

本期热词

AUM

资产管理规模

在难以阻挡的大财富管理趋势下,AUM这一指标正在成为各大银行的核心考核指标。集团公司党组书记、董事长刘爱力指出,AUM理念是银行服务客户思维方式的转变,是对未来渠道、流量与客户数量之争的先知先觉,是衡量一家银行综合竞争力的核心指标;要顺应生态金融和财富管理转型趋势,继续坚定不移坚持从“做储蓄”向“做生态”转型。今年,代理金融也首次将AUM指标全面纳入各省(区、市)邮政考核指标体系中。

那么,什么是AUM?为什么AUM对银行业如此重要?中国邮政如何发力AUM?本期,我们对“AUM”进行专题解读。

## 划重点

AUM是Asset under Management的首字母缩写,即资产管理规模,现普遍指金融机构所管理的零售客户的总资产,一般包括存款、保险、理财、基金、资管产品等,部分银行在统计AUM时也会计入第三方存管。考核AUM就是考核银行为客户进行综合资产配置规模与能力,直接从考核上反映出银

行进行财富管理转型的导向。

疫情发生以来,银行业净息差持续下行,从2019年四季度的2.12%下滑至今年一季度的1.97%。对此,各家银行纷纷转型中间业务以寻找新的收入增长点,发展财富管理业务迎合了客户资产保值增值的需要,受到了广泛重视。

2021年3月,招商银行宣布下一阶段的工作主线是建立大财富管理价值循环链,开始全面发力财富管理业务。2021年年中,建设银行将打造大财富管理系列集团“十四五”期间重点发展规划。同年,中国银行提出要构建“全集团+全市场”的财富金融平台,实现银行端和客户端的价

值共赢。今年3月2日,中国银行业协会联合普华永道共同发布的《中国银行家调查报告(2021)》显示,65.7%的银行家认为财富管理是发展个人金融业务的首要重点。同往年相比,财富管理首次升至银行家个人金融业务的发展重点之首,成为零售金融的“皇冠”。

## 发力点

加强投资者教育,以投资者教育获取客户、保护自己。

“谁教育客户,客户就在谁家。”做好投资者教育,一方面可以收获更多客户,客户接受了财富管理理念,就会自发想要了解更多、购买合适的产品;另一方面,做投资者教育也是在保护自己,客户接受了风险、了解了产品,就会理性应对产品短期净值波动,相应减少售后问题。

进行投资者教育,一是要普及反诈骗、防风险知识,广泛宣传“想要获取多高收益、就要承担多高风险”理念,培养客户风

险意识。二是要宣传产品特征,帮助客户了解理财、基金、保险等产品的联系与区别,激发他们的投资理财意识。三是要加强针对性,根据客户的年龄、职业、风险承受能力等特征,提供定向化、精准化的投资者教育活动。

投资者教育形式应不拘泥于传统方式,既可以在网点发放宣传页、举办沙龙活动,也可以脱离网点开展线上讲座,更可以走出网点,走到社区街边、田间地头进行宣传。网点员工应认识到,接触到的每一个投资者教育对象都具备转化成未来客户的

潜力。

提升专业水平,了解客户需求,把合适的产品卖给合适的人。

“千人千面”,每位客户的资产水平与风险承受能力都有差异,只有客观了解客户需求,“唯客户需求不唯任务指标”,把合适的产品卖给合适的人,才是真正满足客户需求,才能真正与客户建立长期良好的关系,做到真正拥有客户。

因此,做好财富管理转型首先就要拉近与客户的距离,全面了解客户的人生阶段、资产状况与风险承受能力,分析挖掘客

户的潜在目的,把客户模糊的金融需求转化为具体的金融产品配置方案。

能够与客户进行良好沟通的基础是企业拥有一支专业的队伍。这就要求理财经理不断提高自身专业水平。一方面,要主动学习,丰富专业知识,确保至少在两项财富管理业务上是“行家里手”,能够给客户讲清所有财富管理业务,做到清晰明白销售;另一方面,售前要做好客户的预期引导工作,以专业能力赢得客户信任,售后要不断了解宏观经济金融形势对产品收益可能产生的影响,及时进行客户维护。

## 他山石

招商银行

## 推动投资者教育“飞入寻常百姓家”

2021年,招商银行研发了“TREE资产配置”模型,将家庭总资产分为四部分,并将每个部分比作树的一个部位。

“这棵树”的“树根”代表保障管理,用于满足因意外、疾病等产生的家庭突发大额开支,主要投向涵盖寿险、

意外险、健康险等人身保险。“树干”代表稳健投资,用于满足家庭主体资金保值增值的需要,主要投向分红险、年金险、债券、理财、基金定投等本金相对安全的金融产品。“树枝”代表进取投资,通过更积极承担风险以获取更

高收益,主要投向股票类基金等相对高风险、高收益的金融产品。“树叶”代表活钱管理,用于满足即时用钱需求,主要投向活期存款、货币基金等高流动性、低风险的金融产品。

作为整套理论的配套工作,招商银行把在售的近5万个理财、基金等金融产品分别打上“树根”“树干”“树枝”

和“树叶”的标签,便于客户线上自主进行资产检视与配置体验。

由于整套理论基于客户视角,非常生动形象地运用了比喻的修辞手法,“TREE资产配置”在极大程度上降低了客户的理解门槛,更有利于理财经理向客户介绍整套理论,“润物细无声”地实现了投资者教育。

建设银行

## 促进员工素质体系化、专业化提升

2018年12月,建设银行整合集团资源设立建信大学(2021年更名为建信研修中心)。建信研修中心下设普惠与零售、住房金融、金融科技、客户关系、资管与投资、国际金融、风险管理、财务与审计8个专业研修部,旨在

建设产教结合的人才培养平台。

成立以来,建信研修中心推出四大举措提升员工技能。一是分岗位设置培训课程,针对新入行员工、客户经理、网点负责人、金融科技条线人才等分别设立提升学习项目,助力人才梯

队建设。二是鼓励员工参加基金从业资格考试,打造包括直播学习、核心课程等多维度学习项目。今年以来,建行通过基金从业资格考试的员工就超过700人。三是开展企业级人才认证体系,构建员工进阶式职业生涯发展体系。四是开发建行企业级案例分享平台,对接各业务条线和各分行,初期

整理上线了143个、60余万字的案例,充分发挥优秀案例在助力业务发展中的作用。

建信研修中心作为企业级研究培训中心,整合了全集团的教研资源,与业务部门深度融合,有力促进员工素质体系化、专业化提升,适应了财富管理转型的需要。

## 最佳实践

## 江苏邮政“三多三增”助AUM净增破千亿元

江苏邮政通过总结提炼出的“三多三增”新打法,今年上半年实现AUM规模、净增)和储蓄余额(规模、净增)排名全国邮政第一,并实现了代理金融收入等21项指标全国邮政第一。截至7月17日,江苏邮政AUM净增达1005亿元,为全国邮政首个突破千亿元的省份。

坚持多项目增储。江苏邮政着力开发规模场景收单等重点项目,新增智慧场景312处,引流客户5万户,新增活期余额1.2亿元;代发业务规模稳步提升,代发金额同比多增15亿元;形成苏州尊老卡、淮阴农保等一批标杆项目,新增三代社保卡20.9万张。

坚持多业务增收。江苏邮政快速做大电子支付、基金、理财业务收入

规模,形成更多增量支撑。以基金定投培育优质客户并带动其他业务发展,发展定投客户20万户,定投客户扣款近5亿元。以重点理财产品引导客户资产配置需求,销售惠农理财产品近8亿元;销售定制专属理财产品超9亿元,销售资管信托产品37.3亿元。加快网络金融发展,开展“衣食住行”等权益活动。

坚持多渠道增客户。江苏邮政发挥协同优势,以信用卡引荐构建银协协同机制,新客引荐发卡11.9万张;销号制开发寄递集群市场,开发寄递大客户超3000户,沉淀资产超5亿元;建立协同开发惠农客户机制,建档个体农户84万户,新增金融客户13万户,新增资产38亿元。 □卢伟 柏滨丰

## 安徽邮政 数智化赋能AUM发展

安徽邮政坚持“客户为王、AUM为本”的发展理念,全面深化“活动、产品、权益、服务”数智化赋能,打造客户综合经营体系,深入挖掘发展动能。今年跨年度旺季营销活动新增AUM860.6亿元,首次突破800亿元大关,居全国邮政第3位。

安徽邮政强化客户活动设计,增强客户黏性。聚焦客户全生命周期,发挥代理金融全产品链营销优势,强化客户综合资产配置,打造“邮储金账户”品牌。细分客户类型,推出“年年有余”“月月增利”“日日生财”“福如东海”“望子成龙”“步步稳赢”六类资产配置组合包,在做大余额规模基础上,加快保险、基金、资管等高效中间业务发展。依托“财富

主管+财富顾问+理财经理”三级客户资产配置队伍,为高端客户量身定制资产配置方案,提供专业团队服务。联合邮储银行安徽省分行,开发定制型理财产品,为客户提供省内专属定制产品。

聚焦城市和农村两个市场,安徽邮政打造邮政金融生态,围绕校园、商超、药店、酒店、餐饮、菜市场六类场景,累计建成智慧场景495处,打造商圈819处。依托“春运邮情、情暖江淮”等活动,推广线上营销五步法,多渠道、全方位揽收务工客群资金。深化惠农合作项目,以乡村振兴卡为载体,持续推进信用村建设,今年以来,邮银协同累计新建信用村1181个,发展信用用户7645户,发放乡村振兴卡3.9万张。 □方怀银

## 专家说

## 邮政推进财富管理转型 势在必行

□宋佳

客户需求在变化,推进财富管理转型才能真正做到“以客户为中心”。

从客户需求角度看,两大因素推动客户金融资产从单一存款向多元资产配置转变。

一是传统的银行金融产品存款利率持续下行,持有单一存款难以跟上物价上涨的速度,居民资产配置从低收益的存款配置向高风险、高收益的产品配置转移。尤其是今年4月以来,中国人民银行指导利率自律机制建立了存款利率市场化调整机制,仅4月最后一周,全国新发生存款的加权平均利率就较前一周下降了10个基点至2.37%,存款利率下降导致客户存款偏好变低,客户需求偏向多产品资产配置方案。

二是在“房住不炒”基调下,房地产投资属性被剥离,更多的居民资产将流入金融市场。全国百城住宅价格指数同比增幅从2017年1月最高点的18.86%一路下滑至今年6月的0.68%。居民个人金融资产流入房市以实现投资的传统理念有所淡化,持币观望的情绪日益增强,金融市场有望得到更多资产流入。

然而,部分客户由于缺乏专业的投资理财知识,进入资本市场投资后容易“追涨杀跌”,需要专业指导。因此,银行进行财富管理转型,向客户提供投资建议和方案,才是真正做到“以客户为中心”、适应客户需求。

面对线上渠道冲击,进行财富管理转型,能够将线下网点优势最大化。

随着互联网金融和移动支付持续发展,银行陆续将线下网点的简易、标准化业务功能转移到线上。相对线下网点,线上渠道在提供标准化服务方面具有成本优势,支付宝、京东金融等互联网金融机构本质上也是通过高频消费场景引流、低渠道费率获客,以此实现盈利。

但线上渠道与客户间的交互大多仅聚焦在“理性”的产品购买过程,没有额外的产品指导及售后服务。银行线下网点的核心优势在于能与客户进行“感性”接触,不仅能够满足客户更加复杂、更具个性化、更注重客户体验的金融需求,还能够提供售前投资者教育、售中定制化资产配置方案和售后持续维护服务等。

集团公司副总经理、邮储银行行长刘建军在集团公司2022年一季度生产经营分析会上说,财富管理转型就是从“卖产品”转向“卖方案”。定制化、个性化、温情化的服务一定是重人力投入的,邮储银行拥有4万多个“自营+代理”网点,触角遍及城乡,在需要重人力投入的领域优势凸显。随着财富管理转型的深入,网点作为投资者教育和客户资产配置主阵地的优势将持续放大。

目前正是邮储银行在县域农村地区推进财富管理转型的窗口期。

“农民增收+理念转型”,县域农村财富管理市场蓝海初现。随着乡村振兴战略的实施,农民腰包鼓了,农村财富管理市场空间广阔、潜力巨大。伴随着近几年互联网金融平台的发展与短视频平台对投资的科普,越来越多的农民接触到存款以外的金融产品,理财意识萌发,希望通过合适的渠道与方式“让钱生钱”。

邮储银行作为很多县城乡村唯一设点的国有大行,已经基本搭建起了数量可观、品类丰富的全产品链体系,同时拥有相对专业的理财经理团队,能够初步满足客户的理财需求。凭借“人无我有、人有我优”的竞争优势,叠加国有大行的可靠声誉,当下是邮储银行乘政策春风在县域农村地区发力财富管理转型的最佳窗口期。

□作者单位:集团公司邮政研究中心

本版文字除署名外均由集团公司邮政研究中心供稿