



平安银行  
PINGAN BANK

# 邵平行长署名文章及讲话集锦

2013 年

## 平安银行行长邵平：当银行遇见电子商务

发布时间：2013年3月15日

来源：《证券时报》记者：罗克关

“构建金融体系并不是容易的事情，银行经过几十年的沉淀才形成了今天的局面。而单论第三方支付牌照，平安集团目前就有。此外，平安集团拥有综合金融牌照，对电商平台上的企业能够提供更全面的金融服务。所以，不光是同业做电商不如我们有优势，电商做金融未来也不会比我们更好。”——邵平

通过支付宝，阿里巴巴董事局主席马云成功地撬动了阿里巴巴。要是通过一家资产规模高达1.6万亿的银行，又会有怎样的结果？传统商业银行的理念会被颠覆吗？

走马上任还不到半年，平安银行行长邵平的脑子里就一直在琢磨这些问题。他对证券时报记者说，依托平安集团综合金融的平台，刚刚脱胎换骨浴火重生的平安银行在商业模式上有着无限的可能。依靠集团技术平台的有利支持，平安银行不但要“吃”中小企业市场，而且会比同业都“吃”得更有效率。

电子商务便是邵平的秘诀。他要尝试依托虚拟平台聚拢客户和资源，以此提高银行的资本回报，并进一步摊低运营成本。“未来，不光是同业做电商不如我们有优势，电商做金融也不会比我们更好。”邵平对此很自信。

当然，眼前这家银行还称不上极尽完善。这短短一小时的访谈，证券时报记者试图尽可能完整地梳理呈现。毕竟，这个国内仅有的依托综合金融平台的商业银行，故事很有可能才刚刚开始。

### 市场空间依旧可观

证券时报记者：我们知道在新桥时代，受到条件限制，深发展整体的发展是落后于同业的。可以说，过去十年商业银行发展的黄金时间，深发展基本没赶上趟。您来到平安银行以后，着重强调了“最佳商业银行”的战略目标，要实现这个过程，未来的做法是会更注重传统的积累，还是会采取更加跨越式的做法？

邵平：现在的平安银行，是在原来的深发展和老平安银行基础上组建的。对

深发展来说，新桥是财务投资者，这也注定了其投入资源是有限的，特别是没有更多的资本注入。因此深发展整体的发展确实慢于同业，这是客观事实。老平安银行原来是一家城商行，它的发展有一定区域限制，但是这两家银行在中国银行发展史上都有独特的地位，深发展是中国第一家上市银行，老平安银行是中国第一家城市商业银行。

这两家银行整合在一起，成了现在的平安银行，也让中国平安集团的综合经营架构得以完整。我本人是去年 10 月来到这家银行，当时正是两行整合接近尾声之时。今年的 1 月 13 日，随着系统整合的完成，两家银行正式合并成为一体。

新平安银行的定位是什么呢？它是服务于集团综合金融战略的，实行专业化和集约化经营的全功能商业银行。为什么这么说？因为集团拥有大量有价值的客户，个人客户目前为 7000 多万，这都是能够负担起车险、财产险、养老险的优质客户。若包含小微，集团公司客户接近 400 万户，这对平安银行来说无疑是座金矿。因此，通过交叉销售，平安银行的市场会非常广阔。

结合这些优势，我们制定了一个新的发展战略，目前平安在股份制银行中的市场地位应该还是比较靠后的，属于第三梯队。我们希望通过 3 年~5 年时间，以对公业务为主，零售业务打好扎实基础，进入股份制银行的第二梯队；而在 5 年~8 年之后，我们要实现批发业务和零售业务并重，争取进入股份制银行的第一梯队；8 年~10 年之后，我们将以零售业务为主，零售银行的业务规模将大于批发业务。

这个发展节奏，即考虑了我们银行的实际情况，也考虑了市场的情况。正如你说的，过去十年商业银行的黄金发展时机我们没有赶上趟，但我们认为接下来 8 年~10 年的经济和市场的空间也相当可观。经济状况好，银行自然也不会差。这也给我们一个难得的赶超机遇，我们要紧紧抓住它，不能再浪费时间。要实现这个目标，我们也有很多挑战，特别银行现有的盈利结构比较单一。

再比如说我们的资产收益率(ROA)和净资产收益率(ROE)，比市场主流的水平还存在一些差距。这说明我们的产品、渠道以及组织架构都还不是完全适应最佳银行战略要求的，我们从去年第四季度起开始进行针对性的调整，也对业务流程和管理流程进行了梳理。

证券时报记者：对于目标客户，平安银行会在行业和规模上有特别的偏好吗？

邵平：在条块梳理整合的大框架下，未来平安银行选择哪些客户群体很关键。我们梳理了一些主要的行业类别，比如能源和资源类型客户，由于矿产资源未来将越来越稀缺，因此这些客户将成为我们的发展重心；另外，我们总结了过往 30 年中国银行发展和其他国家市场的经验，消费市场以及物流市场将是未来的

一个重点，因为它们与老百姓的日常生活息息相关，而且与经济周期和宏观调控周期的冲突并不大，有很好的连续性。

现在来看，制造业领域的业务波动仍较大，新技术产生，很快又会被更新的技术颠覆，整体受经济周期波动的影响也大。相对而言，物流所受的影响则相对较小，我国物流市场与发达国家相比差距很大，我国 38%的国内生产总值(GDP)是流通成本，而日本和美国仅为 20%，这说明国内物流行业的效率还有很大提升空间。按 2012 年 50 多万亿的 GDP 总量来看，20%相当于 10 万亿的市场空间，这足够我们商业银行去挖掘了。

在客户体量上，我们的计划是既做大型的集团客户，也做中小企业客户，且后者是重点。所以今年我们在行里提出了经营模式的变革，转变旧有的经营方式，也转变经营和定价策略。不过，现在中小企业市场也遭遇挑战，各家银行都开展这块业务，传统的蓝海也开始泛红。我们的做法会和同业有很大差异，将主要把小微从线下搬到线上。原来深发展传统的供应链金融，我们推出了 2.0 版，小微金融这块我们也在和各家电商积极合作，争取在线上完成所有流程。

不仅如此，未来平安银行还要依托电商，做大量消费信贷。比如现在有一些电商自己设立小贷公司，以满足小企业主的一些融资需求，但毕竟规模太小，客户成长之后便无法满足其需求，但我们可以。而且我们还可以服务消费端，为消费者提供消费信贷，帮助电商将流量做大，形成多赢格局。如果银行仅仅关注小微，就会忽视消费者，但平安的信用卡很强，再加上集团金融服务的多样性，客户能有很多独特的体验。从开年这两三个月的效果来看，这种布局的效果正逐步显现。

## 从金融延伸到产品

证券时报记者：您所说的消费信贷创新，和同业比具体差异究竟会体现在哪些地方？

邵平：主要是商业模式的不同，比如我们正在筹划专业的住房信贷部。房地产金融业务，其他银行基本只做开发商，但我们想把服务做得更精细，还会做房地产的经纪，包括与房地产相关联的建材、家私、灯饰等，与住房相关的整个产业链我们都做。这可以说是一个住房体系的阿里巴巴，把产业上下游都囊括进来，我们称之为“四流合一”——信息流、资金流、物流和商流。这样，客户在网上可以完成闭环的需求满足，比如客户想买住房，我们可以提供各种开发商的产品，包括海边、湖边、休闲等各种地理位置的产品。传统的房屋经纪都是片区性的，但在我们网上你可以在深圳买北京、大连、厦门等地的房子。而在买完房之后，客户要装修、装饰，品牌最好的产品我们也引进来，最大限度地节省客户的时间

和精力，而且我们还可以对品牌企业提供质量保险，确保客户产品的质量。所以这种金融服务，和传统的银行同业的操作模式是不一样的。

加上集团的综合经营战略，我们未来和大开发商的合作也能有保证。比如传统商业银行可以提供开发贷款，但在拿地环节就没有办法。而平安集团旗下有直投公司，在监管允许的范围内可以为客户提供资金融通。商业银行成了客户的项目管理方，并根据客户不同阶段的需求，为其配置不同的金融工具，这样的市场竞争力是很强的，客户的运作成本也会有效降低。

再比如说农业，现在人们越来越关注食品安全，对产品品质要求也越来越高。现代农业的种植、养殖、流通、交易等各个环节，我们都可以切入进去提供服务，还包括仓储、冷链、物流等环节。未来平安银行网站上销售的产品，一定是环保有机的绿色产品，也有质量认证，我们再给产品上保险。这样一来，对优质高端客户的吸引力将是非常大的。

证券时报记者：这还属于传统的商业银行业务范畴吗？另外，这个策略是平安银行层面的，还是平安集团层面的整体战略？

邵平：这还属于商业银行的业务范畴，商业银行就是提供服务的企业，只不过我们从金融服务延伸到了产品服务。再者，平安本身就是一个成功的电子商务公司，我们有 1 号店(注：中国平安持有中国电子商务网站 1 号店 39%的股份，系其第二大股东)，从技术上打通资金和产品两个领域非常简单，集团的技术开发团队完全具备这样的能力。

实际上，我们是将传统的金融服务和现代技术结合起来，成了金融、产业和消费的整合者。我们本身就有电子银行的平台，这与单一的电商模式是两个概念。另外，只要我们做好资源整合，客户的黏性将大幅提升，以前要去其他平台寻找客户，现在可以通过自己的平台沉淀客户，而且我相信以平安的综合金融实力，提供的资源整合效率不会低。另外，除了为网上交易提供金融服务之外，客户在电商平台上的活动将留下大量数据，银行还可以通过模型分析，改变传统的人工金融服务作业模式，通过模型分析来为客户筛选金融产品，这样也将极大降低银行的服务成本。

举个简单的例子，一个刚毕业的年轻人收入不高，但他会有很多消费需求。我们的网站将最好的产品整合进来，而且价格基本上都是线下的三折或四折，只要客户的鼠标点击到产品，我们立刻可以为他提供数种分期付款方案，甚至包括各种积分方案。这样客户可以节省时间和资金成本，我们也能够沉淀下来大量的线上消费信贷业务。

这也是为什么我们一直强调平安综合金融的合力是其他同业所不具备的竞争优势的理由。因为其他银行不具备综合业务牌照，同时也不具备平安集团这么

强大的科技后台作支撑，这是我们未来赶超同业的独到之处。

证券时报记者：这是否也意味着，依托支付结算功能，未来集团客户综合金融的主要出口就在商业银行？而且，银行模块在平安集团的重要性将迅速提升？

邵平：正是这样，因为集团的综合金融战略是“一个客户、多个产品、一站式服务”。其中“一个账户”指的就是银行账户，所以银行才是综合金融战略的核心。没有这块业务，整个综合金融的架构就不能顺畅运转。可以预测的是，按目前的策略运作下去，不出几年银行在整个集团中的资产占比就会大幅提升，以前之所以占比较低，核心原因是银行这个模块并不完整，与深发展合并之前的平安银行体量确实太小。

这在我们国家现有的金融格局也可以看出来，去年 168 万亿元的金融资产中，有 130 多万亿元是银行。所以银行资产总量占据大头，是未来平安集团一个比较确定的发展方向。

需要指出的是，由于集团各子公司过去 25 年都沉淀下大量资源，而平安银行实际上才刚刚起步。所以短期的重点将是如何将集团客户转化为商业银行的客户，而以集团 7000 多万零售客户的体量来说，只要转化过来一半，平安银行的客户储量就是国内第五。

### **整合资源就是提升效率**

证券时报记者：会不会有这样一个矛盾，就是随着金融和产业的融合，未来运营的盘子越来越大，导致资本的运营效率逐渐下降，因为我们看到主流的电商运营架构都是在不断分拆以保证效率。这种经营模式，会不会拉低商业银行的资本运营效率？另外，如果电商拿到支付结算牌照，商业银行目前在支付结算账户上的垄断优势就会被打破，您担心出现这样的局面吗？

邵平：我们是这样理解的，电子商务市场空间很大，任何一家企业都不可能形成垄断格局，而新的竞争者进入，也不会对存量企业形成太大压力。另外，以商业银行的客户体量而言，即便不做电子商务，我们的后台也需要投入同样的成本来维持整个体系的运转。因此，在现有的金融服务之上叠加产业服务，是对现有成本进行分摊，而不会增加成本进而降低资本回报。

单纯的电子商务需要持续不断的投入，不断烧钱。如果没有收益支撑运作，电商将一直亏损。银行如果不做电商，传统金融也是赚钱的，而加上电商，则将现有体系的潜力和效率进一步发挥。整体来说，如果有电商这个平台，我们对客户整体服务的成本会进一步降低，这也是银行做电子商务的独特优势所在。

如果未来从事电子商务的企业能够取得金融牌照，你也可以想一想在金融服

务方面哪个更具优势？构建金融体系并不是容易的事情，银行经过几十年的沉淀才形成了今天的局面。而单论第三方支付牌照，平安集团目前就有，而且还不止一个。另外，之前我们也说了平安集团拥有综合金融牌照，对电商平台上的企业能够提供更全面的金融服务。所以，不光是同业做电商不如我们有优势，电商做金融未来也不会比我们更好。

实际上，我本人和同事已做过类似的尝试，只不过以前局限于单一的银行牌照，很多事情没法实现。如今依托平安集团的综合金融优势，银行对客户服务的深度和广度都会得到极大延展。我们目前已经聘请为美国苹果公司做设计的公司，来改造平安银行的网点布局，将自助服务区和人工服务区进行区分，并逐步扩大自助服务区的范围。预计我们的旗舰店将于今年四季度在北上广深几大城市亮相。

证券时报记者：在这样的创新战略下，您对传统商业银行业务如何理解？因为据我了解，平安银行目前不仅在产品和服务模式上追求差异化的竞争优势，在资产负债结构以及营销机制上也在寻求差异化，这些方面是否有具体所指？

邵平：资产负债结构的差异化，其实就是通过运作让我们有效的生息资产更多一些，其中并没有什么神秘之处。简单来说，就是赚钱的资产更多一些，睡觉的资产更少一些。资产结构差异化的前提，就是业务结构和客户结构的差异化，如果客户都是大客户，所有资产定价将下浮 10%，实际盈利效率就比较低。

前面我们所谈的业务模式，其实最终也是为了实现资产结构的有效配置。比如通过电商平台，我们可以获得更多的低成本负债，让客户的交易流水都在银行里沉淀下来。另外，以往我们的做法都是通过产品来赢得客户，而不是成为客户的主办银行，这是比较传统的产品驱动的营销模式。未来我们要转换成客户驱动性的营销方式，甚至要变成“客户+数据”驱动的营销方式，这是营销模式的最高境界。如果把客户的数据信息都掌握了，而且客户的资金也沉淀在银行体系中，银行自然而然可以为客户提供针对性产品，方式方法也将更加灵活多变。这样，不仅客户的成本能够大幅下降，商业银行的管理成本也将有效地降低。

商业银行要想获得更好的资产负债结构，赚更多的钱，首先要让客户转型，帮助客户降低交易成本，让客户的生意做得更大，银行才能从中获益。一次性的高定价说明不了问题，只有依靠战略性的长期合作，通过彼此获益才能获得发展。

## 平安银行行长邵平：平安银行已走过谷底

发布时间：2013年3月15日

来源：《中国证券报》 记者：杜雅文

历经了股东变换、两行整合等跌宕波折，平安银行（000001）终于迎来稳定发展期。平安银行行长邵平 14 日接受中国证券报记者专访时表示，去年是平安银行发展史上的谷底。为了实现“弯道超车”，该行将依托综合金融优势，借助电子商务，整合对公和零售资源，走出一条完全有别于其他银行的发展道路，预计很快就能见到成效。

### 布局综合金融

经过几个月的密集调研，邵平对平安银行的定位是：服务于平安集团综合金融战略，实现专业化、集约化经营的全功能商业银行。平安银行提出了分三个阶段实现“最佳商业银行”的战略构想，今年就是启动之年。

围绕综合金融这一平安银行独有的优势资源，平安银行正在摸索自己的道路。“平安集团有 7000 多万零售客户，接近 400 万公司客户，哪怕一半转换成银行客户，我们就能进入第一梯队。”邵平表示，该行根据目前客户结构的现状，制定了“对公为主——对公与零售并重——零售为主”的三步走战略，并结合宏观经济发展和该行现状，确定市场定位和目标客户群，推进事业部制架构设计。

在已确定的业务领域中，一是拥有资源禀赋的客户群体。邵平认为，未来能源、矿产等都将是稀缺资源，拥有这种禀赋的客户是优质客户。二是消费金融领域以及流通领域的客户群体，如房地产、现代农业、交通汽车等。传统制造业受经济周期波动和宏观调控政策变化影响很大，这一领域不会是该行未来发展重点。

未来随着平安集团的战略布局，该行可能还会成立产品贸易金融、离岸业务等事业部，原则上按照“成熟一个建立一个”的审慎原则，在优势行业研究透了，团队到位了，商业模式及产品创设出来后，再成立相应的事业部。初期会按照行业、产品建立事业部，将来会过渡到以客户为中心建立事业部。

认准方向之后，从去年四季度开始，邵平着手对内部组织架构、业务管理流

程、风险管理水平进行调整，业务效率、管理效率、服务效率均大幅度提高。他表示，从今年情况来看，效果已很明显，预计不用太久就会见到显著成效。

近年来，在宏观经济增速下滑的隐忧下，银行纷纷调低发展预期。邵平认为，虽然商业银行发展的前黄金十年已过去，但我国经济基本面仍然良好，党的十八大提出的“新四化”建设将带来很大商机。要抓住下一个发展机遇，平安银行就要提高资产定价，改变客户结构、产品收入结构以及业务结构，把战略目标锁定于小微企业。

### 电子商务整合资源

在战略构想中，平安银行把小微企业作为未来发展重点。近年来，小微业务领域的竞争已从“蓝海”变成“泛红”。邵平认为，要想实现“弯道超车”，需要创造独特的平安模式，而综合金融与电子商务将是两大抓手。

“平安集团正在做二手车交易门户网站。”他透露，该行还将推出住房领域的“阿里巴巴网站”。他说，在中国，谁掌握了车市、股市、楼市，就能掌握住高净值客户。除了自己建立电子商务网站外，他们还将积极与知名电商展开合作，发展小微金融以及消费信贷业务。

他说，以前金融机构做房地产业务，仅仅是服务房地产开发商，而平安银行将借助电子商务，把房地产行业相关联的建材、家装等产业链都整合在一起，实现物流、资金流、信息流、商流的“四流合一”，即通过综合金融，实现集团业务线和客户线的全部整合。

通过电子商务这一手段实现平安全集团客户资源的整合，也实现保险、贷款、信用卡、小额消费贷款等全产品线的整合。最终，企业通过电子商务网站获得全方位金融服务并降低交易成本；银行进一步降低获客成本，提升客户粘性；客户能享受从购买到金融支持的一站式服务，实现多赢。

“银行要做的就是产业和消费的整合者。”平安银行副行长赵继臣表示，银行现有的IT技术使其转身发展电子商务的成本很低。这种整合的力量是纯粹的电商所不具备的，也是未来银行的核心竞争力。一旦电子商务在银行中发展起来，交易流水资金在银行沉淀，就能获取更低成本的负债，并根据交易流量进行模型设计，将过去人工金融服务的领域改用工具和模型自动处理，从而极大地降低银行经营成本。过去银行以产品获取客户，现在则改变为客户驱动型，未来将是“客户+数据驱动型”。

### 不良贷款增长仅局部个案

平安银行 2012 年年报显示，该行不良贷款余额较年初有较大幅度增长。邵平表示，该行资产整体质量下滑主要集中在长三角四家分行，即温州、杭州、宁波、上海分行。这四家分行的不良资产增量占去年该行整个不良贷款增量的 88%，但这仅是局部的个案问题。

“做好小微企业贷款关键在于选择对的客户。”他说，以往数据显示，小微企业的信用其实是非常高的，再加上电子商务手段的介入，通过交易流水的真实性核查，对风险把控又加了一道安全闸。目前，平安银行的资产质量总体可控，未来也不用担心。

谈及平安银行的未来，邵平充满信心，但也坦承综合金融是全新的领域。他说，银行培养了大批的传统金融人才，而综合金融人才却非常稀缺。不久之后，该行将针对高校毕业生推出综合金融人才培养计划，适应即将到来的时代变革和挑战。

## 平安银行行长邵平：今年将重点点燃三把火

发布时间：2013年3月19日

来源：《21世纪经济报道》 记者：邓雄鹰 包慧

3月15日，出现在年报发布会上的邵平满头乌发，意气风发。

自去年9月从民生银行转战到平安银行担任行长，55岁的他再度出发。2012年平安银行资产规模增长了28%，利润增长30%，但与同业相比仍存在较大的差距，不良激增，拨备覆盖率大降，资产回报率不高亦遭到诟病。

“新平安银行实际上才刚刚起步。”邵平称。

如何让平安银行作为“头马”在集团中脱颖而出，如何让平安银行跻身股份行前列，这位自1995年参与创建民生银行的银行老将将担当重任。

邵平于3月15日在上海接受了本报专访时坦承，他今年将重点点燃“三把火”，“一是组织架构调整，包括推出客户事业部、行业事业部和产品事业部等；二是转变业务发展方式，构建专业化、集约化的全功能现代化商业银行；三是建设好机制。”

在“躺着也能赚钱的银行业”，他能否缔造传奇？他曾称“绝不复制民生模式”，对民生银行董事长董文标将他推荐给马明哲的传闻，他笑言，“肯定是董文标董事长同意我才能来。我就是个运动员，以前的教练是董文标董事长，现在教练是马明哲董事长。比赛都是按教练意图来做。”

### 短期重点：将集团客户转化为银行客户

“教练”的意图显而易见。整个采访中，邵平一直重复平安集团的综合金融战略。

平安集团是国内少数拥有全金融牌照的综合金融集团，平深整合后，平安银行的任务就是何汲取集团之优势，发挥板块协同效应。

2012年中国平安年报显示，平安银行作为重要支柱，为集团贡献利润68.7亿元，占比达到34.3%（2011年26.4%）。

平安集团拥有大量有价值的客户。个人客户约 7000 多万，是能负担车险、财险、养老险的优质客户，公司客户近 400 万户（含小微企业），还有近 50 万销售大军，这对平安银行来说是座金矿。

信用卡是个例子。2011 年中报显示，平安银行当时信用卡发卡量只有 500 万张，与原深发展用了 10 年达到 500 万，比原平安银行只用了 4 年。而年报显示，截止 2012 年末，新平安银行的信用卡流通卡量已超过 1100 万张。“我们信用卡发卡量已经挤进股份制商业银行第一梯队，53%以上通过保险渠道销售，成本比商业银行低很多。”邵平称。

邵平强调，由于平安集团各子公司过去 25 年都沉淀下大量资源。短期重点是将集团客户转化为银行客户，以集团 7000 多万零售客户的体量来说，即使只转化一半，平安银行客户储量就会在业内名列前茅。

在集团的综合金融战略“一个客户、多个产品、一站式服务”中，“一个账户”指的就是平安银行账户，可见银行将是集团综合金融的核心。

为此，平安银行宣告三步走新战略时霸气十足：通过 3—5 年时间，以对公业务为主，进入股份制银行的第二梯队；5—8 年之后，实现批发业务和零售业务并重，进入股份制银行的第一梯队；8—10 年后，零售银行的业务规模将大于批发业务。

对 2012 年平安银行不良大升他并不担心，“剔除温州分行，不良率只有 0.67%，仍在较低水平。温州等浙江地区的不良贷款，大部分都有抵质押品，风险可控，损失较小。”邵平说。

### 平安小微：线上和电商的集合

依靠集团外，平安银行的重点战略还包括互联网金融。

“事实上，好多年前集团就在互联网金融布局了。”邵平说，平安的目标是成为金融、产业和消费的整合者，“以前去其他平台找客户，现在可通过自己平台沉淀客户。”本身有电子银行平台，与单一电商模式是两个概念。

邵平设想，平安银行线上会将各种产品整合进来，由于部分企业本身是平安公司客户，可拿到低至三折的价格，平安还可给个人提供若干分期付款方案。客户节省时间和资金成本，平安银行也能够沉淀下来大量线上消费信贷业务。

以正在筹划的住房信贷部为例，房地产业务其它银行只做开发商，平安还做房地产中介，包括与房地产关联的建材、电器、灯饰等整个产业链都做，就像住房体系的阿里巴巴。

“客户想买房，传统中介都有区域性，但我们网上则没有限制，从三亚到东北不同地方的不同种类房屋都有。买房后要装修、装饰，我们也引进，而且还提供质量保险。”对新金融服务邵平如数家珍。

虽再三强调平安银行不会“复制”民生银行，但小微依然是新平安银行发展的重点。邵平说，“不存在复制，做法上有差异。我们的小微将更注重线上和电商的集合，服务小企业的手段更丰富，产品更多。平安有很强的科技优势，以及电商技术和经验”。

### 文化冲突是误解

2012年9月，邵平从民生银行副行长位置转会平安银行行长，此后，原民生银行风险管理部、科技部、运营部三位总经理等均追随邵加盟平安。同时，部分平安银行人士则辞职。

业界普遍认为，平安银行和民生银行的文化截然不同，激进的保险文化在向平安银行渗透，原平安银行以“螺丝钉”定义基层员工，深发展以稳健保守闻名，而民生则更讲求个体主观能动性。

各种企业文化的冲突，可能比业绩压力更早地摆在邵平面前。

对此，邵平称这是误解，“平安的文化也不能简单概括为保险文化，比如平安实行的绩效导向、问责机制，倡导的创新精神、服务领先，这些都是国内外优秀企业所通用的。”

邵平上任几个月来调研了大量的分行、中层，包括客户经理和支行行长，他甚至还拜访了部分平安银行离职员工，“一一询问他们为什么离开。”

“走访下来，坚定了我把平安银行搞好的信心。”邵平说，过去美国新桥资本是财务投资，资源和投入有限，导致深发展长期排名靠后；而原来的平安银行想法虽多，但城商行很多实现不了，平深整合为新平安银行带来很大发展契机。

## 借力综合金融 平安银行向“全产业链”谋突破

发布时间：2013年3月24日

来源：《新华网》 记者：王涛 王淑娟

一面是具有综合金融的天然优势，一面是带有民生风格的新任掌门人，融合之下的平安银行将向资本市场展现一种什么样的风格？“两行”整合不久的平安银行将如何突破？日前，平安银行行长邵平在上海接受记者专访，对平安银行的未来发展进行解读。

### 借力综合金融

“我们的信用卡发卡量已经挤进股份制商业银行第一梯队，而其中53%以上通过保险渠道销售，这种交叉销售模式使得我们的商业成本低很多。”邵平表示。平安的年报显示，截至2012年末，新平安银行的信用卡流通卡量已经超过1100万张。

信用卡只是平安银行借力综合金融发展的一个个例。其实，平安银行在股份制商业银行中的综合实力并不靠前，然而有一个优势却是其他银行并不具备的，那就是平安集团综合金融平台的依托。

邵平并不掩饰对综合金融的期待和重视，而他也打算将这个优势发挥到极致。

“平安银行的综合金融优势目前其他银行无法复制。”邵平表示，一个客户、一个账户、多个产品、一站式服务，平安银行要把集团综合金融的优势整合起来，而这正是其他单一的商业银行无法比拟的优势。

目前，平安集团拥有大量有价值的客户，有能够负担起车险、财产险、养老险的优质个人客户近8000万，公司客户接近400万。这对任何一家银行来说都是座金矿，通过交叉销售，平安银行的市场非常广阔。“即使只转化一半，平安银行客户储量就会在业内名列前茅，因此，平安银行短期内的重点是将集团客户转化为银行客户。”

邵平坦言，根据目前客户结构的现状，平安银行已经规划了“对公为主 - 对公与零售并重 - 零售为主”的“三步走战略”，结合宏观经济发展，推进事业部

制架构设计。

“调整要使得我们整个组织架构更便于专业化和集约化经营，以提高运作效率。”邵平说。

### 不会复制民生银行模式

对于银行界，邵平并不陌生。作为曾参与创建民生银行的“老人”，邵平本身带有浓厚的民生银行风格，尤其是近年来，民生银行事业部改革之后实现跨越式发展，邵平都是直接参与者，甚至是主导者。

出任平安银行行长之后，邵平的一系列动作引发资本市场的无限遐想。紧随邵平之后，民生银行原风险管理部、科技部、运营部三位总经理等陆续加盟平安银行。

平安银行在此前的声明中曾提及，2013年信贷资源将向小微业务、无抵押贷款业务、汽车金融业务等战略业务倾斜，而小微领域恰恰正是民生银行近年来能够异军突起的主要原因之一。

邵平是否会将民生银行文化引入平安，而双方文化又将如何融合？

“每个企业都有自己的风格，平安银行不会复制任何人。其实平安银行并没有市场传言的保险文化，平安集团本身也已经成为综合金融集团，并非单纯的保险企业。”邵平认为。

出任平安银行行长数月，邵平强调，民生银行和平安银行各有长处，平安银行不会复制民生银行的模式。“背靠”平安集团综合金融优势，平安银行今后将走“全产业链”的道路，它将是实行专业化和集约化经营的全功能商业银行。

### “发力”互联网金融

“未来平安银行将陆陆续续和部分电商合作。”邵平透露，互联网金融将是该行未来发力的重要方向之一，平安银行的业务将更多注重线上电商。

按照平安银行的计划，将成立行业事业部，对行业提供物流、资金流、信息流、商流“四流合一”的线上金融服务，借助于平安的科技优势和电商客户服务经验，推动全产业链产品服务。

“互联网技术对传统金融业有很大的促进，平安银行很多年前就开始布局了。”邵平指出，平安银行要通过移动、物联网技术，把综合金融的成效放大，客户通过移动、互联网就可以很方便地获取保险等金融产品。

邵平表示，平安的目标是成为金融、产业和消费的整合者，以前去其他平台找客户，现在可通过自己的平台沉淀客户。以正在筹划的住房信贷部为例，其他银行只做开发商业务，平安银行则还做房地产中介业务，以及房地产相关的建材、电器、灯饰等整个产业链的业务。

“这种整合比传统的金融公司整合效果要好得多，我们不仅要给电商提供金融服务，还要给上网购物的买家提供消费贷款，帮助电商把业务做大，这是多赢的发展战略。”邵平说。

## 以事业部制实现“弯道超车” ——访平安银行行长邵平

发布时间：2013年8月29日

来源：《金融时报》 记者：薛亮

“平深”整合以来，新银行平安银行近期大动作不断。从“五年规划”、“三步走战略”，到事业部整合和“四轮驱动”新战略，让业界看到了未来平安银行发展战略的初步规划。近期，平安银行已经宣布全面实施事业部制，在新任行长及管理层的带领下，平安银行将怎样充分发挥综合金融优势？“不一样”的优势又将为未来平安银行各项业务带来怎样的变化？记者就此专访了平安银行行长邵平。

记者：提起平安银行除了广告语“平安银行真的不一样”让人耳熟能详之外，在业界，综合金融更是业界关注的焦点。请您先就综合金融在整个银行架构中的地位和作用进行分析。

邵平：平安集团作为世界500强企业，能在品牌影响力、客户资源、营销渠道、后援平台及资本补充、科技基础等方面，给予新平安银行发展提供强有力的支持，综合金融将成为同业不可复制的优势。平安集团拥有极高品牌价值的全金融牌照，拥有7000多万个人客户、400多万企业客户，50多万营销员队伍，拥有海纳百川、精诚协作的文化，拥有中西合璧、专业进取的高素质的团队，拥有国内金融企业中最大的IT团队，拥有亚洲最大的后援中心，拥有国内领先、功能强大的综合金融集中后台，这些都将给新平安银行的发展，带来源源不断的动能。

综合金融是我们区别于其他同业的最为鲜明的特色，是我们最大的差异化，也是我们能否获得超常规发展和集约式发展的关键所在。平安银行一直在巩固综合金融这一难以复制，却又颇具潜力的独有优势。其重点内容是在综合金融框架下进行的商业模式创新和以全产业链模式介入客户金融需求，以便为客户提供“一站式”整体综合金融解决方案。

换句话讲，要把综合金融变成平安银行的DNA，融合到产品和服务、金融需求解决方案、商业模式设计中。在前期的组织架构调整计划中，已体现出对于提供“一站式”整体综合金融解决方案的思路。

今年以来，我们在综合金融的具体实践中取得了较大的突破。例如，我们刚刚推出的“贷贷平安”商务卡，就是一个集专业化、集约化、综合金融、互联网金融的开放式的平台，我们将存贷款、结算、财富管理整合进去，未来我们还要把各类保险产品整合进来，打通平安集团的“万里通”积分，使这张卡成为我们服务小微客户的“一站式”综合金融平台。

记者：行业内关于是否采用事业部制一直持有争论，您怎样看待事业部制？平安银行的事业部制推进到了什么程度？

邵平：事业部是平安银行基于“以客户为中心”的理念，按照“流程银行”的要求，实行由成本中心向利润中心的转变，对重点行业、重点业务进行嵌入式管理，专业化、集约化经营的重要举措，承担着平安银行转型发展的重要任务。事业部的全面启动，在平安银行的发展史上具有里程碑意义。

平安银行事业部分为行业事业部、产品事业部、平台事业部。目前，平安银行已经组建能源矿产金融事业部、地产金融事业部、交通金融事业部 3 个行业事业部，信用卡及消费金融事业部、私人银行事业部、金融市场事业部、小企业金融事业部、贸易金融事业部、离岸金融事业部、投资银行事业部、资产托管事业部、机构金融事业部、金融同业事业部、票据金融事业部等 11 个产品事业部以及 1 个平台事业部——公司网络金融事业部。下一步，我们还要组建现代农业金融事业部和现代物流事业部。

在事业部的经营体制下，各个事业部在人、财、物上被赋予更大的自主权，在专业领域内深耕客户、创新产品、防范风险，有利于提升对市场的快速反应能力，提高业务运行效率，提高资源的配置效率。作为股份制商业银行，要在与国有银行、股份制银行、地方性城商行、信用社的竞争中，创出一条有特色的发展之路，实现“弯道超车”，走事业部的专业化、集约化经营之路是不二选择。

事业部制也是国际上领先的银行普遍采用的经营模式，近年来国内同业也开始逐渐开始尝试。平安银行的事业部制是在借鉴国内外同业先进做法的基础上，结合了自身的实际，在理顺分行与事业部的关系、事业部之间的关系、事业部与中后台的关系上都有自己独特的安排，通过清晰、科学的考核体制，在全行形成人人有责、协同发展强大合力。

未来，各事业部将围绕资源禀赋、仓储物流以及与老百姓衣、食、住、行息息相关的行业和产业链，以客户为中心，整合银行内部的产品、服务和营销资源，对全产业链上的客户提供融资融智、撮合、线上电商等专业化的服务，塑造“综合金融”与“互联网金融”两大特色，形成持续的竞争优势。

记者：目前，互联网金融是热点。平安银行新事业部制里面也包括公司网络金融事业部这一平台事业部。那么，平安银行打造的“科技银行”具有什么样的

内涵？

邵平：在互联网金融崛起的时代，“科技银行”是几乎所有银行的必由之路。但是，将互联网、社交网络和电子商务进行结合，这是此前还少有银行尝试的，这也正是我们实现“不一样”的路径。

这种“不一样”体现在突破传统固有模式的桎梏，“跳出银行办银行”，逐步实现小微金融、贸易融资、个人消费金融等线上化、电商化、移动化，打造独具特色的“科技银行”。把线下的业务，全部搬到线上。未来几年发展战略的实现，很大程度将是通过线上金融来实现。架构的调整、业务的整合、未来的发展目标，都朝着这个方向。比如，原来的公司产品部又衍生出了公司网络金融部，主要作为一个平台，开发互联网金融产品。公司的供应链金融也生成了一个数据服务平台，目前线上客户超万家。

可以透露的是，平安集团已经在做二手车交易门户网站。平安银行也即将推出住房领域的“阿里巴巴网站”。选择车市、股市和楼市，因为这些市场与高端客户的生活密切相关。要以科技引领金融，未来打造“科技银行”、“电商银行”的经营特色，通过实施深度科技化战略助力银行实现“弯道超车”和跨越式发展，同时为客户提供方便、便捷的客户体验。

除了自己建立电子商务网站外，平安银行还将积极与知名电商展开合作，发展小微金融以及消费信贷业务。除了将业务“搬上网”，平安银行也在尝试将电子商务广泛应用到其各个服务平台。比如，最近推出的“口袋银行”，其特色就在于“个性化”和“定制功能”。此外，我们的“贷贷平安”商务卡也实现了线上化，近期通过和 **ebay** 合作，向 **eBay** 上的小微企业客户推出以小额信用循环贷款为核心的综合化金融服务。“贷贷平安”商务卡不仅仅是一款小微金融产品，其将以该卡为载体，配套小企业部的其他金融服务产品对小微客户进行套餐式销售，逐步树立平安银行小企业金融服务的品牌，并且通过交叉销售为小微客户打造一个包括支付、结算、贷款、理财、保险等多种功能的综合性金融服务平台。

## 平安银行行长邵平： 构建全新小微金融经营模式 助力实体经济发展

发布时间：2013年9月2日

来源：《金融时报》 记者：薛亮

《第一财经日报》 记者：杨佼

从供应链金融到小微金融，通过一次次的创新，打造“不一样”的金融服务模式，平安银行将服务实体经济与实施该行“三步走”行动战略达成有机统一。

随着其组织架构调整、流程再造、产品创新，以及综合金融优势的逐步显现，平安银行小微业务在2013年上半年取得了爆发式增长——小微贷款余额为732.1亿元，较年初增加184.6亿，新增贷款额达上年同期4.3倍，为15.51万小微客户提供了优质的金融服务。

近日，平安银行又推出一款将小额信用循环贷款与借记卡功能及权益相结合的小微金融创新产品——贷贷平安商务卡，构建全新的小微金融经营模式。

该产品申请简单，客户无需提供任何担保，仅凭个人信用就可获得最高达100万元，期限10年的循环额度，还可以申请临时调高贷款额度。用款时随借随换，按日计息，客户可以通过网银、电话银行等渠道方便地进行提款和还款，真正做到随借随还，有效降低客户成本。另外，贷贷平安商务卡还有结算、存款、转账、取现、理财等功能，如果客户的结算、存款等达到平安银行的金卡准入要求，即可享受转账免费、贵宾通道等金卡客户的所有服务。

为了更深入地了解该款产品，以及平安银行在小微企业业务方面的战略安排，笔者就相关问题专访了平安银行行长邵平。

笔者：请问平安银行推出“贷贷平安”商务卡是基于什么样的考虑？

邵平：小企业是我国国民经济和社会发展的力量，也是国民经济发展中日益活跃、不可或缺的一个有机组成部分。伴随着各行各业的小企业蓬勃发展，小企业在促进市场竞争、提升大众消费能力、满足百姓多样化需求、促进百姓广泛就业等方面发挥着日益重要和积极的作用。然而，融资难却是困扰其发展的关键性问题，加强小微企业金融服务，事关经济社会发展全局，具有十分重要的战略意义。

近年来，我国政府先后出台了多项措施以促进小企业发展，央行、银监会也多次出台各项发展小企业金融的指导意见和管理办法，将小企业金融作为重要的扶持对象。

目前全国小微客户 5000 万（个体工商户加小微企业），对 GDP 贡献超过 60%，其中 90%以上为微型客户，这些群体普遍具有轻资产、数量众多的特点，而在融资需求方面具有短、频、快的特征。

我国小企业贷款占比也显现稳步上升的趋势。截至 2012 年末，金融机构人民币各项贷款余额 63 万亿元，其中小企业贷款(含票据贴现)余额 11.58 万亿元，占比 28.6%，比 2011 年上升了 9 个百分点。

在贯彻国务院与监管层精神的指导下，平安银行加大了对小微业务的扶持。今年上半年小微企业业务取得了迅猛的增长。为了进一步发掘和满足客户需求，真正做到“以客户为中心、以市场为导向”，向客户提供适合他们需求的产品，平安银行不断加大产品创新力度，适时推出了“贷贷平安”商务卡。

笔者：请问“贷贷平安”商务卡有什么样的特色，该产品对于平安银行而言意味着什么？

邵平：贷贷平安商务卡是平安银行在小微业务上的一个重要突破，承载了平安银行小微业务未来发展方向的一个创新之举。

平安银行始终强调要“以客户为中心、以市场为导向”，重视客户需求，并开发与提供满足其需求的产品与服务。贷贷平安商务卡的设计就具有很强的针对性，它就是为了解决目前小微企业在融资时普遍存在的融资难、用款频、需求急、期限短、信息不对称等问题。

该产品是以小额信用循环贷款为核心，可同时满足小企业客户贷款、结存、存款、取现、理财等日常使用需求的综合化金融产品。该产品申请简单，客户无需提供任何担保，仅凭个人信用就可获得最高达 100 万元，期限 10 年的循环额度，还可以申请临时调高贷款额度。用款时随借随换，按日计息，客户可以通过网银、电话银行等渠道方便的进行提款和还款，真正做到随借随还，有效降低客户成本。

在目标客户群上，贷贷平安商务卡强调客户集群的概念，即商户集群是指具有共同商业模式和经营特点、风险特征相似，平安银行能够批量开展营销销售工作的个体工商户、企业主（控制人）集群或特定（行业）人群，包括“圈、链、会、行、区”的商户集群。

笔者：据了解，此前贷贷平安商务卡还与 eBay 进行合作，针对其电商平台上的卖家提供融资服务，平安银行在互联网金融方面会有哪些方面的举措？

邵平：随着近年互联网经济的迅速发展，电子商务已成为我国经济生活中的重要组成部分。2012年，中国电子商务市场交易规模达7.85万亿，网络零售市场交易规模达1.3万亿。电子商务服务企业直接从业人员超过200万人，由电子商务间接带动的就业人数，已超过1500万人。

活跃在互联网电子商务平台上的卖家和商户，绝大多数都为小型、微型企业。平安银行在加大扶持小微企业力度的发展过程中，自然不会放弃对该类群体的覆盖。贷贷平安商务卡此次与eBay的合作，正是平安银行适应实体经济需求，加大信贷资源向小微企业倾斜的体现，同时，也是适应互联网金融时代的需求，延伸金融服务渠道的表现。

在试点阶段，已有数百家eBay的线上商户受益于该产品。根据反馈，目前市场反响很好，与市场上其他产品相比具有较大的优势。随着试点的有序展开和经验的积累，平安银行将逐步使得该业务的政策标准化，并进而推广至其他电商平台。

我们相信，金融业与电商平台的深度合作，不但会给合作各方带来新的发展机遇，更为重要的是，将会提高活跃在不同平台上的数以百万计的小微商户们对金融服务的可获得性，从而为实体经济的转型升级打下坚实的基础。

笔者：今年平安银行一直在探索专业化、集约化，在小微业务上，平安银行如何体现专业化、集约化？

邵平：小企业金融是甜蜜的事业，也是平安银行践行专业化、集约化经营战略的必然选择。

一方面，在组织架构上，我们成立了小企业金融事业部，作为平安银行服务小企业的专业化、集约化平台。小企业金融在产品的设计、营销方式、服务渠道、商业模式、风险管理等各个方面都具有其自身的特点，需要有专业人员以专业化的方式进行集约化经营。小企业金融事业部正是为了适应小企业金融业务发展而专门建立的重要平台，这个平台的建设要牢牢坚持“以小企业客户为中心”的宗旨来规划、设计、组织和执行，确保通过优秀的专业人才、创新的产品服务、先进的科技手段等为众多的小企业客户提供优质的金融服务。

另一方面，我们要以全产业链的方式介入小企业金融服务。根据我行战略，我们的行业选择是与国计民生息息相关的衣食住行相关行业，以全产业链的方式，提供专业化、集约化的金融服务。我们的小企业金融服务，也是瞄准全产业链上的“小”和“微”客户，分段服务，专业经营。同时，小企业的金融服务是全产业链上的一个重要节点。它既是公司业务向下游的重要延伸，例如，华为手机销售的终端商户；同时，它也是发展社区金融、发展私人银行业务的一个重要的切入点。

全产业链的发展模式要求我们要改变只盯住贷款利息收益的传统思路,放眼一个产业链的各个环节,充分发挥我行在综合金融服务方面所具有的难以比拟的优势,走出一条崭新的小企业全产业链金融服务经营模式。

## 探秘平安银行“邵氏”冲击波 重塑利益格局

发布时间：2013年9月3日

来源：《上海证券报》 记者：颜剑

“真的不一样！”

平安银行行长邵平如此强调他所领导下的这家银行的发展策略与模式。

上周一，平安银行酝酿已久的事业部制，在经过一段时间试运行之后正式全面实施。这迅速引起了外界的高度关注。上周五，在中国平安集团业绩发布会后，上证报记者就事业部制改革以及今年上半年业绩等热点问题专访了邵平。

无论邵平如何解释其所制定的平安银行发展策略与民生银行没有关联，舆论却始终没有忘记其原民生银行副行长的身份。邵平在民生银行期间，曾是该行事业部改制的主要参与者与执行者，事业部制被认为是促进民生银行迅速增长的重要制度因素之一。

那么，邵平在平安银行所主导的“不一样”的事业部制改革，会给平安银行带来什么？今年年初，平安银行正式对外确立了其“三步走”的规划，依据该规划，希望在五到八年内进入到股份制银行的第一梯队。截至今年6月末，平安银行在上市股份制银行总资产规模中排名仅高于华夏银行，与招商银行的差距有近两万亿。

要想实现其目标，邵平要走的路还很长。

### 事业部制改革：重塑利益格局

8月26日，平安银行召开事业部启动大会，宣告3个行业事业部、11个产品事业部和1个平台事业部正式成立。

邵平表示，事业部是平安银行实施专业化、集约化经营最重要的组织架构，也是目前在国际银行业界非常通行的组织形式。“平安银行的事业部已经超越了此前其他银行所实施的事业部体制，实施的是真正专业化和集约化经营，让客户通过这样的体制得到高标准、一致的服务。”

作为民生银行此前事业部改制的主要参与者与执行者，邵平是否会把原有的经验复制到平安银行？对此，邵平予以否认。他说，“平安银行事业部制强调要把平安集团综合金融资源整合到银行来，为客户提供更专业的服务。”他一再强调，要用事业部制的专业化、集约化经营把平安集团 8000 多万价值客户迁徙到平安银行来。

“只有专业化的经营才能提升竞争力，才能提升客户服务的水平，才能提高我们的风险控制能力，提高平安银行的盈利能力。”他如此解释平安银行推动事业部制改革的原因。

邵平称，现在 15 个事业部并非最终的架构，未来还会陆续新设一些事业部，比如说现代物流业、现代农业等。他透露，已经在筹备一些新的事业部，尚待人员完全到位。

不过，只要是改革，就必然是对原有的利益格局进行打破与调整。邵平坦陈，在处理原有的总分行关系和事业部与分行关系时，实际上就是对利益再分配。

他表示，目前已经解决好这个问题。“事业部和事业部之间，事业部与分行之间的考核都是双向的，采取了交叉销售、“双边计价”的原则，从根本上来说，事业部与分行的利益是一致的。”

在分行的定位问题上，邵平表示，事业部的方向是集约化或专业化，大的客户是通过事业部设计的业务流程、商业模式来做，而分行则充当了落地的角色，并且承担了服务的职能。

不过，“分行精力主要集中于当地的区域特色。实际上，这里面小企业与个人客户占了主要部分，反映在业务类型上就是小微金融和零售业务。”他说。

邵平还透露，为以实现客户下沉，平安银行正在筹划全新的社区金融服务模式。他表示：“我们所规划的社区服务不是简单的商业银行社区服务，而是综合金融便利店。”他透露，综合金融便利店的理念是综合化，它既能办银行产品，也能办保险（放心保）产品，还能办理财、投资、信托等。

邵平表示，平安银行的服务方向是全产业链，事业部制的产业链就包括了上游、下游全产业链。而在产业链中涉及大、中、小、微和个人等不同客户，每个事业部可以专注不同类型的客户，但是可以横向地与其他事业部进行对接镶嵌部分内容，最终构成全产业链的经营模式。

“比如小微事业部专注的是小微的产品，那么他可以做这个产业链当中的小微业务；而个人、零售业务中的事业部可以去镶嵌部分内容，由此，我们可以形成全产业链专业化的服务。”他说。

邵平称，“其实我们今年上半年存款业务的快速增长，就是得益于给客户归

集的资金多了。”他说，由此使得今年上半年该行从容地度过“钱荒”。

### 新官要理旧账：利润和拨备的平衡术

上半年，平安银行实现净利润同比增长 **11.39%**。针对今年上半年度业绩增速下降的问题，邵平表示，就增速而言，今年和去年的业绩增速起点并不一致。整合之前，平安银行的起点很低，而去年上半年合并财务报表之后，利润就多出来很多，从而显得增幅很大，而今年该因素已经不存在了。

那么为什么会在增速上与同业相比会显得比较缓慢呢？邵平认为，其中很重要的因素就是受到了资本的约束，资本受了制约以后高净值的贷款就无法增长。“虽然小微、汽融、‘新一贷’的收益都比较高，但实际上规模受到了限制。”

在受制于资本的情况下，平安银行就只能去做其他资金业务，从而把息差摊薄。邵平表示，一旦未来资本补充到位，平安银行的收益增长将不言自明。

数据显示，截至6月末，平安银行的资本充足率为 **9.9%**，核心资本充足率 **8.05%**。平安银行表示，在未来继续推进系列资本金补充计划，包括向平安集团定向增发不超过 **200** 亿元。今年5月，平安银行股东大会审议通过《关于未来三年新增发行不超过 **500** 亿元人民币等值减记型合格次级债券的议案》，用于补充公司二级资本。

邵平认为，最重要的是要看今年平安银行的实质变化。“实际上，我们的资产定价能力得到了大幅提升，今年我们要把存量的资产进行重新定价，也要把负债重新定价，在这半年里边整合、边重新定价，难度其实非常大，但最终我们的净息差、净利差比年初是增长的。”他称，对资产的重新定价，将为未来的发展奠定坚实的基础。

在资产质量方面，平安银行期末的不良贷款率为 **0.97%**，比年初涨了 **0.02** 个点。邵平表示，“我们原来的客户结构还是比较差的，在经济下行的时期，该项数据有些反弹或者是关注类贷款增加都是正常的。”

他表示：“新增不良贷款的 **85%** 来自于东区，而不良贷款存量 **80%** 左右也集中于该区域，其他三个区域现在都下降。”不过，他透露，在经过半年的全面风险管理、调整机制之后，该行在江苏地区的资产质量开始向好。

在具体的风险控制方面，邵平表示，该行新建了风险团队，要求新增贷款质量有保障，并且对存量全部进行了梳理排查。“我们组织了专业团队驻在上海专门负责东区不良资产问题突出的四家分行，建立了一户一策制度，针对个案制定了相应的方案，落实了责任。”

他表示，在采取了各项措施、多管齐下之后，该行的资产质量风险是可控的。

“不良贷款 50%以上都有充足的抵押物。”他认为，存量的不良贷款“水分”都已经挤得差不多了。

作为一个新上任的行长，为何不学习一些同行对不良贷款进行大幅计提？邵平称，“我们一是要尊重历史，二是还要对投资人负责。不能把业绩搞得大起大落，新官要理旧账，要对投资人有一个稳定的预期。”

数据显示，截至今年 6 月末，该行不良贷款拨备率为 184%，居上市银行末位。而在过去的六个会计年度中，平安银行拨备数据一直都处于上市银行下游水平。其中，2007 年、2008 年、2009 年、2012 年在上市银行中处于倒数 5 五名。很明显，如果对不良贷款进行大幅计提，必将使得该行的业绩出现大起大落。

邵平表示，“我们不但要把拨备逐步增加，还要使得利润保持合理增加，这就使得我们需要综合考虑各方面的因素来进行平衡。”

今年上半年平安银行的成本收入比出现了一定程度的上升，至(不含营业税) 38.87%，处于同业偏高水平。就此，邵平表示，今年上半年平安银行开设了一个分行（西安分行）、41 个支行，这意味着较大的固定投资支出。

“如果没有这么大的投入、以及增加的拨备，上半年平安银行的净利利润增长还会提高 4 个百分点左右。”邵平称。

## 平安银行正力求 A 股融资机会

发布时间：2013 年 9 月 3 日

来源：《东方早报》 记者：张飒

新行长邵平到任很快届满一年，平安银行股份有限公司（平安银行，000001）已低调完成多个“大手术”，其综合金融效应开始显现。

今年 1 月，“平深”（编注：是指原平安银行和深发展银行）两行系统整合完成两行系统对接后，平安银行考核体系以及组织机构改革；5 月，平安银行启动组织架构重整，将原来的 79 个部分精简为 52 个；8 月，平安银行全面铺开事业部制改革，其间，平安银行还建立了全新的考核机制，并对存量资产重新定价。

8 月 30 日，在平安银行母公司中国平安保险（集团）股份有限公司（中国平安，601318.SH；02318.HK）的业绩发布会后，邵平接受了早报记者专访。他表示，平安银行上半年大量投入的 41 家支行网点已可在本年度实现盈利，“好多分行存款半年翻了一番。这是它已经经营十几年的基础上实现的，这就是综合金融的潜力。”

针对平安银行的中期业绩，邵平表示，“如果没有这么大的投入以及增加的拨备，上半年平安银行的净利润增长还会提高 4 个百分点左右。”

邵平还提到，为重新获得在二级市场融资的机会，既要保持每年分红的需求，还要不断递增拨备。

值得一提的是，平安银行向中国平安的 200 亿元定增计划在去年没有实施，市场预期将在 2013 年下半年完成。邵平表示，来自集团的资本金补充到位后，平安银行有望实现规模的快速扩张。

### “坏账没有向坏”

横向比较，8 家股份制银行中，平安银行的净利增速和资产质量仅好于同样在去年行长更迭的中信银行。该行截至 6 月末不良贷款率为 0.97%，在股份制银行中最低，逾期贷款规模较年初增长了 58%，仅次于中信银行的 68.5%。

邵平表示，不论是看存量的不良贷款，还是看上半年新增的不良贷款，80%

以上的部分来自长三角地区。

“我们（不良贷款率）比年初涨了 0.02 个点，这些增长的贷款 85%来自于东区，我们的不良贷款存量 80%以上也是在这。我们其他三个区域（南区、西区、北区）现在都下降。今年上半年不良率就是东区在增长。”邵平透露。

“从整个行业看，今年江苏地区的风险逐步暴露出来。但是我们在江苏的资产质量非常好。这是我们这半年全面风险管理、调整机制、盘活存量的成果。市场变了，我们的坏账没有向坏。”邵平说。

针对不良贷款受灾最为严重的四家东部分行，平安银行总行在上海成立了专门团队负责清收处置，“重组化解了不少，但也有冒出新的，这也很正常，经济走弱，再加上我们的各项措施多管齐下到位，风险是可控的，50%以上的不良都有充足的抵押物。”邵平补充称。

邵平并指出，对于四家不良贷款受灾最严重的东部分行，在考核体系中，资产质量和风险管理占大比重。

“我们感觉它已经差不多见底了，存量的水分也差不多挤干了。”邵平说。

### 细解“综合金融模式”

“我做平安银行，我要把中国平安综合金融资源整合到平安银行来，我们的战略非常清楚。”邵平称。

平安银行半年报数据显示，零售业务领域，平安银行借助集团资源交叉销售的优势逐渐放大。具体而言，银行的寿险渠道客户存款余额达 173 亿元、较年初增长 15%，推荐信用卡新户超 100 万户。此外，银行代销平安信托 58 亿元、代销平安保险产品规模保费达 3.4 亿元。

在对公业务领域，平安银行正在尝试借助协同集团资源优势的独特商业模式。

中国平安在 3 月正式成立的团体综合金融发展委员会（下称“团金会”）成为平安银行“试金”的载体。委员会主任、中国平安副董事长孙建一同时是平安银行的董事长，其余成员为中国平安旗下各子公司一把手。在“团金会”模式下，中国平安将为政府提供包括承担地方政府债券发行与承销、公积金管理、地方社保资金运营、辅导地方核心企业 IPO，建立扶持地方创业企业发展的产业引导等一系列创新的银政合作新模式。而其中，平安银行则更多地扮演“牵线人”或“项目管理人”的角色。

目前，平安银行正通过介入社会医疗保险、高端养老社区、公车管理等领域，发挥“团金会”优势。在邵平看来，通过团金会，中国平安通过资源整合向地方

政府销售公共服务产品，旗下子公司进而借助公共服务的平台来获取额外的商业价值。

“比如公车管理，地方政府、机关、大型国企都有大量的公车，现状又是公车管理的维修、用油等各方面都浪费很大，中国平安都有方法帮助地方政府管理起来，帮助地方政府减少成本，而通过这种服务，集团层面又可以给公车办车辆的保险，实现商业价值。”

“集团的保险资金还打算和政府合作去建一些现代物流产业的园区，这也是我们团金会推动的项目，通过这些项目来合作，银行可以获得更多的客户资源，也可以借助这个平台做一些小微金融服务。”

### 重塑员工考核体系

邵平给平安银行带来的另一个变化是员工考核体系的重塑。据悉，这项工作也已在上半年完成。

东北证券最新发布的一份报告显示，平安银行从今年起实施利润工资率和利润费用率挂钩考核的机制，这和以前有很大不同，在管理的考核和团队的培养上，平安银行在存量团队中选拔干部，并从今年开始招收应届生，通过自己内部培养来建立稳定的人才队伍。

“彻底颠覆了‘存款要靠贷款拉动’的老观念，存款并不是靠贷款拉动，关键还是你的商业模式，银行提供的商业模式能把现金流归集过来，存款就增加了，并不是靠拉存款。实际上，从提高企业营业收入、降低财务成本的角度，银行有一堆产品可以提供。”邵平说道。

邵平表示，为打好基础，具体的业务考核指标进行了微调。在此之前，平安银行对存款的考核倚重时点数，造成账面存款经常大起大落，而目前，平安银行对存款的考核，日均存款规模取代了季末的时点数考核。

“我们以前是靠借钱过日子，平均每天借 350 亿-600 亿元，因为考核的是时点数，大家到了月末，把时点做起来。到了时点以后，准备金交了，奖金发了，存款规模又下去了，到了下一个时点又去借钱。这种模式不可持续。所以我们现在不考核时点，考核日均，你可以看到我们的存款是持续上升。你看我们的存款曲线一直是上扬的。”

此外，平安银行所有存量的资产、负债（包括存款）被重新定价，“半年的时间边整合边重新定价，但我们的净息差、净利差实际比年初是增长的。”邵平补充道。

对于平安银行的盈利前景，邵平表示有信心。他表示，今年上半年集中法人

网点渠道投资其实为的是下半年可以迅速产生利润，“没有这一块的大规模投入，平安银行上半年的业绩可以更好看。”

比对去年上半年平安银行共开设 7 家机构的速度，平安银行在今年上半年加快机构建设，共开设一家分行（西安分行）、41 家支行，这也令该行成本收入比较年初上升 0.74 个百分点至（不含营业税）38.87%，处于同业偏高水平。按建一家支行的建设成本需要花 500 万元计算，上半年平安银行开设的 41 个支行，该行上半年为网点基础建设共投入了 2.05 亿元。

邵平举例称，今年 4 月刚开业的西安分行一开业便实现存款规模 170 多亿、贷款规模 60 多亿元的业绩，已实现盈利。

## 空降平安银行整一年 邵平详解事业部改革路线图

发布时间：2013年9月12日

来源：《第一财经日报》 记者：陈天翔

今年上半年，对于国内银行业来说并不是一个特别好的年景：国内经济增速有所放缓、央行继续实行积极的财政政策和稳健的货币政策；同时，利率市场化纵深推进、银行同质化竞争加剧、新资本管理办法实施和监管环境日趋严格，银行息差空间缩窄，存款增长和资本需求压力加大等。这些问题也同样考验着加入平安银行刚满一年的行长邵平。

“比较快的增长速度在今年上半年得到继续。”邵平在接受《第一财经日报》记者专访时称，平安银行主动调整了业务结构，重点发展投行、信用卡、小微、汽车融资等具备高定价潜力的特色业务，也确定了以公司、零售、同业、投行“四轮”驱动业务发展作为未来的方向。在采访中，邵平也对外界颇为关注的平安银行“事业部制”改革做出详细说明。

### 事业部：“撤”“建”之间

平安银行的事业部名单在数月之前已公布，即成立3个行业事业部、11个产品事业部和1个平台事业部，共计15个事业部。具体来说，其3个行业事业部分别涉及能源矿产、地产和交通；11个产品事业部分别针对信用卡及消费金融、私人银行、金融市场、小企业、贸易融资、离岸金融、投资银行、资产托管、机构金融、金融同业和票据；1个平台事业部为公司网络金融事业部。

“在5月份的时候，我们完成了管理体制及架构改革。总行层面的部门，由79个部门缩减至52个，其中成本中心缩减为38个，与此同时还整合建立了15个事业部。”邵平称，平安银行事业部分为行业事业部、产品事业部、平台事业部，“各个事业部的架构都是按照‘以客户为中心’和‘流程银行’管理要求设计的，在人、财、物上被赋予更大的自主权。”

“事业部制”被认为是银行专业化经营非常重要的组织架构，也是目前在国际上通行的做法，但是从国内不少银行的实践经验来看，“事业部”和“分行”之间产生了相当多的矛盾，且对银行运行效率造成负面影响。邵平表示：“同样

也有相当多的人在关注我们银行事业部和分行之间的关系，其实说简单了，就是关注我们的事业部和分行是如何进行利益分配的。事实上，作为平安银行来说，已经解决好了这个问题。”

邵平称，在平安银行内部，各事业部之间、事业部和分行之间的考核都是双向的，利益也是一致的。“平安银行现行的事业部制，已经超越了原来刚刚开始阶段的事业部体制。未来还会有一些新的事业部成立，比如说现代物流业、现代农业等。有些已经在筹备当中，人员还没有到位，而有些已经是筹备好了，就是我们在组织架构。我们已经将 79 个成本中心改成 38 个管理部门，产生了 15 个事业部，在这个过程中，会慢慢地把我们的组织架构朝着所制定的战略去发展和转变。”

“我常形容我们分行的行长是一个‘舰长’，船上有不同的兵种，但都是在统一指挥下。我们也没有把所谓‘分行的人’和‘事业部的人’做截然分开，两者都需要统一的管理和考核。尽管大家现在老是拿着过去的做法来对比现在，实际上已经不是一个概念了。”

“这么大规模的事业部制改革，从外界来看，会有对原有的公司框架、员工结构、团队稳定性的担忧。但我们这个改革在今年 5 月份就已完成，现在非常平稳。”邵平称，一个重要表现就是，之前流失的员工开始有相当部分回到了平安银行，且大家对公司的发展规划比较认同，“现在实行的事业部制，就是把产业链做了升级，现在我们的很多业务模式都是全产业链的。比如上端、上游、下游全产业链，在这个产业链中有大、中、小、微和个人。每个事业部都有自己专注的角度。让一个传统的银行部门去设计整个产业链，并且要让每一个产品都做得很精是很难的，但现在这么多的事业部加在一起，它们所设计的产品综合起来就是非常完美的产业链服务。”

### 业绩增长受益“改制”

平安银行刚刚公布了 2013 年中期业绩：归属母公司净利润 75.31 亿元，同比增长 11.39%；总资产和总负债分别较年初增长 13.72%和 14.04%；不良贷款率为 0.97%，环比下降 1 个 BP，核心一级资本充足率和资本充足率分别为 7.29%和 8.78%；拨备覆盖率为 183.54%，较年初提高 1.22 个百分点。

地产金融事业部和能源矿产金融事业部，也是平安银行在今年第二季度成立的两个事业部，直接经营地产、能源和矿产边界范围内的金融业务，分别承担着立足传统商业信贷，启动投行业务和产业链金融“两翼”，为房地产行业提供综合金融服务方案；以及以有色金属为主，兼顾非金属行业的高盈利环节，在总体控制行业风险的前提下，按“大容量、高收益、可持续”的原则进行业务拓展等

任务。

从平安银行公布的数据来看，截至上半年，地产金融事业部存款余额 **56.29** 亿元，贷款余额 **37.99** 亿元，实现非利息净收入 **0.50** 亿元；能源矿产金融事业部存款余额 **34.76** 亿元，贷款余额 **9.54** 亿元，实现非利息净收入 **0.10** 亿元。

邵平称，平安银行在今年上半年存款业务的增长也得益于这些。“我们给客户归集的资金多了，存款增长也非常快。平安银行在今年上半年就像是在高速公路上换轮胎，边整合边发展，这是不容易的，否则像今年这样的形势波动，以及所谓的‘钱紧’，放在过去，平安银行是很难度过的。”他表示，平安银行在今年上半年的存款持续上升，并没有出现有些银行被动的情况，以至比较从容地度过了“钱紧”时段。

“过去说‘存款和贷款，没有贷款哪来存款’，往往是先给企业一大笔贷款，再回存回来一部分，这样的贷款定价很低。这种模式太传统了，但平安银行在过去很长时间里都是这么操作的。”邵平介绍称，今年上半年，平安银行的对公贷款虽只增加了 **44** 亿元左右，但对公存款却增长了 **1300** 多亿元，“彻底颠覆了过去‘存款要靠贷款拉动’的模式。一开始大家认识不一致，但后来看见数据，意见就统一了。”

数据显示，今年上半年，平安银行的不良贷款余额为 **76.37** 亿元，较一季度增加 **2.71** 亿元，不良率为 **0.97%**；受钢贸行业影响，关注类贷款余额环比增长 **58.1%**，逾期贷款余额 **221.61** 亿元，较年初增长 **52%**。市场预计，未来不良持续增加的压力较大。

对此，邵平认为，依然会对平安银行的未来业绩充满信心，也加大了清收工作的力度。“平安银行原来的客户结构还是比较差的，在经济下行时期，特别是东部经济下行比较厉害的时候，不良率有些反弹或者前期关注类贷款增加，这些应该都属于正常范围。这些不良贷款的增长，**85%**来自于东区，平安银行的不良贷款存量 **80%**以上也集中在这里。全银行内的其他三个区域‘不良’现在都在下降，就是东区仍有增长。”

邵平说，平安银行对于清收非常重视，“一方面对新增贷款，我们新建立的风险团队专业性非常强，新增贷款质量是有保障的；另一方面对存量全部进行梳理和排查，我们有一个团队就专门驻扎在上海，负责东区的这四家分行，他们‘一户一政策’地在进行清收。我认为，这些地区的情况已经差不多见底了，存量中的风险点水分也已经挤得差不多了。”

## 平安银行掌舵人：365天的航海日志

发布时间：2013年10月12日

来源：《21世纪经济报道》 记者：朱志超

2012年9月21日，原平安银行董事长肖遂宁、行长理查德·杰克逊双双请辞。9月24日晚，平安银行一纸行长任职公告姗姗来迟，原民生银行副行长邵平空降平安银行，一时间众说纷纭。

10月10日，邵平正式执掌平安银行。距今，正好一年。

走马上任后，邵平先后视察了上海、广州、武汉、郑州、重庆、青岛、济南、南京等分行。正是通过在分支行一线的走访以及对不同部门进行调研，今年伊始，邵平便开始了一系列大刀阔斧的改革：组织架构大换血、业务流程再造、战略业务重塑、考核激励办法重新制订等，变革的步伐不可谓不大。

然而，平安银行这一年来交出的“成绩单”中，细分业务和改革成果确有不少亮点，整体表现却并未如预期。邵平接下来要面对的难题亦是接踵而至：多头管理严重、跨部门业务协调效率低下、偏低的净息差净利差、网点布局较少、人均创利偏低、资产质量承压等，均有待这位平安银行掌舵人出招拆解。

诚然，2013年正是平安银行的改革元年，改革成效需要时间去检验；而这位经验丰富的银行家，也要有更多的时间去证明自己。

### 平安银行的大手术

按邵平的构想，2013年平安银行改革的第一刀，应该切在“经营管理改革”上。

在他的重点工作部署计划中，首要的是把老平安的“产品驱动、部门驱动”变革为“客户驱动、市场驱动”。同时改变决策架构体系，完善行长办公会机制，以及资产负债管理委员会、公司银行与投行管理委员会、零售银行管理委员会、风险管理委员会、综合保障委员会等五大委员会的运作机制。

而在对“组织管理架构改革”中，核心是“打造强大总行”。其中包括迅速理顺条块关系、厘清内部层级，精简成本机构；同时重点推行行业事业部和产品

事业部的改革，对重点行业进行风险内嵌。

条块关系，是“平深整合”遗留下的老问题。原深发展的“首席执行官制”，以垂直的条状管理著称，保留着首席财务官、首席人力资源执行官、首席内控官、首席运营执行官等。

而原平安银行的“分区制”，其人事架构按地域划分版块，以业务指标为第一导向，行内数位高管各自分管一片区域，颇有点“谁家的地谁家种”的意味。

去年10月，多位民生高管陆续空降到平安银行，伴随而来的是第三种人事管理体系。在三套不同的管理体系杂糅下，“多头管理、业务条线不清晰”的问题在所难免，其带来的阵痛在数月后仍未能止。

据媒体报道，去年12月，邵平于深圳南山西丽麒麟山庄召集各部门总经理、分行行长开会讨论未来几年新平安银行的发展战略时曾直言：“总行不同条线、不同部门各自为政，都对基层发指示、下指标，缺乏相互协调，放大了市场部门的无助和混乱。”

时隔半年，邵平已将平安银行的流程全面梳理了一遍，并于二季度完成“公司、零售、同业、投行”四轮驱动、事业部制改革、构建大零售银行基础等改革举措，但“总行部门、条线之间协调的效率偏低下”的顽疾依旧常见。

“尽管全行的新战略、新战术已较为清晰，但执行成效仍不足，跨部门的协调和推动效率较为低下。分支行反映业务流程的梳理和优化进展缓慢。”邵平在2013年内部分行行长会议上如是称。

“总行机关工作作风仍备受诟病。‘部门银行’、本位思想在一些业务环节上仍比较突出，‘内部公关’现象依然存在。”邵平对此毫不讳言。

而大刀阔斧地“精简成本机构，让管理层级更扁平化、去官僚化”，则是邵平今年系列改革细项中最浓墨重彩的一笔，也是被外界视为最具魄力的举措。

5月24日，平安银行内部正式发文宣布调整总行组织架构，将总行一级部门由原来的79个精简至52个，总行管理部门（成本中心）压缩至38个。

在减少成本中心的同时，平安银行亦增加了成立房地产、能源矿产、金融市场、信用卡及消费金融、私人银行等5个行业事业部（利润中心）和贸易融资部、离岸业务部、资产托管部、投资银行部、金融同业部、票据业务部、机构金融部等9个产品事业部（准利润中心）。

“原管理部门（成本中心）不少老总都被安排到利润中心搞经营去了。”前述平安银行高层人士向记者透露。

然而，这一场轰轰烈烈的事业部改革亦并非一蹴而就。据最新消息，日前平

安银行内部召开事业部启动大会，将“9+5”事业部制微调为“11+3+1”架构（3个行业事业部、11个产品事业部和1个平台事业部），将信用卡及消费金融、私人银行、金融市场划归至产品事业部，同时新设立交通金融行业事业部和公司网络金融平台事业部。

另本报独家获悉，在邵平计划中，下一步平安银行将拓宽增量增长，通过成立有色、现代农业、网络联盟拓展等增量事业部，拓展增量行业和增量客户。

或许是有了民生事业部与分行“争食”的前车之鉴，邵平在制定事业部相关规则时，特别注意厘清分行和事业部的关系：

其一，事业部不与分行争利，所有准事业部效益落在分行，实行双线计价。能源、矿产等增量事业部中由分行划转的存量客户，实行双线计价。

其二，分行是事业部的协助方和服务方。分行负责事业部在当地的落地管理和服务，负责事业部落地业务的协同营销，协助事业部实施重点客户开发、组织市场营销活动等。

而在绩效考核与资源分配机制的改革方面，本报独家获悉，平安银行于年初开始在全行推行“两率”考核（费用利润率和工资奖金利润率），走的是“高激励抢市场”路子。

据了解，“两率”的执行要符合“321”原则，其中包括三个全面覆盖——经营机构部门全覆盖（覆盖所有分支行经营机构和总行经营部门）、口径全覆盖（包括拨备和不良）、员工全覆盖（前中后台捆绑起来，责任均担、利益均享）；两个关系——前中后台的挂钩关系、公司与零售之间的激励力度对比关系；一个倾斜——财务资源向一线倾斜。

“平深整合”期间，一前深发展中层人士曾向记者透露，“老平安银行的考核指标体系并不科学，考核排名简单化，内部协作氛围不佳；过分注重短期考核，有点苛求员工定时定量完成任务。”

但据数名基层人士反映，邵平自去年下半年履任起，这位“实干型”行长近一年来马不停蹄地在各地分行视察调研，薪酬体系与考核制度的改革亦是他关注的重点之一。

“让分行在人、才、物等资源配置方面有更大的自主权和灵活度，将‘下任务’变为‘抢任务’。”一内部人士如是转述邵平的构想。

记者最新获悉，二季度初邵平曾对计财部门下了“铁令”：7月份前牵头拿出基本方案，出台打通公司、零售、同业条线的客户经理的考核办法；对中后台员工、中高层管理人员的考核，将综合采用360度测评和排名两种方式的结合；对分行经营班子和区域相关部门总，建立有针对性的KPI指标体系。

## 邵平承压

本报独家获悉，邵平年初对平安银行 2013 年圈定的目标是：存款、贷款分别增长 2000 亿和 1500 亿，增幅约为 20%；而贷款则重点投向小微、汽融、信用卡等高收益资产业务；全年实现利润约 150 亿，同比增幅约 8%，并确保各类风险指标在 2012 年基础上不再恶化。

据平安银行半年报，截止 6 月末，平安银行存、贷款、利润分别增长 1543 亿、657 亿和 75.3 亿，存款增速远超远期，利润增速符合预期，但贷款增长受限资本约束，增长乏力。

然而，今年一季度，邵平在分行行长会议上直言不讳地指出：“我们行目前存款成本过高，活期存款占比偏低。存款一直过度依赖贸易融资项下的保证金存款，未形成通过业务模式带动良性循环的负债拓展模式。”

“把资源用在冲时点存款的无效投入上的现象还比较严重，‘以贷转存’明显。”邵平在内部会议上直指沉疴。

据一内部人士透露，平安银行一季度末存款冲高现象严重。一季度存款增长 431 亿，但仅 3 月单月就增长 817 亿。存款余额、日均余额能达成预算的分行分别只有 14 和 12 家。

而贷款方面，一季度末平安银行贷款余额较上年末下降 180 亿。“低价存量贷款转让腾挪出的宝贵贷款资源尚未充分利用，贷款规模、存贷比均未用足。”邵平如是评价。

“资产负债表需重新配置，半年来我们已经着手把一些亏损的资产腾挪出去，包括对大部分业务进行重新定价，这为未来的发展奠定了良好基础。”邵平坦言。

但半年报数据显示，净利差、净息差、资产收益率与资本使用效率等指标，仍是平安银行亟待改善的难题之一。

截至 6 月末，平安银行净利差为 2.03%，较 2012 年末下降 0.19 个百分点；2.19%的净息差虽然比一季度的 2.18%略有回升，但亦较 2012 年末下降 0.23 个百分点。

此外，记者获得的一份内部资料显示，2012 年平安银行资产收益率仅为 0.94%，较招行、民生等领先同业相差 60 多个基点，比 8 家对标银行的平均水平低了 30 多个基点，净资产收益率与对标银行最好水平相差近 10 个百分点。

此外，平安银行的人均创利与网均创利亦不尽如人意。前述资料显示，2012 年平安银行人均创利仅 61 万，是同业最好水平的三分之二；网均创利 2074 万，

与同业表现最好的民生银行相差 1900 多万。

“目前业务机构、客户结构、资产结构、收入结构仍在调整，务求对存量资产进行充分定价，提高收益率。”邵平在接受本报记者专访时，亦坦言近一年来的改革之路并不平坦。

全行信贷资产质量与不良率，亦是邵平紧盯的指标之一。

2013 年 6 月，平安银行不良率为 0.97%，较年初微升 0.02 个百分点，其关注类贷款翻倍飙升，资产质量状况与风险承受能力均处同业中下游水平。

据平安银行一中层人士转述邵平的话语：今年要保持资产质量不能恶化，年底一定要守住不良率 1% 的底线。

“行领导要求分行一把手亲自挂帅，对辖内大额的不良资产隐患进行排查，对东区、北区部分涉及钢贸较多的分行，实行‘一户一策’，及早拿出解决方案。”前述中层人士透露。

此外，“囊中羞涩，口袋缺钱”，是近两年来平安银行不曾解开的心结，亦是令邵平颇感无奈的难处之一。

正所谓“巧夫难为无米之炊”，一方面是整合落幕的平安银行亟待发展，而另一面却是因资本缺乏造成的、对业务冲动的硬约束。

所幸的是，9 月 9 日，平安银行向中国平安定增募资 148 亿元的方案历时两年后获股东大会通过，年内有望将完成资本补充。

这或许能让急谋发展的邵平暂时地舒口气。但对平安银行如何更高效地服务集团综合金融的难题，恐怕任何一位经验丰富的银行家也很难在短时间内觅到万全之策。

据前述内部人士透露，邵平曾在分行行长内部会议上直言：平安银行目前服务集团综合金融的能力并不足够，原因有三：

其一是网点数量和布局与集团的战略要求存在较大差距；其二是产品开发落伍、创新能力不足，满足不了集团各子公司的业务特点与客户需求；其三是中、后台支持平台建设相对滞后，系统的客户承载能力亟待提升。

### **投行、事业部思路厘定**

原平安银行的三大战略业务定位为“贸易融资、信用卡、小微业务”；然而，在邵平等一众民生干将空降后，平安银行的战略定位于一年内两度更弦易辙，今年 6 月份最新定调为“公司、零售、同业、投行”四轮驱动。

若仅从字面意义上看，平安银行“四轮驱动”的新定位显得过于朴素；但记者在采访多位平安银行人士后，试图还原出这四轮的业务逻辑。

公司业务，原深发展的“拳头”产品贸易融资业务的发展已是强弩之末、疲态尽显。截至3月末，平安银行贸易融资授信余额为2867亿元，反较2012年末微降；即便截至6月末，其贸易融资授信余额亦仅3050亿，较2012年6月末余额增长仅9.9%。

“应该说，今年全行贸易融资的业务发展基本是平稳过渡；下一个刺激增长点，在于SCFP金融平台的落成，将传统的贸融转到线上平台。”一不愿具名对公人士如是认为。

零售业务方面，其核心落点在于小微贷款、信用卡、汽车融资、新一贷和私人银行五个关键词上。

原“三驾马车”之二的小微业务和信用卡业务，其发展态势则较贸易融资良好得多。

截至二季度末，平安银行信用卡贷款达769.6亿，较年初增长55%，发卡量同比增长44%；同期6月末小微贷款余额达732亿，较年初贷款余额增幅达31.1%。

在平安银行一高层看来，今年总行将有限的信贷额度重点配置在小微贷款上，就是“寄望于迅速将小微的规模做大”，“2014年再往专业支行和专业团队发展，把市场做深做透”。

“大力发展‘小微’等高定价潜力的资产业务，提高收益率，当属调整资产结构的一环。另一方面，邵行也要求一线部门抓住居民消费升级带来的零售市场机会，迅速扩大‘新一贷’、信用卡、‘汽融’等高效资产业务的市场份额。”前述高层人士透露。

知情人士透露，邵平此前在分行行长会议上数次提到，“传统的‘低收益、高资本消耗’的粗放发展之路已被证明难以为继。今年的关键在于转变业务增长方式，实现超常规发展；以集约化、专业化的路径突破‘存贷比、贷款配合和资本约束’的制约瓶颈。”

记者独家获悉，在零售渠道建设层面，平安银行亦低调地开始了两项“试验”：一是推进智能化旗舰网点的建设；二是推进社区金融、综合金融新模式在数家分支行的试点。

据了解，平安银行目前所规划的社区服务，有别于民生、兴业等股份行的社区银行，其旨在打造“综合金融便利店”，既能办银行产品、保险产品，也能办理理财、投资、信托等业务。

而作为第三个轮子的“同业”，在 2013 年 4 月前发展可谓“相当迅猛”，其 2012 年同业业务增速超 300%。

平安银行副行长孙先朗日前在发布会上公开表示，基于对市场流动性的判断，平安银行 4 月中旬开始快速压缩同业资产规模，在一个多月中把同业规模压缩了 1400 亿，并同时压缩了票据资产近 300 亿。

“下半年规划同业资产占总资产的目标比重是 20%-25%。”孙先朗称。

在邵平的构想中，下半年同业业务拓展的重点有二：

其一是加快“行 E 通”同业渠道的拓展，对 115 个“行 E 通”目标客户加大营销力度；对投行条线的“金橙俱乐部”，继续吸纳券商、财务公司、城商行、农信社、基金公司和信托公司等金融同业机构成为其会员单位，建立合作关系。

其二是做大外汇、黄金等经纪类业务，第二、三季度重点开发创新类黄金、外汇产品。据年报数据显示，截止 6 月末，平安银行实现黄金买卖收益 1.42 亿。

## 平安银行“邵东家”： 过去一年是在高速公路上“换轮胎”

发布时间：2013年10月15日

来源：《21世纪经济报道》 记者：朱志超

就在2013年10月10日邵平履职平安银行一周年整的前夕，这位56岁的掌舵人接受了本报的独家专访。

去年9月平深整合降下帷幕，邵平空降平安，颇有点“临危受命”的味道，在外界看来，这位经验丰富的老行长，肩上的担子并不轻。

如今当记者言及此事，邵平并未正面回应，倒是反问了一句：“你说，我压力大吗？”尔后大笑。

被誉为“实干型行长”的他，上任之初便到全国各分行考察，与一线员工谈话，总结出一系列老平安银行存在的弊病与顽疾，再提出解决方案与改革措施；他身先士卒，到一线了解市场情况和客户需求，并要求分行一把手多到市场走走，才能挖掘商机，设计出的产品才能“接地气”。

“我这个总行行长都要去跑市场、见客户，你们分行长还敢窝在办公室等着客户上门？”邵平向记者转述他与分行一把手的对话。他嗓门大，语速偏快，中气十足，但似乎，他的嗓子一直都是沙哑的。

无论如何，他已带领平安银行走上了正轨——在目前资本市场依然低迷的情况下，平安银行总市值已超1000亿，较去年其到任时翻了一番。至于是否能走得更快更远、如愿在五至八年后迈入股份行的第一梯队，仍待时间考量。

### 问计邵平

今年伊始，邵平便开始了一系列大刀阔斧的改革：组织架构大调整、业务流程再造、战略业务重塑、考核激励办法重新制订等，步伐不可谓不大。同时，“三步走”计划、“四轮驱动”等战略的相继落地，亦昭示着邵平希望带领平安银行走向股份行第一梯队的决心。

当然，药方药效几何，能否让原已沉疴积弊、刚完成合并的平安银行焕发“第

二春”，仍待时间验证。

《21世纪》：从到各地分行密集调研，到大刀阔斧改革，能不能给我们说说，你上任一年来的直观感受？

邵平：诚然，过去平安银行在发展中积累了不少问题。从中报数据可以看到，今年以来我们一系列的调整、改革均取得不错的成绩，各项业务流程均已理顺，组织架构也调整了，力求更“专业化、集约化”。

去年底制定的“三步走”战略、五年规划、三年经营目标等已全部落地，从一线员工到总行高层，全行上下对现阶段的发展战略有清晰的认知。

走过这一年，现在我对平安银行的发展形势大感乐观，特别是平安集团现有的资源优势对银行来说是非常有利的发展助力。随时间推移，综合金融的优势日益显现，综合金融的平台会赋予我们不一样的竞争优势。

《21世纪》：你多次提到必须提高业务议价能力，不赚钱的业务宁愿停掉。平安银行的盈利能力与大体量的股份制银行相比确实处于中下游水平，你对此有怎样的良策妙方？

邵平：历时一年后，平安银行的资产结构已有了根本性改变。但坦白说，目前仍处于调整阶段，这是场艰难的持久战，不能寄望资产结构的调整能一蹴而就。

具体的措施包括对业务结构、客户结构、资产结构、收入结构的调整，对存量资产充分定价，重新配置资产负债表，将亏损、不赚钱的资产腾挪出去等等。资产定价高了，议价能力强了，风控能力跟上，便是为未来的加速奠定良好基础。

看半年报数据，我们的净利差、净息差比年初有了小幅增长，但为什么增长较缓慢？最主要的原因是资本受到约束。平安银行的小微、汽融、新一贷无抵押个人贷款都已做到较高收益率，但由于缺乏资本，只好去做其他的资金业务，直接影响就是把息差摊薄了。但实际上我们通过提升客户服务水平、调整资产结构、产品创新等多种途径，使资产定价实现大幅提升，随着资本补充到位，收益的提升就不在话下了。

《21世纪》：我们留意到，今年上半年平安银行的成本收入比出现了一定程度的上升，达近40%，在同业内处于偏高水平，你对此的看法是？

邵平：成本收入比上升，但利润率指标不高，主要因为上半年固定投资支出较大，半年内新开设了一家分行、41家支行，一家支行成本四五百万元，这与去年全年才新增7家支行的成本支出不是一个概念。

但我一直信奉“早投入早产出”，去年我们设立一家分行，目标是“第一年亏损、第二年持平、第三年盈利”。但今年开始，设立一级分行，要求当年就盈

利。如西安分行成立当天就实现 170 多亿元存款，当年就能实现盈利。而今年上半年新设立的支行，则基本能在当年实现收支平衡。

《21 世纪》：此前曾听说，你要求各地分行长都“跑起来”，到一线市场做调查，将“坐商”变“行商”。你这么做，当时是怎么想的？

邵平：这段时间以来，我确实敦促各地分行长做大量的市场调研，目的就是让他们明白，现金流、信息流都在市场里，你必须亲自跑到第一线，才能寻觅到商机。

上星期我到一個分行视察，开完会后我让分行长亲自到市场去看看，到底这家分行的区域中有多少个细分市场，哪个市场有多少商户，交易额多少，有哪些竞争对手，网点和服务覆盖程度怎样，你得一口气说出来，说不出来我就不客气了。

包括未来的网点设置、人员资源配套，都会重点倾斜到业务前沿。批发市场、居民社区，这些才是现金流的聚集地，也最直观反映出老百姓需要哪些金融服务。你在大马路上设点，那都是银行的广告牌，不是真正地做业务。

我曾在四川和卖了几十年花椒的小商贩聊天，别看他们穿个大裤衩、拖鞋坐在地上，但一年能做 2 个亿的销售收入。他们最清楚上游哪里进货最划算、下游应该卖给谁，哪些品种卖得最好，但他们没有配套的金融服务，只能弄个小本记账。你说，这不就是银行的潜在客户吗？还是高净值客户！所以说，多去一线市场跑跑，比你托关系拉存款强多了，那是恶性竞争，不可持续。

### 邵平的“不良”账本

截至 2013 年 6 月末，平安银行存款余额达 11754 亿，比年初增加 1543 亿，公司存款与零售存款均较上年末增加 15%。

再到了 9 月末，该行存款余额从去年 9 月末的 9347 亿元增长到 12516 亿元，增长了 3169 亿元，增幅达 34.26%，相当于再造了一个半的小平安银行（2011 年底存款 2103 亿元）。此外，三季度平安银行累计非息收入同比增幅高达 68%，非息收入占比超过 22%，中间业务收入占比创历史新高。

《21 世纪》：半年报数据显示，平安银行上半年存款业务增长非常迅速，据闻三季度的存款增速继续保持高增长，你是否能给我们解释一二？

邵平：过去我们总是强调，存款和贷款，没有贷款哪来的存款；常见的做法是给企业放出一大笔贷款，再回存一部分。这种传统模式下银行的定价偏低，但平安银行过去很长时间都是这么操作的。

2013上半年，我们对公贷款增量尚不足50亿，对公存款却增长了1300多亿。一个重要原因就是地产金融、能源矿产两个行业事业部良好运转，短短两个月内便为全行带来上百亿存款，这彻底颠覆了过去传统、相对落后的存贷款模式。

过往存款“冲时点”的恶性循环屡现不止，所以今年起我们对改革考核机制，不再考核时点，变为考核日均，这确保了今年前六个月平安银行的存款一直稳步上升，几乎没有大的波动。

过去一年，平安银行存款余额增长了3169亿元，相当于过去深发展近9年时间实现的增幅。

《21世纪》：在资产结构中，一万八千多亿的资产中有五千多亿的同业资产，这个比例是否偏高？

邵平：前一阶段我们也在极力调整压缩，5月时已认识到这样的占比结构不合理，于是单月内果断压缩了1400亿同业资产。

我个人的风格是不搞那些花里胡哨的东西。统一全行上下，果断把过去一些不赚钱的、打肿脸充胖子的业务统统减掉。长痛不如短痛，调整中某些时点的指标看上去不够协调，但对未来的发展态势我心里非常有底气。

《21世纪》：平安银行不良率在业内处于中等偏高的水平，市场预计四季度至明年年初不良率仍将继续承压，你对此的看法是？

邵平：坦白说，平安银行原有的一些客户结构并不如人意，在经济下行较严重的时期，容易暴露风险。不良率的反弹或前期关注类贷款增加，属于可理解的正常范围。

但从增量不良的结构来看，85%来自于长三角区域，；除长三角外，其他区域的不良贷款余额都在减少。

去年四季度到今年前两个季度，经过全面风险管理、机制调整、对存量不良的梳理排查，江苏地区的资产质量正逐渐向好，不良上升势头基本被压住了。

存量不良的水分也基本被挤干，不良率与不良余额均在可控范围内，今年全年全行肯定会把不良率控制在1%以内。

## 也谈事业部改革

5月末，平安银行将总行一级部门由原来的79个精简至52个，总行管理部门（成本中心）压缩至38个。

日前平安银行又成立了能源矿产金融事业部、地产金融事业部、交通金融事

业部 3 个行业事业部，贸易金融事业部、离岸金融事业部、资产托管事业部、票据金融事业部等 11 个产品事业部，及平台事业部--公司网络金融事业部。

在邵平计划中，下一步平安银行将拓宽增量增长，通过成立有色、现代农业、网络联盟拓展等增量事业部。

《21 世纪》：一级部门从 79 个精简至 52 个，成本中心压缩至 38 个，你对组织机构的调整可谓大刀阔斧。但部门精简必然带来人员流动，被削职的部门老总是否有引发一波“出走潮”？

邵平：组织架构的改革分为两方面，一是压缩成本中心；二是新增利润中心与准利润中心，两手都要抓。所以成本中心被削减后，不少部门老总跑到利润中心搞经营去了；当然也有一些年龄大的同志因此退出，但大部分人员流动都在行内完成。

《21 世纪》：改革过程中，遭遇的阻力和困难大吗？

邵平：统一了思想，阻力自然就小了。我常说，过去一年平安银行是在高速公路上“换轮胎”，一边自我调整一边还要往前跑。

今年是变革创新元年，经过大半年的变革，大家是真真切切地看到了发展，更看到了发展的潜力。从目前市场反应看，团队的流失基本没有，反倒是一部分原银行的员工在回流。

《21 世纪》：从国内银行实践经验来看，“事业部”和“分行”间的“争食”问题一直未解决，你如何厘定事业部和分行之间的利益分配问题？

邵平：从外界来看，如此大规模的事业部改革会对原有公司框架、员工队伍稳定性带来隐忧。但从近几个月的实践情况来看，过渡相当平稳。

我时常形容，分行长的角色就是一名“舰长”，一艘出征的战船上有不同的兵种，但都必须服从舰长的统一指挥。

在我的构想中，事业部不应与分行争利，所有事业部效益落在分行，实行双边计价。

另外，事业部与事业部间，也有双边利益计价考核。打个比方，交通金融事业部，其产业链的体量中涵括到大、中、小、微甚至是个人客户，其涉及的业务范围会与小企业金融事业部范围重合，这种情况下双边计价就显得尤为重要。再次，分行是事业部的协助方和服务方。

说白了，分行长就是一个首席代表，而事业部落地的分部，有着自己专业化的区域团队；只有将两者有机整合到一起，才是真正意义上的专业化事业部。

《21 世纪》：未来随着事业部数目继续上升，涉及领域更宽广。但不同事业

部之间，其产业链上下游业务必然有所重复，未来的方向是以强大总行为核心，由总行事业部出谋划策，分行只负责落实业务开展吗？

邵平：没错。不同事业部之间肯定有关联利益关系，不是独立分割的。决定走集约化、专业化之路，必然是由总行统筹。

下一步，事业部制改革的一个重要调整方向，就是由总行团队直达市场，精确瞄准目标客户群并完成方案设计。总行把市场规划好了，产品、业务流程、风险控制等亦由总行事业部负责，分行确保执行力就可以了。

过去的做法是分行打到哪里事业部跟到哪里，这是不科学的。中后台的能力没跟上，不能给前线予以规划指导，前线不具备甄别标准，帮你把垃圾、炸弹弄来了，事业部中后台再去处理，你说累不累？

现在好了，中后台能力提升了，紧随而来的，就是前端销售变简单了，服务效率提高了，风控能力变强了等，所以说事业部对分行来说，应该起到巨大的支撑作用。