

# 郵儲銀行2019年中期業績發布會：全面深化改革 挖潛「新零售」

8月21日，中國郵政儲蓄銀行（下稱「郵儲銀行」，股票代碼：1658.HK）2019年中期業績發布會在北京、香港兩地連線舉行。郵儲銀行董事長張金良，副行長張學文，監事長陳躍軍，副行長姚紅、曲家文、徐學明、邵智寶以及董事會秘書杜春野出席發布會。

張金良與管理層就利率市場化改革背景下郵儲銀行的應對舉措、加速推進「新零售」、資產質量及風險管理、金融科技賦能轉型、A股IPO推進、理財子公司籌建及資管業務轉型等方面的問題回答了提問。張學文介紹了郵儲銀行2019年上半年經營業績情況，並對下半年發展進行了展望。

## 深挖零售「富礦」 四方面應對利率市場化

近日，業內高度關注的「貸款利率兩軌並一軌」靴子正式落地。中國人民銀行於8月17日發布公告稱，為深化利率市場化改革，提高利率傳導效率，推動降低實體經濟融資成本，決定改革完善貸款市場報價利率（LPR）形成機制，並於8月20日發布了改革後的首月LPR，成為我國利率市場化改革的重要里程碑，對銀行業經營影響深遠。

談及「兩軌並一軌」對郵儲銀行的影響，張金良認為，「改革將推動國內商業銀行加快經營模式和增長方式的轉型。對郵儲銀行來說，既面臨挑戰，也面臨機遇。一方面，郵儲銀行擁有5.89億零售客戶，是一個很大的「富礦」，利率市場化將倒逼我們深挖這一『富礦』，使其成為未來最重要的增長點；另一方面郵儲銀行長期堅持的零售戰略，使我們對利率市場化改革有着天然的適應性。」

數據顯示，2019年上半年，郵儲銀行2.55%的淨息差水平仍然保持行業領先；經營業績穩步提升，撥備前利潤增長18.81%，淨利潤增長14.98%，雙雙保持兩位數高增速；零售銀行特色優勢持續穩固，個人銀行業務收入佔營收比重高達61.30%。

「我們對繼續保持行業領先的息差表現和良好的增長性，有充分的信心。」張金良表示，郵儲銀行將從負債端、資產端、中收端、成本端採取一系列舉措。

從負債端來說，隨着利率市場化的推進，獲取低成本穩定資金的能力，已經成為商業銀行的核心競爭力。只有有效管理負債成本，商業銀行才能更好地服務實體經濟，才能更有效地降低實體企業的融資成本。

張金良表示，「在負債端，郵儲銀行將深挖存款優勢，降低資金來源成本。在存款發展上，牢固樹立『質量第一，效益優先』的理念，不刻意追求存款市場份額，不以規模論英雄，嚴格控制高成本存款的吸收，多措並舉，引導分行重點加大活期、低利率產品營銷，降低資金來源成本。」在具體策略上，郵儲銀行將全方位擴大客戶基礎，將個人和公司的支付結算業務作為全行的一項戰略性業務來抓，增強客戶粘性。「我們將扎扎實實做好結算、清算、現金管理、托管、代發工資、商戶收單、生活繳費等基礎性業務，提高客戶粘性，沉澱高質量活期存款，改善存款結構。公司業務加快向交易銀行轉型，進一步夯實現金管理、銀企直聯、企業網銀服務能力，提升服務質量。」張金良說。

「在資產端，郵儲銀行基於獨特的資產負債表，將進一步優化資產結構，加大對『三農』、小微企業和居民消費的信貸支持力度，提升存貸比。」張金良表示。數據顯示，過去三年，郵儲銀行存貸比呈逐年上升態勢，由2016年的41.32%上升至2019年上半年的首次突破50%，達到51.66%。

與此同時，「郵儲銀行將在繼續做好『三農』、小微企業信貸服務的同時，培育新的貸款增長點，進一步提升零售貸款佔比。」張金良強調，「零售貸款受利率市場化的衝擊相對較低，提升零售貸款佔比可以改善貸款組合的整體收益率。」

他表示，郵儲銀行將在控制好風險的前提下，積極拓展汽車消費貸、綜合消費貸和信用卡分期業務，支持城鄉居民消費升級。郵儲銀行零售定位鮮明，個人貸款餘額達到2.55萬億元，佔貸款總額的54.24%，居行業前列。

「在中收端，郵儲銀行將提升綜合服務能力，加大中間業務發展。」張金良介紹，將通過四大舉措進一步提升中間業務收入：深挖5.89億存量客戶資源，加快發展信用卡業務，對信用卡業務進行准事業部制改革，面向市場招聘專業人才，盡快提升發卡數量、質量和效益；在電子支付業務方面，繼續大力推進快捷綁卡，狠抓商戶二維碼收單，帶動電子支付業務發展，上半年電子支付手續費收



入同比增長接近40%；大力發展代銷基金、代銷理財、代銷保險等代理業務，為客戶多元化配置資產；在投資銀行業務方面，深耕債券承銷、併購融資、財務顧問、資產證券化等領域，實現重點業務突破。

張金良表示，「從成本端來說，郵儲銀行將有效管控風險成本和運營成本。」一方面，郵儲銀行資產結構相對合理，抵禦經濟波動的能力較強，資產質量總體良好，下一步將繼續強化全面風險管理，進一步健全信用風險管控體系，保持良好的資產質量，有效控制風險成本。另一方面，郵儲銀行將加快科技系統研發及大數據技術應用，通過輕型化、智能化、數字化的網點轉型、調整運營成本結構，提高成本配置的科學性和有效性，合理控制成本收入比。上半年，郵儲銀行成本收入比同比下降4.85個百分點。

「基於郵儲銀行天然的零售基因、獨特的資產負債結構、穩健的風險管理文化，在利率市場化的推進過程中，我們有信心繼續保持行業領先的息差表現、風險表現和財務表現。」張金良說。

## 強化資產質量管控 保持乾淨的資產負債表

乾淨的資產負債表和優異的資產質量一直是郵儲銀行投資價值所在，也是郵儲銀行的一張名片。上半年這一優勢得到了持續鞏固。數據顯示，截至2019年6月末，郵儲銀行不良貸款率0.82%，不到行業平均水平的一半，較上年末進一步下降了0.04個百分點。郵儲銀行執行審慎的風險政策，資產質量真實可靠。據介紹，郵儲銀行不良貸款與逾期90天以上貸款比值123.60%；關注類貸款佔比0.67%，不到行業平均水平的四分之一。同時，撥備覆蓋率接近400%，是行業平均水平的兩倍多，比上年末大幅提升。

「郵儲銀行之所以能夠持續鞏固資產質量的優勢，主要是因為上半年嚴控新增不良貸款，同時加大排查力度，加強存量不良處置，做到早識別、早緩釋、早化解。」張學文表示，「今後一個時期，我們仍然會按照『責任要清、情況要明、見事要早、動作要快、點子要多、考核要嚴』的工作思路，強化全面風險管理。」

首先要不斷優化資產結構，擴大零售信貸佔比。「郵儲銀行具有天然的零售優勢和零售基因，今年上半年零售銀行特色更加凸顯。零售信貸額度小、風險分散，抗風險優勢明顯，我們將繼續加大零售信貸投放，這是我們防範風險的有效手段。」張學文說。

同時，「郵儲銀行將繼續堅持審慎的風險政策，堅持嚴格的風險限額管理，堅持資本總量約束，平衡好風險與收益。」張學文表示，郵儲銀行將把把好客戶准入關，完善授信業務經營主責任人制度，實施新增不良分級預警機制，強化資產質量總分行聯防聯控，有效嚴控新增不良貸款。

此外，郵儲銀行還將不斷優化風險管理方法和工具，運用大數據風控技術完善各類風控模型，優化完善內部評級體系。「我們有信心保持資產質量總體良好可控。」張學文說。

## 加速科技賦能轉型 打造智慧型「新零售」銀行

「金融科技正在重塑行業生態，這是一場生死考驗，我們要麼擁抱時代，要麼就被歷史拋棄。」曲家文在發布會上如是表示。

據布，郵儲銀行科技創新的成果不斷湧現，涵蓋大數據、人工智能、雲計算，包括區塊鏈等諸多方面。其中，雲計算方面已經有渠道管理平台、手機銀行、個人網上銀行、自助銀行、移動展業等42個系統實現私有雲平台部署，日交易量超過1.75億筆，全行超過64%的交易通過雲平台完成。在人工智能方面，基於深度學習技術的智能客服業務量佔客服中心業務量38%，問答準確率達94%，提升了客戶體驗；基於智能票據識別的遠程授權機器人項目已全國推廣，替代近20%的人工錄入作業量，識別成功率達到93%；在區塊鏈方面，已經上線基於區塊鏈的U鏈托管業務系統和U鏈福費廷業務系統，其中U鏈福費廷業務系統實現了跨行國內信用證全流程鏈上交易、國內信用證項下貿易金融資產信息撮合、資產交易和業務全流程管理四大核心功能。

在發布會上，郵儲銀行管理層傳遞了加速金融科技賦能轉型的決心：深化體制機制改革，全面啟動面向未來的新一代個人業務核心系統建設；組建金融科技创新部，構建高效協同、業技融合、敏捷創新的信息科技工作新模式；設立科技創新基金，支持創新項目孵化，為金融科技項目開設綠色通道；加強科技人才隊伍建設，培養IT領軍人才，提升自主研發能力，2019年底總行科技隊伍翻一番，2020年末全行信息科技隊伍規模翻一番；以互聯網思維，圍繞用戶、數據、流量、場景、平台、生態6大要素，推動全行金融科

技應用不斷深入。2018年，郵儲銀行在信息科技領域的投入佔營業收入的2.75%，今年將增加到3%左右。

與此同時，郵儲銀行將繼續以開放、合作、共享的互聯網思維理念，與金融科技企業開展廣泛而深入的合作，加快分布式架構、網絡與數據安全、5G智慧網點等建設速度。

談及下一步舉措，曲家文表示，郵儲銀行將堅持規劃引領、科技賦能，借助金融科技大力推進數字化轉型，着力打造智慧型「新零售」銀行。全力推進郵儲銀行「十三五」IT規劃的舉措；繼續強化、加大信息科技隊伍建設，尤其是面向市場的體制機制改革；進一步深化大數據的治理和應用，力爭早日實現大數據應用全過程、自主化、智能化模式；推進技術與業務的深度融合，進行創新賦能，積極推進敏捷開發，加大「ABCD+5G」[ABCD即：人工智能（AI）、區塊鏈（Block Chain）、雲計算（Cloud）、大數據（Data）]的應用，全方位提升客戶體驗；廣泛開展對外合作，以開放的心態打造共享平台，在與螞蟻金服、騰訊、京東等互聯網企業合作良好的發展態勢基礎上，進一步實現資源共享、互利共贏。

## 深化體制機制改革 築牢長遠發展根基

「不謀萬世者，不足謀一時，不謀全局者，不足謀一域。」在全行業深化改革的大背景下，郵儲銀行新一屆董事會着眼未來，花大力氣推動了一系列打基礎、利長遠的工作，啟動了一系列重大改革措施。

作為最後一家尚未在A股上市的國有大行，郵儲銀行A股上市工作一直受到市場關注。據布，郵儲銀行A股上市工作於今年取得了實質性進展，於6月18日完成了證監會首次申報，6月28日披露了招股說明書。「在國務院和有關部門的指導和大力支持下，我行目前正在緊鑼密鼓推進相關工作，力爭早日完成國有大行兩地上市收官之戰。」張金良表示。

8月20日，郵儲銀行發布公告顯示，該行董事會審議並通過了永續債發行方案，擬發行不超過800億元減記型無固定期限資本債券。



市場認為，郵儲銀行在資本補充方面積極作為，將有利於其進一步增強資本實力，優化資本結構，增強風險抵禦和服務實體經濟的能力。

今年以來，銀行理財子公司陸續獲批籌建或成立，多家銀行去年下半年就開始為資管類業務「招兵買馬」。正式獲准籌建銀行理財子公司後，郵儲銀行按照監管要求有序開展籌建工作，並公開招聘董事長，受到廣泛關注，被市場解讀為該行廣納賢才、人才強行的決心和大力深化體制機制改革的表現。

對未來理財子公司的發展，徐學明表示充滿信心。「去年開始，郵儲銀行已經着手就理財子公司的組建做各項準備工作，例如組織架構搭建、人員招聘、IT系統、風控管理、投研能力建設等，目前社會招聘人員已到位。隨着理財子公司下一步的籌建、掛牌成立，必將給郵儲銀行零售轉型注入新的活力、注入新的動能。」徐學明說。

龐大的網絡是郵儲銀行的一個核心優勢，投資者對網絡效能提升充滿期待，郵儲銀行也在持續推進有關工作。邵智寶在發布會上介紹了郵儲銀行加速線下網點系統化轉型、加快線上金融發展、推進線上線下渠道協同，加快業務模式突破，在零售轉型方面開展的工作。

當前零售業務呈現出智能化、集約化趨勢，是與場景融合、與平台對接，基於大數據分析、交叉銷售、客戶深度挖掘的「新零售」。邵智寶表示，在行業零售金融大發展的市場形勢下，郵儲銀行將緊握優勢，科技賦能，綜合經營，以客戶為中心，加快構建「用戶引流、客戶深耕、價值挖掘」三位一體的「新零售」發展模式。在用戶引流上，線上線下協同，構建泛生活服務生態圈，吸引內外部用戶；在客戶深耕上，強化品牌、產品和服務、網絡、成本、集團板塊協同五大優勢，構築零售金融發展護城河，實現客戶資產留存最大化；在價值挖掘上，發力消費金融和財富管理兩大領域，推進零售金融升級發展，提升客戶價值貢獻。

針對下一步發展，郵儲銀行在發布會上還表示，未來將在多個領域提升管理能力，築牢長遠發展基礎。做好經濟資本管理，加強資本回報傳導；優化財務管理，完善績效考核；抓好運營管理，持續推進數字化、集約化轉型；強化人力資源管理，敞開胸懷擁抱人才，在信息科技、互聯網金融、信用卡、消費信貸、交易銀行、資產管理等領域加大人才引進力度。在用人機制上，實現「六能」，即薪酬能高能低、職務能上能下、人員能進能出，充分激發組織活力。

