

平安银行股份有限公司

2020年上半年经营情况报告

2020年9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

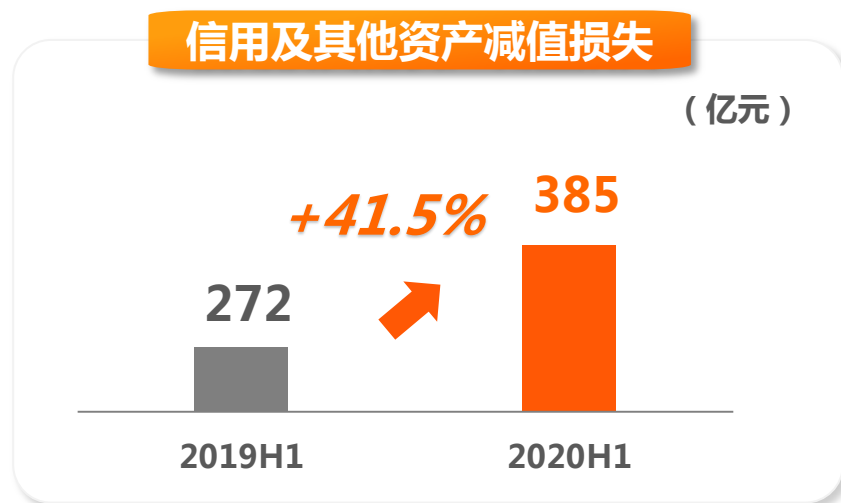
三、附录

- 主要数据

1.1 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增长，受疫情带来的不确定性影响，本行主动加大了拨备计提力度，净利润同比有所下降



1.2 非息收入增长较快

非息收入增长较快，主要来源于私行财富业务和传统对公业务手续费收入，以及投资收益的增加



非息收入

(亿元)

+15.8%

242

2019H1

280

2020H1

代销私募基金手续费收入

+351%

2019H1

2020H1

代销公募基金手续费收入

+122%

2019H1

2020H1

投资收益

(亿元)

+63%

49

2019H1

80

2020H1

对公（不含资金同业） 非利息净收入

(亿元)

+28%

52

2019H1

66

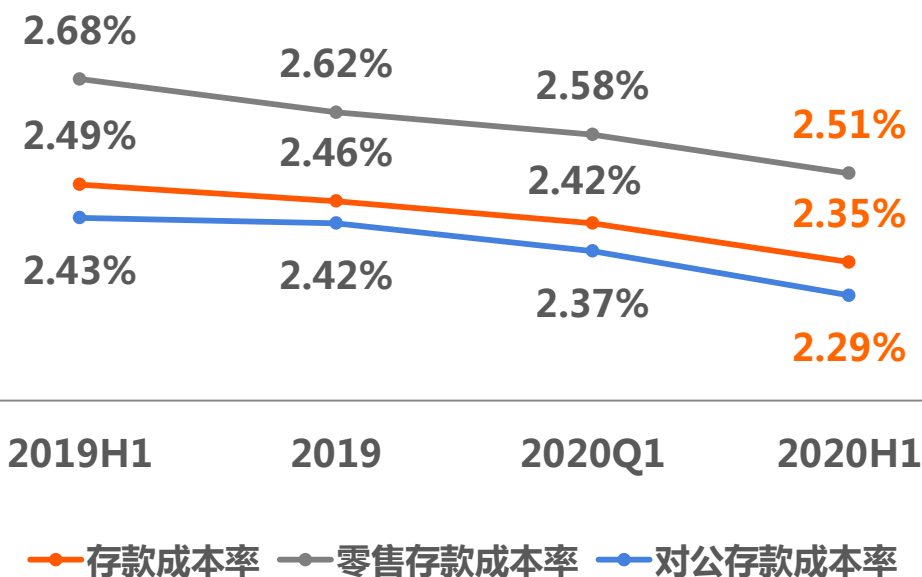
2020H1

1.3 负债成本持续优化

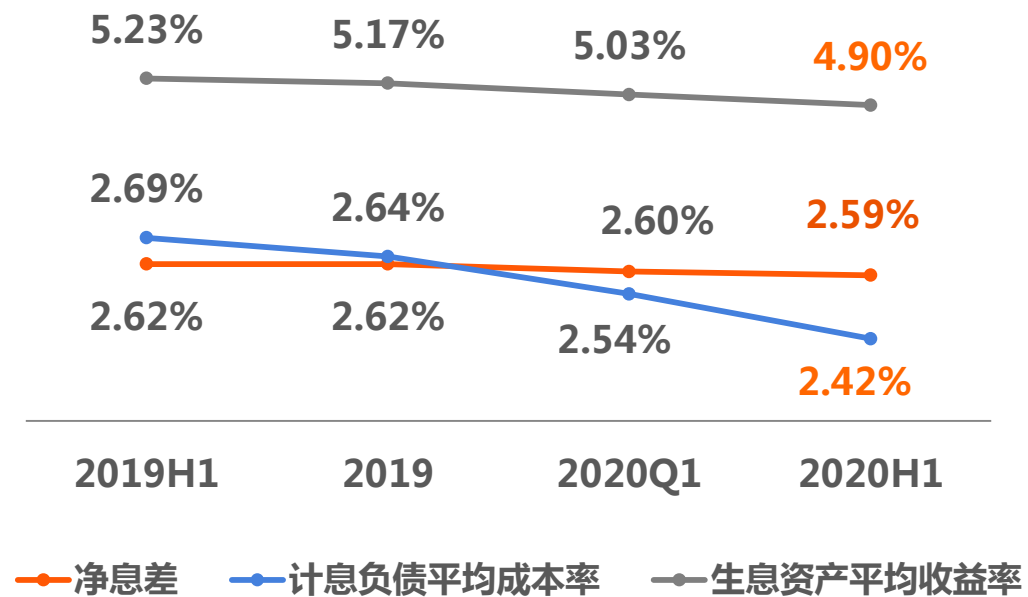
本行大力支持实体经济，贷款等生息资产收益率有所下降；同时，主动压降高成本负债，净息差保持相对稳定



存款平均成本率

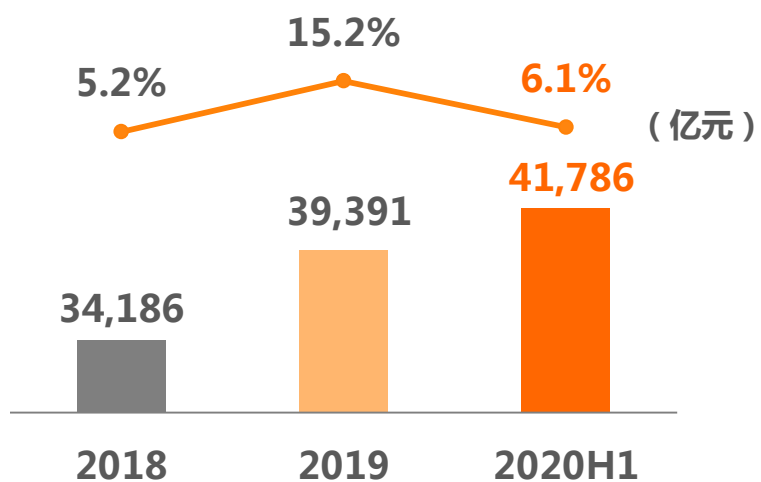


净息差

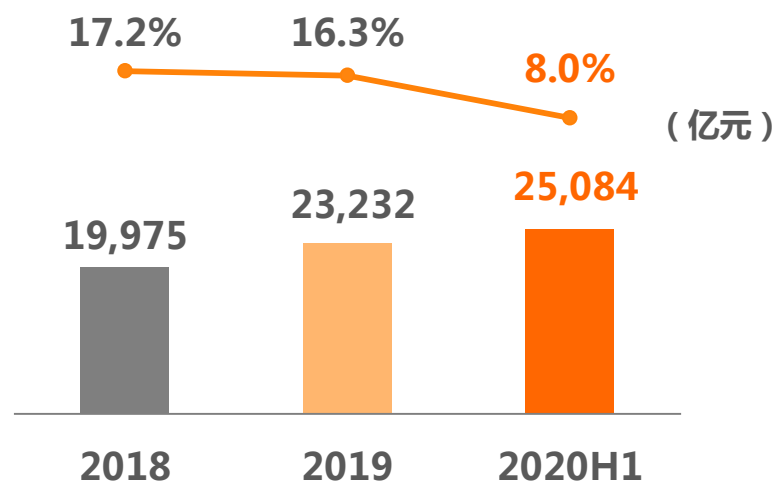


1.4 业务规模稳健增长

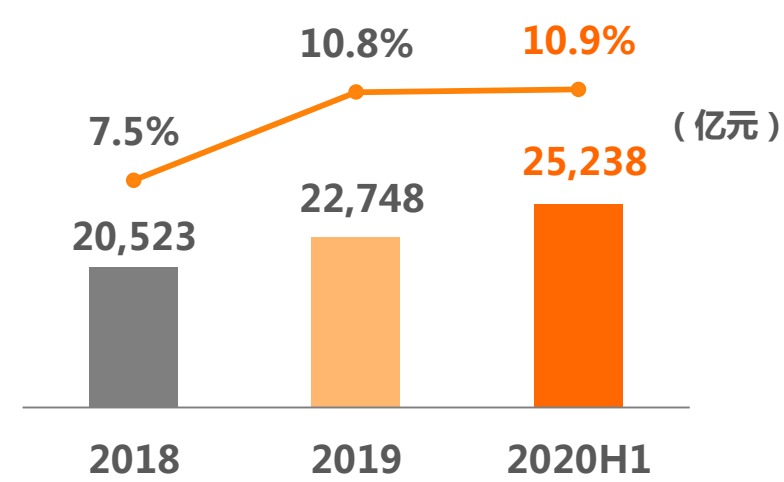
总资产



贷款总额



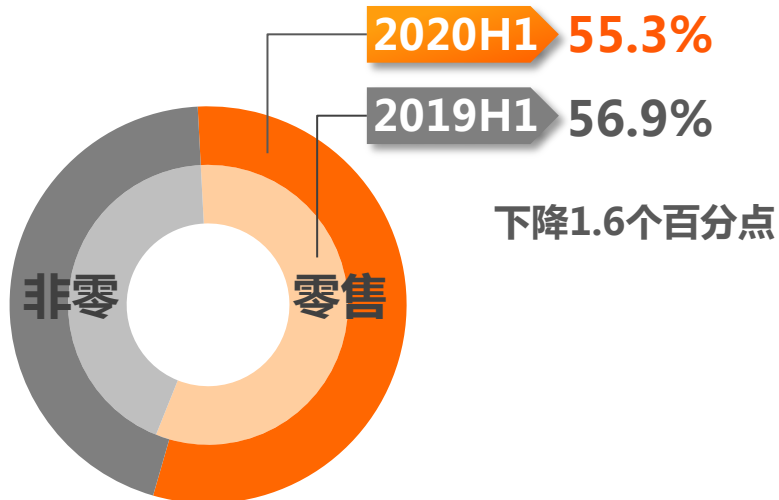
存款日均



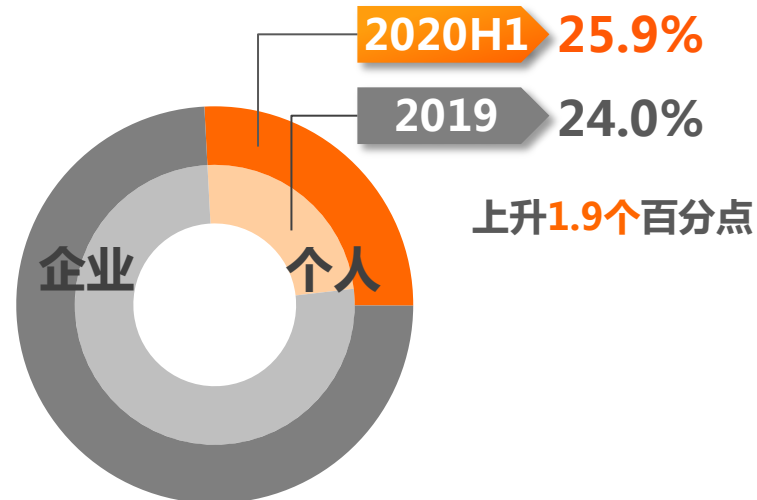
1.5 业务结构保持平稳

零售业务增长因疫情受到一定影响，同时加大零售资产的拨备计提力度，零售业务净利润占比同比有所下降，但业务结构仍保持在合理区间

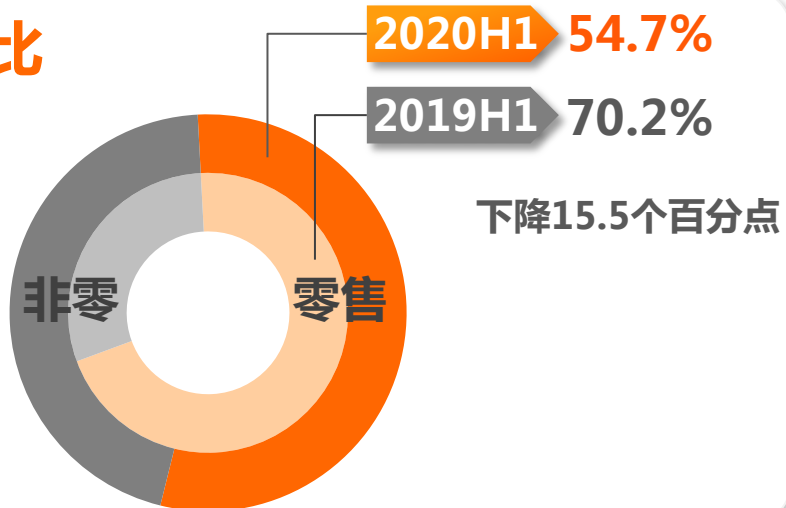
01 营收占比



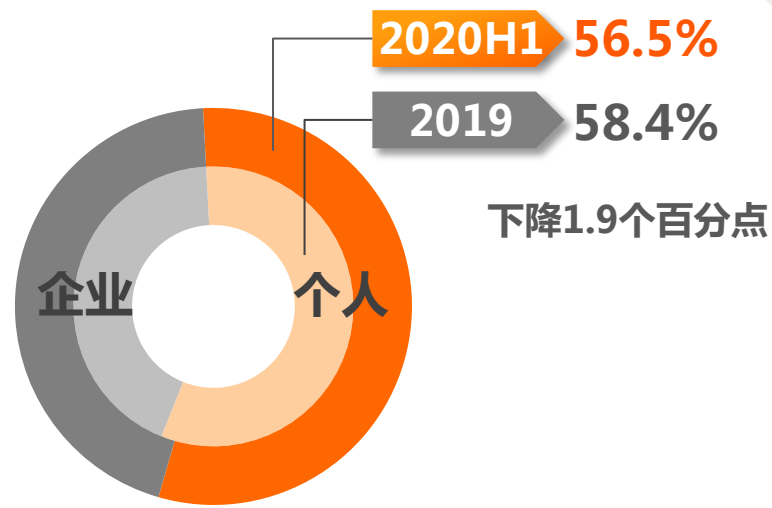
03 存款占比



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

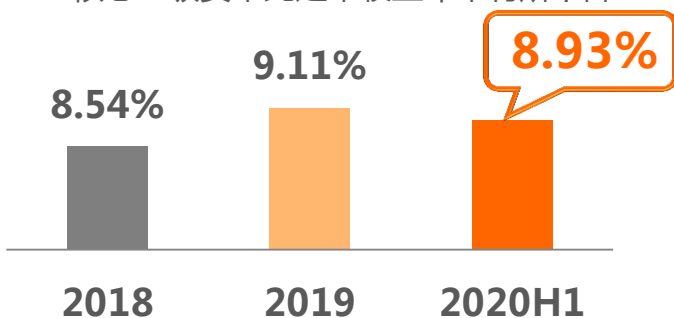
- 2019年12月，发行首期**200亿元**永续债
- 2020年2月，发行剩余**300亿元**永续债
- 资本充足率与一级资本充足率均较上年末有所提升

资本集约管理

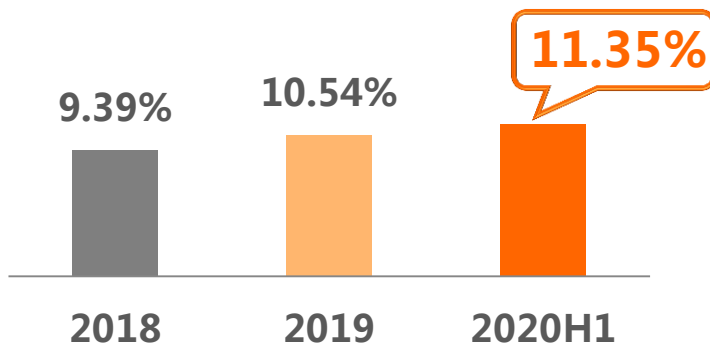
- 持续实施**EVA/RAROC**为核心的经济资本管理
- 调配业务向**低风险**业务引导
- 加大**税务核销**和**抵债资产处置**力度，减少无效资本占用

核心一级资本充足率

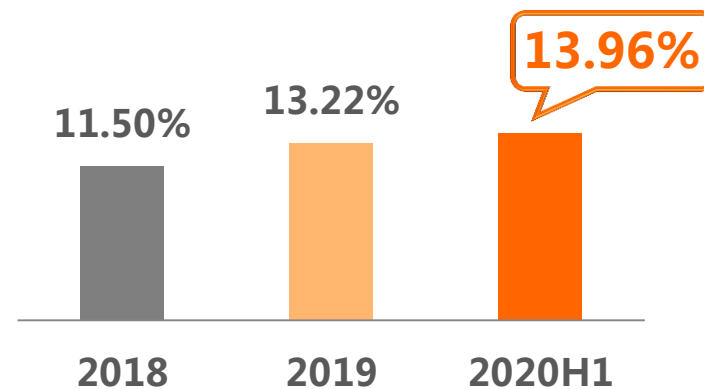
受拨备计提增加、净利润减少影响，
核心一级资本充足率较上年末有所下降



一级资本充足率



资本充足率

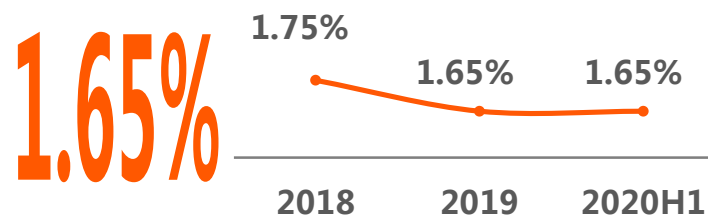


1.2 资产质量

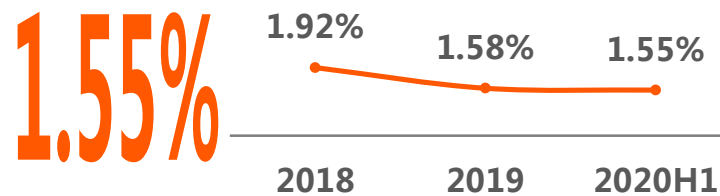
2.1 资产质量保持稳定，疫情影响整体可控

应对疫情影响，本行前瞻性地增加了管理层减值准备计提，以提升风险抵补能力，提升拨备覆盖率

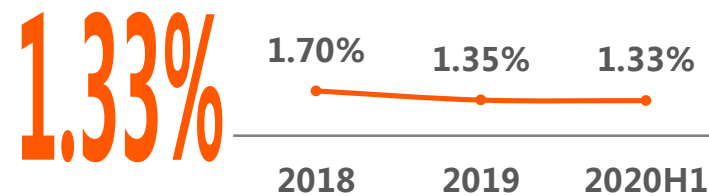
不良率



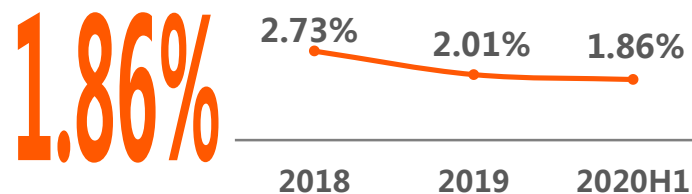
逾期60+占比



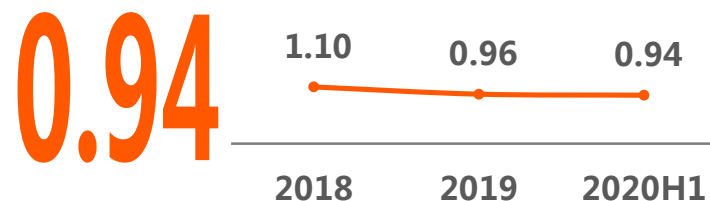
逾期90+占比



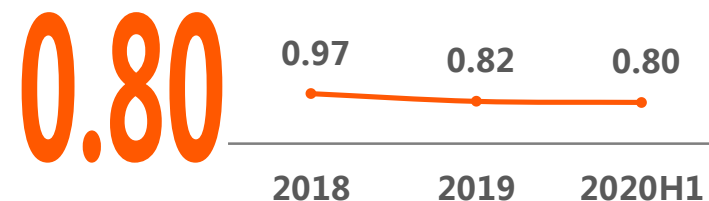
关注率



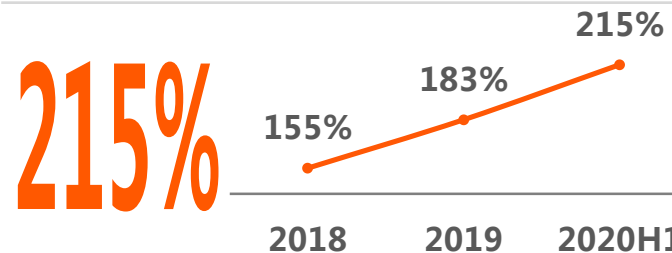
逾期60+偏离度



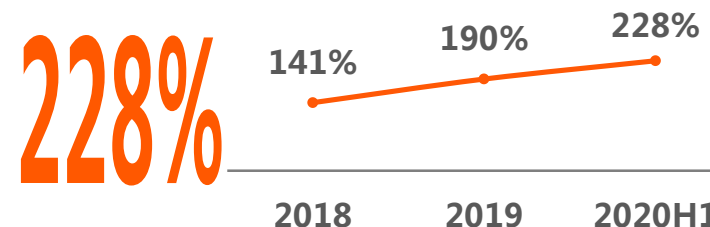
逾期90+偏离度



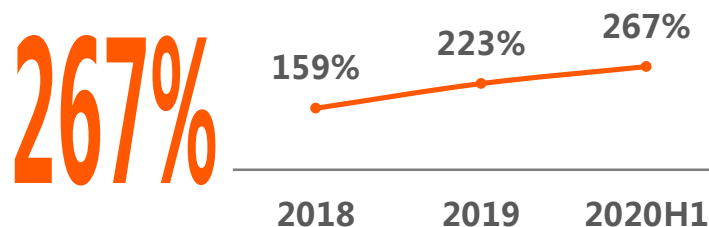
拨备覆盖率



逾期60+覆盖率



逾期90+覆盖率



2.2 清收业绩良好

流程线上化

- 实现清收经营业务流、管理流、工具流3流合1
- 通过技术输出、品牌输出，形成2大业务能力支撑
- 应用PC+移动APP 2大模式，推出展业场景

经营生态化

- 挖潜核心产业投资人和跨境投资人
- 形成竞价机制
- 开展智慧特管之生态平台建设

管理智能化

- 管好“人”，丰富绩效管理看板，打造应用监控体系
- 管好资产，资产分类经营，过程智能管理
- 管好成本，打造成本监控看板

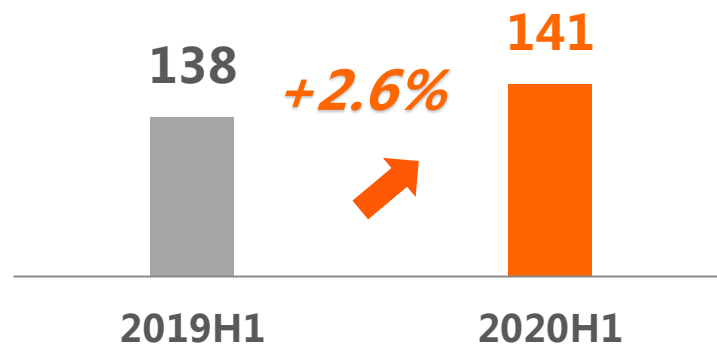
清收向经营转变

- 加强已落地的资产经营案例复制推广
- 推进开展不良资产证券化业务
- 探索“受托清收”模式



收回不良资产总额

(亿元)



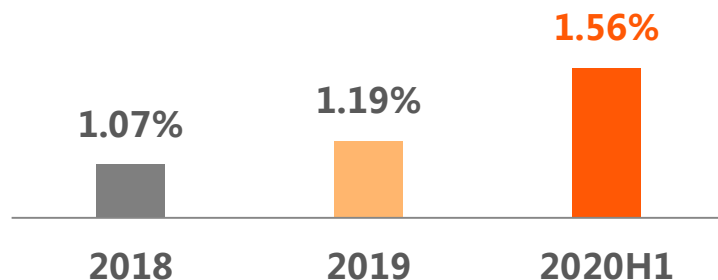
注：收回不良资产中的贷款本金为134亿元；其中，已核销贷款72亿元，未核销不良贷款62亿元

2.3 风险控制——零售

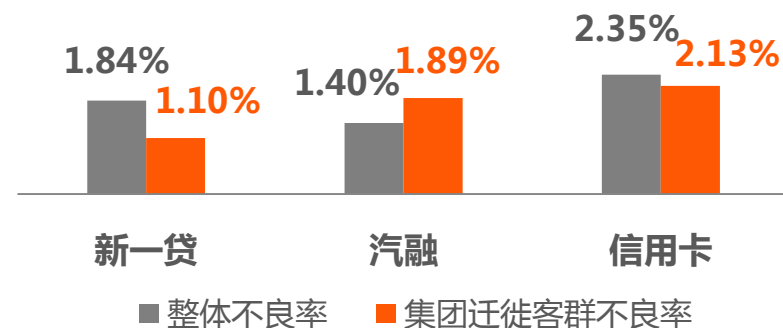


- 受疫情影响，零售客户还款能力及意愿出现短期下降；对受疫情影响无法正常还款的客户，**酌情延期还款、减免利息费用、提供征信保护，全面降低疫情对于本行零售客户的影响**
- 利用**行业领先的科技实力和风控模型**，提升客户资质及风险识别度，实施差异化的风险管理策略
- 3月以来催收部门复工率迅速恢复**；国际化的零售风险管理团队在1月下旬即制定了应急预案，逐步化解因疫情导致的暂时性的风险累积
- 已采取有力措施加强对外部动向的监控以及对内部风险策略的检视，预计未来随着宏观经济景气度提升，**下半年开始零售月新增不良贷款将呈现回落趋势**

零售不良率

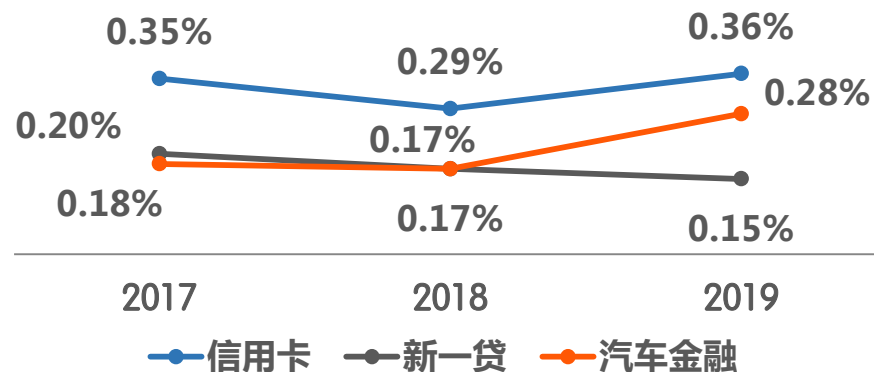


MGM模式客群资产质量较优



注：其中通过MGM模式获得的汽车金融业务客群不良率较同类产品的其他客群不良率低0.95个百分点

账龄分析



注：“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

2.4 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

- 三大类产品实现自动化审批



智能预警

智能化预警“天眼”

- 预警流程及模型两大升级
- 实现基于组合分析的“一键排查”



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



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



智能控制

政策装进系统里，管控策略千人如一人

- 新增与优化基于政策的规则
- 拓展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
- 实现宏观及微观资产质量智能预测
- 实现风险指标预算分解的线上化

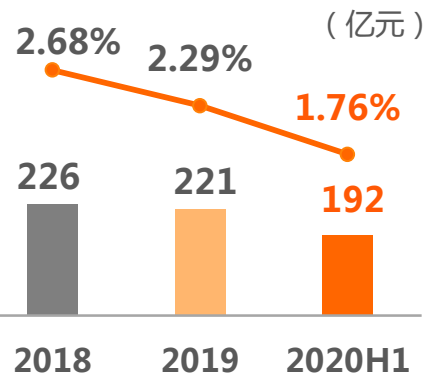
效益

控风险

- 预警前瞻性持续提升，90天前瞻性提升到**91%**；180天前瞻性提升到**86%**
- 上半年对公不良生成率大幅下降，6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

- 智能放款覆盖**超六成**的标准化对公授信业务
- 汽融业务单笔放款时效大幅提升

1.3 零售业务

3.1 零售经营——承接全行“三张名片”新定位，推出“四化”新策略

“四化”新策略：承接好银行新定位、落实到零售“3+2+1”经营策略中

新定位“3张名片”



零售“3+2+1”经营策略



零售“四化”新策略

数字银行

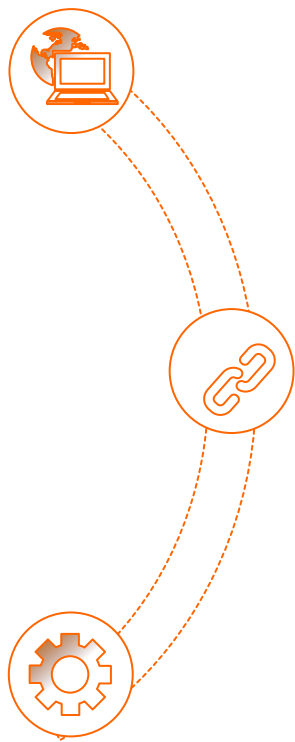
- 决策三先
- 经营三提
- 管理三降

生态银行

- 护城河

平台银行

- 对接平台
- 批量获客
- 场景经营



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



数据化经营



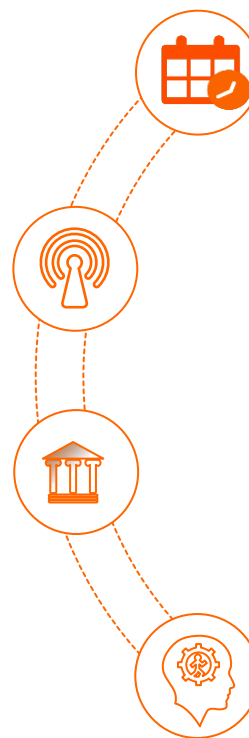
线上化运营



综合化服务



生态化发展

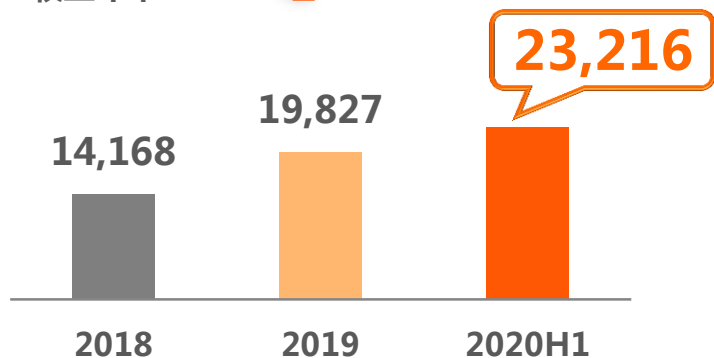


3.2 “3大业务模块”——基础零售

零售AUM

(亿元)

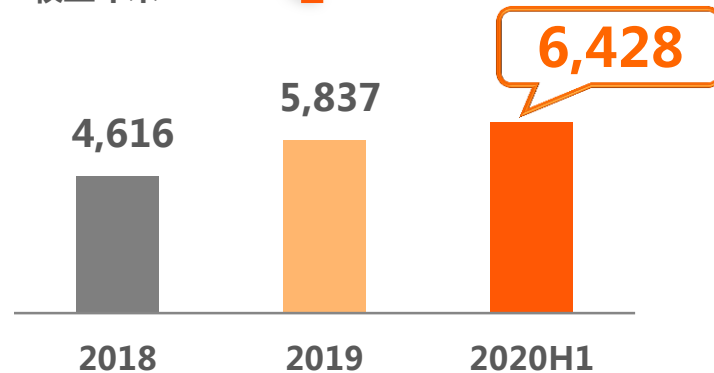
■ 较上年末 17% ↑



个人存款

(亿元)

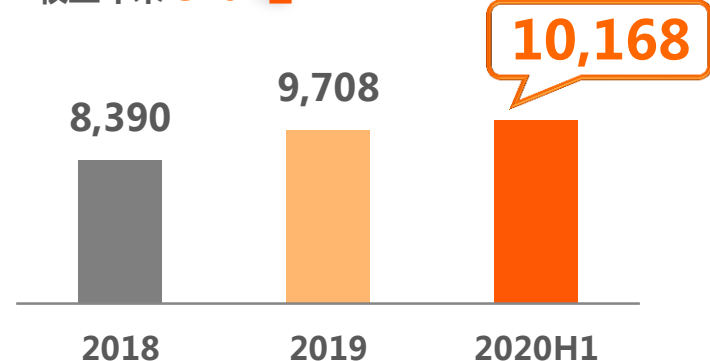
■ 较上年末 10% ↑



零售客户数

(万户)

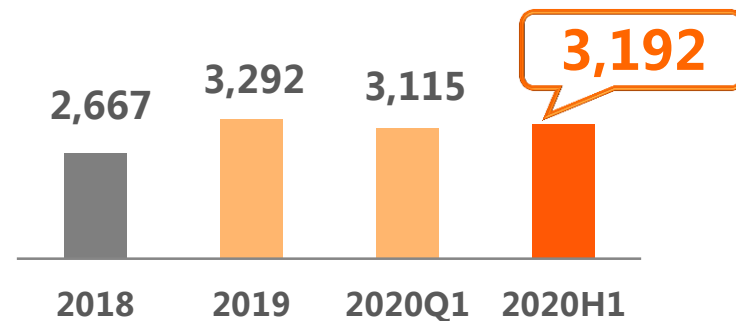
■ 较上年末 5% ↑



口袋APP月活数 (MAU)

(万户)

■ 受疫情影响，较上年末下降3%；
二季度逐步恢复，较上季度末增长2.5%



基础
零售

3.2 “3大业务模块”——基础零售（续）



口袋银行APP功能建设

- 聚焦“**金融+生活**”线上流量平台布局
- “看世界”服务平台页面累计访问量高达**1,600万次**



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**
- 重点推广为代发客户打造的专属服务平台“**平安薪**”

代发及批量业务客户带来AUM
3,079亿元 同比 **14%↑**

代发及批量业务客户带来存款
963亿元 同比 **9%↑**



重点产品销售

- 重点打造公募基金品牌“**平安优选**”，上半年股票及混合类基金平均收益率**21.3%**，相对上证指数的超额收益达**23%**

代理非货币公募基金销售额
740亿元 同比 **184%↑**



客户服务

- 打造“**1+N**”的厅堂服务和空中客服模式

NPS（客户净推荐值）

客服NPS **超80%**

网点NPS **超90%**

AI客服非人工占比 **88.5%**

较上年末 **2.4个百分点↑**

3.3 “3大业务模块”——私行财富

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

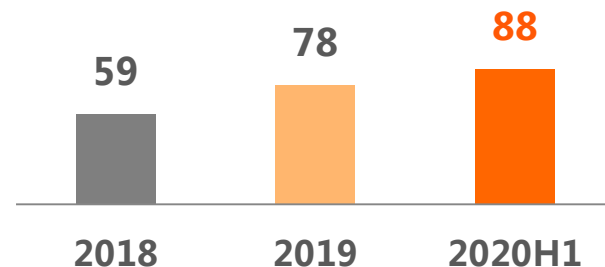
专业化能力

- 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”栏目，提供投资资讯服务

科技化能力

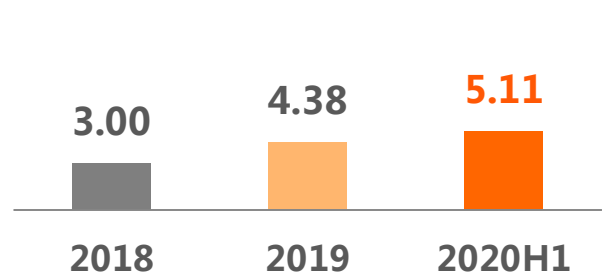
- 业内首创私募AI视讯，以AI视讯坐席代替人工视讯坐席
- 客户等待时长由10分钟降低至无需等待，上半年AI视讯替代率最高近80%

财富客户数（万户）



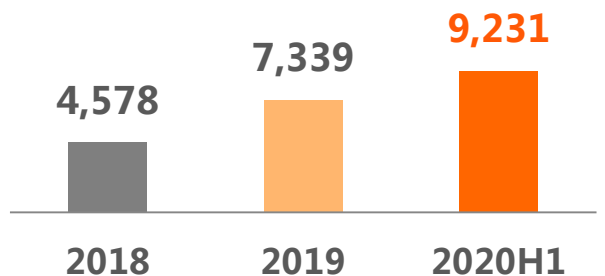
较上年末
+13.3%

私行达标客户数（万户）



较上年末
+16.7%

私行达标客户AUM（亿元）



较上年末
+25.8%

3.4 “3大业务模块”——消费金融

① 信用卡

- 流通卡量**6,148万张**，较上年末增长**1.9%**
- 贷款余额**5,125亿元**，较上年末下降5.2%
- 上半年总交易金额**16,073亿元**，达成去年同期水平的**99.3%**
- 信用卡商城交易量同比增长**18.1%**



信用卡“快、易、好”的极致客户体验

- **丰富产品体系**
与平安产险联合发行的“好车主卡”已发卡**近50万张**
- **提升线上化能力**
上半年口袋商城与**超100个**知名品牌达成战略合作
- **强化科技赋能**
智能语音月外呼规模达**1,200万通**，等同节约人工坐席**约3,000人**

② 新一贷

- 贷款余额**1,480亿元**，较上年末下降6.0%
- 大力推动业务流程线上化改造，提升客户体验，挖掘新的业务增长点

③ 个人房屋按揭及持证抵押贷款

- 贷款余额**4,567亿元**，较上年末增长**11.1%**
- 其中住房按揭贷款余额**2,205亿元**，较上年末增长**10.6%**
- 减少线下流程节点，提升业务办理时效及客户体验
- 加强房贷业务产品创新及资源倾斜，提升对客户综合经营能力

④ 汽车金融

- 贷款余额**2,036亿元**，较上年末增长**13.6%**
- 加快产品创新升级迭代，推动轻型化、智能化、全线上业务流程再造
- 在购车和用车等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AUM及信用卡等业务发展，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，
着力实现“成熟业务大幅优化，增长业务精准投放，潜力业务提前布局”的成本管控目标

↑ 推动成熟业务大幅优化

- 通过**缩短作业流程和管理链条**，降低运营成本
- 通过技术替代降低成本，如信用卡账单实现**99.4%**电子化

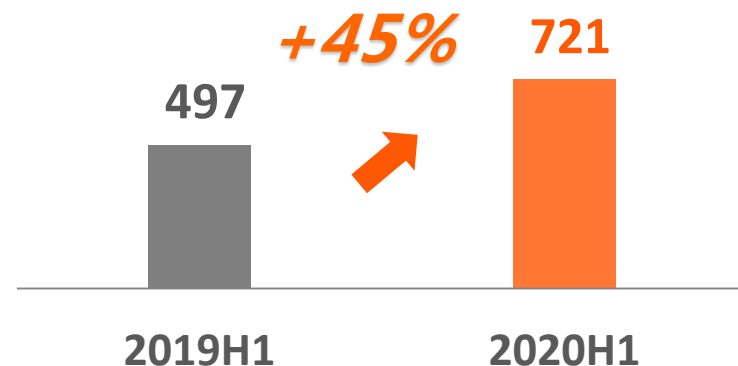
↑ 支持增长业务精准投放、潜力业务提前布局

- 集约资源持续支持创新业务模式，包括**线上化经营、AI Bank及开放银行**
- AI客服占比达**88%**，同比增长**5%**，借记卡及信用卡客服成本**下降35%**
- 零售成本收入比较2019年下降**3.3个百分点**



网均AUM营收

(万元)



3.6 “1大生态”——以AI Bank为内核

↑ 持续构建开放银行生态

开放银行1.0

- 能力开放（输出去）
 - 搭建平台

开放银行2.0

- 流量开放（引进来）
 - 做强能力开放
 - 完善平台

开放银行3.0

- 经营开放（共同经营）
 - 关注平台开放运营
 - 全面能力开放



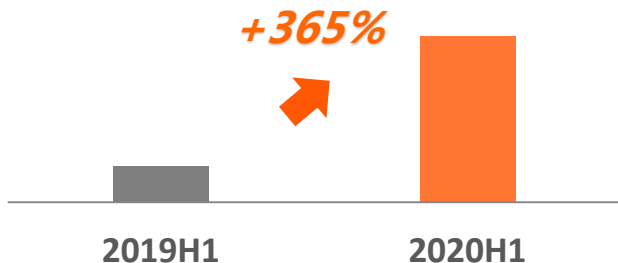
开放银行发布**116个**产品，**573个**API和H5接口，覆盖账户、理财、支付、保证金等产品能力



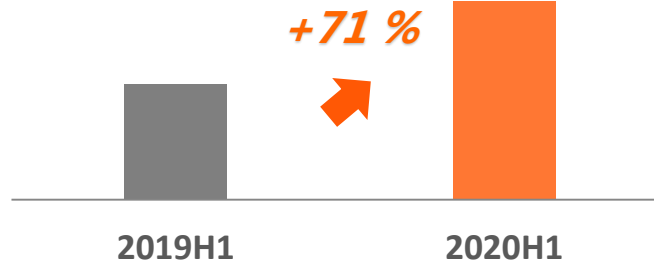
小程序平台已开放**27项**能力，**64个**API接口，覆盖会员能力、支付能力、营销能力、APP基础能力等

↑ AI银行建设自上而下分为知识库中台层、技术中台层、业务中台层、前段应用层，打造业内领先的AI Banker

AI客户经理月均服务客户数



AUM产品月均成交金额



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652%**
- 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8万场**，参加人次**130万**

MGM模式

零售净增客户
(不含信用卡)

20%



零售财富净增客户

43%



零售净增AUM

39%



新一贷发放额

64%



汽融发放额

33%



信用卡新发卡量

31%



1.4 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

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

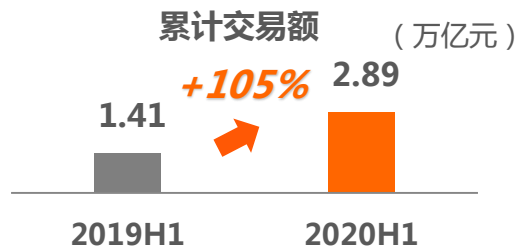
- 重点行业客户授信余额占比**47%**
- 债券承销规模**2,076亿元**，同比增长**87%**；并购业务规模**279亿元**，同比增长**124%**
- 新上线政府金融类平台**82个**，累计达**652个**
- 新增银行与集团内专业公司合作落地投融项目规模**2,350亿元**，同比增长**154%**

交易银行

客户经营平台

口袋财务

- 注册客户**47万户**，较上年末增长**30%**
- 累计交易笔数**349万笔**，同比增长**60%**



开放银行

- 开放银行以API、SDK、H5等方式接入客户**1,300户**，客户日均存款达**490亿元**
- 银企直联接入企业**7,428个**，客户日均存款**3,278亿元**

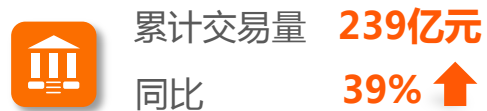
票据一体化

票据业务

- 累计直贴业务发生额 **2,299亿元**
- 线上化替代率 **超90%**
- 累计承兑业务发生额 **3,943亿元**
- 累计为**6,664家**实体企业客户提供票据融资服务

新型供应链

供应链应收账款云服务平台



- 6月末累计为**525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**19亿元**，同比增长**271%**
- 通过深化综合金融业务合作带来团体客户存款日均余额**1,268亿元**，较去年全年日均余额增长**113%**，其中活期存款日均余额占比**61%**

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”



战略客群贷款

贷款余额

较上年末

22% ↑

余额占比

较上年末

3.6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

- 6月末普惠型小微企业贷款余额户数**68万户**
- 贷款余额在全行贷款余额中的占比**9.5%**

贷款余额

(亿元)

2,201

2019

8% ↑

2,371

2020H1

1.5 资金同业业务

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

新交易
做强交易

做市交易
+
产品及客户服务
+
资产组合管理

新同业
做大销售

“行e通”、“同e家”
两个APP
+
银行、集团两个圈层
+
一支销售铁军

新资管
做深另类

基建
+
债券组合
+
FOF/MOM

2大核心能力

融入生态 ➡

交易能力

产品+策略+解决方案

+

销售能力

线上+线下

← 构建平台

1个系统平台

智慧资金系统平台

5.2 “3大业务” 保持较快增长

新交易



交易净收入

46亿

衍生品做市排名

保持市场
领先地位

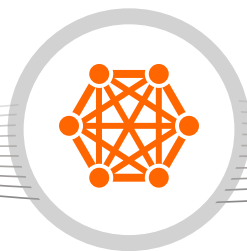
利率互换及外汇
衍生品代客交易量

588亿

同比

+20%

新同业



同业机构销售业务量

4,010亿

同比

+73%

“行e通”平台累计合作客户

2,258户

新资管



符合资管新规的净
值型产品规模

4,030亿

较上年末

+57%

符合资管新规的净值
型产品占非保本理财
产品余额的比例

61%

较上年末

+17个百分点

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，提供更高效的交易处理能力，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
- **国际化交易团队**：持续引入国内外资深交易人才，发挥行业领先的交易能力，扩大和丰富交易品种



销售能力

- **生态化销售平台**：以“行e通”为入口，构建场景化、生态化、线上化的金融产品交易平台，助力机构销售业务
- **数字化销售队伍**：“客户画像”系统对客户精准把脉，“同e家”系统提供智能化、移动化展业工具

智慧资金 系统平台

智慧交易

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

1.6 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”



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88%**
- 网点客户满意度NPS得分达**90分**

赋能一线

- 零售持续提升网点AI化水平，网均AUM营收**721万元**，同比增长**45%**
- 对公五大库建设协同营销体系优化升级，客户经理人均产能**1,300万**，同比增长**29%**
- 资金同业黄金、外汇等业务投产策略平台，支持策略定制和模拟交易

赋能风控

- 零售信用卡自动审批率**超90%**，汽融自动审批率达**84%**，同比提升**20%**
- 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**60%**
- 小企业征信模型平均放款时间从7.8天缩减至**2.2天**

赋能管理

- 智慧经营APP（赢家）上半年累计新增**430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**142大类**、**1,051项**应用程序编程接口（API）服务
- 技术基础平台运维自动化水平**超92%**，智能放款覆盖**超六成**标准化对公授信业务
- 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

9大关键举措

- **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

目标



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

1.7 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



积极摸索“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**定点扶贫地区的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

- 6月末，重点行业客户授信余额占比为**46.9%**，表内外授信总融资额**36,134亿元**，较上年末增长**7.9%**

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

- 上半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**
- 6月末单户授信1,000万（含）以下的小微企业贷款余额较上年末增长**7.8%**
- 6月末单户授信1,000万（含）以下的小微企业上半年新发放贷款加权平均利率较上年下降**0.80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

- 上半年，新增投放扶贫资金**88亿元**，惠及**21万**贫困人口
- 产业扶贫项目累计投放扶贫资金**213亿元**，惠及**73万**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**3,255人**，覆盖**78个县**
- 精选贫困地区农产品品牌，构建长效消费扶贫机制，累计帮助贫困人口实现销售收入**6,618万元**

2.0 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：

- 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

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：

- 以“四化”策略为指引，全面升级大零售商业模式，为新三年的“振翅高飞”打好基础

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”，推进五大重点项目

06

资金同业：

- 以“推动新增长、打造新品牌”作为发展方向，全面推进3大业务、2大能力和1个平台向更深更广发展

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

加强风险对业务的支持

- 加强行业研究赋能和风险政策预调微调，引导业务发展
- 聚焦重点行业，做出区域特色，打开存量业务空间
- 创新业务模式，支持制造业、普惠小微贷款投放

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**：加强政策检视分析，做好预警监控管理，强化催清收力度
- **小企业**：制定分类处置策略，强化全流程风险管理

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

负债

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

资产

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
- 对公做实优质战略客户，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
- 加大对优质制造业企业、普惠型小微企业、民营企业等重点领域支持，切实降低融资成本，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

总目标

打造智能化零售银行



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”
- 做好存客经营，推动双卡绑定还款及综合化

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

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、系统化程度
- 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

- 零售成本管理向“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

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



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
- 推动业务能力、产品、解决方案的对外输出及外部合作商户引入

开放银行

3大
业务模块

2大
核心能力

1大
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**五大重点项目**

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
- **复杂投融资模式做攻坚**：投融互联，沿途建窝，重客实现综金新收益

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

行业银行

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，启动面客运营和市场推广

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**：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
- **拓展代客业务**：加强代客产品服务创新，线上线下同步拓展代客交易场景，扩大代客客群覆盖

新同业

- **完善产品布局**：加强集团内外优质产品获取，优化产品评价推荐功能服务，构建产品服务生态平台
- **深化客户经营**：深化落实“以客户为中心”的经营理念，对客户进行个性化产品推荐、投研资源输出，以及综合解决方案定制

新资管

- **理财子公司开业**：严格按照法律法规相关要求履行有关程序，推动平安理财尽快开业运营
- **推进产品转型**：有序推进存量保本理财产品及老产品压降工作，丰富完善固收、权益等净值型产品品类，树立市场口碑

数字化经营

- 按照全行前中台交易系统架构规划，持续强化“智慧资金系统群”建设，构建金融市场一站式交易管理和服务平台，支持更多交易品种和市场，提供更高效的交易处理能力
- 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

3.0 附录：主要数据

主要数据：资产负债规模

单位：亿元	2020年6月30日	2019年12月31日	较上年末变动	
			增减额	%
1.总资产	41,786	39,391	2,395	6.1%
发放贷款和垫款本金	25,084	23,232	1,852	8.0%
其中：(1)企业贷款	10,907	9,660	1,247	12.9%
(2)个人贷款	14,178	13,572	606	4.5%
2.总负债	38,272	36,261	2,011	5.5%
吸收存款本金	24,861	24,369	492	2.0%
其中：(1)企业存款	18,433	18,533	(100)	(0.5%)
(2)个人存款	6,428	5,837	591	10.1%
3.股东权益	3,514	3,130	384	12.3%

主要数据：财务收支

单位：亿元	2020年1-6月		2019年1-6月		同比变动	
	金额	占比%	金额	占比%	增幅%	占比变动
1. 营业收入	783.28	100.0%	678.29	100.0%	15.5%	
利息净收入	503.05	64.2%	436.39	64.3%	15.3%	-0.1个百分点
非利息净收入	280.23	35.8%	241.90	35.7%	15.8%	+0.1个百分点
2. 营业支出	221.78		205.88		7.7%	
业务及管理费	213.80		199.81		7.0%	
3. 准备前营业利润	561.50		472.41		18.9%	
4. 信用及资产减值损失(减)	384.91		272.04		41.5%	
5. 净利润	136.78		154.03		(11.2%)	
6. 基本每股收益(元)	0.66		0.85		(22.4%)	
7. 稀释每股收益(元)	0.66		0.78		(15.4%)	

主要数据：质量与效率

	2020年6月末	上年同期/上年末	变动
1.资产质量			
不良贷款率	1.65%	1.65%	-
拨贷比	3.54%	3.01%	+0.53个百分点
拨备覆盖率	215%	183%	+32个百分点
逾期90天以上贷款拨备覆盖率	267%	223%	+44个百分点
逾期60天以上贷款拨备覆盖率	228%	190%	+38个百分点
逾期90天以上贷款偏离度	0.80	0.82	-0.02
逾期60天以上贷款偏离度	0.94	0.96	-0.02
2.资产收益			
平均总资产收益率（年化）	0.67%	0.88%	-0.21个百分点
加权平均净资产收益率（年化）	9.33%	12.63%	-3.30个百分点
3.净利差（年化）	2.48%	2.54%	-0.06个百分点
4.净息差（年化）	2.59%	2.62%	-0.03个百分点
5.成本收入比	27.30%	29.46%	-2.16个百分点

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

