



中国邮政储蓄银行

POSTAL SAVINGS BANK OF CHINA

进步

行稳致远 着力打造一流大型零售商业银行

2019年11月



免责声明

- 本演示所用的投影片/材料为机密信息并仅供阁下作参考用途。任何人均不得为任何目的取走、直接或间接复制、分发、传播或派送本演示所用的投影片/材料或其任何部分给任何人（不论其是否与阁下属同一机构）。特别是任何人都不得以任何形式将本演示中的任何内容以任何方式直接或间接复制、分发、传播或派送至英国、澳大利亚、中华人民共和国、美国、加拿大或日本，或向任何“美国人”（依照最新更新的美国1933年证券法（“1933年证券法”）S规则下的定义）复制、分发、传播或派送。
- 本演示所用的投影片/材料或其包含的任何信息均不构成发售或任何认购或购买证券的要约邀请。本演示所用的投影片/材料的任何部分亦不构成任何合同、承诺或投资的基础，任何合同、承诺或投资也不得依赖本演示所用的投影片/材料的任何部分。
- 本演示可能包含前瞻性陈述。该等前瞻性陈述，是根据一系列对本行的营运和一些本行无法控制的因素的假设作出的。该等假设具明显风险和受未知因素的影响，故该等因素可导致实际结果与本文件中的前瞻性陈述有重大出入。本行不承担就演示日期后发生的事件或情况，更新前瞻性陈述的责任。
- 本演示中所表述或包含的信息仅反映截至演示日期的情况，且未就及不会就演示日期后所发生的重大进展而进行更新。本演示及其中所包含的信息不应被视为或被依赖作为对本行的财务、营运或前景的完整和全面的分析。当中一些资料尚处于草拟阶段。
- 本文件中亦包括若干有关中国银行行业的资料及统计数据，该等资料及数据乃由本行从外部非官方来源获得，且未经独立审核。本行不能保证该等资料来源采用了与其他行业相同的标准或与其他行业的相关资料的准确性和完整性可比。阁下不应对本演示中的任何对中国银行业陈述产生过度依赖。本演示包含的信息并非尽职调查审查亦不应被视为尽职调查审查。本演示包含的信息未经过独立第三方验证。任何人都未对本演示中所包含的信息和观点的公正、准确、完整或正确性作出任何明确或隐含的陈述或保证，因此任何人不得对其公正、准确、完整或正确性产生任何依赖。本行、其顾问、或其各自的董事、高管、雇员、代理人或顾问均不对本文件或其内容负责，亦不承担（因疏忽或其他原因）任何由于对本文件或其内容的任何使用而造成的任何损失，或以其它方式产生的与本文件相关的损失。上述人士就本演示对阁下并不负有任何受信责任。

目录

01

优势和潜力

02

行动和成效

03

未来展望

01

优势和潜力



拥有中国金融业举足轻重的地位

基础金融的提供者

普惠金融的引领者

国家战略的支持者



网点数量行业第一

- **39,673** 个营业网点
- 数量最多、覆盖最广、布局均衡



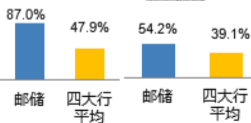
个人客户数量行业第二

- **5.95** 亿个人客户
- 覆盖超过中国人口总量的40%

注：网点和个人客户数统计时点为2019年9月末。

零售银行定位特色鲜明

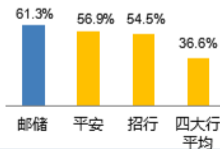
2019年6月30日
个人存款占比



个人贷款占比

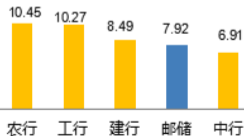
个人银行业务收入占比超60%

2019年上半年



个人存款总额排名第四

2019年6月30日 (万亿元)



个人存款付息率保持较优水平

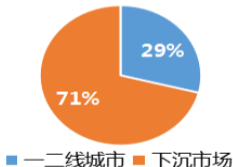


县域个人存款居行业领先

- 遍布城乡的网络优势使我行获得了庞大的客户资源，为全行个人存款增长提供了坚实的基础。我行县域地区个人存款达**5.59万亿元**，居行业领先地位。

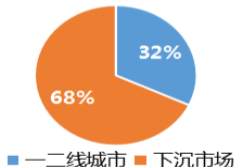
下沉市场崛起，我行零售业务潜力巨大

邮储网点分布



下沉市场网点
2.82万个

邮储个人客户分布



下沉市场客户
4.07亿户

备注：县域地区存款、下沉市场网点和个人客户数据统计时点为2019年9月末。

备注：下沉市场是指三线以下城市、县镇与农村地区的市场。

- 下沉市场各类金融需求逐步被激发，带来巨大的个人消费、融资、投资市场，将为我行零售银行业务带来源源不断的发展动力。

02

行动和成效

一

加强顶层设计，强力推动零售银行战略有效落地

二

大力推进网点系统化转型，积极提升网点效能

三

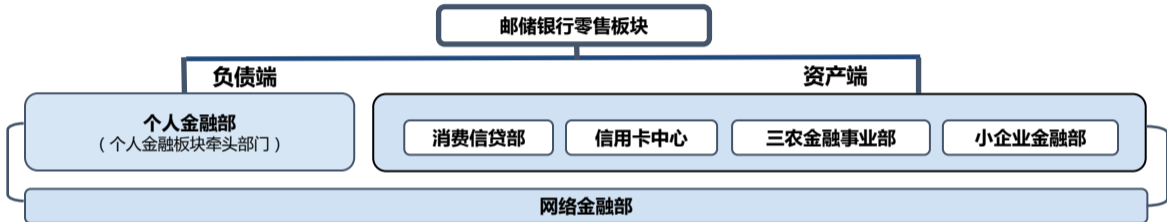
强化差异化经营模式，深入挖掘客户价值

四

提能力促转型，着力推动重点业务高质量发展

一、加强顶层设计，强力推动零售银行战略有效落地

1. 优化管理架构、突出零售银行战略



- **明确行领导分工。**由一位行领导统筹管理零售板块资产、负债和线上渠道部门，各部门由单线作战转变为协同作战。
- **明确牵头部门。**由个人金融部牵头个人金融板块；网络金融部负责打造线上平台，连通负债端和资产端，与线下渠道结合，为客户提供便捷服务。
- **推进信用卡中心改革。**推进卡中心准事业部改革，赋予更加灵活的经营管理体制。

一、加强顶层设计，强力推动零售银行战略有效落地

2.强化部门协同

管理端

- 零售板块内多部门协同，在部门绩效考核中设置联动指标
如：小企业部—1万家代发工资
网金部—收单商户存款200亿
- 出台零售客户经理管理办法和绩效考核指导意见，不断完善综合营销体系

网点端

- 优化网点人员的绩效方案，强化交叉销售，如，将净增客户数量、净增VIP客户数量等指标，纳入零售信贷客户经理的考核中
- 综合网点和规模较大的零售网点设置“营销主管”岗位，统筹管理零售条线客户经理

系统支撑

- 为了更好的支持条线间协同，使交叉销售更便捷，客户识别更精准，整合CRM平台（客户关系营销管理平台）、建设综合绩效管理系统
- 科技与零售条线加强协同。手机银行、三方支付、个人积分、移动展业等项目采用敏捷开发方式，不断更新迭代，科技快速响应零售板块业务需求

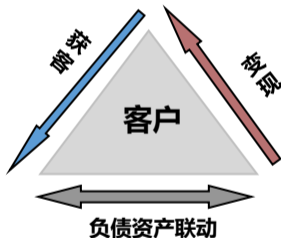
一、加强顶层设计，强力推动零售银行战略有效落地

3.构建“三位一体”生态圈

构筑零售金融护城河 (客户深耕)

- 以客户为中心，客户价值替代客户价格（存款利率），实现最大化
- 五大优势构筑零售金融护城河
 - ✓ 品牌优势
 - ✓ 产品和服务优势
 - ✓ 网络优势
 - ✓ 成本优势
 - ✓ 协同优势

构建泛生活服务生态圈 (用户引流)



- B端、C端、G端、F端分别搭建场景
- 构建生态圈品牌 **YOU** 生活
- 生活场景切入，引发金融需求
- 合作场景为主，自建场景为辅
- 金融服务基础，生活服务粘客
- 线上智能服务，线下专业服务
- 线上线下融合，服务无缝对接

深挖零售客户高端需求 (价值挖掘)

- 升级信贷产品
- 丰富投资品类
- 加强财富管理
- 加强综合营销
- 用优异的产品、专业的服务和便利的渠道改善邮储客户结构

一、加强顶层设计，强力推动零售银行战略有效落地

4. 巩固优势，提升短板，零售板块亮点突出

个人客户持续增长



2019年前9个月，全行个人客户增加1637万户；个人VIP客户增加271万户，增长率为9.70%。

投资理财产品销售能力提升



- **基金销售**，自10月1日旺季营销以来，非货币基金销量达147亿元，比2018年全年非货币基金销量多45亿元。
- **保险转型**，大力发展期交及保障型产品，2019年1-10月，代理保险新单保费实现3300亿元，其中期交保费553亿元，同比增长16%；长期期交保费308亿元，同比增长105%，实现翻番。

进步 与您同步

信用卡业务大幅突破



2019年前三季度，信用卡新增发卡800万张，同比增长37%。9月末，结存卡量达2990万张，较上年末增长29%。

线上线下协同，构建泛生活服务生态圈



推出会员增值服务平台—邮储食堂，增强客户粘性，优化获客渠道。自8月份全国推广以来，截至目前累计实名客户突破500万户。

加强平台合作，实现客户引流



- 与蚂蚁金服合作，8月上线邮储花呗、借呗；目前，两者累计放款额已突破400亿元。
- 与腾讯合作发行联名卡，8月底开始全面推广，截至目前，发卡量达到123万张，总余额82亿元，卡均余额6700元，新客占比72%，青年客户占比47%，成为吸引青年客群的有效抓手。

二、大力推进网点系统化转型，积极提升网点效能

1. 网点具有重要价值

邮储银行作为拥有近4万个网点的金融机构，高度关注网点渠道的趋势变化。在5月份的资本开放日，我们已经就网点价值作了充分阐述，在此简要回顾一下：

一是在线上与线下渠道融合发展的趋势下，实体网点必不可少

- 线上线下融合是趋势，只有深度融合、协同，才能为客户带来更优的服务体验。
- 网点能够为客户提供有温度的服务、是连接银行和客户的最重要桥梁。



二是随着居民财富增长，网点仍是财富管理服务的渠道

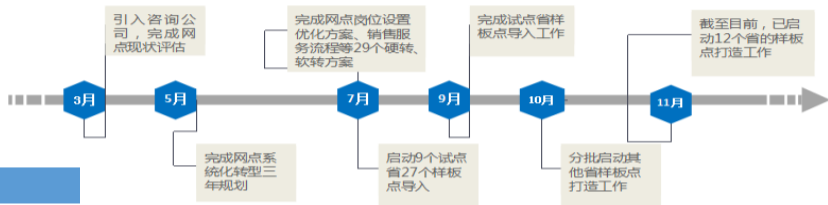
- 网点有专业的人提供面对面的专业服务
- 网点能够提供相对独立的咨询场所
- 网点依然是提供复杂产品咨询和个性化解决方案的主要场所

三是科技赋能，网点营销服务能力将大幅提升

- 能够更精准的识别和营销客户
- 能够为客户提供更专业的服务

二、大力推进网点系统化转型，积极提升网点效能

2. 网点系统化转型工作取得初步成效



目标和成效

以提升客户体验、提高网点效能为核心目标，取得初步成效：

- **加强智能设备配备**，截至2019年9月末，ITM共计布放2.2万台，较年初新增1.4万台。
- **强化网点营销队伍建设**，1-9月，累计压降台席8200个，优化柜员近5000人，其中，3200人转化为营销服务人员。
- **调动条线积极性**，在试点单位实施绩效优化方案，“条块结合”，促进客户深耕和综合营销，加强网点负责人对网点团队的管理。
- **优化系统**，重点建设统一柜面平台、个人客户管理数据集市、CRM平台和综合营销绩效管理管理系统，支撑网点转型。
- **实施“亮堂”工程**，尽快改善网点内外部环境，快速提升网点形象。
- **打造转型队伍**，已组建80人的总部级内训师、1000人省级内训师队伍，为全面推广奠定基础。
- **试点成效**，试点样板点转型后，设备和人员配备到位，岗位职责明晰，销售管理流程规范。10月，试点样板点各岗位日均转介量、成功转介量比试点前分别增长99%、87%；理财经理日均梳理客户数量、电话拜访客户数量、邀约到店客户数量分别增长117%、98%、63%，网点综合营销和VIP客户服务能力明显提升。

二、大力推进网点系统化转型，积极提升网点效能

3. 下一步工作



一是按照三步走战略大力推广网点系统化转型，全面提升网点产能

- 三步走战略

2019年夯实基础，完成试点省以外的其他省初步推广工作

2020年实现50%的网点全面转型和智能化突破

力争提前于2021年年中实现全部网点转型和产能提升

- 坚持精确、精细、精准原则，以网点转型引领网点效能提升

精确市场定位： 定位每个网点的经营“主阵地”，精确施政，深挖潜能。

精细网点管理： 统一岗位职责和人员配置、统一销售管理流程、统一装修标准、统一机具配置、统一物品摆放，改善客户体验。

精准市场营销： “做透500米、做精一公里、覆盖三公里”，做深、做透网点周边市场和资源。

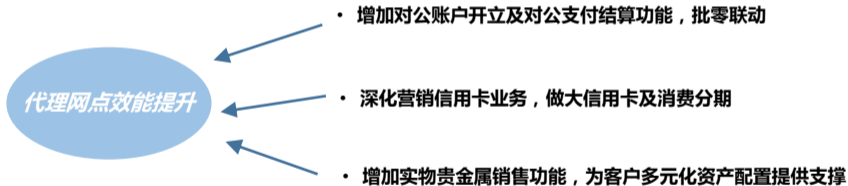
二、大力推进网点系统化转型，积极提升网点效能



二是积极拓展代理网点业务功能，释放巨大潜能

- 截至2019年9月末，六个试点省邮政分公司131个代理网点，已通过辅助贷款模式发放小额贷款1.17亿元。

下一步，在代理网点拓展三方面业务

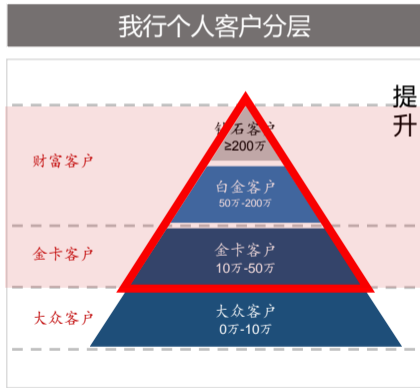


通过网点转型的全面推广，代理网点功能的不断拓展，以及金融生态圈的打造，必将进一步促进线上线下两张网融合发展，进一步激发下沉市场的客户潜力，我行渠道网络优势将进一步凸显。

三、强化差异化经营模式，深入挖掘客户价值

1. 积极推进财富管理体系建设，提升中高端客户价值

- **人才队伍**：打造3.4万名理财经理队伍和130名财富顾问队伍。
- **专业培训**：持续推进理财经理“每日资讯、每周例会、每季策略会”远程培训全覆盖，提升理财经理销售能力。
- **产品体系**：推出集合信托业务、高端养老与医疗保险产品，每周不间断投放中高端客户专属投资产品。
- **非金融增值服务**：推出预约挂号、名医面对面等服务，同步新增线上权益兑换功能，提升客户吸引力。
- **数据模型分析**：开展VIP流失预警客户维护挽留、临界提升、客户推荐客户三项活动，支撑理财经理精准营销。活动以来，VIP客户流失挽留率达到80%，临界提升的VIP客户达到35万户。
- 2020年，我行将打造**业内先进的资产配置系统**，力争上半年上线；推出私募产品、家族信托等高端产品；加快财富顾问队伍建设，力争达到600名，为客户提供优质的财富管理服务。



三、强化差异化经营模式，深入挖掘客户价值

2.充分利用数据分析技术，提升大众客户获客活客能力

- 提升精准营销能力

充分利用数据分析技术，从海量客户中，以低成本的方式高效、准确定位出具有成长潜力的大众客户。

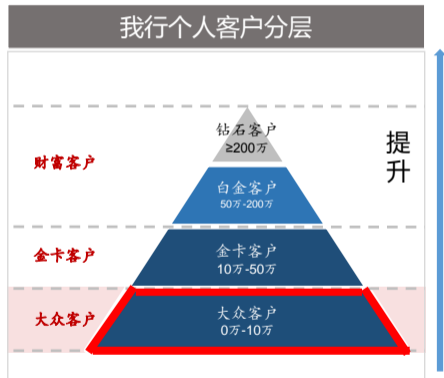
- 加强线上维系客户力度

对于大众客户，通过智能投顾、线上服务渠道，以及远程营销服务团队，将合适的产品推荐给合适的客户。

- 持续开展营销活动

通过持续的积分活动、权益投放，不断强化客户的活跃度、忠诚度和贡献度。

我行个人客户分层



四、提能力促转型，着力推动重点业务高质量发展

我行将充分利用资源禀赋，通过四张卡项目和活期“十大抓手”，紧抓源头活水，加强存款成本管控，发展高质量存款；推动保险业务回归本源，重点提升基金销售能力，积极拓展高效中间业务。

1.以四张卡项目拓宽获客来源——抓源头活水



金融社保卡项目：

- 通过开展社保卡专项营销活动，推出电子社保卡等，促活社保卡的使用。
- 截至10月底，邮储银行累计有31家省级机构入围发卡资格，结存发卡9158万张。



ETC项目：

- 利用支付宝、网点柜面、移动展业等推进多渠道发卡、多产品叠加、多场景应用、多路径增收。
- 截至10月底，ETC新增发卡661万张，新增发卡市场占有率排名同业第四位。



腾讯联名卡项目：

- 主要面向青年客户发卡，结合邮储银行线下网点服务优势和腾讯线上流量优势，用专属权益吸引青年客户，提升我行青年客户占比。
- 8月底开始全面推广，截至目前，发卡量达123万张，总余额82亿元，卡均余额6700元，青年客户占比47%。



退役军人服务卡项目：

- 面向退役军人客户群体推出了专属借记卡——“退役军人服务卡”。
- 2019年4月启动，截至10月底，共有32家分行与当地退役军人事务厅（局）签约，累计新增发卡40万张，带动各类存款8.52亿元。

四、提能力促转型，着力推动重点业务高质量发展

2. 以“十大抓手”丰富账户应用，提高活期存款留存——优化存款结构

(1) 紧抓代发薪金，获取持续稳定的资金

条线联动 板块协同

- **条线联动。**今年，拓展代发工资业务不仅是个金条线的重点工作，还是公司和小企业条线的重要任务。通过条线推动，本年公司和小企业客户新增代发工资近1万家。目前，现有存量公司客户中，办理代发工资的仅占4%；小企业客户中，办理代发工资的仅占1%，存量客户还有巨大挖掘潜力。
- **板块协同。**加强金融与集团内速递、商函、报刊等板块协同，利用邮政企业的客户基础，大力开发代发业务。

提供全方位服务

- **抢抓市场。**利用社保和公积金业务逐渐开放的机遇，积极抢占市场，强势推进，争取更多企事业单位的社保和公积金代缴服务资格。
- **提供优质服务。**改变原有传统简单的资金代发业务，整合工资单管理、个税代缴、社保代缴、公积金代缴等服务，为企事业单位提供全方位、一体化的薪酬管理服务，提升客户体验。

强力推进机构合作

- 今年3月我行开展机构业务“固本提标”专项行动以来，以增资格、增客户、增账户“三增”为抓手，迅速推进机构合作，效果显著。截至11月15日，机构账户年增1.12万个；财政代理资格年增293个。
- 政府机构类客户连接社会方方面面，掌握丰富的金融资源。未来充分发挥代理网点遍布城乡的“金融毛细血管”作用，全面覆盖县乡村机构客户，以代发工资为抓手，带动个人存款的长远稳定发展；重点打造“产品+平台+服务”场景营销模式，大力拓展开放式缴费平台业务、推进代理地方财政平台接入。

2. 以“十大抓手”丰富账户应用，提高活期存款留存——优化存款结构

(2) 全力以赴推动商户收单业务跨越式发展

 收单业务是提升银行价值创造能力的重要抓手，是打造互联网生态体系的重要战略布局，我行对此高度重视。

工作成效

- 从今年7月起，大力发展收单业务，截至10月末，累计新增收单商户169万户，新增联动存款220亿元。

- 我们将利用近4万个网点遍布城乡的地推能力，集合优质商户，开展营销活动，增强客户粘性。
- 掌握海量交易数据，对客户进行精准画像，为消贷、信用卡、理财等业务提供精准营销支撑。
- 客户获得便利，商户获得引流，银行获得数据和资金，实现三方共赢。

重点措施

为推动收单业务发展，已在总行网络金融部下设立“商户发展中心”二级部，各省同步落实人员配备。打造收单平台，统一商户管理。

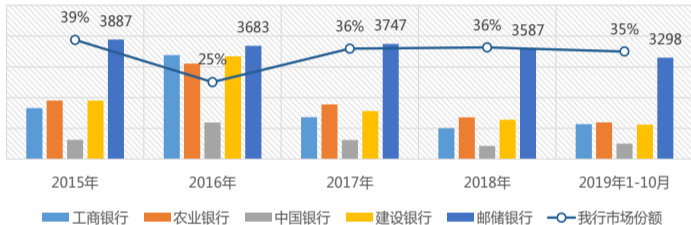
重点通过“合纵连横”，加快收单业务战略布局。
纵向上，加强重点场景所在垂直行业的纵向拓展营销，依托普惠金融的定位，重点营销连锁餐饮、公共交通等民生商户。
横向上，以4万个网点为圆心，打造4万个“微商圈”，发挥网点向周边商户的辐射能力。

四、提能力促转型，着力推动重点业务高质量发展

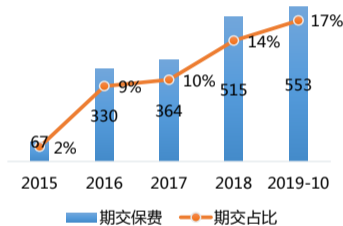
3. 推动银保业务回归本源，由高速向高质量发展转型

2015年至2019年1-10月主要国有银行代销银行保险产品一览

单位：亿元



邮储银行
2015年至2019年1-10月期交
规模增长情况 单位：亿元



我们的优势

- **市场地位领先** 1-10月代理保险业务保费规模3298亿元，市场排名第一。
- **业务结构优化** 1-10月期交规模553亿元，市场排名第一。
其中，长期期交规模308亿元，同比增长105%。
- **产品体系健全** 开展代理保险业务合作的保险公司56家，在售保险产品300余支。建立了财险、寿险、健康险全类型产品体系，满足客户全方位保险需求。

重点措施

- **推进转型，加快长期保障型产品发展**
- **设定场景，引导客户，激发保险需求**
- **强化培训，提高队伍专业水平，提升期交保障型产品销售能力**

四、提能力促转型，着力推动重点业务高质量发展

4. 释放潜能，加大基金销售力度

基金业务快速发展

- 2019年截至11月25日，实现非货币基金销量297亿元，同比增长205%。其中1-9月份150亿元，自10月1日旺季营销以来达147亿元。

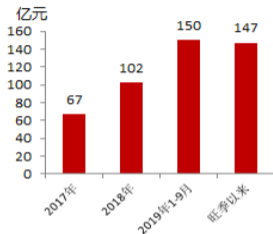
快速赎回服务

- 业内率先**推出非货币基金快速赎回服务，实现T+1到账，解决了客户赎回到账慢的痛点。

重点措施

- 改善客户盈利体验。**与优质基金管理人合作，通过绝对收益运作策略降低产品波动性，提高客户盈利体验，让基金产品成为更多客户的投资选择。
- 提升队伍销售能力。**对理财经理开展高强度培训，开展基金销售“破冰行动”，力争每只重点产品所有网点、所有理财经理都出单。
- 开展大规模投资者教育。**与基金公司合作，向客户开展投资者教育活动，宣传正确投资理念，培养我行忠实基金客户。
- **发展目标：**力争2020年实现非货币基金销量达到**1000亿元**。
- **预计未来：**我行公募基金保有规模占全行个人客户总资产的比例达到业内平均水平，基金保有规模可增长至**5000亿元**，较现有规模增长近**10倍**。

2017-2019年非货币基金销量



03

未来展望

- 2019年底，邮储银行个人客户将突破6亿户，个人存款余额预计将超8万亿元！
- 通过坚定不移的执行零售银行战略，服务中国经济最有活力的个人客户，加强线上线下融合，推动“YOU生活”金融生态圈建设，邮储银行必将成为客户信赖、特色鲜明、价值卓越的一流大型零售商业银行！



感謝

进步 与您同步



* 中国邮政储蓄银行版权所有，未经中国邮政储蓄银行表示同意，不得抄袭或剪辑本文资料。