

日前，招行

发布2022年半年报，零售AUM规模达11.72万亿元，较上年末增长9585.43亿元，年增幅8.91%，在今年复杂的市场环境下，仍然保持了较好的增长态势；零售客户数（含信用卡和借记卡）1.78亿户，其中，金葵花及以上客户数402.36万户，较上年末增长9.58%；零售财富管理手续费及佣金收入181.94亿元，同比下降3.70%。

自2021年初招行率先提出“打造大财富管理价值循环链”后，各类财富管理机构纷纷跟进。然而，今年上半年，受资本市场跌宕、房地产市场下行等多重因素影响，各财富管理机构发展严重承压，招行的零售财富管理手续费及佣金收入同比也出现了轻微下滑。

“轻资本、弱周期”，这是所有财富管理机构共同的目标。而在上半年市场波动加剧的背景下，零售之王似乎也并没能做到“独善其身”。那么大财富管理究竟有没有帮助招行在经营上变得更加弱周期？未来招行是否仍然会坚持做强财富管理业务？如果是，如何降低市场波动对财富管理业务的影响？

大财富与弱周期

财富管理业务天然具有轻资本、弱周期的属性，但弱周期并不能完全理解为没有周期，它依然会受到外界多重因素，特别是资本市场走势的影响。

今年1-6月，上证指数

下跌6.63%，万得全A下跌9.53%，创业板指下跌15.41%。同期，国内疫情多地反复、地缘政治冲突持续，来自宏观经济与资本市场的多重压力，让财富管理机构与资管机构都面临严峻挑战。受此影响，公募基金业绩表现阶段性承压，万得偏股混合型基金指数上半年累计下跌14.24%，全市场首发基金份额同比下降60.2%，行业代销基金萎缩程度可见一斑。对于商业银行而言，最直观的反映就是代销基金收入的锐减。

对此，招行相关负责人表示，招行所理解的“财富管理让招行变得更加弱周期”，指的是财富管理业务的周期与其他业务，如存贷业务的周期有所不同，形成互补。在招行看来，要想在经营上变得更加弱周期，其关键在于发展多元业务，通过多元业务不同的周期性叠加，来缓释单一周期对全行经营的影响。更进一步来看，财富管理业务内部，基金、保险、理财等子业务也都有自身的周期，也需要通过多元化发展来平抑与平滑周期的影响。

上半年，招行实现零售财富管理手续费及佣金收入181.94亿元，其中，代理基金收入36.95亿元，同比下降44.74%；但同期，实现代理保险收入87.90亿元，同比增长61.97%；代销理财收入33.55亿元，同比增长29.14%，通过保险与理财中收的逆势上行，一定程度上抵补了基金代销收入的减少，使财富管理收入整体保持稳定。

顺势而为与逆势配置

相较于其他类型的财富管理机构，商业银行的一大优势在于财富投资产品品类的丰富与全面。显然，这有助于客户资产配置的均衡。而在市场大幅波动的环境下，这一禀赋也让银行有了快速调整产品策略，及时应对市场变化与客户需求的可能。能否危中寻机，能否从容应对，彰显了一家银行财富管理业务的韧性。

以招行为例，上半年，客户风险偏好显著降低，避险情绪与需求大幅攀升。面对市场形势与客户需求的变化，招行以“低波动”为主轴顺势而为，主动调整业务策略与节奏，迅速组织并为客户合理配置稳健理财、保障类保险等避险产品，有效促动了AUM和财富管理手续费收入增长。

截至6月末，招行零售AUM规模达11.72万亿元，较上年末增长9585.43亿元，年增幅8.91%；其中，零售理财产品余额达3.35万亿元，较上年末增长3490.97亿元，增幅11.62%，是AUM增长的头号主力。

同期，招行实现代理保险保费370.57亿元，同比微降0.73%，但代理保险收入同

比大幅增长61.97%。中报表示，这是招行持续深化期缴转型，优化产品结构，加大推动高价值贡献的期缴业务所致。

对此，前述负责人表示，有两个因素驱动了结果的发生：一是理财经理保险配置能力增强，这是其一线资产配置专业化能力提升的具体表现；二是招商银行App财富管理产品矩阵进一步丰富，比如推出惠民保、出行险、宠物险等多款轻量级保险产品，启发了客户的保险意识。

在权益类产品方面，市场的震荡让客户对风险和波动有了更为清晰的认知与明显的触动，虽然专业人士普遍认为这是逆势配置权益的好时机，但客户被市场恐慌情绪所影响，要说服客户是对资产配置能力更为严苛的考验。

对此，招行的打法是“分类施策”。前述人士透露，今年招行在分层经营的基础上，对客户进行精准分类与施策，即根据客户的风险偏好、财富阶段、资产配置现状等，为不同财富属性的客户提供差异化的产品配置。

他举了一个例子。今年二季度，国家稳增长政策密集出台，复工复产有序推进，资本市场修复启动，招行某分行抓紧市场机遇，帮助数千名对后续投资信心较强、且风险偏好较高的客户，通过招行优选的首发基金、FOF、定投等产品与方式进行权益类资产的逢低布局。据了解，截至目前，上述几千名客户大都获得了较好的盈利体验。

其实，资本市场的每一次波动都是非常好的投教机会，良好的投资体验毫无疑问会增强客户对财富管理机构信任，让平时说一千道一万都难以深入人心的投教变得生动而鲜活。信任如金，这种信任的口口相传终将沉淀为客户选择财富主账户的首要理由。

值得一提的是，在理财产品全面净值化的当下，依靠单一高收益理财产品

进行获客与经营的业务模式被彻底打破，理财产品净值的波动也给一线理财经理带来了明显的压力。

对此，前述负责人表示，“这个问题的唯一解是改变理财经理的作业模式和观念，让一线在推介伊始就充分揭示每个产品可能存在的风险。这会导致销售效率的下降，中收的压力也将随之而来。但这是理财经理和客户都必须经历的成长的过程，也是一家财富管理机构‘以客户为中心，为客户创造价值’的重要体现”。

强势扩面与深度经营

以头部互金平台为代表的异业对银行财富管理业务的挤压加剧，是行业关注的另一焦点。以公募基金为例，根据基金业协会每季度发布的TOP100非货基金保有规模数据，银行渠道占比从2021年一季度的57.88%显著下降至2022年第二季度的48.47%。

从本质上看，头部互金平台的优势主要体现在客户数量多、经营效率高且成本低，对年轻客群吸引力较强。那么银行该如何接招？

招行的打法是依托强大的金融科技实力，以招商银行App为主阵地，构建线上财富管理体系，“做多”与“做深”双管齐下。

所谓“做多”，是指以朝朝宝为突破口，带动财富主账户的强势扩面。今年6月，朝朝宝累计申购客户数达2008.20万户，其中90后占比高达45%。

2000万级的客户是什么概念？银行理财一季报显示，截至今年3月末，持有理财产品的个人投资者数量为8614万人。也就是说，大约每4个银行理财产品投资者里，就有一个是朝朝宝的客户。

在朝朝宝的强势带动下，招行的高成长性财富主账户稳步增长。截至6月末，招行

财富产品持仓客户数4074.86万户，较上年末增长7.84%。

更为重要的是，据招行此前披露，上半年，通过朝朝宝升级配置其他财富产品的客户数达280万户，申购金额达1109亿元。也就是说，朝朝宝将更多的客户带上了资产配置进阶之路。

这也正是招行所谓的“做深”经营，即打通从简单产品到复杂产品的经营路径，并通过“AI小招”，以科技智能与远程顾问相结合的方式，在“TREE资产配置体系”的框架下，为客户提供向导式服务。上半年，招行资产配置客户达796.80万户；“AI小招”服务用户487万户。

另一方面，高净值客群保持较快增长既巩固了招行财富管理的既有优势，更为财富管理“扩面”“做深”提供了源源不断的活水。上半年，招行金葵花及以上客户数已超400万户，较上年末增长9.58%。

与此同时，招行也在不断丰富和完善大财富管理生态圈，以“招财号”财富开放平台为基础，携手更多优质伙伴打造财富陪伴闭环，帮助客户理性应对市场波动。

截至6月末，共有126家资管机构入驻“招财号”，较上年末增加39家，为客户提供财富资讯服务超2.21亿次；陪伴服务对非货公募基金和净值型理财的AUM覆盖率均超过85%。