**一、零售金融相关：**

1. 本次零售转型发展较快的原因？

过去银行是四轮驱动：公司业务，零售业务，投行，同业。现在明确提出零售转型：第一是保持战略第一，第二是策略到位，第三是团队。

1）战略第一。从数据可以看出：上半年零售贷款增量占比98%，下半年预计加大零售比例，对公占比有所下降。零售方面资源投入较大，比如科技上的投入，零售科研1800人，占零售总人力16%。财务资源投入，其他方面在压缩，在科技方面加大20%，尤其是零售科技。

2）模式正确。信用卡，新一贷、汽车消费贷款等产品表现较好，收益率高，风险管理水平也很高，在它们的推动零售规模快速增长。此外策略上做到真正拥抱集团，尤其寿险。在产品、业务流程和科技手段上，和寿险有所连接。

寿险业务有130万人，希望能分流到银行。重新调研过去集团转换客户的得与失之后，5月份建立新方法，到了6月占比达到38%，7月接近40%，8月超过40%。未来和产险合作，预计将有几千万客户转到信用卡。信用卡以前寿险来源在30%左右，6月份达到45%，8月份预计50%，未来预计会达到55-60%。目前在和集团财险研究推出研究车主卡，希望能将5000万用户中的2000到3000万转到平安信用卡上。

3）团队方面。零售队伍不仅有互联网、金融相关人才，也有对平安集团较为了解的人才，未来有望持续发挥潜力。现在基于数据、互联网、小企业的零售服务模式也会以寿险作为主要渠道来源。

此外，风险指标方面。平安银行积累了很多数据资源（新一贷有十几年的数据），比如防止伪冒系统，现在可以在第一笔就可以确定是否大概率为伪冒。伪冒系统的人脸识别有500万客户数据库存量，准确率较高。这些数据支持有利于控制不良。如果不考虑经营性贷款，零售不良率上半年不良生额和不良率下降双降，不良率降到0.6%，不仅仅是信用卡、新一贷，零售的很多业务均有较好成绩。另外平安银行自动提拨备系统在30、60、90天每个时间点都在自动计提拨备，充分显示客户全面系统的数据。此外，信用卡实时审批只需8秒钟，能够达到从信用状况，立刻判断是否可以发放信用卡，从而判断出优质客户。这需要有强大数据库以及风控人员把控的背后支撑。

1. 零售金融中消费贷款占比结构情况？与寿险端产品重叠的情况？

今年上半年发放额1763亿，为去年同期的1.45倍。新一贷，信用卡等规模都在成长。新一贷从49亿发展到6月底的100亿规模，成长较快。此外，有保单的客户通常资质较好，从信用卡交易上可以看出交易也较多。平安银行针对客户需求定制服务，比如车主卡（买油88折），航旅（提供延误险），从集团引进客户能取得较好的效果。

零售金融很多产品和集团是不冲突的，比如普惠的客户，跟银行客群不同。找银行借钱的分为几类，有些有抵押，如汽车。第二，新一贷很多是单一的消费性贷款，金额较高。而信用卡多为小额贷款，跟普惠很多经营性贷款有所不同。而且流程，利率均不相同。互联网差别更大，现在以小额信贷为主。平安银行对于找寻客群信心较大，比如通过等级信用卡来实现。在风险判断上，目前是机器学习模型做判断而不是简单的线性模型，因此平安银行在这方面有更好的判断能力，长期下来较为乐观。

零售结构中以高收益贷款占比较高，银行与普惠均要与寿险合作，但是两边都比较和谐都在增长。零售客户较为分散，而寿险带来的客户资质较好，不良率低。在大额贷款上，需要视频观察面部表情，通过高清晰度识别微表情，利用AI降低风险。

3.中收业务情况。

中收总体来看有所下降，但是财务管理，保单，资产管理的中收仍然表现较好。上半年保险中收，已达到去年全年的规模。信用卡中收也发展较快，对公里面贸易融资亦如此。需要依靠寿险做长期产品，中收未来比较乐观。

**二、资产质量相关：**

1 零售转型业务发展较快，但存款基础较弱，对公业务发展存在压力，短期是否能缓解阵痛？

存款基础、对公业务短期确实存在压力。但对公业务是以新的思路发展，并非不发展。坚定做行业业务，有的时候企业选择商业银行+投资银行，本质看中投资，业务中银行未必发放贷款，而是采用投行的方式。比如从6-7月给平安兄弟公司，资管、信托做一些投行的业务。

队伍转型需要过程。平安银行确定对公业务发展路径后，管理层高度重视，用层层管理，真投行的方式做业务。即使存款没有增长，也要优先零售存款，保持转型战略定力。

资产质量上，过去发展速度较快。几个分行负担较重，所以今年上半年加大核销力度。诉讼的比例相比以前增加，说明现在是主动释放。主动释放存在压力，但平安银行有信心通过零售将公司带到一个高度，零售的不良较低。

1. 个人消费贷目前发展较好，未来是否可持续？消费贷款未来的风险暴露问题？

消费信贷方面。比如LUM带动AUM，平安银行的团队经过很长时间的积淀，比如新一贷积累13年，普惠业务也有十五年的经验，集团内可实现数据共享，包括车贷。车贷经过多年积累市场份额达到18%（中国最大），不良率0.9%。除了时间积累，也有人才实力。零售风险执行官，有20年的相关经验。相比其他银行渠道单一，平安银行还有多渠道，支行，寿险，互联网等。

对问题资产采取很多措施进行管理，落实三个层次。比如风险经理督导，考核系统上也有所改善。在公司业务新增客户管理上，行业重点支持医疗健康业，违约率比较高的低端制造业都有所控制。零售质量很好，不良率1.28%，16年下半年到现在，迁徙率一直在下降。

1. 资产质量的问题是速度过快，还是区域问题？分行权限，风险管理系统相关的说明

**资产质量：**1）外部因素：从经济形势上看，经济速度下行对银行业整体影响很大，行业里主要体现在低端制造业和批发零售业，违约概率比较大，也符合银监会公布的数据。地区之前是浙江、杭州一带，今年山东地区，担保问题的爆发，系统性风险。

2）内部：今年主动作为，加大对经营不善的企业贷款诉讼力度，采用直接诉讼的手段。在规定的时间地点相关人员定期开会。利用时间换空间，未来价值的提升。

**授权方面**，根据风险控制的能力和地区整体的风险来进行授权。分行的问题，行业事业部，比如杭州、宁波等几个单位集中统一实行分别管理，与其他银行考核指标不同。

1. 成立特殊资产管理事业部，管理不良贷款，余额，回报率情况？

2017年上半年新收回不良资产总额44亿元、同比增长66.52%，现金回收超过90%，综合回收率达98%。成绩的取得主要在于：1）建立专业的队伍，从上到下的管理方式，40%都是法律专业毕业，组建专家团队。2）利用平台，很多债务人拿到钱后，有些并不是经营亏损，问题要找到其资金的流向。建立了45个平台，查找现金流、资金流和人流，效果明显。3）建立资金管理办法，对于调动清收积极性起到很大作用。

**三、资产配置情况：**

1. 今年资产负债表配置的情况？结构的调整?

零售转型从去年10月份开始部署，到现在历时9个多月，转型的成效表明了决心，还有集团的支持。随着大零售的转型，资产负债表结构也有所变化，希望2-3年（包括今年），零售规模占到2/3，中报利润已经占64%，但是这个和对公的拨备和风险成本有关。希望未来零售业务在剔除这些影响之后，平安银行做到以零售业务为特色的银行。包括智能化互联网，轻型银行等。现在正在接近这个目标，为了创造不一样的零售增长，做出了很多努力，比如目前1800人的IT团队，做新型模式的研发，决心和投入较大。

在大转型过程中，对公业务也要做，不会放弃对公业务，做精品公司银行有清晰的思路。希望利用集团的渠道资源，产品资源，牌照资源，做真投行的业务。商业银行有承揽的能力，现在和集团证券、资管等投资平台绑在一起，一起完成承做的过程。

公司业务也通过新的业务模型：商业银行+投行+投顾，绑定集团兄弟公司，不同模式要进行相应设计。今后增长方式发生变化之后，结构也发生变化，以前经常关注表内变化，以后很多业务表内看不见，但是带来很多非息收入和负债，都会发生一定的变化。配置上向零售转型，结构上也是加大对零售的配置，对公仍然采取新模式，不会顾此失彼。

1. 在去杠杆的背景下，同业业务的前景？

上半年随着监管政策的出台，平安银行响应政策也做出了相应的调整。对存量结构的调整，在目前的利率环境下有所改善。最重要的任务是优化现在的业务模式，各类资产回归本源主要分为投资、交易性、销售。投资考虑到大类资产配置，非标产权类，权益类，类现金类如存单、债券等，这考验银行大类资产配置的能力。非表内信贷类资产集中配置，考验资产配置的时间和效率，需加大对资产管理的研究。这方面银行优势明显，做存量调整，考虑到存量资产以资本回报为核心，增量资产的可变现能力，这考验产品设计能力。其次是销售能力，选择在合适的时间销售。同业和资管之前持有至到期，现在是交易，项目获取，包装，销售，做到规模效应最大化。上半年来看，资本回报上升，其中票据最低效，收益率最低，压缩了这部分规模，也就是在规模相等的情况下，实现效益最大化。

**四、净息差相关：**

1. Q2净息差环比还是相比Q1有一定的收缩，这部分如何看待？息差下半年的展望？

1）上半年，息差同比有所下降，在2.45%的水平，但绝对数在行业里面比较高（2016年全行业净息差2.22%，一季度接近2%）。

2）在上半年还存在政策的问题，去年5月份营改增，在前五个月有价税分离的净利息收入的影响，各家银行都会有这个影响。

3）今年上半年以来，利率中枢水平上移，各个期限的市场利率上移了50-150bps，比如十年期国债和3个月的同业存单，整体利率的上移对行业影响很大。

4）零售贷款定价较高，不然压力会更大。目前零售占总资产的比重还在增加，随着占比的提升，未来对净息差贡献越来越大。

**五、金融科技相关**

1 集团成立了科技金融公司，未来在科技金融上的期待？

零售部分，信用卡、口袋银行等的结合，将客户的体验集中，使得客户体验往移动化延伸。一站式开放平台可满足客户的贷款、存款、理财、信用卡支付等多方面的服务需求，更重要的是和集团的投资如信托、保险等也会有沟通，能够实现集合客户的互通。另外，公司成立风险大数据团队，目前在风险管控方面做的比较好。同时，大数据的应用可以从后台的风险管理延伸到前台的销售管理和市场经营，在客户需求和市场精准营销方面取得比较好的效果。

对公部分，科技创新很多是和集团一起合作做的，如橙e网App。对公主要有几个关键的平台：1）橙e网，用户已超过了500万；2）保理云，专门针对应收账款市场，主要服务客户是保理商和核心企业，应收账款可以在这个平台上进行资产和资金的对接；3）跨境易，满足跨境海购的业务需求，交易量已达到230多亿；4）行业通。这些平台服务于不同产品和客群。橙e网的服务更宽泛，对接的外部电商已超过900家，和用友、金蝶ERP提供方也有合作，构建订单管理、交易管理、结算管理和支付等金融服务。这些平台通过互联网的技术实现了服务的便捷化。

平安和外部的合作已实现较强大的功能，现在则希望加强银行内部平台的互联互通，实现平台资源共享。完成之后，银行几个业务条线都会合作，产品线上实现无缝对接。科技的能力会是未来平安区别于其他银行的地方。