

分类号 F832.2  
U D C 658

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 兰州银行私人银行业务改进策略研究

研究生姓名: 刘雪园

指导教师姓名、职称: 陈芳平 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 金融投资

提交日期: 2021 年 3 月 18 日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘雪同 签字日期：2021.6.16

导师签名： 陈芳平 签字日期：2021.6.16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 刘雪同 签字日期：2021.6.16

导师签名： 陈芳平 签字日期：2021.6.16

# **Research on Private Banking Business Improvement Strategy of Lanzhou Bank**

**Candidate : Liu Xueyuan**

**Supervisor : Chen Fangping**

## 摘 要

伴随着我国经济的快速发展,居民个人财富的也随之迅速增长,无论是高净值人群规模,还是投资资产都在不断攀升。商业银行以多元化财富管理和全方位金融服务为主导的私人银行业务,成为了新的利润增长点,如何利用这一契机,如何筛选高端客户,实现高端客户财富的合理配置,并为高端客户提供全方位的私人银行服务,成为各商业银行的首要选择。

兰州银行作为一家城市商业银行,以定位本省,服务地方为导向,个人高端客户具有群体广、潜力大、集合效益明显等特点,但兰州银行私人银行业务起步晚、底子薄,产品单一、综合服务能力较弱,面临着客户流失严重以及竞争力不强的威胁,这对兰州银行私人银行业务的发展造成了严重的阻碍。通过对兰州银行私人银行业务改进策略研究,有助于推进兰州银行重新审视自身私人银行业务在地方发展过程中的比较优势。通过理论和数据分析,找出兰州银行在私人银行业务发展过程中存在的问题。抓住这一机会,帮助兰州银行在当前金融环境和金融政策下突破私人业务发展转型期的瓶颈,梳理新的业务流程和发展经营模式。对我国地方性商业银行私人银行改进策略研究具有一定帮助。也可以为国内金融从业者和金融高端服务发展提供理论指导,在互联网金融和利率市场化背景下,以应对互联网金融等新型平台和国内大型商业银行私人银行业务方面的同业竞争。

本文以兰州银行为例,研究私人银行发展历程及兰州银行私人银行发展现状,分析在新冠疫情大爆发后全球经济重新洗牌的大环境下,以及互联网金融和金融业扩大改革开放背景下所面临的机遇和挑战,结合兰州银行作为甘肃省内城市商业银行面临的同业竞争、财富管理市场的变化,从现有产品和服务体系角度,通过对兰州银行私人银行业务发展现状及存在的问题、内外部环境及优劣势分析进行深度分析,并构建兰州银行私人银行业务发展 SWOT 矩阵分析表,基于兰州银行私人银行业务的发展现状以及本年度大零售转型的业务发展方向,提出品牌管理、风险管理、专业化优秀人才培养、客户群营销、产品创新、金融科技创新、疫情期间非接触银行改进策略。以全新思路和角度为切入点,结合国内外相关理论知识和科学的研究方法,为兰州银行私人银行业务的可持续稳定发展提供一定的参考。

**关键词:** 兰州银行 私人银行 业务发展 改进策略

## Abstract

With the rapid development of China's economy, the personal wealth of residents is also growing rapidly. Both the scale of high net worth people and the investment assets are rising continuously. Diversified commercial Banks to wealth management and all-round financial services for private banking business, has become the new profit growth point, how to take advantage of this opportunity, how to filter the high-end customers, realize the reasonable configuration of the high-end customers wealth and provide a full range of personal banking services for high-end customers, become the primary choice of commercial Banks.

Lanzhou bank as a city commercial bank, to locate the province, the local service as the guidance, and individual high-end customers with group potential and collection efficiency significantly, but the private banking business in Lanzhou late start, the poor foundation, the product of a single, comprehensive service ability is weak, facing the loss of many customers and competitiveness is not strong, the threat of the Lanzhou bank caused serious hinder the development of private banking business. Through the research on the improvement strategy of Lanzhou Bank's private banking business, it is helpful to promote Lanzhou Bank to re-examine the comparative advantages of its private banking business in the local development process. Through theory and data analysis, this paper finds out the problems existing in the development of Lanzhou Bank's private banking business. Seize this opportunity to help

Lanzhou Bank break through the bottleneck in the transformation period of private business development under the current financial environment and financial policies, and sort out new business processes and development business models. It is helpful to study the improvement strategy of private banking of local commercial banks in China. It can also provide theoretical guidance for the development of domestic financial practitioners and high-end financial services, in the context of Internet finance and interest rate liberalization, in order to cope with the competition between new platforms such as Internet finance and domestic large commercial banks in private banking business.

Based on Lanzhou bank as an example, this paper studies the private Banks development and Lanzhou current situation of the development of private banking, analysis in the new global economic reshuffle after the outbreak of environment, and the Internet finance and the financial sector to expand under the background of reform and opening to the outside opportunity and challenge faced by the combination of Lanzhou bank as Gansu province city commercial Banks face the competition and the change of the wealth management market, from the point of view of existing products and service system, through the Lanzhou bank private bank business development present situation and existing problems, the internal and external environment and the analysis of the advantages and disadvantages in depth analysis, Lanzhou bank private bank business development and build a SWOT matrix analysis table, based on the

development of private banking business in Lanzhou, and business development orientation in the transformation of this year's big retail, brand management, risk management, professional talents cultivation, customer marketing, product innovation, financial innovation of science and technology, non-contact bank improvement strategy during the outbreak. With new ideas and perspectives as the entry point, combined with relevant theoretical knowledge and scientific research methods at home and abroad, this paper provides some references for the sustainable and stable development of Lanzhou Bank's private banking business.

**Keywords:** Lanzhou bank; Private bank; Business development; Improvement strategy

# 目录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	4
1.3 研究内容及研究方法	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究方法	6
1.3.3 研究创新点	7
<b>2 相关概念及理论概述</b>	9
2.1 私人银行业务定义及特点	9
2.1.1 私人银行业务定义	9
2.1.2 私人银行业务特点	10
2.2 资产配置理论	10
2.3 营销组合理论	12
2.4 PEST 分析模型与 SWOT 分析模型	12
<b>3 兰州银行私人银行业务发展现状及存在的问题分析</b>	14
3.1 兰州银行发展历史	14
3.1.1 兰州银行整体概况及经营情况	14
3.1.2 兰州银行个人业务（零售业务）经营状况	14
3.1.3 兰州银行私人银行业务发展现状	19
3.2 兰州银行私人银行业务存在的问题	20
3.2.1 产品及客户管理创新不足	21
3.2.2 复合型专业人才相对短缺	22



3.2.3 风险控制能力有待提升.....	23
3.2.4 产品和服务亟需创新.....	24
3.3 兰州银行私人银行业务问题的成因分析.....	24
3.3.1 对私人银行业务的重要性认识不足.....	24
3.3.2 专业人才培养不足.....	24
3.3.3 客户市场细分不够.....	25
3.3.4 对员工缺乏有效激励机制.....	26
<b>4 兰州银行私人银行业务发展的内外部环境及优劣势分析.....</b>	<b>28</b>
4.1 宏观环境分析.....	28
4.1.1 政策环境分析.....	28
4.1.2 社会环境分析.....	28
4.1.3 技术环境.....	29
4.2 内部环境分析.....	30
4.3 兰州银行私人银行业务 SWOT 分析.....	30
4.3.1 优势分析 (Strengths) .....	30
4.3.2 劣势分析 (Weaknesses) .....	32
4.3.3 机遇分析 (Opportunities) .....	33
4.3.4 威胁分析 (Threats) .....	34
<b>5 兰州银行私人银行业务改进策略.....</b>	<b>37</b>
5.1 国内外私人银行业务发展经验借鉴.....	37
5.1.1 国内私人银行业务发展经验借鉴.....	37
5.1.2 国外私人银行业务发展经验借鉴.....	40
5.2 发展目标及业务定位.....	41
5.2.1 短期目标.....	41
5.2.2 业务定位.....	42
5.2.3 总体策略.....	43
5.3 兰州银行私人银行业务改进策略.....	44
5.3.1 品牌管理策略.....	44
5.3.2 风险管理策略.....	44

5.3.3 专业化优秀人才培养策略.....	45
5.3.4 客户群营销策略.....	46
5.3.5 产品创新策略.....	47
5.3.6 金融科技创新策略.....	48
5.3.7 疫情期间非接触银行策略.....	49
<b>6 研究结论与展望.....</b>	<b>52</b>
6.1 研究结论.....	52
6.2 展望.....	52
<b>参考文献.....</b>	<b>54</b>
<b>后记.....</b>	<b>57</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

瑞士日内瓦是私人银行最早的发源地，其中服务的对象包括贵族和富人阶层，金融服务内容也私密性极强。第一代瑞士私人银行家的形成离不开法国的一些经商的贵族，主要是因为这些人的因宗教信仰被驱逐出境，随着时间的推移，为 200 万美金以上的超级富翁家族提供私密性很强且卓越的金融服务成为一种潮流，且这种服务为欧洲的皇室高官们提供了需求，另外一种说法，第一代私人银行家的逐步形成来源于 17 世纪的欧洲贵族，因他们经常外出打仗，期间将家中财产的管理交于留守的贵族，这样一来形成了最早的私人银行，瑞银集团（UBS）作为西方国家高端私人银行典型的代表，起步较早，已有百年的历史。20 世纪七十年代，美国的私人银行业务起步。自 2007 年 8 月招商银行私人银行深圳中心正式开业，国内第一家商业银行私人银行正式落地，之后国内各银行私人银行如雨后春笋般层出不穷，从 2007 年开始，中国私人银行进入发展轨道。

私人银行业务在西方发达国家发展已十分成熟，除业务范围广泛之外，商业银行的主要赢利业务也集中在私人银行业务，我国私人银行业务发展时间较短，基础相对薄弱，但近年来发展速度较快，无论是客户数量还是资产管理规模都呈现出不断扩大的态势。当前我国私人银行业务实际发展的过程中面临着诸多挑战，如何在日趋激烈的市场竞争中，实现私人银行发展“弯道超车”，只有私人银行业务发展模式不断优化和创新，才能使其快速、健康的发展。

面对千变万化的市场环境，兰州银行已清醒地意识到大力发展零售业务和中间业务的重要性，私人银行业务作为零售业务的金字塔“塔尖”业务，工欲善其事必先利其器，只有定位本行私人业务发展的优势，同时找到本行私人银行业务发展的“痛点”，摆脱省内各大商业银行（工行、农行、建行、中行、交行）、邮储银行、甘肃银行、农信社同质化竞争的局限，才能找到突破口，在私人银行业务方面拥有自己的一席之地。

## 1.1.2 研究意义

### 1. 理论意义

进一步拓展了现有的城市商业银行私人银行业务发展策略研究。由于宏观经济环境、所处地域、所处行业情况以及市场经济不断深化，私人银行发展已逐渐大众化，不再是一个新的研究领域。且由于千变万化的经济大环境，不同背景和不同时期研究的侧重点也不同，本文的研究是针对兰州银行私人银行业务发展在如下背景下进行的：第一、当前金融体制改革的不断深入，中国银行业转型的关键时期，自身改革创新成为商业银行经营发展的必然趋势。第二、随着全球互联网、物联网的快速发展，银行、证券、保险三大行业，以及基金、信托等金融行业的相互交叉、相互渗透，这些都加强了银行业竞争。因此，新时期私人银行业务发展策略研究具有重要意义。

为城市商业银行私人银行业务发展方面起到了一定的经验借鉴作用。本文针对兰州银行私人银行发展中存在的问题，制定合理的应对策略。一方面，为兰州银行私人银行业务的发展指明方向；另一方面，也为同行业私人银行的发展提供一定的借鉴经验。

### 2. 实践意义

提升兰州银行综合收益。伴随着居民个人财富的迅速增长，尤其在此次疫情期间，越来越多的居民想守住“钱袋子”，利用这一契机，如何筛选高端客户，如何实现高端客户财富的合理配置，为高端客户提供全方位的私人银行服务，成为各商业银行的首选。因此制定科学合理的营销策略，在提高兰州银行综合收益方面，以及促进兰州银行私人银行业务持续健康发展具有重要作用。

提高兰州银行市场竞争力。兰州银行作为一家城市商业银行，以定位本省，服务地方为导向，个人高端客户具有群体广、潜力大、集合效益明显等特点，但兰州银行私人银行业务起步晚、底子薄，产品单一、综合服务能力较弱，面临着客户流失严重以及竞争力不强的威胁，这已然成为了兰州银行私人银行业务发展道路上的绊脚石。另外，其发展需要面对复杂的区域经济环境和同业的激烈竞争，如何在日趋激烈的竞争中，争的一席之地，成为我们思考的主要问题。本文以兰州银行私人银行业务发展为主题，探讨兰州银行如何在现有经营模式下优化私人银行业务发展策略，提出对策、建议和发展实施方案，对兰州银行的未来的可持续发展具有重要意义。

本文探讨兰州银行目前私人银行发展现状，并且在现有经营模式下优化私人银行业务发展，提出具体对策、建议和发展实施方案，使其符合兰州银行发展转型、改革创新

的发展需求，有助于提高兰州银行市场竞争力，不管是客户满意度的提升，还是客户忠诚度和粘性的提升，以及兰州银行综合收益的提升方面都具有重要意义。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

在西方国家，关于私人银行的专门法律最早是由瑞士颁布的，瑞士也是最早开展私人银行业务的国家，因此，私人银行的理论研究正式形成的标志，也是因该部法律的颁布，这部法律颁布预示着私人银行业务正式从普通银行业务中区别了出来。和国内银行相比，国外银行开展私人银行业务较早，在这个大前提下，随着国外银行对相关理论的深入研究，无论是研究的方向，还是研究所涉及的内容都越来越宽泛和深入。

Hans Geiger (2007) 在其文章中指出：瑞士无论自身独有的价值链，还是在全球所处的金融地位以及在银行专业领域拥有显著研究成果，上述这些都说明瑞士在私人银行领域拥有不可撼动的地位，这与其在私人银行业务方面取得巨大的成就密不可分。

Imola Driga (2009) 在其文章中指出：在经济全球化的大背景下，客户为实现资产的利益最大化，以利用产品的多样性进行分散和多元化的组合进行资产投资，该作者在文章中还指明银行可针对不同客户提供如稳健保值类、退休遗产以及更多专业的方案供客户选择，同时，私人银行客户在产品组合方面有更多的选择。

Gunter Dufey (2009) 在其文章中指出：亚洲私人银行业务特点明显，主要体现在如下方面：第一、开展私人银行业务的地域较为分散，分布于世界上各个国家和地区，财富和财富的管理机构所处国家和地区都不再局限于同一个，跨国性的业务较多。第二、企业家或其成员成为私人银行业务开展的主要客户来源。第三、美国、欧洲和亚洲的香港等机构之间私人银行业务的竞争十分激烈。第四、研究表明：由于不同客户的资产占有量差距悬殊，客户的资产组合偏好也不同。

Maximilian Martin 在其文章中指出：商业银行传统的价值定位和客户忠诚度正在受到侵蚀的主要原因是私人银行业竞争越来越激烈，面对如此激烈的竞争，商业银行必须开拓创新，提出新的私人银行价值定位方法。

Anna Omarini (2018) 该作者主要对欧洲私人银行发展过程中客户细分做了一些详细的解读，通过分析，加强对客户细分是欧洲私人银行能经久不衰的主要原因。欧洲私

人银行业务在发展过程中也形成了共识，那就是：做客户细分有助于充分了解客户的需求，定制更好的服务给客户，有助于私人银行客户服务体系的完善。

Asaad Ali Karam (2019) 在其文章中指出：私人银行业绩的有效性与员工绩效和员工培训发展有密不可分的联系，笔者通过利用算法的方式建立一些模型测量指标来获得结果，通过分析这些结果得出：影响私人银行业绩提高的因素包含员工绩效，培养员工在工作中的创造力、优化员工的工作环境对私人银行绩效的提升作用明显。

基于以上文献综述的分析比较可以看出，西方国家私人银行业务发展早，国际私人银行业务的发展已经经过了数百年的积淀，为了保护客户隐私和财产安全、健全法制体系，私人银行在此基础上诞生了。第一、瑞士在全球所处的金融地位以及在银行专业领域拥有显著研究成果，这与其在私人银行业务方面取得巨大的成就密不可分；第二、在经济全球化大背景下，客户为实现资产利益最大化，西方国家强调针对性为客户提供各种多元化的组合产品；第三、亚洲私人银行业务地域较为分散，分布于世界上各个国家和地区，跨国性明显。企业家或其成员成为私人银行业务开展的主要客户来源。美国、欧洲和亚洲的香港等机构之间私人银行业务的竞争十分激烈。由于不同客户的资产占有量存在距悬殊，客户的资产组合偏好也不同；第四、由于私人银行业竞争越来越激烈导致传统的价值定位和客户忠诚度受到威胁，在此种情况下，私人银行业务必须开拓创新；第五、加强客户细分是欧洲私人银行发展经久不衰的主要原因；第六、私人银行业绩的有效性与员工绩效和员工培训发展有密不可分的联系，培养员工在工作中的创造力、优化员工的工作环境对私人银行绩效的提升作用明显。

### 1.2.2 国内研究现状

和发达国家商业银行相比，国内商业银行在发展历史、管理水平、业务能力以及专业化程度均存在一定差距，进而在私人银行业务的发展方面也存在一定差距。

文琼偲 (2012) 指出：由于经济不断的发展，富人不断增多，高净值客户群在富人群中逐渐显现，这些为私人银行业务发展提供极其乐观的发展前景，在此基础上，国内银行未来业务的发展重点和主要盈利来源点主要集中在私人银行业务，该作者鉴于上述现状，他为我国私人银行业务发展提出几点重要的建议：首先是积极吸收和借鉴国外先进的私人银行业务发展模式和管理经验；其次是无论在业务产品的开发，还是业务人员的职业化业务水平和职业素质方面针对性作出一些提升，最后是建设良好的品牌形象、

保持与客户的交流互动并以全球化的思维视角做出长远的发展战略谋划。

刘维泉（2013）对以北美为代表的和以西欧为代表的两种主要的私人银行业务模式进行了分析，主要内容有：一、北美模式是现在我国的私人银行业务采用的模式之一，投资方式比较零散，不具有长期性和规划性，主要体现在客户经理为增加中间收入让客户频繁地进行理财产品的交易，虽然赚取了一定的佣金，但一旦投资方向错误或者投资组合配置不佳，客户的总财富最终会造成严重的亏损。二、西欧模式是一种利于银行与客户之间保持良好的互动关系和利于银行和客户保持长期合作的一种模式，这种模式主要是以客户为中心，为客户提供金融服务的同时收取一定的资产管理费，此种模式不收佣金。

曹宇青（2017）在自己的文章中指出：国内金融科技领域如大数据云计算、供应链方面虽然商业银行金融产品的开发和创新上进行了很多的尝试和投入，也取得了一些不错的成绩，但国内金融领域由于缺乏高素质的技术人才、金融改革进度缓慢、同业之间竞争激烈等原因，高科技运用方面仍未取得突破性的进展。针对国内商业银行在金融科技领域面临的问题，我们要探索问题存在的根源并提出相应的改革发展策略和解决方案。

缪洋（2018）指出：以我国的国情作为出发点，结合自身特点，发展具有中国特色的私人银行业务模式是大势所趋。一方面，银行私人业务的发展离不开政府宏观政策上的规范和指导。例如制定相适应的战略发展规划和规则来推动私人银行业务发展。同时，在政策法规层面做出明确而具体的规定来规范私人银行业务的发展定位、准入门槛以及监督管理等。另一方面，商业银行应加大自身私人银行业务在风险控制、产品创新、人才培养等方面建设。

王洪栋（2009）认为国内的私人银行业务现有做法很多都是以往零售业务的迁移，管理模式不够专业化、产品开发体系不够完善、人力管理机制落后、业务流程冗杂、盈利方式不够先进，这一系列问题都说明国内私人银行业务发展还处于初期发展阶段，和国外银行的私人银行业务体系相比，相对来说还不成熟。

周艳利（2018）立足当前我国金融市场发展的宏观大背景并结合我国经济发展趋势，以证券公司为研究对象，分析在目前情况下开展私人银行业务的优势和痛点，提出应对挑战的策略，主要体现在战略规划、公司定位、业务产品、客户维护以及产品营销等诸多方面。

由国内研究现状总结可得：已有国内研究对私人银行业务发展策略停留在表面，对

国外尤其是著名银行具体业务发展借鉴的描述过多，没有深入探讨其发展实践，涉及较多的也主要集中在发展规划方面，缺乏细节。私人银行业务呈现了新的特征，现代银行业竞争的不断加剧和互联网等新技术的发展成为有利的催化剂，私人银行业务要想获得最大盈利，必须要顺应新的时代需求。

近几年，针对中小商业银行私人银行业务发展的研究，由于这些银行私人银行业务面临的具体问题都有其特殊性，兰州银行私人银行业务发展也必须根据自身要求找到适合自己发展的道路。一方面，完全复制西方私人银行业务发展的模式不符合实际；另一方面，完全照搬其他商业银行的发展模式也不可取；因此，必须结合兰州银行的具体问题，采取适当方法，使得兰州银行私人银行业务发展策略得到改进。

### 1.3 研究内容及研究方法

#### 1.3.1 研究内容

本文以兰州银行为例，研究私人银行发展历程及兰州银行私人银行发展现状，分析在新冠疫情大爆发后全球经济重新洗牌的大环境下，以及互联网金融和金融业扩大改革开放背景下所面临的机遇和挑战，结合兰州银行作为甘肃省内城市商业银行面临的同业竞争、财富管理市场的变化，从现有产品和服务体系角度，通过对兰州银行私人银行业务发展现状及存在的问题、内外部环境及优劣势分析进行深度分析，并构建兰州银行私人银行业务发展 SWOT 矩阵分析表，基于兰州银行私人银行业务的发展现状和兰州银行近两年大力开展零售业务，在符合兰州银行发展转型、改革创新的发展需求的基础上，提出品牌管理、风险管理、专业化优秀人才培养、客户群营销、产品创新、金融科技创新、疫情期间非接触银行改进策略。

#### 1.3.2 研究方法

主要运用了如下研究方法：

第一，文献分析法。本人通过查阅关于研究私人银行业务及改进策略的书籍、相关文献、刊物、财富报告、行业发展报告、提取相关知识点和精华，不仅为本文兰州银行私人银行业务改进策略研究奠定了一定的理论基础，而且提供了一定的研究思路。

第二、理论分析法。本人查阅在大学期间和 MBA 读书期间学习的相关理论课本知识，



把资产配置理论、营销组合理论、PEST 分析法以及 SWOT 分析法运用到本篇文章的写作中，资产配置理论主要体现在对高净值客户资产如何提供合理配置，提升了财富水平，使资产配置达到一个最优的效果，实现收益最大化。私人银行业务作为商业银行零售业务中的金字塔尖业务，在营销、维护和服务高净值客户的过程中，遵循市场营销理论和服务营销组合理论的规律。同时，通过对兰州银行私人银行业务发展现状及存在的问题、内外部环境及优劣势分析进行深度分析，并构建兰州银行私人银行业务发展 SWOT 矩阵分析表，对兰州银行私人银行业务发展过程中存在的优势、劣势、机遇、挑战进行总结，将理论分析发挥到极致。

第三、案例研究法。本文以兰州银行为例子，基于兰州银行私人银行业务的发展现状和兰州银行近两年大力开展零售业务的业务为导向，采集近几年兰州银行私人银行业务发展过程中相关样本数据，在符合兰州银行发展转型、改革创新的发展需求的基础上，提出相应的改进策略，探索兰州银行私人银行业务发展的新方向。

### 1.3.3 研究创新点

2020 年度，面对突如其来的新冠疫情，国内除银行以外的高净值人群服务机构以及各类金融项目如雨后春笋般出现，再加上省内各大行在私人银行业务上冲击，使得作为城市商业银行的兰州银行私人银行业务发展的竞争更加激烈，如何摆脱困境、深挖财富管理市场轻装上阵，是兰州银行接下来需要深入探索的方向，本文以疫情期间非接触银行策略作为主要创新点。

根据本文的主要内容，绘制出本文的研究框架，如图 1.1 所示：

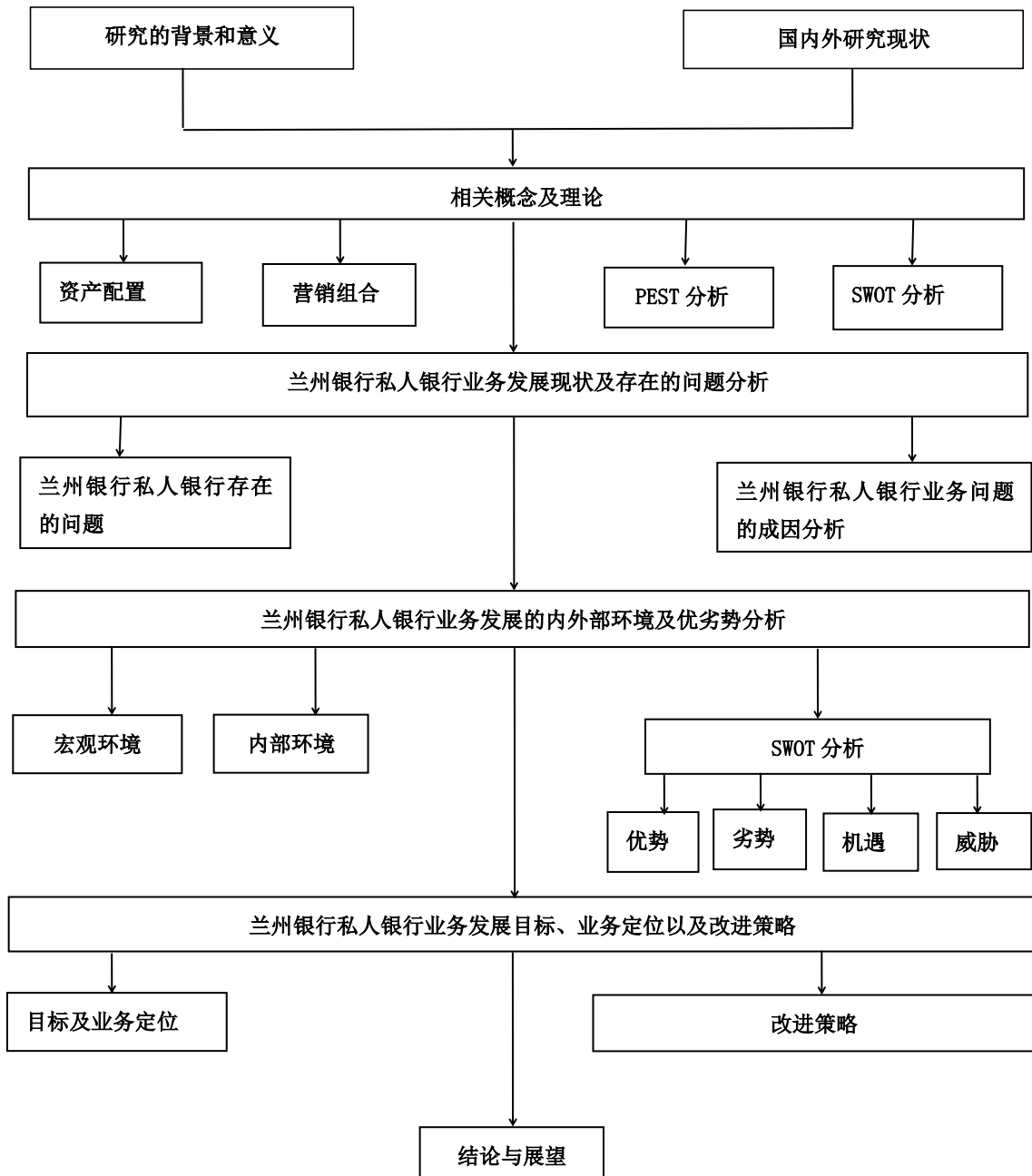


图 1.1 本文框架结构图

## 2 相关概念及理论概述

### 2.1 私人银行业务定义及特点

#### 2.1.1 私人银行业务定义

私人银行（Private Banking）和私人银行服务还是有一定差距。首先，说起私人银行（Private Banking），它和私人银行服务不属于同一范畴，私人银行主要对高净值人群提供财产投资与管理（不限于个人）等服务的金融机构。其次，在充分和特定客户沟通协商的基础上，商业银行或国际金融机构和该客户签订有关投资和资产管理合同，合同中约定：在客户全权委托的条件下，商业银行代理客户按照投资计划、范围和方式进行一种综合性的投资和资产管理委托投资服务。最后，为了给顾客节省税务和金融交易成本，私人银行服务主要体现在设立离岸公司、家族信托基金方面根据客户需要进行资产管理，规划投资等特殊服务。

西方银行业的服务主要分为四类，如表 2.1 所示：

表 2.1 西方银行业服务分类及特点

类别	特点
大众银行（Mass Banking）	不限制客户资产规模
贵宾银行（Affluent Banking）	客户资产在 10 万美元以上
私人银行（Private Banking）	要求客户资产在 100 万美元以上
家族传承工作室（Family Office）	要求客户资产在 8000 万美元以上

资料来源：作者根据相关资料编制。

著名的银行如瑞银集团、花旗银行、汇丰银行等建立了属于拥有自身特色的私人银行，这导致上述各家国际性大银行对最低金融资产额度的设置在不同地区，不同时间段有所不同，私人银行客户设置的门槛在不同地区也不同，高盛在港澳地区是 1000 万美元，而在 HSBC 起步金额是 300 万美元，UBS（离岸账户）对中国大陆客户的金融资产要求为 200 万美元。

## 2.1.2 私人银行业务特点

### 1. 准入门槛高

准入门槛高是私人银行业务首当其冲的第一大特点，由于商业银行每家行在高资产高净值客户准入门槛方面没有统一规定且划分标准也不同，个人业务中，私人银行面对的是最高端的客户群，为高资产高净值客户的个人财产投资与管理提供全方位综合性服务。

### 2. 综合化服务

私人银行服务以客户为出发点，资产管理是私人银行服务最核心的业务，根据客户需要。一方面，商业银行通过规划投资为高净值客户提供特殊服务；另一方面，通过设立离岸公司、家族信托基金等方式，一部分税务和金融交易成本节省下来了，在上述过程中，此业务结合了信托、投资、银行、税务咨询等多种金融服务，是一种综合化的服务，而且，为客户提供该种服务创造的年均利润率远远高于其他金融服务。

### 3. 重视客户关系

在商业银行私人银行业务发展的过程中，客户关系管理重要指的是业务人员与客户之间的信任关系，是私人银行业务发展中极其重要的关系，相较于人员管理，在私人银行业务中更加重要的是客户关系管理业务，还有一项更重要的是，资产管理加客户关系管理等于私人银行家，这个关系式足以说明客户关系管理在私人银行业务中的重要性。

## 2.2 资产配置理论

资产配置理论主要定义在于：为了使资产快速、稳健、安全的增长，结合客户不同特点和不同人生目标规划，运用不同的投资工具，为客户制定个性化的投资策略，对客户的资产进行合理的配置。

资产配置理论美国经济学家马科维茨有一个经典的案例，该经济学家通过分析近 30 年来美国各类投资者的投资行为和最终结果，总结大量案例数据发现：参与投资的所有人群里面，投资成功者仅占 10%，而 90%的人都不幸以投资失败而告终，问题来了，那么这 10%幸运存留下来的人们究竟做对了而投资成功是我们值得深思的问题。

上述案例说明：先把股票、债券或现金和各种资产进行整合，再按照位置和变化的比例，从整体上做进行考虑，然后进行分散的投资，这就是“资产配置理论”，是一种

分散组合的投资方法。资产配置理论主要分为四个步骤：规划、策略、配置、优化。

第一、规划主要表现在：想要实现如下目标：如想拥有自己的车和别墅，必须为实现这些目标花多少钱和多少时间去实现这些目标，再比如如何定向规划个人的人生目标和提高家庭生活品质，还包括退休、养老、子女教育、家庭旅游、个人爱好、照顾父母这些日常需要规划的事情。第二、策略无论是激进型、稳健型还是保守型的投资策略，必须建立在适合自己的基础上，且一个合适的投资策略的制定，首先，要对投资环境有效分析和预测；其次，正确把握自身的风险程度；再次，明确自身拥有的资产和现金流。第三、配置主要表现在：为了能找到投资风险最小化的资产组合，应充分考虑风险承受力和预期回报率，根据投资策略和投资环境对不同资产、证券进行合理配置。第四、优化主要表现在：在定期分析、评估、检测投资结果的基础上，实行反馈机制，定期进行投资反馈，时长一般为半年、1年、2年、3年，此种做法是为了调整更新来实现更好的投资组合。

资产配置中各种工具的角色及功能如表 2.2 所示：

表 2.2 资产配置中各种工具的角色及功能

类别	内容
保险	人生财产的保障：回报率低，占净资产的 1-2%
债券	是信用及杠杆性的现金流保护神：占净资产投资的 10-20%，8-12%增值，4-8%抗风险。保本金
基金	成长性投资：必要时可用于现金流。占净资产的 10-20%
股票	进取型投资：成长快、利润高，有较大的复利增长收益。占净资产的 20—30%
商业地产/REITS	进取型加杠杆投资：单利增长，总资产放大为主要增长点。占净资产的 10-20%
住宅房地产	激进型加长杠杆投资：单利增长，总资产每年以倍数增长。占净资产的 20-40%

资料来源：作者根据相关资料编制。

资产配置理论从投资风险的角度来看就是通常所说的“鸡蛋不要放在一个篮子里”，既通过分散投资的资产组合来降低投资的风险。资产配置理论广泛运用于商业银行私人银行业务中，随着资产配置理论在商业银行私人银行中的运用和实践，通过对高净值客户手中的资产进行合理配置，大大提升了财富水平，并实现了收益最大化。

## 2.3 营销组合理论

所谓市场营销组合是指企业开展营销活动所应用的各种可控因素的组合。最早提出市场营销的 4P 组合理论最早出现在二十世纪五十年代初，是麦卡锡教授根据需求中心中心论的营销观念，把企业开展营销活动的可控因素归纳为四类，即产品、价格、销售渠道和促销，最原始的市场营销的 4P 组合理论形成了。

在市场营销的历史发展的过程中，八十年代，营销观念随着大市场的逐渐成熟逐渐强化，企业开展营销活动的可控因素包含政治力量（political power）和公共关系（public relation）也加以运用到市场营销过程中，因此，市场营销的 6P 组合在为企

业创造良好的国际市场营销环境中逐渐形成。

九十年代，为了营销活动在企业中要进行有效地开展，战略的 4P 营销组合（市场调研 probing、市场细分 partitioning、市场择优 prioritizing、市场定位 positioning）和 6P 组合（产品、价格、销售渠道、促销、政治力量和公共关系）与正确的指导思想（people）结合形成了市场营销的 11P 组合，这是一种新的战术性组合，也是一种更全面的战略性营销组合。

综上：市场营销组合作为企业市场营销战略的一个重要组成部分，以满足消费者的需要为市场营销的主要目的，一个整体性活动的组成离不开企业在可控范围内的基本营销措施；市场营销组合指的是企业为了完成企业的目的与任务，首先选定的目标市场，要想对企业自身可以控制的因素用最佳组合加以运用，必须结合大环境、企业自身能力、同行业竞争状况。

私人银行业务作为商业银行零售业务中的金字塔尖业务，在营销、维护和服务高净值客户的过程中，遵循市场营销理论和服务营销组合理论的规律。

商业银行私人银行业务是为高端客户提供的专属金融服务，在进行客户营销和维护的过程中，为客户提供金融产品和专属服务、产品和服务的定价、私人银行客户经理和财富顾问专业队伍建设、营销服务体系建设、获客渠道和服务渠道建设以及私人银行品牌 and 价值的宣传、属于市场营销理论中进行销售渠道营销和促销的范畴。

## 2.4 PEST 分析模型与 SWOT 分析模型

PEST 分析模型和 SWOT 分析模型主要分别以外部环境和内部环境为出发点，为了能

使企业把握未来的发展方向，本文 PEST 分析模型主要从外部政策环境、经济环境、社会环境、技术环境四个方面进行分析，分析和熟知企业或行业所处的外部环境，进而让企业掌握当前所处的环境形势，使企业进一步把握未来的发展方向。只有对兰州银行私人银行业务所处的外部环境进行规划，才能把握兰州银行私人银行业务未来发展方向。兰州银行和其他企业和行业所对应的外部环境有所不同，因此，就兰州银行私人银行业务发展方面所面临的政策环境、市场环境、技术环境等外部环境问题，本文运用 PEST 分析法进行分析和梳理。

SWOT 分析模型主要包含：只有定位企业自身所处的的内部环境，进行深入分析，才能找准企业自身存在的优势和劣势；只有通过分析外部环境和竞争对手所处的情况，才能找到企业未来发展存在的机遇和挑战。本文对兰州银行私人银行业务进行 SWOT 分析，对兰州银行私人银行业务发展的优势、劣势、机遇和挑战进行深度剖析，通过发挥优势特点来抓住发展机遇，突破业务上的瓶颈，实现业务质的突破。再者，通过对兰州银行目前所面临的大环境中呈现的劣势和挑战，提出并整合相应的化解方案，面对目前严峻的金融大环境，帮助兰州银行私人银行业务找到适合自己发展的道路。

### 3 兰州银行私人银行业务发展现状及存在的问题分析

#### 3.1 兰州银行发展历史

##### 3.1.1 兰州银行整体概况及经营情况

兰州银行作为一家地方性商业银行，前身为兰州城市商业银行，经过近 23 年的发展，在全面发展道路上开拓出了新局面，始终以“服务地方、服务中小、服务民营、服务市民”的市场定位，网点遍布于兰州市内及省内各地县市，近几年，顺应时代潮流，发挥差异化的竞争优势，在中小微企业发展、金融科技生态取得了令人瞩目的成绩。在甘肃省内银行间存在一定的竞争优势。

2020 年，由于突如其来的新冠疫情，各种的矛盾问题相互叠加，是极不平凡的一年。在十分困难的环境中，兰州银行各项业务依然取得了不俗的业绩。2020 年，按资产规模排名，兰州银行在英国《银行家》杂志“全球银行 1000 强”排行榜中位列 334 名。截至年末，全行资产总额达到 3622.3 亿元，净增 255.5 亿元，增长 7.6%；各项存款余额达到 2821.3 亿元，净增 141.6 亿元，增长 5.3%；各项贷款余额达到 1942.1 亿元，净增 179.8 亿元，增长 10.2%；全行营业收入 71.8 亿元，净利润 16 亿元；资本充足率达到 12.9%，拨备覆盖率达到 168.8%，不良贷款率为 1.75%，单一客户贷款集中度和最大十家客户贷款集中度均控制在规定范围内。2020 年，虽然遇到很大困难，但经过兰州银行全行上下的不懈努力，兰州银行的发展基础得到进一步夯实。

##### 3.1.2 兰州银行个人业务（零售业务）经营状况

2002 年兰州银行总行设立了个人业务部，主要负责零售业务金融产品的前期研发、产品宣传、产品后期销售、销售管理及各种渠道建设等工作，随着时间的推移，零售业务规模逐渐增大，利润占比也随之增大，慢慢的，零售业务逐渐成为了兰州银行的战略重点之一。

近几年，随着兰州银行的个零售业务品牌体系的不断完善。创立了在甘肃省省内深受广大私人银行客户、优质理财客户、大众客户喜爱的“百合理财”，满足了各类客户的投资理财需求。



与此同时，2020 年是兰州银行个人消费贷款飞速发展的一年，随着一手房按揭、二手房按揭、“房易贷”、“拎包贷”、大额车位分期、“百合易贷”、“百合随意贷”、“信用一键贷”等多种个人消费贷款产品的上线及在本年度的全面推广与落地实施，一方面，全面满足了广大客户购车、购房、日常消费、大宗消费等消费需求；一方面，促进了个人消费贷款的全面发展，为后续的发展良好的铺垫和提供了良好的开端，截止 2020 年 6 月 30 日，兰州银行全行个人消费贷款总余额 211.15，较年初净增 55.83 亿元（含公积金委托贷款 6.4 亿元），不良率为 0.09%。

随着 2020 年是兰州银行个人消费贷款飞速发展和规模不断扩大以及线上渠道建设的不断完善，2020 年 8 月 15 日，兰州银行正式开通信用卡申请线上渠道。上线后信用卡进件效率明显提升，通过线上申请和线下申请的不结合，截止 2020 年 9 月 30 日，兰州银行行本年信用卡共计发卡 35038 张，完成全年发卡目标任务的 116.01%；信用卡透支余额 4.91 亿元，不良 2026.64 万元，不良率 4.13%。信用卡收入 2304.14 万元，其中利息收入 612.66 万元，中间收入 1691.48 万元。随着信用卡业务对中间收入的贡献度不断加大，兰州银行推陈出新，与银联跨机构合作，2020 年 12 月 14 日上线首张免年费云闪付无界信用卡，自上线以来，受到行员和客户的普遍青睐，日均进件量连创历史新高，在全行信用卡业务转型发展的道路上迈出了坚实的一步，通过新户首刷礼、笔笔 1%返现、笔笔抽奖、1 元吃拉面、刷卡 1:1 赠积分，线上线下均享受等活动对云闪付无界信用卡积极营销，在全行齐心协力的努力下，仅 16 天发卡量突破 1 万张，在 2020 年兰州银行信用卡发展史上留下了浓墨重彩的一笔。

个人存款、贵金属、基金、保险的发展，具体表现在如下方面：针对 2021 年开门红活动，兰州银行个人存款积极调整及上线产品，主要包括：第一、上线中收客户专属产品；2021 年 1 月 1 日起新增“财富优享”一年期产品，针对近 6 个月办理贵金属、基金、保险业务且总中收 $\geq$ 50 元的客户，中收不同定价不同。第二、调整高端客户产品：“幸福金”五年期产品，100 万元起，按单笔存款金额分档不同利率。2021 年 1 月 5 日起，100 万档利率下调 0.1%、300 万档利率下调 0.05%，其他档位利率不变；产品其他规则不变。百合生活网及积分 PAD 新增“开门红”积分兑换专区：百合生活网：方法一，进入 APP，点击“积分兑换有好礼”轮播图，进入兑换；方法二，进入 APP，选择并点击首页的“开门红”栏目进入兑换。积分 PAD：输入需兑换的产品名称模糊查询，即可出现“幸福金”积分兑换产品及产品组合，进入后完成兑换。第三、发行大额存单产品；2021 年 1 月 1 日起发售的大额存单产品，每周五发行一次，每期预约募集期 7 天，限额

发售，柜面、手机银行、财富 E 站通全渠道发售。1 月 1 日-1 月 7 日发售计划为：增发“大额存单”三年期，发行规模 2 亿元，执行利率 4.26%，到期付息，提前支取计活期。已持有保险产品 $\geq 5000$  元的客户，起存 20 万元。产品名称：兰银 2021 年第 1 期个人大额存单（中收专享），外部产品名称：LZYHCDsZS202100103Y；发行规模 0.2 亿元。单一存款的客户，起存 30 万元。产品名称：兰州银行 2021 年第一期个人大额存单，外部产品名称：LZYHCDs202100103Y；发行规模 1.8 亿元。2.3 个月、6 个月、1 年、2 年期大额存单产品执行利率不变，正常发售。

2020 年，根据兰州银行零售业务转型的发展思路，总行全面开展了保险、基金、贵金属等中间业务，拉开了客户财富管理的序幕。下一步，兰州银行总行将进一步深耕细作，全面提升理财经理专业能力，实现由单一业务营销模式向资产配置模式的转化，为客户提供更加科学完善的资产配置建议。年末，保险、贵金属业务是营销的最佳时机，兰州银行总行计划于 2020 年 12 月 1 日先行启动全行“属你最牛”中间业务开门红营销活动。围绕“中间业务与存款的交叉营销”，将“资产配置”作为全行中间业务的核心营销理念，进一步提升盈利能力、降低存款成本，利用创新的营销模式，提升客户贡献度及粘性。现将活动内容通知如下。

①开门红活动期间，总行整合三家保险公司趸交产品资源，预计总额度 1.5 亿元，额度截止时间为 2020 年 12 月 31 日。按照 3.5%中收比例测算，完成趸交销售量即可完成 525 万元中收任务。为本机构 2021 年中间业务收入奠定基础。

②2021 年 1 月起，个人存款开门红优先倾斜有中收贡献的客户，并计划匹配专属存款产品，实现银客双赢。建议各机构 2020 年 12 月重点销售中间业务，大力拓展开门红专享存款客群，力争各项业务全面开花，为本行客户争取 2021 年个人存款开门红权益。

③开门红销售中，建议支行分区域、分客群营销，财富中心围绕中高端客户，主打趸交保险产品、首发基金等大单销售；厅堂紧抓每一位大众客户，以贵金属、基金定投等小单为主，充分进行组合销售。

④2021 年，要求兰州银行各支行行长尽可能对财富中心进行人力倾斜，锻炼理财经理销售能力，根据二八定律，保证把理财经理的宝贵销售时间利用在较高贡献度的客户挖掘上。

⑤各机构要尽快对辖内客户进行梳理，对于重点客户进行二次开发与挖掘，如将趸交产品推荐给理财客户及长期存款客户（客户名单已于 9 月下发）；将基金定投、200 元以内贵金属产品推荐给厅堂进门客户、社保卡激活客户等。

⑥为方便支行营销，建议在开门红期间，各行在基金、保险、贵金属产品中分别自选 2-3 个主打产品或组合进行销售，厅堂内全员统一口径，集中火力完成中收目标。

⑦为提升营销效率，建议各机构进行批量营销，支行负责组织、筛选优质客群，公司负责精准营销，充分利用合作公司培训资源，开展小型沙龙活动，联合营销，尽早完成中收目标。

⑧理财经理要充分利用开门红活动，做好中间业务与存款的交叉营销，学习利用理财金字塔、标准普尔家庭资产象限图尝试为客户进行资产配置，具体内容已下发至财富中心微信群。

主打产品主要包括如下：

### 第一、保险产品

总行已上线阳光人寿、幸福人寿、泰康人寿三家保险公司共计 8 款保险产品。具体如下如表 3.1 所示：

表 3.1 保险产品明细

序号	产品类型	产品名称	全行额度
1	趸交	阳光人寿金满盈两全保险（分红型）	6000 万元（截止 2020.12.31）
2		幸福财富恒享两全保险（万能型）	5000 万元（截止 2020.12.31）
3		泰康嘉盈两全保险（万能型）	待定（2021 年 1 月上线）
4	期交	幸福财富 4.0 年金保险	
5		泰康幸福世嘉保险产品计划（12 月 1 日上线）	
6		泰康健康尊享 C 款医疗保险（12 月 1 日上线）	
7		阳光人寿臻鑫倍致终身寿险	
8		阳光人寿康瑞倍致终身重大疾病保险	

数据来源：作者根据兰州银行相关资料编制。

### 第二、贵金属产品

兰州银行总行已于 11 月上线 31 款贵金属产品，目前在售产品共计 59 款，开门红期间，为实现简单组合销售，特推出如下产品组合建议，仅供支行参考执行，具体如下如表 3.2 所示：

表 3.2 贵金属产品组合

推荐客群	产品名称	销售价格（元）
大众客户	辛丑牛年金票	198
	2021 辛丑牛年生肖银条 20g/50g/100g	288/568/1050
	《九牛聚瑞》银章套装	298
对公客户	2021 牛年生肖金银章 Au3g+Au30g	1999
	2021 春牛辟地贺岁金钱 3g/5g/10g	1690/2780/5490
高端客户	《十全拾美》中国熊猫币典藏册	5980
	2021 牛运亨通炫彩金砖 10g/30g/50g/10g	5250/15750/26250/52500
	2021 辛丑牛年生肖金条 30g/50g/100g/500g/1000g	15750/26250/52500/262500/525000

数据来源：作者根据兰州银行相关资料编制。

近几年，兰州银行根据自身条件，采取符合自身发展的营销管理模式，促进了存款、中间业务等各项零售业务的快速发展，表现出以下特点：

第一、业务规模不断扩大；个人存款、中间业务（贵金属、基金、保险）、信用卡、个人消费贷款、理财产品业务规模不断扩大，为后续的发展奠定了基础。

第二、业务品种不断丰富，产品体系也逐渐完善；零售业务产品体系建设方面，兰州银行与四大国有行和其他股份制银行相比，仍然存在较大差距，但近几年，兰州银行并没有因此停下脚步，通过各方面不断努力，一方面是取得基金代销等准入资格，在监管部门予以备案，另一方面，不断加大新产品研发力度、在原有百合理财业务的基础上，陆续开展了信用卡业务、基金代销业务、保险等业务；不仅仅满足了不同客户对金融产品的不同需求，而且为其零售业务持续性发展奠定了基础。

第三、零售业务销售业绩不断提升；截止 2020 年 12 月 31 日，兰州银行中间业务净收入达到近 3 亿元，增加了 1.16 亿元，增幅达到 66%，态势良好。尽管兰州银行零售贷款零售贷款远低于全国、全省平均水平，但本年度零售贷款占比上升至 25%左右。2019 年，兰州银行业专门成立了信用卡部、机构业务部、法律合规部三个二级部门，不仅仅是换了一个名称，更主要是通过机构变革促进零售业务发展。

### 3.1.3 兰州银行私人银行业务发展现状

兰州银行的私人银行业务是在本行零售业务快速发展的基础上展开的，零售业务中的大客户通过分层筛选形成私人银行业务初始客户，资金管理是私人银行的核心业务，兰州银行人金融的数据包含私人银行业务的经营数据，关于私人银行的统计数据并没有单独公开。

兰州银行私人银行业务以客户需求为出发点，力争在产品成长性、流动性、安全性与收益性达到一个平衡，2017年9月6日，兰州银行零售业务取得突破性进展，迎来了历史性时刻，根据兰州银行总行财富中心工作计划安排，以专属存款产品销售为切入点，财富中心工作业务逐步落地，以管理行牵头，以兰州市内各支行每家支行开立财富中心，以分行的客户数量及分层占比，为中高端客户制定专属产品方案。其中，在VIP客户服务区域搭建VIP理财室，用于提供中高端客户的专区服务。后续兰外各网点相继成立了财富中心。

兰州银行全行财富中心成立以后，上线财富E站通设备，为财富中心业务的发展提供了便利。提供客户专区服务、专属产品及个性化增值服务，有效实现了厅堂分流，尤其是针对白金卡及以上级别客户，而且增强高端客户的粘性，为区别全行中高端客户与大众客户分区服务，上线财富E站通设备，为财富中心业务的发展提供了便利。兰州银行推出如下金融产品如表3.3所示：

表 3.3 金融产品组合

专属存款产品	“高端优享”存款产品
财富管理业务	1、为高端客户量身定做合理的投资组合、财务规划、消费、度假、教育和退休养老规划 2、从检视投资组合获取最佳的风险收益 3、为客户提供多类型理财方案：“尊享百合”“臻享百合”、净值型理财系列
财务顾问业务	1、提供各种金融咨询与顾问服务 2、综合化、多元化金融服务方案
	1、针对不同客户的特定需求和风险偏好，提供多元化的投资理财服务

资产管理业务	2、为高净值客户提供个性化较强的专属理财服务 3、为客户安全保管托管资产 4、家族信托服务、家族财富管理、家族财富传承等业务
投资类产品	1. “e 融 e 贷” 2. 基金 3. 贵金属 4. 保险
个人资产类产品	1. 信用卡白金卡 2. 信用卡至尊卡
增值服务权益及其他服务	1. 健康关怀（体检）2. 机场/西客站贵宾厅 3. 龙腾出行（机场各种服务）4. 保管箱

数据来源：作者根据兰州银行相关资料编制。

2013 年兰州银行自主研发的理财产品首创品牌——百合理财产品开始在各个经营网点通过理财窗口销售，客户收益回报稳定，广受好评。2008 年开始，兰州银行对兰州地区及省内各市、各地县所有网点进行了营销转型工作的规划，对各网点所在区域的客户群体的资金情况全面摸排，分类，根据客户定位，实施差别化管理。2009 年，兰州银行推出了信用卡业务，并为在兰州市多个政府单位和是事业单位开立公务卡。2010 年，兰州银行也紧跟时代的步伐，金融新产品创新力度加大，金融产品体系逐渐完善，和甘肃省内四大行、各商业银行差距不断缩小，2011 年，兰州银行以一年一度的兰州国际马来松赛为契机，推出“百合理财”新产品营销季活动，随着兰州银行业务进一步的扩大，在甘肃省内同业影响力也进一步提升。

综上：目前，兰州银行私人银行业务还是以传统的个人金融产品为主，种类单一，和其他先进私人银行相比，缺乏全面的、个性化的产品和服务。尤其兰州银行私人银行核心业务资产管理，在很多地方都需要改进。

### 3.2 兰州银行私人银行业务存在的问题

整体来看，虽然近几年兰州银行高端客户数量不断增多，交易比重不断加大、利润贡献度和空间度也在逐步提升，但随着近两年全球新冠疫情的肆虐、全球经济外部大环境不断恶化、境内外同业银行私人银行之间的竞争、高端客户对多元化金融产品的需求，就目前发展模式来看，一方面，当前兰州银行的发展已经不能得到满足；另一方面，日

趋激烈的市场竞争也难以应付。兰州银行也逐渐针对高端客户群体尝试开展私人银行业务，在业务不断探索、发展、创新的过程中，兰州银行的私人银行业务也逐步暴露出存在着制约业务健康、持续发展的诸多问题；如下就对兰州银行私人银行业务存在问题开展分析。

### 3.2.1 产品及客户管理创新不足

从 2013 年开始客户分层，筛选中高端客户，最开始的个人理财业务为出发点，2013 年全行推出 5 级客户分层卡片：普卡、金卡、白金卡、钻石卡和至尊卡，旨在进一步提升该行客户精细化服务水平，建立分层次客户服务体系，形成全行统一的贵宾客户服务和管理标准，这也标志着全行财富管理业务正式拉开序幕，2014 年起，全行启动财富管理的增值服务相关内容，经过两年多的实践，已初步形成以资产增值、健康关怀、传承教育、增值服务为主的四大服务板块，其中与合作单位开展的健康沙龙活动已初见成效，增加了客户粘性和参与度；龙腾机场贵宾室服务项目也得到了客户的认可。通过总行搭建的这一平台，充分调动了兰州银行全行管户人员的积极性，为各支行拓展和维系新老高端客户提供了有利的营销武器。2014 年对全行叫号机系统进行了全面升级，为贵宾客户提供了业务办理绿色通道，同时会同相关部门提出贵宾卡客户相关银行卡手续费减免政策。2015 年个人业务部在充分调研同业先进经验的基础上，经过反复讨论并广泛征求分行、管理行意见后，修订完成了《关于打造兰州银行特色财富管理中心的建设方案》、《兰州银行财富管理中心具体实施方案》、《关于兰州银行财富中心的装修方案》等相关财富管理中心制度办法，并于 2015 年 8 月配合天河管理行完成全行第一家财富管理中心的建设工作。2016 年，在现有 CRM 系统基础上建设财富管理独立体系，应用我行特色存款和理财产品，初步开发完成客户评级、资产快速规划及单日多目标规划等资产配置功能，奠定财富管理系统的雏形。2018 年，兰州银行财富 E 站通一期正式上线，该系统一期具有客户画像、产品配置、产品购买和财富中心专岗人员日志管理等功能。2019 年，兰州银行财富 E 站通新功能上线，一是增加了知识图谱营销清单及个人关系图谱报告；第一、是理财经理通过“客户服务—电话服务—营销清单”即可查看，营销清单展示的客户均为支行归属的潜在客户，信息内容包括“客户号、姓名、电话号码、开户机构、营销信息”。点击客户姓名即可显示该客户的个人关系图谱报告，内容主要包括客户基本信息、资产水平及潜力、个人知识图谱。增加客户收益报告查询及打印功能；支

行理财经理可通过“客户画像—客户收益报告”即可查看具体内容。客户个人综合收益报告通过全面分析客户资产分布和收益，通过持有收益和历史收益两个维度，解析客户在我行的资产收益结构。第二、客户收益报告，作为理财经理分析客户的抓手，根据兰州银行高端客户资产结构及收益情况，适时适度的根据客户需求和风险接受度为客户配置适合的产品、调整资产结构，提升精细化服务水平。第三、该功能可为客户提供查询和打印，方便客户全方位了解自己资产收益情况。

兰州银行私人银行发展本身起步晚、底子薄；虽从发展之初一直在努力进行产品及客户管理系统，渠道建设，但和省内四大国有银行及股份制银行私人银行发展相比，产品及客户管理系统仍然落后、创新不足，渠道建设不够完善。

### 3.2.2 复合型专业人才相对短缺

商业银行私人银行发展离不开复合型专业人才，配备业务人员综合素质的高低直接影响商业银行私人银行业务的发展，商业银行发展私人银行业务考虑的重要范围主要包括从业人员的专业知识是否充足、教育背景、工作经验是否丰富，在这些方面也对从业人员的要求较高，客户维护需要私人银行财富顾问具备回答客户企业管理、信贷融资、风险管理等方面的专业问题，需要综合素质的人才，因此，私人银行财富顾问无论是知识水平、个人能力，还是业务背景都必须过硬。保证私人银行业务快速健康发展的前提是打造一支具有复合型专业私人银行服务队伍，在目前条件下，兰州银行私人银行发展相对滞后的主要原因是专业的人才的培养不到位和复合型专业型人才的相对短缺。

#### 1. 私人银行财富中心财富顾问专业人员缺乏

从整体来看，自 2017 年财富中心成立以来，虽然兰州银行具备私人银行业务资质的员工达到一定数量，但每个支行财富中心只配备一名财富顾问经理，从 2020 年开始，兰州银行开始重视财富中心人员的配备，每个财富中心增加到两名财富经理，但人员岗位分工依然不太清晰，缺乏专业性，支行财富顾问除了负责支行私人银行业务外往往还承担支行一些其他的工作。如大堂经理，综办人员等。私人银行业务的财富顾问主要负责数量相对较少。该现象表明兰州银行私人银行业务财富顾问人员未达到标准化配备。从各支行目前情况来看，私人银行财富顾问分为 A 角和 B 角，专职财富顾问由有相关专业资格的 A 角担任，B 角由营业室理财经理兼职。另外，兰州银行私人银行客户的日常维护方面，基层网点营销人员参与较多，财富顾问、营业室人员以及客户经理在日



常工作中，由于存在交叉考核、业务导向不同产品与所在条线不匹配以及三者之间出现专业考核发生冲突的问题，因此，营销目标、方案、政策在客户维护过程中存在不连贯的现象。

## 2. 私人银行专业队伍的资格管理、职业发展晋升机制体系不够完善

由于兰州银行私人银行业务起步、底子薄，大部分专业财富顾问只具有一些准入类的资格证书，如：理财类证书、保险类证书、证券投资基金类证书等。且全行有一定比例持证人员当前从事的是非私人银行业务专业方面的工作，虽然行里每年都会进行轮岗，但目前一定比例的持证人员尚未接触财富中心的工作，专业考核的过程中，私人银行财富顾问的评价体系并未纳入关于专业人员拥有较大含金量相关资质证书的考核，因此，员工积极性不高，不利于自身专业知识理论素养和业务水平的持续提高。

### 3.2.3 风险控制能力有待提升

作为每个银行工作业务的重点，私人银行业务作为银行业务的一部分，高风险伴随高收益，私人银行业务主要针对高净值人群，因此，应该把私人银行业务工作的重心之一放在风险把控上面，风险控制是私人银行业务发展过程中亟需解决的问题。

第一、随着《民法典》的生效，虽然条款中对私有财产有了新的界定，但在实际应用中，私人财产的界定仍然存在很大的问题。私人银行业务针对高净值人群，且涉及金额较大，如何判断并保证私人银行客户财产来源的合法性，正确防范洗钱风险，是工作中的重中之重。

第二、随着互联网金融快速发展和金融开放程度的不断深入，大数据时代伴随着客户信息越来越透明化，相关法律条款保护缺失和从业人员素质不够都会造成客户信息的外泄。

第三、在管理高端客户财产和业务操作的过程中，由于私人银行从业人员素质层次不齐，有可能会出现部分从业人员为了满足自身的利益进行违法违规操作，在一定程度上无形给银行带来了风险。

第四、私人银行客户独特的生活观和消费观要求银行具备在产品开发中具备不断创新的能力，由于受各种因素的限制，在创新的过程中，存在一定的风险。如果风险把控不到位，就会造成严重的后果。

### 3.2.4 产品和服务亟需创新

兰州银行作为一家地方性城市商业银行，和省内四大行还有其他商业银行相比，私人银行发展起步晚，底子薄，产品相对单一，服务各方面都有很大差距。一方面，产品更新上，缺乏差异性，同质化严重，甚至有些产品停留在模仿的阶段；另一方面，新研发的金融产品与当前的金融市场需求不相适应，且研发速度比较滞后。大多数金融产品只是在原有的基础之上进行了简单整合，近几年，兰州银行面向市场推出的产品与服务在理念上和内容上没有实质性的突破，只是对银行存贷款产品以及各种中间业务进行简单的再次组合，同时，挖掘新产品的深度以及宣传力度上均做的不够，对新产品也没有做到很好的应用和推广。

## 3.3 兰州银行私人银行业务问题的成因分析

### 3.3.1 对私人银行业务的重要性认识不足

近几年，兰州银行在一大部分高端个人客户的积累方面取得了一些成效，这主要得益于近几年兰州银行百合理财系列金融产品销售业绩不断攀升的过程中积累了一些高端个人客户，客户群发展成熟后，为充分提升私人银行业务利润空间和发展潜力，兰州银行在每个支行都设立了相对成熟的财富管理中心，为高端客户配套相应的金融理财产品，因位于金字塔尖端的高端客户对服务质量要求比较高，以至于目前的服务水平不能满足其需求，财富中心工作人员的思路比较传统。相较而言，兰州银行的中低端客户数量较多，占用一定的人力成本。没有对客户的准入设定比较清晰的标准，目前，因自身经营特色不够明显，“财富管理”与“私人银行”的概念相互混淆的情况在兰州银行私人银行发展过程中仍然存在。

### 3.3.2 专业人才培养不足

私人银行业务的特定服务主要表现在业务发展过程中，虽然和零售银行业务和综合理财业务有一些交叉，各自客户的服务要求和领域也有所不同，不同的是：对金融产品金融服务有更高层次的要求是高净值客户所追求的，私人银行业务涉及的领域较多且范围广泛，不但包括银行、外汇、证券、贵金属、期货、基金、第三方存管、保险等金融

市场领域，还涉及诸如法律、税务等专业的相关领域，因此，建立实践经验丰富、金融知识全面的复合型人才客户经理团队是当前发展私人银行的先决条件。其中，国内先进银行在私人银行管理里的一项重要内容其中也包含人才队伍的建设，整体来看，大堂经理、理财经理、私人银行业务专职客户经理及网点专职私人银行业务负责人等成为组成发展私人银行业务团队的中坚力量，上述人员需配备齐全；目前，兰州银行私人银行业务发展团队人员的配备方面还存在一些问题，主要体现在三个方面：第一、兰州银行面临退休或者从前台或其它岗位的转岗人员被安排在大堂经理或者一部分理财产品销售岗位，整体素质来影响了高层次网点业务的发展；第二、兰州银行目前尚未建立专业化的私人银行专家团队和专职金融经理团队，甘肃省内每家网点建立的财富中心只配备 1-2 名财富经理，离专业化私人银行发展还存在一定的差距；第三、营业室各岗位人员职责不明晰和营销队伍的缺失导致分支行私人银行业务难以推进，新产品推广和交叉销售如：理财产品、基金、贵金属、保险产品不具有针对性，再者，加上客户分流不到位导致高净值客户流失，这些都成为当前制约兰州银行私人银行业务发展的重要原因之一。

### 3.3.3 客户市场细分不够

目前，兰州银行以客户在兰州银行的帐户季日均余额对个人客户的层级进行划分，划分范围如表 3.4 所示：

表 3.4 兰州银行个人客户层级划分标准

客户类型	资产范围（人民币）
普通客户	5 万元以下
中端客户	5 万元（含 5 万）至 50 万元
高端客户	50 万元（含 50 万）至 100 万元
财富客户	300 万元（含 300 万）至 1000 万元

资料来源：作者根据兰州银行相关资料编制。

高端客户对兰州银行一对一贴身服务体验感较差的原因主要体现在：在私人银行业务模式发展的初期，未把客户的年龄、职业、风险偏好、理财需求纳入划分依据，一方

面，没有对客户的资产构成、风险的承担能力以及家庭生命周期进行细分；另一方面，为客户量身定制个性化的服务方案未落到实处。这就导致金融市场的高端客户作为兰州银行私人银行业务的市场定位目标客户群，兰州银行应该把准确把握客户的职业、年龄、性格、投资偏好、风险承受能力和资产规模作为定位目标客户的基础，提高相同特征的同类客户的认同感和忠诚度非常重要。在建立“财富中心”之初，由于缺乏专业化的管理、专业的培训、对相关战略解读的不够深入以及未强有力的执行，为客户提供有特色的、差异化的服务的目标迟迟未得到实现。

### 3.3.4 对员工缺乏有效激励机制

目前，兰州银行现行绩效考核体系还不完善，主要体现在：第一、各分支行网点、产品、客户等收益状况未能通过全面预算管理和精细化成本核算来真实反映；第二、传统银行绩效考核体系仍在各项业务综合考核评价沿用；考核人员队伍上，尤其是逐户落到每个员工的绩效较少，营销业绩与员工个人绩效未能直接挂钩，分产品、分岗位的业绩考核及业务的转移定价核算体系也尚未建立，例如：为了帮助客户经理有效展业而开发的产品，能有效的记录营销数据。在最近总行个人业务部和科技部联合开发了兰州银行第一款体现员工自己绩效的手机微信小程序：营销通，此款小程序目前只能支持信用卡进件及后续的查询，产品主要有如下优势：首先、获客方式便捷有效；内嵌面对面、非面对面、团办、面签等多个场景模式，提升获客效率。其次、营销成果有效反馈；进件量、核准量、激活量、面签量等全记录，客户经理营销业绩一目了然。再次、数据管理多层分级；提供个人排名、分支行排名、红包排名等多维度数据。最后、客户状态随时了解；客户是否核卡通过，是否已面签激活等，全面掌握各个环节。但目前的条件下，该小程序的员工所营销的信用卡绩效直接打入员工微信零钱钱包。根据业务进度，后续会在营销通小程序陆续上线行内各类金融产品；虽然兰州银行在私人银行绩效考核体系的建立完善方面做了一些努力，但目前仍不完善，具体说只停留在初级阶段。

兰州银行在考核的过程中，首先，对私人银行相关岗位人员的激励和私人银行业务条线创造的模拟利润未能很好的结合，本行员工自身的营销热情、荣誉感和分支行开展的短期激励活动支撑着私人银行业务的营销工作；其次，在业务营销过程中，出现多头服务、重复营销的现象，主要原因在于每家网点营业室和财富管理中心在给私人银行客户办理业务的过程中，分工不明，职责不清，所以导致如上结果；再次，各家网点营业

室和财富管理中心人员得不到合理的利益分配，这都是由于缺乏有效的管理机制和绩效考核激励机制。上述情况会导致三种结果：一是各营业网点工作人员对开拓高端客户的积极性不高，自身的营销潜能不能发挥到最大；二是尽管高端的理财客户在各营业网点驻足，但是由于缺乏正确发现和引导，以至于高端客户的理财需求得不到及时的实现从而流失他行。上述这些情况都不能从根本上激发员工的积极性，从而根本上影响了兰州银行私人银行业务的发展步伐。

## 4 兰州银行私人银行业务发展的内外部环境及优劣势分析

### 4.1 宏观环境分析

政策环境、经济环境、社会环境、技术环境等因素成为影响兰州银行私人银行业务发展的主要宏观环境因素。

#### 4.1.1 政策环境分析

政策环境对私人银行业务的发展影响较大，行业政策的调整，法律法规的变化、如民法典的颁布，一系列新政策的出台都会影响私人银行业务的发展，因私人银行客户有拥有不同的身份背景的企业家、高管、家族财富管理人及继承人和各行各业的精英组成。在此基础上，他们需要多元化、个性化、专业化的财富管理服务。

第一、开展私人银行业务的范围，我国金融业体系分业经营的模式对各金融机构都进行了限制，传统的商业银行盈利模式，业务范围比较集中，主要存在于企业间接融资的信贷市场，赚取存贷款利差是主要的方式，长此以往，衡量商业银行金融产品的属性和风险往往以固定收益为标准。另外，商业银行不可参与股票经纪业务等二级市场交易业务，从某种程度上讲，要想资产得到很高收益，致商业银行私人银行发行的产品一定程度上无法满足客户这方面的需求。随着时代的不断进步，高净值客户需要不断创新的金融产品、专业投资、家族信托、遗产规划、慈善基金、跨境投融资顾问等；

第二、随着金融创新的不断深入，第三方财富管理等新兴机构如家族办公室、信托公司如雨后春笋般涌现出来，对商业银行私人银行业务的发展起到了深远的影响。

第三、目前，已逐步形成多层次监管体系，主要体现在风险监管在客户准入签约阶段就要严把关、私人银行理财产品销售必须合规监管、对签约客户维护过程中实行风险内控监管，商业银行私人银行业务创新比较复杂，且存在一定的私密性，在一定程度上对监管部门提出了更高层次的要求。

#### 4.1.2 社会环境分析

2020 年对每个人来说，都是“极不平凡的一年”。经受了经济下行、疫情冲击的不利影响，整个银行业处于需要静下来思考未来怎样发展的一年，截至 2020 年 6 月底，

16 家上市银行私人银行资产管理规模较大，合计达 12.36 万亿元，这都是已公布数据，较上年末增长 11.59%。其中，这些上市银行中，招商银行私人银行 AUM 最高，共 2.49 万亿元，较年初增长 11.94%，其次是工行，AUM 为 1.8 万亿元，较年初增长 17.7%，近年来，资本市场波动较大、面对突如其来的疫情，我国经济发展进入提质换挡新阶段，在上述背景下，整个银行业财富管理市场面临资产荒、产品荒的局面，高资产、高净值人士的投资理念、投资方向随着投资环境的不断变化也慢慢发生变化，因此，高资产、高净值人士本身具有自己独特的判断，加之多元化和专业化的财富管理需求，他们对财富管理机构产品的选择更加挑剔，更关注资产的长期保值、增值。高净值人士对财富管理机构的选择方面，他们更加重视机构的专业能力及可持续发展能力。

### 4.1.3 技术环境

科学技术是第一生产力，作为数据和技术密集型行业的金融业，近几年，随着大数据、云计算、人工智能、物联网、区块链技术、生物识别等新兴技术的涌现，金融与新兴技术的融合，一方面，为商业银行发展带来了新一波的黄金发展时期；另一方面，特别为金融行业财富管理领域提供了一定的发展空间。兰州银行在新兴技术潮流的推动下，在技术创新、数据开发做了很多努力，并取得了一定的成绩和效果。主要表现在兰州银行成立专门的大数据决策部门：大数据部，引入大数据分析决策平台，将企业知识图谱引入信贷前期调查、贷后、贷后各个方面。例如：2017 年 11 月，兰州银行上线大数据分析决策平台，首先，该数据分析决策平台先是上线分支机构数据概览功能，一期包含存款、贷款、个人客户、小指标（手机银行、微信银行、特约商户、中小微企业、信用卡激活、积分兑换）主题分析及明细查询。其次，BDP 平台，既数据分析决策平台，BDP 是一款及数据存储+可视化图表分析的数据分析平台，该平台由工作表（数据存储）+仪表盘（可视化数据分析展示）两部分。工作表是数据加工分析的基础，仪表盘是数据分析的展现形式。对于各分支机构管理员账号，目前仅开放仪表盘的查看权限。最后，2021 年年初，在信用一键贷新增客户界面，后台增加“大数据风控筛查”功能，大数据风控涉及范围广，维度多，对于综合评价低于贷款要求下限的，系统会自动预警（被预警的客户在贷款发放时会大概率被拒贷），该功能上线后，实现了授信前及时反馈结果，解决了客户在用款环节被拒的体验问题。

兰州银行从成立之初一直倡导“科技兴行”，互联网金融在近几年蓬勃发展，兰州银行先后组建网络金融部、大数据部，并提出了技术创新战略，促进数字化、智能化、开放化金融服务建设。时时更新信息系统，信息系统完成升级换代。

虽然兰州银行在技术创新方面取得了小小的突破，但路漫漫其修远兮，吾将上下而求索，技术创新这条道路任重而道远。

## 4.2 内部环境分析

根据兰州银行总行战略部署，2021 年兰州银行将把大零售业务作为重点，大零售业务包括私人银行业务，截止 2020 年末，兰州银行零售贷款占比仅为 25%左右，远低于全国、全省平均水平。抓住消费升级、消费刺激政策的有利时机，加速推进零售转型是兰州银行未来三年内需要着手的目标。从 2021 年起，根据兰州银行整体战略要求，零售贷款新增额在新增贷款中的占比不低于 50%；三年后，零售贷款在全部贷款中的占比接近 1/3。作为零售转型抓手之一的信用卡业务，今年必须要在发卡量、收入、获客、消费场景打造等方面有新突破。去年，兰州银行专门成立了信用卡部、机构业务部、法律合规部三个二级部门，不仅仅是换了一个名称，更主要是通过机构变革促进业务发展。

## 4.3 兰州银行私人银行业务 SWOT 分析

自 2019 年年末至今，全球新冠疫情的肆虐，世界各国正全力抗击疫情，世界经济逐渐萧条；相反，随着中国抗疫不断取得新成果，国内经济也开始以不同程度的走向复苏，由于经济的逐渐复苏，居民财富也逐渐呈现增长趋势，对于财富富裕的人士来说，私人银行所提供的专业化理财需求日益强烈，下面兰州银行从 Strengths（优势）、Weaknesses（劣势）、Opportunities（机遇）、Threats（威胁）四个方面进行开展私人银行业务分析。

### 4.3.1 优势分析（Strengths）

兰州银行发展私人银行业务的优势有以下几点：

#### 1. 客户资源和地缘优势明显

2020 年，兰州银行全行各项存款余额达到 2823.56 亿元，净增 143.86 亿元，增长



5.37%。在存款方面，全行认真贯彻调结构思想，对公高息存款不断压减，个人存款利率持续降低，运营成本进一步下降，结构调整成效逐步显现。目前兰州银行分支点已覆盖全省各市地县，覆盖范围广，兰州市内布局集中，因兰州银行为甘肃省内地方性城市商业银行，以立足本省来做业务，具有充足的客户资源和地缘优势。对于本地客户而言，兰州银行有一定的客户信赖度，总行所在地——兰州市具有扎实的客户基础，在私人银行业务开展的过程中具有一定竞争优势。

### 2. 在品牌建设方面取得了一定成果

2020年，由于突如其来的新冠疫情，各种的矛盾问题相互叠加，是极不平凡的一年。在十分困难的环境中，兰州银行各项业务依然取得了不俗的业绩。2020年，按资产规模排名，兰州银行在英国《银行家》杂志“全球银行1000强”排行榜中位列334名。2020年11月28日，由《当代金融家》杂志社主办的“2020（第九届）中小银行发展高峰论坛暨2020年第三届‘铁马’中小银行评选活动”在深圳隆重举行。兰州银行凭借在供应链金融方面的优秀表现，荣膺“2020铁马——最佳供应链金融中小银行”。2020年12月5日，由中关村产融合作与转型促进会和北京天骐卓越管理咨询有限公司联合主办的“2020第八届卓越企业家年会暨第六届卓越金融家年会”在北京隆重举行。基于兰州银行人才培养方面注重创新变革，学习型组织建设和学习场景融合实践特色明显，学习培养成绩突出，学习组织管理在业内具有一定的知名度和影响力，在109家参评单位中脱颖而出，荣获2020年第二届“卓越杯”人才创新发展奖。“最佳实践奖”是联合金融大学根据人才开发实践与培养项目特色设置的奖项。通过对培养项目目标、思路、模式、培养方式与方法、项目实施与成果五个维度的全面评价，旨在发掘、表彰应用先进技术和优秀学习方法的企业和团队，实现学习优秀经验的传递，以榜样的力量推进人才培养创新实践。因我行人才培养工作受到业界关注，今年以来开展的人才梯队建设培养工作多方驱动，模式创新，2020年12月31日，被授予“人才梯队培养项目”最佳实践奖。2020年上述奖项的获得都为兰州银行在同质化竞争中增添了取胜砝码。

### 3. 网点布局实现全省全覆盖

目前，兰州银行在全省内有133家网点，网点遍布兰州市内及各市地县，网点分布范围广，覆盖面积大，通过大面积的网点布局，在此基础上，兰州银行私人银行客户的来源渠道变得十分宽广，兰州银行在省内拥有活跃的客户群，且分布较集中，在此基础上，拓宽客户渠道资源、提高市场占有率成为其快速提升兰州银行私人银行业务利润的重要手段。

#### 4. 各类金融投资产品种类丰富

兰州银行针对投资类别分别推出了如下产品如表 4.1 所示：

表 4.1 投资类别不同的相关金融产品

专属存款产品	“高端优享”存款产品
专属理财产品	1. “尊享百合” 2. “臻享百合” 3. 净值型理财
投资类产品	1. “e 融 e 贷” 2. 基金 3. 贵金属 4. 保险
个人资产类产品	1. 信用卡白金卡 2. 信用卡至尊卡
增值服务权益	1. 健康关怀（体检） 2. 机场/西客站贵宾厅 3. 龙腾出行（机场各种服务） 4. 保管箱

数据来源：作者根据兰州银行相关资料编制。

在此基础上，兰州银行针对不同的高端客户群体量身定做个性化的财务规划和资产组合方案来满足高净值客户的不同需求。

### 4.3.2 劣势分析（Weaknesses）

#### 1. 兰外网点地区资历浅、品牌知名度较低、网点渠道覆盖面小

目前，国内私人银行业务发展较成熟的城市一般位于北上广深、杭州、大连等经济发达地区，这些本身经济发达，因占据地域优势，成为众多金融机构和财富的聚集地，因此这些地区富豪居多，成为高端客户的聚集地。兰州银行虽然已经在省内多个地县市开设分支行，但是由于覆盖的地县市有限，目前兰州银行网点全部已经覆盖市区，但由于兰外市区网点开设时间短，资历浅，以及农村商业银行和甘肃银行的冲击，在市县区也缺乏一定的竞争实力。

#### 2. 严监管成为金融监管的主旋律

2017 年以来，严监管成为金融监管的主旋律。人民银行、银保监会的政策刚性越来越强，处罚力度越来越大。2020 年，银保监系统处罚银行保险机构 3178 家次，责任人 4554 人次，合计罚没 22.8 亿元。根据刚刚召开的银保监会 2021 年工作会通报的情况看，严监管还将继续，防范化解金融风险、对互联网平台金融活动监管、提升公司治理和内控管理水平、村镇银行改革化险和兼并重组等将成为今年监管的重点。长期以来，兰州银行坚持审慎稳健的经营理念，未发生重大的风险事件，得到了各方的认可。但是目前

阶段，与其他先进商业银行相比，兰州银行目前的私人银行服务刚刚起步，监管政策的理解和运用方面尚存在一定差距。

### 3. 复合型人才缺乏，私人银行业务专业化金融服务团队尚未建立

虽然兰州银行已在每家支行建立财富中心，总行也为每家支行财富中心配备了专门的财富经理，这只是建立了网点私人银行业务的初步雏形，尚未把私人银行作为单独的业务条线来建立，由于私人银行发展需要具有综合金融素质、全面的、广泛的技能组合的人才，但目前兰州银行多数从事私人银行业务的客户经理主要来自于营业室或者前台高龄转岗人员或者会计台对公业务等非专业领域，出于传统业务思维模式的影响，对私人银行业务解读不够到位。私人银行业务对从事私人银行业务的客户经理在税务、法律法规、公司金融、财富管理、艺术鉴赏、大趋势预测等方面的专业知识储备和能力有一定要求，因此，兰州银行在人员储备方面还处于劣势。

### 4. 高端金融产品较其他先进私人银行较少，研发投入低

无论是国外先进私人银行机构，还是国内北上广深、杭州等地私人银行发展迅速的地区，强大的投资产品研发能力和资产管理能力使得他们在私人银行领域取得一定竞争优势，私人银行提供一站式的金融服务来满足高净值人士多元化的资产组合配置需求。兰州银行目前投资领域只涉及债市、货币、商品等，且高端金融产品研发的创新比较欠缺。

## 4.3.3 机遇分析 (Opportunities)

近几年，伴随着我国经济的快速发展，居民个人财富的也随之迅速增长，无论是高净值人群规模，还是投资资产都在不断攀升。上述都为国内商业银行开展私人银行业务带来了很大的机遇；本次全球新冠疫情导致全球经济发生翻天覆地的变化，本次疫情也是很多人多投资储蓄的概念更加深刻，持续调控的国内房地产市场，低迷的股票市场，高低起伏的基金市场和黄金市场使私人银行迎来更多的资金流和发展机会。兰州银行私人银行业务的外部机遇分析如下：

首先，伴随着居民个人财富的迅速增长，国内发展私人银行潜力巨大是建立在国内富裕人群越来越庞大的基础上。从兰州市发展看，2021年是建党100周年，是“十四五”开局之年，是脱贫攻坚任务胜利完成、全面小康社会顺利实现后的崭新的一年。在宏观层面，还面临着“一带一路”、“乡村振兴”、黄河流域治理、兰西城市群建设、承接东

西部制造业等诸多利好也蕴藏了很多商机，从自身来讲，这两年我们夯实了业务基础，也储备一些好项目，进一步推进这些项目的落地，刚发行的 50 亿元永续债可以支撑资本充足率指标至少两到三年时间。上述这些都给兰州银行发展私人银行业务带来了机遇。其次，尤其在此次疫情期间，越来越多的居民想守住“钱袋子”，利用这一契机，如何筛选高端客户，如何实现高端客户财富的合理配置，为高端客户提供全方位的私人银行服务，成为各商业银行争夺高端客户的业务首选。因此制定科学合理的营销策略，在提高兰州银行综合收益方面，促进兰州银行私人银行业务的持续健康发展具有重要作用。兰州银行网点在甘肃省内覆盖面广，尤其在总行所在地——兰州市更具有营销竞争优势和地缘优势，客户资源比较多，在甘肃省内的本号召力明显，兰州银行可以借此机遇大力发展私人银行业务。再次，受新冠疫情影响，供给和需求同时下滑，2020 年 1-2 月份，全国房地产开发投资 10115 亿元，同比下降 16.3%。房屋新开工面积、商品房销售面积、商品房销售额下降幅度都在 35%以上，和 2019 年相比较，一二三线城市在新建商品住宅的销售在价格方面涨幅都有所回落。进入 2020 年，由于受疫情影响，一二三线城市新建商品住宅销售价格环比持平或涨幅回落。一二三线城市新建商品住宅价格同比涨幅稳中趋落。

持续调控的国内房地产市场，低迷的股票市场，高低起伏的基金市场和黄金市场使私人银行迎来更多的资金流和发展机会。目前，为实现资源共享，兰州银行与证券、基金、保险、信托等公司开展合作，使得兰州银行私人银行得到的前所未有的发展机会。

#### 4.3.4 威胁分析 (Threats)

##### 1. 全国城市商业银行和省内各同业商业银行的竞争威胁

2019 年是中小银行分化之年，包商银行被接管拉开了分化大幕。现在来看，分化还在继续和升级。从最近披露 2020 年经营业绩快报的 12 家上市银行的数据来看，净利润全部实现增长，10 家不良贷款率出现下降，2 家持平。而不少未上市的中小城商行、农商行则还在苦苦挣扎、风雨飘摇。优胜劣汰、兼并重组将是未来中小银行的发展态势和竞争格局。最近披露出来的信息，辽宁省政府拟对区内城商行进行合并，除两家上市城商行（盛京银行、锦州银行）和东方资产控股的大连银行外，其余 12 家将被合并。去年，山西 5 家城商行组建成立了山西银行，四川 2 家城商行组建成立了四川银行。实力决定地位，只有夯实发展基础，增强竞争能力，才能打造百年基业。

2019 年，按人行口径，全省共新增了 1224 亿元存款。尤其值得我们关注的是，建行（262 亿元）、农行（194 亿元）、工行（165 亿元）三家合计新增 621 亿元，占全省新增量的 51%。这在以前是没有过的。因此，来自全国城市商业银行和省内各同业银行的竞争在不断扩大，私人银行发展方面相应的也面临巨大的竞争威胁。

### 2. 盈利模式方面的威胁

兰州银行作为一家服务地方发展的地方性城市商业银行，和其他商业银行一样，发展的同时也追求利润的最大化。最大利润来源于传统的盈利模式下实现的存贷利差，而私人银行的发展在此种盈利模式下并不适用，因私人银行银客户贷款需求较少，如果客户手中所持资金太多投资在储蓄存款上面，他们觉得此做法并不划算。因此，赚的存贷利差，很难在高端客户身上实现。获取中间收入仍然是现阶段私人银行业务部门的主要收入来源，若私人银行业务拓展的深度跟广度不够，盈利目标就很难得以实现。目前，兰州银行主要靠获取中间收入为利润增长点的现状，与成熟私人银行的盈利模式仍然有一定差距，如何在私人银行发展方面寻求新的利润增长点成为兰州银行开设私人银行业务的难点与痛点。

### 3. 私人银行开展方面存在法律及政策业务范围限制的威胁

在国内发展大环境下，我国私人银行业务的开展面临很多在法律及政策方面的限制，这些在一定程度上都阻碍了私人银行业务的开展。例如，银行只能利用第三方的投资渠道与相关机构展开合作，不能直接进入资本、保险、信托市场。国外的私人银行不受外汇管制政策，可进行资本跨国运作，灵活度较高，我国私人银行业务与国外的私人银行相比，我国银行开展私人银行业务受政策管制较多、拓展空间较小，这些都或多或少影响了兰州银行私人银行业务的发展。

基于以上分析可以看出目前兰州银行在私人银行业务发展方面优势比较明显，尤其是在其总部所在地—兰州市，因其在省会城市，面对复杂多变的外部环境，使得其竞争劣势尤其明显，SWOT 矩阵分析表如表 4.2 所示：

表 4.2 兰州银行私人银行业务发展 SWOT 矩阵分析表

优势	劣势
1、客户资源和地缘优势明显。 2、在品牌建设方面取得了一定成果。 3、网点布局实现全省覆盖。 4、各类金融投资产品种类丰富。	1、兰外网点地区资历浅、品牌知名度较低、网点渠道覆盖面小。 2、在理解和应用相关法律与政策及监管方面，兰州银行私人银行业务存在一定差距。 3、复合型人才缺乏，私人银行业务专业化金融服务团队尚未建立。 4、高端金融产品较其他先进私人银行较少，研发投入低。
机遇	威胁
1、居民个人财富的迅速增长，给国内发展私人银行业务带来发展潜力。 2、全球新冠疫情逐渐得到控制给私人银行带来了一定的发展契机。 3、随着中国房地产市场趋于回落，使得原本活跃在房地产市场上的资金，大部分流向银行理财、信托、债券等固定收益产品。	1、来自于省内各同业银行的竞争威胁。 2、在盈利模式方面的威胁。 3、在私人银行开展方面，存在法律及政策对业务范围限制的威胁。

数据来源：作者根据兰州银行相关资料总结编制。

综上，可以看出兰州银行私人银行业务在客户资源和地缘优势明显、品牌建设方面、网点布局覆盖、优势比较明显，尤其是在甘肃省内，从其总部所在地——兰州市来看，私人银行业务的主要竞争对手为四大国有银行及招商、邮储、光大、民生、中信、兴业以及 2020 年刚进驻兰州市的平安银行；上述银行在品牌建设方面、客户基础、市场占有率方面对兰州银行私人银行发展产生了一定的冲击，如果兰州银行能利用兰州市市政府相关扶持政策，结合兰州银行自身优势，从总行战略高度出发，加大各方面对私人银行业务的资金投入，解决一些根本性的问题，才能实现兰州银行可持续发展。

## 5 兰州银行私人银行业务改进策略

### 5.1 国内外私人银行业务发展经验借鉴

#### 5.1.1 国内私人银行业务发展经验借鉴

伴随着近几年我国经济的快速发展，居民个人财富的也随之迅速增长，私人银行业务在国内各商业银行中逐渐被发展起来，从传统的商业银行零售业务以理财业务为主，发展成为一种多元化的私人银行业务，理财业务作为零售业务的重要组成部分，一方面，在业务推进的过程中，商业银行中间业务收入增长功不可没，且对利润的增长起到了推波助澜的作用。另一方面，随着时间的推移，客户的资产和投资理财需求也逐渐增长，在此基础上，通过进一步细分客户群，商业银行针对大客户的 VIP 理财通道和定制化理财服务发展起来。以兰州银的行为为例，每个行设置一个财富中心，每一个财富中心都属于个人业务部管辖之内，每个行组建自己的财富中心人才队伍。

近二十几年来，受世界经济逐渐复苏、改革开放逐步深化、经济体制改革不断深化、人口红利趋势明显、资本市场快速发展等因素的影响，中国居民手中所掌握的个人财富逐渐增加，呈上升趋势，中国第一批高净值人群由一些先富起来的人形成了。随着居民手中快速增长的私人财富以及居民理财意识的逐渐成熟，商业银行私人银行在此基础上逐渐发展起来，并为新的利润增长点提供了广阔的空间。目前，随着全球疫情的蔓延，全球经济严重倒退、国际形势日益严峻。追溯中国私人银行发展的源头，四大国有银行的民营银行部的成立，从布局上来看，北上广深成为金融机构设立私人分支中心的首选之地，自此基础上再延伸至全国各地，各商业银行百家争鸣、百花齐放，各个商业逐渐完善渠道建设、紧锣密鼓地进行内部人员培训和自身品牌推广，在同业竞争激烈的今天，在私人银行的发展上都想争得自己的一席之地。在此期间，国内商业银银行的私人银行业务无论是在国内的知名度，还是影响力都逐渐扩大，业务经营模式也逐渐成熟，品牌也正在逐步走向国际化。

《中国私人银行发展报告（2020）暨中国财富管理行业风险管理白皮书》由中国银行业协会与清华大学五道口金融学院联合发布，2020 发展报告显示：财富管理是一项复杂性的工作，他建立在多学科理论体系之上，专业机构在财富管理的工作中占据非常重要的位置，由于高净值客户人群的不断扩大，专业机构的顾问服务与投资建议显得尤为

重要，本次报告披露了中国财富管理行业资产管理规模已超百万亿元，同时，该报告中通过调研显示：60%以上的高净值人群在日常财富的保值增值服务中，往往会选用全权委托和专业咨询的方式来为自己的财富保驾护航。改革开放以来，我国经济高速发展推动了居民财富绝对量的增加，并且未来此种增长还会持续很久，因此，给财富管理行业带来的发展机遇也前所未有，此报告也从多视角，多角度来剖析我国财富管理行业的特点及未来发展的大方向。

#### 第一、持续扩大的财富市场规模。

2020 年是新冠肺炎肆虐的一年，对我国经济乃至全球经济都带来了前所未有的挑战，虽然国内各行各业都受到疫情的严重冲击，但随着国内疫情防控工作的逐步开展以及全民防疫观念的深入每个国人的内心，我国经济在恢复的过程中呈现出强大的复苏能力和韧劲，财富市场规模在恢复的过程中也在持续扩大。该报告中数据显示：截至 2019 年底，中国高净值人群总量达 132 万人，占亚太地区高净值人士的 20%以上，因此，中国高净值人群成为亚太地区强有力的先锋，也成为全球财富增长的有利推手，相关数据如图 5.1 所示：

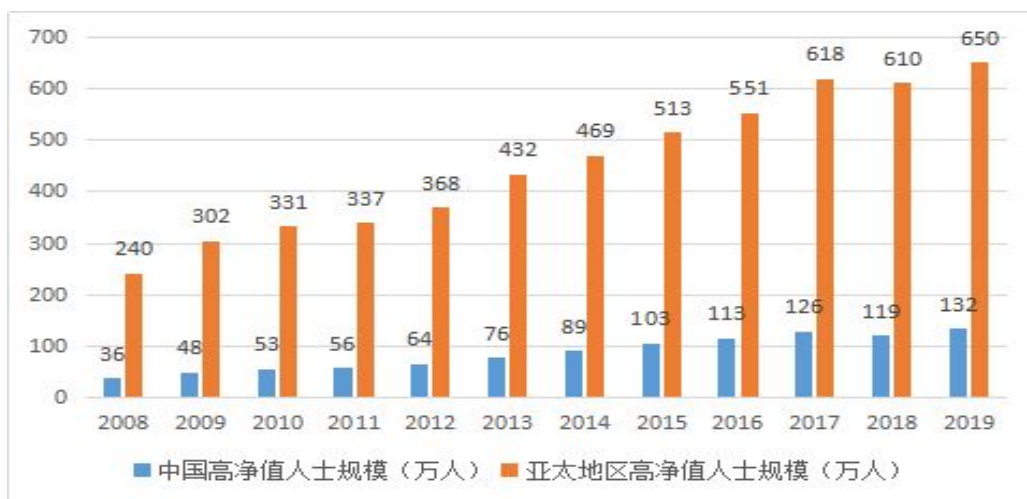


图 5.1 2008-2019 年中国高净值人群数量及在亚太地区占比

在 2020 年福布斯十亿美元富豪的上榜人数中，其中，中国上榜人数达 491 人，财富净值总额近 1.57 万亿美元，十年复合增长率分别为 8.8%和 10.8%。上述都让全世界的人民看到，财富管理市场规模在逐步扩大，引起了全世界的目光，相关数据如图 5.2 所示：



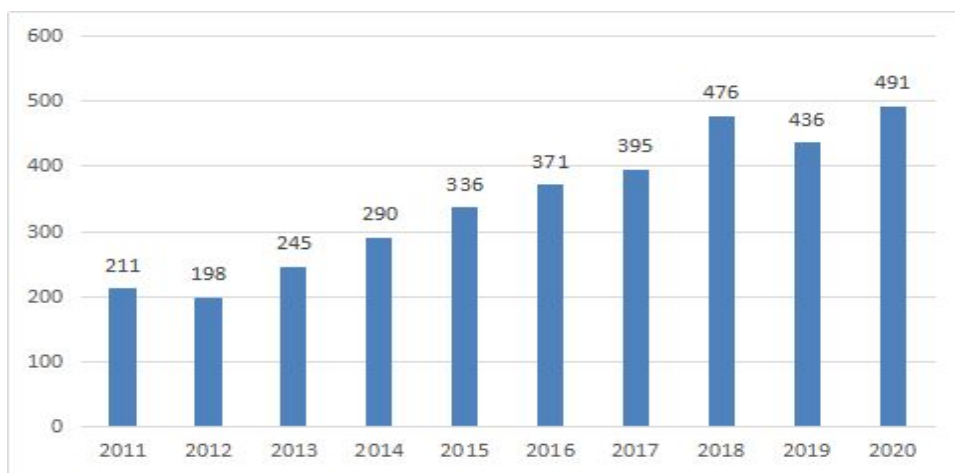


图 5.2 2020 年中国十亿美元富豪人数（个）

## 第二、财富安全越来越受到高净值人群的重视。

新冠肺炎疫情肆虐的 2020 年使得我国乃至全球的经济大波动，这场突如其来的疫情使得我们对财富管理有了更深层次的感悟与思考，特别是高净值人群，越来越重视财富安全和财富传承。主要体现在如下四个方面：首先，70%的高净值人群由企业家组成，超过 70%的受访客户财富也来源于实业企业，5.52%来源于继承，剩余比例的高净值人群的财富累积主要通过日常的一些金融投资和高工资。其次，投资金融资产比例和财富规模成反比，对受访的高净值人群进行研究发现，财富规模增长的越快，可投资金融资产的比例反而呈现降低的趋势。通过对财富净值超过 5 亿元的人群进行调查研究，可投资金融资产不足总资产四成的占比 50%。再次，随着高净值人群风险意识的逐渐增强，他们会越来越偏向于稳健的投资方式，金融投资者作为所有客户群体中风险承受能力最强的群体，2019 年相比，风险承受能力发生重要变化的主要集中在高薪酬收入群体，他们的投资策略从原先增长型投资策略向稳健型策略转变。最后，实行多元化资产配置策略的同时重视专业机构的建议；财富管理是一项复杂性的工作，他建立在多学科理论体系之上，专业机构在财富管理的工作中占据非常重要的位置，该报告中通过调研显示：60%以上的高净值人群在日常财富的保值增值服务中，往往会选用全权委托和专业咨询的方式来为自己的财富保驾护航。在资产配置方面，多元化资产配置方案的比例更高的方案对财富净值较高的家族吸引力越大。高净值人群的净值在 5-100 亿元以及 100 亿元以上这个区间的，比例分别为 16.76%和 33.33%，这都是资产配置方案已经确定的，还有，比例分别为 15.64%和 33.33%，这是资产配置方案准备确定的，对分散投资拥有更强烈

需求的，反而是这部分人群。迈入 2021 年，加速财富管理数字化转型是未来财务管理市场发展的新方向。

### 5.1.2 国外私人银行业务发展经验借鉴

瑞银集团作为全球私人银行业务的领导者的瑞士联合银行集团，各个领域的专家汇集在一起，在投资计划、投资产品、资金、财务规划、抵押贷款、养老金和保险等六个方面为每个私人银行客户提供全方位、量身定制的金融服务。该集团以不断发展和创新为导向，能够对千变万化的国际环境，对客户及时作出反应并满足其需求。该集团业务范围非常广泛，丰富的服务组合贯穿于该集团每个领域，该集团在组织结构上也极具特色，“一个整体企业”的管理模式在其他私人银行领域处于领先地位。“全企业”保证各个领域的部门通力合作，及时有效地传递信息和为客户创造最新最好的服务为主要发展动力。瑞银集团最大限度的使内部资源得到最有效配置，效果也及其显著。除了上述在全球各个领域领先以外，其发展战略方面在全世界范围内遥遥领先。第一、人才战略。瑞银集团的员工必须具备跨学科、跨专业的知识和技能，这里汇聚顶尖的金融人才。同时，该集团也为这些高尖端人才他提供高于竞争对手的薪资综合待遇，以保证员工为公司发展做出长期贡献。第二、“结构化咨询”程序作为瑞银集团的首创，该程序致力于为客户提供最专业的解答和指导，帮助客户实现其资产增值，在不同的国家和地区实施不同的发展目标是瑞银集团另外一种发展战略，用成熟高效的模式拓展新市场，实现市场的良性循环。

花旗集团是美国最大的国际商业银行，目前，花旗集团私人银行业务已经发展比较成熟，在私人银行领域也占据着非常重要的地位。其中，花旗集团收入最高的业务之一为私人银行业务，全球管理优势是花旗集团私人银行业务的成功来源。优势主要分为以下三点：第一、智力资本优势已成为花旗集团第一大优势。金融和投资领域的高端人才汇聚在此，顶尖的咨询技术和产品研发技术通过庞大的智力资本开发出来，高效便捷解决了各种跨专业、跨文化的金融服务。第二、客户规模优势为花旗集团第二大优势。该集团拥有领先的客户资产管理和盈利能力，以庞大的客户规模为基础，为其私人银行业务发展提供了广阔的发展空间和利润空间，通过模型效应，该集团通过高性价比的交易、借贷和业务平台充分研究民营银行的客户群体，实现客户资产不断增值，进一步优化和

完善创新服务。第三，信誉优势也成为了花旗集团另一大优势。花旗集团历史悠久，作为世界级老牌金融机构，稳定的信用评级受到全球客户的信赖。

## 5.2 发展目标及业务定位

在未来的发展规划中，结合兰州银行私人银行业务 SWOT 分析的基础上，兰州银行应该对本行私人银行业务不仅要重视起来而且要列为未来重点战略业务之一，针对兰州银行私人银行业务当下面临的各种问题，首当其冲的应该制定私人银行业务优先发展策略和转型策略并积极予以实施，在这个过程中，业务的营销力度必须加大，把地域化优势发挥到最大极限，坚持走特色化、差异化的发展转型之路，提高私人银行业务对全兰州银行的利润贡献度，在全面推动私人银行业务组织结构转型的过程中稳步实现；在兰州银行私人银行业务新形象的打造方面，发挥本行特色，将金融产品多样化、服务多元化、管理精准化、盈利增长持续化融合在业务发展中，在促进本行私人银行业务快速发展的同时，促进兰州银行各项业务可持续发展。

### 5.2.1 短期目标

2020 年，兰州银行全行各项存款余额达到 2823.56 亿元，净增 143.86 亿元，增长 5.37%。在存款方面，全行认真贯彻调结构思想，对公高息存款不断压减，个人存款利率持续降低，运营成本进一步下降，结构调整成效逐步显现。根据 2020 年兰州银行存款的完成情况，为了快速提升兰州银行私人银行业务的整体竞争力和利润贡献度，2021 年近期目标可设定为：

第一、提高存款总量；立足本省，抓好本省地域优势给兰州银行发展带来的契机，加大存款营销力度，提高存款总量，力争到 2021 年，在甘肃省存款总量位列第一，形成健康、合理的资产负债结构，为私人银行的发展提供良好的客户群体及存款基础。

第二、提升兰州银行品牌影响力，建立成熟的私人银行业务部门；目前兰州银行的私人银行业务主要集中在财富中心内办理，争取在 2021 年末，每个财富中心街发展成为成熟的私人银行业务部门来为高端分层客户提供专业化的私人银行服务。

第三、提高差异化品牌竞争力和加大金融产品开发力度；银行业黄金十年已成为历史，面对日益激烈的银行同业竞争，要想在甘肃省内面对四大行及多家股份制商业银行以及邮储、农商行等多家银行的竞争中取得优势，必须提高差异化品牌竞争力和加大金

融产品开发力度，打造属于自身的金融产品品牌，培养具备专业化的私人银行业务的人才，结合兰州市地域优势，打造自身金融品牌。

### 5.2.2 业务定位

对于兰州银行来说，私人银行业务的发展策略也不是在短时间内就能实施并实现的，明确兰州银行战略发展重点是我们首先要思考的问题，兰州银行中收指标长期以来不被重视，在全行营收和利润中的占比很低，这种局面必须改变，要认识到，随着净利差和净息差的不断收窄，中间业务收入已成为增加利润的重要手段。卖理财、基金、保险、贵金属，这在其他银行已经至少有十几年的历史，我们要进一步培养中间业务的营销习惯。因此，发展私人银行业务是大势所趋、重中之重。在发展私人银行业务过程中，充分利用现有客户资源，运用资产管理业务和财务顾问业务的管理模式，加快产品创新步伐、改善兰州银行私人银行业务盈利模式。

品牌影响力建设上面，兰州银行应加大对自身品牌方面的宣传，一方面，尤其针对私人银行产品创新方面，把本行优势产品、“百合理财”发扬光大的同时，在此基础上，延展出一些新的创新性的金融产品来满足高端客户的产品需求；另一方面，在拓展私人银行业务市场的过程中，兼顾中产阶级、对资产下限不宜设定过高都是基本操作。初期应以总行所在地——兰州市为中心开展私人银行业务试点工作，紧接着，借助良好的发展势头，兰州银行在每家网点开设了财富中心，逐步向甘肃省内各地县市扩大市场份额，最后逐渐渗透，提高客户粘度。通过扩散式的发展模式，提升兰州银行私人银行品牌的核心竞争力。

根据兰州银行总行近期安排，总行近期梳理了近 10 年个人高端客户降级或流失的名单。为进一步挖掘维护兰州银行个人存量高端客户，扩大金融服务范围，提高客户粘性和贡献度，即日起全行开展个人高端客户归巢行动，全面做好存量客户的维护工作。现将具体事项安排如下：

#### 1. 归巢行动目标

唤醒存量优质潜在客户，进一步扩大金融服务，提升客户粘性、提高客户贡献度。

#### 2. 归巢计划安排

第一阶段：梳理存量客户名单总行个人业务部已完成存量客户名单梳理，名单提取范围：2012 年-2020 年期间，各机构季日均 300 万元以上个人高端客户，截至到 2020

年末已降级或流失的名单。第二阶段：筛选归巢名单，梳理客户现状：各分管直机构牵头，组织客户归属支行，逐一落实客户现状，并补充客户信息，包括是否依然为本行客户、现客户级别、降级或流失原因、是否为贷款客户、是否为对公客户的法人或高管等，填写归巢行动客户信息梳理表。筛选归巢名单：各分管直机构完成客户名单梳理后，筛选推荐拟开展归巢行动的优质潜在客户名单及目前客户业务需求，填写归巢行动客户信息梳理表。第三阶段：细化归巢行动方案并实施，总行根据各机构归巢客户名单及需求，统一制定归巢行动金融服务方案。个人部负责个人客户归巢方案，公司部负责客户关联对公户的归巢方案。由归巢客户的归属行行长负责，各分管直机构全力配合，结合兰州银行总行的金融服务方案，针对目标客户一户一策细化归巢行动实施方案，开展客户维护。

### 3. 工作要求

总行已完成第一阶段客户名单提取和分解，由各分管直查收并安排做好第二阶段的客户梳理工作，为下一步实施第三阶段做好数据准备；以各分管直为单位汇总填报客户梳理信息，填报内容经分管直负责人审核签字。

通过对高端客户进行归巢，在一定程度上对本行中高端客户进行了梳理，为兰州银行财富中心逐步完善客户分层服务体系、提升贵宾客户占有率以及客户渠道建设提供了可靠数据。

## 5.2.3 总体策略

基于本文第三章对兰州银行私人银行业务的实例分析，与第四章对兰州银行私人银行业务所做的 SWOT 分析，得出三种业务增长策略、转换策略、差异多元化策略：

### 1. 业务增长策略

兰州银行应该建立具有自身特色的私人银行业务品牌，做好客户分层和中高端客户归巢，加大产品创新力度和吸引专业化高级人才同时推进，充分发挥自身优势，并且与外部机遇结合起来，使用增长策略推动兰州银行私人银行业务长远发展。

### 2. 转换策略

基于兰州银行处于劣势和外部机遇相结合的情况下发展私人银行业务建议使用转换策略，扩大“朋友圈”，增加客户总量。利用微信朋友圈、抖音等媒体扩大兰州银行品牌知名度，拓宽客户营销渠道，组建专业化资产管理团队，提升产品自主研发、自主

创新能力。

### 3. 差异多元化策略

兰州银行使用差异多元化策略，必须在自身优势与外部环境挑战同时存在的前提下，做好风控，加强与同业金融机构之间的合作，探索兰州银行私人银行业务发展新型盈利模式。

## 5.3 兰州银行私人银行业务改进策略

### 5.3.1 品牌管理策略

兰州银行私人银行业务发展的过程中，和商业银行其他业务相比，品牌信誉对私人银行业务的影响重大，结合市场发展趋势，在了解本行资产结构的基础上，充分发挥自身优势和特点，品牌战略规划必须有计划、有步骤、有目标、有行动并且具有系统性。一方面，通过微信朋友圈、抖音等自媒体和互联网、报刊、电台、电视、电梯等物理网点对“百合理财”为品牌的私人银行业务进行宣传；另一方面，通过自助渠道(电话银行、手机银行、微信银行、ATM 自助设备、网上银行)进行品牌营销，再加上通过一年一度兰州银行总冠名的兰州国际马来松赛的契机，加大品牌宣传力度，通过渠道整合，强化与甘肃省内主流媒体的合作，对兰州银行私人银行业务的特色产品与特色服务进行宣传推广，在产品推广的过程中，要因地制宜、针对性的进行宣传，获得最有效的推广效果。

### 5.3.2 风险管理策略

风险控制是银行永恒的主题，银行的优劣实质是风险管理水平的高低。在风险控制上的教训多于经验。教训之一是无章可循，风险意识淡薄。在兰州银行组建初期，对风险缺乏基本的认识 and 基本的管控。教训之二是有章不循，风控流于形式。好的制度体系是基础，同时还离不开强有力的，不折不扣的执行。教训之三是执法不严，制度执行过程缺乏有效督导。教训之四是处罚不力，对违规行为处罚不到位，造成屡查屡犯。近年来，我们的风险控制水平大幅提升，一是建立了风险和合规文化，二是建立健全了制度，三是执行力得到了提升，四是对违规处罚严厉，起到了警示作用。

当前，在国内经济下行的阶段，我们面临的风险正在加大，对风险和合规管理的要

求更高。合规是风控的基础，合规与风控是一个长期和持续的工作，希望通过合规与风险管理能对全行风控与合规工作的再提升起到促进作用。兰州银行近几年发展起来的新生业务包含私人银行业务，其产品和服务涉及范围较广，涉及到金融、保险、基金、资产管理等金融行业多个方面，因此，私人银行业务开展业务的过程中，风险管理与控制必须作为重中之重。

根据风险特点的不同分类，提供风险防范建议要从产品、系统、队伍等各个角度出发：首先，设置相应的检测指标和有效的市场风险计量、检测和控制体系，在此基础上，及时关注国际国内政治格局，同时充分研究国际国内宏观经济政策及形式；其次，设计初期，产品所涉及的投资标的需要密切关注，在投资产品的研发阶段关注利率、汇率、股价、商品价格的未来预期；再次，定期开展私人银行从业人员的风险培训与教育，声誉风险管理责任意识必须加强，风险管理体系应逐渐健全；最后，把全面建设合规文化、提高合规管理水平纳入风险防范体系，建立独立的风险管理部门加以监督。

### 5.3.3 专业化优秀人才培养策略

科技进步作为第一生产力，而人才是企业发展的核心竞争力，私人银行业务想在兰州银行得到长远且持续稳定的发展，当下最重要的是吸引和留住专业化的优秀人才，想要吸引和留住人才必须做到以下两点：一方面，为员工提供可落地的职业生涯规划及晋升机制；另一方面，建立完善系统化薪酬体系对优秀人才进行激励；只有加强对兰州银行私人银行客户经理队伍的专业培训，才能提高在实际工作中服务技能软实力。

例如：自 2020 年 11 月起，为了切实推进我行人才梯队建设，培养各级管理人员抓业务、带队伍的能力，提升领导力和组织力，兰州银行总行决定举办人才梯队培养项目“内部导师传帮带方法与技巧”专题培训，相关内容主要包括：本次培训旨在帮助各级管理人员和内部导师掌握传帮带赋能培养的专业工具与方法，提高统筹规划、任务安排、成长跟进等方面的综合素养，提升培养导师育人、留人的专业能力，将培养导师丰富的岗位实践经验充分转化与赋能，实现能力与绩效双提升的目标。相关内容如表 5.1 所示：





虽成立时间短、品牌目前还处于推广期，导致了客户资源有限，但是还是存在一定的高端客户群。兰州银行的客户营销改进策略依然是立足本省发展高端客户群，面对客户日趋多样化、个性化的需求，根据地域特点对客户群体进行细分：

#### 1. 专人管理，一对一服务

通过将全行个人客户进行分层分配，提升中高端客户的维护与营销力度，实现客户精细化管理的工作目标，提升客户体验，实现个人客户金融资产提升，为分层营销管理工作奠定基础。

#### 2. 分层营销，精准提升

保障存量客户价值，进一步挖掘客户潜力，有效提高客户忠诚度与归属感，提高理财经理综合服务能力，减少客户流失率，实现客户营销精准化和精细化管理。

### 5.3.5 产品创新策略

2019年，兰州银行在推进产品创新方面初显成效，2020年，在2019年产品创新化推进的基础上，取得了显著成效。2021年，在前两年产品创新的基础上继续大力推进产品创新，这就要求兰州银行在产品开发方面加大资金科技投入，主要从如下方面进行着手：

#### 1. 战略领航、横向联动

首先，兰州银行各产品部门应在总行的号召下，加强各部门之间的横向联动与信息交流，在开发新金融产品的基础上交叉创新；其次，了解兰州银行各部门业务并且制定新的统一战略规划和统一部署，是金融产品开发创新的基础。该规划与战部署必须应结合兰州银行自身特点，找准目标市场定位，结合兰州银行行内的各种优势资源的同时依步骤、依次来具体实施。

#### 2. 整合资源、优化流程

在金融银行业，产品同业模仿现象频出，仅仅靠单一产品的创新很容易被同业模仿和替代，要想获可观的效果，将产品进行组合并配套推广才能发挥最大的潜能，兰州银行只有在调整现有银行产品的基础上，编制并丰富金融产品库，才能打造属于兰州银行自己的产品营销平台，例如近几年兰州银行打造的一些在地方性商业银行中具有很大影响力的营销平台：百合生活网、微信银行、手机银行、营销通和大数据分析平台等，这些平台都整合了兰州银行现有的所有的大大小的业务，在一定程度上优化了兰州银行

业务流程，实现了传统产品和创新产品的融合、更新，也实现了兰州银行内部的资源的优化整合。

### 3. 转变观念、创新思路

转变观念和思路是行动力的开始，兰州银行主要的产品部门和运营部门都要转变原有的陈旧观念，将产品创新的理念渗透到本行的每一位员工心里和业务的前中后端。我个人认为只依托产品的创新是远远不够的，进行一些证券、保险产品之间的交叉研发，有助于提升行内产品的组合的档次，对于拓展金融市场和实现机构间的全面合作有重要意义。

## 5.3.6 金融科技创新策略

随着金融科技的不断发展，数字化转型已经成为银行业的共识，数字化、大数据、金融科技日益成为银行的核心竞争力。这些年，兰州银行通过传统金融服务线上化、APP 更新迭代、大数据风控方式推进数字化转型工作，取得了积极成效。但是，核心系统、信贷系统老旧，信息技术对业务支撑、引领作用不够等问题较为突出，已经严重影响兰州银行数字化转型。

今年，兰州银行总行信息科技部、大数据部要分别牵头制定全行的数字化转型规划、数据治理规划、资金投入计划，并推动落地实施。在此基础上，加强科技成果应用，增强金融科技支撑，持续强化科技研发，推动先进技术应用落地，增强了金融科技对全行发展的支撑作用，主要表现在如下方面：

一是不断加强电子渠道建设。启动手机银行 6.0 建设，推出企业手机银行，发布百合生活 2.0 版本，上线“类余额宝”基金代销系统。

二是进一步丰富支付场景，推进 MIS-POS、停车场项目及云闪付之城建设。

三是完善基础系统支撑。完成数据中心重要 IT 设备更换，通过金融业信息系统机房动力 A 级认证；上线柜面无纸化及集中授权系统、企业信息联网核查系统、账户管理系统、二代征信系统，推出视频银行；完善智能 CRM 系统，增加个人客户 AUM 指标，上线移动安全沙箱项目。

四是深入开展数据挖掘分析。持续完善大数据分析决策管理平台、大数据风控平台，加强与第三方机构的数据合作，深入开展行内外数据挖掘分析，为业务发展决策提供支撑。

### 5.3.7 疫情期间非接触银行策略

2020 年一场突如其来的新冠疫情，全国乃至全世界都进行大洗牌，我们生活方式都发生了翻天覆地的变化，在全国人民隔离在家里的那几个月里，我们所有的工作和生活全部转到了线上，医疗、教育、培训、采购等等都采用线上服务，每年春节过后是每家银行进行“开门红”业务的开展时间，而此次疫情也让兰州银行“开门红”业务采用线上开展，而此次前所未有的线上活动一方面迎来了银行线上零售业务发展的新机遇，另一方面也暴露出许多服务方面的问题。

新冠疫情期间，各家银行通过以本行网络银行、手机银行、小程序等电子服务渠道的线上业务来代替线下业务，在这个过程中，一种新型的诞生了，名为“在家”金融服务，此种新型的线上金融服务改变了传统的服务方式，也改变了人们之前的金融消费方式，无接触式服务在金融消费者中间慢慢生根发芽，慢慢的金融消费者也就习惯并喜欢上了这种非接触式的金融服务。但这种线上非接触式的金融服务在实施的过程中也面临了一些问题，主要表现在：

首先，随着综合性平台大量出现，这些平台大多整合各方面生活需要和生活服务，其中还包括一些微信小程序和线上 APP 的相继实现，上述这些都伴随着支付服务，我们生活、工作、学习的场景成为银行线上服务的发源地，那么问题来了，第三方平台兼容性问题成为银行首先要考虑的问题，这些平台鱼龙混杂标准不一导致银行的接入耗时较长且开发系统周期较长，再加上之前大量的线上平台的支付方式一直被微信和支付宝垄断。其次，随时时代的更新交替，越来越多的年轻人对互联网和电子产品的使用信手拈来，而许多中老年人却跟不上金融科技的更新换代的步伐。这成为商业银行推进金融科技创新的一大痛点，许多年轻人可享受便利的线上化服务，而老年人却无法享受该服务，他们对于现代化的 APP 和社群平台几乎一无所知或者即便知道都望而却步，他们日常结算储蓄或领取退休工资依然在传统的银行柜台，只会使用现金成为他们日常生活消费的只要支付方式，甚至微信和支付宝支付都很少用，一旦银行暂停营业，他们甚至都取不到现金，此类人群在疫情环境下的自助金融服务能力不足表现的尤为突出。再次，在特殊时期，非接触式金融服务有效阻断了病毒传播风险，随着疫情的慢慢消退，此服务不仅是银行在突发状况发生的情况下为客户可持续金融服务提供保障，而且可以为银行降低成本、增效率以及促进银行业务转型，因此，面对如上的问题，可以从以下几个方面着手。

### 1. 提升服务水平，促进服务智能化

人工智能服务主要体现高效和智能的优势，此次疫情，它大量替代人与人接触的工作，此项服务开展的过程中，由于客户线上电话咨询量明显增加，再加上人员到岗衔接不到位，这样使电话客服难以满足客户需求，此时，远程客服的方式派上用场，以此来分散疫情期间的业务量。为了大大提升日常工作效率，应把客户需求纳入数据库、提升人工智能服务替代人工处理业务的能力、对线上客户进行批量管理、运用分析筛选客户精准画像技术来精准匹配客户对应的金融产品、从客户体验出发加大科技投入力度、注重电子自助渠道客户的结算业务，这些都会大量简化客户经理日常工作，并且很大程度减轻柜面压力，还能为银行节约人力开支，可谓一箭三雕。

### 2. 线上接入规范应标准化

银行应改变传统意义上的观念，开放银行系统接口，敞开应用平台大门的同时提升系统兼容性，通用的接入接口建立的同时中后端场景的应用和开发也不可有丝毫的松懈，所谓养兵千日用兵一时，机会总是留给与准备的人，在客户需求到来的时候，该端口才能快速接入，才能抢占市场，为后续私人银行业务的开展打好基础，疫情之后，银行应完善线下线上服务功能，进一步转变陈旧观念开发新天地。

### 3. 针对特定人群丰富自助服务手段

相较于年轻群体，老年群体由于年龄偏大、学历低等天然的弱势对于现代自助产品带来的便利难以享受，针对老年群体推出相应的金融服务是银行机构尤其是地方商业银行应该思考的问题，第一、大多数老年人结算一般用存折，因为目前自助服务的结算都采用银行卡，因此，必须加大老年客群银行卡的应用；第二、老年客群大多不会使用较为繁琐的 APP，加之好多老年人用的老年机，老年机或者版本较低的手机无法兼容主流平台，因此，针对性地开展语音类自助服务，运用语音类智能产品让客户亲自办理业务变成一种由后台操作人员全程通过电话受理业务的方式办理，在操作过程中，这种方式极大减少了或避免了客户的人为操作；第三、随时微信和支付宝等二维码扫码支付的盛行，因老年人对现金支付依赖性较强，这样的支付方式无法满足他们的全部金融需求和生活服务需要，尤其是此次疫情期间，好多偏远农区或老龄化社区对现金的依赖依然很强，因此，适当保留现金服务点是保留老年人金融市场的一种顺势而为的方式。

### 4. 推进典型“非接触”服务应用场景建设进程

本次疫情使一大部分企业面临资金荒的情况，因此，他们大多都在向银行寻求资金帮助，其中受疫情影响最严重的要数中小零售企业和个体经营户，疫情管控期间，生产

经营停滞伴随着开销和成本增长，因传统银行受理进件渠道受限，这样一来，企业无法正常融资，所以容易导致企业资金链断裂，进而风险也会逐渐上升，运用手机银行等线上贷款渠道无法完成贷款手续办理全流程，因此，通过零接触手段增强线上贷款服务的针对性和实效性是银行接下来应该重点思考的问题；另外，疫情期间企业工资代发成为一大难题，开通银行线上自助薪酬结算渠道有助于企业实现全线上开户、发薪、理财等业务，实现企业“零接触”发薪，这使银行在市场上赢得更强的竞争力，在一定程度上也推动了兰州银行私人银行业务的发展。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

近几年，随着我国经济发展方向由高速发展转变为高质量发展，居民财富意识逐渐增强，投资理念的不断更新，未来我国私人银行业务重点发展的方向将集中在资产管理和财富管理领域。同时，在目前金融大环境下，金融改革逐渐深化，资本市场发展逐渐成熟，商业银行在发展传统资产负债业务的基础上，未来发展的大方向要促成商业银行发展模式的转变，主要集中于大零售、大资管、大投行领域，商业银行私人银行业务的核心是财富管理与资产管理，其本质是为高净值投资者手持的资本与资本市场融资需求及产品建立联系。由于高净值客户的年龄结构、教育背景和投资经验随着时代的发展在不断更新变化中。对风险收益匹配理念了解较为深入的私人银行客户，一方面，风险承受能力较强；另一方面，对股权或债券的投资也较为熟悉。随着兰州银行各网点财富中心的成立以及资管新规实施的不断深入，私人银行业务将成为资本市场资金流入的重要渠道，同时优化资本市场融资方式有助于商业银行资产向轻资产转型，兰州银行借助多年来品牌发展优势，不断创新发展私人银行业务，为自身创造更广阔的利润空间。

近几年，面对日益竞争的国际经济大环境，特别是本年度面对突如其来的新冠疫情，国内除银行以外的高净值人群服务机构以及各类金融项目如雨后春笋般出现，再加上省内各大行在此业务上冲击，使得作为城市商业银行的兰州银行私人银行业务发展竞争更加激烈，如何摆脱困境、深挖财富管理市场轻装上阵，是兰州银行接下来需要深入探索的方向。综上：只有回归本源，坚守初心，坚持以客户为中心作为基础，把服务客户和为客户提供更周到的财富管理，才能促进兰州银行私人银行业务的持续发展。

### 6.2 展望

目前，面对千变万化的国际环境，我国经济进入淘汰升级推陈出新发展的新阶段，我国金融市场和财富管理行业在在此背景下也面临机遇和挑战，因此，商业银行未来开展私人银行业务将会是机遇与挑战并存。兰州银行发展大零售业务主要突破点在于发展私人银行业务，加快建立以资产管理与资产服务为核心的高端私人银行客户服务体系，向私人银行客户提供包括资产管理、资产服务、融资结算、非金融服务为一体的综合服

务。在不久的将来，兰州银行将顺应时代的潮流，进一步提高地域竞争优势和私人银行经营管理水平和客户服务能力，为私人银行客户提供更加专业、更加成熟、多元化的综合金融服务解决方案，实现客户价值与自身的经营价值的双赢。

## 参考文献

- [1]Anna Omarini,The Retail Bank of Tomorrow: A Platform for Interactions and Financial Services. Conceptual and Managerial Challenges [J] .Research in Economics and Management,2018,8(2):10-12
- [2]Asaad Ali Karam,The Impact of Training and Development on Different Cultural Employees Performance through Interaction Employees Motivation in Erbil Public and Private Banks [J]. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2019,9(1):25-30
- [3]Christian G, A Service Quality Model and Its Marketing Implications [J]. European Journal of Marketing, 1984, 5(3):15-19
- [4]D.B.Gladys,Successful Organizational Change-evolution and Revolution in the Organization [J]. Journal of Bank Research,2000,13(1):13-24
- [5]Donald Mosley, Supervisory Management-The Art of Empowering and Developing People[M],2001:5-8
- [6]David M, Global Private Banking and Wealth Management[J]. The new realities,2006,12(1):1-10
- [7]Gunter Dufey, Wealth Management and Private Banking in Asia-A-Survey[J], 2009,10(2):15-20
- [8]Hans Geiger, The Transformation of the Swiss Private Banking Market[J]. The Journal of financial Transformation, 2007, 10(11): 29-35
- [9]Imola Driga, Dorina Nita, Ioan Cucu. Private Banking and Wealth Management Services Offered by Banks [J].Annals of the University of Petroani, Economics, 2009,10(9): 231-240
- [10]Maximilian Martin, Building Impact Business through Hybrid Financing [J].Entrepreneurship Research Journal,2015, 11(2):23-24
- [11]Richard Koch, Living the 80/20 Way: Work Less, Worry Less, Succeed More, Enjoy More[M]. London: Nicholas Brealey Publishing, 2005



- [12] 柏诚. A银行常熟分行私人银行业务发展研究[D]. 苏州大学, 2019
- [13] 蔡骏. 资管新规下的私人银行营销策略优化研究——以G银行为例[D]. 上海外国语大学, 2019
- [14] 曹宇青. 金融科技时代下商业银行私人银行业务发展研究[J]. 新金融, 2017(11):33-37
- [15] 陈春琴, 曾路. 我国商业银行客户关系管理研究[J]. 沈阳大学学报, 2008, (1):18-22
- [16] 陈凯. 传递财富传递爱[M]. 北京:北京大学出版社, 2012
- [17] 戴维. 莫德. 全球私人银行业务管理[M]. 北京:经济科学出版社, 2007
- [18] 邓宇. 资管新规后的私人银行业务新生态[J]. 金融市场研究, 2019(2):69-71
- [19] 杜冰. 私人银行业务站上银行转型风口[N]. 金融时报, 2017—09—18(006)
- [20] 冯瑶, 曹志鹏. 财富管理-以商业银行私人银行业务为例[J]. 商业经济, 2020(1):21-35
- [21] 海兰, 张小东. 私人银行业务模式的国际借鉴与启示[J]. 当代经济, 2019(2):1-9
- [22] 韩宇冰. 我国私人银行业务发展模式的分析[J]. 财政与金融中国市场, 2020(13):15-32
- [23] 李骥. 民生私人银行业务的问题及对策研究[D]. 上海交通大学, 2010
- [24] 李晓云. 我国商业银行发展私人银行业务的策略方面分析[J]. 时代金融, 2013, (33):142-143
- [25] 刘维泉. 欧美商业银行财富管理典型模式研究及其启示[J]. 经营管理学, 2013, (9):62-67
- [26] 马克. 詹金斯著, 施昌奎译. 以顾客为中心的战略——从战略的高度对客户进行思考[M]. 北京:经济管理出版社, 2001
- [27] 缪洋. 家族传承浪潮下的私人银行业务发展研究[J]. 新金融, 2018(5):32-35
- [28] 彭凯璇. 疫情期间银行创新策略[J]. 商情, 2020(24):9-12
- [29] 王菊. 资管新规下我国私人银行业务的发展方向分析[J]. 商讯, 2020(1):160-162
- [30] 王洪栋. 中国私人银行发展研究[D]. 武汉大学, 2009
- [31] 文琼偲. 国外私人银行发展经验借鉴[J]. 国际金融, 2012(1):62-67
- [32] 肖剑雄. 私人银行业务进入黄金发展期[N]. 东莞日报, 2017—08—21 (B04)

- [33]熊倩珑. X银行私人银行业务发展问题研究[D]. 吉林大学, 2019
- [34]徐励. 中国银行股份有限公司私人银行业务发展研究[D]. 山东大学, 2011
- [35]严朔. M银行私人银行业务营销管理问题研[D]. 西北大学, 2019
- [36]赵瑾, 武鑫. 私人银行财富顾问培训问题研究——以农业银行为例[J]. 金融理论与教学, 2019(6):10-21
- [37]赵紫伶. 浅谈我国私人银行的发展[J]. 时代经M, 2018(30):18-19
- [38]周莉. 资管新规下我国私人银行业务的发展方向[J]. 福建金融管理干部学院学报, 2018(2):3-8
- [39]邹睿. 兰州银行YT分行私人银行业务发展策略研究[D]. 吉林大学, 2019
- [40]周艳利. 我国证券公司发展私人银行业务探析[J]. 新金融, 2018(7):28-30

## 后记

时间过的真快，仿佛自己还沉静在上学的时光中，转眼已临近毕业，在兰州财经大学学习的这三年的 MBA 时光，通过老师专业的授课和自身的不断努力，顺利完成了 MBA 期间所有的课程；在老师辛勤的教学中，收获了满满的知识 and 快乐，在和同学们的朝夕相处中，收获了满满的感动与友谊，三年的学习生涯即将结束，在此，向兰州财经大学、我的老师们和同班同学们真心的道一声感谢。

首先，我要感谢我的论文指导老师陈芳平老师，不管是在我论文开题初期的选题、开题答辩还是后期的初稿成型、论文内容强化都给与我莫大的指导和帮助，陈老师在学术上的严谨和专业又不失活泼的教学风格都是我一生学习的榜样，MBA 学习生涯遇到了这么一位良师是一生的幸运。

其次，我要感谢我在兰州财经大学这三年的 MBA 学习期间授课的所有老师，是你们专业幽默风趣的授课风格让我在忙碌的工作中感到一丝惬意，不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海，我会把我 MBA 所学、所用在我接下来的工作中举一反三并学以致用。

最后，我要感谢这三年来和我朝夕相处的同班同学们，在课堂上的每分每秒以及课下讨论的片刻，都是我这三年来度过的最开心的时光，欢声笑语仍萦绕耳畔，这份同学情将陪伴我的一生。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索，我会在今后的学习和生活中，保持积极的态度和踏实的作风，不辜负学校、老师、同学和家人们对我的期望。

作者：刘雪园

2021 年 3 月 18 日