

A股股票代码：600036

1 重要提示

1.本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到证监会指定媒体仔细阅读年度报告全文。

2.本公司董事会、监事会及董事、监事和高级管理人员保证年度报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

3.本公司第十一届董事会第九次会议于2020年3月20日以远程视频会议方式召开。李建红董事长主持了会议，会议应参会董事17名，实际参会董事17名，本公司9名监事列席了会议。会议的召开符合《中华人民共和国公司法》和《招商银行股份有限公司章程》的有关规定。

4.本年度报告摘要除特别说明外，货币币种为人民币。

5.利润分配方案：本公司拟按照经审计的本公司2019年度净利润860.85亿元的10%提取法定盈余公积，计86.09亿元；按照风险资产1.5%差额计提一般准备100.02亿元；以届时实施利润分配股权登记日A股和H股总股本为基数，向登记在册的全体股东派发现金股息，每股现金分红1.20元（含税），以人民币计值和宣布，以人民币向A股股东支付，以港币向H股股东支付。港币实际派发金额按照股东大会召开前一周（包括股东大会当日）中国人民银行公布的人民币兑换港币平均基准汇率计算。其余未分配利润结转下年。2019年度，本公司不实施资本公积金转增股本。上述利润分配方案尚需2019年度股东大会审议批准后方可实施。

2 公司基本情况

2.1 公司基本情况

2.2 公司业务概要

本公司成立于1987年，总部位于中国深圳，是一家在中国具有鲜明特色和品牌影响力的全国性商业银行。公司业务以中国市场为主，分销网络主要分布在粤港澳大湾区、长江三角洲地区、环渤海经济区等中国重要经济中心区域，以及其他地区大中城市，有关详情请参阅“分销渠道”和“分支机构”章节。2002年4月，本公司在上海证券交易所上市。2006年9月，本公司在香港联交所上市。

本公司向客户提供各种批发及零售银行产品和服务，亦自营及代客进行资金业务。本公司推出的许多创新产品和服务广为中国消费者接受，例如：“一卡通”多功能借记卡、“一网通”综合网上银行服务，信用卡、“金葵花理财”和私人银行服务，招商银行App和掌上生活App服务，招商银行企业App服务，全球现金管理、贸易金融等交易银行与离岸业务服务，以及资产管理、资产托管和投资银行服务等。

2019年，本公司主动适应内外部形势变化，继续以金融科技为核心动力，加快数字化转型，致力于打造“最佳客户体验银行”，一年来业务发展成效显著，客户基础更加雄厚，客户服务能力稳步提升。2020年，本公司将紧紧围绕客户和科技两大关键点，深化战略转型，促进对外开放与内部融合，在自我迭代中打造3.0经营模式，有关详情请参阅年度报告全文“董事长致辞”和“行长致辞”章节。

3 会计数据和财务指标摘要

3.1 主要会计数据和财务指标

注：

(1)有关指标根据《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号〈年度报告的内容与格式〉》及《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》规定计算。本公司2017年发行了非累积型优先股，2019年进行了优先股股息的发放。因此，在计算基本每股收益、平均净资产收益率和每股净资产时，“归属于本行股东的净利润”已扣除优先股股息，“平均净资产”和“净资产”扣除了优先股。

(2)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》，基于实际利率法计提的金融工具的利息应包含在相应金融工具的账面余额中，并反映在相关报表项目中，不再单独列示“应收利息”项目或“应付利息”项目。列示于“其他资产”或“其他负债”项目的“应收利息”或“应付利息”余额仅为相关金融工具已到期可收取或应支付但于资产负债表日尚未收到或尚未支付的利息。自2018年报起，本集团已按上述要求调整财务报告及其附注相关内容。除特别说明，此处及下文相关项目余额均未包含上述基于实际利率法计提的金融工具的利息。

(3)以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的贷款和垫款账面金额不扣除损失准备3.41亿元。有关详情请参阅财务报告附注9(a)。

(4)2019年，本集团对部分存款核算规则进行优化，相应调整了2018年末可比数。

(5)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》的规

定，本集团非经常性损益列示如下：

3.2补充财务比率

注：

(1)净利差=总生息资产平均收益率-总计息负债平均成本率。

(2)净利息收益率=净利息收入/总生息资产平均余额。

(3)成本收入比=业务及管理费/营业收入。

注：

(1)不良贷款拨备覆盖率=贷款损失准备/不良贷款余额。

(2)贷款拨备率=贷款损失准备/贷款和垫款总额。

注：截至报告期末，本集团权重法下资本充足率13.02%，一级资本充足率11.30%，核心一级资本充足率10.64%。

3.3补充财务指标

注：

(1)以上数据均为本公司口径，根据中国银保监会监管口径计算。

(2)单一最大贷款和垫款比例=单一最大贷款和垫款/高级法下资本净额。

(3)最大十家贷款和垫款比例=最大十家贷款和垫款/高级法下资本净额。

注：迁徙率为本公司口径，根据中国银保监会相关规定计算。

正常类贷款迁徙率=期初正常类贷款期末转为后四类贷款的余额/期初正常类贷款期末仍为贷款的部分×100%；关注类贷款迁徙率=期初关注类贷款期末转为不良贷款的余额/期初关注类贷款期末仍为贷款的部分×100%；次级类贷款迁徙率=期初次级类贷款期末转为可疑类和损失类贷款余额/期初次级类贷款期末仍为贷款的部分×100%；可疑类贷款迁徙率=期初可疑类贷款期末转为损失类贷款余额/期初可疑类贷款期末仍为贷款的部分×100%。

3.4 境内外会计准则差异

本集团分别根据境内外会计准则计算的2019年度净利润和截至2019年末的净资产无差异。

4 股份变动及股东情况

4.1 普通股股东数量及持股情况

截至报告期末，本公司股东总数263,863户，全部为无限售条件股东，其中，A股股东总数231,096户，H股股东总数32,767户。截至本摘要披露日前上一月末（即2020年2月29日），本公司股东总数355,287户，全部为无限售条件股东，其中，A股股东总数322,658户，H股股东总数32,629户。

截至报告期末，本公司前十名普通股股东和前十名无限售条件普通股股东如下：

注：

(1)香港中央结算（代理人）有限公司所持股份为其代理的在香港中央结算（代理人）有限公司交易平台上交易的招商银行H股股东账户的股份总和。香港中央结算有限公司是以名义持有人身份，受他人指定并代表他人持有股份的机构，其所持股份为投资者持有的招商银行沪股通股份。

(2)经中国银保监会批复同意，安邦人寿保险股份有限公司更名为大家人寿保险股份有限公司，其控股股东由安邦保险集团股份有限公司变更为大家保险集团有限责任公司。相关股东账户名称的变更尚需在中国证券登记结算有限责任公司上海分公司办理相关手续。有关详情请参阅本公司日期为2019年8月28日的公告。

(3)截至报告期末，上述前10名股东中，香港中央结算（代理人）有限公司是香港中央结算有限公司的全资子公司；招商局轮船有限公司、深圳市晏清投资发展有限公司、深圳市招融投资控股有限公司和深圳市楚源投资发展有限公司同为招商局集团有限公司的子公司；和谐健康保险股份有限公司与大家人寿保险股份有限公司的最终控股股东均为中国保险保障基金有限责任公司。其余股东之间本公司未知其关联关系或一致行动关系。

(4)上述A股股东没有通过信用证券账户持有本公司股票。

4.2 优先股股东数量及持股情况

截至报告期末，本公司优先股股东（或代持人）总数为13户，其中，境外优先股股东（或代持人）数量为1户，境内优先股股东数量为12户。

截至本摘要披露日前上一月末（即2020年2月29日），本公司优先股股东（或代持人）总数为13户，其中，境外优先股股东（或代持人）数量为1户，境内优先股股东数量为12户。

截至报告期末，本公司前10名境外优先股股东（或代持人）持股情况如下：

注：

(1)优先股股东持股情况根据设置的本公司优先股股东名册中所列的信息统计。

(2)由于此次发行为境外非公开发行，优先股股东名册中所列为获配售人代持人的信息。

(3)本公司未知上述优先股股东与前10名普通股股东之间是否存在关联关系或一致行动关系。

(4)“持股比例”指优先股股东持有境外优先股的股份数量占境外优先股的股份总数的比例。

截至报告期末，本公司前10名境内优先股股东持股情况如下：

注：

(1)优先股股东持股情况是根据设置的本公司优先股股东名册中所列的信息统计。

(2)中国烟草总公司河南省公司、中国烟草总公司四川省公司、中国烟草总公司安徽省公司和中国烟草总公司辽宁省公司是中国烟草总公司的全资子公司，除此之外，本公司未知上述优先股股东之间、上述优先股股东与前10名普通股股东之间是否存在关联关系或一致行动关系。

(3)“持股比例”指优先股股东持有境内优先股的股份数量占境内优先股的股份总数的比例。

5经营情况讨论与分析

5.1 总体经营情况分析

2019年，本集团始终坚持“轻型银行”的战略方向和“一体两翼”的战略定位，积极稳健开展各项业务，总体经营情况持续向好，“质量、效益、规模”实现动态均衡发展。主要表现在：

盈利较快增长，资本回报水平持续提高。2019年本集团实现归属于本行股东的净利润928.67亿元，同比增长15.28%，增速创2013年以来新高；实现净利息收入1,730.90亿元，同比增长7.92%；实现非利息净收入966.13亿元，同比增长9.57%；归属于本行股东的平均总资产收益率(ROAA)和归属于本行普通股股东的平均净资产收益率(ROAE)分别为1.31%和16.84%，同比分别提高0.07和0.27个百分点。

资产负债规模平稳增长。截至报告期末，本集团资产总额74,172.40亿元，较上年末增长9.95%；贷款和垫款总额44,906.50亿元，较上年末增长14.18%；负债总额67,995.33亿元，较上年末增长9.63%；客户存款总额48,444.22亿元，较上年末增长10.08%。

资产质量持续优化，不良贷款实现余额与占比双降，拨备覆盖保持稳健水平。截至报告期末，本集团不良贷款总额522.75亿元，较上年末减少13.30亿元；不良贷款率1.16%，较上年末下降0.20个百分点；不良贷款拨备覆盖率426.78%，较上年末提高68.60个百分点；贷款拨备率4.97%，较上年末提高0.09个百分点。

5.2 利润表分析

2019年，本集团实现税前利润1,171.32亿元，同比增长9.99%，实际所得税税率20.24%，同比下降3.87个百分点。下表列出2019年度本集团主要损益项目变化。

5.3 资产负债表分析

资产

截至报告期末，本集团资产总额74,172.40亿元，较上年末增长9.95%，主要是由于本集团贷款和垫款、债券投资等增长。

为保持数据可比，本节“3.3.1资产”金融工具除在“本集团资产总额的构成情况”表中按财政部要求包含实际利率法计提的应收利息之外，其他章节仍按未含应收利息的口径进行分析。

下表列出截至所示日期本集团资产总额的构成情况。

注：

(1)本年末的“贷款损失准备”包含以摊余成本计量的贷款和垫款的本息损失准备。以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的贷款和垫款账面金额不扣除损失准备3.41亿元。有关详情请参阅财务报告附注9(a)。

(2)包括存拆放同业和其他金融机构款项和买入返售金融资产。

(3)包括固定资产、使用权资产、无形资产、投资性房地产、递延所得税资产和其他资产。

负债

截至报告期末，本集团负债总额67,995.33亿元，较上年末增长9.63%，主要是客户存款稳步增长及报告期内债券发行增多。

为保持数据可比，本节“3.3.2负债”金融工具除在“本集团负债总额的构成情况”表中按财政部要求包含实际利率法计提的应付利息之外，其他章节仍按未含应付利息的口径进行分析。

下表列出截至所示日期本集团负债总额的构成情况。

注：

(1)包括同业和其他金融机构存拆放款项和卖出回购金融资产款。

(2)包括应付职工薪酬、应交税费、合同负债、租赁负债、预计负债、递延所得税负债和其他负债。

股东权益

截至报告期末，本集团股东权益6,177.07亿元，较上年末增长13.63%，其中，未分配利润3,216.10亿元，较上年末增长17.22%；其他综合收益104.41亿元，较上年末增加37.16亿元，主要因以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的债券投资、权益投资和票据资产等估值增加所致。

以下从5.4节开始的内容和数据均从本公司角度进行分析。

5.4 业务发展战略实施情况

报告期内，本公司坚持“轻型银行”战略方向和“一体两翼”战略定位，把握中国

银行业发展的阶段性规律，在保持2.0阶段所取得的结构和质量优势的基础上，深入推进3.0阶段经营模式探索。

报告期内，本公司信息科技投入93.61亿元，同比增长43.97%，是本公司营业收入的3.72%。截至报告期末，全行累计申报金融科技创新项目2,260个，累计立项1,611个，其中957个项目已投产上线，覆盖零售、批发、风险、科技及组织文化转型的各个领域，为3.0经营模式探索提供坚实支撑。

1. 以“北极星”指标MAU为指引，重塑零售金融数字化体系。

一是数字化获客。以招商银行App和掌上生活App为平台，探索和构建数字化获客模型，通过联名营销、联动营销、场景营销、品牌广告营销、自媒体粉丝营销、MGM（客户推荐客户）社交营销等方式，打造新的获客增长点。截至报告期末，招商银行App累计用户数达1.14亿户，借记卡数字化获客占比24.96%；掌上生活App累计用户数达9,126.43万户，信用卡数字化获客占比达64.32%。

二是数字化经营。报告期内，“招商银行”和“掌上生活”两大App的月活跃用户（MAU）达1.02亿户，较上年末增长25.58%，两大App已成为客户经营的主要平台。第一，基于数字化运营进一步提升金融服务效能，报告期内，招商银行App的理财投资销售金额7.87万亿元，同比增长25.72%，占全行理财投资销售金额的71.52%；招商银行App理财投资客户数762.09万户，同比增长50.17%，占全行理财投资客户数的89.96%。第二，通过数字化运营不断加强与客户的线上交互，报告期内，招商银行App登录次数60.93亿人次，人均月登录次数11.82次，44家分行开通了城市专区，1,403个网点建立了线上店，同时积极探索以线上化、集中化的模式对零售客户进行有效经营，线上直营零售金卡及金葵花客户469万户。第三，通过平台开放不断提升服务创新效率，对内开放App平台能力，所有分行可通过在招商银行App上开发小程序迅速提供新服务，对外向合作伙伴开放API（应用程序编程接口），聚焦饭票、影票、出行、便民服务等重点场景，不断拓宽服务边界。报告期内，招商银行App和掌上生活App中16个场景的MAU超过千万；招商银行App金融场景使用率和非金融场景使用率分别为83.79%和69.80%，掌上生活App金融场景使用率和非金融场景使用率分别为76.21%和73.90%。

三是数字化风控。不断强化扩展智能风控平台“天秤系统”，伪冒侦测范围覆盖线上和线下交易渠道，并进一步优化电信诈骗提醒拦截。报告期内，“天秤系统”30毫秒即可对疑似欺诈交易作出拦截判断，将非持卡人伪冒及盗用金额比例降低至千万分之八，帮助客户拦截电信诈骗交易8万笔，拦截金额超过18亿元，为客户资金安全提供了有力保障。

2. 以生态化视角，重塑批发业务专业化服务体系。

一是不断完善分层分类客户经营体系。加深对区域市场、优势行业、优质客户的认知，聚焦核心客户，落实“直营+行业专营”的模式，搭建客户分层分类经营体系。做好战略客户、机构客户、同业客户、供应链中小企业客户的协同服务，从授信策略、产品策略、服务策略、资源配置等方面实现客户服务体验的全面提升。

二是以数字化转型强化专业化服务能力。第一，强化数字化经营平台建设。依托招商银行企业App，构建开放式全场景企业移动服务平台。截至报告期末，招商银行企业App客户数100.08万户，较上年末增长87.45%，月活跃客户数42.65万户，同口径较上年末增长136.68%。搭建面向企业的统一数字化中台——招商银行开放平台，探索以标准化、模块化服务支持业务经营模式的转型，快速响应客户需求。第二，批发金融产品线上化。持续推进票据业务流程线上化，报告期内票据在线贴现业务量3,006.23亿元，同比增长46.02%，票据在线贴现客户数13,509户，同比增长48.29%，其中，中小微企业客户占比92%，数字化普惠金融服务能力持续提升。第三，提升数字化风控能力。融合内外部数据，构建客户关联知识图谱，加强针对具体场景的风险分析能力，建立了包括担保圈、金融司法纠纷、风险传导、风险舆情、涉小贷公司融资、政策解读、数据质量检查、授信审批授权等场景的风险特征模型；建设基于机器学习算法的对公智能预警系统，截至报告期末，批发智能化评级和预警精度不断提升，对公客户智能评级系统准确率较传统评级提升52.60%，对有潜在风险的公司客户预警准确率达到75%。

三是以产业互联网为纲，实现生态化经营。围绕账户及支付体系数字化、数字化融资、金融科技能力输出三大方向打通产业链，在统一支付结算体系方面创新实现收款分账功能和B2B平台内部户结算模式。报告期内，结算综合解决方案“云账单”已为5,766家企业客户提供服务，交易量为2,872.71亿元；聚合收款业务聚焦保险、医药、教育、快消四大场景，交易笔数达5.02亿笔，交易金额达1,466.47亿元，同比增长267.51%。

3. 以流程优化为抓手，持续打造最佳客户体验银行。

本公司零售、批发条线均设有专业用户体验团队，以“为客户创造价值”为出发点，推动客户体验升级。报告期内，本公司一方面重构零售客户体验监测体系，风铃系统1.0版本上线运行，对接行内系统20个，监测客户体验指标923个，实现对零售客户体验的实时监测和数字化呈现，初步构建零售客户的体验风向标和服务升级引擎。零售信贷贷中审批实现全流程数字化处理，审批中心审批作业耗时同比缩短20%。采用“端到端客户旅程方法论”，重点对零售客户首面经营旅程、MGM（客户推荐客户）旅程、代发业务旅程和信用卡账单分期旅程进行全流程体验重塑，改进效果显著。首面旅程项目将零售客户在网点开户的总时长缩短了25%左右。MGM旅程专注解决“流程断点多”的痛点，月均参与推荐用户数增长1倍，月均接受推荐且成功开卡用户数增长3成，获客效果提升显著。代发旅程将业务签约流程由1

7步压缩至5步，流程效率大幅提高。信用卡账单分期旅程优化后，客户满意度提升15%。另一方面，全面诊断对公关键客户旅程，不断打通线上审批、风险、合规、运营流程，持续推进各类服务流程的重塑。保证金收取支持客户经理移动端7×24小时自主完成，征信授权及查询实现全流程线上化，查询全流程耗时从约一个星期缩短至最快只需5分钟。银行承兑汇票、流动资金贷款、保函等高频业务授信项下提款全流程用时较上年缩短37%。在全国落地多家线下对公客户金融科技体验中心，为客户提供38个对公产品线上操作体验环境。

4. 以开放和智能为核心，持续提升科技基础能力。

云+API方面，加快系统架构转型，打造开放型IT架构，建立基于云计算技术的大规模数字化基础设施，报告期内X86服务器部署总量同比增长60.67%，新一代PaaS（平台即服务）平台扩大运用，全行应用上云比例达到44%。同时不断增强开放银行能力，全行统一对外服务的“Open API平台”支持API安全快捷输出，服务金融支付、AI、智慧停车、智慧医疗等不同场景，赋能合作企业629家。大数据+AI方面，升级大数据云平台，数据湖整体容量提升至9.8PB，入湖数据同比增长68%。在内外数据整合的基础上，加大AI技术研究和应用，建设智能客服、风险舆情、计算机视觉三大AI云服务，推出知识管理、数字营销、风险管控三大AI解决方案，支持业务的智能化发展；区块链方面，完善并发展标准分链、BaaS（区块链即服务）平台生态，应用数量累计达25个。同时，继续深化业务和科技融合，全面推进价值驱动的精益研发转型，截至报告期末，科技队伍中超过六成的人员与业务部门组成跨职能团队，实现了精益敏捷转型，不断提升交付质量和速度。

5. 以打破竖井、赋能减负为重点，优化组织形态和文化氛围。

依托内部论坛“蛋壳”平台，持续建设开放、融合、平视、包容的文化氛围。报告期内，“蛋壳”上共有1,263篇意见建议获采纳，采纳率达到29%。通过“打破竖井、赋能减负”专项行动，治理“大企业”病，打破系统和业务竖井，向形式主义说不，为一线员工赋能和减负。将企业文化具体化为行动准则，推出“清风公约”倡议书，包括“做正确的事，不管它在不在你的KPI里”等十条公约，引导全员形成文化共识。

5.5 2020年前景展望与应对措施

2020年，在内外矛盾叠加的双重影响下，国内经济依旧面临增长压力。从外部看，中美达成第一阶段贸易协议，避免了贸易摩擦进一步恶化，但美国仅小幅降低了对我国加征的关税，目前美国对我国征收关税的平均税率仍是贸易摩擦开始前的近五倍，对我国经济仍将施加显著的负面影响。从内部看，新冠肺炎疫情短期内将对经济增长形成显著拖累，低生育率和老龄化背景下居民消费升级动力减弱，房地产投

资动能下降，制造业投资增速位于底部区间，贸易顺差或有所收窄。

2020年我国GDP或在一季度遭受显著冲击，其后将恢复性反弹，主要压力来自于新冠肺炎疫情和贸易摩擦。投资方面，新冠肺炎疫情冲击使得房地产投资显著承压，部分地区房地产调控政策或边际放松；新冠肺炎疫情冲击叠加企业盈利增长放缓、资本开支意愿疲弱，制造业投资增速或延续低迷；基建投资将成为“稳增长”的主要抓手，增速大概率将进一步上行。消费方面，新冠肺炎疫情将对一季度消费形成较大冲击，居民收入增速下滑亦不利于消费增长，政府或更快推出力度更大的消费支持政策。贸易方面，贸易摩擦仍将对进出口施加负面影响，新冠肺炎疫情的海外发展将对外需形成显著冲击，并抑制全球的贸易活动。疫情冲击过后，我国总供给和总需求将出现恢复性反弹，但全年GDP增速将受到负面影响。物价方面，在猪肉价格快速上升的冲击下，春节附近可能会成为CPI同比增速年内高点，之后预计将趋于回落；受新冠肺炎疫情影响PPI同比增速或仍徘徊在零附近。

汇率方面，虽然人民币面临美元指数、新冠肺炎疫情和贸易摩擦的三重压力，但在中美利差偏高、全球货币政策“宽松潮”及中国加大金融开放的背景下，跨境资金会加大对中国市场的配置，将支撑人民币汇率中枢围绕7.0附近反复波动。

财政政策方面，受制于我国地方政府偿债高峰来临和财政收入增长乏力，减税降费空间将有所下降。受新冠肺炎疫情冲击影响，政府或将通过进一步上调目标赤字率、扩大新增专项债发行规模的方式来提高财政政策的积极程度。支出方面，仍需继续压缩一般性支出以保障具有乘数效应的重点领域资金，涉及“三大攻坚战”的城乡社区事务、节能环保、农林水、债务付息等领域的支出或维持较快增长；受疫情影响，公共卫生领域的财政支出比重将明显提高；专项债资金可做项目资本金等新政及基建类项目比例的提高或显著提升财政资金对基建投资的拉动。

货币政策在全球协同的“宽松潮”下打开空间，受疫情影响或边际宽松，加大逆周期调节力度，同时注重解决结构性问题。数量调控方面，央行有望进一步降准，灵活运用定向降准、常备借贷便利、中期借贷便利、再贷款再贴现等定向工具保持流动性合理充裕和社会融资规模合理增长，并可能通过抵押补充贷款支持基建。价格调控方面，各期限政策利率或全面调降，进一步通过下调中期借贷便利利率以引导LPR下行，并可能通过调整存款基准利率引导存款利率下行。

在稳健的货币政策背景下，信贷政策继续鼓励银行加大对实体经济的支持力度，特别是“两小”和“三农”，以及疫区和疫情防控相关产业；同时基建投资及地方政府化解隐性债务依然需要银行信贷的支持。预计银行信贷规模扩张继续保持较快速度。利率并轨改革进一步推进，存量贷款利率切换到LPR基准将推动银行的资产收益率下行，净利息收益率将进一步收窄。在金融供给侧结构性改革不断深化的背景下，政策鼓励优化融资结构，资本市场有望得到更快发展，而银行与资本市场相关

的中间业务也面临更好的发展环境。监管方面，2020年是“三大攻坚战”的收官之年，在守住不发生系统性风险底线的前提下，国家将精准处置风险机构。预计银行的不良资产会加速出清，大力进行资本补充，部分中小银行可能会出现重组、并购的情况。

根据当前环境，2020年本公司将保持存贷款平稳增长，整体增速预计保持在10%左右。面对复杂艰巨的内外部形势，本公司将保持战略定力，回归服务本源，继续坚持“轻型银行”的战略方向和“一体两翼”的战略定位，围绕客户和科技两条主线，以“开放和融合”为方法论，提升专业化能力、夯实数字化基础设施、促进组织进化和文化转型，持续打造3.0经营模式。

一是强化内部融合。打破系统、数据、组织、业务边界，集中内部力量服务于客户、作用于市场。零售依靠数字化手段，融合各类产品、线上线下渠道、金融与非金融服务、权益体系，打通客户服务生态，构建持续为客户提供价值的平台。对公强调战略客户与小企业业务、投资银行和资产管理业务、交易银行业务之间的融合。推动零售与批发业务融合，构建“B2B2C”生态服务链，形成“一体”与“两翼”有机循环、相互促进。加强前中后台融合，更加贴近客户和市场一线。推动境内外融合，搭建面向服务企业和私人银行客户的跨国业务合作及全球服务体系。

二是强化对外连接与开放。对外开放赋能，主动融入零售客户的生活圈，为客户提供更多金融和非金融的价值服务。主动融入对公核心客户的经营圈，参与到产业互联网进程中去，将客户认知、行业认知，转化为服务核心客户生态圈的系统和风控能力，加快模式创新，赋能对公客户及其员工和C端客户。

三是把握市场机会，提升专业化能力。抓住资本市场机会和居民资产保值增值需求，零售业务着力提升资产配置服务能力、市场拓展能力和数字化中台能力。顺应逆周期调节和对外开放的趋势，公司业务持续聚焦专业能力建设，大力发展机构业务，提升国际业务竞争力，构建项目融资体系化能力、提升直接融资的体系化能力。治标与治本相结合，巩固并提高全面风险管理能力。消除盲点，健全体系，高度关注重点领域风险，持续加强基础管理。深度融合业务，锻造风险治本能力。

四是建设面向未来的金融科技基础设施。加快建设云计算能力，加快应用上云进度。强化数据中台建设，推动数据打通。加强数据治理，提高数据的便捷性和易用性，建设数据应用工具平台，降低数据应用门槛。推动系统的打通与开放，打通各个系统的工作流、信息流，实现一个入口通全行。以开放思维将系统解耦，将功能模块微服务化、产品化，将各类通用能力沉淀为系统中台。

五是推动开放融合的组织进化和文化转型。推广跨条线融合的任务型项目团队，促进人才流动，打破传统组织边界，激发组织活力。持续践行“清风公约”，鼓励员

工做正确的事。深入推动“打破竖井，赋能减负”工作，寓管理于服务。把“开放、融合”贯彻到干部评价和任用标准中去，塑造胸怀格局大和开放意识强的干部队伍。

5.6 业务运作

零售金融业务

报告期内，本公司零售金融业务利润保持较快增长，税前利润651.58亿元，同比增长13.86%；零售金融业务营业收入1,425.64亿元，同比增长15.66%，占本公司营业收入的56.69%，其中，零售净利息收入951.84亿元，同比增长18.19%，占零售营业收入的66.77%；零售非利息净收入473.80亿元，同比增长10.91%，占零售营业收入的33.23%，占本公司非利息净收入的56.21%。报告期内，本公司零售业务实现银行卡手续费收入193.37亿元，同比增长17.09%；实现零售财富管理手续费及佣金收入194.53亿元，占零售净手续费及佣金收入的41.96%。

2019年是本公司零售金融3.0数字化转型的关键之年，面对同业和异业竞争，本公司围绕打造“最佳客户体验银行”的目标，聚焦形成业务控制力，坚持优化客群和资产结构，强化科技赋能建设，继续探索多维商业模式，加快打造全客群、全产品、全渠道的服务体系，深入推进零售金融3.0数字化转型，抢占未来发展战略制高点。

批发金融业务

报告期内，本公司实现批发金融业务税前利润450.46亿元，同比增长5.30%；批发金融业务营业收入1,099.09亿元，同比下降0.95%，占本公司营业收入的43.70%，其中，批发金融业务净利息收入742.26亿元，同比下降4.00%，占批发金融业务营业收入的67.53%；批发金融业务非利息净收入356.83亿元，同比增长6.07%，占批发金融业务营业收入的32.47%，占本公司非利息净收入的42.33%。

5.7 会计政策变更的说明

有关本公司报告期内的会计政策变更，请参阅财务报告附注3(30)“会计政策变更”。