

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 平安银行零售业务转型案例研究

研究生姓名: 吴蒙

指导教师姓名、职称: 赵明霄 教授

学科、专业名称: 应用经济学 金融硕士

研究方向: 商业银行经营与管理

提交日期: 2023年6月11日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 吴蒙 签字日期： 2023年6月11日

导师签名： 赵明东 签字日期： 2023年6月11日

导师(校外)签名： \_\_\_\_\_ 签字日期： \_\_\_\_\_

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，\_\_\_\_\_（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 吴蒙 签字日期： 2023年6月11日

导师签名： 赵明东 签字日期： 2023年6月11日

导师(校外)签名： \_\_\_\_\_ 签字日期： \_\_\_\_\_

# **A Case Study of Ping An Bank's Retail Business Transformation**

**Candidate: Wu Meng**

**Supervisor: Zhao Mingxiao**

## 摘要

随着国内经济由投资拉动转向消费驱动、由供给侧改革转向需求侧管理，提振消费、扩大内需成为经济发展的重要驱动力，银行经营模式也发生了深刻的变化。零售业务凭借资本投入量少、负债成本低、抗风险能力强且利润贡献较稳定等特性，逐渐成为商业银行新的利润增长点，帮助商业银行突破增长瓶颈。同时，金融科技的迭代更新打破了条块分割、界限分明的传统银行业务结构，催生了高度一体化的零售经营管理新模式。加快零售业务稳健转型，是中国银行业在新发展形势下，实现从规模扩张、粗放式经营转变到精细化管理、高质量发展阶段的必然选择，助力商业银行核心竞争力的提升。

近年来，平安银行一直坚定不移地推进零售转型，凭借构建全面的消费金融生态圈，创造更大的零售资产规模，贡献更多的零售业务收入，成为银行业内迅速转型、积极赶超并实现超越的杰出典范。因此，本文选取平安银行作为案例研究对象，首先对平安银行零售业务转型的三个阶段进行梳理，并从资产端、负债端、中间业务以及金融科技应用程度四个方面描述转型现状，分析其转型动因并详细介绍了平安银行深入贯彻的“五位一体”新模式，重点研究了平安银行在零售转型过程中从产品体系、渠道体系、风控体系及支撑体系等方面实施的主要路径，通过对转型前后的零售业务财务分析，以及运用因子分析法构建零售业务转型的绩效评价模型，多维度评价其转型效果。最后归纳出平安银行零售转型在战略制定、客户管理、科技应用等方面的启示，并对其他股份制商业银行深化零售业务转型提出建议：一是围绕客户需求，打造一体化服务；二是优化营销体系，加强场景化零售；三是深耕财富管理，推进大零售转型；四是健全风控体系，深化大数据应用。

**关键词：**平安银行 零售业务 战略转型 因子分析法

## Abstract

With the domestic economy shifting from investment-driven to consumption-driven and from supply-side reform to demand-side management, boosting consumption and expanding domestic demand have become important drivers of economic development, and the business model of banks has also undergone profound changes. Retail business has gradually become a new profit growth point for commercial banks, helping them to break through the growth bottleneck by virtue of low capital investment, low cost of debt, strong risk resistance and stable profit contribution. At the same time, the iterative update of financial technology has broken the traditional banking business structure of compartmentalization and clear-cut boundaries, giving rise to a new model of highly integrated retail operation and management. Accelerating the steady transformation of retail business is an inevitable choice for China's banking industry to realize the transformation from scale expansion and rough operation to the stage of refined management and high-quality development under the new development situation, helping to improve the core competitiveness of commercial banks.

In recent years, Ping An Bank has been steadfastly promoting retail transformation, creating a larger retail asset scale and contributing more retail business income by building a comprehensive consumer finance ecosystem, becoming an outstanding example of rapid transformation,

actively catching up and achieving transcendence in the banking industry. Therefore, this paper selects Ping An Bank as a case study, firstly, it compares the three stages of Ping An Bank's retail business transformation, describes the current status of the transformation from four aspects: asset side, liability side, intermediate business and the degree of financial technology application, analyzes the motivation of its transformation and introduces in detail the "five-in-one" model that Ping An Bank has implemented in depth. The new model focuses on the main paths implemented by Ping An Bank in the process of retail transformation in terms of product system, channel system, risk control system and support system, and evaluates the transformation effect in multiple dimensions by analyzing the financial analysis of retail business before and after the transformation and constructing a performance evaluation model of retail business transformation using factor analysis. Finally, the insights of Ping An Bank's retail transformation in terms of strategy formulation, customer management and technology application are summarized, and suggestions are made for other joint-stock commercial banks to deepen their retail business transformation: first, to build integrated services around customer needs; second, to optimize the marketing system and strengthen the scenario-based retailing; third, to deepen wealth management and promote the big retail transformation; fourth, to improve the risk control system and deepen the application of

big data.

**Key words:** Ping An Bank; Retail business; Strategy transformation;

Factor analysis

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 文献述评.....	6
1.3 研究内容与方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
1.4 创新点与不足.....	7
1.4.1 创新点.....	7
1.4.2 不足之处.....	7
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	9
2.1 相关概念.....	9
2.1.1 零售业务.....	9
2.1.2 零售业务转型.....	9
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 银行再造理论.....	10
2.2.2 金融创新理论.....	10
2.2.3 风险管理理论.....	11
2.2.4 客户关系管理理论.....	11
<b>3 平安银行零售业务转型案例介绍</b> .....	13
3.1 平安银行简介.....	13
3.2 平安银行零售业务转型战略进程.....	14
3.2.1 转型第一阶段：智能化银行 1.0.....	14



3.2.2 转型第二阶段：智能化银行 2.0 .....	15
3.2.3 转型第三阶段：智能化银行 3.0 .....	16
3.3 平安银行零售业务转型现状 .....	17
3.3.1 资产端的零售化已经完成 .....	17
3.3.2 负债端的零售化已有好转 .....	18
3.3.3 中间业务的多元化有待发力 .....	20
3.3.4 金融科技应用程度逐步增长 .....	22
<b>4 平安银行零售业务转型案例分析 .....</b>	<b>23</b>
4.1 平安银行零售业务转型动因分析 .....	23
4.1.1 居民消费升级，零售业务需求日益增加 .....	23
4.1.2 经济环境变化，平安银行资产质量恶化 .....	24
4.1.3 背靠平安集团，零售转型先天优势明显 .....	25
4.2 平安银行零售业务转型模式分析 .....	26
4.2.1 “五位一体”模式的场景层 .....	27
4.2.2 “五位一体”模式的核心服务矩阵 .....	28
4.2.3 “五位一体”模式的能力层 .....	30
4.3 平安银行零售业务转型路径分析 .....	31
4.3.1 产品体系——精益化多元化产品设计与智能化 AI 服务创新 .....	31
4.3.2 渠道体系——智能化 OMO 服务体系与综合金融 MGM 模式并行 .....	33
4.3.3 风控体系——智慧风控平台建设与安全治理 .....	35
4.3.4 支撑体系——组织架构变革与科技赋能人才融合 .....	37
<b>5 平安银行零售业务转型效果评价 .....</b>	<b>40</b>
5.1 平安银行零售转型效果的具体分析 .....	40
5.1.1 转型前后零售业务规模分析 .....	40
5.1.2 转型前后零售业务获客能力分析 .....	44
5.1.3 转型前后零售业务盈利能力分析 .....	47
5.1.4 转型前后零售业务风控能力分析 .....	49
5.1.5 转型前后金融科技应用程度分析 .....	52
5.2 平安银行零售业务转型效果的绩效评价 .....	53

5.2.1 评价方法及数据来源	54
5.2.2 转型效果评价指标	54
5.2.3 具体实证过程	55
5.2.4 实证结果分析	59
<b>6 平安银行零售业务转型案例启示及建议</b>	<b>63</b>
6.1 平安银行零售业务转型案例启示	63
6.1.1 明晰战略定位是基础	63
6.1.2 以客户为中心是关键	63
6.1.3 强化科技赋能是核心	64
6.2 对其他股份制商业银行深化零售业务转型建议	65
6.2.1 围绕客户需求，打造一体化服务	65
6.2.2 优化营销体系，加强场景化零售	65
6.2.3 深耕财富管理，推进大零售转型	66
6.2.4 健全风控体系，深化大数据应用	67
<b>参考文献</b>	<b>69</b>
<b>致 谢</b>	<b>74</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

零售业务抗风险、弱周期的特性可以平滑经济周期波动，商业银行选择零售转型既是符合内循环战略的要求，也是以提振消费和扩大内需来激发经济发展的必然选择。当前，中国正在加快构建“双循环”新发展格局，激发内需潜力，带动经济高质量增长。消费是内需的重要引擎，2021年最终消费支出占GDP比重65.4%，带动经济增长5.3个百分点；社会消费品零售总额超过44万亿元，同比增长12.5%。鉴于居民杠杆率较高，消费金融监管较严，消费结构升级已成为零售银行转型的关键突破口。居民消费行为的随机性和消费场景的碎片化趋势正重构着全新的零售银行服务生态。中国已成为全球第二大财富管理市场，我国居民收入水平的提升、收入分配的均衡化、财富管理需求的多元化，将使银行在财富管理市场做出重大贡献，银行基础零售加速转向“大零售”发展格局，聚焦消费金融、财富管理、私人银行等最具前景的领域，符合“共同富裕”在零售银行中的定位。同时，“金融+科技+数据”的服务模式助力零售业务精准营销，用功能强大的模块化系统来降低人工操作风险，前瞻性地处理信用风险，极大降低经营成本，提升客户体验，高度契合零售业务的发展需求。

在今天的中国银行业方阵中，平安银行以其突出的科技创新能力和成功的转型发展成为业内的明星银行。自2016年年底全面开启零售转型以来，平安银行零售贷款在总贷款的占比已位列上市银行第一，零售业务贡献占比几乎反超行业龙头招商银行。在平安银行零售转型的第一个五年收官之年，其零售业务净利润214.98亿元，较上年增长17.3%，占全行净利润的59.2%；五年来资产规模增长近2万亿，增幅达66.6%；营收及净利润也都实现了约60%的增幅；资产质量的提高也是显而易见的，不良率已由2016年的1.74%急剧下降到2021年的1.02%，拨备覆盖率由155.34%上升到288.42%。这些成绩的取得充分体现了平安银行的创新基因与能力，也说明平安银行深入贯彻的“五位一体”零售模式可以继续打

开新的增长空间。本文选取平安银行作为案例研究对象，为其他商业银行在零售业务发展方面提供经验借鉴。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

商业银行零售业务转型一直受到研究者的广泛关注，但研究大多是基于金融市场的变化趋势，分析我国商业银行的零售业务发展困境与对策建议，或是通过国外零售银行发展历程来总结优秀经验，而对平安银行这种背靠综合金融集团特色的股份制商业银行如何进一步深化零售转型缺乏相匹配的理论指导。因此，本文剖析平安银行零售转型进程和现状，对转型战略制定的理论层面有一定的补充作用，有助于细化商业银行零售转型的研究，对我国其他商业银行开展零售业务具有理论借鉴意义。

#### (2) 现实意义

首先，零售业务是商业银行提高核心竞争力从而在未来金融市场中占据制高点的重要途径。本文研究平安银行零售转型，有助于为其他商业银行在面对是否适合选择零售转型、如何进行零售转型等方面提供经验参考。其次，研究商业银行零售转型有利于商业银行实现金融服务普惠性，促进共同富裕。零售业务以面向个人客户和小微客户为主，是银行为最多阶层人群提供服务的板块，金融科技赋能零售业务可以拓宽银行目标客群的范围，长尾客户、非活跃沉默存量客户等过去难以经营的客群也能通过大数据分析享受个性化金融服务，使金融服务能够惠及更广大的人民群众。此外，零售业务在引导居民资产配置多元化、提高居民财产性收入方面发挥巨大作用，有利于商业银行在高质量发展中促进共同富裕。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

#### (1) 关于商业银行零售业务发展理念方面

Sabine Reydet (2017) 认为客户忠诚度取决于智能化运营平台的客户服务体验感，数字化技术在零售银行的运用可以提高客户满意度和用户转换效率，从

而增加客户粘性。Praveen Kumar (2019) 认为经济财富刺激了客户消费水平, 银行开始鼓励零售贷款, 不再认为其是低效的, 银行零售业务进入发展热潮, 开始致力于打造满足客户盈利需求的一站式解决方案, 以客户为主, 通过零售业务管理提高客户忠诚度, 提升银行盈利水平。Becker Michel 等 (2022) 借鉴某银行高质量零售客户的数据集进行用户与非用户的差异分析, 发现引入手机银行后零售银行业务发生改变, 手机银行用户更有可能购买银行宣传的产品, 积极使用手机银行可以提高客户对银行的忠诚度。Varma Parminder (2022) 通过研究金融科技如何影响印度银行的效率和市场力量, 得出金融科技会增加零售银行业务的竞争压力。

### (2) 关于商业银行零售业务发展问题方面

Anna Omarini (2016) 认为以银行为导向的金融体系 (传统零售银行作为供应商占主导地位) 已经转变为一个强大的市场导向体系 (所有市场都放松管制并具有高度竞争性, 以便新的竞争对手可以轻松进入和竞争, 侵蚀任何多余的利润), 在这种情况下, 银行零售业务转型面临的新挑战将是如何引导客户评估银行价值产品, 并为他们提供满足客户需求的财富创造服务, 以便增加客户体验并培养客户忠诚度, 在发展和加强客户信任的基础上实现长期盈利。Benjamin S. Kay (2018) 认为零售银行是一个复杂的行业, 其中的存款机构捆绑各种服务, 可能会加剧零售市场竞争, 受限制的零售银行可以通过提高存款服务收费, 抵消几乎所有交易收入的损失。Petek Tosun (2020) 认为零售银行业务运营中存在销售人员对消费者的不道德行为, 分为不尊重、收费欺骗和其他欺骗三类, 银行必须根据问题区分服务补救方式。Mason (2022) 认为科技赋能零售业务时, 银行面临的关键挑战是技术整合问题, 而不是简单地用技术替代人, 尽管银行正在大力推动数字化技术应用, 但仍有一部分相关客户群将实体存在视为银行服务的关键组成部分, 人性化服务对建立银行与其客户之间的信任至关重要, 具有同理心的员工会成为客户满意度的关键驱动力。

### (3) 关于商业银行零售业务发展建议方面

Véronique Favre-Bonte (2013) 提出为了保持竞争力和吸引新客户, 建议零售银行部门继续创新提高服务质量, 开拓现有客群。实证研究还表明, 银行业可以开发流程创新, 预测其新产品对系统不同领域的影响, 使银行具有长期竞争

优势。Abhijeet Biswas (2021) 认为经济全球化影响了银行零售业务发展, 为了保持零售银行的竞争力应该以客户满意度为重点, 并通过实证分析发现服务创新和银行声誉可以显著提高客户满意度和客户信任程度。Kovács Tibor (2021) 认为识别并细分客户的投资模式是银行零售业务的重要组成部分, 重点关注客户的投资偏好和当前金融资产问题有利于提高客户精细化管理。Kaveh 等 (2021) 在研究影响马来西亚零售银行业务中银行转换行为的关键因素, 指出发展和维持与客户的长期关系, 对于银行在竞争环境中提高利润和可持续发展至关重要。Pramod Dhanya (2022) 认为手机银行的缺失、零息个人贷款、ATM 的接入以及客户的关心和支持是造成零售业务客户流失的关键驱动因素, 商业银行在发展零售业务时, 应该重点关注青年客户的流失, 创造和主动提供各种优质的服务, 打破原有单一的获客模式, 增加获取潜在客户的可能性。

## 1.2.2 国内研究现状

### (1) 关于商业银行零售业务发展问题方面

刘清军 (2018) 认为我国商业银行零售业务存在以下问题: 市场同质化与过度竞争、资金投入与高新技术引进相对薄弱、征信系统不完善增加风险防控压力、营销队伍素质不高。麦肯锡咨询公司 (2019) 认为以分销渠道主导的传统增长模式不再适用、客户体验开始对业务增长产生重大影响、生产力增长与规模经济影响重大、零售银行业正在重构产品与服务体系。陶亮 (2020) 指出商业银行零售业务转型中面临的主要问题是资产和存款增长几乎完全依赖贵宾客户, 长尾客户大量流失, 无法落实精准营销, 银行管户水平和数据运用能力有待提高。蔡新发 (2021) 认为客户需求随着信息社会的高速发展越发个性化, 仅仅依靠产品吸引和保留客户变得更加困难。南京市农村金融学会课题组 (2022) 研究发现在进行零售业务场景化建设时, 主要依托支付场景, 商业银行对场景客群非金融需求的挖掘不够主动彻底, 同时缺乏动态调整场景功能建设的能力。

### (2) 关于商业银行零售业务转型动因方面

王龔 (2019) 认为在金融脱媒和利率市场化背景下, 从“重资产”转型“轻资产”, 已经成为中国银行业的基本趋势, 零售银行业务因其单笔业务的金额较小、风险比较分散的特点, 属于低风险承担的经营模式, 而且随着零售业务比重

的增加,依然能给银行贡献更多的收益。崔勇(2020)认为新冠肺炎疫情的爆发,在对实体经济产生阶段性巨大冲击的同时,推动了零售金融业务数字化转型进程,银行业开始转向零接触服务、全线上运作和智能化运营。林骅(2021)认为金融科技公司的涌入不仅释放了被商业银行忽视的长尾客户市场的潜能,也抢夺了商业银行部分客户资源,因此推动商业银行加快零售转型的步伐。郑国雨(2021)认为随着数字经济时代的到来,零售业务价值、内涵及形式都发生了深刻变化,商业银行积极主动迈向大零售、新零售、强零售是竞争的拐点。谢凯(2022)认为服务模式同质化和差异化竞争力不足,是中小银行零售转型战略需要攻破的难点。在“十四五”中国经济高质量发展时期,零售银行转型的根本动因是由于经营管理的桎梏、营销体系的脱节、客户服务的割裂导致的服务客户模式的进化。

### (3) 关于商业银行零售业务转型策略方面

吴朝平(2019)认为零售银行应当以平台、场景、产品及流量为支点,构建APP闭环生态圈和API开放生态圈,拓展新的金融和生活场景,以满足客户各方面的需求,持续增强零售银行获客、粘客和活客的能力。沈小平(2019)主张金融科技赋能银行零售业务服务精准化、渠道平台化、组织敏捷化、获客场景化的转变。张俊,叶信才(2020)认为要进一步强化零售业务与对公业务、投行、金融市场等其他业务条线之间的协同联动,从而获得存款、产品及场景的支持。候晓(2021)认为双循环新发展格局下,商业银行必须深耕消费金融业务和财富管理业务,加快长三角、京津冀、成渝经济圈等重点区域布局,强化线上线下全渠道协同发展。欧阳敏姿,吴霜(2022)认为随着数字时代的到来,零售业务的转型重视深耕消费市场,科技赋能客户精细化管理,寻求跨界合作,向社会中的各行各业推广金融服务。周维和陈蔚然(2022)认为商业银行零售业务转型过程中,应建立新的零售服务和营销模式,收集客户对金融产品的反馈数据,分析客户金融行为提供相配财务规划和投资组合。

### (4) 关于商业银行零售转型效果评价方面

国内关于研究商业银行零售转型效果的相关文献不多,部分学者结合转型背景,对银行转型效果进行定量评价,张惠(2014)运用因子分析法,选取监管、结构、盈利、发展四个方面、十个二级指标来构建银行转型升级评价体系,全面地体现了商业银行转型升级总过程。韩军伟(2018)提出了包括获客能力、渠道

运营能力、产品服务创新、风险管理及价值创造能力等五个维度的零售业务竞争力评价体系，对九家零售银行的业务情况进行量化对比。颜军梅（2019）选取实力相近的股份制银行为样本，对数据进行横向对比，包括零售业务盈利能力、零售业务发展能力、零售风险管理能力等，以此分析招商银行零售转型的成效。

### 1.2.3 文献述评

从国内外研究现状来看，国外学者对商业银行零售业务的学术研究围绕零售业务的发展理念、存在问题和建议，国内学者则是集中在零售业务发展动因、问题、策略及效果评价上，其中共同点有：零售业务的高效运转对银行绩效至关重要以及注重客户体验是零售业务发展重点；零售业务发展存在客户的满意度和忠诚度有待提高、产品创新研发不足、风险机制需完善、员工素质有待提高等问题；社会经济宏观环境改变、客户消费需求变化、数字化转型高潮、商业银行寻找新的利润增长点等因素推动零售转型；提出了以客户为中心、聚焦消费金融和财富管理、加强金融科技与零售业务的融合等相关建议。

国内外学者对银行零售业务的研究比较全面，但依旧存在不足之处。首先，上述学者对于商业银行零售业务的研究普遍以定性分析为主，并从宏观角度分析零售业务转型中的问题，针对性不够强。其次，大部分文献从行业整体出发，缺乏典型性强、可借鉴的单个银行研究案例，导致转型策略方面的研究过于笼统。因此，本文从零售转型的角度出发，希望在转型模式、路径和成效上对平安银行进行全面研究，为零售银行的转型发展提供经验启示。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

本文梳理了国内外学者有关零售业务的研究，在大量阅读了相关文献后，选取平安银行作为案例研究主体，通过分析平安银行零售转型的进程与现状，研究平安银行零售转型的动因、模式、路径，对转型效果深入评价并总结了经验启示，为其他银行零售转型提供了相关建议。文章具体分为以下六个章节：

第一章是绪论。主要阐述选择平安银行零售业务的研究背景及意义、国内外



的研究现状、研究内容和方法、本论文的创新点和不足之处。

第二章是相关概念与理论基础。首先对银行零售业务和零售业务转型进行概念界定，然后梳理银行再造理论、客户关系管理理论、金融创新理论等相关理论基础。

第三章是平安银行零售业务转型案例介绍。首先对平安银行零售业务转型战略过程进行梳理，然后总结平安银行零售业务的转型现状。

第四章是平安银行零售业务转型案例分析。从平安银行零售业务转型的动因分析、模式分析和路径分析三部分深入研究。

第五章是平安银行零售业务转型效果评价。通过平安银行转型前后的财务对比分析和在股份制商业银行内的绩效排名情况两方面分析其转型成效。

第六章是平安银行零售业务转型案例启示及相关建议。运用案例分析的方法，总结经验启示，并给出了相应的建议，以期为股份制商业银行零售业务的转型提供指导。

### 1.3.2 研究方法

(1) 案例研究法。文章选取“零售新王”平安银行为案例研究对象，对其零售业务转型的动因、模式、路径、效果深入分析，然后总结其转型的经验启示，并为股份制商业银行零售业务转型提出相关建议。

(2) 比较分析法。文章在对平安银行零售转型成效的评估进行分析时，运用图表对其改造前后各项零售指标变化情况进行纵向比较和同行业的横向比较，对转型效果的分析提供数据支持。

(3) 因子分析法。文章在评价平安银行零售转型成效时，利用因子分析法进行实证分析，构建商业银行零售业务转型绩效评估模型，对绩效得分情况进行了计算和排序。

## 1.4 创新点与不足

### 1.4.1 创新点

一是研究内容新。已有文献大多基于行业宏观角度进行分析，少数学者选取

零售转型较早的招商银行作为研究对象，其转型经验可能不适合近几年开始零售转型的商业银行，本文选取 2016 年启动零售转型的平安银行作为研究对象，分析其转型全过程的战略打法，能够提供灵活详尽的案例参考。其次，以单个银行为例系统性分析零售转型商业模式的理论研究较少，本文通过深入剖析平安银行“五位一体”新零售模式，并在此基础上分解转型路径，为股份制商业银行提供更为直观的经验启示与建议。

二是研究方法新。目前，学者们对商业银行零售业务转型成效的研究大多针对其零售财务指标进行分析和比较，本文进一步使用因子分析法构建综合绩效评价模型，对商业银行零售转型效果进行同业分析，计算出得分排名情况，并将平安银行与其他上市股份制银行对比，多维度的验证了其转型成效。

#### 1.4.2 不足之处

本文不足之处在于：一是由于商业银行零售业务的信息与数据的披露不够全面，导致数据资料不够充分，对平安银行零售业务转型情况的分析不够透彻。二是由于平安银行背靠平安集团，享有得天独厚的零售转型优势，因此本文对于规模较小的中小商业银行进行零售转型的借鉴意义较为有限。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.2.1 零售业务

鉴于金融监管、银行系统和治理结构的显著差异，各国和各银行对零售业务的分类大相径庭，同一银行所定义的零售业务在不同阶段也会有所不同。零售业务区分银行其他业务主线的主要依据是针对客户需求产生的不同的服务内容、方式及渠道。国内商业银行普遍认为零售业务是将个人、家庭或小企业作为服务对象，依托现代高级科技手段为其提供结算汇兑、存贷款、投资理财等一体化、综合性的金融服务。由于零售业务具有成本低、规模大、风险分散等优势，逐渐成为商业银行竞争突围的主要抓手，因此商业银行越发重视零售业务的转型升级。

商业银行零售业务主要包括负债业务、资产业务及中间业务，是涵盖了传统银行业务和新兴业务领域的业务总称。比如活期存款、定期存款、金融债券和信用卡存款等都属于负债业务；资产业务则是与个人消费、经营及按揭等相关的各类贷款；而中间业务属于银行的非利息收入业务，包括汇兑业务、信用证业务、信托业务、代收业务、个人理财咨询管理以及个人外汇买卖业务等，银行可以在帮助客户办理这类业务后取得佣金或者手续费等非利息收入。随着零售金融产品与服务的不断创新，银行零售业务的范围也在不断地扩大，逐步成为银行利润增长的新引擎。

#### 2.2.2 零售业务转型

零售业务转型是指商业银行借助金融科技手段和数字经济理念对其传统的组织结构、业务流程、产品研发与营销、服务创新、获客渠道等方面进行升级和完善的行为。零售业务的转型主要面临两个层面的挑战：一是零售业务的经营管理从以存款为导向的传统模式，转变为以盈利为导向的现代模式，即零售业务本身的转型；二是使零售业务的规模和利润在全行中的占比逐步提高至整个银行主要甚至最大的支柱，即银行业务整体的转型。零售银行的转型是基于从“以产品

为中心”到“以客户为中心”的银行转型。在转型之前，银行大多向客户销售零散的、同质化的金融产品，但转型之后，银行开始发展和完善客户分层系统，并在此基础上提供满足不同类型客户个性化需求的金融产品，以实现精准营销和优化客户体验。

如今，在居民财富稳健增长、资本管理规范监管、供给侧改革深化等背景下，商业银行的经营模式由依赖资产规模扩张、加杠杆拉动增长转为“轻资产、轻资本、轻成本”的发展道路，改变了对公业务与零售业务的不平衡发展格局，许多银行因此提出大零售战略，利用金融科技手段加速零售业务升级转型，以实现高质量、可持续发展的目标。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 银行再造理论

银行再造就是商业银行借助信息化浪潮的推动，不断探索实践新的银行管理模式。在经历过以信息技术为主导的内部再造和基于战略联盟的组织间再造两个阶段，银行再造的实质变为以业务流程变革为核心，摒弃过去按职能进行分工、再组合经营的传统观念，以信息技术和外部专业化组织为抓手、以客户价值为导向来重构银行管理模式和业务流程，优化资源配置，拓宽发展空间，提高经营效益和活动价值，集中核心的力量获得可持续竞争的优势。通常情况下，成功的银行再造起码包括业务流程、组织结构、企业文化以及信息技术等方面的改革。银行再造的关键是通过分解、评估、整合流程，对银行各部分生产要素科学梳理，按最有效率的方式重新组合，同时组织结构、员工技能、权力分配价值观、技术应用以及管理机制等因素均会随着业务流程的再造产生重大改变，探索出更为先进的银行经营模式。因此，商业银行为了迎合金融数字化趋势，顺应内循环战略，以科学技术、场景生态、产品创新为路径推动银行再造，助力商业银行提高竞争力，成为金融科技战场主力军。

### 2.2.2 金融创新理论

金融创新理论最早出现在熊彼特 1912 年的《经济发展理论》中，他认为，

创新是一种新型生产方式，它是由新生产要素，新生产条件转移而来。金融创新通常是指为了适应市场竞争和现阶段经济发展要求设计研发出新产品、新技术与新市场等。狭义上说金融创新是指设计和创造新的金融产品。在更广泛的意义上，金融创新是对于金融领域的整体制度进行创造和发展，如战略调整、金融工具、金融系统、人力资源管理和金融理念等多维度的创新。银行零售业务的根本转型是基于金融创新理论，为提高核心竞争力以追逐更大利润，为规避金融管理的法规限制以降低自身损失，通过战略制度创新、组织机构创新、业务流程和产品服务创新等各个方面的变革，在防范金融风险和保护资本的同时为客户提供新的零售产品和服务体验。金融创新理论是商业银行零售转型的指导框架和基础，而零售创新转型是金融创新理论的延伸和进一步发展，两者属于理论与实践的有机结合，有利于商业银行在零售业务市场竞争中占据优势。

### 2.2.3 风险管理理论

风险管理就是社会组织或个人为减少风险而采取的一种消极结果决策过程，通过风险识别、风险估测和风险评价对各类风险管理技术进行了筛选和优化组合，有效地进行风险控制，妥善地处理因风险而造成的损失，这样才能用最少的代价，收获最多的保障。零售风险管理意味着对商业银行零售业务经营风险的识别、度量与评价，并及时采取风险防范对策来分散、规避、缓解或转移风险，最大限度降低决策错误几率，保障零售业务的资金安全，提高银行附加价值与客户价值。我国商业银行现行风险管理模式主要包括对风险管理框架、风险管理范围、风险管理流程、风险管理方法、风险管理文化等方面的构建。只有对银行风险管理全流程、全方位地跟进与优化，才能够匹配合理有效的金融资产管理策略，促进银行改善资产质量，优化银行内部结构，让零售业务真正成为商业银行利润的新增长点。

### 2.2.4 客户关系管理理论

随着经济社会的进步、社会生产力的提高以及客户需求的多元化，企业的市场理论逐渐由生产导向型转向产品质量导向型，最后转变为现在的以客户为中心。由此可见，客户关系管理理论的产生是社会发展、市场竞争的必然结果。客户关

系管理理论的本质是依托信息技术手段搜集、研究和使用的各种客户数据，开展客户开发、提供客户服务、加强客户推广以及强化客户维护等围绕客户的管理工作，建立客户与企业之间长期、稳定、信任的一对一关系，以快捷、周到的优质服务提高客户满意度。其最终目标是获取、保持和增加可利客户，并通过管理有价值客户，及其与企业之间关系，从而提升企业经营效益。银行零售转型的关键是以客户为中心，与客户关系管理理论相契合。银行在获取优质客户资源、务实零售客户基础时，要充分考虑客户关系精细化管理，通过加强客户跟踪服务及信息收集处理等，理解不同客户的需要与偏好，升级更加个性化的产品，并提供高效、全面、一站式服务体验，和银行客户之间架起了一座信任桥梁，提高客户对银行的忠诚，建立更加长期、稳定的客户关系，最后达到增加客户价值、增强银行盈利能力、降低经营成本等目标，实现客户满意、银行受益。

### 3 平安银行零售业务转型案例介绍

#### 3.1 平安银行简介

平安银行作为跨区域经营的全国性股份制商业银行，在全中国各地设有 34 家分行，在香港设有代表处。平安银行的注册资本约为人民币 51 亿元，2021 年末资产总额约为 492 万亿元。作为世界 50 强的中国平安保险股份有限公司持有平安银行 59% 的股份，为其主要控股股东。

平安银行发展历史如图 3.1 所示。平安银行的前身是深圳发展银行，成立于 1987 年，立足改革开放时代前沿，是国内最早成立的股份制商业银行之一。从 20 世纪 90 年代末开始，受东南亚金融危机和治理不善的影响，深发展的经营状况不断恶化，不良贷款率明显高于其他股份制商业银行，盈利能力处于行业最低水平。2004 年，美国新桥投资集团以 16.7% 收购深发展，成为其第一大股东，深发展自此成为国内第一家以外资为第一大股东组建的股份制商业银行。新桥集团通过整理团队、调整与隔离不良贷款、发展零售业务等手段为深发展注入了新活力。后来平安集团收购福建亚洲银行，与深圳市商业银行组合为深圳平安银行，以填补银行业务空缺。2010 年平安集团通过收购新桥集团股份、私募认购等方式成为深圳发展银行的第一大股东，持有其 52.4% 的股份，并于 2012 年将深发展与深圳平安银行吸收合并。自此，从城商行一跃升级为全国性股份制银行的全新的平安银行正式成立了。

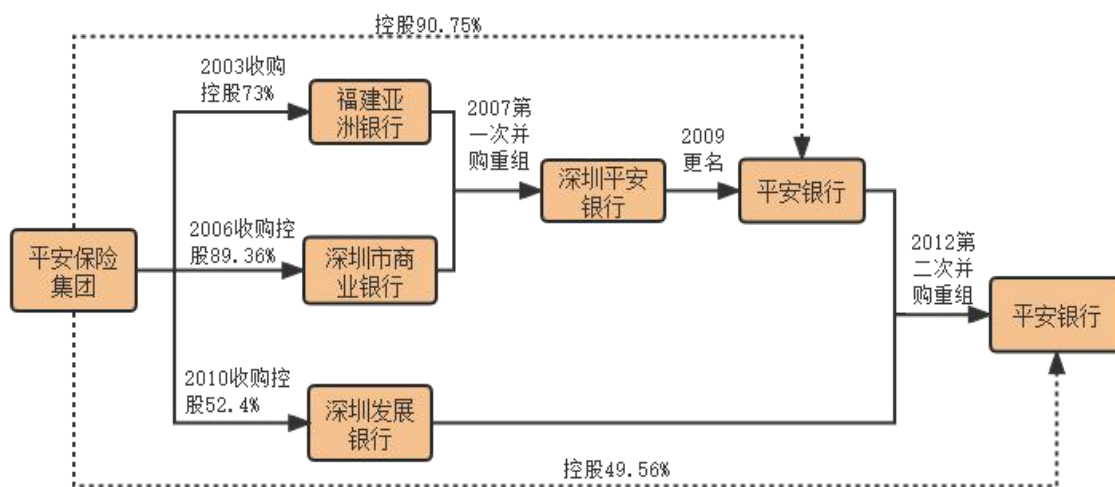


图3.1 平安银行发展历史概览

## 3.2 平安银行零售业务转型战略进程

纵观平安银行近年来的发展，其高成长性始于零售转型。2013年初，平安银行正式宣布其“三步走”计划，勾勒出零售转型的愿景：第一步是在3-5年内，专注对公业务，为零售业务的转型奠定基础；第二步是在5-8年内，对公和零售并重，实现各项业务协调发展；第三步是8年后，零售业务发展为主导业务，为银行贡献最大利润占比。按照“三步走”，2013-2015年的三年间，平安银行全面发力公司业务，成立八大行业事业部，小企业金融业务快速扩张，也为零售业务积累了丰富的客户资源，基本实现了三年再造一个零售银行，“第一步”达成。2015年后，随着宏观经济步入新常态，零售业务成为国内各家银行发展重点。平安银行已经为零售银行业务奠定了基础，但由于小微企业面临风险，且对公不良交易数量不断增加，经营模式亟需转变。现任董事长谢永林提出“科技引领、零售突破、对公做精”三大策略方针，同时平安集团正在打造以“大金融资产”和“大医疗健康”两大产业为重点的平安3.0战略。这与平安银行在零售方面的战略转型方向高度契合。多方因素叠加下，2016年10月，平安银行正式进入“第二步”，开启全面零售转型。

### 3.2.1 转型第一阶段：智能化银行1.0

平安银行在2022年信息披露中正式划分零售转型进程。智能化银行1.0阶段(2016年底-2018年底)，奠定了零售业务全面数字化的基础。2016-2018年平安银行零售业务转型战略如图3.2所示。在转型早期，平安银行采取资产先行战略，重在做大做强，保持资产高质量的前提下完成零售的条线化管理。零售业务以加快信贷投放为主，消费金融为主力军，在信用卡、新一贷、汽车金融贷款三大尖兵产品的带动下，零售贷款规模快速扩张，转型前两年年化增速高达46%，零售资产占比达到股份行第一；2016年至2018年，平安银行的零售贷款份额从37%增加到58%，接近零售对公六四开的均衡格局；零售收入达到31%到53%的增长，零售利润也达到41%到69%的增长。平安银行的各项零售指标在股份行中的排名明显上升，部分已经进入行业前列，至此其业务结构凸显了零售银行的特征。截至2018年底，平安银行的零售营业收入、信用卡流通账户数和APP活跃用户



数在上市银行中排名第 2，与 2016 年相比分别上升 2、1 和 1 位；零售客户数、私银客户数和零售贷款余额在上市银行中排名第 3、4 和 5 位，与 2016 年相比分别上升 1、1 和 2 位。

年份	战略主要内容
2016 年	平安银行制定了全面向零售银行转型的战略目标：打造以“SAT（社交媒体+客户端应用程序+远程服务团队）+智能主账户”为核心的智能化、移动化、专业化的零售银行服务；实施公私联动，为零售业务发展提供配套支持。
2017 年	平安银行秉承“科技引领、零售突破、对公做精”的十二字新转型战略，致力于打造“领先的智能化零售银行”和“卓越的精品公司银行”。将加大科技创新和应用写入发展目标，全面推进智能零售银行转型，推动零售业务从规模驱动转向质量驱动转型。
2018 年	平安银行提出打造“中国最卓越、全球领先的智能零售银行”的战略目标，深入贯彻落实十二字发展战略，推动零售业务实现业务突破、模式突破、渠道突破与组织突破，构建零售业务“3+2”经营管理体系，发力基础零售、消费金融与私行财富“三大板块”，提升成本控制与风险控制“两大能力”。

图3.2 2016-2018平安银行零售业务转型战略

### 3.2.2 转型第二阶段：智能化银行 2.0

智能化银行 2.0 阶段（2019 年初-2020 年末），以智能化银行和开放银行为战略着力点，打开全面数字化进程，平安银行 2019-2020 年零售业务转型策略如图 3.3 所示。零售业转型的第二阶段不仅要迅速发展，还要更协调、更精益和更科技的发展，弥补存款和资产管理端的不足。2020 年，平安银行正式发布了“新三年”发展战略，其目的是通过在信用卡、私行财富以及银行保险等三大方面取得突破性进展，创造增长新动力；持续升级消费金融和汽车金融，拓建金融生态圈；建立数据中台和风险中台，促进敏捷运营。至此，零售转型战略换挡升级，从做大规模转向提高效益。

这一阶段最大的特点是私行财富业务快速发展，财富客户及私行客户保持较高增速，私行客户增速更高，私行 AUM 对零售 AUM 贡献显著，2019 年至 2020 年，

私行 AUM 年化增速高达 57%，从而带动零售 AUM 加速增长。平安银行的零售收入高速增长，债务、信用、运营等方面的成本也大幅降低，为零售金融业务提速提质创造条件。2020 年，平安银行的杠杆率为 2.32%，比上年下降 32 个基点，不良贷款率为 1.13%，比上年下降 0.06 个百分点，零售成本收入比同比下降了 0.05 个百分点。此后负债成本持续下降，资产质量不断夯实，经营质效显著提升，零售业绩增长显著。

年份	战略主要内容
2019 年	平安银行坚定“零售突破”的策略方针，以综合金融和科技创新为抓手，不断发展和完善数据化经营理念，持续贯彻落实零售业务、对公业务、资金同业业务“3+2+1”经营策略，实现各项业务的均衡发展，实现零售转型的战略目标，实现经营管理的全面起飞。
2020 年	平安银行始终以打造“中国最卓越、全球领先的智能化零售银行”为战略目标，持续坚持“科技引领、零售突破、对公做精”十二字策略方针，在此基础上，全面升级新三年战略举措，“新三年”战略重点是着力打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片：在数字银行方面，要做到决策“三先”（先知、先觉、先行）、经营“三提”（提效益、提效率、提产能）、管理“三降”（降成本、降风险、降人力）；在生态银行方面，要筑好护城河、发挥优势、获得反哺；在平台银行方面，要对接平台、批量获客、场景经营。推出“数据化经营、线上化运营、综合化服务、生态化发展”的“四化”新策略。

图 3.3 2019-2020 平安银行零售业务转型战略

### 3.2.3 转型第三阶段：智能化银行 3.0

2021 年平安银行零售转型发展战略是在新三年战略基础上，打造开放银行、AI 银行、远程银行、线下银行、综合化银行相互衔接并有机融合的“五位一体”新模式，是平安银行零售业务转型战略组合的创新升级，积极引领商业模式转型，开启了智能银行 3.0 发展的新阶段，为零售业务发展注入新动能，本文将在第四章具体分析这个新模式。

2021 年以来，中国银行业零售业务占比和贡献度不断提高，随着理财、托

管等非传统中间业务的高成长，财富管理已成为银行业发展的新动力。平安银行积极把握财富管理市场升级变革机遇，突破私行财富业务发展瓶颈，致力打造“有温度的、全球领先的财富管理主办银行”。一是队伍升级方面，完善财富管理队伍建设，抓住人寿保险市场巨大的发展空间和潜力，打造一支“高质量、高产能、高收入”懂保险的资产配置专家队伍，提升私人银行及财富管理业务的经营服务能力。二是产品升级方面，强化综合金融平台优势，设置完整、严格的产品评价体系，提升资产优选、产品甄别以及组合配置能力，丰富和优化产品货架，契合客户多样性需求。三是中台升级方面，依托“五位一体”提高私行服务的人工智能水平，基于客户全生命周期提供便捷、批量、低成本的优质服务，做大做强基础客群建设。同时，通过打造专业化、综合化的资产配置工具，全面贯彻资产配置服务理念，推动私行客户及 AUM 规模保持较快增长。

### 3.3 平安银行零售业务转型现状

#### 3.3.1 资产端的零售化已经完成

一般地，零售银行转型的第一步是资产端的零售化。银行倾向主动缩小对公业务贷款规模，率先压缩制造业、建筑业等高不良率行业的贷款，将资源倾斜到低资本消耗、低分险的零售贷款，如信用卡、消费贷、住房抵押贷等。零售贷款占比的增加将导致总回报率的增加和不良贷款比率的减少。这个阶段相对不那么复杂，有明确的衡量指标，包括零售贷款比率、收益率和不良贷款比率，其影响也容易监测。

自 2016 年平安银行加大零售转型进程，其生息资产端的变化精准地诠释了零售突破含义。就零售贷款而言，2016 年整体增速高达 51.6%，即便在疫情冲击下的 2020 年，也实现了 18.25% 的增长。从结构看，零售贷款占比从 2016 年的 36.7% 持续提高至 2021 年末的 62.4%，如图 3.4 所示，其中占比持续提升是住房贷款（21.4%）、信用卡应收账款（20.3%）、汽车贷款（9.8%）。横向对比，2021 年平安银行零售贷款 62.4% 的占比，位居行业第一（见图 3.5）。至此，平安银行基本完成了资产端的零售化。

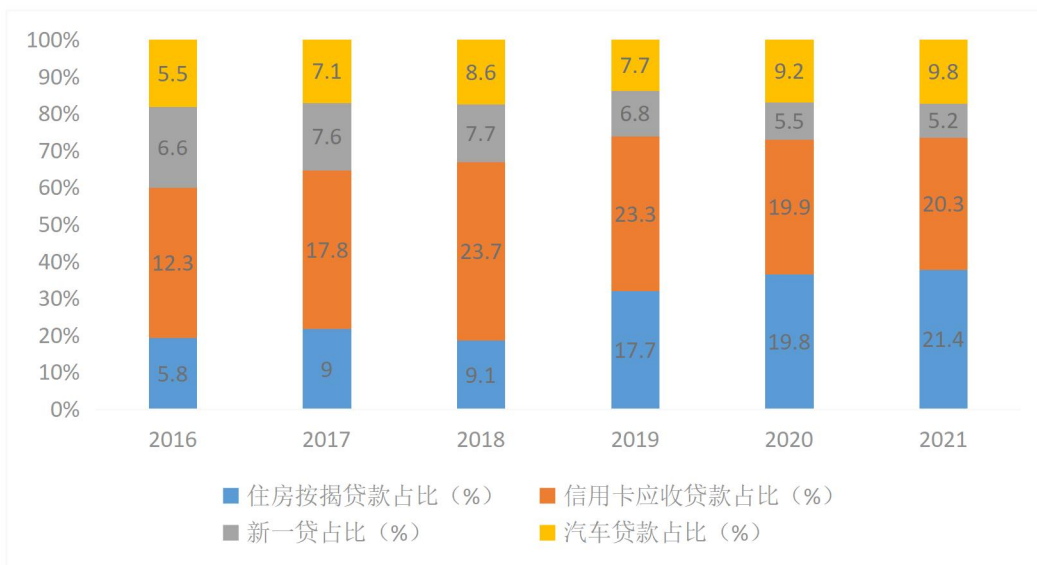


图 3.4 2021 年平安银行各类个人贷款占比变化情况

数据来源：平安银行官网

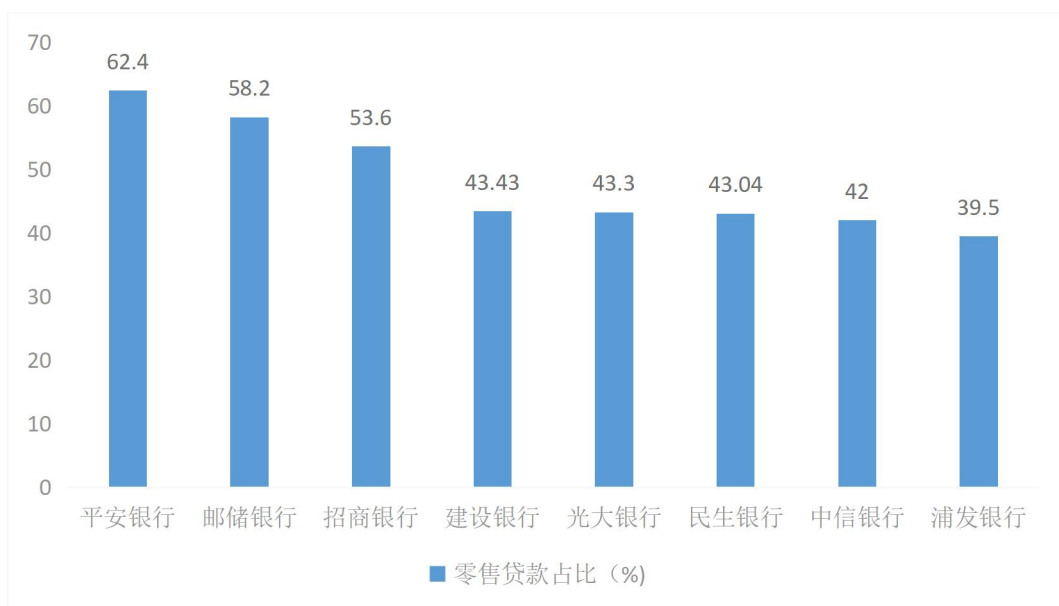


图 3.5 2021 年同业银行零售贷款占比情况

数据来源：各家银行官网

### 3.3.2 负债端的零售化已有好转

一般地，零售银行转型的第二步是负债端的零售化。随着银行在零售贷款业务领域的精耕细作，零售客户数量增长，客户粘性日益变牢，这将有助于零售存款的增长。由于零售存款，特别是活期存款，在负债组合中占较大份额，存款成

本一般比其他类型的负债低，银行的总负债成本率也会下降。这一阶段的最大变化是私人银行的壮大，象征着银行在零售转型中脱颖而出，占据市场高地。客户价值符合二八定律，企业利润的 80%或更高来自于 20%的客户，而私人银行是富裕客户蜂拥而至的地方，在扩大财富管理规模、提升存款派生能力方面立见成效。这一步最精准的衡量标准是个人活期存款占比以及存款成本的变化。高息揽储带来的存款会增加银行负债成本，不利于存款市场竞争秩序，远不如零售资产引致的低成本活期存款。从长远来看，零售业务的发展将为大量粘性客户提供长期稳定的活期存款，这将降低存款成本和综合负债成本，从而为资产配置提供安全边际。

如图 3.6 所示，2016 年后，平安银行的存款总额中，零售存款占比持续上升。个人活期存款占零售存款比重在 2017-2019 年出现下降，但是 2020 年末占比开始上升。平安银行的存款利率水平在同业银行间优势不明显，但是个人存款平均成本率自 2018 年以来持续下行（图 3.7），有利于稳定银行存款负债成本，缓解净息差压力，说明存款结构的优化已经开始。2021 年个人存款平均成本率降到 2.3%，随着优化过程持续，存款成本将具有优势。

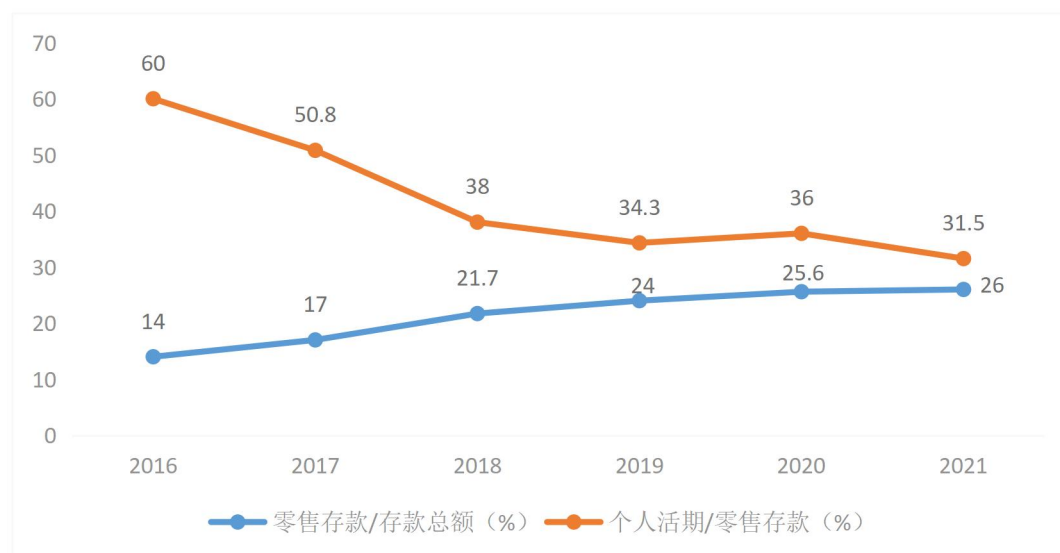


图 3.6 2016-2021 年平安银行零售存款占比和个人活期占比

数据来源：平安银行官网



图 3.7 2016–2021 年平安银行个人存款平均成本率

数据来源：平安银行官网

### 3.3.3 中间业务的多元化有待发力

一般地，零售银行转型的第三步是中间业务多元化。如果银行能够持续提供高质量的产品和服务，客户对产品的信任就会变成对企业的依赖，银行的经营就会变成客户关系的管理，而不仅仅是营销产品。随着消费金融领域的细分，各类中间业务成为银行增盈创利的重中之重，从账户管理、支付结算等传统中间业务转向高附加值、多元化业务发展，中间业务收入不再严重依赖银行卡业务，而是聚焦私人银行和财富管理创造新的增长极。

如图 3.8 所示，平安银行手续费及佣金收入增速在 2018 年后从低点反弹，2021 年末，手续费及佣金收入增速较 2020 年下降了 14.8 个百分点。银行卡手续费收入增速持续较高，仍然是手续费及佣金收入的核心驱动。2021 年，由于平安银行代理贵金属业务规模同比较大下降，导致代理及委托手续费收入同比降幅较大，而其他类手续费及佣金收入在 2020 年以后增速反弹，主要因为理财手续费增速较高（理财业务手续费、财务顾问手续费以及账户管理手续费并入了其他手续费中），截止 2021 年，平安银行代理理财收入达到 11.53 亿元，同比增速 74.4%；代理基金收入达到 40.37 亿元，同比增速 82.7%；代理保险收入达到 15.16 亿元，同比增速 15.1%。从结构看，银行卡手续费占比自 2016 年从 39.6% 上升至 2021 年 48.6%，代理及委托手续费占比从 2016 年 9.6% 上升至 2021 年 21.3%（图 3.9）。

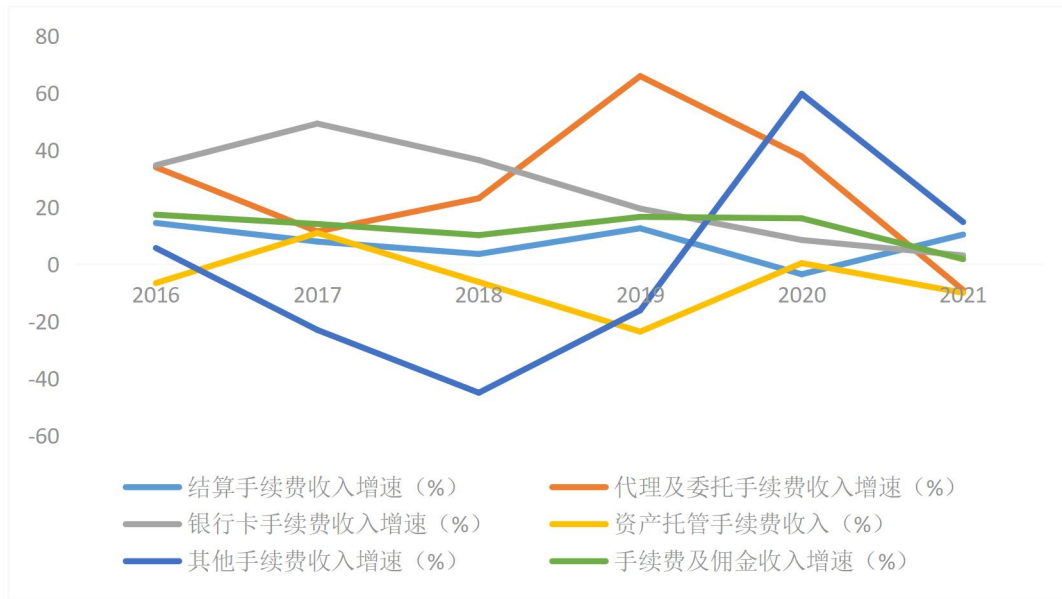


图 3.8 2016-2021 年平安银行各类手续费收入增速情况

数据来源：平安银行官网

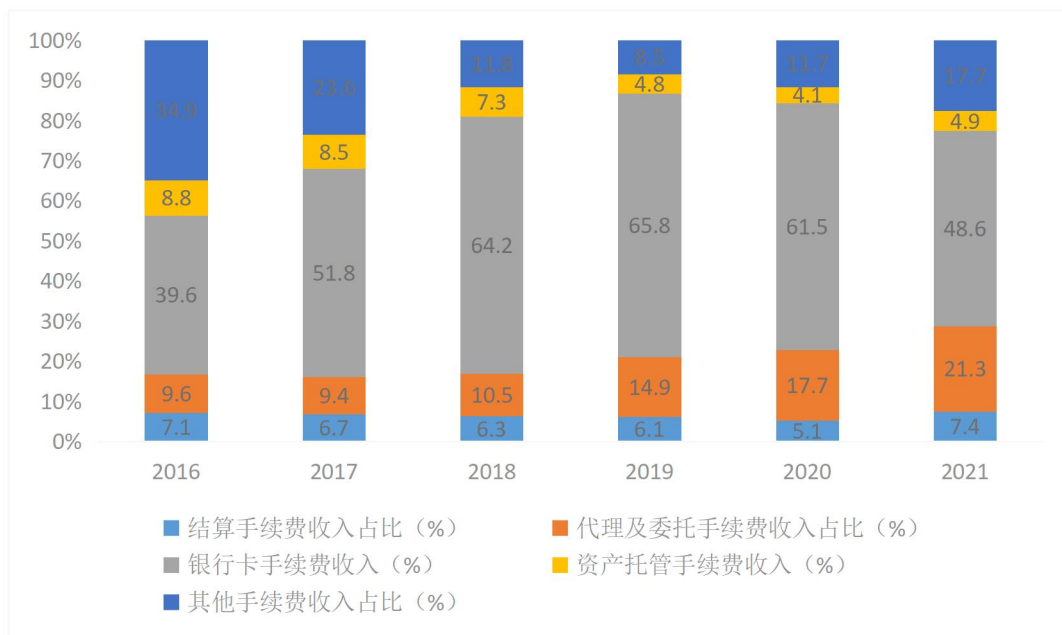


图 3.9 2016-2021 年平安银行各类手续费收入占比情况

数据来源：平安银行官网

### 3.3.4 金融科技应用程度逐步增长

一般地，零售银行转型的第四步是发力金融科技。当银行资产端和负债端的零售化基本完成，中间业务的多元化基本实现并持续推进，说明银行盈利得到改善，有足够的资源发展金融科技，在零售服务、不良管控、资产管理等方面节能提质提效，促进良性循环。

由于背靠科技实力雄厚的平安集团，平安银行先天具有金融科技赋能零售业务的优势。各种场景引流、风控、数字化经营、线上化营运能力均已经融入金融科技因素，这也是“数字银行、生态银行、平台银行”建设的必要条件。如图 3.10 所示，平安银行的 IT 资本性支出及费用投入占全行营收的比例从 2017 年的 1.34% 稳步提升到 2021 年的 4.36%。

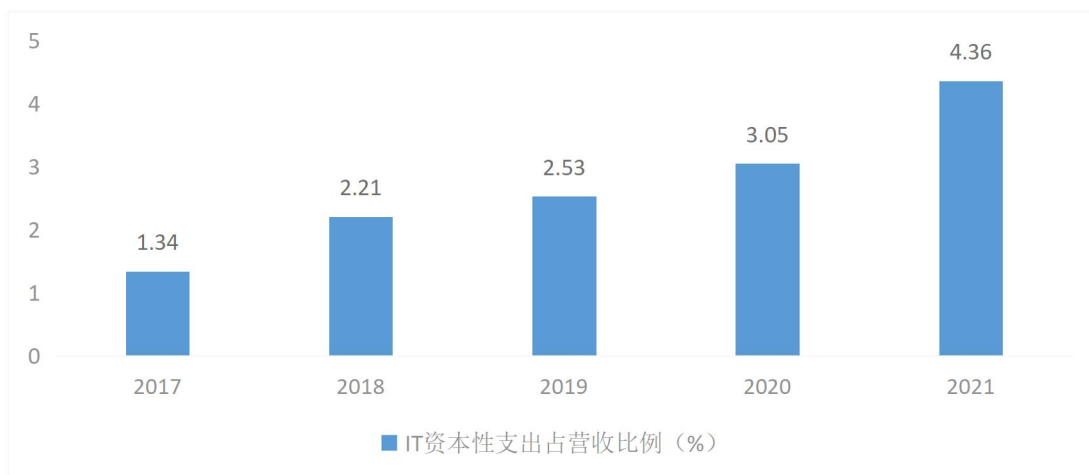


图 3.10 2017-2021 年平安银行 IT 资本性支出占营收比例

数据来源：平安银行官网

根据零售转型的一般理论，平安银行在资产端的零售化、金融科技的投入应用两个阶段的表现十分出色，虽然其在负债成本方面还没有比招商银行更有优势，但存款成本日益降低。平安银行的客户资产规模不断扩大，零售存款利率明显下行，继续保持下去将有效降低负债总成本，扩大中间业务收入占比，从而促进银行投资回报率的稳步提高。



## 4 平安银行零售业务转型案例分析

### 4.1 平安银行零售业务转型动因分析

#### 4.1.1 居民消费升级，零售业务需求日益增加

改革开放以前，中国经济基础薄弱、民众风险承受能力低，传统文化中勤俭节约的思想制约了我国人民的消费习惯，他们倾向于储存闲置资金，形成重储蓄、轻消费的心理。公众的可支配收入水平和生活质量不断提升，刺激公众金融需求的转变，高质量、个性化消费的需求不断涌现。如图 4.1 所示，居民人均可支配收入与人均消费支出之间近乎线性增长，二者的距离越来越大，表明我国居民拥有较多的流动资金来进行储蓄与投资，对理财的需求也越来越强烈。因此，传统的零售存贷款业务的需求逐渐饱和，零售中间业务多元化发展有望成为业务竞争重点，其中私人银行和财富管理业务市场增量空间愈发广阔。

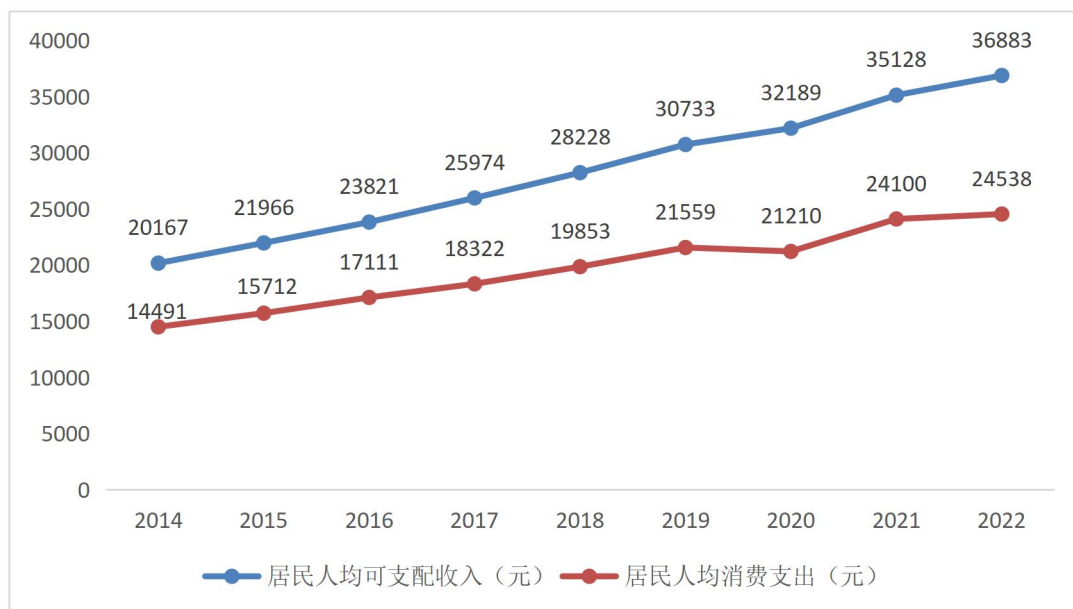


图 4.1 2014-2022 年我国居民收入和支出情况

数据来源：国家统计局官网

此外，随着我国双循环新格局的建设、改革开放成果的共享、房住不炒、租

购同权以及养老第三支柱建设等政策的完善,居民的消费结构不断由生存型消费向发展型、享受型消费升级,居民的消费金融理念从收入消费演变为贷款消费,零售业务开始扩大财富金融、跨境金融及消费金融等领域的服务供给,个人信贷市场潜力巨大。根据中国人民银行统计的中国消费信贷余额规模,数据显示这一指标在2014年至2021年的七年间复合增长率达到22.1%。如图4.2所示,除了2020年由于疫情的影响有所下滑以外,短期、中长期消费贷款在2015-2021年间都保持上升趋势,且同比增速基本在20%以上。因此,我国消费信贷市场仍有很大的发展空间,促使商业银行加快零售业务转型,推动消费金融扩面提质,以满足居民日益增长的复杂、多样性的零售业务需求。

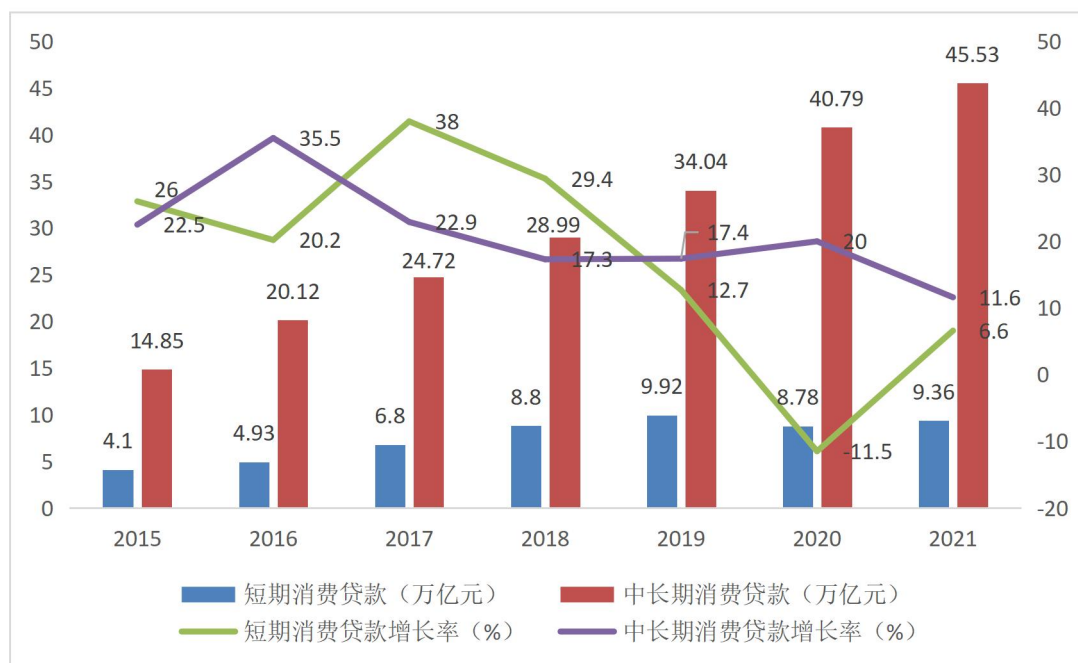


图 4.2 2015-2021 年我国短期、中长期消费贷款额及增长率

数据来源：中国人民银行官网

#### 4.1.2 经济环境变化, 平安银行资产质量恶化

平安银行在转型以前的战略规划是对公业务先行,在原民生银行副行长邵平就职平安银行行长后,对平安银行的公司业务基本采取复制民生小微业务模式,对公业务大力发展小企业金融,公司类贷款投放倾向于轻工制造业和商业流通行业。在小微道路刚刚出现转机的时候,就遭遇宏观经济寻底的过程,中小微企

业贷款的资产质量出现急转直下的现象，经营不力、融资困难、资金链断裂无法偿还等情况导致银行不良率长期处于较高水平。特别是在 2016 年，中国经济处于下行区间，“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”政策的逐步落实，既促进银行业良性发展，也给银行资产质量管理增压。在银行内外部多重冲击下，资产质量不断恶化，传统的银行利差模式难以为继。

如图 4.3 所示，平安银行的不良贷款率在 2013 年至 2016 年期间急剧上升，从 2013 年的 0.89% 上升到 2016 年的 1.74%，四年内几乎翻了一番，资产质量持续恶化，在 2016 年达到历史最高水平。相比之下，平安银行的零售业务不良贷款率一直呈下降趋势，自 2016 年以来一直远低于对公业务的不良贷款率。由于零售业务受经济周期波动影响较小，资产分散度大，风险比较小，加速零售业务的转型进程，改善业务结构，能减少银行总体不良贷款率。因此，改善资产质量是平安银行零售业务转型的原因之一。

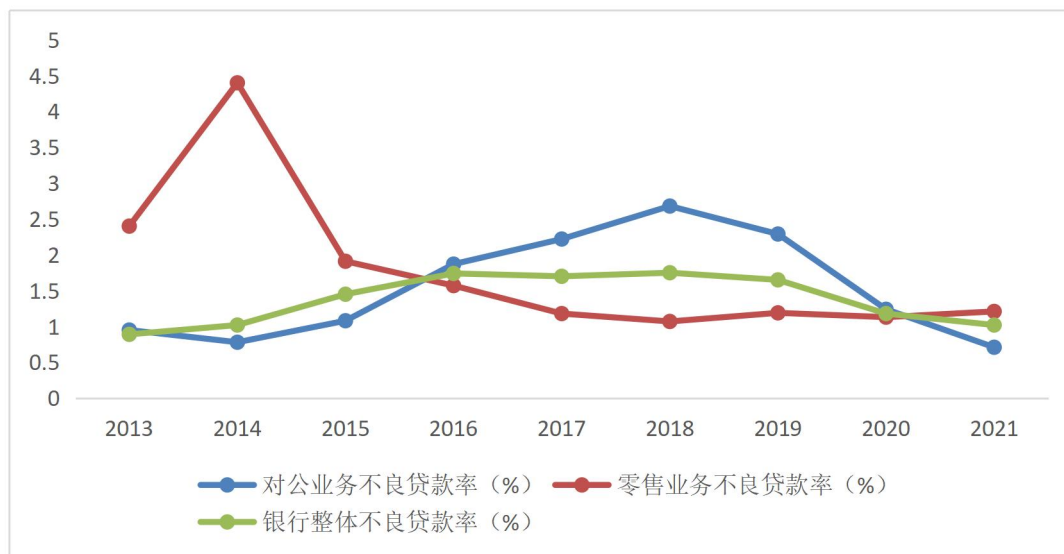


图 4.3 2013-2021 年平安银行资产质量情况

数据来源：平安银行官网

### 4.1.3 背靠平安集团，零售转型先天优势明显

平安集团作为国内金融牌照最齐全、涵盖保险、银行、投资等最广泛业务领域的综合金融服务集团，旗下拥有 20 多家子公司、1 亿多的金融客户和近百万的业务人员，掌握多项先进金融科技和人才储备，优质客源丰富。平安银行作为

其唯一银行子公司，占据零售转型优势。在零售获客方面，平安集团拥有庞大的客户基群，2021年末平安集团拥有超过2.27亿的个人客户，与多家子公司同时签约的个人客户数量增长至39.3%，占比近四成（图4.4）。这表明，平安集团拥有大量的中高端客户和良好的客户质量，助力平安银行开发潜在零售客群，并向一般零售客户以及私行和高净值客户提供多样化、场景化、综合化的金融产品和服务。在零售业务方面，平安集团在2008年就已成立科技公司，经过多年发展平安集团2021年的国际技术专利申请量已经在全球排名第六位，凭借全球领先的科技人才队伍，以综合金融为核心，以科技生态建设、场景化运营为两翼，引领平安集团走在科技前沿。因此，平安银行相对其他银行来说，有着得天独厚的科技优势，借助平安集团先进的人脸识别+微表情测试技术，平安银行可以精准评估客户的综合状态，简化业务办理环节，从而提升客户服务体验，维护银行与客户之间紧密的合作关系，为银行创造更多的价值。平安银行借助平安集团金融科技优势来加快零售转型进程是顺应银行业的发展趋势的必然选择。

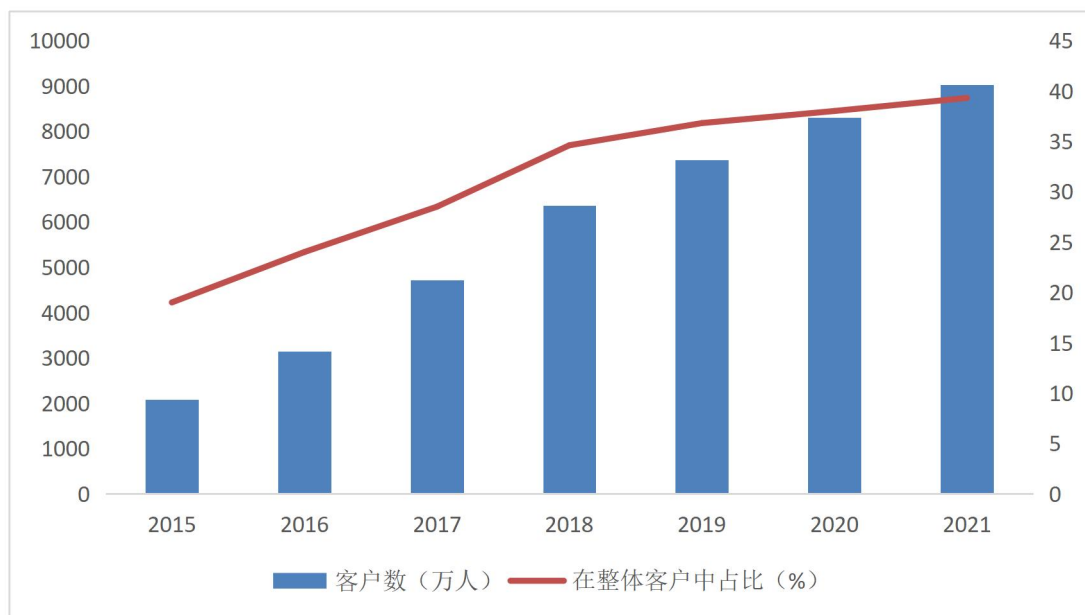


图 4.4 2015-2021 年平安集团持有多家子公司合同客户数及占比

数据来源：中国平安官网

## 4.2 平安银行零售业务转型模式分析

平安银行过去逆势突围的成功，来源于其对于外部环境变化下，传统银行业

务转型节点的准确把握。但高速增长之后往往伴随而来的是增长的放缓。在这一阶段，如何沉淀、深耕及巩固客群，如何打破产品与服务的同质化建立新模式便成了零售金融的战场面临的突出难题。为此，平安银行提出了“五位一体”新零售模式，正式开启构筑其零售业务的“第二增长曲线”。该模式不仅是平安银行转型多年来技术优势的集大成所在，也是对传统银行客户分层体系的颠覆，是真正以客户需求为导向，以数据驱动及人工智能应用为内核，以最低经营成本、最广客群覆盖、最优服务供给为目标的新零售模式。所谓“五位一体”，是指开放银行、AI 银行、远程银行、线下银行及综合化银行五个要素有机融合的智能化、一体化零售客户经营模式，是平安银行零售业务转型战略的组合创新和升级。

#### 4.2.1 “五位一体”模式的场景层

开放银行是银行业转型发展的大势所趋，狭义上是指银行通过 API（应用程序编程接口）开放自己的特定服务，将其内部信息系统与合作伙伴的系统整合，并在银行和第三方之间交换数据。一般来说，国内银行业主要以开放产品与服务为主，通过建立商家钱包账户，为所述场景交易方进行支付清算、财务管理与融资理财等产品与服务；通过虚拟卡为消费金融机构借款人开通银行二类户；以及通过贷款补贴的形式开放贷款产品等。然而，这些产品和服务对资本充足率限制、风险管理限制、同质化等因素高度敏感，银行很难向第三方提供差异化服务，从而陷入僵局。而平安银行通过开放银行建设触达各类场景，吸引新客户的同时源源不断为平安银行各业务线输送客户“活水”，平安银行的开放银行金融服务能力、技术能力始终保持业内领先水平。具体来看，开放银行是平安银行“五位一体”模式的场景层，是零售业务发展的流量池。平安银行坚持“走出去”与“引进来”相结合，提供金融 SaaS 化服务，加强与各行业场景方的合作，打通企业产业链和服务场景的各个环节，实现与行业信息流、资金流、物流的全面联动及场景的共同经营，打造零售业务的全新增长极。

一是科技赋能走出去。平安银行依托其内部天然的庞大资源，以标准化、组建设、组合化的方式向第三方合作伙伴开放投资、财富管理、数字账户、贷款等一系列金融产品和服务，通过“共建生态、共同经营”打造平台、用户及银行三方共赢的局面，实现服务的无感接入。例如平安银行在一手房认筹，二手房交易

中提供保证金账户，用于监督资金的使用，对于卖方来说，可锁定潜在客户，对于买方来说，能够确保交易过程的信任度，解决财务安全。平安银行加强开放银行保证金功能建设，在技术端通过接口标准化、功能原子化提高对接效率，迅速适应合作方各种个性化的金融需求，有效缩短对接效率，降低对接成本。不论是房地产、通信、教育等行业，还是健身、口腔医院等具有潜在资金监管需求的行业，平安银行都提供了相应成熟的一站式金融解决方案，为客户提供全方位的保障。

二是科技赋能引进来。一方面以平安银行数字口袋 App、开放银行小程序等运营平台构建桥梁，将各种商业生态场景融入平台，主动寻找客户需求，间接提供各类金融服务。另一方面，将企业自身拥有的产品、服务及数据以 API、小程序的形式引入到平安银行，不断提升获客及经营质效，同时赋能全行客户权益经营，让金融服务无处不在，形成双向的生态合作服务模式。比如淘票票、美团、高德打车等小程序都已经出现在了平安口袋银行，口袋银行通过小程序外部接入或自主研发引入了一批生活权益类的外部平台，来满足平安用户衣食住行等方面的生活需求。截至 2021 年平安银行零售开放银行互联网获客接近 350 万，大约占零售获客总数的 30%。由此可见，平安银行开放银行为企业、商户打造了数字化运营平台，通过内部+外部数据的融合、线上+线下渠道的贯通，实现海量获客，从而构成全行流量池。

#### 4.2.2 “五位一体”模式的核心服务矩阵

开放银行的主要任务是挖掘客户，随身银行则是留住客户。平安银行将“AI 银行+远程银行+线下银行”统称为随身银行，作为平安银行“五位一体”的核心服务矩阵，是零售业务发展的经营链和服务网。其本质是，平安银行依托科技赋能优势，链接远程线上和线下人力，注重长期的客户管理，高质量地开拓下沉市场，构建市场领先、兼顾专业与温度的智慧客户经营体系，打破传统银行客群分层，回归服务本源，以“随时、随心、随享”打造便捷、及时的金融服务，以“专人、专业、专属”提供定制化、个性化的服务形式。

AI 银行，是指平安银行借助人工智能、大数据技术，通过知识治理、数据分析和模型迭代，持续推动零售业务全面 AI 化。在交互形式上，依托虚拟数字

人技术、智能引擎、音视频平台，为亿级用户提供秒级实时性推荐，实现 AI 客户和人工服务的无缝对接，提供可视化、全方位的陪伴式服务体验。

远程银行，是指平安银行不断构建智能化、一体化、人机协同的远程银行系统，主动、及时地接触客户，提供全面的金融和生活服务。一方面，借助 AI 大数据能力，将传统服务模式转变为多层次、个性化、生活化的“空中服务部队”，为客户提供线上线下结合、主动触达的全方位生活金融服务；另一方面，通过自主研发并推广的“空中柜台”，将传统柜面业务不断迁移到线上及远程渠道。

线下银行，即平安银行非常重视线下网点与团队的建设与提升，并致力于向用户提供高配套、陪伴式金融服务。一方面，基于网点运营的高频场景，聚焦“千人千面”的客户需求，努力打造体验好、产品优的全球领先网点；通过开设医疗、养老、儿童等特色门店，强化网点运营的社会性和生态性，为客户提供更贴近其需求的本地化、个性化服务。另一方面，对“口袋银行家”、智能展业平台、企业微信等智能化工具持续优化升级，以提升团队的经营服务能力，延展网点服务边界，将线下网点打造成“1+N”的综合化经营主阵地。

AI 客服、远程外呼等服务已经成为银行业标配，线下银行网点更是司空见惯。而“AI+T+Offline”模式之所以被平安银行内部寄予厚望，是因为其强调以客户需求为核心，通过建立三个层次的连接带给客户长期、专业、定制化、有温度的服务，这也是与其他银行的差异所在。

第一层是建立服务人员与客户的连接。“ATO”支持音频、视频、多方视讯、同屏协作等多种与银行互动方式，并用 AI 智能识别客户自助行为背后的金融需求。比如，当客户发起一个明确指令，“随身银行”实时匹配客户经理与之联系，用客户所需沟通方式提供量身定制的高效、高质量服务。

第二层是建立专业内容与客户的连接。在通过升级互动及时找到客户的基础上，提供涵盖投资者教育、专家观点、市场走势、产品信息、权益信息等丰富的服务内容。如“随身投顾”服务，不仅对 1 万多只存量产品的投资属性贴标，还结合投资偏好、行为偏好，用多达 37 种投资模型对客户的 KYC、产品管理人、产品进行多维度匹配，做到几近“千人千面”精准配置。同时，“随身银行”持续完善每一个产品线的服务体系与场景，将客户的财富健康度，即资产增速作为重要指标，用持仓检视等服务引导客户的资产选择与比例配制均衡健康，确保达

成投资预期。

第三层是建立各服务渠道之间的连接。建立 AI（客户用 APP、微信小程序、机器人等线上自助终端）、T（远程银行服务，包括坐席、客户经理、专家投顾）和 O（线下银行）之间的连接。“随身银行”是建立在统一底层引擎、统一工作台之上，以同一客户为中心运作的管理策略，通过各种渠道的协同，实现高效联动，为客户提供“一站式解决”闭环服务。

因此，“ATO”模式的运营方式和业务底层相较于以往存在根本区别，随身银行模式追求的是匹配出贴合客户需求的服务方式，不仅是客户体验与服务流程的一次升级，在实现“全客群经营”的同时，真正做到了“以客户为中心”，实现全旅程陪伴，是数据驱动下客户精细化经营模式的根本升级。截止 2021 年末，“AI+T+Offline”模式已上线超 1400 个应用场景，全年服务客户突破 3100 万户，实现基础客群高速增长。

### 4.2.3 “五位一体”模式的能力层

为了支撑开放银行、随身银行提供的全生命周期迭代、长久式的服务与陪伴，平安银行通过综合化银行对业务流程、运营模式及连接渠道进行了全方位重塑。过去每个业务部门只与一条业务线合作，使得每个渠道的服务内容相互之间的联系较少。即使每条业务线都建立了广泛的基础设施，但在面向客户时，渠道很可能是分散的。而综合银行通过同一个中台的变革实现了内部系统的贯通和不同渠道的整合，整体组织上能够产生很好的协同效应。

“综合化银行”是平安银行“五位一体”零售模式的能力层，是零售业务发展的驱动器，通过构建零售业务的数据、产品、权益、科技及风险中台，整合分散在各业务条线的基础服务能力，并输送至“AI+T+Offline”服务矩阵中，为客户提供一站式、一揽子、一条龙的优质综合金融及生活解决方案，再通过开放银行主动开发客户，最终沉淀数据与能力回传至综合化银行中，形成数据闭环，推动“五位一体”模式驱动迭代，提升客户综合服务体验。

综合化银行由此串联和整合了平安银行，以及平安集团个人综合金融平台的资源，通过中台大数据画像分析，洞悉客户需求，输出产品、渠道、账户等能力打通推广至各个业务前端，不仅让客户无论是个人、家庭还是企业的需求，都可



以在平安体系内找到全方位，高匹配度的产品与更加科学且专业化的服务体验，还大大降低了经营成本，对零售业务的贡献保持稳定。

一是持续推动借记卡与信用卡融合，将电商、市场、生息经营、理财业务等各个部门都联动到运营链条上，共同经营客户，提升客户综合服务体验，完成客户转化。二是积极融入平安集团生态圈，不断丰富高端医疗、文体、慈善等领域的场景建设，深化公私联动，积极开拓外部合作，在合规的前提下，持续完善客户权益及服务体系，为客户提供综合金融解决方案。三是创新升级 MGM 线上化运营模式，平安银行不断优化“社交+移动应用+远程服务”闭环经营智能工具，探索私域流量经营模式，通过社交平台创新生产内容等方式灵活获客。在这个过程中，综合化银行能最大程度地实现业务之间无缝对接，解决各业务条线共性瓶颈问题，集中力量、快速突破，推动降本增效。

## 4.3 平安银行零售业务转型路径分析

### 4.3.1 产品体系——精益化多元化产品设计与智能化 AI 服务创新

零售业务转型发展的核心就是产品，客户的金融需求就是对产品和服务的需求。当前银行金融产品与服务的创新缺乏针对性，不能很好地适应客户需求，且创新层次较低，产品同质化突出，陷入低水平的价格竞争。而平安银行在零售业务转型中，致力于精益化多元化的产品设计与智能化 AI 服务创新，在私行财富、基础零售、消费金融三大业务板块形成独特的发展策略，构建高层次的服务竞争优势和差异化的产品竞争优势。

#### (1) 聚焦差异化需求，升级产品服务体系

平安银行依托 AI 客户经理队伍、远程队伍、线下队伍三大队伍建设共享客户标签、画像、模型，打通数据中台、风险中台，构成精细的客户信息全景视图，全方位挖掘用户消费习惯和行为，洞悉客户内心真正的愿景，从而分层设计产品、提供多方位服务体验。在基础零售方面，平安银行通过做大 AUM 带动自然存款提升，针对中老年客群打造“颐年会”品牌；通过推动商户优惠支付活动、推广“安心付”服务产品做大支付结算、代发及收单业务；强化重点客群全场景经营，针对小微客群、年轻客群等推进借记卡和信用卡双卡齐开，提升存款沉淀；围绕

客户日常高频支付场景，持续升级“安薪管家”产品，完善代发客群经营体系。

在私行财富方面，平安银行敏锐捕捉到超高净值客户围绕“个人、家族、企业”的差异化、多维度的产品需求，在行业内率先实施私行客户精细化分层管理，满足不同类型客户的资产配置需求。私募货架方面覆盖市场主流投顾和旗舰策略；公募产品方面打造“平安优选”品牌；家族信托方面发布“平安家族办公室”品牌；跨境布局方面试点“跨境理财通”。平安私行依托高端医养、子女教育、慈善规划、法税筹划、企业智库等多个王牌权益，满足客户稀缺性非金融服务需求，提供定制化、一站式综合金融解决方案。

在消费金融方面，首先在信用卡设计上，平安银行深化客户分层，打造“卡权分离”特色权益平台，将产品嵌入到具体的消费场景中，满足平安银行董监高、超高净值、小企业主、理财金领、精明熟客、颐年一族、年轻潮人、有车一族等八大客群的差异化用卡需求。例如，针对年轻客群推出引入茶咖、视频、健身等权益的联名卡、针对有车族发行的平安好车主卡、针对老年客群在深圳推广的智慧颐年卡以及针对商旅客群发行的美国运通金卡。其次要大力拓展“新一贷”优质客群，依托大数据能力，精准鉴别客户资质、洞察客户需求，通过专属方案、极简流程及定向权益，为客户提供高质量的综合化金融服务。针对持有优质房产的优质客户设计“宅抵贷快贷”产品，减轻小微客户还款压力，更好地服务实体经济。另外在汽车金融贷款业务上，平安银行根据客户买车、用车、护车、换车等不同金融需求，细分客户画像、交易场景、营销路径，全面升级线上运营平台审批、面签、放款等服务功能，全方位渗透二手车、新能源车领域的生态圈层，构建专业、便捷、一站式的车主客群服务圈。

## （2）优化产品流程管理，提升快速交付能力

在私行财富方面，平安银行通过智能投顾平台将大数据分析、人工智能等技术应用于财富管理和客户资产的保值增值，其中平安智投模块对用户调查问卷和历史使用数据整合分析，为其匹配对应的投资组合，显示大类资产配置比例和产品收益曲线，而财富诊断模块依据客户不同的风险偏好和当前持仓对持有资产进行分类，按资产类别推荐产品。二者结合助力平安银行构建千人千面的投资组合，提高客户财富管理的健康度和投资组合的自由度。

在基础零售方面，平安银行积极拓展代发业务，打造客户家庭主账户智能收

支管理平台，实现代发业务全流程线上化，提高了快速交付能力，尤其在抗疫期间表现亮眼，积极提供便民服务，助力企业复工复产。此外，持续推动口袋银行 APP 迭代升级，优化界面设计布局和用户访问路径，升级大数据推荐、智能交互、适老化无障碍等功能，打造更加便捷、智能、安全的使用体验。

在消费金融方面，平安银行持续强化零售信贷产品的数字化经营，提升产品竞争力和综合化客户服务能力。信用卡领域，平安银行依托信用卡 A+ 新核心系统和开放式金融云平台，构建信用卡全流程、高水平的智能化运营模式；优化智能语音中台，使其渗透到高频生活场景中，通过 AI 外呼、AI 在线主动服务客群，驱动智能化运营；利用智能多媒体交互矩阵融通电话、移动软件、企业微信等服务渠道，创新一站式、全场景、多元化的零售业务服务形态。新一贷领域，平安银行进一步完善业务流程线上化改造，创新升级“新一贷快贷”产品，借助随身银行加强存量客户经营，提升客户服务水平。汽车金融领域，平安银行强化大数据应用，不断升级平安好车主 App、汽车之家、车 E 通等聚焦车主客群的平台，打通经销商进、销、存各环节，缩短新车、二手车、商用车的全流程作业时长，从而提高客户办理业务及服务的自主性和便利性。

#### 4.3.2 渠道体系——智能化 OMO 服务体系与综合金融 MGM 模式并行

随着互联网的迭代更新，手机银行便捷性及时效性强，成为商业银行引流客户的重要渠道，各家银行在竞争激烈且同质化严重的移动端市场争先发力。在这样的环境下，平安银行为创造差异化的产品和服务另辟蹊径，结合自身零售转型的需求，在线下通过网店周围盘点、大数据选址模型，推出轻型化、社区化、智能化的数字门店，在线上升级口袋银行平台布局，并通过智能 OMO 服务体系，将二者有机衔接、无缝整合，打造全场景、全渠道的服务模式。同时，平安银行依托集团优势打造综合金融 MGM 模式完善获客渠道，这也是平安银行零售转型特色优势之一。

##### （1）整合线上渠道，优化口袋银行 App

平安银行关注长尾客户，并基于用户的全生命周期培育未来客户，通过重构升级 APP 设计理念，口袋银行 APP 已经发展成为一个智能化、数字化的客户管理方案。在技术应用方面，通过 AI+创新整合产品的风控、营销和运营能力，通过

不断调优大数据推荐能力在 App 内推出“AI+机器人小安”，推动分客群、分场景精准触达与经营，并提供个性化的客户服务体验。在功能设计方面，平安口袋银行围绕“金融+生活”，改善线上流量平台布局。整合平安银行自有及集团旗下各类产品和业务场景，将金融服务融入各类消费场景，推出新版“金融频道”，满足千人千面的金融需求；引入高频生活场景，推出新版本“生活频道”，以客户为中心地打造线上化、一体化服务。在扩展服务边界方面，提升口袋商城场景化运营能力，围绕“高频，尊贵，共享”服务定位，明晰客户画像，实现营销活动精准触达；与知名品牌、热门行业共建场景化的网络消费生态，优化购物流程，创新产品与售后服务；平安银行还通过建立 UGC 内容运营中心为口袋银行精准引流推广。

### （2）升级线下网点，打造一站式智能新门店

自 2021 年提出“五位一体”零售新模式，平安银行零售版块加速商业模式变革，全部线下网点将陆续向纯零售网点过渡，融合了国际领先银行与跨界零售业设计思想，通过福利打通、社交触发、体验产生三种连接方式创建并推广一站式智能新门店。一是更新软硬件设施，打破传统银行客户进店动线布局。硬件方面，根据标准流程手册进行业务功能分区，实现模块化，针对顾客的不同要求，对每个类型的功能分区动态调整，提高服务效率；软件方面，加强信息化支撑，建设智能服务系统，增加多种 API 接口无缝衔接线上平台。实现从“最后一公里”到“一站式”全程便捷化服务，打造智慧营业厅，优化客户服务水平。二是通过丰富门店服务场景实现社区生态共生，通过增强网点社交属性实现居民需求共振，组织内容丰富，形式多样的沙龙活动，为不同圈层的顾客提供了便捷的沟通体验。三是创新产品营销方式，通过精准定位细分市场进行差异化营销策略，以满足目标人群需求为导向进行个性化定制化服务，实现差异化竞争优势。扎根社区，深耕“流花模式”，创建智能化服务能力。从进店、接待、转介、管户等销售环节创建规范厅堂销售模式，利用厅堂热力图对客流、人员站位、销售数据等实时监控，及时调整服务形式，改善服务质量和效率，增加网点客流量。

### （3）注重多方合作，深化 MGM 线上运营模式

综合金融 MGM 模式，即在平安集团帮助下，尤其是借助平安寿险的代理人渠道，扩大零售客户的范围。平安银行在持续优化 SAT 闭环运营智能工具的同时，

对私域流量运营模式进行了探索，不断深化 MGM 线上化运营模式创新升级，MGM 模式成为平安银行获客的重要手段。平安银行依托集团雄厚的综合业务渠道，携手平安集团下属平安寿险、汽车之家等多家子公司，通过交叉销售增强银行获客、留客的能力。同时，注重外部合作获客，与第三方流量平台对接，充分利用大数据技术为客户打造个性化营销方案，迅速扩大零售客户。运用 MGM 培养较强的获客留客能力和金融账户综合输出能力，在大数据模型的辅助下，为潜在客户塑造的精准画像具有低成本和批量化的特点，有利于扩大银行基础客户规模，提高客户的积极性，增强服务效率，加快用户向客户过渡。

#### 4.3.3 风控体系——智慧风控平台建设与安全治理

作为行业内较早启动“科技引领”战略布局的银行，平安银行致力于打造一个承载复杂投融资、新型供应链等业务，整合风险政策、风险制度、风险管理需求的全流程监控的一体化智能风控平台。并作为践行“数据化经营”理念的人机协同的风控大脑，对平安银行零售业务转型起着保驾护航作用。

##### （1）搭建 AI 智能风控，全流程守护零售转型

贷前搭建零售阿波罗统一授信平台（图 4.5）。站在客户立场上，区别于其他银行零售贷款端的“产品级授信”，平安银行的阿波罗统一授信平台通过打通产品和数据的全零售化，实现了“客户级授信”，摆脱了对不同商品单元单线授信的局面。在授信过程中以客户为中心，客户只需提交一份申请，银行就可以审批多种产品，不管客户申请哪种产品，平安银行都可以对客户符合条件的信用额度进行统一评估，通过对其风险等级的计算辅助销售人员精准营销，并对适合客户的所有产品进行预先审批，以满足客户在多产品层面的需求。在此基础上，平安银行加强声纹、微表情、人脸识别等先进 AI 技术在阿波罗审批平台上的应用，帮助系统主动识别异常，强化欺诈防范、团伙作案的防控能力。

贷中打造 SAFE 智能反欺诈平台。平安银行可以通过该平台监测客户在各类零售账户中的多种交易和网络行为，帮助客户发现可疑交易，并及时通知相关人员，对每一位客户都给予全方位资金保障。首先，平安银行使用人脸识别和虹膜识别等生物特征识别技术来代替传统的身份证、银行卡等纸质凭证，实现无纸化办理业务。例如，电话银行的业务中，平安银行推出声纹识别技术进行认证，最

快的只需要 6 秒钟就能证实顾客的身份，提高用户操作成本和交易效率；当顾客通过口袋 App 进行付款，采用自行开发的智能身份认证体系，可取代常规密码验证手段，支付耗时节省 50%，显着改善客户体验。其次，强化银行内部反欺诈的统一管控，包括资产端与负债端统一、金融行为与非金融行为统一、线上与线下统一，对零售账户交易和网络行为进行监测，实时截获欺诈风险交易，从而实现了从“人”到“机”的全方位赋能，为防范各类金融风险打下坚实基础。

贷后建立“追猎者”的贷后催收平台。该平台以智能风控为基础，构建一套完整的流程管控体系和技术支撑机制。2019 年以来平安银行建立并完善统一催收管理平台。首先，通过高效合规的 AI 催收，切实提高客户满意度。相对于人力催收，AI 的耐心要多一些，能够更好的和顾客进行交流，且 AI 话术由银行统一制定并输入系统，确保催收高效合规；在对不同产品类型的客户进行细分时，采用多种方法确定目标客户群体，为催收工作提供针对性指导，从而提高催收成功率及准确率。其次，统一零售领域全部产品催收工作，避免顾客从不同产品条线接收重复交流。将委外催收业务全部并入催收系统，实现客户数据可用不可看，既确保数据安全，也是对客户隐私的保护。

阿波罗客户级智能审核平台	<b>六大应用模块</b>					
	<b>零售级黑名单</b> (搭建零售级统一黑名单)	<b>客户级评分</b> (由产品级评分转向客户级评分)	<b>信用模块</b> (授信体系规整，客户级授信管理)	<b>欺诈判断</b> (客户申请材料真实性判与冒名风险)	<b>聚类分析</b> (形成零售全聚类分析策略)	<b>额度计算</b> (实现产品级额度管理、客户级限额管理，并动态调整)
	<b>五大 AI 中台</b>					
	<b>五代模型升级</b> • 有监督算法 • 无监督算法 • 深度强化学习 • 实时聚类模型	<b>风险科技</b> • NLP 语义解析 • 时空分析、IP 画像 • 实时 GPS 定位 • N:N 声纹聚类	<b>AI 生物识别</b> • 人脸识别、声纹识别、指纹识别 • 微表情解析 • 语音交互 • 设备指纹识别	<b>实时决策平台</b> • B 智能引擎 • 智能审批系统 • 实时授权系统、账户管理系统 • 链式聚类团案防控体系	<b>自主机器人</b> • AI 语音机器人 • Timeline 排查系统	
	<b>五大基础数据</b>					
	<b>客户静态画像</b> (申请情况、贷款明细、人口特征、设备信息)	<b>客户动态画像</b> (联系人信息、GPS 热点、地址比对)	<b>创新数据</b> (IP APP 埋点、爬虫信息、文本挖掘)	<b>生物数据</b> (指纹数据、声纹数据、人脸比对数据)	<b>外部数据</b> (人行征信报告、公安、学历)	

图 4.5 阿波罗客户级智能审核平台

## （2）重视数据安全，三大举措防风险

一是组织架构保障。平安银行设立信息安全管理工作组、数据治理工作组，分级分类管理数据，加强风险评估、监测预警、应急处置等数据安全管理工作。此外，通过湖仓一体的数据架构升级数据计算引擎，整合割裂数据，减少数据分析中的搬迁，保障组件运算效率和服务器利用率，降低数据储存成本，同时增强业务时效，更好地赋能零售业务。二是强制硬件隔离。智慧风控平台是银行内部操作系统的一部分，禁止数据的对外拷贝接口，只能通过银行科技部门“标装”加密电脑访问，并且限制关键邮件及文件的外发，使信息数据只限于内部交流。通过智能合约控制终端访问云端，避免泄露隐私数据。智慧风控 App 全部资料储存云端，严禁在手机本地下载。同时，智慧风控平台统一全行的数据资产口径、规范及标准，根据数据的秘密等级进行分区存储数据，从硬件上确保信息数据的完整性与机密性。三是全程操作监控。平台实时跟踪并及时分析银行员工每次登陆、修改、批准、检查、退出等操作行为，减少人工操作风险，节约人力物力。针对客户隐私数据，不仅对查询范围进行自动限定，在需要的时候，也可以根据特殊的算法，实现数据的自动脱敏或者加密，提高业务场景的数据需求响应效率。在 PC 端、手机 App 端以及系统平台界面植入操作人员画像、指纹等身份水印，全流程监控进一步确保信息数据安全。

### 4.3.4 支撑体系——组织架构变革与科技赋能人才融合

#### （1）调整组织架构，助力零售转型

战略转型是企业打造竞争优势的起点，需要以组织结构调整为抓手，规划资源配置，促进相应实施策略的执行落地。随着金融行业的快速发展，客户需求越来越个性化、多样化，对商业银行提出了更高的挑战。为了支撑平安银行零售转型战略的实施，提高经营银行管理效率，平安银行从组织层面全面实现敏捷转型，平安银行的组织架构如图 4.6 所示。一是关于垂直条线的管理问题，平安银行把原来多个条线简化为大公司、大零售、大内控及大行政四大条线，每个业务条线都配备技术总监、产品总监，负责科技团队和产品团队的整体对齐。二是创新顶层机构，平安银行在对公、零售条线设立了“创新委员会”，由分管行领导牵头推动，各部门总经理全力支持和落实，保障资源调配，积极激励和促动创新，并

制定了专业职级来承接和分流，为创新型专业人才提供更大发展空间。三是部门瘦身，平安银行一级部门由原来 42 个部门调整为 30 个部门，其中行政类一级部门从 12 个降至 7 个，管理更加扁平化、去行政化，促进管理效率的提高。平安银行组织架构的调整主要是为了满足其零售转型的发展需求，使部门结构上有关零售业务的规定更为详细，分工更加清晰，减少行政类部门的数量，更凸显扁平化特色，决策效率亦有了很大的提高，各部门打破信息壁垒，达到信息共享的目的。经过组织架构的调整，零售条线的人员需求更加密集，权责更加明晰，优质资源也会向零售条线集中，路径更加透明。

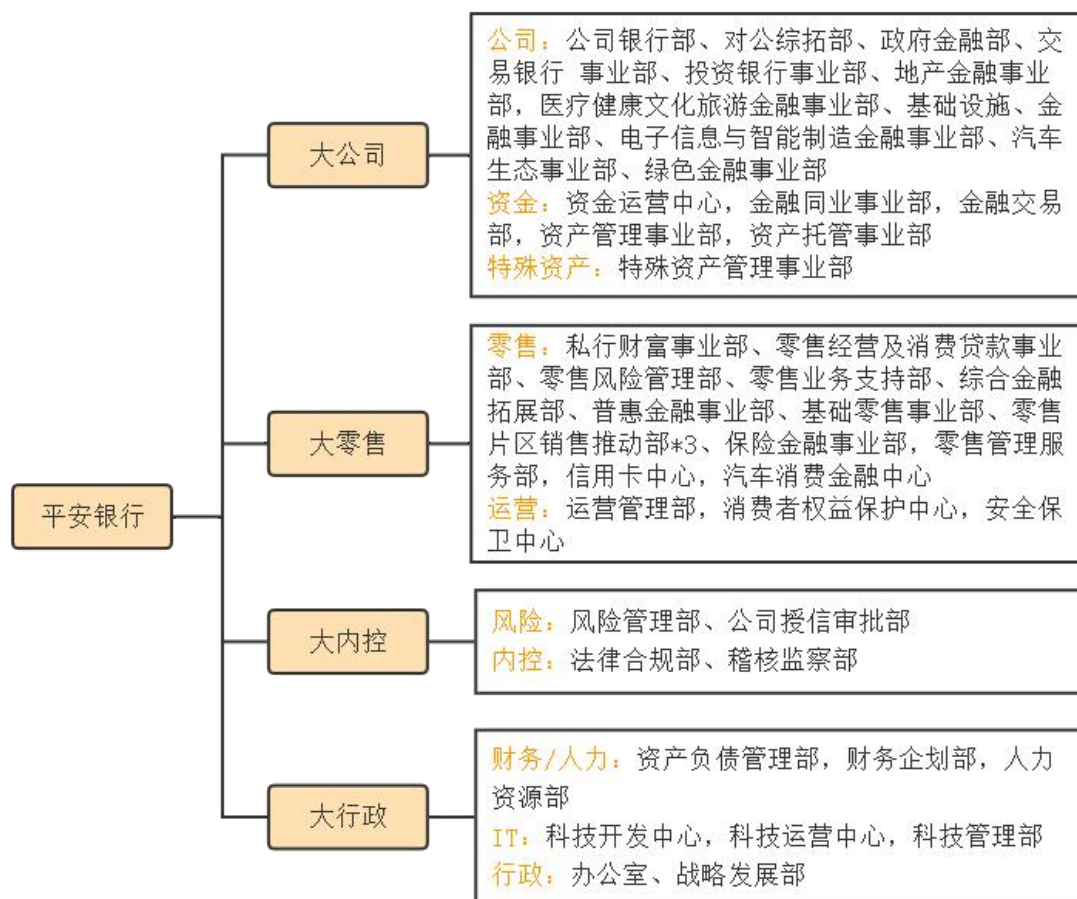


图 4.6 平安银行组织架构

(2) 加大科技投入，赋能零售核心人才

平安集团每年收入的 1%都会投入到科技领域，并将人工智能、区块链、云计算三大核心科技研究成果、复合型高科技人才不断共享输出到平安银行，赋能



全行零售核心人才队伍建设。首先，平安银行重视科技人才与传统银行人的融合力度，组织“全员 FinTech 认证学习”，在培养和留存金融专业人才的同时，聚集金融、互联网、大数据等高新行业的科技精英，与扎根平安的金融跨界人才一同搭建零售核心人才能力体系。其次，搭建智慧人力系统，围绕人才培养、队伍管理和高绩效人才保留等核心场景，运用系统平台实现人才建库、轮岗、培养、任用等线上化管理功能，提供人力决策依据，助力人才梯队长远发展；持续加强数据工具建设，通过流程优化、数字治理等方式，促进在人力规模、结构、流动、产能等方面的效能提升。此外，在智能化队伍管理方面，完善“三好五星”客户经理团队评价体系，将零售客户经理的“财富健康度”考核与其绩效挂钩，采用科技条线与业务条线协同汇报的考核机制；提升新晋人才在财富客群经营包括画像分析、市场动态分析、投资组合管理以及持仓分析跟踪等四大核心专业能力，打造高精尖的私行队伍，加强团队的专业性和适配业务的高速增长。

## 5 平安银行零售业务转型效果评价

自 2016 年平安银行强劲推动零售战略转型以来，取得了阶段性成功，转型效果显著提高。零售业务盈利能力的增强带动平安银行收益的大幅提升，零售业务的风险控制也助力平安银行经营风险的降低。因此，本章通过平安银行转型前后零售财务指标对比、基于因子分析法构建绩效评价模型得出同业排名，多维度地验证了平安银行零售业务转型效果。

### 5.1 平安银行零售转型效果的具体分析

#### 5.1.1 转型前后零售业务规模分析

##### (1) 零售业务整体规模扩大

自零售转型以来，平安银行的零售业务整体规模不断扩大。如图 5.1 所示，平安银行的管理客户资产（AUM）、零售贷款及零售存款与 2016 年相比均增长了一倍多，并持续稳增，可见零售业务成长性极强。2021 年末，平安银行的零售管理资产（AUM）达到 31826.3 亿元，自 2016 年转型以来，已经突破两万亿大关，较上年末增长 21.3%，是五年前的 4 倍，增长势头强劲。

负债端层面，平安银行零售转型前的零售存款规模小、比重逐年下降、增速较慢，甚至呈下滑态势。2016 年末零售存款规模为 2690.22 亿元，出现了负增长。正式启动零售转型后，吸收的零售存款余额以每年增加 1200 亿元的速度快速扩张，2021 年的零售存款余额为 7703.65 亿元，存款占比呈直线增长态势，占银行总存款的 1/4，贡献能力出众，为平安银行零售转型深化发展的智能化银行 3.0 阶段奠定了深厚客户基础。

零售资产业务是平安银行零售转型的重点业务。2016 年平安银行零售贷款只占全部贷款的 36.65%，在正式转型之后，零售贷款比重突飞猛进，2018 年零售贷款突破万亿大关，占比超过 50%，截止到 2021 年，零售贷款余额为 19103.21 亿元，较上年末增长 19%，贷款比例上升到 62.36%，是 2016 年零售贷款占比的 1.7 倍，可见零售贷款已经成为银行获取贷款的主力军。其主要原因是平安银行引入大数据、云计算、区块链等高新技术，促进了贷款流程和贷后管理的优化，

推动业绩增长。

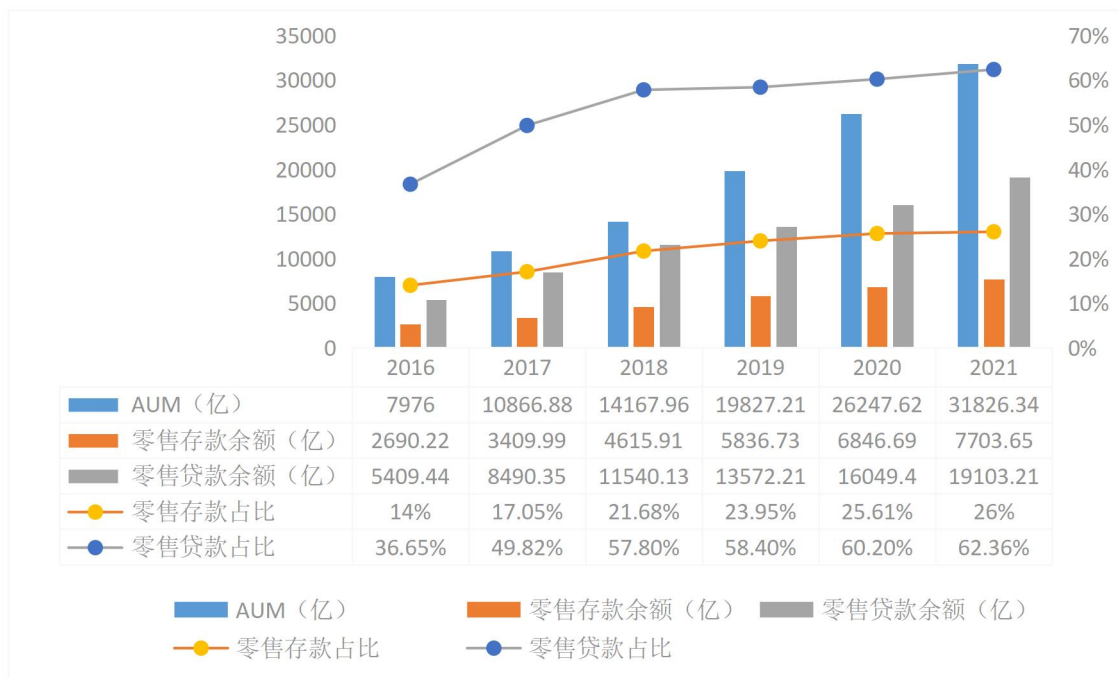


图 5.1 2016-2021 年平安银行零售业务规模

数据来源：平安银行官网

### (2) 零售核心业务规模扩大

一是信用卡。信用卡业务的规模的扩张程度可以观测银行零售业务的发展态势。做为平安银行零售业务转型发展的先驱产品，平安信用卡以创新思维突围，科技赋能场景布局与生态建设，构建大消费金融生态圈，不断充实信用卡产品体系，不断打造“省时、省心、又省钱”的极致客户体验。表 5.1 显示了 2016-2021 年间的情况，平安银行信用卡的流通数量及应收账款均快速增长，虽然 2020 年受疫情和消费需求萎缩的影响，信用卡扩张的规模增长减缓，但是信用卡的流通数量仍正向增长，同比增长 6.50%。2021 年，平安银行信用卡推广力度持续提升，通过布局线上化场景、丰富产品体系、强化细分场景的客户权益、优化智能语音中台、提升数字化获客和经营等方式，实现信用卡流通数量突破 7000 万张，达到 7012.65 万张，同比增长 9.2%；信用卡应收账款余额 6214.48 亿元，同比增长 17.4%；全年信用卡交易总金额达到 37914.10 亿元，同比增长 9.8%，其中第四季度交易总额突破万亿新高。与转型前相比，各个指标都翻了三番多，可见平

安银行信用卡规模不断扩大，发展态势稳步向好。

此外，如图 5.2 所示，除了零售转型较早且成果颇丰的招商银行，平安银行的信用卡交易金额和扩张速度都位于行业领先地位，甚至超过体量较大的国有行，说明平安银行坚持零售转型“三步走”战略，贯彻“五位一体”模式，在信用卡市场取得了巨大成效，各类信用卡产品深受客户欢迎。而招商银行信用卡从“周三 5 折”、“周六必享”等活动到“逾越者联盟”概念的提出，无不凸显其根基深厚的创新基因，平安银行应借鉴招商银行打造合作商户与持卡用户导流赋能、融合发展的“共生态”平台，加大信用卡创新力度，不断实现自我变革。

表 5.1 平安银行信用卡业务发展情况

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
应收账款余额（亿）	1810.9	3036.3	4732.95	5404.34	5292.51	6214.48
流通卡量（万张）	2560.6	3834	5152	6032.9	6424.51	7012.65
总交易金额（亿）	11210.6	15472	27248	33365.7	34540.2	37914.1

数据来源：平安银行年报

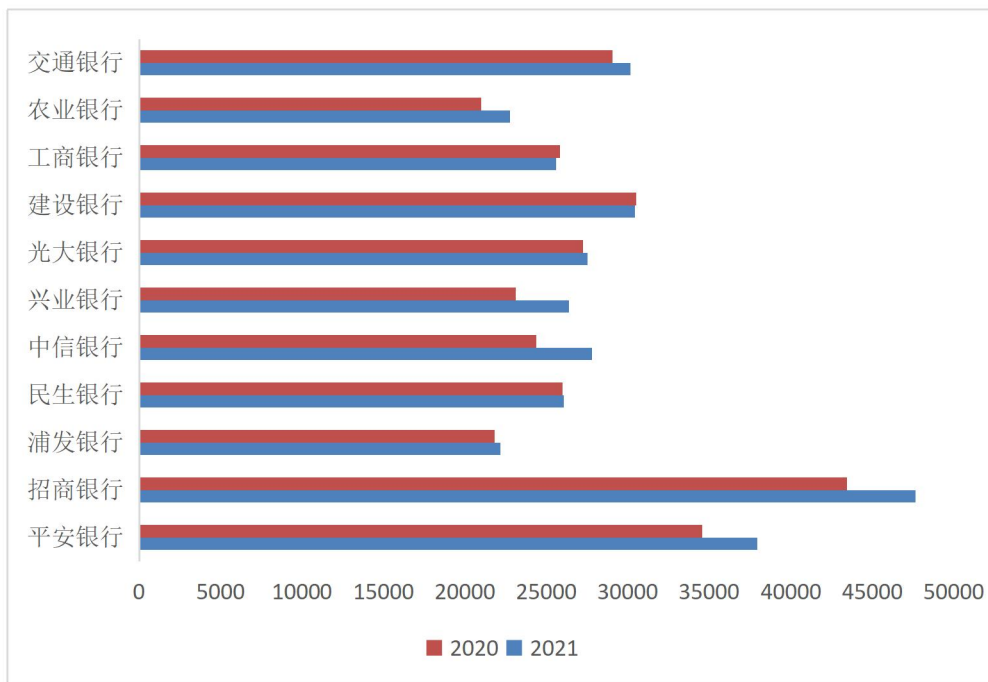


图 5.2 2020-2021 年各家银行信用卡交易金额

数据来源：各家银行官网

二是新一贷。从 2009 年平安银行正式推出“新一贷”产品之后，就持续推进产品、流程优化升级及客户体验提升。如图 5.3 所示，自 2016 年大力实施零售转型策略之后，2017 年“新一贷”规模高速增长到 1298.44 亿元。2016-2019 年新一贷规模保持上升趋势，而 2020 年受宏观环境负面影响和平安银行信用卡客户上移的策略，规模有所下降，但 2021 年，平安银行借助国家消费升级机遇，持续拓宽“新一贷”优质客群覆盖，持续推动业务流程线上化改造，大力推广全线上化产品“新一贷快贷”，“新一贷”新发放额中全线上化贷款占比 71.8%，“新一贷”规模已快速恢复，达到 1589.81 亿元，较上年末增长 8.7%。

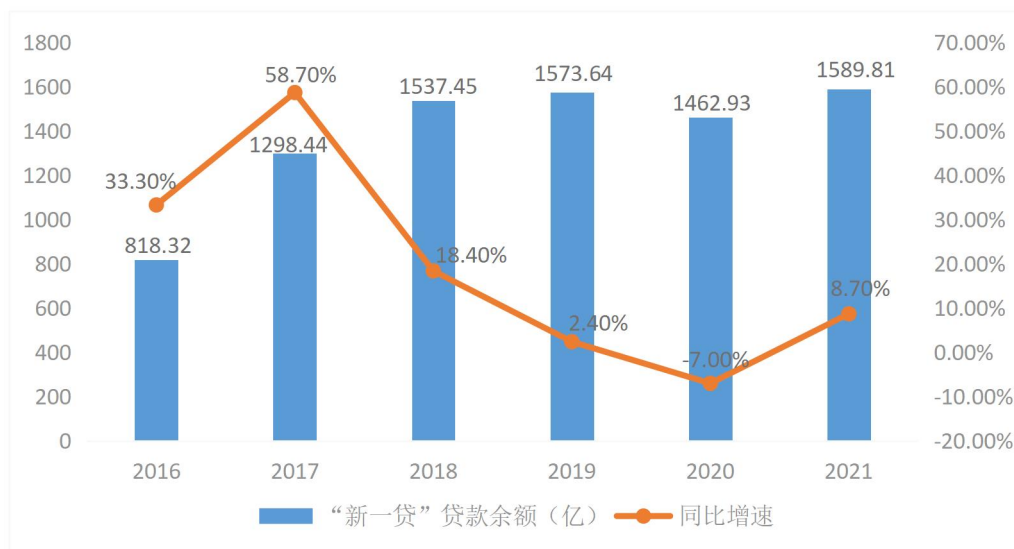


图 5.3 2016 年-2021 年平安银行“新一贷”贷款规模

数据来源：平安银行官网

三是汽车金融。平安银行于 2002 年开始开展汽车金融业务，以“车+金融”生态建设为核心主体，持续升级线上运营平台，联合汽车行业各类权威平台共建一站式车主客群服务圈。图 5.4 中，平安银行汽车金融规模一直呈上升状态，2012 年平安银行汽车金融贷款余额仅为 211.25 亿元，2013 年依托平安集团综合金融服务提供商的独特优势，聚拢中高端客群资源，推进产品和服务创新，优化业务流程，汽车金融规模接近 500 亿元，增速高达 131%，开始形成稳步增长趋势。但在 2016 年末其大力发展零售业务之后，平安银行围绕客户买车、用车、护车、换车等场景，加强完善汽车金融产品谱系，与集团旗下多家子公司开展综合金融

创新合作，汽车金融的贷款规模增长较为明显，此后几年里市场份额始终保持行业领先地位。特别地，2019年因汽车消费市场增长动能不足，其贷款规模无明显增加。2021年平安银行在二手车、新能源车等新业务赛道稳步提速，持续强化科技赋能，升级车E通、车乐高平台，部署智能汽车管理云平台，实现线上化、无纸化运作，荣获“2021最佳汽车金融服务银行”，汽车金融规模突破3000亿元，同比增长22.2%，与2016年相比增长了3.2倍，汽车金融规模显著扩大。

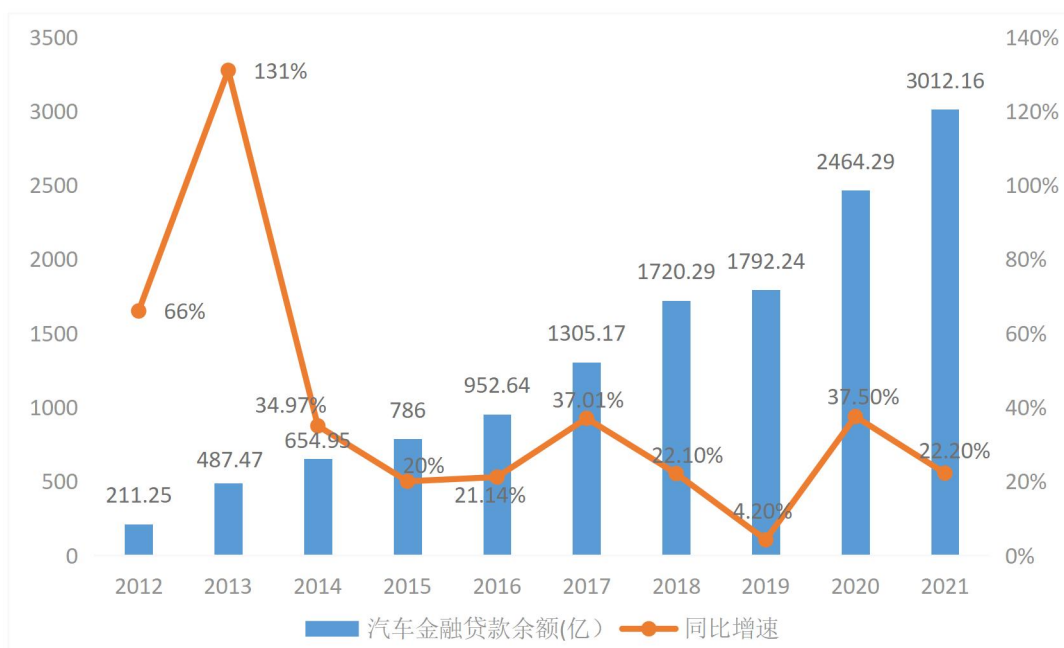


图 5.4 2012-2021 年平安银行汽车金融贷款规模

数据来源：平安银行官网

### 5.1.2 转型前后零售业务获客能力分析

零售银行转型需要在人员和物资方面进行巨大的投资，只有当客户群足够大，以达到预期的创收和盈利水平时，才能分摊和覆盖投入成本。所以平安银行一直将提高零售业务获客活客能力作为零售转型的重要内容，一方面通过平安集团极具优势的综合金融模式，实现批量引流；另一方面，通过线上和线下渠道的融合，打通获客的全渠道建设和场景化经营，利用智能化经营平台，大幅提升了零售客户规模。平安银行2021年零售客户数达到11821.20万户，同比增长10.3%（见图5.5），虽然在疫情冲击下近两年客户增速放缓，但客户规模保持增长，与2016

年相比增长近两倍，获客能力显著提高。

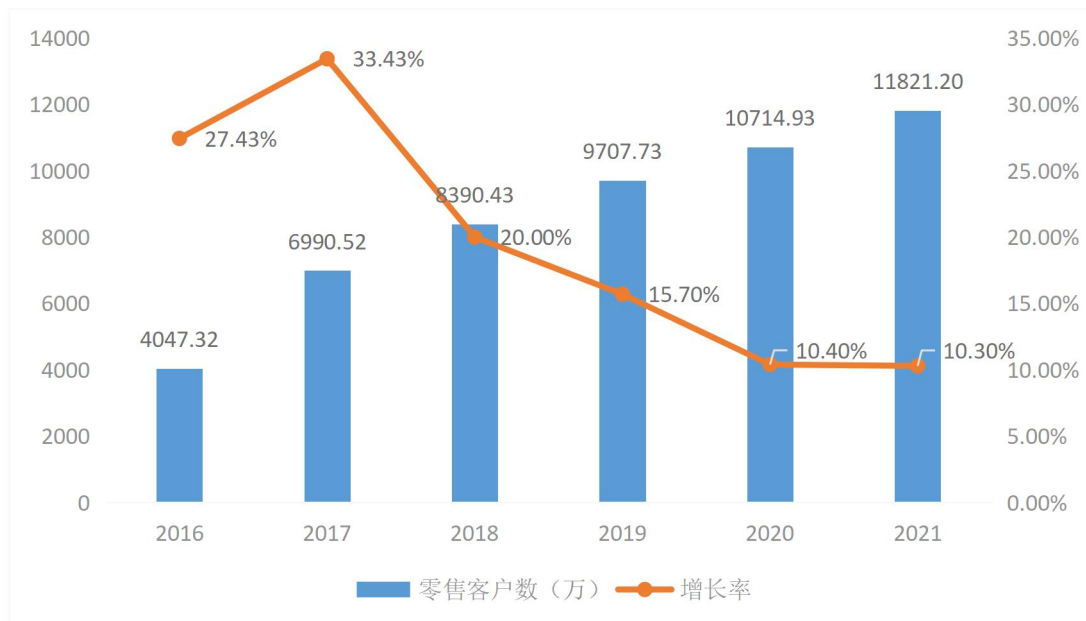


图 5.5 2016-2021 年平安银行零售客户增长情况

数据来源：平安银行官网

具体分析，一是零售高净值客户获客能力显著提高。平安银行高净值客户包括财富客户和私行达标客户，为了进军股份行私行第一梯队，2019 年平安信托财富管理团队与平安银行私行团队合并，整合优质客户资源，私行业绩突飞猛进，私行达标客户数同比增长 45.7%，是零售转型以来增速最高的一年（见图 5.6）。此后，平安银行持续升级产品、队伍、客群经营等能力，建立顶级私行经营中心，在业内首创“1+1+N”（分行私人银行家、总行顶级综合顾问、内外部细分领域专家顾问协同为超高净值客户提供服务）服务，全方位推进私行财富业务发展。截至 2021 年底，平安财富客户数突破百万，达到 109.98 万，同比增长 17.7%，其中私人银行客户数 6.97 万，同比增长 21.6%，客户规模和年增长率均较 2016 年翻了一番，获取高净值客户的能力明显提升。

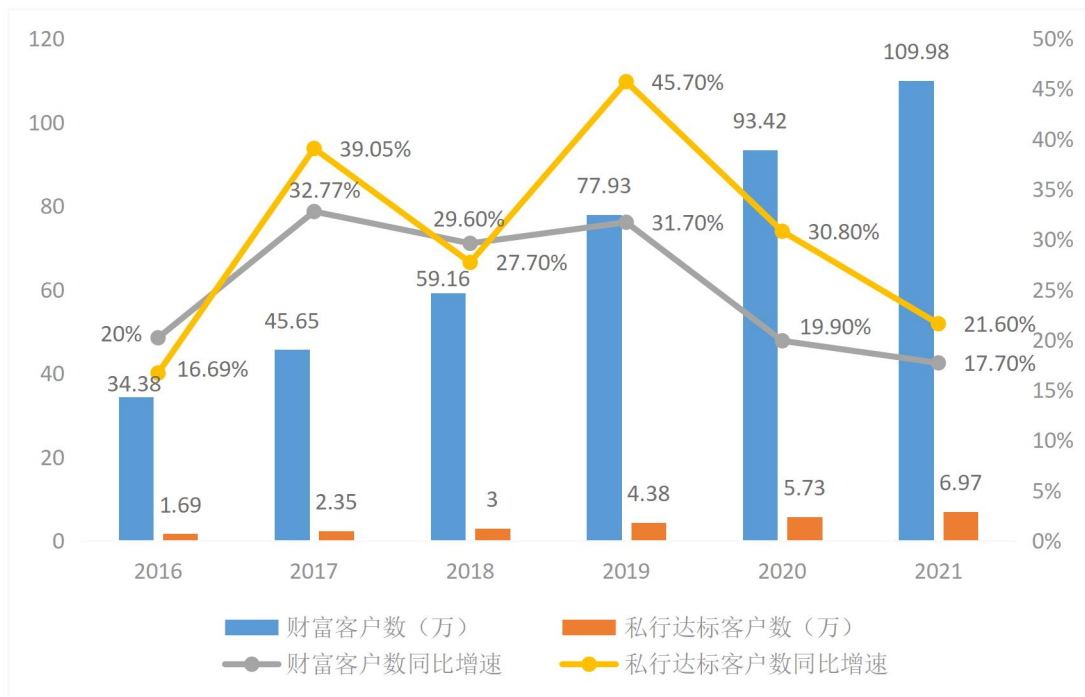


图 5.6 2016-2021 年平安银行私行财富客户增长情况

数据来源：平安银行官网

二是全渠道获客能力显著提高。如图 5.7 所示，自 2017 年平安银行推出新版本口袋银行 App 后，其用户注册数与活跃度一直呈攀升态势，截止到 2021 年末 App 注册用户数 13492 万户，同比增长 19.2%，月活跃用户数 4823 万户，同比增长 19.6%，都较 2017 年增长了三倍多。同时，平安银行利用综合金融 MGM 优势凸显，综拓渠道迁徙客户人数逐年增加，2021 年通过综合金融 MGM 模式获客数净增 565 万户，在零售整体净增客户中的占比达到 51%，给平安银行贡献了较多优质客源。线下持续加强网点场景化、社交化、生态化经营，推动“网点三公里”商户生态建设，2021 年网点生态累计沉淀私域流量超 300 万户，新获客超 40 万户。此外，零售开放银行实现互联网获客 340.99 万户，在零售总体获客量中的占比约 30%，获客贡献能力同样突出。



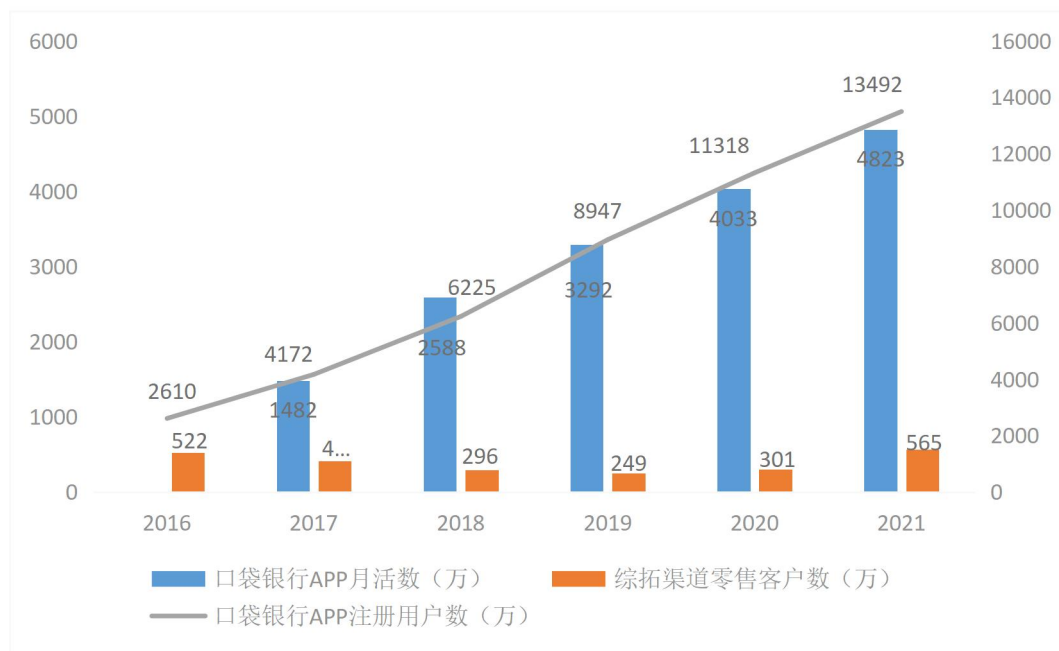


图 5.7 2016-2021 年平安银行口袋 APP、综拓渠道客户增长情况

数据来源：平安银行官网

### 5.1.3 转型前后零售业务盈利能力分析

平安银行的零售业务营业收入、零售业务净利润及其占比大幅提高，成为平安银行的主要利润来源。如图 5.8 所示，剔除 2020 年疫情影响因素，零售业务的营业收入和净利润一直维持稳健增长，同时其相应占比逐年提升。特别地，2017 年平安银行的零售净利润达到 156.79 亿元，同比增长 68.32%，占全行净利润的 67.62%，零售业务首次超过对公业务；2018 年平安银行零售业务营收贡献开始超过全行业务收入五成，达到 53%，零售净利润在全行占比近七成，说明零售转型初期取得了显著成效。此后近三年的零售转型发展态势稳健向好，截止到 2021 年底，平安银行零售业务营业收入 982.37 亿元，同比增长 8.4%，较 2016 年增长 198%，在全行营业收入中占比由 30.6% 增长到 58%；零售业务净利润为 214.98 亿元，同比增长 17.3%，较 2016 年增长 131%，在全行净利润中占比由 41.22% 上升至 59.2%。虽然受国内疫情及宏观经济环境影响，零售业务营业收入增速放缓，但总体来看，零售业务还是占据平安银行整体利润贡献大头，转型后盈利能力显著增强，由图 5.9 可以看出，在几家头部银行中，平安银行零售业务利润总额与体量巨大的建行、工行无法比较，但零售业务利润贡献接近 60%，领先同业。

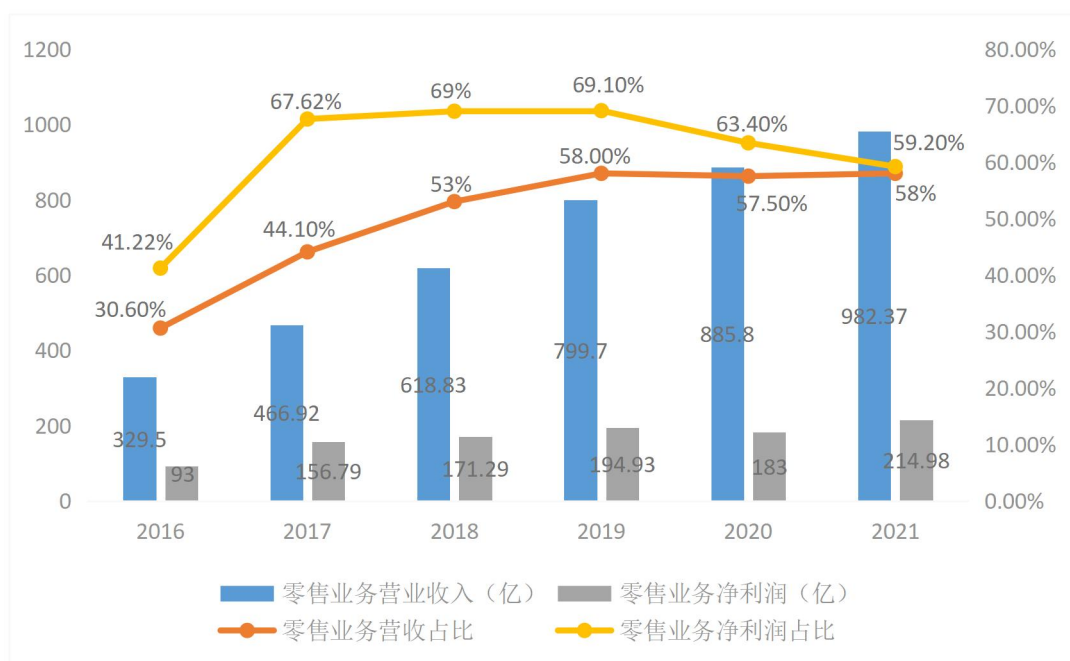


图 5.8 2016-2021 年平安银行零售业务收入与利润情况

数据来源：平安银行官网

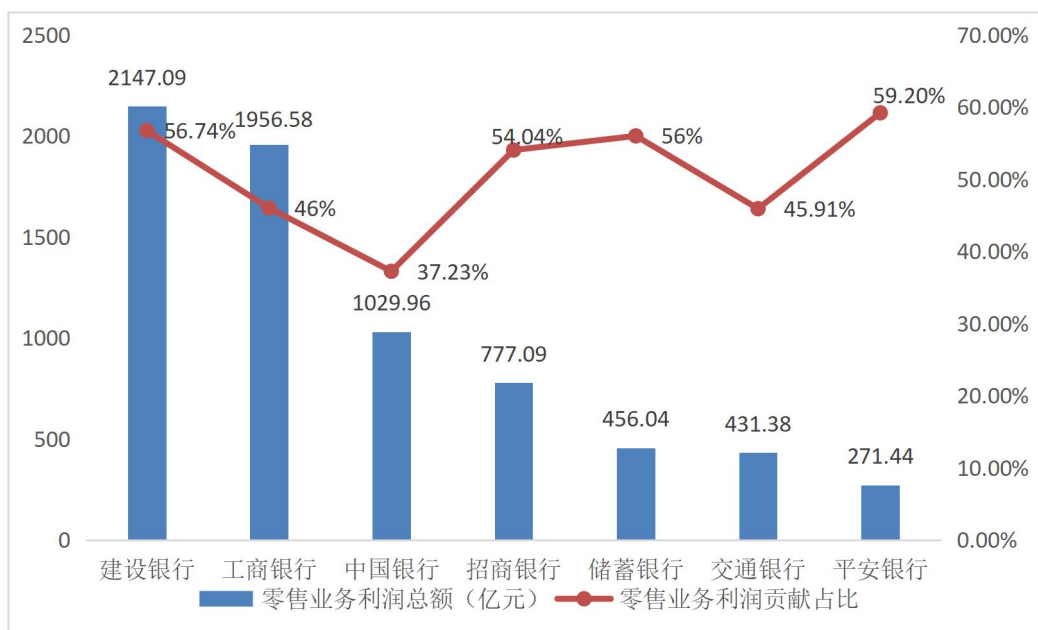


图 5.9 2021 年头部银行零售业务利润总额及利润贡献比

数据来源：各家银行官网

### 5.1.4 转型前后零售业务风控能力分析

零售业务的不良贷款份额越低，代表资产质量越好，从而检验零售业务转型在风控方面的成效。在零售转型之前，由于外部环境较为严峻以及企业自身经营管理不善，部分企业信誉受到影响，出现贷款逾期、欠息情况，导致零售不良率较高。伴随着经济的复苏，人民群众消费信心、消费意愿的日益提高，对于以零售为主要业务的股份制银行而言，无论是业务机会还是资产质量，均将出现良好的态势。由图 5.10 可知，2016 年-2021 年平安银行整体不良贷款率下降，截止到 2021 年末，零售不良率为 1.21%，较 2016 年下降了 0.36 个百分点。（2019 年开始实行更严格的贷款五级分类政策后零售不良率略有上升，按原来的标准来看还是下降的。）由于零售资产质量的稳健可控，平安银行整体不良率一直保持较低水平，2021 年末不良贷款率 1.02%，为 2015 年以来最低水平。

如图 5.11 所示，平安银行自 2016 年零售转型以来，其零售贷款不良率大幅下降，从各家银行 2016 年到 2021 年零售贷款不良率的下降幅度中可以看出，平安银行与招商银行在同业中的风控表现突出。平安银行为了加强零售业务风险控制，搭建了“智能风控平台”，全面覆盖审批、放款、控制、监控、预警和分析等六大智能场景应用，并利用智能 AI 全流程监管贷前、贷中、贷后三个阶段；而招商银行则非常重视个人贷款的风险管理，打造了基于大数据和可信体系的“天秤”智慧风控平台，能在获取和保护客户交易信息的同时，最大程度减少对用户的打扰。可见，数字化智能风控平台以及 AI 机器人在风控体系中的作用举足轻重，平安银行未来应积极运用金融科技加大智能风控建设力度，前景广阔。

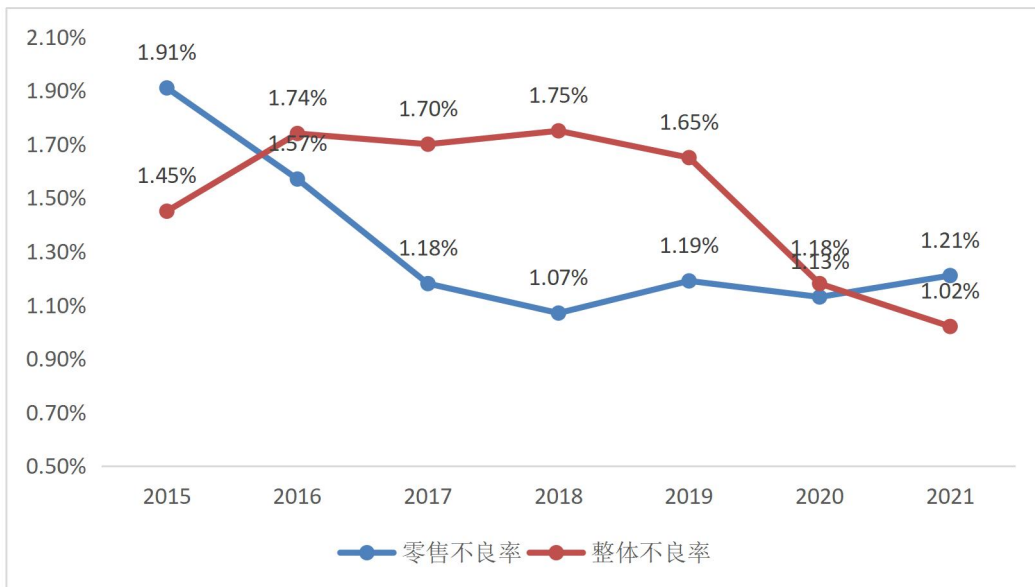


图 5.10 2015-2021 年平安银行不良率情况

数据来源：平安银行官网

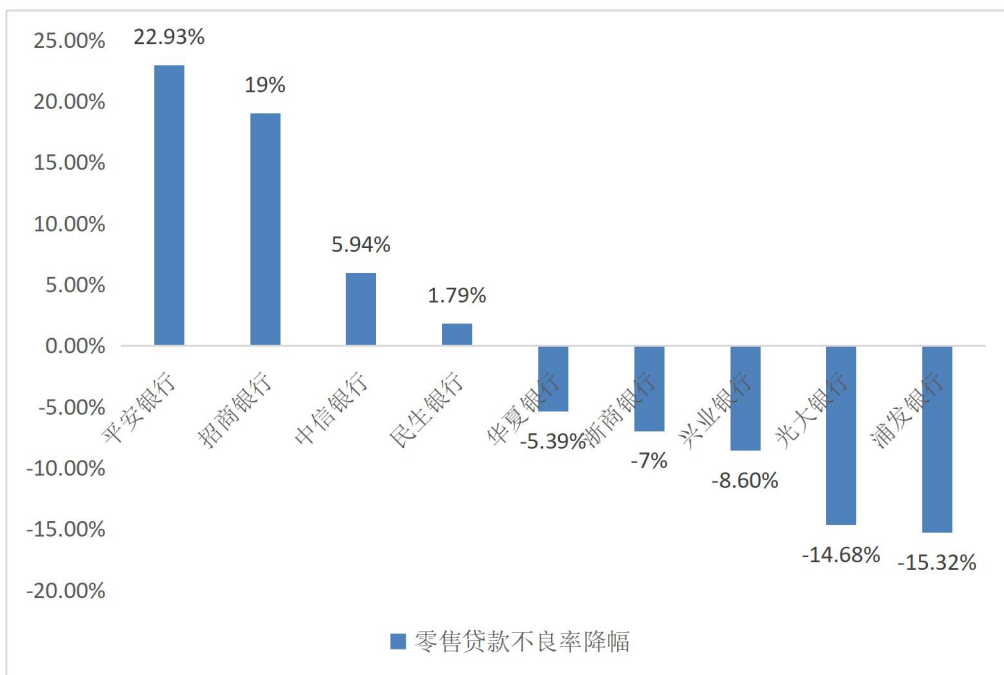


图 5.11 2016-2021 年各家银行零售贷款不良率降幅

数据来源：各家银行官网

从平安银行零售业务的具体分类来看，主要有房屋按揭及持证抵押贷款、新一贷、汽车金融贷款、信用卡应收账款及其他。从图 5.12 可以看到，2021 年信

用卡应收账款不良率为 2.11%，相对于其他零售产品而言偏高，这是由于信用卡存在透支、套现、盗刷等风险，属于高收益、高风险业务，且转型以来平安银行信用卡业务量激增也产生部分影响，但较 2020 年还是降低了 5 个基点；新一贷不良率为 1.01%，五年里资产质量一直保持稳定；汽车金融不良率为 1.26%，同比上升 0.56 个百分点，主要是受到外部宏观环境造成商用车行业风险增大，已在客群准入、经销商渠道管理方面上线了多项管控动作，减少不良资产的冲击；房屋按揭抵押贷多年来保持较低水平，资产质量良好；其他贷款不良率由 7.29% 大幅降低到 1.4%，资产质量逐渐向好，风险防控能力不断加强。

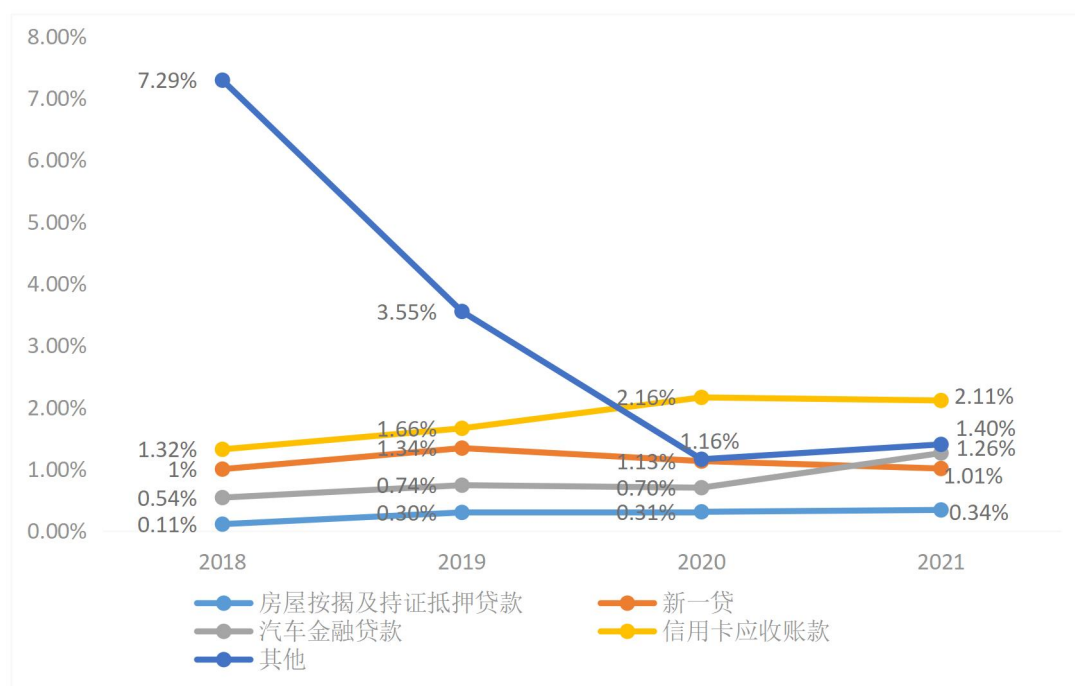


图 5.12 2018-2021 年平安银行各个零售业务不良率变化情况

数据来源：平安银行官网

平安银行除了资产质量得到改善外，风险抵补能力也有所提高。一般情况下，拨备覆盖比率越高，说明抵御风险的能力越强。2021 年平安银行拨备覆盖率为 288.42%，同比上升 87.02 个百分点，增速创历史新高，与 2016 年相比增长了近两倍（见图 5.13）。这项指标的上升说明平安银行对于贷款损失做的准备更加充分，抵御风险能力提高。整体看来，平安银行风险管理能力指标趋势向好。

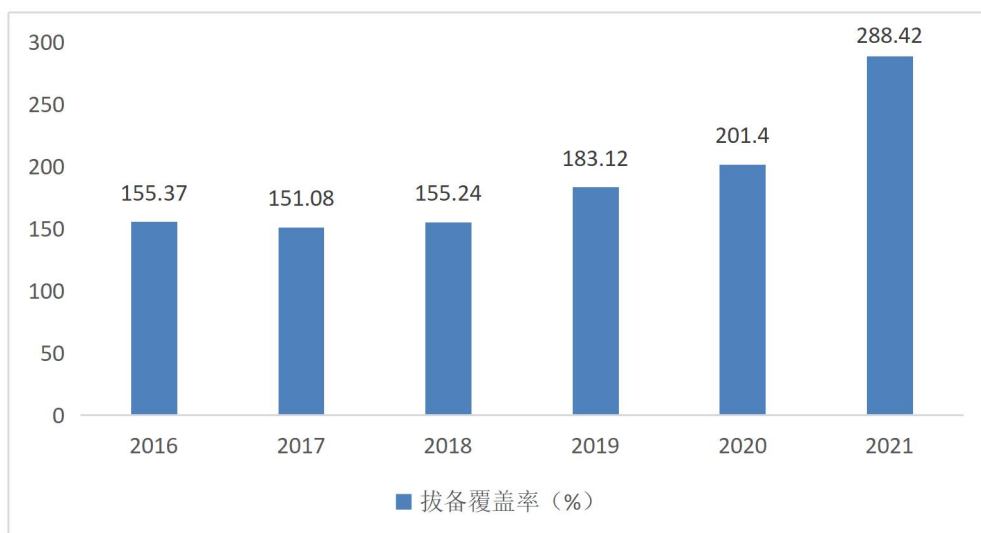


图 5.13 2016-2021 年平安银行拨备覆盖率

数据来源：平安银行官网

### 5.1.5 转型前后金融科技应用程度分析

2021 年平安银行 IT 资本性支出及费用投入 73.81 亿元，同比增长 2.4%，科技人员（含外包）超 9 千人，同比增幅约 5.88%，占全行员工数的 22.14%。在“五位一体”新模式的引领下，金融科技助力零售业务效率提升。零售 AI 平台新增业务场景超 50 个，已上线 300 多个场景，其中，客服机器人场景的日对话次数达到 40 万，2021 年底问题解决率超过 90%，AI 客户经理累计在线超过 900 个场景，全年月均服务客户同比提升 149.3%。另外，平安银行通过零售业务 7×24 小时闭环获客经营，帮助人均零售获客提升 50%；其次信用卡智能语音平台 2021 年外呼规模达到 2.72 亿通，比上年增长 58.8%，相当于一个月 6000 名的人工坐席人员，推动信用卡分期成交金额比上年增长 17.8%；在汽车金融线上运营环节，自主作业渗透率不断提高，商用车贷款和二手车贷款全流程作业时长分别比上年末减少 36.7%和 62.0%。另一方面，金融科技助力零售业务成本降低。一是线下打造智能化零售新门店，占地面积仅为原来的三分之一，网点人员减少一半，人力、物力成本下降，2020 年零售网均 AUM 营业收入同比增长 41.5%，零售成本收入比同比下降 0.06 个百分点；二是持续完善 AI 客服体系，2021 年借记卡客服费用节省超 50%，信用卡客服费用节省超 30%，2021 年 AI 客服占比超 90%，显著降低了人力成本；三是强化“安薪管家”等创新产品线上化运营能力，拓宽低成

本负债增长来源，2021年，平安银行个人存款平均成本率 2.30%，较上年下降 12 个基点。

金融科技应用既是银行业转型突破的重难点，又是实现弯道超车的转折点，各家银行都在比拼金融科技实力，谁先掌握前沿科技，谁就能占据银行市场制高点。如图 5.14 所示，2021 年末招商银行金融科技投入达到了 132.91 亿元，接近平安银行的两倍，占营业收入的 4.37%，并专门成立了科技创新孵化项目和平台。而平安银行 2021 年金融科技投入达到 73.83 亿元，是招商银行金融科技投入的 56%，占营业收入的 4.36%。虽然平安银行科技投入占比与招商银行相同均超过公司营收的 4%，但平安银行的金融科技力量主要来源于平安集团，在个性化、多元化产出方面发展较慢，金融科技投入增速渐缓。

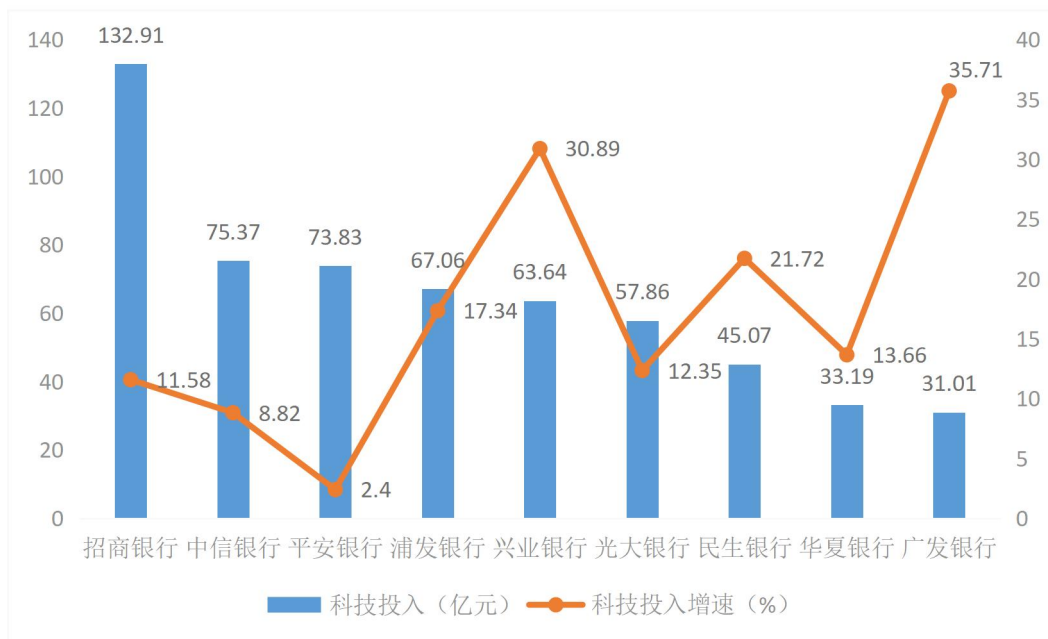


图 5.14 2021 年股份制商业银行金融科技投入情况

数据来源：各家银行官网

## 5.2 平安银行零售业务转型效果的绩效评价

近年来，商业银行不断加大科技与零售的融合，突破传统零售产品限制，零售客群规模、总资产增量等稳健向上，各家银行零售业绩强劲增长，但在零售转型过程中选择的转型模式、实施的转型路径不尽相同，所达到的转型效果亦有差

异。为了凸显平安银行零售业务转型在同业中的出色表现,本节运用因子分析法,对 20 家 A 股上市银行的十一个指标归纳整理,确定了 4 个主成分因子,并通过综合评价模型的构建进行同业排名,进一步评估平安银行零售业务转型的成效。

### 5.2.1 评价方法及数据来源

对商业银行的转型效果进行评估时,常常采用多种指标,但是这几个指标之间通常都有某种相关性,不满足分析前提,从而导致错误的结论。针对以上问题,在前文学者的研究中,较多的是因子分析法。因子分析法属于降维技术的范畴,能对原始指标进行分解,并且由此总结了可能存在的共同因子,对原多项指标进行化简处理。为了使实证结果更加准确和有说服力,本文使用 SPSS 软件采用因子分析法,选取 2016 年至 2021 年间 20 家 A 股上市银行数据的数据进行分析。

### 5.2.2 转型效果评价指标

银行零售转型最主要的目标之一是提高获益能力、增强抗风险水平以及增强企业的核心竞争力。因此,银行零售转型的效果会最终体现在整个财务层面。发展能力是银行求生存、求发展的先决条件,因全部样本每一年的零售存款、贷款数据较难取得,所以选取了存款增长率、贷款增长率和总资产增长率三项指标来衡量银行的发展潜力。资产质量指标能够反映银行信贷资产是否安全,而不良贷款率与拨备覆盖率则是考核银行资产情况的一个重要指标。风控能力是银行抵御风险、财务稳健状况的反映,本文以资本充足率与核心资本充足率为指标,对银行风控的能力进行观测。业务结构方面,手续费收入比重可以反映银行中间业务发展现状,成本收入比重可以体现业务结构调整力度。盈利能力能够反映银行当前财务经营状况,净资产收益率与总资产收益率两个指标可以反映银行资本利用率和竞争实力。因此,本文将评价银行零售业务转型升级的指标大体分为五类一级指标和十一个二级指标,如表 5.2 所示。



表 5.2 评价指标

一级指标	二级指标	公式
发展能力	存款增长率 X1	(本年存款增长额/上年末存款)*100%
	贷款增长率 X2	(本年贷款增长额/上年末贷款)*100%
资产质量	总资产增长率 X3	(本年总资产增长额/上年末总资产)*100%
	不良贷款率 X4	(不良贷款余额/总贷款余额)*100%
	拨备覆盖率 X5	(不良贷款损失准备/不良贷款余额)*100%
风控能力	资本充足率 X6	(实收资本+股本金+资本公积+盈余公积+利润分配)/(加权风险资产总额)*100%
	核心资本充足率 X7	(核心资本/加权风险资产总额)*100%
业务结构	手续费收入比 X8	(本年存款增长额/上年末存款)*100%
	成本收入比 X9	(本年存款增长额/上年末存款)*100%
盈利能力	净资产收益率 X10	(本年存款增长额/上年末存款)*100%
	总资产收益率 X11	(本年存款增长额/上年末存款)*100%

### 5.2.3 具体实证过程

#### (1) 标准化处理与可行性检验

为避免指标体系内个别指标变量方差较大对因子载荷产生过度影响,本文采用 Z-score 方法对样本数据进行正向化与标准化处理,使结果更加准确。其中,不良贷款率这一逆向指标进行相反数处理,其他视为正向指标。然后使用 SPSS 软件对数据进行 KMO 检验和 Bartlett(巴特利特)球形检验。由表 5.3 可知,KMO 的值为 0.642,巴特利特球形检验结果的显著度为 0.000,满足小于 0.05 的条件,因此可以说明原有变量之间存在相关性,能够采用因子分析法进行研究。

表 5.3 KMO 检验和 Bartlett 球形检验结果

KMO 取样适切性量数		.642
巴特利特球形度检验	近似卡方	866.053
	自由度	55
	显著性	.000

#### (2) 因子提取

通过可行性检验后,计算相关系数矩阵特征值及特征向量,将相关性较强的变量抽取至同一公共因子中,提取后各公因子间相关性不高,这样,可以将原始变量间重复的信息转换为若干个相关性较小的公共因子。因此,这个步骤不只是

用来降维，同时也需要所抽取的公共因子能合成原始变量中的绝大部分信息，为了同时满足上述两种情况，提取因子初始特征值需大于 1，方差累计贡献率需大于 60%。根据所得总方差解释表 5.4，前四个公因子初始特征值分别为 3.285、2.666、1.697、1.005，这 4 个因素方差累计贡献率为 78.666%，表明前 4 个公因子综合变量信息能力强，同时结合特征值对碎石图 5.15 进行分析，第 4 因素以后的初始特征值均小于 1，并且由成分的特征值连成的曲线由陡峭开始变得平缓，因此，抽取前 4 个公共因子较为合适，分别命名为 F1、F2、F3、F4。

表 5.4 总方差解释表

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%
1	3.285	29.866	29.866	3.285	29.866	29.866	2.512	22.838	22.838
2	2.666	24.239	54.105	2.666	24.239	54.105	2.331	21.188	44.026
3	1.697	15.426	69.532	1.697	15.426	69.532	1.959	17.812	61.838
4	1.005	9.135	78.666	1.005	9.135	78.666	1.851	16.828	78.666
5	.874	7.944	86.610						
6	.472	4.287	90.897						
7	.383	3.480	94.377						
8	.343	3.118	97.495						
9	.139	1.264	98.758						
10	.075	.681	99.439						
11	.062	.561	100.000						

提取方法：主成分分析法

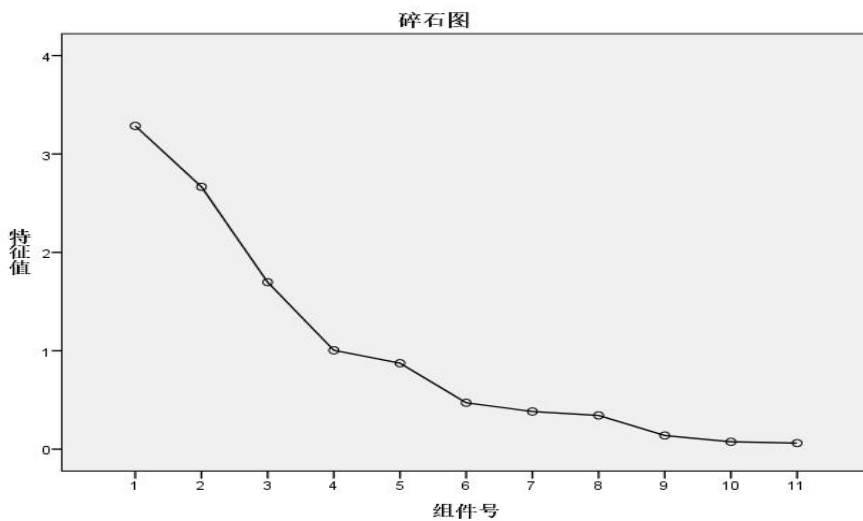


图 5.15 碎石图

### (3) 因子解释

由于初始因子成分矩阵求得的因子载荷通常不够十分明确,不能确切解释因子的含义,因此需要对初始因子进行旋转,得到的因子旋转矩阵既能确保公因子之间没有相关性,因子方差贡献率也保持不变,因子载荷情况明显。由表 5.5 所示,十一个指标在四个公共因子上的因子载荷分配不够明显,这样就不容易解释公因子的具体含义。

表 5.5 成分矩阵

指标	成分			
	1	2	3	4
存款增长率 (%) X1	0.601	-0.299	-0.232	0.49
贷款增长率 (%) X2	0.618	-0.47	0.128	-0.042
总资产增长率 (%) X3	0.603	-0.358	-0.022	0.52
不良贷款率 (%) X4	0.78	0.073	-0.37	-0.296
拨备覆盖率 (%) X5	0.851	0.094	-0.24	-0.343
资本充足率 (%) X6	0.098	0.835	-0.375	0.004
核心资本充足率 (%) X7	-0.055	0.924	-0.058	0.258
手续费收入比 (%) X8	-0.017	0.023	0.902	0.048
成本收入比例 (%) X9	0.326	0.016	0.365	-0.438
净资产收益率 (%) X10	0.738	0.248	0.485	0.043
总资产收益率 (%) X11	0.427	0.776	0.325	0.156

提取方法: 主成分分析法  
a. 提取了 4 个成分

如表 5.6 旋转后的成分矩阵,公共因子 F1 上载核较大的有资本充足率和核心资本充足率,较好的解释了银行的风险控制能力,将其命名为风控能力因子;公共因子 F2 上载核较大的为不良贷款率、拨备覆盖率,较好的反映了银行的资产质量水平,将其定义为资产运用效率因子;公共因子 F3 上载核较大的为存款增长率和总资产增长率,可以解释银行的经营发展能力,将其命名为发展能力因子;公共因子 F4 上载核较大有为净资产收益率和总资产收益率,可以体现银行的盈利能力,命名为盈利能力因子。

表 5.6 旋转后的成分矩阵

指标	成分			
	1	2	3	4
存款增长率 (%) X1	-0.046	0.205	0.829	-0.114
贷款增长率 (%) X2	-0.406	0.413	0.467	0.258
总资产增长率 (%) X3	-0.118	0.121	0.853	0.075
不良贷款率 (%) X4	0.106	0.871	0.247	-0.077
拨备覆盖率 (%) X5	0.104	0.914	0.237	0.074
资本充足率 (%) X6	0.843	0.24	-0.167	-0.227
核心资本充足率 (%) X7	0.947	-0.115	-0.123	0.013
手续费收入比 (%) X8	-0.075	-0.314	-0.056	0.843
成本收入比例 (%) X9	-0.126	0.392	-0.168	0.483
净资产收益率 (%) X10	0.264	0.391	0.35	0.706
总资产收益率 (%) X11	0.782	0.177	0.1	0.511

提取方法：主成分分析法  
 旋转方法：凯撒正态化最大方差法  
 a. 旋转在 6 次迭代后已收敛

(4) 构建综合评价模型

为了构建因子分析模型，本文运用 SPSS 软件对样本数据进行回归法处理，得到表 5.7 因子得分系数矩阵，结合原始变量标准化数据构成各个公因子表达式，如公式 (5.1)、公式 (5.2)、公式 (5.3)、公式 (5.4)。

表 5.7 成分得分系数矩阵

指标	成分			
	1	2	3	4
存款增长率 (%) X1	.075	-.120	.516	-.129
贷款增长率 (%) X2	-.168	.130	.128	.112
总资产增长率 (%) X3	.048	-.177	.535	-.018
不良贷款率 (%) X4	-.011	.419	-.069	-.104
拨备覆盖率 (%) X5	-.024	.440	-.100	-.020
资本充足率 (%) X6	.326	.108	-.058	-.163
核心资本充足率 (%) X7	.405	-.131	.076	-.020
手续费收入比 (%) X8	-.042	-.193	-.014	.496
成本收入比例 (%) X9	-.140	.268	-.285	.272
净资产收益率 (%) X10	.089	.061	.112	.344
总资产收益率 (%) X11	.310	-.034	.086	.240

提取方法：主成分分析法  
 旋转方法：凯撒正态化最大方差法  
 组件得分

$$F1=0.075X1-0.168X2+0.048X3-0.011X4-0.024X5+0.326X6+0.405X7-0.042X8-0.140X9+0.089X10+0.310X11 \quad \text{公式(5.1)}$$

$$F2=-0.120X1+0.130X2-0.177X3+0.419X4+0.440X5+0.108X6-0.131X7-0.193X8+0.268X9+0.061X10-0.034X11 \quad \text{公式(5.2)}$$

$$F3=0.516X1+0.128X2+0.535X3-0.069X4-0.100X5-0.058X6+0.076X7-0.014X8-0.285X9+0.112X10+0.086X11 \quad \text{公式(5.3)}$$

$$F4=-0.129X1+0.112X2-0.018X3-0.104X4-0.020X5-0.163X6-0.020X7+0.496X8+0.272X9+0.344X10+0.240X11 \quad \text{公式(5.4)}$$

将处理后的变量数据带入上述四个公式中，计算每个公因子的分数，根据解释的总方差表可知 F1、F2、F3、F4 的方差贡献率依次是 22.838%、21.188%、17.812%、16.828%，其累积方差贡献率达到了 78.666%，把四个公因子旋转后的方差贡献率做为因子系数，与其累积方差贡献率进行加权平均，得到最终的综合评价模型得分表达式，见公式（5.5）。

$$F=0.29031*F1+0.26934*F2+0.22643*F3+0.21392*F4 \quad \text{公式(5.5)}$$

#### 5.2.4 实证结果分析

依据加权平均综合得分的计算公式，利用 Excel 软件可统计出 20 家银行在 2016 年至 2021 年间的绩效得分（表 5.8）。对其综合得分排序得知，平安银行零售转型前些年排名位于中下游位置，但随着零售转型的深化发展，其名次提高十分明显。总体上看，国有行除交通银行外，其它银行的排名情况一直稳于中上游，其中，工行、建行的名次最靠前；股份行总体排名形势处于中下游水平，招商银行因转型较早，它的得分居各银行之首；城商行整体处于落后状态，但是还有一些城商行他们的分数更高、转型更迅速，比如宁波银行和南京银行。由于国有行、股份行和城商行规模差异大，本文将股份行分别列示，方便对比验证平安银行零售转型效果。

表 5.8 20 家商业银行综合绩效得分

银行名称	2016	2017	2018	2019	2020	2021
中国银行	0.1064	-0.0582	0.0222	-0.0519	-0.1761	-0.0049
建设银行	0.6332	0.3959	0.4417	0.5412	0.3641	0.4296
工商银行	0.4601	0.3476	0.3389	0.3645	0.2159	0.2536
农业银行	-0.0392	-0.0064	0.1079	0.1415	-0.0569	0.0962
交通银行	-0.0345	-0.2837	-0.1553	-0.2819	-0.3393	-0.2193
兴业银行	0.1260	0.0368	-0.0848	0.0695	-0.0868	0.2142
浦发银行	-0.0229	-0.3810	-0.3071	-0.2303	-0.3645	-0.8149
平安银行	-0.2637	-0.5956	-0.5987	-0.2501	-0.3496	-0.1918
民生银行	0.3304	-0.4480	-0.4530	-0.2290	-1.2183	-1.2755
招商银行	0.3141	0.6495	0.8282	1.1047	1.1647	1.4319
中信银行	-0.2701	-0.8365	-0.5235	-0.4318	-0.5816	-0.5479
光大银行	-0.0704	-0.2950	-0.2667	-0.1949	-0.2922	-0.4214
华夏银行	-0.1024	-0.3643	-0.3518	-0.3659	-0.5738	-0.8940
浙商银行	0.8524	0.2805	-0.0799	-0.0909	-0.4898	-0.8111
北京银行	0.0902	-0.0160	-0.2696	-0.4651	-0.6441	-0.5543
上海银行	0.2002	0.0105	0.1823	0.1347	-0.1445	-0.2338
南京银行	0.9458	0.3377	0.4208	0.3999	0.4623	0.5336
宁波银行	1.0818	0.8460	0.9878	1.2294	0.9758	1.2320
杭州银行	-0.1101	-0.3031	-0.4018	-0.2587	-0.0610	0.2745
江苏银行	0.0069	-0.0882	-0.2095	-0.2458	-0.1799	-0.1010

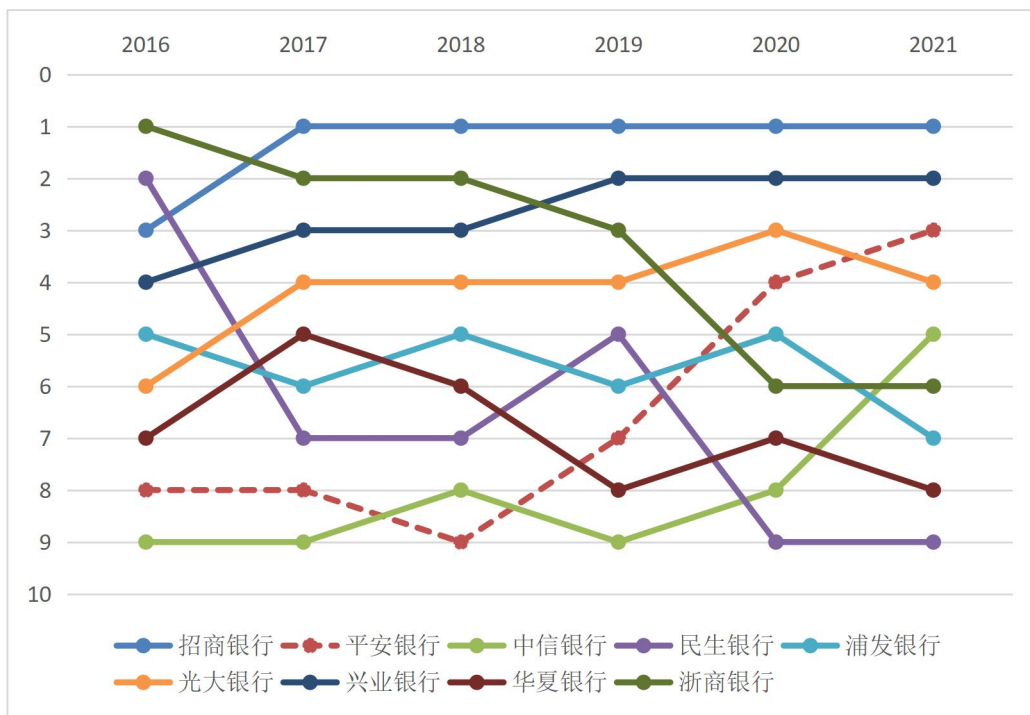


图 5.16 2016-2021 年股份制商业银行得分排名

如图 5.16 所示,平安银行于 2016 年底提出零售全面转型,在转型第一阶段(2016-2018)处于起步阶段,对于银行整体绩效的影响并没有体现出来,排名处于股份行下游,自 2019 年开始有所显现,经过转型第二阶段(2019-2020)的零售转型战略换挡升级,平安银行绩效排名稳步上升,由 2018 年第九名上升至 2020 年第四名,说明零售转型“新三年”战略确实取得成效。2021 年,平安银行进入第三阶段智能化银行 3.0,在“五位一体”新模式的引领下,零售转型发展迸发新活力,排名上升至第三名,可见平安银行零售转型取得了阶段性成功。

据中国人民银行统计,2021 年上市银行零售业务营业收入占整体营业收入的比重达 42.38%,由图 5.17 可知平安银行零售业务营收占比相对于大部分银行高出 20%左右,与较早启动零售业务转型的招商银行几乎持平,现在这一指标已处于国内同行业前列。由此可见,零售业务转型战略出台之后,平安银行相较其他银行而言,业绩的增长更取决于零售业务的发展。尽管各银行由于其资源禀赋的差异,选用的转型战略亦有所不同,但是最终的结果仍体现在银行总体的财务数据上,可以通过绩效综合评价模型的评分观察其转型效果程度。

通过表 5.9 所示,2021 年股份制商业银行排名可以看出,平安银行综合绩效优异,具备较强的资产质量管理能力,零售业务成长性高,与同业相比优势明显,未来应继续保持。其中,兴业银行的综合得分高于平安银行,主要是由于兴业银行近年来针对零售业务坚持推进“商行+投行”的战略,抢抓消费升级机遇,完善零售财富渠道建设,在挖掘高收益组织群体和深化金融客户基础方面深入实施零售战略转型。这一策略推动了兴业银行业务结构的优化、非息收入的提升以及资产质量的改善。此外,兴业银行作为中国首家“赤道银行”,贯彻总行“寓义于利、由绿到金”的绿色金融发展理念,深受国家政策支持 and 国内外各界广泛认可,打造出独具特色的品牌效应,值得平安银行学习借鉴。本文将总结平安银行转型案例启示,为其他股份制商业银行的零售转型提供建议。

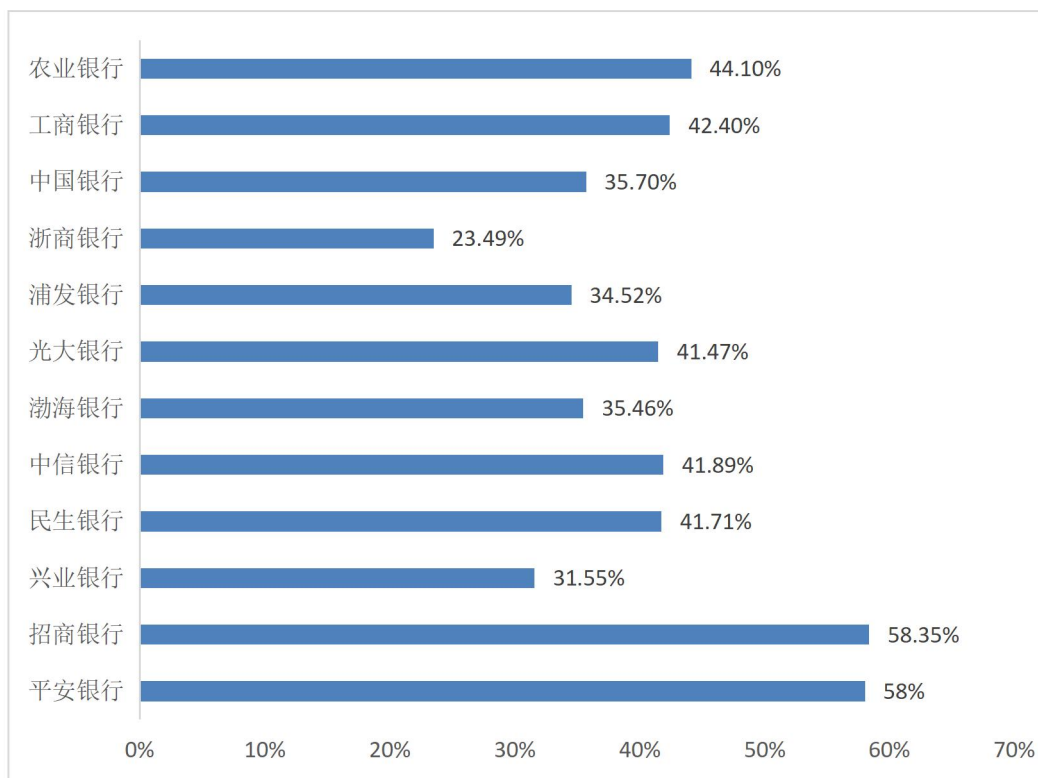


图 5.17 2021 年各家上市银行零售业务营收占比情况

数据来源：各家银行官网

表 5.9 2021 年度股份制商业银行公司综合绩效得分

银行名称	风控能力 F1	资产运用效率 F2	发展能力 F3	盈利能力 F4	得分
招商银行	1.7662	1.2243	0.1831	1.3121	1.4319
兴业银行	0.4774	0.5171	-0.3384	0.0607	0.2142
平安银行	-0.7701	0.8446	-0.3913	-0.5009	-0.1918
光大银行	-0.5742	0.1180	-0.7261	-0.5709	-0.4214
中信银行	-0.6832	0.0921	-1.1456	-0.5374	-0.5479
浙商银行	-1.0968	-0.1456	-0.3576	-1.7411	-0.8111
浦发银行	-0.4000	-0.5511	-1.1461	-1.3593	-0.8149
华夏银行	-0.8257	-0.4934	-1.0444	-1.3321	-0.8940
民生银行	-1.1722	-0.4234	-2.3107	-1.3930	-1.2755



## 6 平安银行零售业务转型案例启示及建议

### 6.1 平安银行零售业务转型案例启示

#### 6.1.1 明晰战略定位是基础

平安银行一直坚定执行、深入贯彻既定的零售转型战略，按照规划的零售转型发展方向砥砺前行，在战略执行过程中不断结合实际情况优化具体的转型路径。2018年提出利用平安集团的MGM拓客模式零售输送更多优质资产；2019年则强调资金同业业务的销售与交易两大能力的转型方向以及加强消费金融、财富管理与资产管理业务的联动协同；2020年正式提出了“新三年”战略举措，聚焦降存款成本、财富管理和私行业务；2021年提出“五位一体”新模式以驱动平安银行成为国内甚至是国际上较领先的零售商业银行，开启智能化银行3.0的新发展阶段。基于清晰的零售转型战略定位，平安银行在产品体系、渠道体系、风控体系及支撑体系实施改革，稳步推进零售转型战略落地。因此在制定零售转型战略时，应考虑环境条件、资源禀赋、市场格局等差异，结合自身在产品端、客户端、渠道端、技术端等各方面的优劣势，提出符合实际的战略目标以及创造性的战略举措，制定至少以三年为期的战略规划，年度滚动修订，实行科学管理。

#### 6.1.2 以客户为中心是核心

转型以来，平安银行通过加强数据整合分析，对零售客户群体进行细分以及精细化管理，始终坚持以客户为核心，聚焦董监高、超高净值、小企业主、理财金领、精明熟客、颐年一族、年轻潮人、有车一族在内的八大重点客群经营，围绕零售客户工资账户、投资账户、支付账户、还款账户等不同类型的账户，细化经营，研发多样化的零售产品，采取不同的传播模式向各类客户推送不同产品，做到精准营销，有的放矢。同时，平安银行结合平安集团庞大客源和高新技术的先天优势，通过开放银行、综合金融MGM模式拓展零售客户，打造“AI+T+Offline”服务新模式，提升服务质量和客户感知，使其转型以来零售客户规模不断增加，客户粘性也不断提高。

由此可见，零售业务的精耕应由产品模式转变为客户关系管理模式。在产品模式下，客户只是企业的一种资源，企业对客户的管理主要是向客户销售产品获得收益，重视产品本身，需要应对快速变化的市场。这种模式强调产品的独特性，强调差异化竞争策略，注重产品价值的提升，但忽视了与客户建立长期关系。而客户关系管理模式在产品模式的基础上提供个性化、差异化、综合化的全生命周期服务，附加咨询费和管理费。这种模式要求为客户提供中立的建议，让客户对品牌产生信任，重点是维护良好的客户关系。银行需要利用其产品来吸引客户，并在零售转型中建立客户与产品的联系，将客户对客户经理的忠诚最终转化为客户对银行品牌实力的忠诚。因此，商业银行零售转型必须以客户为中心，细化客户分层，聚焦主打客群，不仅要做好存量客户的经营维护，更要做好新增客户的引流，应用金融科技赋能客户服务升级。

### 6.1.3 强化科技赋能是关键

平安银行在转型过程中，始终将“科技引领”作为战略转型的驱动力，通过打造技术能力、数据能力、敏捷能力、人才能力、创新能力五项领先科技能力，将科技赋能银行整个零售业务条线，并加强研发精细化管理，提升投产效率。在零售业务服务营销方面，绿洲 OASIS 项目（智能客户经营平台）完成 25 家零售业务中台能力孵化工作，赋能 7 类业务场景，增强顾客运营线上化能力，大力支持“随身银行”这一新模式的落地，提供互动式服务、陪伴式金融专业服务；通过集约化的企业微信平台、社交化的零售私域千万级客群经营模式，成倍提高客户经理人均服务客户数量。在零售业务风险控制方面，平安银行零售风控团队将客户级授信应用到零售智能风控体系的搭建中，依托数据与 AI，打造阿波罗客户级智能审批平台，更加注重数据安全和客户体验，从而使平安银行零售业务在高速扩张的同时，不良贷款率还可以保持行业低水平位。因此，商业银行可以参考平安银行每年将营业收入的一定比例投入到科技研发中，加大金融科技在零售业务领域的应用，为银行零售业务转型注入动能。

## 6.2 对其他股份制商业银行深化零售业务转型建议

### 6.2.1 围绕客户需求，打造一体化服务

各大股份制商业银行近两年的年报数据显示，零售客户的增速明显超过中高端客户群体的增速，说明银行在长尾客群开发方面存在巨大的发展潜力。站在客户视角上，为客户打造全生命周期、全关系图谱、全渠道触达、全方位定制的贴心陪伴式的一体化服务，能够实现银行客户服务模式的进化，提高获客、留客、黏客能力，切实提升核心竞争力，为银行零售转型注入动能。

全生命周期是建立在理解客户能力的基础上，基于数据驱动对客户在生命周期中的分布和迁徙进行洞察和下钻分析，全面、灵活、深入、多元、充分的挖掘客户在每一个节点的营销价值，实现各阶段客户的精准筛选，最终达到快速裂变传播的效果，以低成本获客拉新留存或拉升交易实现最终营销目的；全关系图谱是在分析客户关系图谱特点的基础上，使金融服务延伸到客户的亲友、同事等社交圈，主动挖掘客户多样化需求。这既可以改善客户体验，也能更好地发挥客群发掘、触客获客的战略效果；全渠道触达是通过多渠道、多场景圈定用户群体，与跨渠道板块业务合作，打通渠道壁垒，跨产品、跨条线进行多元化的业务协同，触达更广阔的客户群体。降低用户的获取门槛，拓展渠道边界，整合小程序、邮件、H5 页面、网页、公众号等多方触点实现网络平台上的大流量、低成本获客，在持续激活用户的同时，提高挖掘客户价值的的能力；全方位定制是基于大数据分析捕捉符合银行产品营销方案的客户画像，洞悉并预判客户需求，对不同等级的用户赋予差异化权益，不仅要做到吸引客户加大购买金融服务的力度，还要注重对客户行为习惯及风险偏好的研究，便于推送定制化的金融服务，打造“千人千面”式的全方位服务模式。

### 6.2.2 优化营销体系，加强场景化零售

经济社会生活的互联网化为银行营销方式的转变搭建了平台，有利于股份制商业银行加快与各类社会生产、生活场景的融合，共建消费生态圈。首先，打通线上平台和各大电商平台、社会资源平台的对接渠道，使金融产品与服务覆盖客

户衣、食、住、行、用等基础需求，最大程度满足客户在医养、教育、慈善、家族传承等稀缺性非金融服务需求，实现零售银行与生态场景的全方位、多层次融合，有效把金融科技流量变成银行获客、留客工具，低成本、高效率地开展业务。金融科技对于股份行零售业务深度场景化具有重要意义，为场景化零售需求提供技术支持，零售业务运营的每个环节都将与人工智能、云计算紧密结合。

一是做好场景分类。客户的生活场景覆盖面广、种类繁多，包括网购分期、教育场景、旅游场景、房地产后市场场景、汽车后市场场景、医美场景等，唯有做好场景分类工作，实现多种类场景下的客户需求的精准对接，才能真正给客户乃至银行带来价值。此外，股份行可以通过生态圈建设、场景化经营有机融合“金融+生活”的服务需求，如构建汽车服务生态圈整合出行需求、构建智慧城市生态圈整合衣食需求以及构建健康服务生态圈整合医养需求等，从而将场景用户转化为银行客户，实现零售业务批量营销。二是做好场景搭建。从空间上看，股份行既需要构建以电脑端、移动端为主体的金融商城等线上场景，也要发展线下场景，主要是日常生活和公共服务。从主体方面来看，应结合自身的发展需求进行场景定制，全面满足客户差异化、个性化需求，与各行业平台合作共建，通过异业联盟在客户消费场景下将银行服务与非银行服务结合，扩展高频活跃场景，增强客户引流与客户黏性。三是做好场景管理。基于动态监测场景数据，及时发现场景客户流量、成本收益、信用风险等变动，建构清晰产品图谱，向零售客户提供符合需求的产品组合包，培养客户对银行的忠诚度。在优化运营流程的同时，对客户的要求做出及时的反应，适时调整场景经营策略，改善客户服务体验。

### 6.2.3 深耕财富管理，推进大零售转型

“十四五”规划明确提出了“共同富裕”这一发展目标，打造双循环的新发展格局，正在推动消费升级，驱动银行业向以财富管理为核心的大零售转型，各家银行机构都由注重规模扩张转向寻求精细化管理，由粗放式经营转向高质量、可持续发展。随着券商、保险、基金、信托等金融机构的跨界竞争、创新合作、混业经营，加剧了股份制商业银行对中高端客户资源的竞争，其中最主要的竞争手段就是财富管理服务。随着客户资产配置要求的不断提高，财富业务也渐渐从单一的以卖理财产品为主，逐步过渡到为顾客提供综合财富管理方案。

发展财富管理业务，首先要依靠专业的市场研究团队，进行宏观市场及金融市场走势的动态变化研究，综合判断客户投资需求和风险偏好，以提供涵盖宏观经济形势、投资组合建议的中长期财富管理投资策略、大类资产配置策略等投资策略组合。同时，打造集客户经理、投资顾问、家族信托专家等复合型人才于一体的私人银行团队，主动挖掘富裕客群的金融需求，抢先布局财富管理业务。其次，要加深财富管理客群的细分，整合客户财富规模、投资风险等级等变量对客户进行分层分群。深入挖掘高净值客户多元化需求，为高价值的客户匹配相对应的投资、税务、法务、并购、融资、家族信托等服务。在此基础上强化立体化线上渠道的运营，提升千人千面、快速反应、精准触达的服务能力。建设并完善包括手机银行、微信银行、短信银行等数字化渠道，针对不同的客户偏好推送合适的财富管理产品，实现财富管理批量获客。

#### 6.2.4 健全风控体系，深化大数据应用

随着国内金融监管趋势日益趋严，针对金融产品、金融机构的监管新规陆续出台，“展业不违规、违规不展业”成为商业银行经营管理的首要标准，商业银行应建立健全风控体系，顺应市场发展趋势及监管的新要求。以信用卡业务为例，由于无抵押、单笔金额小、贷款人多且分布广等特征，不断为商业银行创造可观利润收入，各家股份商业银行发卡量和贷款余额均出现较大膨胀，信用风险模型中潜在的风险促使信用卡不良率曾一度达到 2.79%，对银行风控体系提出了挑战。

因此，股份行寻求零售转型的可持续发展，必须有效运用行内和行外的大数据，不断增强风险模型的风险辨识度，丰富客户风险判断维度，迭代优化审批策略，从而准确评判客户资质，改善客群结构，不断提高客户的准入品质。补充和丰富催收手段，一方面通过加强 AI 催收功能建设，构建完善的催收管理系统，提高逾期风险整体管控能力，另一方面通过合理分配催收资源和司法诉讼对抵押物合规处置，强化银行催收、清收效能。其次，围绕大零售客户单一账户，借助信用卡和消费信贷，共同打造大数据自主风控平台；共享中高风险客户名单，对资信存在问题的中高风险客户审慎管理，避免多次向单一客户提供贷款；合作共建风险管理工具，降低重复研发成本，注意贷前辅助审核、贷中实时监测、贷后跟踪检查等关键环节的风险防范。同时，依托大数据技术构建风险全景视图，利

用数据中心和智能计算供应的强大算力甄别零售业务条线的潜在风险信息,根据不同风险场景精准构建风控模型,通过外部数据采集、内部引擎处理、对外服务接口完善大数据在银行风险管理中应用,例如银行借助政务数据、征信数据搭建智能化风控体系,让大数据风控的优势转化为业务竞争的优势。

## 参考文献

- [1] Sabine Reydet and Laurence Carsana. The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*,2017,(37):132-138.
- [2] Praveen Kumar and R Ramamoorthy and M. Suresh. Impact of Retail Banking[J]. *International Journal of Recent Technology and Engineering*,2019,(28):596-599.
- [3] Becker Michel and Stolper Oscar and Walter Andreas. The Impact of Mobile Banking Adoption on Retail Banking in Germany[J]. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*,2022,72(4):234-267.
- [4] Varma Parminder and Nijjer Shivinder. Examining the Role of Fintech in the Future of Retail Banking[J]. *Electrochemical Society Transactions*,2022,(1).
- [5] Anna Omarini. Retail Banking: A Business in Deep Transformation[J]. *Arabian Journal of Business and Management Review*,2016,(4).
- [6] Benjamin S. Kay and Mark D. Manuszak and Cindy M. Vojtech. Competition and complementarities in retail banking: Evidence from debit card interchange regulation[J]. *Journal of Financial Intermediation*,2018,(34):91-108.
- [7] Petek Tosun.Unethical sales practices in retail banking[J]. *International Journal of Bank Marketing*,2020,(13):5-27.
- [8] Mason, Michela C. and Massara, Francesco and Raggiotto, Francesco. An analysis of the relationships between human, technological and physical factors in the retail banking sector[J].*Italian Journal of Marketing*,2022,1-18.
- [9] Véronique Favre-Bonte and Gardet Elodie and Catherine Thevenard-Puthod. Identifying Different Forms of Innovation in Retail Banking[J]. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2013,(4):43-57.
- [10] Abhijeet Biswas and Deepak Jaiswal and Rishi Kant. Investigating service innovation, bank reputation and customer trust: evidence from Indian retail banking[J]. *International Journal of Quality and Service Sciences*,2021,(1):1

-17.

- [11] Kovács Tibor and Ko Andrea and Asemi Asefeh. Exploration of the investment patterns of potential retail banking customers using two-stage cluster analysis[J]. Journal of Big Data,2021,(1).
- [12] Cong Zhao and Abu Hanifa Md. Noman and Kaveh Asiaei. Exploring the reasons for bank-switching behavior in retail banking[J]. International Journal of Bank Marketing,2021,(2):242-262.
- [13] Bharathi S Vijayakumar and Pramod Dhanya and Raman Ramakrishnan. An Ensemble Model for Predicting Retail Banking Churn in the Youth Segment of Customers[J]. Data,2022,(5):61-61.
- [14] Broihanne MarieHélène. Banks retail clients' profiles and the gender gap in subjective financial literacy of spouses[J]. Financial Planning Review,2022,(2-3).
- [15] Butt Irfan,Ul-Haq Shoaib,Shareef Mahmud A.,Chowdhury Abdul Hannan,Ahmed Jashim Uddin. Ethical reputation and retail bank selection: a sequential exploratory mixed-methods study in an emerging economy[J]. International Journal of Bank Marketing,2022,(7).
- [16] 刘清军. 零售业务转型对商业银行发展的战略意义[J]. 吉林金融研究, 2018,(03):1-8.
- [17] 麦肯锡咨询公司. 零售银行业务模式的挑战与重构[J]. 新金融, 2019,(07):4-10.
- [18] 陶亮. 关于商业银行零售业务转型的思考[J]. 农银学刊, 2020,(05):8-11.
- [19] 蔡新发. 智能化零售银行发展趋势及挑战[J]. 清华金融评论, 2021,(11):93-94.
- [20] 南京市农村金融学会课题组. 零售银行智慧场景非金融功能研究[J]. 现代金融, 2022,(02):3-8.
- [21] 王国刚. 中国银行业 70 年: 简要历程、主要特点和历史经验[J]. 管理世界, 2019, 35(07):15-25.
- [22] 崔勇. 零售“零距离”服务“宅经济”[J]. 中国金融, 2020,(07):36-38.



- [23] 王龔, 郭子增. 从“重资产”到“轻资产”: 经营模式转型是否影响了银行风险[J]. 金融经济研究, 2019, 34(5):80-92.
- [24] 林骅. 商业银行零售业务发展模式与转型路径[J]. 金融纵横, 2021, (02):3-9.
- [25] 郑国雨. 加快零售业务创新转型[J]. 中国金融, 2021, (15):50-52.
- [26] 谢凯. 零售银行转型的一体化战略[J]. 中国金融, 2022(S1):26-29.
- [27] 吴朝平. 零售银行数字化转型: 现状、趋势与对策建议[J]. 南方金融, 2019, (11):94-101.
- [28] 张俊, 叶信才. 股份制银行零售业务发展模式与转型之道[J]. 中国银行业, 2020, (10):102-104.
- [29] 沈小平. 零售业务数字化转型的挑战[J]. 中国金融, 2019, (11):21-23.
- [30] 侯晓. “双循环”背景下商业银行零售业务发展趋势[J]. 企业经济, 2021, 40(06):145-152.
- [31] 欧阳敏姿, 吴霜, 林仁志, 刘如桑. 基于消费金融生态圈的银行零售业务转型研究[J]. 西南金融, 2022, (05):29-41.
- [32] 周维, 陈蔚然. 互联网金融背景下商业银行零售业务转型研究[J]. 财经界, 2022, (01):49-51.
- [33] 张惠. 中国商业银行转型实践及其评价体系研究[J]. 金融纵横, 2014, (10):83-88.
- [34] 杨芮. 平安银行: 大消费金融助推零售金融转型[J]. 中国银行业, 2021, (05):71-74.
- [35] 韩军伟. 零售银行竞争力评价体系研究[J]. 农村金融研究, 2018, (01):19-24.
- [36] 颜军梅. 基于客户体验的零售银行转型路径探析——以招商银行为例[J]. 武汉金融, 2019, (01):65-68.
- [37] 王培一. 金融科技背景下股份制商业银行零售业务发展探究[J]. 中国集体经济, 2021, (20):78-79.
- [38] 陈一洪. 城市商业银行零售业务现状、瓶颈及突破路径[J]. 南方金融, 2019, (7):89-97.

- [39] 安彬, 张曦如, 安博. 基于“以客户为中心”的零售银行产品战略转型研究[J]. 新金融, 2019, (1): 43-46.
- [40] 张立林. 数字化转型开启零售业务发展新阶段[J]. 中国金融, 2019, (11): 16-18.
- [41] 王婷. 中小银行大零售战略转型研究——基于美西银行的经验与启示[J]. 金融理论与实践, 2019, (5): 64-71.
- [42] 颜军梅. 基于客户体验的零售银行转型路径探析——以招商银行为例[J]. 武汉金融, 2019, (01): 65-68.
- [43] 徐丽华. 基于消费金融生态圈的银行零售业务转型研究[J]. 时代金融, 2022, (09): 88-90.
- [44] 李全超. 中小银行如何在打造价值银行过程中重塑零售业务[J]. 中国银行业, 2022, (06): 52-54.
- [45] 李佩珈, 吴丹. 财富管理市场发展与银行对策[J]. 金融纵横, 2022, (07): 31-37.
- [46] 王卫东, 季成. 零售银行经营的关键要素及Bank4.0时代的对策研究[J]. 新金融, 2018, (10): 17-20.
- [47] 陈晓妙. 试析农商银行零售业务数字化转型发展路径[J]. 中国集体经济, 2022, (20): 98-100.
- [48] 郭党怀. 创新型零售银行建设构想[J]. 中国金融, 2017, (8): 33-35.
- [49] 方卫星, 阮超, 汪伟. 商业银行零售线上场景活客转化策略[J]. 中国银行业, 2022, (06): 48-51.
- [50] 张惠. 中小银行打造“新零售”价值银行的策略研究[J]. 南方金融, 2018, (08): 84-89.
- [51] 迟考勋. 城市商业银行零售业务开放银行模式选择与构建策略的多案例研究[J]. 西南金融, 2020, (02): 31-44.
- [52] 杨芮, 张涛. 中小银行构建大零售体系的策略[J]. 清华金融评论, 2018(08): 77-80.
- [53] 王均山. 金融科技对商业银行零售业务盈利的影响研究[J]. 湖北社会科学, 2020, (10): 81-88.

- [54] 沈晓凤. 论金融科技对银行零售金融转型的赋能推动[J]. 经济管理文摘, 2021, (19):30-31.
- [55] 齐稚平, 孙爽. 浩海扬帆, 智慧风控助力远航——访平安银行副行长郭世邦、零售风险总监张慎[J]. 银行家, 2021(02):47-50.
- [56] 罗爱华, 张芳, 沈军. 商业银行零售业务渠道协同战略实施路径研究[J]. 农银学刊, 2022, (1):42-46.
- [57] 栗源. 平安银行零售业务转型研究[D]. 大连:东北财经大学, 2020.
- [58] 任雪平. 商业银行零售业务数字化转型战略研究[D]. 兰州:兰州大学, 2020.

## 致 谢

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。从懵懵懂懂的九年义务教育、热血拼搏的三年高考备战、象牙塔般的四年本科生活，到如今即将结束的三年研究生求学生涯，我的青春好似正式落下了帷幕。但我始终相信一段旅程的结束亦是一段故事的开始，感恩所有，也心怀期待。

师者，所以传道受业解惑也。盛行千里，不忘师恩。感谢我的导师赵明霄老师对我的耐心帮助与悉心指导，从选题方向到论文框架再到论文内容的所有建议都使我受益匪浅，谆谆教诲铭记于心。同时也感谢研究生期间授课老师及行政老师们对我生活和学业上的指点。愿诸位老师桃李满天下，平安喜乐。

儿行千里母担忧。感恩父母永远是我心中最坚实的港湾。安徽与哈尔滨相距两千多公里、与兰州相距一千五百多公里，七年远离家乡的求学之路与我而言充斥着新奇、多彩与历练，却忽略了父母对我的牵挂。当我们为了前程似锦的未来努力奋斗时，切莫子欲养而亲不待，立足当下，用力所能及的方式表达爱意，孝顺父母，回报养育之恩。愿父母健康长寿，无忧无虑。

山河不足重，重在遇知己。感谢所有成长路上携手共进的挚友们。人生无数个平凡的瞬间因为你们的参与而变得光彩夺目，失落低沉的灰色时刻也因为你们的陪伴而变得明媚耀眼。愿我们像天上的星星一样永远闪亮，友谊亘古不变。

至此便说再见了，祝各位归来仍是少年！