

2020年度 经营 情况报告

平安银行股份有限公司

中国平安 PINGAN
金融 · 科技

2021年2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

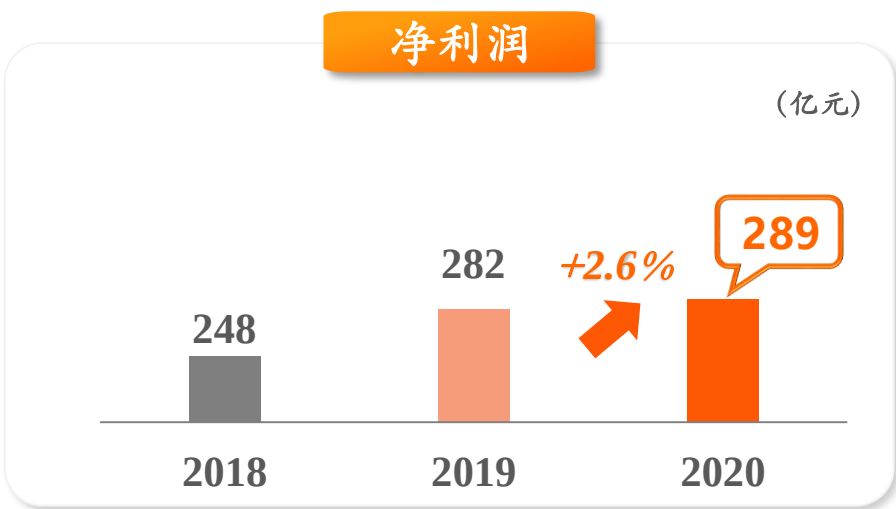
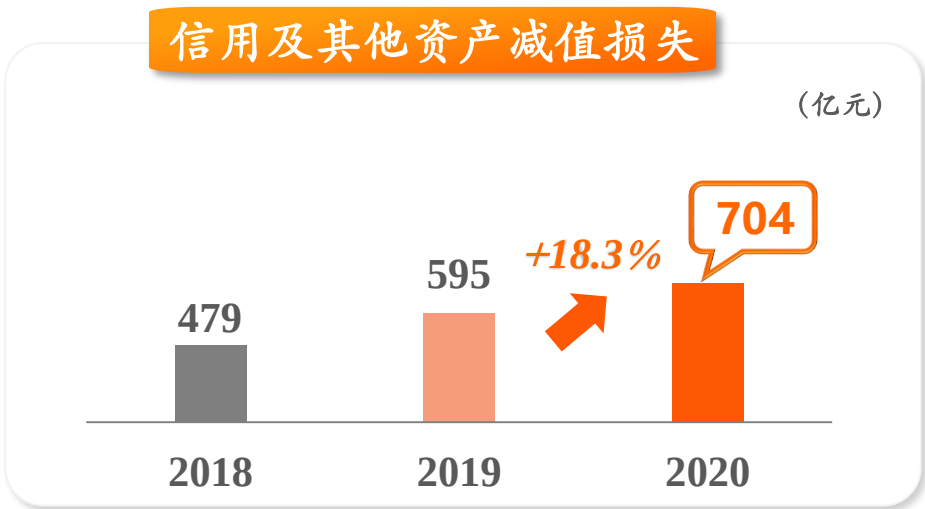
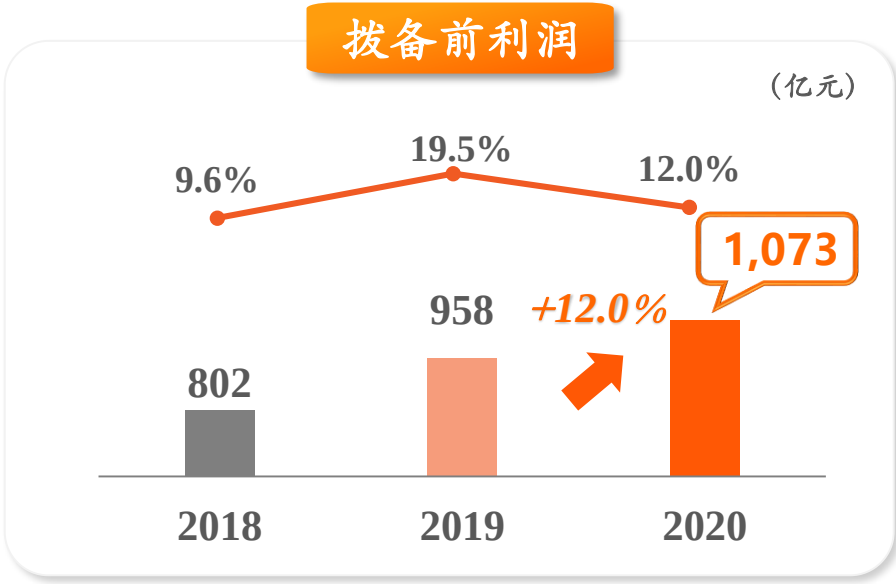
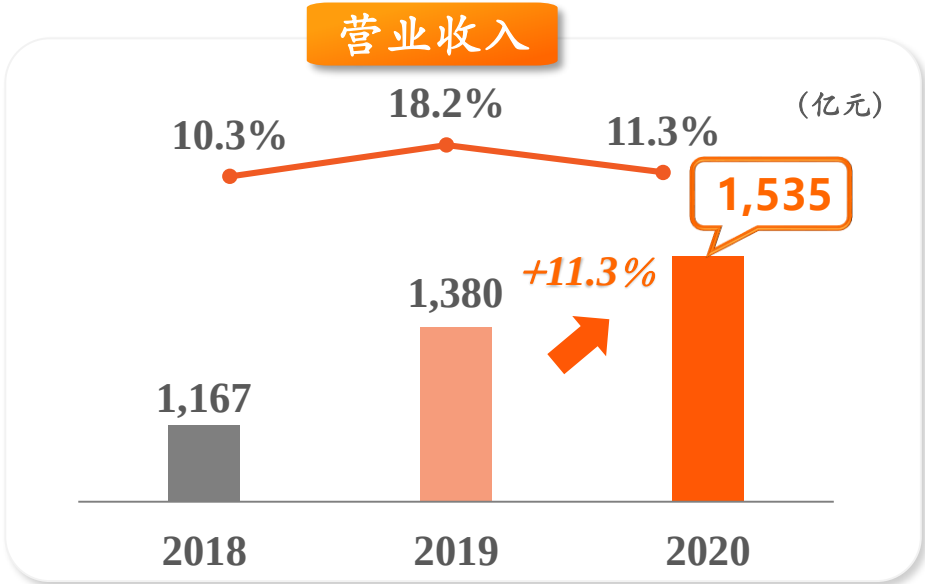
三、附录

- 主要数据

1 整体业绩

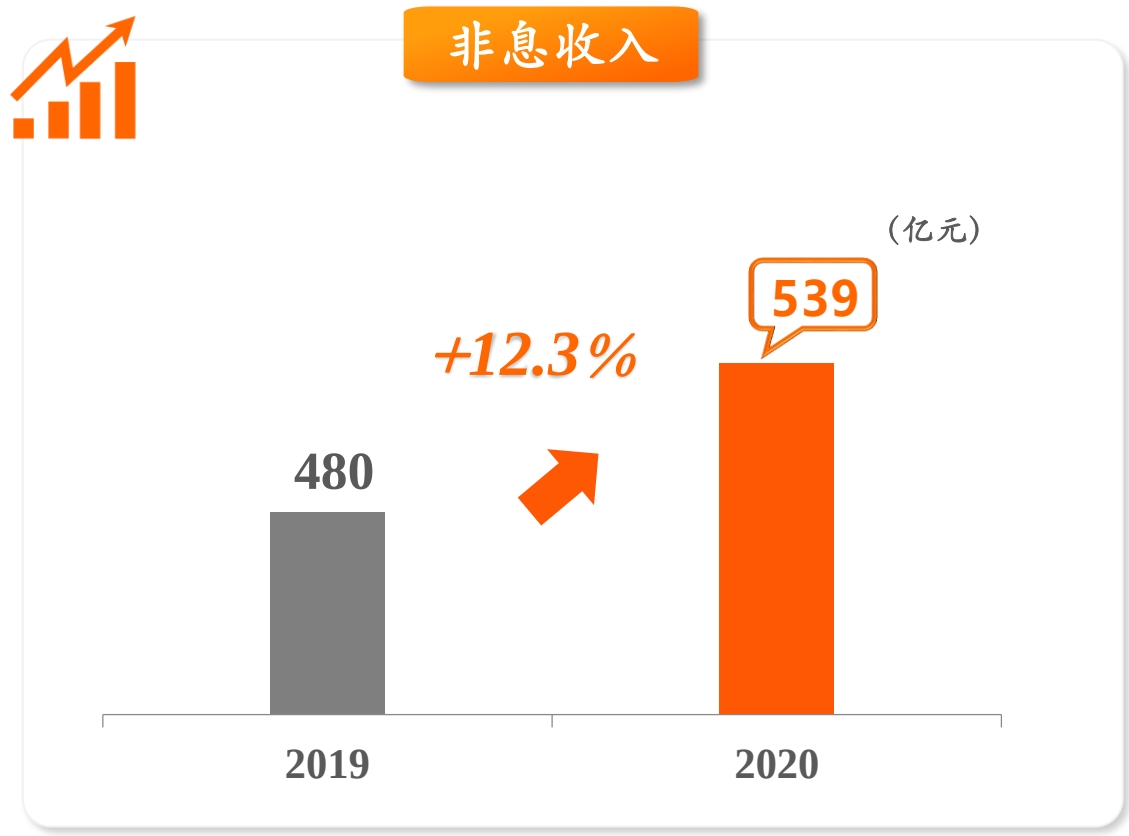
1.1 营收增长保持稳定

营业收入和拨备前利润保持稳步增长，受疫情带来的不确定性影响，本行主动加大了信贷和非信贷资产的拨备计提力度及不良资产核销处置，盈利能力逐季提升

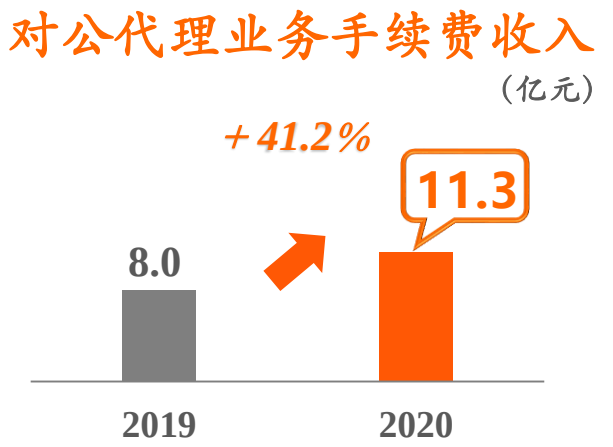
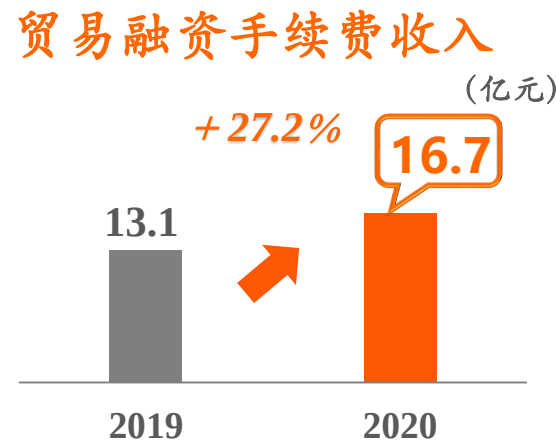
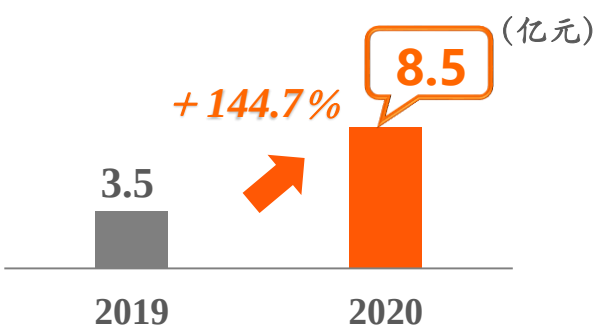
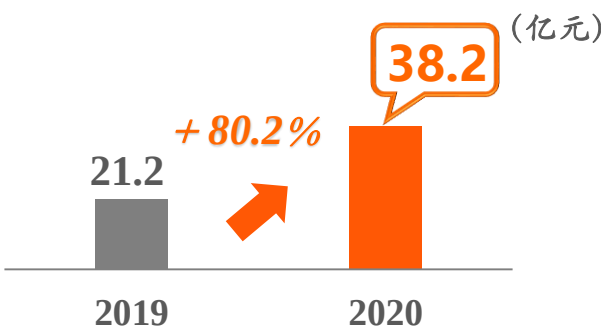


1.2 非息收入增长较快

非息收入增长较快，主要是代销基金、贸易融资及对公代理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

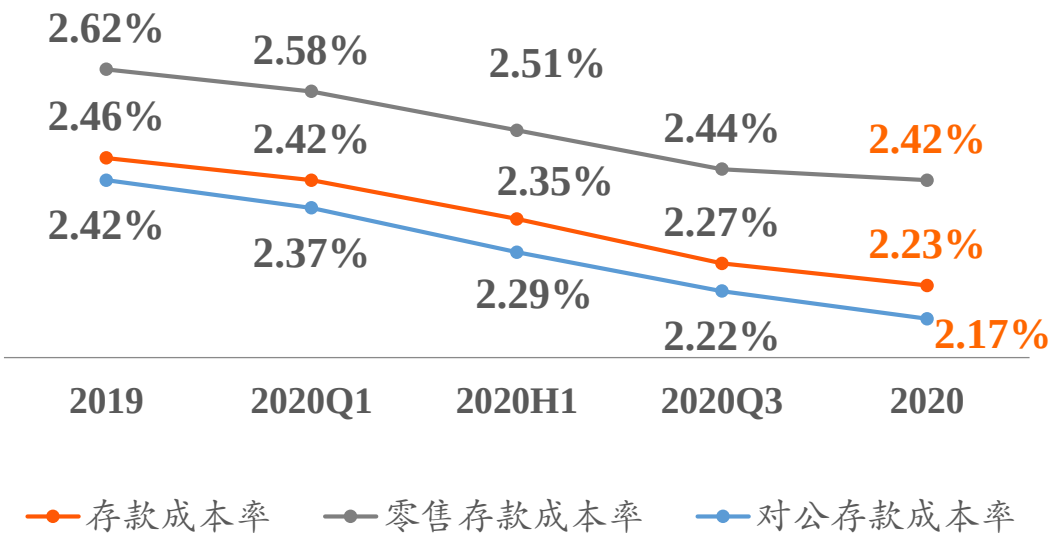


1.3 负债成本持续优化

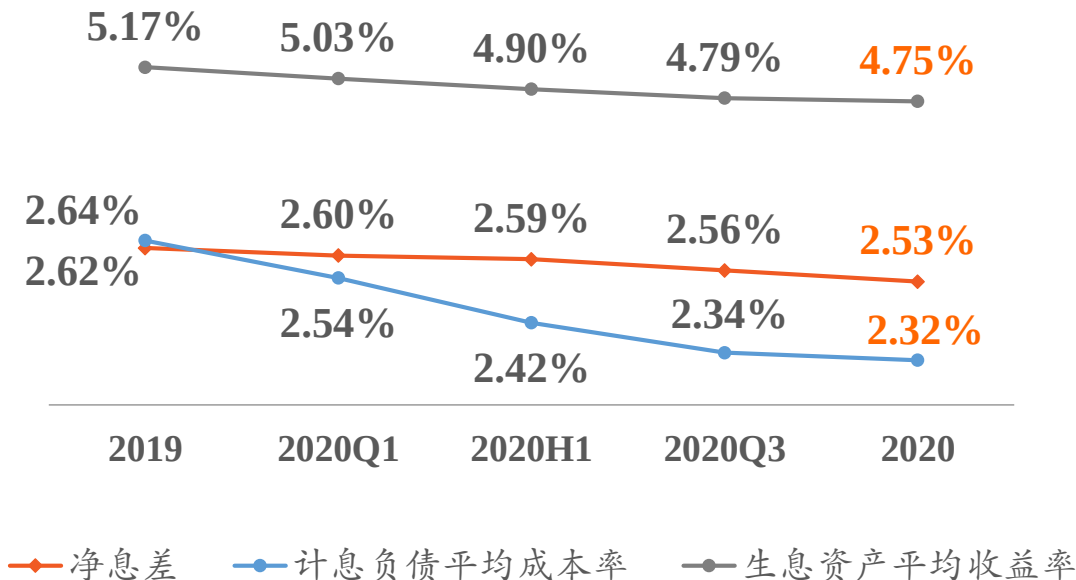
本行大力支持实体经济，贷款等生息资产收益率有所下降；同时，活期存款增长提速，负债成本显著下降，净息差保持相对平稳



存款平均成本率

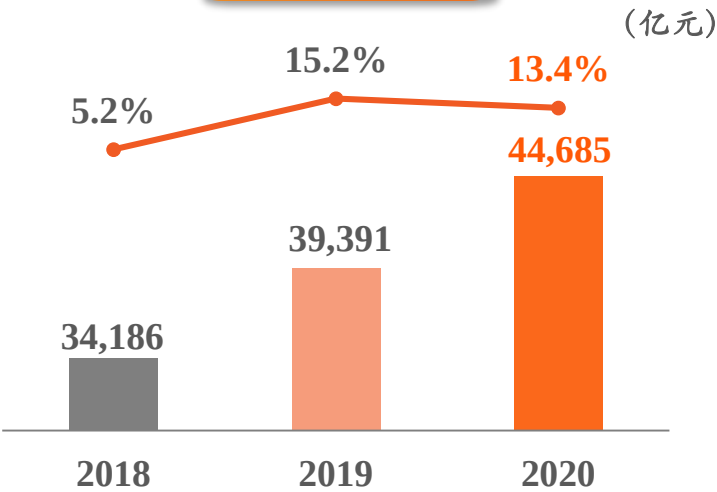


净息差

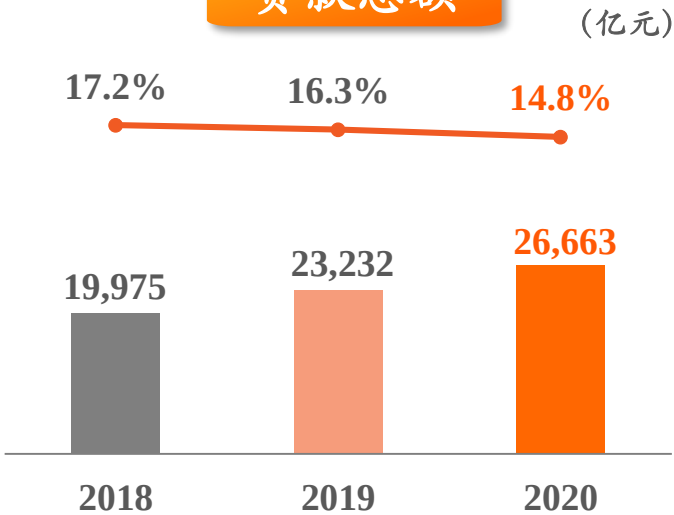


1.4 业务规模稳健增长

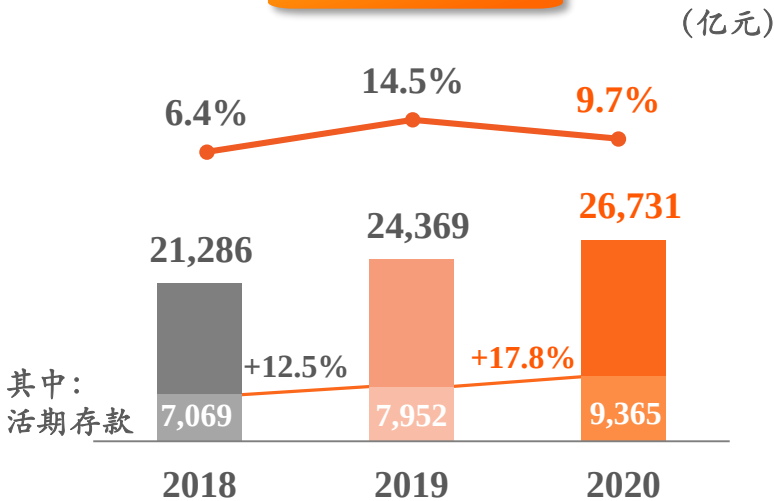
总资产



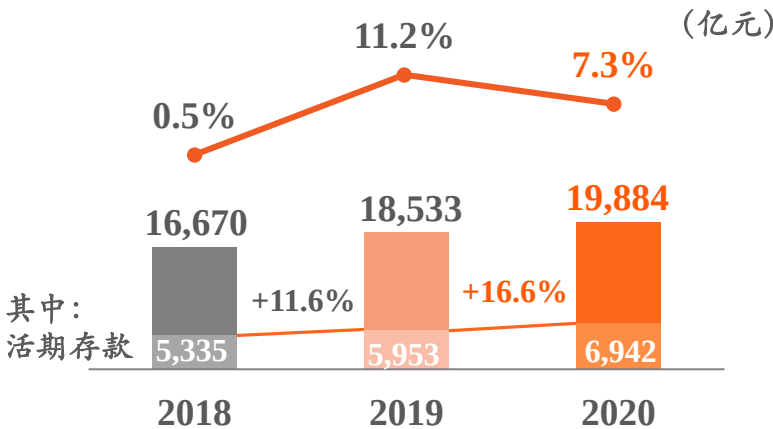
贷款总额



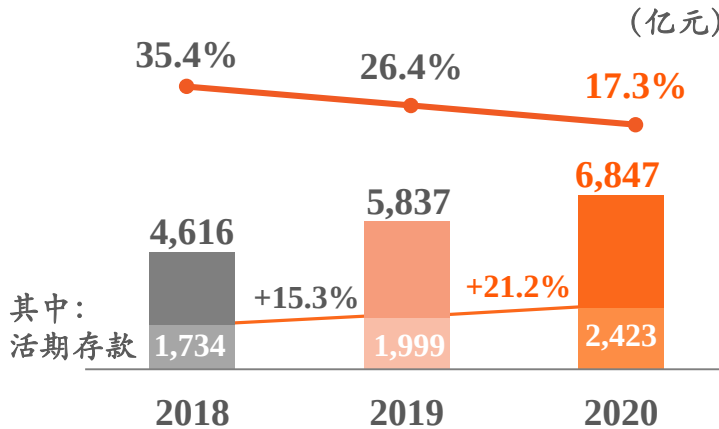
存款总额



企业存款



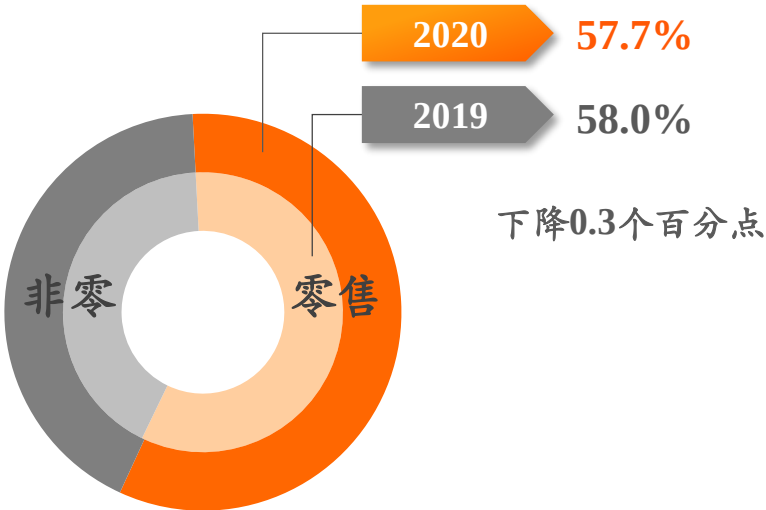
个人存款



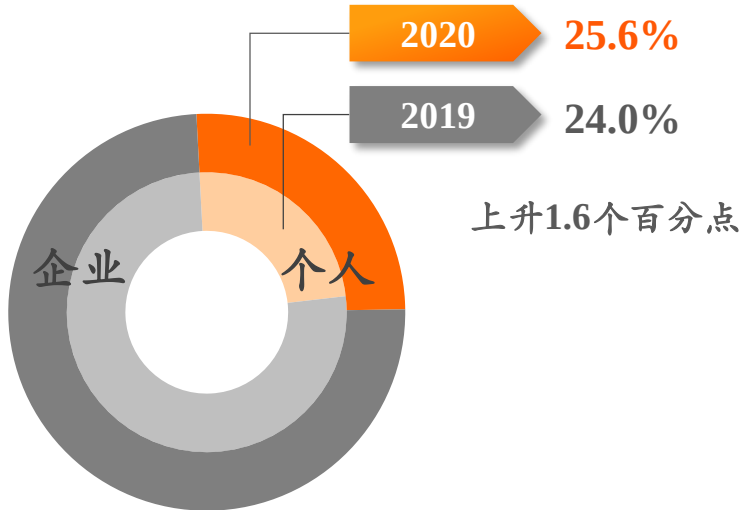
1.5 业务结构保持平稳

零售存款和贷款占比稳步提升；受疫情影响，零售加大了拨备计提力度，零售业务营收和净利润占比同比有所下降，但业务结构仍保持在合理区间

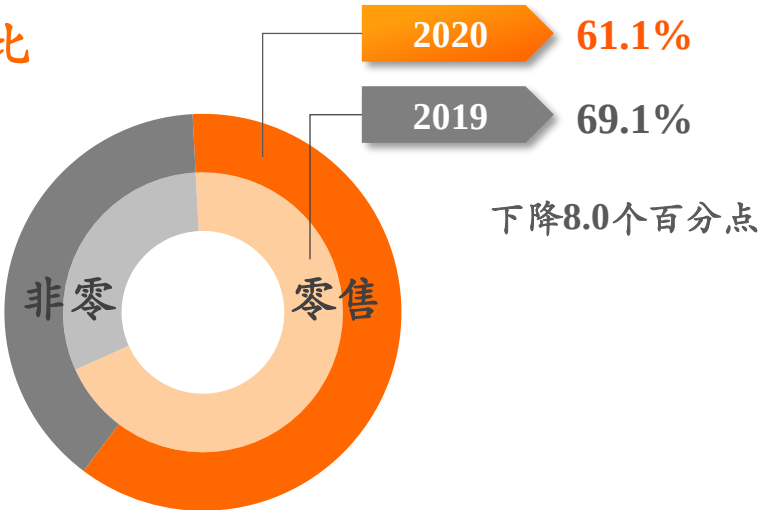
01 营收占比



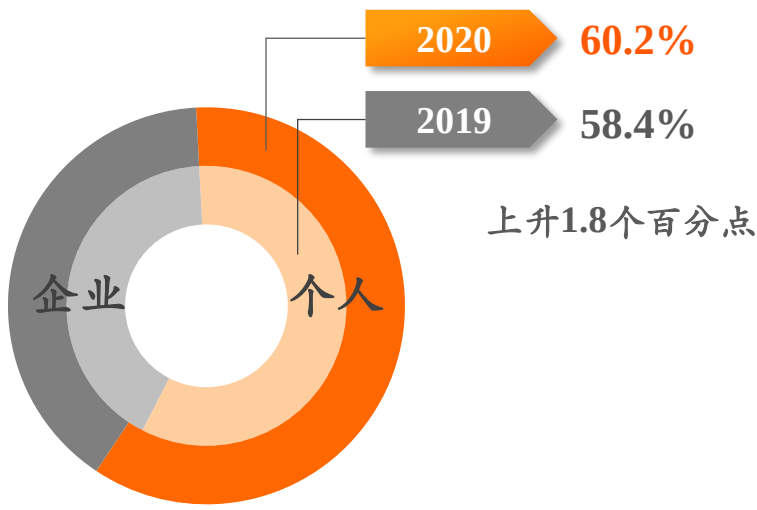
03 存款占比



02 净利润占比



04 贷款占比



1.6 夯实基础，提升资本



资本补充顺利完成

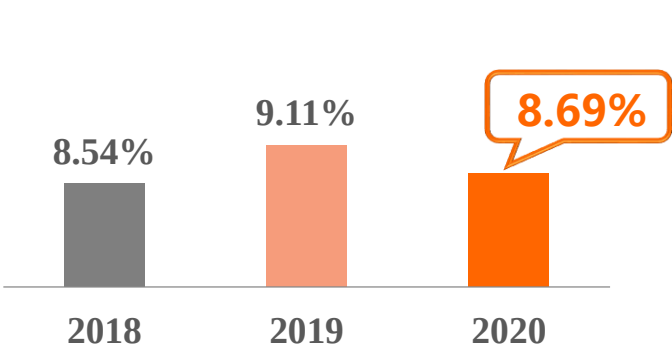
- 2020年2月，完成发行**300亿元**永续债
- 一级资本充足率较上年末有所提升

资本集约管理

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

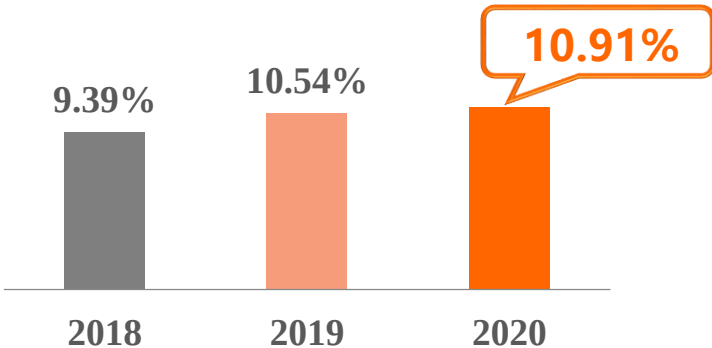
核心一级资本充足率

■ 受拨备计提增加、净利润同比增幅减少影响，核心一级资本充足率较上年末有所下降



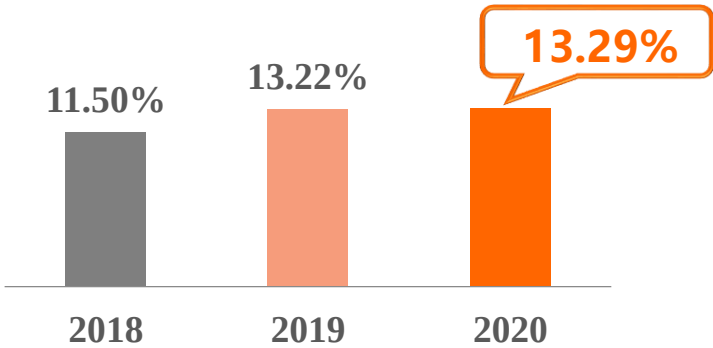
一级资本充足率

■ 较上年末 +37 bp



资本充足率

■ 较上年末 +7 bp

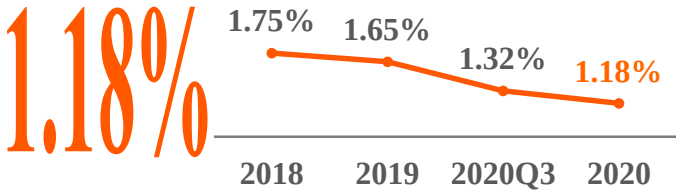


2 资产质量

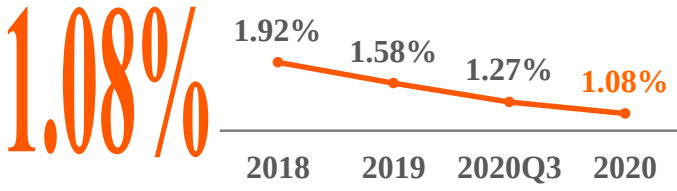
2.1 疫情影响整体可控，资产质量全面改善

应对疫情影响，本行进一步加大贷款和非信贷资产的拨备计提、不良资产核销处置和清收力度，资产质量指标持续改善

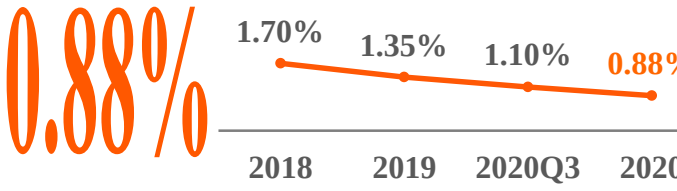
不良率



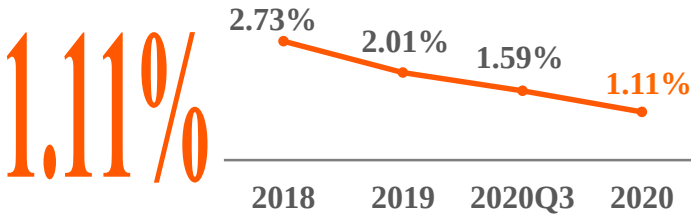
逾期60+ 占比



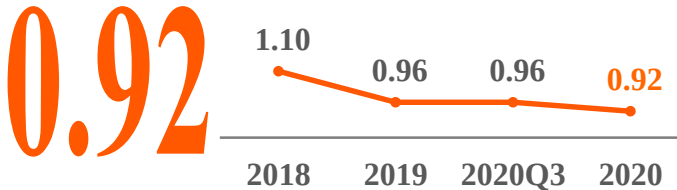
逾期90+ 占比



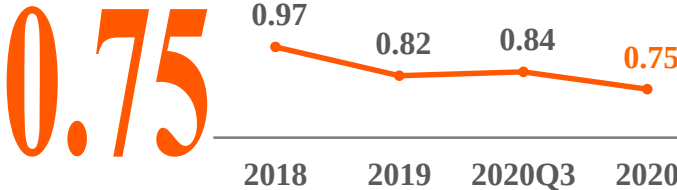
关注率



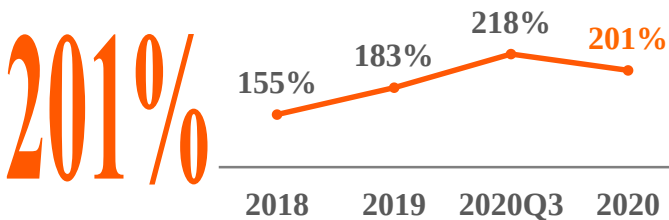
逾期60+ 偏离度



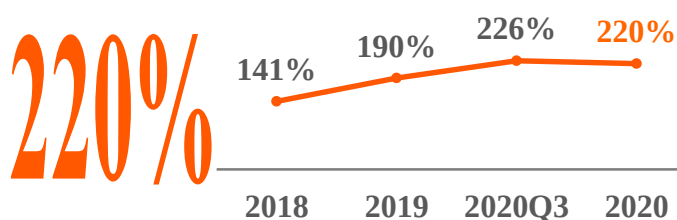
逾期90+ 偏离度



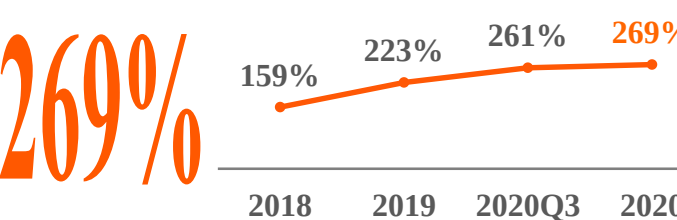
拨备覆盖率



逾期60+ 覆盖率

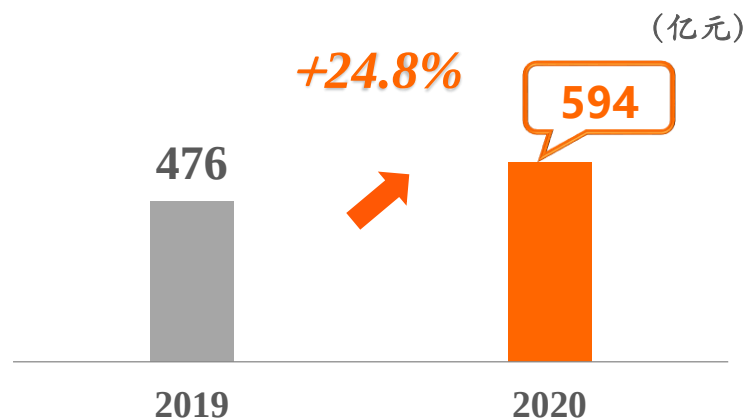


逾期90+ 覆盖率

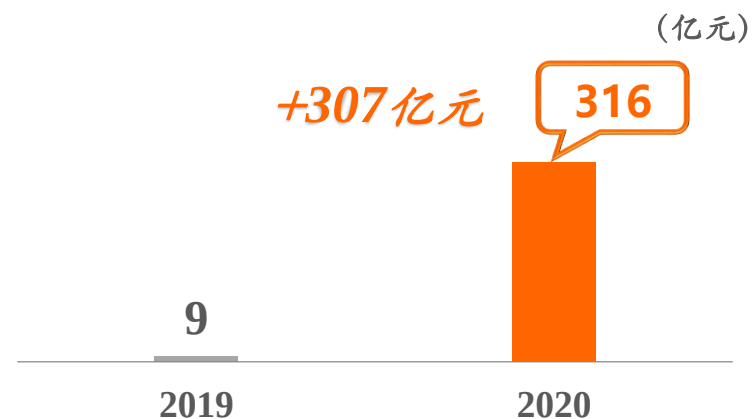


2.2 加大不良资产清收处置

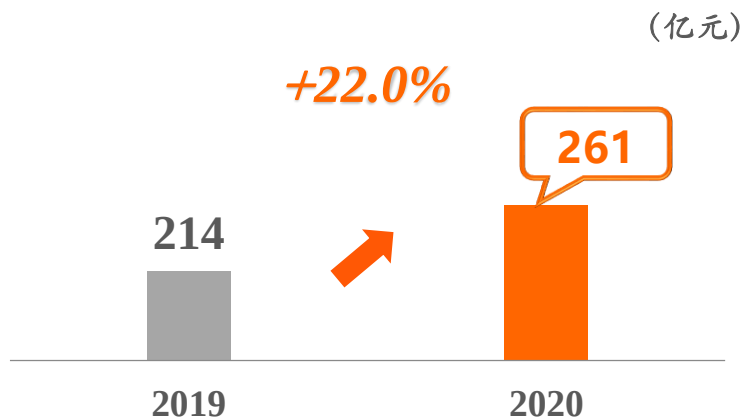
信贷资产核销



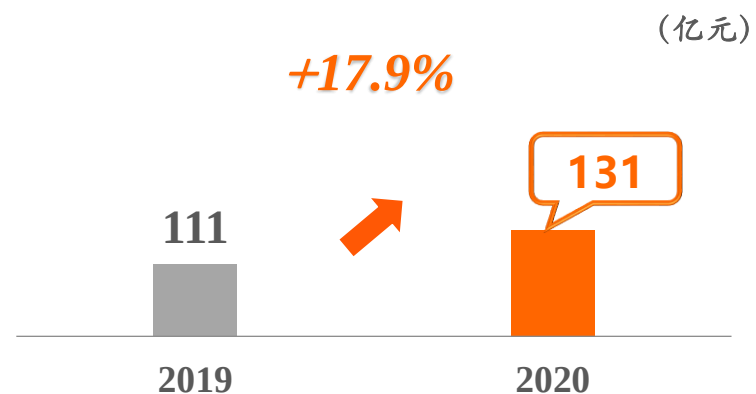
非信贷资产核销



收回不良资产总额



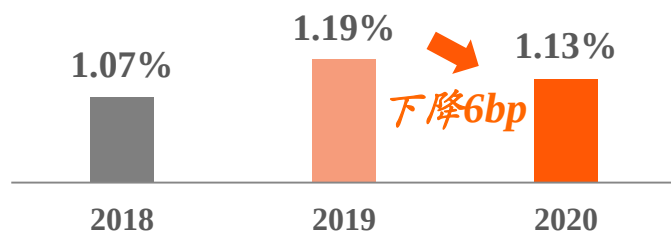
收回已核销贷款总额



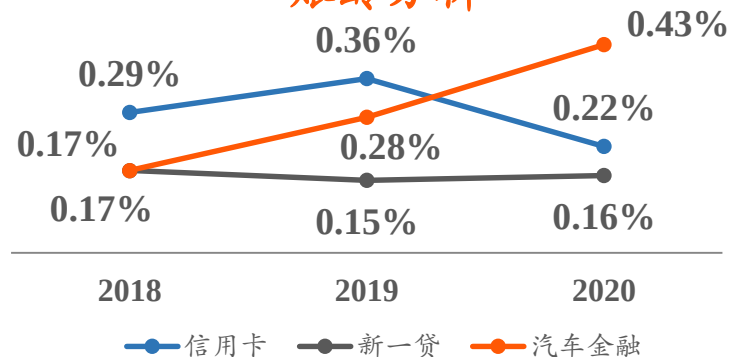
2.3 风险控制——零售

风险控制成效显著，年末主要产品不良率已出现拐点，并趋近疫情前水平，同时新户质量保持历史较优水平

零售（含信用卡）不良率

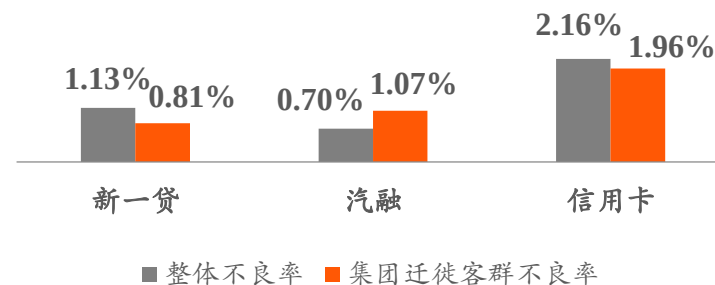


账龄分析



注：1. “账龄分析”也称为Vintage分析或静态池累计违约率分析，计算公式为当年新发放后第6个月月末逾期30天以上贷款余额/账龄满6个月的贷款新发放额。
2. 汽车金融贷款受产品结构调整和疫情的共同影响，新户质量出现一定下滑，但本行收紧贷前准入策略，后续新户品质将逐步好转。

MGM模式客群资产质量较优



注：汽融贷款MGM模式下车主贷业务占比较高，MGM模式下车主贷业务客群不良率较其他渠道同类业务客群不良率低0.08个百分点

敏捷前瞻的风控策略：

- 2018年以来，本行逐步提高了有抵押类贷款和优质白领客户贷款占比，优化了零售信贷业务结构，并适度收紧准入政策，有效提升了抵抗未来风险的能力

面对疫情，助抗疫与强风控两手抓：

- 支持抗疫举措：**坚持以客户为先，积极响应国家号召，对符合要求的小微企业主、个体工商户提供延期还款、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
- 风险防控举措：**国际化的零售风险管理团队2020年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，采取有力措施进一步加强对外部动向的监控以及对内部风险策略的检视

风险管控成效显著，主要产品不良率呈回落趋势，趋近疫前水平

- 上半年有所上升：**受疫情影响，年初零售资产质量出现了短期波动，个人贷款新增逾期有所上升
- 下半年拐点显现：**自8月开始，月新增不良贷款呈现回落趋势，年末主要产品的不良率均已出现拐点，趋近疫前水平
- 新户质量保持历史较优水平**

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



智能放款

流程自动化机器人24小时不中断

- 拓展七大产品，覆盖90%交易
- 搭建自动放款校验规则库

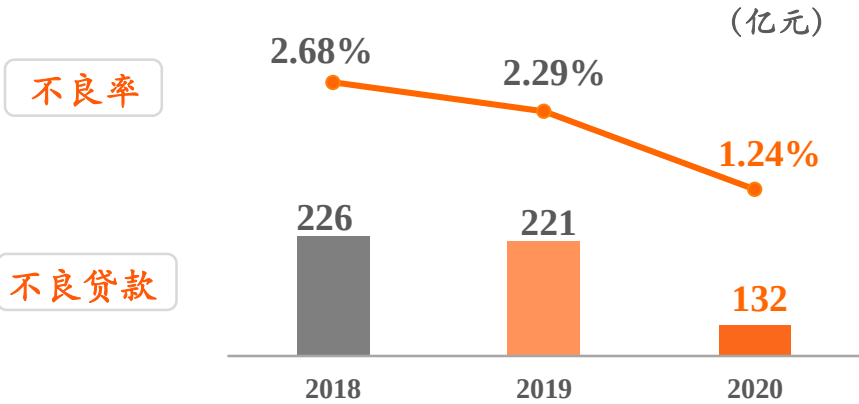


智能管理

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/监测等功能

效益



- 预警前瞻性持续提升，90天前瞻性提升到**93%**；180天前瞻性提升到**90%**
- 对公不良贷款额和不良贷款率**持续双降**，资产质量持续改善

3 零售业务

3.1 零售经营——持续贯彻“3+2+1”战略布局

2020年，承接总行“三张名片”新定位，深化“四化”新策略，聚焦八大重点客群经营，实施六大攻坚战

总目标

打造中国最卓越、全球领先的智能化零售银行

3大
业务模块

 **基础零售**

- 全渠道获客
- 全场景经营
- 全流程运营

 **私行财富**

- 开放式产品货架
- 专业投顾 1+N 经营
- 家族办公室升级和智能化

 **消费金融**

- 产品多元化
- 流程线上化
- 业务平台化

2大
核心能力

风险控制能力

- 敏捷前瞻、以客户为中心的风险政策
- 智能化的风控体系

成本控制能力

- 全面AI赋能，提质增效
- 精准投入，强化过程监测

1大
生态

AI Bank+开放银行

- 以敏捷机制为基础
- 以全线上化、AI Banker为内核
- 以开放银行为外延

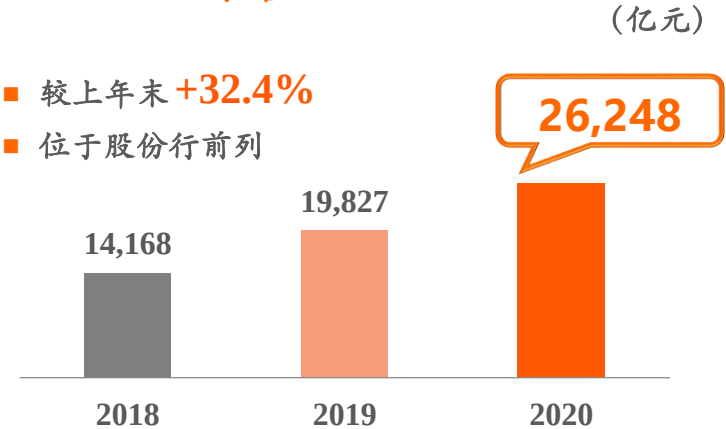
业务转型策略换挡升级

- 推出“四化”策略打法
 - 数据化
 - 线上化
 - 综合化
 - 生态化
- 聚焦八大重点客群经营
 - 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
- 开展六大攻坚战
 - 基础零售全面打通
 - 私人银行革新
 - 风险与业务融合
 - 银保攻坚
 - 信用卡超越
 - 代发突破

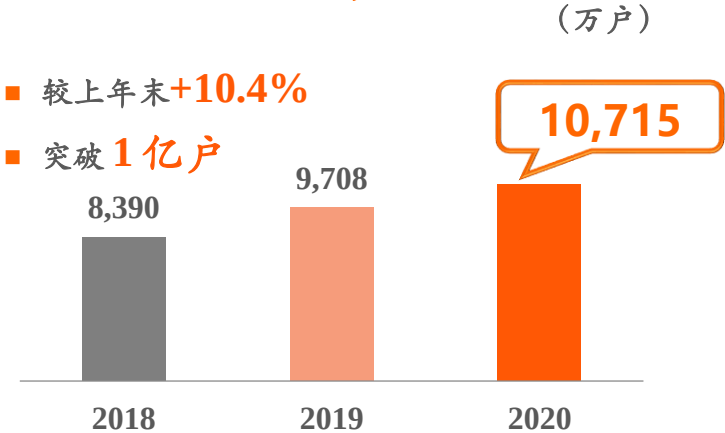
3.2 “3大业务模块”——基础零售

持续推动获客渠道创新、经营模式创新，强化全渠道获客、全场景经营，做实基础零售

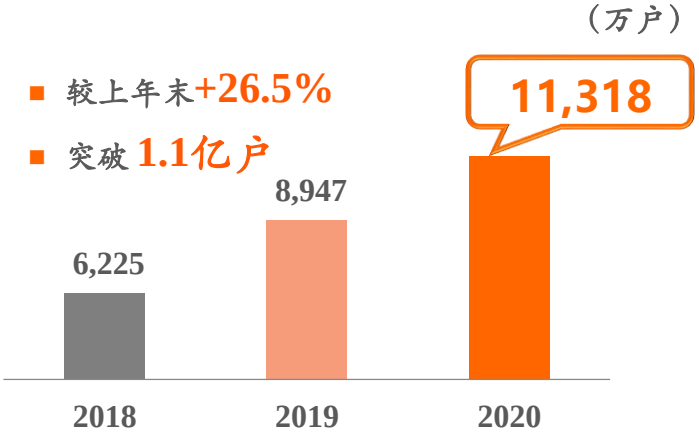
零售AUM



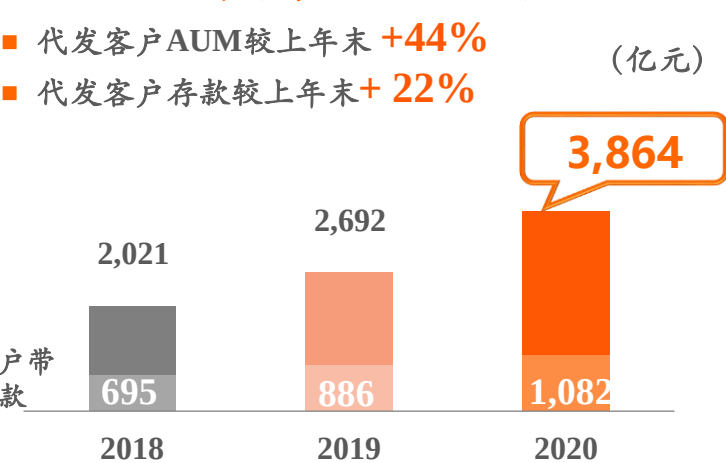
零售客户数



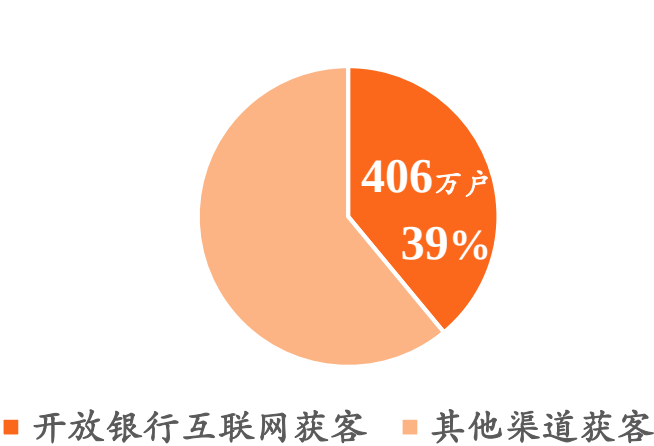
口袋APP注册用户数



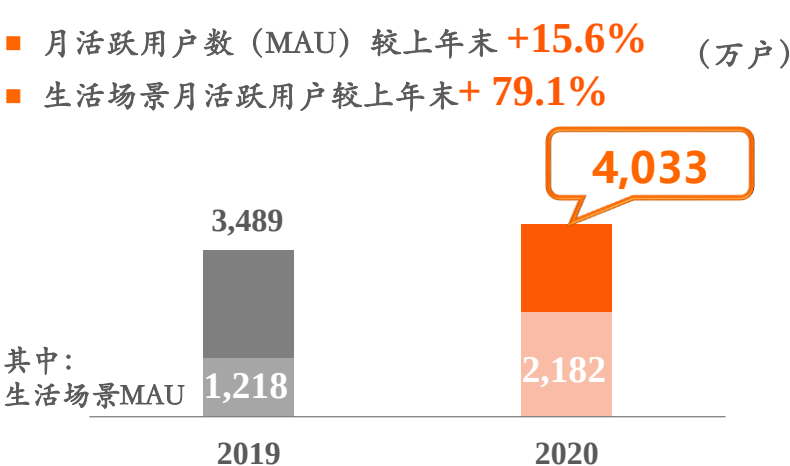
代发业务客户AUM及存款



开放银行互联网获客量



口袋银行APP月活用户数 (MAU)



3.3 “3大业务模块”——私行财富

全面提升综合化、专业化及科技化能力，不断提升私行品牌影响力，致力于打造“中国最智能、国际领先的私人银行”

综合化能力

- **产品突破**：签约本行首单亿元以上家族办公室服务，落地首批防疫专项慈善信托及首单物业经营信托
- **保险金信托业务迅速形成市场品牌**：保险金信托业务全面升级，在保障全面性、条款个性化、灵活度和降低客户成本等方面取得突破

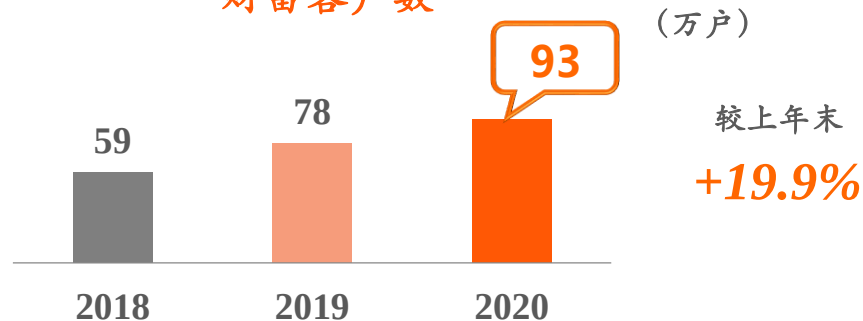
专业化能力

- **机制创新**：组建产品策略配置委员会，通过“专业投研+专业投顾”双核心输出专业能力
- **团队建设**：持续加强投研、投顾和家族办公室专业团队建设，提升总行专家团队对分行队伍及线上渠道的辐射能力
- **智能投顾**：持续升级智能投顾服务，向客户提供全面、个性化资产配置建议

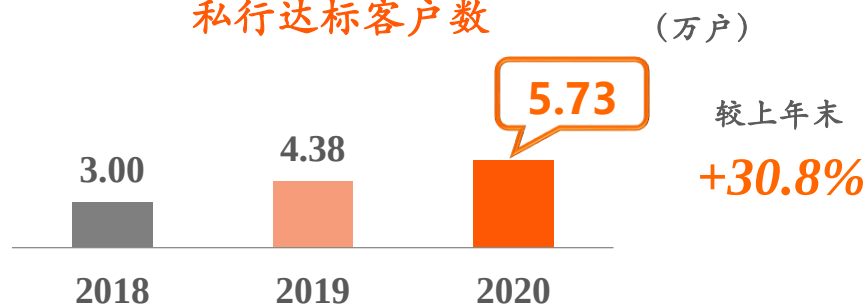
科技化能力

- **推出AI私募直通平台**：在国内首次实现私募产品7×24小时全线上化自主交易
- **实现保险金信托业务全线上化**：业内率先实现保险金信托业务100%线上化，设立时间由30个工作日缩减到2个工作日

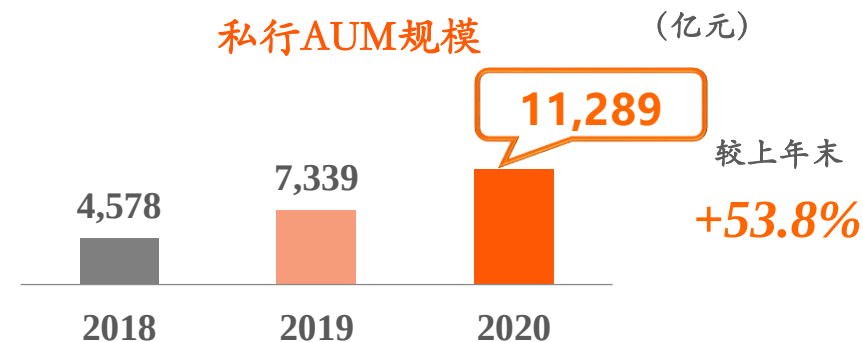
财富客户数



私行达标客户数



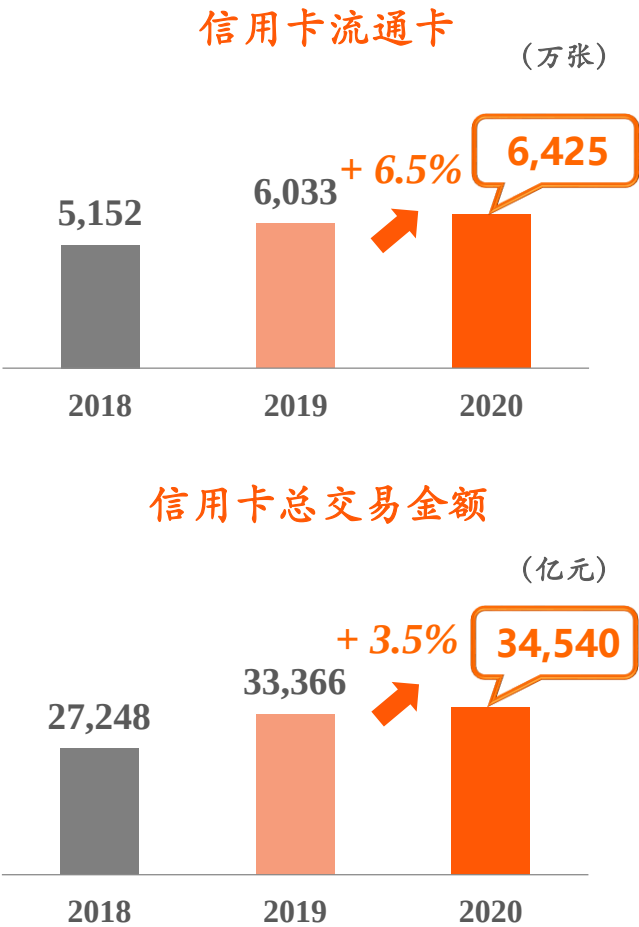
私行AUM规模



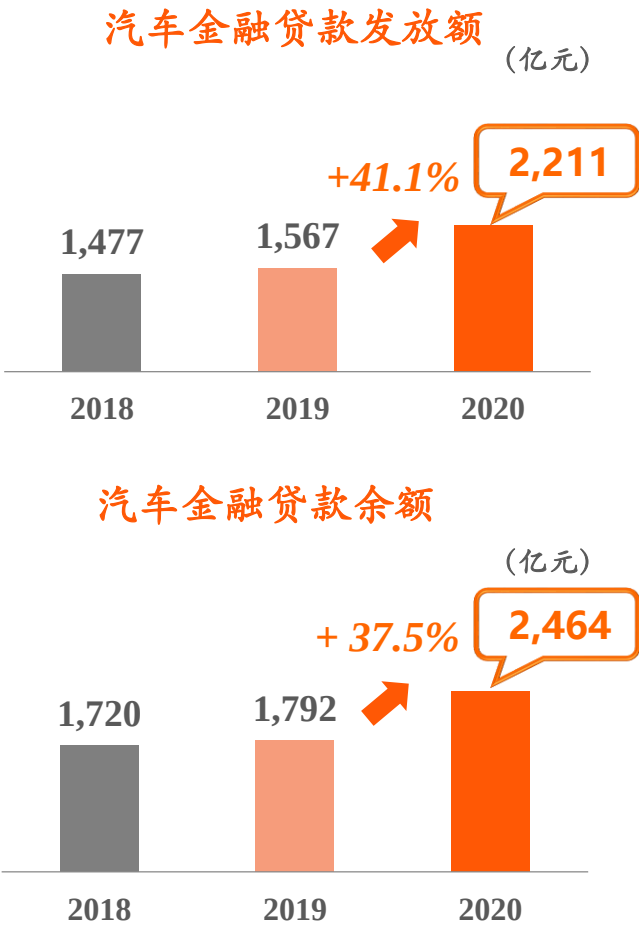
3.4 “3大业务模块”——消费金融

本行持续强化信用卡、贷款产品的数据化经营和线上化运营能力，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

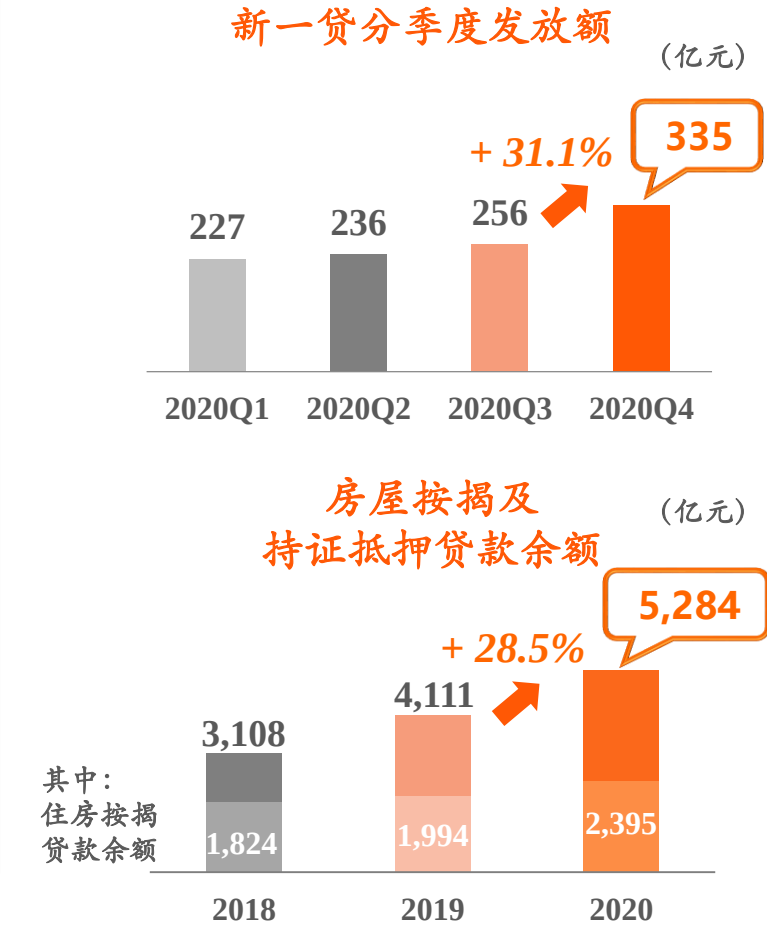
信用卡：加快精细化经营、场景化经营及智能化服务布局



汽车金融：贯彻车生态经营策略，强化智慧经营平台建设



其他零售贷款：加大较低风险信用贷款的投放，业务和客群结构持续优化



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，强化增长及潜力业务资源支持，零售成本收入比改善

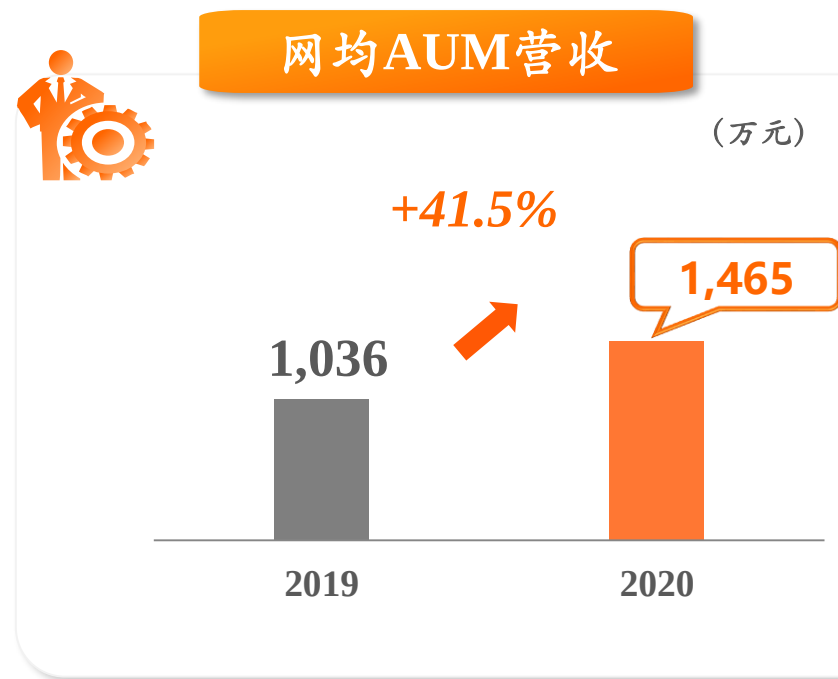
针对成熟业务，聚焦提产能、降成本，提高投入产出效率

- 机构网点建设方面，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，通过精细化管理和流程再造缩短作业时长等
- 业务模式升级方面，持续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和人工操作成本
- 通过成熟业务大幅优化及科技赋能，2020年22个优化项目年累计优化金额超**5.6亿**

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，培育持续发展动能，提升客户综合化经营效率

在不断加大战略投入的情况下，零售成本收入比同比2019年下降**0.06个百分点**



3.6.1 “1大生态”——以AI Bank为内核

持续升级AI Bank体系，推动业务全面AI化

升级AI Bank体系

加强知识治理

- 通过知识治理，提升AI智能化水平

加强数据中台基础建设及应用

- 完善前中后台撮合机制及中台能力孵化机制
- 已搭建**17大**业务中台
- 共发布**195项**中台能力
- 赋能**448个**前台场景上线

持续赋能产品与服务，推动全面AI化

AI营销

AI销售助手
线上投顾工作室
.....

AI客服

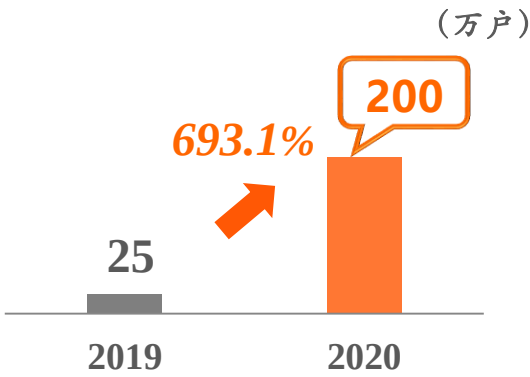
AI客服
AI私募直通平台
.....

AI风控

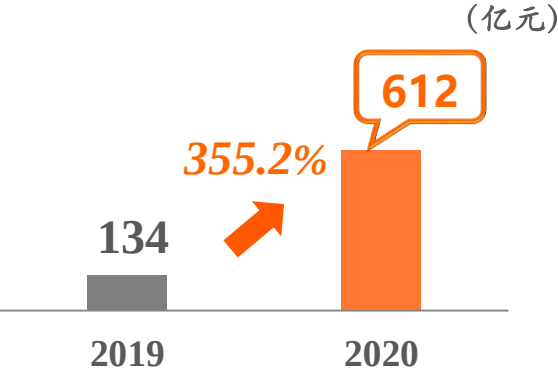
贷前审批机器人
.....

- AI客户经理**：月均服务客户数较2019年月均水平提升**693.1%**，AUM产品月成交额较2019年月均水平提升**355.2%**；AI名片及OMO等营销工具持续升级，理财经理线上分享量显著提升，人均理财销售产能同比提升**22.3%**
- AI客服**：持续升级7×24小时的“AI+客服”体系，先后上线了贷款提醒、工单处理进度提醒等功能。2020年末，本行客服**非人工占比达90.1%**，较上年末**上升4个百分点**
- 信用卡新发卡量1,015万张，近**90%通过AI自动审批**
- SAFE智能反欺诈系统**作为业内领先的客户级反欺诈管理系统，**累计防堵欺诈攻击金额超24亿元**，入选人民网“2020科技创新前沿企业优秀案例”

AI客户经理服务客户数



AUM产品月成交额



3.6.2 “1大生态”——构建开放银行生态

持续深化开放银行布局，强化基础能力建设，推动将金融服务与互联网场景深度融合，推动能力开放与流量开放，助力实现场景化经营、生态化发展

打造开放银行能力



能力开放（输出去）

账户、理财、支付、保证金、贷款、信用卡等产品能力

- **功能建设：**零售开放银行1.0平台于3月底投产，截止2020年末，已发布**402个**产品，**1,309个**API和H5接口，覆盖账户、理财、支付等产品能力
- **获客贡献快速提升：**开放银行实现互联网获客**406万户**，占零售总体获客量的**39.0%**

提供一站式合作方案



场景化经营



流量开放（引进来）

商业消费、交通出行、生活服务、教育医疗、金融服务等领域

- **功能建设：**小程序平台1.0于6月上线，截止2020年末，小程序平台已开放**48项**能力、**254个**API接口，覆盖会员能力、支付能力、营销能力、APP基础能力等
- **生活场景月活快速提升：**口袋银行APP生活场景月活跃用户数**超2,182万户**，较上年末**增长79.1%**，占总活跃用户数的**54.1%**

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”

3.7 综合金融贡献

持续推动模式创新升级，强化综合金融优势



依托个金平台强化综合金优势

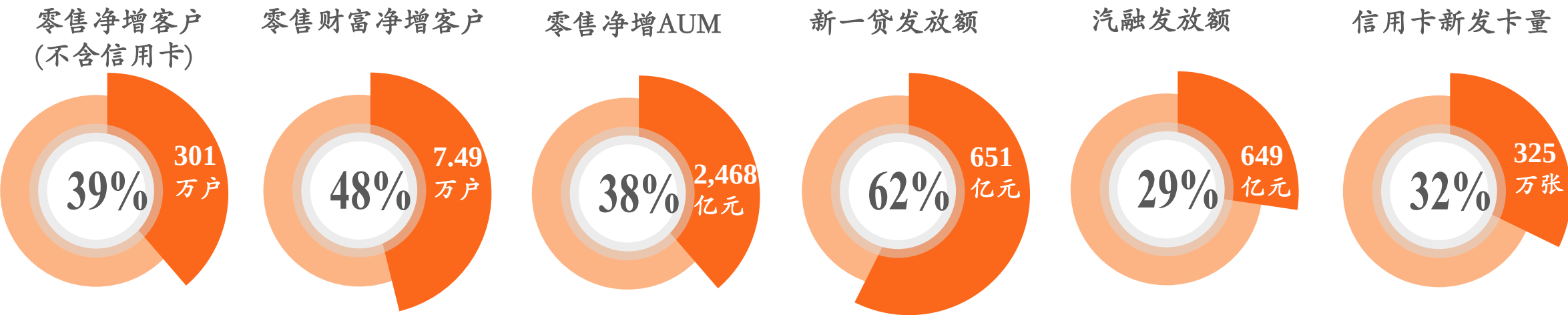
- 依托集团个人综合金融平台，输出产品/渠道/账户能力，赋能集团个人业务发展，促进银行业务增长
- 集团内协作，打通产品能力：保险金信托业务迅速形成市场品牌，2020年末，新增规模超**150亿元**，为**2019年的6.7倍**，规模和增速均列市场第一
- 积极融入集团生态圈，不断丰富场景建设：截至2020年末，好车主卡发卡近**200万张**



持续升级MGM线上化运营模式

- 线上沙龙：积极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13万场**，参加人次**近200万**，总体业务产能快速恢复
- SAT模式推动：优化SAT闭环经营智能工具，提升重客SAT积极性及效率，SAT分享转发量**1.74亿次**，同比提升**320.9%**
- 探索私域流量经营模式：借助大数据模型对潜力客群形成精准画像，提升重客在各类场景中的MGM效能
- 业绩成效：通过SAT分享带来AUM交易额达MGM整体的**45.3%**

MGM模式业绩贡献保持稳定



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**、打造**五张牌**

从客户需求出发，构建“AUM+LUM+平台”

3大支柱



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

5张牌

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

2大客群

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

1条生命线

审慎经营

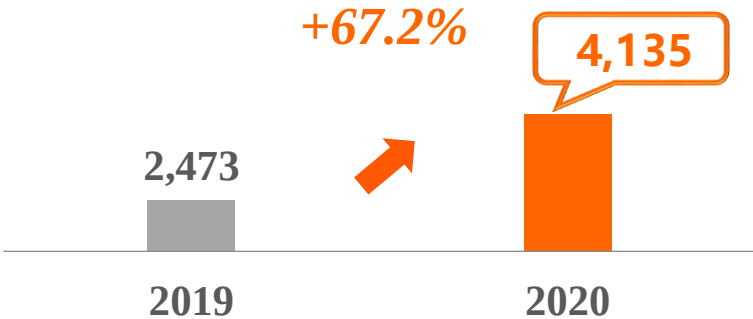
坚守风险合规底线，强化风险与业务协同，健康、有品质的增长

4.2.1 聚焦 “3大业务支柱” ——行业银行

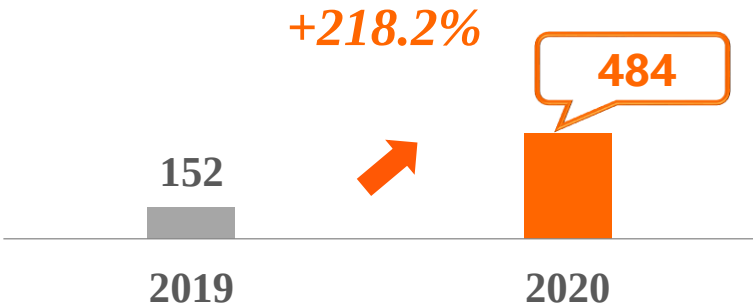
复杂投融资

- 重点行业客户授信余额占比**46.2%**
- 累计为**2,979户**重点行业客户提供供应链金融服务，较上年增长**78.8%**
- 投行规模**6,817亿**，同比增长**27.1%**，其中：债券承销规模**4,135亿元**，同比增长**67.2%**；并购业务规模**484亿元**，同比增长**218.2%**
- 新上线政府金融类平台**145个**，累计达**715个**

债券承销规模 (亿元)



并购业务规模 (亿元)



4.2.2 聚焦 “3大业务支柱” ——交易银行

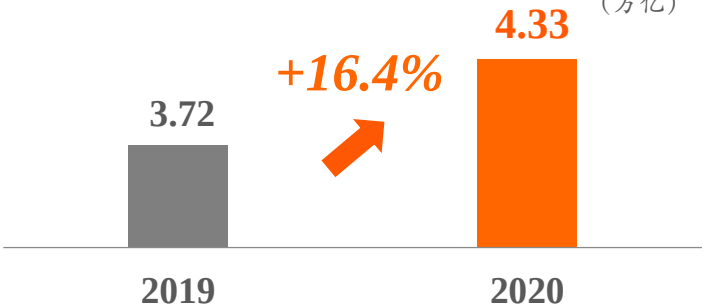
客户经营平台

数字口袋

- 注册客户 **104万户**，较上年末增长**189.1%**
- 累计交易笔数**692万笔**，同比增长**15.5%**

数字口袋累计交易额

(万亿)



开放平台

- 开放平台服务客户 **11,900户**，较上年末增长**45.1%**
- 累计交易笔数**43亿笔**，同比增长**33.3%**

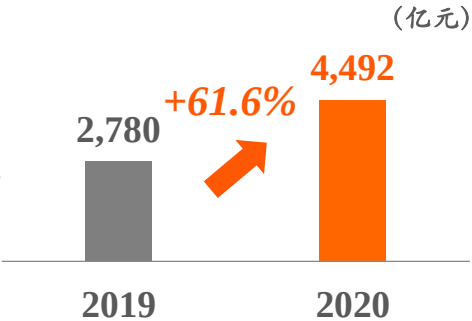
票据一体化

票据业务

- 累计直贴业务发生额**4,492亿元**，同比增长**61.6%**，线上化替代率**超90%**
- 累计承兑业务发生额**7,917亿元**，同比增长**18.0%**
- 累计为**8,770家**实体企业客户提供票据融资服务

票据直贴发生额

(亿元)



新型供应链

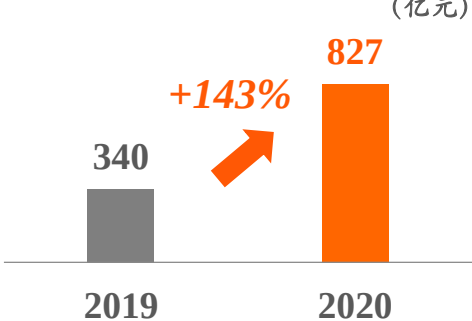


平安好链

累计为**1,550家**核心企业及其上游供应商提供金融服务

平台累计交易额

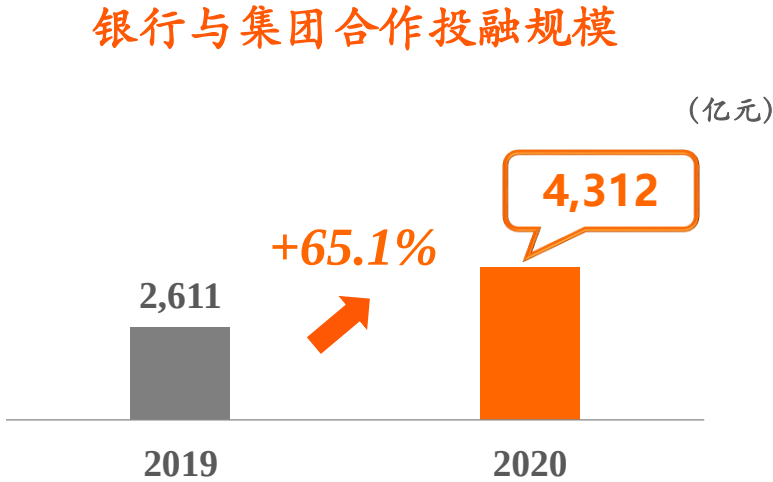
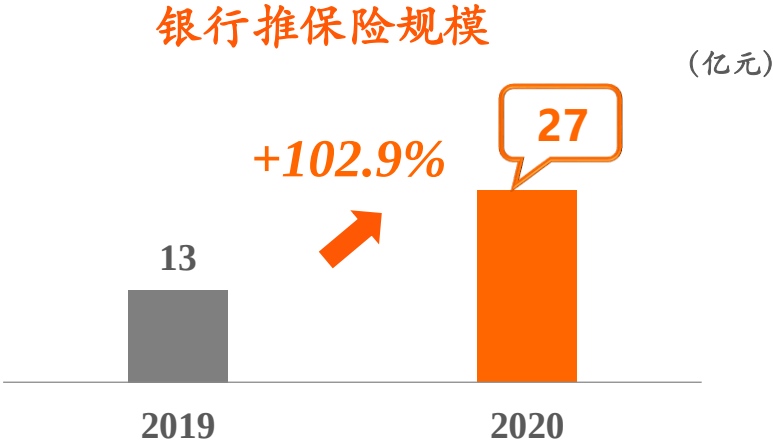
(亿元)



4.2.3 聚焦“3大业务支柱”——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**27亿元**，同比增长**102.9%**
- 新增银行与集团内专业公司合作落地投融项目规模**4,312亿元**，同比增长**65.1%**
- 通过深化综合金融业务合作带来的企业客户存款日均余额**1,441亿元**，较去年全年日均余额增长**141.7%**，其中活期存款日均余额占比**50.9%**



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

40.5% ↑

余额占比

较上年末

16.6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

(亿元)

2,037

2019

+38.8%

2,828

2020

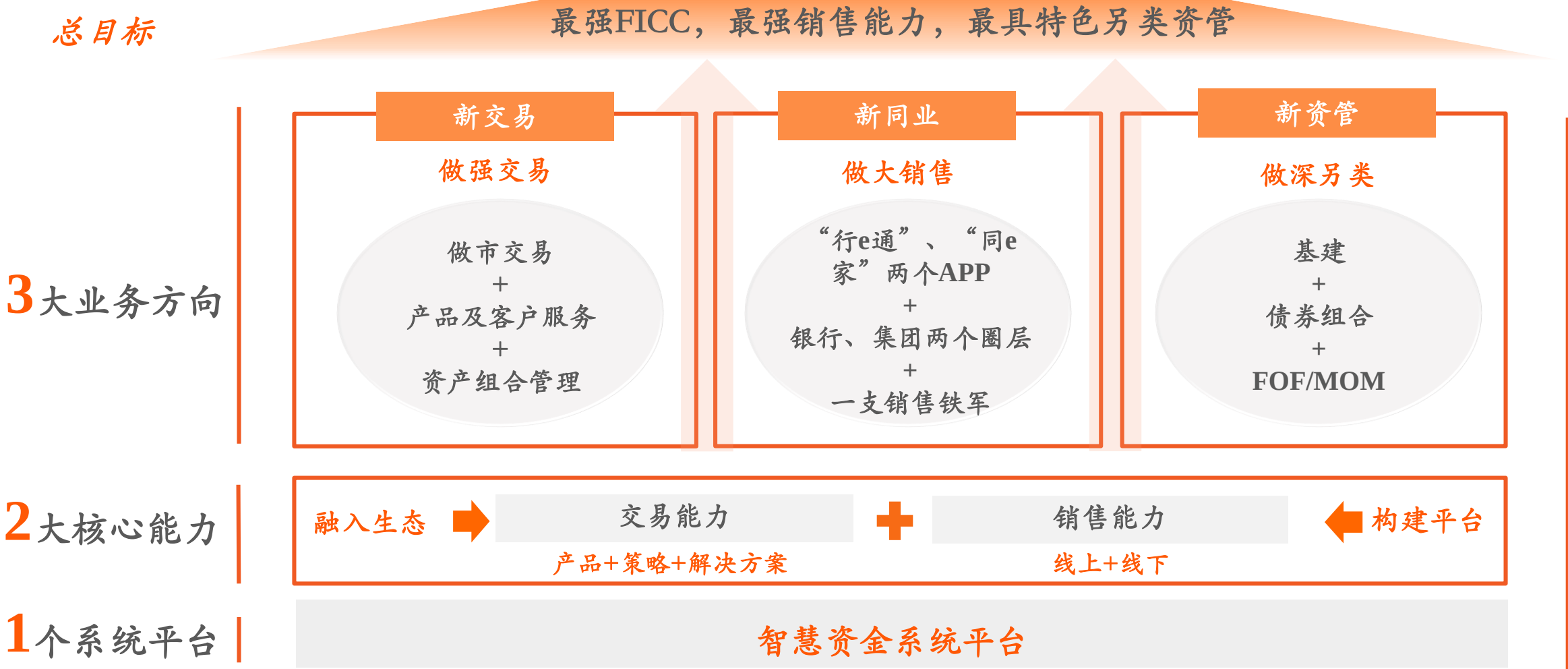
■ 贷款余额在全行贷款余额中的占比10.6%

■ 发放额为2,866亿元，同比增长19.9%

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



5.2 “3大业务”保持稳健增长

新交易

自营稳健增长、避险业务加速发展



资金条线固定
收益业务交易
净收入

43亿

同比+33.9% ↑



利率互换及
外汇衍生品
代客交易量

1,038亿

同比+12.4% ↑

新同业

销售强劲增长、客户经营持续深化



同业机构
销售业务量

8,058亿

同比+59.9% ↑



“行e通”
合作客户

2,282户

新资管

理财销售上量、产品结构持续优化



理财销售额
全年发行新
产品161只

4.4万亿



新净值型
产品

4,635亿

占比71.5%

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：**持续优化投资效率，扩大投资品类，并将交易能力应用到新型结构性存款创新和避险产品开发中
- **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

- **客户综合经营能力：**发挥综合金融服务优势，为客户提供“产品+服务”综合解决方案，推动客群经营更深更广发展
- **数字化销售队伍：**以“**行e通**”为入口，集合产品设计、资产推荐及销售服务，以“**同e家**”构建客户服务闭环，深化客户画像、产品画像应用，着力提升精准营销能力

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

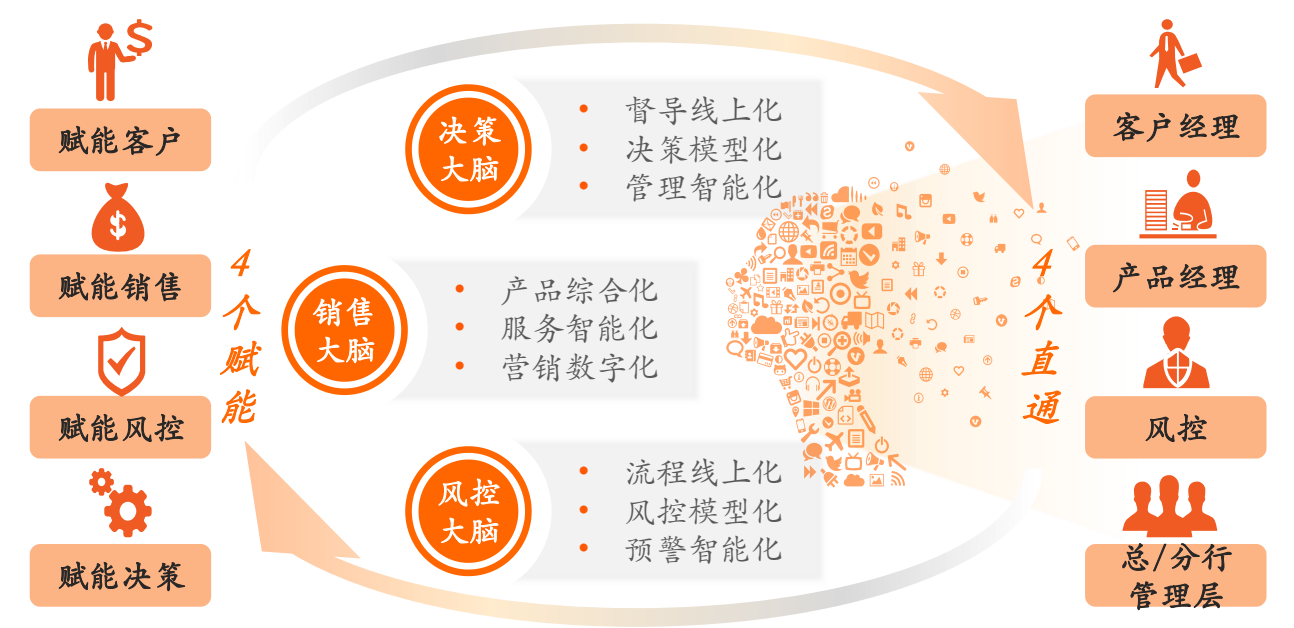
智能决策支持
智能风控预警
智能标签画像

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

- 客户通过口袋银行的“在家办”和“看世界”服务门户，足不出户获得全线上化综合金融服务,口袋银行APP用户月活**4,033万**，同比增长**15.6%**
- 网点客户满意度NPS超**90%**，首获《欧洲货币》“全球最佳数字银行”奖项
- 星云平台接入**物联网设备超33万台**，新型产融结合模式助力中小微企业发展

赋能一线

- 开放银行1.0平台已发布**402**个产品、**1,309**个API（应用程序编程接口）和H5接口
- 零售开放银行实现互联网获客**406万户**，占零售总体获客量的**39.0%**。对公开放平台服务客户**11,900户**，较上年末增长**45.1%**
- 零售持续提升网点AI化水平，网均AUM营收**1,465万元**，同比增长**41.5%**
- 构建全新顶级私行经营生态，私行达标客户AUM **11,289亿**，同比增长**53.8%**
- “平安好链”平台交易量同比增长**143.0%**，融资额**319 亿元**，同比增长**234.6%**

赋能风控

- 新型供应链场景下的重点产品自动化审批率达**100%**
- SAFE智能反欺诈系统，自投入使用以来，累计防堵欺诈攻击金额超**24亿元**
- 智慧风控平台迭代升级，完成新系统全面切换，并开发上线移动端**智慧风控APP**

赋能管理

- 零售AI支行长助理使用率**92%**，AI看板登录率**98%**
- 智慧经分和赢家用户**8,000+**，活跃率**90%+**
- 高效使用线上化运营工具；疫情期**超3万员工**使用云桌面、快乐平安APP等远程办公

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
- 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



积极探索“抗疫+扶贫”新模式

- 员工捐款**超1,000万元**
- 构建“抗疫物资专属通道”，首批直接对接湖北一线的**17家**医院和医疗机构
- 采购**100多万元**定点扶贫地区农产品赠送湖北一线医护人员



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

- 2020年12月末，重点行业客户授信余额占比为**46.2%**，表内外授信总融资额**40,587亿元**，较上年末增长**21.2%**

加大对民营企业、小微企业的支持力度

- 2020年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**
- 2020年普惠型小微企业贷款余额较上年末增长**38.8%**
- 2020年普惠型小微企业本年新发放贷款加权平均利率较同比下降**1.56个百分点**

加大对制造业、科技企业的支持力度

- 2020年中长期制造业贷款（含个人经营性贷款）余额**456亿元**，较上年末增长**26.1%**



致力精准扶贫



通过“金融+产业”扶贫，升级“育人才、孵产业、塑品牌、拓销路”的扶贫闭环

- 2020年，新增投放产业扶贫资金**128亿元**，惠及**29万**贫困人口
- 产业扶贫项目累计投放产业扶贫资金**253亿元**，惠及**81万**贫困人口
- 2020年，创新开办贫困村创业致富带头人线上培训班，已累计培训**3,678人**，覆盖**87个县**
- 通过直播形式助力农产品销售，累计帮助贫困地区实现销售收入**8,124万元**

下阶段重点工作

下阶段六大重点工作

六大重点工作

01

全面数字化经营：

- 4大赋能、4个直通、2套机制不变，3大聚焦、N个场景升级

02

风险管控：

- 提升风险管理能力，支持业务发展

03

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

04

零售业务：

- 持续深入贯彻“四化”策略，以客群经营为中心，着重强化“综合、差异、开放”三大能力的打造，推动重点业务创新突破

05

对公业务：

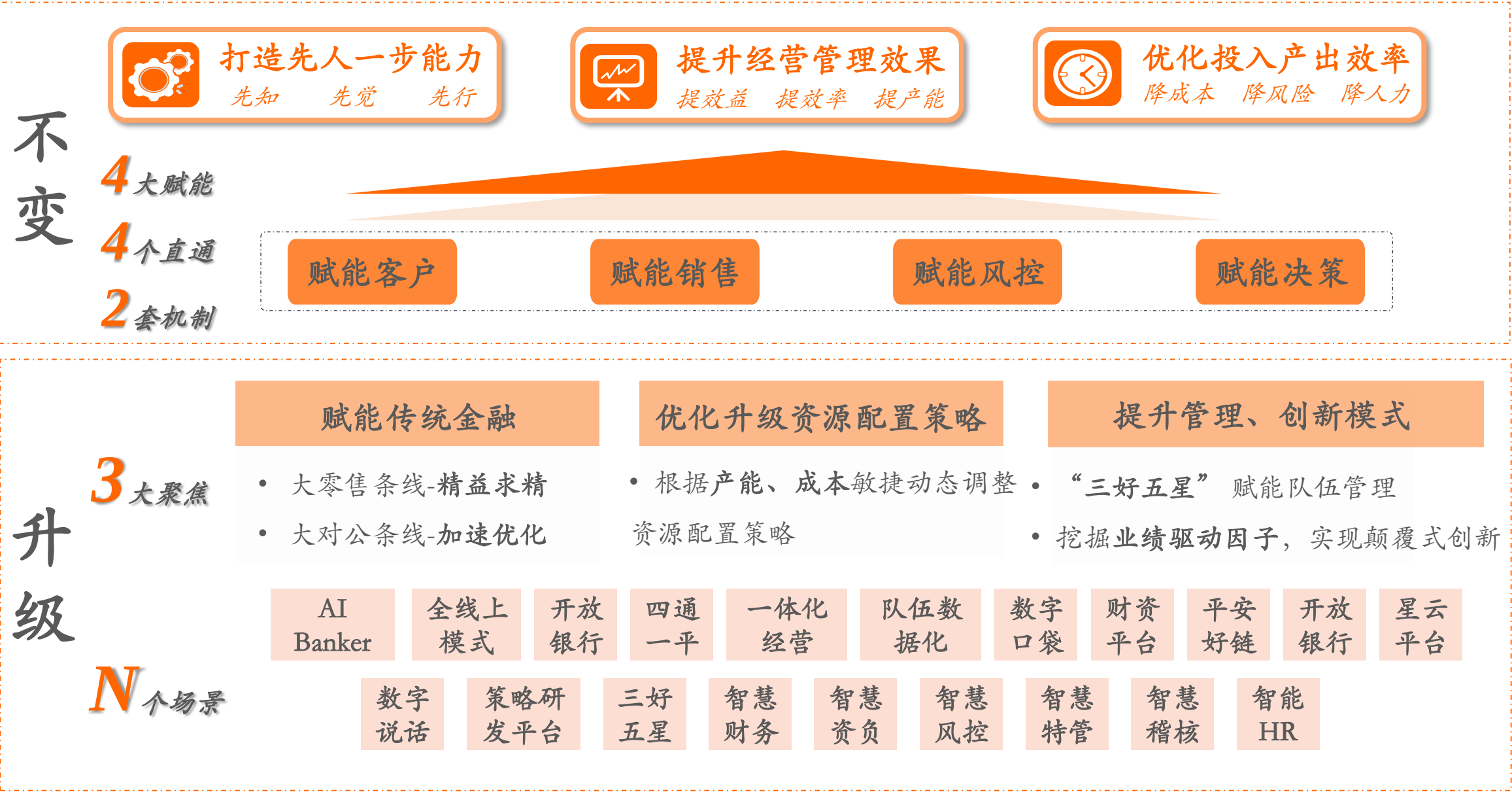
- 重点发力3大业务支柱、聚焦2大核心客群、坚守1条生命线，构建“AUM+LUM+平台”，推进5张牌落地

06

资金同业：

- 以“数字化、线上化、智能化”为方向，三大核心交易武器再升级，构建比肩国际的智慧交易平台

下阶段六大重点工作——1.全面数字化经营



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
- 强化“特色区域”、“特色产业”，打开特色业务空间
- 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（线上化、自动化、模型化）”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（线上化、自动化、模型化）”，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

强化主动市场风险管理

- 提升市场研究及预警能力，及时识别并提示重大市场风险
- 提升防范及应对重大市场风险能力，有效降低大幅损益波动
- 提升市场风险数据化管理水平，为风险管理及业务决策提供智能化分析工具



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，迭代升级智慧合规平台
- 加强操作风险管理和员工行为管控，严控重点领域风险
- 筑牢“不愿、不能、不敢”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”战略举措落地

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

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

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

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

负债

资产

中收

下阶段六大重点工作——4.零售业务

持续深入贯彻“四化”策略，以客群经营为中心，着重强化“综合、差异、开放”三大能力的打造，推动重点业务创新突破，通过中台打通、组织颠覆，不断创新升级商业模式，着力推动零售业务二次腾飞

总目标

打造中国最卓越、全球领先的智能化零售银行

3大
业务模块



基础零售

基础能力打通

- 升级组织架构，强化基础中枢定位
- 打通数据中台，构建数据驱动的服务体系
- 扩大“AI+T+Offline”新经营模式
- 聚焦重点客群、横向打通经营能力

运营能力建设

- 线下新门店周边社区生态化经营
- 持续升级智慧运营3.0平台

综合金融模式升级

- 持续升级MGM线上化运营模式
- 推动客群、产品服务、渠道队伍深度协同



私行财富

产品升级

- 加强创新，建设多元化、国际化的产品体系
- 强化产品布局，提前应对市场周期性变化
- 银保业务做出特色，实现突破

渠道升级

- 聚焦银寿协同，打造“人无我有”的突破口
- 私行-分支行协同，做好客户承接共同经营

队伍升级

- 内提能力，提升队伍专业度
- 外引专家，补齐超高端服务短板

科技升级

- 升级智能展业平台，持续强化科技赋能



消费金融

信用卡突破

- 重点产品爆发增长，持续做强“好车主卡”
- 深化策略联盟合作，推动获客突破
- 改造流程，实现双卡一体化经营

零售贷款升级

- 用好内外部资源，打造白领贷等拳头产品
- 精准化经营，提升优质客户续贷比例
- 强化与互联网平台合作，做大消费场景

汽融升级

- 加快车生态布局，推动新车业务扩面
- 强化与外部平台合作，推动二手车业务做深

2大
核心能力

风险控制能力

- 着力打通风险中台（LUM板块、AUM板块、对公小企业）
- 强化风险监控，提升对风险的敏感度
- 强化与业务的协同，赋能销售端和市场端客户经营

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

1大
生态



AI Bank

围绕重点平台，持续深入布局开放银行，推动场景化获客和经营、生态化发展

- 持续完善AI中台，实现AI的全流程渗透
- 强化知识治理，持续提升AI智能化水平

- 拥抱大型互联网平台
- 加速推进与重点企业的合作
- 联合网点做好周边经营

开放银行

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：提高综拓能力和意识，借助科技，将综拓打造为**无风险中收新增长点**
- 银保互动：推动刚需型银保业务，组建互联网销保突击队，提升银销保线上化率，提升无风险中收
- 投融互联：深挖投融资资金方、资产方合作机会，通过托管、资金监管、交易银行产品等多维度实现无风险中收
- 做大AUM：挖掘集团专业公司自有存款潜力，联合交易银行等部门落实沿途建窝，增存创收

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

新型供应链

- 打造“新型供应链”，重塑供应链金融品牌：坚持以线上化、模型化、自动化及物联网+区块链等技术手段破局，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，快速复制推广，快速上量

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，实现客户体验升级、产品升级，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

客户经营平台

- 打造数字口袋为对公口袋银行：通过统一账户、统一获客、统一经营的方式，将已全面升级的数字口袋打造为集团服务企业客户的统一门户，实现千万用户、百万月活
- 打造财资平台为大客户服务抓手：通过一户一策，根据客户需求提供定制方案，打造我行差异化竞争优势，成为客户资产负债管理帮手

2大核心客群

小微客群

- 链式开发：切实服务实体经济，聚焦汽车、医疗、电子等典型行业场景，打通供应链和普惠KYB，通过服务核心企业带动上下游中小微企业发展，联动协同，推动业务上量
- 平台经营：依托数据量化模型和数字金融运营平台，深入应用物联网、区块链等新技术，对接B2C、B2B平台，以API模式快速嵌入产品，批量获客，实现线上化、平台化、渠道化经营，提升对民营企业 and 中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

- **巩固交易能力，提升超额收益：**国际化和本土化的融合再升级；加强策略研发，使策略收益占比大幅提升
- **做强“平安避险”和真结构存款：**利用领先的交易能力，加强避险产品、真结构存款创新

新同业

- **完善销售生态：**打造BPBC系统平台，拓宽优质客户，精准引入渠道，打造新的销售增长点
- **深化客户经营：**深化落实“以客户为中心”的经营理念，形成覆盖客户全面投融资场景的解决方案，把服务做进客户业务链

新资管

- **理财子业务平稳开展：**全面完善平台、产品、销售、投研、科技等方面体系的建设，夯实公司化运营基础
- **持续完善产品体系：**积极应对市场转型的机遇和挑战，加大固收+、混合类、结构化等符合资管新规要求的净值型产品的发行力度

数字化经营

- 以“数字化、线上化、智能化”为方向，金融大数据平台、策略研发平台、数字说话平台三大核心交易武器再升级，覆盖更全面交易品种和金融数据，效率进一步提升，构建比肩国际的智慧交易平台
- “行e通”践行开放银行理念，打造产品+工具服务地图，“F端客户画像”无缝嵌入营销全流程，助力打造高产能销售铁军

附录：主要数据

主要数据：资产负债规模

单位：亿元	2020年12月31日	2019年12月31日	较上年末变动	
			增减额	%
1.总资产	44,685	39,391	5,294	13.4%
其中：发放贷款和垫款本金	26,663	23,232	3,431	14.8%
(1)企业贷款	10,614	9,660	954	9.9%
(2)个人贷款	16,049	13,572	2,477	18.3%
2.总负债	41,044	36,261	4,783	13.2%
其中：吸收存款本金	26,731	24,369	2,362	9.7%
(1)企业存款	19,884	18,533	1,351	7.3%
(2)个人存款	6,847	5,837	1,010	17.3%
3.股东权益	3,641	3,130	511	16.3%

主要数据：财务收支

单位：亿元	2020年1-12月		2019年1-12月		同比变动	
	金额	占比%	金额	占比%	增幅%	占比变动
1. 营业收入	1535.42	100.0%	1379.58	100.0%	11.3%	
利息净收入	996.50	64.9%	899.61	65.2%	10.8%	-0.3个百分点
非利息净收入	538.92	35.1%	479.97	34.8%	12.3%	+0.3个百分点
2. 营业支出	462.15		421.42		9.7%	
业务及管理费	446.90		408.52		9.4%	
3. 准备前营业利润	1073.27		958.16		12.0%	
4. 信用及资产减值损失（减）	704.18		595.27		18.3%	
5. 净利润	289.28		281.95		2.6%	
6. 基本每股收益（元）	1.40		1.54		(9.1%)	
7. 稀释每股收益（元）	1.40		1.45		(3.4%)	

主要数据：质量与效率

	2020年12月末	上年同期/上年末	变动
1.资产质量			
不良贷款率	1.18%	1.65%	-0.47个百分点
拨贷比	2.37%	3.01%	-0.64个百分点
拨备覆盖率	201%	183%	+18个百分点
逾期90天以上贷款拨备覆盖率	269%	223%	+46个百分点
逾期60天以上贷款拨备覆盖率	220%	190%	+30个百分点
逾期90天以上贷款偏离度	0.75	0.82	-0.07
逾期60天以上贷款偏离度	0.92	0.96	-0.04
2.资产收益			
平均总资产收益率	0.69%	0.77%	-0.08个百分点
加权平均净资产收益率	9.58%	11.30%	-1.72个百分点
3.净利差	2.43%	2.53%	-0.10个百分点
4.净息差	2.53%	2.62%	-0.09个百分点
5.成本收入比	29.11%	29.61%	-0.50个百分点

注：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和永续债利息

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