

深发展 A (000001)

深发展信用卡专题研讨会议纪要

——2010 年 1 月 6 日

伍永刚 邱冠华
 021-38676525 021-38676912
 wuyg1@gtjas.com qiuguanhua@gtjas.com

本报告导读： 深发展信用卡中心制定了5年战略计划：2-3年内成为深发展重要的利润贡献业务单元，3-5年内成为信用卡的行业盈利的领导者。

时间：2010 年 1 月 6 日； 地点：深发展总部

出席：信用卡中心总裁彭小军、执行副总裁蒋永军、执行副总裁兼风险执行官王正、计财总监吴宏辉、策略规划总经理徐义龙、策略规划总经理兼总裁行政助理马静等信用卡中心的领导以及主要券商的分析师。

- 本次交流分两阶段进行：第一阶段由深发展信用卡中心的主要领导介绍深发展信用卡业务的概况和未来构想，第二阶段为自由问答。
- **第一阶段：业务介绍。** 深发展信用卡中心的领导主要从市场前景、战略目标、09 年前三季度业务开展情况、运营管理、风险管理和财务概况 6 方面介绍了信用卡业务的现状并提出了未来构想。

1、市场前景。 深发展管理层对中国信用卡市场的前景非常乐观，认为信用卡市场具有较大的增长空间。

2、战略目标。 深发展制定了信用卡业务未来 5 年的战略规划：在 2-3 年内成为深发展重要的利润贡献业务单元，在 3-5 年内成为信用卡的行业盈利的领导者。

3、业务开展。 2009 年是深发展信用卡战略计划的开局之年，其在产品、运营、管理和人才方面成效显著。

4、运营绩效。 2009 年深发展的信用卡业务在客服运营、外围系统建设方面均取得显著成效。

5、风控绩效。 09 年深发展的信用卡风险管理成效显著，其在市场信用卡坏账余额同比上升 30% 的背景下取得同比下降 36% 的成绩。

6、财务数据。 09 年前三季度深发展的信用卡业务在有效卡量仅增长 25% 的情况下，日均贷款余额增长了 50%。

- **第二阶段：自由提问。**

1、竞争优势。 管理层表示，与同业相比，深发展开展信用卡业务在专业人才、运营效率、风险管理上具有竞争优势。

2、竞争策略。 目前中国的信用卡市场正在效仿台湾模式，银行为抢占市场份额纷纷跑马圈地。深发展坚持自己的做法，争取自己想要的客户，重视有效卡而非毛卡量的增长，以保持盈利可持续性和稳定性。

总之，深发展在发展信用卡业务方面，管理层思路清晰，战略目标明确，业务开拓具有一定竞争优势，并已初见成效，未来增长潜力较大。

声明：本会议纪要未经相关发言人校正，其中不排除整理人的笔误，亦不排除加入了整理人的潜在想法等。本纪要仅供内部客户参阅，任何人不得对外公开传阅，违者责任自负。

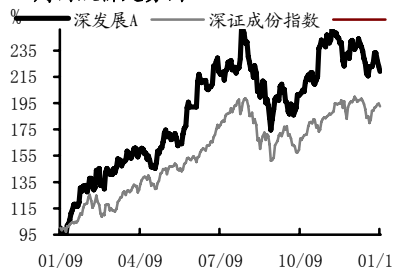
请务必阅读正文之后的免责条款部分

评级： 增持
 上次评级： 增持
目标价格： ¥ 27.00
 上次预测： ¥ 27.00
当前价格： ¥ 22.60
 2010.01.11

交易数据

52 周内股价区间 (元)	8.88 ~ 26.73
总市值 (百万元)	71,114
总股本/流通 A 股 (百万股)	3,105/2,924
流通 B 股/H 股	
流通股比例	94.2%
日均成交量 (百万股)	41.8
日均成交值 (百万元)	796.2

52 周内股价走势图



相关报告

深发展 09 年 3 季报业绩发布及交流会纪要

(09.11.03)

深发展：净息差回升，资产质量持续改善

(09.10.29)

深发展中期业绩交流会纪要

(09.08.24)

第一部分：信用卡业务基本情况

1. 信用卡市场前景

深发展管理层对中国信用卡市场的前景非常乐观,认为信用卡市场具有较大的增长空间。

【对市场前景乐观】深发展管理层对中国的信用卡市场非常看好,他们认为在中国稳定且稳步发展的宏观经济背景下,消费信贷市场将继续保持相对快速的发展。

【信用卡市场增长空间大】与发达市场相比,目前个人银行产品渗透率在中国还比较低;不过,在过去的数年中,客户对个人银行业务中的贷款和信用卡业务已经广泛接受。因此,信用卡业务在中国还有很大的增长潜力和空间。

2. 信用卡中心战略目标

深发展制定了信用卡业务未来5年的战略规划:在2-3年内成为深发展重要的利润贡献业务单元,在3-5年内成为信用卡的行业盈利的领导者。

【信用卡中心战略】深发展制定了信用卡中心5年战略计划:在2-3年内成为深发展重要的利润贡献业务单元,在3-5年内成为信用卡的行业盈利的领导者。

【战略执行的措施】为实现这一战略,深发展拟定了“4大支柱+3大基石”措施予以支持。4大支柱是:

- 1) 目标客层的领导者;
- 2) 渠道优化战略;
- 3) 区域优化战略;
- 4) 资产组合管理战略。

3大基石是:

- 1) 建立客户分析和风险评估及管理的领先优势;
- 2) 建立以具有成本效益的运营模式并持续改进运营效率;
- 3) 建立以客户导向的组织架构和配套专业化的工作文化。

3. 09年前三季度业务开展情况

2009年是深发展信用卡战略计划的开局之年,其在产品、运营、管理和人才方面成效显著。

2009年是深发展信用卡战略计划的开局之年,其在产品、运营、管理和人才方面取得显著成效。

【战略执行情况】09年前三季度,深发展“4大支柱+3大基石”支持业务开展情况如下:

4大支柱:

- 支柱1: 目标客层战略。靓卡产品和环保品牌深入人心,获得客户和社会的认可;
- 支柱2: 渠道优化战略。实现零售银行整体联动发展,分行渠道发卡大幅提升;
- 支柱3: 区域优化战略。建立以北上广深为核心城市的区域经营管理模式,实现零售中心向经营中心的转变;

支柱 4: 资产组合战略。实现额度优化和定价优化战略。

3 大基石:

基石 1: 风险管理战略。实施贷前、贷中和贷后的风险管理模式, 已成为市场领导者之一; 风险水平(不良率)在行业平均水平上升 30%的情况下, 同比下降 36%;

基石 2: 运营效率战略。客户体验中心获得亚太区大奖, 通过 ISO9001 认证, 并启动向利润中心转移; 系统运营质量提升, 通过 ISO27001 信息安全认证, 作业成本效率明显提高, 平均审批时间降至 2 天内;

基石 3: 人才管理战略。建立透明直接的绩效管理体系和价值链式管理架构, 建立完整的 banker 培训体系, 拥有 Top Ten 和海外教育和海外工作背景的高素质人才同比提升 100%, 获得雇主品牌大奖。

4. 信用卡业务运营绩效

2009 年深发展的信用卡业务在客服运营、外围系统建设方面均取得显著成效。

【客服运营】09 年深发展信用卡中心客服运营管理不断优化, 客户体验感受持续提升, 每月卡均拨打电话次数和卡均投诉次数均显著下降。09 年深发展信用卡的每月卡均拨打电话次数由 08 年的 0.46 次降至 0.27 次, 每月卡均投诉次数由 08 年的 0.0011 次降至 0.0005 次。

表 1: 2009 年深发展信用卡客服运营绩效大幅提升

年份	卡均拨打电话次数(月)	卡均投诉次数(月)
2008 年	0.46	0.0011
2009 年	0.27	0.0005

数据来源: 深发展、国泰君安证券销售交易总部。

【系统运营】2009 年深发展系统运营质量也大幅提升。首先是信用卡重要外围系统建设处于行业领先水平, 它们包括:

- 1) 完成数据集市项目二期建设;
- 2) 统一征信平台(个人征信部分);
- 3) 反申请欺诈系统、反交易欺诈系统;
- 4) 零售卡远程监控、视频会议系统;
- 5) 新申请系统、反申请欺诈系统;
- 6) 信用卡短信上下行;
- 7) 分中心申请扫描;
- 8) 催收系统;
- 9) 销售人员管理系统。

深发展的核心系统成功率大幅提高。中国银联总公司公布最新的统计显示: 2009 年 11 月深发展的银行交易系统成功率位居全国第二位, 连续 3 个月排名位居全国前三。

5. 信用卡风险管理绩效

09 年深发展的信用卡风险管理成效显著, 其在市场信用卡坏账余额同比上升 30% 的背景下取得同比下降 36% 的成绩。

【资产质量】09 年前三季度, 深发展信用卡风险管理绩效显著, 关键风险指标大幅改善。与此同时, 08 年一季度至 09 年三季度深发展信用卡的不良账户率逐季显著下降。

表 2: 09 年前三季度深发展信用卡业务关键风险指标大幅改善

关键风险指标	09.Q3 VS 08.Q3 同比增减	备注
当月坏账率 (180-210 天余额/ENR)	-36%	
Credit Loss %		
当月违约率 (90-120 天余额/ENR)	-40%	
Credit Default %		
当月逾期率 (1-30 天余额/ENR)	-64%	信用卡市场坏账余额 08 年同比上升 30%, 深发展则同比下降 36%。
Credit Delinquency %		
不良率 (90-210 天余额/ENR)	-42%	
NPL %		
欺诈损失率	-65%	
Fraud Loss Ratio (BP)		

数据来源: 深发展, 国泰君安证券销售交易总部。

6. 信用卡业务主要财务数据

09 年前三季度深发展的信用卡业务在有效卡量仅增长 25% 的情况下, 日均贷款余额增长了 50%。

【业务增长】与同业部分银行不同, 深发展尤其重视有效卡的开发。09 年前三季度, 深发展信用卡有效卡量虽然同比仅增长了 25%, 但是信用卡贷款余额、日均贷款余额、累计消费额的同比增速均在 44% 以上。

表 3: 09 年前三季度深发展信用卡业务关键风险指标大幅改善

(百万元人民币)	09 年前三季	08 年前三季	变化
贷款余额 (AR)	4,608	3,191	44%
日均贷款额 (ANR)	-	-	50%
累计消费 (Purchase)	-	-	49%
累计取现 (Cash advance)	-	-	-4%
有效卡量 (张) (CIF)	3,326,488	2,659,715	25%

数据来源: 深发展, 国泰君安证券销售交易总部。

第二部分: Q&A

7. 与同业相比, 深发展开展信用卡业务有什么竞争优势?

管理层表示, 与同业相比, 深发展开展信用卡业务在专业人才、运营效率、风险管理上具有竞争优势。

【人才优势】为促进信用卡业务的发展, 深发展大力引进信用卡相关的优秀人才。例如, 2009 年深发展拥有 Top 10 和海外教育和海外工作背景的高素质人才同比增加了一倍。

基于国内的利率制度, 同业之间在资金成本方面差异不大, 因此信用卡业务盈利比拼的是运营效率和风险防范。

【运营优势】在运营方面, 深发展十分重视效率(速度经济)。以信用卡审批时效(天)为例, 行业平均审批时间为 2-9 天, 而深发展只需要不到 2 天。

【风控优势】深发展尤其重视信用卡业务的风险运营管理, 实行贷前、贷中和贷后的风险管理模式。深发展拥有一支出色的风险管理团队, 其数据分析模型及数据处理能力在同业中处于领先地位。

8. 面对同业“跑马圈地”的做法, 深发展打算如何应对?

目前中国的信用卡市场正在效仿台湾模式, 银行为抢占市场份额纷纷跑马圈地。深发展坚持自己的做法, 争取自己想要的客户, 重视有效卡而非毛卡量的增长, 以保持盈利的可持续性和稳定性。

【“跑马圈地”现象】目前中国的信用卡市场尚处于起步阶段, 同业部分银行为抢占市场份额, 采用大力增加发卡量的方式进行跑马圈地。

【历史经验】这种竞争态势与台湾市场几曾相似, 国内有些银行也正是在效仿台湾模式, 但这样做只是做得热闹, 而不赚钱。同样, 90 年代北美市场发卡量最大的 AT&T 和 GM (跑马圈地模式), 但后来做得最好的却是 Capital One 和荷兰银行(精选客户模式)。

【深发展做法】面对同业部分银行的跑马圈地, 深发展只会坚持自己的做法, 争取自己想要的客户, 重视有效卡而非毛卡量的增长。深发展管理层表示, 做信用卡业务, “一年赚钱不难, 十年赚钱很难”, 而深发展追求的就是盈利的可持续性和稳定性。

综上所述, 深发展在发展信用卡业务方面, 管理层思路清晰, 战略目标明确, 业务开拓具有一定的竞争优势, 并已初见成效, 未来增长潜力巨大。

作者简介:**伍永刚:**

1997年毕业于南开大学，并获经济学博士，随即加盟原君安（后合并为国泰君安）证券研究所。先后从事宏观经济、国际市场、券商研究、银行及金融业研究，曾多次获中国证券业协会重点科研课题一等奖、二等奖，目前侧重银行业研究。

邱冠华:

2008年7月毕业于南京大学商学院会计学系，管理学硕士，现为银行业研究助理。

免责声明

本报告的信息均来源于公开资料，我公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证，也不保证所包含的信息和建议不会发生任何变更。我们已力求报告内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考，报告中的信息或意见并不构成所述证券的买卖出价或征价，投资者据此做出的任何投资决策与本公司和作者无关。

我公司及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司所发行的证券头寸并进行交易，也可能为这些公司提供或者争取提供投资银行、财务顾问或者金融产品等相关服务。

本报告版权仅为我公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用、刊发，需注明出处为国泰君安证券销售交易总部，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。

国泰君安证券股票投资评级标准:

增持: 股票价格在未来 6~12 个月内超越大盘 15%以上;

谨慎增持: 股票价格在未来 6~12 个月内超越大盘幅度为 5% ~ 15%;

中性: 股票价格在未来 6~12 个月内相对大盘变动幅度为-5% ~ 5%;

减持: 股票价格在未来 6~12 个月内相对大盘下跌 5%以上。

国泰君安证券行业投资评级标准:

增持: 行业股票指数在未来 6~12 个月内超越大盘;

中性: 行业股票指数在未来 6~12 个月内基本与大盘持平;

减持: 行业股票指数在未来 6~12 个月内明显弱于大盘。

国泰君安证券销售交易总部

上海

上海市浦东新区银城中路 168 号上海银行大厦 29 层

邮政编码: 200120

电话: (021) 38676666

深圳

深圳市福田区益田路 6009 号新世界商务中心 34 层

邮政编码: 518026

电话: (0755) 23976888

北京

北京市西城区金融大街 28 号盈泰中心 2 号楼 10 层

邮政编码: 100140

电话: (010) 59312799

E-MAIL: gtjaresearch@ms.gtjas.com