

时间倒退回20年前，现在通常在单位里担任中流砥柱的中产阶级，或者是掌握实权、身家已经比较高的高净值人群，他们应该那会正处于20岁-30岁，初入职场，或者正在为财富的积累而打拼。

然后他们遇到了还未绽放但注定绽放的金葵花，这些青壮年赫然发现自己可以很方便地买一种收益比定期高得多、叫“理财产品”的产品；自己努力把力就可以享受专属的贵宾理财中心，和“一对一”客户经理的服务。

那是当时别的银行从未给过的体验。将自己赚的辛苦钱交由专业机构打理，让它保值增值的想法，在很多年轻人心里面萌了芽，然后跟金葵花一起长大。

金葵花开启的首年（2002年），客户3.07万户。到今年一季度末，金葵花及以上客户已经接近390万户。

校尉相信这后来增加的387万户的客户里，他们当中一定有很多人的财富配置是被招行

引导着，一点一滴留存和扩容的。他们从基础零售客户，一点点向上成长至财富客户。招行和他们见证彼此成长。

后面的故事大家也知道了，一晃金葵花20周年了，“葵花园”招行也已经不是那个要靠咖啡和牛奶来吸引客户上网点的银行了。

“金葵花”成了金字招牌，筑牢了银行业财富管理的底座。



在今年这个颇具有里程碑意义的一年，招行金葵花及以上客户的AUM突破十亿已然在望。

关于金葵花发展史的复盘很多，开启中国商业银行客户分层经营体系、首创以AUM代替存款为主指标的考核导向、率先基于客户视角的提供跨品类资产配置组合方案等为人屡屡称道的做法，都是制胜20年的原因。

我们在此不再赘述。

我们注意到的是：

招行1.73亿的零售客户中，财富产品持仓客户为3800万户。对于招行来说，这个结构还很有发力空间，尽快转化那1.3亿多还未持仓的客户，肯定是在日程之上。

此外，随着第一批与“金葵花理财”服务体系一起成长起来的财富用户步入壮年，

“金葵花”面临另一个重要的议题，估计就是如何拢住新一批正在成长起来的年轻财富用户（也就是Z世代），继续成为他们首选，甚至是“不二之选”的主账户。

当然，如何存量基础客户向上输送和拓展年轻客群，也都是同业们绞尽脑汁在想的事情，甚至肯定还有人念叨着要“弯道超招行的车”。

但追赶者肯定不轻松。“金葵花理财”服务体系构筑的高粘性金融和非金融场景、率先进行精细化经营累积的客户信任度、对头部资管机构的选品能力和先进的资产配置意识、与托管业务板块融合所获得的合力.....招行“金葵花”二十年修炼的内功，持续显效。



这些因素将保证金葵花还将在大财富管理赛道上领跑，并且持续对财富管理行业输出价值。

## 依托一个超级好用的APP，真正将用户陪伴理念落到实处

招行零钱理财服务朝朝宝的申购户数超过两千万的新闻发出来时，一位大行理财公司销售部人士转发了链接，配文“还得是招行”。

今年六月末，招行零钱理财朝朝宝的申购人数达到2008.2万，关键是客群结构还凸显了年轻化：其中“90后”客户占比高达45%，“95后、00后”占比近27%。

### 两千万级的客户是什么概念？

银行理财一季报显示：截至3月底，持有理财产品的个人投资者数量是8614万。也就是说，几乎每四个银行理财持有者里面，就有一个买了招行朝朝宝。

更重要的是：仅2022年上半年，通过朝朝宝升级配置其他产品的用户数达280万，申购金额达1109亿元。也就是说，朝朝宝将更多年轻客户带入了金葵花理财设置的资产配置进阶之路。

深入研究年轻人消费与理财行为习惯的不只招行一家，可为什么国民爆款级的理财服务出在招行？

为什么与朝朝宝产品逻辑类似甚至一致的其他零钱理财，在其他行的阵地上没有“爆”？

为什么单单招行的土壤，成了生出橘的淮南？

显见的答案，是用户对招商银行APP的依赖较强（在功能性APP里算很强的）。其实对于普通用户来说，金融产品本质区别不大。用户选择买谁家的，往往取决于更熟悉谁家，主账户在谁家。

尽管银行APP们一直在推进综合化进程，但对于用户来说，大部分APP还仅仅承担存、贷、汇、抢优惠券的基础功能；有小部分则进阶到更深层次的精神文化层面，实现了一定意义上的用户启蒙和陪伴。前者意味着用户只会在需要进行金融活动的时候才会登录APP；后者意味着用户愿意花大量碎片化时间在APP构筑的生态里。

招商银行APP就属于后者，其人均月登录次数一直处于银行业的最优水平。那为什么招行APP的月活在银行APP里属于最高？我们来摆事实。

招商银行APP可以支持多达400天的每日账户资产状况复盘，以及穿透式的收支交易查询，这对技术的挑战极大。招商银行APP去年就可以了，但那时不是每个银行APP都可以。

招商银行APP可以为客户在配置基金时提供产品售前解读，将产品经理对产品尽调和分析的研究成果加工输出，详解基金卖点；在持有期内，为客户持续追踪描述基金的运作表现和市况变化，真正做到顾问式陪伴。

比如为年长客群最早进行适老化改造；再比如分析出高净值用户的登录频次是

最高的、使用功能种类是最多的、活跃度是最高的，因此专门升级私行尊享版。

招商银行APP可以帮助合作机构在进行营销时，以模组方式快速生成营销素材页面等线上经营工具；支持合作机构在“招财号”与客户深度互动。

招商银行APP会从用户视角来描述资产配置的种类

，并基于各大类投资的比例是否合适、客户目前资产是否足以应付其对财务的需求、客户在投资过程当中

的交易行为（追涨杀跌、主动止盈、主动止损）和交易频次，以“招财分”的方式帮助客户量化判断财务状况。

招商银行APP可以支持客户经理直接将定投基金的订单为客户编辑好

，然后一键在对话框里推送给客户，省去客户自己去填写申赎基金的信息。这个反正上半年招商银行APP就可以了，但真没发现其他哪家APP可以。

以上，就是校尉长期使用招行作为自己主账户，成天登录APP的使用心得。

一个APP的界面，其实是承载一家银行对自己客户需求的洞察、对合作机构需求的洞察、对使用自身平台工具耕耘客户的理财经理们需求的洞察。所以，要保持APP的领先，其实意味着洞察要先人一步。

“我们会持续重点观察客户转账、现金流等场景，沿着客户的浏览轨迹，除了他的用户浏览轨迹，发现新客户、老客户在哪些场景的留存会更久。所以当您使用招商银行APP时，你会发现我们在一些功能上做得非常克制，一般不会在客户快速切入的场景做过多的活动、运营、提示等等，我们希望让客户保持很好的体验。”这是校尉在与招商银行APP团队交流时，印象非常深刻的一段话。它很好地阐释了什么叫“客户行为”洞察，并且用一个很精准的切口，为我们回答了一个问题——为什么各家银行APP的界面越发相像，却始终“形”似“神”不似。

依托这样一个便捷的、场景丰富的、体验顺滑的APP，金葵花理财得以将用户陪伴和资产配置理念诠释得前所未有充分和清晰。

比如在招商银行APP的“社区”界面，每日滚动呈现宏观与机构动态、金融市场热点、资管产品业绩点评与行情研报等，还会专门设置“金葵花在行动”等招行定制的投教内容，和“学理财”等用户陪伴专栏。在“机构说”栏目，用户在一个界面上就一键链入数十家优质基金公司的招财号，轻松获取头部资管机构对市场的最新看法和相关投教内容。

这些设置的深层次含义是，支持用户在招商银行APP上一站式地完成理财配置并习得金融知识。这些知识可能对小白用户来说是财商启蒙，对资深用户而言是决策辅助。

值得特别提及的是，招行率先倡导的“资产配置”价值导向，已经在客户经理的实务中落地。客户经理们不仅会告诉用户什么时候“买”，更会提示用户什么时候“卖”。在好几次市场出现单边快速下跌之前，客户经理都会多次向客户提示投资风险，并果断暂停相关基金销售。招行用户陪伴的成绩也是实打实的，以五星之选为代表的招行代销公募基金，累计创造盈利超过3000亿元。

上述种种做法，都累积起招商银行APP在1.76亿户零售客户中的好感度，转化为迄今为止行业最高的超6万元的零售客户户均AUM。

现在来想象一个年轻用户的行为路径：先是从雷打不动在招商银行APP上抢优惠券，到后来习惯在招行一折手续费买基金并听从建议逢低定投，再后来习惯于在APP社区里听路演、策略会和看研报……

当碎片化的时间慢慢被“金葵花”占据，加上“朝朝宝”这类极具便利性、打通全场景的钩子产品加持，招行就有可能再一次成为年轻客群财富管理主账户的不二之选。

## 基于用户视角，难以复制的开放心态和资产配置意识

从招行金葵花开始，分层、分群、分级的客户经营管理体系成为银行标配。

对客户的标签越打越多、画像越来越细，推出的定制权益也越来越五花八门。如果说“科技实力”、“数字化能力”已经成了现在每家银行自夸的必提词汇，那么开放心态和思维方式，这些都不是简单的照搬和模仿就可以复制过来。

做财富主账户是需要胸怀的，能把自己客户资源开放给合作机构共享的银行不多，招行是率先亮出大格局的那个。

招行的“招财号”财富开放平台，邀请全市场头部资管机构入驻招商银行App，向客户直接推送资讯和产品、设立直播专区、交流投资经验。也就是说，合作机构不用自己耕耘，直接就可以将产品推荐给一些财富配置意识比较先进、且资金实力不俗的用户。

截至去年末，“招财号”共引入87家资管机构，为951.29万零售客户提供1.4亿次财富资讯服务。

招行对“招财号”还赋予了更高期待。其内部人士曾表示：将持续构建平台的能力，让合作伙伴能通过构建定制化服务的方式，实现从流量到变现的运营体系。而在这个过程中，招行也能通过让合作伙伴总结经验，为大财富管理价值循环链赋能，和招行一起实现数字化转型。

什么是开放心态，这就是开放心态。

再就是招行足够认知清醒。对于同业艳羡的“财富管理”能力，招行曾居安思危直言自己的财富管理还主要体现在销售能力与强势渠道，离真正的投研和资产配置能力相距甚远。

招行正在着重打造资产配置能力，至少将其提升到符合招行标准的、与销售能力相匹配的江湖地位。怎么破局？探路方向之一，是对以往的财富管理经验的理论框架、模型算法、产品分类体系、资产配置系统四大维度进行全面升级甚至重构，打造“TREE资产配置体系”。这场重构的目的，是让配置建议更加专业、让产品体系更符合客户认知、让配置流程更简单快捷。

有近年来大力加码财富管理业务同业相关负责人告诉笔者，他们最近就在研究招行“资产配置树”，试图总结出方法论。

首先可以被观察出来的，是“从客户视角出发，从用户角度思考问题”的价值导向需要落到产品机理层面。

按照传统配置理论，投资标的一般被分为现金、固收、权益、另类等类别，但这种分类方式其实是基于资管机构自身视角的，对大众客户来说，理解门槛是高的。

因此招行“资产配置树”用活钱管理(T)、保障管理(R)、稳健投资(E)、进取投资(E)来指代一个资产配置体系和相应的风险收益功能模块，将抽象的理论转化为方便客户理解的实操指南，便于相关产品募集。

第二点能被观察出来的，是招行如何层层递进地将科学理财观念植入到普通客户的脑海中的，完成潜移默化的投教活动。

以其正在开展的“资产配置季”为例，招行将资产配置的理念植入招财树，引导客户做三个任务，一是关注招牌财富顾问，这就加深了专业顾问与普通客户的黏着；二是要看金葵花季度策略报告会，这就push了客户成体系地、从宏观到微观地听取专业机构人士的市场分析和前瞻预判；三是体验专属TREE配置，这相当于强制自身做一次账户持仓体检，并且接受建议优化。

引导用户从接受资产配置的理念到真正动手践行资产配置，这一套投教组合拳下来堪称润物细无声。

“资产配置树”是招行财富管理拳头产品的集大成者。活钱管理有银行理财产品中最多人买的“朝朝宝”

、稳健与进取投资有招行老牌基金销售体系“五星之选”，累计创造盈利超过3000亿元。

招行相关负责人透露了一个数据：截至2021年末，近三年招行有配置客户的年化平均收益率是无配置客户的1.9倍。“金葵花理财”的资产配置能力升级战，已见实效。而刚刚

过去今年第二季度，招行权益类基金保有量

7095亿元，环比一季度新增297亿元，增幅4.37%，代销依旧称王，用户就是喜欢在招行配置资产。

完