



科技引领变革

智能点亮未来

——零售战略转型主题报告

2017年11月

目录

1、观全局，明目标

2、审自身，定方略

3、强执行，显成效

4、弥不足，恒前行

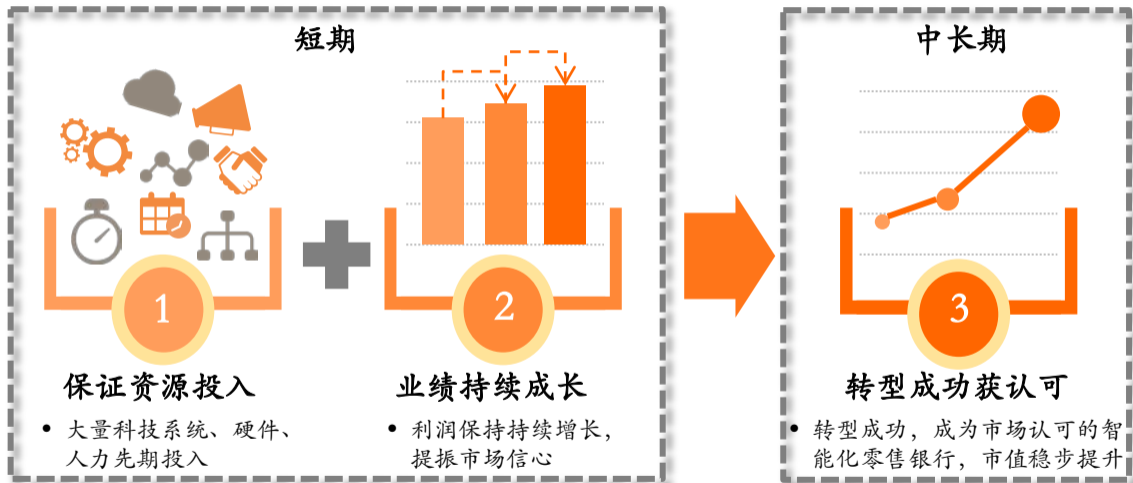
“互联网+”时代下，商业银行的“硬实力”仍在，但“软基因”欠缺



因此，需要从客户角度出发，依靠科技力量直接从1.0跨入智能化零售银行3.0阶段



而作为一家上市企业，推行如此、进取的革新，在保证足够资源投入的同时，也需要兼顾短期业绩成长的目标



目录

1、观全局，明目标

2、审自身，定方略

3、强执行，显成效

4、弥不足，恒前行

除常规“硬实力”外，依托集团综合金融，平安银行在获客和客户综合服务方面还具有做零售的“天生”优势

平安集团愿景：
中国最大、最领先的个人金融服务集团之一

完善的产品体系

- 金融牌照**最齐全**
- 拥有满足不同客户需求的**全产品线**，提供**一站式综合金融服**



广泛的销售网络

- **130万**个险代理人
- **30万**金融专业人员

——“每**1000**个中国人中，就有一个是平安人”



充足的客户资源

- 个人客户数**1.53亿**
- 互联网用户数**4.3亿**

——“每**10**个中国人中，就有一个是平安的客户”



领先的后援平台

- **工厂化、标准化、流程化**
- 提升服务，支持销售，降低成本，控制风险



此外，平安集团在金融科技上的积累将转化为平安银行的强大技术壁垒

- ◆ 平安集团从传统的资本驱动型模式转变为科技驱动型模式，通过大数据、区块链、云计算与人工智能等创新技术搭建核心基础平台，以支持核心业务变革



大数据&区块链

- 大数据平台数据规模达**8.5PB**
- 单个用户数据标签达**20,000个**
- 征信技术助力**2,200家**机构管理风险
- **12个**基于区块链技术的金融医疗场景已在探索中



平安金融云

- 支持**150秒**快速部署，一天可上线一家机构
- **59%**的产品/系统更新14天内完成
- **89%**的产品/系统更新30天内完成
- **70%**核心业务系统接入平安金融云



人工智能

- **认知人工智能**
 - 人脸识别准确率：**99.8%**；
 - 声纹识别准确率：**99%**
- **预测人工智能**
 - 联合研发全球首个人工智能+大数据流感预测模型
- **决策人工智能**
 - 车辆定损提速**4,000倍**

同时，平安银行在传统零售贷款业务上早布局、重发展，具备明显优势



信用卡

- 平安集团的**第二张金融名片**
- 营收、利润贡献占比在大零售中**排名第一**
- 流通卡量、跨行POS份额、资产收益率**居上市股份银行前列**
- 获客成本**低于**行业平均水平，年费卡占比**高于**同业平均水平
- 风险指标**优于**行业平均水平



新一贷

- 2009年推出，关注长尾客群，**开创“普惠型信用贷款”先河**
- 服务**百万客户**，近**10年风控数据积累**，历经**多轮周期**
- 自建风控体系，接入**第三方征信数据**
- 冠军/挑战者测试，实施客户**差异化定价**
- **集中化、工厂化**后台运营流程



汽车金融

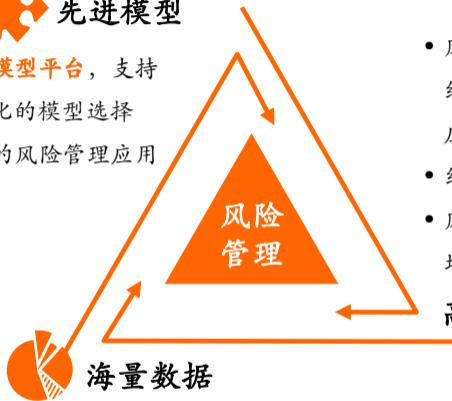
- 市场份额连续**3年领跑同业**
- 主流品牌基本实现**总对总战略合作**，并**覆盖**全国主流城市
- 定价持续多年保持**较高水平**，同时不良率维持在**低位**
- 领先同业实现业务流程**全线上化**，客户满意度大幅**高于**同业平均水平

并且拥有强大的风控能力



先进模型

- 领先的**集成算法模型平台**，支持精确个性化差异化的模型选择
- 模型**覆盖全流程**的风险管理应用



海量数据

- 平安**40余家**子公司全金融信息覆盖，覆盖全国**约2亿人**
- **上万个**标签不断更新的动静态字段信息

- 风险高管来自**国内外多家先进机构**，经历过卡危机和完整的经济周期，应对价格战有丰富的经验
- 约**1000人**以上的风险管理团队
- 风险策略团队**80%研究生以上**学历，均毕业于国内外知名高校

高素质风险精英团队



而在“软基因”补位上，平安银行通过确立转型发展四大原则让互联网思维逐步普及，并采取一系列速赢举措，提前打下坚实基础

4大原则

- 1 **以客为本**：以客户为中心，精准洞察客户需求并及时响应
- 2 **一站式**：为客户提供一站式零售综合金融产品和服务
- 3 **O2O**：线上线下全面打通，为客户打造无缝的极致体验
- 4 **开放互联**：以科技连接银行内外，为客户导航贯通金融生活

速赢举措

- 1 **高层参与资源倾斜**
 - 集团重点关注项目
 - 董事长亲抓
 - 人、财、物资源全面倾斜
- 2 **队形整编队伍充实**
 - 三类人：集团综合金融人才、互联网及技术专才、资深银行家
 - 专属零售IT团队
- 3 **工具引入流程改造**
 - 引入工具推动日常工作管理线上化
 - 业务流程集中管理、精简化，打破不同单位藩篱
- 4 **去行政化互联网文化**
 - 零售网金不设科室架构与干部职数
 - 倡导开放、包容、共享的组织文化

基于上述优势以及速赢举措，兼顾短期目标与中长期目标，平安银行正式提出通过“1-2-3-4”新模式打造“领先的智能化零售银行”

优势与基础



“1-2-3-4”新模式

1 发挥**零售贷款与风控优势**，实现短期目标

2 依托**集团综合金融以及科技创新优势**，在**速赢举措基础**上，进一步构建自身科技能力，打造极致客户体验，从根本上推动零售银行业务模式变革，在推动短期目标达成的同时，实现中长期发展的愿景

领先的智能化零售银行

一个尖兵策略

- 以LUM带动AUM
- 以信用卡带动借记卡

两大能力

- 大数据能力
- 账户能力

三新三变

- S
- A
- T
- 组织
- 网点
- 产品

四轮驱动

• 综拓SAT模式

• 家族传承办公室模式

• 传统银行升级模式

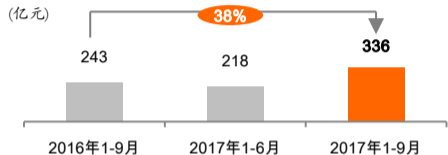
• B2B2C模式

目录

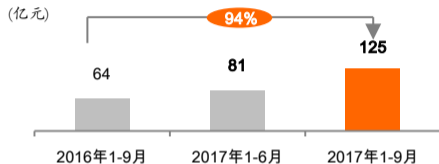
- 1、观全局，明目标
- 2、审自身，定方略
- 3、强执行，显成效
- 4、弥不足，恒前行

截至9月末，零售主要业绩指标保持快速增长

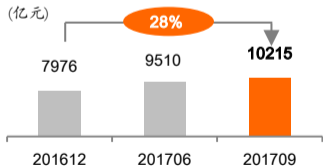
营收：336亿，同比增幅38%，
全行占比由上年的30%升至42%



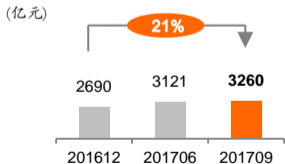
净利润：125亿，同比增幅94%，
净利润全行占比由上年34%升至65%



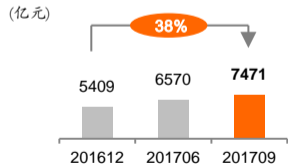
AUM余额：10215亿，
较年初增加2239亿，增幅28%



存款余额：3260亿，
较年初新增570亿，增幅21%



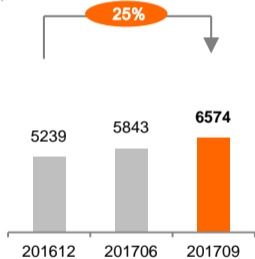
贷款余额：7471亿，
较年初新增2062亿，增幅38%



客户数稳步提升

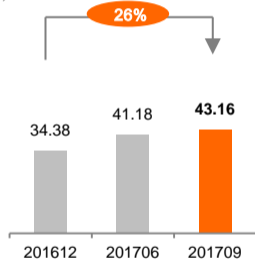
零售客户数：6574万户，较年初
新增1335万户，增幅25%

(万户)



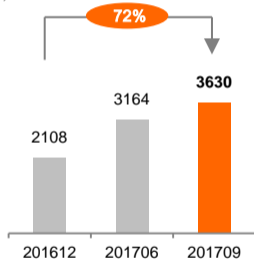
私财客户数：43.16万户，较年初
新增8.8万户，增幅26%

(万户)



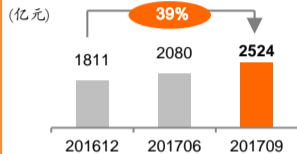
APP用户数：3630万户，较年初
新增1522万户，增幅72%

(万户)

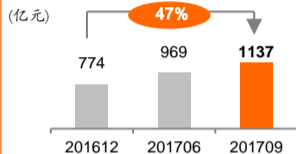


LUM三大尖兵实力不断增强

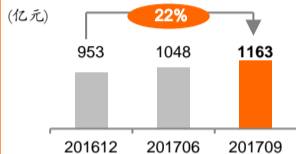
信用卡贷款余额：2524亿，
较年初新增713亿，增幅39%



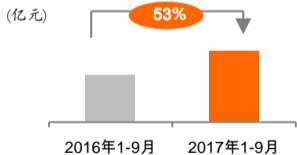
新一贷贷款余额：1137亿，
较年初新增364亿，增幅47%



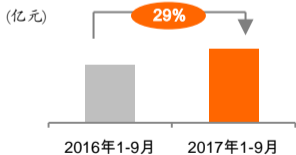
汽车金融贷款余额：1163亿，
较年初新增210亿，增幅22%



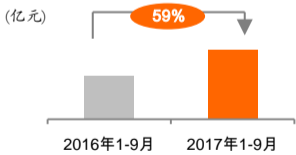
信用卡营收：同比增幅53%



新一贷营收：同比增幅29%

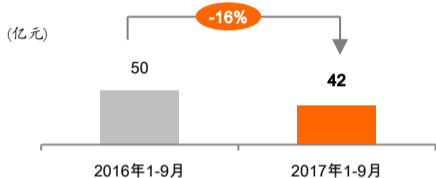


汽车金融营收：同比增幅59%

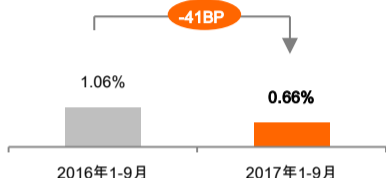


资产质量持续向好

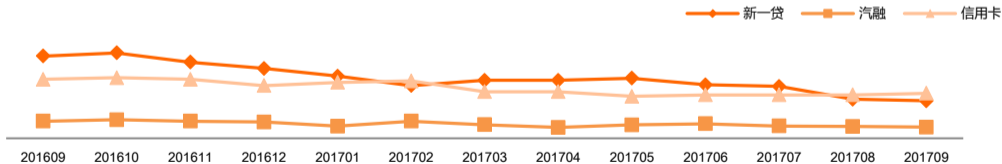
新增不良额：42亿，同比减少8亿，幅16%



不良贷款率：0.68%，同比减少41个BP



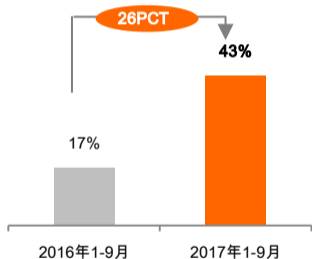
M0-M2*滚动率总体稳定并呈下降趋势



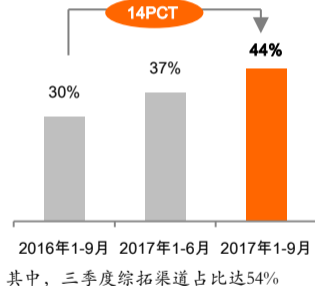
注：M0-M2滚动率：风险早期预警指标，“M0至M2”——正常贷款（M0）有多大比例滚入逾期30天以上

综合金融优势进一步凸显

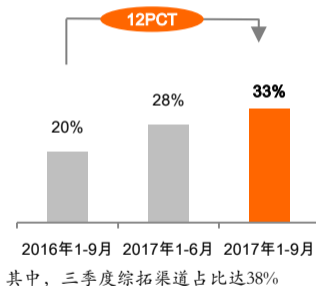
综拓渠道借记客户新增贡献占比：43%，同比增加26个百分点



综拓渠道信用卡新发卡占比：44%，同比增加14个百分点

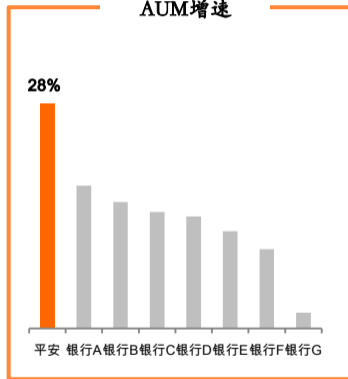


综拓渠道新一贷发放额占全行比：33%，同比增加12个百分点

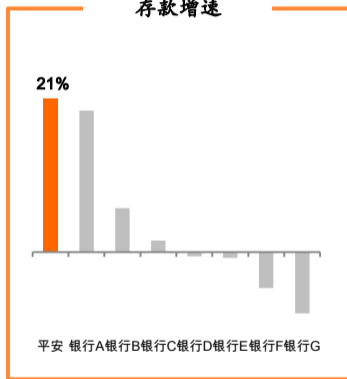


对标同业，关键指标增速在股份制银行中领先

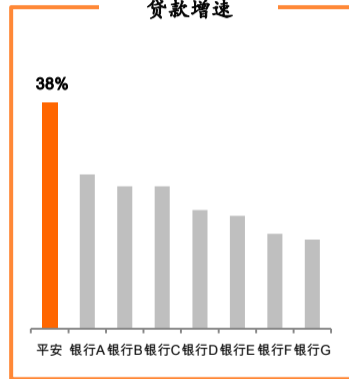
AUM增速



存款增速

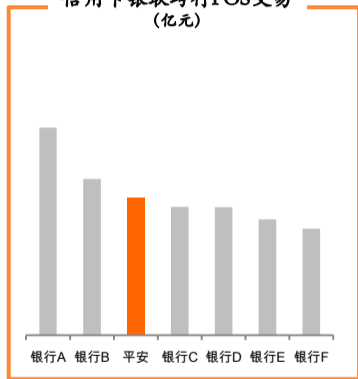


贷款增速

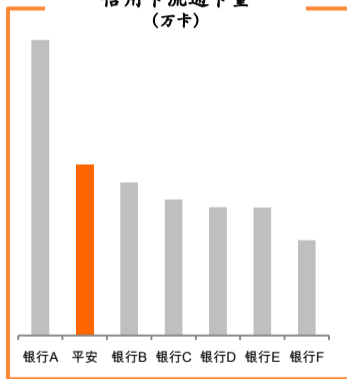


对标同业，部分业务规模率先取得突破，位居前列

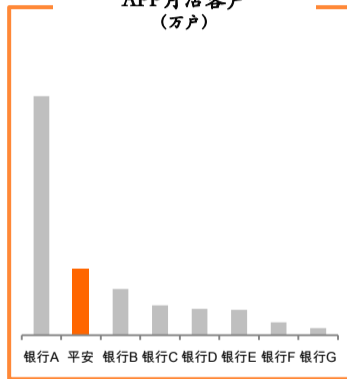
信用卡银联跨行POS交易
(亿元)



信用卡流通卡量
(万卡)

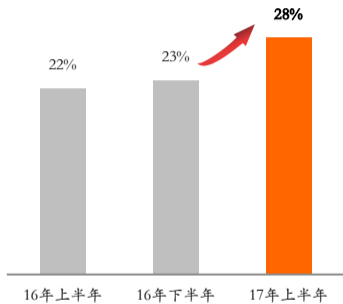


APP月活客户
(万户)



客户满意度大幅上升

NPS: 2017年上半年28%,
比2016年末提升5个百分点



“全流程、全触点” NPS管理机制

全流程



- 1 触点调研—完成覆盖更多接触点**
网上银行 口袋银行 营业网点
人工客服 理财经理 理财产品
自助设备 柜面开户 房贷 万里通
- 2 贬损回访—开展贬损声音挖掘**
通过电话回访，调研客户评价低分原因及意见
- 3 反馈问题—反馈客户痛点**
定期反馈责任单位客户痛点，提供改善依据
- 4 改善优化—改善NPS分析**
整理分析数据，探寻NPS趋势和业务价值
- 5 开展银行触点检验**
定期对比触点NPS变化情况，贬损问题改善情况

注：NPS：是指客户净推荐值。客户调研中，1-6分为贬损客户，7-8分为被动客户，9-10分为推荐和褒奖客户。
28%：每100个调研客户中，持推荐和褒奖的客户比贬损的客户要多28个。

目录

- 1、观全局，明目标
- 2、审自身，定方略
- 3、强执行，显成效
- 4、弥不足，恒前行

虽然取得了较好的成绩，但仍存在一定不足需要改进

组织 运作

- 组织上下统一思想、统一认识、统一行动，但相较互联网企业**不够敏捷**，在总、分、支行部分存在**管理机制复杂、运作效率不高**的情况，各分支行**发展不均衡**，呈现两极化倾向

业务 规划

- 近一年来，市场环境发生了较大变化，部分业务模块的定位与规划需要基于此**做进一步明确与适应性调整**，以满足业务持续、高质、高速成长的需要

拥抱 集团

- 与寿险、产险、证券等专业子公司合作紧密，但仍有较大深化空间，在**对接机制及产品服务上还需优化、完善**

科技 引领

- 科技引领的效能逐步凸显，但从传统银行文化向互联网**文化过渡存在一定阻碍**，同时**线上平台还未完全发挥**出其应有的威力与爆发力

接下来，平安银行将继续深入推动零售智能化转型工作，并谋求在关键模块进一步突破

变革突破

- 在组织上全面**推进敏捷转型**，建立**敏捷机制**以及贯穿“总-分-支-前线”的垂直化管控协调体系，进一步提升组织运转效率
- 推动**私行新模式**、**消费金融战略规划**、**支付结算平台**等项目设计、实施，建立起零售业务可持续发展的机制与能力

拥抱集团

- 深化银寿合作，进一步**打通寿险金管家APP和口袋银行APP**
- 推进**银证战略一体化**，全面整合双方产品、队伍、网点、权益、数据、系统6大模块，打造“银行+证券”的全面服务，实现共同成长
- 参与**集团智慧城市云平台**的建设，重点推动实施“社区服务管理云”，整合社区服务资源和数据，打造系统性社区管理服务解决方案

科技引领

- 进一步**加大在科技领域的投入**，引入更多高新人才，建立完善的**创新机制**，持续开展**线上新模式**的探索，并在**AI**等新兴技术应用上发力，最终形成1-2个爆款产品推向市场，壮大品牌声量

敏捷机制：逐步从传统银行组织向高效敏捷组织转型

从“金字塔”型层级组织…

…到“敏捷小组”组成的业务集群

组织跨界

- 按照业务职能划分组织，具体项目负责人推动跨部门沟通协调

- 针对关键业务环节组建跨职能敏捷小组，项目经理牵头在小组内部完成项目相关的各项跨职能沟通协作

目标协同

- 各职能部门专注于相关领域单一考核指标

- 敏捷小组团队紧密协作，共同推进基于项目的整体业务目标

全程负责

- 各职能部门仅参与相关环节设计讨论及审批，项目负责人推动各环节进度及最终交付

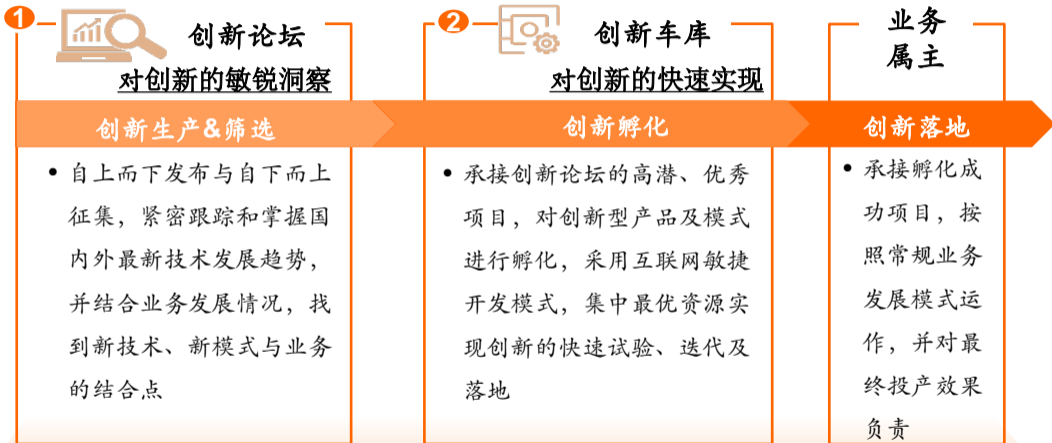
- 敏捷小组团队共同负责项目的“端到端”流程推进及最终交付

单一线条

- 各职能部门人员同时负责多个业务环节)的相关设计、审批

- 敏捷小组团队在项目期间全职投入交付结果相关事务讨论推进

创新机制：贯穿创新从生产到孵化到落地的全流程，并辅以完善的激励体系



3 创新激励体系，营造创新氛围、培育创新人才

谢 谢!