

管理层讨论与分析 — 业务回顾

集团主要业务分部的营业收入情况如下表所示：

单位：百万元人民币(百分比除外)

项目	2019年		2018年	
	金额	占比	金额	占比
商业银行业务	496,967	90.49%	461,822	91.61%
其中：公司金融业务	220,970	40.23%	211,265	41.91%
个人金融业务	186,494	33.96%	173,166	34.35%
资金业务	89,503	16.30%	77,391	15.35%
投资银行及保险业务	35,303	6.43%	25,466	5.05%
其他业务及抵销项目	16,912	3.08%	16,819	3.34%
合计	549,182	100.00%	504,107	100.00%

集团主要存贷款业务情况如下表所示：

单位：百万元人民币

项目	2019年 12月31日	2018年 12月31日	2017年 12月31日
公司存款			
中国内地：人民币	6,027,076	5,884,433	5,495,494
各外币折人民币	544,829	453,815	436,458
港澳台及其他国家和地区：			
各货币折人民币	1,729,564	1,594,165	1,451,822
小计	8,301,469	7,932,413	7,383,774
个人存款			
中国内地：人民币	5,544,204	5,026,322	4,551,168
各外币折人民币	288,793	302,256	310,253
港澳台及其他国家和地区：			
各货币折人民币	1,156,651	1,093,892	969,807
小计	6,989,648	6,422,470	5,831,228
公司贷款			
中国内地：人民币	5,591,228	5,057,654	4,761,874
各外币折人民币	259,463	280,878	338,379
港澳台及其他国家和地区：			
各货币折人民币	2,135,689	2,009,066	1,872,448
小计	7,986,380	7,347,598	6,972,701
个人贷款			
中国内地：人民币	4,450,464	3,933,840	3,481,682
各外币折人民币	1,253	1,177	1,250
港澳台及其他国家和地区：			
各货币折人民币	596,092	505,068	440,925
小计	5,047,809	4,440,085	3,923,857

管理层讨论与分析 — 业务回顾

商业银行业务

中国内地商业银行业务

本行紧紧围绕服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三大任务，坚持稳中求进的工作总基调，深入推进发展战略实施，各项业务稳健增长，经营效益稳中有进。2019年，中国内地商业银行业务实现营业收入4,134.65亿元，同比增加271.03亿元，增长7.01%。具体如下表所示：

单位：百万元人民币（百分比除外）

项目	2019年		2018年	
	金额	占比	金额	占比
公司金融业务	187,742	45.41%	183,675	47.54%
个人金融业务	163,245	39.48%	153,236	39.66%
资金业务	62,919	15.22%	47,849	12.38%
其他	(441)	(0.11%)	1,602	0.42%
合计	413,465	100.00%	386,362	100.00%

公司金融业务

本行大力推进公司金融业务转型，进一步夯实客户基础，持续优化客户结构与业务结构，努力提升公司金融客户全球服务能力，推动公司金融业务高质量发展。2019年，中国内地公司金融业务实现营业收入1,877.42亿元，同比增加40.67亿元，增长2.21%。

公司存款业务

本行持续加强基础客户和行政事业单位客户拓展，优化基层对公客户营销体系，完善对民生保障、财政社保、教育卫生等重点行业客户的产品服务。坚持科技引领，推进公司金融数字化建设，利用大数据技术，提升精细化管理水平，深挖客户存款增长潜力，拓宽存款来源。开展全产品线营销，推动对公网银系统功能升级，强化结算类、现金管理等基础型业务的存款带动作用，积极吸收稳定性强的存款，提升对财务公司的服务能力，做大客户全量金融资产，支撑存款高质量发展。

年末本行中国内地人民币公司存款60,270.76亿元，比上年末增加1,426.43亿元，增长2.42%。外币公司存款折合780.98亿美元，比上年末增加119.75亿美元，增长18.11%。

公司贷款业务

本行加大实体经济服务力度，把握经济转型机遇，积极支持重点投资领域，助力国内经济转型升级，加快信贷结构调整。加大对基础设施、制造业、现代服务业、科创企业等领域的信贷支持，提升民营企业服务水平。优化区域信贷投放结构，对京津冀及雄安新区、粤港澳大湾区、长三角、海南自由贸易试验区等战略地区制定差异化信贷政策，支持实体经济高质量发展。积极服务社会民生、互联网、乡村振兴、养老产业、冬奥冰雪等重点领域。

年末本行中国内地人民币公司贷款55,912.28亿元，比上年末增加5,335.74亿元，增长10.55%。外币公司贷款折合371.93亿美元，比上年末减少37.32亿美元，下降9.12%。

扎实服务实体经济

这一年，本行扎实服务实体经济，创新优化金融服务供给。积极支持供给侧结构性改革，适当加大信贷支持力度，境内人民币贷款实现较快增长，地方政府债券投资力度加大。增加经济重点领域和民生保障投入，制造业贷款占比保持较高水平。加大对普惠金融和民营企业的信贷支持，普惠金融贷款实现“量增价减”，民营企业贷款增长高于公司贷款整体增速。积极融入对外开放新格局，大力支持“稳外贸”“稳外资”，境内国际结算业务保持同业第一，外汇交易币种、业务量保持中资同业第一。积极推进债转股工作，市场化债转股签约项目、签约金额再创新高。助力打赢脱贫攻坚战，咸阳“北四县”全部实现脱贫摘帽。

这一年，本行认真落实国家区域协调发展战略。加快布局长三角、粤港澳、京津冀地区，重点区域贡献进一步提升。在京津冀及雄安新区，积极支持京津冀协同发展和冬奥基础设施建设，设立区域性研发基地，筹建中银富登投资管理型村镇银行。在长三角，率先发布《长三角一体化综合金融服务方案》《长三角一体化业务发展行动方案》《上海自贸区新片区行动方案》，首批设立上海自贸区新片区分行，做实做强上海人民币交易业务总部，深化长三角业务一体化发展。在粤港澳大湾区，发布《粤港澳大湾区业务发展方案》，实施六个专题行动计划，全力支持深圳社会主义先行示范区建设，首推“大湾区开户易”服务，获得香港首批虚拟银行牌照，大湾区市场份额保持领先。



管理层讨论与分析 — 业务回顾

金融机构业务

本行继续深化与各类金融机构的合作，搭建综合金融服务平台，客户覆盖率保持市场领先。与全球近1,600家机构建立代理行关系，为跨国机构和企业提供国际结算、债券融资、外汇交易、投资托管、全球现金管理等金融服务。紧跟国家“一带一路”建设步伐，夯实沿线地区重点代理行合作基础，持续深化与亚洲基础设施投资银行、金砖国家新开发银行和丝路基金等机构的全面合作，参与国内政策性金融机构相关投融资项目，并提供延伸金融服务。加大跨境人民币业务拓展力度，成为境外央行等主权类机构、商业银行、交易所的人民币清算主渠道和人民币业务主要合作银行。为114个国家和地区的代理行客户开立跨境人民币同业往来账户1,448户，领先国内同业。推广人民币跨境支付系统(CIPS)，与289家境内外金融机构签署间接参与行合作协议，市场占有率同业排名第一。合格境外机构投资者(QFII/RQFII)托管服务和境外央行类机构代理服务的客户数量及业务规模居同业前列。中标韩国央行开展中国银行间外汇市场交易唯一的代理结算行。要素市场服务特色优势扩大，形成服务金融要素市场生态圈的特色服务模式，与中国外汇交易中心、中国银联、上海黄金交易所、上海清算所、上海票据交易所、跨境银行间支付清算公司等金融要素机构签署战略合作协议。独家担任H股“全流通”全面推广阶段结算银行，保持中国结算唯一跨境结算账户。

年末本行金融机构外币存款市场份额排名第一，第三方存管客户量增幅、存量客户市场份额提升幅度同业领先。

交易银行业务

本行主动适应金融科技变革和客户金融需求综合化趋势，大力推动交易银行建设，基本完成境内外交易银行架构和逻辑整合，成功投产智能化环球交易银行平台(iGTB平台)首期主体工程。

发挥贸易金融专业优势，认真落实“稳外贸”工作要求。2019年，集团完成国际结算业务量5.2万亿美元，中国内地机构国际贸易结算市场份额稳居同业首位，跨境担保业务保持同业领先。作为中国国际进口博览会战略合作伙伴(简称“进口博览会”)，积

极践行国家对外开放战略，持续为进口博览会提供全方位优质服务。配合国家口岸管理办公室“单一窗口”标准版金融服务功能建设，上线税费支付、预约开户、汇总征税保函在线申请、跨境汇款、中小企业税费融资和保险费支付等功能。升级跨境电商综合金融服务方案，覆盖跨境电商行业撮合、融资、支付等金融服务，形成“聚、融、通”三大服务体系。

优化对公产品服务体系，提升实体经济服务质效。推进供应链金融业务拓展，大力支持中小企业融资，在多个重点行业推出应收账款买断、经销商融资等创新解决方案。优化对公开户流程，运用人脸识别、大数据等新技术，实现本外币账户“一站开立”新功能。推广“中银票e贴”产品，为中小微企业、民营企业提供线上票据贴现服务。

有序推进人民币国际化业务，担当人民币跨境流通主渠道和服务创新引领者。2019年，集团跨境人民币结算量7.32万亿元，同比增长23.03%，中国内地机构跨境人民币结算量5.03万亿元，同比增长26.01%，市场份额稳居第一。推动发挥人民币融资与投资货币功能，协助葡萄牙政府、菲律宾央行等主权机构和知名商业机构发行熊猫债。推动发挥人民币计价货币功能，为境内交易所国际化期货品种提供综合服务，支持金融要素市场发展。在第二届进口博览会现场举办“人民币国际化服务自贸试验区建设”主题论坛，在日本、匈牙利等国家举办了人民币国际化主题论坛或推介会，向世界各国推广人民币的流通使用。持续发布中国银行跨境人民币指数(CRI)、中国银行离岸人民币指数(ORI)和《人民币国际化白皮书》，为全球客户了解和使用人民币提供全面、有力的专业支持。

持续推动产品服务创新，加强交易银行业务应用场景建设。完善“全球现金管理平台+”综合产品体系，推动重点产品实现全球一体化推广拓展，现金管理集团客户实现快速增长。

获得《环球金融》“最佳交易服务银行”“最佳人民币国际化中资银行”、《亚洲货币》“最佳贸易融资银行”“最佳跨境现金管理银行”、《欧洲货币》“亚太地区最佳现金管理银行”等奖项，彰显交易银行领域专业优势。

大力支持“一带一路”建设

本行持续贯彻落实国家倡议，大力支持“一带一路”建设。争当中国企业“走出去”、外资企业“引进来”和沿线国家当地企业的首选银行，完善在沿线国家的机构网络，以市场化原则支持沿线重点合作项目，打造“一带一路”人民币国际化业务主渠道，引导全球金融资源向“一带一路”聚集。

持续完善沿线国家机构布局。截至2019年末，本行海外机构覆盖全球61个国家和地区，包括25个“一带一路”沿线国家，是全球和“一带一路”沿线布局最广的中资银行。2019年，中国银行孟买分行、中国银行（卢森堡）有限公司雅典分行、中国银行（匈牙利）有限公司布加勒斯特分行和中国银行布宜诺斯艾利斯分行等机构相继开业，“一带一路”沿线布局进一步完善。

稳步推进授信投放和项目拓展。截至2019年末，本行累计跟进“一带一路”重大项目逾600个。2015年以来，对“一带一路”沿线国家提供超过1,600亿美元的授信支持。

持续推动人民币国际化进程。不断完善跨境人民币清算体系，努力提高清算服务的质量和效率，推动当地人民币市场发展。2019年，本行“一带一路”沿线机构办理人民币清算量超过4万亿元。通过发行人民币计价的主权债券，推动人民币在“一带一路”跨境使用。

积极拓展外汇资金类产品。通过拓展“一带一路”沿线国家多币种即期和远期外汇买卖、掉期和期权等外汇资金类产品，助力企业规避汇率风险。本行具备对99种新兴市场货币的报价能力，“一带一路”沿线国家货币达46种。

深度参与第二届“一带一路”国际合作高峰论坛。在资金融通分论坛期间，积极参与签署《“一带一路”绿色投资原则》。在首次举办的“一带一路”企业家大会上，中国银行推荐的4个“一带一路”标志性项目成功完成现场签约。作为“一带一路”企业家大会的对接洽谈活动协办单位，通过中小企业跨境撮合平台，累计安排近800场次的“一对一”对接洽谈。本行举办的“一带一路”国际金融交流合作研修班纳入第二届“一带一路”国际合作高峰论坛成果清单。



管理层讨论与分析 — 业务回顾

普惠金融业务

本行认真贯彻落实国家关于发展普惠金融、服务实体经济的政策措施，持续完善普惠金融服务体系，着力降低小微企业融资成本，稳步提升小微企业服务质效。

加大小微企业信贷支持力度，为普惠金融业务提供全面政策保障和资源支持。优化完善普惠金融架构，建立健全服务体系，推进全行普惠金融组织架构落地，深化“五专”经营机制建设。年末，本行普惠型小微企业贷款⁴余额4,129亿元，较上年末增长38%，高于全行各项贷款增速；客户数近40万户，高于年初水平。全年新发放普惠型小微企业贷款平均利率4.30%。小微企业贷款质量保持稳定。强化风险管控，从体制机制、政策流程和信息系统等方面提升合规经营水平，推动普惠金融业务高质量发展。

积极开展中小企业跨境撮合服务，促进全球互联互通。2019年，本行举办11场跨境投资与贸易对接会。作为进口博览会唯一战略合作伙伴，成功举办第二届进口博览会供需对接会。2014年以来，本行累计举办61场跨境撮合活动，服务来自全球125个国家和地区的3万家企业，帮助企业客户达成贸易、投资、技术引进等系列商务合作。

养老金业务

本行紧密围绕国家社会保障体系建设，持续拓展业务范围，深入推进产品创新，优化完善系统功能，为客户提供企业年金、职业年金、薪酬福利计划及养老保障管理等系列产品，客户满意度持续提升。加快养老金融业务战略布局，启动银发场景建设，有力支持银发经济发展。年末，养老金受托资金规模522.66亿元；养老金个人账户管理数539.49万户，比上年末增加38.30万户，增长7.64%；养老金托管运营资金3,871.45亿元，比上年末增加1,659.87亿元，增长75.05%；服务客户超过1.6万家。

个人金融业务

本行坚持以客户为中心，顺应金融科技发展趋势，加快个人金融业务数字化转型，推进个人金融业务

架构改革，推动个人金融业务持续健康发展。2019年，本行中国内地个人金融业务实现营业收入1,632.45亿元，同比增加100.09亿元，增长6.53%。

个人存款业务

本行顺应利率市场化趋势，发挥个人金融综合服务优势，加大存款产品创新力度，优化支付结算服务流程，满足客户差异化服务需求。依托客群建设、公私联动拓展代发业务，为代发客群提供涵盖开户、发薪、消费、投资等业务的一揽子综合服务方案。创新推广线上保证金业务，嵌入多种交易场景。持续丰富个人外汇服务，个人存取款业务覆盖币种达到25种，个人外币现钞兑换币种增加至39种，继续保持同业领先地位。持续改善客户体验，通过手机银行、微信银行、网上银行等渠道全线支持23种外币预约取钞服务，服务范围覆盖中国内地主要城市。积极发挥外汇业务优势，有力服务进口博览会等大型活动。

年末本行中国内地人民币个人存款55,442.04亿元，比上年末增加5,178.82亿元，增长10.30%；外币个人存款折合413.97亿美元，市场份额继续居同业之首。

个人贷款业务

本行切实服务实体经济，支持居民消费升级，稳步推进个人贷款业务发展和转型优化。落实国家房地产行业调控政策要求，优先支持重点区域居民家庭首套自住性购房需求，个人住房贷款业务持续稳健发展。升级“中银E贷”产品功能，持续加强社保、公积金、税务数据对接，融入消费场景创新产品服务。投产“中银E贷·经营贷”“中银E贷·税易贷”“中银来聚财”商户贷等普惠贷款产品，落实好减税降费要求，着力解决小微企业“融资难、融资贵”问题。为中国内地个体工商户量身打造产业链线上贷款产品，入选《香港商报》和中国开发性金融促进会“2019金融创新服务实体经济十大案例”。持续做好国家助学贷款服务，开展“文化艺术进校园”“彩虹桥”“诚信教育校园行”等资助育人活动，教育助学贷款继续保持市场领先地位。

年末本行中国内地人民币个人贷款44,504.64亿元，比上年末增加5,166.24亿元，增长13.13%。

⁴ 普惠型小微企业贷款统计按照《中国银保监会办公厅关于2019年进一步提升小微企业金融服务质效的通知》（银保监办发〔2019〕48号）执行。

财富管理和私人银行业务

本行加快发展财富管理与私人银行业务，推动各项业务创新转型，全面提升客户服务能力。围绕客户财富管理需求，构建全市场产品遴选平台，提升资产配置能力。加大金融科技应用，研发特色智能定投策略，提升投资产品一体化和智能化销售能力。打造资产配置专业化决策体系，成立中国银行投资策略研究中心，发布“中银粤港澳大湾区财富指数”和《2020中国银行个人金融全球资产配置白皮书》。加强服务体系建设，优化队伍管理机制，理财经理、私人银行家和投资顾问队伍建设取得积极进展。大力发展家族信托和全权委托业务，推动亚太私行平台建设，全球服务能力进一步提升。

截至年末，在中国内地设立理财中心8,215家、财富管理中心1,107家、私人银行46家。集团私人银行客户金融资产规模超过1.6万亿元。获得《亚洲货币》私人银行业务“最佳全球合作网络奖”，《中国基金报》英华奖“最佳私募销售银行奖”，《亚洲私人银行家》“中国最佳私人银行奖——国有银行组”，《财富管理》“金臻奖|最佳中国私人银行——家族传承服务奖”，《中国经营报》“2019年度最佳跨境金融服务”奖项以及惠裕全球家族智库“最佳本土家族服务实践创新机构”奖项。

银行卡业务

本行紧随市场导向及客户需求变化，以高质量发展为主线，持续优化信用卡业务结构，有效管控业务风险。全面实施信用卡激活率、动户率、额度使用率、风险调整后资本回报率(RAROC)和不良率“五率”指标评价，资产质量保持平稳。围绕冰雪运动、教育、家装领域，加强线上线下场景布局，聚焦年轻客群、留学客群、车主客群、跨境客群等重点客

群需求，打造富有特色的信用卡产品。作为“双奥银行”全球首发Visa北京冬奥主题信用卡、银联冰雪主题信用卡，服务冰雪运动及全民健身，打造“上冰雪，找中行”市场形象。积极服务高速通行改革，便利客户出行消费，持续优化爱驾汽车信用卡及ETC联名信用卡产品，拓展ETC线上快捷申请渠道。加快推进信用卡业务数字化、智能化转型，推动信用卡渠道线上化、电子化转型。推出中银数字信用卡，构建“数字卡+”支付生态，实现获客即活客的全链条生态闭环。创新升级分期服务，推出线上“中银E分期”产品，优客分期业务同比增幅达70%。推广“汽车分期/二手车分期+汽车衍生分期”业务模式，汽车分期业务量同比增长9.9%。升级数字化收单产品功能体验，“中银智慧付”推出生物识别刷脸支付产品，投产“线上收银台”，实现线上支付受理全面化、商户接入便捷化、商户受理定制化。发布“中银智慧商家”APP，实现商户服务的全流程在线无缝对接。积极推进场景建设，在跨境、教育、体育、银发、交通出行、医疗健康、政务缴费、文娱旅游等场景成功投产200余个项目，独家承揽第二届进口博览会、第16届中国—东盟博览会等系列国家级活动的收单服务。以客户体验为中心，持续开展客户360度生命周期维护，提升客户触达效果。面向重点客群提供组合营销活动权益，实施情感式、互动式宣传，提升信用卡品牌影响力。

本行稳步推进借记卡业务发展，加大移动支付场景化应用，持续改善提升客户体验。充分发挥高校服务优势，打造“大教育”场景，服务范围拓展至中小学、幼儿园、培训机构等蓝海领域。与社保机构合作发行加载金融功能的社会保障卡，年末累计发卡量达到1.08亿张。创新推出电子社保卡、电子健康卡等线上产品，为客户提供“线上+线下”“金融+非金融”综合服务。大力拓展铁路出行场景，“铁路e卡通”在10条线路推广使用。

本行银行卡发卡量和交易额数据如下表所示：

单位：万张/亿元人民币(百分比除外)			
项目	2019年 12月31日	2018年 12月31日	变动比率
借记卡累计卡量	56,513.13	52,574.46	7.49%
信用卡累计发卡量	12,495.01	11,065.73	12.92%
加载金融功能的社会保障卡累计卡量	10,842.11	10,187.42	6.43%
项目	2019年	2018年	变动比率
借记卡消费交易额	71,152.78	59,410.75	19.76%
信用卡消费额	17,772.09	16,195.55	9.73%
信用卡分期交易额	3,256.06	2,791.32	16.65%

加快个人金融业务数字化转型

全面践行数字化发展战略，实施个人金融业务组织架构改革，推进个人金融业务前中后台全流程数字化转型。

坚持“科技引领”，改革组织架构。顺应金融科技发展趋势，组建个人数字金融部，下设数字化平台中心和私人银行中心，全面升级个人金融业务发展模式。把握消费升级趋势，组建消费金融部，建设全方位消费金融服务体系。强化信用卡品牌建设，优化银行卡中心职责，突出业务特色。推动管理机制改革，以统筹管理、整合优化为重点，完善职能分工，增强发展合力，提高敏捷反应能力。

坚持“移动优先”，建设敏捷前台。2019年，发布手机银行6.0版，在功能、体验、场景、科技应用等方面实现300余项优化提升。年末手机银行客户数达到1.81亿户，全年交易金额达到28万亿元，分别同比增长24%和41%。

坚持“智能优先”，建设集约中台。推进智慧账户，上线数字账本“收支记录”功能。推进“智荟”权益，上线个人客户权益管理系统。推进智能投顾，“中银慧投”智能组合销量累计达到123亿元，持有客户数超过10万人。

坚持“自动优先”，建设高效后台。提升数字化风控能力，建成覆盖全面、智能高效的企业级反欺诈事中风控平台，有效保护客户资金安全。业内首家推广手机银行数字化认证工具——手机盾，手机转账更为安全便捷。提高数据融合能力，大数据平台数据规模快速增长，数据沙箱建模能力提升，建立客户标签1,894项，推动实现个人金融业务数据的自动化、可视化和移动化。



金融市场业务

本行积极顺应利率汇率市场化和人民币国际化步伐，密切跟踪金融市场动态，充分发挥专业优势，持续深化业务结构调整，深度参与金融市场创新，推进国际监管合规达标，金融市场影响力进一步提升。

投资业务

本行加强对宏观经济形势和市场利率走势的研判，积极把握市场机遇，合理摆布投资久期，投资结构进一步优化。积极支持实体经济发展，支持重点战略和重大领域建设，稳妥参与地方政府债券投资。把握国际债券市场趋势，优化外币投资结构，防范利率风险和信用风险。

交易业务

本行持续优化以利率、汇率、大宗商品三大产品线为支柱的全球一体化金融市场业务体系，努力提升量化交易能力与客户综合服务能力，推动金融市场业务平稳较快发展。丰富外汇产品序列，结售汇市场份额持续领跑同业，结售汇牌价货币对达到39对，外汇买卖货币达到110种，其中新兴市场货币99种、“一带一路”沿线国家货币46种。依托“研究 — 交易 — 销售”多层次服务体系，加强境外机构投资者一体化拓展。助力金融市场双向开放，参与上海黄金交易所与芝加哥商业交易所(CME)互联互通。持续加强个人产品创新，对私产品覆盖“金、债、油、汇”全类别，更好满足个人客户多层次资产配置需求。围绕实体经济需求，为客户提供专业的汇率、利率和大宗商品风险对冲服务。强化线上服务能力建设，电子渠道交易量及客户规模实现快速增长。以合规为核心竞争力，推进强制初始保证金合规项目。

投资银行与资产管理业务

本行充分发挥业务全球化和服务综合化的经营优势，坚持服务实体经济，为客户提供全方位、专业化、定制化的投资银行与资产管理解决方案，涵盖债券承销、资产管理、资产证券化、并购重组顾问等专业金融产品及服务。助力国内多层次资本市场建设，支持客户开展直接融资，全年承销中国银行间市场非金融企业债务融资工具4,573.56亿元。大力推进金融机构债券承销业务，金融债承销额和市场份额连续多年提升，银行间市场资产证券化承销业务市场份额位居商业银行前列。打造跨境竞争优势，协助菲律宾共和国、葡萄牙共和国、意大利存款和贷款机构、法国农业信贷银行、大华银行等境外主体发行熊猫债，熊猫债市场份额保持领先。作为主承销商及簿记管理人，协助中国财政部在境外先后完成首笔澳门地区人民币国债、2004年后首笔欧元国债以及连续第三年美元国债的成功发行，共计超过100亿等值美元，进一步完善了境外主权债券收益率曲线，为国际资本市场参与者提供了中资债券定价基准，中国离岸债券承销市场份额继续排名第一。坚持推动绿色金融发展，境内绿色债券承销量银行间市场领先。积极实践金融扶贫，成功协助客户发行国内首支异地帮扶扶贫票据。大力支持民企融资，为民营企业承销债券融资工具共计335.88亿元，进一步拓宽民企融资渠道。获得《国际金融评论(亚洲)》“最佳中国债券承销商”“最佳人民币债券”、《亚洲金融》“最佳熊猫债交易商”“亚洲最佳投资级债券承销商”“最佳熊猫债券”、《亚洲货币》“ABN最佳承销机构”“Auto-ABS最佳承销机构”、《财资》“最佳全球债券顾问”“最佳绿色债券奖”“最佳准主权机构债券奖”“最佳社会效应债券奖”“最佳证券化顾问”等多个奖项，“中银债券资本市场”品牌影响力持续提升。

管理层讨论与分析 — 业务回顾

持续推进理财业务转型发展，完善产品线，净值型产品规模稳步增长。加大实体经济支持力度，围绕养老、绿色、普惠金融、民营经济等国家政策导向和市场热点，推出多支主题理财产品。积极支持长三角、粤港澳大湾区等战略区域发展，推出重点区域特色产品。年末中国银行及中银理财发行的理财产品规模达到14,277亿元。

建立专业化财务顾问服务体系，强化集团统筹，充分发挥总分行、境内外、商投行一体化联动优势，为客户提供资产剥离、跨境并购、债务重组、股权融资、私募基金募集、项目融资等专项金融顾问服务。稳步推进信贷资产证券化，优化存量资产结构，全年成功发行五期共499.85亿元个人住房抵押贷款资产支持证券和一期5.697亿元不良信贷资产支持证券。

托管业务

本行积极服务国家发展战略，坚持做宽服务、做强产品、做实条线、做大规模，全面提升托管业务发展质量。年末集团托管资产规模达到10.5万亿元，同比增长8.62%。服务金融市场双向开放，叙做一批互联互通标志性项目，跨境托管资产规模达到3,530亿元，继续领跑中资同业。助力银发经济发展，实现已开标省市职业年金托管银行全覆盖，中标多个重点企业年金托管项目。支持国有企业改革，落地多个国企改革ETF基金托管项目，首募金额总计达到220.82亿元。服务资管业务转型发展，与多家同业客户开展理财托管与外包业务合作。坚持科技引领，加快托管系统建设，运营服务效能进一步提升。

以金融力量支持北京冬奥会

本行作为北京2022年冬奥会和冬残奥会官方银行合作伙伴，切实做好冬奥会金融服务，积极支持北京冬奥会和冬残奥会筹办，推动三亿人参与冰雪运动。

发挥综合化优势，提供优质金融服务。切实支持冬奥场馆与基础设施建设，为首钢滑雪大跳台、延庆赛区场馆和崇礼“三场一村”等冬奥核心项目提供授信支持。为北京冬奥组委、官方合作伙伴、赞助商和特许商等提供包括账户管理、结算汇兑、汇率咨询、保函在内的专属金融服务。

加强金融科技创新，打造“科技冬奥”亮点。落实中国人民银行关于北京冬奥会支付环境建设工作要求，加快创新高科技、智能化金融产品，优化境内外参赛人员、观赛人员及游客的支付体验，力争实现金融服务与“科技冬奥”的有机结合。

发挥合作伙伴带头作用，推动三亿人参与冰雪运动。2019年发行全球首张北京冬奥会主题信用卡、借记卡，通过丰富的权益回报为冰雪爱好者和社会公众参与冰雪运动提供支持。举办奥林匹克日、“北京冬奥会倒计时1000天”等主题活动，支持全国第十四届冬季运动会、“相约北京”系列冬季体育赛事等国内国际高水平冬季体育赛事，积极宣传北京冬奥会，切实支持冰雪运动普及与推广。



管理层讨论与分析 — 业务回顾

村镇银行

中银富登村镇银行积极落实国家乡村振兴战略，秉承“立足县域发展，坚持支农支小，与社区共成长”的发展理念，致力于为县域小微企业、个体商户、工薪阶层和农村客户提供现代化金融服务，助推美丽乡村建设。

加快村镇银行机构布局，支持县域金融发展。在顺利完成收购国家开发银行、中国建设银行持有的村镇银行股权的基础上，进一步拓展业务规模，更好服务于中西部地区，更好支持县域实体经济发展。

2019年末，在全国22个省(直辖市)共控股125家村镇银行，下设166家支行，成为国内机构数量最多、业务范围最广的村镇银行集团，获批在雄安新区筹建投资管理型村镇银行。持续完善产品服务体系，客户数量和业务规模进一步增长。2019年末，注册资本75.24亿元，资产总额658.03亿元，净资产108.81亿元。存款余额415.88亿元，比上年末增长6.80%。贷款总额444.67亿元，比上年末增长13.27%。不良贷款率1.68%，不良贷款拨备覆盖率254.01%。全年实现净利润8.40亿元。

海外商业银行业务

2019年，本行继续完善海外机构布局，持续推进海内外一体化发展，积极深化“一带一路”金融大动脉建设，全面推动人民币国际化，全球服务和保障能力进一步增强，市场竞争力持续提高。年末海外商业银行客户存款、贷款总额分别折合4,542.35亿美元、3,899.56亿美元。2019年，实现利润总额88.79亿美元，对集团利润总额的贡献度为24.42%。

机构网络布局方面，本行紧跟全球客户金融服务需求，加快在“一带一路”沿线国家的机构布局，进一步完善全球服务网络。2019年末，本行共拥有557家海外分支机构，覆盖全球61个国家和地区。

公司金融业务方面，本行充分发挥商投行一体化优势，为“走出去”和“引进来”客户、世界500强企业和当地企业客户提供优质高效、个性化、全方位的综合金融服务。进一步完善全球化的客户服务体系，持续提升中高端产品服务能力，通过银团贷款、项目融资、跨境并购、出口信贷、全球现金管理、保函等核心产品，大力支持基础设施建设、能源资源开发、境外合作园区等重点项目，扎实做好“一带一路”金融服务，促进国际产能合作，推动企业境外投资经营行稳致远。

个人金融业务方面，本行持续优化海外客户服务网络建设，在逾30个国家和地区实现业务覆盖。大力推进业务创新，积极服务客户金融与非金融需求，为境外商旅、留学、外派人员及本地客户提供账户、结算、借记卡、手机银行等各类服务。深入推动跨境场景建设工作，丰富跨境产品和服务体系，首推粤港澳大湾区“开户易”产品，协助香港居民见证开立境内账户，跨境服务品质和市场影响力持续提升。推出澳门“跨境钱包”支付业务，成为中国内地首家开展跨境账户条码支付业务的银行和首家通过中国人民银行人民币跨境支付系统渠道实现跨境钱包清算服务的中资银行。加快信用卡跨境客户场景融合，持续丰富“精彩系列”信用卡跨境营销活动内涵，提升跨境支付特色品牌影响力，致力于为跨境客户提供优惠、便捷、高品质的跨境用卡服务。拓展境外发卡和收单业务，研发澳门万事达信用卡等新产品，投产“中银智慧付”海外版，并在金边分行顺利上线。

金融市场业务方面，本行充分发挥全球一体化优势，紧跟国家对外开放战略，在新加坡、韩国、迪拜等地交易所积极开展人民币期货做市业务。成为伦敦清算所首家中资银行中央清算会员。持续增强境外拓客能力和专业服务能力，汇率、利率、大宗商品三大产品线均保持快速增长，产品结构持续优化，业务规模和盈利能力不断提升。加快构建全球托管服务网络，全力做好“走出去”和“引进来”客户



的跨境托管服务。抢抓资本市场互联互通机遇，做好跨境存托等创新业务营销。在国际市场上成功发行第五期“一带一路”主题债券，总量折合约38亿美元。成功发行第六期绿色债券，总量折合约10亿美元，其中美元品种为亚太地区商业机构首笔担保隔夜融资利率(SOFR)基准债券。

支付清算服务方面，本行持续提升跨境人民币清算能力，进一步巩固在国际支付领域的领先优势。日本人民币清算行开业并正式对外开展服务，获任菲律宾人民币清算行。在全球27家人民币清算行中占有13席，继续保持同业第一。人民币跨境支付系统(CIPS)间接参与行数量市场排名第一。全年跨境人民币清算量434万亿元，同比增长近12%，继续保持全球第一。

电子渠道服务方面，本行持续拓展海外渠道覆盖范围，提升全球化网络金融服务能力。依托海内外一体化网络金融服务平台，进一步丰富海外企业网上银行与海外银企对接渠道服务功能，保持全球资金

管理服务优势。年末海外企业网上银行覆盖46个国家和地区，支持14种语言。海外手机银行覆盖27个国家和地区，支持10种语言，涵盖13大类、60余项服务。

中银香港

2019年，中银香港紧紧围绕“建设一流的全功能国际化区域性银行”战略目标，坚持“以客户为中心”，积极应对市场环境变化，紧抓业务机遇，扎实推进各项重点工作，主要财务指标保持稳健良好。以客户为中心，持续深耕香港本地市场，加快推进转型创新。积极拓展粤港澳大湾区市场，打造一体化业务体系，巩固大湾区主要业务市场领先地位。深化东南亚机构整合，提升区域协同效益和发展质量。加快数字化发展和创新驱动，提升金融科技于产品及服务的应用。深化银行文化建设，确保均衡、可持续发展。年末已发行股本528.64亿港元；资产总额30,260.56亿港元，净资产3,074.92亿港元。全年实现净利润340.74亿港元。

管理层讨论与分析 — 业务回顾

深耕香港核心市场，主要业务保持领先。客户存贷款增幅高于市场水平，资产负债结构持续优化，资产质量优于当地同业。着力优化业务结构，提升区域化和综合化服务能力，完成多笔大型银团贷款和发债项目，连续15年保持香港 — 澳门银团贷款市场最大安排行地位。配合香港特区政府推出多项措施，提升对香港工商客户的服务水平，舒缓中小企业经营压力。深化与政府和机构客户的业务往来，推进资金池、财资中心、现金管理、贸易金融等重点业务。加强场景化应用和在线服务能力建设，推动金融基建及电子渠道建设。构建支付生态圈，强化BoC Pay及BoC Bill等支付系统的产品功能及应用场景，市场渗透持续提升。贴合个人客户差异化需求，以专属、全方位服务对接中高端客户，客户结构和总量持续改善。加快金融科技创新，推动产品服务数字化升级和场景建设，更好地满足民生金融需求。

促进大湾区互联互通，做强跨境特色服务。积极参与粤港澳大湾区、自贸区及雄安新区建设，提供“融资”和“融智”支持。紧密联动集团内分支机构，共同围绕大湾区人流、物流、资金流、信息流四大要素跨境流动，打造一体化的营销和服务体系。以客户、项目及产品为抓手，聚焦重点业务领域，全力落实具体产品和服务，进一步增强跨境金融服务能力。满足粤港澳三地居民开户、支付、理财和融资等金融服务需求，首推“大湾区开户易”服务，为香港居民提供见证开立内地银行账户服务。推出“大湾区服务通”，促进三地个人客户理财品牌互认，跨境客户数量取得较好增长。

推进东南亚业务发展，提升区域协同效益。随着中国银行万象分行完成交割，中银香港东南亚业务已覆盖8个国家。稳步推进区域化管理模式，加强对东南亚机构的配套支持，实施差异化发展策略。加强与东南亚机构协同营销，持续丰富产品和服务组合，开拓当地主流市场，成功拓展区内重大客户，客户基础和业务规模持续扩大。中国银行(泰国)股份有限公司协助一家当地资产管理公司成功申请成为人民币合格境外机构投资者，马来西亚中国银行

推出“中银理财”服务，中银香港胡志明市分行成功办理越南首笔非边境地区跨境贸易人民币委托结算业务，中国银行马尼拉分行获委任为菲律宾人民币清算行。中银香港雅加达分行在印度尼西亚银行业中综合经营总排名第五，外资银行分行排名第一，获年度“最佳外资银行”称号，并成为当地第一家销售人民币保险产品的银行。全面提升东南亚机构的信贷风险、合规内控和防洗钱管理，确保东南亚机构遵循监管要求。

加快数字化转型，推进金融科技创新。紧跟市场发展趋势及需求变化，在金融产品、服务流程、运营管理、风险控制等领域应用大数据、人工智能、区块链、生物识别、开放API、机器人流程自动化等创新金融科技，不断提升服务水平和客户体验。推进新型支付方式，拓展多元化的小额高频场景。逐步利用机器人流程自动化技术处理中后台操作性工序，提升运营效率，减低操作风险。推出环球交易银行平台、新一代智能手机银行及智能客服平台，打造综合金融移动门户。加速分行智能化发展，优化客户服务流程。支持创新驱动的策略研究，进一步丰富金融科技的场景应用，加速创新步伐。中银香港(控股)有限公司、京东新程科技(香港)有限公司及JSH Virtual Ventures Holdings Limited共同出资成立虚拟银行合资公司Livi VB Limited，并成功获得香港金融管理局颁发的银行牌照，将以创新科技为客户提供独特银行服务体验。

获得《亚洲银行家》“香港区最佳零售银行”“香港最佳现金管理银行大奖”“香港最佳交易银行大奖”、《亚洲货币》“香港最佳企业社会责任银行”、《亚洲银行及财金》“香港最佳本地外汇银行”“香港最佳本地贸易融资银行”“香港最佳本地现金管理银行”“香港区最佳流动银行项目大奖”、中国外汇交易中心“最佳货币掉期会员奖”“对外开放贡献奖”、上海黄金交易所“优秀国际会员”、香港交易所“固定收益和货币市场重要合作伙伴”。获得香港中小型企业总商会颁发的“2019中小企业最佳拍档金奖”等奖项。

(欲进一步了解中银香港的经营业绩及相关情况，请阅读同期中银香港业绩报告。)

全方位服务第二届中国国际进口博览会



本行积极践行国家对外开放战略，以高度的责任感和使命感，充分发挥自身全球化、综合化经营优势，在服务首届中国国际进口博览会的基础上，协助筹备第二届中国国际进口博览会，成为进口博览会战略合作伙伴。

深入参与招展招商。自首届进口博览会闭幕起，本行充分发挥全球机构网络优势，在海外12个国家或地区举办招展推介会，以“境外招商承接单位”身份在20多个国家和地区举办招商推介活动，力邀境外展商、采购商来华洽谈交易。以“境内招商路演全程支持单位”身份，支持进口博览局及各地商务主管机构在全国21个城市举办招商路演推介活动，邀请数千家境内企业参与进口博览会。

全力促成供需对接。再次承办“展商客商供需对接会”，吸引来自103个国家和地区的4,625家中外企业参会，达成成交意向2,160项，与首届供需对接会相比，展商数增长16%，客商数增长32%，成交意向数增长72%，全新升级的“中银跨境撮合系统(GMS)”为客户需求智能匹配、自动排桌，洽谈成果实时发布。

成功举办主题活动。参与虹桥国际经济论坛中的“数字化时代与电子商务创新发展”分论坛，主办“人民币国际化服务自贸试验区建设论坛”，为中外经贸交流与合作积极贡献力量。

提供全面金融服务。优化升级现场服务，采用人工智能、大数据、云计算等金融科技新技术，引入“中行刷脸付”新渠道，打造智能网点，为参展企业和个人客户提供便捷、在线的数字化金融服务。

管理层讨论与分析 — 业务回顾

综合经营平台

本行把握多层次资本市场发展的战略机遇，推动综合化高质量发展，坚持服务实体经济、满足客户多元需求，坚持突出主业、严守合规经营底线，坚持集团整体协同，提升金融服务的适应性、竞争力、普惠性。2019年，综合化发展稳中有进，重点领域取得突破。

投资银行业务

中银国际控股

本行通过中银国际控股经营投资银行业务。年末中银国际控股已发行股本35.39亿港元；资产总额686.39亿港元，净资产195.85亿港元。全年实现净利润14.79亿港元。

中银国际控股持续提升全球跨境综合服务能力。大力发展兼并收购业务，发挥政府服务和金融解决方案专家小组的架构优势。积极拓展东南亚市场。股票承销和财务顾问业务稳健发展，协助中资企业“走出去”的同时，帮助外国企业引入中国资本、拓展中国市场。2019年作为在全球公开招标中唯一入选的中资投行，参与全球最大IPO沙特阿美上市项目，国际影响力持续提升。

关注内地与香港跨境业务合作。推进国内大宗商品期货市场的国际化发展，提供上海国际能源交易中心国际化原油期货产品的场外交易服务。率先推出“中银国际粤港澳大湾区龙头指数”。持续优化私人银行服务和系统平台，提供全方位综合财富管理方案及产品，保持领先地位和竞争优势。旗下中银国际英国保诚资产管理有限公司的香港强积金业务和澳门退休金业务继续位居市场前列。积极参与中国内地和香港地区的基金互认安排。

秉持精细化管理理念，积极推进金融科技与产品创新。推出以APP客户端为核心的新一代证券销售交易平台，应用大数据和人工智能技术，深入开展交叉销售，提升用户体验。丰富牛熊证产品，证券销售和衍生产品业务在香港股票及认股证市场排名靠前。

获得知名财经机构颁发的“亚洲年度最佳石油交易商”“亚洲年度最佳大宗商品研究机构”“全球最佳债

券顾问(中国区)”“2019年中国卓越公司金融及投资银行奖最佳跨境债务融资业务奖”“2019年最佳债券资本市场团队(香港中资金融机构)”和“最佳金融科技投资机构”等奖项。

中银证券

中银证券在中国内地经营证券相关业务。年末中银证券注册资本25.00亿元；资产总额483.12亿元，净资产127.38亿元。全年实现净利润8.00亿元。

中银证券面向个人客户推进财富管理转型，面向机构客户推进交易生态圈管理转型，努力实现争先进位。深化投行业务“投行+商行”“投行+投资”“境内+境外”的协同优势，推动投行业务向交易驱动型综合金融服务转型，推动经纪业务向财富管理转型，推动资管业务向主动管理转型，推动分支机构向全功能转型，客户服务能力稳步增强。2019年股票、债券主承销规模分别位列行业第6名、第10名，受托管理资产规模和净收入分别位列行业第5名、第12名，市场影响力持续提升。

获得《证券时报》“全能投行君鼎奖”“银行间债券投行君鼎奖”“债券项目君鼎奖”“港股通经纪商君鼎奖”、《国际金融报》“国际先锋投资银行”“债券承销先锋投行”、《中国基金报》“最佳固收类券商资管”英华奖、《中国证券报》“金牛成长证券公司”“2019最佳行业分析团队”等奖项。

2020年2月26日，中银证券在上海证券交易所主板成功上市，受到投资者的广泛认可。本行通过全资子公司中银国际控股间接持有中银证券股份。本行将充分发挥品牌价值和协同效应，支持中银证券打造成为一流投资银行。

(欲进一步了解中银证券的经营业绩及相关情况，请阅读同期中银证券业绩报告。)

资产管理业务

中银基金

本行通过中银基金在中国内地经营基金业务。年末中银基金注册资本1.00亿元；资产总额46.79亿元，净资产37.03亿元。全年实现净利润8.68亿元。

中银基金稳步拓展资产管理业务，盈利水平保持稳定，内控和风险管理稳健良好，品牌和市场美誉度不断提高，综合实力进一步增强。年末资产管理规模达到6,512亿元。其中，公募基金资产管理规模3,818亿元，非货币理财公募基金资产管理规模2,528亿元。

荣获《中国证券报》“十大金牛基金管理公司”、《上海证券报》“金基金•TOP公司奖”、《证券时报》“中国基金业明星基金奖”等权威奖项，旗下基金屡获殊荣。

中银理财

本行通过中银理财在中国内地经营公募理财产品 and 私募理财产品发行、理财顾问和咨询服务等资产管理相关业务。中银理财于2019年7月4日正式挂牌成立并开业，为本行全资子公司。年末注册资本100.00亿元；资产总额102.33亿元，净资产101.75亿元。

中银理财加快完善治理体系，搭建风控设施，建设员工队伍，各项经营稳健起步。与东方汇理资产管理公司合作的首家中外合资理财公司获批筹建，进一步丰富市场主体和业务产品。年末公司发行的理财规模达到744.92亿元。

荣获“2019东方财富风云榜”评选的“2019年度最佳银行理财子公司”奖项。

保险业务

中银集团保险

本行通过中银集团保险在中国香港经营一般保险业务。年末中银集团保险已发行股本37.49亿港元；资产总额91.30亿港元，净资产41.25亿港元。全年实现毛保费收入26.42亿港元，净利润0.28亿港元。毛保费收入继续在香港地区一般保险市场位居前列。

中银集团保险做深香港市场，筑牢发展根基，适时调整香港本地市场产品结构，加强旅游险等产品的推广。做精内地业务，积极参与粤港澳大湾区建设，面向湾区内客户推出多个专属适用产品。做好海外服务，支持“一带一路”建设，协同中银香港万象分行、金边分行为部分重点项目提供保障。

中银人寿

本行通过中银人寿在中国香港经营人寿保险业务。年末中银人寿已发行股本35.38亿港元；资产总额1,531.16亿港元，净资产100.95亿港元。全年实现净利润6.83亿港元。在香港人寿保险市场保持前列位置，人民币保险业务持续领先同业。

中银人寿持续推进产品服务创新，成为首批推广可扣税自愿医保及合资格延期年金计划的保险公司，为不同客户群提供多样化产品选择。推出“盛世传承万用寿险计划II”及“耀钻万用寿险计划”，强化对高端客户的服务配套，提升新业务价值及长期盈利能力。首次通过手机银行及网上银行推出“目标三年网上储蓄保险计划”，安装“自助寿险服务柜位”，并通过手机银行推出“守护十年网上保险计划”，为客户提供多元化选择。在客服中心设置“全天候数码销售助手”，在微信官方公众号增设绑定保单及接收保单信息，促进服务便捷化。

中银保险

本行通过中银保险在中国内地经营财产保险业务。年末中银保险注册资本45.35亿元；资产总额134.49亿元，净资产42.34亿元。全年实现保费收入66.87亿元，净利润2.42亿元。

中银保险坚持服务实体经济，支持普惠金融发展，服务中小企业1.36万户。响应国家“一带一路”倡议，在亚洲、非洲、南美洲的70多个国家和地区开展境外保险业务，覆盖近30个行业，保持同业领先。支持海关通关便利改革，服务国际贸易“单一窗口”，实现关税保证保险、货物运输保险全流程上线。支持区域发展战略，为港珠澳大桥、珠江三角洲水资源配置工程提供专业保险服务。主动担当社会责任，关注社会民生，加入单用途商业预付卡履约保证保险共保体、中国城乡居民住宅地震巨灾保险共同体，获城乡居民大病保险经营资质。

连续13个季度风险综合评级(分类监管)评价为A，连续6年保持标准普尔A-评级，评级展望为“稳定”。获得2019年度和讯网财经风云榜“年度成长力保险公司”、领航中国“杰出财产保险公司”。关税保证保险产品获亚洲金融协会与中国金融出版社2019年“金融服务全球产业链优秀案例”。

管理层讨论与分析 — 业务回顾

中银三星人寿

本行通过中银三星人寿在中国内地经营人寿保险业务。年末中银三星人寿注册资本16.67亿元；资产总额211.05亿元，净资产15.32亿元。全年实现规模保费93.85亿元，净利润0.55亿元。

中银三星人寿持续加大集团交叉销售力度，全年总规模保费同比增长30%，高于行业平均增速。坚持回归保险本源，大力发展长期储蓄和保障类业务，高价值期交新单规模保费同比增长120%。山东分公司、陕西分公司和石家庄中心支公司等8家分支机构相继开业，机构布局明显加快。强化科技赋能，在本行手机银行开通专区并上线产品20款，成功投产“E行销”移动展业平台，运用客户画像技术进行精准营销取得积极成效。聚焦客户需求，发力保障型产品创新，优化客户体验，开通微信线上服务功能36项，重视和加强消费者权益保护，通过本行手机银行普及保险知识。

获得中国银保信发布的年度保险公司服务评价A评级。荣获新华网“社会责任杰出企业”、《每日经济新闻》“年度卓越人寿保险公司”、《证券日报》“财富管理卓越奖”等奖项。

直接投资业务

中银集团投资

本行通过中银集团投资经营直接投资和投资管理业务，业务范围覆盖企业股权投资、基金投资与管理、不动产投资与管理、特殊机会投资等。年末中银集团投资已发行股本340.52亿港元；资产总额1,249.76亿港元，净资产641.06亿港元。全年实现净利润46.34亿港元。

中银集团投资坚持一体化、基金化、数字化发展方向。积极践行国家区域发展战略，拓宽投贷联动渠道，支持实体经济发展，发起设立“上海长三角中银资本股权投资基金”，目标总规模300亿元人民币，首期50亿元人民币。适应消费行业新趋势，推动冰雪产业和养老产业发展。聚焦人工智能、物流、医药医疗等新行业、新业态，投资了一批具有市场影响力的项目，获评“2019年中国私募股权投资机构50强”及“2019年中国国资投资机构50强”。持续增强市场化融资能力，成功发行6亿美元高级债券。

中银资产

本行通过中银资产在中国内地经营债转股及配套支持业务。年末中银资产注册资本100.00亿元；资产总额726.13亿元，净资产103.88亿元。全年实现净利润3.26亿元。

中银资产深入贯彻落实国家深化供给侧结构性改革决策部署，坚持市场化、法治化原则，以改善企业运营为目标实施债转股，帮助企业降低杠杆率，提升企业价值。2019年度落地市场化债转股业务1,188亿元，对50个项目派出40名董事和16名监事，参与转股企业公司治理。建立民营企业“正面引导清单”，通过增资还债、收债转股等模式支持多家行业龙头或具有发展前景的民营企业。多渠道募集社会资金，成功发行100亿元金融债券。

租赁业务

中银航空租赁

本行通过中银航空租赁经营飞机租赁业务。中银航空租赁是全球领先的飞机经营性租赁公司之一，是总部位于亚洲的最大飞机经营性租赁公司（按自有飞机价值计算）。年末中银航空租赁已发行股本11.58亿美元；资产总额197.64亿美元，净资产45.81亿美元。全年实现净利润7.02亿美元。

中银航空租赁致力于可持续增长，持续实施积极经营策略，稳步拓展飞机租赁市场。大力拓展“一带一路”沿线市场，截至年末向沿线国家和地区以及中国内地和香港澳门台湾的航空公司租出的飞机超过公司飞机总数的68%。围绕客户需求，持续增加自有机队，全年共接收飞机54架（包括12架由客户在交机时购买的飞机），并全部签订长期租约。全年为未来交付的飞机签署租约87个，新增客户8名。公司坚持优化资产结构，提高可持续发展能力。全年出售28架自有飞机和2架代管飞机。截至年末，机队规模达到523架（含自有、代管和订单飞机），自有机队的平均机龄为3.1年（账面净值加权），是飞机租赁业内最年轻的飞机组合之一。

（欲进一步了解中银航空租赁的经营业绩及相关情况，请阅读同期中银航空租赁业绩报告。）

⑤ 优化集团内部联动与协同，促进综合经营整体功能发挥

本行围绕客户需求，致力于打通商业银行内部、商业银行与综合经营公司的业务边界，构建功能齐全、协同顺畅、竞争有力的综合服务体系，提高综合经营水平，推动提升集团市场价值。

强化顶层设计。完善综合化经营协调机制，制定一批综合经营统筹管控政策，推动一批具有市场影响力的项目，开发一批集团内跨机构协同案例，培养一批金融复合型人才。梳理优化集团股权架构，制定集团股权清理计划，积极、坚决退出一批无存续必要的公司，缩减集团股权层级。

完善深层机制。多措并举增强业务协同能力。建立科创板项目联动营销机制，中银证券成为科创板“中国通号”IPO项目的联合主承销商，中银资产参与战略配售。系统梳理集团综合化重点产品和优秀协同案例，指导分支机构全方位服务客户多元化需求，有效提升集团金融创新和服务整合能力。

营造圈层生态。紧紧围绕京津冀、粤港澳大湾区、长三角等国家重点区域战略，推动综合经营重心下沉、重点突破。加强“投、贷、债、股、险、租”等多方联动，优化银政企创新合作模式，梯次推进打造全球化综合化协同联动标杆。在上海率先设立总规模300亿元的中银资本长三角基金，并首家获得银保监会批复筹建中外合资理财公司。在苏州市设立中银金融科技有限公司子公司、中银集团投资代表处和中银资产债转股基金，打造全球化、综合化、数字化、场景化金融服务的试验田和示范区。

鼓励基层探索。建立综合经营区域联席会机制，整合商业银行与综合经营公司的客户及业务资源，立足区域，协同发展。完善综合经营相关的荣誉激励体系，促进向基层机构和员工的传导，增强条线联动意识，提升业务协同水平。



管理层讨论与分析 — 业务回顾

服务渠道

本行致力于以客户体验为中心，推动渠道融合与网点转型，努力增强获客与活客能力，打造线上线下有机融合、金融非金融无缝衔接的业务生态圈。

线上渠道

积极把握银行数字化发展趋势，贯彻“移动优先”策略，大力拓展线上渠道，持续迭代升级手机银行，推动线上业务快速增长。2019年，本行电子渠道对网点业务的替代率达到93.93%，电子渠道交易金额达到243.77万亿元，同比增长9.05%。其中，手机银行交易金额达到28.28万亿元，同比增长41.17%，成为活跃客户最多的线上交易渠道。

单位：万户（百分比除外）

项目	2019年12月31日	2018年12月31日	增长率
企业网银客户数	461.63	389.05	18.66%
个人网银客户数	18,230.62	16,623.61	9.67%
手机银行客户数	18,082.26	14,531.18	24.44%
电话银行客户数	11,274.03	11,376.78	(0.90%)

单位：亿元人民币（百分比除外）

项目	2019年	2018年	增长率
企业网银交易金额	2,043,340.71	1,900,071.23	7.54%
个人电子银行交易金额	363,668.25	300,761.52	20.92%
手机银行交易金额	282,785.69	200,311.65	41.17%

面向公司金融客户，加快打造集团综合金融移动门户。契合中小企业移动金融便利性需求，从优化基础服务、丰富特色服务、拓展新场景三方面入手，分层、分步推进实施，在覆盖移动对账、转账汇款、在线预约开户等企业客户高频交易服务功能的基础上，进一步推出外币结汇、国结单证、保函查询及提醒等特色优势服务，满足企业更多移动端需求，提升客户体验。加强金融科技赋能，推动场景融合，打造明星产品。持续丰富服务模式，增加T+1锁汇功能，与多家头部支付机构达成跨境业务合作意向。优化企业网银开通流程、推出柜台一点签约功能，有效提升企业网银开通效率。

面向个人金融客户，推动手机银行由交易平台向综合服务平台转型。持续优化手机银行功能体验，涵盖千人千面推荐、语音快速转账、个人经营贷款、智能外钞识别等200多项数字化金融服务，为客户提供银行理财、代销基金、债券、保险、贵金属、外汇等全类型投资理财产品。持续丰富手机银行非金融服务，首推原创资讯平台“中银头条”，通过“中银直播间”提供优质服务。加强科技赋能，深化场景融合，推动开放银行标准化嵌入，加快推进账户、外汇、贵金属等产品服务融入互联网场景。持续优化微信银行、网上银行、电话银行和短信银行服务功能。结合新一代客服系统，提升智能化客户服务能力，客户体验进一步改善。

2019年，本行获得《亚洲银行家》“中国最佳区块链项目（金融机构）”，获得中国计算机用户协会金融互联网分会颁发的“最佳移动银行奖”、中国金融认证中心“最佳金融科技创新应用奖”“最佳手机银行”和中国金融创新奖“十佳手机银行创新奖”。

线下渠道

依托5G技术、大数据、人工智能等前沿科技，建设5G智能+系列品牌网点。在北京推出“中国银行5G智能+生活馆”，以“金融融入生活”为核心理念，打造新金融、新零售和新生活的跨界综合金融业态。在天津推出“中国银行5G智能+民生馆”，以“金融服务民生”为主题，落地多个民生场景，回归金融本源，更好地服务实体经济、惠及百姓生活。

全面推进以智能柜台为核心的网点转型，提升网点价值创造能力。2019年，智能柜台累计完成18次迭代升级，进一步完善线下智能化服务体系，成为网点拓客和服务主渠道。全面部署移动版智能柜台，实现中国内地管辖行层级全覆盖，助推网点走出厅堂、融入场景，主动获客，有效拓展服务半径。全面推广移动对公开户，依托渠道创新与流程优化，实现银行上门“一站式”开立对公账户并签约产品，有效缩短业务办理时长，提升客户服务水平。全面投放现金版智能柜台，为客户提供大金额、多票面、丰富介质的智能现金服务。业内首家推出O2O新型实物交付模式，以外币为突破口，实现客户线上预约下单，线下智能化领取外币封包，进一步贯通线上与线下，凸显外币业务优势。在天津分行试点推出社保即时发卡服务，实现从申请、制卡、开卡到激活社保功能的“端到端”服务。探索个人业务“无卡化”，引入手机银行扫码机制，实现线上线下认证互信，打造无介质、无人工审核的“无感服务”体验。

优化网点效能评价体系，持续深化网点分类管理，积极引导各类网点效能提升。围绕重点业务领域，加快特色网点建设，提升网点差异化服务水平。完善网点运营管理机制，优化基层人员岗位权限配置，改进网点营销服务手段，加强网点业务风险管理，全面提升业务发展综合效能。

2019年末，中国内地商业银行机构总数(含总行、一级分行、二级分行及基层分支机构)10,652家，中国内地非商业银行机构总数490家，香港澳门台湾地区及其他国家机构557家。

单位：台(百分比除外)

项目	2019年12月31日	2018年12月31日	增长率
ATM	37,331	41,723	(10.53%)
智能柜台	30,425	26,044	16.82%
自助终端	1,875	17,627	(89.36%)

信息科技建设

本行坚持科技引领、创新驱动，持续推动全行数字化转型，加快打造场景生态丰富、线上线下协同、用户体验极致、产品创新灵活、运营管理高效、风险控制智能的数字化银行。2019年，本行信息科技投入116.54亿元，同比增长15.15%。

金融科技体制机制创新取得新成效。成立中银金融科技有限公司，通过市场化运作方式，探索建立科技赋能提升业务竞争力的新机制，共同推动集团科技战略的实施落地。落地联创机制和客户经理派驻制，进一步深化业务科技融合，加大总分行服务力度。成立多个联合实验室，与知名企业、知名高校签订战略合作协议，实现在新技术研究应用、场景生态建设等方面的全面合作。推进雄安新区、长三角、粤港澳大湾区创新研发基地建设，持续开展新技术基础性研究，积极推动5G、物联网、区块链、虚拟现实等新技术的应用场景实践。

管理层讨论与分析 — 业务回顾

战略基础设施工程建设取得新进展。推进新一代多地多中心基础设施布局，完成云平台搭建，建立敏捷高效的云服务模式，支持分支机构及综合经营公司基础设施部署转型。深化云计算、大数据、人工智能三大新技术平台建设，加快应用向云端迁移，形成基于云计算的企业级开发测试运维一体化模式。投产上线大数据平台，推动从数据分析到价值创造，有效支撑系列重点项目实施。全面推广企业级人工智能平台“中银大脑”。完成下一代骨干网总行核心节点建设和7家试点分行上线，实现IPv6(互联网协议第六版)接入试点，全面提升网络服务能力。

重点业务领域数字化转型取得新突破。基本建成数字化渠道运营体系和数字化风控体系，全面铺开交易银行等数字化产品建设。业内首家推出手机银行综合金融服务专区，投产智能化环球交易银行平台(iGTB平台)一期，推出智能柜台移动对公、外币智取通、海外版等版本，完成“中银企E贷”产品功能建设。深度应用数字化技术并取得良好效果，业内

首发区块链发债项目，推出银行业首家全功能无人网点“中国银行5G智能+生活馆”。投产新一代智能客服、分布式影像平台、新聪明购商城等分布式应用，投产手机银行智慧营销、风险数据分析加工、智能化审计平台等数据类应用。全面开展场景生态建设，采用整合场景、融入场景、自建场景三大策略，积极开展新技术的金融场景试点运用。整合行内外优势资源，加快跨境、教育、体育、银发四个战略级场景建设。

支持全球化综合化发展凸显新亮点。优化海外新设机构的信息系统建设流程，有力支持全球化和区域化经营布局。完成海外轻量级核心系统在中银香港雅加达分行投产，该系统具备高可用、可伸缩、易扩展特性，获“2019年度金融科技产品创新突出贡献奖”。手机银行、智能柜台、智能客服等系列成熟优秀产品服务范围进一步延伸至海外，全球化服务能力显著提升。制定《集团综合经营公司科技发展规划》，建立覆盖全部综合经营公司的管理信息系统，集团综合化发展的基础进一步夯实。

