

摘 要

招商银行是我国首家完全由公司法人持股的股份制商业金融机构，在吉林省该行发展势头一直居于领先，受到广大投资者的青睐。A 支行作为招商银行在吉林省内的下属支行，也随总行设置开展了个人理财业务。一直以来，招商银行发展良好，银行理财能力在全国名列前茅，自 2012 年首次入围《财富》世界 500 强以来，已连续 10 年入围，个人理财业务在银行业务发展中占据重要地位。但是随着互联网的快速发展，传统的银行发展理论已稍显滞后，同时商业银行个人理财业务也受到了互联网极大的冲击。2018 年资管新规的颁布，给投资银行业理财产品服务造成极大的撞击，尤其是对银行而言，其发展面临前所未有的挑战。

本文旨在探讨招商银行 A 支行个人理财产品的营销，并对其历史背景、目的、内涵及方式加以深入分析。然后对市场营销相关理论进行总结，包括 STP 营销理论、7Ps 营销策略，并对我国商业银行个人理财业务的相关文献资料进行整理，为本文提供理论基础和研究思路。接下来，对招商银行 A 支行进行简介，并对当前招商银行 A 支行个人理财业务营销现状进行分析，总结发现目前招商银行 A 支行个人理财业务营销存在产品差异化不足、价格不具优势、营销渠道狭窄、促销方式陈旧、人员素养不足、服务管理缺失、理财产品有形展示难度大等问题。为了更好地了解商业银行个人理财市场的现状，本文对招商银行 A 支行个人理财业务的宏观环境、竞争和内在市场环境做出了深入分析，以期为客户提供更有针对性的营销战略。为此，我们将对市场加以细化，界定出差异化的目标客户群，并实施客户分层管理，以及根据客户的需求量身定制差异化的产品。根据营销理论，我们应该从产品、定价、销售渠道、促销推广、人才、流程和有形展示七个方面制订针对性的营销战略，以期达到最佳的营销效果；同时，我们还应该加强产品的研发和技术投入，并加强风险管控，提升营销人员专业度，以确保营销的有效实施。

通过本次研究，希望为招商银行 A 支行个人理财业务的营销提供对策和建议，帮助其实现更好更快的发展。

关键词：

招商银行，个人理财业务，营销策略

Abstract

China Merchants Bank is the first joint-stock commercial and financial institution in China that is fully owned by a corporate entity. Its development momentum has always been leading in Jilin Province, and it is favored by a large number of investors. As a subsidiary branch of China Merchants Bank in Jilin Province, A Sub-branch also carries out personal financial services with the head office. China Merchants Bank has been developing well and ranks among the best in China in terms of financial management capabilities. Since being first listed in the Fortune Global 500 in 2012, China Merchants Bank has been listed for 10 consecutive years. Personal financial services occupy an important position in the development of banking business. However, with the rapid development of the Internet, the traditional banking development theory has lagged slightly, and the personal financial services of commercial banks have also been greatly impacted by the Internet. The promulgation of the new asset management regulations in 2018 has caused a significant impact on the investment banking industry's wealth management product services, especially for banks, whose development is facing unprecedented challenges.

This article aims to explore the marketing of personal wealth management products of China Merchants Bank's A branch, and conduct an in-depth analysis of its historical background, purpose, connotation, and methods. Then summarize the relevant theories of marketing, including STP marketing theory, 7Ps marketing strategy, and collate the relevant literature of China's commercial banks' personal finance business to provide a theoretical basis and research ideas for this article. Next, a brief introduction is given to China Merchants Bank's A branch, and an analysis is made of the current marketing situation of China Merchants Bank's A branch's personal wealth management business. It is found that there are currently problems in China Merchants Bank's A branch's personal wealth management business marketing, such as insufficient product differentiation, inadequate prices, narrow customer

channels, outdated promotion methods, insufficient personnel literacy, lack of service management, and difficulty in tangible display of wealth management products. In order to better understand the current situation of the personal finance market of commercial banks, this article makes an in-depth analysis of the macro environment, competition, and internal market environment of the personal finance business of China Merchants Bank's A branch, with a view to providing customers with more targeted marketing strategies. To this end, we will refine the market, define target customer groups for business travel differentiation, implement hierarchical customer management, and customize differentiated products based on customer needs. According to marketing theory, we should formulate targeted marketing strategies from seven aspects: product, pricing, sales channels, promotion, talent, process, and tangible display, in order to achieve the best marketing effect; At the same time, we should also strengthen product research and development and technology investment, strengthen risk control, and enhance the professional degree of marketing personnel to ensure the effective implementation of marketing.

Through this study, I hope to provide countermeasures and suggestions for the marketing of personal financial services of China Merchants Bank's A branch, and help it achieve better and faster development.

Key words:

China Merchants Bank, Personal Financial Services, Marketing Strategy.

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究内容	3
1.4 研究方法	4
第 2 章 相关理论基础与文献综述	5
2.1 市场营销相关理论	5
2.1.1 STP 营销理论	5
2.1.2 7Ps 营销策略	6
2.2 文献综述	8
2.2.1 关于商业银行个人理财业务的内涵	8
2.2.2 关于商业银行个人理财业务的发展趋势	8
2.2.3 关于商业银行个人理财业务存在的问题	10
2.2.4 关于商业银行个人理财业务的营销策略	11
第 3 章 招商银行 A 支行个人理财业务营销业务现状及问题分析	13
3.1 招商银行 A 支行简介	13
3.2 招商银行 A 支行个人理财业务营销现状	14
3.2.1 个人理财业务营销总体情况	14
3.2.2 个人理财业务营销现状调查	17
3.3 招商银行 A 支行个人理财业务营销存在的问题	25
3.3.1 产品问题	25
3.3.2 价格问题	27
3.3.3 渠道问题	28
3.3.4 促销问题	29
3.3.5 人员问题	30
3.3.6 过程问题	31
3.3.7 有形展示问题	32
第 4 章 招商银行 A 支行个人理财业务营销环境分析	33
4.1 招商银行 A 支行个人理财业务宏观环境分析	33
4.1.1 政治环境	33
4.1.2 经济环境	36

4.1.3 社会环境	38
4.1.4 技术环境	39
4.2 招商银行 A 支行个人理财业务微观环境分析	40
4.2.1 现有银行的竞争	40
4.2.2 替代品的威胁	42
4.2.3 潜在进入者的威胁	43
4.2.4 供方的议价能力	44
4.2.5 买方的议价能力	44
第 5 章 招商银行 A 支行个人理财业务营销策略制定	45
5.1 市场定位	45
5.1.1 市场细分	45
5.1.2 目标市场	47
5.1.3 市场定位	48
5.2 营销策略	48
5.2.1 产品策略	48
5.2.2 定价策略	50
5.2.3 渠道策略	52
5.2.4 促销策略	53
5.2.5 人员策略	54
5.2.6 过程策略	54
5.2.7 有形展示策略	55
第 6 章 招商银行 A 支行个人理财业务营销策略保障措施	56
6.1 加大研发和技术投入	57
6.2 加强风险管理	58
6.3 提升人员专业度	59
结论	61
参考文献	63
附录	69

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

伴随改革开放的深入推进，民众的生活富裕得到了显著提升，普通民众对个人理财金融服务的要求也越发迫切。身为金融机构的组成部分，银行在适应人民多元化的金融服务领域充分发挥着至关重要的功能。近年来，存款产品的利率开始下降，大额存单虽然有一定的优势，但由于起存金额较高，加之供应量有限，因此并不是所有投资者都能买到。这种局面在一定程度上降低了银行存款业务对储户的吸引力，让更多的储蓄资金流入理财业务投资市场，这也为理财产品提供了更大的发展空间。近十几年来，国内商银理财产品得到了蓬勃发展，其中以风险较低的产品为主。为了推动居民资产配置的高质量健康发展，银行理财行业正在引导居民从实物资产转向金融资产，从储蓄转向投资，从投资单一配置转向多元配置，以获得更好的投资回报。银行理财的出现，为居民财富管理带来了新的机遇，它不仅推动了产品的多样化和综合性创新，而且还促进了财富管理产品的创新，从而形成了一种良性的互动关系，使居民能够更好地满足自身财富管理需求。

随着网络的飞速发展，传统的银行发展理论已经不再适用，银行的个人理财产品面临着来自网络金融机构的巨大压力。此外，2018年资管新规的颁布，也给金融机构业提供了巨大的挑战，使得理财产品面临着史无前例的挑战。对于城市商业银行来说，资管新规的发布，为其投资资产范围提供了明确的指导，同时也为其理财产品的净值化管理提供了有力的支持。随着《理财子公司管理办法》的发布，越来越多的银行开始转型理财产品经营模式，以此来获得更多的理财产品份额，扩展其理财产品经营范围。在大资管背景下，银行在同行业以及证券、保险、基金、期货和信托等行业的竞争对手越来越激烈，无论是同行业还是跨行业，都会对流入商业银行的资金产生一定的分流影响。对于银行而言，银行理财产品会发生一系列的变化，这其中就包括资产配置、期限结构、产品种类、机构关系以及服务方面的改变。随着大资管的推行，理财资金将被更多地投入到重要领域，这也要求银行不断拓展不同市场、机构和价值链之间的联系，以此来消除产品、业务和组织之间的壁垒，实现资金的有效配置和有效利用。通过这种方式，

银行可以有效地整合客户、团队、渠道、信息和系统等资源，但同时也需要提供更多的服务。对此，需要银行进一步丰富自身的产品种类，提高对客户的服务态度和质量，满足不同客户的需求。为了能够促进自身获得更好的发展，商业银行个人理财业务需要做出积极的转型，零售模式的转型和全面经营的实现已经成为了商业银行的重要目标。

招商银行是境内第一家由法人持股的股份制商业银行，创立于 1987 年 4 月 8 日。它的总行设在深圳市，并进行了三次增资扩股。经过 20 年的发展，招商银行业务已在国内 30 多个大中型都市和香港地区开设分支机构，业务机构数量超过 400 家，并在美洲开设了代表处，与全球 80 多个发达国家和地方的 1100 多家股份制商业银行金融机构形成了代销行伙伴关系。到 2021 年已经发展成为一个规模巨大、实力雄厚的全球性股份制商业银行，其组织管理体系和业务网络覆盖多个全球，总资产超 8000 亿元，在“2021 福布斯全球银行 2000 强”排行榜上位居 22 位。招商银行积极响应资管新规，加快理财产品的改造和创新，开发了一系列新产品，如股权价格指数强化型理财产品、5 年期金葵花增利产品等，使得其净值型产品销售达到 7000 亿元，在国内银行理财服务综合能力排序中，招商银行位居前列。由于互联网金融理财产品的普及，资管新规和理财新规的发布，使理财产品转向净值型模式，但大多数投资者对此的接受度仍然不够，招商银行的理财产品营销也面临着诸多挑战。

随着我国经济的不断发展，商业银行需要积极思考如何在当前激烈的理财产品零售业务竞争中实现突破，不断的改革适应当今时代发展的需求。随着互联网技术的发展，银行在个人理财业务管理模式、产品结构和服务模式等营销方面的技术创新已经变成维持金融市场竞争优势的关键。为此，银行应当加大投入，积极探索新的营销方式，以提高其在互联网及资管时代的竞争力，获得更大的发展空间。

1.2 研究意义

金融机构通过收集客户的信息和产品，研究客户的财务情况，发现客户的需求，制订客户的财务发展目标和规划，并为客户进行理财产品咨询服务，以协助他们挑选最合适的理财产品，达成理财产品总体目标。自 20 世纪 70 时代开始，

随着金融服务改革大潮的持续推进，个人理财产品发展迅猛，在国家金融服务中占有重要地位。个人理财产品具有数量大、投资风险低、覆盖面广、收益率平稳等优点，为投资人带来了更多的投资选择，从而促进了市场经济的发展。随着互联网技术的发展、资管新规政策的出台、疫情对经济的影响以及国民信贷观念的转变，研究现有个人理财业务的营销已变成当务之急，以确保市场份额，提升竞争力，并为同行业金融机构奠定参考、理论支撑和实践基础。

同时，居民生活水平的不断提高、资产积累增多，也使个人理财成为银行盈利的主要业务之一，为了在剧烈的竞争中抢占更多份额，银行应该加强对个人理财业务的管理，深入分析营销过程中遇到的问题，并采取有效措施改进营销模式，以提升个人理财的市场竞争力，从而为银行的未来发展提供有力的支撑。

本文以招商银行 A 支行为例，深入分析了其内外部环境，详细探讨了个人理财产品市场营销上都问题，并结合实际情况提出了有效的解决方案，为商业银行个人理财业务市场营销提出了有益的借鉴，为市场营销者和管理者提出了有价值的意见。

1.3 研究内容

第一章旨在阐明当前商业银行对于个人理财业务营销策略的重要性和迫切性，通过对选择历史背景和含义的深入探讨，包括本文深入研究的具体内容和方式。

第二章将深入探讨市场营销的理论和战略，并对银行的营销和个人理财业务的营销战略予以概括。通过深入研究国内学者的文章，了解学术界对银行个人理财业务的研究进展，并提出本文的研究方向和努力方向。

第三章对招商银行 A 支行个人理财业务发展现状作了概述，包括总体情况、营销现状，并结合发展现状分析当前招商银行 A 支行个人理财业务存在的问题。

第四章对招商银行 A 支行个人理财业务的发展环境做出了深入分析，涉及外部、行业竞争和内部环境。同时还考察了该支行的组织结构、产品管理、业务开展情况以及客户发展情况。

第五章根据内外部环境及竞争环境分析，对招商银行 A 支行个人理财业务的营销目标市场及定位进行规划，并根据营销理论，结合问题，有针对性的提出

个人理财业务的具体营销策略。

第六章提出招商银行 A 支行个人理财业务营销策略的保障措施。

第七章结论，对全文进行了简明的重点归纳并对招商银行 A 支行个人理财业务的发展进行展望。

1.4 研究方法

（1）文献研究法

本文通过对国内外文献进行搜集、整理和综述，深入探讨银行个人理财业务发展的相关问题，总结商业银行个人理财业务营销策略的不同研究结果，为本文的研究提供思路和经验参考，以及发现已有研究中尚未完善的地方，从而帮助本文发现研究的角度和方向，展开研究。

（2）调查研究法

本研究旨在分析和改进招商银行 A 支行个人理财业务营销的现状和问题，因此需要有针对性地收集和分析招商银行 A 支行个人理财业务相关的内部数据，以便为其个人理财业务营销策略的研究提供有力的数据支撑，更好地提出和实施营销策略。

第 2 章 相关理论基础与文献综述

2.1 市场营销相关理论

2.1.1 STP 营销理论

STP 营销理论是一种重要的营销战略思想，由美国银行家菲利普·科特勒在 20 世纪 90 年间创立，它强调了市场细分、目标市场选择以及市场定位的重要性^[1]，以期达到最佳的营销效果。温德尔·史密斯在 20 世纪 50 时代中期明确提出了市场经济细分理论^[2]，随后科特勒对其经过了深入的研究和改进，使其成为现代市场营销的核心理论，为营销学的发展提供了重要的理论指导。

市场细分是制定有效的市场营销策略的第一步。企业应该从客户的角度出发，根据客户需求、动机、偏好、习惯等因素，确定各个分类市场发展的技术标准，以便将一个市场经济区分为多个子市场，而不是仅仅依据企业的能力和特长，也不是仅仅依据产品的类别。这样，才能够更好地满足客户的需求，并且更有效地实现银行的目标。细分市场本身客观存在，营销者并不能自行创造出来，而是要能够识别出细分市场。

目标市场是企业想要进入的子市场或者企业想要满足其需求的某些特定对象。由于客户的多样化，子市场的数量也在不断增加，而企业的各种资源和能力有限，无法适应各种客户的需要，因此，企业应该全面评估自身的特点，分析市场规模的大小、增长潜力、吸引力以及是否符合企业的实力和目标。

选定目标市场后需要进行市场定位，即从客户角度出发，对企业的产品或服务确立有别于竞争对手、符合客户群需求的形象，以求获得客户青睐。

市场定位的本质在于差异化，在全面了解市场行情、竞争态势和企业自身情况的基础上，从目标客户差异化和客户价值差异化两方面入手，突出企业在资源能力、产品服务、竞争地位上的优势，严格的把自己与行业内其他企业区分开来，凸显自己与其他竞争对手之间的差异，让客户充分体验到这种独特与差异，从而占据客户心中的有利地位。

根据 STP 营销理论，银行应该根据客户的需要、购买意愿和偏好，将个人理财产品市场细分为若干个客户群，以适应客户的需要。因此，银行在进行市场

营销时，必须深入了解客户群体，以适应客户的需求，这是营销工作的重中之重。银行的市场定位是指通过精心设计的市场营销策略，以及创造出独特的形象和特征，来吸引客户，让他们对银行有更深刻的认知，从而获得竞争优势。

2.1.2 7Ps 营销策略

在 20 世纪 60 年间，美籍市场营销学家麦卡锡博士创立了一种全新的市场营销思想，即 4Ps 市场营销思想，它将产品、价格、渠道和促销四大因素结合在一起，以实现最佳的营销效果。

(1) 产品策略

企业要满足客户需求首先必须依赖于其向客户所提供的产品，是营销的基础要素。企业必须要根据细分市场的客户需求，提高产品质量、创新产品、优化产品组合，从而将更好的产品带给客户，来提升市场竞争。

企业往往会生产多种产品以扩大销售、增加利润、分摊风险，不断变化的外部环境和内部条件要求企业不断优化产品组合结构来适应。不同的产品具有独特的使用环境、操作方式、服务对象以及资源共享等特点，因此企业必须依据环境和内在要求的改变，及时调整和优化产品，以达到最佳的效益。

(2) 价格策略

虽然非价格因素对营销的作用越来越大，但价格依然是客户决定是否购买的关键性因素，因而往往是重要的竞争手段。产品价格深受各种原因的直接影响，主要是外部，如供求关系、客户、竞争和政府干预；其次还有内部原因，如成本、产品特性和营销策略等。市场竞争非常激烈，企业要想赢得竞争优势，就必须充分考虑市场行情、客户的不同需求、自身产品的特色外加竞争对手的情况，制定出具有针对性和竞争力的价格，同时与其他营销策略紧密结合，发挥价格机制的最大作用，从而助力企业赢得客户、获取市场份额。

(3) 渠道策略

销售渠道是产品加工完成后，在从生产者向客户转移过程中需要依赖的组织或机构，如企业的内外部代理商、经销商等，他们取得产品的所有权或协助进行所有权的转移。销售渠道是否畅通对于商流和物流是否能够顺利进行非常重要。

(4) 促销策略

促销本质上是一种沟通、说服的活动，是将产品和服务通过有效途径传达给

客户，以达到吸引客户、促进销售、实现利润的一系列活动，促销的过程通常也伴随着为客户提供更多的增值服务。企业通过采取恰当有效的促销方式、选择合适的促销时机、地点和场合、选用合适的促销团队，能在很大程度上促进客户对产品和服务的认知，吸引和刺激消费，更能增强客户对企业的认同、形成良好的品牌印象。

在 4Ps 营销策略理论研究中，产品策略是最基础的，定价和渠道是确保市场营销实施的关键，而促销则是提升市场营销效果的催化剂，这四者共同构成了当今市场营销策略的基础。基于 4Ps 市场营销策略理论研究，许多新型市场也应运而生，其中最具代表性的是 4C，它强调的是客户需求、成本效益、便利性以及沟通技巧，旨在建立品牌与目标客户之间的稳定关系，以实现市场的最佳效果。基于 4Ps 市场营销策略理论研究，7Ps 和 10Ps 营销理论也被引申出来，它们以市场细分为基础，深入探讨了如何有效地实施营销策略。伴随服务经济的发展，人们对服务营销的理解也日益深入，美籍专家布姆斯和比特纳明确提出了“7Ps 营销理论”(The Marketing Theory of 7Ps)，即 4Ps 的基础上添加 3 个服务性的“P”，这 3 个“P”分别是：人员 (People)、过程 (Process)、有形展示 (Physical evidence)，以更好地满足客户的需求。7Ps 更加重视以客户为中心，通过有效的沟通和服务，来提升竞争力。

(5) 人员

7Ps 营销组合强调了营销人员在服务消费过程中的重要性，这种消费行为不仅仅涉及到直接或间接的客户，而且还涉及到专业知识人员、白领职工、管理者等，而客户将会从人员提供的服务中获得更多价值，这种价值一般对营销效果的提升是十分显著的。因此营销中的操作服务人员是产品的一个重要组成部分。

(6) 过程

服务的有效实施需要一套完善的客户信息管理过程，这是市场营销战略的重要要素。供应商应该建立一套清晰的服务流程，包括信息传递的顺序、内容以及整个体系的运作机制和方法，以确保服务的有效性和可靠性。

(7) 有形展示

有形因素可以为营销提供支持，它们可以传达产品与服务的特色和优点，可以让客户获得实实在在的感受。如有形产品、服务供给的流通环境等，能够传达

产品与服务质量、体系那消费行为群体的无形感受，以及向潜在客户传达消费满足感。而一位客户对有形服务的感受也会影响到其他客户的认识。

在本文研究当中，银行个人理财业务产生的理财产品同样需要考虑产品、价格、渠道和促销等一系列因素，从理财业务自身的角度出发，分析当前招商银行 A 支行个人理财业务所采用的具体营销策略，以开展更进一步的研究分析。

2.2 文献综述

2.2.1 关于商业银行个人理财业务的内涵

目前国内外学者对于商业银行个人理财业务的基本内涵和定义，还没有一个比较统一的说法。Malhotra（2010）^[3]指出，20 世纪 70 年代西方出现了现代财务管理观念和新型财务管理方法，传统银行理财业务迅速兴起，并在发达国家成为一种成熟的国际金融业务。由于市场经济的兴起，金融有关派生产品也开始增多，投资者可以选择的投资目标也越来越多，这使得理财服务变得更加丰富。王圆圆（2015）^[4]认为，个人理财服务是一种专业的服务，由银行直接面向个人投资者，旨在通过评估投资者的财务和金融，协助投资者达成财务管理要求，从而为投资者带来更多的收益。陈嘉宝（2018）^[5]认为，商业银行个人理财业务的本质是对财务资源进行合理的应用，核心为依据理财客户所体现的资产情况，结合客户的风险偏好制定有效的理财产品，以此实现客户对理财体现的需求以及最终的理财目标。

2.2.2 关于商业银行个人理财业务的发展趋势

当前商业银行理财业务最大的竞争对手除了同业银行以外，当数互联网金融。Mckechnie S 等人（2006）^[6]分析，由于互联网金融网络平台的迅速发展，传统银行业的地位受到了巨大挑战，网络金融机构的迅猛发展也使得原有金融机构的业务市场受到了严重的冲击，从而导致其利益受损。庞禄译（2018）^[7]认为互联网理财业务由于其的低门槛、高流动、便捷性等诸多特性深受广大消费者喜爱，同时也对商业银行的个人理财业务产生了较大的冲击，商业银行个人理财业务对于互联网金融的冲击应采取有效的防范和应对措施。刘闾（2023）^[8]也提出，目前互联网金融的逐步兴起和壮大，正在不断冲击着商业银行传统的个人理财业务，

使得商业银行个人理财业务发展受到较大的挑战,因而如何在互联网金融的冲击下获得更加长久的发展,是商业银行当中个人理财业务需要考虑的关键问题。

王长江(2014)^[9]则认为网络金融机构的存在是必然的,只要加强对客户的保护,以确保其安全性,未来网络金融服务还将会有着巨大的发展潜力。杨星(2021)^[10]也认为互联网技术的发展,成功地推动了金融业务的发展,使得货币流通和商业银行、证券公司的业务得以进一步发展,而网络金融服务也满足了金融机构和市场客户的双重需求。杨墨涵等人(2021)^[11]提出,随着网络与金融的融合,互联网金融对商业银行个人理财业务的负面影响越来越大,因而,为了促进商业银行个人理财业务的发展,必须从市场发展环境的角度来看,深刻研究其中的问题及其原因,并提出有效的解决办法,以期达到银行理财业务良性发展的目的。

除了互联网金融的影响,从行业内部来看,近十几年来,商业银行个人理财业务已经作为金融机构非常重要的营收资源,并受到客户的广泛认可。然而,由于我国对理财产品的监管体系尚未完善,尤其是影子银行的出现,使得资管领域面临着风险交叉的威胁。为此,2018年,国家颁布了《商业银行理财业务监管方案》,不仅扩大了融资领域,也为现有资管领域设定了一道安全的界限,以确保投资者的利益得到有效保障。靳羽(2019)^[12]认为资管新规通过改变资管产品的模式,破除刚性兑付,保护投资者,并推动了商业银行个人理财行业的健康发展。张宵良等人(2021)^[13]也认为,随着资管新规的颁布,金融市场的风险得到了有效的消除,刚性兑付也逐渐被破除,为我国金融及商业银行个人理财业务的稳定健康发展提供了有力的支撑。这一新规对于银行业个人理财业务来说是一个重大挑战,银行需要解决怎样转变升级、怎样平稳转型、如何做好理财产品业绩以及如何进行理财产品业务创新等问题。廉保华(2018)^[14]认为可以通过提高四项功能,即资产管理运作能力、产品服务功能、系统支撑能力和风险管理能力,可以提升商业银行的个人理财服务水平。

根据已有研究,结合商业银行个人理财业务的竞争态势,从长远来看,银行业应该携手合作,共同应对网络金融服务带来的各种挑战和机会,并且不应该与网络金融公司形成敌对关系,而是应该和谐共处,共同发展,实现双赢的局面。同时,在资管新规的影响下,各大银行需要及时调整自身的经营管理方式和营销

策略,以便于应对更加严格的监管标准和准入政策,保持业务体量不变,使用恰当的方法尽可能提升业务份额。这对于个人理财的营销策略要求很高,银行需要及时调整营销策略,以保证个人理财业务营业额的持续增长。因此商业银行需针对资管新规调整个人理财营销策略,这是商业银行个人理财营销业务亟待解决的问题。

2.2.3 关于商业银行个人理财业务存在的问题

目前我国银行理财业务正处于稳健业务转型发展的关键时期,许多商业银行已经将个人理财产品作为银行重要的业绩增长点和未来业务发展策略重点之一,但由于我国商业银行个人理财业务的发展起步较晚,个人理财业务的发展还不够成熟,仍旧存在许多问题。

袁晋芳(2021)^[15]通过对商业银行个人理财业务面临的政策、经济、社会、技术四个方面做了研究分析,指出了目前商业银行个人理财产品在投资者投资意识、银行信息披露、个人理财业务市场细分、销售渠道、产品开发、售后服务等多个方面都存在一定问题,针对这些问题提出了一些建议。赵冰心、卢雪倩(2021)^[16]通过调查发现,当前商业银行个人理财业务的问题包括银行自身的技术操作系统、营销宣传手段、信息披露制度、产品自身创新等,为了适应不断发展的市场环境,商业银行还需要为此不断做出改变,寻找更适合自己的发展方向和解决方法。

宋姝言(2020)^[17]则从理财新规背景的角度,以中国建设银行西安L支行为例,对商业银行个人理财业务如何发展的问题进行了研究,依托理财新规的出台背景和主要内容,分析了我国商业银行理财业务总体的发展现状和特点,以及理财新规对目前商业银行理财业务的挑战,再从建行西安L支行自身出发,对其个人理财业务现状和特点以及理财新规颁布实施前后业务变化进行分析和调查,找出目前该行在个人理财业务的产品创新、客户投资理财观念、金融科技水平等方面的问题,并针对性地提出一系列可行建议和保障措施。董丰仪(2021)^[18]以招商银行为例,依据普益标准公布的银行理财能力得分,研究了个人理财业务存在的问题,发现招商银行个人理财业务存在定位偏向中高端客户、投资门槛高,产品同质化严重、缺乏创新型产品,风险控制措施不够完善等问题。

从相关研究中,我们可以看出,我国商业银行个人理财业务由于发展时间较

晚、环境政策改变等，面临转型问题和诸多挑战。学者们从不同角度较为全面、科学合理低提出了当前商业银行个人理财业务存在的问题，但研究对象较为宏观，无法对应所有银行，各行在发展个人理财业务时，还需结合已有经验和自身情况，找出关键问题，并针对性地提出解决对策。

2.2.4 关于商业银行个人理财业务的营销策略

关于银行理财营销，过去的学者们主要关注商业银行的形象和信誉，并通过数据分析客户的满意度、关系管理、购买条件和人口统计特征来探究直接影响客户购买决策的各种因素。学者们一直在努力深入研究商业银行理财产品，以便更多地理解客户的人性化要求，并从客户组合数据分析中获取有价值的信息。

陈良凯、黄登仕（2013）^[19]以客户个人特征、银行主要零售业务指数及其客户重复购买情况三项指数为基础，对直接影响银行理财销售的各种因素做出了深入分析，以期更多地理解理财营销的直接影响机理和力度，从而更多地适应客户的需要，提高商业银行理财产品的竞争性。该研究为银行管理者提供了科学的决策依据，帮助银行业在国际竞争中建立竞争能力，增加市场占有率，为经营转型和蓬勃发展奠定了基础。徐杰等人（2016）^[20]则通过对银行客户的实证分析，找出影响金融产品需求的因素，以便更好地满足客户的需要，帮助他们找到更加合适的金融投资方式，从而提升商业银行的理财产品销售量。王洪亮（2017）^[21]认为，尽管目前我国银行个人理财业务的发展仍处在不充分、不全面的阶段，但由于竞争的激烈，银行发展的路径和风险也在不断变化，因此，银行业应该采取有效措施，加强个人理财业务的营销手段、产品定位和客户服务，以期打破目前的高竞争态势。赵鹏（2019）^[22]研究表明，商业银行的个人理财客户与其金融和营销理论之间存在相关性，为了验证这一假设，研究中对南昌市的个人理财客户进行了问卷调查，并使用了因子分析和回归分析来确定这一假设，最终发现，金融服务人员的专业技能、售后服务水平、理财产品类型、预期收益率和历史回报率与理财产品销售量之间存在显著正相关关系，而销售的渠道与理财产品销售量之间也存在正相关关系，但不是完全一致。因此，为了提升金融服务水平，应该强化金融服务人员的专业素质培训，提高理财产品售后跟踪，增强与客户服务的黏性，丰富产品种类，注重客户服务多样化要求，进一步优化产品销售价格，做到理财产品净值化管理工作。

从相关文献资料及研究成果来看,当前商业银行个人理财业务营销面临着诸多市场环境的变化,需要时刻关注自身产品的升级。已有研究成果主要从产品、服务、系统、风险、转型等多个方面给出了相关的营销建议,为本文的研究提供了交流和借鉴的意义。然而,大多数研究都集中在银行个人理财业务的发展问题上,例如风险控制不严格、服务设施不完善等。在营销策略方面,许多研究都基于 4P、服务营销和精准营销的单一角度,很少有研究将这些方面结合起来提出营销策略。在本文中,我们将参考已有研究成果,以招商银行 A 支行为研究对象,并结合多种营销理论,来探究商业银行个人理财业务的发展。希望通过本次研究,为我国商业银行的个人理财业务营销策略提供更全面的建议。

第3章 招商银行A支行个人理财业务营销业务现状及问题分析

3.1 招商银行A支行简介

招商银行于1987年在深圳市蛇口创立，是国内首个全部由企业法人持股的股份制商业银行，更是国内推进银行业改制的首个试验机构。2015年，招商银行在吉林省设立了A支行，为当地居民提供更加便捷的金融服务。

自招商银行成立以来，创下了我国银行业的数个第一名：“一卡通”是中国境内首张采用客户号信息管理的借记卡，“一网通”是我国第一个真实含义上的网络银行业务，“金葵花理财”是首个针对高级客户的理财产品，“摩羯智投”是银行业第一个智能投顾产品，目前规模已超百亿，这些第一名都具备标志作用，为我国银行业的蓬勃发展作出了重大努力。“人与机器”、“线上线下”在中国资产管理行业开辟了一种全新的融合服务模式，并在国内外银行业率先开设了人民币离岸交易、买方贷款、国内外银行信用证、银行年金、现金管理、银关通、公司理财以及互联网投资承兑汇票等多种服务，为客户提供更加便捷的金融服务。自成立至今，招商银行业务一直秉承“因您而变”的理念，持续提高品牌知名度，在《银行家》2019年世界银行品牌1000强榜单中，招商银行品牌价值位列全球第9位，一级资产位列全球第19位，《财富》世界500强榜单中，招商银行业务持续多年稳居榜首。截止目前招商银行已在国内的130多个大中城市建立了服务网点，设有超过6家国外分公司和2家境外代理处，全球总数达1800多家，雇员超过8万人。

招商银行是一家具有多元化服务的金融机构，其“轻型商业银行”建设不断深入，取得了显著成效，“质量、效益、规模”发展更加稳健，结构更加完善，特色更加鲜明，模式更加清晰。招商银行业务明确提出“金融科技商业银行”新定位方向，以满足客户需求为核心，将技术与服务深度融合，以技术敏捷推动业务敏捷，以期创造最好的客户服务感受。

3.2 招商银行 A 支行个人理财业务营销现状

3.2.1 个人理财业务营销总体情况

招商银行是一家历史悠久的股份制商业银行，由于其理财业务能够适应客户的各方面理财需求，在短时期内取得了巨大的发展和显著的成绩。依托于总行，招商银行 A 支行设立在吉林省长春市 B 区，该区常驻人口 60 多万，地区生产总值 700 多亿元，区内有较多大型企业，省级开发区等。支行内设有理财专线，共有员工 2 人，1 人专门负责支行 20 万以上客户的资产配置，1 人专门负责支行 20 万以下客户以及大众客户（5 万以下）的维护。招商银行 A 支行目前在售 7 个系列的个人理财产品（见图 3.1、表 3.1），包含焦点联动、日日金、安心回报、新股申购、招银进宝、A 股掘金和海外寻宝，以及外汇通理财计划金卡、人民币理财、外汇通理财计划钻石 3 个其他系列，共有 352 个存量产品，其中可购买的产品数量达到了 61 种，这些产品的历史预期年化回报率范围在-3%到 5%之间，具有极高的安全性、收益性和流动性，能够很好地适应客户的需要。

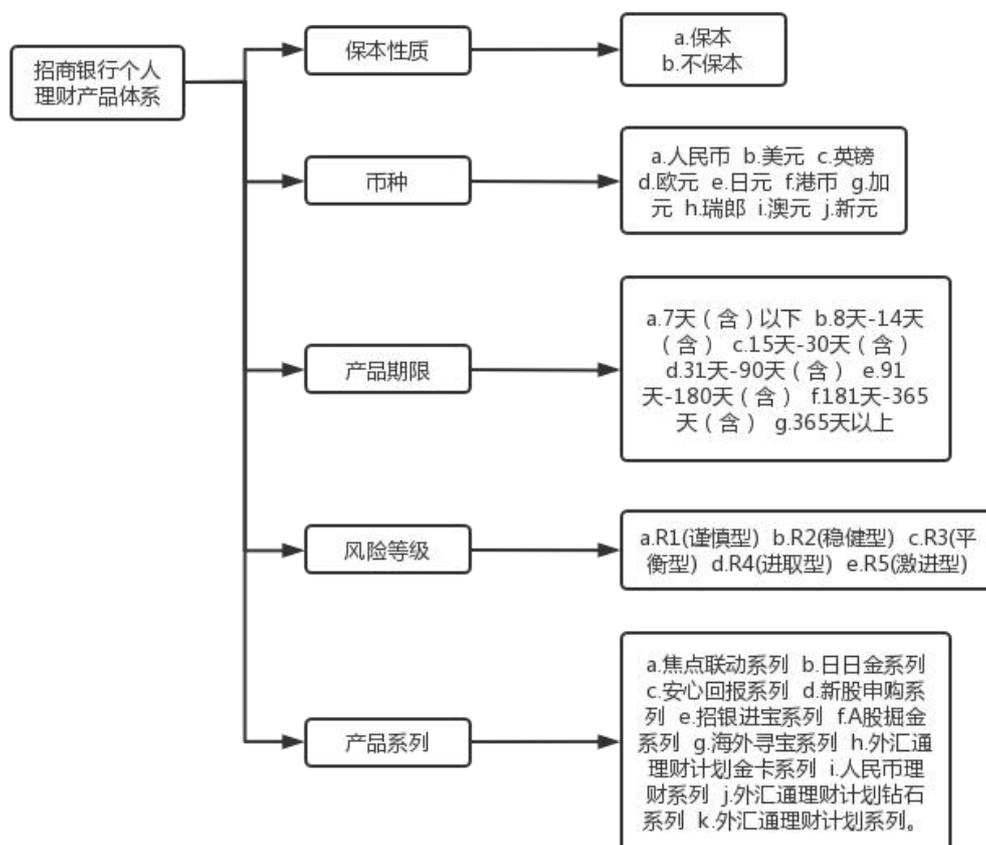


图 3.1 招商银行个人理财产品体系

表 3.1 招商银行个人理财 7 款主打产品

产品名称	产品简介	安全性	流动性	预期年化预期收益性	适合投资者
焦点联动系列	招商银行焦点联动系列结合基础金融市场和金融衍生品市场,为投资者设计出一系列以股票、基金、汇率、金属等为挂钩标的的理财产品。	通过保本技术处理实现约定的本金保障。	该类产品不可提前赎回,但可按照一定比例进行质押,为投资者提供融通资金的便捷渠道。	利用衍生品工具投资境外金融市场为投资者博取预期年化预期收益的可能。	该类产品适合对本金安全性要求较高、但能承受预期年化预期收益波动的投资者。
日日金系列	产品投资于银行间信用等级较高、流动性较好的金融工具。	风险较低。	理财方式灵活,在产品的可交易时段,投资者可随时申购或赎回,本金实时到账。	该类产品具有大额赎回条款。	对资金流动性要求高的投资者,或在其他投资理财计划间歇进行短期稳健理财的投资者。
安心回报系列(岁月现金流系列)	该类产品以银行间信用等级较高的债券、票据或短期融资券为投资标的。	产品安全性较高。	该类产品不可提前赎回,有明确本金保障条款的产品可按照一定比例进行质押,为投资者提供融通资金的便捷渠道。	根据产品说明书约定按期或到期支付预期年化预期收益。	该系列产品具适合风险承受能力较低的投资者,或为投资组合低风险配置的搭配产品。
新股申购系列	该类产品主要投资于新股申购。	为非保本类产品。	部分产品提供每月开放赎回机制。	产品的预期年化预期收益情况由新股发行频率、中签率及抛售日涨幅共同决定。	该类产品适合投资风格较稳健的客户。
招银进宝系	该类产品以	风险相对较	该类产品不	根据产品说	该系列产品

列	银行信贷资产或以信托资产为投资标的。	低	可提前赎回。	说明书约定按期或到期自动分配本金和预期年化预期收益。	适合稳健型的投资者
A 股掘金系列	该系列产品投资于公司治理良好、业绩稳定的优秀基金、新股申购、可转债、可分离债的申购投资、债券、QDII 基金产品等(具体投资标的以产品说明书为准)。	风险相对较高。	提供定期开放赎回机制。	为非保本类产品。	该产品适合有较高风险承受能力的进取型投资者或为投资组合中进取型部分的配置产品。
海外寻宝系列	放眼全球机遇,平衡资产配置。本系列产品为渴望在全球范围内寻找投资契机、实现资产国际化配置和风险分散的境内投资者全力打造。	该类产品以境外市场的金融资产为投资标的。	开放日每日申购赎回机制,为投资者提供充分的流动性。	易受国际市场波动影响,风险较高。	拥有成熟的投资理念、良好的投资心态并有较高风险承受能力的进取型投资者。

目前招商银行 A 支行个人理财业务共有客户数 7000 左右,大部分是周边客户以及支行代发企业员工,资产 100 万以上的客户数约 60 人,50 万以上客户数约 240 人,20 万以上客户数约 800 人,5 万以上客户数约 1500 人。自 2006 年以来,招商银行的理财业务发展迅速,并且根据资管新规的需要,积极推进产品净值化转变,取得了良好的发展成果。2019 年中国投资资讯网的数据显示,招商银行在个人理财产品方面取得了惊人的成就,销售额达到了 107 亿元,同比增长了 16.73%;2021 年的净值型产品销售额达到了 7000 亿元。招商银行 A 支行 2015 年至 2022 年末个人理财产品余额分别约为 1.68 亿元、1.79 亿元、1.98 亿元、2.01

亿元、2.38亿元、3.05亿元、3.76亿元、5.02亿元，呈逐年上升趋势。由于招商银行A支行所在区域内居民老龄化较高，经济条件较好，且近年来受经济大环境影响，国民储蓄投资率上升，因此支行个人理财业务开展良好。但同时新规要求理财产品2021年末需向净值型产品转型，打破刚性兑付，客户收益呈现不确定性，意味着客户收益不得以固定收益率表现，产品净值波动将直接影响客户收益情况，因此A支行的客户更偏向于购买固收类理财产品，40岁以内的客户偏向于购买时间短的理财现金类理财，用的话比较灵活；40-60岁的客户购买的产品期限稍微长一些，这部分客户有一定的风险承受能力，乐于做资产配置，除低风险稳健类的理财，也会考虑买保险、基金等；60岁以上的客户风险承受能力较低，更喜欢购买存款产品或低风险稳健类理财。三个月半年或者一年以上的理财按万元购买的客户居多，零散的资金大多存入现金类理财，80%的客户目前考虑购买低风险稳健类产品，投资方向稳健。

招商银行A支行采用零售机制，个人理财产品主要通过手机银行进行销售，是95%个人理财客户的主要购买渠道，其余客户则是通过网银（电脑）渠道或者柜台渠道进行购买。由于位于市中心中南部，属于中心城区，区内银行较多，招商银行A支行周边还有吉林银行、九台农村信用社、建设银行等，竞争压力较大。但招商银行A支行始终积极服务地方经济，为当地经济发展提供金融支持，同时服务于当地企业和居民，并提供全方位的金融服务。

3.2.2 个人理财业务营销现状调查

为了深入了解招商银行A支行个人理财的实际情况，本文对支行当前的个人理财营销开展了调查，并根据问卷投放、收回和统计分析，找出存在的问题，以期更好地提升个人理财营销的效果（见表3.2）。问卷共分为两大部分，第一部分有7个问题，主要了解客户的基本信息和理财产品购买意图、购买实力等；第二部分设计了16个问题，内容涵盖支行个人理财业务的产品、价格、渠道等各个方面。经过精心筛选，最终有效问卷达到330份，而且回收率达到了94.28%。最终调查结果如下：

（1）样本分析

表 3.2 招商银行 A 支行个人理财受调查客户基本信息

问题	选项	小计	比例
性别	男	129	39.09%
	女	201	60.91%
年龄	18-30 岁	118	35.76%
	31-40 岁	79	23.94%
	41-50 岁	36	10.91%
	51-60 岁	57	17.27%
	高于 60 岁 (含)	40	12.12%
年收入	10 万元以下	162	49.09%
	10-30 万元 (含)	128	38.79%
	31-50 万元 (含)	33	10%
	50 万元以上	7	2.12%
学历	初中及以下	24	7.27%
	高中	49	14.85%
	专科	65	19.7%
	本科	142	43.03%
	硕士及以上	50	15.15%
职业	自由职业	67	20.3%
	事业单位/政府部门	42	12.73%
	银行主/个体工商户	17	5.15%
	银行高管	20	6.06%
	普通职员	126	38.18%
	退休	58	17.58%
购买总额	5 万以下	158	47.88%
	5-20 万	95	28.79%
	20-50 万	44	13.33%

	50-100 万	29	8.79%
	100 万以上	4	1.21%
购买原因	投资收益	169	51.21%
	合理安排资金，分散风险	95	28.79%
	意外保险	8	2.42%
	退休养老	21	6.36%
	其他	37	11.21%
有效填写人次		330	

从招商银行 A 支行个人理财客户基本信息的调查结果来看，购买个人理财产品客户年龄段主要集中于 30 岁以下年轻客户，占比约 36%，其次为 30-40 岁中年客户，占比约 24%，40 岁以上的客户整体占比约 40%，且女性客户较多，更愿意购买 A 支行的个人理财产品；如果从总体上看，A 支行理财产品的主要客户群体是 40+。约 43% 的客户学历为本科，其次为专科约占 20% 和硕士及以上约占 15%，说明学历较高的客户更有理财习惯，且较高的学历能够正确理解调查问卷内容，提升了问卷填答的有效性。在职业上，占比最多的为普通职员，约 38%，其次为自由职业者占比约 20%，以及退休人员占比约 16%，且购买理财产品的总额大多为 5 万以下，购买原因主要是为了投资理财，其次为分散资金降低风险以及退休养老。总体来看，招商银行 A 支行个人理财客户主要是普通收入或收入不稳定、以及养老人群，主要为了投资理财和养老，可理财资金较少。

（2）个人理财业务营销调查结果分析

从招商银行 A 支行个人理财的整体上看（见表 3.3），客户选择 A 支行个人理财产品主要是因为招商银行影响力较大、信誉良好，客户认为在招行购买理财产品更为可靠，其次是招行的理财产品收益相对来说比较可观，以及产品有较多种类可供客户选择。

表 3.3 招商银行 A 支行个人理财整体评价

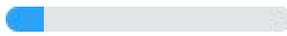
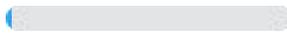
选项	小计	比例
发行机构是否可靠	245	74.24%

产品种类是否满足需求	153	46.36%
产品收益是否可观	203	61.52%
与服务人员沟通是否顺畅	95	28.79%
是否有增值服务	50	15.15%
产品购买方式是否方便	68	20.61%
其他方面	21	6.36%
有效填写人次	330	

在个人理财产品方面（见表 3.4），当前客户最喜欢购买招商银行 A 支行的固收型产品，其次是风险较低的净值型产品和现金类产品，产品期限的选择上则较为平均，根据客户自身需求和资金实力，会分开选择短期到中长期不等的理财产品。在风险偏好上，大多数理财客户理解理财有风险，但还是更愿意选择风险较小、收益不高但相对稳健的产品。

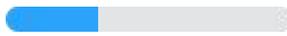
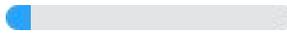
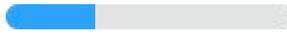
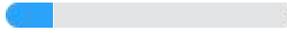
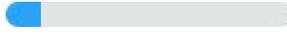
表 3.4 招商银行 A 支行个人理财产品调查结果

问题	选项	小计	比例
类型	风险级别为 R2 的净值型理财	151	45.76%
	固定收益型理财	223	67.58%
	现金类理财	120	36.36%
	风险级别在 R3 及以上的净值型理财	41	12.42%
期限	7 日以内	31	9.39%
	1-3 月	45	13.64%
	3-6 月	70	21.21%
	6-1 年	84	25.45%
	1 年-3 年	84	25.45%
	3 年以上	16	4.85%
风险偏好	稳健型投资者	230	69.7%
	风险中性型	48	14.55%

	收益型投资者	45	 13.64%
	风险厌恶型	7	 2.12%
有效填写人次		330	

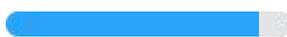
在个人理财产品的价格上（见表 3.5），大多数客户认为招商银行 A 支行理财产品的收益和其他银行都差不多，仅有约三分之一认为收益较高，还有少部分客户认为收益较低。而在起征点上，客户更偏好起征点在 5 万以内的产品，投资门槛较低，即使没有太多资金也可以进行理财，适合招商银行 A 支行占比较大的普通收入客户群体。

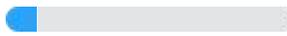
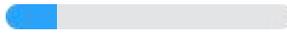
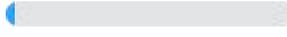
表 3.5 招商银行 A 支行个人理财产品价格调查结果

问题	选项	小计	比例
收益	较高	107	 32.42%
	和其他银行差不多	194	 58.79%
	较低	29	 8.79%
起征点	1 万以下	103	 31.21%
	1-5 万	132	 40%
	5 万以上	54	 16.36%
	不限制	41	 12.42%
有效填写人次		330	

在个人理财的营销渠道方面（见表 3.6），招商银行 A 支行个人理财客户目前只从手机银行和网上银行购买理财产品，并且认为在移动端和 PC 端购买最为方便，目前客户基本不选择线下购买这种方式。

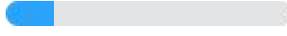
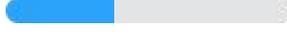
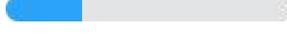
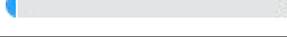
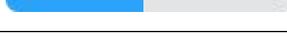
表 3.6 招商银行 A 支行个人理财营销渠道调查结果

问题	选项	小计	比例
购买方式	银行柜台	0	
	手机银行	293	 88.79%

	网上银行	37	 11.21%
	自助终端机	0	
购买方便度	方便	261	 79.09%
	无所谓	59	 17.88%
	不方便	10	 3.03%
有效填写人次		330	

关于个人理财产品的宣传推广和促销（见表 3.7），客户主要是从招商银行 A 支行的营业网点、手机银行和网上银行获悉，其次为身边熟人推荐进而前来购买，说明当前银行营业网点内对理财产品的宣传仍旧是最重要的手段，其次当前客户更喜欢通过便捷的移动端和网络了解相关讯息，此外，客户间推荐也是不可忽略的宣传推广的方式。而在促销手段上，客户更希望招商银行 A 支行在销售理财产品时能够举办一些抽奖活动，或在节日赠送相应礼品，以及通过购买理财产品获得积分兑换礼品，这几种促销方式会更加吸引招商银行 A 支行个人理财的客户，促使客户购买更多产品。

表 3.7 招商银行 A 支行个人理财营销推广调查结果

问题	选项	小计	比例
信息获取	银行网点	185	 56.06%
	新闻媒体	56	 16.97%
	银行官方软件（手机银行、网银等）	127	 38.48%
	身边人介绍	89	 26.97%
	视频软件（抖音、快手等）	13	 3.94%
	其他渠道	22	 6.67%
促销方式	抽奖活动	159	 48.18%
	节日特供产品	177	 53.64%
	积分兑换奖品	130	 39.39%
	创意比赛	13	 3.94%

	其他方式	35	10.61%
有效填写人次		330	

在个人理财营销人员上（见表3.8），招商银行A支行个人理财的客户较为希望营销人员能够主动为他们推荐理财产品，该类人群占比60%，其余40%的客户则自主选择即可。从这一结果来看，目前营销人员仍旧需要了解产品并能够为客户提供理财意见。而就目前营销人员的专业素养情况，大部分客户是满意的，认为当前营销人员还是很专业的，仅有少部分人群认为营销人员专业度不够、产品介绍不全面。

表3.8 招商银行A支行个人理财营销人员调查结果

问题	选项	小计	比例
员工服务内容	银行推荐产品	198	60%
	客户自主选择，自由组合	132	40%
员工专业度	非常专业，能够帮助到我	206	62.42%
	比较专业，问的相关讯息都能够解答	92	27.88%
	一般，仅介绍产品大概	27	8.18%
	不太专业，许多问题回答不清晰	4	1.21%
	非常不专业，不能解答问题	1	0.3%
有效填写人次		330	

对于个人理财的营销过程（见表3.9），大多数客户认为招商银行A支行的理财经理服务态度非常好，客户进入营业网点想要购买产品是，经理会主动问询并介绍产品，让客户感到十分贴心；一些客户虽然没有被主动接待，但当客户遇到问题想要咨询时经理也会即使出现并进行解答；有较少部分的客户觉得经理服务态度一般和不太好，会出现找不到人咨询的情况。而在客户购买了理财产品后，大多数客户都受到了理财经理的后续跟进服务，如果对理财产品还有想要了解的讯息或疑问，可以随时联系经理并获得解答，仅有较少一部分人购买后没有获得

跟进服务。

表 3.9 招商银行 A 支行个人理财营销过程调查结果

问题	选项	小计	比例
服务态度	非常好，主动问询并介绍产品	230	69.7%
	很好，能够随时向其咨询	76	23.03%
	一般，需要自己去找经理	20	6.06%
	不太好，有时候大厅找不到经理	3	0.91%
	非常不好，完全没人管	1	0.3%
跟进服务	有，后续有产品问题随时联系	299	90.61%
	没有，后续没有联系	31	9.39%
有效填写人次		330	

在个人理财产品的有形展示方面（见表 3.10），六成左右的客户会关注招商银行 A 支行营业大厅内关于理财产品的宣传栏、立式海报、展板等相关宣传物料上的信息，并且认为非常有用，会帮助自己选择和购买理财产品；三成左右的客户会偶尔关注一下，但不会太仔细阅览，这类客户主要是喜欢在网上购买的客户，更喜欢从网上了解。该结果说明了 A 支行营业网点内的有形展示目前对理财产品的营销仍旧有很大的助力，银行仍需要注重营业网点内理财产品相关宣传信息的布置。而对于营业网点内营销环境的改进，大部分客户对招商银行 A 支行营业大厅内的营销环境较为满意，少部分客户提出了有关环境卫生、服务人员数量、排队等服务管理、宣传摆放过少等，支行在此基础上应对其进行改进，以便提升营销和客户满意度。

表 3.10 招商银行 A 支行个人理财营销有形展示调查结果

问题	选项	小计	比例
宣传栏	有关关注，会仔细阅览	193	58.48%
	偶尔会看一下	98	29.7%
	没注意	32	9.7%

	完全不看	7	2.12%
宣传栏作用	有帮助	218	66.06%
	无所谓，不会仔细阅读	69	20.91%
	不关注，自己在网上查阅	31	9.39%
	看不懂，必须咨询理财经理	12	3.64%
环境改进	营业场所环境不好，脏、乱、差	21	6.36%
	大厅服务人员少	27	8.18%
	排队人等候时间长	36	10.91%
	大厅内对于产品宣传摆放过少	17	5.15%
	客户自助机具少	21	6.36%
	无	208	63.03%
有效填写人次		330	

(3) 调查结果总结

通过对招商银行A支行营业个人理财业务营销现状进行调查，发现大多数客户对支行个人理财营销较为满意，但也有少部分客户认为支行当前理财产品与其他银行并无区别，而客户更喜欢起征点较低、投资金额较少、风险小理财收益良好的产品；其次当前客户购买理财产品的渠道也相对单一，获取支行理财信息的渠道也以常规的网上、银行营业网点和熟人推荐为主；在促销上，客户提出希望有礼品、积分等形式；在人员和服务上，少部分客户提出服务人员不足、专业度不够、没有后续服务等；而对于营销环境及有形展示上，客户认为大厅内的宣传仍旧十分重要，而当前A支行宣传栏不够，且厅内排队等候等服务管理上也有所欠缺。因此，当前招商银行A支行在个人理财业务的营销方面总体情况较好，但仍有许多问题亟待改进。

3.3 招商银行A支行个人理财业务营销存在的问题

3.3.1 产品问题

(1) 产品差异化不足

从调查结果来看，客户认为招商银行 A 支行的个人理财产品与其他银行理财产品相比收益等方面都差不多，较为雷同。个人理财业务在银行层面具有普遍性，目前招商银行 A 支行发行的理财产品投向的基础资产类型与其他银行相似，在投资方向、业绩基准、期限等方面与其他银行的理财产品都大同小异，收益率也没有太大的差异，且都具有一定投资风险，这些客户在选择时对每款产品的特点都已经十分清楚了解了。此外，互联网金融个人理财产品也与银行的理财产品较为雷同，但投资和取用更为方便灵活，又给了客户除银行理财以外的更多选择。产品的雷同使得银行的利润空间受到了限制，个人理财市场也变得混乱无序。由于客户受利益驱使而选用合作银行，招商银行 A 支行理财产品的收益稍一变低就会立刻导致客户流失，从而影响客户投资改行产品的可持续性。招商银行 A 支行的个人理财产品时常受到竞争对手的效仿，而且本身产品差异化不足，产品没有较为突出的优势，从而无法在市场中取得竞争优势。因此如何适应市场需求，如何提高产品创新能力，如何在同质竞争中脱颖而出，是一个必须考虑的问题。

（2）产品缺乏个性化

从客户的角度来看，个人理财产品是一种投资工具，客户在挑选理财产品时，通常会被某家银行提供的产品所吸引，但收益也伴随着风险，客户也会注重分析风险。每个客户的风险承受能力不同，不同资产规模的客户对理财产品的要求必然不同，同类型产品不能满足所有客户的需求。

一些银行会针对特定客户群推出专属理财，比如江苏银行就推出了代发工资客户的专属产品，拓展了企业代发客户；兴业银行推出的新客户专属产品，可以吸引新客户和新资金，扩大客户和业务范围。招商银行的深圳分行也针对“千鹰展翼”客户群推出了一款理财产品——展翼深圳 1 号，该产品除了比其他产品拥有期限更短、认购更灵活等优点外，还突破了分行单品托管相关约束，一经上市便获得了“千鹰展翼”客户群的青睐。

而招商银行 A 支行目前并没有特定客户的专属产品，在销售产品时也总是强求划一，推荐给客户与其他银行、互联网金融等差不多的产品，而不是考虑产品是否符合客户的实际需求和方向，不考虑资产组合配置问题。而招商银行 A 支行的常规理财产品对中高端客户的吸引力不大，无形中会损失一些新客户，没有针对新客户或高端客户的专属产品，这会让客户觉得招商银行 A 支行的金融

服务不够专业，对客户不重视，不能够留住客户的心。

（3）净值型产品推进困难

从调查结果来看，招商银行A支行的理财客户大多偏好于稳健型理财产品，风险承受度较低，选择购买净值型理财产品的意愿较低。

2018年资管新规颁布后，以预期收益型产品销售为主导的产品模式发生了根本性的变化，资产净值也随着市场波动而发生变化，理财产品收益波动大成为了一种趋势，也将是一种常态。目前“资管新规”已出台四年多，随着银行理财市场的净值化转型的不断深入，当前商业银行的个人理财产品大多是净值化产品，如招商银行于2020年4月17日设立的“代销季季开1号”理财产品，投资风险较低，100元起购，100%主投固收类资产，不介入股票，依靠票息回报累积，每3个月一次放开申购和赎回，属于低门槛的净值型产品，但其业绩表现也会受到市场波动的影响，而且产品预计的利润特点为非保本浮式利润，不能确保本金，也不能确保盈利，投资客户或许会因证券市场变化因素而遭受经济损失，而且无法设定止损点。此类产品由于净值下跌导致收益下跌，招商银行A支行的理财产品客户的投资格调又偏向保守派，既不想承担风险，又想要高收益。由于客户的教育程度、职业、对金融市场的理解能力和关注程度等都有所不同，许多客户对银行理财产品的风险没有确切的认知，等净值型产品的收益有所变化时，客户便无法接受，从而减少购买，转为购买以往的固定收益理财产品，使得理财产品跌破净值的可能性进一步加剧，银行理财产品与客户间形成恶性循环。

3.3.2 价格问题

（1）收益不具优势

从调查结果来看，大部分客户认为，招行A分行个人理财产品的收益与其他银行相差无几，这说明招商银行A分行的价格机制并不灵活。同时，调查结果显示客户对购买的起点金额也有各自的要求，且多数客户对于理财购买起点的要求也在于他们希望资金与收益成正比关系，购买产品的资金越多最终获得的收益就会越高，也就是不同的资金范围对应不同的收益率。招商银行A支行已将自营产品购买起点降至1万元，客户所有资金都可以获利，但无论购买多少产品，收益率都是一样的，这使投入资金较多的客户资产提升较为缓慢。

另外，招商银行 A 支行部分理财产品的业绩基准在一个数值区间，如目前理财产品“季季宝”的业绩基准为 2.80%-3.00%、“定期宝”的业绩基准为 3.65%-4.45%。银行在产品收益的公示上比较谨慎，攻守兼备，但对于关心收益的客户来说，他们会认为银行肯定会给客户最低收益而自己留下更多盈利；一部分客户会误以为所谓的非保本收益无非就是收入可能会有小幅波动，但仍会在这个区间范围内，实际的浮动风险可能会被忽略；还有一些客户仍然对区间数值的收益不信任，他们更愿意购买具有固定收益的产品。

（2）手续费较高

银行理财产品的手续费用分成认购费、申购费、托管费、营销费、赎回费和资金代管费，各种产品销售和交易费的征收准则都不尽相同。目前，大多数商业净值型理财产品不需求申购费，但也有一些银行会对赎买费做出相应的规范。银行在申购和赎回理财产品时，有些采用零费率优惠政策，例如广发商业“薪享事成净值型人民币理财计划”。但也有一些银行会加收一定的赎买费，这些收取费用通常是基于赎买金额，而不是认购金额。例如，招商银行 A 支行销售的净值型理财产品“天添金增值规划”，如果投资人持股不到 1 年就赎回了，那么征收 0.1%的赎回费，而持股满 1 年就赎回了，征收 0.1%的赎回费。招商银行 A 支行的个人理财产品手续费定价机制存在不足，产品手续费用比其他商业银行高出 0.3-0.5%，导致客户体验不佳。虽然产品开发更迅速，结算速度更快，但收取的相关费用也高于同行业，服务费率缺乏灵活性和市场竞争力，一些客户也会流失。

3.3.3 渠道问题

（1）缺乏对传统渠道的重视

当前，金融业竞争加剧，客户的选择很多，如何为客户提供更好的金融服务，成为金融业追求的目标。从调查结果来看，客户了解招商银行 A 支行的理财产品信息主要通过银行柜台和手机银行，然而购买理财产品却基本不通过银行柜台，仅在线上端自行购买。随着手机银行的广泛应用，越来越多的人不想花太多时间往返于银行网点，花时间等待营销人员推介产品。但传统渠道始终是一种完成率更高的方式，由于理财类产品销售的专业性，普通客户往往会有不同的理解，因此，为了更好地满足客户的需求，客户还需亲自前往银行网点，与专业的金融人员进行面对面的咨询。虽然有些客户会选择在移动端选购产品，但大多数客户仍

会在签订投资协议、进行风险评估后，再到营业网点进行人工咨询，以确定最终的购买决策。客户仅在网上自主购买产品时，会因缺乏风险承受能力和对产品本质的认知，容易出现产品与客户需求不匹配的情况，从而限制了理财产品的销售。

此外，招商银行的个人理财产品主要由总行设计和发行，而客户购买个人理财产品主要通过移动端 App，这导致个人理财产品的营销压力过度集中于总行。且招商银行 A 支行属于地方分支，由于地方资源有限，地区银行业竞争激烈，招商银行 A 支行必须要依靠机构实体迅速笼络周边市场。招商银行 A 支行作为地方分行机构如果不能发挥理财产品的营销功能，当地的客户资源不能收到充分利用，不利于招商银行 A 支行在当地的发展。此类现象也体现了招商银行 A 支行个人理财业务对当地市场的开拓力度不足，网点渠道营销与客户脱节，没有充分利用银行实体柜台的传统渠道。

（2）信息渠道开拓不足

线上销售方面，根据调查结果显示，客户了解招商银行 A 支行理财产品信息主要通过手机银行和网银，除此之外还会通过其他人介绍，而较少通过其他渠道获取相关信息。当前互联网技术发达，各行各业都依托新技术积极开发新的营销渠道，银行业也推出了手机银行客户端、网上银行、微信银行等等。宣传方面也充分利用互联网的优势，如兴业银行开展线上“3.15 理财进行时”直播、发布净值型理财产品宣教视频、举办线上“理财知识”有奖竞答等活动；工商银行推出线上宣传视频，中国银行推出理财产品的动画宣传系列片等。

虽然手机银行 App 仍是银行理财产品的主要线上渠道，但随着同业市场竞争的加剧，其他银行也在逐步打造手机银行 App，网上金融服务和网上商店布局系统也逐渐开放。招商银行 App 的平台功能和服务体系与其他银行的互联网平台并无不同，无法形成独特的优势，招商银行 A 支行的营销渠道仅限于银行网点和手机银行，没有积极拓展其他渠道和短视频、直播等当下大众流行的宣传方式，这使得该支行在个人金融市场中缺乏竞争力，无法获得更多客户的青睐。

3.3.4 促销问题

（1）促销推广力度不够

根据调查结果显示，除了银行柜台和手机银行两个常规渠道外，参与调研的客户第三获取理财产品信息的方式是通过熟人介绍了解的招商银行 A 支行理财

产品，人数接近三分之一，一方面反映了客户还是更相信自己亲眼所见或者周边人的推荐；另一方面说明客户获取招商银行 A 支行理财产品相关信息的方式还较为单一，招商银行 A 支行对理财产品的促销推广力度严重不足。

当前招商银行 A 支行的理财客户群体年龄较大，普遍喜欢积分兑换、抽奖、节日礼品等促销活动。但招商银行 A 支行日常在银行营业厅举办此类促销宣传活动的频率并不高，活动也较为敷衍和常规，仅为了完成宣传任务，没有固定的营销活动和模式，没有能够保持定期宣传、真正深入宣传。当然，员工对营销的消极态度也是因为招商银行 A 支行任务指标较多，对理财产品的营销任务没有良好的规划和制定，日常的宣传方式无法满足营销指标，针对不同的客户群体也没有不同的促销推广方式，营销人员的精力都集中在日常工作指标上，无法坚持每天对客户进行营销。

（2）线上宣传板块不明显

调查结果显示招商银行 A 支行网上银行、手机银行 App 是客户了解理财、购买理财产品的主要渠道之一，因此手机银行等线上平台是重要的促销宣传阵地，然而客户通过线上渠道获取信息的人数仅占不到 4 成，说明招商银行 A 支行在线上渠道上做的推广宣传力度还不够。介于是城市居民区的营业网点，招商银行 A 支行的老年投资客户群体较大，这部分客户使用线上渠道的认可度和方便度不高，而当前招商银行手机银行 App 理财产品板块设计较为简洁明了，主要放置的各类产品名称和收益，风格较为适合年轻人，但理财产品的相关讯息宣传还不够突出，不利于老年人的阅读使用，使这部分客户在线上渠道了解理财产品信息的可独立操作性不强，从而使这部分客户少了许多线上了解理财产品的便利，从而影响了招商银行 A 支行对这部分客户的有效宣传。

3.3.5 人员问题

经过调查结果分析，招商银行 A 支行的个人理财业务营销现状存在一定的问题，仅有约 60% 的客户通过营销人员选购理财产品，约 60% 的客户对营销人员的专业度较为满意，60% 以上的客户得到了营销人员的主动服务，总体上反映了客户对员工服务满意度仅达到良好，员工的专业素养、服务态度及营销能力等方面还有待提升。

近年来，招商银行A支行个人理财营销人员的学历水平和素质都在不断提高，但是，与行业发展的要求相比，他们的专业素养和服务水平仍然还有一定的差距。首先，员工服务意识仍然不够强，无法深入地将服务意识融合到自己，只是做到文明用语和微笑服务，服务时常出现偏差，无法让客户始终保持满意。其次，个人理财产品销售有所降低，侧面反映了营销人员业务不够熟练，服务能力还有待提高，员工素质的提高仅停留在表象，员工对银行产品的特点和性能了解不够透彻、掌握不全面，对业务知识不够熟悉、准确和快速，介绍业务的积极性不足，服务承诺履行能力低。在招商银行A支行的日常经营中，客户选择了某个理财产品后，员工很少能够时刻追踪客户的状况，也很少能够获得客户对员工服务水平的满意度反馈，从而无法适时了解客户对支行提出的宝贵建议。最后，招商银行A支行对员工培训力度不足，也在一定程度上影响了员工的服务水平和服务效果。

由于个人理财业务的特殊性，个人理财的营销对银行工作人员的服务能力和业务能力提出了更高的要求。随着金融市场的改变，客户服务的要求也在改变，因此，招商银行A支行的个人理财营销人员需要更加注重规范性和专业性，以达到客户服务的期望值。

3.3.6 过程问题

在调查中，一部分客户提出，到招商银行A支行了解和购买理财产品时，存在大厅服务人员少、排队人等候时间长等现象，说明招商银行A支行在理财营销过程中服务管理有所欠缺。招商银行A支行在开展个人理财业务时，专业理财经理较少，客户办完业务的等候时限较长，流程也较为复杂，而且由于排队等待办完业务的人数较多，这些都使得客人办业务的效率大大降低，从而影响了客人的理财产品体验。由于各种类型的客人混杂在一起，使得该支行业务专柜拥挤不堪，缺乏秩序，这就需要招商银行A支行重视客户等候时限的问题。如果客户等候时限过长，员工服务水平不高，客户积极性较低，将会严重影响该支行的客户满意，从而给该支行的品牌和经济效益带来不利影响。这些问题也间接反映了支行配置理财专员数量不足，服务绩效考核不够严格，以及管理流程不够清晰等重要问题。

3.3.7 有形展示问题

招商银行 A 支行的个人理财业务客户群体多样化，他们的专业背景、学历、收入等都有所不同，这使得投资者在投资理财产品时需要更多的知识储备。非金融经济背景的客户难以理解个人理财产品的具体内容和细节，难以理解不同理财产品的差异。随着个人理财产品的同质化越来越严重，招商银行 A 支行的理财类服务很难让客户识别出其中的特色，即便客户通过手机银行业务和银行业务电子智能柜台查看产品规格和细节，也很难获得客户的认可。这使得个人理财产品的展示无法打动客户，实物展示也很困难。此时就需要有效的大厅营销，这是银行营销理财产品最原始的方式，能够帮助来访客户直观地了解理财产品的相关信息和特点。通常，银行通过在墙上、灯箱中放置产品海报，在“易拉宝”上展示相关产品信息，在荧光白板上手写展示，或派发宣传单等，这些方法虽然原始却有很多技巧和智慧，可以创造视觉刺激，吸引客户不由自主地关注产品相关讯息。

而调查结果中，一部分客户反映招商银行 A 支行营业大厅中的有形宣传内容不明显或看不懂，还有一部分客户反映宣传物品较少，环境也脏乱差，没有自助终端机让客户查询产品。招商银行 A 支行的个人理财产品有形展示有很大缺失，导致无法为客户选购产品提供便利，使客户不能获得良好的体验。

第4章 招商银行A支行个人理财业务营销环境分析

4.1 招商银行A支行个人理财业务宏观环境分析

4.1.1 政治环境

近年来,为了更好地预防系统性风险,国家金融监管机构制定了系列政策,2018年4月,“资管新规”《有关规范互联网金融机构负债信息管理服务指引若干意见》(《金融监管法》)发布,更进一步加强了业务规范要求,并对互联网金融机构的行为实施了严厉的监督。2018年,资管新规的发布标示着中国资产管理行业发展步入一个全新的“大资管时代”。资管新规对商业银行个人理财业务产生了深远影响,其中最主要的原因是:(1)2021年过渡期结束后,理财产品不再按照摊余成本法计算,而是采用市值法实行公允价值计量;(2)2021年9月1日以后,新建的直接投资和间接投资负债,应优先考虑市值法计算,以确保其合理性和安全性。

长期以来,银行理财产品发展净值化的重要目标之一是打破传统的刚性兑付,使其返回到财富管理的实质。为此,资管新规和一系列配套细则提出了多项改革措施,包括:破除资金池监管,严格限制违规行为,限制期限错配,实施公平准入,整合杠杆需求,支持控股公司运营等。基于总体稳定增长的基础上,银行理财行业已经实现了从根本上的改革,包括结构调整、质量提升和效率提升等方面的显著成果。资管新规落地实施后,投资渠道得以拓展,银行理财产品累计为投资者带来了将近3.61万亿的收益。按照资管新规的标准,净值型理财类品种取得了重大突破,在银行理财品种中,净值型理财类品种的比例已经超过了80%。在此趋势下,银行保本型理财产品数量和占比开始下滑,同比下滑近90%。如此惊人的数据不仅体现了自资管新规的出台后,监管机构对于打破了刚性兑付思维定式的决心,也充分体现了不少投资者理财思维重要的转变。从目前来看,商业银行个人理财业务已发展成为金融机构的重要业务以及重要营收来源,其主营业务收入在总收入中已占据更多的比例。随着新的理财产品资管规定的出台,商业银行个人理财业务的前景十分宽广,可谓是一片繁荣昌盛的景象。

2021年12月31日,“资管新规”过渡期正式结束,标志着中国金融机构资

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/396211125044010053>