开场：平安银行的态度是不仅成为转型实干家，资本市场深度融合的践行者

Q：零售转型平安银行说了很长时间。最近一年，管理层也经历变动，为什么管理层确定现在这一次比较迅速？为什么这次能做成？

A：过去银行是四轮驱动，公司业务，零售业务，投行，同业。现在是非常鲜明提出零售转型。第一保持战略第一的定力，第二策略到位，第三团队

定力方面从数据可以看出，上半年零售贷款增量占比98%，下半年可能更大比例零售，对公会降。在零售方面的资源投入，在科技上的投入很大。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，当然对公也有。

第二模式正确，确定尖兵策略。有几个产品很厉害，比如我们信用卡，新一贷、 汽车消费贷款，收益率高，风险管理水平也很高，把他们作为尖兵，推动快速增长。此外第二个策略，真正拥抱集团，尤其寿险。怎么拥抱？在产品，业务流程和科技手段上，真正连接起来。

比如，SAP（共享平台） 通过H5，一个月的量达600万，未来一个月的量1000万达得到。很多信用卡活动，通过APP 让客户推荐给客户，寿险业务有130万人，希望能被银行转换过来。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， 结果6月份 过去新一贷寿险来源大约25%，6月占比38， 7月接近40， 本月超40。信用卡以前是 30%左右， 6月份45%， 8月份预计50， 未来是55-60。目前在和集团财险研究车主卡， 希望从5000万用户的2000到3000万转到平安信用卡。

团队方面零售队伍有互联网、金融人才，也有对集团了解的人才。这仅仅是开始，未来有持续发挥潜力。现在的基于数据、互联网、小企业服务模式 也会从寿险作为主要渠道来源。所谓靠靠山吃山。

风险指标方面。风险我们积累了很多数据（新一贷有10几年数据），比如我们防止伪冒系统，一般第一笔后才知道是否伪冒。 现在可以在第一笔就可以确定这一笔是否大概率为伪冒。伪冒系统的人脸识别有500万客户数据库存量，很准， 有100%正确率。这些数据支持有利于控制不良状况。如果拿掉经营性贷款，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，很多业务都有较好成绩。另外我们自动提拨备系统在30天、60、90天每个时间点都在自动提拨备，充分显示客户的系统的数据。 信用卡实时审批 8秒钟，能够从你信用状况，有没有欠钱都能知道，立刻判断能不能给你信用卡，判断出好的客户。有强大数据库以及风控人员把控才能做到。

Q：中报零售资产增加快，我们优势在寿险和互联网。寿险这边，消费贷款占比结构怎么样。寿险也有资产需求，有跟寿险产品重叠了怎么安排？还有蚂蚁金贷这些互联网金融，我们这种科技金融跟他们比怎么样？零售目前资产负债增速很快，营收贡献应该很大，未来、中收看对ROE的贡献如何？

A 去年年中对比 发放额1763亿，去年同期比成长1.45倍。新一贷，信用卡都在成长

新一代 从49亿到6月底 100亿，成长较快。在综拓里面，信用卡37%， 6月底到了45，新一贷是32%，在快速成长，有保单的客户 信用卡交易看得到交易很多，而且信用较好，不太可能赖账。比如车主卡（买油88折），航旅（提供延误险）这种针对客户需求，从集团引进客户能取得很好的结果。

很多需求和集团很多时候是不冲突，比如普惠的客户，跟银行客群不同。找银行借钱的分为几类，要么有抵押，比如房贷汽车，第二，新一代很多是单一的消费性贷款，金额较高。而信用卡为小额贷款，跟普惠很多经营性是不一样的。并且流程，收取利率都不一样。互联网又更不一样，我们现在做的是小额信贷。我们信心在于找寻客群，我们通过等级信用卡。现在在判断风险用的是机器学习的模型做判断而不是简单线性。所以说银行有更好的判断能力

长期下来我们非常有信心

我们银行零售结构中以高收益贷款占比较高，银行要寿险合作，普惠要寿险合作，寿险是金矿，但是两边都比较和谐都在增长。零售客户比较分散 但是寿险带来的客户质量好，不良率低。微众银行那一批，大多干新一贷出身，他们的jianzun大概2万，我们20万。他们优势在数据，jianzhun低。我们渠道强，金融交易类的数据多，线下的优势。大额贷款要视频一下比较靠谱。要看你面部表情，通过高清晰度识别微表情，能看出问题，降低风险。通过AI 降低风险。

中收今年是降低的，但是更多是过去做的很多业务是表外真正的交易性中收，财务管理的，保单的，资产管理的中收还是很好。上半年保险中收，是去年一年的量。信用卡也很快。对公里面贸易融资也很多。还是靠山吃山，让寿险提供好的，长期产品，来年有须报，中收未来很乐观

Q 1.零售转型，业务很快但是有换挡期间感觉，存款基础较弱， 对公业务有压力，短期能不能缓解阵痛 2.个人消费贷目前看起来很好，中间原因？未来是否有持续性 有人说消费贷款刚开始做，所以不良没暴露，未来可能暴露，怎么看？

A 存款基础 对公业务是有短期压力。对公，不是不发展，而是新路发展。两个理念，坚定做行业业务，有的时候公司看商业银行+投资银行，其实看中的是投资，所以拖着集团其他兄弟公司一起干。里面未必发放贷款，很多时候用投行的方式做。比如 从6-7月给平安兄弟公司，资管信托做一些业务。

队伍转型需要过程。我们对公发展路确定下来后，管理层高度重视。 按层层管，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。存款基础方面，我们认为科技手段抓存款有漏洞。

资产质量这块，过去发展太急。有几个分行负担较重，所以今年上半年加大核销力度。诉讼的比例比以前多，说明现在是主动释放。主动释放是有压力的。我们有信心把零售带到一个高度，零售的不良是很低的。

消费信贷方面。比如LUM带动AUM，我们的团队很长时间沉淀，比如新一贷做了13年，团队创建了好多公司，不仅是银行积累，普惠也做了十五年，数据共享，其他车贷数据也是共享的。车贷也做好了很多年市场份额18%（中国最大），不良率0.9%。除了时间积累，同时我们人才实力很强，我们有人在消费金融做了40年。零售风险执行官，做了20年，带了人来做数据模型。我们还有多渠道，支行，寿险，互联网等等，其他银行渠道单一。比如，集团要求寿险为银行提供帮助，给了很多任务。

 （有很长不清楚）

我们对问题资产进行管理有很多措施，落实三个层次。比如我们有风险经理督导。考核系统上也有改善。在对公业务上，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我们都有控制。我们比较有信心，零售质量很好，不良1.28%。（不清楚）

总之我们很有信心。

【后面是原稿】

Q 资产质量

贷款发放很难 不能回避 过去三年很快 问题在哪 速度过快？区域？分行权限，风险管理系统的问题 解决了吗 需要多久解决？

零售战略 表内表业策略情况怎么样？

同业业务的全景？

A

外部环境 经济形势整个银行业下行

极端制造业 批发林首页 各行业在银监会

地区 去年江浙一带 今年山东济南等系统性风险很大，重点 杭州、。。。。

内部

组东作为 问题资产加大拨备力度，没有更多的

因能力 地区风险来给限度

分行的问题 一个产品 再来抵押

一个分行 福州 杭州 宁波 济南 成都 集中 分别管理，不谈发展，跟其他银行考核指标不一样

不搞重组，核销力度很大

10月以来 新贷款 比较好 关键是管理好

零售转型上，一年 历史 现在看到转型的成效 决心，利用集团

资产负债表变化 2-3年的时间，未来规模占比2/3 利润 占比

剔除特殊因素的影响下 还能达到

智能化 拥抱集团 互联网 特色零售 目标

决心和投入很大

对公业务 要做 不是不做，顾此失彼？ 希望借用集团渠道 资源 做一些真投行业务，有承揽的能力，拖到证券 信托 资管 投资平台 跟他们绑到一起，共同完成承做的业务

商行+投行+集团 联合投资平台 做大投资的杠杆

今后 增长方式变化 表外 客户在我们这 表内表外看不见 但能带来非息收入

配置 零售结构上升 对公不会出现负增长

同业的事

上半年监管 按要求存量结构的调整，在目前的利率环境下，优化业务模式。 投资 交易类 非标市场 销售销售同业存款

投资考虑大类资产配置

非标类 权益类 债券 类现金类 （存单票据）策略问题

统一集中管理

非传统信贷业务 统一

做好存量投资

增量资产可变现能力

考演产品特殊能力 金融机构1700多家 线下销售客户关系维护

以前拿回来持有到期 现在拿回来可交易 呢个公会真正的

改善资本回报

资本回报书籍在上升

规模相等的情况下改善利润和效率

Q 净息差 收益率

贷款收益率 零售》对公

息差 压缩，对净息差怎么看 ，下季度给个展望

特殊资产管理事业部 管理以前的贷款 现在的经营情况怎么样

上半年的净息差 下降但是 绝对数在行业较高 16 2.22 一季度 2 都有比较大的压力

上半年自身问题 去年营改增 净利息收益的影响

上半年 市场资金利率上移市场利率成本上升50-150个bp，对整个银行的净息差影响都很大

零售定价好，压力减少了一些，目前相对总资产而言还在成长过程中，随着资产占比的提升 会对未来的净息差有明显作用

回收不良40多个亿，现金回收90%，青户了的 98%都收回来了，成绩取得：

* 1. 专业队伍。从上到下 380 40% 法律 毕业
  2. 利用平台 债务拿到钱有些不是经营性，不知道资产 现金流 要查找资金流，现金流，人流
  3. 制定管理办法，调动专业队伍的积极性 冻结？？
  4. 有信心 问题资产 三块

特管 采取清收的办法 假如打包 马上下降

五级审批 为了控制成本 清收98% 的回收率

五类 由小到大 不让他长大，不良会下降和

小企业 过去虽然以带带卡 现在出现拐点 ，5个一批。。。。 今年走到位 明年 小企业不良一定能控制到正常

十家分行 很严重，不发展只压缩不良，考核模式

Q 科技业务 看到整个趋势 人员投资很快 阶段性成果 零售外，未来 在哪些方面兑现？战略定位 集团科技金融公司给了什么支持

客户体验集中 集中精力到网上来，往移动化转移

得到的服务是及时性的 一站式服务

集团 信托保险 客户互通体现，风险大数据团队，用的比较好的在risk management 后台根据客户的行为，判断你的金融需求推荐你得到什么金融服务

客户需求 精准营销 会有比较好的结果

对公的一块 很多都是跟集体一起做，很多企业的服务都是渗透到各个业务上。很多APP 都是在集团一起做

500万

诚意晚

保理云 专门针对应收账款

跨境业 跨境需求 超过2300亿交易量

行业通 1700家用户机构

从不同客群 不同产品设计的产品、

900家平台在诚意晚

构建了一个订单管理 交易管理 结算 融资等金融服务，有很长世间了

沿着供应链金融下来的

通过互联网的手段实现

希望把内部的平台互联互通

产品线上的无缝对接

对公零售也是我的客户，可能互通，服务企业都是零售客户 产品线延长，提供全产品金融服务

AI+等技术都有很强的目标性，引进的顶尖人才为其服务。

8.2. 口袋银行上线

线上线下网点 联通

投保车险

金融交易的数据等来判断

这些数据处理，数据库很丰富

金融产品 粘度高 信用卡 炒股