

平安银行个人碳账户：公益与商业共赢

王翀、张闫龙、卢乐书、王卓

案例摘要：随着社会经济转型发展的需要，绿色金融成为中国银行业发展的重要方向，其中就包括零售业务的绿色转型。作为世界 500 强平安集团子公司的平安银行，近年来积极推进零售转型。平安银行于 2022 年 4 月在口袋银行 APP 中上线低碳家园服务模块。用户在 21 种绿色行为场景中使用平安银行借记卡或信用卡开展业务，就能在低碳家园中积累碳减排量和绿色能量。主导项目推进的卢乐书认为：“发展消费端绿色金融是经济转型发展的重要一环。商业银行碳账户利用信息化手段发现客户管理与绿色权益的有机结合，是商业与公益并举、实现帕累托改进的创新尝试。”但如何平衡低碳家园项目的商业和公益价值，依然是必须要面对的挑战。本案例记录了平安银行个人碳账户的起源、项目设计和项目发展。适用于公司战略、产品创新、绿色金融、公益设计等课程。

关键词：平安银行，碳中和，个人碳账户，产品创新，绿色金融

2022 年 9 月初，在第三届北大光华案例日论坛上，中国平安银行股份有限公司（下文简称平安银行）战略发展部董事总经理卢乐书进行了《平安银行个人碳账户实践与思考》的主题发言。

2022 年 4 月 21 日，碳账户正式上线，以平安银行口袋银行 APP（下文简称口袋银行）中的低碳家园服务模块为入口。用户只要在口袋银行 APP 中简单操作后，就能开通个人碳账户。用户在日常生活的低碳出行、数字金融、在线办理业务共 21 种绿色行为场景中，使用口袋银行或银联云闪付绑定的平安银行借记卡或信用卡开展业务，就能够在低碳家园中积累碳减排量和绿色能量。目前，绿色能量能够兑换植树或进行公益捐赠，也可兑换助

本案例由北京大学光华管理学院王翀教授、张闫龙教授、平安银行战略发展部董事总经理卢乐书和北大管理案例研究中心研究员王卓根据企业调研和公开资料研究共同撰写完成。本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

Copyright©2023 北京大学管理案例研究中心，如申请使用本案例请联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

农产品及健身卡等实物。至 2023 年 5 月中旬，已有逾 50 万用户加入了低碳家园。

主题演讲最后一页 PPT 写着：“发展消费端绿色金融是经济转型发展的重要一环。商业银行碳账户利用信息化手段发现客户管理与绿色权益的有机结合，是商业与公益并举、实现帕累托改进的创新尝试。”¹商业和公益的明确界限，在这个由业务部门推动、平安银行同事们称之为“非打产性创新型项目”中有些模糊。公益还是商业？获客还是活客？短期项目还是要长期运营？作为商业机构项目的低碳家园项目前路在何方？问题依然摆在卢乐书面前。

平安银行

平安银行是世界 500 强中国平安保险（集团）股份有限公司（下文简称平安集团，附录一）的子公司。平安集团成立于 1988 年，2022 年 6 月 30 日，平安集团总资产为 10.696 万亿元人民币，名列《财富世界》500 强第 25 位，全球金融业排名第 4 位，拥有 34 万名正式员工，为超 2.25 亿个人客户和超 6.68 亿互联网用户提供多样化的产品和服务。平安集团自 2003 年涉足银行业务，经过入股、联营等方式，于 2012 年新组建股份制银行平安银行（000001.SZ）。

平安银行的“零售名片”

2022 年上半年，平安银行的营收同比增速、归母净利润增速，在同行中名列前茅。平安银行董事长谢永林在 2022 年中报发布会上说：“2016 年，平安银行开始零售转型^a，‘零售名片’已经得到市场认可。经过平安银行一年规划、半年落地，‘五位一体’模式已被确立为零售业务增长的第二曲线。”²

“五位一体”将开放银行、AI 银行、远程银行、线下银行和综合化银行五个要素有机融合在一起。谢永林认为，该模式有三个特点：一是颠覆传统客户分层理念；二是做到“以客户为中心”，服务客户全生命周期，如消费，资产保值增值，教育、医疗、财务传承等；三是数据驱动，实现精细化经营³。“五位一体”模式的重点是通过打通客户的金融与生活服务，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。具体做法包括有三点：一是推动借记卡与信用卡融合；二是全面深化公私^b联动，推动共同经营客户、共建联动机制；三是依托平安集团个人综合金融平台，通过积极融入平安集团生态圈，围绕康养、高端医疗、文体、慈善等

^a 平安银行将零售转型划分为三个阶段，其中 2016 年末至 2018 年末为智能化银行 1.0 阶段，奠定了零售业务全面数字化的基础；2019 年初至 2020 年末为智能化银行 2.0 阶段，以 AI Bank 及开放银行建设作为重点战略，开启了全面数字化的进程；2021 年以来本行提出“五位一体”新模式，积极引领商业模式变革，开启了智能化银行 3.0 的发展新阶段。（资料来源：中国平安银行股份有限公司 2022 年中期报告。）

^b 这里的公私，分别指“对公业务”和“零售业务”。

领域，持续完善客户权益及服务体系，为客户提供一站式综合金融解决方案。

客户方面，截止 2022 年 6 月 30 日，平安银行零售个人客户人数 1.22 亿，零售金融业务营业收入占比达到 55.9%⁴。（附录二）

渠道方面，平安银行重视线上线下融合。线下获客向线上导流、互联网营销方案的线下交付和落地的新循环基本成型。线下渠道方面，截止至 2022 年 6 月 30 日，平安银行线下共有 109 家分行，合计 1192 家营业机构。通过本行线上化渠道主动触客的网点潜在客户覆盖率达 89%⁵。线上渠道主要依靠“平安口袋银行 APP”（下文简称口袋银行）。客户可在口袋银行能够获得“买车买房买保险，投资储蓄信用卡”的综合金融服务。2020 年，平安银行持续升级口袋银行，一是立足用户生命周期，借助 AB Test 机制，不断调优大数据推荐能力，推动分客群、分场景精准触达与经营，向客户提供精准的个性化服务体验；二是通过开放银行“权益百宝箱”，引入小程序权益服务，赋能客户经营，为口袋银行引入更多生态场景；三是通过上线“让爱在一起”抗疫专区频道，向受疫情影响地区的客户提供专属的产品、服务和活动，打造更“有温度”的用户体验⁶。

获客方面，平安银行采取 MGM（客户介绍客户）线上化运营模式升级，通过探索私域流量经营模式，引导重客通过 UGC 等创新方式灵活获客；同时，持续优化 SAT（社交+移动应用+远程服务）闭环经营智能工具⁷。

组织变革方面，平安银行采用矩阵式的组织结构。总行架构调整为大公司、大零售、大内控、大行政四条大线，同时又以项目为横轴，打破部门独立工作模式，跨部门组建横向敏捷小组，执行端到端的业务流程⁸。

平安绿色金融战略

2020 年 9 月，中国在联合国大会上宣布 2030 年前实现碳达峰、2060 年前实现碳中和的目标。支持绿色项目的绿色金融迎来重大机遇。2021 年 10 月，《中共中央国务院关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》出台，明确要求积极发展绿色金融，建立健全绿色金融标准体系等具体措施。中国已经建立起多层次的绿色金融体系，涵盖绿色信贷、绿色债券、绿色股票、绿色基金、绿色保险以及碳排放权交易市场等产品。中国各大银行也积极推动绿色金融发展。2022 年末，绿色贷款余额最大的为工商银行，达到 3.98 万亿元，同年平安银行为 1097.58 亿元。

绿色金融在 2021 年被平安银行提升至战略高度。2021 年 5 月，平安银行成立由行长挂帅的绿色金融办公室，将原来的能源事业部改制为绿色金融事业部，设立