



# 互联网基金销售，顺人性与 逆人性之争



【财新网】(专栏作家 杨峻) 近年来, 互联网销售平台的基金销售规模和份额快速提升, 成绩斐然。但与此同时, 他们所面临的竞争形势也日益复杂。

政府对金融科技的监管日趋完备、严格; 传统金融机构积极拥抱变化并伺机反击; 基金行业近一季度的规模增长也“冷”了下来。

此时, 互联网销售平台更需总结过往的经验, 探索在当前挑战下如何谋变致胜。

### 互联网销售平台何以快速崛起

互联网销售平台之所以能快速崛起, 归根到底还是因为相较于传统金融机构更善于以客户为中心, 更注重客户的投资体验。

长久以来, 基金销售的收益来源主要是基金的交易手续费。这种商业模式下, 销售机构难以避免以销售为导向, 引导客户频繁交易。

互联网销售平台入局后, 将基金申购费率直接打至 1 折。从此, 销售机构的收入结构, 由过去以基金申赎而来的交易手续费为主, 逐渐变为与基金持有时长一致的管理费分成和销售服务费。

这个改变使得销售平台与客户利益趋于一致, 销售平台要长久持续发展则必须让客户分享到基金业绩增长的红利, 将客户和资产持续留在平台上。这种商业模式上的变化也让销售平台开始从根本上重视客户的收益体验。

相比过去，互联网销售平台的技术优势和产品优势，使得客户在基金投资时的交易便捷性和使用体验，远胜于传统金融机构或其他销售渠道。

随着基金购买体验的优化，数以亿计的，过去金融机构没能有效触达的长尾群体，成为新晋基民。公募基金也日渐成为“国民”级的金融产品。

在利用数字化运营提升客户投资体验方面，互联网销售平台也具有天然优势。得益于互联网平台在线上运营和用户洞察方面的经验积累，在基金销售上往往也更善于剖析用户需求，提供更精准、更个性的服务。

此外，互联网销售机构的“平台思维”更有助于整合各家资管机构共同服务好客户。过往基金销售主要依赖于渠道资源，靠销售机构自行完成，基金公司不需直面客户。这也导致基金公司和投资者，尽管处于基金这个产品链条的“生产”和“消费”两个终端，但他们之间的关系却是割裂的。

这种关系下，销售平台虽然能牢牢把握住客户资源，但其本身专业能力及资源有限，而客户已不满足于简单的产品要素展示和一成不变的内容输出，他们渴望看到更专业、丰富的内容，得到更个性化的服务。

互联网销售平台向基金公司开放流量、场景和运营能力，提供各类工具，让基金公司和客户可以直接互动，通过撬动各家基金公司的人力、物力以及专业能力，共同为客户提供更优质的投前、投中、投后服务。

### 互联网销售平台缺什么

互联网销售平台缺乏金融基因，对于客户深层次金融需求的解读不如

传统金融机构。公募基金有别于过去的银行保本理财产品，用户不能简单“闭眼买入”。它涉及产品底层资产的最终投向，产品的收益波动情况，以及客户偏好与产品风险收益适配情况等等。

但客户的个体情况和投资诉求往往又是复杂、多变的，除了简单的闲钱理财需求，可能还有家庭资产配置、特殊场景比如养老、教育等需求，甚至是客户全生命周期的金融需求。这些都需要销售机构对金融的深度理解，在服务客户过程中融入更多的金融元素，并且对于客户的服务要从售前贯穿到售后再到下次销售，形成闭环。

互联网销售平台受到金融牌照的限制，无法像金融机构一样提供跨品类、一站式的财富管理服务。单纯依靠销售公募基金，显然无法满足客户财富管理的全部需求。互联网销售平台的客户，往往需要再通过其它渠道来优化资产配置。这种情况下，客户粘性难免会受到冲击，财富管理服务也无法形成闭环。

财富管理行业的客户是层次鲜明的，且“二八效应”明显。

财富管理业务存在较高的服务门槛，所以很长一段时间，它更多是围绕高净值客户。尽管互联网销售平台极大地扩展了基金的覆盖面、渗透度，但没办法改变“少部分人掌握着大部分财富”的客观现实。以招行为例，据其 2020 年年报披露，仅占 2% 左右比例的金葵花及以上客户，却占据了招行全部零售客户约 80% 以上的财富，人均理财规模超过 230 万元。

长尾客群虽然在人数上占有一定优势，但随着这些年“互联网新晋基民”的流量红利见顶，互联网销售平台的市场份额要再进一步并非易事。尤其，近年来催化互联网销售平台规模突飞猛进的原因，除了其自身努力外，还离不开公募基金行业的爆发以及市场行情的利好。

长期来看，一旦行情走低，或者波动较大，投资者的热度难免会有所降温。

### 不能局限于成为“好用”的交易平台

与资管机构主要围绕资金与市场，强调投资能力，追求产品收益的最大化不同，对于一家财富管理机构来说，如何让客户的财富保值、增值才是终极目标。

这就决定了财富管理机构必须紧紧围绕着客户的需求，以客户为中心，通过提供资产配置方案、产品投资建议、投资者教育等服务来帮助客户更好地进行投资决策，最终实现财富保值增值的目标。

客户的需求是多种多样的，既涉及 APP 的使用体验，也有投资收益、风险偏好等个性化的诉求；既有理智的需求，也有冲动或从众情绪下产生的需求。比如，追涨杀跌。在这种情况下，销售平台是否所有的需求都要满足？如果不是，那么如何取舍和引导？金融产品与普通商品相比，更加讲究客户与产品的适配。不管是客户还是销售平台，把购买/销售普通商品的经验（如观察好评率、销量等），复制到基金销售场景上往往会造成水土

不服。销售平台需要有深厚的金融底蕴，剖析出客户的真正需求，而不是简单去满足客户的表象需求。如果只是单纯的理财销售平台，互联网平台发挥自己的运营能力就能满足客户基本的交易需求。但越往财富管理深入发展，越需要金融能力去了解客户、影响客户。

基金销售机构与客户，既存在对产品和客户自身认知的信息不对称，也有金融领域的专业度不对称。解决这些不对称，才有可能引导客户做出理性的投资决策，平台的陪伴才能与客户产生共鸣。

比如在产品要素的信息展示场景，客户往往只能关注到产品业绩表现、收益排名、风险评级、基金公司和基金经理简介等直观的信息。对于基金经理风格偏好、基金产品底层持仓资产的风险、以及产品可能面临的监管环境变化等等更深层次的信息往往却选择性的忽略了。的确，这些信息对于普通投资者来说，专业门槛过高。如果心里真的装着用户，为客户的财富增值努力，就需要销售平台充分利用好专业优势和信息优势，用客户能理解的语言，去解决这些不对称问题。而不是利用这种不对称去收割客户。

所以，财富管理的“以客户为中心”，需要用顺人性的方式，引导客

**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\\_28531](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_28531)

