

公司代码：600016

公司简称：民生银行

**中国民生银行股份有限公司**  
**2019 年年度报告摘要**

## 一 重要提示

- (一) 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，投资者应当到上海证券交易所网站等中国证监会指定媒体上仔细阅读年度报告全文。
- (二) 本公司董事会、监事会及董事、监事、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。
- (三) 公司全体董事出席董事会会议。会议应到董事 15 名，现场出席董事 2 名，电话连线出席董事 13 名，副董事长张宏伟、卢志强、刘永好，董事史玉柱、吴迪、宋春风、翁振杰、刘纪鹏、李汉成、解植春、彭雪峰、刘宁宇、田溯宁通过电话连线参加会议。应列席本次会议的监事 9 名，实际列席 9 名。
- (四) 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。
- (五) 经董事会审议的报告期利润分配预案：以利润分配股权登记日本公司总股本为基数，向本公司全体股东每 10 股派发现金股利人民币 3.70 元（含税）。以上利润分配预案需经本公司股东大会审议通过。

## 二 公司基本情况

### (一) 公司简介

| 公司股票简况 |         |               |        |
|--------|---------|---------------|--------|
| 股票种类   | 股票上市交易所 | 股票简称          | 股票代码   |
| A股     | 上交所     | 民生银行          | 600016 |
| 境内优先股  | 上交所     | 民生优1          | 360037 |
| H股     | 香港联交所   | 民生银行          | 01908  |
| 境外优先股  | 香港联交所   | CMBC 16USDPRF | 04609  |

| 联系人和联系方式 | 董事会秘书                  | 证券事务代表                 |
|----------|------------------------|------------------------|
| 姓名       | 白丹                     | 王洪刚                    |
| 办公地址     | 中国北京市西城区复兴门内大街2号民生银行大厦 | 中国北京市西城区复兴门内大街2号民生银行大厦 |

|      |                  |                  |
|------|------------------|------------------|
| 电话   | 86-10-58560975   | 86-10-58560975   |
| 电子信箱 | cmbc@cmbc.com.cn | cmbc@cmbc.com.cn |

## （二）报告期公司主要业务简介

报告期内，本公司积极应对内外部经营环境的调整变化，认真贯彻落实国家大政方针和经济金融政策要求，深入推进“民营企业的银行、科技金融的银行、综合服务的银行”三大战略定位落地，坚持以客户为中心，切实服务实体经济，继续保持改革定力，持续激发转型活力，经营效益稳步提升，业务结构持续优化，科技和业务创新步伐加快，金融风险防控力度不断增强，资产质量保持总体稳定，各项业务经营实现稳健发展。

### 1、经营效益显著改善，盈利能力不断提升

**经营效率持续提升。**报告期内，本集团实现归属于母公司股东的净利润 538.19 亿元，同比增加 34.92 亿元，增幅 6.94%；实现拨备前利润总额 1,277.29 亿元，同比增加 226.24 亿元，增幅 21.53%；实现营业收入 1,804.41 亿元，同比增加 236.72 亿元，增幅 15.10%；净息差 2.11%，同比提高 0.24 个百分点；成本收入比 26.74%，同比下降 3.33 个百分点。

**股东回报保持稳定。**报告期内，本集团平均总资产收益率 0.87%，同比上升 0.02 个百分点；归属于母公司普通股股东的加权平均净资产收益率 12.40%，同比下降 0.54 个百分点；基本每股收益 1.22 元，同比增加 0.08 元；截至报告期末，归属于母公司普通股股东每股净资产 10.26 元，比上年末增加 0.89 元。

**资产负债规模协调增长。**截至报告期末，本集团总资产规模 66,818.41 亿元，比上年末增加 6,870.19 亿元，增幅 11.46%。发放贷款和垫款总额 34,876.01 亿元，比上年末增加 4,308.55 亿元，增幅 14.10%；其中，零售贷款总额 14,129.24 亿元，比上年末增加 1,823.79 亿元，增幅 14.82%。总负债规模 61,510.12 亿元，比上年末增加 5,871.91 亿元，增幅 10.55%。吸收存款总额 36,040.88 亿元，比上年末增加 4,367.96 亿元，增幅 13.79%；其中，储蓄存款总额 7,183.63 亿元，比上年末增加 1,430.74 亿元，增幅 24.87%，储蓄存款占比 19.93%，比上年末提高 1.77 个百分点。

### 2、聚焦民企战略，不断提升综合服务水平

**民企战略落地实施。**紧扣民企战略，围绕着总、分行两级战略民企客群名单，推出“1+3”综合服务模式，并配套“五位一体”服务支持体系，为白名单客户提供专业化、定制化、有深度的服务。截至报告期末，本公司战略民企客户 650 户，比上年末增长 83.62%；存款日均 3,598.55 亿

元，比上年增长 86.20%；贷款总额 4,364.68 亿元，比上年末增长 113.00%。

**生态民企客户建设推广。**通过科技赋能，利用云计算、大数据、物联网等新技术，聚合各类资源，加快推进金融与产业协同，逐步从资金中介、服务中介转变为供应链生态圈主动经营者，打造场景化供应链产品服务模式，形成围绕核心企业的生态民企全链条服务体系。截至报告期末，本公司覆盖链上客户超万户。

**中小企业客户创新突破。**持续推进“中小企业民生工程”，不断提升中小企业综合服务质量，并通过“萤火计划”打造中小品牌。报告期内，本公司中小企业存款日均 5,948.55 亿元，比上年增长 12.83%。

**小微金融客户综合价值提升。**深化小微 3.0 新模式，提升“1+1+N”综合服务能力，实现由贷款业务向综合服务转型升级。截至报告期末，本公司小微贷款总额 4,445.60 亿元，比上年末增长 9.25%。

### **3、科技主动为业务赋能，数字化转型取得成效**

**科技引领业务模式转型。**本公司围绕科技金融战略，制定《中国民生银行科技金融战略发展规划（2019-2022 年）》，定位“科技引领，数字民生”的战略愿景，围绕“金融+互联网”和“互联网+金融”的两大发展模式，坚持创新发展理念，主动转型科技架构，构建场景金融中台服务体系，聚焦重点业务领域，加速科技从支撑业务的生产工具到业务创新源动力的变革。在公司业务上通过“平台+数据+场景”的企业综合服务平台形成智慧民企生态，在零售业务上通过大数据管理、营销及风控构建智慧零售生态，在同业业务上通过实现一站式“金管+”服务打造智慧同业生态，围绕用户体验创新盈利模式，使科技成为业务的“火车头”。

**数字化转型稳步推进。**按照“金融+互联网”及“互联网+金融”两大发展模式，提升智能营销、智能风控和智能经营的水平，为数字化线上银行打下坚实基础。一方面，实现线上银行平台整体规划，通过手机银行、网上银行、微信银行“三个银行”和数字化运营平台、银企直联平台、网络支付平台、开放银行服务平台“四个平台”建设，推出线上生态圈和开放银行体系；另一方面，建设业界领先的直销银行，创新准独立经营管理模式，首先应用分布式核心技术，建设差异化自主风控模型，开展商业模式转型升级。截至报告期末，本公司对公线上平台用户数达 231.03 万户，比上年末增加 49.83 万户，增幅 27.50%；零售线上平台用户数达 7,041.18 万户，比上年末增加 1,111.20 万户，增幅 18.74%；直销银行客户累计 2,920.30 万户，管理金融资产 1,098.32 亿元。

#### **4、促进业务协同发展，综合服务能力不断提升**

**客户及产品协同销售稳步推进。**推动战略民企综合服务，提升客群和产品的协同效益，加快推动代发工资、企业家客群、代客业务、信用卡、资产托管等重点业务的交叉销售，为客户提供“融资+融智+融商”综合金融服务，重点业务交叉销售对夯实客户基础、带动金融资产规模、收入的增长起到积极推动作用。

**母子公司协同能力日益加强。**坚持“一个民生”理念，健全集团管控制度体系，完善一体化规划编制，建立紧密型附属机构管理模式，促进母子公司之间在业务和管理方面的联动；推动附属公司业务协同纵深发展，制定协同发展策略，大力发展重点协同业务，附属机构的盈利能力、综合实力与市场地位不断提升。报告期内，附属机构共实现营业收入 84.11 亿元，同比增长 12.13%；附属公司共实现净利润 24.27 亿元，其中归属于母公司股东的净利润 13.31 亿元，同比增长 100.75%。

#### **5、强化风险防控能力，资产质量总体稳定**

报告期内，本集团加强全面风险管理体系建设，提升全面风险及监控能力，强化风险文化体系建设，完善内控合规管理体系；积极推进风险计量工具应用，提升各类风险的前瞻性防范和主动管理能力；持续加大存量问题及不良资产的清收处置力度，资产质量保持基本稳定，拨备覆盖率稳步提升。

截至报告期末，本集团不良贷款余额 544.34 亿元，比上年末增加 5.68 亿元，增幅 1.05%；不良贷款率 1.56%，比上年末下降 0.20 个百分点；拨备覆盖率 155.50%，比上年末提高 21.45 个百分点；贷款拨备率 2.43%，比上年末提高 0.07 个百分点。

#### **6、拓宽资本补充渠道，资本实力有所增强**

报告期内，本集团积极把握市场机遇和政策窗口期，充分利用创新资本工具补充资本，成功发行 400 亿元二级资本债、400 亿元无固定期限资本债券和 200 亿元优先股，为业务持续发展创造了有利条件。截至报告期末，本集团资本净额 6,737.41 亿元，比上年末增加 1,264.60 亿元，增幅 23.11%；资本充足率达到 13.17%，比上年末提高 1.42 个百分点。

(三) 公司主要会计数据和财务指标

1、近 3 年的主要会计数据和财务指标

|                       | 2019 年  | 2018 年   | 本报告期比<br>上年同期 | 2017 年   |
|-----------------------|---------|----------|---------------|----------|
| <b>经营业绩（人民币百万元）</b>   |         |          | 增减（%）         |          |
| 利息净收入                 | 97,943  | 76,680   | 27.73         | 86,552   |
| 利息净收入（还原口径）           | 113,292 | 97,942   | 15.67         | 86,552   |
| 非利息净收入                | 82,498  | 80,089   | 3.01          | 57,729   |
| 非利息净收入（还原口径）          | 67,149  | 58,827   | 14.15         | 57,729   |
| 营业收入                  | 180,441 | 156,769  | 15.10         | 144,281  |
| 业务及管理费                | 48,244  | 47,137   | 2.35          | 45,761   |
| 贷款和垫款减值损失             | 60,850  | 43,611   | 39.53         | 32,180   |
| 营业利润                  | 64,932  | 59,291   | 9.51          | 60,849   |
| 利润总额                  | 64,738  | 58,785   | 10.13         | 60,562   |
| 归属于母公司股东的净利润          | 53,819  | 50,327   | 6.94          | 49,813   |
| 归属于母公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 53,720  | 50,506   | 6.36          | 49,721   |
| 经营活动产生的现金流量净额         | -84,927 | -395,498 | 两期为负          | -257,059 |
| <b>每股计（人民币元）</b>      |         |          |               |          |
| 基本每股收益                | 1.22    | 1.14     | 7.02          | 1.13     |
| 稀释每股收益                | 1.22    | 1.14     | 7.02          | 1.13     |
| 扣除非经常性损益后的基本每股收益      | 1.21    | 1.14     | 6.14          | 1.12     |
| 扣除非经常性损益后的稀释每股收益      | 1.21    | 1.14     | 6.14          | 1.12     |
| 每股经营活动产生的现金流量净额       | -1.94   | -9.03    | 两期为负          | -5.87    |
| <b>盈利能力指标（%）</b>      |         |          | 变动百分点         |          |
| 平均总资产收益率              | 0.87    | 0.85     | 0.02          | 0.86     |
| 加权平均净资产收益率            | 12.40   | 12.94    | -0.54         | 14.03    |
| 扣除非经常性损益后加权平均净资产收益率   | 12.38   | 12.99    | -0.61         | 14.00    |
| 成本收入比                 | 26.74   | 30.07    | -3.33         | 31.72    |
| 手续费及佣金净收入占营业收入比率      | 28.98   | 30.70    | -1.72         | 33.09    |
| 净利差                   | 1.87    | 1.64     | 0.23          | 1.35     |
| 净息差（重述）               | 2.11    | 1.87     | 0.24          | 1.62     |

|                     | 2019 年<br>12 月 31 日 | 2018 年<br>12 月 31 日 | 本报告期末<br>比上年度末 | 2017 年<br>12 月 31 日 |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------------|
| <b>规模指标（人民币百万元）</b> |                     |                     | 增减（%）          |                     |

|                  |                         |           |           |       |           |
|------------------|-------------------------|-----------|-----------|-------|-----------|
|                  | 资产总额                    | 6,681,841 | 5,994,822 | 11.46 | 5,902,086 |
|                  | 发放贷款和垫款总额               | 3,487,601 | 3,056,746 | 14.10 | 2,804,307 |
|                  | 负债总额                    | 6,151,012 | 5,563,821 | 10.55 | 5,512,274 |
|                  | 吸收存款总额                  | 3,604,088 | 3,167,292 | 13.79 | 2,966,311 |
|                  | 归属于母公司股东权益总额            | 518,845   | 420,074   | 23.51 | 378,970   |
|                  | 归属于母公司普通股股东权益总额         | 448,985   | 410,182   | 9.46  | 369,078   |
|                  | 归属于母公司普通股股东的每股净资产（人民币元） | 10.26     | 9.37      | 9.50  | 8.43      |
| <b>资产质量指标（%）</b> |                         |           |           |       |           |
|                  | 不良贷款率                   | 1.56      | 1.76      | -0.20 | 1.71      |
|                  | 拨备覆盖率                   | 155.50    | 134.05    | 21.45 | 155.61    |
|                  | 贷款拨备率                   | 2.43      | 2.36      | 0.07  | 2.66      |
| <b>资本充足指标（%）</b> |                         |           |           |       |           |
|                  | 核心一级资本充足率               | 8.89      | 8.93      | -0.04 | 8.63      |
|                  | 一级资本充足率                 | 10.28     | 9.16      | 1.12  | 8.88      |
|                  | 资本充足率                   | 13.17     | 11.75     | 1.42  | 11.85     |
|                  | 总权益对总资产比率               | 7.94      | 7.19      | 0.75  | 6.60      |

注：1、2017 年度的每股收益、每股经营活动产生的现金流量净额、归属于母公司普通股股东的每股净资产已按照 2017 年度资本公积转增股本后的股数进行重述。

2、新金融工具有关会计准则于 2018 年 1 月 1 日起正式施行，以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产持有期间形成的收益不再计入利息收入。将上述收益还原至利息收入的数据以还原口径列示。

3、平均总资产收益率=净利润/期初及期末总资产平均余额。

4、每股收益和加权平均净资产收益率：根据中国证监会《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）等规定计算。在计算上述指标时已经考虑了发放优先股股息的影响。

5、成本收入比=业务及管理费/营业收入。

6、净利差=生息资产平均收益率-付息负债平均成本率。

7、净息差=利息净收入/生息资产平均余额，比较期数据已经重述。

8、发放贷款和垫款总额和吸收存款总额均不含应计利息。

9、不良贷款率=不良贷款余额/发放贷款和垫款总额。

10、拨备覆盖率和贷款拨备率指标按照中国银保监会《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）的规定执行。拨备覆盖率=贷款减值准备/不良贷款余额；贷款拨备率=贷款减值准备/发放贷款和垫款总额。

## 2、报告期分季度的主要会计数据

|                     | 2019 年<br>第一季度 | 2019 年<br>第二季度 | 2019 年<br>第三季度 | 2019 年<br>第四季度 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>经营业绩（人民币百万元）</b> |                |                |                |                |
| 营业收入                | 43,859         | 44,397         | 44,872         | 47,313         |
| 归属于母公司股东的净利润        | 15,792         | 15,831         | 13,906         | 8,290          |

|                       |        |         |          |        |
|-----------------------|--------|---------|----------|--------|
| 归属于母公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 15,770 | 15,847  | 13,928   | 8,175  |
| 经营活动产生的现金流量净额         | 78,521 | -16,793 | -181,384 | 34,729 |

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

适用 不适用

#### （四）股本及股东情况

##### 1、普通股股东和表决权恢复的优先股股东数量及前 10 名股东持股情况表

单位：股

| 报告期末普通股股东总数                 | 373,372 |          |               |               |             |               |
|-----------------------------|---------|----------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| 年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数        | 380,776 |          |               |               |             |               |
| <b>前 10 名普通股股东持股情况</b>      |         |          |               |               |             |               |
| 股东名称                        | 股东性质    | 持股比例 (%) | 期末持股数量        | 报告期内增减        | 持有有限制条件股份数量 | 质押股份数量        |
| 香港中央结算（代理人）有限公司             | 其他      | 18.90    | 8,275,741,114 | -7,127,840    | -           | 未知            |
| 安邦人寿保险股份有限公司—保守型投资组合        | 境内法人    | 10.30    | 4,508,984,567 | -             | -           | 无             |
| 安邦人寿保险股份有限公司—稳健型投资组合        | 境内法人    | 6.49     | 2,843,300,122 | -             | -           | 无             |
| 中国泛海控股集团有限公司                | 境内非国有法人 | 4.61     | 2,019,182,618 | -             | -           | 2,015,582,617 |
| 同方国信投资控股有限公司                | 境内非国有法人 | 4.26     | 1,865,558,336 | 1,127,639,880 | -           | 1,863,333,321 |
| 新希望六和投资有限公司                 | 境内非国有法人 | 4.18     | 1,828,327,362 | -             | -           | 无             |
| 上海健特生命科技有限公司                | 境内非国有法人 | 3.15     | 1,379,679,587 | -             | -           | 1,379,678,400 |
| 华夏人寿保险股份有限公司—万能保险产品         | 境内非国有法人 | 3.14     | 1,375,763,341 | -             | -           | 无             |
| 中国船东互保协会                    | 境内非国有法人 | 3.02     | 1,324,284,453 | 9,999,977     | -           | 无             |
| 东方集团股份有限公司                  | 境内非国有法人 | 2.92     | 1,280,117,123 | -             | -           | 1,278,009,488 |
| <b>前 10 名无限售条件普通股股份持股情况</b> |         |          |               |               |             |               |
| 股东名称                        |         |          |               | 持有无限制条件股份数量   | 股份种类        |               |





|   |      |       |   |     |            |                   |    |
|---|------|-------|---|-----|------------|-------------------|----|
|   |      |       |   |     |            | 件 股 量<br>份 数<br>量 |    |
| The Bank of New York Mellon Depository (Nominees) Limited | 境外法人 | 境外优先股 | - | 100 | 71,950,000 | -                 | 未知 |

注：1. 境外优先股股东持股情况是根据本公司境外优先股股东名册中所列的信息统计。

2. 由于本次优先股为境外非公开发行，境外优先股股东名册中所列示的为获配投资者的代持人信息。

3. 本公司未知上述境外优先股股东与前十大普通股股东之间是否存在关联关系或属于一致行动人。

## (2)、境内优先股

本公司前 10 名境内优先股股东持股情况如下表所示（以下数据来源于 2019 年 12 月 31 日的在册境内优先股股东情况）：

（单位：股）

| 序号 | 股东名册                                 | 股 东 性质 | 股 份 类别    | 报 告 期 内 增 减 | 持 股 比 例 (%) | 持 股 总 数    | 持 有 有 限 售 条 件 股 份 数 量 | 质 押 或 冻 结 的 股 份 数 量 |
|----|--------------------------------------|--------|-----------|-------------|-------------|------------|-----------------------|---------------------|
| 1  | 博时基金—农业银行—中国农业银行股份有限公司               | 其他     | 境 内 优 先 股 | -           | 15.00       | 30,000,000 | -                     | 无                   |
| 2  | 建信信托有限责任公司—“乾元—日新月异”开放式理财产品单一资金信托    | 其他     | 境 内 优 先 股 | -           | 10.00       | 20,000,000 | -                     | 无                   |
| 3  | 博时基金—工商银行—博时—工行—灵活配置 5 号特定多个客户资产管理计划 | 其他     | 境 内 优 先 股 |             | 10.00       | 20,000,000 | -                     | 无                   |
| 4  | 中邮创业基金—华夏银行—华夏银行股份有限公司               | 其他     | 境 内 优 先 股 | -           | 9.00        | 18,000,000 | -                     | 无                   |

|    |                                    |    |       |   |      |            |   |   |
|----|------------------------------------|----|-------|---|------|------------|---|---|
| 5  | 中国平安财产保险股份有限公司—传统—普通保险产品           | 其他 | 境内优先股 | - | 7.00 | 14,000,000 | - | 无 |
| 6  | 中国人寿保险股份有限公司—传统—普通保险产品—005L—CT001沪 | 其他 | 境内优先股 | - | 5.00 | 10,000,000 | - | 无 |
| 7  | 中国平安财产保险股份有限公司—自有资金                | 其他 | 境内优先股 | - | 5.00 | 10,000,000 | - | 无 |
| 8  | 太平人寿保险有限公司—传统—普通保险产品—022L—CT001沪   | 其他 | 境内优先股 | - | 5.00 | 10,000,000 | - | 无 |
| 9  | 中信银行股份有限公司—中信理财之乐赢系列               | 其他 | 境内优先股 | - | 5.00 | 10,000,000 | - | 无 |
| 10 | 太平资管—工商银行—太平资产稳赢 21 号资管产品          | 其他 | 境内优先股 | - | 5.00 | 10,000,000 | - | 无 |

注：

1、境内优先股股东持股情况是根据本公司境内优先股股东名册中所列的信息统计；

2、根据公开资料，本公司初步判断“博时基金—农业银行—中国农业银行股份有限公司”、“博时基金—工商银行—博时—工行—灵活配置 5 号特定多个客户资产管理计划”存在关联关系；“中国平安财产保险股份有限公司—传统—普通保险产品”、“中国平安财产保险股份有限公司—自有资金”存在关联关系；“太平人寿保险有限公司—传统—普通保险产品—022L—CT001 沪”、“太平资管—工商银行—太平资产稳赢 21 号资管产品”存在关联关系。除此之外，本公司未知上述境内优先股股东之间、以及上述境内优先股股东与前十大普通股股东之间存在关联关系或属于一致行动人的情况；

3、“持股比例”指境内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、公司债券情况

适用 不适用

## 三 经营情况讨论与分析

### （一）报告期内主要经营情况

报告期内，本公司积极应对内外部经营环境的调整变化，认真贯彻落实国家大政方针和经济金融政策要求，深入推进“民营企业的银行、科技金融的银行、综合服务的银行”三大战略定位落地，坚持以客户为中心，切实服务实体经济，继续保持改革定力，持续激发转型活力，经营效

益稳步提升，业务结构持续优化，科技和业务创新步伐加快，金融风险防控力度不断增强，资产质量保持总体稳定，各项业务经营实现稳健发展。

## 1、利润表主要项目分析

报告期内，本集团实现归属于母公司股东净利润538.19亿元，同比增加34.92亿元，增幅6.94%，净利润保持稳步增长。

本集团主要损益项目及变动如下：

（单位：人民币百万元）

| 项目              | 2019年   | 2018年   | 变动（%）     |
|-----------------|---------|---------|-----------|
| 营业收入            | 180,441 | 156,769 | 15.10     |
| 其中：利息净收入        | 97,943  | 76,680  | 27.73     |
| 非利息净收入          | 82,498  | 80,089  | 3.01      |
| 营业支出            | 115,509 | 97,478  | 18.50     |
| 其中：业务及管理费       | 48,244  | 47,137  | 2.35      |
| 税金及附加           | 1,772   | 1,919   | -7.66     |
| 信用减值损失          | 62,807  | 46,274  | 35.73     |
| 其他资产减值损失        | 184     | 46      | 300.00    |
| 其他业务成本          | 2,502   | 2,102   | 19.03     |
| 营业利润            | 64,932  | 59,291  | 9.51      |
| 加：营业外收支净额       | -194    | -506    | 两期为负      |
| 利润总额            | 64,738  | 58,785  | 10.13     |
| 减：所得税费用         | 9,814   | 8,455   | 16.07     |
| 净利润             | 54,924  | 50,330  | 9.13      |
| 其中：归属于母公司股东的净利润 | 53,819  | 50,327  | 6.94      |
| 归属于少数股东损益       | 1,105   | 3       | 36,733.33 |

本集团营业收入主要项目的金额、占比及变动情况如下：

（单位：人民币百万元）

| 项目              | 2019年   |        | 2018年   |        | 变动（%） |
|-----------------|---------|--------|---------|--------|-------|
|                 | 金额      | 占比（%）  | 金额      | 占比（%）  |       |
| 利息净收入           | 97,943  | 54.28  | 76,680  | 48.91  | 27.73 |
| 利息收入            | 250,724 | 138.95 | 235,347 | 150.12 | 6.53  |
| 其中：发放贷款和垫款利息收入  | 162,054 | 89.81  | 147,387 | 94.02  | 9.95  |
| 投资利息收入          | 64,259  | 35.61  | 60,987  | 38.90  | 5.37  |
| 拆放同业及其他金融机构利息收入 | 10,711  | 5.94   | 10,051  | 6.41   | 6.57  |
| 长期应收款利息收入       | 6,411   | 3.55   | 6,733   | 4.29   | -4.78 |

|                 |          |        |          |         |        |
|-----------------|----------|--------|----------|---------|--------|
| 存放中央银行款项利息收入    | 5,195    | 2.88   | 5,768    | 3.68    | -9.93  |
| 买入返售金融资产利息收入    | 1,430    | 0.79   | 3,321    | 2.12    | -56.94 |
| 存放同业及其他金融机构利息收入 | 664      | 0.37   | 1,100    | 0.70    | -39.64 |
| 利息支出            | -152,781 | -84.67 | -158,667 | -101.21 | -3.71  |
| 非利息净收入          | 82,498   | 45.72  | 80,089   | 51.09   | 3.01   |
| 手续费及佣金净收入       | 52,295   | 28.98  | 48,131   | 30.70   | 8.65   |
| 其他非利息净收入        | 30,203   | 16.74  | 31,958   | 20.39   | -5.49  |
| 合计              | 180,441  | 100.00 | 156,769  | 100.00  | 15.10  |

### 1.1、利息净收入及净息差

报告期内，本集团实现利息净收入979.43亿元，同比增加212.63亿元，增幅27.73%，还原以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产持有期间形成的收益153.49亿元后，同口径增幅15.67%。本集团净息差为2.11%，同比上升0.24个百分点。

### 1.2、非利息净收入

报告期内，本集团实现非利息净收入824.98亿元，同比增加24.09亿元，增幅3.01%，剔除以公允价值计量且其变动计入当期损益金融资产持有期间形成的153.49亿元收益后，同口径增幅14.15%。

（单位：人民币百万元）

| 项目        | 2019年  | 2018年  | 变动（%） |
|-----------|--------|--------|-------|
| 手续费及佣金净收入 | 52,295 | 48,131 | 8.65  |
| 其他非利息净收入  | 30,203 | 31,958 | -5.49 |
| 合计        | 82,498 | 80,089 | 3.01  |

### 1.3、业务及管理费

报告期内，本集团不断加强财务精细化管理，持续提升投入产出效益，业务及管理费为482.44亿元，同比增加11.07亿元，增幅2.35%；成本收入比为26.74%，同比下降3.33个百分点。

（单位：人民币百万元）

| 项目           | 2019年  | 2018年  | 变动（%）  |
|--------------|--------|--------|--------|
| 员工薪酬（包括董事薪酬） | 27,751 | 25,882 | 7.22   |
| 折旧和摊销费用      | 5,703  | 3,118  | 82.91  |
| 办公费用         | 1,622  | 1,444  | 12.33  |
| 租赁及物业管理费     | 1,060  | 4,101  | -74.15 |
| 业务费用及其他      | 12,108 | 12,592 | -3.84  |

|    |        |        |      |
|----|--------|--------|------|
| 合计 | 48,244 | 47,137 | 2.35 |
|----|--------|--------|------|

#### 1.4、信用减值损失

报告期内，本集团信用减值损失628.07亿元，同比增加165.33亿元，增幅35.73%，主要是由于本集团加大贷款减值准备计提和不良贷款处置力度。

(单位：人民币百万元)

| 项目                       | 2019年  | 2018年  | 变动(%)  |
|--------------------------|--------|--------|--------|
| 发放贷款和垫款                  | 60,850 | 43,611 | 39.53  |
| 以摊余成本计量的金融资产             | 1,048  | 1,475  | -28.95 |
| 长期应收款                    | 510    | 631    | -19.18 |
| 表外资产                     | 59     | -869   | 上期为负   |
| 以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产 | -414   | 747    | 本期为负   |
| 其他                       | 754    | 679    | 11.05  |
| 合计                       | 62,807 | 46,274 | 35.73  |

#### 1.5、所得税费用

报告期内，本集团所得税费用为98.14亿元，同比增加13.59亿元，增幅16.07%。

## 2、资产负债表主要项目分析

### 2.1、资产

报告期内，本集团资产总额保持持续增长。截至报告期末，本集团资产总额为66,818.41亿元，比上年末增加6,870.19亿元，增幅11.46%。

本集团资产总额的构成情况如下：

(单位：人民币百万元)

| 项目               | 2019年12月31日 |       | 2018年12月31日 |       | 2017年12月31日 |       |
|------------------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
|                  | 金额          | 占比(%) | 金额          | 占比(%) | 金额          | 占比(%) |
| 发放贷款和垫款总额        | 3,487,601   | 52.20 | 3,056,746   | 50.99 | 2,804,307   | 47.51 |
| 加：贷款应计利息         | 25,301      | 0.38  | 22,742      | 0.38  | -           | -     |
| 减：以摊余成本计量的贷款减值准备 | 82,475      | 1.23  | 71,216      | 1.19  | 74,519      | 1.26  |
| 发放贷款和垫款净额        | 3,430,427   | 51.35 | 3,008,272   | 50.18 | 2,729,788   | 46.25 |
| 交易和银行账簿投资净额      | 2,184,305   | 32.69 | 1,970,017   | 32.86 | 2,135,897   | 36.19 |

|                         |           |        |           |        |           |        |
|-------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 现金及存放中央银行款项             | 371,155   | 5.55   | 389,281   | 6.49   | 442,938   | 7.50   |
| 存拆放同业及其他金融机构款项和买入返售金融资产 | 367,544   | 5.50   | 337,869   | 5.64   | 271,274   | 4.60   |
| 长期应收款                   | 116,593   | 1.74   | 110,824   | 1.85   | 101,304   | 1.72   |
| 固定资产净额（含在建工程）           | 49,900    | 0.75   | 47,012    | 0.79   | 45,987    | 0.78   |
| 其他                      | 161,917   | 2.42   | 131,547   | 2.19   | 174,898   | 2.96   |
| 合计                      | 6,681,841 | 100.00 | 5,994,822 | 100.00 | 5,902,086 | 100.00 |

注：交易和银行账簿投资净额本期末和 2018 年末包括以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产、以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产、以摊余成本计量的金融资产；2017 年末包括以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产、可供出售金融资产、持有至到期投资、应收款项类投资。

### 2.1.1、发放贷款和垫款

截至报告期末，本集团发放贷款和垫款总额为34,876.01亿元，比上年末增加4,308.55亿元，增幅14.10%，发放贷款和垫款总额在资产总额中的占比为52.20%，比上年末上升1.21个百分点。

### 2.1.2、交易和银行账簿投资

截至报告期末，本集团交易和银行账簿投资净额为21,843.05亿元，比上年末增加2,142.88亿元，增幅10.88%，在资产总额中的占比为32.69%，比上年末下降0.17个百分点。

### 2.1.3、存拆放同业及其他金融机构款项和买入返售金融资产

截至报告期末，本集团存拆放同业及其他金融机构款项和买入返售金融资产余额合计3,675.44亿元，比上年末增加296.75亿元，增幅8.78%；在资产总额中的占比为5.50%，比上年末下降0.14个百分点。

## 2.2、负债

截至报告期末，本集团负债总额为61,510.12亿元，比上年末增加5,871.91亿元，增幅10.55%。

本集团负债总额的构成情况如下：

（单位：人民币百万元）

| 项目   | 2019年12月31日 |       | 2018年12月31日 |       | 2017年12月31日 |       |
|------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
|      | 金额          | 占比(%) | 金额          | 占比(%) | 金额          | 占比(%) |
| 吸收存款 | 3,637,034   | 59.13 | 3,194,441   | 57.41 | 2,966,311   | 53.81 |

|                          |           |        |           |        |           |        |
|--------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 其中：吸收存款总额（不含应计利息）        | 3,604,088 | 58.59  | 3,167,292 | 56.93  | 2,966,311 | 53.81  |
| 同业及其他金融机构存拆入款项和卖出回购金融资产款 | 1,264,759 | 20.56  | 1,181,547 | 21.24  | 1,423,515 | 25.82  |
| 应付债券                     | 817,225   | 13.29  | 674,523   | 12.12  | 501,927   | 9.11   |
| 向中央银行及其他金融机构借款           | 331,138   | 5.38   | 429,366   | 7.72   | 482,172   | 8.75   |
| 其他                       | 100,856   | 1.64   | 83,944    | 1.51   | 138,349   | 2.51   |
| 合计                       | 6,151,012 | 100.00 | 5,563,821 | 100.00 | 5,512,274 | 100.00 |

### 2.2.1、吸收存款

截至报告期末，本集团吸收存款总额（不含应计利息）为36,040.88亿元，比上年末增加4,367.96亿元，增幅13.79%。从客户结构看，公司存款占比79.88%，个人存款占比19.93%，其他存款占比0.19%；从期限结构看，活期存款占比39.34%，定期存款占比60.47%，其他存款占比0.19%。

### 2.2.2、同业及其他金融机构存拆入款项和卖出回购金融资产款

截至报告期末，本集团同业及其他金融机构存拆入款项和卖出回购金融资产款为12,647.59亿元，比上年末增加832.12亿元，增幅7.04%。

### 2.2.3、应付债券

截至报告期末，本集团应付债券8,172.25亿元，比上年末增加1,427.02亿元，增幅21.16%。

## 2.3、股东权益

截至报告期末，本集团股东权益总额5,308.29亿元，比上年末增加998.28亿元，增幅23.16%，其中，归属于母公司股东权益总额5,188.45亿元，比上年末增加987.71亿元，增幅23.51%。股东权益的增加主要是由于本集团净利润增长及其他权益工具发行的影响。

（单位：人民币百万元）

| 项目     | 2019年12月31日 | 2018年12月31日 | 变动（%）  |
|--------|-------------|-------------|--------|
| 股本     | 43,782      | 43,782      | -      |
| 其他权益工具 | 69,860      | 9,892       | 606.23 |
| 其中：优先股 | 29,867      | 9,892       | 201.93 |
| 永续债    | 39,993      | -           | 上期为零   |
| 资本公积   | 57,411      | 57,470      | -0.10  |
| 其他综合收益 | 2,227       | 1,518       | 46.71  |
| 盈余公积   | 45,162      | 39,911      | 13.16  |



|              |         |         |       |
|--------------|---------|---------|-------|
| 一般风险准备       | 81,657  | 74,370  | 9.80  |
| 未分配利润        | 218,746 | 193,131 | 13.26 |
| 归属于母公司股东权益合计 | 518,845 | 420,074 | 23.51 |
| 少数股东权益       | 11,984  | 10,927  | 9.67  |
| 合计           | 530,829 | 431,001 | 23.16 |

### 3、主要业务回顾

#### 3.1、公司银行

报告期内，本公司积极主动应对市场和监管环境的新变化、新挑战，抓住公司业务发展新旧动能转换的关键时间窗口，坚持改革转型和业务发展两手抓，以转型促发展，扎实推进民企战略，强化客群分层经营，坚持优质负债立行，优化资产业务结构，加快产品创新升级，推动业务模式从粗放型向资本节约型转变，持续做大做强公司业务。

报告期内，本公司根植客群的经营理念扎根显效，适应各类客群的作业模式不断优化，以客户为中心、综合服务、方案致胜、契合客群经营的销售范式逐步成形，客群服务能力持续提升。服务客群分类适配的产品体系日臻完善，在前期相对完善的产品体系基础上，持续开展产品创新及迭代优化，不断丰富和完善产品功能，更好地满足客户需求。在全行“科技金融”战略引领下，科技赋能重塑业务体系，形成智能化公司银行业务，助力业务发展的作用逐步显现。

##### 3.1.1、公司客群及基本业务

**加速战略民企落地。**按照董事会三年规划要求，本公司积极响应国家号召，进一步加大对民营战略客户的支持，通过不断巩固“1+3”服务模式，配套五位一体的服务支持模式，创新战略民企服务，加强中后台的协同支持，为战略民企客户提供综合化、专业化的金融解决方案。截至报告期末，本公司战略民企客户650户，比上年末增长83.62%；存款日均3,598.55亿元，比上年增长86.20%；贷款总额4,364.68亿元，比上年末增长113.00%。

**打造“中小企业民生工程”。**通过实施“线上开发、线下拓展、存量提升、精英挖潜、萤火推进”五条主线，为中小企业提供支付结算、现金管理、授信、产业链、股权投资等涉及金融、非金融的综合服务。截至报告期末，中小企业客户数19.43万户，比上年末增长8.63万户；存款总额7,024.18亿元，比上年末增长22.94%；存款日均5,948.55亿元，比上年增长12.83%。

**扩大基础客群。**切实践行“以客户为中心”的服务理念，完善客户分层分类服务体系，创新客户服务模式，为客户提供综合化、智能化、一站式服务，不断提升客户服务体验，致力成为“客

户体验最好的银行”。截至报告期末，本公司境内有余额对公存款客户达129.74万户，比上年末增加12.95万户，增幅11.09%；境内有余额一般贷款客户9,026户。

**存贷款业务持续增长。**报告期内，本公司加强结算业务平台建设，强化战略客户、重点机构客户、供应链核心客户链条式开发，强化中小客户批量获客，强化资产业务客群结算业务开发，全面提升公司客群的一般存款贡献，根据流动性和市场利率走势调整主动负债，促进存款规模稳定增长。截至报告期末，本公司的对公存款总额28,618.73亿元，比上年末增加3,002.32亿元，增幅11.72%。报告期内，本公司积极响应落实国家金融政策，一是快速响应国家重大战略，加大对粤港澳大湾区、长三角、京津冀等重点区域的支持力度；二是聚焦基础设施建设、产业转型升级相关领域，积极介入高端装备、新一代信息技术等战略新兴产业；三是大力推进民企战略，继续加大民营企业支持力度。截至报告期末，本公司对公贷款总额20,719.35亿元；对公贷款不良率1.36%。

### 3.1.2、机构业务

报告期内，本公司通过强化资质建设、分类管理和结构优化，持续提升对财政及政府等预算单位客户专业化服务水平，打造出基础扎实、专业精深的机构业务。

报告期内，本公司中标成为中央财政非税收入收缴代理银行。该项资质的获取，加上本公司去年年底获得的“中央财政国库直接支付代理资格”、“中央财政国库授权支付代理资格”两项资质，成为5家中央财政代理业务“全资质”银行之一。

报告期内，本公司大力开展地方政府专项债项目金融服务，强化对地方政府强化基础设施建设、提振实体经济战略的支持作用；精细化地方债投资和国库现金管理业务，提升对中央及地方财政部门的服务水平。截至报告期末，本公司机构客户2.37万户，比上年末增加1,020户；机构存款总额6,814.63亿元，比上年末增长1,454.58亿元，年日均存款6,385.95亿元，比上年增长1,027.84亿元，其中一般性机构存款年日均5,058.25亿元，比上年增长721.57亿元。

### 3.1.3、投资银行

报告期内，本公司深化投行业务体制改革，以轻资本投行业务模式为核心，聚焦重点产品、重点客户、重点区域，通过综合化和定制化投行赋能企业发展，全力打造“商行+投行”、“融资+融智”的投资银行。

资本市场业务方面，并购贷款、银团贷款、债转股等产品规模稳步提升，投行重点客群不断

夯实，客户体验不断提升。

债券承销业务方面，加强经营机构的分层推动与精细化管理，业务储备快速提升；加大风险控制力度，项目的整体资质与评级水平得到提升。报告期内，本公司银行间债券市场承销发行规模3,640.77亿元，银行间债券市场主承销商排名第9位。

资产证券化业务方面，产品创新不断突破，成功投资全国首单央/国企并表基金份额证券化项目、全国首单管廊PPP+ABS项目、全国首单可扩募类REITs项目。

#### **3.1.4、交易银行**

报告期内，本公司围绕客户日常生产经营场景，持续推进产品场景化升级，强化“轻资本、优负债、重场景”的业务优势，不断完善和优化产品服务体系，大力提升产品与客户需求适配度，为客户提供更为全面的网络化、智能化、便捷化产品服务体验，打造结算+融资、境内+境外、数字化+场景化的交易银行。

报告期内，本公司深度推进“单一窗口”金融服务、全球现金管理、跨境电商、民生环球速汇等创新产品的综合运用，实现全国首个跨境电商直连收款试点项目落地，切实推动跨境贸易便利化。积极开发贸易融资、跨境投资、对外承包工程等领域业务机会，为“走出去”、进出口贸易等客户提供全方位、定制化的跨境金融服务，不断开拓业务新领域，提升国际业务竞争优势。

结算与现金管理聚焦客户需求演进方向，持续完善产品体系。报告期内，本公司围绕集团客户现金管理需求，全新推出跨行现金管理业务，助力企业实现便捷化、综合化资金管理。聚焦战略客户、供应链客户、机构客户和中小客户的新型结算、内部资金管理和财富增值等多样化需求，创新推出“非税通”“薪福通”，完善优化房管通、招标通、购销通、订单收银台、大额存单等产品功能，不断丰富和完善“通”、“聚”、“盈”产品体系。

国内贸易融资和保理业务回归业务本源，转型效果显现。报告期内，本公司围绕客需不断探索场景化业务模式，着力提升国内保函、国内信用证、保理等场景化适配能力，对医药、电力、建筑等重点行业形成典型解决方案，进一步提升贸易融资业务的差异化竞争力。深入挖掘投标、履约、诉讼、农民工工资等丰富的非融资性保函应用场景，领先同业推出电子保函，并探索特定场景下的定制化电子保函，有效提升客户体验。

数字化服务能力不断升级，有效改善客户体验。报告期内，本公司围绕客户需求，不断整合与提升现有产品、渠道与服务，大力推进交易银行产品的数字化、智能化升级，持续提升业务自

助性和操作标准化水平，为公司客户提供高效、便捷的综合金融服务新模式。

### 3.1.5、供应链金融

报告期内，本公司推动供应链金融业务快速发展，持续推进重点行业拓展，聚焦流程模式再造，优化和完善产品体系，加速建设科技平台，持续提升风险管理水平。

**完善场景化供应链产品服务体系。**持续推进重点行业拓展。围绕汽车、白酒、家电、建筑、医药等重点行业深耕细作，结合行业特点，聚焦客户痛点问题，通过产品组合与创新服务提供定制化金融解决方案。完善优化供应链产品体系。一方面，完善现有“融资产品E系列+结算+增值”的产品服务体系，围绕供应链中的应收、应付、存货环节，丰富“信融E”、“仓单E”、“赁融E”等融资产品；另一方面，通过优化流程和提高线上化水平，推动现有产品功能迭代，持续提升客户体验。截至报告期末，本公司覆盖链上客户超万户。

**加速供应链金融科技创新，完善风控体系。**一方面本公司积极推进新供应链金融平台建设，已完成平台功能需求分析与整体架构设计。该平台围绕客户金融需求挖掘、综合布放推广产品、优化业务流程、提升风险管控、增强市场对接能力等角度进行规划设计，支撑行业场景综合产品创新，构建产融结合生态服务，打造综合服务竞争能力。另一方面本公司持续完善供应链风险管理政策与制度，积极推进新技术、新模型在风控领域应用，强化供应链预警和阻断机制建设，严格做好风险管控。

## 3.2、零售银行

报告期内，经济形势错综复杂，经济下行压力加大，不确定性因素增多；从政策面看，资管新规落地实施，金融严监管持续推进，减税降费政策陆续出台，小微金融政策红利不断释放；零售业务面临的机遇和挑战并存。

报告期内，零售银行全面落实本公司改革转型战略部署，坚持业务发展与改革转型两手抓，各项改革转型任务逐步有序落地。坚持客群经营，持续完善零售标准化经营体系，着力推进零售垂直化管控变革；加快财富管理业务发展，提升人均和网均产能，不断夯实财富管理+资产业务双轮驱动基础；强化科技赋能，加快数据化、线上化、场景化金融服务建设。报告期内，零售业务收入快速增长，改革转型效果逐步显现，零售业务高质量发展特征逐步显现。

报告期内，本公司零售主要业务保持较快发展，实现零售业务营业收入 673.27 亿元，同比增长 19.69%，在本公司营业收入中占比 39.09%，同比提高 1.62 个百分点；实现零售业务非利息净

收入 403.69 亿元，同比增长 17.38%，在零售业务营业收入中占比 59.96%；在本公司非利息净收入中占比 52.59%。

报告期内，零售银行改革转型成效主要体现在以下方面：

一是财富中收大幅增长。持续推进凤凰C7财富革新计划，进一步完善“C7+FC”标准化经营模式，深化复杂财富产品销售体系，加快财富管理改革转型。报告期内实现财富中收48.52亿元，同比增长27.48%；保险代销中收18.09亿元，同比增长51.28%；理财中收17.52亿元，同比增长26.46%。

二是小微金融客群综合经营深入推进。深化小微3.0新模式建设，在发展策略传导、数据营销推动、考核评价督导等方面部署并有序推进实施。加大小微客户生意圈、生活圈服务覆盖范围，满足小微客户及其企业、员工、家庭等全面服务需求的产品组合配置方案，提升“1+1+N”综合服务能力。报告期小微企业开户数、小微存款及金融资产实现稳定增长，尤其是小微存款总额比上年末增长33.91%。

三是信用卡业务模式转型扎实推进。本年新增客户中优质客户占比有效提升，“千禧一代”客户累计超过2,100万户；全面实施差异化定价，实现分期手续费收入快速增长；建立客户星级体系，客群分层经营能力提升；场景金融渠道建设初具规模，小微普惠信用卡发行取得良好开局。

### 3.2.1、零售客群

**持续深化客群经营。**报告期内，围绕民企生态圈客群、小微客群、私银企业家客群三大特色零售客群，以及财富客群和千禧一代客群两大核心客群，进一步明确客群定位，聚焦资源投入，提升服务能力，着力培育特色客群金融服务品牌，打造差异化竞争优势。

**持续加强批量获客。**报告期内，通过构建获客场景平台，整合线上、线下渠道资源，开展细分客群的精准营销，夯实零售经营根基。聚焦优质客群，坚定不移推进公私联动，进一步做大做强代发工资业务，同时搭建ETC车主、行业缴费通、园区一码通等获客平台，大力推广云闪付，强化借记卡账户场景应用，持续开展“薪上加薪”、“乐享人生悦舞季”等营销活动，提升精准批量获客能力。

**探索线上“轻经营”服务模式。**报告期内，创新探索零售长尾客群线上“轻经营”服务模式，依托远程银行开展数字化、多渠道精准连接客户，通过95568财富圈为客户提供线上财富管理咨询服务，按照细分客群需求构建“理财规划报告”、“梦想计划”等金融服务场景，同时与互联网头部企业开展“权益+产品+流量”合作，为客户提供高效、个性化的金融服务。

截至报告期末，本公司零售非零客户达到4,185.97万户，比上年末增加346.52万户。

### 3.2.2、金融资产

**深化标准化经营模式。**报告期内，本公司做实客群经营主线，完成C7财富革新计划标准化流程导入及固化两个阶段的全覆盖；加快数据化营销体系推进，推出客群细分经营策略，建立策略矩阵，客群细分数据化经营实践逐步深入；加大财富作业平台建设力度，推进财富团队管理和作业标准化优化与升级，实现重点业绩透视管理，提升数据驱动的精细化销售，促进团队产能提升。

**优化存款产品功能及客户体验。**报告期内，本公司从提升客户体验出发，打造“拳头型”存款产品，上线大额存单按月付息、线上转让、提前支取等功能，新增民生安心存纸质存单，升级改版手机银行操作页面，不断优化存款产品功能。同时，加强平台支撑、开展产品组合推荐以及实施基于客户数据标签的精准营销。

**完善财富产品体系。**报告期内，本公司积极应对传统理财产品压降等因素影响，有序推进重点产品供应及销售布局，线上线下同时发力，推出民生磐石系列（对标绝对收益，追求稳健回报）、民生优选系列（对标相对收益，追求业绩领先）产品货架，产品体系不断丰富与完善；推出财富革新晨报、民生财富早报、民生慧保、保险产品测评等，为一线提供全方位的销售智能支持。

截至报告期末，本公司管理个人客户金融资产18,369.75亿元，比上年末增加1,868.55亿元。零售存款（含小微企业存款）8,270.57亿元，比上年末增加1,768.69亿元；其中，储蓄存款7,063.54亿元，比上年末增加1,410.78亿元。

### 3.2.3、零售贷款

报告期内，本公司面对零售贷款业务的新环境、新情况，持续推进产品创新与流程优化，提升客户服务能力，强化对小微企业经营发展的支持，积极满足居民生活消费及住房按揭等方面的合理资金需求，零售贷款保持稳健增长。截至报告期末，本公司零售贷款13,972.16亿元，比上年末增加1,793.22亿元。其中小微贷款4,445.60亿元，比上年末增加376.22亿元；消费信贷5,067.75亿元，比上年末增加890.68亿元。

**消费金融体系全面升级。**报告期内，住房贷款严格执行房地产市场调控政策，通过优化住房按揭贷款业务流程、调整业务政策、加强精细化管理等多项举措，稳健发展住房按揭贷款业务。持续推进消费信贷客群细分和配套产品的创新研发，注重从客户需求和体验升级的角度进行业务流程改造，加速消费金融体系全面升级。通过深度挖掘汽车类、电商类等业务场景，推进住房金

融、汽车保惠贷、借呗、花呗、分期乐等多个项目探索、储备和上线；利用大数据风控技术，加快数据源建设，建立民生民易贷线上自动决策引擎，进一步提高数据化授信与线上化消费金融服务水平。

**深化小微3.0发展新模式。**报告期内，本公司积极践行国家普惠金融发展战略，始终突出小微金融业务战略定位，深入推进小微金融发展新模式，增强小微金融线上化、综合化服务能力，积极探索、推进解决小微企业“融资难、融资贵”问题，实现小微贷款规模稳定增长、小微企业服务覆盖范围持续扩大。

**强化小微生态圈综合服务。**本公司加大对小微金融的系统性支持，成立中国民生银行普惠金融管理委员会，完善普惠金融组织架构，为普惠金融业务提供全面政策保障，通过优化内部资源配置、强化激励引导与考核导向等，提升经营机构发展小微金融的积极性，实现贷款规模、服务客户数量的稳健增长，报告期内累计发放小微贷款5,120.11亿元。持续加大产品服务创新，迭代优化并加大推广“云快贷”、“增值贷”、“纳税网乐贷”等线上贷款产品，为小微客户提供更加便捷的融资服务；大力优化业务流程，梳理、推广标准化作业模式，缩短业务办理时间，提升客户体验；推进客户分层以及在此基础上的差异化授信产品、多元化综合金融服务组合。深化结算场景开发，加快推广教育、租赁等行业的便捷支付服务平台产品，加强区域性商超、旅游、停车缴费等行业场景项目落地与推广，满足小微客户结算及财务管理需求。小微金融客群综合经营深入推进，提升综合金融服务能力、管理能力以及综合开发成效。深入推进“数字小微”建设，在数据化模型开发、移动互联体系打造、小微手机银行功能优化等板块完成多个项目投产，数据与系统对业务的支撑进一步提升；开展小微金融Open Day全国路演活动，积极推动“百行进万企”活动落地实施，聆听小微客户需求，宣传小微金融3.0全新商业逻辑。

**信用卡贷款聚焦优质客群与场景。**报告期内，本公司重点围绕精准获客、细分经营的策略，推动业务实现转型增效与创新。精准获客方面，聚焦目标价值客群，建立客户标签体系，实施差异化授信与定价策略，加强获客渠道的选取与建设，有效提升目标客户占比。细分经营方面，一是基于客户需求优化产品设计。报告期内针对小微客群推出小微普惠信用卡，使信用卡成为服务小微企业的重要载体；针对年轻客群推出自画像卡、腕带闪付卡等“千禧一代”专属产品；挖掘高校客群潜力，相继与厦门大学、南开大学发行联名信用卡；树立文化品牌形象，推出致敬敦煌、艺术家卡等主题系列产品。二是建立客户星级体系。基于客户资质、价值成长、风险水平等要素进行存量客群细分，实现差异化的产品定价、精准营销和质量监控。转型创新方面，持续提

升场景金融业务核心竞争力，合作商户数量与质量持续提升，场景内获客、交易、分期、品牌宣传成效显著；全民生活APP注册客户突破2,000万户，基于APP平台的“全民易分期”、“惠买单”等创新业务取得良好市场反响。

报告期内，本公司信用卡荣获国际制卡商协会（ICMA）“2019依兰奖大众喜爱奖”、VISA颁发的“优秀产品返现奖”、中国银联颁发的“银联卡跨境营销创新推广奖”、美国运通颁发的“2019年杰出精诚合作奖”、JCB国际组织颁发的“2019年度全球最佳合作伙伴”等多项殊荣，在2019第十三届中国消费经济高层论坛中荣膺“中国消费市场行业影响力品牌”称号。

截至报告期末，本公司信用卡累计发卡量达到5,745.61万张，报告期内新增发卡量790.89万张；实现交易额24,805.30亿元，同比增长12.16%；应收账款余额4,458.81亿元，比上年末增长13.38%；不良率2.48%，比上年末上升0.33个百分点。

#### 3.2.4、私人银行业务

**深化改革转型。**报告期内，本公司私人银行业务坚持以“三大改革”促进转型深化和效益提升——财富管理业务的客户分层管理体系改革、企业家客群综合服务与公私联动机制改革、顺应资管新规下的产品体系改革，扎实打造客群经营体系，客户增长率、保有率及创收能力持续提升，客群结构和业务模式进一步优化。

**深化财富管理体系建设。**报告期内，持续推进私人银行中心建设，推进客户分层与经营能力适配，经营产能进一步提升；创新业务模式，公私联动成效显现；产品结构优化，不断增加净值型理财产品和结构性存款产品，以资产配置驱动产品销售，产品配置能力显著提升，客群经营初见成效；通过与海外专业机构持续合作，海外基金、海外保险等海外资产配置规模持续增长。继续优化销售渠道建设，科技赋能，打造智慧私银平台，客户体验不断提升。

截至报告期末，本公司金融资产800万以上私人银行达标客户数为21,998户，比上年末增长14.28%；私人银行达标客户的金融资产管理规模4,042.50亿元。

#### 3.2.5、社区金融业务

**持续强化板块贡献。**本公司坚持贯彻落实“普惠金融”国家战略，全面推进社区金融商业模式升级，规范社区金融业务管理体系，推动社区网点持续健康经营。报告期内成功举办“共享美好，温暖长在”社区金融五周年总结会和系列营销推广活动，进一步提升社区金融竞争力和市场



影响力，带动社区金融产能保持快速增长态势：截至报告期末，持有牌照的社区支行达 1,175 家，小微支行 147 家。社区（小微）支行金融资产持续增长，余额达 2,840.60 亿元，网均金融资产 2.15 亿元；储蓄存款突破千亿，达 1,031.79 亿元，板块贡献价值持续凸显；客户数达 669.65 万户，其中有效级（含）以上客户 81.51 万户，客群基础进一步夯实。

### **3.3、资金业务**

#### **3.3.1、投资业务**

报告期内，本公司有序开展投资业务，业务规模不断增长。截至报告期末，本公司交易和银行账簿投资净额21,605.48亿元，比上年末增加2,061.66亿元，增幅10.55%；交易和银行账簿投资净额在总资产中占比较上年末下降0.30个百分点。

#### **3.3.2、同业业务**

报告期内，本公司在持续强化合规经营的前提下，秉持客群和产品“双轮驱动”理念，深入推进同业业务全面向客群经营转型，持续优化同业资产、负债结构，实现同业业务的稳健发展。

客群经营方面，持续夯实、发展客群经营转型成果，制定同业客户分类营销指引和重点同业客户营销规划方案，有效强化客户协同和综合营销，同业客户联合营销机制顺畅运行；细化同业客户分层分类管理，做深“一户一策”营销规划，稳步推进星级客户评定，按照客户价值搭建差异化的营销服务体系；通过同业合作高峰论坛和区域客户交流活动，持续强化品牌建设；推出“民生同业e+”APP，打造、丰富同业客户互惠、共赢的金融生态圈。

产品经营方面，加强同业资金业务管理，增强同业负债稳定性，降低负债成本。截至报告期末，同业资产规模3,736.55亿元，比上年末增长10.69%；同业负债（含同业存单）规模18,422.58亿元，比上年末增长14.02%；报告期内发行同业存单627期，累计发行规模9,051.90亿元；余额5,831.05亿元，比上年末增长33.75%。

#### **3.3.3、托管业务**

本公司深入分析形势，积极应对市场变化，把握理财净值化转型的战略机遇，重点布局公募基金、银行理财、资产证券化等托管产品。按照“搭平台、建机制、创模式”总体思路，完善总分一体化精准营销体系，建立营销闭环督导，落实重点客户后评价反馈和预警机制，推进“一行一策”和“一户一策”落地，实现资产托管业务快速发展。截至报告期末，本公司资产托管规模

（含各类资金监管业务）突破10万亿元，比上年末增长14.88%，托管业务综合创利50.72亿元,比上年增长12.61%。

养老金业务方面，本公司高度重视中国养老金市场发展机遇，以企业年金账户管理和托管业务资质为基础，加大养老金业务资源投入，完善养老金业务产品体系，提升养老金管理服务水平，全面参与第二支柱职业年金、企业年金市场，积极筹备第三支柱个人养老金账户管理业务，主动拓展养老保障管理产品等创新产品，推动全行养老金业务持续快速发展。截至报告期末，本公司养老金业务托管规模为5,877.66亿元，比上年末增长140.90%，管理企业年金账户18.66万户。

### **3.3.4、理财业务**

报告期内，面对国内经济增速下滑、国际经贸事件扰动，在董事会、高级管理层的正确领导下，本公司深化理财业务改革，推动理财业务健康发展。一方面，本公司在夯实合规建设、有效控制风险的前提下，积极推动理财产品净值化转型，丰富了净值型产品系列，净值型产品规模持续增长、谱系不断健全。另一方面，本公司紧密围绕国家重大战略，大力推进服务国计民生的金融服务，通过理财资金直接或间接参与多种金融工具产品支持实体经济发展。截至报告期末，本公司理财产品存续规模（不含结构性存款）8,960.49亿元。

### **3.3.5、贵金属及外汇交易**

报告期内，本公司贵金属业务场内（上海黄金交易所、上海期货交易所）黄金交易量（含代理人及个人）2,524.26吨，白银交易量（含代理人及个人）16,656.60吨，交易金额合计人民币10,569.06亿元。本公司贵金属业务稳健发展，交易量位居市场前列，是上海黄金交易所最活跃的会员之一。本公司积极参与贵金属做市交易，不断加强程序化做市系统建设，先后取得银行间黄金询价市场正式做市商、上海黄金交易所竞价黄金做市商、上海黄金交易所竞价金币做市商等资格。

截至报告期末，本公司对公客户黄金租借18.01吨，比上年末增长6.19%；报告期内，零售客户实物黄金销售额5.56亿元，产品多样，有效满足了客户需求。

报告期内，本公司境内即期结售汇交易量7,367.58亿美元，同比增长44.71%；远期结售汇、人民币外汇掉期交易量11,371.07亿美元，同比减少12.92%。本公司积极参与期权及其组合的创新产品业务，人民币外汇期权交易量1,128.19亿美元，同比增长0.45%。

## **3.4、分销渠道**

### 3.4.1、网络金融

报告期内，本公司进一步加强“科技金融的银行”战略实施力度，积极探索应用前沿金融科学技术，迭代升级网络金融平台，持续创新网上银行、手机银行、微信银行“三个银行”，以及银企直联平台、网络支付平台、数字化运营平台、开放银行服务平台“四个平台”，网络金融整体服务能力提升明显，市场规模和品牌影响力持续扩大，2019年荣获人民银行“2019年度网上银行服务企业标准‘领跑者’”称号、新浪财经“最受欢迎手机银行奖”、中国金融认证中心“最佳金融科技创新应用奖”等11项荣誉。

#### 3.4.1.1、零售线上平台

报告期内，本公司秉持“开放、智能、普惠”理念，持续创新个人手机银行、网上银行、微信银行平台及产品，优化用户体验。升级客户统一身份认证体系民生通行证，用户只需使用一套账户和密码，即可畅行手机银行、网上银行、信用卡全民生活多个平台。上线开放式用户体系，支持他行用户注册使用民生银行零售线上平台服务，进一步拓展了服务半径；推出民生小程序，开放手机银行技术能力与平台服务，为用户提供所见即所得金融服务。围绕小微、私银、信用卡等各类客群构建差异化服务体系，实现一个APP满足多种核心客群的个性化需求；打造个人手机银行5.0全新版本，接入远程银行，线上线下协同服务能力全面提升；针对财富客户推出财富首页、金融产品排行榜、民生慧保、指数基金晴雨表、AI财经热点、资讯热榜等新功能；持续探索前沿科学技术在金融服务领域中的应用场景，利用大数据、生物识别、自然语言处理、机器学习、安全技术创新手机银行智能化服务，为用户提供更加方便、快捷、安全的线上金融服务。

截至报告期末，本公司零售线上平台用户数达7,041.18万户，比上年末增加1,111.20万户，增幅18.74%；零售线上平台交易替代率99.68%；客户交易活跃度保持银行业领先地位。

#### 3.4.1.2、对公线上平台

报告期内，本公司聚焦对公线上平台建设，依托对公用户通行证，打造移动端、PC端、银企直联、微信端等多渠道一体化对公线上服务体系，更好地服务实体经济，助力企业快速发展。全新推出企业移动金融平台，上线企业手机银行2.0版，为企业用户提供转账、智能验票AI场景、预约开户、网点签约等服务，有助于企业用户更便利地自助办理业务，APP安全性和易用性以及平台产品功能的丰富性提升显著；以客户为中心，推出了企业版、中小版、同业版手机银行专属服务，满足不同客户差异化、个性化需求。迭代优化企业网银及银企直联平台，打造定制化菜单、

电子票据、对公结售汇、行内扣款、快捷应用等新功能，从用户、交互、视觉、体验等维度，全面提升服务水平。继续深耕企业微服务平台，为小微客户提供更丰富的微信端产品。

截至报告期末，本公司对公线上平台用户数达 231.03 万户，比上年末增加 49.83 万户，增幅 27.50%；银企直联客户数 2,916 户，银企直联金融资产年日均 4,487.15 亿元。

#### **3.4.1.3、网络支付业务**

报告期内，本公司围绕“移动支付+网络收单”两大服务体系，根据市场需求和行业痛点，强化产品服务创新，持续提升网络支付服务能力和“民生付®”品牌影响力。大力推进移动支付便民工程，持续加大推广力度，拓展服务应用场景，加强与中国银联合作，成为首家实现唤起云闪付 APP 一键绑卡的银行。进一步创新优化移动支付产品，新增人脸识别支付、跨行二维码扫码取现等功能；手机闪付全面支持 I/II/III 类户支付，方便苹果、华为、小米、OPPO、Vivo 等主流品牌手机用户和主要生活场景用户快捷进行消费支付；推广“账户+支付”电子钱包方案，助力普惠金融发展。加强网络支付行业应用，“收付易”新推圈存代付产品，打造平台商户资金合规清分产品“分账易”，加强新兴支付与监控平台建设，上线民生付收银台聚合网关、协议支付、微信移动收单、平台合规清算、支付分账等功能。

报告期内，借记卡移动支付交易笔数 6,325.27 万笔，比上年增长 385.56%。

#### **3.4.2、直销银行**

报告期内，本公司加速改革转型，继续完善互联网银行体制机制，创新尝试“集团生态钱包系统”，包括会员“钱包”计划、员工“福利”计划、分销“增值”计划，针对企业、客户、员工提供高粘度的场景金融解决方案，把存、贷、汇、投、支付、会员体系、员工福利、分销结算、融资融智等服务打造成为可获取、有场景、能落地的功能，让企业管理者能够轻松享受管理、经营、获客、变现等全覆盖的立体金融服务。目前，我们已向中国航信、华为、东方航空等多家龙头企业提供了集团钱包服务，正在向零售、医疗、能源、教育、商旅等广阔领域快速复制。

直销银行品牌效应提升显著，报告期内获第十三届金蝉奖“2019 年度直销银行”奖项、中国金融认证中心（CFCA）颁发的“最佳直销银行奖”等 9 个大奖，进一步夯实本公司在互联网金融领域的领跑地位。

截至报告期末，直销银行客户累计 2,920.30 万户，管理金融资产 1,098.32 亿元。

#### **3.4.3、远程银行**

在客户服务方面，秉承客户至上服务原则，拓展金融服务的可得性和便利性，推出远程银行为客户提供更为高效、普惠、易得的特色服务，重塑一条零售客户线上经营之路。视频服务方面，开启提供“7\*12小时”远程视频柜台服务，结合线下物流交付体系建设，实现端到端无断点的全新远程银行服务；“云管家”品牌方面，打造客户贴身金融服务管家，包括服务管家、财富管家、资讯管家等多角度服务；在客群经营方面，依托数字化精准服务和多渠道远程交互技术，为客户提供垂直化服务和经营，推进了全行客群分层经营的落地实施。一是建立大众客群成长阶梯，根据客户画像适配金融、非金权益，改变了银行大众客群维护资源不足的现状。二是通过与优质互联网公司开展跨界合作，联合打造流量+产品+权益的全新服务生态，为客户提供远程开户、财富管家等服务，拓宽银行线上获客来源。三是发挥远程银行集约化、标准化、数字化能力，实施：数据策略实施、闭环营销监控、特定客群服务、非金权益运营等工作，有效助力全行零售经营效率和效果。

#### **3.4.4、物理分销渠道**

本公司在境内建立高效的分销网络，实现了对中国内地所有省份的布局，主要分布在长江三角洲、珠江三角洲、环渤海经济区等区域。截至报告期末，本公司销售网络覆盖中国内地的125个城市，包括132家分行级机构（含一级分行41家、二级分行82家、异地支行9家）、1,154家支行营业网点（含营业部）、1,175家社区支行、147家小微支行。

本公司积极推动渠道经营模式创新，持续推广和迭代优化客户化厅堂模式，加速网点厅堂向以客户为中心的咨询、销售和服务一体化的分销渠道转型。截至报告期末，本公司已完成客户化厅堂模式在境内标准型网点的全覆盖。

本公司持续提升客户服务品质，开展全渠道服务质量监测，不断强化NPS监测与分析，启动零售全渠道客户体验管理项目，搭建客户体验管理体系，深入推动客户体验优化。积极推动文明规范服务网点创建，报告期内，本公司52家营业网点被中国银行业协会授予“2019年银行业文明规范服务五星级网点”荣誉称号，市场口碑和服务形象进一步提升。

#### **3.4.5、运营服务**

本公司全面落实监管部门各项要求，按照“促合规、防风险、提效能、凝合力、谋发展”的工作思路，以客户为中心，围绕“价值运营”目标，持续向行内外客户提供优质、高效、有竞争力的运营服务。在人民银行组织的“取消企业银行账户许可”重大改革工作中被评选为“银行业金

融机构先进集体”。积极响应、迅速落实国务院放管服工作要求，以电子权证抵押模式为基础推出“云速押”，实现零售小微信贷线上抵押放款“只跑一次”。响应国家“深入普惠金融发展、推进金融科技创新”的要求，以技术创新催生发展活力，“普惠便捷”的远程银行运营服务实现新的突破，不断升级客户体验。“95568 远程银行”荣获中国银行业协会第四届“寻找好声音”大赛“客服好声音”团队一等奖，连续四届获此殊荣。

### 3.5、科技金融

#### **“科技金融的银行战略”全面启动、取得显著成效。**

报告期内，本公司制定了《中国民生银行科技金融战略发展规划（2019-2022年）》，董事会、行党委持续加大科技金融投入，提供充分的人才保障，以科技立行，加大力度践行“科技引领，数字民生”的战略愿景。报告期内围绕“金融+互联网”和“互联网+金融”的两大发展模式，坚持创新发展理念，平台赋能和数字化经营服务能力大幅提升，民企、零售、同业生态化客户服务体系持续完善，“科技金融的银行战略”全面启动并取得显著成效。

**围绕企业上下游构建智慧民企生态，提升数字化经营服务能力。**完善企业综合金融服务服务平台，赋能企业业务向在线化、数据化、智能化的精品服务模式转变。依托区块链、大数据、人工智能和物联网等技术，通过企业生产经营活动中的资产、信用、风险数据推动产融链条的打通，形成交叉验证、持续积累的真实交易数据和行为数据集合，突破中小企业因信息不对称面临融资成本高的问题；围绕产供销不同环节，融合交易银行“通聚盈”、供应链“E”系列等拳头产品，打造线上、移动、智能化交易银行产品服务体系，提升综合服务管理能力，提高效率、改善体验、增加价值。

**围绕客户旅程构建智慧零售生态，极致优化零售客户体验。**通过零售场景综合服务服务平台，赋能零售业务从流量经营到客群经营、从产品驱动到综合服务的模式转变。报告期内，基于管理驱动、事件驱动和交易驱动新增了覆盖全零售客群的35个重点场景，以场景为中心打造产品、渠道、客户、策略相互匹配的经营方式；构建场景感知响应决策模型，运用实时数据分析向新客、代发、有贷户等20多个重点客群提供个性化、智能化产品推荐和多渠道协同营销，成为真正懂客户、懂场景的智能新零售银行；智能营销体系打通数据应用链路，针对营销活动十要素进行标准化业务建模，提供标准客户信息、360度客户画像和跨渠道整合营销；在消贷、小微经营贷等业务全生命周期中，运用大数据手段自动进行风险管理，实现贷前审批智能化、贷中预警自动化、贷后催清收集中化，解决授信成本高的问题；结合专家经验和人工智能算法，打造量化风险模型

库，解决风险评估难的问题。

**围绕同业客户不同的行业特征构建智慧同业生态，提高一站式综合服务能力。**构建金融市场综合金融服务平台，统一同业客户数据标准，依托大数据实时技术，资金交易管理实现信用额度的实时计算与占用，提升金融市场业务风险管理的处理能力。“同业 e+ 平台”将同业客户合作从线下延伸至线上，以技术平台演进推动业务模式变革，突破时间、空间和渠道的限定，充分发挥同业客户各自优势，实现双边交易向多元互动的转变，形成信息与收益共享的可持续发展业态。借助智能投顾、智能投研、智能资讯等科技金融能力，构建集成产品、投研、投资、风险、运营五大核心流程的资管云平台。

**打造高效线上金融服务，加速全流程数字化。**手机银行累计注册用户数超过 5,211 万，月活用户超 1,021 万，年交易额逾 9.2 万亿，创新“财富 e 栈”等可居家办理的产品，提供丰富温暖便捷的“零接触式服务”，实现线下业务向线上和云端的全面迁移。运用视频通信、远程认证等科技手段，支持网上银行、直销银行、远程银行开通个人按揭、消费贷款、小微贷款等远程服务，为客户提供足不出户的有温度的金融服务。对公移动金融 APP 打通企业手机银行、企业网银、企业微服务平台，实现公司客户服务在各平台间的互联互通，提升企业客户体验，新技术架构全面升级平台安全性，为企业客户提供更强的安全保障能力。

**注重科技研发，关键技术应用领域取得突破。**本公司科技研发取得软件著作权 25 项，申请授权专利 22 项。报告期内，本公司分布式改造进入“关键阶段”，取得阶段性成功，完成存款、卡、账户、客户管理等核心能力的部分分布式功能开发，具备客户及业务的海量支撑、弹性扩展、高并发、高性能等能力；开展人工智能在营销、风控、运营等领域的应用，构建了集团金融云平台提供分行特色云、财富云、网贷云、支付云、数据云等云服务，企业级应用服务开发平台和企业级移动应用平台在云原生领域实现重要突破。

**坚持数据驱动，深化数据赋能。**报告期内，本公司持续增加大数据等平台的投入，聚焦实现数据中台化、智能化、实时化的建设目标，完成数据中台 2.0、实时数据体系、模型实验室、数据分析应用一体化平台等数据应用基础设施建设，大数据技术能力显著提升；全行数据治理多措并举，健全完善数据治理长效机制，着力从业务源头解决关键数据问题，数据质量明显改善，数据基础日趋完备、数据治理理念不断深化。围绕各类具体数据应用业务场景，不断发挥大数据、人工智能、云计算等领域的核心技术领先优势，持续推进数据与业务深度融合，构建全行统一“价值云图”支撑战略决策，全行智能化决策能力得到有效提升；打造智能化营销平台，数字化营销

能力不断加强；推进新一代量化风控体系落地，提升信贷业务数字化风控能力；有效延伸和丰富数据应用场景，客户服务体验和服务效能持续提升。

### 3.6、综合服务

报告期内，本公司打造一个民生集团化管控体系，构建以客户为中心的服务机制，切实推进“综合服务的银行”战略落地。

**优化核算与考核模式。**完善核算、考核评价体系，将总行业务推动部门划分客群部门和产品部门，实行客群、产品条线双计，全价值链共同反映部门业绩贡献，促进所有部门以客户需求为中心，为客户提供一体化综合服务，客群部门和产品部门形成合力。

**促进交叉销售与协同。**一是搭建“1个目标、2个阶段、3项机制、4大支撑”的交叉销售与业务协同体系，推动板块间、机构间、母子公司间开展交叉销售与业务协同。二是聚焦重点，强化交叉销售业务推动。客群维度聚焦战略民企客户，建立“1+3”交叉销售作业模式，完善“五位一体”交叉营销机制；产品维度聚焦代发工资、企业家客群、代客业务等重点产品，持续优化配套机制，以点带面推进全行交叉销售；机构维度建立协同营销平台，拓展合作深度和广度。重点业务交叉销售对夯实客户基础、带动金融资产规模、收入的增长起到了积极的推动作用。三是优化机制，大力推动附属公司业务协同。拓展附属公司业务协同范围，开展客户双向导流和业务转介，将附属公司产品纳入民生银行综合金融服务方案，建立优势互补的经营模式，集团化经营优势逐步显现。

**优化附属公司管理模式。**按照“一个统一、六个协同”的总体部署，加强紧密型管理，打造“一个民生”集团化管控体系。组织编制附属公司一体化规划，将附属公司业务发展纳入民生银行整体战略协同体系，实现母子公司业务导向一致、政策协同一致。科学制定经营计划，健全风险管控机制，优化资源配置，推动母子公司科技系统对接，保障附属公司健康稳健发展。

### 3.7、海外业务

报告期内，面对严峻的市场环境和监管压力，香港分行认真贯彻本公司发展战略，落实改革转型及三年规划实施方案，不断完善公司、金融市场、私人银行及财富管理三大业务，充分发挥本公司海外业务平台作用。

香港分行凭借与总行跨境联动的优势，重点聚焦“粤港澳大湾区”等战略机遇，为优质的企业客户提供专业的跨境金融解决方案。香港分行围绕资本市场、深耕特色业务领域，银团贷款、



并购贷款、结构性融资等投行类业务实现良好收益，成功开发国家电投、中免国际、大湾区共同基金等业内有影响力的客户，强化了香港分行在资本市场、新经济领域的专业服务。

香港分行依托香港国际金融中心地位，稳步拓展金融市场业务。报告期内，香港分行积极布局发展债券投资及交易业务、结构性票据投资业务，收益率水平进一步提升，截至报告期末，香港分行债券投资总额达630.31亿港元。报告期内，发债业务再创新高，截至报告期末，本公司海外机构中资境外美元债券承销规模全球排名大幅上升至16位，城投类美元债承销规模保持市场排名第一，体现了本公司在境外债券市场的影响力和市场地位。香港分行托管业务取得快速发展，截至报告期末，资产托管规模达349.13亿港元，同时配合总行在全国发布“跨境+”托管子品牌。

报告期内，香港分行个人业务发展保持快速增长趋势。香港分行个人财富管理业务定位为以网上银行及手机银行为载体的互联网轻型银行，以跨境财富管理业务为支点，在跨境中高端个人客群中抢占市场，把香港分行打造成本公司中高端客户的获客平台及经营平台，不断提升跨境综合金融服务能力。报告期内，香港分行有序推进网上基金服务平台上线，成为香港市场少数几家拥有线上基金理财平台的中资股份制商业银行之一。截至报告期末，个人财富管理客户开户数已突破5.76万户，存款达41.20亿港元；高端零售“民生保”系列产品总计销售440单，合计保费超过百亿港元。

**（二） 导致暂停上市的原因**

适用 不适用

**（三） 面临终止上市的情况和原因**

适用 不适用

**（四） 公司对会计政策、会计估计变更原因及影响的分析说明**

适用 不适用

报告期内，本公司会计政策变更的具体内容及影响请参阅财务报表的附注四、26 “重要会计政策变更及其影响”。

**（五） 公司对重大会计差错更正原因及影响的分析说明**

适用 不适用

**（六） 与上年度财务报告相比，对财务报表合并范围发生变化的，公司应当作出具体说明。**

适用 不适用