

中国平安 PINGAN

金融 · 科技

平安银行股份有限公司

2019年度经营情况报告

2019 ANNUAL RESULTS REPORT

2020年2月



目录

01 经营情况

- 整体业绩
- 科技引领
- 零售突破
- 对公做精
- 资金同业

02 工作展望

- 下阶段重点工作

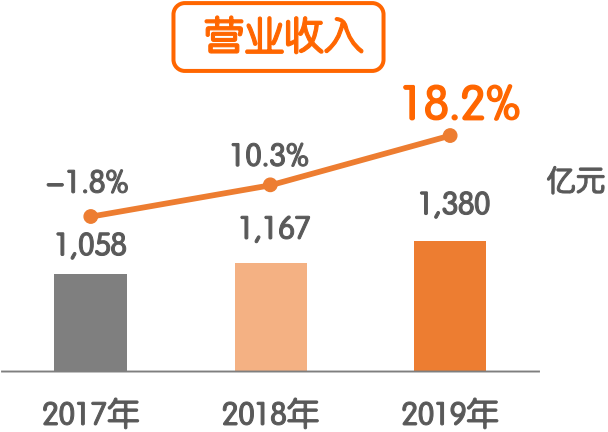
03 附录

- 主要数据及监管指标



整体业绩

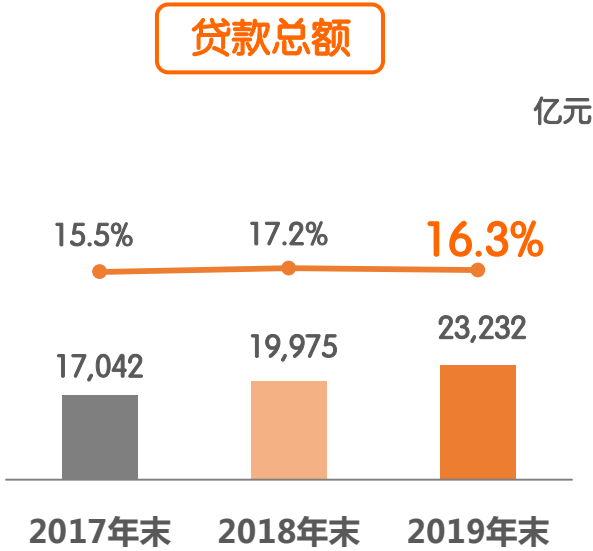
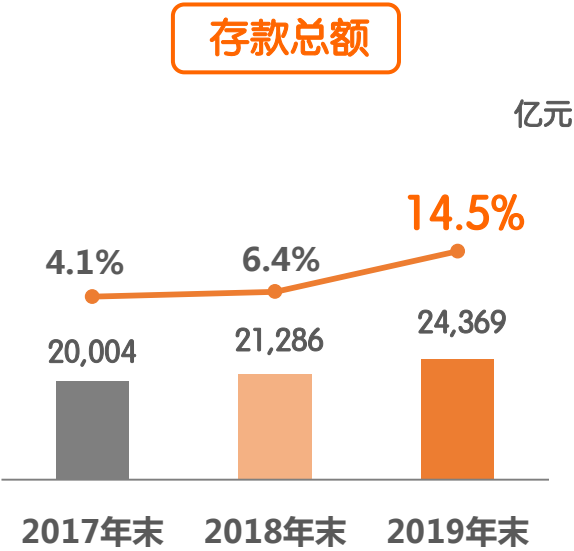
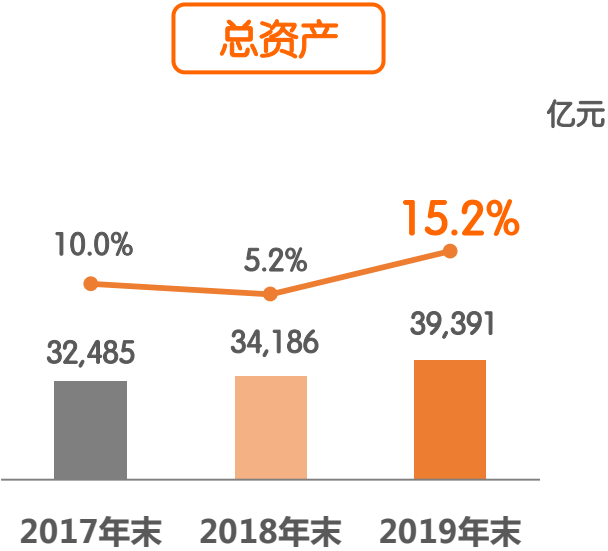
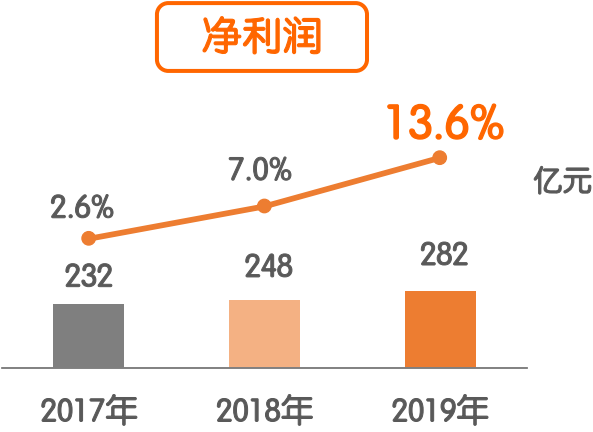
1.1 规模效益稳中趋好



ROAA 0.77% +0.03个百分点

ROAE 11.30% - 0.19个百分点

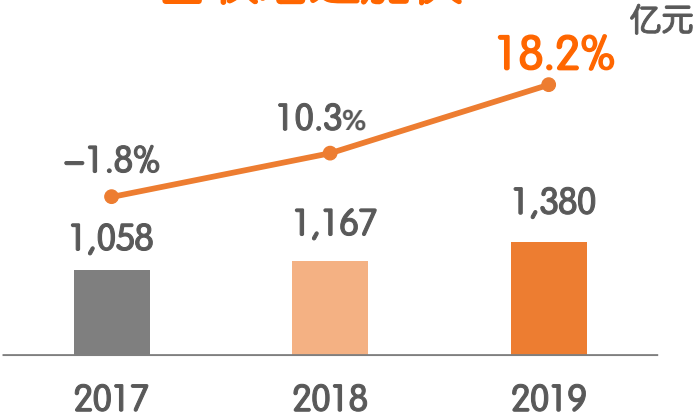
注：计算ROAE已考虑260亿元A股可转换公司债券转股的影响；如不考虑转股，ROAE为11.57%，同比增长0.08个百分点。



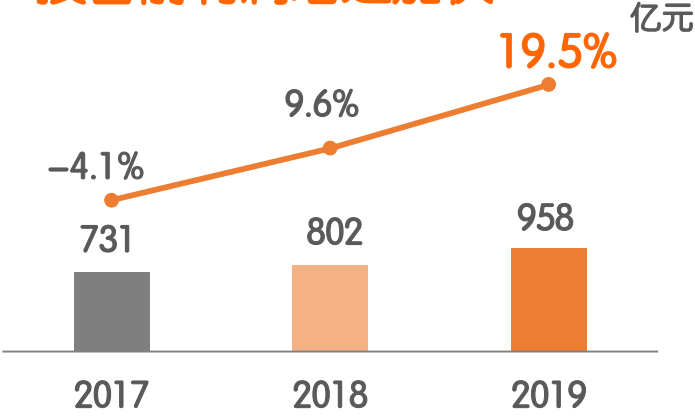
1.2 盈利能力较快提升



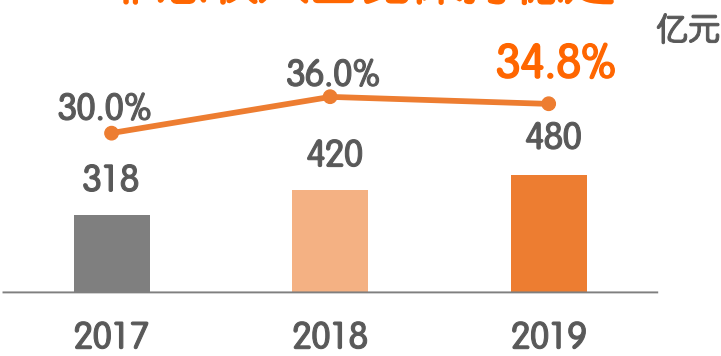
营收增速加快



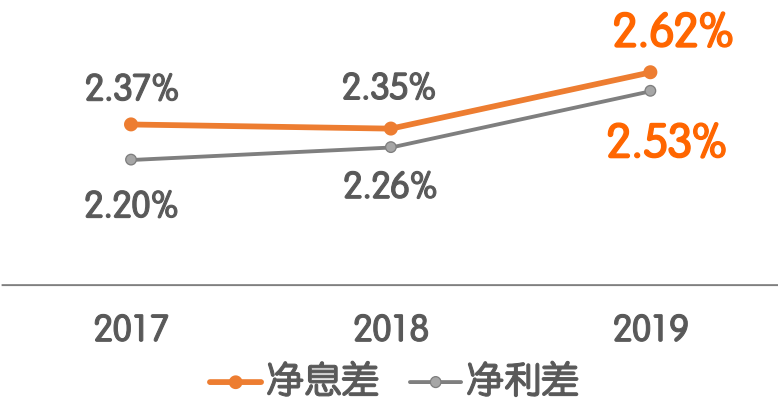
拨备前利润增速加快



非息收入占比保持稳定



息差利差较快提升



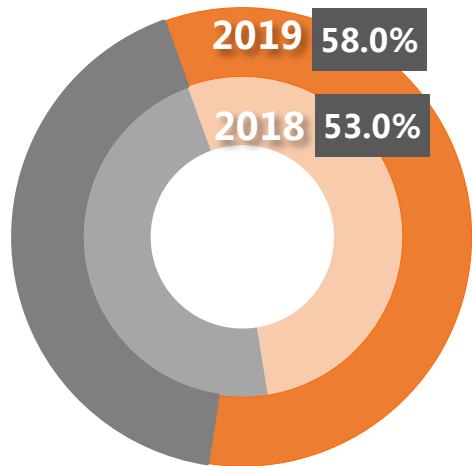
1.3 零售贡献持续提升

01 零售营收800亿

增长29.2%

占比58.0%

提高5.0个百分点

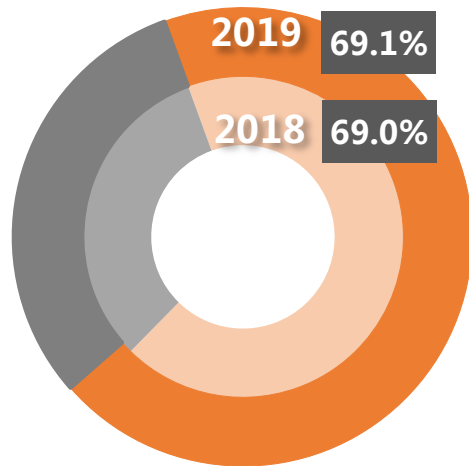


02 零售净利润195亿

增长13.8%

占比69.1%

提高0.1个百分点

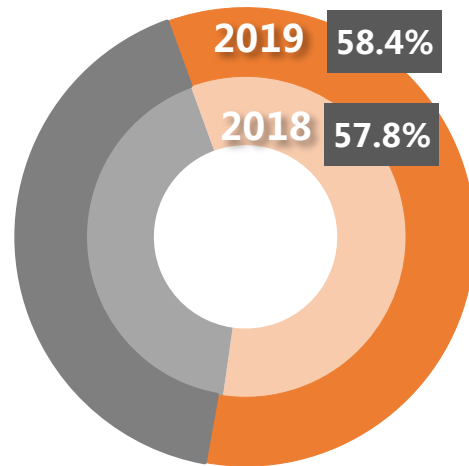


03 个人贷款13,572亿

增长17.6%

占比58.4%

提高0.6个百分点

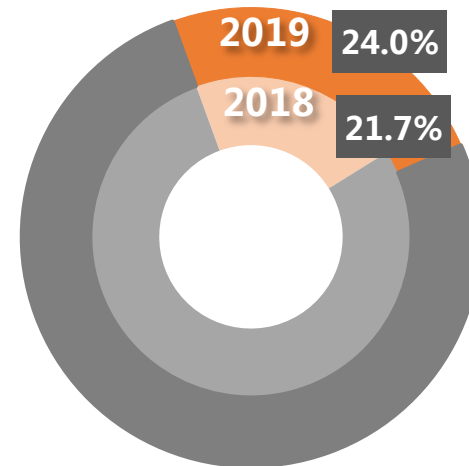


04 个人存款5,837亿

增长26.4%

占比24.0%

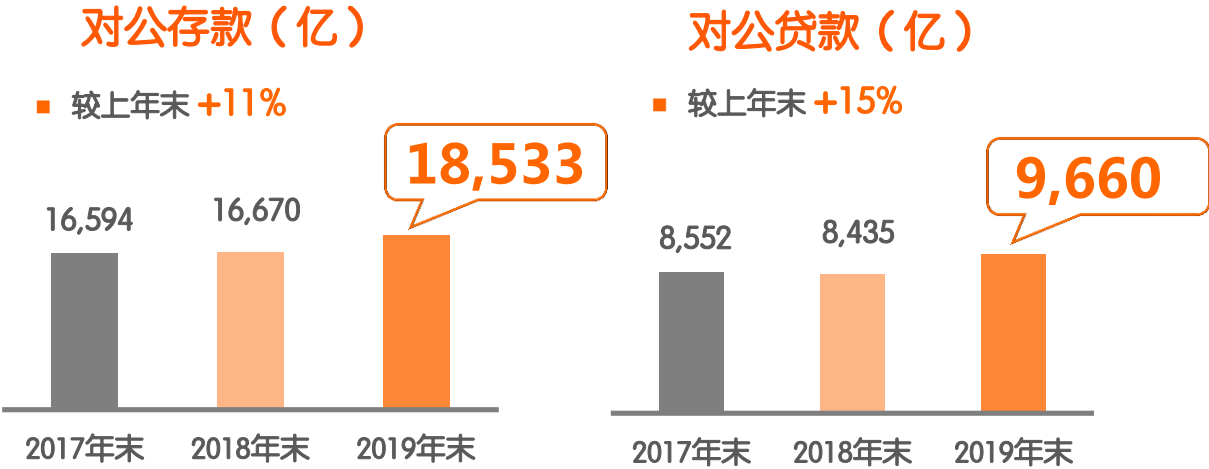
提高2.3个百分点



1.4 对公存贷款规模较快增长

对公规模增长

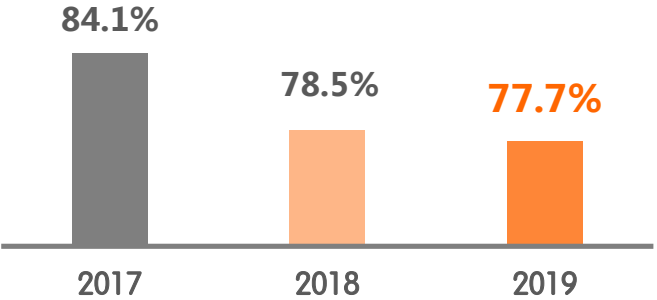
对公存贷款余额趋势图



“双轻”效果持续显现

贷款风险系数持续下降

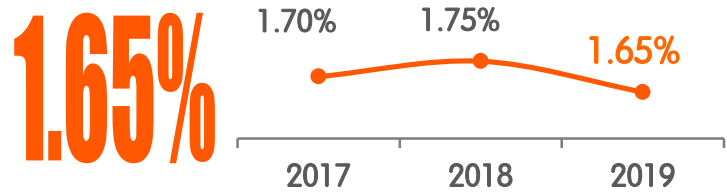
- 较2018年下降0.8个百分点
- 较2017年下降6.4个百分点



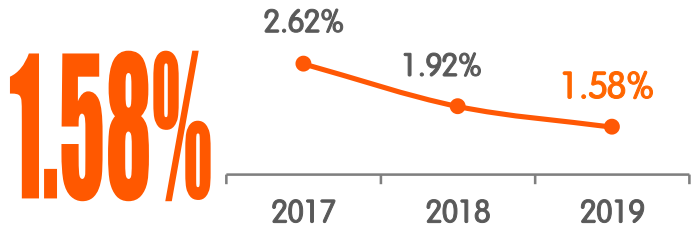
注：风险系数 = 对公RWA / 对公贷款

1.5 资产质量改善，抵补能力增强

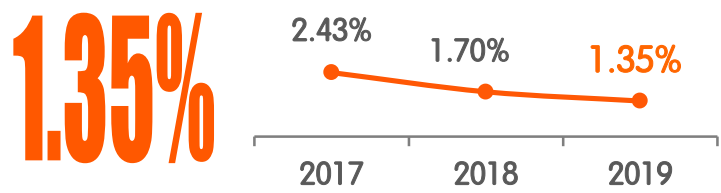
不良率下降



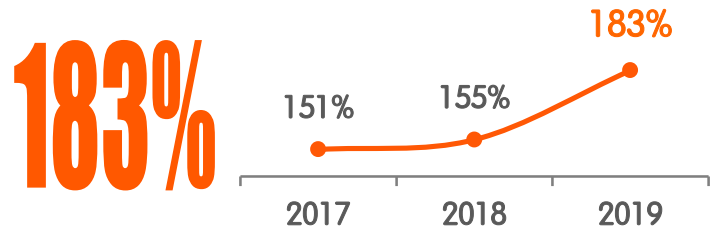
逾期60+占比持续下降



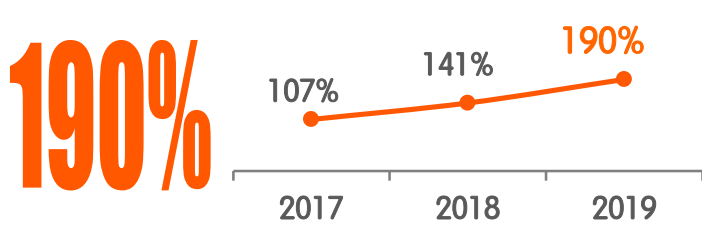
逾期90+占比持续下降



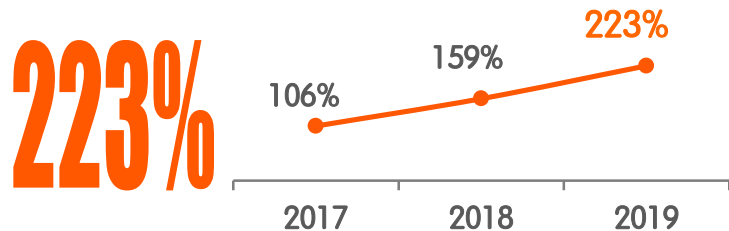
拨备覆盖率显著提升



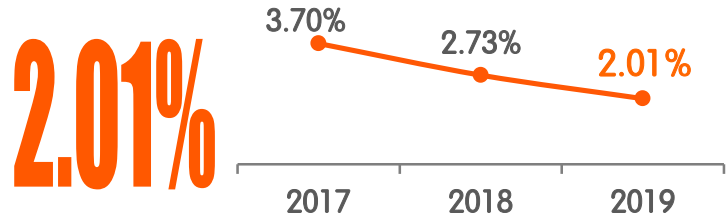
逾期60+覆盖率显著提升



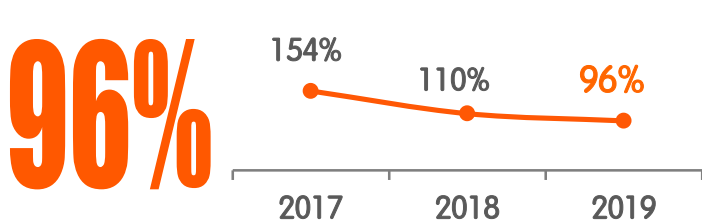
逾期90+覆盖率显著提升



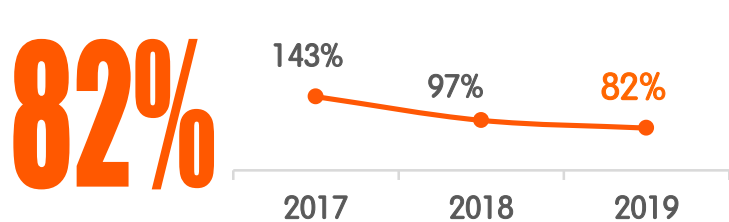
关注率持续下降



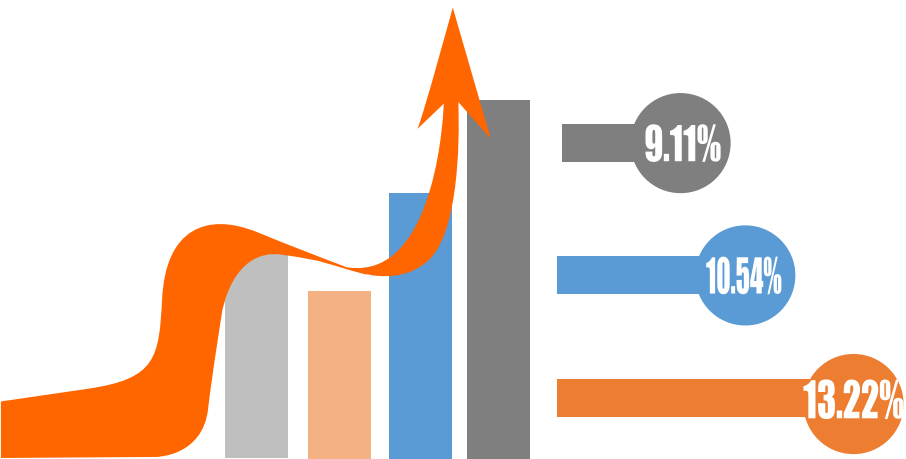
逾期60+偏离度低于1



逾期90+偏离度持续下降



1.6 夯实基础，提升资本

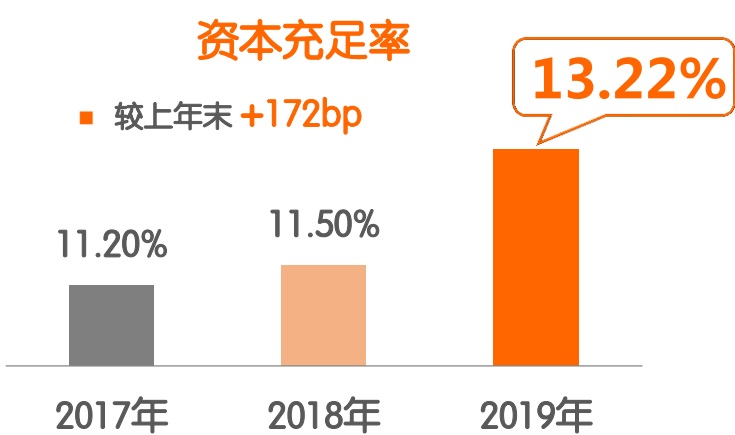
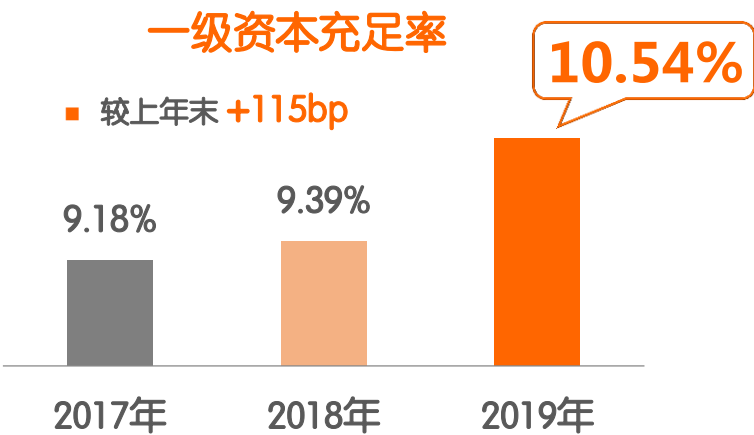
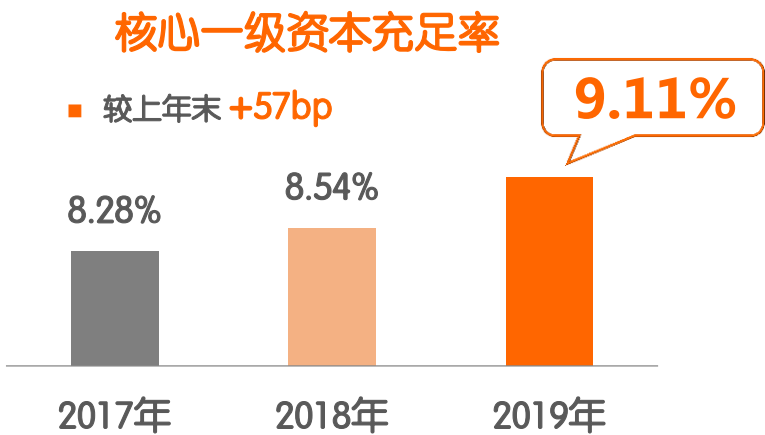


资本补充顺利完成

- 2019年1月完成发行**260亿元**A股可转换公司债券，2019年9月“平银转债”**完成转股**，有效补充核心一级资本
- 2019年4月发行**300亿元**二级资本债券
- 2019年12月发行首期**200亿元**无固定期限资本债券（永续债）

精细资本管理

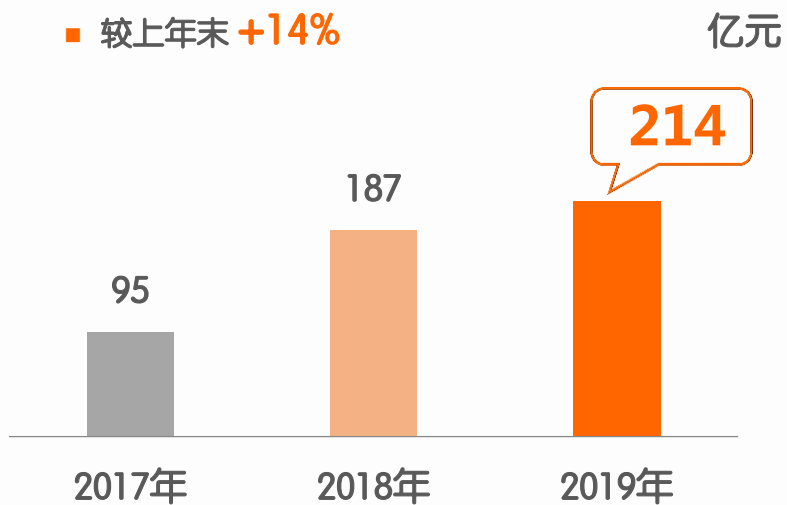
- 全面实施**EVA/RAROC**为核心的经济资本管理
- 通过调配业务，向**低风险**业务引导
- 加大**税务核销**力度
- 加大**抵债资产处置**力度，减少无效资本占用



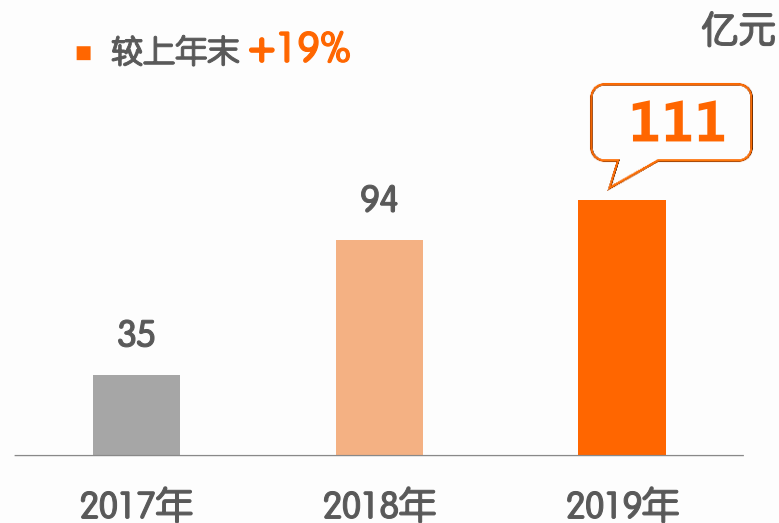
1.7 清收业绩持续提升

- 打造特殊资产智慧经营平台，以大数据为内驱动力，聚焦专业化、智能化、生态化建设。
- 通过“专家经验+科技赋能”双轮驱动构建竞争优势，不良资产清收业绩稳步增长。

收回不良资产总额



收回已核销贷款



1.8 服务实体经济，致力精准扶贫

一、服务实体经济

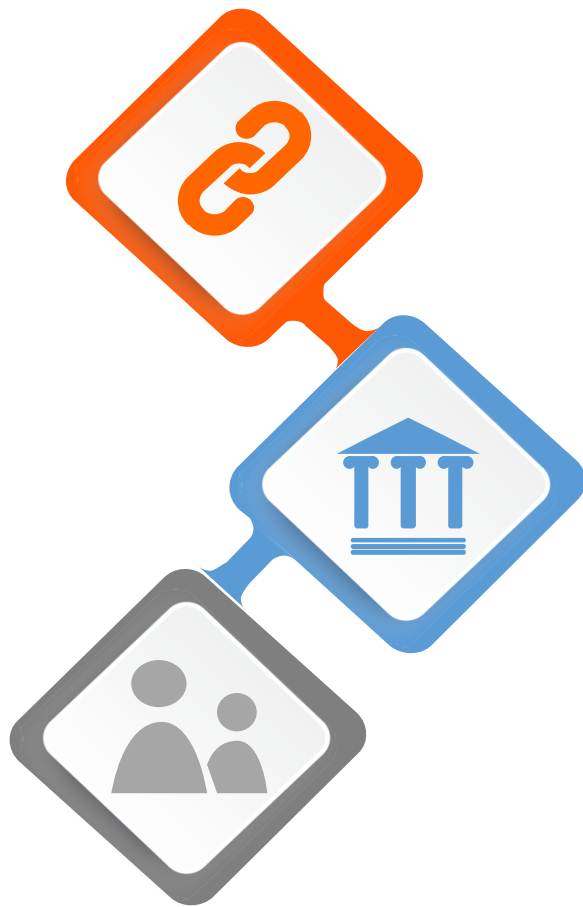
积极支持供给侧结构性改革和金融服务实体经济的国家战略，坚持科技创新理念服务实体经济，持续提升服务能力和水平

- 2019年末，表内外授信总融资额**33,489亿元**，较上年末增长**18.0%**

三、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

- 2019年新增投放扶贫资金**80.96亿**，直接帮扶建档立卡贫困户**16,083人**，惠及建档立卡贫困人口**19万**
- 2019年末，全国**17个**省份、**28个**贫困县的**126种**农产品已上线平安扶贫商城，帮助贫困人口在2019年实现销售收入**4,905万元**



二、服务民营、小微企业

借助前沿科技，采取“差异化纾困+精准化服务”策略，切实解决民营企业、小微企业融资难、融资贵问题

- 2019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**
- 单户授信1,000万（含）以下的小微企业贷款较上年末增长**24.9%**，高于全行各项贷款平均增速；有贷款余额户数较上年末增加**2.29万户**，该类小微企业贷款利率较上年末下降**2个**百分点，不良率控制在合理范围



科技引领

助力数据化经营

2.1 夯实科技基础，推进数据化经营

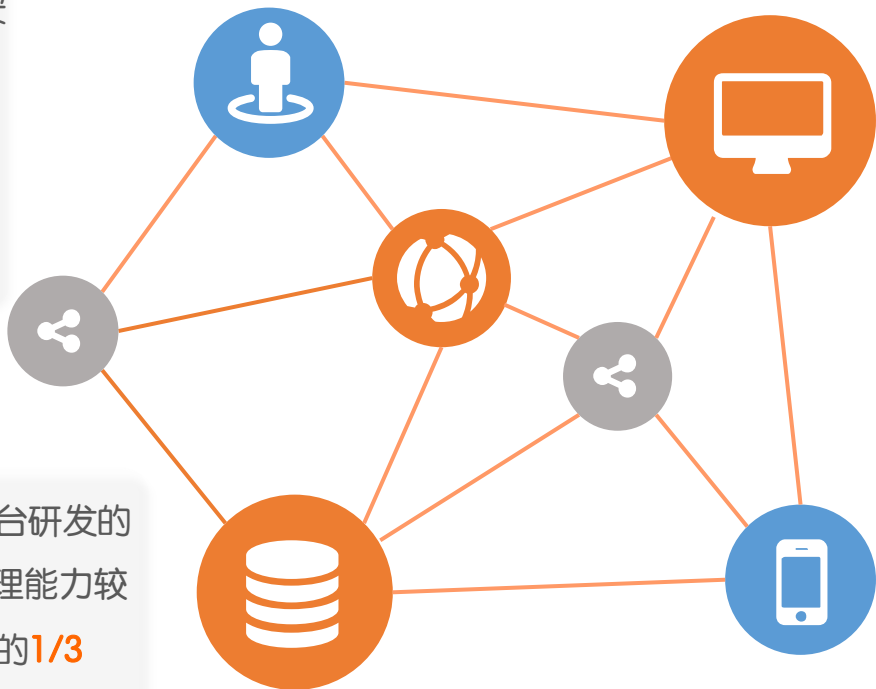
2019年末，本行科技人员（含外包）**超过7,500人**，较上年末增长超过**34%**。2019年，IT资本性支出及费用投入同比增长**35.8%**。

持续深化敏捷转型

- 实施开发运维一体化（Starlink）和安全开发生命周期（SDLC）两大项目
- 2019年响应业务开发需求同比增长**超过30%**

打造领先的技术基础平台

- 完成建设分布式PaaS平台，基于此平台研发的信用卡新核心业务系统，业务峰值处理能力较原系统提升近**10倍**，成本仅为原系统的**1/3**
- 2019年，持续加强工具平台的建设和推广，运维自动化水平达到**80%**，全年版本发布数量同比增长**150%**，测试自动化覆盖率达到**55%**



全面推进数据化经营

- 2019年完成**超过900项**基础数据标准和**近2,000项**指标标准的制定
- **11个**AI中台项目全部投产，在“口袋银行”APP和信用卡首页，通过智能推荐平台精准投放广告，转化效果比人工投放提升**超过50%**

深化金融科技创新应用

- **5个**项目入选国家六部委金融科技应用试点
- **AI BANK**：“AI快站”推出营销活动超过**5,000个**，浏览用户超过**4亿**人次，促成理财交易订单超**700万**笔；信用卡智能语音场景覆盖率达**90%**，等同节约人工坐席**1,200人**
- **区块链**：应用在供应链金融、破产清算投票、云签约存证、溯源等业务领域交易量**超35万**笔
- **开放银行**：累计发布**24**大类、**351项**应用程序编程接口（API）服务

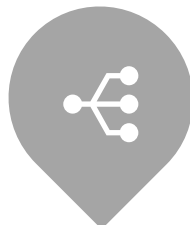
2.2 科技落地成果显著



赋能业务

通过AI战略，赋能业务提质增效

- 通过**智慧财务**项目，创建了**500多个**财务管理及业务应用场景，优化业财流程节点**3,322个**，节约人力**116.5人天/月**，报表分析产出时效提升**50%**
- 通过科技赋能业务和经营管理，实现业财指标智能搜索、预警和场景化关联、产品推介、营销方案设计等功能，为管理人员提供智慧经营分析，助力客户经理精准营销
- 零售人力产能得到进一步提升，人均营收同比增长**18%**
- 在零售业务实现7×24小时闭环获客经营，人均获客提升**50%**
- 信用卡推出“一键办卡、即享优惠”科技服务，发卡时间由原来的2天缩短至**最快2分钟**
- 小企业数字金融业务实现全线上化进件，抵押类产品的客户经理进件时效提升**5倍以上**



成本控制

广泛应用云计算、AI等新技术降低成本

- 推动应用上云，对应的IT基础设施成本投入仅为之前的**1/3**
- 基于PaaS平台构建的信用卡新核心，成本仅为原系统的**1/3**
- 建立起7×24小时的“AI+客服”体系，AI客服非人工占比达**86%**，2019年度借记卡客服费用节省**约50%**，信用卡客服费用节省超**30%**
- 零售贷款运用移动互联网实现培训、拓客、承接及业绩追踪等业务场景线上化，每年可节约培训及运营成本约**6,000万**
- 口袋财务推出空中柜台服务，每月节约运营人力成本在**370万以上**



风控体系

利用人工智能、大数据技术赋能提升风控水平

- 打造SAFE智能反欺诈体系，统一欺诈风险侦测平台，2019年，累计防堵欺诈损失**超10亿**
- 跨境业务利用大数据等技术有效控制**90%以上**的程序性合规风险，有效减少**80%**的国际收支人工核查工作量
- 打造零售阿波罗审批平台，贷款产品审批时长缩短至**10秒以内**，公司业务智能放款系统，将汽车供应链金融业务出账从4小时压缩到**5分钟**
- 搭建智能预警系统，构建信息“天网”，提升**贷后预警监控**的能力



零售突破

“3+2+1” 经营策略

3.1 “3+2+1” 零售经营策略

发力3大业务模块、提升2大核心能力，构建1大生态

总目标

零售全面AI化，打造智能化零售银行

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



私人银行和财富管理

- 开放式货架
- 1+N经营
- 家族办公室升级



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

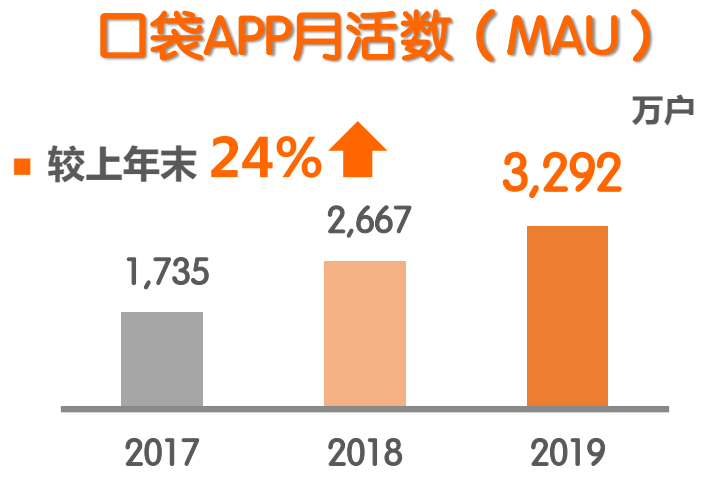
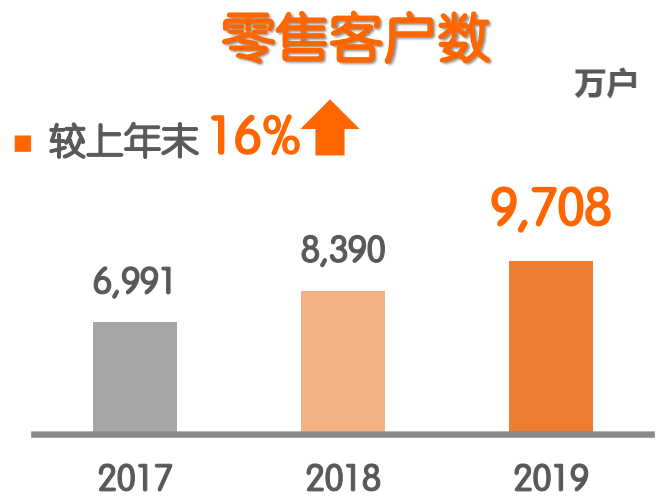
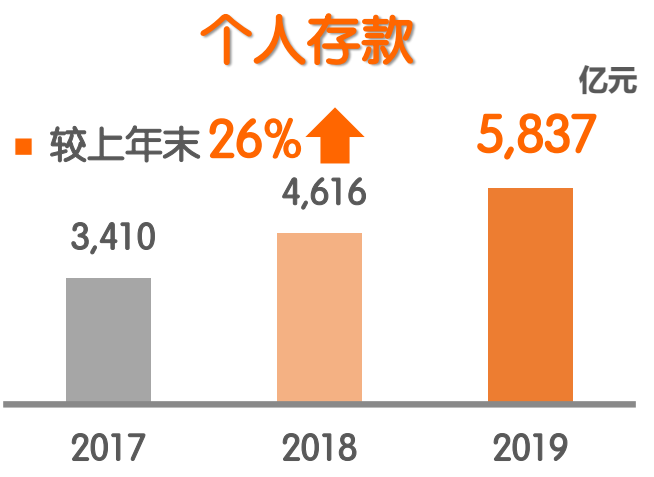
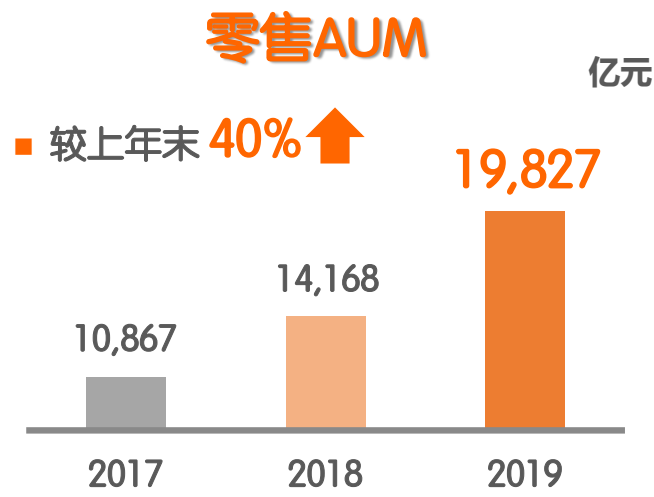
1大
生态



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

3.2 3大业务模块——基础零售



注：自本次年报起，本行口袋银行APP月活跃用户的统计标准由用户登录APP变更为用户打开APP，并据此调整上年同期数据。

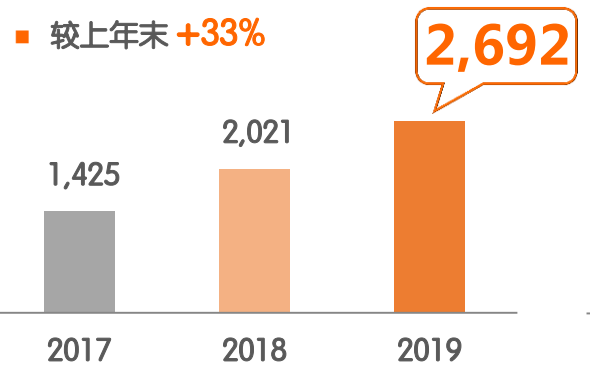
3.2 3大业务模块——基础零售（续）



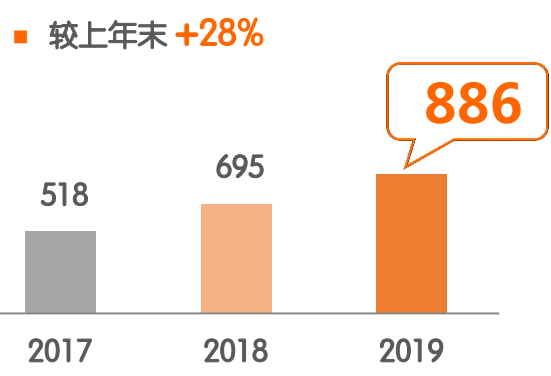
代发及批量业务

- 搭建线上管理平台，助力获客提升
- 关注客户经营，在口袋银行APP设立“平安薪”专区、专属福利活动等功能

客户带来AUM（亿）



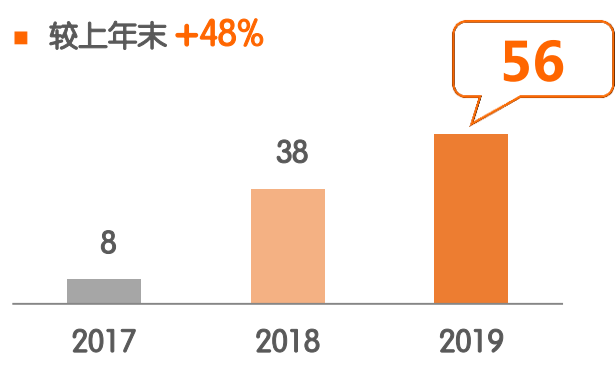
客户带来存款（亿）



收单业务

- 收单业务保持快速增长势头，批量获客模式取得较大突破
- 着力扩大收单客群的外延，尤其是小微商户客群的深度经营

收单商户数量（万）



3.3 3大业务模块——私行财富

经营机制

- 全面应用数据化经营工具，精准赋能前线队伍
- 搭建“1+N”经营模式及开放式产品平台，实现私行客户服务半径及专业化程度的最优化
- 全面升级私人银行家族办公室，保险金信托业务开展一年时间即位居市场前列



产品平台 & 权益体系

- 整合内外部资源，丰富产品种类，优化客户体验，升级权益和客户服务体系



内部管理

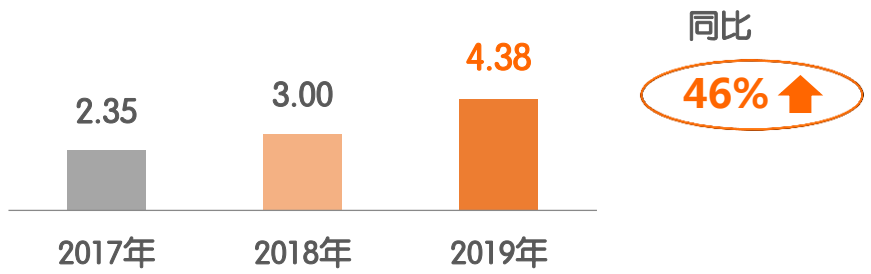
- 运作产品管理委员会机制，多元化引入优质资产
- 强化内嵌风控合规团队，严格把控资产风险



财富客户数（万户）



私行达标客户数（万户）



私行达标客户AUM（亿元）



3.4 3大业务模块——消费金融

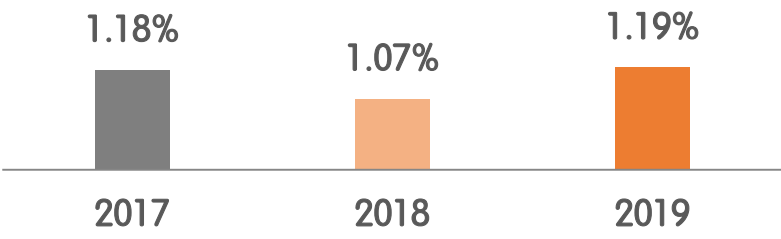
鉴于宏观经济仍存下行压力，在确保资产质量稳定的前提下，本行主动控制消费贷款发放速度，优化贷款业务结构及客群结构，适当提高信用卡、新一贷**投放门槛**，推动**目标客群质量提升**。



- 1 信用卡
 - 流通卡量**6,033万张**，较上年末增长**17.1%**
 - 贷款余额**5,404亿元**，较上年末增长**14.2%**
 - 2019年总交易金额**33,366亿元**，同比增长**22.5%**，信用卡商城交易量同比增长**23.1%**
 - 信用卡新发卡实现近**90%**通过AI审批，通过“一键即享”流程办理信用卡的客户量**超400万户**
- 2 新一贷
 - 贷款余额**1,574亿元**，较上年末增长**2.4%**
 - 本行积极拓展互联网渠道和流量入口，实现**线上线下联动**，使服务**惠及更多客群**
 - 通过优化流程，用户从申请到放款平均时长由4小时缩短至**1小时**
- 3 个人房屋按揭及持证抵押贷款
 - 贷款余额**4,111亿**，较上年末增长**32.3%**
- 4 汽融
 - 贷款余额**1,792亿元**，较上年末增长**4.2%**

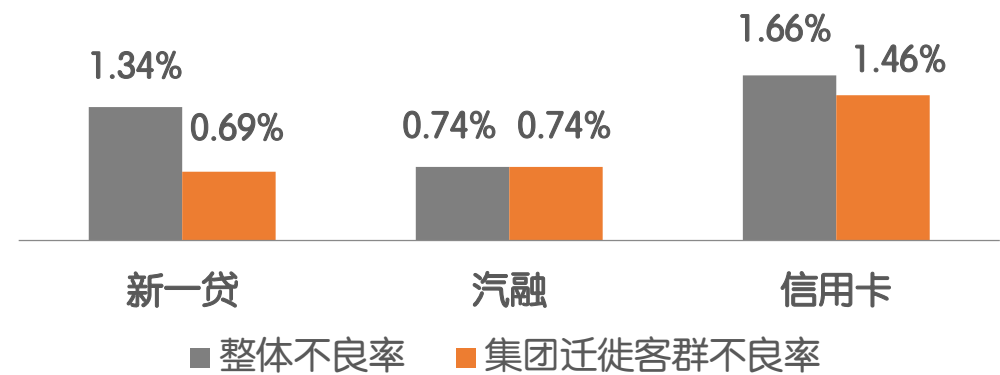
3.5 2大核心能力——风险管理

零售贷款不良率

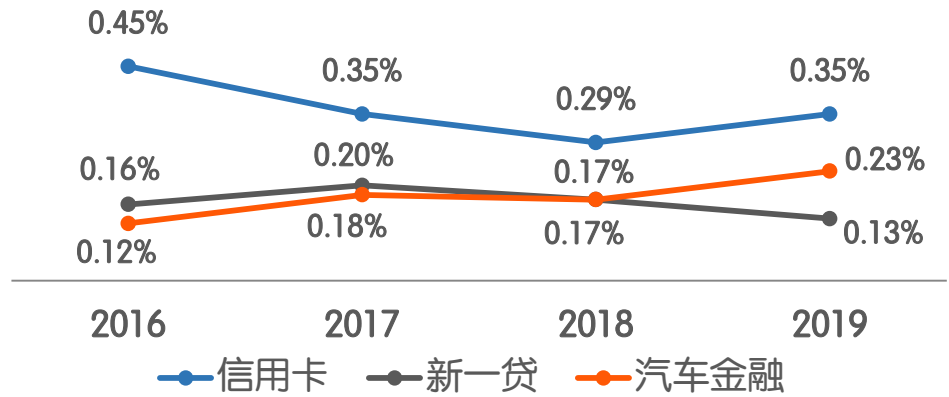


注：基于更为审慎的风险管控原则，本行采用了更为严格的五级分类标准，部分零售产品的不良率因此有所上升，若按原五级分类标准，不良率较上年末下降0.09个百分点

集团迁徙客群资产质量更优



三大尖刀产品账龄分析



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
(2019年数据仅体现2019年1-7月发放的贷款账龄分析)

3.6 2大核心能力——成本管理

2019年，通过精细化管理和数字化经营，实现提效降本，同时加大科技创新方面的投入，推动投入产出的持续优化。

2019年实现
人均营收同比增长18%
网均营收同比增长31%



为成本收入比
打造可持续优化的驱动力

精细化管理 — 多维度多手段成本瘦身

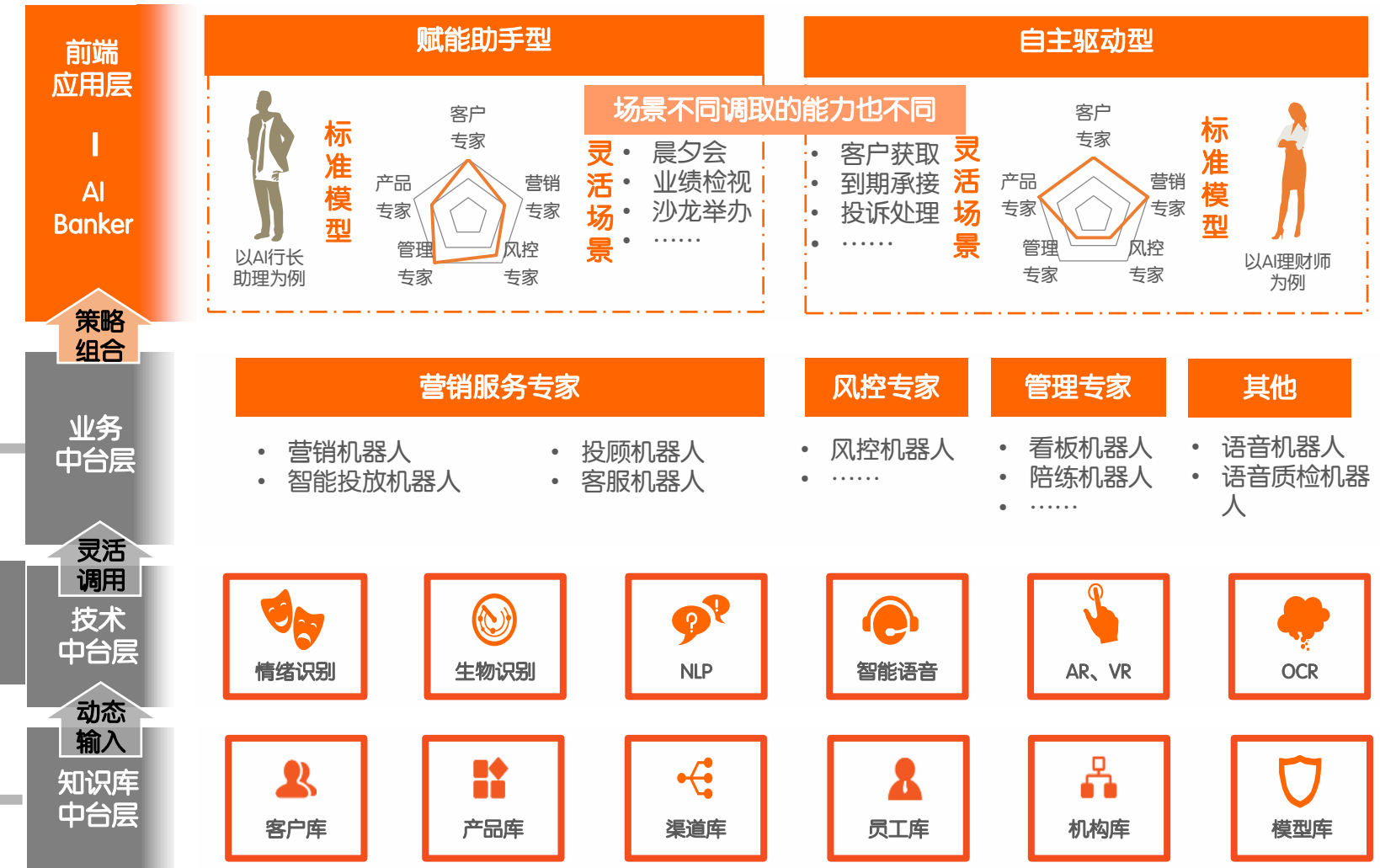
- 通过流程改造，缩短作业流程和管理链条，降低运营成本，如：集中作业件均成本下降**13%**
- 通过网点标准化、智能化、轻型化转型，降低单网点成本，全年营业网点减租**2.94万**平方米，网点综合效益持续提升
- 通过技术替代降低成本，如信用卡账单实现**99%**电子化
- 通过差异化定价及结构化调整带来销售渠道投产提升

数据化经营 — 节省成本同时体验更佳

- 支持成熟业务提效降本的同时，集约资源支持创新业务模式，包括线上化经营、AI Bank及开放银行
- 财富管理、贷款等核心业务的线上化程度日益提高，如信用卡推出“一键办卡、即享优惠”科技服务，实现场景化获客和营销，信用卡发卡时间由原来的2天缩短至**最快2分钟**；口袋银行月活跃用户数**突破3000万**
- AI Bank运用科技力量赋能业务，AI销售助力队伍展业拓客，提升一线产能及效率；AI+服务提升服务智能化水平，AI借记卡客服费用同比节省**约50%**，AI信用卡客服费用同比节省**超30%**

3.7.1 1大生态——以AI Bank为内核

AI银行建设自上而下分为4层体系，打造业内领先的AI Banker



目前已取得的部分应用成果

目前AI底层技术已基本完备，AI客服、AI营销、AI风控等成果已转化为中台能力。

AI+客服

- 建立起7×24小时的“AI+客服”体系，2019年末，AI客服非人工占比86%，较上年末提升6个百分点
- 打造智能语音业务中台，目前已对接超20个业务场景、周外呼规模超150万通

AI+营销

- 2019年，通过“一键即享”流程办理信用卡的客户量超400万户

AI+风控

- 2019年，零售统一反欺诈平台累计防堵欺诈攻击金额同比增长58.7%
- 建设新一代智能风险管理体系，实现风险前、中、后业务全面AI化、实时化客户级风险管理

3.7.2 1大生态——构建开放银行生态

以“让银行服务无处不在”为愿景，分阶段实现“能力开放”、“流量开放”、“经营开放”三个目标，现阶段主要是聚焦“能力开放”目标，目前官网、开发者中心、小程序管理平台等基础能力已经加速建设，已与多家互联网头部公司开展相关合作。

2 开放银行2.0

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

- ✓ 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

3 开放银行3.0

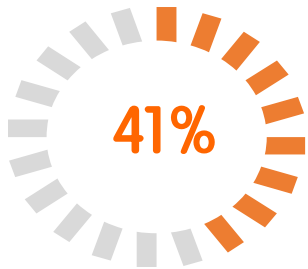
- ✓ 经营开放（共同经营）
与合作平台进行数据交互
- ✓ 关注平台开放运营
关注平台开放对整体业务的影响及帮助
- ✓ 全面能力开放
全面进行能力输出，包括金融科技能力

3.8 综合金融贡献不断增强



零售净增客户
(不含信用卡)

249万户



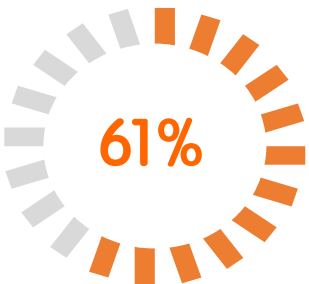
零售财富净增客户

7.71万户



零售净增AUM

2,184亿元



新一贷发放额

687亿元



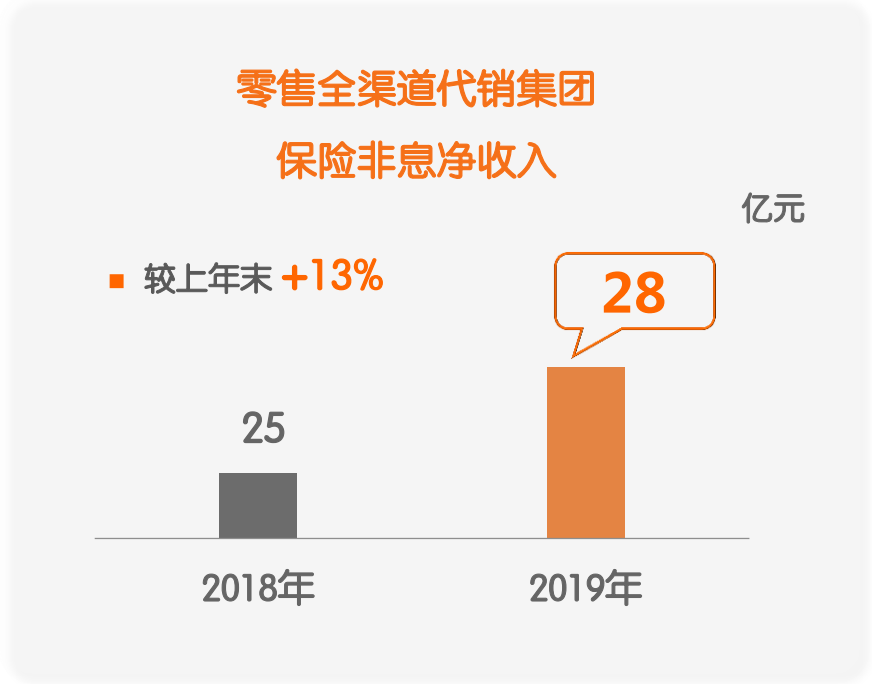
汽融发放额

547亿元



信用卡新增发卡量

488万张





对公做精

“3+2+1” 经营策略

4.1 “3+2+1” 对公经营策略

以客户为中心，做精做强，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**

以客户为中心，对公业务做精做强

2大客群

攻坚战略客群
拓展小微客群

“一户一策”，一站式“商行+投行+投资”综合金融服务
打造爆款产品，创建生态化、场景化数字金融服务平台

实施
路径

3大支柱



行业银行

重点行业聚焦
行研专业引领
投行特色鲜明
“商行+投行+投资”



综合金融

银行主导资产
客户资源整合
生态经营突破
产品中控平台



交易银行

深度融入客户
再造供应链金融
集成跨境产品
智慧结算平台

1条生命线

审慎|经营

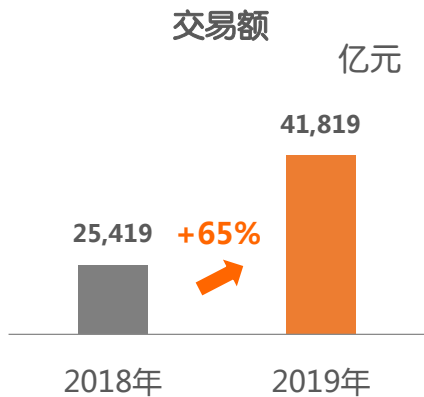
坚守风险合规底线，强化风险与业务协同，健康、有品质的增长

4.2 发力3大业务支柱

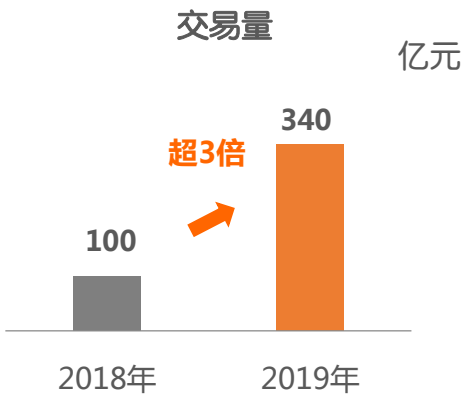


02 交易银行

互联网支付结算平台



供应链应收账款云服务平台



跨境金融

离岸业务资产规模	229亿美元
离岸存款余额	202亿美元
离岸贷款余额	131亿美元
离岸业务指标位列中资离岸银行同业第一	

开放银行

- 开放银行以API、SDK、H5等方式接入客户**1,072家**，客户日均存款达**396亿**
- 银企直连接入集团型企业**2,965个**，客户日均存款**2,844亿**

01 行业银行

- 2019年末，重点行业客户授信占比**46.9%**
- 2019年，投资银行债券承销规模**2,473亿**元；中国理财网公布数据，本行理财直融承销规模**646亿**元，市场份额占比**51%**

03 综合金融

- 2019年，银行销售平安团体保险保费规模**13.31亿**元，同比增长**326.6%**
- 新增银行与集团内专业公司合作落地投融项目规模**2,611亿**元，同比增长**137.5%**

4.3 聚焦2大客群

战略客群



- 聚焦解决客户痛点，建立 **渠道先锋+产品支持+风险前置**敏捷团队
- 集中优势资源， 聚焦重点行业与重点客户，培育主流客群，提升战略客户业务贡献



战略客群贷款

贷款余额

较上年末 53.3% ↑

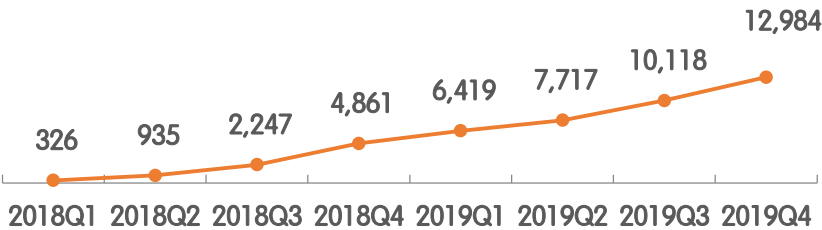
贷款余额占比

4.8个百分点 ↑

口袋财务

注册客户**36万**户，2019年交易笔数**599万**笔

交易额（亿）



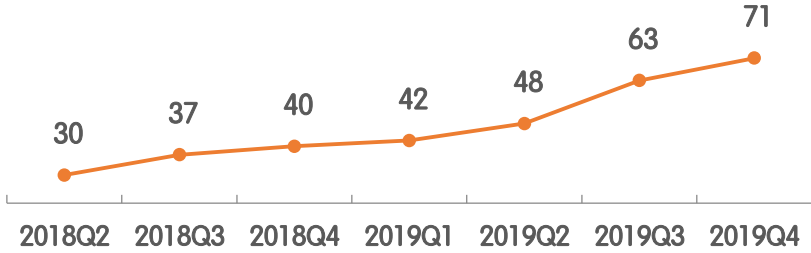
小微客群



小企业数字金融

服务客户数**34,156**户，较上年末增长**142.2%**

贷款单季发放额（亿）



注：2018年1季度尚未开展小企业数字金融业务。

4.4 坚守1条生命线

智慧风控平台

四大能力淬炼

一个引擎升级

专业聚焦能力

- 聚焦重点行业、重点产品

清收处置能力

- 优化特殊资产管理经营体系

集约管理能力

- 后督集中、审批集中、放款集中

预警监控能力

- 构建信息“天网”，24小时实施监控

专项风险评估工具练就“火眼金睛”

- 财务粉饰识别系统
 - 三大专项评估工具
- 排除潜在风险客户

评级限额模型打造“度量衡”

- 客户评级模型
 - 专项评级模型
 - 客户限额模型
- 强化客户准入与量化评估

经济资本与组合管理实现“黄金分割”

- 资产全口径
- 风险全覆盖
- 优化资产结构
- 优化资产配置



八大智能驱动

智能审批

智能控制

智能放款

智能监控

智慧分析

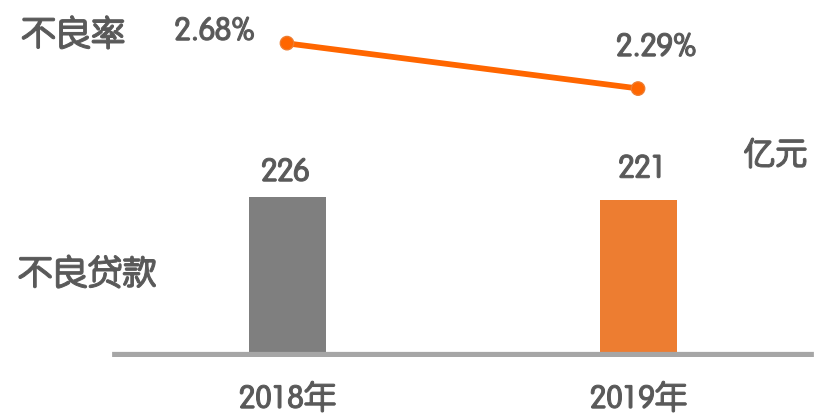
智能预警

智能清收

智能合规

围绕公司策略，风险从“四大能力淬炼”、“一个引擎升级”、“八大智能驱动”三个方面，全面提升风险管理能力，支持业务稳健发展。2019年末对公不良贷款持续双降，资产质量**明显改善**。

对公贷款不良贷款双降





资金同业

“3+2+1” 经营策略

5.1 “3+2+1” 资金同业经营策略

“3+2+1” 资金同业经营策略：聚焦**3大方向**，提升**2个能力**，构建**1个系统**

3大方向

最强FICC，最强销售交易，最特色另类资管



2个能力



1个系统平台



5.2 三大业务方向

新交易



39亿

交易净收入，同比增长151.8%

3.51万亿

债券交易，同比增长178.3%

3.13万亿

利率互换交易，同比增长50.6%

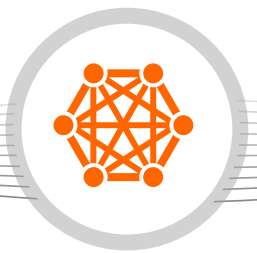
1.74万亿

自营贵金属交易，同比增长112.4%

0.82万亿

代理贵金属交易，同比增长57.9%

新同业



近2,200户

“行e通平台”累计合作客户

5,038亿

同业机构销售业务量，同比增长124%

新资管



2,572亿

净值型新产品规模较上年末增长152.2%

44%

符合资管新规净值管理要求的净值型产品占比较上年末提升25个百分点，居对标行前列

理财子成功获批

成功上线国内首个自主研发的前/中/后台一体化的银行理财资产管理系统

5.3 两大核心能力，一个系统平台

两大核心能力
一个系统平台

销售能力

- **升级销售模式：**以客户为中心，将销售融入生态，打通资金、产品、资产、服务全链条，提供场景化、一站式综合金融服务
- **升级销售渠道：**线上重构“行e通”平台集成产品引流，线下打造专业化销售队伍，实现资产资金高效对接
- **科技赋能销售：**客户画像系统支持客群深度分析，“同e家”系统实现移动化+数字化展业，赋能销售提速

交易能力

- **提升自营交易能力：**构建智能化资金交易平台，实现智能报价、精准定价、高速交易和前中后台一体化控制
- **丰富交易能力应用场景：**通过构建智能化交易平台，与同业、资管、零售业务有机结合，服务全行客户
- 打造“交易专家 + 量化工程师 + IT专家”组成的复合型、敏捷型专业团队

智慧资金系统平台

2019年平台建设进展

新一代金融市场业务系统

2019年7月一期已上线

领航智能交易系统

2019年已逐步推广至固收、外汇业务

行e通、交易通等渠道销售系统

重点更新升级同业客户画像系统等

精准定价+智能执行+实时风控



下阶段重点工作

下阶段六大重点工作——1.全面数据化经营

战略选择—零售转型



2016年，我行全面开启**智能化零售转型之路**，在零售效益增长、对公基础夯实、资产质量改善等方面成效显著



2020年，我行选择保持战略定力，继续秉承“**科技引领、零售突破、对公做精**”十二字方针深化零售转型

外部环境—稳中有变

2020年，是**全面建成小康社会和十三五规划收官之年**，复杂多变的国际形势叠加疫情影响，使得我国经济面临严峻下行压力，但企稳向好的总体趋势未变。

国际

- 贸易摩擦反复
- 地缘政治风险
- 增长动能减弱

国内

- 经济增速换挡
- 对外开放扩大
- 金融监管趋严

疫情

- 疫情超过预期
- GDP保六承压
- 金融风险暴露

面对复杂多变的外部环境、激烈的同业竞争，要求我们必须有新的“打法”——**全面数据化经营**

愿景：构建全面数据化经营“智慧大脑”

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
- 专家+一体化风控平台

“智慧大脑”

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

- “三先”**（先知、先觉、先行）
打造先人一步能力
- “三提”**（提产能、提效益、提效率）
提升经营管理效果
- “三降”**（控成本、调结构、降风险）
优化投入产出效率

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

夯实资产质量

加强行研驱动和风险归因分析，强化风险组合管理，强化资产质量管理体系建设，夯实贷投后精细化管理基础，对存量客户定期进行检视和评估，加快问题授信风险化解

加强合规风险管控

再造法律合规评审流程和机制，加强对洗钱风险、操作风险的管理，加大员工行为管控

加强风险队伍建设

加强全面风险管理意识，加强风险合规文化建设，持续完善培训体系，充实风险条线各业务领域专业人才



引导业务发展

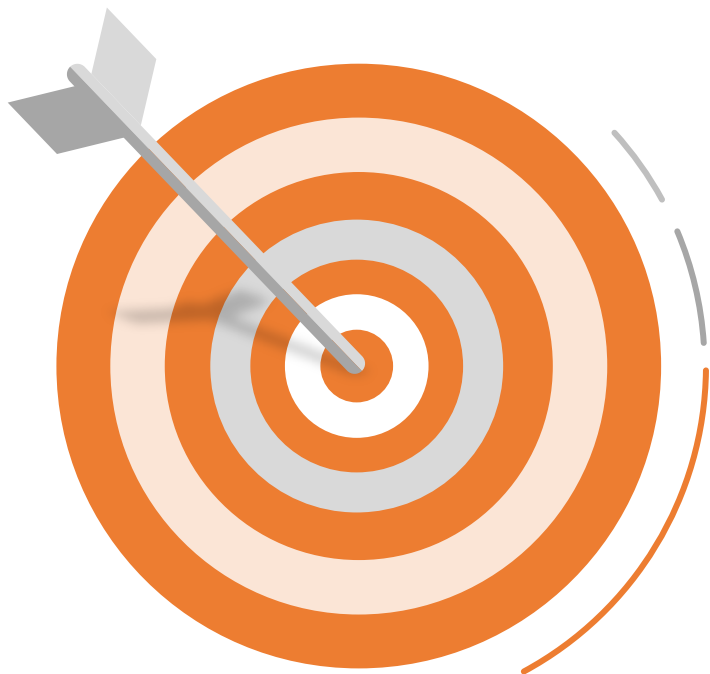
做精重点行业，做深重点客户，做出区域特色，强化风险管理的前瞻性和主动性，深挖客户需求

加强系统工具建设

打造智慧风控平台，建立健全数据质量控制机制，完善风险管理信息系统功能，支持风险报告和管理决策

下阶段六大重点工作——3.协调发展零售对公业务

以”双轻“战略为导向，协调发展零售对公业务



- 已阶段性完成资本补充工作，继续保持“六四”比例，协调发展零售对公业务
- 实施主动的动态资本配置，以“双轻”战略为导向优化调整资产业务结构，落地各项资本节约与资本释放举措，不断提高全行资本回报水平
- 强化经济资本管理对全行风险加权资产的约束，将经济资本管理嵌入到绩效考核中，引导各级机构树立资本约束意识，确保资本成本概念和资本管理理念融入到经营管理的各个环节
- 加快实体贷款投放进度，通过提高日均夯实全年营收基础，做到“早投放、早收益”
- 加大存款吸收，特别是优化存款结构，控制负债成本

下阶段六大重点工作——4.零售业务

重点发力**3大业务模块**、全面提升**2大核心能力**，全面构建**1大生态**

总目标

打造智能化零售银行

3大
业务模块



基础零售

依托智能化平台及开放银行，强化场景获客，做大用户规模，做好基础客群经营提升

- 1、优化升级口袋银行功能体验，打造AI赋能的“金融管家+生活助手”
- 2、持续推动重点客群经营策略升级
- 3、推动智慧运营管理体系建设
- 4、持续推动新门店建设，打造综合金融线下流量入口



私人银行和财富管理

打造“1+N”经营模式，推动私行客户服务半径及专业程度的最大化

- 1、推广1+N投资顾问服务模式，升级私行家族办公室
- 2、强化资产引入，保持充足产品供应
- 3、配备线上投顾工具，助力客户资产配置
- 4、推动权益体系升级工程，打造有内涵、有辨识度的私行品牌



消费金融

深化尖兵产品的引领作用，推动实现产品的多元化、流程的线上化、业务的平台化

- 1、信用卡：发力策略联盟，实现重点企业和行业突破；积极推广融合车主权益、交易服务和金融服务的**车主信用卡**
- 2、零售贷款：发力线上化渠道，优化端到端的全流程客户体验
- 3、汽融：升级二手车业务模式，构建车生态闭环

2大
核心能力



风险控制能力

强化与业务的协同，提升对市场的响应度
通过新技术、新流程提升客户体验



成本控制能力

通过集中化、自动化、智能化的手段管理成本，实现降本增效；
关注业务驱动因子，提升经营策略对业务的指引力度

1大
生态

以AI为内核的开放银行生态



AI Bank

强化AI与业务的结合
强化AI对数据化经营的驱动
提升科技应用的平台化、集约化程度

加速基础技术平台的建设、升级
持续拓展外部战略合作伙伴

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**

3大业务支柱

综合金融

- **做实做强团金“1+N”发动机**：主导资产及客户资源整合，成为集团投融资及保险增长重要驱动
- **深化协同，生态经营**：协同行业银行及交易银行，实现重点客户及上下游全面“大包围”服务
- **渠道联盟，创新模式**：强化产险、养老险渠道合作，与租赁小微合作构建增信业务模式；与平安商贸合作打造场景式服务模式

行业银行

- **树立标杆**：聚焦重点行业及业务方向，发挥团金协同优势，打造行业领先的标杆模式
- **投融突破**：组建敏捷行动队，实现“商行+投行+投资”的高效联动，在复杂投融领域取得突破

交易银行

- **打造三大名片**：聚焦优势资源，做强产品中台，发挥差异化竞争优势，打造产业链金融、小微平台金融、大宗物流金融三张名片
- **提升跨境金融优势**：聚焦战略客群跨境综合金融需求，主打“集全球授信、跨境投融资、跨境贸易金融、跨境资金管理于一体”“的跨境金融组合服务模式

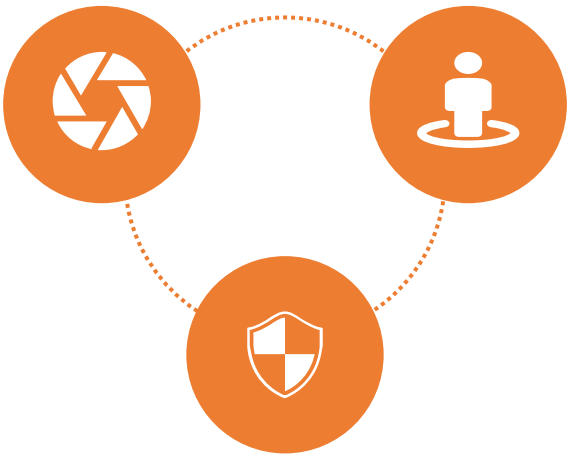
2大核心客群

小微客群

- **客群经营**：借助C端渠道优势，通过线上、线下以及渠道获客**全方位覆盖**小微客群
- 利用集团科技优势，打造生态化、场景化**小企业数字金融服务平台**
- 以标准化产品，借助物联网、大数据等科技手段，实现线上化、自动化、快速批量放款
- 依托量化模型和数字金融运营平台批量获客，**提升对民营企业和小微企业客户的整体经营能力**

战略客群

- 整合集团平台资源，深耕战略客群生态圈
- 打造特色鲜明的战略客群经营标杆模式，**一户一策**，为战略客户及其产业链客户提供一站式综合金融服务
- 建立客户全景视图，搭建战略客群智慧经分和智慧展业平台，助力一线展业经营



1条生命线

资产质量

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

下阶段六大重点工作——6.资金同业

把握市场机会，提升投资收益

- 抓好市场研究，捕捉交易机会，做好对冲管理，继续加大交易规模配置，保持交易盈利稳定增长

积极推进数据化经营

- 对外业务拓展方面，重构“交易通”和“行e通”两大渠道系统，升级完善同业机构客户画像系统建设，推进渠道销售升级，持续提升线上化销售比例；对内加快“同e家”智慧经营分析系统建设，提升数字化经营能力



加快理财子公司筹建

- 推进理财子公司筹建各项事宜，打造全品类开放式理财平台；加快理财产品净值化转型，创新推出核心产品线“成长”系列，完善产品体系；提升销售服务能力，完善客户销售渠道

持续提升销售能力

- 升级客户画像，实现产品与客户的精准匹配，提升线上化综合服务能力，实现线上线下一体化销售；集成集团产品能力及广泛客户触点，构建一站式、生态化、智能化机构销售中枢



附录

主要数据：资产负债规模

单位：亿元	2019年12月31日	2018年12月31日	较上年末变动	
			增减额	%
1.总资产	39,391	34,186	5,205	15.2%
各项贷款	23,804	20,376	3,428	16.8%
其中：发放贷款和垫款本金	23,232	19,975	3,257	16.3%
其中：(1)公司贷款	9,660	8,435	1,225	14.5%
(2)零售贷款	13,572	11,540	2,032	17.6%
2.总负债	36,261	31,786	4,475	14.1%
各项存款	28,028	25,051	2,977	11.9%
其中：吸收存款本金	24,369	21,286	3,083	14.5%
其中：(1)公司存款	18,532	16,670	1,862	11.2%
(2)零售存款	5,837	4,616	1,221	26.5%
3.股东权益	3,130	2,400	730	30.4%

主要数据：财务收支

单位：亿元	2019年1-12月		2018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	1,379.58	100%	1,167.16	100%	18.2%	
利息净收入	899.61	65.2%	747.45	64.0%	20.4%	+1.2个百分点
非利息净收入	479.97	34.8%	419.71	36.0%	14.4%	-1.2个百分点
2. 营业支出	421.42		365.4		15.3%	
业务及管理费	408.52	29.6%	353.91	30.3%	15.4%	-0.7个百分点
3. 准备前营业利润	958.16		801.76		19.5%	
4. 信用及资产减值损失(减)	595.27		478.71		24.3%	
5. 净利润	281.95		248.18		13.6%	
6.基本每股收益(元)	1.54		1.39		10.8%	
7. 稀释每股收益(元)	1.45		1.39		4.3%	

主要数据：质量与效率

	2019年末	上年同期/上年末	变动
1.资产质量			
不良贷款率	1.65%	1.75%	-0.10个百分点
拨贷比	3.01%	2.71%	+0.30个百分点
不良贷款拨备覆盖率	183%	155%	+28个百分点
逾期90天以上贷款拨备覆盖率	223%	159%	+64个百分点
逾期90天以上贷款偏离度	82%	97%	-15个百分点
逾期60天以上贷款偏离度	96%	110%	-14个百分点
2.资产收益			
平均总资产收益率	0.77%	0.74%	+0.03个百分点
加权平均净资产收益率	11.30%	11.49%	-0.19个百分点
3.净利差	2.53	2.26	+0.27个百分点
4.净息差	2.62	2.35	+0.27个百分点
5.成本收入比	29.61%	30.32%	-0.71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

