

财富管理战火蔓延：数字化+平台化抢客群

文/本报记者 秦玉芳

从财富产品优选货架到银基开放平台,从个人养老金投资服务到普惠型资管产品体系开发……2022年,对于“轻型化”转型中的商业银行来说,大财富管理正在成为银行逐鹿零售市场战略高地的重要切入点。

随着国家共同富裕战略目标的实施推进,财富管理市场的客群需求、业务模式等发生着巨大变化。为了更好地满足多元化、个性化的市场需求、赢得零售市场的战略高地,银行纷纷加快了数字化、平台化转型进程。构建数字化开放平台生态,已成为银行财富管理业务发展的大势所趋。

未来银行需要在数字化、平台化基础上更进一步,通过数字赋能提升其客群精细化运营的能力,精准挖掘细分客群的需求,进而构建以客户为中心的全生命周期服务体系。

构建数字化开放平台

随着大众生活消费习惯越来越线上化,金融服务也在全面向线上尤其移动端迁移。以APP为核心构建数字化开放平台,成为当前银行财富管理业务转型发展的共识。

2022年,银行密集升级手机银行APP版本500余次。易观千帆用户体验分析系统数据显示,2022年1月至11月,已有70家银行进行手机银行APP版本迭代次数共计529次。

从手机银行APP迭代更新的情况来看,拓展完善财富管理功能服务,强化财富管理开放平台的构建,是2022年手机银行APP升级迭代的关注重点。例如,光大银行上线APP10.0版本,进一步打造财富管理开放生态平台;邮储银行APP8.0版本,重点更新了理财板块的一些新功能;招商银行手机银行11.0版本在提升智能化客户陪伴能力的同时,增设了个人养老金及适老服务等功能;

中信银行上线APP9.0版本,推出全新的“养老账本”服务等;广发银行发布APP8.0最新版本,全面升级财富管理业务,推出“财富号”开放生态平台。

围绕手机银行APP打造数字化开放平台的同时,越来越多的银行也开始强化开放化产品及运营平台的建设。例如,工商银行“财富号”、招商银行“招财号”、平安银行“银基开放平台”、中信银行“幸福号”等财富管理开放平台均上线运营。以招商银行为例,该行在2022年半年报中明确指出,上半年该行零售金融搭建开放的产品平台和运营平台。升级推出“招商银行TREE资产配置体系”,为零售客户构建囊括活钱管理、保障管理、稳健投资和进取投资四类财富管理产品的专业配置方案;通过市场化筛选引入资管机构入驻“招财号”开放平台,内容生态与客户陪伴不断丰富,客户投资体验得到提升。

道乐研究院在研报中指出,截至2022年9月底,已有10家银行开放了财富开放平台,包含工行、建行、交行、中行等国有银行,也包含招行、平安银行等股份银行。

道乐研究院认为,财富开放平台本质上是从产品销售为导向向用户需求为导向的转变;财富开放平台引入了资管机构,让其为用户在投前、投中、投后提供理财资讯、投教内容等,正是满足用户的需求,顺应行业从产品销售到财富管理的行业趋势。

工商银行副行长郑国雨在刊文中指出,银行推进财富管理转型发展,要“突出平台化,从卖方思维向买方思维转变”。郑国雨表示,坚持“以客户为中心”,强化开放思维,发挥好开放平台作用,建立全市场产品遴选机制,积极引入优质基金、理财、保险、信托、私募产品,探索构建开放式、全谱系、高质量产品货架。加强同业间客户引流、产品互补,形成开放式财富社区,为客户提供更加多元的投资选择。

从手机银行财富管理服务功能的扩展完善到开放式产品及运营平台的搭建,2022年银行财富管理领域数字化转型进程正在进入新的阶段,面向大众客群的数字化开放平台建设步伐正在提速。

在此背景下,中国数字财富市场规模的急速扩容,也为商业银行财富管理业务的数字化、平台化发展奠定了坚实的市场基础。波士顿咨询研究认为,中国数字财富市场过去六年经历快速发展,渗透率从2016年的24%攀升至51%,未来有望进一步提升,预计2030年数字财富市场规模将达到358万亿元。

全生命周期运营将成布局重点

数字化、平台化的业务模式驱动下,银行财富管理目标客群也在向大众客群甚至普惠长尾客群延伸。

波士顿咨询在《2022年中国数字财富管理市场报告》中明确,金融机构致力于通过数字化手段为少数群体提供更为平等、方便、可及的金融服务。

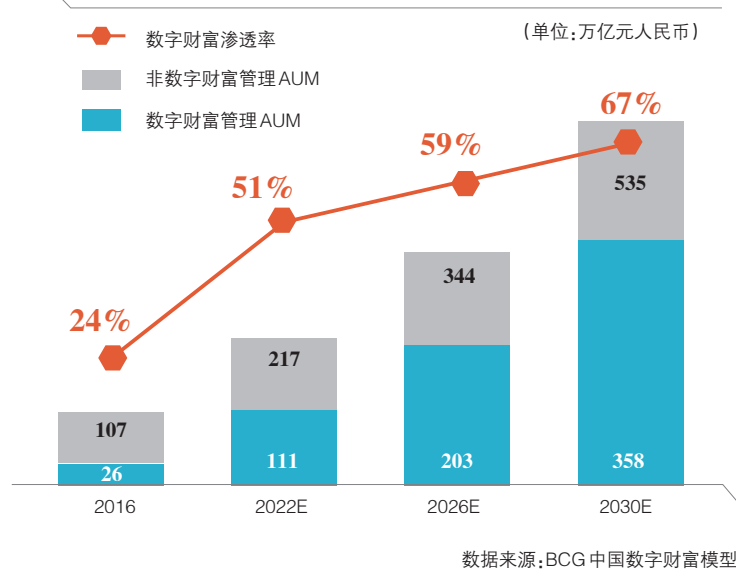
从手机银行APP版本发布情况来看,2022年越来越多的银行针对老年人客群、视听觉残障人士客群、县域乡村区域客群等领域客群推出定制化版本,以拓展金融服务的触达范围。波士顿咨询数据显示,目前约80%的银行已提供无障碍版本的APP。

微众银行行长助理方震宇认为,通过金融科技赋能和数字增效,金融服务生态效率得以大幅提升,财富管理业务门槛和交易成本也得以下降,这使得银行的财富管理等综合化金融服务能覆盖到更多、更广泛的客群,甚至包括偏远地区、特殊人群等。

易观智慧院高级分析师陈晨此前在接受《中国经营报》记者采访时也表示,共同富裕的背景下,财富管理开始变得大众化和普惠化,目前有多家国有银行、股份制银行和一些比较领先的区域银行



中国零售财富管理及数字财富管理规模



都在积极布局;另外在客户经营上,银行相比其他类型的金融机构,客群的覆盖面也更广泛。

未来随着数字化、平台化转型的持续深入,银行财富管理业务在普惠大众客群运营探索上也将持续发力。

波士顿咨询分析认为,对机构而言,数字化优化了财富管理的流程,进一步释放客户经理的产能;各类机构升级数字化能力,挖掘细分高潜客群价值,加速渗透大众客群。

某股份银行零售业务人士表示,通过客群的精准细分和需求挖掘,构建全生命周期的服务体系,将是银行财富管理业务实现客群精细化深耕的关键;尽管目前不少

银行已经开始进行相应的探索实践,但从整体来看,仍处于起步阶段。下一步还需要在组织架构、数据融通、数据挖掘能力等方面继续努力。

郑国雨在撰文中分析如何推进银行财富管理转型发展时强调,要突出生态化,从销售驱动向全旅程服务驱动转变。在郑国雨看来,将财富管理业务以组件化的方式融入服务场景,围绕衣食住行、教育、健康、养老、住房以及家族财富传承、跨境财富管理等场景,在产品创新、渠道优化上下功夫,完善“线上+线下”“人工+智能”“推送+互动”的服务模式,打造覆盖全客户、全渠道、全产品、全旅程、全场景的财富管理服

务体系。

易观分析金融行业高级咨询顾问王细梅认为,分层、分群的精细化运营,聚焦的就是针对分客群的全旅程、全生命周期服务;下一步银行需要基于客户画像,充分挖掘客户需求,搭建覆盖客户全生命周期的数字化服务体系,把产品及服务有效匹配到客户旅程全周期,从而打造智能化、个性化、高效率、低成本的客户经营模式。

波士顿咨询也指出,以智慧、专业且有温度的财富管理为导向,需要打造客户导向的立体式客群经营、智能仿生超渠道、买方视角的产品与服务、稳态与敏态结合的组织能力和数字驱动的中台等五大核心能力;其中,客户导向的立体式客群经营要求在传统的客群分层与分群基础上,基于全面的客户洞察及需求识别实现更精准的微客群经营。

展望未来,推进数字化、平台化建设,拓展财富管理客群的全生命周期服务能力将成为2023年银行财富管理业务布局的竞争热点。

对于财富管理机构来说,未来业务发展将更强调客户的全生命周期的服务,通过制定差异化的投资策略和资产配置方案,满足客户不同阶段、不同场景的多样化需求。

而产品作为资产配置的基础,在构建全生命周期服务体系布局中的重要性不言而喻。银行业务人士普遍认为,下一步,仍然需要进一步丰富产品,通过数字赋能挖掘细分客群的市场需求,搭建覆盖全生命周期匹配不同风险偏好的产品体系。

总体来看,“平台化”“生态化”将成为行业升级新方向。上海金融与发展实验室主任曾刚认为,数字化能力将成为未来财富管理行业竞争能力的核心。“在我们看来,在金融科技能力、零售金融场景建设以及客群丰富程度方面具有比较优势的机构,在行业竞争升级的背景下,其生态构建能力的优势将随着时间的推移而日渐凸显。”

加大金融科技投入 银行数字化建设按下“快进”键

文/本报记者 杨井鑫

在全球数字化经济崛起和国内“无接触经济”发展的背景下,银行业的数字化转型进入了快车道。随着银行不断加大对金融科技的投入,数字化在改变银行业务模式的同时,也构建起了数字金融新生态。在5G、人工智能、大数据、云计算等为代表的新技术推动下,科技与金融的融合创新不断推进,推动了金融业经营理念及服务模式的重塑和转型,创新发展成为银行业信息科技演进的主旋律。

银行业的竞争正在演变为一场金融科技的竞争。从市场情况看,息差收窄和信贷扩张是大趋势,银行的数字化转型则是摆脱行业困境的数字化。同时,银行的业务侧重点也在逐渐转向普惠小微等领域,这让银行在经营模式、产品、风控等方面更需要金融科技的赋能,而加大在金融科技上的投入也成为未来银行业的共同选择。

“押注”金融科技

2022年,银行对于金融科技的投入仍然维持较快的增长态势,金融科技对银行业务的赋能被应用在普惠、“三农”、产业供应链等多个领域。

从42家上市银行2022年半年报看,农业银行、中国银行、邮储银行、交通银行等均明确表示,将加快推进金融科技应用,为银行数字化转型做好支撑。工商银行建设银行、兴业银行则在其中提出了将强化科技型人才布局作为数字化转型的重点任务。

公开数据显示,截至2022年上半年,交通银行金融科技投入28.05亿元,同比增长14.5%;招商银行信息科技投入53.6亿元,同比增长6.03%,占营业收入的3.26%;兴业银行科技投入21.38亿元,同比增长25.47%。

“近年来,金融科技的快速发展为商业银行提供了持续不断的创新动力,数字技术和数据要素正在改变中国银行业发展轨迹,金融与科技的深度融合持续推动银行业提质增效,数字化转型成为商业银行高质量发展、更好服务实体经济的关键。”中国银行业协会党委书记、专职副会长邢伟表示。

据邢伟介绍,银行业的金融科技整体投入持续加大。超七成银行近三年金融科技投入占营业收入比重超2%。分银行类型来看,大型银行和股份制银行对金融科技的投入最高,农商行对金融科技投入的增速最明显。同时,银行人士关注度最高的三项技术为大数据、区块链和云计算。大数据技术已日趋成熟,且已证明可被广泛应用到银行的业务营销、风险管理、后台管理等多个环节,有助于提升管理效率、降低运营成本、创新业务模式。

国有银行整体在金融科技投入上占据头部位置,金融科技的布局较早且覆盖全面。工商银行通过金融科技赋能打造了开放银行统一品牌“工银聚富通”,面向政务平台、产业平台、消费平台、涉农平台,为平台及平台用户提供多种金融服务。截至2022年上半年,“工银聚富通”服务G端政务平台160余个,B端活跃客户3.5万户,C端

活跃客户556万户。

建设银行于2021年9月发布了金融科技战略规划,规划第一年的工作集中在推进全面云化转型、加快技术中台建设和完善金融科技体制机制等方面。截至2022年上半年,该行“业务中台”共梳理440项标准化能力,已应用于全行49个场景平台。

此外,农业银行和交通银行在金融科技应用上也有诸多尝试。农业银行2022年在区块链技术和信息安全技术方面持续提升科技赋能水平,尤其是推进区块链云服务平台系统建设,并将区块链应用于养老金管理、信贷风控等领域场景。交通银行则在人工智能技术上有规模化应用,统一图像识别平台应用于手机银行、企业网银、小程序和H5页面等主流渠道,服务的业务场景达到167个。

“特色化”发展路径

对于股份制银行来说,在金融科技的投入紧随国有大行步伐。2022年,招商银行构建业内首个零售财富管理业务投研工作平台。按照该行的说法,在财富管理业务中,资产配置背后一定有强大的投研能力,而零售财富管理业务投研工作平台能够整合资本市场各类离散的数据信息,构建起量化筛选、产品池管理、理财产品研究、组合管理、AUM透视等一系列深度赋能总、分、支行员工工作的功能模块,将长期积累的专业选品能力、研究成果、研究标准及实践经验进行数字化沉淀,成为财富管理业务独具特色的专业化工具。

面对金融科技的发展,中信银

行则将构建“一流的科技型股份制银行”作为该行发展目标。近几年,该行实现了由科技年投入不足20亿元、总行端科技人员不足300人,向年投入超70亿元、全行科技人员规模超4000人的跨越式发展。此前中信银行瞄准了云计算在数字化转型过程中的重要角色,打造了承载数字化系统的核心平台——信创云。截至2022年6月末,中信银行基础设施云化率达到99.7%,银行生产云、开发测试云、生态云和子公司云“四朵云”布局基本成型。

光大银行金融科技在银行的地位上升到了前所未有的高度。据该行高管称,光大银行2022年全年的科技预算比上年增长5.4%。在人才队伍建设上,年内计划新增科技人员1000人以上。光大银行副行长杨兵表示,2022年的重点工作是实施推进2021年制定的五年新一期科技战略规划,包括了业务赋能十大工程,科技治理优化四大工程和基础技术能力提升五大工程,一共涉及到了80个子项目。同时,光大银行对公司金融和零售金融进行了科技驻派工作,包括模型人员一共1430人,大幅提升了需求响应和开发效率。

此外,中小银行对金融科技的重视程度也在不断提升,但是分化较大。对于金融科技的投入和赋能,宁波银行表示将金融科技作为重要生产力,每年将营业收入的5%左右投入到金融科技建设上,在金融产品、服务渠道、营销经营、营运风控四大领域赋能经营,重点为客户提供响应更快、体验更好的全流程、全周期、全场景综合服务。

“与大型银行相比,中小银行开展数字化转型既存在固有的瓶颈掣肘,也存在明显的优势空间。”中国社会科学院金融研究所金融科技研究室主任尹振涛表示。

尹振涛认为,影响中小银行数字化转型的关键就是数字经营理念和数字治理文化尚未形成。同时,由于科技投入及技术更新需要较长的投资周期和较大的资金投入,中小银行在人才基础、技术能力等方面的差距越拉越大。中小银行数字化转型是顺应时代的需要,是应对市场竞争的需要,更是自身发展的需要,必须走出符合中小银行数字化转型的特色之路。

科技赋能谋突围

2022年1月,中国银保监会发布了《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》,旨在加快数字经济建设,全面推进银行业和保险业数字化转型,推动金融高质量发展,更好服务实体经济和满足人民群众需要。

“在现代化建设和数字化经济发展的过程中,监管在政策上鼓励银行业加快数字化转型,而金融科技是银行数字化转型的一个重要方面。这也意味着未来行业对金融科技和数字化转型的重视程度会越来越高。”一家股份制银行数字金融部人士称。

该人士认为,金融科技在银行的业务应用非常广泛,不仅涉及到银行产品的个性化、差异化、定制化等方面,还涉及到网络安全、数据安全和风险管理水平等领域。“展望未来中国经济的发展,数字

化经济将是经济发展的一个重要驱动力量,而银行在服务实体经济助力经济高质量发展过程中,数字化转型也是不可或缺的。”

按照他的说法,银行传统业务的同质化较严重,行业的竞争激烈。在银行数字化过程中,金融科技的实力和业务方向存在一定差异,落脚到实际业务中,银行的获客能力、客户体验等方面都是有差别的,这也就形成竞争比较优势。

艾瑞咨询发布的一份报告显示,预计银行业技术投入规模未来将保持20%左右的速度增长,到2024年将达到4328亿元。

另外,金融科技对银行业务的赋能能够有效地降低银行运营成本,这成为银行加大科技投入和加快数字化转型的动力。2022年12月26日,毕马威发布《2022年中国银行业远程银行发展白皮书》称,远程银行建设有效帮助银行触达85%的长尾客户,在客户服务体验、客户经营能力方面有显著提升,而远程银行经营成本只需要传统银行的四分之一,极大地降低了银行的运营成本。超过50%被调研的银行在智能技术创新与科技赋能平台投入资金高于500万元,其中有40%以上的银行投入超过1000万元。

“每一家银行的数字化转型成熟度是不同的。尽管金融机构越来越认识到银行数字化转型战略的重要性,并积极为未来做准备,但是要通过数字化实现业务的迅速扩张,银行仍有大量的工作要做。”上述股份制银行人士称。