。具体而言,首先介绍整体概况,指出宁波分行在全行财富管理业务组织架构重要地位,明确本文研究对象的重要性。随后结合当前战略模式及其实施效果评价,发现在城商行之间比较中,ZJNB 银行整体排名和规模仍处在稳步抬升中,但宁波分行出现资产流失快,客户数量质量低两大问题,内部急需转型。同时本文运用 PEST、波特五力等工具进一步分析环境变化,通过 EFE 矩阵发现宁波分行对于外部变化有着积极反应,可以抓住机会转型。接下来对内部资源能力进行分析,通过 IFE 矩阵构建发现相对而言内部优势大于劣势,可支撑转型。然后结合 SWOT 进行四种战略组合,构建 QSPM 模型,结合战略转型的目标和原则,选择 SO 为主,ST 为辅的战略。最后给出具体操作路径,指出宁波分行应集中优势扩大规模,做好三大经营增加营收,完善绩效考核机制、建强人才梯队。同时给出合规、系统、架构三大保障。为国内其他中小银行财富管理转型提供思路,为相关学者研究财富管理领域相关课题提供参考。

关键词：

商业银行，财富管理业务，战略转型

Abstract

Research on Strategic Transformation of Wealth Management Business of ZJNB Bank Ningbo Branch

In the past decade, China's economy has achieved significant development, and residents' wealth has continued to accumulate. The demand for wealth appreciation and preservation has been continuously released. According to the latest statistical data released by the National Development and Reform Commission, the middle-income group in China has exceeded 400 million people in 2022, of which more than half of households have wealth management needs. With the concept of asset allocation deeply rooted in people's hearts, wealth management business has become an important way for banks to meet diverse customer needs, enhance stickiness, and enhance profitability. It has also gradually developed into an important core business for major commercial banks to participate in competition, and is also an important source of intermediate business income for banks. In the new normal of slowing down economic growth in China, the competition for wealth management business among financial institutions is becoming increasingly fierce. Commercial banks have many bottlenecks such as limited customer base and homogeneous consignment products. Therefore, how to take the lead in competition and seek differentiated strategic paths has become the key to improving competitiveness for commercial banks.

This article takes ZJNB Bank Ningbo Branch as the research object, sorts out relevant literature, and has a solid theoretical foundation in wealth management abroad. There is a case study on the transformation of wealth management in commercial banks. However, research on the transformation of wealth management business for specific commercial banks in China has not yet been systematized. Therefore, this article is of great significance for the research on the Ningbo Branch of ZJNB Bank, a leading city commercial bank. This article conducts research based on the overall analysis of the current situation, identifying deficiencies and reasons, and proposing solutions. Specifically, first introduce the overall overview, point out the important position of Ningbo Branch in the organizational structure of wealth management business throughout the bank, and clarify the importance of the research

object of this article. Subsequently, based on the current strategic model and its implementation effectiveness evaluation, it was found that in the comparison between urban commercial banks, ZJNB Bank's overall ranking and scale are still steadily increasing. However, Ningbo Branch has two major problems: rapid asset loss and low customer quantity and quality, which urgently require internal transformation. At the same time, this article uses tools such as PEST and Porter's Five Forces to further analyze environmental changes. Through the EFE matrix, it is found that Ningbo Branch has a positive response to external changes and can seize opportunities for transformation. Next, an analysis of internal resource capabilities was conducted, and through the construction of the IFE matrix, it was found that internal advantages outweigh disadvantages, which can support transformation. Then, combining SWOT for four strategic combinations, construct a QSPM model, and combine the goals and principles of strategic transformation to choose a strategy with SO as the main focus and ST as the auxiliary. Finally, specific operational paths are provided, pointing out that Ningbo Branch should concentrate its advantages to expand its scale, do a good job in the three major operations to increase revenue, improve performance evaluation mechanisms, and build a strong talent team. At the same time, provide three major guarantees: compliance, system, and architecture. Provide ideas for the transformation of wealth management in other small and medium-sized banks in China, and provide reference for relevant scholars to study related topics in the field of wealth management.

Keywords:

Commercial banks, wealth management business, strategic transformation

目 录

摘 要	I
Abstract	III
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	4
第 2 章 理论基础与文献综述	5
2.1 理论基础	5
2.1.1 财富管理相关理论	5
2.1.2 企业战略相关理论	5
2.2 文献综述	6
2.2.1 国外研究现状	7
2.2.2 国内研究现状	7
2.2.3 文献综评	10
第 3 章 ZJNB 银行宁波分行财富管理业务现状	11
3.1 宁波分行财富管理业务现状	11
3.1.1 整体概况	11
3.1.2 财富管理业务定义	12
3.1.3 财富管理业务经营管理情况	12
3.1.4 财富管理业务产品与客户结构	14
3.2 当前模式下存在的问题	15

3.2.1	当前财富管理业务战略模式	15
3.2.2	战略结果实施评价	18
3.2.3	当前存在的问题总结	18
第 4 章	宁波分行财富管理业务战略转型分析	20
4.1	外部环境分析	20
4.1.1	宏观环境变化	20
4.1.2	竞争环境变化	22
4.1.3	机会与威胁分析	25
4.1.4	EFE 矩阵构建	28
4.2	内部资源能力分析	29
4.2.1	资源分析	29
4.2.2	能力分析	31
4.2.3	优势劣势分析	33
4.2.4	IFE 矩阵构建	36
4.3	SWOT 分析	37
4.3.1	SO 战略组合	38
4.3.2	ST 战略组合	39
4.3.3	WO 战略组合	39
4.3.4	WT 战略组合	40
第 5 章	宁波分行财富管理业务转型战略制定和实施	41
5.1	QSPM 矩阵构建	41
5.2	战略转型制定	42
5.2.1	战略转型目标原则	42
5.2.2	战略转型选择	43
5.3	战略转型实施具体路径	43

5.3.1 集中优势扩大规模	43
5.3.2 三大经营增加营收	45
5.3.3 完善考核激励机制	48
5.3.4 建强人才发展梯队	48
5.4 战略实施保障方案	50
5.4.1 强调合规意识	50
5.4.2 加强系统建设	50
5.4.3 优化组织架构	51
第 6 章 结论	52
参考文献	53
致 谢	57

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

2004 年，光大银行发行第一支理财产品，开启了我国财富管理市场的先河。到 2007 年，由于受分业经营的限制，市场上产品单一，整体发展空间有限。2008 年至 2016 年，随着国家经济快速发展，财富管理业务迅速蓬勃发展起来，进入窗口期，在此期间相关法律法规逐渐完备，市场规模迅速扩大，但中间也出现了“影子银行”等诸多乱象。2018 年，以国家外汇管理局出台《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（下称资管新规）为标志，财富管理配套政策陆续落地实施，财富管理市场迎来规范发展的转型期。目前已形成了商业银行、证券公司、保险公司、信托公司、基金公司、期货公司、第三方机构等共同发展、“百花齐放”的财富管理格局。根据《中国财富报告》数据显示，根据胡润财富报告显示，2022 年中国财富家庭总财富达到 164 万亿，可投资资产总规模达 67 万亿，全国有 111 万可进行千万投资的家庭。同时，中国高净值人群呈现了年轻化、专业化的特征，40 岁以下客户占比超四成，新经济企业家、专业人士等人群成为重要的高净值人士。财富来源从过去的企业经营收入向股权创富转移，客群需求也从注重单一的财富管理需求转变为涵盖了家庭、企业、社会等多个层面的需求。在国家“房住不炒”的战略导向下，居民财富投资方向大转向、大搬家，财富管理市场迈入新纪元，亟需专业机构规划。

与传统意义上定义不同，商业银行的财富管理收入主要包括理财产品、资产管理及销售收入、代销产品收入（包括理财、非货币公募基金、贵金属、代理保险等）。对于市场中最重要参与者之一商业银行来说，由于传统存贷业务带来的息差日益收窄，财富管理创造出的中间收入越来越成为银行的重要利润增长点，也成为银行中占据重要地位的战略性业务板块。以国内财富管理先行者——招商银行为例，根据招商银行披露的数据来看，2022 年大财富收入（根据招行定义是包括财富管理、资产管理和托管业务手续费及佣金收入）共 491 亿，在招行营业收入中占比约 14%。结合对招商银行的财富管理业务架构分析，2021 年

将原有的零售金融总部团队和财富管理部大部分人员整合为财富平台部,以财富管理业务为核心,推进轻型银行转型,探索基于“财富管理业务模式、数字化运营模式,以及开放融合的组织模式”三个主要内涵的 3.0 经营模式。

ZJNB 银行是一家总部在宁波,根植于江浙沪区域的城商行,客户群体覆盖长三角。近年来,由于资产质量稳定,资产不良率低成为资本市场中估值最高的银行之一。该行在宁波地区共有 19 家一级支行,220 余家二级网点,从事财富管理工作的员工 2000 余人,具有较强的品牌号召力。该行于 2018 年正式开始财富管理业务,虽在全国范围内启动较晚,但发展速度迅速,仅 5 年时间财富管理实现从无到有,逐渐成为全行九大核心业务之一,在银行间也迅速占据一席之地。但与国内行业先行者、国外成熟财富管理机构对比,ZJNB 银行财富管理业务发展中面临诸多问题,如客群结构老化、以产品为导向的卖方思维桎梏,同质化的产品体系,投顾人才不足等,严重阻碍该业务壮大发展,更甚者对整个银行战略目标实现产生不利的影响。因此,该行现有的财富管理业务发展战略亟需转型升级,为 ZJNB 银行整体愿景目标达成做出真正贡献。

1.1.2 研究意义

当前,中国经济正处于深度转型的阶段,金融行业面临强监管环境的背景下,中小银行受制于有限的客户基础及业务网络,加之监管环境不断规范,经营水平需要快速提高。另外随着市场竞争的加剧和利率市场化的推进,利润水平也在逐渐收窄。而财富管理业务可以吸引更多高净值客户,增加资产规模,提高收入水平和利润空间,是中小银行满足客户多样需要、增加客户黏性的有效方式。本文以中小行典型代表 ZJNB 银行为研究对象,结合国内外优秀商业银行财富管理转型经验,通过分析 ZJNB 银行下属宁波分行的财富管理业务现状,指出面临的问题,利用战略相关理论分析原因,给出转型方案及实施路径。本文的理论及现实意义如下:

(1) 理论意义:本文的研究案例为 ZJNB 银行,是一家监管与资本双重认可的中小银行。宁波分行归总行直属,全行财富管理业务自 2018 年正式开启以来,宁波分行优先试点。因此,本文案例具有普适性,丰富了财富管理研究的案例,对相关学者研究财富管理领域相关课题也有一定参考借鉴意义。

(2) 现实意义:文章针对 ZJNB 银行宁波分行深入剖析,全面分析宁波分

行财富管理业务的历程与困境，提出具有可操作性的转型框架，为该行相关业务发展提供借鉴。同样，在商业银行财富管理规模新增乏力，业务创收有限的当下，该案例还可为国内其他中小银行财富管理转型提供一种思路。

1.2 研究内容与方法

1.2.1 研究内容

本篇论文以“发现”—“分析”—“解决”的逻辑思路，运用 SWOT、PEST、波特五力模型、内外部因素分析、QSPM 等分析工具，对 ZJNB 银行宁波分行财富管理战略转型问题进行研究。具体内容如下：

第一部分，绪论。介绍本文选题背景及意义，同时对研究内容与方法，思路与框架做进一步阐述，深入分析当前国内外财富管理业务发展现状，对 ZJNB 银行宁波分行财富管理业务所处的阶段进行研判，提出论文主要贡献在于研究 ZJNB 银行宁波分行财富业务转型适当的战略组合以及实施方案。

第二部分，相关理论概述。通过国内外文献资料，对商业银行财富管理基础理论进行探寻，并对本文所用的管理学战略基础理论模型进行文献梳理。

第三部分，阐述 ZJNB 银行宁波分行财富管理整体概况和业务现状。首先给出财富管理业务定义，在经营管理情况中描述了组织架构、产品与客群结构，然后描述现有战略情况和实施效果，最后内部总结出两大问题。

第四部分，财富管理业务战略转型分析。首先分析出外部环境，利用 PEST、波特五力、EFE 矩阵，找出外部环境变化下转型的迫切性。然后对内部的资源能力进行分析，用 IFE 矩阵讨论出当前存在的内部因素能否支撑转型发展。最后用 SWOT 得出四大战略组合。

第五部分，财富管理战略转型制定和实施。首先构建 QSPM 模型，其次根据战略目标提出一原则制定一方案实施主线，找出最优战略组合。最后给出具体实施方案，一是集中优势扩大规模，二是三大经营增加营收，三是完善绩效考核制度，四是建强人才发展梯队。同时提出了强调合规意识，加强系统建设，优化组织架构三大保障措施。

第六部分，结论，总结与展望。重点对转型全过程进行总结，并对需改进之处加以阐述，希望对相关案例研实操有借鉴意义。

1.2.2 研究方法

本文战略管理理论为基础，主要研究方法如下：

（1）文献分析法：通过相关文献阅读，数据收集、搭建理论基础，提供足够数据和理论支撑。

（2）案例研究法：本文选取 ZJNB 银行宁波分行案例作为研究对象，整理各方面数据，力求真实准确有代表性。同时归纳总结详细分析内外环境，指出面临的挑战，为 ZJNB 银行宁波分行制定行之有效的战略转型实施方案。

（3）问卷调查法：为了研究 ZJNB 银行宁波分行战略，本文通过调查总支行财富管理业务相关前中后台从业人员，制定调研问卷，通过 EFE、IFE、QSPM 矩阵来分析具体战略。

第2章 理论基础与文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 财富管理相关理论

理论上,财富管理是指管理者以客户为中心,通过分析和规划个人或家庭财务状况,实现财务目标和最大化财富价值的综合性服务。财富管理通常包括投资管理、税务筹划、遗产规划、退休规划、保险规划和资产分配等方面的内容。其目的是通过制定有效的财务策略,帮助客户最大化个人或家庭的财富价值。主要理论基础如下:

(1) 生命周期理论

生命周期理论由卡曼在1966年首先提出,后来经过莫迪利亚尼的适当改进,对于财富管理有着很强的指导意义。根据生命周期理论,整个生命周期的收入和财产决定了人们当期的消费和储蓄水平,目的是使整个生命周期的效益最大化。因此,不同生命阶段的储蓄和消费有所不同,通常表现为年轻时,由于收入预期较高,消费额大于储蓄额;中年时,储蓄比重开始增加,为退休生活做准备;老年时,由于收入下降,消费额大于储蓄额。

(2) 投资组合理论

1952年,美国经济学家马柯维茨认为有效的投资组合是对风险进行了充分地分散,并且提出了风险和收益之间的关系。威廉夏普在此基础上,提出了资本市场理论和资本资产定价模型,进一步量化了收益和风险的关系,并通过投资组合实现有效分散风险,从而实现效用最大化的目的。在财富管理领域,投资组合理论最广泛的应用即资产配置,根据客户的风险偏好和风险承受能力,将不同的资产进行合理配置,以期达到预期收益的同时分散整体风险。

2.1.2 企业战略相关理论

企业战略管理理论由安索夫最早提出,迈克尔·波特和后来的安德鲁斯对该理论进行了完善。本文采用了四种主要的分析工具,分别是PEST模型、SWOT

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/406234214230010055>