

1991年，美国作家库普兰在小说《X世代：加速文化的故事》中定义过“X世代”（1965~1980年出生的人）；此后，人们普遍将1981~1994年出生的人称为“Y世代”，将1995~2009年出生的人称为“Z世代”或“未来世代”。“Z世代”人群是未来经济的重要参与者，商业银行应充分了解“Z世代”客群特征，开展该客群运营，提升客户价值创造力。

“Z世代”客群行为特征

“Z世代”出生于我国经济高速发展、移动互联网及其内容大爆发时期。国家统计局数据显示，我国大陆地区“Z世代”人口总数约为2.6亿人，约占全国人口总数的18.6%，其中男性占比为54.2%、女性占比为45.8%，特定的成长环境孕育了他们独特的行为特征。

经济环境。

国内“Z世代”人群成长于我国经济腾飞时期，这个时期的物质生活较为富足，优越的生活条件造就了该群体更强的消费能力和消费意愿。腾讯数据显示，2021年“双11”，“90后”“00后”消费者占比已超过45%；“Z世代”倾向于在最大消费能力范围内取悦自我，以提高自身的幸福感，更愿意为文化认同、价值认同承担品牌溢价，对“偶像”的追逐更为狂热，因偶像推动的消费规模超过了400亿元。随着年龄的增长和职业的发展，这类人群的收入将进一步增长。美国银行2021年发布的一份研究报告显示，预计到2030年，“Z世代”的收入将增加5倍，总收入将达到33万亿美元，“Z世代”全球收入占比将达27%。

科技环境。

移动互联网及其内容大爆发，重塑了“Z世代”的生活和休闲娱乐方式。可以说，互联网和智能电子设备是这类人群日常生活中的必需品。中国互联网络信息中心数据显示，2020年全国未成年人网民（大多是“Z世代”群体）互联网普及率达94.9%，远高于同期全国70.4%的平均水平。另有机构市场调研数据显示，我国“Z世代”月人均使用互联网时长为174.9小时，比全体网民平均水平多出24.8%。“Z世代”受网络娱乐文化影响较大，活跃于视频、音频平台，喜爱电子竞技游戏、短视频和直播等，除线上娱乐、购物和消费外，会议、学习、社交等行为也大多通过线上完成，是“全天候在线”的数字原住民。

社会环境。

多重因素使“Z世代”更乐于进行线上社交活动且渴望获得认同感。与“X世代”相比，“Z世代”中独生子女比例相对较高，家庭中很少有同龄人使他们的社交需求变得更强。随着电子产品的普及和各类移动社交产品的出现，

与“Y世代”相比，“Z世代”人群社交不受时间、空间的限制，既可以在线上与熟人进行交互，又可以在虚拟世界中寻求与同龄人、小圈层的社交，热衷于在线上分享自己日常的生活、学习和工作情况，乐于线上互动，倾向于打造“人设”，更加渴望被认同。

支付环境。

“Z世代”的成长伴随着移动支付的迅猛发展和快速普及，他们的金钱实物感较低，相比“Y世代”更容易产生超前消费体验和消费信贷需求，货币虚拟化使得“Z世代”超前消费倾向较高。据尼尔森发布的《中国年轻人负债状况报告》显示，有86.6%的30岁以下年轻人（绝大部分为“Z世代”）都在使用信贷产品，并逐渐成为使用消费信贷类金融产品的主力军。

“Z世代”客群画像

从年龄结构看，“Z世代”是12~27岁的年轻人，结合其年龄特点与主要身份特征，可以将其细分为初中生客群、高中生客群、大学生客群和初入职场客群四类。

初中生客群。

年龄段为12~15岁。这一客群无论办理何种金融类业务，须由法定监护人陪同办理。由于年龄尚小，自主消费能力较弱，其消费行为与家长高度一致。商业银行可通过维护未成人家长客群，对其进行培育，与他们共同成长，这类客群也是商业银行普及金融知识、进行财商教育、建立初次联系的待培育潜在客群。

高中生客群。

年龄段为16~18岁。这一客群正处在青少年求学阶段，经济来源主要为家长或亲友赠与，活动场景主要为校园。受资金来源与投资精力所限，这一客群金融服务需求主要集中在资金存储增值（如压岁钱积攒）、学校缴费等方面。商业银行一方面可推介办理借记卡，在本行开通I类账户；另一方面可为今后将借记卡客户转化为信用卡客户、或借记卡有消费客户转化为信用卡消费客户奠定客群基础。同时，可通过维护高中生家长客群，对其未来升学、留学等规划提供金融服务。

大学生客群。

年龄段为19~22岁。这一客群是进入大学并开始独立生活的“Z世代”，客群特点是初步独立接触金融产品、尝试投资，并建立个人信用。一方面达到了独立办理信用卡、开通电子银行功能、申请证券账户等年龄，为其开展金融理财、证券投资提供了基础保障；另一方面资金来源呈现多元化特点，逐

步产生各类学生补贴、兼职收入等，活跃场景除了校园学习生活外，还包括教育培训费用缴纳、求职就业等场景，是各金融机构、券商等竞相获取的基础客群资源。

初入职场客群。

年龄段为23~27岁。这一客群大学毕业后正式进入社会，并逐步进入成家立业新阶段。经济来源方面，有较为稳定的个人薪金类收入，将逐步产生个人资金积累；消费方面，消费能力持续增强，将产生购房、家装、婚庆等刚性支出；投资理财方面，积累资金增值需求旺盛，将开展理财、基金、贵金属、证券、高档酒类等方面的投资；人身保障方面，更加关注身心健康，由此产生的健康保险、人身意外伤害保险等需求较大。初入职场客群的金融需求包括代发工资、信用卡、灵活理财、个人贷款（含信用消费贷款）等，投资需求包括证券开户/交易、理财配置等，保险需求包括各类人身保障类商业保险和车险等。

重构线上运营

伴随着“Z世代”客群的成长，商业银行市场竞争日趋激烈。在移动互联网背景下，各银行应调整运营工作的步调，从提供传统金融服务向与“Z世代”客群一起“玩”金融转变，重构线上运营。

加强品牌建设。

目前，各银行向不同客群提供成百上千种金融产品服务，但多数银行在市场上叫得响、具有较强冲击力的金融产品品牌还不多。一方面，产品同质化较为突出，导致客户辨识度较弱；另一方面品牌化命名和市场推广的力度不够，品牌化率较低，甚至出现部分产品因缺乏有效的运营和推广，长期没有业务量的情况。在“Z世代”客群品牌化运营方面，虽然已有商业银行面向初中、高中、大学、初入职场四类子客群推出了一系列产品，但是各项产品相对独立，客群间不联通，缺乏对四类子客群产品的统一设计，分散的金融产品未形成品牌效应，缺少一类可伴随“Z世代”客群成长的优质产品规划。这就需要各银行以“Z世代”客群成长为主题，以构建品牌和品牌IP为依托，打造专属品牌，并优化配套金融产品，有效吸引年轻客群的注意力。例如，招行于2018年正式开启年轻客群品牌形象“小招喵”的IP，将其定位为“一只和你生活在相同时空的喵”，通过人格化塑造和持续的形象输出，提高品牌IP的市场穿透力。再如，新加坡第二大银行——华侨银行，早在2011年就推出为18~28岁的学生、年轻上班族打造的FRANK品牌，其品牌战略的三大核心价值观是诚实、真诚、简单，与年轻人喜好表现自我、追求时尚相契合。

整合产品服务。

近年来，各银行已认识到了年轻客群的重要性，不断丰富金融产品，为做好“Z世代”客群金融服务提供抓手。目前，各银行普遍遇到的问题是推出的金融产品彼此独立，未形成产品间的联动转换，且缺少相互引流。例如，信用卡产品与基金等产品的转换问题。客户在办理信用卡自动还款时，通常会与借记卡进行绑定，当借记卡余额不足时，只能完成部分还款或导致自动还款失败，因此产生罚息，甚至影响到个人征信。若推出类似基金赎回归还信用卡欠款业务，不仅可解决还款不成功产生罚息等痛点问题，而且还可以实现信用卡产品与基金产品的渗透转换、客群间的交叉销售，进一步强化客群联动渗透。通常来说，各银行信用卡产品归属于信用卡中心管理，借记卡、基金等产品归口于个人金融业务部，这就需要部门之间形成合力，在整合产品服务、提高产品适配性等方面进一步加强协作意识及能力。

创新运营方式。

与传统网站相比，手机软件（App）在及时唤醒客户、强化曝光度检测、优化互动方式、增加推广渠道等方面具有较大优势，各银行大多基于本行App软件或在大流量平台开通运营官方账号，间接转化用户。例如，通过吸引私域流量方式，实现App引流：以开展入群礼包领取等活动（吃穿住娱等优惠、抽奖、节日趣味福利等），诱导用户通过官方微信公众号、企业微信客户朋友圈、“邀好友裂变”等引流渠道，将用户拉进企业微信社群，并由线上运营经理开展进一步交互。当用户有进一步需求时，线上运营经理将其添加到专属运营经理的企业微信号，对用户进行更加精准的筛选，最终实现App的引流转化。再如，开展内容运营，实现用户转化：针对“Z世代”特有的“追求个性、自我表达”圈层文化，各银行纷纷在大流量平台开通运营官方账号，推出理财知识科普、社会公益活动、重点产品推介等，巧妙借助社会热点事件，解答用户具体的财务问题，讲述其背后的经济学原理，以特色产品补位市场空缺，迎来流量爆发，提高用户认可度，间接推动大流量平台用户向本行App用户转化。又如，实施新型活动运营，增强用户黏性：电竞游戏作为“Z世代”客群刚需之一，其组队消费模式被银行引入运营场景中，通过完成任务可兑换礼品，一方面提高了消费额的贡献度，另一方面增强了用户黏性，这一模式吸引了不少年轻人的目光。

启示与建议

目前，“Z世代”人口占比接近20%，随着年龄的增长，这一客群会释放出更大的人口红利和消费能力，由此产生一系列更强的消费需求，各类机构应紧紧把握“Z世代”客群行为特征和需求特点，优化产品策略，提升服务水平，做好客群渗透与维护。

完善体系，构建服务品牌。

面对新生代的崛起，各机构应针对“Z世代”客群特点，着手打造年轻化的品牌形象，建立“Z世代”专属品牌，拉近与这一客群之间的距离。构建服务品牌，需要以完善用户体系建设为基础。进入平台时代，金融、保险、券商等机构均开启了线上线下双轮驱动运营模式，一方面发挥物理网点、营业部阵地优势，构建智慧服务体系，增强人人交互、人机交互效果，起到了黏客、留客的重要作用；另一方面发挥App、网站不受时间、空间限制优势，提供灵活的产品与售后服务，构建移动互联时代的用户管理体系，提升客户体验，达到回馈用户、建立与用户连接的良好效果。例如，招商银行构建“M+”用户体系，以AUM（资产管理规模）与MAU（活跃用户数量）双线联动方式，构建用户分层经营体系：一方面，建立成长值（资产、基础服务、活跃任务三个维度）规则，将用户分为9个等级，根据用户行为，动态调整成长值，不同等级用户将享受不同权益，实现客户分层回馈；另一方面，将用户行为与本行App的金融场景和非金融场景有效连接，输出饭票、出行、商旅等权益，通过高频次、高精度营销策划，引导客户产生更多交互与交易行为，提高客户价值创造力。

优化产品，提升服务水平。

客户渗透、维护的基石是产品，只有满足需求甚至超出预期的产品，才会吸引、留住客户，增加客户使用的频次，提高客户贡献度。目前，各行业、各机构推出的产品同质化特征明显，这就需要丰富智慧大脑，依客户画像、行为预测，开展产品精准匹配和个性化配置，同时不断优化产品功能，创新推出符合“Z世代”客群需求的产品。例如，目前各银行纷纷叫停了大学生信用卡产品，仅面向指定客群开展信用消费贷款业务，面对大学生旺盛的网购和超前消费需求，微信、支付宝、京东等推出了互联网消费信贷产品，这些产品与电商平台等消费场景深度融合，其循环信贷功能在一定程度上填补了在校大学生无法申请信用卡等的市场。再如，面向应届毕业生提供“月付、零押金、最低零元搬家”的“海燕计划”，推出信用租房模式，通过完善用户实名认证、强化缴费监控等过程管理，引导信用租房理念，在一定程度上帮助毕业生解决从学校宿舍到社会租房的过渡性问题，同时与京东白条合作，推出分期付款租房业务，减轻毕业大学生房租压力。商业银行在不突破现有监管制度要求的前提下，可多借鉴异业产品和经营模式，不断优化现有产品体系和功能，迭代推出创新性产品，不断满足“Z世代”客群日益增长且多元化的消费需求。

注重场景，创新运营模式。

双App协同运营方面。目前，客户可通过线上、线下多渠道办理银行业务，银行App已从原来的金融属性跳出来，生活属性倾向更加突出，所以在做好金融服务运营的同时，银行App应大力发展生活场景运营，尤其对于“Z世

代”客群来说，这方面的需求度更大。补位互联网生态生活场景运营缺口，实现与手机银行“金融+生活”双App协同发展模式，将成为商业银行普遍采取的App运营策略。例如，招商银行的“招行App+掌上生活”，工商银行的“手机银行App+e生活”，建设银行的“手机银行App+建行生活”等。

校园场景运营方面。

各银行在深耕大学校园场景运营方面有待进一步加强。银行App较少设立校园专区，为大学生群体提供专属服务和优惠。例如，在生活需求方面，在校园（选课、成绩查询等）、资金（校园一卡通充值、助学贷款和奖学金/补贴查询等）、规划（考取驾照和资格证、留学和考研服务等）、求职（招聘、实习等）等方面有较大的服务需求；在消费需求方面，吃喝出行、电子数码、服饰鞋包、美妆护肤、视频会员等领域，形成巨大的消费潜力。深耕校园场景运营，做好大学生客群的渗透，不仅可以形成客户黏性，提高客群忠诚度，而且是银行重点培养的基础客群，可提高未来对银行的贡献价值。

精细化产品运营方面。

“Z世代”天然的“追求效率、拒绝套路”的特点，对优质金融产品通过银行App输出能力提出了更高要求，需要银行一改卖方市场的习惯，以客户追求效率、满足个性化需求为出发点，按照专属、精品的原则，通过App直接或间接输出优质金融产品，确保供给与需求相匹配。所谓“专属”，是基于“Z世代”的行为特征和金融需求，与其他客群存在较大差异，产品策略上应保持相对的独立性，并根据市场反馈情况，灵活调整产品运营和配置策略。所谓“精品”，一方面在产品运营中不断打造具有市场竞争力的爆品，持续吸引用户目光；另一方面，推出的爆品应摒弃“大而全”而拥抱“小而精”，突出用心、实用，并契合当下热点，给用户留下美好印象，甚至产生意外体验感，从而提高对银行的认同感和满意度。

发现权益运营方面。

权益是银行用以活客、留客的重要手段，也是金融价值的一部分。从权益管理体系看，一些银行尚未形成统一权益运营管理体系，不同专业、条线提供的权益较为割裂，有业务划分的权益、有用户分层的权益、有消费积分的权益等，导致用户权益人的融合感不强。“Z世代”对银行提供的权益要求较为简单，那就是基于银行App，在整合各渠道权益的基础上，充分知晓权益内容并便捷兑换实用的权益，而银行通过发现权益运营，可进一步提高权益运营效率。做好发现权益运营：一是要经营好App“我的+”，通过提供个性化服务、构建成长体系等，把权益呈现好，实现“Z世代”较为关注的身份认同感（能力、价值、实力）。二是要做好服务转化，在权益采购环节，结合当下热点和用户需求，采购与“Z世代”用户需求契合度高的权益，通

过权益采购提升服务水平；在权益转化环节，可将一些有价值的服务转化为免费、折扣的权益提供给用户，提高用户满意度。三是要优化好权益的呈现方式，一方面对权益内容进行包装说明，使用户对其产生兴趣，输出权益的价值感和稀缺感；另一方面通过别样的语境、画面，甚至人物、IP等呈现和发放权益，输出权益的惊讶感和共鸣感。

作者：魏鹏，单位：中国工商银行牡丹卡中心