



# 从招行平安“自我革命”， 看银行基金代销危与机



【财新网】(专栏作家 杨峻) 近日, 证监会易会满主席在基金业协会会员代表大会上表示, 最近四年多来, 中国公募基金业成绩可圈可点。截至今年 7 月底, 公募基金资产规模达到 23.5 万亿元, 资产规模较 2016 年底增长 1.6 倍。公募基金有效账户数达 11.9 亿个, 权益类基金长期业绩显著超过大盘指数, 累计向投资者分红 3.3 万亿元。

毫无疑问, 公募基金已是目前国内投资人数最多、最“接地气”的资管产品, 成为让老百姓享受中国经济增长和优质上市公司发展成果的主要途径。但同时, 基金赚钱、基民不赚钱的问题仍然普遍存在。这一顽疾凸显了部分基金公司和代销机构, 仍未真正转变到以客户为中心的经营理念。有的机构规模情结浓厚, 重营销轻持续服务; 有的代销机构和从业人员背离客户利益, 诱导“赎旧买新”等不当行为。

如何以客户为中心做好基金销售和服务, 使客户收益与基金收益相匹配, 既是行业长远发展的必然选择, 也是实现全社会共同富裕的重要举措。然而, 银行作为基金代销的昔日霸主, 在行业近年的快速发展和激烈转型中, 却有些进退失据。

这也不难理解, 因为银行转型必然面临剧烈冲突, 涉及到公司战略及文化思维的改变、各部门间利益的重新分配以及员工激励机制的重新梳理等棘手问题。对于银行而言, 这些改变不仅伤筋动骨, 成败更是难以预测。

从“王者”到“跟随者”

近期，拿着最多基金代销费、代销保有规模最大的银行，开始对基金代销业务进行“自我革命”。以招行、平安为代表的多家银行动作频频，推广 C 类份额基金，对 A 类份额基金申购费率打一折，向基金公司开放平台流量、运营能力、客户数据等等。

改革的成效还未显现，后继者追赶的步伐却越来越快。在 7 月末基金业协会公布的二季度非货公募基金保有规模数据中，三方平台和券商等非银行渠道代销规模上涨较快，但银行的环比增速却明显滞后，且规模占比已跌破 60%。

表：2021Q2 前 100 家基金代销机构保有量规模情况（亿元，%）

机构类型	股票+混合公募基金			非货币市场公募基金		
	规模	规模占比	规模环比增速	规模	规模占比	规模环比增速
银行	36583	59.4%	10.2%	41594	56.2%	10.3%
证券	10513	17.1%	20.5%	11060	15.0%	15.3%
第三方及其他	14488	23.5%	17.0%	21310	28.8%	19.4%
合计	61548	100.0%	13.4%	73964	100.0%	13.5%

除了数据的变化，银行在基金销售行业内的地位和话语权也大不如前。近年引领基金代销行业理念创新、科技创新和服务创新的是互联网三方平台。比如率先降低基金费率，向基金公司开放平台能力，呈现更多客户关心的基金特色数据，把基金讨论区打造成有趣的交流互动平台等等。银行虽然是原基金代销格局中的王者，但目前更像是行业创新的被动跟随者。

固有竞争优势仍在

在移动互联网时代之前，银行可是绝对的基金代销王者。在 2013 年余额宝横空出世前，银行在 2012 年末各基金代销渠道保有量占比曾高达 83%，风头一时无两。

近年市场份额虽然有所下降，但固有的竞争优势依然不少。

一是声誉高，客户粘性好。长期以来，银行都是中国金融体系的压舱石，是老百姓最为信赖的金融机构，这种信任度是券商和第三方平台远不能企及的。再加上，线下理财师通过与客户进行面对面交流，提供一对一差异化的服务，进而与客户建立非常强的感情联系。这种信任和感情联系，甚至可以跨越周期、跨越市场的波动，从而形成较强的壁垒。这些都是互联网公司冷冰冰的 AI 机器人和“千人一面”的标准化服务无法企及的。

二是规模大，高净值客户多。银行是历史最悠久、规模最大的基金销售机构。在二季度榜单中仍然占据着 60% 左右的市场份额。群众基础广泛，高净值客户多。据银行业理财登记托管中心统计，截至 2021 年 6 月末，持有银行理财个人投资者数量为 6114.09 万人，人均持有银行理财规模达到 37 万。在中短期内，银行与第三方平台、券商仍旧会保持在不同客群分层间的差异化竞争优势。

三是品类全，转化潜力大。事实上，银行在财富管理品类上具备更大的优势，除基金代销外，还有储蓄存款、银行理财、保险和信托等产品和服务。财富管理综合服务方面的基础更深厚，目前零售业务规模仍在持续成长。以招行和平安为例，招行零售业务 AUM 已经超 10 万亿，而基金

代销规模不足 8000 亿, 仅占比 8%; 平安银行零售业务 AUM 近 3 万亿, 而基金代销规模为 1300 亿, 仅占比 4.3%。

银行的基金投资客户, 大多是从储蓄存款、银行理财等传统理财客户转化而来。背靠如此大规模的零售业务体量, 加上综合的财富管理服务能力, 银行系基金代销的转化潜力不容小觑。

### 旧销售格局遭遇挑战

近几年, 随着互联网三方平台的强势入局, 以及监管带来的一系列变化, 公募基金行业在最关键的与用户连接的一环终于迎来突破。然而, 作为旧销售格局的王者, 银行也遇到了前所未有的挑战。

首先, 整个行业发展的重点终于开始转向客户真正的需求, “以客户为中心”不再是一句空话。这个触及灵魂深处的理念革新, 却与银行长此以往的销售模式产生了剧烈的碰撞。

一直以来, 银行与基金公司采取的是独收申赎费、分成管理费的合作模式。基金公司给的激励越高, 投资者交易越频繁, 银行收入越高, 员工的绩效奖励就越高。所以, 长期以来, 银行一般根据基金公司的激励程度来选择主推的代销产品 (而并不是选择对客户最好的产品), 以达成销售任务为目标 (而不是基金保有量), 自上而下从总行到支行层层分配销售任务 (而不是关注客户的真正需求)。

更有甚者, 为了获得更多的交易费用收入, 不少银行出现 “赎旧买新”

的情况。一只首发基金涨了 5%，就鼓动客户赎回，再参与下一只首发基金，银行从中赚取不菲的认/申购费和赎回费。

这种以引导交易为导向的销售模式，既无法持久地增加代销基金的保有量，更与客户利益相冲突。随着基金投资者的意识觉醒，这种销售模式也将越走越窄。

近期，招行、平安等多家银行壮士断腕，尝试通过降低基金购买环节投资者的交易费用等手段“自我革命”。但更多的银行因考核机制固化、各部门利益无法协调等原因，目前还处于观望状态。

但若迟迟不“自我革命”的话，价值观层面不如竞争对手，将来难免会遇到降维打击，可能反被“革了命”。

其次，投资是反人性的，而销售却必须顺人性。如何用顺人性的方式做反人性的事儿对银行来说是全新的挑战，这与银行一贯擅长的银行理财产品销售存在根本差别。

过去银行销售的大部分理财产品，基本是银行刚性兑付，或者净值基

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_34895](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34895)

