

平安银行股份有限公司

# 2020年第三季度 经营 情况报告

2020年10月



# 目录



## 一、经营情况

- 整体业绩
- 资产质量
- 零售业务
- 对公业务
- 资金同业
- 科技应用
- 社会责任

## 二、工作展望

- 下阶段重点工作

## 三、附录

- 主要数据

# 1. 整体业绩

## 1.1 营收保持平稳增长

营业收入和拨备前利润保持平稳增长，受疫情带来的不确定性影响，本行主动加大了信贷、非信贷拨备计提力度，加大不良资产核销处置，净利润同比有所下降，但降幅较上半年收窄6个百分点

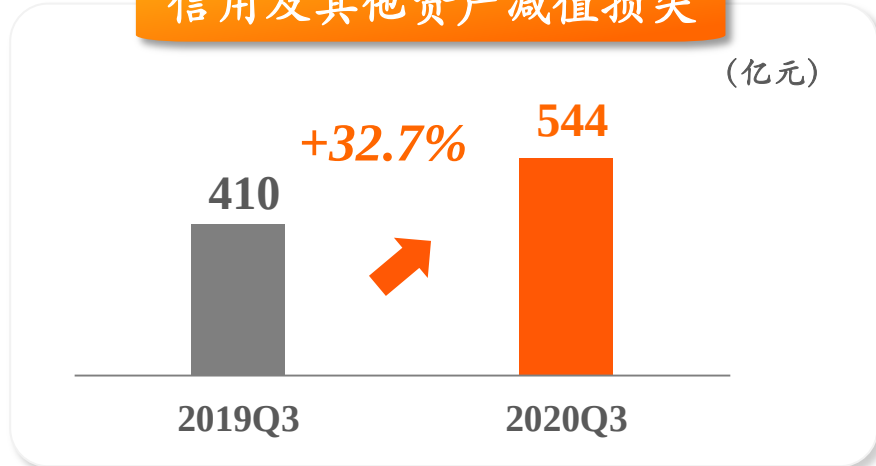
营业收入



拨备前利润



信用及其他资产减值损失

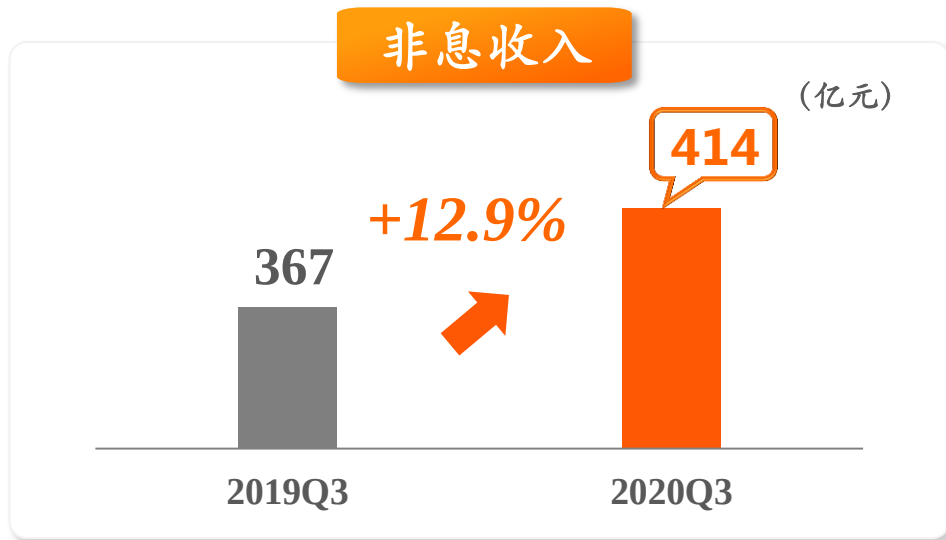


净利润

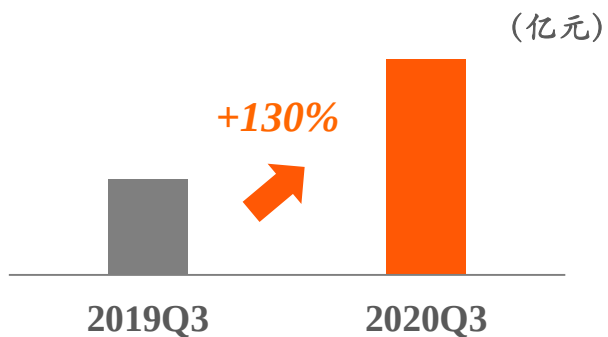


## 1.2 非息收入稳定增长

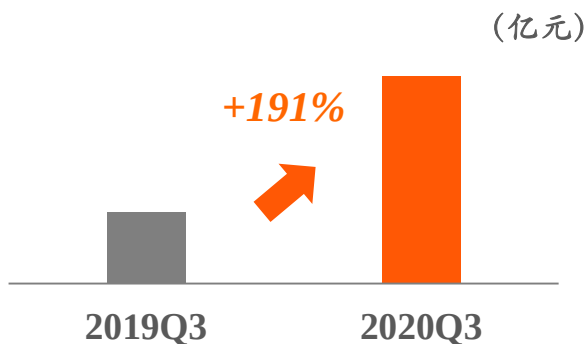
非息收入稳定增长，主要来源于私行财富业务和传统对公业务手续费收入的增加



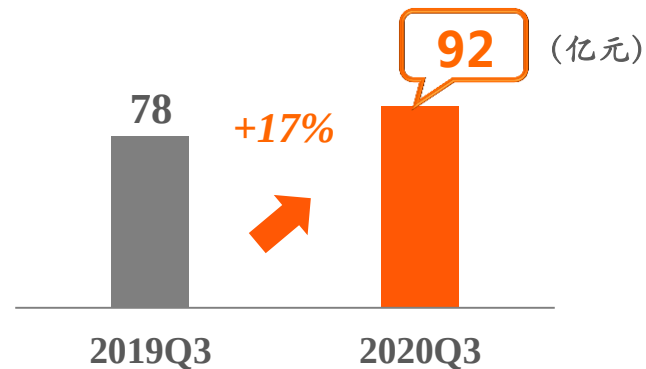
代销私募基金手续费收入



代销公募基金手续费收入



对公非利息净收入  
(不含资金同业)

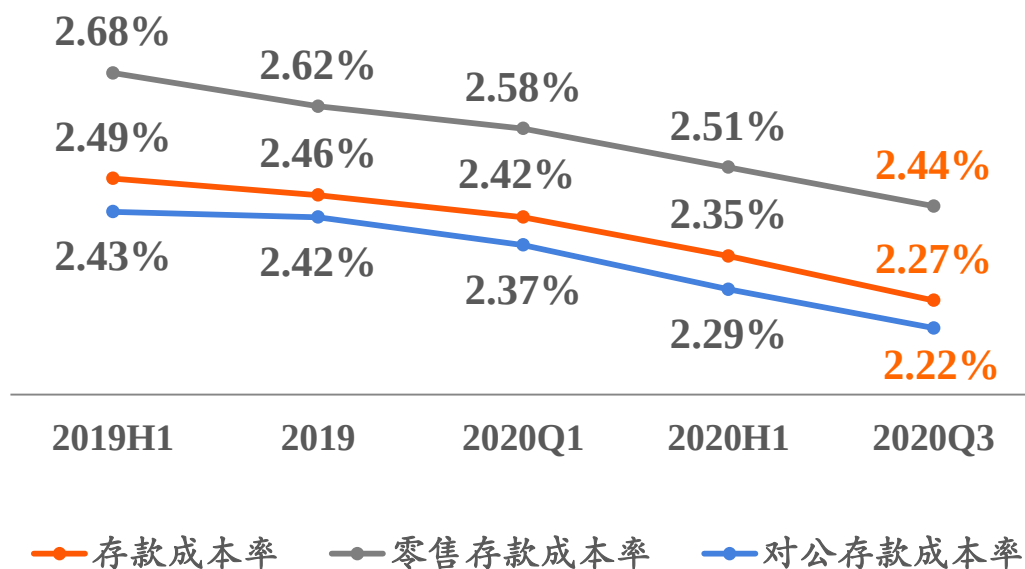


## 1.3 负债成本持续优化

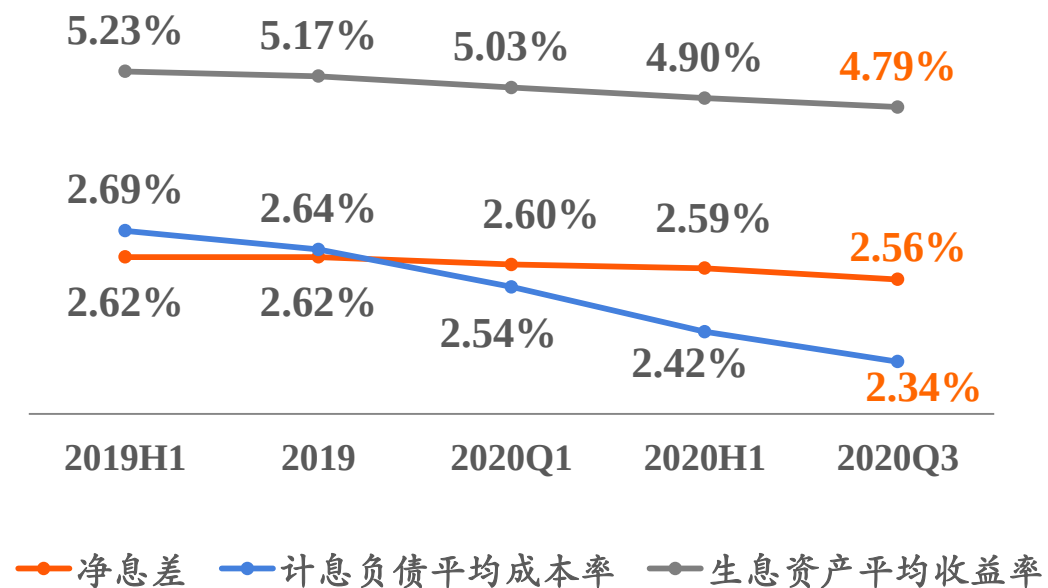
大力支持实体经济，贷款等生息资产收益率有所下降；同时，主动压降高成本负债，净息差小幅下降



### 存款平均成本率



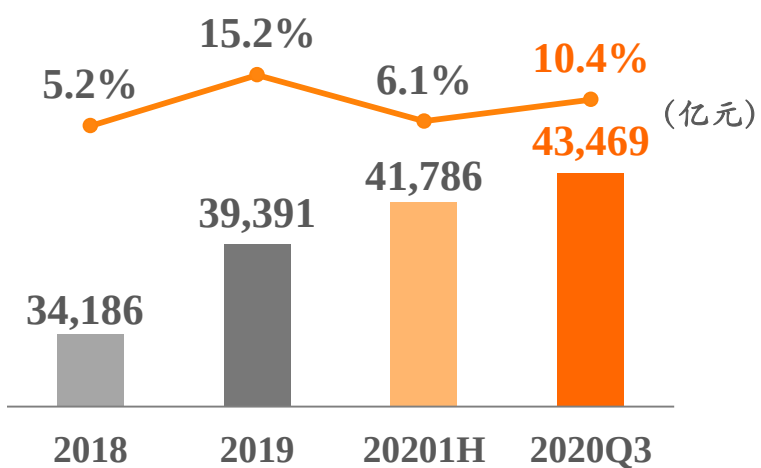
### 净息差



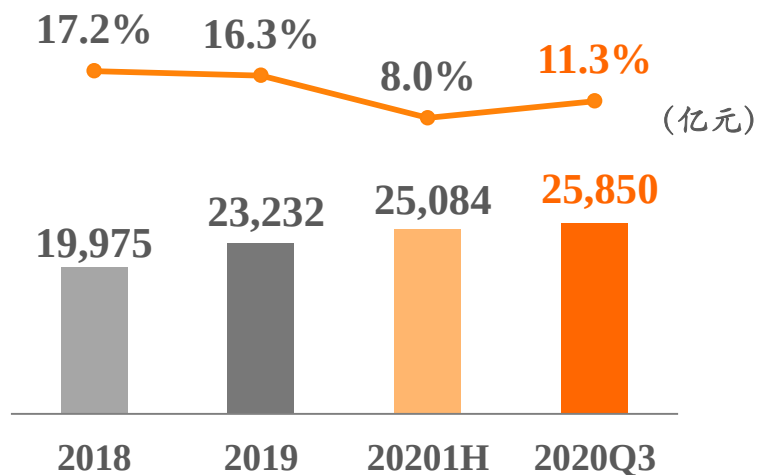
注：存款平均成本率、净息差均为当年累计数据

## 1.4 业务规模稳健增长

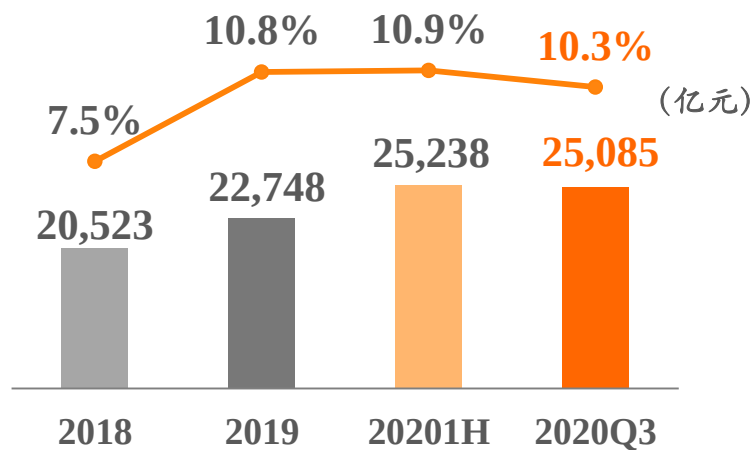
### 总资产



### 贷款总额



### 存款日均



## 1.5 夯实基础，提升资本



### 资本补充顺利完成

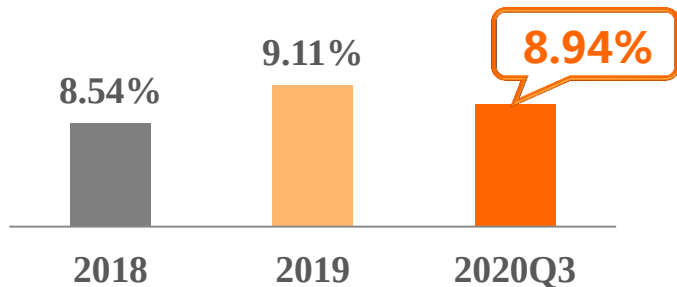
- 2019年12月，发行首期**200亿元**永续债
- 2020年2月，发行剩余**300亿元**永续债
- 资本充足率与一级资本充足率均较上年末有所提升

### 资本集约管理

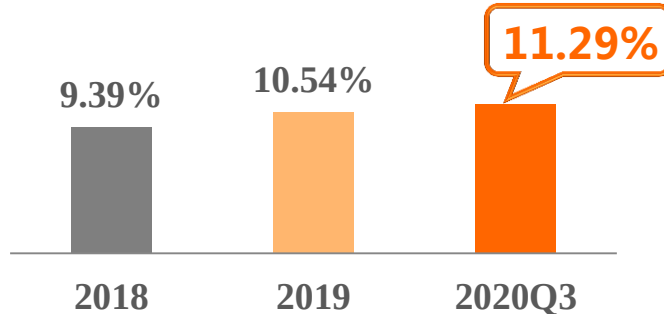
- 持续实施**EVA/RAROC**为核心的经济资本管理
- 调配业务向**低风险**业务引导
- 加大**税务核销**和**抵债资产处置**力度，减少无效资本占用

### 核心一级资本充足率

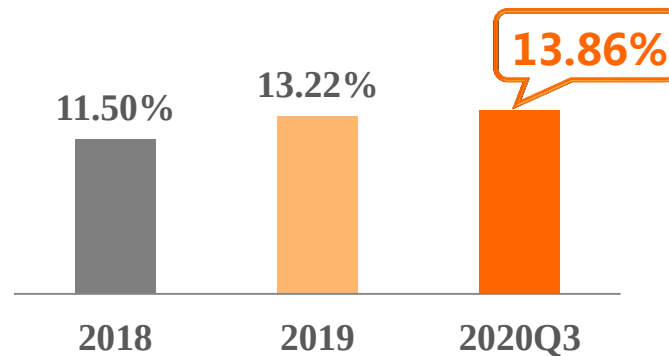
受拨备计提增加、净利润减少影响，该指标较上年末有所下降



### 一级资本充足率



### 资本充足率

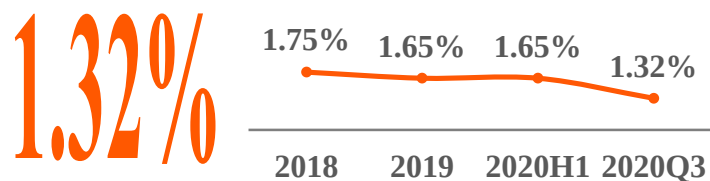


## 2. 资产质量

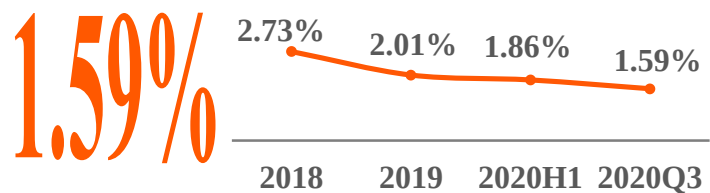
## 2.1 资产质量保持稳定，疫情影响整体可控

应对疫情影响，本行前三季度前瞻性地增加了管理层叠加等拨备计提力度，稳步提升拨备覆盖率、提升风险抵补能力。在疫情影响下，本行资产质量保持稳定，并且在加大风险处置力度情况下，不良率等相关资产质量指标呈现下降趋势。

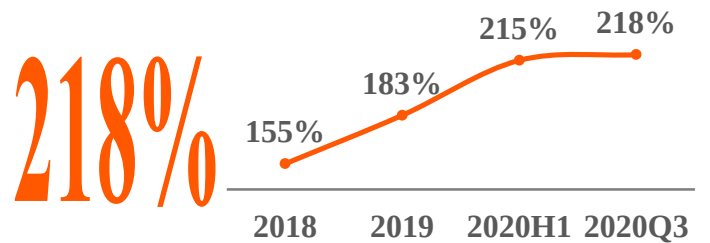
### 不良率



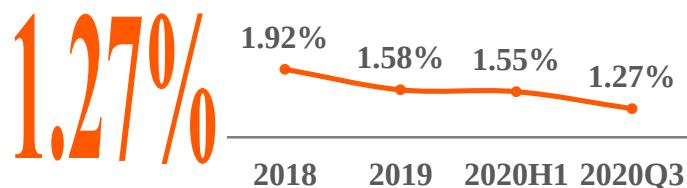
### 关注率



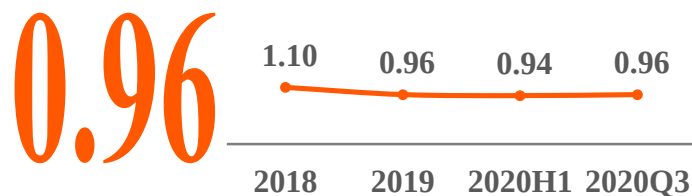
### 拨备覆盖率



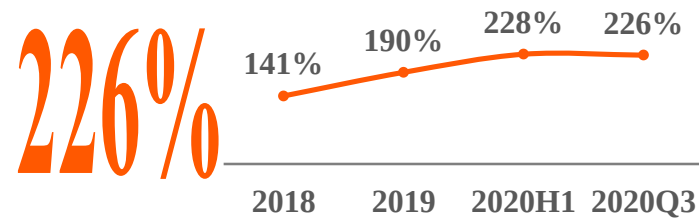
### 逾期60+占比



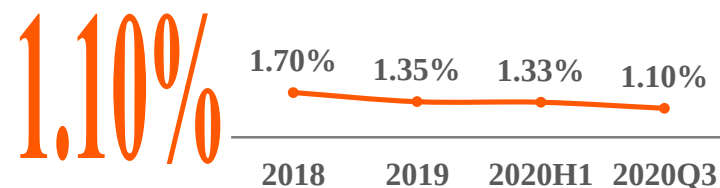
### 逾期60+偏离度



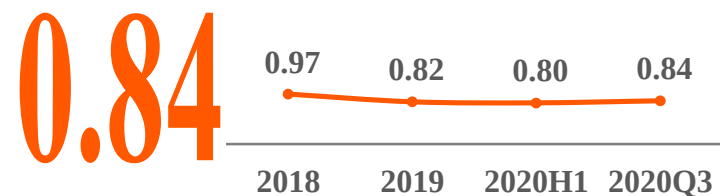
### 逾期60+覆盖率



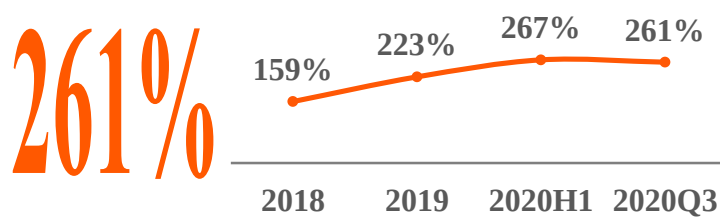
### 逾期90+占比



### 逾期90+偏离度



### 逾期90+覆盖率



## 2.2 清收业绩保持良好

### 流程线上化

- 健全业务流、管理流、工具流、生态流，加速四流合一
- 升级PC+APP双模式，实现“展业+管理+工具”随时随地

### 经营生态化

- 持续挖潜核心产业投资人和跨境投资人
- 形成竞价机制，探索撮合机制
- 完成智慧特管生态平台建设规划，持续开展平台功能迭代

### 管理智能化

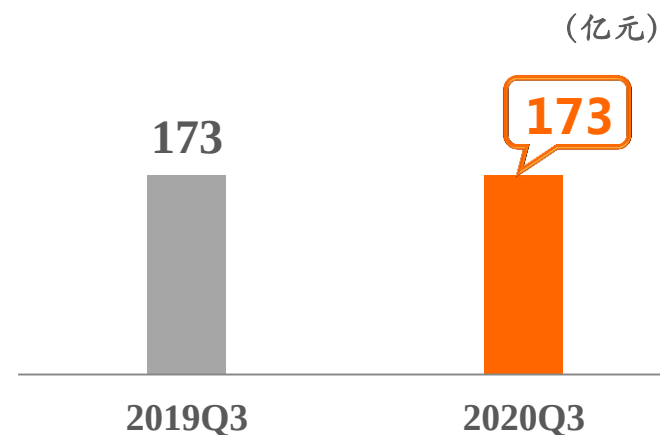
- 管好“人”，优化绩效管理，完善应用监控体系，做好主动管理
- 管好资产，丰富智能看板，实现资产分类经营，过程智能管理
- 管好成本，多维度费用智能监控，实时预警

### 清收向经营转变

- 加强已落地的资产经营案例复制推广
- 成功发行不良小微贷款资产支持证券（ABS），推进不良公司贷款资产证券化发行
- 建立“卖断资产受托清收”业务管理体系



### 收回不良资产总额



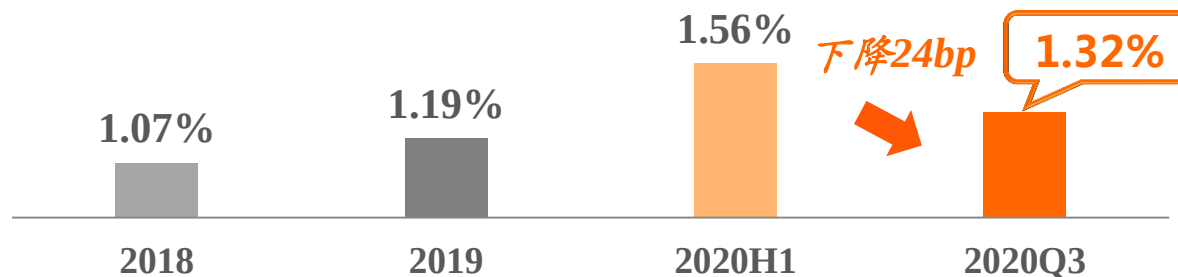
注：收回不良资产中的贷款本金为**162亿元**；其中，已核销贷款**92亿元**，未核销不良贷款**70亿元**

## 2.3 风险控制——零售



- 受疫情影响，零售客户还款能力及意愿出现短期下降；对符合要求的小微企业主、个体工商户等受疫情影响客户，提供**延期还款、减免利息费用、无还本续贷等关怀服务**，全面降低疫情对于本行零售客户的影响
- 利用**行业领先的科技实力和风控模型**，提升客户资质及风险识别度，实施差异化的风险管理策略
- **3月以来催收部门复工率迅速恢复**；国际化的零售风险管理团队在1月下旬即制定了应急预案，逐步化解因疫情导致的暂时性的风险累积
- 已采取有力措施加强对外部动向的监控以及对内部风险策略的检视，**自8月开始，零售月新增不良贷款已呈现回落趋势，主要产品的不良率均已出现拐点**。预计未来随着宏观经济景气度提升，零售资产的风险水平也将逐步回归正常

零售不良率



## 2.4 风险控制——对公

2020年，进一步落实全面数字化经营，智慧风控平台升级为“风控大脑”，持续迭代优化六大智能场景，全面提升风控智能化水平

### 智慧风控平台



#### 风控大脑



#### 智能审批

集成老法师经验,智能辅助决策

- 新增云端审贷会、信用债自动入池功能
- 升级交易银行模型化/系统化/线上化自动审批



#### 智能预警

智能化预警“天眼”

- 实现预警管理优化、模型库展示功能
- 拓展对公预警分析及场景化模型



#### 智能放款

流程自动化机器人24小时执行不中断

- 拓展七大产品，覆盖90%交易
- 搭建自动放款校验规则库



#### 智能监控

中央运筹帷幄，一览无余

- 深化效率监控及机构监控功能
- 拓展APP的智能监控模块功能



#### 智能控制

政策装进系统里，管控策略千人如一人

- 拓展风险政策规则拆分及规则配置
- 落地基于负面清单控制的三大预控场景



#### 智能管理

层层下钻心有底，风险指标一眼清

- 智慧分析升级打造五大中心
- 升级宏观经济看板及智能微观预测
- 实现信贷预算测算/生成/监测等功能

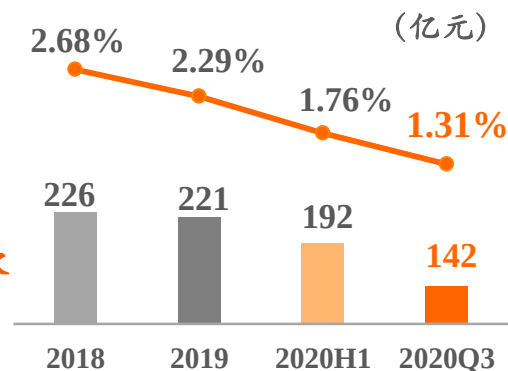
### 效益

#### 控风险

- 预警前瞻性持续提升，90天前瞻性提升到**92%**；180天前瞻性提升到**88%**
- 9月末对公不良贷款**持续双降**，资产质量持续改善

不良率

不良贷款



#### 提效率

##### 审批时效

- 平均单笔授信业务的审批时效从去年年中至今大幅缩短

##### 放款时效

- 主要风险信息已实现系统自动核查，覆盖超**六成**标准化业务，放款审查整体效率提升**30%**

### 3. 零售业务

## 3.1 零售经营——承接全行“3张名片”新定位，推出“四化”新策略

### 新定位“3张名片”

#### 数字银行

- 决策三先
- 经营三提
- 管理三降

#### 生态银行

- 护城河

#### 平台银行

- 对接平台
- 批量获客
- 场景经营

### 零售“3+2+1”经营策略

#### 三大模块

- 基础零售
- 私行财富
- 消费金融

#### 两大能力

- 风险控制
- 成本控制

#### 一大平台

- 全面AI化平台

### 零售“四化”新策略



#### 数据化经营



#### 线上化运营



#### 综合化服务



#### 生态化发展

### 新三年资产负债策略

- 负债业务**
- 积极拓展低成本存款
  - 降低综合负债成本

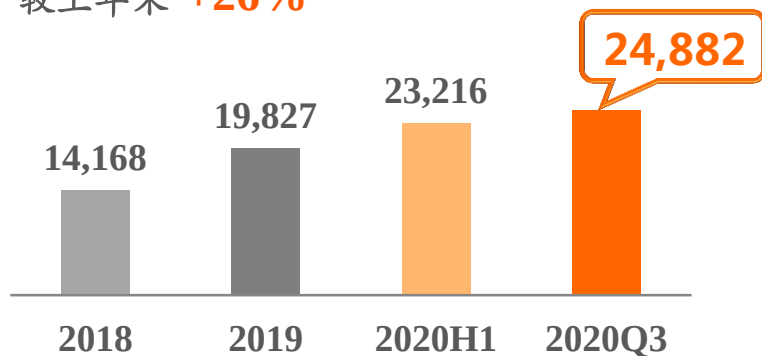
- 资产业务**
- 优化经营性贷款定价，支持小微企业融资需求
  - 加大持证抵押贷及优质客户信用贷投放，提升优质客户信用类贷款的市场占有率，持续优化业务结构及客群结构

## 3.2 “3大业务模块”——基础零售 (1/2)

### 零售AUM

(亿元)

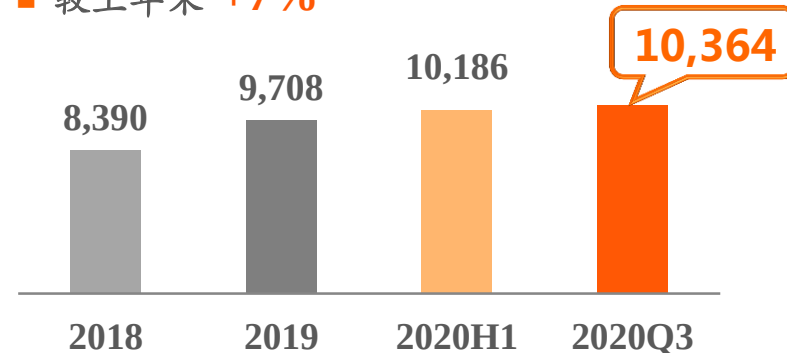
■ 较上年末 +26%



### 零售客户数

(万户)

■ 较上年末 +7%

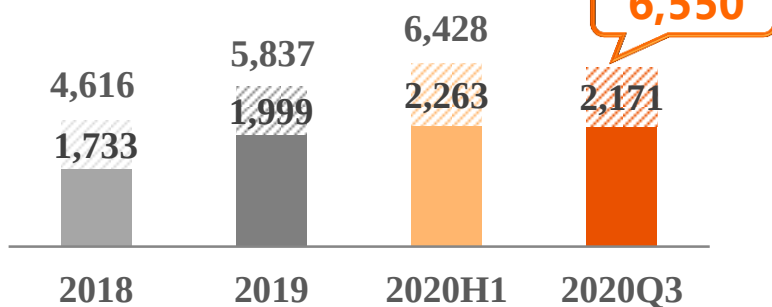


### 个人存款

(亿元)

■ 个人存款较上年末 +12%

■ 个人活期存款较上年末 +9%



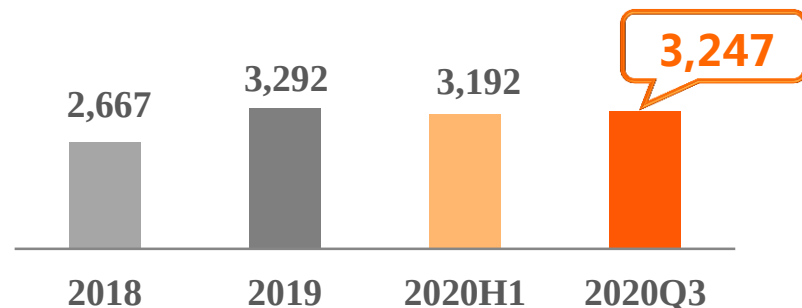
■ 个人定期存款

▨ 个人活期存款

### 口袋APP月活数 (MAU)

(万户)

■ 基本恢复至疫前水平, 较上季度末 +1.7%



## 3.2 “3大业务模块”——基础零售（2/2）

持续聚焦基础零售客户，强化全渠道获客及全场景经营

积极推动基础零售融合打通

- 提升基础客群借记卡、信用卡双卡渗透率，深耕周边商户客群，通过与信用卡联动提升客户综合服务体验

聚焦重点客群经营，提升客户精细化经营能力

- 以年轻客群为例，融入社交场景，联合“哔哩哔哩”推出B站联名借记卡，不断提升年轻客群认同度

积极探索“AI+T+线下队伍”客户分层经营新模式

- 通过将AI、远程坐席与线下队伍赋能融合，升级客户分层经营模式，提升客户体验、经营效率

业务发  
展策略

### 口袋银行APP功能建设

- 三季度重点加强生活场景建设，积极引入外部高频生活场景服务，大幅提升生活场景月活用户数

生活场景月活  
超 1,110万户  
较上年末 ↑38.1%

### 存款经营

- 通过绑定信用卡或其他产品还款账户，带动结算性存款增长，做大活期存款规模
- 持续发力代发及收单等批量业务，做大活期存款规模

零售存款平均成本率  
下降至 2.44%  
同比 ↓21个基点

### 重点产品销售

- 重点打造公募基金品牌“平安优选”，强化线上化运营及科技赋能，基金销售业绩显著增长

代理非货币公募基金  
销售额 1,294亿元  
同比 ↑198%

### 客户服务

- 打造“1+N”的厅堂服务和空中客服模式

客服NPS 超80%  
网点NPS 超90%

### 3.3 “3大业务模块”——私行财富

私人银行及财富管理板块全面提升综合化、专业化及科技化三大能力

#### 综合化能力

- 签约今年首单亿元以上家族办公室服务
- 启动高净值客户的离岸家族信托服务
- 落地首单定制型保险金信托及首批防疫专项慈善信托

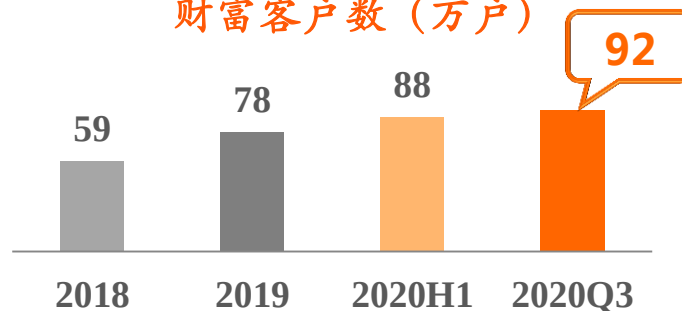
#### 专业化能力

- 组建资产配置导航委员会，聚焦资产配置工具运营
- 财富管理系统**3秒**自动生成账户报告书，**60秒**生成投资规划建议书
- 口袋银行APP推出私人银行“听见财富”、“平安智库”、“平安观点”等栏目，提供投资资讯服务

#### 科技化能力

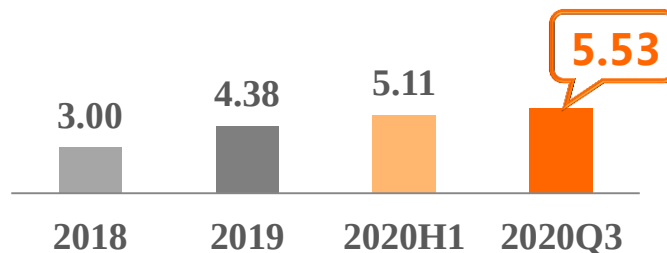
- 业内首创私募AI视讯，以AI视讯坐席代替人工视讯坐席
- 客户等待时长由10分钟降低至**无需等待**，前三季度AI视讯替代率最高**近80%**

财富客户数（万户）



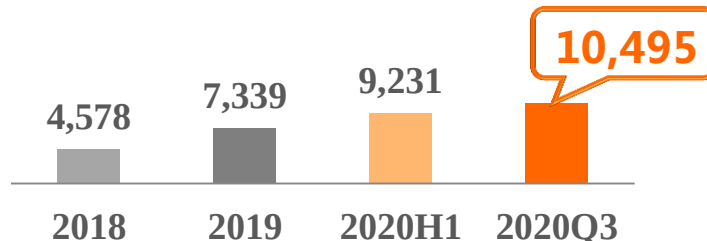
较上年末  
**+18.4%**

私行达标客户数（万户）



较上年末  
**+26.3%**

私行达标客户AUM（亿元）



较上年末  
**+43.0%**

## 3.4 “3大业务模块”——消费金融（1/2）

持续深入打造“快、易、好”极致客户体验，升级信用卡业务发展策略

### 升级策略，优化体验

- 坚持新户获取与存量客户经营并重
  - ✓ 充分运用科技能力，深化场景化获客、精准化营销、智能化服务，提升精细化经营能力
- 持续深化策略联盟模式
  - ✓ 与京东等头部互联网企业合作探索“共同经营”模式，推进生态化发展
- 重点生态产品取得突破
  - ✓ 与平安产险联合发行的“好车主卡”已发卡超百万张
  - ✓ 联合美国运通发行了“Safari卡”，有效提升了国家商旅客群的用卡体验
- 提升线上化、数据化能力
  - ✓ 重磅打造了“全城寻找热巴，瓜分8亿好礼”营销活动，活动参与用户超440万人，超10万家商户共享营销成果，实现跨界创新的数字化营销
- 强化科技创新，赋能业务
  - ✓ 智能语音月外呼规模达2,000万通，等同节约人工坐席约5,100人工作量

### ① 信用卡

- 流通卡量6,307万张，贷款余额5,281亿元
- 前三季度总交易金额25,212亿元，同比增长2.7%，其中第三季度总交易金额较第二季度提升10.1%
- 信用卡商城交易量同比增长12.8%

## 3.4 “3大业务模块”——消费金融（2/2）

优化经营性贷款定价以支持小微企业主融资需求；同时加大较低风险的持证抵押贷款及优质客户的信用贷款的投放，提升优质客户信用类贷款的市场占有率，持续优化业务结构及客群结构



### 升级产品，优化客群

#### ② 新一贷

- 贷款余额**1,424亿元**，新发放**718亿元**
- 其中三季度发放**256亿元**，环比二季度增长**8.5%**，发放量呈稳步上升趋势

#### ③ 按揭及持证抵押

- 新发放**1,844亿元**，同比增长**37.7%**，贷款余额**4,908亿元**，较上年末增长**19.4%**
- 其中按揭余额**2,319亿元**，较上年末增长**16.3%**

#### ④ 汽车金融

- 贷款余额**2,249亿元**，较上年末增长**25.5%**
- 新发放**1,583亿元**，同比增长**46.8%**

#### • 优化经营性贷款定价以支持小微企业主融资需求

- 研发并上线全流程线上化产品“**新一贷快贷**”，在开展区域、目标客群、业务流程、贷款期限金额上进行全面优化升级
- 对持有优质房产的优质客户提供差异化的贷款服务，并进一步降低客户融资成本
- 加大较低风险的持证抵押贷款及优质客户的信用贷款投放，提升市场占有率
- 持续优化业务流程，充分应用互联网技术不断提高业务流程线上化、智能化程度，进一步减少线下流程节点，提升业务办理时效和客户体验，优化运营成本
- 通过数据化驱动产能提升，持续提升综合化服务水平
- 通过数据化驱动产能提升，整合数据集市，用数据赋能队伍及管理，驱动成本精准投入及投产优化
- 在重点业务场景中融合零售综合化服务，推动全场景、全产品获客及经营，有效助推综合化业务发展，提升客户综合价值贡献

### 3.5 “2大核心能力”——成本控制

积极推动零售成本管理向“数字化驱动”进阶，制定了差异化的资源配置策略，在持续挖掘降本增效空间的同时培育创新产品，改善业务结构

针对成熟业务，聚焦提产能、降成本，提高投入产出效率

- 持续优化网点布局，打造轻型化、智能化网点，提升网均盈利水平；
- 继续优化网点运营及行政管理类支出、对低产能自助设备进行关停、搬迁，通过精细化管理和流程再造缩短作业时长等；
- 推动各业务板块提升全线上化流程业务占比，致力于节省外部获客或人工操作成本

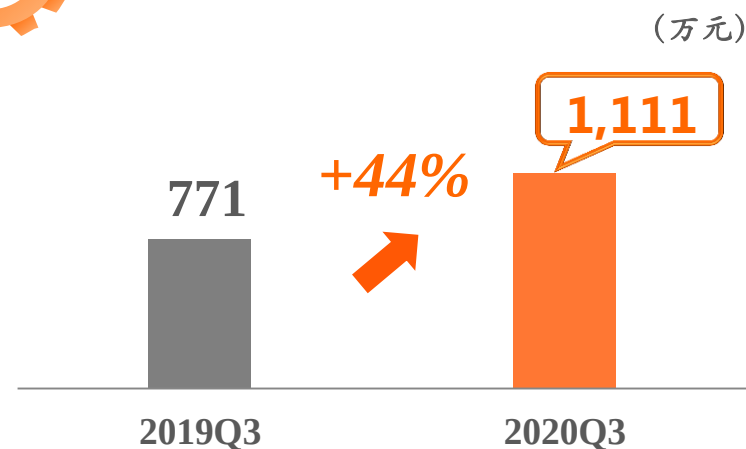
支持增长业务精准投放、潜力业务提前布局

- 通过内部创新基金持续支持创新产品或业务模式试点投入，培育持续发展

零售成本收入比较2019年同期下降2.15个百分点



网均AUM营收



## 3.6 “1大生态”——以AI Bank为内核，构建开放银行生态

2020年1-9月，开放银行实现互联网获客 217.48万户，占零售总体获客量的30.1%

### 开放银行1.0

- 能力开放（输出去）

现有B2B2C业务升级，完善输出能力

- 搭建平台

完成开放银行平台建设

- 现阶段主要是聚焦“能力开放”目标，打造开放银行平台，助力生态化发展，零售开放银行1.0平台于3月底投产
- 已发布264个产品，913个API和H5接口，覆盖账户、理财、支付、保证金等产品能力

### 开放银行2.0

- 流量开放（引进来）

小程序化接入合作平台产品与服务

- 做强能力开放

成为全行业务重要引擎

- 完善平台

优化开放银行平台建设及运营

- 基于流量开放目标积极打造开放银行小程序平台，并取得阶段性进展
- 已开放39项能力，226个API接口，覆盖会员能力、支付能力、营销能力、APP基础能力等

### 开放银行3.0

- 经营开放（共同经营）

与合作平台进行共同经营

- 关注平台开放运营

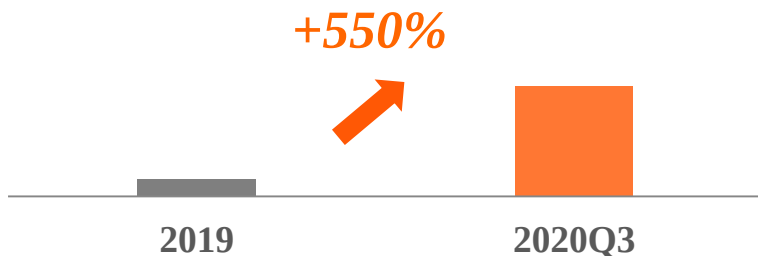
关注平台开放对整体业务的影响及帮助

- 全面能力开放

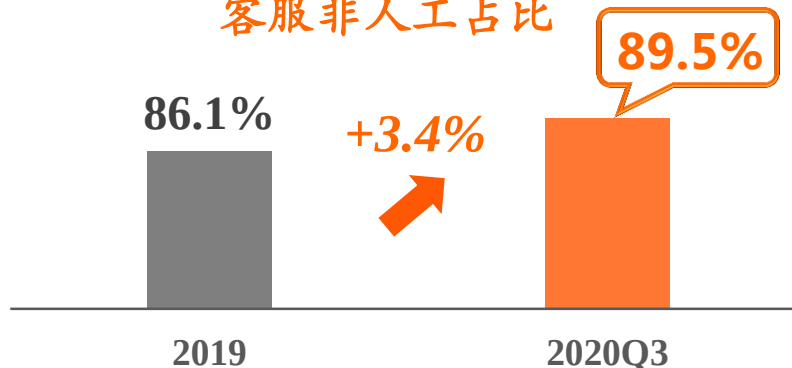
全面进行能力输出，包括金融科技能力

- 持续加强与外部场景方合作，与京东等头部互联网企业合作探索“共同经营”模式，推进生态化发展，实现“共同经营”、“共建生态”、“共助实体”

AI客户经理服务客户数（月均）



客服非人工占比



## 3.7 综合金融贡献



### 通过MGM（客户介绍客户）模式开展综合金融业务

- 推动MGM线上化运营模式创新升级，SAT（社交+移动应用+远程服务）分享转发量同比**提升498%**，通过SAT分享**带来AUM交易额达MGM整体的44.6%**
- 开展客户沙龙营销活动，挖掘推广典型案例，累计举办线上沙龙**超11万场**，参加人次**177万**

### MGM模式

零售净增客户  
(不含信用卡)

35%

184万户

零售财富净增客户

45%

6.40万户

零售净增AUM

38%

1,936亿元

新一贷发放额

63%

453亿元

汽融发放额

31%

497亿元

信用卡新发卡量

33%

247万张



### 依托集团个人综金平台，输出产品/渠道/账户能力，赋能集团个人业务发展，促进银行业务增长

- 集团内协作，打通产品能力 保险金信托业务迅速形成市场品牌，新增规模**近百亿**，为去年同期的**6.3倍**
- 积极融入集团生态圈，不断丰富场景建设 截至9月末，好车主卡发卡已**超百万张**
- 发挥服务优势，积极向集团其他子公司输出账户能力

## 4. 对公业务

## 4.1 “3+2+1”对公经营策略

以客户为中心，做精做强，聚焦**3大业务支柱**、拓展**2大核心客群**、坚守**1条生命线**

从客户需求出发，构建“AUM+LUM+平台”



行业银行

重点行业聚焦  
投行特色鲜明

行研专业引领  
“商行+投行+投资”



交易银行

深度融入客户  
集成跨境产品

再造供应链金融  
智慧结算平台



综合金融

银行主导资产  
产品中控平台

客户资源整合  
生态经营突破

新型供应链

三化破局  
模式突破

票据一体化

打造  
对公信用卡

客户经营平台

打造对公客户  
一站式服务主平台

复杂投融

投融切入  
投融资资金云管理

生态化综拓

集团内外部资源  
的生态连接器

攻坚战略客群

“一户一策”，一站式“商行+投行+投资”  
综合金融服务

拓展小微客群

打造爆款产品，创建生态化、  
场景化数字金融服务平台

审慎经营

坚守风险合规底线，强化风险与业务协同，健康、有品质的增长

3大支柱

5张牌

2大客群

1条生命线

## 4.2 聚焦“3大业务支柱”

### 行业银行

#### 复杂投融

- 重点行业客户授信余额占比**47%**，表内外授信总融资额**38,721亿元**，较上年末增长**15.6%**
- 债券承销规模**3,464亿元**，同比增长**80%**；并购业务规模**347亿元**，同比增长**168%**
- 新上线政府金融类平台**116**个，累计达**686**个

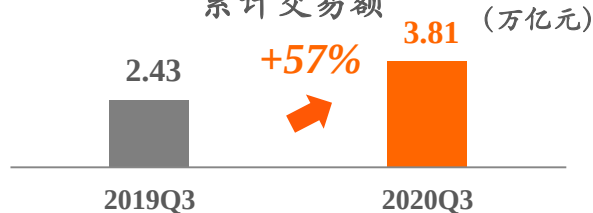
### 交易银行

#### 客户经营平台

##### 数字口袋

- 注册客户**60万户**，较上年末增长**67%**
- 累计交易笔数**533万笔**，同比增长**37%**

##### 累计交易额



##### 开放银行

- 开放银行（含银企直连）服务客户**10,741户**，较上年末增长**31%**
- 累计交易笔数**27.84亿笔**，同比增长**21.4%**

#### 票据一体化

##### 票据业务

- 累计直贴业务发生额**2,992亿元**，同比增长**53%**，线上化替代率超**90%**
- 累计承兑业务发生额**5,534亿元**，同比增长**18.8%**
- 累计为**7,401家**实体企业客户提供票据融资服务

#### 新型供应链

##### 平安好链



累计交易量 **351亿元**

同比 **46%** ↑

9月末累计为**597家**核心企业及其上游供应商提供金融服务

### 综合金融

#### 生态化综拓

- 打造生态化综拓，挖掘对公渠道价值，促进AUM和LUM双向联动，强化综合金融服务能力
- 银行推保险规模**24.3亿元**，同比增长**155%**
- 新增银行与集团内专业公司合作落地投融项目规模**3,593亿元**，同比增长**144%**
- 通过深化综合金融业务合作带来团体客户存款日均余额**1,405亿元**，较去年全年日均余额增长**136%**，其中活期存款日均余额占比**60%**

## 4.3 拓展“2大客群”

### 战略客群



- 发挥“商行+投行+投资”产品策略优势
- 绘制“客户图谱、关系图谱、业务图谱”三张图谱



### 战略客群贷款

贷款余额

较上年末

27% ↑

余额占比

较上年末

5.7个百分点 ↑

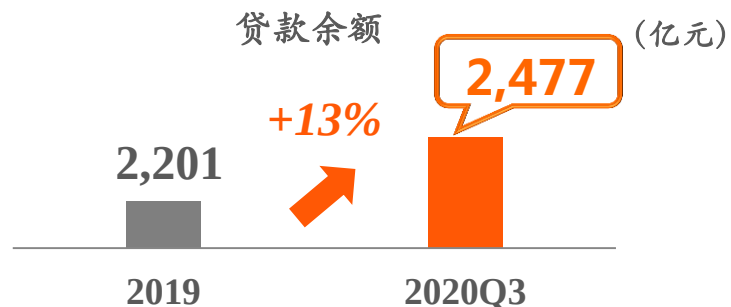
### 小微客群



- 秉承“金融+科技”理念，围绕产业链上下游批量为小微客群提供场景化、线上化服务
- 持续加大对民营企业及中小微企业客群的支持力度



### 小微企业贷款



- 贷款余额在全行贷款余额中的占比9.6%
- 发放额为1,926亿元，同比增长14.0%

## 5. 资金同业

# 5.1 “3+2+1” 资金同业经营策略

聚焦3大业务方向，提升2大核心能力，构建1个系统平台

总目标

最强FICC，最强销售能力，最具特色另类资管

3大业务方向



2大核心能力



1个系统平台



## 5.2 “3大业务”保持稳健增长

### 新交易

自营稳健增长、代客产品加速发展



交易业务  
净收入

43亿  
同比+39% ↑



利率互换及  
外汇衍生品  
代客交易量

879亿  
同比+22% ↑

### 新同业

销售大幅增长、客户经营持续深化



同业机构  
销售业务量

5,546亿  
同比+54% ↑



“行e通”  
合作客户

2,274户

### 新资管

新产品规模上量、产品结构优化



新净值型  
产品规模 3,779亿  
较上年末+47% ↑



新净值型  
产品占比 60%

## 5.3 “2大核心能力”形成组合拳，“1个系统平台”提供强力支撑



### 交易能力

- **领先的交易系统**：支持更全面的交易品种，更好地发挥精准定价能力、高效执行能力和敏捷风控能力的优势
- **专业的避险服务**：组建了专业的代客避险产品定制和服务团队，积极完善线上化交易平台，为客户提供专业、高效方案以降低风险和融资成本，树立“**平安避险**”市场口碑



### 销售能力

- **生态化销售平台**：以“**行e通**”为入口，加强集团内外优质产品获取，构建场景化、生态化、线上化的金融产品销售服务一体化平台
- **数字化销售队伍**：“**客户画像**”对客户精准把脉，“**同e家**”提供智能化展业工具，实现专业化客户经营和综合化服务

### 智慧资金系统平台

策略研发  
算法交易  
智能报价

行e通  
同e家  
交易通

智能决策支持  
智能风控预警  
智能标签画像

金融大数据

## 6. 科技应用

# 6.1 夯实科技基础，推进数字化经营

愿景：构建全面数字化经营“智慧大脑”



9大关键举措

目标

- **AI Banker** AI赋能，突破产能效率
- **全线上模式** “全线上+T”多位一体渠道模式
- **平台及生态银行** 打造无处不在的银行
- **生态金融平台** 生态化布局推动业务模式变革
- **智慧对公平台** 平台支持销售管理和团金协同
- **智慧交易平台** 数据驱动的量化交易模式
- **风险控制** AI赋能，人机结合新模式
- **共同资源** 数据辅助决策，提速降成本
- **科技支持** 数据治理+AI平台+数据中台



打造先人一步能力

先知 先觉 先行



提升经营管理效果

提效益 提效率 提产能



优化投入产出效率

降成本 降风险 降人力

已实现成果—部分示例

赋能客户

- 建立7×24小时“AI+客服”体系，AI客服非人工占比**超89%**
- 网点客户满意度NPS得分稳定在**90分**

赋能一线

- 零售持续提升网点AI化水平，网均AUM营收**1,111万元**，同比增长**44%**
- 对公五大库协同营销体系优化升级，客户经理人均产能**1,234万**，同比增长**22%**
- 资金同业策略平台研发**15**套策略，固收业务策略实现实盘交易

赋能风控

- 零售信用卡自动审批率**超90%**；汽融自动审批率达**88%**，同比提升**24个百分点**
- 对公风控系统升级，贷前、贷中、贷后等全流程线上化运营程度提至**90%**，重点业务领域AI自动审批率达**80%**
- 流程自动化机器人24小时执行不中断，智能放款覆盖**超六成**标准化对公授信业务

赋能管理

- 智慧经营APP（赢家）前三季度累计新增**544**个场景，行内用户**超8,600户**，月活率**92%**
- 升级开放银行技术平台，累计发布**264**个产品，**913**个API（应用程序编程接口）和H5接口
- 技术基础平台运维自动化水平**超93%**，测试自动化覆盖率**达62%**
- 疫情期间**超3万**员工通过云桌面、移动办公APP（快乐平安）等系统进行远程办公

# 7. 社会责任

## 7.1 多措并举助力抗疫

### 捐赠3,000万驰援抗击疫情

- 向湖北省慈善总会捐款**3,000万元**，支持当地疫情防控工作
- 员工捐款**超1,000万元**
- 向特定客户提供延期还款、减免利息费用、提供征信保护等关怀政策



### 积极摸索“抗疫+扶贫”新模式

- 采购**定点扶贫地区**的农产品，赠送给湖北一线的医护人员
- 关怀前线医护人员，助力贫困地区**加速复工复产**



### 全面保障企业和个人金融服务

- 通过**AI科技**实现足不出户办理业务
- 优先支持与防疫相关企业的信贷需求，降低其融资成本
- 针对受疫情影响的企业和个人，制定**差异化应急金融服务方案**
- 履行核心交易商和做市商职责，全面**保障金融市场流动性**



## 7.2 服务实体经济，致力精准扶贫



服务实体经济



聚焦重点行业、重点区域、重点客户，持续优化信贷结构

- 9月末，重点行业客户授信余额占比为**47.0%**，表内外授信总融资额**38,721亿元**，较上年末增长**15.6%**

加大对民营企业、小微企业的支持力度，提升对制造业和科技企业的服务水平

- 截至三季度末，新增投放民营企业贷款客户占新增投放所有企业贷款客户达**70%以上**
- 9月末民营企业贷款余额较上年末增长**10.0%**，在企业贷款余额中的占比为**72.3%**
- 9月末普惠型小微企业贷款余额较上年末增长**12.6%**，新发放贷款加权平均利率较上年全年下降**1.19个**百分点



致力精准扶贫



通过“金融+产业”扶贫，形成“扶智培训、产业造血、一村一品、产销赋能”的扶贫闭环

- 2020年1-9月，新增投放扶贫资金**109亿元**，惠及**26万**贫困人口
- 产业扶贫项目累计投放扶贫资金**234亿元**，惠及**78万**贫困人口
- 聚焦“三区三州”深度贫困地区，培育致富带头人，组织文创扶贫项目
- 整合各类资源，注重发挥金融流量对贫困地区的赋能，探索乡村振兴服务模式，助力贫困地区特色产业品牌打造
- 投放的产业扶贫贷款大幅减息让利，联手企业在甘肃、湖南及“三区三州”深度贫困地区地开展产业帮扶

# 下阶段重点工作

# 下阶段六大重点工作——1.全面数字化经营

直通4大用户、N个场景，落实9大工程，构建全面数字化经营智慧大脑

直通4大用户



客户经理



产品经理



风控



总/分行管理层

直通N个场景

产品供给

商机发现

授信审批

经营检视

督导决策

服务体验

展业支持

业绩提升

流程作业

经营管理

渠道经营

产能提升

资源提效

监控预警

资源配置

9大工程

AI Banker

全线上模式

平台及生态银行

生态金融

智慧对公

智慧交易

风险控制

共同管理

科技支持

3个大脑

决策  
大脑

- 决策模型化、智能化
- 数据辅助决策、前瞻预测

销售  
大脑

- 数据化理念革新商业模式
- 智能销售指挥平台

风控  
大脑

- AI赋能零售风控自动化
- 一体化风控决策平台

# 下阶段六大重点工作——2.风险管控



提升风险管理能力，支持业务发展

## 引导并支持业务精准投放

- 加强**行业研究赋能**和风险政策预调微调，挖掘增量业务空间
- 按照“**一城一策**”原则，制定区域特色政策，打开存量业务空间
- 优化政策准入及流程，持续完善**支持制造业、普惠小微贷款投放**的长效机制

## 推进新型供应链和票据业务

- **新型供应链**：以“三化”为基础，创新业务和风险管理模式，重构核心企业和上下游企业之间的关系，实现业务突破上量
- **票据业务**：全面推进票据业务实现“三化”，做强做大票据业务，建立渠道广、品类全、拥有智能中台和极致体验的票据银行

## 打造精细化市场风险管理体系

- 构建全行视角**风险预警**及监控体系
- 强化市场**风险限额**管控体系
- 完善交易对手**信用风险管理**体系



## 加强存量资产质量管理

- **对公**：加强重点行业风险排查，做好存量客户策略分类管理
- **零售**：严控共债客户，做好疫情纾困客户管理，强化催清收力度
- **小企业**：强化重点地区和重点产品的监控预警，加强催清收过程管理

## 提升合规管理能力

- 全面加强合规监测前置预警，搭建**智慧合规系统平台**
- 加强操作风险管理和员工行为管控，严控重点领域风险
- 组织推进“**合规能力建设年**”主题活动，打造“**心中有理念，行为有底线**”的合规文化

## 全面提升数字化风控能力

- 升级智慧风控平台功能，通过持续迭代智能场景，**全面提升风控智能化水平**

# 下阶段六大重点工作——3.持续推动“新三年”战略落地

利用科技、生态、渠道三大赋能，走“低成本、低风险、稳收益”可持续发展道路

零售

## 为合理拓展让利实体空间，将负债成本管控工作提升至全行战略高度

- 合理管控高成本负债规模，提升以活期存款、结算性存款为主的低成本存款占比，持续压降负债成本
- 零售立足居民消费升级金融需求，构建生活+金融全场景生态圈，带动支付及还款账户激活，做实LUM带动AUM
- 对公依托一站式客户服务平台与完备账户体系，管理客户的资产负债表，夯实客户基础，获取低成本资金
- 资金同业加强宏观研判、把握市场节奏，强化低成本同业负债吸收

对公

## 做大优质资产，降低资产风险，长效支持实体经济

- 零售深耕中高端高潜客户，做好信用卡、汽融、消费三大板块投放
- 对公做实优质客户，加快三化破局（线上化、自动化、模型化），创新供应链上下游业务与风险经营模式
- 资金同业灵活摆布交易资产规模，根据市场环境敏捷调整策略，获取超额收益
- 科技赋能业务发展，持续加大对优质制造业、民营小微企业的支持力度，切实降低融资成本，主动让利实体经济

中收

## 坚持“双轻”战略，提高中收占比

- 充分运用领先科技能力，强化精准营销，持续促进信用卡消费及分期，挖掘零售AUM收入潜力
- 以交易银行线上化、平台化的服务切入，输出复杂投融能力，做大公司客户综合融资规模
- 依托同业销售铁军，以托管、代销、投资、等多元服务打造金融生态圈，拉动中收增长

# 下阶段六大重点工作——4.零售业务

以“四化”策略为指引，全面升级大零售商业模式，紧抓“**数据+场景+账户**”的发展趋势，为**新三年**的“振翅高飞”打好基础

## 打造智能化零售银行

### 总目标

### 3大业务模块

### 2大核心能力

### 1大生态



#### 基础零售

##### 基础能力打通

- 聚焦重点客群、横向打通经营能力
- 扩大“AI+T+队伍”新经营模式
- 深化互联网场景合作，抢占年轻客群

##### 运营能力建设

- 持续打造智慧运营3.0平台
- 线下新门店生态化经营

##### MGM模式升级

- 全线上化重客经营

##### 代发及批量业务实现突破

- 小微代发业务突破式发展



#### 私人银行和财富管理

##### 深化客户经营

- 进一步打通分支行与私财中心，协同经营
- 深化综合金融，公私联动促获客
- 聚焦客群需求，银保业务全面做强

##### 提升专业化能力

- 做专做精全品类、开放式产品平台
- 持续打造基于专业化投顾的家族办公室体系
- 构建一流海外财富管理和资产配置平台

##### 扩大科技赋能

- 持续升级投顾线上化工作平台
- 打造面向客户、PB的私行AI赋能平台



#### 消费金融

##### 信用卡

- 深化策略联盟合作，推动获客突破
- 重点产品爆发增长，持续做强“**好车主卡**”
- 经营和获客并重，推动绑定还款及综合化

##### 零售贷款

- 建立直获优质客户能力，加快产品布局创新
- 房生态与房贷线上化突破，强化压舱石作用
- 优化经营性贷款定价，支持小微融资需求

##### 汽车金融

- 围绕车主客群创新产品，打通线上全流程
- 加快车生态布局，尤其是新能源汽车领域

#### 风险控制能力

- 强化风险监控，提升对风险的敏感度
- 提升风险作业的自动化程度，持续升级智能定价策略
- 强化与业务的协同，提升对业务发展的指引作用

#### 成本控制能力

- 成本管理向“数字化驱动”进阶，推动实现持续降本增效
- 成熟业务大幅优化，增长业务精准投放，潜力业务提前布局



#### AI Bank

- 持续完善AI中台，实现AI的全流程渗透
- 探索打造数据中台，提升数据能力
- 初步完成开放银行2.0建设
- 积极探索“共同经营”模式，推进生态化发展

#### 开放银行

不断打造数据、泛科技、共同经营三大能力，有机融于生态、共建生态

# 下阶段六大重点工作——5.对公业务

重点发力3大业务支柱、聚焦2大核心客群、坚守1条生命线，构建“AUM+LUM+平台”，推进5张牌落地

## 综合金融

### 生态化综拓

- 目标：打造**生态化综拓**，挖掘银行对公渠道价值，成为集团内外部资源的生态连接器
- 科技升级做场景：场景服务流程全覆盖，客户和用户的资源转化
- 简单标准模式做批量：客户引流，银保升级，AUM模式带来新增长
- 复杂投融模式做攻坚：投融互联，沿途建窝，重客实现综金新收益

## 行业银行

### 复杂投融

- 生态银行的尖兵：聚焦医疗生态、车生态、房生态、电子信息、核心企业、票据等领域，合力建设生态银行
- 战略客户经营先锋队：作为重客、战客的重要责任方，执行一户一策方案，推动具体业务落地
- **复杂投融资的先行者**：围绕基建、地产、并购、央企混改、降杠杆、再融资等重点领域组建复杂投融突击队，做强综合金融

## 交易银行

### 客户经营平台

- 打造**一站式服务主平台**：口袋财务全面升级为数字口袋，通过平台升级、经营升级、价值升级，为用户提供数字资产管理与综合服务，成为集团中小微客户主门户，启动上线后的运营和市场推广工作

### 新型供应链

- 打造**“新型供应链”**，重塑供应链金融品牌：以线上化、模型化、自动化破局，通过行业化驱动、风险强嵌入的突击队模式，创新业务场景，打造产业链金融新模式，实现供应链业务纵深拓展

### 票据一体化

- **票据一体化破局**，打造**对公信用卡**：票据全生命周期一体化经营，通过资源整合、“三化”赋能，提升票据业务获客、吸存、增收、促活的经营能力，将票据业务打造成平安的对公信用卡

## 2大核心客群

### 小微客群

- **链式开发**：聚焦电子、车生态、医疗等场景，打通供应链和KYB，通过核心企业带动上下游小企业，实现协同推动业务上量
- **平台经营**：依托量化模型和数字金融运营平台，深入应用物联网、区块链技术，对接电商平台、互联网平台等，将KYB产品API快速嵌入，批量获客，实现产品线上化、平台化、渠道化，提升对民营企业和小微企业客户的整体经营能力
- **拥抱团金**：依托统一的小微客户经营平台，落地团金标准化小微产品分销模式，推动小企业、交易银行、大对公联合作战，实现小微客群综合服务的全面升级

### 战略客群

- 通过绘制客户图谱、关系图谱和业务图谱，明确“一户一策”方案，以投行作为突破口，通过新型供应链金融和财资管理服务对战略客户及其核心子公司和上下游进行全面服务
- 聚焦战略客群深度经营，通过做“1”个战略客户带动“N”个生态圈客户开发，做“1”个产品带动“N”个产品加载，实现客群数量和客户价值的全面提升

## 1条生命线

### 资产质量

- 强化风险与业务的协同，前置风险管理
- 打造**“智慧风控”**平台，提升风险管理**效率和水平**

## 下阶段六大重点工作——6.资金同业

### 新交易

- **提升投资效率：**持续优化投资策略，保持利率类优势，丰富交易品种，均衡FICC结构，完善风险管理能力
- **打造避险品牌：**加强代客产品服务创新，线上线下同步拓展代客交易场景，提升“平安避险”市场口碑

### 新同业

- **完善生态布局：**全面赋能金融机构客户，打造开放、互联、共赢互利的同业业务生态圈
- **深化客户经营：**深化落实“以客户为中心”的经营理念，以“产品+服务”组合为客户提供综合解决方案

### 新资管

- **理财子业务平稳开展：**严格按照监管要求，持续完善平安理财的产品体系、管理流程和业务系统
- **优化产品结构：**加大符合资管新规要求的净值型产品的发行力度，持续推进结构性存款转型

### 数字化经营

- 以“数字化、线上化、智能化”为方向，构建面向未来的金融科技基础设施，持续推进人工智能、大数据、区块链等技术创新应用，搭建以算法策略及高性能系统为基础的程序化交易体系，使得精准定价能力、高效执行能力和敏捷风控能力更显优势
- 深化客户画像、产品画像应用，“行e通”和“同e家”数字化营销工具全面武装销售队伍

# 附录：主要数据

## 主要数据：资产负债规模

| 单位：亿元       | 2020年9月30日 | 2019年12月31日 | 较上年末变动 |       |
|-------------|------------|-------------|--------|-------|
|             |            |             | 增减额    | %     |
| 1.总资产       | 43,469     | 39,391      | 4,078  | 10.4% |
| 发放贷款和垫款本金   | 25,850     | 23,232      | 2,618  | 11.3% |
| 其中： (1)企业贷款 | 10,857     | 9,660       | 1,197  | 12.4% |
| (2)个人贷款     | 14,993     | 13,572      | 1,421  | 10.5% |
| 2.总负债       | 39,881     | 36,261      | 3,620  | 10.0% |
| 吸收存款本金      | 25,498     | 24,369      | 1,129  | 4.6%  |
| 其中： (1)企业存款 | 18,948     | 18,533      | 415    | 2.2%  |
| (2)个人存款     | 6,550      | 5,837       | 713    | 12.2% |
| 3.股东权益      | 3,588      | 3,130       | 458    | 14.6% |

## 主要数据：财务收支

| 单位：亿元           | 2020年1-9月 |        | 2019年1-9月 |        | 同比变动    |          |
|-----------------|-----------|--------|-----------|--------|---------|----------|
|                 | 金额        | 占比%    | 金额        | 占比%    | 增幅%     | 占比变动     |
| 1. 营业收入         | 1,165.64  | 100.0% | 1,029.58  | 100.0% | 13.2%   |          |
| 利息净收入           | 751.54    | 64.5%  | 662.69    | 64.4%  | 13.4%   | +0.1个百分点 |
| 非利息净收入          | 414.10    | 35.5%  | 366.89    | 35.6%  | 12.9%   | -0.1个百分点 |
| 2. 营业支出         | 332.51    |        | 312.49    |        | 6.4%    |          |
| 业务及管理费          | 320.95    |        | 302.97    |        | 5.9%    |          |
| 3. 准备前营业利润      | 833.13    |        | 717.09    |        | 16.2%   |          |
| 4. 信用及资产减值损失(减) | 543.90    |        | 409.96    |        | 32.7%   |          |
| 5. 净利润          | 223.98    |        | 236.21    |        | (5.2%)  |          |
| 6. 基本每股收益(元)    | 1.11      |        | 1.32      |        | (15.9%) |          |
| 7. 稀释每股收益(元)    | 1.11      |        | 1.32      |        | (15.9%) |          |

## 主要数据：质量与效率

|                  | 2020年9月末      | 上年同期/上年末      | 变动               |
|------------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>1.资产质量</b>    |               |               |                  |
| 不良贷款率            | 1.32%         | 1.65%         | -0.33个百分点        |
| 拨贷比              | 2.87%         | 3.01%         | -0.14个百分点        |
| 拨备覆盖率            | 218%          | 183%          | +35个百分点          |
| 逾期90天以上贷款拨备覆盖率   | 261%          | 223%          | +38个百分点          |
| 逾期60天以上贷款拨备覆盖率   | 226%          | 190%          | +36个百分点          |
| 逾期90天以上贷款偏离度     | 0.84          | 0.82          | +0.02            |
| 逾期60天以上贷款偏离度     | 0.96          | 0.96          | -                |
| <b>2.资产收益</b>    |               |               |                  |
| 平均总资产收益率（年化）     | 0.72%         | 0.88%         | -0.16个百分点        |
| 加权平均净资产收益率（年化）   | 10.17%        | 12.64%        | -2.47个百分点        |
| <b>3.净利差（年化）</b> | <b>2.45%</b>  | <b>2.54%</b>  | <b>-0.09个百分点</b> |
| <b>4.净息差（年化）</b> | <b>2.56%</b>  | <b>2.62%</b>  | <b>-0.06个百分点</b> |
| <b>5.成本收入比</b>   | <b>27.53%</b> | <b>29.43%</b> | <b>-1.90个百分点</b> |

注：本行于2016年3月7日非公开发行200亿元非累积型优先股，在计算“每股收益”及“加权平均净资产收益率”时，分子均扣减了已发放的优先股股息



感谢  
观看

中国平安 PINGAN

金融 · 科技



平安银行投关团队  
[pabir@pingan.com.cn](mailto:pabir@pingan.com.cn)