证券代码：000001 证券简称：平安银行 公告编号：2020-046
优先股代码：140002 优先股简称：平银优 01

平安银行股份有限公司 2020 年第三季度报告

二〇二〇年十月二十二日

第一节 重要提示

1、本行董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

2、本行第十一届董事会第十三次会议审议了 2020 年第三季度报告。本次董事会会议应出席董事 15 人，实到董事 15 人。会议一致同意此报告。

3、本行董事长谢永林、行长胡跃飞、副行长兼首席财务官项有志、财务机构负责人朱培卿保证 2020 年第三季度报告中财务报表的真实、准确、完整。

4、非标准审计意见提示

□适用 √不适用

本季度合并及公司财务报表未经审计。

5、本报告中“本集团”指平安银行股份有限公司及其全资子公司平安理财有限责任公司；“平安银行”“本行”均指平安银行股份有限公司；“平安理财”指平安理财有限责任公司；“平安集团”指中国平安保险(集团)股份有限公司。

第二节 公司基本情况

2020 年 8 月 28 日，本行全资子公司平安理财正式开业。从本期开始，本行按照《企业会计准则》同时编制合并及公司财务报表。除非特别说明，本报告提及的数据指标均为包含平安银行及其全资子公司平安理财的“本集团”口径。

2.1 本集团主要会计数据和财务指标

公司是否需追溯调整或重述以前年度会计数据

□是 √否

（货币单位：人民币百万元）

项 目	2020 年 9 月 30 日	2019 年 12 月 31 日	期末比上年末增减
资产总额	4,346,921	3,939,070	10.4%
股东权益	358,771	312,983	14.6%
归属于本行普通股股东的股东权益	288,827	273,035	5.8%
股本	19,406	19,406	–
归属于本行普通股股东的每股净资产(元/股)	14.88	14.07	5.8%

项 目	2020 年 7–9 月	同比增减	2020 年 1–9 月	同比增减
营业收入	38,236	8.8%	116,564	13.2%
归属于本行股东的净利润	8,720	6.1%	22,398	(5.2%)
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润	8,730	6.3%	22,316	(5.1%)
经营活动产生的现金流量净额	不适用	不适用	30,698	(63.7%)
每股经营活动产生的现金流量净额(元/股)	不适用	不适用	1.58	(63.7%)
基本/稀释每股收益(元/股)	0.45	(4.3%)	1.11	(15.9%)
扣除非经常性损益后的基本/稀释每股收益(元/股)	0.45	(4.3%)	1.10	(16.7%)
平均总资产收益率(未年化)	0.20%	–0.03 个百分点	0.54%	–0.12 个百分点
平均总资产收益率(年化)	0.82%	–0.08 个百分点	0.72%	–0.16 个百分点
加权平均净资产收益率(未年化)	3.05%	–0.34 个百分点	7.63%	–2.08 个百分点
加权平均净资产收益率(年化)	11.67%	–1.18 个百分点	10.17%	–2.47 个百分点
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率(未年化)	3.05%	–0.34 个百分点	7.61%	–2.06 个百分点
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率(年化)	11.68%	–1.16 个百分点	10.13%	–2.46 个百分点

注：本集团净资产收益率和每股收益相关指标根据《公开发行证券的公司信息披露编报规则第 9 号——净资产收益率和每股收益的计算及披露》(2010 年修订）及《企业会计准则第 34 号——每股收益》计算。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 8.74 亿元。

（货币单位：人民币百万元）

项 目	2020 年 9 月 30 日	2019 年 12 月 31 日	2018 年 12 月 31 日	期末比上年末增减
吸收存款本金	2,549,845	2,436,935	2,128,557	4.6%
其中：企业存款	1,894,825	1,853,262	1,666,966	2.2%
个人存款	655,020	583,673	461,591	12.2%
发放贷款和垫款本金总额	2,585,004	2,323,205	1,997,529	11.3%
其中：企业贷款	1,085,743	965,984	843,516	12.4%
一般企业贷款	947,384	871,081	801,814	8.8%
贴现	138,359	94,903	41,702	45.8%
个人贷款	1,499,261	1,357,221	1,154,013	10.5%

注：根据财政部《关于修订印发 2018 年度金融企业财务报表格式的通知》(财会〔2018〕36 号）的规定，基于实际利率法计提的利息计入金融工具账面余额中，于资产负债表日尚未收到或尚未支付的利息在“其他资产”或“其他负债”列示。除非特别说明，本报告提及的“发放贷款和垫款”、“吸收存款”及其明细项目均为不含息金额。

截至披露前一交易日的公司总股本

截至披露前一交易日的公司总股本(股)	19,405,918,198
支付的优先股股利(元)	874,000,000
用最新股本计算的全面摊薄每股收益(元/股,1–9 月累计)	1.11

报告期末至季度报告披露日股本是否因发行新股、增发、配股、股权激励行权、回购等原因发生变化且影响所有者权益金额

□是 √否

非经常性损益项目和金额

√适用 □不适用

（货币单位：人民币百万元）

项 目	2020 年 1–9 月
非流动性资产处置净损益	72
或有事项产生的损益	(1)
其他	35
所得税影响	(24)
合 计	82

注：非经常性损益根据证监会《公开发行证券的公司信息披露解释性公告第 1 号——非经常性损益》的定义计算。本集团报告期不存在将根据《公开发行证券的公司信息披露解释性公告第 1 号——非经常性损益》定义、列举的非经常性损益项目界定为经常性损益的项目的情形。

2.2 监管指标和财务比率

（单位：%）

项 目	标准值	2020 年 9 月 30 日	2019 年 12 月 31 日	2018 年 12 月 31 日
资本充足率	≥10.5	13.86	13.22	11.50
一级资本充足率	≥8.5	11.29	10.54	9.39
核心一级资本充足率	≥7.5	8.94	9.11	8.54
不良贷款率	≤5	1.32	1.65	1.75
拨备覆盖率	≥120(注 2)	218.29	183.12	155.24
拨贷比	≥1.5(注 2)	2.87	3.01	2.71
成本收入比(年初至期末)	不适用	27.53	29.61	30.32
存贷差(年初至期末,年化/未年化)	不适用	3.89/2.92	4.12	3.98
净利差(年初至期末,年化/未年化)	不适用	2.45/1.83	2.53	2.26
净息差(年初至期末,年化/未年化)	不适用	2.56/1.92	2.62	2.35

注 1：以上监管指标均为本集团口径，根据监管相关规定计算。

注 2：根据《关于调整商业银行贷款损失准备监管要求的通知》(银监发〔2018〕7 号）规定，对各股份制银行实行差异化动态调整的拨备监管政策。

2.3 管理层讨论与分析

本行始终以打造“中国最卓越、全球领先的智能化零售银行”为战略目标，坚持“科技引领、零售突破、对公做精”十二字策略方针，全面构建零售业务、对公业务、资金同业业务“3+2+1”经营策略，实现业务均衡发展。2020 年是本行新三年战略举措的起步之年，本行始终坚持以科技布局未来，以科技赋能金融，着力打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片，优化资产负债结构，夯实转型升级基础，不断推进战略转型从起步到起飞的积极转变。

2020 年 1–9 月，面对突如其来的新型冠状病毒肺炎疫情(以下简称“疫情”）及复杂严峻的国际形势，我国政府连续出台了一系列疫情防控和经济社会发展政策。在党中央、国务院的坚强领导下，全国人民团结一心、艰苦努力，有效克服了疫情的不利影响，我国经济稳定恢复，发展新动能持续增强。

本行积极贯彻落实党中央、国务院决策部署，一手抓疫情防控，一手抓战略转型落地，持续加强金融风险防控，全面推进数字化经营和线上化运营，业务得到快速恢复，整体经营保持稳定。同时，本行持续加大对民营企业、小微企业的支持力度，不断提升对制造业、科技企业的服务能力和服务水平，为有效支持“六稳”和“六保”、推动经济尽快复苏做出了应有的贡献。

2.3.1 整体经营保持稳定

营收保持平稳增长 2020 年 1–9 月，本集团实现营业收入 1,165.64 亿元，同比增长 13.2%；实现减值损失前营业利润 833.13 亿元，同比增长 16.2%；同时，受疫情带来的不确定性影响，本集团根据经济走势及国内外环境预判，主动加大了拨备计提力度，加大不良资产核销处置，提升拨备覆盖率，净利润同比下降 5.2%，达 223.98 亿元，但降幅较上半年有所改善。

负债成本持续优化 2020 年 1–9 月，本集团净息差 2.56%，较去年同期下降 6 个基点；负债平均成本率 2.34%，较去年同期下降 33 个基点，其中，吸收存款平均成本率 2.27%，较去年同期下降 21 个基点。

非息收入稳定增长 2020 年 1–9 月，本集团实现非利息净收入 414.10 亿元，同比增长 12.9%，主要得益于个人代理基金及信托计划手续费收入和对公传统业务手续费收入等非利息净收入增长。

资产负债规模稳健增长 2020 年 9 月末，本集团资产总额 43,469.21 亿元，较上年末增长 10.4%，其中，发放贷款和垫款总额 25,850.04 亿元，较上年末增长 11.3%；负债总额 39,881.50 亿元，较上年末增长 10.0%，其中，吸收存款余额 25,498.45 亿元，较上年末增长 4.6%。

资本基础夯实提升 2020 年 1–9 月，本行完成 300 亿元无固定期限资本债券的发行，有效补充其他一级资本，2020 年 9 月末，本集团资本充足率较上年末上升 0.64 个百分点至 13.86%。

合理配置网点布局 本行持续实施网点智能化建设，合理配置网点布局，2020 年 9 月末，本行有 99 家分行(含香港分行）、共 1,078 家营业机构。

2.3.2 资产质量风险可控

2020 年 1–9 月，受新冠疫情影响，国内经济增速放缓，部分企业和个人还款面临较大压力，给银行资产质量管控带来新挑战。本行全力支持疫情防控工作和金融市场稳定，提供差异化应急金融服务，帮助受疫情影响的企业和个人渡过难关。同时，持续调整优化业务结构，切实支持中小微企业和民营企业发展，并加大不良资产核销和清收处置力度，整体资产质量风险可控。

2020 年 9 月末，本行逾期贷款占比 1.77%，较 6 月末和上年末分别下降 0.51 个百分点和 0.32 个百分点；逾期 60 天以上贷款占比 1.27%，较 6 月末和上年末分别下降 0.28 个百分点和 0.31 个百分点；逾期 90 天以上贷款占比 1.10%，较 6 月末和上年末分别下降 0.23 个百分点和 0.25 个百分点；不良贷款率为 1.32%，较 6 月末和上年末均下降 0.33 个百分点；关注率 1.59%，较 6 月末和上年末分别下降 0.27 个百分点和 0.42 个百分点；逾期 60 天及逾期 90 天以上贷款偏离度均低于 1。

2020 年 1–9 月，考虑新冠疫情对经济和资产质量影响存在较大的不确定性，一方面本行主动加大拨备计提力度，在持续加大贷款和垫款减值损失计提的同时，进一步加大非信贷资产减值损失的计提力度；另一方面本行主动加大资产处置力度，除持续推进对贷款和垫款的处置外，也有序推进非信贷资产的处置工作。

2020 年 1–9 月，本行计提的信用及其他资产减值损失为 543.90 亿元，同比增长 32.7%，其中计提的发放贷款和垫款信用减值损失为 374 亿元。2020 年 9 月末，贷款减值准备余额为 743.13 亿元，较上年末增长 6.1%；拨备覆盖率为 218.29%，较 6 月末和上年末分别上升 3.36 个百分点和 35.17 个百分点；逾期 60 天以上贷款拨备覆盖率为 226.29%，较 6 月末下降 2.15 个百分点，较上年末上升 35.95 个百分点；逾期 90 天以上贷款拨备覆盖率为 260.81%，较 6 月末下降 6.20 个百分点，较上年末上升 37.92 个百分点，风险抵补能力持续保持较好水平。

2020 年 1–9 月，本行累计核销贷款 404.02 亿元；收回不良资产总额 172.82 亿元，其中信贷资产（贷款本金）161.59 亿元；收回的贷款本金中，已核销贷款 91.41 亿元，未核销不良贷款 70.18 亿元；不良资产收回额中 97.1%为现金收回，其余为以物抵债等方式收回。

面对当前复杂的国内外形势及新冠疫情带来的不确定性，本行将持续强化管控措施，加大不良资产处置力度和拨备计提力度，进一步提升风险抵补能力，力争将疫情影响降到最低。

2.3.3 零售转型换挡升级

2020 年 1–9 月，本行持续贯彻零售业务“3+2+1”经营策略，全力发展“基础零售、私行财富、消费金融”3 大业务模块，提升“风险控制、成本控制”2 大核心能力，构建“1 大生态”驱动融合。同时，承接本行“三张名片”新定位，推出“数据化经营、线上化运营、综合化服务、生态化发展”的“四化”新策略，推动零售业务转型的换挡升级。本行持续优化零售业务资产负债结构，负债业务上积极拓展低成本存款，降低综合负债成本；资产业务上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，持续优化业务结构及客群结构。

在面对疫情影响的情况下，本行零售业务表现出了较强的发展韧性，凭借近年积极推动科技赋能，及线上化运营能力，以及对“四化”新策略的快速推进，疫情期间有效满足了广大客户的金融需求，疫情缓解之后各项业务已得到较快恢复，经营保持稳健增长，经营风险总体可控。

1、“3”大业务模块

（1）基础零售

本行持续聚焦基础零售客户，强化全渠道获客及全场景经营，坚持贯彻科技赋能和大数据驱动，促进获客、客户经营效率及产能的提升。一是积极推动基础零售融合打通，提升基础零群借记卡、信用卡双卡渗透率，深耕周边商户客群，通过与信用卡联动为客户提供“实惠消费 + 财富增值”的综合服务体验；二是聚焦重点客群经营，提升客户精细化经营能力，如在年轻客群经营方面，通过积极融入年轻人社交场景，联合“Bilibili”推出了 B 站联名借记卡，并不断丰富应用场景，创造潮流内容，不断提升年轻客群认同度；三是积极探索 AI（人工智能）、远程坐席与线下队伍赋能融合，升级客户分层经营模式，提升客户体验与经营效率。2020 年 9 月末，本行管理零售客户资产（AUM）24,881.71 亿元，较上年末增长 25.5%；零售客户数 10,364.34 万户，较上年末增长 6.8%；平安口袋银行 APP 注册用户数 10,796.76 万户，较上年末增长 20.7%，月活跃用户数（MAU）达 3,247.15 万户。三季度本行重点加强了口袋银行 APP 生活场景的建设，引入商超连锁商户，推出了口袋超市频道，同时积极与互联网头部公司合作，引入外部高频生活场景服务，2020 年 9 月末，平安口袋银行 APP 生活场景月活跃用户数超 1,110 万户，较上年末增长 38.1%。

存款经营方面，本行通过持续做大 AUM 提升自然派生存款，并通过绑定信用卡或其他产品还款账户，提升客户存款留存比例；同时，持续发力代发及收单等批量业务，做大活期存款规模，引导存款成本率下行，存款结构持续优化。2020 年 9 月末，个人存款余额 6,550.20 亿元，较上年末增长 12.2%，其中个人活期存款余额 2,171.23 亿元，较上年末增长 8.6%；1–9 月个人存款日均余额 6,131.24 亿元，较去年同期增长 21.9%，其中 1–9 月个人活期存款日均余额 2,040.37 亿元，较去年同期增长 22.5%；1–9 月个人存款平均成本率较去年同期下降 21 个基点至 2.44%。

重点产品销售方面，本行积极把握资本市场改革机遇，高度重视基金产品销售能力的建设，重点打造公募基金“平安优选”品牌，强化线上化运营及科技赋能，基金销售业绩显著增长。2020 年 1–9 月，代理非货币公募基金销售额 1,293.93 亿元，同比增长 197.9%。

客户服务方面，本行着力构建全渠道、一体化的客户服务体验体系，通过打造“1+N”（1 个综合化客服团队加 N 个专家团队）的厅堂服务和空中客服模式，升级打通全渠道、全流程的客户服务，以科技赋能持续驱动服务标准化、线上化，为客户提供一站式、综合化的咨询服务。2020 年 9 月，本行客服 NPS1

1NPS=（推荐者数 – 贬损者数）/ 总样本数 × 100%，是一种计量某个客户将会向其他人推荐某个企业或服务可能性的指数；根据调研服务渠道的不同，区分为客服 NPS 及网点 NPS。

（Net Promoter Score，客户净推荐值）超 80%，网点 NPS 超 90%。

（2）私行财富

2020 年 9 月末，本行财富客户 92.25 万户，较上年末增长 18.4%；私行达标客户 2

2 私行客户标准为客户近三月任意一月的日均资产超过 600 万元。

5.53 万户，较上年末增长 26.3%，其中私行达标客户 AUM 规模 10,494.94 亿元，较上年末增长 43.0%。

2020 年 1–9 月，本行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。

综合化能力提升方面，本行通过多渠道触达私行客户，在产品售前、售中、售后全生命周期中提升优质客户经营能力。以满足私行客户多样化需求为中心，持续加强全品类、开放式产品平台建设，不断完善产品体系，满足私行客户海内外资产配置需求。积极推动业务创新，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。针对高净值客户及上市公司董监高客户，按照家族办公室模式进行试点经营，结合客户需求提供一站式综合化服务。

专业化能力提升方面，本行持续推动投研、投顾和家族办公室专业团队建设，组建资产配置导航委员会，聚焦资产配置工具运营，实现对私行客户服务半径的扩展与服务体验的提升；创新导入顾问式工作方法，并全新升级了财富管理系统，实现 3 秒自动生成客户账户报告书，60 秒生成投资规划建议书，为客户提供全面、个性化的资产配置方案；以客户需求为中心持续升级客户权益体系，在口袋银行 APP 推出私人银行“听见财富”、“平安智库”、“平安观点”等栏目，集合内外部专家观点，为客户提供专业、便捷、高品质的投资资讯服务，强化私行品牌及价值主张。

科技化能力提升方面，本行在业内率先推出 AI 私募直通平台，为高净值客户提供智能高效的财富管理服务新体验。业内首创的私募 AI 智能视讯，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，2020 年 1–9 月 AI 视讯替代率 3

3AI 视讯替代率指在所有线上完成的私募基金产品交易订单中使用 AI 视讯的订单数占比。

最高近 80%；同时，通过推出智能展业平台，将传统的“产品销售模式”升级为“投顾服务模式”，助力业务队伍高效拓展和服务客户。

（3）消费金融

2020 年 9 月末，本行个人贷款余额 14,992.61 亿元，较上年末增长 10.5%。本行持续强化信用卡、贷款产品的线上化运营能力，加强消费金融业务与私行财富业务的联动，优化经营性贷款定价以支持小微企业主融资需求，整体个人贷款业务增长良好，业务结构及客群结构持续优化。

信用卡

2020 年 9 月末，本行信用卡流通卡量达到 6,306.71 万张，较上年末增长 4.5%；信用卡贷款余额 5,280.84 亿元，已恢复至上年末水平的 97.7%，较 6 月末提升 3.0%；2020 年 1–9 月信用卡总交易金额 25,212.19 亿元，同比增长 2.7%，其中三季度总交易金额较二季度提升 10.1%；信用卡商城交易量同比增长 12.8%。

2020 年 1–9 月，本行依托金融科技优势持续深入打造“快、易、好”的极致客户体验，坚持新户获取与存量客户经营并重的理念，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。主要举措包括：

一是持续丰富产品体系，围绕重点客群推进生态化发展。本行持续深化策略联盟合作模式，与众多细分行业头部企业展开深度跨界合作；针对车主客群，强化好车主卡“加油 88 折、8.8 元洗车、免费代驾”王牌权益，不断丰富车类场景建设，发卡超百万张；针对商旅客群，联合美国运通发行了美国运通“耀红卡”与美国运通“Safari 卡”，有效提升了国际商旅客群的用卡体验。

二是提升线上化能力，全面提升数字化获客与经营。本行不断提升大数据精准营销能力，持续加强消费场景的丰富度，带动交易规模增加与结构优化。自 7 月起，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，实现信用卡跨界创新营销；同时，本行持续深化客户综合经营，依托大数据技术，向信用卡客户精准推荐各类银行产品及服务，提升客户服务体验及综合价值。

三是强化科技创新，持续赋能业务与客户服务。本行打造了“用卡无忧、专属服务、权益升级、至尊礼遇”四类高端服务权益，为高端客户提供 50 余项差异化服务，建立起高品质、高价值、高口碑的信用卡高端服务品牌；同时，持续推动智能科技在客户服务方面的应用，优化 AI 智能语音技术并渗透到不同服务场景，其中智能语音月外呼规模已达 2,000 万通，相当于人工坐席约 5,100 人的工作量。

“新一贷”

2020 年 1–9 月，本行“新一贷”新发放 717.79 亿元，其中三季度发放 255.62 亿元，环比二季度增长 8.5%，发放量呈稳步上升趋势；2020 年 9 月末，“新一贷”余额 1,424.41 亿元。按照互联网贷款新规有关文件精神，本行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，遵循小额、短期的原则，进一步提升“新一贷”的业务时效，提升客户体验，持续优化客群质量。本行将继续坚持以客户需求为中心，借力新规的利好政策进一步丰富消费金融服务场景，完善“新一贷”产品谱系，持续拓展优质客群，加大对实体经济尤其是普惠小微企业主客群的信贷支持力度。

个人房屋按揭及持证抵押贷款

2020 年 1–9 月，本行个人房屋按揭及持证抵押贷款新发放 1,844.36 亿元，同比增长 37.7%；2020 年 9 月末，个人房屋按揭及持证抵押贷款余额 4,908.14 亿元，较上年末增长 19.4%，其中住房按揭贷款余额 2,318.69 亿元，较上年末增长 16.3%。本行积极贯彻监管服务实体经济的工作要求，大力落实支持小微企业经营融资需求的政策导向，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；通过持续优化业务流程，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。

汽车金融贷款

2020 年 1–9 月，本行汽车金融贷款新发放 1,583.12 亿元，同比增长 46.8%；2020 年 9 月末，汽车金融贷款余额 2,248.96 亿元，较上年末增长 25.5%。本行深入贯彻“四化”及车生态经营策略，不断提升客户体验和服务效率。一是通过数据化驱动产能提升，整合车主数据集市，用数据赋能队伍及管理，驱动成本精准投入及投产优化；二是通过加快产品创新与升级迭代，推动轻型化、智能化、全线上业务流程再造，本行持续升级“车 E 通”平台，完善车商线上化服务体系，成为能满足二手车经销商的进、销、存各环节管理和金融需求的一站式综合服务平台；三是深挖购车和用车等业务场景，融合零售综合化服务，通过平安口袋银行 APP、微信公众号等线上化工具推动全场景、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。

2、“2”大核心能力

（1）风险控制

2020 年 9 月末，本行个人贷款不良率 1.32%，较上年末上升 0.13 个百分点，较 6 月末下降 0.24 个百分点。本行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，但受新冠疫情导致的外部经济环境波动、消费需求收缩、居民收入下降等不利因素影响，零售客户的还款能力和还款意愿都出现了短期下降的情况。本行始终坚持以客户为先，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。同时，本行基于精准的客户画像与风险数据分析推出了全新的智能定价策略，为优质客户、小微客户提供更加实惠的贷款定价，更好地服务实体经济，降低中小微企业主的融资成本。

2020 年初疫情发生后，本行个人贷款新增逾期有所上升，但 3 月以来催收部门复工率已迅速恢复，并根据作业量情况及时增补了催收人力，零售各项贷款的新增逾期率逐步下降，三季度已接近疫情前水平。本行国际化的零售风险管理团队基于以往应对危机的经验，在 1 月下旬即制定了应急预案，并有条不紊地推进各项工作，逐步化解因疫情导致的暂时性的风险累积；同时，已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，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。本行预计未来随着宏观经济景气度提升，居民就业和消费逐步恢复，零售资产的风险水平也将逐步回归正常。此外，2018 年以来，本行逐步提高了有抵押类贷款和优质白领客户的信用贷款占比，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。

（2）成本控制

2020 年 1–9 月，本行积极推动零售成本管理向“数字化驱动”进阶，全面深入分析成本支出结构，结合本行全面 AI 化、智能化的经营方针，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。主要举措包括：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。

针对增长业务及潜力业务，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。

2020 年 1–9 月，本行财富管理业务产能及效率得到大幅提升，本行零售网均 AUM 营收 1,110.85 万元，同比增长 44.0%。零售成本收入比相较 2019 年同期下降 2.15 个百分点。

3、“1”大生态

本行积极推进零售开放银行建设，现阶段主要聚焦“能力开放”目标，打造开放银行平台，助力生态化发展。本行零售开放银行 1.0 平台于 2020 年 3 月底投产，截至 9 月末已发布 264 个产品，913 个 API（应用程序编程接口）和 H5 接口，覆盖了账户、理财、支付、保证金、贷款等产品能力，合作场景包括生活娱乐、旅游出行、政务民生、健康医疗等领域。同时，本行基于“流量开放”目标打造开放银行小程序平台，标准化、自助化、场景化地引入第三方服务，将金融服务和用户生活场景深度融合，形成优势互补、共赢发展的新生态。2020 年 9 月末，小程序平台已开放 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。2020 年 1–9 月，开放银行累计实现互联网获客 217.48 万户，占零售总体获客量的 30.1%。

在 AI Bank 建设上，本行零售业务持续推动全面 AI 化，加强数据中台基础建设和顶层应用，通过知识治理持续提升本行 AI 智能化水平，推动打造“AI+ 远程 + 线下”客户经营闭环体系。截至 2020 年 9 月末，本行构建了完善的前中台撮合机制和潜在中台能力孵化机制，已搭建 11 大业务中台，共发布 195 项中台能力，赋能 245 个前台场景上线，不断升级完善数据化经营及线上化运营能力。AI 营销方面，本行持续升级 AI 客户经理，通过不断优化人机服务模式，全线上化客户经营能力持续提升。2020 年 1–9 月 AI 客户经理月均服务客户数较 2019 年月均水平提升 5.5 倍；AI 客服方面，本行持续升级 7 × 24 小时的“AI+ 客服”体系，2020 年 9 月末，本行客服非人工占比达到 89.5%，较上年末上升 3.4 个百分点。

智慧运营建设方面，本行着力打造体验佳、效率高和投产优的智慧运营 3.0 体系。一方面发布零售新门店 2.0 版，基于服务场景及客群特征打造不同类型的样板网点；另一方面升级“流花 3.0”网点管理模式，打造线下网点和线上云店的双店经营模式、“1+N”综合化服务模式和生态化发展模式。2020 年 8 月，本行线上门店“云店”正式上线，网点 OMO（Online Merge Offline）闭环经营模式持续升级。

4、综合金融贡献

2020 年 1–9 月，本行积极推动 MGM（客户介绍客户）线上化运营模式创新升级，通过持续优化 SAT（社交 + 移动应用 + 远程服务）闭环经营智能工具，提升重客 SAT 积极性及效率，1–9 月累计分享转发次数同比提升 497.8%，通过 SAT 分享带来 AUM 交易额达 MGM 整体的 44.6%；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。同时，积极开展客户沙龙营销活动，挖掘推广典范案例，1–9 月累计举办线上客户沙龙超 11 万场，参加人次近 177 万人，总体业务产能快速恢复。2020 年 1–9 月，本行通过 MGM 模式获客（不含信用卡）净增 183.99 万户，占零售整体净增客户（不含信用卡）的比例为 34.5%，其中财富客户净增 6.40 万户，占整体净增财富客户的比例为 44.7%；管理零售客户资产（AUM）余额净增 1,936.08 亿元，占零售整体净增客户资产余额的比例为 38.3%；MGM 模式发放“新一贷”452.86 亿元，占“新一贷”整体发放的比例为 63.1%；MGM 模式发放汽车金融贷款 496.98 亿元，占汽车金融贷款整体发放的比例为 31.4%；信用卡通过 MGM 模式发卡 246.96 万张，在新发卡量中占比为 33.3%。

同时，本行依托平安集团个人综合金融平台，通过输出产品、渠道、账户等能力，在赋能平安集团个人业务发展的同时，促进银行自身业务增长。一是通过与平安集团子公司协作，打通产品能力，为客户提供综合解决方案；保险金信托业务迅速形成市场品牌，2020 年 1–9 月，新增规模近百亿，为去年同期的 6.3 倍；二是积极融入平安集团生态圈，不断丰富场景建设，以车生态为例，截至 2020 年 9 月末，好车主卡发卡已超百万张；三是发挥银行在账户和支付结算服务上的优势，积极向平安集团其他子公司输出账户能力。

2.3.4 对公持续做精做强

2020 年 1–9 月，本行对公业务以客户为中心，全面构建对公业务“AUM+LUM+ 平台”经营模式，进一步做精做强。坚持践行对公业务“3+2+1”经营策略，聚焦“行业银行、交易银行、综合金融”3 大业务支柱，重点发力“战略客群、小微客群”2 大核心客群，坚守资产质量“1 条生命线”不动摇，并深度借助人工智能、区块链、物联网等科技手段驱动业务创新，全力支持本行业务均衡发展及零售转型战略落地实施。

本行对公业务资产负债结构持续优化，2020 年 9 月末，企业贷款余额 10,857.43 亿元，较上年末增长 12.4%；企业存款余额 18,948.25 亿元，较上年末增长 2.2%，其中企业活期存款余额 6,184.56 亿元，较上年末增长 3.9%；1–9 月企业存款日均余额 18,953.97 亿元，较去年同期增长 8.3%，其中 1–9 月企业活期存款日均余额 5,708.75 亿元，较去年同期增长 5.8%；1–9 月企业存款平均成本率较去年同期下降 22 个基点至 2.22%。对公收入结构有效改善，对公（不含资金同业业务）非利息净收入 91.53 亿元，同比增长 16.7%，对公非利息净收入占对公营业收入的比例同比上升 3.6 个百分点，其贡献主要来自于综合金融、离岸融资、福费廷、银行承兑及电子商务等多板块业务的共同发力。

1、“3”大业务支柱

（1）行业银行

行业银行的愿景是“生态银行的尖兵、战略客户经营的先锋队、复杂投融资的先行者”，致力于战略客户的深度经营。

行业银行全力服务实体经济，持续推动重点行业资产投放。2020 年 9 月末，医疗健康、车生态、清洁能源、民生行业、基础设施及交通运输行业、电子信息、绿色环保等重点行业的客户授信余额占比为 47.0%，较上年末增加 0.1 个百分点。在政府金融领域，本行依托“金融 + 科技”优势，聚焦财政、住房、司法三大生态，提升服务客户综合能力，持续推进“智慧城市”平台创新，为客户提供综合解决方案。2020 年 1–9 月，本行新上线政府金融类平台 116 个，截至 9 月末累计达 686 个。

行业银行和投行深度融合，通过聚焦重点行业、重大项目，不断整合内外部资源，为客户提供定制化的综合金融服务，打响复杂投融品牌。2020 年 1–9 月，本行债券承销规模 3,463.89 亿元，同比增长 80.2%，市场份额持续增长；并购业务规模 346.68 亿元，同比增长 168.2%。在疫情期间，本行全力保障客户抗疫融资需求，通过债券融资、理财直融、债权融资计划等产品，帮助企业渡过难关。

（2）交易银行

客户经营平台

2020 年 9 月末，“平安数字口袋 APP”正式上线，该平台是基于“口袋财务 APP”的全面升级，以客户和场景为出发点，通过数字证、数字分及“1+N”账户体系，一方面实现数据传输、连接场景生态，另一方面通过数字分打通客户权益，形成以数字口袋账户为核心的生态运营，以轻量级的用户体系，为中小微企业及企业员工提供一站式综合性服务。2020 年 9 月末，本行数字口袋 APP 累计注册开通企业客户达 60.09 万户，较上年末增长 67.0%；1–9 月累计交易笔数达 533.38 万笔，同比增长 36.7%，累计交易金额 3.81 万亿元，同比增长 57.1%。本行立足平台客户场景端需求，以超级 API 的方式对外输出服务，将财资管理、票据、新型供应链金融等服务整合并嵌入企业生产经营全流程，打通企业产业链数字化的各个环节，通过“科技 + 生态 + 渠道”的赋能，助力企业客户发展。目前，本行已先后输出现金管理、支付结算、跨境金融等多个 Open API 标准接口服务。2020 年 9 月末，本行开放平台（含银企直联）服务客户 10,741 户，较上年末增长 31.0%；累计交易笔数 27.84 亿笔，同比增长 21.4%。

互联网支付结算

本行围绕对公业务转型战略，为产业互联网、消费互联网及各类细分业务场景下的互联网平台客户提供“互联网平台 + 平台 B 端(企业用户)/C 端(个人用户)的一体化服务”。通过持续深挖场景化支付结算需求，创新平台供应链金融模式，基于平台交易数据，打造平台商户的数字证、数字分，实现商户服务的互联，权益体系的互通，构建本行服务互联网平台的闭环生态。2020 年 1–9 月，本行互联网支付结算业务服务的平台企业累计交易笔数达 35.99 亿笔，同比增长 164.6%；累计交易金额达 6.21 万亿元，同比增长 125.8%。

新型供应链金融

为重塑供应链金融品牌，本行深入行业产业链全景，挖掘生态客户群体场景金融需求，通过线上化、模型化和自动化，打造新型供应链金融，有效帮助中小企业解决融资难、融资贵问题。同时通过升级供应链应收账款云服务平台——“平安好链”，运用云计算、区块链、人工智能等科技手段，优化注册、审批、出账等业务全流程，大幅提升客户体验。通过与优质平台场景对接，优化平台链接能力，打造超级 API，实现供应链业务的智能化、数字化经营。2020 年 9 月末，本行通过“平安好链”平台，累计为 597 家核心企业及其上游供应商提供金融服务，1–9 月累计交易量 350.95 亿元，同比增长 46.2%。

跨境金融

本行聚焦客户多币种、多场景的全球授信及全球财资管理需求，充分发挥在岸、离岸、自贸区、NRA（境外机构境内外汇 / 人民币账户）、海外分行五大跨境金融服务体系优势，持续深耕“跨境投融资、跨境资金管理、跨境贸易金融、跨境同业金融、跨境 e 金融”五大产品体系，聚焦中资企业海外经营、跨境并购、私有化等投融资和再融资需求，为企业提供“境内外、本外