

编者按

数字化转型被视为银行之间新的军备竞赛，其内涵比金融科技更为深刻，和业务结合得更加紧密，具有更高的战略层次。随着2022年3月10日平安银行年报登场亮相，上市银行2021年报的披露工作也将拉开大幕，金科创新社拟通过对上市银行年报分析解读，展现银行业数据智能应用现状和布局，一窥金融科技赋能银行数字化转型全貌。

在平安银行的“科技引领、零售突破、对公做精”十二字策略方针中，科技引领居于首位。平安银行发布的2021年报显示，其IT资本性支出及费用投入73.83亿元，同比增长2.4%；科技人员（含外包）超9000人，与2020年超8500人的规模相比，增幅约5.88%；平安银行组织架构中，IT条线下设科技开发中心、科技运营中心、科技管理部。其中，科技管理部为2021年新增。

平安银行董事长谢永林在年报致辞中指出，2016年10月，平安银行全面启动零售转型，距今刚好是第一个五年收官之际。转型途中诸多挑战，但得益于平安集团综合金融和科技赋能优势，得益于零售转型的战略定力和正确路径，得益于全行上下的坚定执行，五年后的平安银行已是焕然一新、充满希望。科技能力已经全面应用到业务、风险、运营、管理等各个方面，数字化经营的努力正不断推进产能提升、成本降低、风险可控，着力打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片。

一、五项领先科技能力驱动数字化经营

平安银行坚持“科技引领”战略方针，以领先科技驱动全行业务发展和数字化经营，通过打造“技术、数据、敏捷、人才、创新”五项领先科技能力，助力服务营销、风险控制、运营支持和管理赋能升级。其中，数据和人才是核心资源，技术和敏捷是基础保障和实施手段，创新是驱动引擎，提供源源不断的新动能。

1.推进技术架构分布式转型，增强企业级架构支撑能力，打造领先技术能力

一是建设数字化基础设施，对重要业务系统进行同城容灾建设，进一步提升信息系统的故障应急能力、弹性扩展能力、灰度部署能力和快速恢复能力，2021年末，基

基础设施云化率和运维自动化率均超90%；通过自动化、去镜像化等优化措施，2021年节省IT运维成本1.26亿元；同时，打造和推广容器云发布平台，促进应用发布时间从小时级缩短至分钟级。二是搭建领先技术平台，通过一站式研发协同和部署自动化工具大幅提升研发效率，数字化开发运维一体化平台“星链平台”（Starlink）已推广覆盖全行，2021年自动化交付能力同比提升约140%；同时，通过持续优化测试工作的效能管理和标准化体系建设，2021年末自动化测试覆盖率超80%。

2.构建平台化数据能力，通过数据赋能经营管理实现决策“三先”、经营“三提”、管理“三降”，打造领先数据能力

一是健全数据治理体系，制定数据治理规划3.0版本，通过提高底层数据的标准化、标签化、颗粒化水平，全面提升数据质量，2021年末累计制定数据标准6638项；二是完善数据资产化管理，2021年末通过推行数据资产化管理，实现监管数据报送自动化率达90%；三是推进数据中台建设，加强外部数据运营管理的统一，通过构建数据服务中间件和完善数据加工模型，为业务场景进行数据挖掘提供工具支持，2021年完成了491个业务视图和7835个数据标签的制作，平均每日为全行提供模型调用服务超2亿次，零售业务整合提炼近110余项中台子项能力，实现对前台的敏捷支撑与资源配置的优化，促进跨部门深度协同。

3.坚持敏捷转型，深化科技与业务融合，实现科技和业务双轮驱动，打造领先敏捷能力

所有业务条线建立“业技融合”的敏捷团队，系统开发模式从以项目驱动模式，向以价值交付为中心的产品驱动和运营驱动模式转变。同时，实施对IT研发的精细化管理，建立行业领先的多元价值投产评价体系和可复制推广的标杆模式，有效提升投产效率。2021年，业务开发需求数量同比增长近50%，需求平均交付时间同比下降约10%。

4.对内大力培养高素质复合型金融科技人才队伍，对外引入复合型高端技术人才，打造领先人才能力

高度重视高素质科技人才队伍的培养，2021年末科技人员（含外包）超9000人。

5. 激发全员创新活力，提升全员创新意识，打造领先创新能力

依托平安集团核心技术，加快人工智能、区块链等新技术与银行场景的应用融合。

人工智能应用方面

，2021年零售AI平台新增业务场景超50个，其中客服机器人场景每日对话量达40万次，问题解决率超90%；AI面核线上机器人为客户提供7×24小时自主面签服务；信用卡智能语音平台年外呼规模2.72亿通，同比增长58.8%，等同于每月6000名人工坐席人员，促进信

用卡分期成交金额同比增长17.8%。区块链应用方面

，依托区块链BaaS平台，构建以核心企业为中心的供应链联盟，支持核心企业发放数字化资产近11.5万个，实现交易量超2800亿元，累计为超3.3万个物联网设备提供数据存证服务。

二、零售转型持续突破发展 “五位一体” 新模式驱动经营提速

2021年，平安零售业务持续深入贯彻“3+2+1”经营策略，充分发挥综合金融和科技赋能优势，升级提出以开放银行、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。

1. 开放银行

开放银行是平安银行“五位一体”的场景层，是零售业务发展的流量池。一方面，通过加强与各行业场景方合作，提供金融SaaS化服务，实现“共同经营、共建生态、共助实体”；另一方面，通过在线下网点自建场景并深耕平安集团生态内场景，持续强化自身在核心场景生态化经营上的能力与优势。2021年零售开放银行实现互联网获客8340.99万户，占零售总体获客量的比例约30%。

平安银行持续强化开放银行

SaaS功能建设，推动能力开放与流量开放。能力开放上，2021年末零售开放银行平台已发布819个产品、1943个API（应用程序编程接口）和

H5 接口，覆盖了账户、理财、支付、保证金、贷款、信用卡等原子产品能力，以及人力资源、教育、地产、律师服务、电商、运营商等 10 余个行业解决方案；同时升级数字账户（MAX），丰富外部合作场景，2021 年末数字账户（MAX）已上线 80 家垂直领域头部合作机构，累计获客达 122 万户。流量开放上

，通过开放银行小程序，标准化、自助化引入客户高频使用的外部生活场景，构建口袋“金融+生活”生态，实现银行服务与“衣、食、住、行、娱”诸多场景闭环经营；2021 年末零售开放银行小程序已开放 69 项能力，364 个 API 接口，覆盖会员能力、支付能力、营销能力、APP 基础能力等。

2. 随身银行

“AI+T+Offline”是平安银行“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。2021 年末“AI+T+Offline”模式已上线超 1400 个应用场景，全年服务客户超 3100 万户，对基础客群增长的贡献持续增强。

3. AI 银行

借助

AI、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。AI

客户经理方面，打造以客户为中心的全触点、全生命旅程的陪伴式服务；2021 年末 AI 客户经理已累计上线超 900

个场景，全年月均服务客户同比提升 149.3%。AI

客服方面

，全面升级空中厅堂，通过搭建“AI+T+Offline”服务直通车，一举打通客服与银行业务专家之间的服务旅程，为客户带来更高效的综合金融服务，客服一次问题解决率、非人工服务占比均超 90%。

4. 远程银行

持续构建智能化、一体化、人机协同的远程银行，主动、及时触达客户，提供全方位的金融及生活服务。一方面，在 AI 大数据能力赋能下，改变传统服务模式，形

成多队列、个性化、生活化的“空中服务部队”，通过打通线上线下、主动触达，为客户提供全方位的生活及金融场景服务；另一方面，通过自主研发并推广的“空中柜台”，不断将传统柜面业务往线上、远程渠道迁移，2021年末，“空中柜台”已覆盖超98%的网点零售非现金业务。

5.线下银行

一方面，着力推动网点“千店千面”场景化经营，着力打造体验佳、投产优的全球领先网点；通过推出健康、颐年、少儿等特色门店，加强网点社交化、生态化经营，为客户提供更加贴近需求的本地化、个性化服务；聚焦高频生活场景，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。另一方面，持续强化科技赋能，通过升级“口袋银行家”、智能展业平台、企业微信等智能化工具，全面提升队伍的经营服务能力，拓宽网点服务边界，将线下网点打造成为“有温度”的综合化经营主阵地。

年报显示，2021年平安银行营收保持双位数增长，充分显示出平安银行在深化转型中，持续激发出强大的动能，发展势头强劲。对于过去五年的转型之旅，正如谢永林在致辞中所言，这些变化不仅驱动平安银行短短五年焕然一新，更为重要的是，这些变化中已经蕴含了未来五年可持续、可预期的发展动力，全行的第二增长曲线已经明确并已经得到验证。