

分类号 F203.9
U D C _____

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 GT 证券甘肃分公司
财富管理业务发展研究

研究生姓名: 张迎新

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: 企业管理

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： 张迎新 签字日期： 2022.06.16

导师签名： 陈刚 签字日期： 2022.06.16

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： 张迎新 签字日期： 2022.06.16

导师签名： 陈刚 签字日期： 2022.06.16

Research on the development of wealth management business of GT securities Gansu Branch

Candidate : Zhang Yingxin

Supervisor: Chen Gang

摘要

党的十九大报告指出,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。经济持续增长,居民财富快速增加,在高净值人群数量和财富规模日益庞大的背景下,我国居民理财需求由过去单一的存款,逐渐向多元化的资产管理配置转变,财富管理业务发展潜力巨大,有望成为金融业新的增长极。GT 证券作为证券行业的头部券商,业务牌照齐全,率先推出君弘“星”服务零售客户服务体系和“君弘灵犀”智能化服务项目。但甘肃分公司地处西北区域,虽然公司在综合金融服务方面全国领先,受制于甘肃辖区机构及高净值客户资源匮乏,综合金融服务能力及发展不及预期。如何依托公司强大的综合金融服务平台,实现财富管理业务快速稳步发展,打造新的业务收入增长点,值得深入研究。

文章首先对财富管理业务和业务所涉及的概念进行梳理界定,阐述客户生命周期理论、投资组合理论、客户细分理论等理论的基础上,从发展规模、市场份额、内外部环境等方面简要介绍 GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展现状。其次通过访谈形式从收入结构、客户结构、人员梯队结构等几个方面对分公司财富管理业务开展现状进行着重分析。发现业务开展过程中存在的相关影响财富管理业务发展的问題,最后从客户细分,客户生命周期及客户关系管理,人才队伍结构,营业部网点规划,数字化财富管理线上与线下相融合发展几个方面提出建议。基于建议,提出完善产品引入、评估、反馈机制,完善考核激励制度、强化培训赋能、严格合规风控的建议实施保障。

在我国社会财富不断增长的大背景下,对财富管理理论的研究和探索不仅具有重要的理论价值,且在现实经济生活中具有重要意义。本文研究成果对所在公司财富管理业务发展具有一定的指导意义,对其他同业券商财富管理业务发展具备一定的参考意义。

关键词: 财富管理 客户需求 资产配置

Abstract

The report of the 19th National Congress of the Communist Party of China points out that China's economy has changed from a stage of high-speed growth to a stage of high-quality development. With the continuous economic growth and the rapid increase of residents' wealth, and against the background of the increasing number of high-net-worth individuals and the increasing scale of their wealth, China's residents' financial needs have changed from a single deposit in the past, gradually to the diversification of asset management, wealth management business development potential is huge, is expected to become a new growth pole of the financial industry. GT Securities as the head of the securities industry, business license, first launched Jun Hong "Star" service retail customer service system and "Jun Hong Linxi" intelligent service project. But Gansu branch is located in the northwest region, although the company is the national leader in comprehensive financial services, limited by the lack of institutions and High-net-worth customers in Gansu province, comprehensive financial services capacity and development is not as expected. How to rely on the company's powerful platform of comprehensive financial services, realize the transformation of wealth management business, create new business revenue growth point, is worth in-depth study.

First of all, this paper defines the concepts involved in wealth

management business and business, and expounds the theory of customer life cycle, portfolio theory, customer segmentation theory and so on, this paper briefly introduces the current development situation of the wealth management business of GT Securities from the aspects of development scale, market share, internal and external environment, etc. Secondly, through the interview form from the income structure, customer structure, personnel echelon structure and other aspects of the branch's wealth management business to analyze the status quo. Finally, from the customer segmentation, customer life cycle and customer relationship management, talent team structure, Business Department network planning, digital wealth management on-line and off-line integration development of several aspects of the proposed. Based on the suggestions, the paper puts forward the implementation guarantee of perfecting the mechanism of product introduction, evaluation and feedback, perfecting the examination and incentive system, strengthening the training ability, and strictly complying with the wind control.

Under the background of increasing social wealth in China, the research and exploration of wealth management theory is not only of great theoretical value, but also of great significance in real economic life. The research results of this paper have certain guiding significance to the transformation of the wealth management business of the company, and have certain reference significance to the transformation of wealth

management business of other brokerage firms.

Keywords: Wealth Management; Customer demand; Asset allocation

目录

| | |
|--------------------------------|----|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景 | 1 |
| 1.1.1 社会背景 | 1 |
| 1.1.2 行业背景 | 2 |
| 1.1.3 企业背景 | 3 |
| 1.2 研究意义 | 3 |
| 1.2.1 理论意义 | 3 |
| 1.2.2 现实意义 | 4 |
| 1.3 国内外研究现状 | 4 |
| 1.3.1 国内研究现状 | 4 |
| 1.3.2 国外研究现状 | 7 |
| 1.3.3 文献评述 | 9 |
| 1.4 研究思路及主要内容 | 10 |
| 1.4.1 研究思路 | 10 |
| 1.4.2 主要内容 | 12 |
| 2. 相关概念及理论基础 | 12 |
| 2.1 相关概念 | 12 |
| 2.1.1 证券经纪业务 | 12 |
| 2.1.2 资产配置 | 12 |
| 2.1.3 财富管理 | 12 |
| 2.1.4 数字化财富管理 | 13 |
| 2.2 理论基础 | 13 |
| 2.2.1 客户生命周期理论 | 13 |
| 2.2.2 投资组合理论 | 14 |
| 2.2.3 客户细分理论 | 15 |
| 3. GT 证券甘肃分公司财富管理业务现状分析 | 16 |
| 3.1 GT 证券甘肃分公司介绍 | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2 GT 证券甘肃分公司财富管理业务现状..... | 16 |
| 3.2.1 收入结构..... | 16 |
| 3.2.2 客户结构..... | 19 |
| 3.2.3 人员结构..... | 22 |
| 3.3 GT 证券甘肃分公司财富管理业务 SWOT 分析..... | 25 |
| 3.3.1 优势与劣势..... | 26 |
| 3.3.2 机遇与挑战..... | 27 |
| 3.3.3 SWOT 矩阵分析..... | 28 |
| 4. GT 证券甘肃分公司财富管理业务存在问题及成因分析..... | 31 |
| 4.1 GT 证券甘肃分公司财富管理业务存在问题..... | 31 |
| 4.1.1 客群经营工作落实不细致..... | 31 |
| 4.1.2 人才梯队培育力度不足..... | 32 |
| 4.1.3 投资组合收费不合理..... | 33 |
| 4.1.4 新增拓客及客需挖掘质量不足..... | 34 |
| 4.2 存在问题的成因分析..... | 34 |
| 4.2.1 未制定长期有效的客群经营工作指引..... | 34 |
| 4.2.2 未完善员工长期职业发展规划与专业投顾标准..... | 35 |
| 4.2.3 投资组合产品体系搭建优化进度慢..... | 35 |
| 4.2.4 外部拓客缺乏主要方向指引..... | 36 |
| 5. GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展建议..... | 37 |
| 5.1 财富管理业务发展的总体目标..... | 37 |
| 5.2 具体措施..... | 37 |
| 5.2.1 扎实推进长效化客群经营工作..... | 37 |
| 5.2.2 升级人才队伍结构..... | 40 |
| 5.2.3 优化投资组合管理体系..... | 41 |
| 5.2.4 优化网点规划推进线上与线下相融合发展..... | 42 |
| 6. GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展建议实施保障..... | 44 |
| 6.1 完善产品引入、评估、反馈机制..... | 44 |

| | |
|--------------------|-----------|
| 6.2 完善考核激励制度..... | 45 |
| 6.3 强化培训赋能..... | 46 |
| 6.4 严格合规风控..... | 47 |
| 7. 结语 | 48 |
| 参考文献 | 50 |
| 附录 | 53 |
| 后 记 | 55 |

1 绪论

1.1 研究背景

本部分主要通过社会背景、行业背景、企业背景的阐述，就我国当前经济快速发展的大环境下，证券行业出现的变革，企业在行业中所处的位置进行铺垫，为研究目标与内容打下基础。

1.1.1 社会背景

近年来，中国 GDP 持续高速增长，2010 年中国 GDP 约为 41.21 万亿(元)，2020 年为 101.60 万亿(元)。党的十九大报告指出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。经济持续增长，居民财富快速增加，个人持有的可投资资产总体规模从 2006 年的 25.6 万亿左右，上升至 2020 年的 241 万亿左右。在此期间，高净值人群持有的可投资资产规模也同步从 5.2 万亿左右上升至 84 万亿左右。中资私人银行的总体资产管理规模（AUM）从 2018 年的 12.20 万亿元，增至 2019 年的 14.12 万亿元，增长率达 15.75%。私人银行客户数从 2018 年的 86.69 万人，增至 2019 年的 103.14 万人，增长率达 18.96%。在高净值人群数量和财富规模日益庞大的背景下，我国居民理财需求由过去单一的存款，逐渐向多元化的资产管理配置转变，财富管理业务发展潜力巨大，有望成为金融业新的增长极。

2019 年科创板和注册制相继推出，T+0 制度将逐步实施，海外资金持续引入，意味着散户的生存空间越来越小，资本市场去散户化已经正式开启，未来中国股市将进入大机构博弈的时代。2020 年新《证券法》正式实施，金融改革不断深化，将持续提升中国资本市场的包容性和市场化、国际化、法治化水平，为证券行业发展创造了有利契机。监管政策引导券商从传统通道业务向高质量发展模式升级，鼓励证券公司突出主业，做优做强。

2021 年 8 月 30 日，证监会党委书记易会满在中国证券投资基金业第三届会员代表大会上说，中国的基金行业已经成为服务实体经济和居民财富管理的重要力量，实现规模的跨越式发展。在公募基金，截至今年 7 月底，该行业管理

资产规模已达 23.5 万亿元，比 2016 年底增长 1.6 倍，从全球第九位上升到目前的总规模第四名。在私募基金，私募证券投资基金、私募股权和风险投资基金的规模分别达到 5.5 万亿元和 12.6 万亿元，比 2016 年底翻了一番和两番。私募股权和风险投资基金规模居世界第二位。整个基金行业从业人员规模发展迅速，注册从业人员已达 82 万余人。

2021 年 10 月 24 日，中国金融四十人论坛资深研究员、中国证券监督管理委员会原主席肖钢 10 月 24 日表示，居民财富构成，房地产占比较大，金融资产比重较小，养老金财富更小，也就是实物储蓄占比较大，金融储蓄偏低。居民财富结构不尽合理。肖钢指出，将来投资金融资产的比例应逐步增加，为自己养老做准备的养老财富也会逐步得到改善。同时，存款占比将会下降，未来或有更多资金投向证券类的资产，包括债券、股票、REITs 等等。值得注意，无论是个人还是企业，其投向房地产的资金将会逐步降低。

1.1.2 行业背景

2019 年，远在太平洋彼岸，一场“零佣金”的价格战在各大头部券商间蔓延开来。嘉信理财（Charles Schwab）和亚美利交易（TD Ameritrade）纷纷宣布免收交易佣金，一度引发美国上市券商股价地震。更早以前，盈透证券、摩根大通也宣布将推出免佣金交易 APP。2019 年 11 月 7 日晚间，国务院宣布，将全面取消在华外资银行、证券公司、基金管理公司等金融机构的业务范围限制。海外巨头“零佣金”价格战即将蔓延到国内，国内券商佣金下滑压力巨大。另据数据显示，2011 年我国券商代理买卖证券收入为 688.87 亿元，2015 年为 2690.96 亿元，2019 年为 787.63 亿元，2015 年之后券商的代理买卖证券收入逐年下降，“靠天吃饭”的盈利模式无法持续，面对激烈国内外竞争，券商财富管理已成大势所趋，也是券商改善市场投资者结构、提升交易活跃度、应对佣金价格战的必经之路。

国内财富管理行业相对领先的券商、银行、互联网平台和第三方机构，主要呈现出以下特点：着力提升获客能力，注重优化客户结构；金融科技助力传统业务；客户机构化趋势较为明显，证券业务结构相对均衡；服务和产品的专业化、特色化发展态势初显；高端客户服务体系化、量化交易服务品牌化、委

托类服务专业化、跨境服务立体化、线上渠道智能化、线下渠道差异化；投顾队伍日渐受到重视。

境外领先机构财富管理业务的重要性持续提升，例如瑞银集团、摩根士丹利的财富管理收入在总收入中的占比持续上升，其财富管理业务的主要特点有：把“以客户为中心”作为财富管理的根本出发点；为客户提供覆盖全生命周期的长期财富规划；依托前沿科技提升获客效率，改善客户体验；以服务费为特征的买方模式已成为委托类服务的主流选择；对从业人员的教育背景和专业经验有较高要求。

1.1.3 企业背景

GT 证券作为证券行业的头部券商，2017 年至 2019 年，代理买卖证券业务净收入连续三年保持行业排名第一；行业份额稳步增长，从 5.57% 提升到 5.79%；A 股资金账户数量从 741 万户增长至 1,163 万户，增幅 57%，行业排名第三；君弘 APP 用户数及月活跃度均排名行业第二；网点资源丰富，拥有遍布全国的 30 家分公司、343 家营业部，行业排名第四；业务牌照齐全，在业内率先取得股票期权、贵金属、港股通、股转经纪业务、科创板经纪业务、公募基金投顾业务试点等各类资质；率先推出君弘“星”服务零售客户服务体系和“君弘灵犀”智能化服务项目，分获上海市政府颁发的“2018 年度上海金融创新成果奖二等奖”、“2017 年度上海金融创新成果奖一等奖”等多项省部级奖项。

1.2 研究意义

本文通过搜集整理现有财富管理业务的相关文献，结合甘肃分公司财富管理现状，全面系统分析 GT 证券甘肃分公司财富管理业务存在的问题及成因，有针对性的提出解决方案，助力财富管理业务稳步发展。具有一定的理论意义和现实意义。

1.2.1 理论意义

我国证券行业发展时间较短，但行业发展较为迅速，二三十年走过了国外资本市场百年发展的道路。随着行业高速发展，内部变革较为激烈，市场千变

万化。对于资本市场投资者财富管理的需求有待于深入研究挖掘。本文结合国内外财富管理业务的相关研究，运用资产配置理论、投资组合理论、客户生命周期理论等，指导分析研究具体的位于西北地区证券公司现状和问题，为后续财富管理业务发展研究进行一次有益尝试，同时，结合国内外研究成果，对营销和管理理论在公司的实际运用进行探索。

1.2.2 现实意义

GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展是在行业同质化竞争环境下，重点突围的关键性战略工作，需要对自身财富管理业务发展的现状和问题有清晰地认识及全面的了解。因此，客观全面了解自身的财富管理业务所处的层次水平，从当前所处的行业竞争环境及业务开展进度找出存在的问题和不足，便于科学筹划，精准施策，有序推进财富管理业务发展，打造富有特色的业务竞争力，从辖区同质化竞争当中脱颖而出，持续加速发展。

1.3 国内外研究现状

本部分为研究综述，通过梳理和综述国内外专家学者的相关研究内容，总结了国内外相关研究现状，为本文的 GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展研究工作奠定基础。

1.3.1 国内研究现状

通过中国知网、百度学术等文献资料库关键词搜索，翻阅大量的国内文献及相关资料，发现专家学者在财富管理业务发展研究中，具体的研究切入点可划分为以下三大类：

（1）财富管理业务内涵

财富管理业务主要目标人群为高净值人士，主要以达到财富的保值与增值为目标，专业的财富管理服务决定了财富管理业务的发展，具有代表性的学术意见由以下学者提出，如表 1.1 所示。

表 1.1 对财富管理业务内涵研究

| 提出者 | 提出时间 | 主要观点 |
|---------------------|------|--|
| 高自强、 曹飞燕 | 2011 | 财富管理是为高净值人士提供各种金融服务，以求达到保值、增值的目的 ^[14] 。 |
| 王增武、 黄国平、 陈松威 | 2014 | 财富管理是基于生命周期假定的消费函数理论，通过结构化的资产管理，来实现财富保全、财富增值、财富保障和财富传承 ^[31] 。 |
| 李君平 | 2014 | 私人财富管理主要是针对高净值客户的定制化服务，对客户的资产、负债、流动性进行管理 ^[18] 。 |
| 方锐 | 2018 | 财富管理就是帮助有钱人从繁杂的、复杂的金融配置中把时间空出来 ^[12] 。 |

(2) 财富管理业务发展趋势

国内财富管理业务在监管及政策的导向下，逐步得到各个金融机构及社会的重视，居民财富管理意识需要培育发展。财富管理业务发展在多元化、差异化、国际化、网络化、智能化趋势方面需要寻找综合平衡的发展模式及突破。具有代表性的学术意见由以下学者提出，如表 1.2 所示。

表 1.2 财富管理业务发展趋势研究

| 提出者 | 提出时间 | 主要观点 |
|-----|------|---|
| 吴小平 | 2020 | 金融的发展和繁荣为财富管理市场发展提供了可能性。完善财富管理市场机制以及健全家庭财富管理模式，是解决我国财富管理市场发展问题的重要途径和手段 ^[34] 。 |
| 胡文韬 | 2006 | 财富管理业务将重点转向本土业务，准入门槛降低，客户群不断细化，以顾客的需求为中心，服务更全面，更专业 ^[15] 。 |
| 刘林东 | 2020 | 尽管资管新规的过渡期延长，但这并不会改变资产管理或财富管理的新时代特征，如监管逐步统一，市场走向高质，机构回归传统，产品日趋定制，客户家族化等特征 ^[20] 。 |

续表 1.2 财富管理业务发展趋势研究

| | | |
|-----------|------|---|
| 王峥 | 2020 | 我国财富管理行业正转向纵深发展,在流动性宽松的环境下,财富管理机构面临同质化产品的高替代性,固收产品收益率下降等诸多挑战,传统的“产品驱动模式”已难以持续,而“客户需求驱动模式”正变得越来越明显。谁能深刻洞察客户需求,提升资产配置能力,谁就可以在未来的财富管理市场中赢得先机 ^[32] 。 |
| 唐怡 | 2014 | 随着我国利率市场化步伐加快,金融行业依靠利差收入的盈利模式难以为继。以财富管理业务为主要代表的金融业务已开始成为金融行业战略转型的主攻方向 ^[30] 。 |
| 赵璠 | 2013 | 随着社会经济不断发展,高净值人群也随之不断增长,财富管理业务,最大限度地吸引高净值客户,成为各大金融机构重点开展业务方向。了解客户的特征与需求,并运用专业的投资工具,是解决问题的关键所在 ^[42] 。 |
| 宋菁 | 2007 | 财富管理在国外已经具备一定的发展模式,但在中国仍旧属于萌芽阶段。财富管理在中国金融行业中深入开展需从管理职能,分层服务,产品创新,企业文化,IT 支持等途径开展 ^[28] 。 |
| 张秋林 | 2014 | 未来财富管理机构的发展有几个大的趋势,即管理越来越现代化,人员越来越高端化,人才差别服务越来越国际化,产品服务越来越网络化,资产管理越来越全权委托化,跨界合作也越来越日常化 ^[38] 。 |
| 李琳、 逯进 | 2017 | 结合我国具体情况,通过深化金融体制改革,创新金融发展模式,完善财富管理体系,加强监管,积极培育多层次投资理财机构,逐步形成完备的资产管理体系,构建中国特色财富管理模式 ^[19] 。 |
| 姜业庆 | 2018 | 科技与金融的深度融合对传统财富管理行业产生深刻影响。高净值人群对财富管理的求出现两大转变:零售理财转向净值化和智能化,贵宾理财转向高端化和全球化 ^[17] 。 |

（3）证券行业财富管理业务发展现状及趋势

证券行业财富管理发展工作目前处于加速发展阶段，对于客户的真实需求了解及客户的细分工作尤为重要，数字化财富管理发展将为证券行业财富管理发展提供赋能，财富管理工作流程及收费模式，值得重点研究并提出优化建议，具有代表性的学术意见由以下学者提出，如表 1.3 所示。

表 1.3 证券行业财富管理业务发展现状及趋势研究

| 提出者 | 提出时间 | 主要观点 |
|------------|------|--|
| 孟醒、 申曙光 | 2018 | 随着金融市场不断发展和完善，客户的需求尤其是高净值客户的需求将进一步细分，从简单的二级市场股票交易，到个性化特征较强的私募股权投资、FOF 等产品投资，再到企业家客户或家族客户定制的财富传承需求，不断贴近于资本市场的财富管理需求，将为证券公司发展财富管理业务提供有利的契机 ^[24] 。 |
| 赵阳、 江雅文 | 2019 | 证券经营机构财富管理处于发展初期，在境外金融科技赋能财富管理发展的经验借鉴下，智能投顾、智能投研、包括资产管理平台等财富管理技术平台的应用，金融科技赋能将为证券公司财富管理发展提供加速发展动能 ^[41] 。 |
| 潘新民 | 2012 | 我国的证券行业业务和服务模式单一、产品种类较少、高净值人士有更多的自主权。未来我国财富管理的趋势在于产品和服务多元化、实现全球资产配置、转变收费模式、实现财富自主文化向信托文化的转变。对于未来的发展策略，可以从市场细分、业务转型、客户分层等多方面开展 ^[26] |

1.3.2 国外研究现状

国外现有的财富管理研究文献主要以欧美发达国家学者观点为主，文献资料年代跨度较大，所形成的研究成果丰富，主要集中在投资银行业务、信托业务、资产配置、税务筹划、养老金管理等综合领域。笔者重点从财富管理的内

涵与财富管理业务发展趋势两个方面。主要内容如下：

（1）财富管理内涵

财富管理始终要以客户实际需求为出发，通过充分的沟通与数据分析，从风险、预期管理等角度，选择合适的投资组合工作，以便满足客户预期收益目标。具有代表性的学术意见由学者以下提出，如表 1.4 所示。

表 1.4 国外财富管理内涵研究

| 提出者 | 提出时间 | 主要观点 |
|---|------|---|
| HaroldEvensky 、 StephenM. Horan 、 ThomasR. Robinson | 2011 | 财富管理应该优先考虑客户的资产配置目标而不是投资工具，财富管理的终极目标是满足客户预期收益目标，投资顾问不仅需要具备专业的知识，同时必须就风险、投资品种和心理偏差等问题与客户进行充分的沟通交流 ^[3] 。 |
| 霍尔曼, 诺森布鲁门 | 2003 | 财富管理应该以客户整个生命周期进行全盘规划，在各个阶段选择最适合的理财工具，帮助客户实现预期投资目标 ^[16] 。 |

（2）财富管理发展趋势

欧美发达国家财富管理业务发展较为成熟，客户对财富管理有较为理性的认识，财富管理有明确的目标和操作流程。机器人投顾成为当前财富管理发展的一种趋势。具有代表性的学术意见由学者以下提出，如表 1.5 所示。

表 1.5 财富管理发展趋势研究

| 提出者 | 提出时间 | 主要观点 |
|-------------------------------|------|---|
| Shah S 、 Fu Q 、 Abbas G | 2021 | 当前机器人投顾的兴起威胁到了传统的基金和财富管理行业，投资者对于机器人投顾的热情不减，这种服务形式管理的资产规模将逐步增加。机器人投顾的服务形式规避了客户与理财顾问的利益冲突，节省了交易成本 ^[10] 。 |

续表 1.5 财富管理发展趋势研究

| | | |
|-------------------------------|------|---|
| Kokfai Phoon 、 Francis Koh | 2018 | 机器人投顾通过在定价、透明度和服务方面的竞争力以及使用量化金融和技术，预期回报增加了许多倍，减少了主观人为干预。机器人投顾可以结合人机判断计算资源，或仿生力量，提供另类的财富管理服务，满足私人财富客户的多样化需求 ^[4] 。 |
| Maude D | 2013 | 财富管理是银行和其他个人金融服务公司大力投资的领域之一。但市场变化很快。因此，在未来，财富管理机构需要调整他们的策略以适应新的市场变化，过去有效的东西在未来大部分情况下都不合适 ^[7] |

1.3.3 文献评述

目前欧美发达国家财富管理业务发展较为成熟，国外学者对财富管理业务也进行了大量研究，并形成了众多优秀的成果。我国财富管理业务属于起步阶段，居民对于财富管理资产配置理念目前正在培养与形成期，各金融机构对于财富管理业务的定义与内容均有所差异。纵观国内外学者对于财富管理业务的含义进行的深入探讨，目前并没有形成公认的、统一的定义，但对于财富管理内涵的研究在一些方面达成了共识。以客户需求为中心的服务理念是贯穿财富管理业务开展的整个流程。以资产配置和理财规划为手段进行财富管理业务的均衡发展。我认为券商财富管理业务始终应从客户需求出发，根据客户的特定风险承受能力，制订及实施中长期资产配置计划，制定个性化的投资策略，提供全方位的财富管理服务，最终实现客户资产的保值、增值及传承等客户真实需求目标。

欧美国家居民对于财富管理有较为理性的认识，财富管理有明确的目标和操作流程。通过对财富管理内涵的研究，结合当前财富管理业务发展趋势及我国证券行业财富管理业务开展现状，国内财富管理业务在监管及政策的导向下，逐步得到各个金融机构及社会的重视，投资者财富管理理念的灌输与培育工作迫在眉睫。而行业竞争加剧使得从业人员过于急功近利，从业人员财富管理意

识与风控意识有待进一步强化。

在当前财富管理业务开展过程中，机器人投顾趋势初现端倪，如何在国际化、网络化、智能化的业务发展趋势下，打造券商自身特有的差异化竞争力业务模式，实现数字化成功发展决定了未来财富管理业务的新突破。

所以本文将从公司财富管理业务开展现状出发，在对相关理论进行探索的基础上，通过访谈及实地调研，发现财富业务开展过程中存在的问题，并提出相应的改进措施及建议，以期为行业财富管理业务发展提供一定的参考借鉴。

1.4 研究内容及研究思路

1.4.1 研究内容

本文通过分析财富管理相关理论及 GT 证券甘肃分公司财富管理发展现状，提出目前存在的问题；其次结合 GT 证券甘肃分公司的自身情况及行业发展情况，制定改进方案；最后提出保障措施，为 GT 证券财富管理业务可持续发展提供参考，具体内容如下：

第一章为绪论，介绍论文选题背景和选题意义、主要概念及文献评述、研究思路和框架；

第二章为概念界定和理论基础，主要介绍财富管理相关概念、资产配置理论、投资组合理论、客户生命周期理论；

第三章为 GT 证券甘肃分公司财富管理业务分析，GT 证券甘肃分公司介绍、财富管理业务开展现状及财富管理业务 SWOT 分析；

第四章为 GT 证券甘肃分公司财富管理业务存在问题及成因分析，基于对于甘肃分公司业务开展现状分析，发现在财富管理业务中存在的问题并就问题产生的原因进行分析。

第五章为 GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展建议，基于资产配置理论、投资组合理论及生命周期理论，结合不同客户的财富管理需求及变化趋势，通过设定优化方案目标、原则和实施内容，提出 GT 证券甘肃分公司财富管理发展建议；

第六章为 GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展建议保障，对 GT 证券甘肃

分公司财富管理发展建议评价并提出保障措施，从产品引入评估、专业化人才培养、投资顾问考核激励、合规风控等四方面入手，提出保障措施以确保业务发展建议的可执行；

第七章为结论。

论文具体框架安排如图 1.1 所示。



图 1.1 论文研究框架

1.4.2 研究思路

本文以 GT 证券甘肃分公司财富管理业务为研究案例，通过访谈法、文献研究法、综合归纳法，运用资产配置理论、投资组合理论、客户生命周期理论等从行业竞争状况、分公司内部收入结构、客户结构、员工结构等内外部方面进行分析，发现甘肃分公司财富管理业务当前存在的问题及成因，为今后科学合理有序的推进财富管理业务发展提供理论支持与路径方法。通过设定优化方案目标、原则和实施内容，提出甘肃分公司财富管理业务发展改进方案，帮助分公司财富管理业务形成新的业务增长点。

2. 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 证券经纪业务

证券经纪业务是证券公司最基本的一项业务。是指证券公司通过其在证券交易所的席位，接受客户委托，按照客户的要求，代理客户买卖证券的业务。在证券经纪业务中，证券公司不向客户垫付资金，不分享客户买卖证券的差价，不承担客户的价格风险，只收取一定比例的佣金作为业务收入。证券经纪业务中代理买卖收入为最主要的收入来源，随着当前券商竞争加剧，“佣金战”的打响，代理买卖收入呈现逐年下滑的趋势。

2.1.2 资产配置

资产配置是指因应投资者的资产现状和投资目标，把投资分配在不同种类的资产上，如：股票、债券、基金、资管产品、房地产及现金等，在获取理想回报之余，把控风险减至最低。

2.1.3 财富管理

财富管理是指以客户为中心，设计出一套全面的财务规划，通过向客户提

供现金、信用、保险、投资组合等一系列的金融服务，将客户的资产、负债、流动性进行管理，以满足客户不同阶段的财务需求，帮助客户达到降低风险、实现财富保值、增值和传承等目的。

2.1.4 数字化财富管理

数字化财富管理是随着金融科技发展及互联网、大数据技术的广泛应用，金融机构围绕客户运营，通过人工智能、大数据、云计算、机器人流程标准化等科学技术手段，赋能财富管理业务发展，实现节约人力、降本增效、精准服务等作用。

2.2 理论基础

2.2.1 客户生命周期理论

生命周期理论由卡曼(A. K. Karman)于 1966 年首先提出，之后赫赛(Hersey)与布兰查德(Blanchard)于 1976 年发展了这个理论。客户生命周期理论又叫做客户关系管理生命周期理论，该理论是财富管理业务发展的重要理论依据，主要阐述了企业成功获客后与客户建立服务关系、开展各项营销活动，直至客户终止与企业的服务营销活动，在此期间的整个流程也被称为客户生命周期管理。这种管理与企业的客户关系管理水平相关性较高，在考察期、形成期、稳定期、退化期这四个阶段呈现出不同的特点，考察期是客户潜在关系的培养期，形成期是建立客户关系后各种服务营销快速匹配的阶段，稳定期是营销服务匹配后客户关系稳定发展的阶段，退化期是客户对企业服务需求和粘性逐步下降的阶段。如表 2.1 所示。

表 2.1 客户关系生命周期及收益贡献

| 客户生命周期 | 客户关系 | 收益贡献 |
|--------|------|------------------|
| 考察期 | 孕育 | 企业只可以获得一些潜在的基本收益 |

| | | |
|-----|------|--|
| 形成期 | 快速发展 | 企业通过挖掘客户需求, 为客户匹配各类服务, 从而激发客户的营销价值, 促使客户交易为企业带来收入利润。在此期间, 客户对企业的需求和依赖度不断提升 |
| 稳定期 | 成熟稳固 | 企业与客户的关系相对成熟平稳, 企业提供的服务价值与客户创造的利润价值相匹配 |
| 退化期 | 逆转恶化 | 企业对客户提供的服务价值逐渐下降, 客户对企业创造的收益价值也开始下降, 在此期间, 客户对企业的需求和依赖度慢慢降低 |

综上, 在整个客户生命周期管理中客户创造的利益价值程度有高到低为: 稳定期>形成期>退化期>考察期, 据此, 券商可以结合以上特点, 与企业实际经营管理目标结合, 提出相应的客户营销服务策略, 并随时进行合理优化调整, 从而增强企业的核心实力。

2.2.2 投资组合理论

投资组合理论是美国经济学家 Markowitz (1952) 发表论文《资产组合的选择》, 标志着现代投资组合理论的开端。马克维茨经过实际分析研究, 发现如果在相同回报率的两个股票中必须选择一个, 很多投资者都会选择风险低的, 这也同步印证了高收益—高风险原则。为了降低风险, 投资者会利用组合原理将风险分散。在基本假定: 1. 所有投资者都是风险规避的; 2. 所有投资者处于同一单期投资期; 3. 投资者根据收益率的均值和方差选择投资组合的条件下, 投资组合理论认为投资者的效用是关于投资组合的期望收益率和标准差的函数, 在固定风险指标水准下的预期收益水平最高或最低, 成熟的投资者通过选择有效的投资组合, 实现期望效用最大化。投资组合理论第一次对收益及风险这来给两个金融投资领域的重要概念给与了明确的解释。至此, 投资者在资产配置时, 收益和风险成为了两项相互影响制约的重要指标。

同时, 投资组合理论与资本资产定价模型、APT 模型、有效市场理论以及行为金融理论共同构成了现代投资组合理论。现代投资组合理论主要为投资者风险化解提供思路, 认为部分风险与其他证券没有相关性, 将投资标的分散,

有助于降低市场波动对个股的风险，但对单独个股风险的规避作用并不明显。该理论扭转了基于股票基本面分析的传统投资者投资方式，推动投资管理更加全面、系统、科学、量化的发展演变。目前，现代投资组合的应用主要在证券和债券市场，通过多年的应用验证，已成为构建投资组合的重要理论依据，为财富管理业务的开展提供了有效的方法。

2.2.3 客户细分理论

20 世纪 50 年代中期，美国学者温德尔·史密斯提出客户细分理论。该理论主要是按照客户的性质将客户归类划分为不同的集合。客户细分理论是客户关系管理（CRM）的基础，是对客户归类管理、科学评价、有针对性的服务、进行客户营销的重要依据。经过研究，温德尔·史密斯认为客户具有与生俱来的差异性，笼统的营销方案不适用与全体客户，只有明确了解每一位客户，准备感知和把握客户需求，才能促使客户为企业创造可持续发展的长久价值。为此，客户细分的步骤如下：

第一步：了解客户，找出可以为企业带来增量收益的客户

第二步：锁定收益客户

第三步：通过分析、统计、建模等方式，进行客户画像（KYC），从而对已锁定的客户进行细分

第四步：明确企业内部分工协作机制，通过内部培训和外部引入方式，不断升级优化客户细分决策机制

第五步：根据决策数据制定服务营销策略

客户细分理论是券商财富管理业务开展的重要理论之一，是对于客户生命周期管理理论的具体实施的补充说明。在券商实际营销领域，每一个客户的需求受家庭资产状况、年龄结构、收入结构、学历、专业知识掌握程度、风险偏好程度的不同，需要对客户进行细分，以便于从客户需求出发，为客户资产管理配置提出可行性建议。

3. GT 证券甘肃分公司财富管理业务现状分析

3.1 GT 证券甘肃分公司介绍

GT 证券甘肃分公司是 GT 证券股份有限公司在甘肃地区设立的全资分支机构，在省内兰州、天水、张掖、酒泉、嘉峪关、敦煌、庆阳以及省外银川共设有十一家营业网点，业务覆盖甘肃省以及宁夏回族自治区全范围。在业务种类上，GT 证券甘肃分公司主要涵盖零售业务、机构业务、财富管理业务、信用业务、衍生业务、数字金融业务、金融同业业务、资产托管业务等。从大的业务板块划分，主要为零售与财富管理业务及机构业务。

截止 2020 年底，GT 证券甘肃分公司营业部收入 21868.07 万元，甘肃辖区占比 16.14%，辖区券商排名第 3。营业部利润 11682.54 万元，甘肃辖区占比 16.52%，辖区券商排名第 3。员工总人数 205 人，其中中前台员工 96 人，人均创收 94.67 万元。

3.2 GT 证券甘肃分公司财富管理业务现状

甘肃分公司财富管理业务目前依照公司财富管理发展战略规划有序推进，建立与完善了相关组织架构，组建了完善的投资顾问团队。本文对于财富管理业务现状分析主要从收入结构、人员结构、客户结构三个方面进行。

3.2.1 收入结构

按照客户类型创收分类，财富管理业务主要分为零售客户创收、企业客户创收、机构客户创收三个模块，如图 3.1 所示。

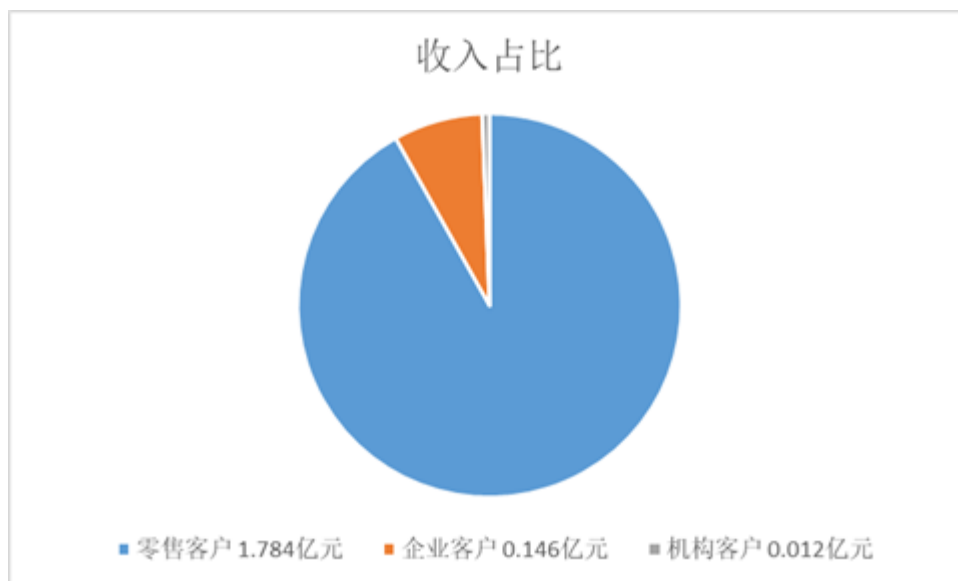


图 3.1 客户类型创收占比

其中零售客户创收占比 91.96%，企业客户创收占比 7.53%，机构客户创收占比 0.62%。从客户类型创收占比来看，零售客户创收占分公司整体创收的比重最大。这也直接反映了零售客户群体是未来甘肃分公司财富管理业务发展的重中之重。

按照业务类型创收分类，主要分为交易类收入、借贷类收入、委托类收入、投行类收入四个模块，如图 3.2 所示。

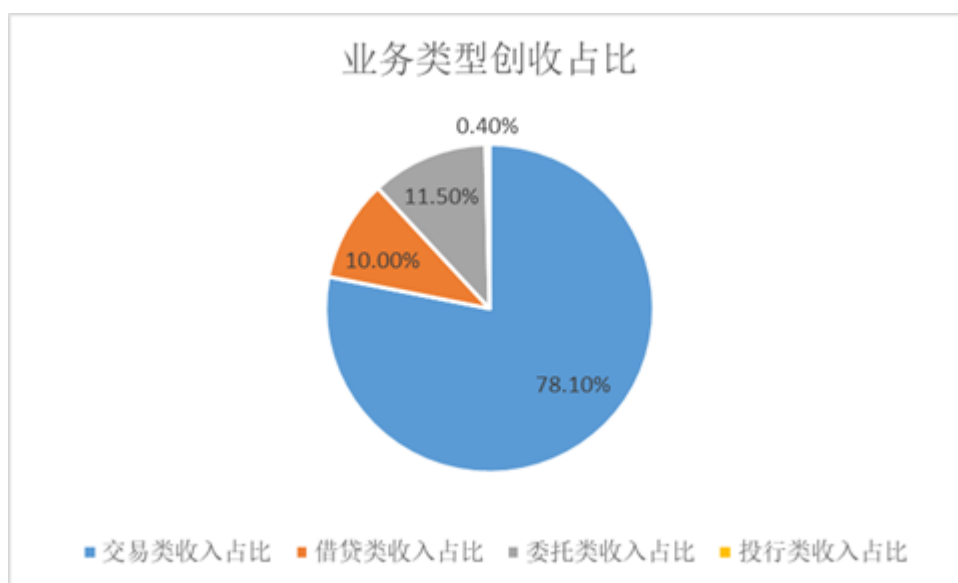


图 3.2 业务类型创收占比

其中交易类收入占比 78.10%，借贷类收入占比 10.00%，委托类收入占比 11.50%，投行类收入占比 0.40%。从业务类型创收占比来看，交易类收入占比比重最大，主要为佣金类收入、保证金利差收入、期货 IB 分成、其他收入、财税返还手续费收入组成。其中佣金类收入包括：普通交易佣金净收入、信用交易佣金净收入、公募分仓佣金收入、私募分仓佣金收入、港股通佣金收入、衍生品佣金收入，规费及经纪人支出组成；借贷类收入主要为融资融券、股票质押、约定购回等类贷款业务创收，融资融券业务息费收入主要是股票交易型客户创造，股票质押、约定购回业务息费主要是机构客户、个人客户股票质押融资收入创造。

委托类收入占比其次，委托类收入主要为资管业务分成收入、资产托管业务分成收入、产品代销手续费及客户服务费收入、固定收益分成收入、柜台市场业务分成收入、场外期权分成收入和私募业务管理费组成，如图 3.3 所示。

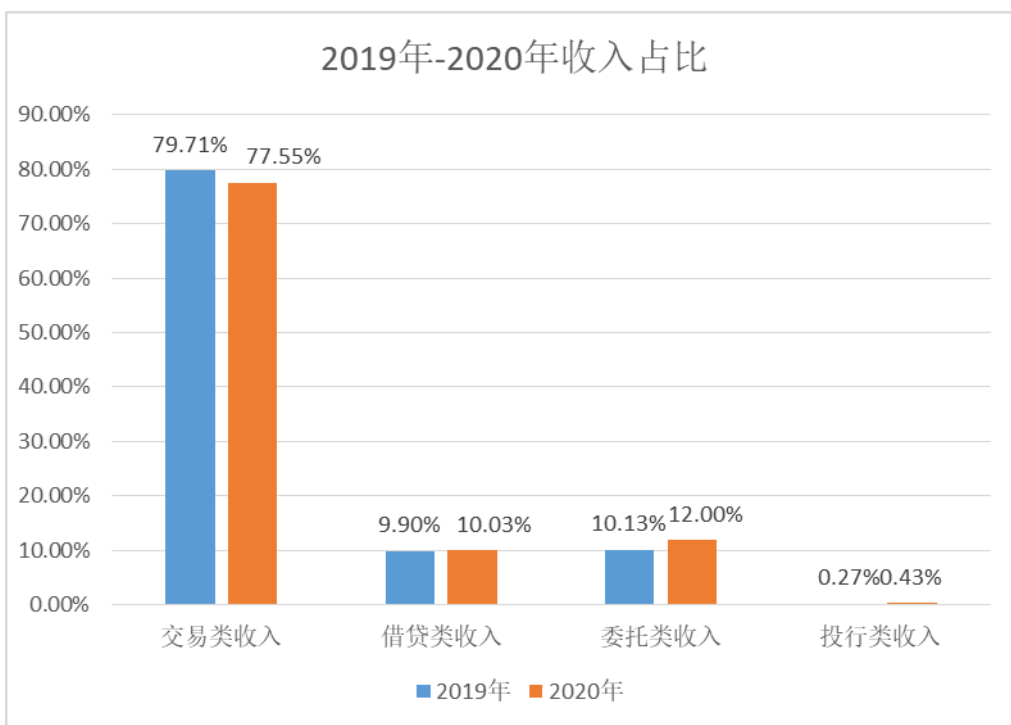


图 3.3 2019-2020 年业务类型创收占比

自 20 年来随着分公司财富管理业务发展，委托类收入占比呈现增长态势，这也是在“佣金战”惨烈的市场环境下，财富管理业务作为新的业务创收增长

点，这也凸显了财富管理业务发展的重要性。

3.2.2 客户结构

财富管理的宗旨在于充分了解客户，并通过丰富的产品体系满足客户各方面的诉求，因此客户结构的分析对于财富管理业务的开展至关重要。但在实际工作开展过程中我们发现，在产品销售之前都需要进行投资者风险测评，来评估投资者的风险承受能力，从而判断产品的风险等级是否与客户的风险偏好相匹配，然而，这样的投资者画像并不完整，一方面客户并不明确知道自己需要什么，另一方面客户风险偏好随着市场环境的变化将存在明显的漂移。因此客户结构的分析有助于我们勾勒出一个更加全面的投资者画像，并聚焦其共同点，进而开展财富管理的理念引导与产品配置。

截止 2020 年末，甘肃分公司累计客户总数 349792 户，按客户年龄结构分布来看，如图 3.4 所示。

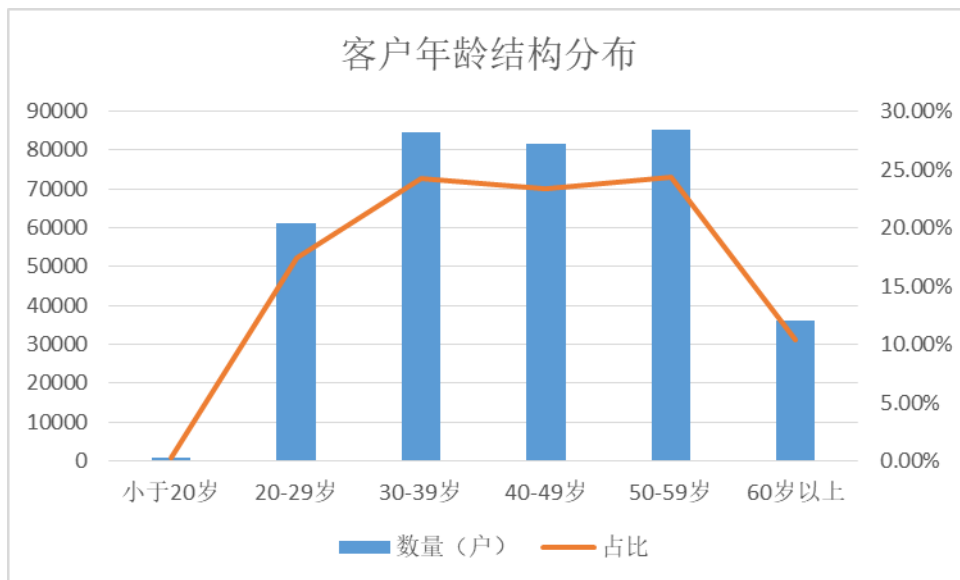


图 3.4 客户年龄结构分布占比

年龄小于 20 岁客户占比 0.23%，20-29 岁客户占比 17.47%，30-39 岁客户占比 24.21%，40-49 岁客户占比 23.37%，50-59 岁客户占比 24.38%，60 对以上客户占比 10.34%。从客户年龄结构分布来看，30-59 岁客户群体占比达 71.46%，该部分客户财富管理需求主要为资产保值与增值，是当前财富管理业务推进的

主要受众群体，而 20-29 岁客户群体占比 17.47%，该部分客户往往风险承受能力较高，财富管理需求主要为资产的增值。60 岁以上客户全体占比 10.34%，20 岁以下客户占比 0.23%，从年龄结构的两极数据来看，分公司客户年龄结构整体偏老龄化，缺少“新鲜血液”，随着当前互联网金融财富管理机构的发展，对于“千禧一代”客户群的竞争激励，怎样通过创新、高效的拓客渠道引导“千禧一代”客户群体，是未来需要重点改善发展的重点。

从客户学历结构来看，如图 3.5 所示。

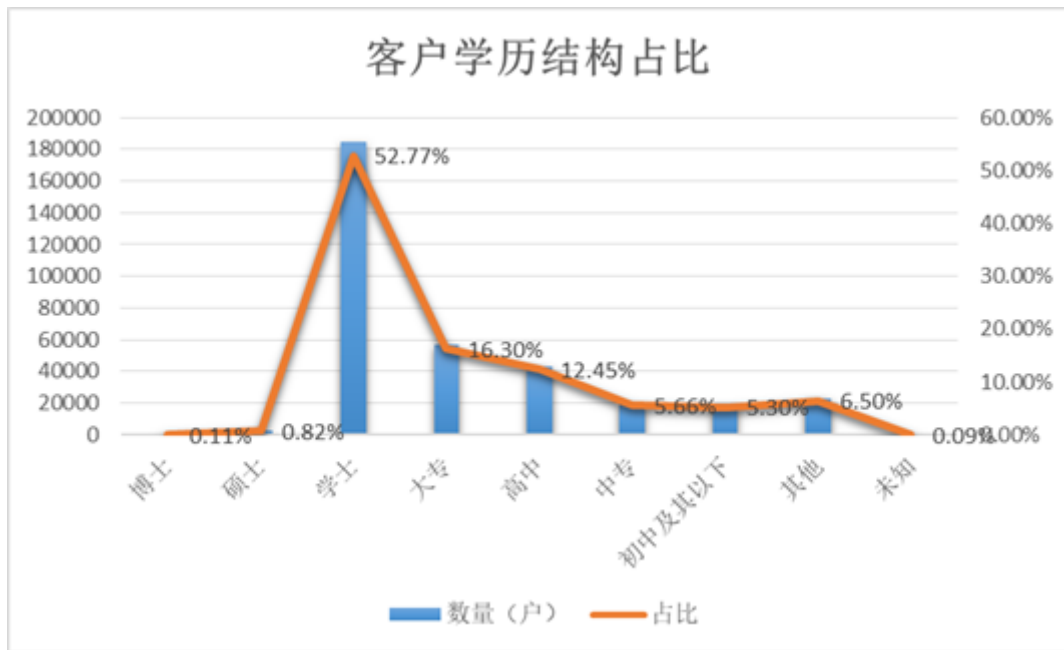


图 3.5 客户学历结构分布占比

受教育程度在大学本科层面客户占比 52.77%，占比最高，硕士、博士层面客户相对较低，大专、高中层面客户累计占比 28.75%，中专及以下客户累计占比 17.55%。从分公司客户学习结构分析，财富管理业务主要推动人群为博士、硕士、大学本科、大专四类层面客户，这些层面客户对于金融、财务知识掌握相对全面，易于接受财富管理配置理念并付之以行动。

从客户资产规模结构占比来看，如图 3.6 所示。

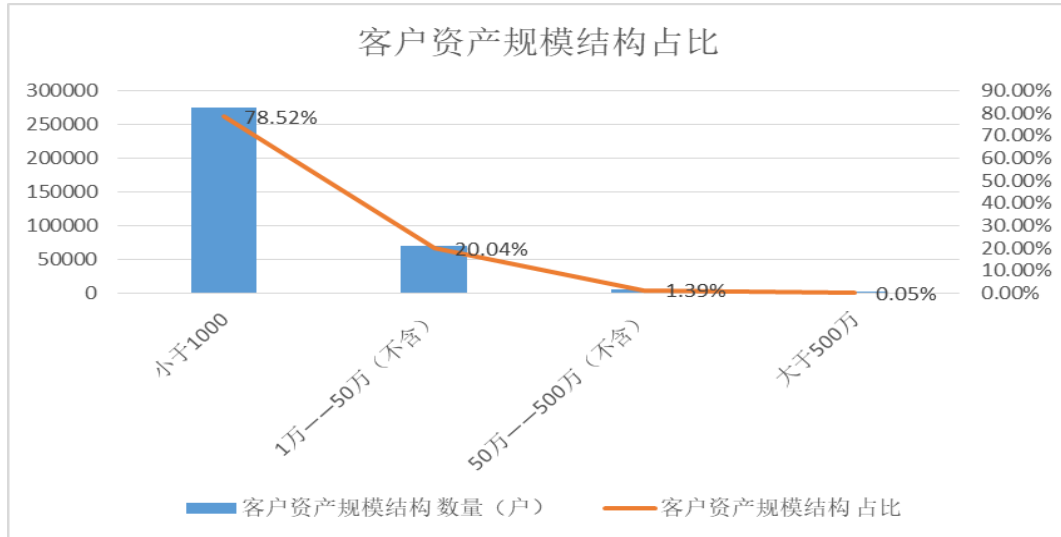


图 3.6 客户资产规模结构分布占比

分公司千元以下资产客户占比达 78.52%，1 至 50 万资产客户占比 20.04%，50 万以上资产客户仅占 1.44%。从客户资产结构来看，当前分公司财富管理业务发展面临最大的问题是客户资产规模不均衡，资产规模偏低的情况。对于千元以下资产的客户对于财富管理理念的传导难度较高，部分客户接受财富管理理念但资金配置起来较为困难，大部分客户账户没有资产，存在无法联系及不能有效沟通联系的情况。这也制约了分公司财富管理发展工作的全面开展。而资产在 1 至 50 万资产客户占比其次，该部分客户在财富管理资产配置方案制定中存在一定困难，部分创新业务、优质产品门槛较高，导致该部分客户无法享受均衡的资产配置。50 万以上客户目前为分公司财富管理发展的重心，对于资产配置相对灵活，可以综合客户的风险承受能力及财富管理需求进行相应的产品及业务匹配，整体财富管理业务体验度也优于其他客群。客户资产规模结构当前是制约分公司财富管理业务发展的主要因素，也是未来需要重点突破提升的重要环节。

从客户收入结构占比来看，如图 3.7 所示。

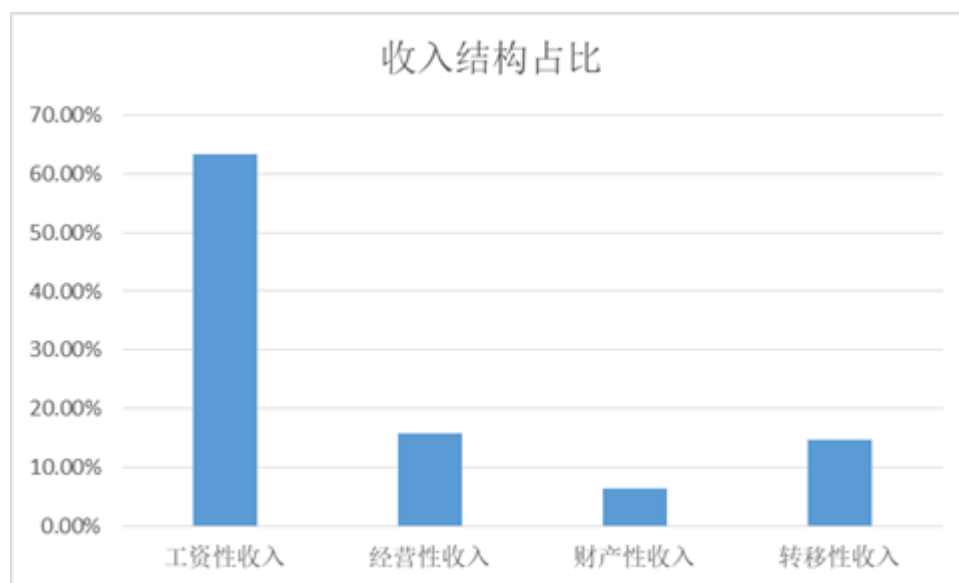


图 3.7 客户收入结构占比

工资性收入占比最高，从侧面反映出甘肃分公司投资者收入主要以工资收入为主，这也导致投资者财富管理需求主要集中于资产的保值与增值需求，对于养老、生活改善需求为其次。

3.2.3 人员结构

截止 2021 年末，分公司现有员工 208 人，其中男性 97 人，女性 111 人，男女比例基本平衡。专业注册会计师 1 名，专业律师 4 名。随着分公司财富管理业务发展，目前分公司在人员结构方面，从数据统计来看相对均衡，但具体通过网点划分、年龄机构、学历、岗位属性、业务职能、取得业务资格等方面划分，仍存在部分问题。

按网点人员分布划分来看，如表 3.1 所示。

表 3.1 GT 证券甘肃分公司网点人员分布

| 网点 | 人数 | 占比 |
|-------|-----|------|
| 分公司本部 | 58 | 27.9 |
| 营业部员工 | 150 | 72.1 |

从网点划分来看，分公司本部员工人数占比偏大，11 家营业网点平均人员

13 人，每家营业部除 3 名后台人员及 2 名客服人员之外，营业部平均开展业务人员 8 人，真正从事财富管理业务人员相对更少，对于营业部财富管理业务赋能不足。

按人员年龄结构分布来看，如表 3.2 所示。

表 3.2 GT 证券甘肃分公司人员年龄分布

| 年龄 | 人数 | 占比 |
|-----------|----|-------|
| 30 岁及以下员工 | 47 | 22.6% |
| 31-35 岁员工 | 61 | 29.3% |
| 36-45 岁员工 | 72 | 34.7% |
| 46 岁以上员工 | 28 | 13.4% |

从年龄结构来看，分公司员工年龄结构相对均衡，208 位员工平均年龄 36 岁，但通过对于人员结构的深入了解及分析后，发现当前数据存在部分失真成分，2020 年度甘肃分公司离职人数 8 人，新招入司人数 8 人，离职人员年龄均在 35 岁左右，而新招入司人员均为 25 岁左右，这一方面反映出当前甘肃分公司存在中年人才流失的情况，中年人才梯队通过多年系统培养及工作实践，积累了较优质的客户资源与人脉，中年人才员工的流失对于客户群体的流失有较显著的影响，对于人才队伍的考核激励及人力资源留人策略需重视。同时从另一方面也反映出对于“新鲜血液”的招聘储备培养工作仍需进一步强化。

按人员学历分布来看，如表 3.3 所示。

表 3.3 GT 证券甘肃分公司人员学历分布

| 学历 | 人数 | 占比 |
|-------|-----|------|
| 硕士及以上 | 13 | 6.2% |
| 本科 | 189 | 91% |
| 本科以下 | 6 | 2.8% |

从学历划分来看，基本上以大学本科学历为主，硕士及以上学历人才较少。

随着财富管理业务发展深入推进，财富管理业务中对于财务规划、资产配置、数字化应用、高级管理人员等硕士及以上学历人才需求将会不断增大，高学历人才梯队建设工作需提前布局，以便在后期形成重要的竞争力。

按人员岗位属性分布来看，如表 3.4 所示。

表 3.4 GT 证券甘肃分公司人员岗位属性分布

| 岗位属性 | 人数 | 占比 |
|------|-----|-----|
| 前台员工 | 112 | 54% |
| 中台员工 | 48 | 23% |
| 后台员工 | 48 | 23% |

从岗位属性划分，前台员工与中后台员工基本持平，前台员工岗位属性主要为市场营销拓展职能，由此可看出分公司对于业务外部拓展力度支持仍有待强化。随着数字化、智能化金融科技的升级应用，部分后台员工将面临转岗的情况，对于后台员工未来展业技能的培养也需要进行规划。

按财富管理业务职能分布来看，如表 3.5 所示。

表 3.5 GT 证券甘肃分公司人员财富管理业务职能分布

| 财富管理业务职能 | 人数 | 员工总数 | 占比 |
|----------|----|------|--------|
| 投资顾问 | 76 | 208 | 36.54% |
| 客户经理 | 20 | 208 | 9.6% |

按财富管理职能划分，甘肃分公司投资顾问达 76 人，占比在辖区券商内相对较高，但通过深入了解发现，分公司目前投资顾问专业能力参差不齐，对于投资顾问的后续能力持续考核机制及投资顾问职能细分未有清晰划分。客户经理梯队主要为营销展业人员，客户经理在财富管理业务开展过程中存在专业技能不足的情况，营销拓客能力强但客群经营能力弱，对于客户经理人员梯队的后续职业培训需有计划开展，尽可能将客户经理梯队培养为具备营销拓客能力及客群经营能力的投资顾问梯队。

按人员取得业务资格分布来看，如表 3.6 所示。

表 3.6 GT 证券甘肃分公司人员获得业务资格分布

| 取得业务资格 | 人数 | 员工总数 | 占比 |
|--------|-----|------|-------|
| 投资顾问资格 | 146 | 208 | 70.1% |
| 基金销售资格 | 197 | 208 | 94.7% |
| 期货从业资格 | 117 | 208 | 56.3% |

按获取业务资格情况来看，分公司取得投资顾问、基金销售、期货从业三项重要职业资格的情况在公司内部及辖区券商内均处于高占比情况，在业务开展过程中，满足法律法规及专业知识的要求，这也对财富管理发展工作能够起到助力的作用。

按员工收入结构占比来看，如表 3.7 所示。

表 3.7 GT 证券甘肃分公司前、中、后台员工收入结构分析

| 岗位属性 | 人数 | 收入占比 | 人均占比 |
|------|-----|--------|-------|
| 前台员工 | 112 | 59.85% | 0.53% |
| 中台员工 | 48 | 23.5% | 0.49% |
| 后台员工 | 48 | 16.65% | 0.35% |

剔除分公司管理团队人员，通过对于前、中、后台员工的收入结构分析，前台营销员工与中台支持部门员工人均收入占比接近，这也从侧面反应出，分公司对于业务经销拓展支持力度不足，对于市场开拓支持有待提升。

3.3 GT 证券甘肃分公司财富管理业务 SWOT 分析

当前甘肃分公司财富管理业务，依照公司总部发展战略目标，以公司一体化综合金融为导向，整合公司全业务、全产品资源，形成围绕企业客户、集团客户、个人客户的分公司一体化全服务链条，为买方市场提供多市场、全周期、多层次、一站式的综合金融服务。

3.3.1 优势与劣势

GT 证券甘肃分公司财富管理业务在内部环境方面有着明显优势与明显劣势，影响着财富管理业务发展的策略导向。

(1) 优势

首先，甘肃分公司依托 GT 证券公司总部强大平台支持，贯彻落实公司党委指示精神，遵循“以战略规划愿景为总目标，分阶段、分步骤规划实施‘三个三年三步走’路径构想”发展思路，从时间和空间维度将公司总规划、总目标以及分公司三年发展战略规划进行分解，形成分公司各条线、各部位具体的行动方案和实施举措，财富管理业务发展战略目标清晰准确。其次，公司自上而下财富管理发展的体系建设和落地指引，形成了分支机构业务落地发展的先发优势；开放证券生态新格局建设优势，为分公司加快数字化经营工作，通过“线上+线下”双渠道引流和服务奠定发展基础；公司总部优质的产品引入及销售机制，为分公司区域拓展客户、均衡客户发展、调整收入结构提供了有力抓手，有助于分公司不断巩固辖区份额优势，促进财富管理业务稳步发展。最后、公司总部先后于 2015 年、2017 年登录上交所、港交所上市，实现 A+H 股上市工作对于 GT 证券品牌形象及区域影响力进一步增强，公司综合业务能力突出，净资本规模雄厚，各项业务联动开展具备相互协调、相互补充的竞争优势；在公司管理架构的不断优化，各项业务发展均衡，综合实力较强，合规风控体系完善。甘肃分公司在甘肃辖区成立时间较长，具备一定的客户基础与规模，为财富管理业务在辖区内的竞争奠定了先发优势。

(2) 劣势

首先，在当前金融行业综合经营的大趋势下，来自银行、保险、信托等其他金融业态的挤压明显，在甘肃辖区，受地方保护政策影响，机构财富管理业务竞争力受限。其次，因地方经济增速较缓，在公司总部投入产出比综合考量下，甘肃分公司新设营业网点不足，辖区内网点布局不均衡，传统业务后续发展创收动能不够，传统经纪业务优势不明显。第三，因前期重点考核员工经纪业务创收，虽对于创新业务、投行业务培训力度强化，但员工实际实践业务量较少，导致分公司开展综合金融服务、财富管理的高端人才不足，多数员工在市场拓展、客户服务等综合能力方面尚有欠缺，这也制约了分公司财富管理业

务的快速发展。

3.3.2 机遇与挑战

甘肃分公司财富管理业务在外部环境方面存在机遇和外部挑战两方面。

(1) 机遇

其一，国家战略所带来的的机遇，党的十九大报告指出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。“深化金融体制改革，增强金融服务实体经济能力，提高直接融资比重，促进多层次资本市场健康发展。健全货币政策和宏观审慎政策双支柱调控框架，深化利率和汇率市场化改革，健全金融监管体系，守住不发生系统性金融风险的底线。”这为中国金融发展与改革工作指明了方向，更为金融如何服务中华民族伟大复兴提供了指引。过去由于房价涨多跌少，地产是居民配置最多的资产，占比高达 59%，而股票和基金等金融资产占比只有 2%，远低于美国的 34%。2020 年以来，房地产重磅调控密集出台，三道红线规范房企融资，两条红线规范房贷管理，银行严查经营贷消费贷违规进入楼市，投机炒房的时代宣告结束，家庭储蓄资金将加大金融资产配置力度，增量资金入市，给资本市场引入新的活水。其二，我国居民可投资金融资产逐年增加，财富管理需求日益增长，资产配置渐成大势所趋，财富管理机构加快发展的时代业已到来。一方面，资管新规等政策陆续出台，有序打破刚性兑付，引导投资理财回归资产管理业务本源；另一方面，监管政策引导券商从传统通道业务向高质量发展模式升级，鼓励证券公司突出主业，做优做强。面对中国证券市场从增量竞争进入存量竞争时代的大趋势，头部券商将在财富管理领域展开。其三，习近平总书记强调，资本市场在金融运行中具有牵一发而动全身的作用，要通过深化改革，打造一个规范、透明、开放、有活力、有韧性的资本市场。提高直接融资特别是股权融资比重服务实体经济、服务新旧动能转换、服务科技创新和产业变革，是中国证券行业当下最大的发展机遇。2019 年科创板和注册制的退出、2020 年新《证券法》正式实施，金融改革不断深化，将持续提升中国资本市场的包容性和市场化、国际化、法治化水平，为证券行业发展创造了有利契机。其四，2019 年 8 月，央行发布《金融科技发展规划（2019-2021 年）》，

鼓励金融与科技深度融合、协调发展。当前，5G、大数据、云计算、人工智能、区块链等前沿科技发展迅猛，科技创新成为最主要的增长动力，金融科技应用已成为券商业务发展的有力支撑。领先券商纷纷以科技改造业务模式，基于数字化基因，突破空间、时间、表象的限制，重塑客户交互与服务提供方式，推动传统业务发展，提升客户服务能力和管理效率，打造新的核心竞争力。

（2）挑战

从经济形势分析，其一，现阶段，虽然我国经济结构性、体制性、周期性問題相互交织，“三期叠加”持续深化，且受疫情等因素影响，世界经济下行风险加剧，不确定不稳定因素显著增多。其二，现阶段，财富管理市场参与者众多。从境内看，中信证券、招商银行、东方财富、蚂蚁金服、诺亚财富等机构已初具先发优势；从境外看，瑞银、摩根士丹利、嘉信理财等全球财富管理机构已成为各自领域的标杆，并加速了中国市场的布局，市场竞争环境较为激烈。其三、甘肃省长期以来，以重工业为主导，为“二三一”的失衡结构、生产主体不活跃、规模以上工业增加值增长乏力。虽然现阶段第三产业发展超过第二产业，但在一个较低的层次上低速增长，经济存在陷入缓慢收缩的影响。其四、甘肃辖区有 37 家证券公司，114 家证券分支机构，其中 22 家证券分公司，92 家证券营业部；1 家期货公司，7 家期货分支机构，其中 1 家期货分公司，6 家期货营业部。新设机构逐年增多，佣金、利率作为主要竞争获客手段，市场竞争环境较为激烈。其五，甘肃本地券商华龙证券创立于 2001 年，由甘肃省人民政府组织筹建，是本地唯一法人券商，省内有 37 家经营单位。营业网点数量多、员工数量多，在管理模式较为传统；近年来加速布局投行业务，在北京设立了投资银行专业分公司，发起设立华商基金管理公司，依托甘肃金控集团强大实力，本地政府支持力度较大，在业务开展方面占据绝对优势。此外，中信建投、华泰证券近年来重点着力开发两融客户资源，中信证券、中信建投、海通证券在西北区域布局投行分部、品牌影响力大、影响范围广、业务拓展能力强。

3.3.3SWOT 矩阵分析

通过 SWOT 分析，GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展需重点把握公司平台

优势，结合辖区整体现状，从自身实际情况出发，以个人及机构客户需求导向为突破口，打造专业投资顾问团队，优化业务开展流程，通过差异化服务及创新产品的配置，不断提升财富管理业务产品线及服务能力，打造业务发展核心竞争力。如表 3.8 所示。

表 3.8 甘肃分公司财富管理业务 SWOT 矩阵分析

| | 优势 | 劣势 |
|---|---|--|
| | 1、综合业务能力突出，公司净资本规模雄厚，信用业务开展得天独厚、新型业务在区域内领先； 2、业务发展均衡，综合实力较强，客户基础较为扎实； 3、分公司合规风控体系完善； 4、公司实现 A+H 股上市，区域影响力进一步增强； 5、财富管理产品链条完善。 | 1、传统业务优势不明显，受地方保护政策等影响，投行业务市场竞争力受限； 2、营业网点新设不足，布局不均衡； 3、开展综合金融服务、财富管理的高端人才不足； 4、市场拓展、客户服务等综合竞争能力有待提高。 |
| 机会 | 发展优势，利用机会 (SO) | 利用机会，克服弱点(WO) |
| 1、国家战略机遇为资本市场注入活力； 2、居民和企业财富管理意识、投资需求大幅增加； 3、证券行业迎来高速发展契机； 4、科技赋能，打造核心竞争力。 | 1、利用公司平台及资本规模优势，大力发展创新业务，助理财富管理快速发展； 2、科技赋能，助力数字化财富管理发展； 3、利用公司业务全牌照优势，面向机构、个人客户共同推进财富管理业务。 | 1、重点提升财富管理资产配置理念的传导，需求突破； 2、重点打造财富管理专业团队，优化团队协作流程； 3、打造互联网金融拓客渠道； 4、优化考核机制，鼓励员工走出去，引进来。 |

| 威胁 | 利用优势, 回避威胁(ST) | 缩小弱点, 回避威胁(WT) |
|---|--|--|
| <p>1、金融业综合经营大趋势下, 受到银行、保险、信托等其其他金融业态的挤压;</p> <p>2、互联网金融与券商传统业务迅速融合, 打破了行业竞争的地域壁垒;</p> <p>3、轻型网点设立进入白热化状态, 佣金率呈下滑趋势;</p> <p>4、监管升级, 局部业务受困, 亟待寻求业务突破点;</p> <p>5、多家券商机制灵活, 对部分业务开展构成威胁。</p> | <p>1、利用公司丰富的产品资源, 制定综合理财服务方案;</p> <p>2、实施全面风险管理, 财富管理业务健康有序发展;</p> <p>3、发挥公司数字化平台优势, 通过数据收集分析, 为客户提供精细化服务。</p> | <p>1、优化合规风控体系;</p> <p>2、重点做优存量客户经营工作;</p> <p>3、挖掘与其他金融机构的合作共赢业务机会;</p> <p>4、强化人员梯队建设及专业能力提升培训。</p> |

4. GT 证券甘肃分公司财富管理业务存在问题及成因分析

4.1 GT 证券甘肃分公司财富管理业务存在问题

在了解 GT 证券甘肃分公司基本情况，就财富管理业务现状进行分析后，通过访谈形式（访谈提纲详见附件），收集汇总分公司财富管理业务部门及一线营业部财富管理业务开展人员相关问题解答及观点陈述，梳理分公司财富管理业务发展中出现的问题，并就问题进行归纳总结分析，进而寻找问题成因。

4.1.1 客群经营工作落实不细致

财富管理业务的发展主要以实现客户财富保值增值为目标，提升客户满意度，培育壮大财富管理客群及资产规模。对于客群的经营工作显得尤为重要，经访谈与数据整理发现，分公司对于客群的细分分析与生命周期管理方面工作落实不细致。

在客户分类分级方面，GT 证券甘肃分公司依托公司总部平台打造的客户 KYC 画像功能，对于客户基本信息、风险承受能力、业务开通情况、账户盈利情况进行了综合呈现，但是在财富管理业务的实际开展过程中，仍存在一定的局限性，客户的分类与分级未能精准真实的反映。首先，个人客户真实的风险偏好、财富来源、财富管理期望、财富管理需求、金融知识的了解情况等因素，不是通过简单的账户分析可以得来，还得依托于投资顾问日常对于客户的维护中，获取客户的相关信息，帮助客户认识到资产配置的重要性，进而积极配合相关财富管理资产配置信息汇总分析，发现客户真实的财富管理需求与期望，进而才能制定相应的详细的财富管理配置建议，选择合适的产品。其次，对于机构客户，相关的基本信息基本以业务代办人信息为主，存在失真的现象，不能真实反映企业机构的资产结构、具体经营情况与财务状况，在客户分类分级时只能简单定义为企业机构客户，无法真实获取企业、机构客户的财富管理需求。最后，对于客户提供的信息的时效性、真实性、准确性仍存在无法精准核实的情况，虽然公司建立了完善的合规、反洗钱信息核查制度与流程，但从合规、反洗钱角度获取客户信息容易引起客户的反感，对于信息的收集往往适得其反。仅依托公司系统内客户账户数据，根据客户的存量资产和交易品种来进行客户

投资规划和投资偏好的判定，在财富管理业务的开展过程中往往容易误入歧途，不能给客户带来真实有效的财富管理规划，其最终结果将是不能达成客户真实的财富管理期望，造成客户的流失或对于富裕、高净值客户的潜在开发机会错失。

在客户生命周期的管理方面，分公司缺乏专项细致的规划与开展。没有真正的从客户价值周期、生命周期两个维度进行综合规划，在客户生命周期的阶段未实现有效的划分及动态的维护分析，这也导致客户价值的持久性、客户的忠诚度不及预期。在客户价值周期上，主要是对于客户关系的管理，分公司对于客户关系的划分只是简单划分为新增开发、存量维护、核心维护、响应关系四个类型，其中新增开发关系作为员工固定关系，往往是员工重点维护的群体。对于核心维护、存量维护关系，因存在随时被动调入调出的可能，员工在日常的服务过程中，服务质量差别较大，往往是客户能带来业务收益就重点推广，不能带来业务收益就减少了服务频率，最后造成公司客户资源的潜在流失风险。响应关系客户是未达到核心维护标准但账户有资产的客户，这部分客户往往是财富管理业务推广的较低层级，所提供的的服务内容与质量视员工重视程度参差不齐，往往会错失对于潜在高净值客户挖掘的机会。

4.1.2 人才梯队培育力度不足

目前甘肃分公司在人才队伍结构方面存在人才总体数量偏低，中后台员工占比较大，前台展业人员占比偏小的问题。目前甘肃分公司共有员工 208 人，其中分公司本部负责中后台业务支持人员 58 人，营业部人员 147 人。营业部网点 11，每个营业网点平均员工人数 13，营业网点去除柜台及合规分控专岗、营业部总经理、客服人员后，平均展业人员 8 人。相对于一线拓客营销人员相对较为紧张，日常客户服务工作及相关业务拓展工作压力较大，对于财富管理业务的开展存在一定的制约性，一线中前台人员无法投入充足的精力对客进行详细的财富管理需求收集及相关资产配置工作。甘肃分公司在人才队伍结构方面投资顾问占比在公司内部相对较为合理，但真正服务一线的投资顾问人数偏低。目前分公司取得投资顾问资格员工 76 人，占分公司员工总数 36.53%，投资顾问占比在公司内部横向对比相对靠前，但部分取得投资顾问资格员工从事中后台

岗位工作，无法投入到实际的财富管理工作当中，不能有效的接触客户、服务客户，未能充分发挥投资顾问资源的应用。90 后员工存在工作经验不足、专业服务能力不足、客群经营思路不够，工作有干劲但经验欠缺的问题。70 后员工经过多年客户拓展与经营工作，客户基数大，客户经营工作量大，对于外部拓展客户意愿不强，内部交流动力不足，工作无冲劲的问题。

在财富管理业务推进工作中，投资顾问作为重要的人才梯队，存在投资顾问发展定位模糊的问题，大多数投资顾问没有清晰的研究发展定位，在明星投资顾问中，股票投资研究人员较多，基金、固收产品、保险、债券投资研究人员较少。投资顾问在财富管理日常工作开展中往往受到公司短期指标考核影响，未能有效形成研究能力、研究观点、研究产品的互补，存在各自为战的现象。部分投资顾问只是通过考试取得了相关职业资格，但是在实际工作中，存在研究能力缺乏、对于资产配置理念的观念较为单一，走不出去、讲不出来的现象

4.1.3 投资组合收费不合理

目前分公司推出的投资组合，主要以投资顾问股票投资组合及基金投顾投资组合为主，在股票投资组合的配置上缺乏细致的分类，在投资组合的推广上缺乏风险匹配，往往是哪个投资组合综合收益高就进行上架推广，对于投资风格、可复制性、抗风险能力、稳定性、持仓分散程度没有明确的标准与划分。基金投顾是 2021 年国家批准实行的业务类型，目前客户接受程度较低，产品较为单一，操作较为复杂，界面较为混乱，客户体验度一般。

在投资组合的推广上目前还面临收费标准与签约标准管理漏洞的问题，投资顾问产品上架后主要施行跟随费率模式，即客户签约后即可收到产品建仓、调仓、平仓提示，如客户跟随操作建议在签约账户进行操作，则根据盈利情况进行一定比例的收费。但在实际应用中，部分客户签约后在收到产品操作提示信息后，选择在其他券商账户进行交易，这样规避了在我司账户的跟随，间接导致签约客户资产的外流，没有起到资产规模增长的目的。投资顾问的研究价值没有得到真正的肯定，间接导致员工的负面影响。

在客户签约方面，因投资组合与投顾产品目前处于推广阶段，签约基本免费，且没有科学合理的门槛，导致客户只要有账户就能签约，进而加剧了上述

签约客户资产外流的情况发生。

4.1.4 新增拓客及客需挖掘质量不足

财富管理业务发展离不开分公司客户资产规模（AUM）的增长，通过业务创收及客户分类综合分析，分公司目前存在业务发展不均衡、客户机构不合理的情况，制约了分公司整体客户资产规模增长。客户资产规模的增长，一部分由存量客户的财富管理业务开展带来资产的保值与增值，另一部分则重点由新增拓客及客户需求挖掘来创造。目前分公司在新增拓客及客需挖掘工作中存在新增数量较多，但新增质量欠优的问题，这也导致客户数量持续增长，但千元以下客户数增幅明显高于富裕、高净值客户的增幅，对于财富管理业务发展工作增加了维护数量，但财富管理业务的质量没有明显提升。

针对企业与机构客户的需求挖掘不够，虽然甘肃辖区整体企业、机构客户数量偏少，但是分公司及营业部对于企业、机构客户的开发与维护力度仍有欠缺，部分区域优质企业仍未建立有效联系，对于企业、机构的需求挖掘不足，也导致公司综合服务平台的优势没有得到充分有效的应用。企业、机构的维护，不光能带来机构业务的发展，企业、机构的高管对于财富管理理念接受度更高，专业能力更强，更是财富管理业务发展需要重点开发的对象。

4.2 存在问题的成因分析

通过访谈及实地调研，对于 GT 证券甘肃分公司财富管理业务现状进行了基本分析，梳理了当前财富管理业务发展工作存在的问题，现就存在的问题原因分析总结如下：

4.2.1 未制定长期有效的客群经营工作指引

财富管理业务的发展，其初衷首先是以客户为中心，通过专业的服务，为客户家庭资产进行配置建议与计划，以此达成客户资产的保值增值，进一步提升公司客户资产规模。在当前居民理财意识与专业知识急速提升的环境下，客户对于财富管理的需求与服务已逐步升级，原经纪业务改进而来的客户分类分级标准、服务流程、服务标准已过于单一与滞后，在财富管理业务发展过程中，

对于客群的经营工作需制定长效化的工作指引，在客户细分及客户生命周期管理方面优化办公平台功能设置，在客群经营工作方面建立短、中、长期考核机制，为业务人员在客群经营工作中赋能。同时通过绩效考核奖惩制度引导员工在客群经营工作的主观能动性，最终实现扎实的客需分析与挖掘，适当的资产配置与建议，满足客户需求，达成客户满意，培育客群规模。

4.2.2 未完善员工长期职业发展规划与专业投顾标准

由于财富管理业务是由券商经纪业务发展演变而来，对于业务人员的专业素质要求较高，以往经纪业务中客户经理的相关职业规划发展已不再适应当前的行业发展与业务发展。员工对于行业发展变化及财富管理业务发展的动因及规划需进一步统一思想，对于后续的职业发展规划需要进行观念及思路的调整。对于员工专业素能的提升及职业发展规划需因地制宜加以引导培育，进一步完善壮大财富管理业务人才梯队，改善业务发展人才结构。同时投资顾问作为财富管理业务发展的重要资源，决定了财富管理业务发展的成败，在财富管理业务开展的过程中过于依赖单一投顾，造成有能力的投顾工作压力较大，没有能力的投顾不思进取。对于投资顾问专业实战能力的标准需要进一步明确并进行考核，投资顾问队伍的建设既要数量更应该要质量。

4.2.3 投资组合产品体系搭建优化进度慢

财富管理业务发展过程中除了打造高素质的人才队伍，更要匹配优质的投资组合产品。在面对复杂的客户需求面前，完备、灵活、合理的投资组合体系决定了客户需求达成的质量。目前分公司投资组合产品体系中产品品种基本可涵盖不同风险匹配需要，但产品体系仍不够完善，产品链条划分不够清晰，产品质量在实际配置中效用较低，产品质量没有竞争力。上架的投资顾问组合股票配置比重较大，收费管理存在漏洞。整体上投资组合产品体系需尽快不断的优化，重点倾向于从客需出发，对于短板链条要充分补充优化，对于占比较重的组合链条则应择优上架。

在投资组合产品体系的推广过程中也存在投资顾问对于资产配置建议存在主观盲目的情况，未能充分分析客户家庭资产结构状况与客户实际需求，未能

充分的向客户进行资产配置理念的灌输。在产品配置的选择上重点以客户意愿为主，未能出具科学有效的资产配置建议。

4.2.4 外部拓客缺乏主要方向指引

财富管理业务的发展需要不断提升客户资产规模，一方面通过优质的客群经营服务不断提升现有存量客群的资产增值，另一方面需要不断进行外部拓展优质客户资源。

在线下外部拓展客户方面，一方面分公司通过相关活动的开展积极鼓励员工进行客户开发，但对于开发客户的质量没有严格的要求，导致外部新增客户大多数为无效客户及零值客户。进一步造成分公司客户结构的失衡、营销资源的浪费及维护成本的增加。另一方面，外部拓客渠道较为单一，目前主要以银行渠道开发为主，但因财富管理业务与银行相关业务存在竞争关系，渠道开发客户普遍存在客户质量不高、业务拓展难度大、渠道在业务开发过程中干预较多的问题。

在线上外部拓展客户方面，一方面从公司合规及品牌形象管理要求，当前线上拓客方式较为传统，方式方法较为局限，缺乏创新的业务展业模式。另一方面，线上拓客主要以智能化推广模式为主，受众面较广，但对于客户的分配环节及绩效考核方面存在分配不均的情况，专业投顾对于线上分配客户主动维护意愿不高。目前线上拓展客户主要有网络金融部客户经理维护，随着客户数量的增多，部门客户经理人员有限，导致对于投资者基本情况、风险承受能力、家庭资产情况的了解沟通不充分、维护力度不足的情况。

5. GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展建议

5.1 财富管理业务发展的总体目标

在贯彻落实公司总部战略规划的基础上，结合甘肃辖区实际情况及分公司财富管理业务发展现状，以挖掘与满足客户需求为出发点，实现财富管理的客户资产（AUM）规模扩大，收入、客户和人员结构持续优化，财富管理及资产配置理念植根于员工并推广给客户，引导员工建立职业发展定位并为之努力奋斗，强化个人客户、企业客户、机构客户均衡发展，依托公司科技驱动的体系化经营客户能力增强，不发生重大合规风险事件，实现财富管理业务高质量发展。

坚持党的领导，加强党的建设。把政治建设摆在首位，坚持党建工作与经营管理的深度融合，把国企党建的政治优势转化为企业发展的竞争优势，推动公司财富管理业务高质量发展。

坚持以客户为中心的理念，将其作为贯穿财富管理发展工作全过程的重要导向和评价财富管理发展工作成效的重要标准。聚焦客户需求，以专业服务为客户创造价值，打造分公司财富管理业务品牌与口碑，赢得客户长期信赖，实现与客户共同成长。

贯彻党的群众路线，坚持全心全意依靠职工群众的工作方针，践行以人为本的人才观，尊重员工的主人翁地位，充分调动广大员工的积极性、主动性、创造性，带领广大员工在参与财富管理发展的过程中提高认识、提升能力，实现与企业共同发展，充分感受为事业奉献的荣誉感、自豪感和获得感。

5.2 具体措施

5.2.1 扎实推进长效化客群经营工作

长效化客群经营工作，需重点从加强客群细分及客户生命周期管理两个方面同步开展。

（1）在客群细分方面主要措施

第一、以优化客户结构为基础，通过“线上+线下”模式，“对内提升，对

外开拓”，实现线上服务智能化、线下服务差异化目标。聚焦以“千禧一代”为代表的具有发展潜力的客群，积极探索线上垂直引流的拓客渠道；线下拓展并巩固渠道维护力度，以更低成本、更高效率扎实推进客户拓展；针对分公司富高客户不足现状，将零售与机构开发服务有机结合，在“私行客户开发、存量客户转介绍、潜在线上客户挖掘、零售机构双轮驱动”方面下功夫，提升富高客户开发、维护、服务能力。

第二、在当前公司客户 KYC 画像的基础功能之上，增加并鼓励员工主动添加标签化功能，在大数据分析的前提下，通过员工日常主动与客户的沟通工作，了解到客户真实需求信息，并添加至公司平台，不论服务关系的变更相应的标签备注纪录不会丢失，有利于后续客户财富管理需求的分析与方案制定。

第三、针对分公司当前客户分类分级标准，划分财富管理业务重点推广客群，制定完善相应的服务工作流程与内容频次，并针对客群进行系统分析后，提供相应的财富管理资产配置需求尽调表、客群产品池，有利于员工在财富管理工作中，有重点、有分类、有内容的精准服务。

第四、针对客户司外资产规模进行进一步细分，尤其是在我司资产千元以下，外部资产较高的客群进行重点分类，制定完善相应的服务工作流程与内容频次，通过提升日常服务力度与质量，形成服务差别，增强客户在我司体验度，引导外部资产引入。

第五、针对企业、机构客户群体，提供相应的企业信息查询平台，积极调动员工企业、机构客户的开发维护意愿，建立分公司内部企业、机构客户维护信息平台。按照企业所属行业、企业规模、企业发展阶段、企业信用评级进行分类分级，针对企业所属行业，收集整理相关行业产业政策。针对企业发展阶段分析相关业务机会，并匹配提供相应的综合服务方案建议，便于展业人员的业务推广与关系维护。

第六、针对大规模的长尾客户，充分利用数字化平台及工具，通过数字化运营、机器人投顾等提供基础服务及挖掘，缓解员工客户经营工作压力，集中资源为富裕、高净值客户提供差异化优质服务。

（2）在客户生命周期管理方面

客户作为分公司的最重要资源，具有价值周期和生命周期。以客户为中心，

数字化识别、洞察和引领客户需求，提供全价值链的综合财富管理服务，实现客户全生命周期管理，不断改善客户体验，着力提升综合服务能力。建议对于不同时期的客户，为分公司带来的利润不同，对应的客户服务内容与流程进行细分与优化，将客户关系的经营理念传导给每一位员工。

对于考察期客户，主要为账户在我司开立 1 年以内客户及开立账户后未达到有效户标准的客户，该部分客户体量较大，易于流失。建议在客户开立账户后，重点强化宣传与传播工作，要求员工必须进行新客理财产品推广，提升客户的理财体验，在新客理财到期后需进一步跟进了解客户后续理财需求，通过沟通向客户详细介绍我司的业务类型及产品条线，让客户对于证券公司业务有一个充分的了解，进而逐步挖掘客户潜在的理财需求，配置相应的业务与产品，巩固与客户的关系建立，逐步取得客户对我司服务认同与品牌认同。

对于形成期客户，主要为账户在我司开立 1-3 年以内有效客户，该部分客户已具备一定的投资经验并部分了解我司业务与产品，开始为公司带来创收，分公司也已从客户交易获得的收入大于投入，开始盈利。针对形成期客户，建议进一步提升服务频率与服务内容，进一步深化具有针对性的专业咨询服务，结合客户交易品种及客户需求，提供相应业务、产品的资讯信息。逐步通过日常交流沟通，增加客户相应画像标签，了解客户财富管理需求，初步开展客户财富管理建议书的制定。

对于稳定期客户，为我司开立账户超过 3 年的忠实有效客户，对于公司品牌、服务有较深的认同，愿意为增值服务支付价格，带给公司的利润较大，而且由于客户忠诚度的增加，公司等获得客户转介绍的资源与品牌口碑宣传的间接收益。针对稳定期客户，客户经理、投资顾问需予以高度的重视与维护，需要提供具有时效性的服务与产品，逐步建立与客户的良好维护关系及私人关系，进一步详细了解客户家庭资产情况、风险承受能力、真实财富管理需求，制定详细的财富管理计划书并有效执行，及时跟踪资产配置保值、增值效果，适时进行相应计划、产品的调整，以便达到客户最优体验。

对于退化期客户，客户对分公司提供的服务、业务、产品不满意，交易量回落，客户流失概率增加。建议对于退化期客户，重点深化具有针对性解决问题式的主动服务，通过了解客户对分公司服务、产品、业务不满意的关键点，

予以有针对性的解决。强化主动服务交流工作，尽可能达成客户挽留的目标，通过后期进一步服务的提升及客户需求的满足，延长客户合作时间或进一步转化为稳定期客户。

5.2.2 升级人才队伍结构

第一、建议重点加强投顾队伍建设。强化投顾队伍管理，建立完善涵盖招聘选拔、培训培养、考核激励、督导督促等方面的投顾人才发展体系，分层、分类、分级培养和管理投顾队伍，打造一支熟悉资本市场和各类产品，能为客户提供专业产品销售、资产配置、投资顾问服务的专业队伍，在现有基础上推动公司各类型渠道的融合发展，着力提升线上线下渠道一体化发展水平，探索分公司区域化协同发展模式，不断提升对客户的数字化经营能力。在做优生态方面，体系化推进投资顾问赋能工作，为投资顾问释放更为开放和竞争的展业平台，将优势资源更加倾斜于有能力、有想法、有态度的投资顾问，依托公司百人投顾培训体系与投顾人才培养闭环模式，在做好日常差异化（EHR、线上各类培训等）培训工作基础上，计划继续开展多期投顾训练营工作，将投顾实战赋能深入推进。同时将建立投资顾问培训档案，追踪培训效果、强化过程管理，并作为专业职级考核的依据。同时，制定投资顾问工作流动机制，全面提升投资顾问管理效能，落实完善相应配套约束激励手段，打造营业部——以投资顾问为核心、分公司——以财富顾问为核心的专业服务团队，培养投顾队伍将专业服务能力转化为创收营销能力，全面提升员工产品配置能力与专业化金融综合服务水平。

第二、建议重点加强面对于企业、机构客户的投顾服务团队打造，针对企业、机构客户的开发与维护，需要机构业务条线与零售业务条线强强联合，为投资顾问提供理论实践的机会，一方面了解企业、机构客户的现实需求，一方面通过企业、机构客户的面对面调研与沟通交流，提升投资顾问对于实体经济与行业的把握与了解，扩散财富管理资产配置视野，找准未来职业发展定位。通过投资顾问对于企业、机构客户的不断接触，进一步优化企业、机构客户投资组合的方案设计与实践。

第三、建议通过引进外部金融机构，尤其是银行、保险、信托、第三方理

财机构等渠道业务人才，一方面该部分人才具备金融行业业务知识，且能与分公司财富管理业务进行业务互补，另一方面该部分人才具备一定的客户资源。依托公司平台，帮助人才进行职业规划与定位，在帮助个人实现价值的同时激活分公司人才队伍工作活力与创造力。

第四、建议引入 90 后及千禧一代年轻员工，进一步完善分公司员工年龄结构，通过对于 90 后、千禧一代年轻员工的系统培养，使其认同公司企业文化，结合 90 后、千禧一代对于自身群体实际财富管理需求的了解，拓展新的业务发展渠道及业务开展创造力，为分公司未来发展输入新鲜血液。

第五、建议启用“师徒”制团队展业模式，通过有经验有思路无冲劲的 70 后员工带动少经验少思路有冲劲的 90 后员工，通过“师徒”制团队展业模式，达到以老带新，感情维系的目的，一方面让 70 后员工有获得感、成就感，另一方面让 90 后员工有收获，对公司有感情。在“师徒”制展业模式中，需单独匹配相关激励制度及考核标准。

5.2.3 优化投资组合管理体系

通过对甘肃分公司客户投资行为进行分析，发现客户资产配置观念薄弱，可投资渠道单一，客户认为能够保值增值的“可靠”投资除了房产就是银行存款，在券商的资产多用于投资股票，投机性和风险偏高，普通投资者很难甄选到有效的投资方式。

从中国居民投资现状可看出，居民家庭住房资产占比较高，流动性资产不足。2017 年，我国城市家庭总资产中房产占比高达 77.7%，而金融资产占比仅为 11.8%。而美国家庭房产占比仅为 34.6%，金融资产占比则高达 42.7%。住房资产吸收了家庭过多的流动性，而房价的任何波动都会引起家庭财富的巨大变化，进而影响家庭成员的各种经济行为和生活方式。

在优化投资组合管理体系方面，首先建议分公司对于财富管理理念进行系统性的培训和推广，让员工了解当前市场财富管理现状及居民财富管理理念配置的重要性与迫切性。让客户充分认识到家庭资产配置的不均衡，认识到家庭抵御系统性风险的能力。结合当前国家政策及战略规划，居民投资理财、资产配置亟需金融机构共同努力，让居民树立正确的投资理财观念与资产配置观念，

进而更好的达成服务实体经济的目的，资产配置理念的传输这也是金融机构“金融报国”的重点工作。其次，总部与分公司需以客户为中心，以客户需求为出发点，提供并丰富多层次的具有竞争力的产品体系，依托公司客户画像及客户账户分析等平台优势，把合适的产品推荐给合适的客户。尤其是针对机构、企业客户在资管新规的影响下，对于现金理财的需求旺盛，具有持续现金流的产品容易被机构、企业客户所接受，以此为契机，加强巩固与企业、机构客户的沟通交流，便于进一步挖掘企业、机构客户潜在需求，以便提供更深层次的业务合作。达到财富管理综合服务方案的推进目标。最后，建议从分公司整体财富管理潜在客户群体着手，进行深入分析，与总部沟通需求支持。从客户现状实际出发，设计、理财规划入手，提升投资组合的实用性。

投资组合管理体系的搭建目的主要在于合理的配置不同投资品种，降低波动风险的同时能够满足客户潜在的投资收益需求。一方面需要不断完善公司产品体系，另一方面需要强化员工对于客户理性投资需求的掌握与了解。

5.2.4 优化网点规划推进线上与线下相融合发展提升拓客质量

建议进一步优化分公司营业网点规划，首先完善营业部区域布局，以公司战略规划目标为导向，全面强化各区域协同发展的组织效能。根据公司对网点布局及定位，结合营业部当地特色，梳理并找准分公司各营业部未来经营发展方向。对空白、薄弱区域布局，通过主营业部裂变新设等方式加强服务覆盖辐射面，进一步提升品牌区域知名度。其次，结合传统营业部开展工作，基于下辖营业部实际情况，加强存量客户资产配置服务力度，实现现有营业部向地区财富中心发展；对分公司本部营业部，积极探索数字化营业部发展模式，实现线上多渠道引流、低成本服务的目标；对新设轻型营业部网点，加大资源扶持力度，引导多元化创利，全面助力轻质营业网点加快提升营业收入水平。最后，对于效益较差营业部，进一步加强对业绩水平较差营业部的业绩督导力度，从人力资源以及、物质资源等方面加大对营业部管理支持力度；通过开源节流的方式，提升营业部数字化水平赋能，进一步降低营业部经营成本；挖掘和培养营业部特色展业方向，打造营业部经营亮点。

目前，分公司财富管理的数字化发展仍未脱离代销理财产品的商业模式。现

有的数字应用主要集中在智能营销和现有客户运作。在财富管理方面，业务仍以产品销售为导向，在一定程度上失去了对客户真实需求的挖掘和满足，更多依赖投资顾问对理财客户群的线下开发和维护，财富管理的质量取决于投资顾问的专业能力和责任感。建议分公司紧跟公司总部数字化转型步伐，注重线上线下一体化发展，实现渠道沟通互助与服务的有机统一。重点解决线上线下利益分化的矛盾，线上流量缺乏线下有效转化的痛点。建议允许每位投资顾问参与在线投资咨询服务，在功能上，提升线下投资咨询团队对客户在线服务的深度，提升线下投资咨询的精准服务能力、效率和质量，进一步提升客户体验和满意度。通过运用数字化工具合平台处理财富管理中的标准化事务，为投顾赋能的基础之上，让投顾聚焦客户服务和客户关系管理，引导投顾将工作重心放在平台应用与实际的客户服务之中去。

建议优化完善全连接平台上的投资顾问评估模块，树立以客户为中心的理财理念，通过系统、透明、动态的投资顾问评估体系引导投资顾问从传统的金融寄售模式转变为客户关系管理。在投资顾问评估系统中，实时动态地显示投资顾问服务能力的指标变化，并显示投资顾问的服务缺陷，以提升投资顾问的服务水平进一步提高投资顾问的能力，激发投资顾问的活力。

建议在线下渠道开发过程中，强化机构客户需求交流，寻求业务共赢发展点，通过机构客户财富管理工作的开展，协同银行等金融机构相互配合，满足机构客户财富管理需求。增强与客户、渠道合作的粘性，体现专业化高效的财富管理业务素质。

6. GT 证券甘肃分公司财富管理业务发展建议实施保障

6.1 完善产品引入、评估、反馈机制

当前证券行业财富管理工作主要以产品配置为主要资产配置抓手，多层次、多元化的产品体系，将直接影响财富管理发展工作的实效。产品是公司与客户财富管理业务互动的纽带，产品配置的优劣决定了财富管理业务品牌的打造。目前 GT 证券已初步形成了丰富的多层次、多元化的产品体系，产品策略日渐丰富，产品类型涵盖了公募基金类产品，包括货币、股票、债券、混合型基金；证券私募类产品，包括量化中性、量化指数增强、股票多头、CTA（管理期货）、债券型、结构化产品等；固定收益类产品包括收益凭证产品和信托产品；私募股权产品和家族信托业务。

甘肃分公司在依托公司丰富产品线的同时，需要结合分公司实际情况及分公司辖区客户实际需求出发，完善产品引入评估机制。重点规避每只产品都销售，每只产品都配置的情况。重点规避金融产品同质化的问题，充分发挥分公司金牌投顾的投研能力及理财金才的资产配置能力，按照风险匹配度、资金流动性、行业可持续性、产品稀缺性，优中选优，从公司产品线选出有竞争力的，有差异化的产品作为重点配置产品池。让分公司财富管理客户从第一环节就充分享受到差异化优质服务，让投资顾问的投资建议变得游刃有余。在产品引入工作完善后，更需强化产品配置后的评估及客户服务工作，通过分公司甄选产品池的后续持续不断跟踪，对于每只产品都应该进行引入后的评估工作，具体到产品阶段性表现评估，产品置换评估、产品调出评估、产品到期收益评估、预到期产品后续对接产品评估、产品配置客户满意度评估、产品配置客户风险承受度评估等工作，只有不断的完善财富管理产品引入与评估机制，才能不断提升产品配置的售后服务工作，让客户对所配置的资产有更加全面的了解，坚定客户投资信心，培养客户长期资产配置的理念，增强与公司财富管理业务的依赖性与粘性。打造分公司财富管理品牌。

在产品引入、评估工作完成后，分公司财富管理部更需要不断收集产品配置评估结果和客户意见与需求，及时向公司总部进行相关反馈，便于公司总部对于产品体系的不断完善并反哺分支机构财富管理发展。

6.2 完善考核激励制度

在现行的员工考核激励制度下，前台员工主要考核指标为新增客户数、新增客户资产、新增两融客户数、客户包创收、产品户开发、产品销量、投资顾问签约、基金投顾签约等指标。全体员工试行了定岗定级制度，其中投资顾问重点考核新增客户资产规模增长及产品销量、保有量，客户经理重点考核客户包内资产规模与产品销量。中后台员工重点以现有工资水平进行相应档位划分，按照对接工作属性进行相关指标考核，但多数指标不可量化。

现行的绩效激励资源主要倾向于产品销售，且重点倾向于首发公募产品销售。这导致了员工绩效薪酬差距较大，投资顾问因服务客户为分公司核心客户，也是财富管理业务重点拓展客户群体，产品销量普遍较高，整体薪酬在分公司占比最大，后台部门不等从事产品销售工作，故在产品销售方面绩效薪酬为 0。现行的绩效激励政策从短期来说对于产品配置工作起到了迅速提升的目标，但是不利于财富管理业务长期发展。

首先，中前台员工受产品激励政策引导，必将产品配置工作作为首要推动工作，其绩效导向初心没有错。但是受每个产品激励政策的高低，员工对于产品配置工作出现了扭曲，哪只产品激励高、任务指标重就重点推广哪只产品，虽然客户风险匹配，但重复配置同一类产品的现象较为普遍，尤其是对于股票权益类基金的产品赎旧买新现象时有发生，没有起到正确引导客户资产配置理念的初心使命，没有有效的了解挖掘客户财富管理需求。不利于财富管理发展工作的长期开展和品牌建立。绩效资源重点倾向于产品销售，而在新增资产、高质量有效户开发、客户服务等工作方面的绩效体现中基本很少，基于员工趋利的特性，会将工作重心主要放在产品销售，而对其他工作有了消极怠工的情绪，这在客服工作落实中就有所体现，在实际工作中员工为了任务，为了提成只能想办法将自己包里的客户资产转化为产品，这部分并非是分公司所需要的按需求进行的有效资产配置和新增资产引入，在当前行情下，如果一味地只为拿提成，不分客户价值、不分新增与否，不分产品种类的销售，会把分公司的交易型客户变少，交易的存量资产变死，长期来讲，份额可能会受影响，其它工作质量也会受影响。

其次，员工绩效薪酬差距较大，营运、合规、信息技术、分公司各部门中

台人员确实因为工作属性的问题，不可能有多少的产品销售成绩，包括营业部拿到较好的产品激励的人是少数，而其他工作绩效又很少，营业部员工内部收入差距也很明显，在一定程度上会影响员工团队稳定性。

最后，公司在财富管理发展过程中，各种专项活动、专项任务指标颇为繁杂，且相关活动政策时有变化，对于营业部工作计划的开展造成了诸多障碍，员工情绪也受到了一定的影响，需要杜绝鞭打快牛的情况。分公司在对接总部绩效激励考核时，需要向公司总部进行相关问题反馈，避免小问题的积累影响到公司整体财富管理发展目标。

在考核激励方面，分公司一方面应着眼长远目标，重目标，轻指标。结合分公司辖区实际情况及自身实际情况，从分公司财富管理业务发展规划目标着手，“以客户需求为中心”，优化考核激励制度，从长期、中期、短期目标进行指标下达与考核，综合财富管理工作实效进行考核。逐步建立起以客户资产盈利增长的考核模式，通过创新产品设计、资产配置组合设计，积极引导客户资产转入并实现盈利，以此来获取管理费用收入并予以考核激励。对投资顾问及前台员工应倾向于客户资产引入、客户资产保值增值能力、客户服务质量提升、客户资产配置率、客户满意度等指标考核，促使员工建立起以客户需求为中心的工作理念，通过提供优质与差异化的服务获得客户认可，不断提升员工综合财富管理能力，不是单一的销售技巧和能力的提升。

6.3 强化培训赋能

财富管理业务作为个性化专业服务业务，服务质量的高低直接决定了财务管理口碑与品牌，服务质量的提升一方面取决于公司数字化财富管理平台的打造，另一方面则重点依靠从事财富管理业务整个条线的服务支持人员及专业投资顾问。能否在激烈的市场竞争中取得优势，在一定程度上取决于从事财富管理业务条线所有人员的综合素质是否在区域更具有竞争力。甘肃分公司依托公司总部数字化财富管理平台，具备一定的先天优势，但如何充分运用公司强大的数字化专业服务平台及发挥专业的财富管理服务能力取决于人员的综合素质。故对于财富管理业务条线人员的培训赋能尤为重要，打造一支专业负责的财富管理业务人员梯队，是分公司财富管理发展工作的重心与基石。

首先，对于财富管理业务发展的公司战略及政策导向，需要员工有清晰地认识，进一步达成公司共识。在实际工作中，员工尚存在对于行业发展趋势不清晰，对未来职业生涯发展无规划，对财富管理业务发展的动因不了解的情况，这少不了分公司针对财富管理发展工作的相关战略意义、长远规划及行业发展动向进行适时的专题培训与传达。

其次，对于财富管理条线人员的财富管理综合服务能力的培训赋能，财富管理业务涵盖的知识面较广，设计合理有切实实践意义的培训课程显得尤为重要。一方面不断提升员工综合业务素质，另一方面搭建了分公司内部充分沟通的平台。员工综合素质的提升也能不断提升服务质量及满足员工的获得感。但是需要设计合理的培训时间与培训方式，及时跟踪培训效果与反馈。

最后，在当前财富管理发展工作深入开展过程中，一方面需要各部门、各区域协同协作，另一方面员工工作的压力无法纾解。可以结合这方面的需求，开展形式多样的团队建设及压力纾解活动，在活动中促进团队协作能力、凝聚力，在活动中无形进行专业知识技巧的赋能，在活动中让员工感受到分公司人为关怀与企业文化。

6.4 严格合规风控

持续完善分公司内控制度，加强合规风控管理工作，打造专业、高效的合规管理体系和内部运作机制，使之成为与业务发展并行的核心竞争力。持续构建分公司事前、事中、事后三道内控防线，主动适应“依法、从严、全面”的监管形势，定期组织推动营业部开展各项业务自查工作及现场检查工作，落实投资者适当性管理要求，发现管理的薄弱环节，及时整改，防微杜渐；加强重点领域、关键业务环节的合规风控，加强防范和应对。强化营运业务一线管理，提升分公司集中营运团队业务处理水平，将底线思维贯穿工作始终，保安全、保平稳、保效益，主动跨前、主动赋能。巩固强化员工合规信仰，把“要我合规”转变为“我要合规”，全面服务与支持业务发展。通过行之有效的合规体系，做到维护客户利益，保护员工职业生涯健康发展，促进公司业务稳健发展的目标。

7. 结语

随着一人多户开户政策的实施，券商“佣金战”打响，行业间价格竞争激烈，券商代理买卖证券收入逐年下降，“靠天吃饭”的盈利模式无法持续，面对激烈竞争，财富管理业务发展升级已成大势所趋，也是改善市场投资者结构、提升交易活跃度、应对佣金价格战的必经之路。近年来国内居民收入及可支配资产规模迅速增长，居民资产开始由固定资产投资向金融资产转移，财富管理需求旺盛。当前全球流动性过剩，负利率趋势明显，国内资管新规实施，打破刚性兑付，更加速了无风险利率下行，提升了资本市场长期估值中枢。注册制改革全面推进，资本市场活跃度提升，资产配置品种日益丰富。在政策、资金、利率、改革等多重因素驱动下，资本市场长期趋势向好，财富管理迎来了前所未有的快速发展契机。但是在目前国内券商财富管理业务持续开展过程中，仍然存在产品同质化、专业队伍欠缺、财富管理体系不够完善、客户结构不合理、合规风控保障能力不足等共性问题。

GT 证券甘肃分公司在公司“三个三年三步走”战略路径方向上，依托 GT 证券总部强大的平台支持，目前财富管理业务发展作为重中之重的工作正在加速开展，但是在业务开展过程中人面临诸多问题与挑战。因而，在此背景下，本文重点进行了一下研究，得出了以下结论：

1. 梳理国内外券商财富管理业务文献，总结财富管理业务发展趋势及发展经验。主要有以下内容：财富管理业务的发展在监管及政策的导向下，逐步得到各个金融机构及社会的重视，但我国居民财富管理意识需要金融机构共同努力，进行引导培育发展。券商财富管理业务发展当前主要聚焦在产品配置与销售方面，在多元化、差异化、国际化、网络化、智能化趋势方面需要寻找综合平衡的发展模式及突破。财富管理业务对于券商来说，提升客户资产规模为首要目标，客户资产规模的提升也将会在未来成为券商的主要红利。财富管理业务始终应从客户需求出发，通过专业的财富管理服务，最终实现客户资产的保值、增值及传承。

2. 对于财富管理业务所涉及的概念进行梳理，通过访谈形式，了解分公司财富管理业务相关实际情况，从内外部环境、收入结构、客户结构、人员梯队结构进行分析。发现业务开展过程中存在客户分类分级缺少主动性与灵活性，

客户生命周期管理存在片面性。对于客户关系的经营需要重点强化。在投资组合的推广过程中存在投资组合分类不细化，欠缺风险匹配，组合品种较单一的问题。在投资组合收费中存在准入门槛低、收费标准存在漏洞，进而引发客户资产外流的情况。在人才队伍结构方面存在投资顾问发展定位模糊的问题，部分投资顾问在实际工作中，存在研究能力缺乏、对于资产配置理念的观念较为单一，走不出去、讲不出来的现象。在投顾发展定位上存在欠缺，存在各自为战的现象。在业务绩效指标考核中，过分重视短期指标和短期收入，对于客户资产的长期保值与增值指标考核不够重视。新增拓客质量亟待提升，富裕、高净值客户、企业与机构客户的需求挖掘不够。

3. 基于资产配置理论、投资组合理论及生命周期理论，结合不同客户的财富管理需求及变化趋势，提出 GT 证券甘肃分公司财富管理发展建议，一是扎实推进长效化客群经营工作；二是升级人才队伍结构；三是优化投资组合管理体系；四是优化营业部网点规划，推进数字化财富管理线上与线下相融合发展。最后基于以上发展建议，提出完善产品引入、评估、反馈机制，完善考核激励制度、强化培训赋能、严格合规风控的建议实施保障。

虽然对于分公司财富管理发展做了一些思考与努力，但由于工作压力较大、时间仓促、学术根基尚浅，本文还存在诸多不足，比如对于数字化财富管理业务发展思考不够，所提出的建议在实际实施起来仍存在一定的制约与苦难。虽然目前业务开展仍存在诸多苦难，但我对于财富管理业务的未来发展充满信心，希望在今后的工作中与分公司各位同事，协同协作，攻坚克难，最终顺利实现分公司财富管理业务稳步发展，客户资产不断增值，践行“金融报国”理念！

参考文献

- [1] Bunnell L, Osei-Bryson K M, Yoon V Y. Development of a consumer financial goals ontology for use with fintech applications for improving financial capability[J]. *Expert Systems with Applications*, 2020, 165(3):11-38.
- [2] Dyer K K, Wolf R J, EF Penanhoat, et al. Personal financial planning: W O0213097A9[P]. 2002.
- [3] Evensky H, Robinson S H & T. *The New Wealth Management*[M]. 2011 (4):98-99.
- [4] Kokfai Phoon, Francis Koh. Digital financial inclusion in south east asia [J]. *The Journal of Alternative Investments Winter*, 2018, 20(3):79-94.
- [5] Milevsky M A, Kyrychenko V. Portfolio choice with puts: evidence from variable annuities[J]. *Financial Analysts Journal*, 2008, 64(3):80-95.
- [6] Milevsky, Moshe, A. Illiquid asset allocation and policy weights: how far can they deviate[J]. *Journal of Wealth Management*, 2004, 7(3):27-34.
- [7] Maude D. *Global private banking and wealth management*[M]. New Jersey: Wiley 2013.
- [8] Sloek T M, Ed Ison H J. Wealth effects and the new economy[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2001, 2(9):22-23.
- [9] Stefanou C J, Sarmaniotis C, Stafyla A. CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research[J]. *Business Process Management Journal*, 2003, 9(5):617-634.
- [10] Shah S M R, Qiang F, Abbas G, et al. Shadow banking from china's perspective: an empirical analysis of bank-issued wealth management products [J]. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 2021, 38(1):4-5.
- [11] Verhoef P C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development[J]. *Journal of Marketing*, 2003, 67(4):30-45.
- [12] 方锐. 我眼中的财富管理[J]. *福建质量管理*, 2018(4):142-143.
- [13] 伏跃红, 徐枫, 施红明. 金融科技市场现状与趋势演变 [J]. *银行家*,

- 2019(5):134-136.
- [14]高自强,曹飞燕.以财富管理理念定位银行零售业务[J].中国金融,2011(23):59-60.
- [15]胡文韬.财富管理业务的新发展[J].新金融,2006(05):39-41.
- [16]霍尔曼.个人理财计划[M].北京:中国财政经济出版社,2003.
- [17]姜业庆.财富管理向高端化和智能化方向发展[J].理财.学术版,2018,(03):68-69.
- [18]李君平.私人财富管理研究述评与展望[J].外国经济与管理,2014(8):73-80.
- [19]李琳,逯进.国际财富管理的模式及经验借鉴[J].青岛农业大学学报(社会科学版),2017(04):41-46.
- [20]刘林东.财富管理:新时代下的新发展[J].银行家,2020(10):62-65.
- [21]陆岷峰,吴建平.大数据时代财富管理痛点分析与转型路径——基于智能投顾应用视角[J].金融管理研究,2018(01):25-40.
- [22]罗伯特·默顿.为中国家庭财富开启另一扇门[J].出版人,2018(2):84-85.
- [23]麻斯亮,魏福义.人工智能技术在金融领域的应用:主要难点与对策建议[J].南方金融,2018(3):78-84.
- [24]孟醒,申曙光.证券公司财富管理业务的竞争优势、战略目标与转型路径[J].南方金融,2018(004):90-98.
- [25]沐华,屈俊.财富管理——未来商业银行转型的重点[J].银行家,2017(1):40-43.
- [26]潘新民.国财富管理发展趋势与应对策略[J].时代金融(中旬),2012(08):105-107.
- [27]邱吉福,王园.基于客户生命周期理论的证券业客户细分实证研究[J].上海管理科学,2013(2):50-56.
- [28]宋菁.着力打造我们的财富管理[J].东方企业文化,2007(003):15-17.
- [29]孙娟娟.大资管时代金融机构财富管理业务的差异化拓展——基于财富管理与资产管理的辨析[J].南方金融,2017(1):92-97.
- [30]唐怡.利率市场化下的银行财富管理业务发展研究[D].湖南大学,2014.

- [31]王增武,黄国平,陈松威. 财富管理的内涵、理论与实证[J]. 金融评论, 2014(06):113-120.
- [32]王峥. 财富管理新时代下的银行理财业务发展展望[J]. 中国信用卡, 2020(06):31-34.
- [33]威廉 J. 伯恩斯坦, William J. Bernstein, 伯恩斯坦, 等. 有效资产管理[M]. 北京:机械工业出版社, 2013.
- [34]吴小平. 财富管理行业发展现状与趋势[J]. 山东工商学院学报, 2020(1):9-20.
- [35]谢平, 邹传伟, 刘海二. 互联网金融的基础理论[J]. 金融研究, 2015(8):1-12.
- [36]杨秀芝. 财富管理主要业务模式探析[J]. 金融纵横, 2017(8):43-54.
- [37]于蓉. 金融机构财富管理业务发展面临的矛盾与对策[J]. 南方金融, 2016(7):52-56.
- [38]张秋林. 未来财富管理的“六化”[C]IMI 研究动态 2014 年合辑. 2014.
- [39]张郁. 商业银行资产管理业务的穿透式监管:本质、难点及对策[J]. 南方金融, 2017(10):66-73.
- [40]赵阳. 证券经营机构互联网证券业务发展模式评价研究[J]. 金融监管研究, 2018(9):95-109.
- [41]赵阳, 江雅文. 金融科技赋能证券经营机构财富管理转型研究[J]. 金融纵横, 2019(10):36-45.
- [42]赵璠. 金融财富管理业务及其影响因素[J]. 中国外资, 2013(6):111-112.
- [43]周贺来. 客户关系管理实务[M]. 北京:北京大学出版社, 2011.
- [44]周婵娟. 互联网金融对证券行业的影响分析与对策探讨[J]. 现代营销(下旬刊), 2018, 1(9):113-114.
- [45]周韵. 新经济形势下家族信托大有可为[J]. 湖北经济学院学报:人文社会科学版, 2020, 17(2):43-45.
- [46]周延礼, 高皓. 保险在财富管理中的应用研究[J]. 保险研究, 2019, 3(11):3-12.
- [47]朱有为. 证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究[J]. 证券市场导报, 2020, (4):2-10.

附录

甘肃分公司财富管理业务人员访谈提纲

1. 受访者：GT 证券甘肃分公司财富管理业务管理人员及业务人员。

2. 访谈目的：

(1) 与分公司财富管理业务管理人员进行沟通，了解分公司财富管理业务发展规划、财富管理业务发展现状、财富管理业务数据、财富管理业务考核办法、数字化财富管理业务落实情况、财富管理业务未来发展计划。

(2) 与营业部财富管理业务人员进行沟通，了解营业部财富管理业务开展情况、营业部财富管理业务人员考核情况、营业部投资顾问定位发展情况、营业部客户情况、营业部财富管理业务拓展情况、营业部数字化财富管理业务落实情况等。

准确了解分公司财富管理业务发展现状及相关业务数据，进而对财富管理业务出现的问题进行发现与汇总。从而制定相关解决方案。

3. 访谈内容：

(1) 您的年龄、学历是？

(2) 您在 GT 证券甘肃分公司/营业部任职的职位是？

(3) 您是否知道分公司财富管理业务中、长期规划目标与措施？

(4) 您本年度关于财富管理业务指标考核重要指标有？

(5) 您认为财富管理业务发展中在客户方面什么最为重要？

(6) 您认为财富管理业务发展中在公司方面什么最为重要？

(7) 您认为分公司/营业部投资顾问在财富管理业务中的定位是否清晰？

(8) 您对于分公司/营业部投资顾问综合能力是否认可？

(9) 从财富管理业务发展角度出发，您认为分公司/营业部投资顾问综合能力是否需要制定规范标准？

(10) 您对于分公司/营业部客户分类标准是否清晰？现有的分类标准是否能满足财富管理业务发展需要？

(11) 您对于分公司/营业部客户生命周期管理是否清晰？

(12) 您对于公司/分公司财富管理业务资产配置品种是否清晰？是否能够满足现有客户需求？

(13) 您与分公司/营业部客户沟通过程中，客户是否对于资产配置有一定了解？客户是否清晰了解自己的投资需求？

(14) 您对于分公司/营业部关于财富管理业务相关培训内容是否满意？您最需要哪方面专业能力提升？

(15) 您对于财富管理业务相关展业专业技巧是否掌握？需要哪方面提升？

(16) 您对于数字化财富管理业务有何认识？是否能对您的工作形成助力？

(17) 您认为分公司/营业部关于财富管理业务发展中存在那些问题？

(18) 您对于分公司/营业部关于财富管理业务发展有何建议？

(19) 您是否还有其他建议？

后 记

相逢一见太匆匆，校内繁花几度红。3 年的 MBA 研究生求学即将结束。回首三年的 MBA 求学历程，提笔写这段文字时别有一番滋味在心头。十四年前从原兰州商学院毕业后，利用工作之余自学，终于在 2019 年再次回归母校成为兰州财经大学的一名 MBA 学生，开启了人生的新征程。在母校我留下的是本科与 MBA 学习阶段的回忆与收获，目之所及，皆是回忆，心之所向，皆是过往。三年来虽然有憾，但更多的是感恩。

一谢恩师，三年栽培。由衷地向学习期间每一位授课老师表示诚挚的谢意！老师们将自己钻研多年的学术观点及理论知识，通过现实案例及实践，风趣有味的为我们进行传授，让我对于管理的认知打开了新的天地。特别向我的导师陈刚老师表示崇高的敬意！从论文的选题、开题报告到初稿的完成，陈刚老师给予了我精心的指导和无私的帮助，提出了许多宝贵的修改意见和具有针对性的建议。修改稿又承蒙导师多次斧正，花费大量精力才得以完成。

二谢同事，无私帮助。感谢公司同事在百忙之中的帮助与支持，如果没有你们不厌其烦的访谈配合，不会有我论文中详实的数据和问题的发现。

三谢同窗，不负相遇。感恩学校让我遇到了众多的同窗好友，一路走来总有你们相伴，有欢笑也有困惑，有帮助亦有扶持，点滴铭刻于心，在此也衷心地祝愿同窗大鹏一日同风起，扶摇直上九万里！

四谢家人，有爱相伴。感谢一直以来支持我的父母、爱人和儿女！家人是我最坚强的后盾，MBA 求学阶段家中迎来了呱呱坠地的新生命，是家人的无私奉献，才使得我能准时进入课堂，顺利完成学业。在我的生命中，承载了他们无尽的爱与关怀，使我在困难面前多了几分力量，少了几许彷徨，我的每一段历程都有他们的心血。正是有了他们默默的付出，我才得以顺利完成学业，才拥有今天的成就。

最后衷心感谢各位评审老师的专业审阅，由衷感谢各位专家教授提出的宝贵建议，再次感谢兰州财经大学对我的培养！

作者：张迎新

2022 年 3 月 18 日