

分类号 F203.9/973
UDC _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略优化研究

研究生姓名: 郭晓璐

指导教师姓名、职称: 陈刚 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 市场营销

提交日期: 2022 年 3 月 18 日

独创性声明

本人声明所提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： 郭晓璐 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 邵刚 签字日期： 2022年6月16日

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： 郭晓璐 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 邵刚 签字日期： 2022年6月16日

Candidate : Guo Xiaolu

Supervisor: Chen Gang

摘 要

当前,随着居民可支配收入增加和个人财富积累,居民的理财意识不断增强,对各类金融产品的需求也随之增加,财富管理市场正在蓬勃发展,随着“大财富、大资管”时代来临,金融机构普遍将“资产管理业务”发展确定为重要战略。由于我国资产管理业务起步较晚,业务发展虽能借鉴国外经验,但也存在着个人投资者专业性不高、资产管理人投资行为不规范、业务信息不对称等问题,在此背景下,资产托管业务在受托资产保管、资金清算、资产估值、投资监督、信息披露等多方面发挥着重要的作为,成为资产管理业务链条上不可或缺的一环。资产托管业务可以有力地监督资金流向,规范托管产品市场投资行为,增强投资者与管理人信任,促使市场良性发展。同时,商业银行依靠传统的存贷利率差赚取的收益正日益被摊薄,开始寻求由利差收入向中间业务收入转型,资产托管服务作为一项综合效益较高的中间业务,成为商业银行业务转型重点发展的业务。各家商业银行积极开拓资产托管业务疆土,使资产托管市场在扩大规模的同时,市场竞争日益激烈。开疆扩土中的各家机构的差异性直接决定了其资产托管业务的市场地位和份额。而经济欠发达地区的机构如何通过资产托管业务营销策略制定,做出特色,做出优势,在资产托管业务市场拥有自己的一席之地,是本文深入研究的问题。

本文研究了国内外专家对资产托管业务发展及市场营销策略的观点、看法,同时梳理了本文应用的主要理论、概念,在对 CM 银行兰州分行及其资产托管业务营销策略现状进行分析阐述后,从宏观环境、微观环境以及 SWOT 分析法三方面进行分析,对 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略制定所需要考虑的问题进行了列示分析,从而为后续的营销策略优化提供了依据。在营销策略的制定过程中,结合了营销环境分析结果,通过“4P+4C”市场营销理论组合,制定了“产品—顾客、价格—成本、渠道—便利、促销—沟通”适合 CM 银行兰州分行自身发展的资产托管服务营销策略。文章的最后,对策略实施过程中的保障性措施进行了分析。

本文对 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略的现状进行分析,运用“4P+4C”市场营销组合模式制定营销策略及保障措施,为经济欠发达地区商业银行机构在资产托管业务发展中提供了参考。

关键词: 资产托管 市场营销 营销组合

Abstract

Following the increase in people's investable income and the prevalence of financial products, the wealth management market has witnessed unprecedented prosperity in these years, marking the advent of a "big asset management" era. Due to its late start, however, despite available foreign experience, China's asset management has its flaws. Along with the marketization of interest rates, disintermediation of finance and growth of online finance, there are an increasing number of deficiencies, highlighting the importance of asset custody. Asset custody services contribute to a benign market environment by effectively monitoring the flow of funds, regulating market investment of custody products, and enhancing trust between investors and managers. For commercial banks, the traditional profit margin between deposit and loan rates is being diluted, prompting them to shift from interest margin income to intermediate business income. As an intermediate business with high comprehensive benefits, asset custody service has received great concern in the business transformation of commercial banks. While expanding the asset custody market, commercial banks' commitment to asset custody has brought intense market competition. In their expansion, the differences among institutions play a decisive role in the market position and share of their asset custody business. In view of this, this paper attempts to explore the development of asset custody marketing strategies of institutions in less developed areas, with a view to building

its identity and edge and gaining a foothold in the asset custody market.

This paper starts with a review of the propositions of experts at home and abroad on the development and marketing strategies of asset custody business, followed by an introduction of the main theories and concepts involved. After identifying the status quo of CM Bank Lanzhou Branch and its asset custody business marketing strategy, it discusses three aspects, namely macro-environment, microenvironment and SWOT analysis. The considerations in the development of CM Bank Lanzhou Branch's asset custody business marketing strategy are then discussed, thus facilitating the subsequent optimization of its marketing strategy development. Based on the results of the marketing environment analysis, the "4P+4C" marketing strategy combination is adopted to develop suitable marketing strategies for CM Bank Lanzhou Branch's asset custody business, namely "product-customer, price-cost, channel-convenience, promotion-communication". The paper concludes with an analysis of safeguards in the implementation of the strategy.

This paper identifies the current situation of CM Bank Lanzhou Branch's asset custody business marketing strategy and introduces the "4P+4C" marketing strategy combination to develop appropriate marketing strategies and safeguards, in the hope of bringing inspiration to the assets custody business of commercial banks in less developed areas.

Keywords: Assets custody business; Marketing; Marketing Mix

目 录

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 1 绪 论 | 1 |
| 1.1 研究背景 | 1 |
| 1.2 研究目的及意义 | 2 |
| 1.2.1 研究目的 | 2 |
| 1.2.2 研究意义 | 3 |
| 1.3 国内外研究现状 | 4 |
| 1.3.1 国外研究现状 | 4 |
| 1.3.2 国内研究现状 | 5 |
| 1.3.3 文献综述 | 6 |
| 1.4 研究内容和研究框架 | 7 |
| 1.4.1 研究内容 | 7 |
| 1.4.2 研究框架 | 7 |
| 1.5 研究创新 | 9 |
| 2 相关概念及理论基础 | 10 |
| 2.1 相关概念 | 10 |
| 2.2 理论基础 | 12 |
| 2.2.1 4P 理论 | 12 |
| 2.2.2 4C 理论 | 13 |
| 3 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略现状 | 14 |
| 3.1 资产托管业务营销现状 | 14 |
| 3.2 CM 银行兰州分行资产托管业务营销现状 | 17 |
| 3.2.1 CM 银行兰州分行概况 | 17 |
| 3.2.2 CM 银行兰州分行托管业务发展现状 | 18 |
| 3.2.3 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略现状 | 19 |
| 4 CM 银行兰州分行资产托管业务营销环境分析 | 22 |
| 4.1 宏观环境分析 | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.1 经济环境 | 22 |
| 4.1.2 技术环境 | 24 |
| 4.1.3 政治环境 | 25 |
| 4.1.4 文化环境 | 26 |
| 4.2 微观环境分析 | 27 |
| 4.2.1 产品创设供应商 | 27 |
| 4.2.2 目标客户 | 27 |
| 4.2.3 竞争者 | 28 |
| 4.2.4 公众 | 30 |
| 4.3 SWOT 分析 | 31 |
| 4.3.1 内部优势 | 31 |
| 4.3.2 内部劣势 | 32 |
| 4.3.3 外部机会 | 34 |
| 4.3.4 外部威胁 | 35 |
| 4.3.5 SWOT 矩阵 | 36 |
| 5 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略制定 | 37 |
| 5.1 产品—顾客策略 | 38 |
| 5.2 价格—成本策略 | 43 |
| 5.3 渠道—便利策略 | 45 |
| 5.4 促销—沟通策略 | 47 |
| 6 CM 银行兰州分行资产托管业务的营销策略的保障措施 | 49 |
| 6.1 组织保障 | 49 |
| 6.2 财务保障 | 49 |
| 6.3 人力资源保障 | 49 |
| 6.4 技术保障 | 50 |
| 7 结语 | 51 |
| 参考文献 | 52 |
| 后 记 | 55 |

1 绪 论

1.1 研究背景

1998 年，证监会和人民银行经过对市场的充分考察与分析后，向中国工商银行批准了证券投资基金经营资格，中国工商银行成为我国第一家开办资产托管业务的银行，这标志着我国商业银行资产托管业务正式启动，自此，我国资产托管业务开始登上了金融市场的舞台。

经过二十多年的高速发展，我国银行业资产托管业务规模增长至 2020 年末的 169.04 万亿元，托管业务实现的相关收入达到 529.60 亿元。托管人的角色也早已不是只提供基础托管服务的后台机构，而转型成为更趋近于金融市场资源整合者的角色，向本企业的对公、零售、同业客户提供多样化的产品服务支持，同时，为金融市场的监管提供了必要的监管补充方式，为我国金融市场的安全运行保驾护航。

在“十四五”时期，资产托管业务作为金融行业的一部分，将在金融行业未来的发展中发挥更加重要的作用。托管制度保护投资者权益、解决信息不对称、规范投资管理行为的制度安排，资本市场转型升级过程中，资产托管行业的高质量发展是至关重要的；同时，我国近五年资产托管业务对应的收入和规模都持续稳步增长，行业总体发展稳定；在“金融科技”被整个行业高度重视，大力实施金融线上化、数字化转型的过程中，资产托管业务在资产管理业务链条发挥着各类信息整合平台的作用，托管环节的系统提升或技术创新，有利于促进金融机构资产管理业务关键核心技术的重大突破。但也要看到，由于新冠疫情的不确定性而对资产托管业务发展所造成的影响。

为了更好地踏入新征程，资产托管行业发展需要转变发展理念，将目前已发展完备的信息化、自动化转变成为更高阶的数字化、智能化的托管银行系统；调整业务结构，提升“强托管”的业务结构比重，杜绝只关注规模收入的不合理行业氛围；行业发展要开放融合，构建出开放的市场，整合资源的同时提升行业水平；在金融供给侧改革、高水平对外开放的大背景下，坚持创新发展与风险防控并重，不忘初心牢记守正创新的使命，才能打造安全、高效、多元的托管银行。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

(1) 银行机构开展资产托管业务目的

首先，转型“轻型”银行有助于应对市场变化。近年来，各大银行机构在经济增速放缓、金融供给侧改革、不良资产风险累积、信用成本提高等多重影响下，表内信贷资源出现结构化稀缺，高资本消耗的传统表内业务将维护在低收益水平，并且很难获得高速发展，银行机构未来将更加倾向于在“轻型”业务上下功夫，该类业务既不占用银行自有资金，同时又能带来持续稳定的中收、存款，有助于减少金融脱媒和利率市场化对商业银行业务发展所带来的影响。资产托管业务作为最具代表性的“轻型”业务，对促进商业银行转型升级具有积极意义，同时也为商业银行开拓新的业务领域提供了机遇，随着国内资本市场对外开放程度加深，资产托管业务在人民币国际化进程加快的背景下，是各商业银行走向国际金融市场的重要载体。（麻艳，2019）。

其次，有利于银行传统业务与互联网业务的融合。资产托管业务产品可以帮助银行快速地打开互联网金融业务。一方面拥有着较多种类且数量庞大的投资者资源，这有利于线上销售渠道的搭建，从而带动资产管理业务的发展；另一方面，可以通过数据分析了解客户的投资习惯、投资需求等，更加精准地向客户提供增值服务，以打开与客户合作，特别是互联网合作的深度、广度、维度。

最后，有助于银行开展综合化平台经营。目前，各家商业银行都在集中精力发展公司、零售、资管综合经营，综合化平台可以有效地帮助银行内部打破竖井，建设综合化的基础联通系统，而资产托管业务作为连接公司、零售、资管的重要枢纽，对于各类业务的融合贯通起着重要的意义。借助着资产托管业务的发展，可以有效地进行资源整合，带动客户财富管理，同业资产负债、资产管理产品等其他业务的发展，从而达到利用最基础的资管业务逻辑来全面带动银行各类业务发展，有力提升收入。

(2) 经济欠发达地区商业银行开展资产托管业务的研究目的

随着资管业务的迅速发展，资产托管业务作为其密不可分的一部分，不论是

发展潜力以及上升空间都迎来了前所未有的发展机遇。但随着市场参与者的日益增加，市场竞争的日益激烈和网络金融的快速发展，各托管银行都面临着分“蛋糕”的竞争者增加的威胁。各机构都着力进行营销模式的探索和创新，从整合营销资源、优化营销策略、定制服务方案等方面进行营销策略的升级优化，以满足以客户需求为中心的新市场。

资产托管服务除各机构总部以及大型城市机构外，虽然有资质的分支机构均背靠总部支持，但都存在着不同程度的观念落后、营销模式单一、人才极其缺乏等一系列问题，对于地处经济欠发达地区的托管机构来说，问题更为突出，受到了客群、资金、人才、创新等因素的限制，面临着更大的挑战。

在此大环境下，研究并在一定程度上解决地处经济欠发达地区的托管机构如何结合本机构的实际情况优化和开展资产托管营销，在竞争激烈的“分蛋糕”中脱颖而出，则是本文创作的目的。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

近年来，随着资产托管业务的快速发展，对于资产托管业务的研究也越来越多，但大部分的研究都是研究资产托管业务风险控制或者业务模式探索方面进行的，对于资产托管业务营销策略的研究还是较少，同时，也存在着提出解决方案时缺乏系统性及研究客群面太广而没有针对性的问题。CM 银行兰州分行作为一家大型商业银行设立在经济欠发达地区分支机构，其面临的资产托管业务营销策略问题具有明显的特征，经过对本问题的研究，可以对大型商业银行在经济欠发达地区分支机构的资产托管业务营销策略制定起到一定的借鉴意义。

目前，资产托管业务的营销策略研究大多是从服务营销角度、托管人自身角度、客户维度单独研究的，较少有站在两个维度综合进行营销理论组合研究的情况。本文将运用将从买卖方角度，运用 4P+4C 的组合营销策略，为资产托管业务营销策略的研究提供一种新观点作为参考。

(2) 现实意义

对于商业银行的分支机构而言，资产托管是一种既不占用自有资金，又能带来持续稳定的中收、存款、托管业务的业务，可以很好地助力本机构的发展，同

时，资产托管业务通过平台化的综合经营可以有机地将公司、零售、投行、资管联动起来，将一个业务机会变成多个业务机会，从而实现创收，资产托管业务可以对分行业务开展带来的好处不言而喻。

CM 银行兰州分行作为一个在经济欠发达地区寻求营销策略优化转变的托管机构，虽然有着总行强有力的产品开发、业务系统的支持，但怎样才可以在目标市场上有效进行营销并拥有自己的目标市场份额，因地制宜的制定出适合自身的营销策略并保证持续有效的应用，才是关键。

对于欠发达地区的银行分支机构而言，本文拟通过 CM 银行兰州分行资产托管业务发展面临的问题为基础，多维度数据为依托，以资产托管业务营销策略制定为目标，通过相关的理论及数据分析，从营销策略方面寻找解决方案及保障措施，供更多地处经济欠发达地区的同业银行机构参考。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

十八世纪末期，随着欧洲金融市场基金业务的发展，资产托管业务开始为市场参与方所研究和使用的。这是基于基金业务的成熟而自然产生的对于风险监控的需求表现。而在资产托管业务的研究方面，早期的研究都是基于资产托管方的角度去分析其资产托管方的职责、地位、操作风险等；与此同时，还有部分学者研究了资产托管机构所承担的服务功能在金融市场上的表现。

Nobuhiko Sugiura 和 Akihisa Shibuya (2007) 在《Custodians Carve Out A Global Footprint consolidation derivatives, and so on》对资产托管业务的起源、概念和分类进行了阐述。Joanna Benjamin 和 Madeleine Yates (2011) 从法律的角度对资产托管机构在市场上可以提供的服务及其法律地位进行了详细的阐述。随着对资产托管业务的发展，学者们研究的触角也涉及到了资产托管业务的对于机构本身的重要性，就像 Peters (2004) 在对商业银行的研究文章中，着重强调了资产托管业务在银行利润中所占据的重要作用，并预计资产托管业务在未来将逐渐占有更大比例的银行利润，在做好业务的同时，还要通过良好的信息披露机制树立品牌形象，使本机构资产托管品牌价值提高。在资产托管业

务发展中，面对内部风险，Krijgsman（2015）比较了国际资本市场上较为常见的业务类型进行比较，发现资产托管业务在利润率较高的情况下保持了较低的相关风险水平，是值得加强投入发展的业务。Jane Gathiga Muriithi（2017）通过了更为精准的定性、定量法，用建模的方式对于资产托管业务防范风险和控制风险进行分析探讨。而在另一部分的研究中，学者们更倾向于在国际视野下研究资产托管业务发展的方向。James Essinger（2013）中提到，资产托管业务是随着基金业务的发展而逐渐壮大并且形成全球化趋势的。Bayani S Cruz（2019）通过分析全球头部托管机构的业务模式后发现，贝莱德集团、纽约梅隆银行的发展战略中，都认为托管人会向着依靠数据收集并为客户提供数据处理服务的市场角色发展，而市场上另外一种发展路径的机构则坚定地扩展托管增值服务，如同花旗银行和汇丰银行，也许在不远的将来，随着市场的发展和客户需求的变化，托管业务会将数据中心和增值服务融合成为全新的业务模式。

1.3.2 国内研究现状

1998 年之前，中国资产托管业务是一张正在等待时代书写的白纸，随着中国改革开放进程步伐的加快，市场经济的稳步发展，中国工商银行开始获得资质开办资产托管业务，其他国有银行及大型商业银行紧随步伐快步跟上，我国资产托管业务发展进入快速发展的赛道。经过 20 多年发展，根据 2021 中国资产托管行业发展报告数据显示，截至 2020 年末，中国银行业资产托管规模达 169.04 万亿元，较上年末的 153.26 万亿元增长了 10.29%增幅较上年有大幅提升；2011-2020 年，十年间托管行业规模增长了近 12 倍，年平均复合增长率达 31.73%，资管类产品与托管业务的结合机制得到投资者、管理人的广泛认可。

我国资产托管业务发展至今已有 20 多年的历史，相较于其他金融服务业务的发展完善程度还有一定的差距。在资产托管业务的研究上，主要是行业专家针对性的研究资产托管业务的部分领域，单个体、行业以及单独问题的研究较多，并未形成体系化的、从产生、发展、现状、未来同时覆盖业务全流程的研究体系。

在风险管理方面，陈汝（2009）在《我国商业银行资产托管业务风险管理研究》中认为，在基金的委托管理关系中，资产托管制度能够很好地消除信息不对称的问题，同时可以较为完善的避免潜在的基金业务风险。许金铭（2004）在《商

业银行托管业务全程监控风险管理体系探讨》一文中首次提出了构建全流程的风险监控体系，这一体系是具有中国特色的，在技术层面实现全流程覆盖后，能够很好的解决委托人、管理人之间的矛盾，对于委托人提供了专业性的支撑，对于管理人进行了有效的监督，架起了信任的桥梁，对金融市场的平稳运行提供了保障。牛庆科（2015）主要研究了银行资产托管业务在内部运营过程中的风险把控，提出要加强从业人员的专业知识培训以及风险意识教育，要加强内控系统建设并不断完善操作流程等一系列防范资产托管机构内部风险的措施。

在互联网发展方面，钟琦（2014）车静静（2018）张哲（2014）程斌琪和李鑫（2021）认为要加强科技创新赋能资产托管业务发展，资产托管业务需要的专业性以及技术含量高，业务触角多样，要充分加强大数据建设，提升数字化服务能力的建设，大力拓展 FOF 和 MOM 基金托管；同时，要紧跟资管业务发展趋势，利用大数据赋能精准营销，紧跟金融市场开放步伐，多渠道加强境外托管业务开展。

在业务发展趋势方面，纪伟（2018）在《我国托管银行需打造五个核心竞争力》详细分析了商业银行在资产托管业务发展中如何提高核心竞争力，首先在法律层面要明确托管人的法律地位、职责及可叙做业务范围，在此前提下，要加强专业人才的培养，精准定位后进行差异化竞争，用国际化创新视角及业务能力，做好金融客户创新的同时做好资产托管业务的边界延伸。

1.3.3 文献综述

在国外研究中，资产托管业务如何产生、如何分类、如何处理风险的角度来阐明资产托管业务，这样的阐述方法和角度一般来说是比较早期的资产托管业务的研究理论。金雅（2017）在相对健全的法律监管制度下，国际资产托管机构业务范围并不局限于最初的保管、清算、估值等功能上，而是不断延伸发展，形成一个较为复杂的围绕资产托管业务展开的业务环。而在后期的理论研究中则更侧重于全球化视角下的业务发展研究，主要集中在金融市场中的发挥的功能和作用以及影响方面，以及全球化背景下的业务发展方向和服务差异化。国际领先的国际资产托管银行能够通过拓展自身业务、为其他银行业务提供更多的组合优势、

为资本市场各类资产管理人提供更多便利，为客户提供全面的金融服务，满足客户的新需求。

在国内的研究中，大部分研究主要集中在资产托管业务运营方面的风险防控、系统建设、责任划分等方面，同时，借鉴国际上资产托管业务的有效经验，对行业未来的在底层建设、风险防控、重点业务发展趋势方面进行分析。

综上所述，国内外关于资产托管业务的理论研究对于资产托管业务营销策略的研究较少。

1.4 研究内容和研究框架

1.4.1 研究内容

在确定研究思路过程中，首先阅读了大量相关的研究文献，并对文献中的研究方法、观点和思路进行分类总结；同时还系统总结了相关的营销理论，包括从宏观、微观、SWOT 分析去进行营销环境分析，同时，对 4P、4C 理论进行梳理并组合构建营销策略等内容。在此基础上，本人综合 CM 银行兰州分行实际营销情况，确定本文的研究思路，即先梳理与本文研究目的相关的资产托管、市场营销、市场营销环境、SWOT 分析法等理论及前沿研究，在此基础上对 CM 银行兰州分行资产托管业务面对的营销环境用相关分析法进行分析，为营销策略的制定奠定基础，根据前述部分分析结果，综合运用“4P+4C”两个维度组合的营销策略理论，对 CM 银行兰州分行资产托管业务从买方、卖方两个角度综合进行营销策略研究，最后为保证制定后的组合营销策略的顺利实施，提出保障性建议，得出结论。

1.4.2 研究框架

本文主要分为七个部分，主要内容如下：

第一部分为绪论，首先明确了本文的研究背景、目的、意义并进行简要阐述，然后将国内、外研究现状的总结分析，并确定本文的研究内容及框架构建，最后探讨本文研究内容的创新部分。

第二部分解释本文所涉及的有关概念和理论基础；

第三部分介绍 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略现状，从兰州分行、

业务角度、营销策略现状角度分析；

第四部分对 CM 银行兰州分行资产托管业务营销环境进行分析，主要从宏观环境分析、微环境分析和 SWOT 分析 3 个方面进行；

第五部分基于第四章分析，利用 4P+4C 的营销组合理论，从产品—顾客、价格—成本、渠道—便利、促销—沟通四个方面，为 CM 银行兰州分行资产托管业务制定可行的营销策略；

第六部分针对第五章制定的营销策略提出保障性建议，包括组织保障、财务保障、人力资源保障、技术保障四个方面。

第七部分总结全文。

本文研究技术路线框架图如图 1.1 所示。

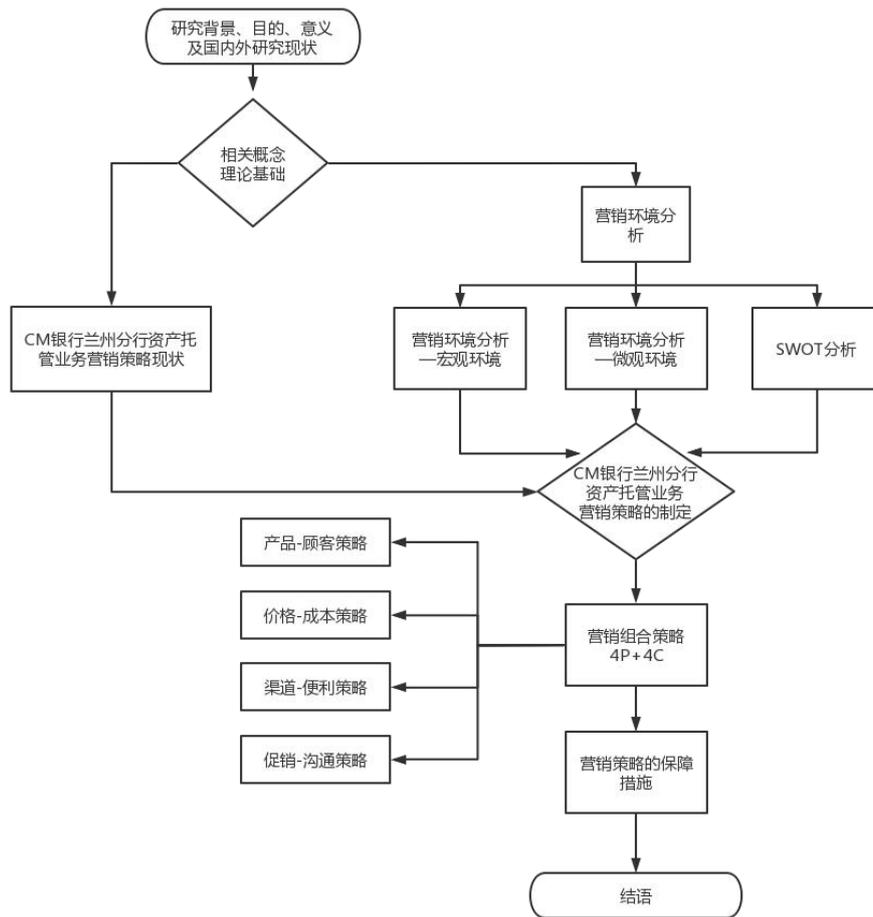


图 1.1 本文研究技术路线框架图

1.5 研究创新

相较于传统的资产托管业务营销策略制定研究过程中运用 4P 理论，从卖方角度制定营销策略，或运用 4C 理论，从买方角度制定营销策略，本文在对 CM 银行兰州分行资产托管业务的营销环境进行研究分析后，综合运用 4P+4C 的组合营销策略理论，从买卖双方角度双向出发分析，制定适应 CM 银行兰州分行资产托管业务的营销策略，并相应的提出四个维度的保障措施。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

(1) 资产托管

伴随有关资产托管业务的更新和发展,国内外学者对这一含义的定义也在随之变化,本篇文章采取了我国比较权威的资产托管业务专家杨洪,方铭辉(2018)书中的定义:资产托管业务是托管机构根据我国制定的法规及合同中规定的内容,将受托资产予以保管,确保其安全性,并对管理人日常的投资行为加以监管,同时根据合同中的条约对资产的清算交割、会计核算、信息报告等内容进行托管服务,且需要保障投资人的利益,是独立的第三方机构。

资产托管业务可以将受托方的资产有效的保管起来,并且可以让资金安全运作。在这一业务中,能够妥善地处理好受益人和委托人间的关系,并尽可能控制相关的信用和道德风险,构建合理有效的业务参与人关系结构。证券公司理财、银行理财、社保基金等这些领域都是可以使用的。

未来商业银行在进行转型以及发展时,资产托管业务都将对其产生较大的影响。这一业务能够让银行源源不断的获取中间业务收入,采用较低的成本来将资金予以沉淀并大规模的叙做托管业务,都不会使用银行的资本金。

(2) 市场营销

市场营销学是在行为科学、经济学和管理理论的基础上,研究中心是消费者的需求,并把公司营销规律和活动作为研究内容。(刘华、王国红,2015)。在它整个发展历程中,经历了探索、发展和成熟等过程,伴随经济的进步和发展它也在随之进步。

而现代市场营销学所涉及的内容是:市场营销理论的变化过程、市场及环境解析、对市场进行预判、整合市场营销方法、确定营销目的、国际市场营销、营销组织和管理。姚国章(2000)认为,市场营销学中的市场与其他并不同,它是指某些现实或潜在客户的群体能够有特定欲望并且他们愿意采取交换的方式来让特定的欲望所实现。这些群体的共同特点便是可以采取交换的方式来将欲望所实现。市场又涵盖购买欲望、需求人以及有需求但不具备购买力这三大因素。只有他们结合起来才构成了市场,缺少其中一个因素都不可以的,都是他们又相互

制约，决定着市场的范围和容量。因此那些具有让人感兴趣的资源并且自身又有着购买欲望，并希望能够用自己的资源来换取自己需求欲望的群体才决定着市场的规模。陆剑清（2019）认为，个人或团体在创新某个产品后愿意和他人交换来获取所需的社会或管理过程就是市场营销。而它最关键的一点便是交换；最终的目的是将自己所需或欲望得以实现；又由一些整体性的活动所构成。具备完善的市场营销对大小企业、国内外企业以及营利或非营利机构都有着十分重要的作用，能够保证组织的运转。

（3）市场营销环境

所谓市场营销环境，是企业在制定和实施市场营销策略过程中，阻碍其发展的全部内外部因素。它是企业在进行某一项营销活动时所受到的不可控制的力量和行动者，比如文化、用户以及供应商等。

微观市场营销环境，是企业在进行营销时，对企业直接产生影响的全部要素和力量，主要有供应商、中介、用户、竞争对手、企业本身以及社会人群等。因为企业在进行营销时这些主体将会对其产生直接的作用，因此也可叫直接营销环境。宏观市场营销环境是企业不能从根本上控制的要素，而它是一个庞大的社会力量，主要由微观环境来阻碍企业营销和策略的发展，这些要素主要有人口、技术、文化、生态环境以及经济等。因为企业在进行某一项活动时，它会间接地产生影响所以也叫间接营销环境。

微观市场营销环境和宏观市场营销环境是主从的联系，而不是平等的。微观市场营销环境中的各大要素会因为宏观市场营销环境的力量而受到一定程度的影响，同时又被它所制约。

（4）SWOT 分析法

SWOT 分析法是韦里克在 1980 年初所提及出来的，也叫态势分析。SWOT 由优势(strengths)、劣势(weaknesses)、机会(opportunities)、挑战(threats)这四点构成。我们利用这四点来剖析企业的发展现状时，可以很好的分析出企业现阶段所面临的机会和挑战以及企业的优点和不足。根据精准的定量分析能够将企业发展的现状全面系统的剖析出来，并结合实际状况和可行性让企业对内部的财力、物力和人力加以整改。并将和企业相关联的优势、不足以及机会等呈现出

来，并将其进行矩阵式排列。然后在根据分析法中的有关理论，将企业中涉及到的因素的联系加以解析，最终得出有效的结论。

2.2 理论基础

2.2.1 4P 理论

营销组合策略中有个不可缺少的部分便是产品策略，它能够很好的将企业产品组合问题加以解决，比如企业应当怎样研制新品、具备良好的形象、确定新品的包装、保障新品的生产周期以及运营产品等问题。

所谓产品，是消费者在用自身的资源交换自己感兴趣的需求并由此产生的无形服务或有形产品。产品是在给消费者带来有形实体并产生一些效用的同时，又给消费者的身心和情感带来无限满足的无形内容，我们可以将产品分成核心产品、形式产品、期望产品、延伸产品、潜在产品这五大等级。

所谓价格，是企业结合当前市场中的经济发展规律，并预测市场所需以及进行成本分析，将企业未来的营销目标和市场价格加以确定的过程。而价格的确定会因多种因素而受到影响，比如价格确定的目标、市场需求、竞争对手、成本以及市场等要素。企业确定价格的目标是保证企业能够在营销中取得一定的利润并在市场中占有一席之地，保证企业的产品质量处在前沿并保证企业的发展，有足够的能与对手竞争等企业确定价格的方法主要包含六点，有根据地区来确定、采取折扣方式确定、差别化确定、心理定价、产品组合定价以及新品定价等方法。（尤祥银，2011）。

分销渠道策略是企业在进行营销活动时采取多种方式来销售，如此一来才能让厂家和消费者之间的差距和矛盾得以缩小，并在合适的时间和地点，以最合理的价格售卖给消费者，不断满足市场所需以使企业的目标变为现实。我们也可将其称为销售渠道，是企业生产者在将产品或服务提供给消费者时，将对应的这类产品或服务的所有权转移给相应消费者的个体或企业，是商品的流通渠道。

促销策略是企业营销过程中对某些产品进行有效的促销活动，并和目标客户及公众进行交谈，将这些产品的特点、客户购买的条件、产品所带来的优点以及对客户的影响等内容快速传输给对方，让客户在全面认识和了解这些产品的前

提下，对企业的产品有着较好的印象，进而来提升企业的营销水平。促进销售是其全称，是企业采取人员或非人员与客户在产品上进行交流，由此来让客户产生购买欲望进而进行购买的活动。促销组合则是企业根据内部的目标和产品特点对客户采取广告、公共关系、营业推广及推销的方式的运作和配合。

2.2.2 4C 理论

20 世纪九十年代初，罗伯特·劳特朋（Robert Lauterborn）将 4C 理论提及出来，它主要是将消费者需求作为中心，并将四个基本要素重新划分，即消费者（Consumer）、成本（Cost）、便利（Convenience）和沟通（Communication）。它认为企业应当将消费者的满意度放在首位，然而在让消费者购买产品时尽可能降低成本，并意识到消费者在购买时是否足够方便，而并非站在企业的层面来确定出相应的销售策略，最终的导向还应当回到消费者这里，并制定合理的方法。

顾客是指顾客的需求。企业应当向充分了解顾客，在制定产品时能够根据顾客的需求来定。而且企业不单单将产品和服务呈现给顾客，还应当注重产品或服务所产生的顾客价值。

成本不是只包含企业生产成本或 4P 价格，还应当将顾客的购买成本纳入其中，同时也能够说明，最理想化的产品价格应当是在顾客的心理价格之下，同时还可以让企业从中获得收益。不仅如此，顾客的购买成本在包含货币支出的同时，还应当将其在购买中所消耗的时间、精力和风险纳入其中。

便利是让顾客在购买和使用产品时取得最大程度的便利。4C 营销理论更侧重企业在确定分销办法时，更大限度的将顾客的便利度考虑到其中，而不应当过分注重企业便利。要让顾客在购买时享受到相应服务的同时又感受到便利。它是客户价值的重要部分。

沟通是企业 and 顾客在共同利益的前提下组建的新关系并进行有效沟通。企业不需要单方面向顾客促销产品，而应当是二者在进行有效沟通后，为达成双方目的而进行的办法。

3 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略现状

3.1 资产托管业务营销现状

(1) 资产托管业务发展现状

市场参与机构方面。截至 2021 年 12 月末，我国获得证券投资基金托管资格共有 58 家托管机构，其中，内资商业银行 27 家，外资商业银行 3 家，证券公司 26 家，以及中国证券金融股份有限公司、中国证券登记结算有限责任公司。明显可以看出，资产托管机构的种类以及数量都显著增加额增加了，从最初的只有商业银行扩展到了券商以及登记结算公司等机构，“分蛋糕”的人更多了。在获准开展资产托管业务的银行中，普遍的业务开展模式是组建以资产托管业务为核心，提供多种金融服务的事业部，提供具有市场竞争力的综合性资产托管服务。总行全口径开展有资格参与的所有项目类型，各分行分别设立资产托管业务责任部门，根据人员业务能力及配备情况获准开展不同难度的业务类型。

根据 2021 年 9 月 2 日，中国银行业协会发布《中国资产托管行业发展报告（2021）》的数据来看，截至 2020 年末，中国银行业托管规模达 169.04 万亿元，较上年末的 153.26 万亿元增长了 10.29%，增幅较上年有较大提升；2011-2020 年，10 年间托管行业规模增长了近 12 倍，年平均复合增长率达 31.73%。按照中国银行业协会的分类，资产托管业务共分为 11 个大类，包括公募证券投资基金、基金公司客户资产、证券公司客户资产、证券公司客户资产、银行理财、信托、私募基金、保险、养老金、QDII、QFII 及其他。

从规模方面来看。截至 2020 年末数据显示，有 7 类托管产品的规模较大，超过 10 万亿元，与上年保持一致。7 类产品依次是：其他资产托管（33.68 万亿元）、银行理财托管（28.83 万亿元）、保险资金托管（24.33 万亿元）、信托财产保管（20.25 万亿元）、证券投资基金托管（19.75 万亿元）、私募投资基金（13.07 万亿元）、证券公司客户资产管理托管（10.36 万亿元）。

托管规模结构与当前中国资产管理市场结构基本一致，规模占比排名前五的分别为其他资产托管（19.92%）、银行理财托管（17.06%）、保险资金托管（14.40%）、信托财产保管（11.98%）和证券投资基金托管（11.68%），如图 3.1 所示。

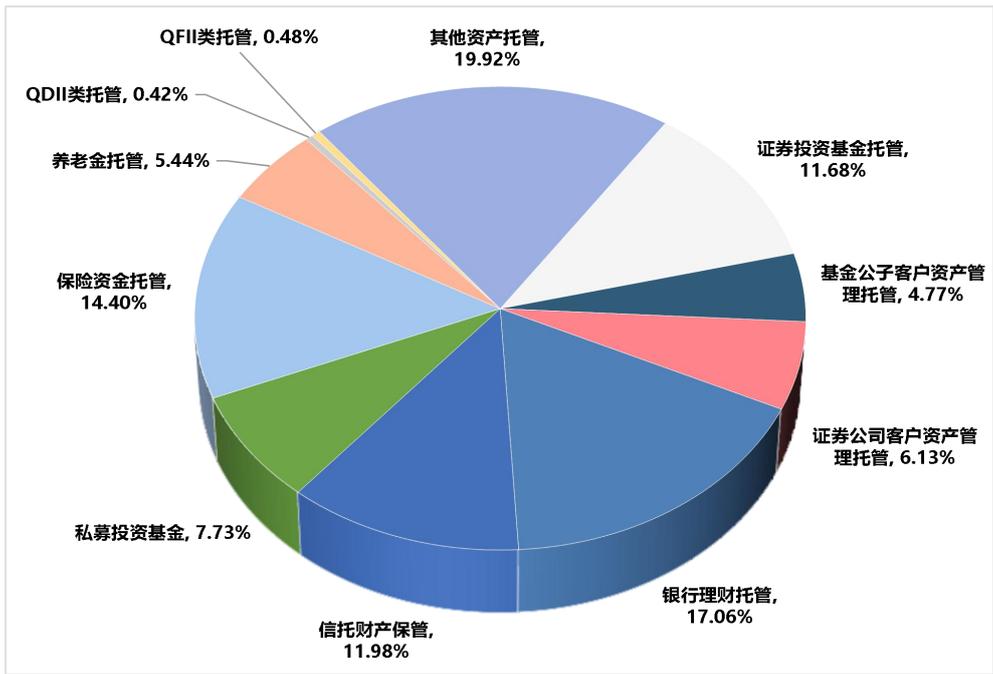


图 3.1 2020 年中国银行业各类托管产品规模占比示意图

数据来源：《中国资产托管行业发展报告（2021）》数据整理

从收入结构来看。证券投资基金托管费收入对 2020 年行业托管费收入占有突出贡献，占总收入的 34.04%，较上年提高 6.48 个百分点；位列第二的是银行理财托管业务收入，占总收入的 17.54%，较上年提高 0.05 个百分点；收入总额排在第 3 到第 6 位的托管产品依次是信托财产保管（11.15%）、其他资产托管（10.43%）、证券公司客户资产管理托管（7.87%）、养老金托管（5.16%），其中，受到资管新规以及信托新规的不断出台，信托财产保管、证券公司客户资产管理两类业务受到较大影响，托管收入较上年有所下降，其他资产托管和养老金托管较去年有小幅提升。前六名托管产品的收入合计占全部 11 类托管产品总收入的 86.19%，如图 3.2 所示。

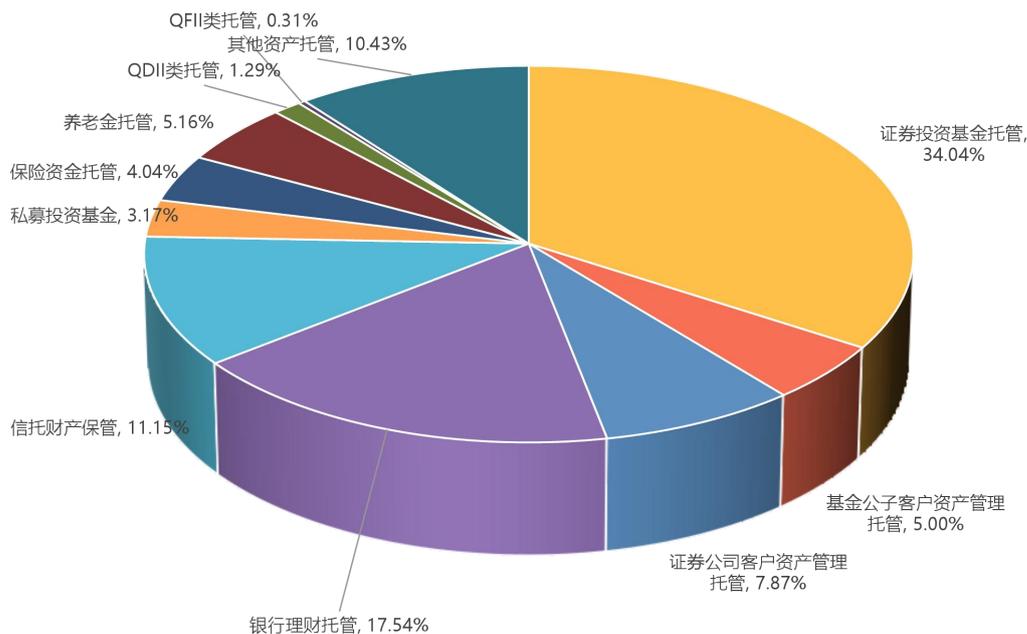


图 3.2 2020 年中国银行业各类托管产品收入占比示意图

数据来源：《中国资产托管行业发展报告（2021）》数据整理

在资管新规的影响下，托管业务在资管产品转型的过程中的核心作用更加的凸显，同时对于资产托管机构的专业能力提出了更高的要求，短期来看，在资管产品发行机构专业水平提升之前，资管产品的成长速度将被限制甚至有所下降，但从长期来看，标准化的资管市场成立后，资产托管业务将在更完善的监管体制内进行发展。

（2）资产托管业务营销策略现状

近几年，各托管银行着力进行营销模式的探索和创新，以客户需求为出发点，从梳理营销资源、优化营销策略、定制服务方案等各方面进行升级，为展业打下坚实的基础。各银行利用自身优势抢抓优势产品类型、针对优势客群开展营销，同时从内部结构、激励方案等方面进行营销创新，取得了长足的成效。

同时 2020 年突如其来的新冠肺炎疫情很大程度的改变了客户营销的模式，在有效防控疫情的同时保证业务的有序开展，各家托管机构积极创新变革，加大了对客户的线上营销和推广力度，以弥补线下客户触达频次不够的情况。

行业内的机构营销功能发挥也面临了很多挑战。由于国家经济政策的调整要求，银行托管机构在业务发展的同时还要严格控制风险；取得资产托管业务经营

资质的境内外机构不断增多，市场竞争日趋激烈；行业平均托管费率逐年下降，托管业务盈利空间被严重挤压；部分资管产品风险集中爆发，为托管机构防控操作风险、声誉风险带来较大压力。

3.2 CM 银行兰州分行资产托管业务营销现状

3.2.1 CM 银行兰州分行概况

CM 银行是由企业法人持有相关股份而设定的股份制银行，它是我国首家由此创建的银行，同时也是我国进行体制外银行改革的第一家试点银行。从成立到现在已经三十余年，如今已是沪港上市的第六大商业银行，开创了中国银行业的数十个第一，在世界银行排名中居前 100。CM 银行依靠超前的创新能力、一切以客户为中心的理念、平稳的运营方式和超强的业绩，在中国商业银行中的品牌影响力越来越高。近年来，CM 银行被全球影响力较大的多家媒体授予了很多荣誉称号，如“最佳商业银行”“中国区最佳私人银行”等，并且在《财富》排行榜单中，CM 银行连续 8 年强势入榜。CM 银行是将多种牌照融为一体的银行集团，它涵盖商业银行、融资租赁、人寿保险、境外投行等。

在 CM 银行向轻型银行转型过程中，资产托管是重要组成部分，是科技与业务融合的典范，被定位为全行七大战略业务之一。招商银行全行托管收入占批发收入比重近三年平均值达 7.04%，托管费收入占批发非息收入比重平均值达 13.20%。

CM 银行兰州分行成立于 1996 年，是 CM 银行在西北地区设立的第一家分行、系统内成立的第七家分行，也是甘肃省第一家入驻的全国性股份制银行。截至 2021 年末，兰州分行已设立 25 家同城支行，员工 1100 余人。近年来，兰州分行始终坚守“助力甘肃经济发展，探索金融创新服务”的初衷，严格贯彻落实总行“轻型银行”和“一体两翼”战略布局，秉承着“因您而变，因势而变”的经营理念，聚焦金融科技，关注客户体验，以更加稳健的经营、优质的服务、良好的内控管理，实现了质量、效益、规模协调发展，多项经营指标在兰州市场同业名列前茅。

3.2.2 CM 银行兰州分行托管业务发展现状

兰州分行于 2013 年获得总行资产托管部颁发的 C 类授权，启动非估值类托管产品营销运营，2019 年获得 C 类特别授权，在总行资产托管部的指导下，开办估值类项目营销运营。在九年的发展历程中，托管业务持续向好。2019 年托管规模及收入达到峰值（规模 890.61 亿元，单年托管费收入 1971 万元），在 C 类分行及属地托管行中名列前茅，并获得总行颁发的多项殊荣。

兰州分行同业客户部目前设置统管部门业务开展的总经理 1 名、分管资产托管业务的总经理助理 1 名下设业务管理室、资产托管室。资产托管室，负责托管业务的营销推动、协议签署、项目运营、估值核算及投资监督等工作。资产托管业务在人员安排方面，主管 1 人，产品经理 1 人，运营人员 10 人。托管营销人员 3 人，均为同业客户经理兼岗，在同业业务营销过程中进行托管营销，无专职客户经理。产品经理 1 人，除合同审核等产品经理本职工作外，兼岗营销支持赋能。托管运营人员 11 人，平均年龄 29 岁，年龄均未超过 35 岁。学历均为大学本科以上学历，其中大学本科 9 人，研究生 2 人。所学专业主要为会计学、金融学、财务管理及经济管理等。

2018 年“资管新规”颁布，金融市场转型拉开帷幕。兰州分行紧跟市场转型步伐，积极推进净值产品托管营销，但受属地资源禀赋、专业能力与客户经营能力限制，规模及收入出现回落。截至 2021 年 11 月末托管费收入合计 1649 万元，托管规模 486.69 亿元，特别是托管规模较 2019 年回落 45.35%，托管费也有大幅下滑。

兰州分行地处西北，经济发展落后，属地基金管理公司、信托公司、证券公司等资产管理类金融机构相对匮乏，经营区域内可承接托管业务的银行资源却相对过剩，存在着较为激烈的同业竞争，目前 CM 银行兰州分行主要的目标是通过扩大专业优势，提升在属地及西北市场的影响力，推动市场份额增长以及托管规模及收入的增长。

3.2.3 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略现状

(1) 产品策略

从 2013 年资产业务开办以来, CM 银行兰州分行成立项目数最多的是近两年快速增长的信托业务, 中收稳定且规模较大的为保险项目。截至 2021 年 12 月末兰州分行共托管套账 110 支, 其中净值产品 40 支, 产品类型包括银行理财、信托、保险、企业年金等。按所托管的产品类型分类, 2021 年末托管规模由大到小依次为: 信托产品 83.57 亿元、保险产品 79 亿元、银行理财产品 61.37 亿元、保管托管 51.72 亿元、基金公司 30.2 亿元、券商资管 20.7 亿元、养老金 13.66 亿元。

近两年受新规影响规模大幅缩减的为券商资管及银行理财业务, 而目前还有很大市场空间的养老金业务还停留在之前的对公大客户转介层面, 没有发力形成新的业务增长点, 具体数据如表 3.1 所示。

表 3.1 CM 银行兰州分行 2021 年末产品数量及规模统计表

| 产品一级类别 | 产品二级类别 | 历史合作机构数 | 历史合作项目数 | 2021 年末 存续余额(亿元) |
|--------|-------------|---------|---------|---------------------|
| 保险 | 保险资管机构 | 6 | 10 | 79 |
| 基金公司 | 单一专户 | 5 | 19 | 30.2 |
| | 一对多专户 | 3 | 7 | 0 |
| 客户资金 | 发债偿债 | 8 | 11 | 32.22 |
| | 融资租赁 | 4 | 6 | 5 |
| | 其他 | 13 | 17 | 14.5 |
| 期货资管 | 一对多专户 | 1 | 5 | 0 |
| 券商资管 | 定向理财 | 14 | 39 | 11.1 |
| | 小集合理财 | 3 | 13 | 9.6 |
| 私募基金 | 股权投资基金 | 2 | 2 | 9.95 |
| 信托 | 单一信托计划 | 9 | 45 | 9.52 |
| | 集合信托计划 | 4 | 44 | 74.05 |
| 养老金 | 企业年金 | 7 | 7 | 2.19 |
| | 职业年金 | 4 | 3 | 13.66 |
| 银行理财 | 他行理财(不含老产品) | 5 | 23 | 61.37 |

总体来说, 产品的研发仅依靠于总行现有产品开展业务, 没有定制化产品营

销支持，另一方面没有跟上市场及总行发展较快的产品板块，局限于被动获取的资产托管业务，比例不均衡且不合理。

（2）价格策略

资产托管业务处在一个市场公开透明且趋同的环境中，在各方成本趋同的情况下，定价策略的不同会带来不同的收入结果。目前 CM 银行兰州分行的定价主要有免费、收取最低费率、按照行业定价三种类型。免费情况主要针对于能带来体量较大的存款的业务，收取最低费率主要针对根据外规需要收取费用，但市场竞争较为激烈的业务，按照行业定价的项目主要是合作较少的或委托人、管理人对价格不敏感或更注重服务质量的项目。

上述价格策略较为合理，但因为 CM 银行兰州分行各类资产托管业务规模比例不合理的影响，并没有达到最优化的组合。从 CM 银行截止 2021 年 7 月末收入数据来看，存款带来的净息收入方面来看占比最大的为银行理财及信托产品净息收入，银行理财净息收入主要来自银行理财产品流动性资金储备沉淀，信托产品净息收入主要来自部分信托募集期资金存放，如表 3.2 所示。

表 3.2 兰州分行同业净息结构表（截至 2021 年 7 月末）

单位：万元

| 序号 | 产品分类 | 净息 | 占比 |
|----|------|--------|---------|
| 1 | 基金 | 22.22 | 4.22% |
| 2 | 券商 | 19.86 | 3.77% |
| 3 | 信托 | 151.07 | 28.69% |
| 4 | 银行理财 | 333.39 | 63.32% |
| | 合计 | 526.54 | 100.00% |

（3）渠道策略

渠道建设是 CM 银行兰州分行在资产托管业务目前营销策略中最薄弱的一部分。良好的渠道可以帮助机构更好的达到预期营销目标并消除托管人和委托人、管理人之间目标的差异性，以达到良好的营销效果。

反观 CM 银行兰州分行的渠道策略，对内而言没有良好的内部合作机制，机构内不论是与总行还是与分行内部部分协作沟通都较少。从总行而言没有及时深

刻地了解并执行总行的业务发展思路，对产品的学习不够彻底，获取信息仅通过邮件、培训等方式，各种形式的有针对性的交流明显偏少。从分行内部而言，与负责财富管理、客户经营的其他机构融合不够紧密，仅停留在计划上的要多沟通交流，实际操作层面更多的是其他部门发起协作或沟通需求后的配合。同时，在分行内部的资产托管业务的基础知识普及不到位，包括托管是什么、有什么产品、能给一线营销机构带来什么等内容没有良好的传导机制，导致错失渠道建立机会。

在外部渠道的建设上，主要依赖于部门现有的同业客户渠道及少数已成交业务建立的关系，没有专岗在市场上进行渠道开拓及客户需求整理，渠道建设薄弱。

主要客户为西北片区域农商行、信托机构、券商、以及属地企业。银行理财合作机构 5 家，属地 2 家，周边省份 3 家。受制于属地资源的匮乏因素，省内自主发行理财的机构仅有 2 家，周边省份的 3 家在长期营销以及其他业务合作的基础上建立的业务关系，但周边省份 3 家的业务规模较小且受到投研能力限制以及业务偏好影响，城农商行在选择理财托管行时，倾向于选择城农商行联盟中资产托管规模较大的几家机构，虽然该类机构处长三角或珠三角地区，但对于城农商行的需求以及要求更为明确，风控制度也更趋于一致。信托机构业务在近两年有发展的良好态势，但 95% 以上的业务都依托于单一信托公司，单一客户依赖严重。省内券商只有一家，依托于该券商的合作均为理财业务衍生或同业业务衍生，其自行发行的资管产品没有任何托管业务合作，合作不够深入，业务量及产品深入都不够。属地企业均为保管托管，该类业务均为发债偿债、融资租赁以及其他项目的衍生，业务偶发性较高，未深入拓宽。

（4）促销策略

促销策略也是 CM 银行兰州分行现有营销策略中较为劣势的一部分。在促进销售过程中，要在充分了解产品的基础上，将相关理念、产品向客户进行有效的传导，激发客户潜在的兴趣和需求，并产生合作的过程。

CM 银行兰州分行的资产托管业务营销中，缺乏充分了解产品的人员，不论是本机构人员业务素质，高度提供支持的总行人员；同时，在向客户传导营销信息时，方式局限，大部分为业务拜访、公务宴请、座谈会等形式进行沟通，没有构造出多样化的营销情景；最后在客户的潜在兴趣需求方面，没有持续有效的通过一定机制进行记录分析，形成循环反馈体系，沟通中不能精准触达客户痛点。

4 CM 银行兰州分行资产托管业务营销环境分析

4.1 宏观环境分析

4.1.1 经济环境

自改革开放以来，我国经济持续保持平稳较快增长，当前的市场经济为资产托管提供了有利的发展环境，随着金融市场的改革加速，未来的经济发展将更有利于资产托管业务的发展，将加速促进资产管理业务和资产托管业务的快速发展。

“十四五”规划提出全面实行股票发行注册制，建立常态化退市机制，提高直接融资比重以及“提高人民收入水平，扩大中等收入群体”，将有力推动我国资本市场发展，释放居民财富管理需求，为各类资管业务发展带来新增长点。日趋成熟的托管制度，能够保障基础设施公募 REITs、央企国企改革 ETF、区域主题 ETF、科创板基金等平稳运作，有效促进地方政府存量资产盘活，大力推动央企国企改革，有力支持京津冀、长三角、粤港澳大湾区等重点区域发展，有序推动资金信托、券商资管、股权基金等去除多层嵌套，减少实体经济负担，引导金融资本脱虚向实。

健全的托管机制安排，有利于完善“一老一小”人口服务体系，推动健康中国和乡村振兴战略，促进社会和谐稳定，释放内需增长潜力。全国社保、职业年金、企业年金、个人商业养老构建了我国全民社保体系，建立健全养老金托管机制是社会趋向老龄化过程中稳定发展不可或缺的部分。慈善信托、慈善组织委外托管业务等是托管银行践行社会责任，助力扶贫扶困，推动教育医疗卫生领域支远支边的重要方式，也是国内慈善事业发展的现实需要。

从甘肃省的经济发展角度来看，结合 2021 年度新闻发布会发布的有关我国各省经济状况来看，甘肃省的生产总值已有 10243 亿元，一般公共预算收入也超过了千亿元，社会消费品零售总额较上年增幅了百分之十一；工业增加值较上年增幅 9%；居民价格较上年增幅约 1%，但与预期的数值相差 3%；固定资产投资较上年增幅 11%；城市居民可支配收入已有 36190 元，乡镇则是 11400 元。甘肃省国有企业营业总收入较上年增幅 12.6%，生产总值增幅 33.89%，利润总额增幅 108.1%，达到了有史以来最高的水准。粮食总产量增幅 2.42%，为 246.3 亿斤，

完成了上年预设的目标。粮食生产有了较好的结果，且畜牧业也朝着好的方向发展。甘肃省 2021 年粮食总产量比 2020 年增幅 2.4%，为 1231.5 万吨。其中，夏粮产量 329.9 万吨，增长 2.7%；秋粮产量 901.6 万吨，增长 2.4%，工业生产稳定增长，新产业增势强劲，甘肃省 2021 年规模以上工业增长值相较 2020 年增幅 8.89%。固定资产投资越来越多，技术制造业的投资也在迅猛发展，2021 年度该省固定资产的增幅达到了 11.1%，这二年每年涨幅了 9.5%。甘肃省 2021 年社会消费品零售总额较 2020 年上涨了 11.1%，为 4037 亿元，这二年每年涨幅约 4.5%，消费市场稳步恢复，进出口总值较快增长。甘肃省 2021 年一般公共预算收入较 2020 年涨幅了 14.59%，为 1001.8 亿元，2021 年年末甘肃省金融机构外币及本币的存款余额也比 2020 年末涨幅 7.7%，为 22614.5 亿元；且各贷款余额 23905.3 亿元，增长 7.9%。财政收入突破千亿，金融存贷保持稳定。2021 年甘肃省居民消费价格较 2020 年涨幅 0.9%，居民消费价格在平稳的增长，工业生产者的价格也在全面运作中。该省 2021 年居民人均可支配收入较 2020 年涨幅 8.5%，为 22065 元，这二年每年涨幅约 7.4%，全年居民人均消费支出较 2020 年涨幅 7.9%，为 17455 元，人们的收入也有了相应的上涨，城市和乡镇间的差距有所减小。

综上所述，甘肃省全省经济近年来均为稳步成长态势，第一、二、三产业 2021 年较上年都有高于 6.0% 的涨幅，总体来说比较稳定并且 2021 年较 2020 年涨幅有一定提升，疫情的影响相对减弱，如图 4.1 所示。

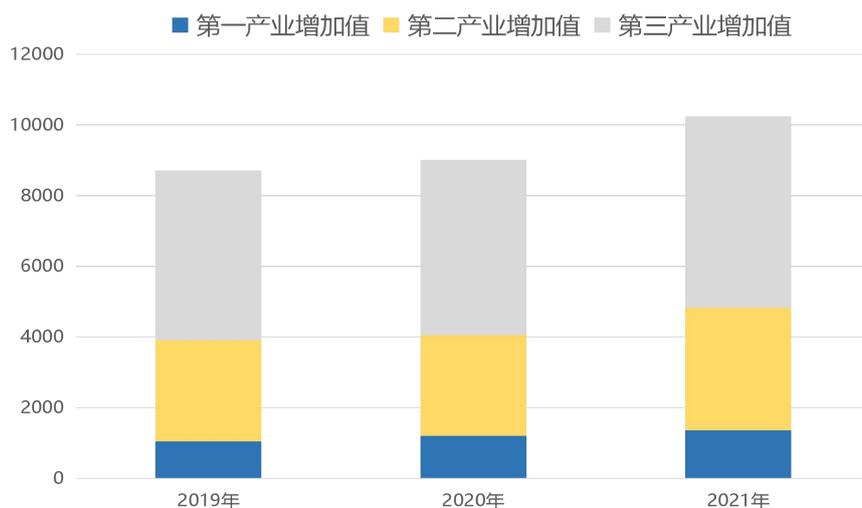


图 4.1 甘肃省近三年全省地区生产总值按产业类别分类增长图

数据来源：2020-2022 甘肃省全省经济运行情况新闻发布会内容整理

4.1.2 技术环境

为保证资产托管业务的运转，就需要辅之以计算机技术和互联网。资产托管业务的基础便是网络技术和有关数据信息，他们起着至关重要的作用，不管交易数据和交易结算制度多么繁杂，亦或是时刻对风险的监督和管理，或者是对于大数据的分析使用，倘若相应的技术没有对其进行支撑，资产托管业务便会在很短的时间内进入低迷阶段。在资产托管业务发展同质化严重的环境下，倘若一个机构能够具备较强的资产托管业务水平，那么将会在市场上取得十分重要的地位。

以数字经济为代表的技术密集型业务，可以依托大数据、人工智能、云计算、分布式记账等前沿技术，开展定制化和信息化服务，推动关键核心技术取得重大突破。在为管理人服务方面，针对头部金融机构业务联动性强的特点，中大型托管银行可探索整合集团内部资源，实现托管、代销、投资、外包、客服等业务与系统的协同升级并数据共享，为客户提供一站式服务。针对中小机构数字化建设薄弱、中后台专业性有待提升等特点，中小型托管银行可结合现有云计算等系统基础情况，拓展系统外包共享、风险绩效分析等增值服务，提升综合价值。

托管银行在进行资产托管业务时，通常采用四个模块的系统，这四大模块会进行职能划分，有：资产清算系统、估值核算系统、投资监督系统以及信息披露系统。现阶段很少有供应商能够提供这项系统。现如今 CM 银行和工商银行所使用的托管系统是由本机构研制的，而其余的托管行所使用的托管系统都出自同一个供应商。因为很多银行的托管系统都不是本机构的，都需要借助供应商来采购，因此会出现银行托管和核心接口不一致的问题，容易让银行核心内容遭到侵略或各个板块虽然独立但无法形成一个整体等问题，而且托管行所需要的托管业务，通常情况下供应商的开发水平是无法跟进的，而这会导致资产托管业务的质量大幅度降低，效率也大大受损，对其发展极为不利。

现阶段，CM 银行、工商银行以及宁波银行这三大银行的资产托管系统处在我国行业的前沿位置，并且他们都将网上托管银行予以推广，性能都比较完善，当其他银行还在依靠传真来获取指令、依靠电话咨询来获取划款信息、手工来录入指令时，这三家银行已经在依靠系统来和管理人进行联系了，整个过程都是借助互联网来划款和查询，如此一来避免了人员来进行操练，让整个业务的效率都有了明显的提高，也解决了因业务员不足而无法办理业务的难题。

4.1.3 政治环境

党的十九大报告指出，结合我国现阶段的发展情况并进行判断，现阶段我国经济已经向高质量阶段开始前进。社会主要矛盾转化、人民温饱得以解决，人民在财富创造以及影响生活质量的教育、养老、医疗、环境等需求不断增加，都与商业银行业务息息相关，但资产托管业务能够采取信托保管、基金包挂、保险占全托管等方式进行，保证我国金融真正融到实体经济中，开展经纪业务，带动商业银行向更高水平转型。中证监、中国保监会也相继发布了股票、基金、期货、私募基金等有关的内容，以进一步放宽行政监管，促进了金融服务领域新跨越，极大的推动了我国投资管理业务的蓬勃发展，也为中国商业银行的资金托管服务提供了全新的业务发展机会。

2020 年新冠疫情在国内外爆发，全球形势在短时间内发生着诸多变化，面对我国发展环境的深刻复杂变化，中央在国际国内形势进行了深刻分析，制定了《国民经济与社会发展第十四个五年规划纲要》，明确了 2035 年的发展目标，并根据现在的好态势来为我国实现全面建设社会主义现代化国家而努力。“十四五”规划提出，坚定不移贯彻创新、协调、环保、开放、共享的新型理念，并在平稳运作中不断前进，改革创新是根本动力，并满足人们日益增长的需求，统筹发展并保证生产安全，提升建设现代化经济制度的步伐，提升建设国内外相互促进的步伐，为新时期我国金融行业高质量发展提供了方向指引。

在我国经济体系中，资产托管是不可缺少的组成部分，它在十四五期间所产生的价值将会更大。我国资产托管业务还应当改变以往的发展方式，将以人民为中心的思想加以落实并听从党的指挥，为保护投资人的权益而努力。要强化政治引领意识，坚信党的领导，并将其作用发挥出来；着力提升专业水平，提高服务质量和效率，为建设最前沿的托管银行而奋斗，突出市场定位，拓展业务范围，实现差异化经营；重视人才队伍建设。并且要注重树立信息化、自动化、数字化、智能化的理念，构建智慧托管银行，对新发展格局建设、资源整合平台建设、开放托管银行建设予以重视，严守风险的底线，并将我国金融大局作为考虑点，为建设稳定托管银行而奋斗。

4.1.4 文化环境

这些年居民的财富较先前有了一定的提升且还在平稳增长,越来越多的居民更希望对资产进行有效管理,这让资产管理业务有了新的发展趋势。首先越来越多的居民的资产在逐渐增多,但是了解的渠道并不多,导致通货膨胀预期较高,并且这些年政府对楼层的控制较为严格,很多居民努力探索其他的发展方式,尽可能的减少因通货膨胀而导致手中的货币的减值,因此居民开始热衷于投资股票、信托等各大理财类产品,让资产管理业务有了新的发展局面。其次伴随越来越多的居民了解证券市场,尤其是在 2007 年大牛市带动居民投资之后,越来越多的居民更加明白了证券市场的地位,这让居民有了更强的意识去理财,并且它已是居民生活的一部分和必学的内容。再次让证券市场和管理业务有了新的发展。

除了由于居民意识的增强和需求的提升之外,还伴随监管部门行政管制没有之前那么严格,金融创新有了新的突破,让我国资产管理业务有所发展,也使商业银行的托管业务有了新的方向和机会,这些年中间证监会、中国保监会相继发布关于股票、基金、商业期货、私募基金和保险行业资产管理服务的内容,创新的金融监管规定破除了银行、基金、证券公司、商业信托、保险、期货等机构业务间的壁垒,并将融资范围加以扩展,且门槛较先前也有所下降,各个机构间的业务也能相互打开,这一新型的市场环境对各大机构在平稳中公平竞争有着重要影响,由此有了资产托管业务的新局面。

兰州市地处我国西北地区以及全国的几何中心,从历史上的丝绸之路重镇到现在一带一路重要城市,地理位置独特,近年来大力发展旅游业,提出了“精彩西北游,出发在兰州”的宣传语,定位准确且收效良好,拥有着两山夹一河的地貌风光,形成了狭长的城市布局。作为甘肃省的省会,便利的交通、集中的教育资源、优秀企业的落地,使得其对于省内市县以及周边省份人口形成了较强的吸引力,兰州市人口数量逐年增长。兰州大学、兰州财经大学及其他院校在西北五省中有着良好的口碑、声誉,为兰州市的经济社会发展提供了源源不断地优秀人才支持。这种人才的支持同时也转化成了社会消费发展的力量,提升了消费能力及财富管理需求,为当地资产管理产品的发展提供了有利环境,也是托管业务发展的机会。

4.2 微观环境分析

4.2.1 产品创设供应商

CM 银行的产品创设主要由总行创设，或由分行提出需求经总行产品、稽核、核算等条线评估后进行产品的重新组合或创新，但这些产品均需要在监管允许的范围当中才可以实施。

在分行角度而言，产品创设方面没有自主独立的权限，需要根据总行客户准入制度进行客户筛选，营销行或受理行要在充分了解、掌握和分析拟开展业务合作的客户资信情况、拟托管项目的合法合规性的情况，并进行风险及反洗钱评估，对于个性化需求较强的托管业务，产品供应能力较弱。在营销期间，如果需要总行支持，总行会安排产品经理给予相应指导，还可以与营销行共同实地考察、并进行客户营销。

对于 CM 银行兰州分行的资产托管业务发展而言，规模与收入是最主要的，于是，能带来规模或者带来收入的产品就是目标产品，这一方面可以是总行已经创设的现有产品，也可以是在营销中根据客户需求联合总行创设的新产品。另一方面，因为总行在争取基金市场这一巨大蓝海的时候，市场上普遍的做法是以募定托，即哪家机构销售的基金总量高，该产品的托管就设立到该家银行。而总行为了鼓励各家分行销售基金，也采取了以募定托的形式，比如销量前三的分行去按比例分配该基金的规模。

4.2.2 目标客户

资产托管市场的发展及需求取决于资产管理业务发展趋势，资产托管业务源于资产管理业务。资产托管业务归根结底是在资产管理业务结构中为了保证资产安全，防止资产被挪用或违规运用而产生一个结构制度安排，二者相辅相成、相互促进、共同发展。目前，随着居民财富的不断增长和财富管理意识的觉醒，金融机构资管业务进入发展的快车道，在模式创新加快、产品种类增多、投资渠道多元化的背景下，我国资产托管业务正处于黄金上升时期，并随着政策、经济环境的发展而发生变化。

2020 年，资本市场表现良好，证券投资基金托管业务迅速发展，同时受政策利好影响，跨境产品与养老金产品规模迎来高速增长，而委托类业务在资管新规影响下规模增速持续下滑，市场结构进一步调整。6 类产品规模增速超过银行业托管总规模增速，分别为 QFII 类托管（55.60%）、证券投资基金托管（36.05%）、养老金托管（32.84%）、其他资产托管（22.78%）、QDII 类托管（21.45%）和保险资金托管（19.19%），规模占比进一步提高。5 类产品规模增速低于银行业托管总规模增速，分别为私募投资基金托管（5.86%）、信托财产保管（0.89%）、银行理财托管（-0.93%）、基金公司客户资产管理托管（-7.39%）和证券公司客户资产管理托管（-18.14%），规模占比有所下降。

就兰州本地市场来说，CM 银行兰州分行属地共有五家同业战略客户，属地城商行两家、属地信托机构、券商、金租公司各一家。目前，除属地金融租赁公司外均与 CM 银行兰州分行开展托管合作。域外市场来看，全国主要的资管机构分布集中于北京、上海和甚至，资产托管业务本身对于展业区域没有限制，但目前在同业严监管的背景下，客户日常经营维护、持续身份识别及深层需求开发等方面均存在极大困难，域外扩展展业需要分行给予足够的资源及时间。

其中，属地城商行、信托机构与 CM 银行兰州分行合作深入，托管规模分别为 192.89 亿元及 75.2 亿元，对 CM 银行兰州分行托管业务支持力度较大；与 CM 银行兰州分行自营委外业务的合作逐步深入，目前托管产品 6 支，规模 25.8 亿元，CM 银行兰州分行理财托管合作正在进行攻坚营销。属地唯一券商证券资管产品发行能力较弱，目前仅有两支存量产品托管合作，规模 31.88 亿元。

4.2.3 竞争者

借鉴国外的资产托管业务发展经验而看，目前已经成熟的资产托管市场基本都经历了激烈的竞争、行业集中、并购的阶段，从 2011 年以来，全行业资产托管业务收入总额不断上涨，但与此同时出现的，切实平均托管费不断下降，由 2011 年的 1% 下降到 2017 年年末的 0.4%，这样的数据变化，显示出了资产托管市场的竞争已经进入了白热化的阶段。其中，该费率的计算方式为：年平均费率 = X 年托管收入综合 / X 年托管总规模。

截至 2021 年 12 月末，国内共有 58 家托管机构，获得资格并开展资产托管业务的内资商业银行 27 家，外资银行 3 家，由于资产托管服务同质化严重，价格弹性高，且当今信息、网络、交通高度发达，金融服务营销已消除了地域上的障碍，所以，资产托管服务竞争非常激烈。

在 CM 银行托管业务竞争对手中，由于开展托管业务的时间和行内资源分布等原因，不同类型的托管银行在业务优势和风险偏好上各有不同。其中，工、农、中、建、交、邮储六大国有托管银行在证券投资基金、保险资金、养老金和跨境资产托管中保持了较高的占比。股份制银行在基金公司客户资产管理、证券公司客户资产管理、银行理财托管以及信托财产保管、私募投资基金和其他资产托管方面份额更高。城商行和农商行在基金公司客户资产管理、证券公司客户资产管理、信托财产、银行理财 4 类托管产品中份额大于 10%，市场份额与 2019 年基本持平（见图 4.2）。

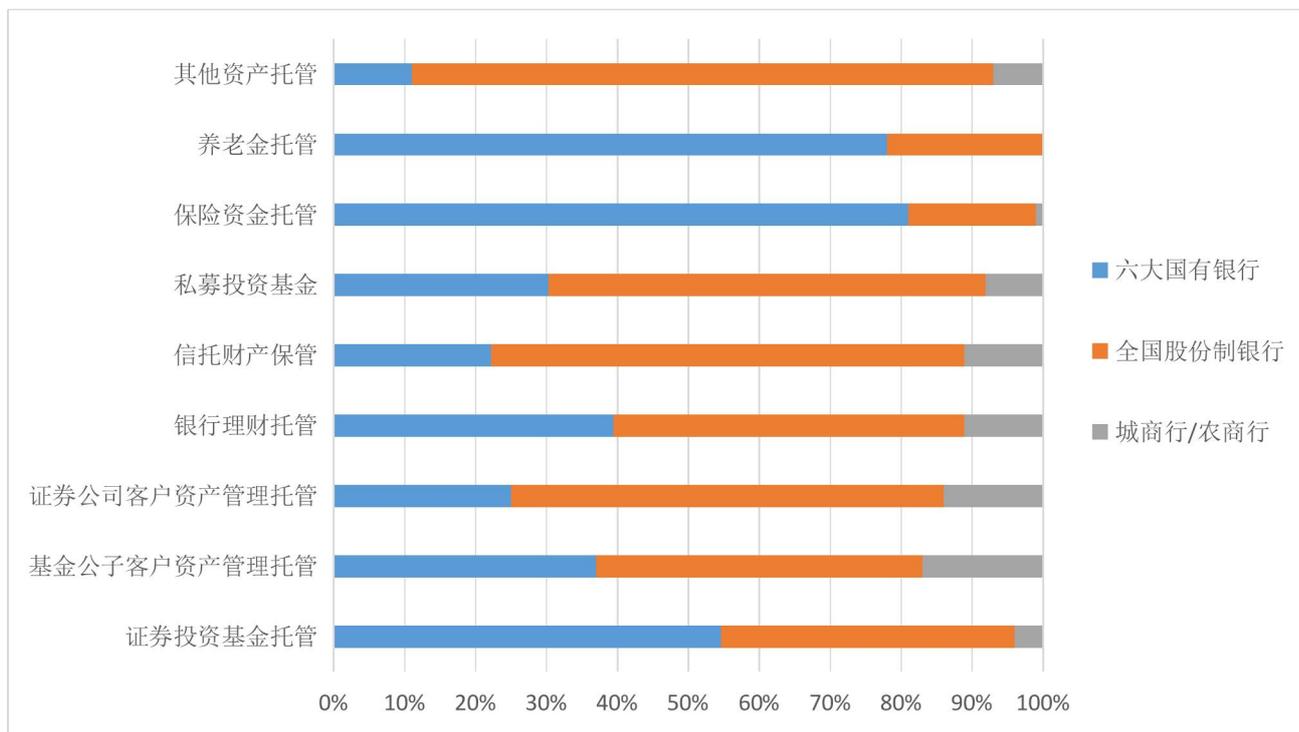


图 4.2 2020 年各类产品托管产品规模结构
数据来源：2021 中国资产托管行业发展报告数据整理

相对于五大国有商业银行的加入市场早和强大资金、人力、系统和服务网点的优势，CM 银行作为股份制银行托管规模第一的银行机构，具有经营灵活，市

场细分定位明确的特点，在各托管品种细分市场上表现突出，在资产托管市场中占有一席之地。

近三年来年，托管市场集中度分散化趋势日趋明显，五大国有商业银行市场从 2008 年的 86.91% 持续下降到 2014 年 45.20%，而中小托管银行市场逐年上升，占比从 2008 年的 13.09% 持续上升到 2013 年 54.80%，这表明，我国资产托管市场已经进入一个充分、激烈的竞争市场，且随着资产托管市场的参与者越来越多，我国托管市场竞争将越来越激烈。

与 CM 银行银行近三年托管业务快速发展不同的是，在 CM 银行总行的指导下，CM 银行兰州分行在 2019 年快速发力后，面临了存量客户难以续接、存续产品规模大量缩减、收入直线下滑的巨大挑战，同时面对着各出奇招的竞争者，托管服务营销面临着巨大的挑战。

4.2.4 公众

（1）金融公众

对于资产托管业务来说，金融公众主要是托管产品的管理人，一般情况下，他们决定了发行的产品的托管方是谁。CM 银行在资产托管业务的专业以及影响都是业内认可的，甚至有些管理人会特意宣传托管方是 CM 银行以形成隐形的背书作用。但站在 CM 银行兰州分行的角度看，管理人会因为所在地区的偏远、人员的专业性而产生犹豫，对于业务的开展有不利的影响。

（2）媒介公众

资产托管业务的客群集中在发行资管产品的金融机构上，影响客群的媒介集中在专业应用软件及各大城市 CBD 区域。从媒介公众的角度来看，根据万得金融平台 2022 年 3 月 1 日对于上市公司的舆情监控显示，CM 银行 120 项舆情指标正常，暂无负面舆情看点且 CM 银行经常在一二线城市的机场、CBD 等区域组织策划品牌宣传活动。

CM 银行兰州分行作为 CM 银行的一部分，自 2013 年成立同业客户部及开办资产托管业务以来，未发生过重大风险事件，在行业内特别是西北五省已积累一定良好的口碑。

（3）内部公众

截止 2021 年末，从事托管业务的员工目前有 2/3 都是到岗不满一年的员工，调入部门后均派至 CM 银行总行进行学习，从营销业务支持的角度来说，这些同事将会形成强有力的运营支撑，但与此同时也要看到，过多的运营人员储备而忽略了资产托管营销人员的储备，会导致员工不了解营销岗位性质，也就无从谈及对于营销活动的支持、配合。

4.3 SWOT 分析

4.3.1 内部优势

（1）多级托管牌照齐全。CM 银行作为国内唯一一家具有全牌照的股份制银行，其牌照范围包括证券投资基金、QFII、基本养老保险基金、企业（职业）年金、受托投资管理、保险资金和存托人。

（2）系统完善。首先是系统速度快，核算效率高，系统可以做到一键估值，10 分钟完成 2000 个项目的估值核算，是业内平均效率的 4 倍，清算速度也很快，可以做到 24H 百万级支付、RTGS 自动勾单、银行间自动交收、中债自动调款，同时，故障处理能力强，有北斗系统全链条作为支撑，全节点实时监控。其次是交互效率高，率先完成与中登上海、中登深圳系统直连，API、Web 及 APP 多渠道的提供托管+数据服务，同时，托管产品全生命周期电子化、流程化管理。再是系统聚焦用户需求，率先研究并应用云计算、负载均衡、电子直连、RPA、文本识别、舆情分析等先进技术。是行业内第一家采用互联网精益迭代开发模式，以用户需求为中心，系统迭代开发快。最后是研发能力强，拥有超 130 人的系统开发团队，自主研发核心系统，拥有自主知识产权，率先采用分布式技术，系统运行效率高。

（3）托管经验丰富。2002 年至今，拥有 19 年资产托管服务经验，同时 CM 银行还是基金业协会、银行业协会估值小组核心成员，基金业协会托管与运营专业委员会估值小组核心成员，参与编制新准则会计核算指引，还参与中国银行业协会课题组，编制银行理财估值指引、核算指引等工作。从经验上和业务能力上都很优秀。

(4) 创新能力强。在创新能力方面，CM 银行一直是行业的排头兵，在托管业务上也是如此，创造过很多类似于信托计划托管、券商集合资管计划托管、FOF 产品托管的国内首笔受托；在跨境托管产品中，托管了首只德国 DAX 指数基金和首只印度市场基金以及首只 GDR 跨境转换机构境内托管；行业 6 只试点 MOM 产品 CM 银行托管 2 只，同时也是人行债券多级托管的试点机构。在产品创新方面，有着基于产品创新的系统开发流程，在开发流程中，围绕监管政策，全部业务人员研读、探讨，共同梳理产品运作流程、控制点，最后上线测试，结合实践不断优化

(5) 内控严格。内控原则方面来看，坚持全面性、独立性、适应性、制衡性、审慎性、有效性、重要性、防火墙的工作原则；内控环境方面来看，有独立的办公场所、门禁管理、录音系统、视频监控系统、业务网办公网两网分离，独立的部门和审计

(6) 依托同业客户部的客户资源。托管室在同业客户部中，与同业业务团队有着良好的协作关系，同业业务团队前序经营的同业客户群体与托管业务目标群体有着高度的一致性。

(7) 人员专业优势。截止 2021 年 12 月末，托管团队派至总行学习人员 10 人，主要学习内容为公募基金、理财的托管核算，运营人员均能在学习过程中提高专业素质，同时接触更多的产品积累更多的经验，对于业务的思考以及运营都有很好的辅助作用。

总结而言，CM 银行兰州分行除了自身的同业客户资源和 2021 年开始的运营人员总行学习优势外，剩余的优势均为 CM 银行总行赋予的优势，CM 银行兰州分行人在征途作为 CM 银行一级分行，可以总行支持、总分联动及内部融合等模式，较为便利的借助和利用总行资源，将其转化为自身营销的优势。

4.3.2 内部劣势

(1) 客群过于单一，客群结构存在明显短板。

对于属地客群依赖度过高，规模尤其集中在 3-5 个客户上，客群分布有明显不合理性，基于此导致了在 2020-2021 年期间，当政策对于某类产品影响较大或者客户产品转型，就会产生较大业务波动。

从数据上反映,2020年兰州分行新增托管规模107.76亿元,压退规模344.74亿元,净轧差236.98亿元,其中属地城商行理财及委外专户托管规模下降235.89亿元;2021年CM银行兰州分行新增规模151亿元,全年净增规模220亿元,2021年虽然新增规模超过2020年全年水平,但到期下降产品规模较大,无法弥补缺口。

(2) 城商行净值产品搭建窗口期营销成果较弱

部门主要依靠属地客户进行托管业务的拓展,以银行客户为主,转型期未能有效接续,导致到期规模较大下跌。属地城商行紧致产品搭建窗口期已基本结束,在窗口期内,对于客户营销的频率和覆盖面都没有跟上,见效较弱,导致转型期客户老产品规模流失到其他机构,未能实现客户转型顺利承接,错过了与属地城商行新建净值理财托管合作的时机。

(3) 托管外拓不足,异地客群储备不足。

对异地客户的托管存在明显不足,域外客户托管合作虽有零星业务,但客户紧密程度低,拓展领域与客户均有限,同时由于托管业务针对客户关系建立周期长,尤其是在非银金融机构的拓展上有待提升,客户产品转型期未能实现顺利承接。

(4) 托管部门结构、人员配置不合理

托管业务的开展过程中,营销、产品审核、运营、档案管理、稽核等方面都应该全方位的覆盖,但是目前人员大部分为运营人员,其他岗位均由运营岗位人员兼岗,业务专业性不足的同时风险程度都比较高。

(5) 行内联动效力发挥不足

在与零售条线的公募基金以销定托及对公条线私募基金客群效力不足,资讯互通以及推动都不够及时。

(6) 地域受限

兰州市身处内陆地区,经济发展落后,属地资产管理类金融机构较少,受此限制,本地客户体量及业务接受程度较小,近两年在开拓省外客户过程中也受到了疫情很大的限制。

（7）营销力量不足

目前，CM 银行兰州分行对于资产托管业务的营销没有配备专门的人员或团队，相较于 CM 银行的其他分支机构，有着明显的不足。其次，没有从本机构营销能力优秀公司金融客户经理角度切入，在一定的业务培训后利用对公客户经理触角触达客户，对客户经理资源形成浪费。最后，没有从社会或内部引进强营销能力的人员规划，造成了营销力量的严重不足，限制了营销业务的开展。

4.3.3 外部机会

（1）监管机构为了创造健康有序的市场环境，先后出台了证券、基金、期货、私募基金、保险行业、信托等行业资产管理业务相关政策条例，在控制风险的前提下积极放松行政管制，加快业务落地效能，为金融创新助力，促进了全国资产管理行业发展。同时根据市场变化进行监管检查，遏制不良竞争。

（2）我国的资本市场快速发展带来利好，一方面，随着国内证券市场的逐步成熟，股票、期货、债券及衍生品市场得到充分发展；投资者对证券投资基金产品的选择也越来越多；同时，国内机构投资者不断壮大，个人投资者日益增多。这些都为依赖资本市场的资产托管产品提供了巨大的市场需求。

（3）资产托管行业在互联网金融的发展中享受红利。互联网金融的快速发展，建立在其先进的平台技术、极低的获客成本以及受众量巨大的基础上。借助互联网金融发展资产托管业务，既能扩展现有资产托管产品的市场领域，同时提升了客户便捷性体验，刺激带动了托管市场的需求。

（4）告别传统的融资方式，加快直接融资方式的推进，使得产品成立更加高效，资金流向透明，隐性风险减少，市场经济发展环境更为简单、有序，为资产管理业务和资产托管业务的发展铺平道路。

（5）居民财富稳定持续增长，财富管理的需求节节攀升，居民对于财富的保值、增值需求强烈，理财意识逐步提高，促进公募基金、银行理财以及其他形式的金融产品规模稳步上升。同时财富需求群体由原来的 35 岁以上人群扩展到 20 岁以上人群，客群的稳定性及持续性提高，增强了市场信心。

(6) 从属地层面来看有着良好的同业客户储备，在客户处声誉较好，对于同业业务以及托管业务的服务效率都有着较高的评价，这些好的评价是提供了业务合作的基础。

4.3.4 外部威胁

(1) 随着资管新规过渡期结束，行业新一轮的变化已悄然发生，公募基金规模达到 25 万亿元，权益规模突破 8 万亿元，银行理财规模扩张至 28 万亿元，“固收+”成为替代现金管理类产品的主力。截止 2022 年 2 月末，共发放理财子公司牌照 36 张而从事资管业务的中小银行超 300 家，随着规模扩张能力受约束，相关机构正逐步退出资管市场；信托普遍继续压缩政信和地产为主的融资业务，非标规模持续压降，逐步转型标品领域，这意味着业务将向一线城市聚焦，对 CM 银行兰州分行属地业务产生巨大影响。资产管理业务呈现头部化、工具化、定制化的特点，分行区域内无公募基金，城商行理财、券商资管、信托计划将不同程度的受到冲击，进而影响分行存量托管业务。CM 银行兰州分行作为资产托管市场中依托着总行专业优势发展的经济落后地区分行，面对着属地实力雄厚的国有银行、股份制商业银行及经济发达地区“封疆圈地”的外地机构的有力竞争，托管营销面临着巨大的挑战。

(2) 资产托管业务同质化严重，即时的网络、便捷的交通、市场的开放共同导致了产品区别小，价格弹性高，客户议价能力强的现状，业务开展已消除了地域上的障碍。但与此同时，唯规模论、片面强调快速扩张高速增长旧理念还存在于行业内，造成了一些恶性的阻碍。

(3) 在激烈的市场竞争中，城农商机构联盟也是有力的竞争对手，特别是对于城农商行理财业务来说，无论是从业务合作紧密程度来说还是风险认同度来说，都是一个强大的竞争对手。

(4) 随着资产管理业务的发展，对于各类业务开展的规则会越来越细化，短期来看，会影响市场的总体量下滑。

(5) 优秀人才资源的流失，是当前国有商业银行普遍存在的问题之一。CM 银行兰州分行在受到比如工作压力大、分行业务没有总行类机构多、托管部门收入没有其他对公部门好等因素的影响，导致一部分员工在 CM 银行内部流失。同

时，还有许多股份制商业银行进驻，当竞争机构所给出的较高的工资待遇、轻松的工作内容、营销压力小、舒适的工作环境等具有吸引力的条件时，员工离职概率上升，造成流失大量优秀人才资源。

(6) 在金融供给侧结构改革、高水平对外开放、节能减排等日新月异的大趋势下，如何坚持创新发展与风险防控并重，快速适应行业变革的要求，应对外部市场和全球市场的不稳定性和不确定性，也是风险所在。

4.3.5 SWOT 矩阵

表 4.1 CM 银行兰州分行资产托管业务 SWOT 矩阵分析

| | | | |
|--------------|--|--|--|
| | | 优势 Strengths | 劣势 Weaknesses |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. 多级托管牌照齐全 2. 系统完善 3. 托管经验丰富 4. 创新能力强 5. 内控严格 6. 依托同业客户资源 7. 人员专业优势 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 客群单一，结构存在短板 2. 城商行营销成果较弱 3. 外拓、客群储备不足 4. 部门结构、人员配置不合理 5. 行内联动效力发挥不足 6. 地域受限 7. 营销力量不足 |
| 内部能力 外部因素 | 机会 Opportunities | SO 策略 | WO 策略 |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. 政策支持 2. 市场快速发展带动市场需求 3. 互联网金融带来市场机遇 4. 市场经济发展环境好 5. 财富管理需求带来新机遇 6. 有客户储备且口碑好 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 依托总行系统产品优势，对目标客群进行精准营销 2. 积极在营销过程中积累本行互联网系统使用客户 3. 打造专业品牌形象，在客户中形成口碑效应 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在市场发展期加大新客扩展力度，调整优化客户结构 2. 通过互联网渠道及大数据分析触达客户、积累客户 3. 行内加强与财富管理部门的沟通协作，促进公募基金业务发展 4. 加大人才培养及引进力度 |
| | 威胁 Threats | ST 策略 | WT 策略 |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. 行业不稳定因素多 2. 同质化严重 3. 城农商机构在理财市场威胁 4. 短期市场体量下滑 5. 优秀人才资源的流失 6. 风险多样化 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 差异化营销 2. 建立多类型渠道保障营销顺利开展 3. 建立分析、反馈客户需求机制，及时对市场变化做出反应 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 确定重点目标市场及产品，有的放矢开展营销 2. 加强风险识别处理应对机制建设 |

5 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略制定

在市场营销理论的发展初期，最初形成的就是站在企业角度考虑的 4P 营销理论，该理论由菲利普·科特勒在 1967 年提出，仅从企业的利益角度和商品的特点角度去形成理论，简单来说就是“卖什么”，企业制造根据其设想的目标客群对产品需求，从而将产品具体化并进行营销的过程。

到了上世纪末，随着市场营销理论研究的逐渐发展，美国劳特朋提出了 4C 理论，这一理论是其在应用 4P 理论中对于未覆盖的营销要素而提出的，该理论是站在市场营销另一个重要参与对象—客户的角度分析的，在 4C 理论中市场是生产过程的起点，生产何种产品是在充分了解客户需求后决定的，一切以客户为中心。4P 与 4C 理论二者之间的关系，如表 5.1 所示。

表 5.1 4P 理论与 4C 理论对比表

| | 4P 营销理论 | 4C 营销理论 |
|----|---|---|
| 时间 | 20 世纪 60 年代 | 20 世纪 90 年代 |
| 角度 | 卖方角度 | 买方角度 |
| 内容 | <p>产品：关注产品为客户所能提供的价值，强调产品独特卖点</p> <p>价格：依据产品的价值以及企业的经营目标定价，从而获得收益</p> <p>渠道：根据产品定位、产品特性及市场辨别，建立最优流通渠道让产品转移到客户</p> <p>促销：企业就自身的品牌或产品对客户进行促销，无消费者反馈</p> | <p>顾客：强调以顾客为中心，在满足消费者需求基础上开发产品，关注产品对顾客是否有价值</p> <p>成本：考虑消费者可承受的金钱、时间等成本</p> <p>便利：在销售过程中尽可能方便客户</p> <p>沟通：买卖双方的双向沟通，企业与消费者间互动交流</p> |

4P 理论更像一种营销策略和手段，而 4C 理论更像一种营销理念和标准，营销策略和手段是实现营销理念和标准的途径，如提升顾客购买的便利性，就需要通过渠道营销；要满足消费者的具体需求，就要通过产品策略；要将产品定价控

制在消费者愿意付出的金钱、时间等成本，就需要价格策略；要让顾客在整个过程中参与互动，并在活动中实现信息传递情感联络，就需要促销策略。

4P 和 4C 理论为互补关系，而非替代关系。从 4P 理论到 4C 理论，是从以产品为中心，逐渐过渡到以顾客为中心。好的营销策略应该是企业利益与顾客需求的良好结合，因此本文将 4P 与 4C 理论结合，就 CM 银行兰州分行资产托管业务营销，从产品—顾客、价格—成本、渠道—便利、促销—沟通四个方面，提出市场营销组合策略。

将在对 CM 银行兰州分行资产托管业务营销中存在的问题，内部和外部营销环境，营销的优势与劣势，机遇与挑战分析的基础上，对 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略进行优化，从“产品—顾客”、“价格—成本”、“渠道—便利”、“促销—沟通”四个方面组合营销策略，论述 CM 银行兰州分行应该如何制定、优化营销策略，取得资产托管业务质的突破。

5.1 产品—顾客策略

在资产托管产品创设、产品定制、产品服务过程中，要以满足客户需求为基础，充分调研客户需求并更新服务，结合产品特点和客户需求，在产品细节中关注客户的个性化需求，加强引导挖掘客户需求并应用到后续营销中的能力。

5.1.1 建立需求调查和回应体系

资产管理的市场变化万千，资产托管业务产品也要紧跟市场变化进行调整并抢得先机，掌握需求、匹配需求、跟进需求、完善需求全体系的服务才能推荐或设计出符合客户需求的产品，形成良好的需求循环，就需要建立需求调查和回应机制。

单靠市场信息很难准确判断客户的需求，只有不断市场信息捕获，与客户沟通反馈，及时应对市场形势，不断改善产品，才能满足客户的需求，提升客户体验。CM 银行兰州分行资产托管业务已与一些客户有良好的合作基础，可以从这类客户入手，由点及面的对存量客户的产品需求进行分类梳理，在此基础上获取每个客户群体使用的产品中未能满足需求的部分，对共性需求部分进行分类整理，可以实现个性需求研究的完善。

在现有的资产托管团队的人员安排上，增加创新信息汇总沟通岗位职能，独立于现有的客户经理、产品经理、核算监督经理岗位职能，负责将客户经理在营销过程中收集的客户需求及有助于业务开展的信息进行整理，并结合行内现有产品进行分析。对托管产品、业务流程、系统创新提出方案，与总行及分行营销人员进行双向沟通反馈。由于 CM 银行兰州分行资产托管业务市场营销策略调整处于开展初期，营销人员配备不足的情况下，可以在资产托管室主管的指导下有两人负责，一人为营销人员兼岗一人为产品经理兼岗，可以综合产品及营销信息，提升该策略效果。

为了使市场营销能力最大化，除了新增创新信息汇总沟通岗位职能，在现有的资产托管室的人员架构内，增加 1 名专职资产托管业务营销人员，强化资产托管业务营销职能。资产托管营销人员归属于业务室，直接向部门总经理汇报，固定频次与资产托管室交互信息，如图 5.1 所示。

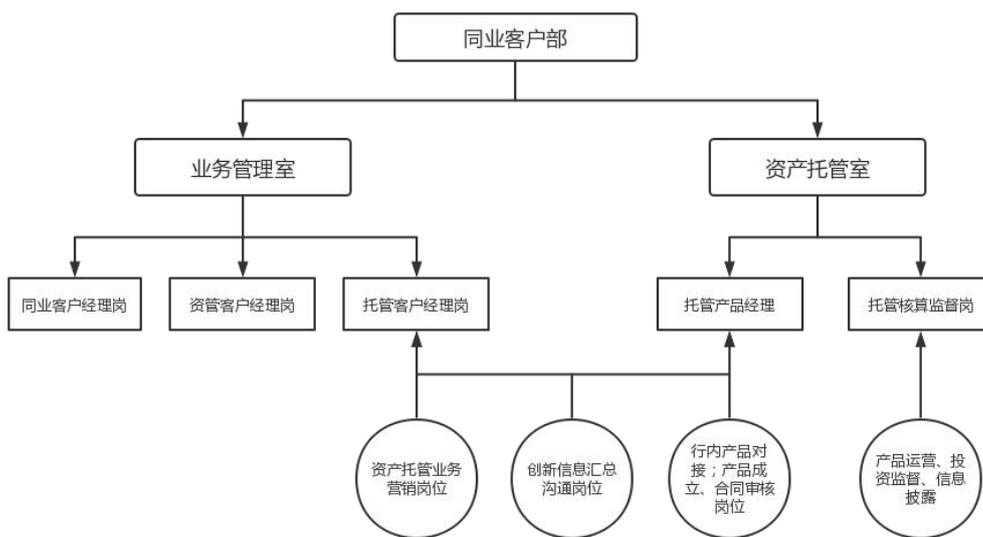


图 5.1 需求调查和回应体系下的部门岗位设置

5.1.2 做专做精目标客群

将 2020 年末中国银行业各类托管产品的规模及收入占比进行对比后，如图 5.2 所示，可以明显的看出，两项指标均超过 10%的是证券投资基金、银行理财、信托财产、其他资产托管。其中，证券投资基金有着明显的收入比例高的优势，

而保险资金、私募投资基金、其他资产托管则有着规模贡献大的优势，其余几类产品收入与规模市场占比相当。

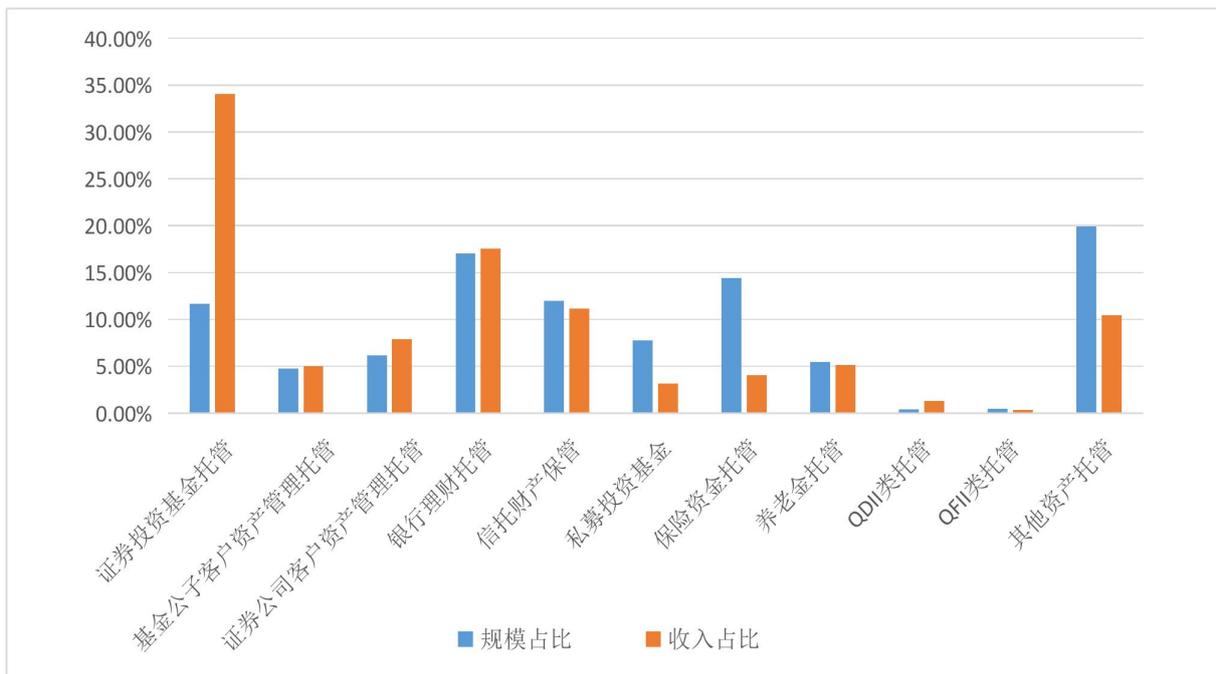


图 5.2 2020 年中国银行业各类托管产品规模、收入占比对比图

数据来源：《中国资产托管行业发展报告（2021）》数据整理

对于 CM 银行兰州分行来说，目前在总行有授权的范围内，可以在监管范围内，营销 CM 银行牌照资格覆盖范围内的所有市场及产品。需要说明的是，如果营销的项目超出兰州分行本地运营能力，则业务全流程都要从总行层面审核批准，并在总行运营。换言之，可以营销的客群丰富，但营销能力不足。为此，需要精简选择重点客群，集中精力精准营销。规模上，对标总行客群结构，全行与兰州分行占比排名前五的情况，如表 5.2 所示。

表 5.2 CM 银行总行与兰州分行资产托管业务规模占比对比表

| 分类 | 占比第 1 | 占比第 2 | 占比第 3 | 占比第 4 | 占比第 5 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 全行 | 银行理财 | 信托 | 私募基金 | 公募基金 | 客户资金 |
| | 21.8% | 17.9% | 9.7% | 9.3% | 8.9% |
| 兰州分行 | 银行理财 | 客户资金 | 信托 | 保险 | 券商资管 |
| | 23.4% | 22.6% | 15.8% | 13.8% | 11.2% |

收入上，对标总行客群结构，全行与兰州分行占比排名前五的情况，如表 5.3 所示。

表 5.3 CM 银行总行与兰州分行资产托管业务收入占比对比表

| 分类 | 占比第 1 | 占比第 2 | 占比第 3 | 占比第 4 | 占比第 5 |
|------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 全行 | 公募基金 | 银行理财 | 信托 | 券商资管 | 养老金 |
| | 46.8% | 15.1% | 12.1% | 7.2% | 4.3% |
| 兰州分行 | 其他（运营） | 券商资管 | 保险 | 养老金 | 信托 |
| | 69.3% | 6.1% | 6.0% | 4.7% | 3.8% |

综合图 5.2、表 5.2 和表 5.3 分析可以得出，兰州分行托管业务客群分布与收入较全市场、总行均有较大差别，客群结构存在明显短板，主流产品及业务发展趋势未能及时追踪跟进，规模主要为收入服务，收入受客群影响，想要长期稳定健康发展，就要从根本上解决托管客群结构。同样的，经济欠发达地区的同业机构因为对业务的可选择性或可主导性低，业务结构不合理，也同时影响着收入及业务的可持续发展。

综上所述，经济欠发达地区的机构，如 CM 银行兰州分行在对于客群选择时，可考虑以下策略：规模稳定需要夯实银行理财托管、保险资金托管及公募基金托管业务的规模占比，收入提升需要扩大公募基金托管、银行理财托管、信托财产托管与券商资管产品托管的增长。

在 CM 银行兰州分行资产托管业务营销开始打地基的初期阶段，目标市场的选择应该稳扎稳打，不仅要营销来业务更要拿得下做的稳业务。以此角度来说，银行理财托管、保险资金托管、信托财产托管以及公募基金托管对于 CM 银行兰州分行来说既有一定的业务基础便于开展，又能在营销效果达到一定程度时较好的体现到指标上。

要做专做精资产托管业务，大力去营销银行、保险公司、信托公司的目标客户以及行内协作扩大公募基金托管规模，重点的资产托管营销产品是银行理财、保险资金、信托财产托管产品以及以募定托的公募基金托管产品。对于其他目标客群以及对应产品，要做到有的放矢，集中力量将目标客群经营好、经营透。

5.1.3 “一群一策”营销

在现代市场营销中，对产品和服务进行合理的定位，使其区别于竞争对手，展现独特的个性，已经成为一种常见的营销手段，准确的定位对于突出产品或服务价值，提升企业的理念具有重要的作用。CM 银行兰州分行进行“一群一策”的根本目的是要通过在目标客群客户心中留下深刻的印象，让客户在第一时间想到 CM 银行兰州分行，并吸引更多客户，以形成竞争优势。利用经济欠发达地区机构人员配置相对较多，业务较少，对单一客户关注度高的优势，加强“一群一策”甚至于“一户一策”的营销，形成特色并提升客户感受。

因此，CM 银行兰州分行资产托管服务的“一群一策”营销需要满足三个方面的要求：一是产品要满足目标客群的消费需求。此外，在一定的范围内满足市场需求，要明确分析出满足何种需求；其次，市场定位必须满足唯一性和排他性。这意味着市场定位必须尽量减少或避免与市场上其他竞争对手的重复。指的是在满足上述三项基本要求之后，还要考虑到该业务是否具有很强的盈利能力及可持续发展的可能性等问题；第四，市场定位应该能够使顾客满意并愿意接受。也就是说，在所有这三个条件都得到满足之后，才能向客户提供真正意义上的产品和服务。针对不需要的客户和需求，采取不同的营销策略；如图 5.4 所示。

表 5.4 CM 银行兰州分行资产托管业务目标客群及定位表

| 目标客群 | 客群定位 | 产品定位 |
|--------|---|--------------------|
| 银行理财托管 | 西北五省范围内客户深度经营 | 净值化理财发行 全流程综合服务 |
| 保险资金托管 | 行内充分培训，将已与 CM 银行兰州分行各机构建立联系的保险机构全覆盖并确定 3 个主要客户 | 保险债权投资计划为主 |
| 信托财产托管 | 稳定现有单一客户的基础上，积极搭建关系，在全市场经营寻找 3-5 家规模中等且风控能力较强的机构建立联系并深入经营 | 信托保管业务 |
| 公募基金托管 | 与分行财富管理部门做好沟通协调，力保 | 各基金公司发行规模较相对小， |

目标基金产品的销量达到该产品“以募定 且分行财富管理部门判断后较有
托”的要求是关键 销售优势的产品

对于银行理财、保险资金、信托财产托管业务来说，虽然大型机构与 CM 银行或其分支机构合作紧密，但在与大机构的合作过程中会遇到业务处理不及时、被忽略等情况，但 CM 银行兰州分行可以利用自身业务少、对客户关注度高的优势，以更快速、更高效、更关注的优势解决客户该方面的需求。

而对于公募基金托管而言，公募基金的发行方选择 CM 银行进行代销，是选择 CM 银行良好的零售客群以及市场分布，但相较于大型基金公司，小基金公司还有提高知名度、提升品牌形象的需求，CM 银行兰州分行可以抓住这一需求，在内部与零售部门协同一致的基础上，多营销中小基金公司将重点销售区域调整至 CM 银行兰州分行。

5.1.4 “拳头产品”品牌化

各家银行目前都有为数不少的托管产品，而且相似程度较高，但针对本文制定的客群来说，品牌的推广只能通过针对营销或市场内口碑推荐，CM 银行兰州分行要打造的是 CM 银行在银保信托管项目上专业高效特色的品牌形象。一方面要对银保信托管所有产品进行整理，针对客户需求，打造银行理财净值托管全流程辅导模式，保险产品最及时最快出款、反馈报表、出报告特色，信托产品开户、建账、核对、出款效率高正确率高的专业形象。让客户提及 CM 银行兰州分行就相信在上述产品上是专业可靠的，也是愿意向其他机构推荐的。

5.2 价格—成本策略

银行的资产托管业务定价分为资产托管业务收取的托管费以及保管类产品伴随的监督费两部分，随着资产托管业务的逐年发展，托管费已经是市场公开透明的一个价格，但每一家机构、每一个产品因为运营的难易程度、所处地域的差别，我方还是对利率有一定的主动权，但是各银行竞争激烈，利差逐步缩小也是不争的事实，这将影响银行的盈利空间。而从成本来看，人力成本、系统成本、差旅成本、营销成本都是不可忽视的存在。CM 银行兰州分行如果要在资产托管

业务方面形成质的飞跃，那增加各岗位的专业人员是必需的，但增加人员需要跟部门实现的收入进行挂钩，所以部门净收入的稳步上涨才能保证资产托管业务稳步发展。

5.2.1 加大人才引进及培养力度，降低人力成本比重

企业经营要盈利，在营销过程中成本的控制是必不可少的，但成本控制对于开拓市场阶段的机构来说，只能是降低非必要成本，类似于差旅成本、营销成本这种必要且上涨的成本只能通过更为合理的列支来实现，但同时还要考虑到这种约束对员工积极性的影响，同时，系统研发成本对于 CM 银行兰州分行这种分支机构来说没有实质性的影响。控制人力成本是可行的途径，具体来说就是要降低人力成本在总体成本中的比重，提高产品或服务的竞争力，降低人力成本在销售收入中所占的比重，提高支付员工成本的能力。从这个角度来说，要着重提高收入最高的营销人员的效能，从营销人才的引进和培养两个角度来提高工作效率及服务效能。

人才培养中，以引进和自身培养相结合，坚持长远发展的人才培养战略。内部细分岗位设置并加强管理，可以使聘用人才的目的性更明确，人才使用效率更高。同时，为员工提供建立清晰的上升通道及职业规划咨询、提供具有吸引力的薪酬待遇、加强岗位价值宣传，以减少优秀人员的流失。

在保证引进的程序科学之外，还应当确保培训内容是全面的，这样才能让相关人员的能力有了真正的飞跃，才能在服务客户时更加高效和便捷。而这需要让相关人员对营销策略和运作有全面地认识，让其他员工和部门与客户有良好的联系，进而端正工作的心态；让有关人员能够最大效率的与客户进行沟通和销售。具体到培训的内容上，主要包括了几个方面：企业文化和内外规章制度、托管产品系统体系认知建立、资产托管业务及会计培训、素质培养、业务培训、营销策略培训、促销方式培训等。营销人员如同企业的前沿战士，需要对上述内容均学习透彻才能在岗位上发挥职能，同时，上述培训内容也要让部门所有从事托管业务的人员进行学习，在完成学习并达到考核要求时，形成建立营销人员后备库，实现人员的可持续发展。

5.2.2 以双赢为目标实行差别化利率

价格策略需要结合企业自身、顾客、品牌以及环境等因素进行考量，因此整个过程都十分繁杂且艰难。站在顾客的角度，它所接受的成本如精力、体力、金钱等，这便是心理价格的预期。当企业生产的产品价值或带来的服务比他心理价格要高时，便会让顾客有了超值的体验，这样容易让顾客更加满意且对产品信赖，对企业构建品牌影响力和发展有着影响力。并且超值体验也能成为企业经济发展的竞争优势。

资产托管业务收费基本是市场上公开透明价格，资产托管业务要在价格上做的就是与市场的公价持平，也避免了行内其他机构的恶性竞争，资产托管业务的开展都是抱着稳定长远的合作愿景，一旦形成良好合作关系，客户与 CM 银行兰州分行深度粘合，都是具有良好成长性的客户，应采取满意定价策略。

现代企业的发展离不开双赢二字，资产托管业务也不是一次性交易行业，因此在进行资产托管业务定价时，不能仅考虑自己的成本，还要考虑到客户的成本，包括客户的利率承受能力、客户在资产管理产品或保管类项目形成过程中花费的时间精力等，要在客户最介意的地方提供超值服务，让客户对自己的付出满意，实现与客户的双赢。

5.3 渠道一便利策略

渠道是产品及服务从供应商转到顾客的途径，渠道的选择决定着 CM 银行兰州分行资产托管业务的获客量、成本与收益。CM 银行兰州分行在建立营销渠道过程中，应充分考虑到客户叙做业务时的便利性，充分发挥内部渠道作用，积极拓展外部渠道。内部渠道主要指 CM 银行兰州分行的拓客机构、资产托管 APP，外部渠道主要指与 CM 银行兰州分行合作的各类机构以及各机构的关联方等。

5.3.1 总行渠道营销策略

CM 银行总行作为股份制商业银行资产托管规模第一名的机构，目前在基金、理财、信托、保险机构的话语权有较大的提升，CM 银行兰州分行可派员工去总行营销对口部门跟岗学习，一方面熟悉业务，另一方面可以全方位了解总行的获

客模式及营销方式方法，如业务需要可以轮换派人长期在一线城市有营销人员在现场配合办公，从之前想让总行给一些资源，让总行“授之以鱼”的思路，变成学习方式方法，让总行“授之以渔”，以缩小经济欠发达地区劣势差距。

5.3.2 分行渠道营销策略

资产托管业务的发展不是单枪匹马的，而是需要在 CM 银行兰州分行内部形成良好的合作协同平台。对于基金类产品的托管规模来说，“以募定托”是目前最有效的业务发展途径，要与零售条线相关部门“开放融合”，与兰州分行财富管理部、私行中心建立融合机制，充分发掘分行零售代销优势，重点推动互联网定制公募基金，择优进行推动，通过销售奖励等方式，争取以小博大，撬动公募基金托管规模及收入提升。此外，我与财富管理部就保险客群进行重点营销，通过支行签约保险代销机构等争取托管资源的互换。另一方面，对于保险、信托业务的发展来说，对公条线客户经理日常营销中经常隐藏着业务合作机会，但目前的问题在于客户经理对于资产托管业务不了解或者是拿不准，在有业务机会的时候不敢给客户说或者没有发现。针对这个问题，可以由资产托管产品经理进行送托管上门行动，或者采用案例分享等学习效果较好的培训方式进行内部专业培训，同时承诺只要有任何托管营销需求都派人跟进共同营销，实现对公条线流畅协作。

5.3.3 电子渠道营销策略

电子渠道要充分利用其便利的优势在市场营销中发挥重要作用，电子渠道不受经济欠发达地区的限制，在搭建好平台的基础上，可以减少地域劣势，覆盖更广阔的客户群，同时还能提高客户使用便捷感受。

电子渠道的营销要“用、会、推”三步法。首先要让客户使用，一般说服客户来使用新的系统或流程是一个比较艰难的过程，上门亲自演示，用最少的时间让客户了解并尝试使用，依靠着总行开发系统的便利性以及免费使用、电子审批等可以提高管理人工作效率的功能，让客户先开始“用”。做到用之后，就要通过便利的功能以及快速的应答让客户增加使用频率，会用、爱用电子渠道。等到客户认可电子渠道后，一方面可以在电子渠道发放定向的产品广告触达客户，同时也有了客户满意后向其他管理人推荐 CM 银行兰州分行的机会。

5.3.4 外部渠道营销策略

外部渠道是资产托管业务市场营销目前发展最主要的营销渠道,为了弥补疫情以及所处地区的劣势带来的问题,在专业营销团队成立后,应派人驻点一线城市,例如北上广深各一周,既减少了差旅频次,又有效支撑了与客户的面对面交流机会及效率,这种便利是双方的。

这种外部渠道的拓展是经济欠发达地区资产托管业务发展的刚需,不仅要走出去、还要在最大的节约成本的基础上增强与客户的联系,让客户感受到服务的存在和及时性,特别是在疫情期间,要抓住这一窗口期,在其他机构拜访频率下降的情况下,用驻点来提升营销效果。

5.4 促销—沟通策略

企业的宣传推广策略应以客户为导向,注意客户在整个宣传推广活动中的参与感和互动程度,在活动中实现向顾客信息的传递及情感的联络,获取顾客反馈。促销活动可以让客户了解 CM 银行兰州分行资产托管业务产品,拉近 CM 银行兰州分行与客户间的距离,实现与客户的有效沟通是实施促销策略的关键所在。此外,互联网时代博得客户眼球,让客户愿意了解产品、与托管方进一步沟通,从而建立亲密的关系是促销营销的新要求。单方面用降低利率和减少手续费的价格战来争夺市场,虽然有一定效果,但会对银行利润造成损失,CM 银行兰州分行还应该用品牌促销、口碑促销的策略进行资产托管业务营销。

5.4.1 品牌促销策略

根据马斯洛需求层次理论,当顾客的需求从基本的产品需求转向更高层次的心理需求后,企业不仅要产品营销,还要创造产品的品牌价值,以满足顾客在社会认同层面的需求。银行经营的本质是对风险和信用的经营,因此塑造企业形象,提升品牌信誉,对于赢得客户至关重要。CM 银行兰州分行依靠着母行优秀的平台,不论是从社会公益还是品牌宣传都有着良好的效果,但 CM 银行兰州分行是需要针对目标客群的范围进行兰州分行的品牌价值创造,以满足客户在社会认同层面的需求。一方面可以通过设立公众号及时发布最新业务发展情况及亮点,

同时，对于后台回复留言等及时反馈整理，及时了解客户需求，做好与客户的良好沟通。另一方面，可以积极参加总行或行业内的研讨会、分析会，在专业场景下给客户留下好的品牌印象。

5.4.2 口碑促销策略

口碑营销最主要的就是其传播的可信度，一般是通过家人、朋友、同事之间进行传播。良好的用户体验才能让客户有想要去谈论的意识，这是口碑促销的基础。当 CM 银行兰州分行已经在现有客群中拥有良好口碑时，如何给客户一个契机去谈论 CM 银行兰州分行资产托管业务，就是最重要的点。

可以通过定期举办高质量的专业沙龙、亲子活动等客户愿意参加的活动，来提升与客户的互动频率，让客户可以在谈及类似的活动时提到 CM 银行兰州分行。还可以通过行业内专业的公众号，普遍适用的专业数据供应商等渠道向客户进行口碑促销。

对经济欠发达地区来说，本地机构的交流相对于大城市而言更依赖于口口相传，口碑在行业内是尤其重要的，高频的拜访以及专业产品的提供，在有些业务拓展中不如行业内的口碑影响大，所以一定要举办各类能够增加口碑并且提供给客户可以交流口碑的机会。

6 CM 银行兰州分行资产托管业务的营销策略的保障措施

6.1 组织保障

资产托管部门领导班子变动频繁，每次领导班子的交接、熟悉过程都是在贻误营销时机。还会导致部门整体业务发展方向经常变动，营销策略的制定有可能出现短期效果好但不长远的情况发生。要确保资产托管部门负责人实行至少 3 年为一个聘任周期。交接过程中将营销策略的纳入交接范围，保持业务思路的不间断运行。

形成适应于营销策略的部门结构及岗位设置，以更好的落实营销策略。增加资产托管业务营销岗位，也要确保其他岗位兼岗职能的落实。资产托管室开展短期轮岗，一方面可以提高员工专业素质及团队凝聚力，另一方面可以发现专业知识、运营经验并适合营销的人并进行岗位调整。

及时对于系统问题、客户服务需求、产品创设需求进行响应，保证客户体验的同时及时了解市场动态。在执行营销策略过程中根据遇到的问题及时讨论，动态调整相关策略。

6.2 财务保障

CM 银行兰州分行托管服务的营销工作面临着巨大的挑战，各项业务开展都需要不少的资金，要与财务部门及行领导进行充分沟通说明，在开展新业务初期给予更多财务资金的支持，才能使托管服务营销业务尽早进入正轨。未来三年，需要在人才培养和引进以及差旅、营销费用上加大资金的投入，可以定短期、长期目标来进行考核，同时配有保底费用，在保证营销业务充分开展的同时，用考核激励更好的业务发展动力。

6.3 人力资源保障

为保证托管团队人员稳定性，兰州分行计划可以以下几方面开展工作：

第一，做好人员招聘。人员招聘将分两轮进行，第一轮由兰州分行组织开展，主要从员工日常表现、综合能力、岗位适配度方面进行评审，并着重向应聘人员

说明托管岗位特性及外派安排，了解员工个人意愿。

第二，做好员工关爱。兰州分行将视托管人员加班延时情况，制订弹性工作制，并依照日常考评情况，在专业序列考评及年度考核中给予关注及适当倾斜。

第三，做好候补梯队建设。兰州分行将积极开展托管人才后备库宣导，确保后备库人员保有量，并关注、管理后备人员质量及学习进度，以便在存量人员离岗时及时补充。

6.4 技术保障

由于 CM 银行兰州分行独立开展托管业务开始不久，虽然依托着总行强大的信息技术系统。但在分行日常托管业务开展中，中收减免、托管账户流水获取、日常业务审批等系统均为分行开发，比较老旧降低了工作效率。除了日常的维护费用支出，CM 银行兰州分行还需要在资产托管系统的建设上对于专项系统给予专项资金的支持以及开发人员的支持。

7 结语

本文在我国资产管理市场持续向好，资产托管市场竞争激烈的背景下，对 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略进行研究，搜集了国内外资产托管市场研究和相关理论，总结 CM 银行兰州分行资产托管营销的现状，分析其所面临的环境，并运用营销组合为 CM 银行兰州分行制定了切实可行的营销策略优化方案。本文的结论如下：

CM 银行兰州分行资产托管服务营销开展的目前存在着托管业务客群单一、客户储备不足且流失严重、行内联动效力发挥不足、地域受限、营销增长乏力、营销队伍力量不足等问题。这也是经济欠发达地区资产托管服务营销存在的普遍问题。

对研究对象所处环境进行深入分析后，使用“4P+4C”营销理论结合，从以产品为中心，逐渐过渡到以顾客为中心，制定 CM 银行兰州分行资产托管业务营销策略。从产品—顾客角度，建立需求调查和回应体系、精准定位目标客群、“一群一策”营销、对“拳头产品”进行品牌化策略；从价格—成本角度，加大人才引进及培养力度以降低人力成本比重、以双赢为目标实行差别化利率；渠道—便利角度从总行、分行、外部及电子渠道进行了分析；促销—沟通角度，以品牌促销策略、口碑促销策略两个维度进行了分析，形成市场营销组合策略。

为了保证营销策略的实施，提出采取建议。主要从财务保障、人力资源保障、组织保障、技术保障四个角度来提供支持，以利于本策略的顺利开展。

由于本文笔者水平及本文篇幅有限，仅就 CM 银行兰州分行资产托管服务的营销进行探讨，对于其他方面如服务质量管理、服务质量评估等方面的研究未能涉及，在理论阐述和实践经验上存在一定的不足，这些都需要在今后的实践工作中结合理论知识不断地进行研究和改进。市场竞争中，地处经济欠发达地区的托管机构如何在竞争日益激烈的资产托管市场占有一席之地，必须要结合自身的优势劣势，制定出适合自身发展的营销策略。

参考文献

- [1]Bayani S Cruz. Custody in the era of high technology[R]. theasset.com, 2019.
- [2]Dan Keeler. Custodian adapt to a changing environment[J]. Global Finance, 2004, 1(3): 36-41.
- [3]James Essinger. Global Custody[J]. London: Financial Times Finance, 2013, 2(5): 23-25.
- [4]Jane Gathiga Muriithi. Operational Risk, Bank Size and The Financial Performance of Commercial Banks in Kenya[J]. International Journal of Finance, 2017, 3(6): 3-7.
- [5]Joanna Benjamin, Madeleine Yates. The law of global custody-Legal risk management in securities investment and collateral[M]. (2nd Edition)London: Butterworths, 2011.
- [6]Krijgsman. Brief History-IPMA'S Role in Harmonising International Capital Markets [J]. Economics and Finance, 2015, 9(10): 4-7.
- [7]Nobuhiko Sugiura, Akihisa Shibuya. Custodians Carve Out A Global Footprint consolidation derivatives[J]. Global Finance, 2007, 12(2): 16-18.
- [8]Peter S. Rose. Commercial Bank Management[M]. New York: Mc Graw-Hill, 2004.
- [9]车静静. 互联网金融背景下商业银行资产托管业务研究[J]. 江苏科技信息, 2018(15): 72-74.
- [10]陈汝. 我国商业银行资产托管业务风险管理研究[D]. 复旦大学, 2010.
- [11]程斌琪, 李鑫. 数字化背景下商业银行托管业务转型研究 [J]. 金融与经济, 2021(07): 91-96.
- [12]崔海波. 完善证券投资基金托管业务管理[J]. 中国金融, 2020(22): 43-44.
- [13]方铭辉. 资管新规时代资产托管的核心业务模式及发展方向 [J]. 中国银行业, 2020(10): 99-101.
- [14]菲利普. 科特勒. 营销管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- [15]国泰君安证券课题组, 蒋忆明. 证券市场托管制度优化研究 [J]. 证券市场导报, 2021(02): 11-19.
- [16]韩宗英. 金融服务营销第二版[M]. 北京: 化学工业出版社, 2019.
- [17]纪伟. 我国托管银行需打造五个核心竞争力[J]. 中国银行业, 2018(08): 18-20.

- [18]姜弘杰,陈亚楠. 银行托管业务风险防范[J]. 中国金融, 2021(02):102.
- [19]金雅. 我国商业银行资产托管业务发展研究[D]. 南京大学, 2017.
- [20]井涛. 我国发行基金托管业务现状和展望[J]. 金融发展研究, 2021(02):90-92.
- [21]寇丽娟. 浅析金融服务营销[J]. 经济管理, 2011(2):12-13.
- [22]刘建国,申宏丽. 服务营销与运营[M]. 北京:清华大学出版社, 2005.
- [23]麻艳. 股份制商业银行资产托管业务发展研究[J]. 中国国情国力, 2019(11):19-22.
- [24]马林霞. 托管资产管理模式研究[J]. 管理观察, 2018(35):166-167.
- [25]牛庆科. 商业银行资产托管业务运营风险与对策分析[J]. 时代金融, 2015(17):118-121.
- [26]蒲颢文. 兰州银行个人贷款营销策略研究[D]. 兰州大学, 2020.
- [27]任俊寰,张小玲. 商业银行开展资产托管业务增值服务的必要性[J]. 金融经济, 2017(08):26-27.
- [28]任俊寰. 商业银行开展资产托管业务增值服务的必要性[J]. 金融经济, 2017(08):26-27.
- [29]石卉. 商业银行资产托管业务运营风险分析对策[J]. 北方经贸, 2021(04):103-105.
- [30]司徒珑瑜. 中小商业银行资产托管业务的拓展路径[J]. 银行家, 2013(04):72-75.
- [31]唐州徽. 商业银行托管业务模式实践——以平安银行为例[J]. 银行家, 2016(6):64-65.
- [32]王桂琴. 金融服务营销的核心理念——价值的共同创造[J]. 金融研究, 2011(11):197-205.
- [33]王李. 银行托管业务风险管理借鉴[J]. 中国金融, 2019(14):81-82.
- [34]王欣伟. 浅析我国商业银行托管业务风险管理[J]. 时代金融, 2016(8):96-97.
- [35]熊宇,许芳,杨慧兵,张敬雨. 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.
- [36]徐婷婷. 商业银行战略转型下资产托管业务发展浅析[J]. 时代金融, 2017(32):130-132.
- [37]许金铭. 商业银行托管业务全程监控风险管理体系探讨[J]. 金融论坛, 2004(07):51-56.
- [38]晏秋生,李雪冉. 防范系统性金融风险视角下资产托管风险管理研究[J]. 现代金融导刊, 2020(05):40-45.

- [39] 杨洪, 方铭辉. 崛起的资产托管业务[M]. 北京: 中信出版社, 2018.
- [40] 尹聪. 证券公司开拓资产托管业务的思考与建议[J]. 现代经济信息, 2014(19): 324.
- [41] 张艾迪, 毕建毅. 商业银行的全球托管发展策略[J]. 当代经济, 2018(24): 76-77.
- [42] 张磊. 大资管时代资产托管业务发展探析[J]. 金融经济, 2016(02): 147-149.
- [43] 张婉莹. 商业银行服务营销现状及对策[J]. 现代金融, 2012(09): 17-19.
- [44] 张哲. 国外资产托管业务的发展情况介绍及对我国资产托管业务发展对策[J]. 中外企业文化, 2014(2): 108-110.
- [45] 《中国资产托管行业发展报告(2021)》课题组. 《中国资产托管行业发展报告(2021)》发布托管行业总体进入稳定发展阶段 科技创新驱动打造可持续发展新生态[J]. 中国银行业, 2021(10): 92-94.
- [46] 中国农业银行托管业务部课题研究组. 国际经验对国内托管业务发展借鉴意义研究[J]. 中国农业银行武汉培训学院学报, 2018(01): 29-34.
- [47] 中国工商银行资产托管部. 我国商业银行资产托管业务二十年变迁与发展趋势[J]. 中国银行业, 2018(08): 21-24.
- [48] 钟琦. 互联网金融对商业银行资产托管业务的影响研究[D]. 电子科技大学, 2018.

后 记

在本文的写作过程中，遇到了反复的疫情、工作地的变动等情况，使得本文写作困难重重。但也是在这些经历中，我感受到了我的导师陈刚副教授的博学与敬业。感谢他帮助我正确地选择了论文的方向，在反复的修改沟通中构架了本文的逻辑架构，在写作中期及时纠正错误的方向，理清了写作的思路，用他丰富的专业知识提出建议，并耐心细致的帮助我找到很多细节的问题、和蔼可亲的师长风范给我留下了深刻的印象。同时本文在开题报告阶段还得到了邢铭强、廉志端老师的指导，二位老师提出的意见对于我后期论文的完成有着重要的作用，借此向二位老师表示由衷地感谢！

感谢我 CM 银行兰州分行的同事，在我写作遇到难点时与我一起站在部门发展的角度讨论该部分的可行性，对行业数据的搜集提供了帮助，对于我的研究工作给予了极大的帮助。

感谢兰州财经大学所有给我们任课的老师还有 MBA 中心的全体教师，在这三年的学习中经常牺牲休息时间给我们补课、上网课。不论是各位老师的敬业还是学习到的知识都让我受益匪浅、获益一生。

感谢 2019MBA 班的全体同学，从第一次相见的素质拓展，到网络课堂的隔着屏幕相见，感谢这三年的学习生活，让我们能够一起进步成长，学以致用，在各自所在的岗位上继续发光发热。

最后，感谢我的家人无私的支持我在生完孩子以后读研，这三年来毫无怨言的在无数个日夜里帮助我带孩子、支持我的工作，为我完成学业提供了最坚实有力的保障。

作者：郭晓璐

2022 年 3 月 18 日