

平安银行转型实践分享

平安银行董事长 谢永林

历经多次吸收合并，2012年全新平安银行完成整合

平安银行
PINGAN BANK

2003

平安收购
福建亚洲银行

2004

福建亚洲银行
更名平安银行

2006

平安收购
深商行

2010-2011

多次股权交易
平安持有深发展61.36%股份

+ 整合

2012

两行完成整合
成为新的平安银行



平安银行
PINGAN BANK

深圳发展银行
SHENZHEN DEVELOPMENT BANK

1987

深发展成立

1991

深交所上市
代码000001

2002

引入新桥
作为战略投资者

2010

新桥所有股份转给平安，
平安合计持股21.44%

2016年，平安银行发展面临内外部挑战，全面开启零售转型之路

内部发展动能不足

- **资产质量形势严峻**：2016年年底不良额、不良率同比增长较快，逾期90+贷款比例达到历史高点。
- **经营单位盈利能力下降**：部分经营单位业绩下滑，对全行利润增长拖累较大
- **资本水平相对较弱**

外部环境变化 传统模式难以为继

- **经济增长进入新旧动能转化期**：从高速增长阶段转向高质量发展阶段，中高端消费、创新引领等领域将成为新的增长点。
- **金融监管趋严**：防风险、去杠杆各项举措频频出台，防范金融风险被提到了更加重要的位置。

要发展，转型势在必行

2016年10月，平安银行新班子到位，开展了大刀阔斧的改革

明确转型目标：中国最卓越、全球领先的智能化零售银行

制定转型方针：科技引领、零售突破、对公做精

明确转型目标及策略， 平安银行开展十大举措推动转型，并已见成效

1 优化业务结构，压缩对公表内外授信规模

2 聚焦资产质量问题，存量、增量双管齐下

3 明确全面拥抱集团，用科技推动零售发展的思路

4 明确尖兵策略，快速做大LUM规模，创造收入

5 打造自动化、智能化零售风控体系

6 坚持对公做精，坚定走“双轻+行业化”路线

7 全面深挖集团综合金融价值

8 加大科技投入，引领业务发展

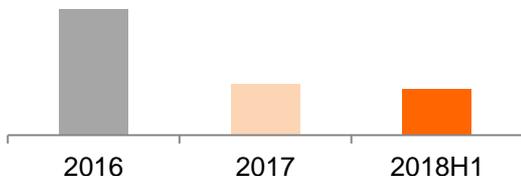
9 全面推进资本精细化管理

10 重建管理队伍，推动提质增效

举措一：优化业务结构，压缩对公表内外授信规模，投向收益更高的零售业务

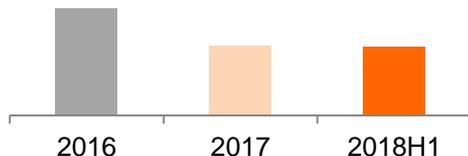
对公贷款

单位：亿元



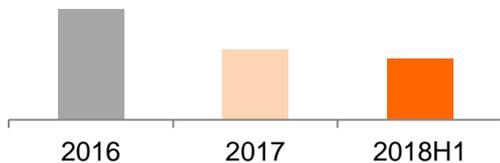
对公表外

单位：亿元



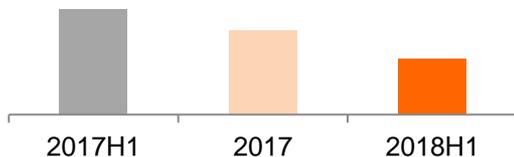
对公RWA

单位：亿元



同业RWA

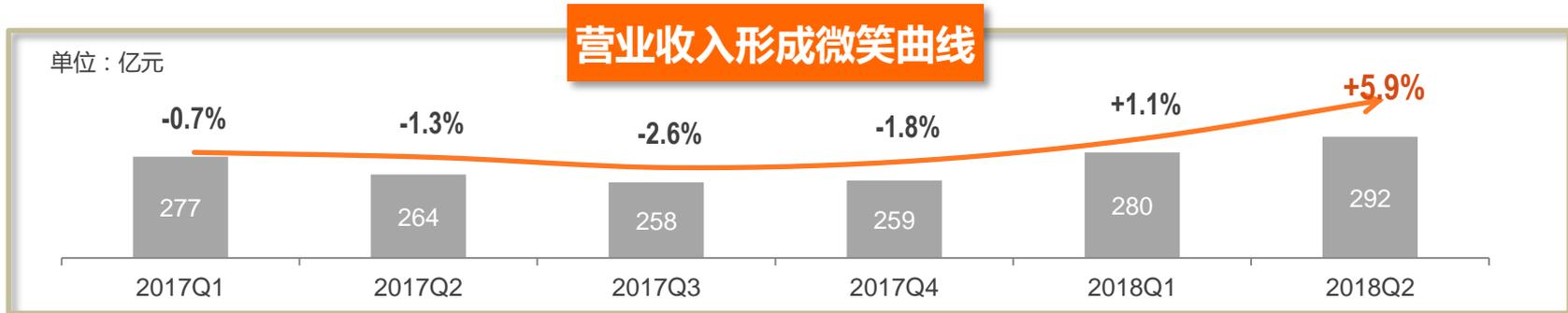
单位：亿元



- 资产规模压降力度空前，RWA行业降幅第一，腾挪资源发展零售业务。
- 业内率先降杠杆，压降同业规模，在资管新规发布后，表外资产回表内压力较小。

注：同业业务规模自2017年下半年开始压降

全行盈利能力企稳向好，营收形成微笑曲线

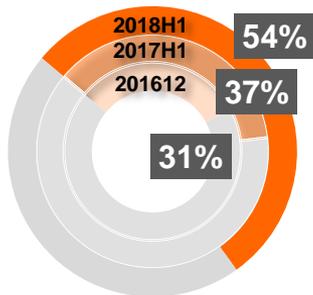


备注：2017年净息差降低，部分原因为主动压降高风险高回报的对公贷款

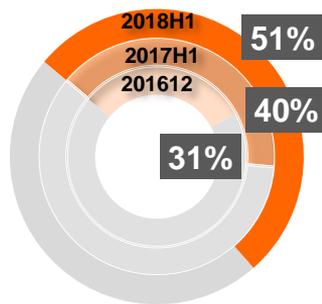
业务结构实现根本性调整，零售业务成为全行增长主要动力

截至2018年6月30日，全行收入结构从两年前对公占比7成，调整为目前零售收入占比超一半。

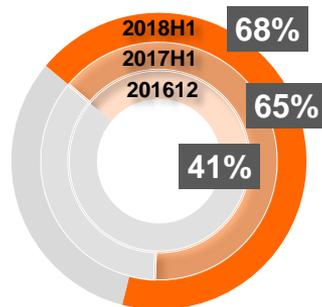
零售贷款**9,989**亿元，占比**54%**



零售营收**293**亿元，占比**51%**



零售净利润**91**亿元，占比**68%**



举措二：聚焦资产质量问题，存量、增量双管齐下

加快存量 处理力度

- **主动退出过剩行业及高风险客户**：制定红黄客户名单，实施“正反激励”，加大非鼓励类客户退出力度
- **加强清收力度**：组建专业清收队伍，搭建覆盖多个场景的特殊资产智能服务平台，实现对公特殊资产处置过程流程全封闭管理
- **对特殊单位实现集中管理，快速脱困**：推行“一行两制”差异化策略，并安排班子成员专项管理，促进特殊单位加快问题资产的清收处置。

严把增量 资产质量

- **明确准入标准**：明确合作机构、代销产品准入管理等相关要求，从入口处把控资产质量。
- **风险前置，指导资源合理布局**：推进风险政策制度前置、授信评审前置和法律合规评审前置，聚焦重点行业、重点客户和重点产品。

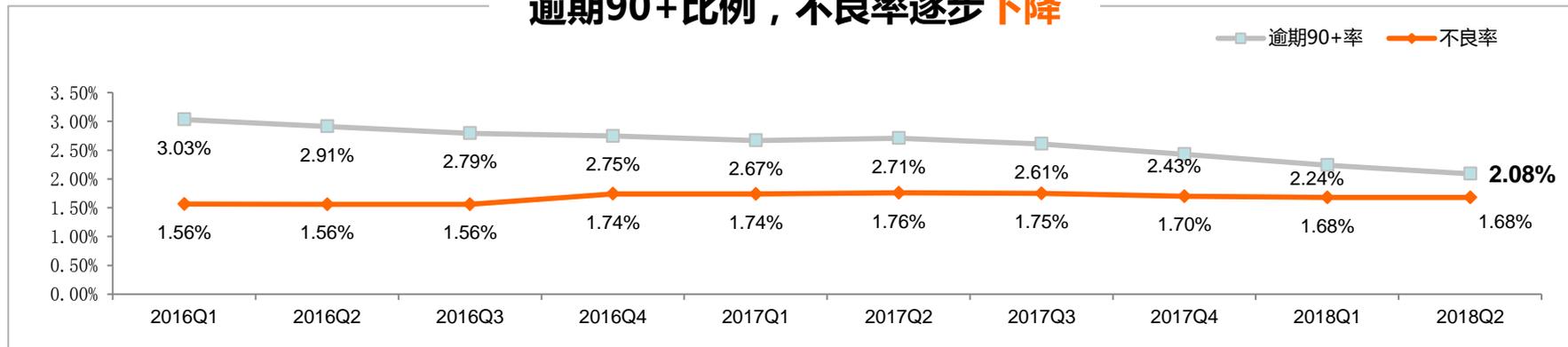
行业：电子信息、医疗健康、文化教育等十大行业

区域：北上广深南...

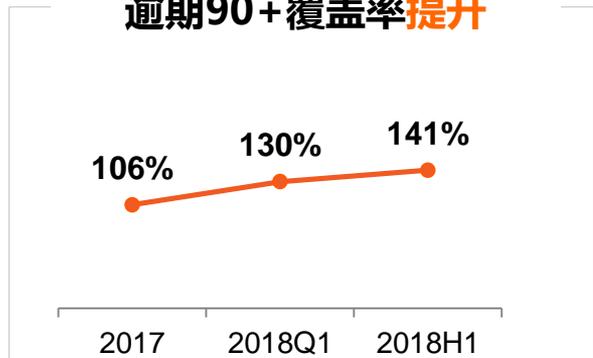
客户：主办行客户、重点行业优质客户

资产质量持续改善，各项风险指标企稳向好

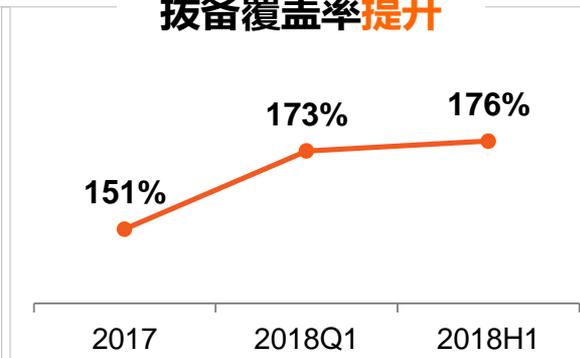
逾期90+比例，不良率逐步下降



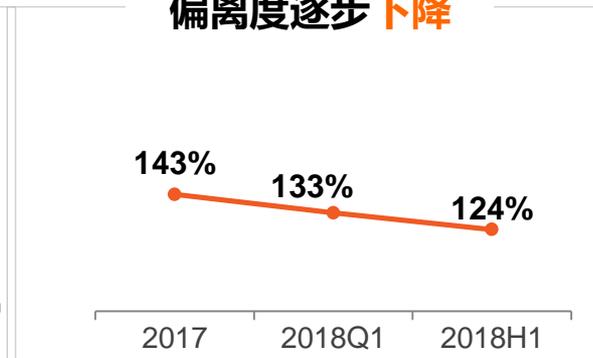
逾期90+覆盖率提升



拨备覆盖率提升



偏离度逐步下降



备注：偏离度=逾期90+率/不良率

举措三：明确全面拥抱集团，用科技推动零售发展的思路，打造差异化竞争优势

S 优势

- 客群、百万大军、各类综拓渠道
- 大数据、区块链、云科技、生物识别、AI等技术已世界领先

W 弱势

- 网点数量相对较少
- 同业转型较早，具有一定先发优势，平安与之相比存在差距

O 机遇

- 互联网思维逐步普及，客户对服务体验要求更高
- 消费升级背景下，三四线城市客户对于低门槛金融服务的需求更大

T 挑战

- 严监管对整个行业带来全新挑战，对综合金融带来挑战
- 新的发展模式对团队要求更高

深入拥抱集团，用科技武装业务

成为平安银行零售业务实现差异化发展的不二选择

创新OMO (Online Merge Offline) 线上线下新零售模式

创新OMO线上线下相互打通新零售模式

- 线上：以口袋银行APP为载体，打造一站式、智能化、开放互联的移动平台
- 线下：运用智能识别、人工智能等技术升级线下智能门店



实施三大动作

APP整合：推动原口袋APP、橙子APP、信用卡APP三者合一，打造口袋银行4.0

智能网点建设：推动零运融合，构建轻型化、社区化、智能化、多元化的新网点，并将其打造成为集团综合金融线下流量入口

搭建SAT模式：通过“社交+移动应用+远程服务”，全面整合社交、APP和服务资源，对内提升管理效率，对外提升客户体验

借助科技赋能、综合金融平台，零售各项指标实现快速增长

■ 基础更扎实

营业收入、零售存款、AUM、客户数等关键指标快速增长。其中客户数排名对标行第二

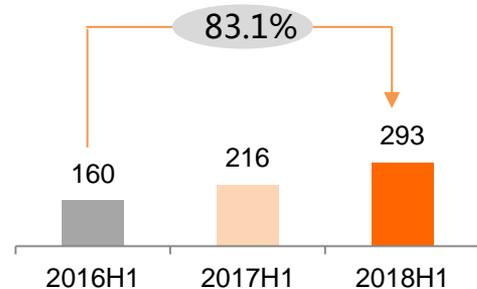
■ 科技特色更明显

- 新版口袋银行APP月活量2400万，股份制银行中排名第二
- 以流花支行为代表的智能新门店人均产能是全行平均水平的2倍以上

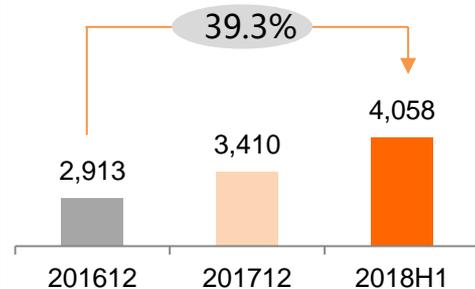
■ 增速快，发展后劲更强

- AUM增速排名对标行第二
- 贷款增速排名对标行第一
- 存款余额增速排名对标行第三

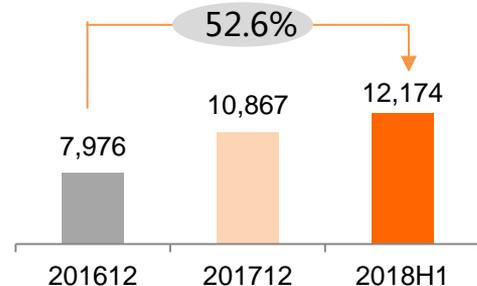
零售收入 (亿)



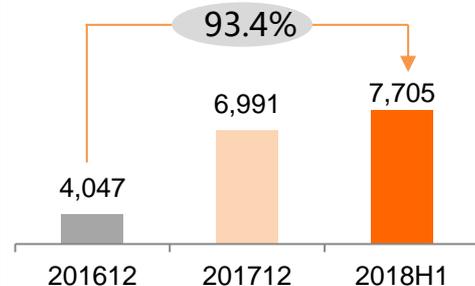
零售存款 (亿)



AUM (亿)



零售客户数 (万)



举措四：明确尖兵策略，快速做大LUM规模，创造收入

城镇化水平及居民消费水平的不断提升，消费对经济的拉动作用日益显现，零售金融迎来广阔的发展空间

三大尖兵

零售各业务模块倾斜资源全力支持信用卡获客，并借助集团线下队伍及大流量平台（如汽车之家等）发卡

信用卡

消费金融业务线上化，提升客户体验、优化成本结构，进一步提升市场份额

消费金融

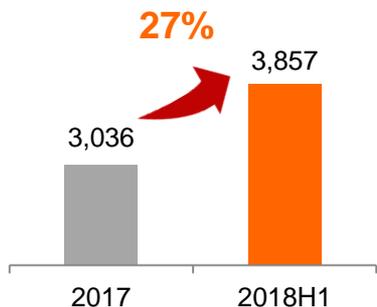
与产险、汽车之家等公司合作，共同构建覆盖看车、买车、投保、保养等场景的流程闭环

汽车金融

把握时代机会，做大规模，创造收入，为基础平台搭建及AUM后续发力留下时间窗口

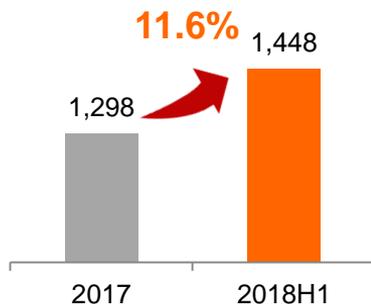
零售核心业务快速稳健增长

信用卡贷款余额



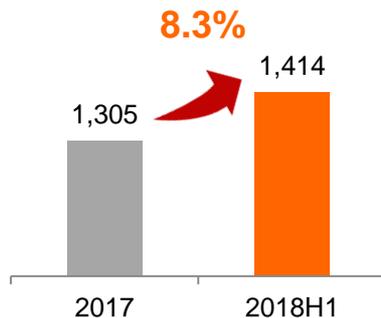
- 累计新发卡**918**万张，同比增长**81.2%**
- 流通卡**4,577**万张，较年初增长**19.4%**
- 总交易额**12,072**亿元，同比增长**89.9%**

新一贷贷款余额



- 上半年发放额**564**亿元
- 积极支持小微业主，经营性贷款余额占比约**三成**左右

汽车金融余额

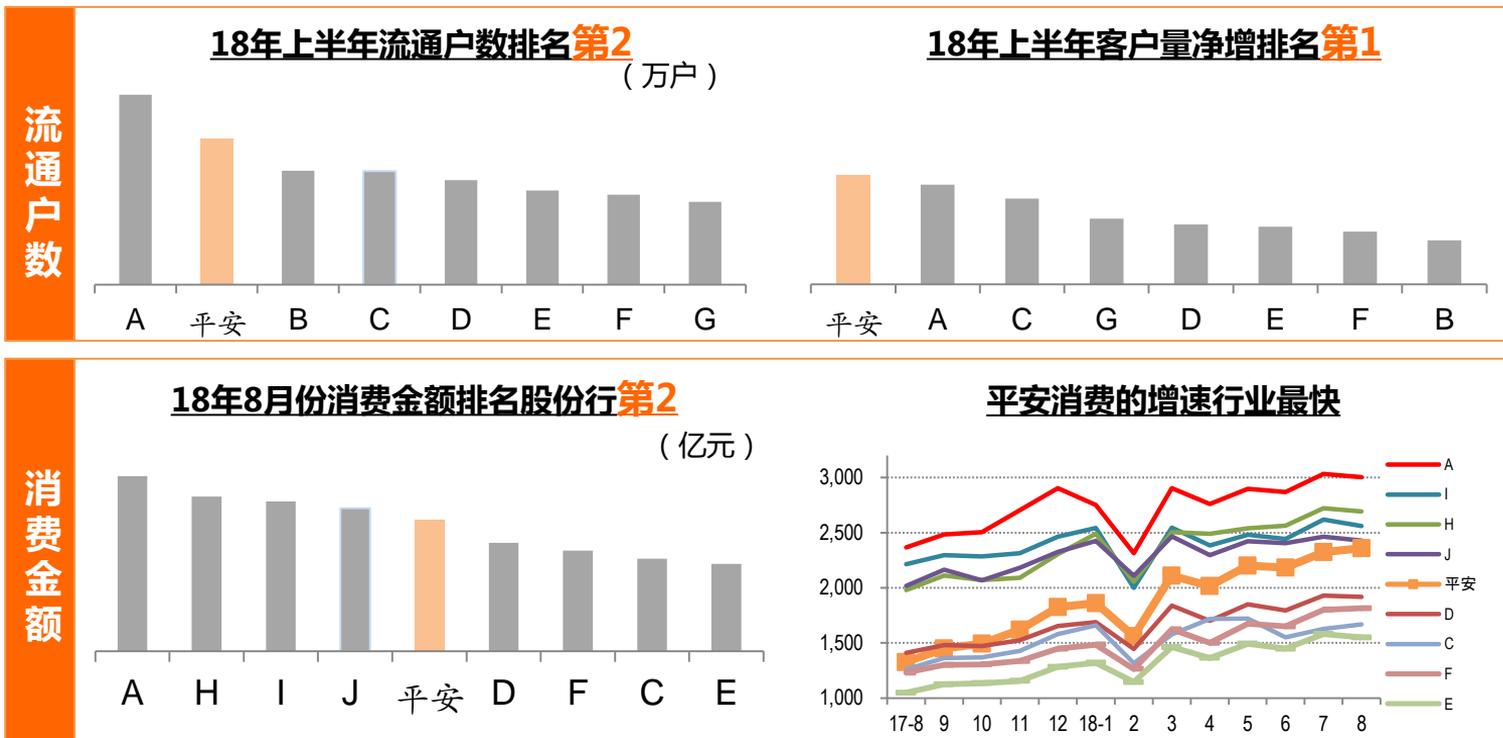


- 市场份额持续保持市场**第一**
- 新发放**716**亿元，同比增长**52.7%**
- 整体自动化审批率达**67%**，较年初提升2个百分点

注：以上文字描述数据时间口径均为2018年上半年

其中信用卡业务通过集团综合金融的助力,已进入行业第一梯队

信用卡：流通户数、消费金额均位列股份制银行第2



举措五：打造自动化、智能化零售风控体系，为LUM业务发展保驾护航

两大优势

自动化

- 信用卡100%实时审批，85%+系统自动审批
- 汽融整体平均审批时效0.4小时，行业最快；无抵押车贷业务全面实现“秒批”

智能化

- **信用卡**：交易级大数据风控系统，实时拦截欺诈保证银行、客户资产零损失
- **汽融**：采用AI智能定价策略,针对不同评级的客户进行智能定价
- **新一贷**：按日、周、月、季为单位，建立对各品种、分行、销售团队、中介公司等多维度的风险监控体系

三大核心能力

大数据平台

金融大数据、互联网大数据

多算法立体评分体系

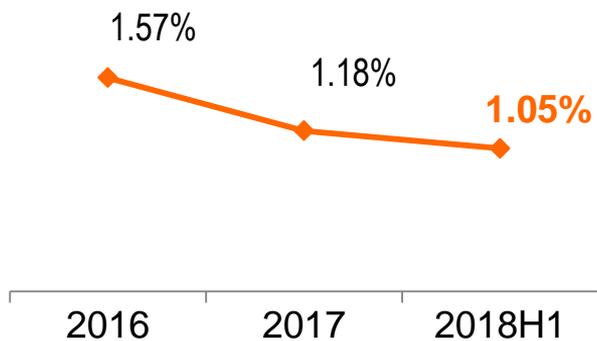
信用风险预测评分
客户收入评价模型
收益预测模型等

生物级信息应用

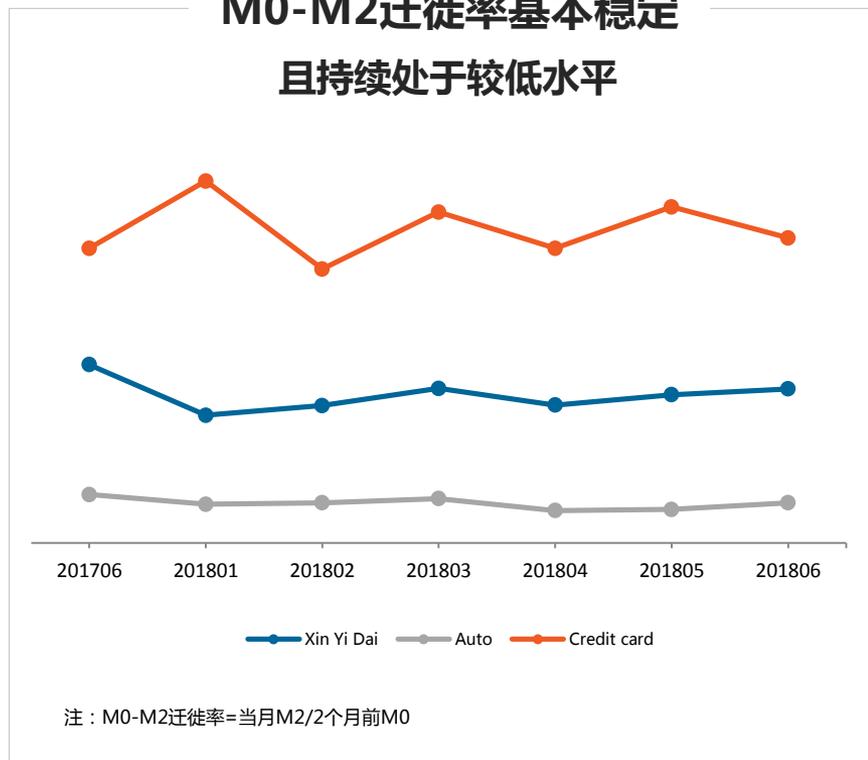
生物识别（人脸&声纹）
设备指纹等

智能化风控平台的应用，使得零售贷款业务资产质量持续保持良好

- 零售贷款不良率较上年末下降**13BP**



M0-M2迁徙率基本稳定 且持续处于较低水平



举措六：坚持对公做精，坚定走“双轻+行业化”路线，突破传统对公业务思路

双轻：轻资产+轻资本

资源精准投向，资产高效流转，发展不占用资本、少占用资本业务

- **升级交易银行**，建立“平台+产品+服务”模式，打造爆款产品（KYB、SAS）
- **做实真投行**：协同证券等专业公司，主动经营资本市场业务，建立集中式、流水化作业模式，实现资源整合
- **突破银团贷款**：帮助企业从其他金融机构获得融资。
- **突破政府金融**：与集团智慧城市生态圈协同，对接政府平台，做大纯存款

行业化：聚焦重点，做专做精

坚持有所为、有所不为，业务聚焦符合国家战略、体量大、弱周期、成长性好的**十大行业重点行业**

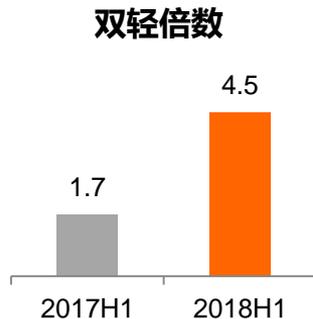
- **建立专业团队**：完善行业事业部，总分行联动，提升行业研究能力、服务能力，风险能力。
- **明确业务边界**：根据行业趋势和同业竞争，明确行业边界，尤其是不介入的业务领域。

经过不断创新探索，双轻+行业化战略已见成效

双轻业务多点开花，用更少资源带来更大效应

18年上半年，表内投放**448亿元**
撬动**1962亿元**整体融资规模

去年同期，表内投放844亿元，撬动1442亿元整体融资规模



行业化思路已在全行取得共识



资源聚焦

新管理层上台之后，新发放对公贷款中十大行业占比90%以上



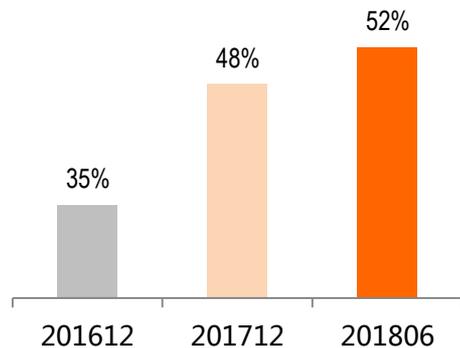
取得突破

与医药行业的多个核心企业达成战略合作关系，为客户提供全面金融服务

对公资产结构不断优化

- 转型以来，对公信贷资源投向“十大鼓励类行业+政府类”规模占比逐年提升
- 为全行整体资产质量的提升打下坚实基础

十大行业+政府类传统授信敞口占比



举措七：全面深挖集团综合金融价值

借助集团综合金融平台，银行可在客户资源、专业能力、产品能力、渠道优势等方面与其他专业公司形成高效协同，为客户提供一站式金融服务

交叉销售、流量互引

- 与其他专业公司、互联网平台对接，深挖个人、对公客户资源
- 实现交叉销售，相互引流

结合场景、业务协同

与证券、租赁等专业公司合作，实现能力互补、渠道互补，满足客户全生命周期的金融需求

共建生态、创新发展

- 参与五大生态圈建设
- 与其他专业公司的合作模式，从流量互通、业务互补升级到业务融合创新

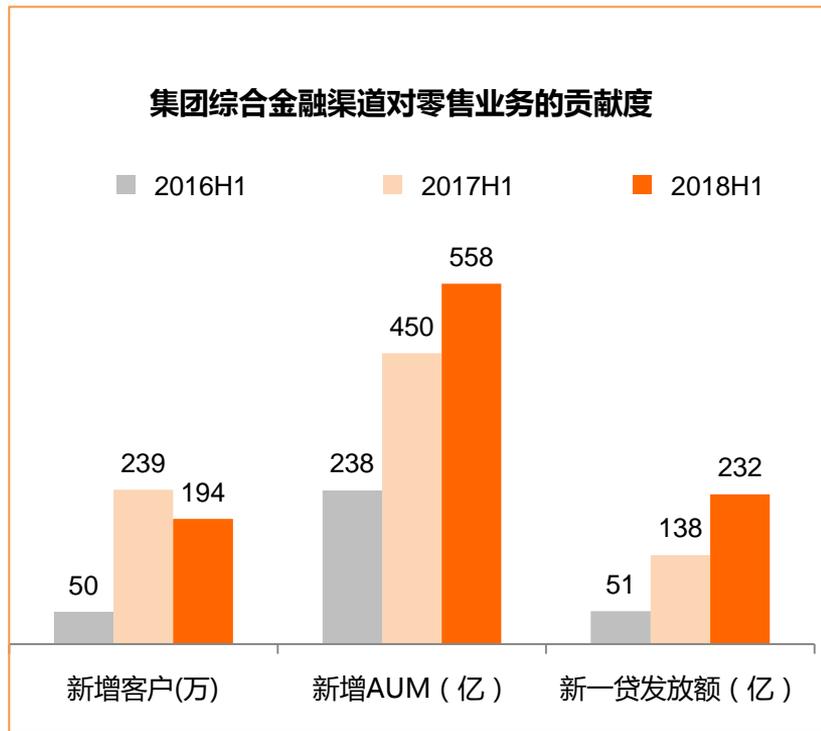
集团综合金融平台

1.79亿个人客户
200万对公客户

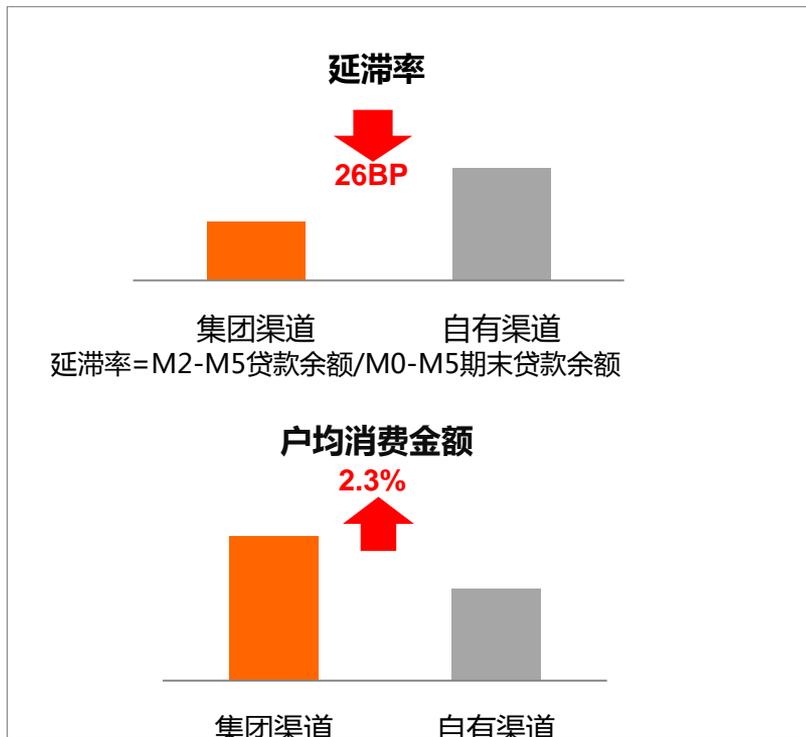
4.86亿互联网用户量
139.9万代理人规模

综合金融渠道价值逐步显现，且集团渠道客户质量更高

- 转型以来，集团综合金融渠道对零售AUM、新一贷等业务规模的贡献度逐年提升



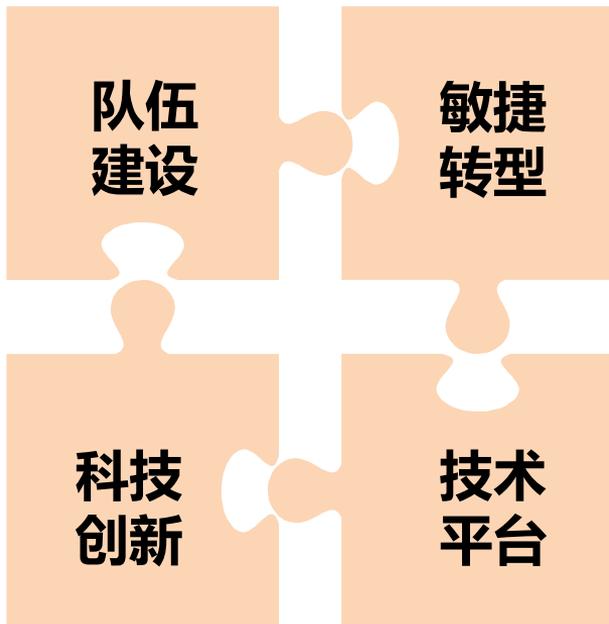
- 以信用卡为例，集团渠道获客品质好
- 集团渠道客户延滞率更低，户均消费金额更高



备注：该数据时间口径为2018年6月

举措八：加大科技投入，引领业务发展

- 引进硅谷、国内外领先互联网企业的复合型高端技术人才
- 持续优化和增强科技人才队伍，全行科技人力扩充到4,800人，同比增长超过25%



- 将科技队伍“内嵌/派驻”到业务条线，推行敏捷开发和运作模式
- 在信用卡、汽车金融、大数据、口袋财务APP等业务领域实施敏捷开发

- 设立总行创新委员会、零售创新车库
- 探索大数据、人工智能、生物识别技术及图像识别技术方面的应用场景

- 建设完备的科技容灾体系，大数据平台技术体系
- 全部开发、测试环境以及部份生产环境的云化部署

科技投入的加大，驱动业务发展，升级经营管理

科技赋能管理

打造智慧财务平台

- 打通场景、流程、数据，优化端到端业务财务流程
- 实现智能分析、智慧搜索，赋能经营决策

搭建信贷基础平台

- 实现对公客户各类授信业务全生命周期管理
- 提前预知风险并做出应对

科技赋能产品

做实KYB

- 推动传统贷款业务向线上化、智能化方向升级

升级SAS

- 实现全流程数据掌控，提供一站式、便捷的综合服务体验

科技赋能服务

AI+风控

- 通过平安智控系统、大数据预警系统实现更及时、准确的风控能力

AI+客户

- 实现更加便捷的线上服务，一到两年AI客服占比超90%

AI+营销

- 绘制客户画像，实现精准营销为行员配备AI秘书助力展业

举措九：全面推进资本精细化管理

全面实施以EVA/RAROC为核心的经济资本管理，节约资本使用，提升资本充足率。



考核引导

- **全面考核**：实施EVA/RAROC考核，引导经营单位统筹风险与回报，实现可持续发展；
- **差异引导**：对正常机构与特殊机构实施差异化考核，引导分行从自身出发逐步优化；
- **强化激励**：信贷及RWA资源运用情况与EVA/RAROC考核互通，强化激励效果。



资本释放

- **税务核销、打包处置和清收**：多措并举管理已核销资产，推动呆账核销、打包出售和清收



资本节约

- **结构调整**：调整高资本消耗业务，释放RWA；
- **精准压降**：理压降低效、无效资产，调整高资本消耗业务；
- **“打扫卫生”**：加大对诉讼费、往来款、抵债资产的清理力度，及抵债资产处置力度，减少无端资本浪费

截至2018年6月，资本充足率连续两个季度提升

- 一系列资本管理手段，2018年上半年资本充足率扭转下跌势头，超过转型前水平，显示全行资本管理能力得到改善
- 目前正在积极推动260亿可转债，300亿二级资本债的发行进度

单位：%

	标准值	2018年 上半年	2017年	2016年
资本充足率	≥10.5	11.59	11.20	11.53
一级资本充足率	≥8.5	9.22	9.18	9.34
核心一级资本充足率	≥7.5	8.34	8.28	8.36

举措十：重建管理队伍，推动提质增效

重建管理队伍

- **人才多元化**：前中后台、重要分行的核心管理人员进行了相应调整，人员来源包括扎根平安的精英，资深银行家，互联网人才等
- **人才年轻化**：推动两个100人计划，加快管理队伍的年轻化

新的管理团队对转型目标快速形成共识，且年富力强，成为推动转型的中流砥柱

推动提质增效

- **精简架构**：总行一级部门缩减28%，部门科室缩减33%，非零人员减少超过5000人
- **提升产能**：通过打造不同层次、线上线下一互通的培训体系，提升从业人员专业能力

2017年底，对公人均产能同比提升**32%**

**在下一阶段转型攻坚战中，平安银行将围绕转型目标
持续拥抱集团、拥抱科技、巩固优势、快速发展**

夯实基础，多点突破，打赢转型攻坚战

坚定走零售转型路线，坚定拥抱集团、拥抱科技

夯实经营基础

- 继续保持资产质量稳中向好
- 多渠道、多手段做实存款业务
- 加强资本精细化管理能力

突破重点业务

- 做强私行，强化财富管理能力
- 加速信用卡业务发展，做实平安新名片
- 加快推出对公爆款产品

**推动资管转型，强化资产管理能力，提升产品供应能力
为各项业务发展提供支撑**

夯实基础：继续坚守资产质量生命线

把关风险入口

- 业务部门重点围绕十大优势行业开展业务，加快退出非重点行业，将资源投入更加优质的客户。

加大清收打包力度

- 通过多样化组包策略，提升账面不良资产打包处置力度；
- 用大数据、生态圈方式，创新清收模式，进一步加快不良资产处置进度。

借助科技力量

- 搭建智能化AI风控平台，提升风险早发现、早处置的能力

实现精细化管理

- 经营单位一把手绩效与资产质量直接挂钩，并对经营单位问题资产的处理情况专人定期跟踪进展

**不良率、逾期90+率、偏离度都优于同业平均水平
全行资产质量继续保持稳中向好态势**

夯实基础：多措并举提升存款能力

个人存款

- **经营性存款**：通过做大AUM业务规模，带动活期存款沉淀
- **结算性存款**：B2B2C模式以及APP聚合支付带来存款的增加
- **主动负债**：加强存款产品结构优化及营销推广，维持同业定价优势，渠道便捷购买，持续发行优势产品，促进理财存款规模增加

公司存款

- **政府金融**：积极开展政府资格营销，获得地方政府各类结算账户，获取高质量存款沉淀
- **交易银行**：利用技术手段加强平台对接，获取平台客户的资金归集类存款
- **真投行**：通过“商行+投行+投资”的模式，获取投行项目资金沉淀，增加公司存款
- **主动负债**：提升服务和价格优势，确保阶梯财富、大额存单、结构性存款等存款增长

夯实基础：深化资本管理改革，支持转型发展

加强资本管理精细化程度

■ 推动精细化资本管理

实施主动的动态资本配置，以“双轻”战略为导向优化调整资产业务结构，落地各项资本节约与资本释放举措，不断提高全行资本回报水平

■ 强化经济资本管理对全行风险加权资产的约束

将经济资本管理嵌入到绩效考核中，引导各级机构树立资本约束意识，确保资本成本概念和资本管理理念融入到经营管理的各个环节。

完善内外部资本补充机制

■ 调整资产结构，优化RWA配置

- 根据RAROC回报，动态调整优化RWA配置，提高资源运用效益；
- 继续压降高占用、低回报业务资产，为高RAROC业务提供RWA空间；

■ 推进资本补充，夯实资本实力

- 计划通过发行260亿元A股可转换公司债券和300亿元合格二级资本债券，构成资本补充的组合方案

加速突破：做强私人银行，强化财富管理能力



加速突破：线上线下全方位推动，聚焦资源发展信用卡业务，做实平安新名片

获客策略

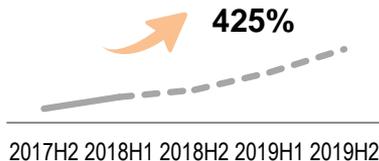
综拓渠道

- MGM获客
- 建共享平台
- 高层支持



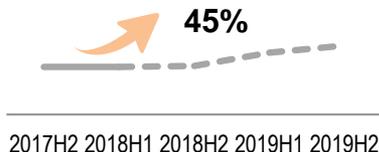
网络渠道

- 扩大流量
- 精准投放
- 提升转化率



其他

- 优化产能
- 开发分行资源
- 交叉销售



经营策略

S 扩大传播

- 百万大军分享信用卡权益优惠
- 零售和信用卡7000多万客户分享
- 集团和银行全方位品牌宣传

A 提升体验

- OMO，开放互联
- APP体验行业领先，口袋商城以高频、尊贵、分享为主题，20-40个品类形成优势地位

T 断点营销

- 适时接入T，提高营销效率
- 断点召回，活动中流失的用户

敏捷运营

- 市场、IT和各支持模块建设敏捷架构，提升端到端交付效率，快速响应市场

加速突破：借助集团科技力量，实现对公“平台+产品+服务模式”落地，打造爆款产品

◎ 爆款产品 ◎ 解决痛点

KYB

- 推动传统贷款业务向线上化、智能化升级
- 解决融资难，融资贵的问题

SAS

- 运用科技手段以及平安银行在供应链金融领域的经验
- 针对性的解决中小企业融资难、贸易真实性难以辨别等痛点

◎ 关键优势

- **容量大**：面向9000万小微客群，市场容量巨大
 - **风险小**：基于场景构建风控模型，打造线上化、智能化的融资服务，实现风险、成本可控
 - **效率高**：全线上操作，系统自动审批，打造客户极致体验的同时，大大提高业务效率
 - 计划2019年下半年全面推向市场，树立市场品牌，成为银行公司业务新的利润增长点
-
- **空间大**：SAS平台可服务应收账款余额高达13.5万亿人民币，且每年以10%的趋势递增
 - **科技赋能**：应用平安区块链四大核心技术（分布式账本、可授权加密、零知识认证、智能合约），有效提升交易撮合效率。
 - **开放共赢**：以开放式平台联盟产业链各方，提供标准化和定制化服务，共同构筑供应链金融服务生态

促进“真资管”转型，提升资产管理能力

做强交易能力

- 通过银证协同的不断加强，用好证券量化团队策略库、价格模型等，做强资管交易能力

提升产品能力

- 完善产品布局：通过多元化产品和服务满足各类客户群体的不同需求
- 加快产品转型：配合资管新规，加快净值型产品的发行速度；大力研发权益类产品、境外投资产品

塑造专业化资产管理能力，提升品牌影响力

加快产品供应规模，快速做大AUM

**丰富产品类别，满足客户多样化需求
加强客户粘性**

展望未来：随着转型不断推进，平安银行ROE有望达到或超过行业平均水平



资本

- 加强对资本考核
- 资源主要投向资本占用较少的零售
- 对公大力发展“双轻”业务



零售

- 充分利用集团资源大力发展零售
- 增贷款资源主要投入零售



综合金融+科技

- 继续深入拥抱集团，深挖综合金融价值
- 用科技力量持续提升服务能力、风险能力、管理能力



对公

- 坚持有所为有所不为，聚焦行业化+双轻路线
- 严控新增不良，继续化解存量历史包袱。



拨备

- 已持续几年加大拨备计提
- 从不良增量的角度看，产生的不良在减小，拨备的压力将趋缓

未来2-3年ROE

有望实现更好水平

平安银行也将在集团综合金融版图中发挥更加重要的作用



银行牌照是集团综合金融平台不可或缺的组成部分



银行是**个人综合金融生活产品、服务重要提供方**，助推集团愿景实现



银行智能新门店将成为**集团线下综合金融流量入口**



银行私人银行将成为**集团财富管理业务的核心组织**



未来两到三年，银行将成为**集团收入利润的重要来源**



开放渠道能力，银行将成为**集团对公客户服务最大的渠道方**



银行输出账户能力、支付结算、融资服务等，**助推集团生态圈战略落地**

谢谢！

