**【平安银行小规模交流会纪要】**

**Q1： 零售转型一直都有想法，为什么现在能够见效？**

A：我们一直有想法，集团也想配合，但是以前行里面自己行的资源都没有整合好，就没有办法有像现在这样实现全方面的发展。我们常说战略是要有投入的，在当时是没有机会的，但是现在是不一样了。首先，董事长是集团出来的，其次，零售转型也是集团提出的。集团一直都想做的是“全球领先的个人金融综合服务提供商”，强调个人，强调零售。整个集团有1.5亿金融客户，接近4亿互联网客户，都是零售客户。现在的零售转型与集团战略是高度契合的。现在零售转型是全行的共识了，以前是做不到的。

最明显的是，第一，新增的贷款投放，全部给到零售。对公保持平稳，对公部分的新增贷款来自于对公置换的贷款。上半年对公没有涨，零售涨了16%，新增部分98%都给了零售。这在以前是不可能的。第二，调动集团资源。这一点在第二个季度才开始体现。新的管理团队做好自己的工作，已经开始慢慢对接集团。董事长是集团团金会的会长，也是集团副总经理，有11年的保险经验，能够调动很多资源拓展客户渠道。新增零售业务客户数、AUM、信用卡贷款都有20%左右从集团推荐客户，特别是信用卡有37%。第三，互联网理念做零售，力度很大。

我们有四个打法，第一是，贷款倾斜。第二，我们强调的两个能力，账户+大数据能力，三是，SAP社交APP以及远程技术支持，第四是渠道，比如寿险渠道、集团渠道、互联网渠道以及老渠道拓展等。战略很清晰，打法很先进。现在是用互联网的意识经营，零售负责人有硅谷工作经验，在Ebay工作过，在证券工作时，在13年整体有风口的情况下，他主导的互联网经纪业务有很大的发展，市场占有率从百分之零点几到二点几。以前零售原本没有专属IT的团队，现在新建了1800人规模的团队，其中还有100多个都是从互联网巨头请过来的人才。目前APP的整合完成的不错，口袋银行，信用卡，橙子银行能够整合，通过一个H5的形式，切入互联网、综合金融服务产品（包括保险、贷款等等）。所以我们对标的不仅仅是银行的零售，还有对互联网金融（像蚂蚁金服）的零售，大量采用大数据、机器学习、人工智能等技术以及模型。业内从增速看，我们零售方面是领先的。

**Q2：平安银行过去承担那么多包袱，为什么这么长时间都没有看到转型零售的方向？**

A 各个银行风格不一样，比如当时民生是规模为主要指标，招行是细作零售。现在我们银行是在坚定转型零售。中国经济对公风险较大，周期性很强，对公银行有风险。全球来看，估值能够比较高的银行比如富国银行都是零售为主。所以现在，平安的执行力开始理顺了。之前，由于我们公司内部的独立机制，可能造成前几年没有理顺，没有达到共识。当前也不能全部否定之前的战略，以前的规模确实上来了。现在行内已经做到共识，所有条件都很配合。因为现在看的很清楚，已经理顺了，平安的执行力能够开始体现。比如平安能够拿下上海家化，投资者对于平安的执行力应该是有信心的。

**Q3：跟寿险的合作模式，以及权益分配机制如何？**

A 一定是要有权益分配机制的，目前是做的比较到位了。有几个方面的支持，第一后台支持保障，第二技术上支持，如APP等，第三有一些培训，第四与寿险对接机制，让柜员从柜台走出来培训，对接寿险。目前上半年从集团过来的客户，综拓的比例在20%-30%。

**Q4: 集团通过哪些方面支持零售转型。零售方面投入成本如何，分哪几个方面？**

A 科技投入方面，去年费用下降15%，单独IT增20%，考核以及奖金分配投入也能到位。集团支持体现在：渠道支持（以前没有协调好，目前能够落实），“百万寿险大军”产品的支持，科技的支持（集团的科技能力很强），增信体系的支持等。我们今年5月份才真实拥抱寿险，130万的寿险队伍，目前真正用到的，推行我们产品的人数也就15万人，如果以后130万能够全部进入，增速还会提升。另外，寿险方面也是非常需要我们，比如说寿险人员可以通过推荐信用卡的方式更高效推出去寿险产品，这样也能促使我们的信用卡发行量快速上升。此外车险市场、财险的市场未来还有很大的空间，能够带来更优质的客户。这些结合起来做好了，对集团的估值也能够有一定溢价的。

**Q5：不良率预计能够何时企稳？**

A：过去我们规模扩张的时候，因为周期下行确实产生了很多问题。目前我们是主动暴露，主动处理的姿态，而现在新增量是能够得到改善的，预计未来能够好转。