

管理层摘要

- 平安银行愿景为:中国最卓越、全球领先的零售银行
- 业务目标:
 - 定性: 打造**平安特色的智能化零售银行**
 - 定量:2年实现达至**1.1亿零售客户**,4年实现**保底1200亿营收,利润占全行** 50%以上,挑战1700亿营收
- 平安银行利用差异化优势和杀手锏:
 - 优势: **开户迁徙、获客渠道、综合金融、科技支持**
 - 杀手锏:智能化零售银行转型(O2O+T+智能主账户)
- 建议采用"515"业务模式:**5大获客渠道、一个智能主账户、5大主打产** 品,并利用智能化转型的**7大策略**推进落实
- 通过智能化引领客户每天的金融生活,平安银行成为客户心目中的"智能化银行",重点利用创新科技引领驱动

管理层摘要

- 7大策略落实平安银行的智能化零售银行转型:
 - 1. 客群策略:城市7大目标客群经营和差异化服务,二元市场用两种方式进驻
 - 2. 获客渠道策略:线上线下爆发性获客,多管齐下达成获客目标7800万
 - 3. 智能主账户策略:主账户为"窝",重点智能化金融管家和生活助手服务
 - 4. 产品策略:3类爆发性获客"**钩子"**、增加客户黏度的"杀手产品",以及能提升客户价值、智能化和差异化的5大"**主打产品**"
 - 5. 智能化服务策略: **O2O+T客户体验场景**,通过体验提升客户价值,"设计 **为先**"的橙子账户及电子渠道、智能化网点、利用**科技智能武装的客户经理**
 - 6. 智能化IT平台: **大数据分析平台**支持微观分群及精准营销、**开放型整合平台** 联通集团内外的互联网生态系统、**智能化的运营平台**
 - 7. 组织架构及团队建设:面向客户需求能灵活响应,借鉴互联网企业"产品经理制"的高效零售银行团队

管理层摘要

- 项目财务测算:2020年营业收入保底达到1200亿,全力挑战1700亿
- 资源需求:期望集团和银行支持12大模块工作的落实
- 建议两年内围绕7大战略,进行19个落地实施项目
- 成立高规格的领导、集团顾问及项目执行组织,全力推进智能化零售银行 转型工程

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



愿景:平安银行成为中国最卓越、全球领先的零售银行



- ✓ 以客为本: 以客户为中心, 洞察客户需求及响应最快
- ✓ **体验称王**: O2O + T渠道智 能化服务的优势
- ✓ **真不一样:**智能主账户、与众 不同的产品和服务
- ✓ 智能银行:以科技驱动,为客户导航贯通金融生活

目标:撑起平安银行的半壁江山,挑战行业领先

定性目标

打造平安特色的智能化零售银行

定量目标

•2年实现:1.1亿零售客户

•**4年实现:**保底1200营收,利润占全行50%以上;

挑战1700亿营收。

1、平安银行零售业务目标

2、平安银行零售业务模式与策略

- > "515"业务模式
- 杀手锏:智能化零售银行转型
- > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



平安银行利用集团优势和智能化作为杀手锏抛离竞争对手

优势

集团优势:客户迁徙、获客渠道、综合金融、科技支持



客户获取

- 客户数量
- 客户结构



安白

客户留存

- 智能主账户留 "人"留"钱"
- 交易黏度提升



客户价值提升

- 客均产品数
- 客均价值
- 净推荐值



突出差异化竞争 优势, 实现弯道超车

杀手锏

智能化零售银行转型(O2O+T+智能主账户)





关键策略

建议应用"515"业务模式,落实智能化零售银行转型的7大

目标

中国最卓越、全球领先的零售银行

业务模式

智能化零售

银行转型:

7大关键策略

"515"业务模式

5个渠道爆炸性获客、1个智能主账户留客、5个主打产品提升客户价值

杀手锏:智能化零售银行转型

客群策略

• 基于年龄及收入的客户分群及战略

• 二元市场战略

获客渠道策略 集团渠道重点突破:

-100万移动网点

- -2.4亿客户迁徙
- •银行渠道持续提升:
 - 直销、对外合作 及橙e网公私联动

智能主账户策略

- •**主账户**:建立"个人 银行主账户"绑住客 户
- ·科技助推智能主账户: 机器人 "金融管家" 和机器人"生活助手"

产品策略

- ・钩子产品:吸引客户, 爆炸性获客
- · 杀手产品: 留客, 增 加客户黏件
- •**主打产品**:5个主打 产品,提升客户价值

智能化服务策略

·O2O+T智能服务体 验:全渠道的客户体 验,线上改造橙子账 户和电子渠道,线下 打造智能网点

智能化IT平台

- ·数据分析平台:精准分析、微观分层
- **开放型整合平台**:强大的开放式平台,整合互 联网生态系统,以支持嵌入金融生活
- •智能化运营:产品管理、组合、客户定价、智 能化业务流程

组织架构及团队建设

- •零售事业部组织:以客户为中心模式转型
- 科技及互联网团队:重点引入及组织零售银行 专用的IT团队,以及互联网人才
- · 总分行架构调整:调整分行及网点的零售银行 垂直管理

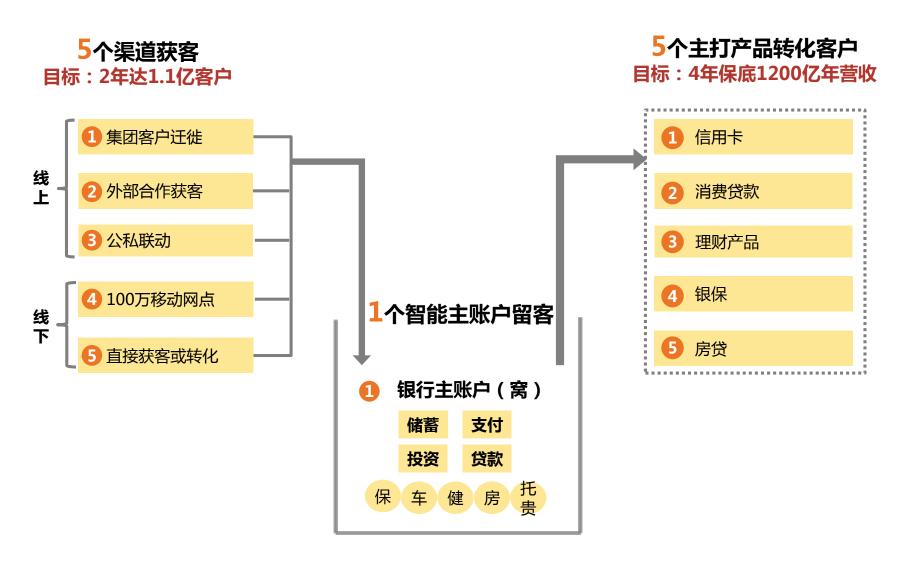


- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - **515"业务模式**
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



"515"业务模式: 5个渠道、1个智能主账户、5个主打产品





- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515"业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 軟客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



进行颠覆式的改革,成为国内第一家智能化零售银行

杀手锏

金融机构前台 "四化"趋势

小型化

社区化

智能化

从客户角度出发

几乎所有功能线上化

理解客户的金融需求

WeBank

微众银行

网商银行

的颠覆式革命

2.0 数字化模式

多元化

从技术角度 出发的改革

从银行角度 出发的改良

传统模式

• 传统线下银行





1.0 互联网模式

- 推出线上功能
- 对客户的了解有限













3.0 智能化模式

- 主动嵌入场景, 使生 活和金融更加便捷
- 精准客户画像,个件 化服务体验
- 更多互动、更加有趣

国内尚无此类银行

平安银行 PINGANBANK

目标

杀手锏

智能化引领您每天的金融生活



平安银行零售客户 的价值主张

无论您是哪类客户,我们都最懂得以智能化来成就您的金融生活:



健康财富、品质 的金融生活

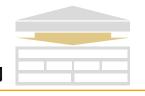


酷炫科技、 互联 的金融生活

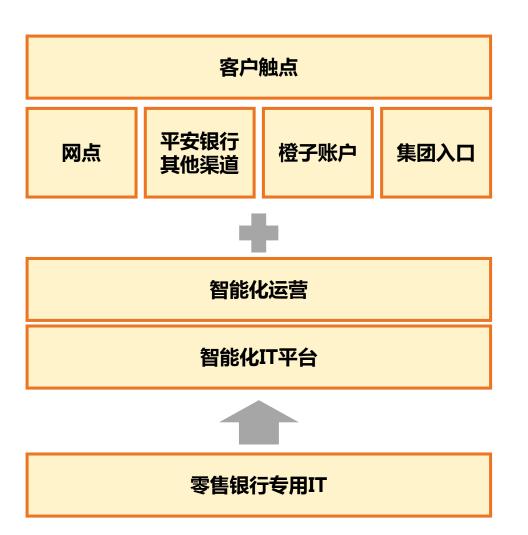


简易资管、轻松 的金融生活

平安银行智能化转型的差异化能力支撑



杀手锏



智能化转型领先竞争对手:

- ❖ 全渠道客户体验: O2O+T联动
- ❖ "设计为先"的理念:改造橙子账户
 + 电子渠道
- ❖ 智能化网点:强化网点布局及新一代 网点转型
- ❖ 智能化运营:个性化产品+服务、差异化定价、优化处理流程
- ❖ 智能化IT平台:大数据分析应用、开放型整合平台
- ❖ 科技引领转型:设立零售银行专用IT, 重点大数据分析,并引入科技创新

充分运用科技,引领智能化零售银行的转型



杀手锏



O2O + T体验前端



大数据分析



开放型整合平台



创新实验室

目标

强

要与互联网金融企业的IT能 力平起平坐



敏捷交付:快速市场响应速度,每周能提升电子渠道版本、或推出新可售产品/服务



精准分析客户需求:进行微观客户细分,智能化提供建议



"设计为先"的实施能力:

优化各渠道的客户体验,客 户推荐度最高

利用大数据"微观分群"技术,推动智能化的

营销、销售和服务

杀手锏

微观客户分群





- 与您一样的人 (People Like You)
- 下一个最佳行动 (Next Best Actions)



橙子账户(或"小智")给客户提供**个性化建议**



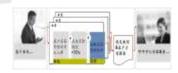
客户经理基于客户分析给 出**恰当的产品/定价**推荐



营销分析团队基于微观细分制定更精准的营销方案



产品管理团队基于产品购买分析推出**更受欢迎的产品组合**



客户管理团队按客户流失预警 后采取及时有效的挽留措施



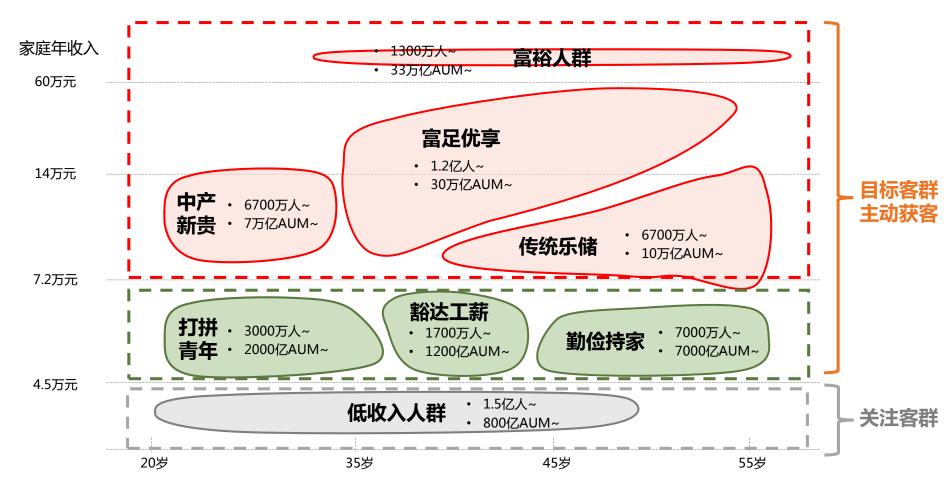
- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515" 业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



建议平安银行基于价值和生命阶段,把城市零售客户定义为7大目标客群



平安零售银行城市目标客群



来源:埃森哲2015年中国消费者洞察研究-金融服务行业,平安银行客户调研问卷分析



不同客群拥有差异化价值主张、金融功能特征与需求特征

七大关键策略: 客群策略

客群	价值主张	金融功能特征	需求特征
富裕人群		贷款 消费 投资 保险 储蓄	资金实力雄厚,关注财富增值注重品质与体验
富足优享	健康财富、 <mark>品质</mark> 的金融生活	贷款 消费 投资 保险 储蓄	追求品质生活、消费能力高愿意为专业的理财付费关注综合金融,财富管理及健康保障类业务
豁达工薪	酷炫科技、 互 <mark>联</mark> 的金融生活	贷款 消费	追求潮流酷炫消费贷款需求旺盛,车贷、房贷需求有待于满足
打拼青年		贷款 投资 保险 储蓄	追求潮流酷炫消费贷款需求旺盛
中产新贵		贷款 消费 投资 保险 储蓄	追求潮流酷炫潮流思想,有频繁的支付及消费需求消费贷款、投资理财及保险需求有待于被激发
传统乐储	简易资管、 轻松的金融生活	贷款 消费 投资 保险 储蓄	 谨慎、传统的投资观念 传统储蓄观念强,信贷需求较低
勤俭持家		贷款 消费 投资 保险 储蓄	理财谨慎,传统储蓄观念强,信贷需求较低关注家庭(子女)保障





来源:埃森哲2015年中国消费者洞察研究-金融服务行业,平安银 行客户调研问卷分析

注:具体客群策略详见附件

根据不同目标客群的特征,匹配差异化客户策

略

七大关键策略: 客群策略



客群	渠道/体验	主打产品	智能主账户服务
富裕人群	・全渠道整合 (O2O+T)・高价值人性化互动的智能化体验	理财产品	个人账户管家:管理客户在平安内外的个人资产专业金融顾问服务:提供多元
富足优享		理财产品+房贷+银保	投资/理财建议 • 生活助理服务:深入生活场景, 提供各项服务
豁达工薪	・ 纯智能化 渠道 ・ 个性化、智能化 的体验	信用卡+消费贷款+房贷	• 信用管理服务 :管理个人信用 ,
打拼青年		信用卡+消费贷款	提供个人贷款 • 生活助理服务:深入生活场景, 提供各项服务
中产新贵		信用卡+消费贷款	
传统乐储	・ 智能化习惯待培育 ・ 快速、简单、便捷的智 能化体验	理财产品	• 个人账户管家 :管理客户在平 安内外的个人资产
勤俭持家		理财产品 +银保	• 生活助理服务:深入生活场景, 提供各项服务



来源:埃森哲2015年中国消费者洞察研究-金融服务行业,平安银 行客户调研问卷分析

注:具体客群策略详见附件

22

按不同目标客群,制定清晰的客户经营"抓、

黏、提"战略

七大关键策略: 客群策略





- "大捕鱼" 集团客户/用户迁徙
- "**钩子"** + 体验场 景激活
- **橙子账户**改造,**植** 入集团/子公司 APP



- 智能主账户
- 杀手产品
- 进取客户定价
- 万里通或其他奖赏手段诱导交易频度
- 支付场景



提

- 大数据分析
- 微观分群精准营销
- 金融生活需求契合
- ▶ 5大主打产品
- 捆绑集团产品,开 发更多产品组合

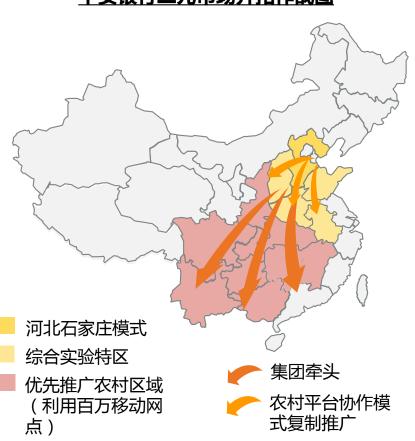
O2O+T场景(客户价值提升弹道)

除了主力城市市场,可借助百万大军,以及试用"农村平台协作模式"进驻二元市场

七大关键策略: 客群策略



平安银行二元市场开拓作战图



集团牵头

- ❖ 百万移动网点:助力农村获客
- ❖ 农金会:积极参与集团统筹下乡力量

农村平台协作模式(实验中)

- ❖ 利用平台合作伙伴:例如石 家庄的宜农科技公司
- ❖ O2O + T:线下开卡,线上 维护
- ❖ 考虑成立"特区":由银行 与平台伙伴牵头,带领其他 集团业务进驻

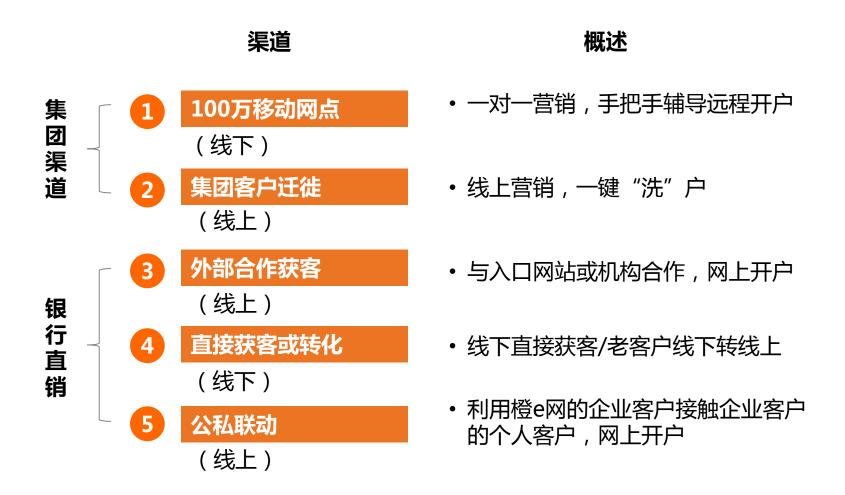
- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515" 业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - ▼ 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



重点5大渠道,全面覆盖集团内外、线上线下, 实现爆炸性获客

七大关键策略: 获客渠道策略

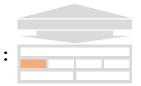




通过各获客渠道多管齐下达成累计客户规模目

标

七大关键策略: 获客渠道策略



渠道		方法	客群基 础E	转化率 E*	2018累计 获客规模E*
集团渠道	100万移动网点 (线下)	 百万寿险大军,以O2O模式,引导寿 险客户远程开户 配合线上RM推介生活及金融产品 配合1年3亿下载量的指标,尽快达成 2100万获客目标 	6000万	35%	2,100万
	集团客户迁徙 (线上)	各公司APP植入广告,进行线上营销网页广告投放简易开户及资金存入产寿险保单开户	2.8亿	14%	3,900万
银行直销	外部合作获客 (线上)	与金融类或生活类网站合作重点位置引流、广告位互换网红直播、社交分享会员权益	600万		1800万
	直接获客或转化 (线下)	激活睡眠客户智能综合网点或社区网点获客线下转线上	600万		
	公私联动 (线上)	• 为橙e网企业客户的C端提供服务 (B2B2C)	600万		
	总计		+存量客户3200万 1.1 亿		1.1亿





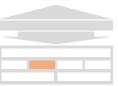
注*:转化率、累计获客规模为预期达成转化率、预期达成获客规模

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515"业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



通过"个人银行主账户",把客户牢牢绑在平 安银行

七大关键策略:



四大类服务

提升客户使用频率和时间

通过主账户推送4大类开放 式互动服务:

- 账户管家服务
- 信用管理服务
- 专业顾问服务
- 生活助理服务

科技助推 智能主账户服务 "银行主账户"**做窝** 留"人"留"钱"



五大举措

加强客户经营

通过5大举措加强客户经营:

- 增加触点
- 重新激活
- 监控分析
- 精准推送
- 定期关怀



以科技助推智能主账户体验,以智能化服务切入金融及生活场景

七大关键策略: 智能主账户策略



科技助推"智能主账户"体验



机器人金融管家:先从智能资产配置入手, 抓住理财、投资、保险等各类金融需求

七大关键策略: 智能主账户策略



2年实现"机器人金融管家":

优先实现,快速起效实现原序第一阶段资产配置

1. KYC:风险偏好收集分析

2. 智能配置:各类资产的自动化配置 建议

3. 动态更新:人生阶段、财务状况实 时跟踪,动态更新配置模型

示例

功能



• 细分客户模型

资产配置模型

第二阶段 产品匹配

- 1. 智能化的产品搜索及分析匹配
- 2. 智能辅助交易

品类	最匹配产品		
货币基金	XX货基		
信托产品	平安信托产品A		
	XX信托产品B		

- 产品搜索引擎
- 下一个最佳行动 (NBA)
- 与您一样的人(People Like You)

第三阶段 高科技体验

- 1. 身份识别
- 2. 语音识别
- 3. 机器人对话



"我的基金表现如何?"

- 人工智能
- 智能投顾



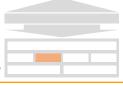
科技

应用



机器人生活助手:从"秘书"做起,抓住用户兴趣点提高黏性,逐步成为生活助手。

七大关键策略: 智能主账户策略



2年实现"机器人生活助手":

优先实现,快速起效 第一阶段 第二阶段 第三阶段 实现 顺序 "管家" "秘书" "顾问" 1. 专业化:衣食住行玩各 **1. 管分析**:信息分析比 收:自动/交互收集需求 较,提供决策依据 方面意见 功能 **淘:根据需求的海量信息搜索和筛选** 2. 管预算: 花销管理 2. 定制化:基于个体的定 制化建议或方案 3. **管下单**: 预约/下单 推:搜索结果的定制化推送 和您兴趣相仿的人在 根据您的习惯和兴 巴黎喜欢去XX,住 您订阅的巴黎最新旅游优惠信息 趣,定制如下的巴黎 示例 如下:XXX XX, 是否帮您预 游览行程:xxx 定? **PFM** 科技 搜索引擎 各领域个性化分析及定 微观分群/大数据分析 制模型 应用 下一个最佳行动(NBA) 与您一样的人 (People

Like You)

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515" 业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



通过钩子产品获客、杀手产品留客、主打产品 提升客户价值,做大营收

七大关键策略: 产品策略









· "钩子"产品

- **原子弹:**提供高价值礼品/ 现金券等大范围、大威力 获客,例如"开户享200 元神州专车打车券"

- 炸弹:增加外部触点或开发银行特色产品在指定范围、快速获客,例如"章鱼计划"、"零活宝"

常规钩子: 产品类、增值 类、红包类

杀手产品

- **1项功能**: 支付结算

- **3个起步产品**:按揭、健康专享理财、短期高收益产品

- **N个辅助产品或服务:**产品类、支付类、代发、增值类

• 主打产品

· **信用卡:**实时审批活动多

- **消费贷款:**线上极速放款

- 理财产品:智能投顾高收

益

- 银保:最全的保障产品

- **房贷:**线上快速放款

同时在产品设计上发挥智能化及差异化的优势

七大关键策略: 产品策略



产品 优势 差异化措施(例子) 平台 平安 • 开发惠生活App 信用卡 • 实时审批,8秒出结果 信用卡 • 寿险地推 • 利用社交网站口碑营销,推广优惠信息 以及网页及 • 与更多商户合作提供返利积分优惠 线下申请 快:6分钟放款 • 借助大数据支撑、普惠经验 消费贷款 精确预测贷款需求 配合支付场景,利用ZMOT(零关键时刻) 纯线 上放款 • 自助财富管理、众筹众投 理财产品 • 智能投顾,高收益 • 利用大数据分析提供财富规划建议 大数据算法市场领先 • 主推机器人投顾 • 做国内第一家 "汇丰模式" • 最全的保障类产品 银保 (1对1卖保障型产品) 专业保险品牌

5 房贷

- 线上快速放款 (和房交所合作)
- 利用AR技术,显示房屋规格及房贷建议信息,一键申请
- 和房交所/平安普惠合作,开发线上产品及近 无纸化流程 (eMortgage)

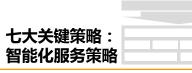


- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515"业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表

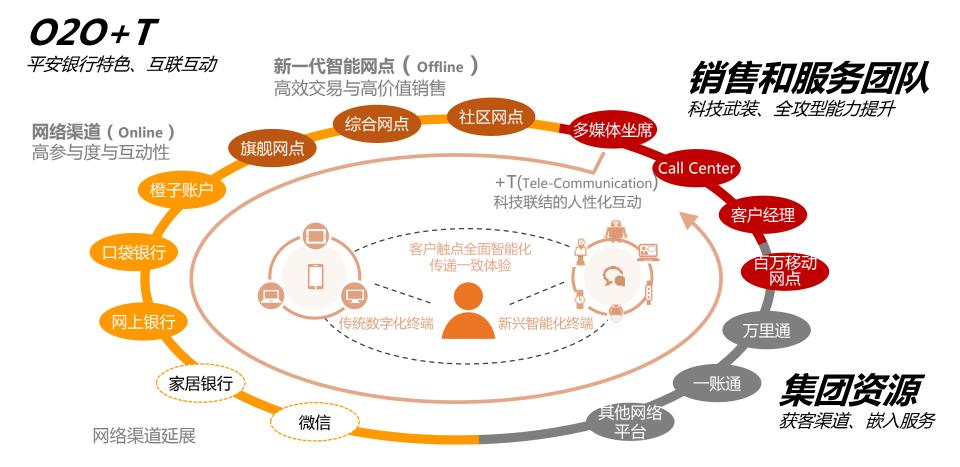


平安银行全渠道生态布局:以O2O+T为核心

打造无缝客户体验



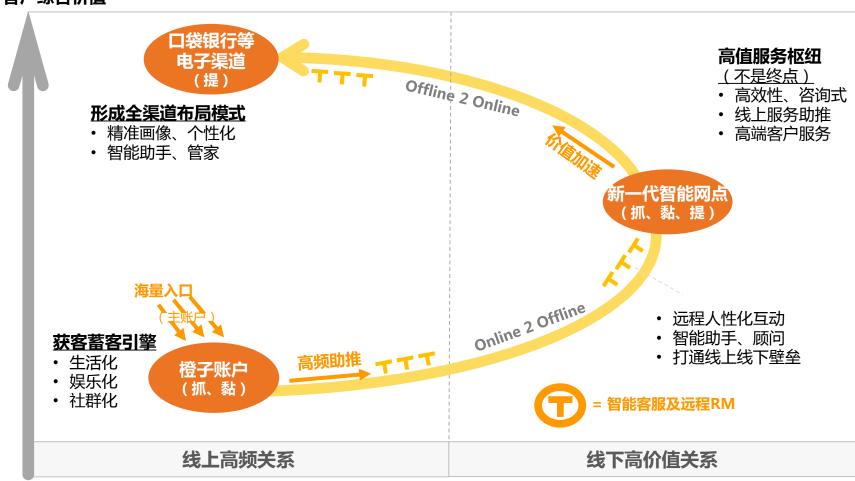
全渠道体验场景设计 + 精准数据分析支持



O2O+T联动形成客户价值提升的回力弹道

七大关键策略: 智能化服务策略

客户综合价值



"真正"不一样的橙子APP

七大关键策略: 智能化服务策略

橙子账户与一账通开展"金橙合作",提供嵌入各类生活及金融场景的服务



价值

- 1. 各类生活、金融场景式服务
- 2. 实现个人账管功能及服务
- 3. 提高客户黏度

平安橙子已有 / 在建产品 银行一账通可提供服务

"真正"不一样的橙子APP(示例)

七大关键策略:

看着不一样

腔调不一样

感受不一样

关系不一样









干人干面/定制首页

机器人助手 商户提供优惠 个人理财管家"小智" (PFM) 酷炫金融圈





打造具平安银行特色,由科技引领的网点布 局和设计



平安银行网点模式现状

- ☼ 缺乏特色、同质化严重的网点设计
- 大部分资源忙于处理低价值的交易
- 🟻 服务意识薄弱,**没重视客户关系建立**
- ⊗ 零售理财经理进取心低落、被动
- 与电子渠道割裂,未能相互联动

新一代网点布局和设计

✓ 网络布局

- 以客群为中心,设计网点分类
- 按地域、目标客群分布布置网点
- ✓ 网点设计:简约化、轻型化、智能化
- ✓ 重视客户体验旅程,业务流程再造
- ✓ 高效能、全攻型销售及服务团队
- ✓ 成为O2O+T的有机组成部分

注:网点定位规划仅从零售角度进行;来源:平安银行领导访谈,平安银行官方网站,平安银行数据



新一代网点充分体现简约化、轻型化和智能化

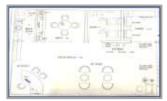
七大关键策略: 智能化服务策略

O2O+T、智能数据分析、远程立体化互动、高价值人性化互动

社区网点

综合网点























人工智能是未来网点三大功能的有效支撑

七大关键策略: 智能化服务策略

未来网点 三大功能

人工智能应用示例





• 精准化分流: 机器人大堂经理通过人脸识别主动迎宾, 快速分流, 并按需发送自动填单指令



• 交互化自助:提供超级自助机,依靠人脸识别与手势交互即可办理业务



• **个性化柜面服务**:柜员提前获知客户需求,高效办理; 个性化柜面产品服务信息推送

线上服务 助推器



• **线上化导流**:在网点大屏展示线上业务流程,并通过智能机器人引导客户尝试在线办理业务

高端客户 服务平台



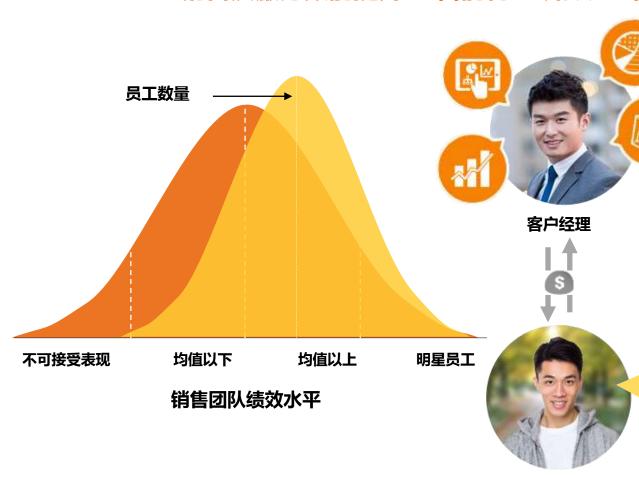
· 可视化展示:理财经理通过网点的互动大屏形象地展示 金融产品方案,与高端客户保持密切沟通

推动网点销售及服务人员从被动变进取, 利用科技和智能武装

七大关键策略: 智能化服务策略



销售及服务效能提升 = 智能化 + 知识 + 绩效驱动



- 智能化(数据分析的支持):客户需求分析、事件导向的营销、NBA(下一个最佳行动)
- 客户管理、事件提醒、营销 活动执行、实时达标情况
- 知识共享
- 与理财咨询服务平台的整合 (WM)
- 与线上渠道及T联动
- 跨单位协作(例如产品专家、风控)

客户体验

- ✓ 主动分析我的需求
- ✓ 可信赖
- ✓ 效率高 / 简便
- ✓ 专业人员 / 专业服务





科技改变T服务客户的方式,打通O2O壁垒

七大关键策略: 智能化服务策略

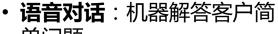


中远期:执行T的工作

近期:协助T的工作

95511

• **声纹识别**:用于电话银行确 认用户身份



单问题

• **客服顾问**:帮助客服分析客 户需求,并提供解决方案

• **音画增强**:采用视频对话或 AR等方式,向客户更直观 地展示信息



· 机器人客服:接管人 工客服,实现全面人 机对话



• VR对话:引入虚拟明星/专家形象,增强服务体验



• **RM智能工作台:**RM 助手,下一个最佳行 动建议







远程RM

• 体验更好: 不用输密码、不用排队、VR/AR体验更直观有趣

• 信息更有效:获得真正需要的服务及产品推荐,而不是无谓打扰

目录

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515" 业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表

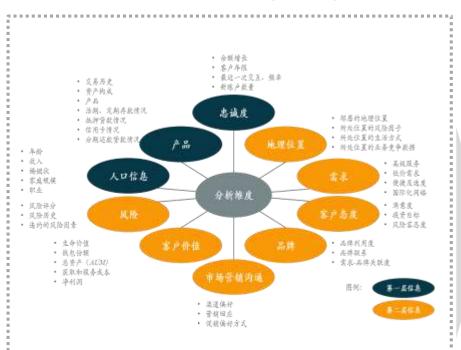


大数据平台应用重点为整合和优化客户数据 并实现"数据货币化"

七大关键策略: 智能化IT平台

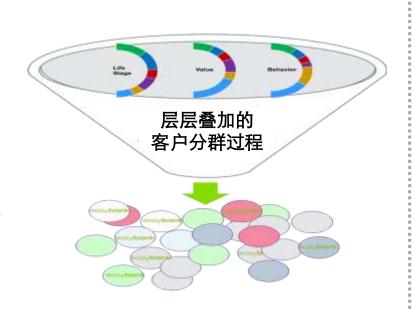


客户建模方法 (CAR)



- 分析数据扁平化
- 整合银行、集团及外部数据
- 经实践验证方法论

200+ 微观客户分群

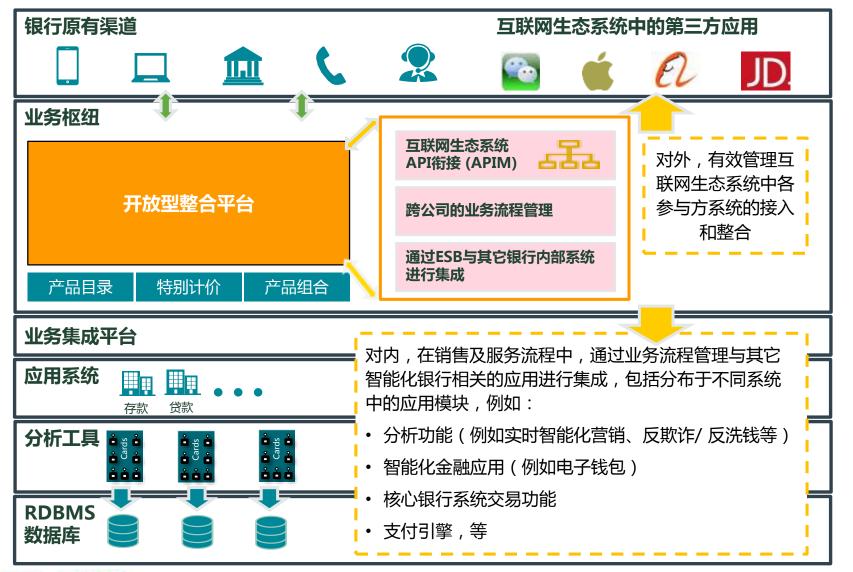


- 人物画像 (Segment Avatar)
- 与您一样的人 (People Like You)
- 下一个最佳行动 (Next Best Actions)
- 定价建议

建立开放型整合平台,有利于连通集团内外的 互联网生态系统

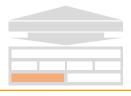
七大关键策略: 智能化IT平台





建立智能化的运营平台,包括产品管理、客户 定价及业务流程改造

七大关键策略: 智能化IT平台





埃森哲 HPB 3.0

数字运营重点:

客户经营平台

- ❖ 面向零售客户的产品定制、组合及管理能力(Offering Design and Management)
- ❖ 减少对银行核心系统产品配置 的依赖
- ❖ 基于客户关系的灵活定价(配) 合数据分析)

❖ 业务流程改造:端对端、直通 式、标准化、无纸化

目录

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
 - ▶ "515" 业务模式
 - 杀手锏:智能化零售银行转型
 - > 7大关键策略
 - 客群策略
 - 获客渠道策略
 - 智能主账户策略
 - 产品策略
 - 智能化服务策略
 - 智能化IT平台
 - 组织架构及团队建设
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



通过颠覆性的组织架构调整,支撑智能化银 行转型

七大关键策略: 组织架构及团队建设



管理升级

- •延续零售大事业部制;
- •强化零售管理委员会职能和工作效率,管理模块化、集中化,零管会成员由各模块总监构成,向零售主管行长汇报;

专业经营

·以客户为中心,产品和渠道协同,科技引领、平台驱动 按客户、产品、渠道、科技与数据、资产管理、风控合规与共同 资源等设置模块,客户、产品、渠道共同背负整体经营目标。

强化能力

•**客户:**专注客户经营,负责客户全生命周期、全金融生活的服务;

•**产品**:专注打造核心产品竞争优势,向一线提供产品解决方案和 专家团队;

•**渠道:**围绕O2O+T,建设线上APP、线下智能网点、远程服务 三支队伍;

•科技:强化移动互联、大数据及创新技术,打造推动引擎;

•风控:内置风控团队,为业务创新保驾护航。

组织架构顶层设计的主要调整逻辑



- **将所有客户整合到客户管理部门**,使之成为统筹客户体验、服务和经营的"兜底"部门
- 内置**科技与数据、产品设计及定价、资产管理、智能网点运营、风控等** 功能到零售,以保证及时响应客户需求,提升客户体验
- 加大**线上APP、远程服务团队**建设,强化O2O+T的多渠道整合
- 完成"招行模式"的网点零售转型:新建支行以零售为主,存量支行则通过"深化事业部改革"和"分行转型"项目,用3年时间逐步过渡

同时通过建立科技创新试验室,建立内生 持续创新的能力

七大关键策略: 组织架构及团队建设



集团/银行创新试验室职能

- ❖ 以大数据分析为主,结合集团数据分析应用
- ❖ 创意脑风暴、评估创意
- ❖ 开发雏形、设计及展现场景
- ❖ 与业务单位协作进行概念验证
- ❖ 支持实际业务推广
- ❖ 接通金融科技初创公司(FinTech) 网络

创新科技(例子) 先进数据分析方法 人工智能、机器人投顾 VR/AR/MR 开放型API、平台科技 区块链 物联网技术

目录

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表

4年实现AUM、LUM、信用卡三分天下,保底营收1200亿



艰苦转型,先苦后甜——保底营收1200亿的五年投入产出分解

时间/项目	20:	16年	201	L7 年	201	L8年	201	19年	2020年	
时间/ 坝日	合计	战略	合计	战略	合计	战略	合计	战略	合计	战略
客户数	4820	1000	7970	3500	11000	6000	12105	6625	13300	7290
新客户数	1644	1000	3150	2500	3030	2500	1105	625	1195	665
营收	330	5	460	40	635	115	900	255	1200	400
责任费用	106	13	175	55	238	89	256	80	327	116
责任利润	107	-10	130	-25	185	1	355	120	500	200
成本收入比	32%	260%	38%	138%	37%	77%	28%	31%	27%	29%
营收增速	24%	-	40%	700%	38%	188%	42%	122%	33%	57%
责任利润增速	10%	-	22%	-	42%	-	92%	-	41%	67%
AUM余额	8900	300	15300	4400	25100	10700	36900	18200	49400	25100
其中"钩子"等高 收益产品余额需求	700	430	1700	1350	3500	2890	4050	2290	4950	2750
LUM+信用卡 余额	4500	100	6100	500	9000	2000	12200	3400	16100	5200
资本金需求	340	10	460	35	655	130	880	225	1160	345

参考比值:

零售营收/全行财 务收入预估	32%	39%	44%	51%	55%
零售税前利润/全 行税前利润预估	13%	16%	25%	42%	51%

注:取整展示;资本金需求未考虑出表;营收未考虑增值税的影响。





上下协力,统筹资源,挑战营收1700亿(1/2)



上下协力,统筹资源,挑战营收1700亿(2/2)

时间/项目	201	L6年	201	L7年	201	L8年	20:	19年	202	0年
时间/ 坝日	合计	战略	合计	战略	合计	战略	合计	战略	合计	战略
客户数	4820	1000	7970	3500	11000	6000	12105	6625	13300	7290
新客户数	1644	1000	3150	2500	3030	2500	1105	625	1195	665
营收	335	10	505	85	835	310	1260	615	1700	900
责任费用	110	17	191	71	296	147	349	171	426	241
责任利润	107	-10	145	-9	265	80	505	275	700	400
成本收入比	33%	170%	38%	84%	35%	47%	28%	28%	27%	27%
营收增速	26%	-	51%	750%	65%	265%	51%	98%	35%	46%
责任利润增速	10%	-	36%	-	83%	-	91%	244%	39%	45%
AUM余额	9400	900	19900	8900	36600	22200	52200	33600	66600	42300
其中"钩子"等高 收益产品余额需求	700	430	2150	1710	5050	4170	5650	3200	6600	3670
LUM+信用卡 余额	4700	300	7300	1700	13300	6300	18400	9600	24300	13400
资本金需求	350	20	540	120	940	415	1310	650	1735	925

参考比值:

零售营收/全行财 务收入预估	33%	41%	51%	59%	64%
零售税前利润/全 行税前利润预估	13%	18%	36%	53%	60%

注:取整展示;资本金需求未考虑出表;营收未考虑增值税的影响。





目录

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表



从招行经验来看,加大对零售的投入是招行零售领先同业的关键

招商银行

· 一体两翼战略,零售为主

- 对公:支持代发工资超过10,000亿元, 商务卡等产品年内发卡12.22万张
- 同业:提供优质资产。2015年零售发放 理财产品3527只,共计7.2万亿

· 分行考核和奖金分配与零售业绩紧密挂钩

- 分行整体考核受零售业绩影响超50%
- 战略考核指标(用于专项"抢蛋糕" 奖金分配)中零售权重占45%

· FTP以市场价格定价

- 信用卡(3.5%)
- 房贷业务(3.16%)
- 一年期贷款(2.8%)
- 三年期贷款(3.4%)

· 资金及人力投入大(以信用卡为例)

- 2015年信用卡媒体品宣投入4650万
- 信用卡IT资源(仅主机)7.1亿
- 信用卡开发人员400人

平安银行

・ "对公、同业、投行和零售"四轮驱动

从2013年开始:

- 第一步: 3-5年, 以对公为主
- 第二步:5-8年,对公和零售并重第三步:8-10年以零售业务为主

· 分行考核和奖金分配不受零售影响

- 分行BSC不受零售业绩直接影响
- 班子考核和奖金兑现未与零售业绩直 接挂钩

• FTP成本整体不具有市场竞争优势,也高于 行内公司和小企业条线

- 信用卡 (5.2%)
- 房贷业务(3.7%)
- 一年期贷款(4.65%~5.2%)
- 三年期贷款(4.8%~5.5%)

・ 资金及人力投入小(以信用卡为例)

- 2015年信用卡媒体品宣投入287万
- 信用卡IT资源(仅主机)1亿
- 信用卡开发人员100人,且不在架构内

全行共做"大零售"

-需要银行各部门给予13项授权及支持

模块	目标	负责部门	具体支持
一、资产负	债 产品定价更具竞争优 债	总行ALCO	1、建立具有市场竞争力的FTP定价机制 2、零售自主决定产品定价及额度
二、资产管	·····································	资管部	3、授权零售建立资金池
一、	连 元化的产品供应	总行ALCO	4、授权零售自主审批资产证券化
三、资产支	通过优质资产设计 持 "钩子产品" 进行获	投行部	5、高回报资产供应(销量占比)2016-2018:1600亿(4.7%)、 4000亿(7.7%)、8000亿(10%)
二、页厂文	19 <i>约丁) </i>	资管部	6、期限理财产品支持(销量占比) 2016-2018: : 700亿(2%)、 1200亿(2.3%)、1800亿(2.3%)
四、公私联	动 <i>实现零售和对公并重</i> 的战略目标	总行HR、总行 财务部	7、分行BSC及分行班子的业绩考核和奖金兑现与零售挂钩,零售目标 权重递增:2016(30%)、2017(40%)、2018(50%)
五、网点管	ェ	总行机构部	8、授权零售以O2O+T为核心,统筹网点的规模、选址布局和功能设计
五、阿杰昌	性 单、快捷的服务体验	总行运营部	9、30%网点高柜人员转型为服务和销售
		总行HR	10、组织架构调整、增加干部职数、人员编制
	··· 颠覆性的组织架构实	风险管理委员 会	11、内置风控:支持快速创新和市场反应
六、组织架	构	总行运营	12、内置网点运营:确保网点厅堂管理一体化
		总行科技部	13、内置IT:与平安科技合建400人的零售互联网团队,新增250人; 除核心系统外,总行零售IT规划和开发人员都平移到零售



集团共铸"金饭碗"——请各专业公司给予13项支援

	模块	目标	负责部门	具体支持
_	-、客户获取	借助集团户及渠 道资源快速提升 客户规模	寿险、产险 等	1、截至2018年,共迁徙7500万: 寿险:3000万 一账通:1000万 陆金所:1000万 产险:900万 养老险:500万 好医生:500万 平安证券:300万 壹钱包:300万 彻底落实寿险百万大军的代发
=	L、银行APP 推广	快速实现线上化 经营	寿险、产险	2、截至2018年,实现100%新增迁徙客户的APP安装
		为客户提供综合 金融和生活服务	各保险 了 公 司	3、开发针对银行渠道销售的银保产品 4、建立针对银保产品的培训体系
Ξ	€、产品支持		信托	5、未来三年支持240亿、600亿和1200亿资产
			养老险	6、未来三年支持80亿、200亿和400亿资产
			不动产	7、未来三年支持80亿、200亿和400亿资产
匝	四、战略投入	必要的费用和资 本金支持零售银 行智能化转型	集团企划	8、 战投费用 :2016~18年投入13亿、55亿、89亿 9、 资本金 :不考虑出表,零售资本净额2016~18年达340亿、460亿、 655亿 10、 人力编制 :2016年额外新增人力500人(IT、数据、远程等)
Ŧ	ī、科技支持	通过科技竞争优 势,提升客户体 验	平安科技	11、利用平安科技九大平台及创新产品能力,支持零售快速建立科技能力
7	、数据支持	充分发挥集团大 数据对业务的支 持作用	集团GBD	12、在合法合规基础上,建立"联合实验室",支持应用集团脱敏数据、 专业模型、专家服务 13、应用人脸、眼纹、声纹、微表情等生物识别技术 加强与前海征信的合作,在客户风险识别中,利用征信数据及模型,加强 银行风控能力

集团客户获客及移动化目标细分

注: 以下目标		- 4.吹手口钻气弧式 內口怎	。 总迁徙量	移动化率	年	度拆分	
		·为除重后的迁徙新户口往 	È - · - · - ·	(APP)	Y_0	Y ₁	Y ₂
		寿险	3000万	100%	500	1250	1250
		一账通	1000万	100%	150	425	425
	集	陆金所	1000万	100%	150	425	<i>4</i> 25
	来团资源	产险	900万	100%	150	375	375
	源	养老险	500万	100%	80	210	210
		好医生	500万	100%	80	210	210
		证券	300万	100%	50	125	125
		壹钱包	300万	100%	50	125	125
		合 计	7500万	100%	1,210	3,145	3,145

目录

- 1、平安银行零售业务目标
- 2、平安银行零售业务模式与策略
- 3、项目财务测算
- 4、资源需求
- 5、落地项目分解与时间表

未来2年,项目组将以项目制推动7大关键策略的转型落地



7大关键策略落地的19个项目内容简介

PMO



PM01 - PMO

- 监控、汇报各项目群执行进度,管理风险、问题及项目财务整体情况。推动待决策事项的讨论和决策
- 协调跨专业子公司分工协作问题,推动各专业子公司 配合本项目的开展

\Rightarrow

▶ PM02 - 企业文化及转型管理

- 确定零售银行转型的价值目标。设计零售银行的企业 文化及转型计划
- 执行银行企业文化的转型计划
- 规划与落实银行内外部相关方的沟通

客群策略



CM01 - 客群管理机制

- 建立客户分群的常态化管理机制
- 结合平安银行的实际客户情况,制定当前客户的战略分群及各个客群的客群刻画并设计匹配的产品和服务策略
- 通过对基础产品+服务的灵活组合模型的建立,来支撑 快速产品创新的管理和系统实现
- 定义定价和收费要素。定义不同层次的灵活价格组合模型,实现对各类客户的差异化定价能力
- 实施客户经营相关的智能IT平台

Þ

· <u>CM02 - 二元金融1.0</u>

- 中国二元市场发展趋势、及未来平安银行业务发展机会分析
- 平安银行未来目标客户研究和刻画,及对应的抓、黏、 提策略设计及试点

获客渠道策略



<u>CA01 – 集团获客(含业务员代发代扣)</u>

- 设计各获客渠道的客户获取场景及对应的钩子和杀手产品
- 根据各获客渠道的特点,制定各渠道客户获取计划
- 对各渠道做目标获取客户分析,并具体执行获客和营销活动,同步监控效果并定期调整营销方案



<u> CA02 – 银行获客(含代发代扣)</u>

- 设计银行联动获客的场景及对应的钩子和杀手产品
- 根据银行联动的业务特点,制定客户获取计划
- 对银行联动业务做目标获取客户分析,并具体执行获客和营销活动,同步监控效果并定期调整营销方案

7大关键策略落地的19个项目内容简介(续)

智能主账户策略



MA01 - 智能主账户工程

- 基于橙子建设智能主账户,并融入集团主账户体系
- 结合橙子账户应用,设计利用智能主账户做客户保留和提升的业务策略

产品策略



PP01 – 零售产品规划设计(AUM+LUM)

- 建立持续行零售银行产品的创新性设计机制(包括可以持续设计钩子产品、主打产品和杀手产品)
- 配合CA01、CA02客户获取项目的需求,设计和定义钩子产品和杀手产品



PP02 - 银行理财产品资源供应

- 建立银行非零售条线的产品对零售银行条线的供应机制,包括额度、风险管理、绩效管理等
- 这里主要是指银行的理财类产品对零售银行的供应



PP02 - 集团资产与产品供应

- 建立集团其他专业子公司对零售银行条线的供应机制,
 包括额度、风险管理、收入分成等
- 这里主要是指其他子公司的理财或资产类产品对零售银行的供应

7大关键策略落地的19个项目内容简介(续)

智能化服务策略

<u>UX01 - 全渠道一致化客户经营及服务体验</u>

- 确定各渠道定位及目标,定义各渠道产品部署和服务提供的原则,以及全球领先的未来智能化体验的设计指导原则
- 设计基于不同客户群体核心的O2O+T场景,定义渠道串联方案
- 提出全渠道所需的后台能力支持要求
- 改造业务流程,实现端对端、直通式、标准化、无纸化,以支持良好服务体验的实现

UX02 - 线上渠道提升

- 针对各类线上渠道(如橙子、网银、信用卡、网站以及新兴电子渠道)进行体验优化和智能化服务创新
- 基于渠道和终端特征设计、以及一致性体验原则,设计智能化体验和创新服务设计
- 调研核心用户使用痛点,描绘关键客户历程,定义智能化服务内容
- 形成PRD、产品原型及设计规范
- 采用敏捷开发的方式,进行迭代开发上线

<u> UX03 – 远程渠道优化</u>

- 根据整体O2O + T的场景设计,明确远程 通信类渠道的定位和业务要求
- 设计远程通信渠道需要支持的创新服务, 了解当前用户使用痛点,描绘客户历程, 定义对应的智能化服务内容
- 采用敏捷开发的方式,进行迭代开发上线

UX04 - 网点策略及智能化改造

- 针对不同价值分层的客户,明确不同类型网点的定位。利用网点评估和规划工具,明确不同地域网点的服务能力
- 设计新一代零售网点模式,优化管理机制。
- 基于全渠道统一客户体验设计,完成不同类型网点的智能化改造的总体设计规范和要求
- 选择各类网点的试点来进行智能化改造的设计和实施
- 对试点机构的改造效果进行监测和评估,并完善设计方案,以在全国推广



7大关键策略落地的19个项目内容简介(续)

智能化IT平台



IT01 - 大数据分析平台

- 建立整合的大数据分析平台,逐步建立相应的预测分 析模型
- 建立数据分析应用机制,确定未来重点业务应用领域
- 成立结构合理的大数据分析团队



IT02 - 开放型整合平台

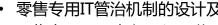
- 设计开放型整合平台架构,梳理内外部应用API
- 选择合适的平台,进行平安银行开放型整合平台的设 计和建设,其中包括零售银行专用的CRM系统
- 形成开放型整合平台管理办法和体系

组织架构及团队建设



OG01 - 零售银行组织架构优化

- 设计以客户为中心的组织架构、职责、管控、绩效考 核与协作机制,将零售业务的指标纳入全行其他条线 的考核体系中
- 明确总行、分行与支行的治理架构、管控与协作模式。 设计高阶业务流程以支撑业务发展
- 对于风险管理和网点运营,能够内嵌入零售银行的管 理组织架构中
- 零售专用IT管治机制的设计及逐步建立
- 零售专用IT团队人员和互联网团队成员的逐步配备



OG03 - 客户经营团队建设

- 设计并通过"试点-推广"的方式落地实施客户经营团 队的管控机制、培训机制和考核机制
- 设计并落地实施智能化客户经营管理工具

OG02 - 零售资产负债与风控管理能力提升

- 针对资产负债与风控管理讲行具体能力提升
- 根据顶层设计,明确和落实需集团、总行在资产、风 险资源支持上需要支持的具体内容

零售PMO项目管理架构

领导小组

执行小组

・ 组长: 孙建一・ 副组长: 邵平

• 成员: 陈心颖、姚波、叶素兰、蔡方方、胡跃飞、赵继臣、

蔡丽凤、陈蓉、饶劲松、王骥

• **组长**: 陆敏

① 战略发展中心:金春芳、田仲旖、陈牧、罗涛、瞿蒙蒙

② **集团董办**:待定

③ **集团企划**:待定

集团PMO

④ 集团人事: 待定

⑤ 银行零售:崔文静、谢国斌、李晓玮、施静然

顾问:马明哲、任汇川、李源祥、丁当、孙建平、计葵生、

杜永茂、谢永林

・组长:蔡丽凤 ・副组长:姚贵平

• **成员:**冯杰、吴鹏、陈蓉、周立、刘树云、 付巍、张元良、饶劲松、林德云、徐进、

周强、梅艳、储量、王骥

·咨询支持:埃森哲

需其他子公司牵头的功能模块*

模块1 负责人:xxx

模块2 负责人:xxx

模块N 负责人:xxx

银行功能模块

银行PMO 组长: 崔文静 **模块1** 负责人:xxx

模块2 负责人:xxx

模块N 负责人:xxx

注*:各功能模块及负责人详见后页;各功能模块在开展工作时,需要相关子公司指定专人负责;

各子项目牵头方、责任领导与执行人

模块	编号	子项目	牵头方	责任领导	执行人
РМО	PM01	PMO	集团	陆敏	田仲旖
PIVIO	PM02	企业文化及转型管理	埃森哲	饶劲松+周强	吕旭光+纪宁
客群策略	CM01	客群管理机制	平安银行	蔡丽凤	曾宽扬+林曼云+陈正峯+吕红雷
合矸块哈	CM02	二元金融1.0	埃森哲	王骥	大众客户事业部负责人
获客渠道策 略	CA01	集团获客(含业务员代发代扣)	集团及子公司	李源祥	寿险、产险、陆金所、养老险、证券、 一账通、壹钱包、好医生+邱真真
ME	CA02	银行获客(含代发代扣)	平安银行	胡跃飞	罗华+金晓龙+邱真真
智能主账户 策略	MA01	智能主账户工程	平安银行	林德云+储量	丛中笑+谢立英+杨龙
rin El fritanta	PP01	零售产品规划设计(AUM+LUM)	平安银行	蔡丽凤+陈蓉+付巍	杨德东+曾宽扬+朱俊霞+傅忠强+陈 耿钊+李美清
产品策略	PP02	银行理财产品资源供应	平安银行	刘树云	王伟(资管)
	PP03	集团资产与产品供应	集团及子公司	任汇川	保险、信托、养老险、不动产 +李美清
	UX01	全渠道一致化客户经营及服务体验	平安银行	姚贵平	崔文静+王伟(零售)+张庆明
智能化服务	UX02	线上渠道提升	平安银行	储量	张庆明
策略	UX03	远程渠道优化	平安银行	林德云	王伟(零售)+吴勇
	UX04	网点策略及智能化改造	平安银行	周强	刘峰+崔文静+吕红雷
智能化IT平	IT01	大数据分析平台	平安科技	戎国强	杨龙
台	IT02	开放型整合平台	平安银行	储量	吕红雷
组织架构及	OG01	零售银行组织架构优化	埃森哲	饶劲松	吴克友+谢国斌
团队建设	OG02	零售资产负债与风控管理能力提升	平安银行	陈蓉+付巍	杨德东+陈耿钊+陈泽
	OG03	客户经营团队建设	平安银行	吴鹏+周立	区域零售总

项目各项准备工作已于近期启动,今年9月各项目将全面启动

2016年

5月

- 明确业务 目标
- 制定顶层策略
- 完成财务 测算及拟 定资源需 求

6-7月

- 细化项目 方案
- 启动零售 组织架构 调整
- 成立项目 小组

8月

- 项目资源 到位
- 全行动员宣导

9月

- 项目全面 启动

19个项目计划从今年9月启动,为期两年,具体时间有待确认

