



招商銀行

CHINA MERCHANTS BANK

招商银行股份有限公司

CHINA MERCHANTS BANK CO., LTD.

二〇一六年度报告摘要

A 股股票代码：600036

二〇一七年三月二十四日

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、本公司第十届董事会第十次会议于 2017 年 3 月 24 日在蛇口培训中心召开。李建红董事长主持了会议，会议应参会董事 16 名，实际参会董事 15 名，李晓鹏副董事长因其他公务未出席，委托洪小源非执行董事出席并行使表决权，本公司 9 名监事列席了会议，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、利润分配预案：本公司拟按照经审计的本公司 2016 年境内报表税后利润 569.90 亿元的 10% 提取法定盈余公积，计 56.99 亿元；按照风险资产 1.5% 差额计提一般准备 31.02 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 0.74 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。其余未分配利润结转下年。2016 年度，本公司不实施资本公积转增股本。上述利润分配预案尚需 2016 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

法定中文名称： 招商银行股份有限公司（简称：招商银行）			
A 股股票简称	招商银行	H 股股份简称	招商银行
A 股股票代码	600036	H 股股份代号	03968
A 股股票上市交易所	上海证券交易所	H 股股份上市交易所	香港联交所
董事会秘书	王良	证券事务代表	郑先炳
办公地址	中国广东省深圳市福田区深南大道 7088 号		
电话	86755-83198888		
电子邮箱	cmb@cmbchina.com		

2.2 公司概况

本公司成立于 1987 年，总部位于中国深圳，是一家在中国具有一定规模和实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长江三角洲地区、珠江三角洲地区、环渤海经济区域等中国相对富裕的地区，以及其他地区的一些大中城市，有关详情请参阅本公司年报全文的“分销渠道”和“分支机构”章节。截至报告期末，本公司在 113 个国家（含中国）及地区共有境内外代理行 1,921 家。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, 手机银行和“掌上生活”App 服务, 全球现金管理、票据业务和离岸金融等交易银行服务, 以及资产管理、资产托管和投资银行服务等。

2016 年, 本公司主动适应外部形势变化, 稳步推进战略转型, 经过全行上下共同努力, 保持了良好的发展势头, 详见本公司年报全文的“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

经营业绩	2016 年	2015 年	本年比上年 增减 (%)	2014 年
	(人民币百万元, 百分比除外)			
营业收入	209,025	201,471	3.75	165,863
营业利润	77,718	74,248	4.67	72,769
利润总额	78,963	75,079	5.17	73,431
净利润	62,380	58,018	7.52	56,049
归属于本行股东的净利润	62,081	57,696	7.60	55,911
扣除非经常性损益后归属于 本行股东的净利润	61,142	57,045	7.18	55,391
经营活动产生的现金流量净额	(120,615)	400,420	不适用	272,173
每股计 (人民币元 / 股)				
归属于本行股东的基本每股 收益	2.46	2.29	7.42	2.22
归属于本行股东的稀释每股 收益	2.46	2.29	7.42	2.22
扣除非经常性损益后归属于 本行股东的基本每股收益	2.42	2.26	7.08	2.20
每股经营活动产生的现金流 量净额	(4.78)	15.88	不适用	10.79
财务比率 (%)				
归属于本行股东的税后平均总 资产收益率	1.09	1.13	减少 0.04 个百分点	1.28
归属于本行股东的税后平均净 资产收益率	16.27	17.09	减少 0.82 个百分点	19.28
归属于本行股东的加权平均 净资产收益率	16.27	17.09	减少 0.82 个百分点	19.28
扣除非经常性损益后归属于本 行股东的加权平均净资产收 益率	16.02	16.90	减少 0.88 个百分点	19.10

規模指標	2016 年 12 月 31 日	2015 年 12 月 31 日	本年末比上年末 增減 (%)	2014 年 12 月 31 日
	(人民幣百萬元, 百分比除外)			
總資產	5,942,311	5,474,978	8.54	4,731,829
貸款和墊款總額	3,261,681	2,824,286	15.49	2,513,919
—正常貸款	3,200,560	2,776,876	15.26	2,486,002
—不良貸款	61,121	47,410	28.92	27,917
貸款減值準備	110,032	84,842	29.69	65,165
總負債	5,538,949	5,113,220	8.33	4,416,769
客戶存款總額	3,802,049	3,571,698	6.45	3,304,438
—企業活期存款	1,441,225	1,167,467	23.45	973,646
—企業定期存款	1,076,266	1,194,064	(9.87)	1,237,765
—零售活期存款	951,615	835,062	13.96	644,836
—零售定期存款	332,943	375,105	(11.24)	448,191
歸屬於本行股東權益	402,350	360,806	11.51	314,404
歸屬於本行股東的每股淨 資產 (人民幣元/股)	15.95	14.31	11.46	12.47
資本淨額 (權重法)	462,493	416,834	10.95	369,532
其中: 核心一級資本	388,762	347,434	11.90	301,977
加權風險資產淨額	3,852,894	3,499,231	10.11	3,146,571

按季度披露的經營業績指標	2016 年 第一季度 (1-3 月份)	2016 年 第二季度 (4-6 月份)	2016 年 第三季度 (7-9 月份)	2016 年 第四季度 (10-12 月份)
	(人民幣百萬元)			
營業收入	58,252	54,667	47,372	48,734
歸屬於本行股東的淨利潤	18,350	16,881	16,911	9,939
歸屬於本行股東的扣除 非經常性損益後的淨利潤	18,272	16,590	16,565	9,715
經營活動產生的現金流量淨額	(287,039)	(13,287)	(59,050)	238,761

注: 有關指標根據《公開發行證券的公司信息披露內容與格式準則第 2 號〈年度報告的內容與格式〉》(2016 年修訂) 及《公開發行證券的公司信息披露編報規則第 9 號——淨資產收益率和每股收益的計算及披露》(2010 年修訂) 規定計算。

3.2 補充財務比率

財務比率	2016 年 (%)	2015 年 (%) (重述) ⁽⁴⁾	本年比上年 增減	2014 年 (%)
盈利能力指標				
淨利差 ⁽¹⁾	2.37	2.61	減少 0.24 個百分點	2.45
淨利息收益率 ⁽²⁾	2.50	2.77	減少 0.27 個百分點	2.64
占營業收入百分比				
—淨利息收入	64.39	68.29	減少 3.90 個百分點	70.66
—非利息淨收入	35.61	31.71	增加 3.90 個百分點	29.34
成本收入比 ⁽³⁾	28.01	27.67	增加 0.34 個百分點	30.54

注：(1)淨利差為總生息資產平均收益率與總計息負債平均成本率兩者的差額。

(2)淨利息收益率為淨利息收入除以總生息資產平均餘額。

(3)成本收入比=業務及管理費/營業收入。

(4)2016 年起，本集團對黃金租賃相關收入及支出進行了重分類，將其從非利息淨收入重分類至淨利息收入，相關財務指標已重述。

資產質量指標 (%)	2016 年 12 月 31 日	2015 年 12 月 31 日	本年末比上年末 增減	2014 年 12 月 31 日
不良貸款率	1.87	1.68	增加 0.19 個百分點	1.11
不良貸款撥備覆蓋率 ⁽¹⁾	180.02	178.95	增加 1.07 個百分點	233.42
貸款撥備率 ⁽²⁾	3.37	3.00	增加 0.37 個百分點	2.59

注：(1)不良貸款撥備覆蓋率=貸款減值準備/不良貸款餘額。

(2)貸款撥備率=貸款減值準備/貸款和墊款總額。

資本充足率指標 (%) (權重法)	2016 年 12 月 31 日	2015 年 12 月 31 日	本年末比上年末 增減
一級資本充足率	10.09	9.93	增加 0.16 個百分點
資本充足率	12.00	11.91	增加 0.09 個百分點

注：截至 2016 年 12 月 31 日，本集團按照中國銀監會 2012 年 6 月頒布的《商業銀行資本管理辦法（試行）》中的高級計量方法計算的本集團資本充足率為 13.33%，一級資本充足率為 11.54%，比權重法下資本充足率分別高 1.33 和 1.45 個百分點。

4 股本及股东情况

截至报告期末, 本公司股东总数 214,596 户, 其中, A 股股东总数为 177,249 户, H 股股东总数 37,347 户, 全部为无限售条件股东。

截至年度报告披露日前上一月末 (即 2017 年 2 月 28 日), 本公司股东总数 207,411 户, 其中, A 股股东总数为 170,232 户, H 股股东总数 37,179 户, 全部为无限售条件股东。

截至报告期末, 本公司前十名股东和前十名无限售条件股东如下:

序号	股东名称	股东性质	期末持股数 (股)	占总股本比例 (%)	股份类别	报告期内增减 (股)	持有有限售条件股份数量 (股)	质押或冻结 (股)
1	香港中央结算 (代理人) 有限公司	/	4,539,126,386	18.00	H 股	402,469	-	-
2	招商局轮船股份有限公司	国有法人	3,289,470,337	13.04	无限售条件 A 股	-	-	-
3	安邦财产保险股份有限公司 - 传统产品	境内法人	2,704,596,216	10.72	无限售条件 A 股	-	-	-
4	中国远洋运输 (集团) 总公司	国有法人	1,574,729,111	6.24	无限售条件 A 股	-	-	-
5	深圳市晏清投资发展有限公司	国有法人	1,258,542,349	4.99	无限售条件 A 股	-	-	-
6	深圳市招融投资控股有限公司	国有法人	1,147,377,415	4.55	无限售条件 A 股	223,523,762	-	-
7	深圳市楚源投资发展有限公司	国有法人	944,013,171	3.74	无限售条件 A 股	-	-	-
8	中国证券金融股份有限公司	境内法人	819,311,178	3.25	无限售条件 A 股	220,876,436	-	-
9	中远海运 (广州) 有限公司	国有法人	696,450,214	2.76	无限售条件 A 股	-	-	-
10	中国交通建设股份有限公司	国有法人	450,164,945	1.78	无限售条件 A 股	-	-	-

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。

(2) 上述前 10 名股东中, 招商局轮船股份有限公司、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, 截至 2016 年 12 月 31 日, 招商局集团有限公司通过股权/控制/一致行动关系合计间接持有本公司股份比例为 29.97%, 其中, 深圳市招融投资控股有限公司报告期内增持的股份为通过大宗交易方式受让其控制的招商智远增持宝 1 号集合资产管理计划和招商智远增持宝 2 号集合资产管理计划所持有的全部本公司股份 (223,523,762 股 A 股)。中远海运 (广州) 有限公司由广州海运 (集团) 有限公司更名而来, 中国远洋运输 (集团) 总公司和中远海运 (广州) 有限公司同为中国远洋海运集团有限公司控制的公司。其余股东之间本公司未知其关联关系。

(3) 上述股东没有通过信用证券账户持有本公司股票。

5 管理层分析与讨论

5.1 总体经营情况分析

2016年，本集团在利率市场化和金融开放加快的环境下，深入贯彻“轻型银行”“一体两翼”的转型战略，坚定结构调整的发展方向，总体发展态势良好。主要表现在：

盈利稳步增长。2016年本集团实现归属于本行股东净利润620.81亿元，同比增长7.60%；实现净利息收入1,345.95亿元，同比下降2.17%；实现非利息净收入744.30亿元，同比增长16.51%。归属于本行股东的平均总资产收益率（ROAA）和归属于本行股东的平均净资产收益率（ROAE）分别为1.09%和16.27%，较上年分别下降0.04和0.82个百分点。

资产负债规模平稳扩张。截至2016年末，本集团资产总额为59,423.11亿元，比上年末增长8.54%；贷款和垫款总额为32,616.81亿元，比上年末增长15.49%；负债总额55,389.49亿元，比上年末增长8.33%；客户存款总额为38,020.49亿元，比上年末增长6.45%。

不良贷款上升，拨备覆盖保持稳健水平。截至2016年末，本集团不良贷款余额为611.21亿元，比上年末增加137.11亿元；不良贷款率为1.87%，比上年末上升0.19个百分点；不良贷款拨备覆盖率为180.02%，比上年末提高1.07个百分点。

报告期内，本公司主营业务的经营不存在重大变化，也不存在需要特别关注的经营季节性或周期性特征。

5.2 利润表分析

2016年，本集团实现税前利润789.63亿元，同比增长5.17%，实际所得税税率为21.00%，同比下降1.72个百分点。下表列出2016年度本集团主要损益项目变化。

	2016年	2015年 (重述)	变动额
		(人民币百万元)	
净利息收入	134,595	137,586	(2,991)
净手续费及佣金收入	60,865	53,009	7,856
其他净收入	13,565	10,876	2,689
业务及管理费	(58,538)	(55,741)	(2,797)
税金及附加	(6,362)	(11,929)	5,567
保险申索准备	(248)	(287)	39
资产减值损失	(66,159)	(59,266)	(6,893)
营业外收支净额	1,245	831	414
税前利润	78,963	75,079	3,884
所得税	(16,583)	(17,061)	478
净利润	62,380	58,018	4,362
归属于本行股东净利润	62,081	57,696	4,385

5.3 资产负债表分析

5.3.1 资产

截至2016年12月31日, 本集团资产总额达59,423.11亿元, 比上年末增长8.54%。资产总额的增长主要是由于本集团贷款和垫款、债券投资等增长。

下表列出截至所示日期本集团资产总额的构成情况。

	2016年12月31日		2015年12月31日	
	金额	占总额百分比%	金额	占总额百分比%
	(人民币百万元, 百分比除外)			
贷款和垫款总额	3,261,681	54.89	2,824,286	51.59
贷款减值准备	(110,032)	(1.85)	(84,842)	(1.55)
贷款和垫款净额	3,151,649	53.04	2,739,444	50.04
投资证券及其他金融资产	1,463,322	24.63	1,440,803	26.32
现金、贵金属及存放中央银行款项	600,510	10.11	600,441	10.97
存放同业和其他金融机构款项	103,013	1.73	63,779	1.16
拆出资金及买入返售金融资产	478,950	8.06	529,617	9.67
商誉	9,954	0.17	9,954	0.18
其他 ^(注)	134,913	2.26	90,940	1.66
资产总额	5,942,311	100.00	5,474,978	100.00

注: 包括应收利息、固定资产、无形资产、投资性房地产、递延所得税资产和其他资产。

5.3.2 负债

截至2016年12月31日, 本集团负债总额为55,389.49亿元, 比上年末增长8.33%, 主要是客户存款、向中央银行借款、卖出回购金融资产款及应付债券等稳步增长。

下表列出截至所示日期本集团负债总额构成情况。

	2016年12月31日		2015年12月31日	
	金额	占总额百分比%	金额	占总额百分比%
	(人民币百万元, 百分比除外)			
客户存款	3,802,049	68.64	3,571,698	69.85
同业和其他金融机构存放款项	555,607	10.03	711,561	13.92
向中央银行借款	330,108	5.96	86,639	1.69
拆入资金	248,876	4.49	178,771	3.50
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债	23,576	0.43	20,227	0.39
衍生金融负债	11,152	0.20	7,575	0.15
卖出回购金融资产款	162,942	2.94	161,613	3.16
应付债券	275,082	4.97	251,507	4.92
其他 ^(注)	129,557	2.34	123,629	2.42
负债总额	5,538,949	100.00	5,113,220	100.00

注：(1) 包括应付职工薪酬、应交税费、应付利息、递延所得税负债和其他负债。

(2) 2016年起，本集团将票据回购式再贴现负债及对央行公开市场债券回购负债从“卖出回购款项”重分类至“向中央银行借款”，“利息支出”明细亦据此进行重分类。相关财务指标已重述。

5.3.3 股东权益

截至 2016 年 12 月 31 日，本集团股东权益为 4,033.62 亿元，较上年末增长 11.50%。归属于本行股东权益为 4,023.50 亿元，较上年末增长 11.51%，其中：未分配利润为 1,991.10 亿元，因本年实现净利润以及利润分配因素，较上年末增长 21.94%；其他综合收益为 29.51 亿元，因债市估值下跌，较上年末下降 51.51%。

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

5.4.1 战略方向和定位——轻型银行、一体两翼

本公司打造轻型银行，是因势而变的必然选择，是顺应中国经济结构和金融业轻型化发展趋势的客观要求，也是本公司实现自身嬗变与超越的现实要求。未来五年，本公司从以下方面发力，推进轻型银行建设：1、轻资本：实现资本内生增长，大力发展轻资本业务，显著改善资本效率，力争以更低的资本消耗换取更高的利润增长；2、轻资产：优化信贷资产的行业布局和客户结构，提高资本使用效率，避免集中化、系统性风险，大力发展投行、资管、托管、财富管理等业务，提高资产流转率；3、轻负债：大力发展支付结算、托管、交易银行业务，获取更多活期资金沉淀，提供低成本资金；4、轻运营：建设数字化渠道，利用人工智能、智能设备等前沿科技，提高经营效率，追求运营精益化，杜绝人员、流程和系统浪费，降低成本收入比。

本公司建设以零售金融为主体，公司金融、同业金融为支撑的“一体两翼”的业务体系，形成“一体”和“两翼”间的相互统一、相互协调、相互促进。一方面，加强零售“一体”对公司、同业的带动作用，充分利用强大的零售渠道销售优势，促进托管、投行、资产管理等业务的发展；充分挖掘企业主、公司高管等私钻客户背后的对公资源，积极转介公司客户；充分发挥零售金融品牌服务、私人银行等优势，深入推进公司战略客户一站式综合金融服务。另一方面，加大公司、同业“两翼”对零售的支持作用，通过深入开展资产管理和投行业务，加强财富管理产品及优质基础资产的供应；通过大力发展代发工资、商务卡、养老金等业务，全力支持零售金融基础客户拓展；通过实现供应链金融与零售业务的紧密结合，大力支持零售业务新渠道建设；发展对公负债业务，为零售资产业务发展提供充足的资金支持。本公司通过构建“一体两翼”的良性发展格局来更有效地应对利率市场化和经济周期性波动。

5.4.2 推进战略转型的成效分析

2016 年，本公司加快战略转型，在积极服务供给侧结构性改革中寻找发展机遇，在“三去一降

一补”的大形势下实现逆风飞扬：表内资产规模稳中有升，客户规模快速增长，经营效益稳步增长，收入结构持续优化，资产质量趋稳，资本内生能力不断增强。通过加速结构调整、突出特色优势、创新科技金融，本公司盈利增长逐渐摆脱对规模、资本、资源投入的线性依赖，打开了持续转型升级的广阔空间。

继续以“轻型银行”引领方向，战略转型步伐更加轻盈。

1、资本更“轻”：截至报告期末，本公司权重法下资本充足率和一级资本充足率分别为 11.59% 和 9.63%，分别较上年末上升 0.13 和 0.19 个百分点，资本充足水平持续提升。权重法下税前风险调整后的资本收益率（RAROC）为 20.27%，明显高于资本成本。

2、资产更“轻”：通过结构调整，本公司资产结构更趋优化，截至报告期末，零售贷款占贷款总额 50.45%，“压舱石”和“稳定器”作用进一步凸显。个人住房贷款余额较上年末增加 2,290.39 亿元，信用卡透支余额较上年末增加 959.66 亿元，分别占零售贷款总额的 47.37% 和 26.89%。同时，大幅压退对公风险资产，为优质资产进入腾挪空间。2016 年压退风险资产 781 亿元，传统的制造业、批发零售业贷款余额分别较上年末下降 9.68% 和 8.24%，新兴的信息传输、软件和信息技术服务业贷款余额较上年末增长 167.42%，文化、体育和娱乐业贷款余额较上年末增长 61.88%；总行级战略客户数达 135 户，2016 年末，总分两级战略客户贷款余额 3,191.63 亿元，较年初增加 761.34 亿元。在对公信贷敞口中，高评级客户敞口为 59.97%，较年初提高了 7.10 个百分点。

3、负债更“轻”：优化存款定价和差异化授权机制，压缩高成本协议存款 262.80 亿元，期末协议存款余额为 484.00 亿元；期末活期存款余额为 23,313.33 亿元，活期存款占比提升 6.97 个百分点至 64.00%。

4、收入结构更“轻”：营业收入同比增长 2.99%，非利息净收入同比增长 15.04%，非利息净收入占比为 34.03%，同比增加 3.56 个百分点。

5、运营更“轻”：聚焦“移动优先”战略，实现手机银行 5.0 上线，摩羯智投率先起跑，手机端打通 W+ 平台、智慧营销系统和个性化推荐系统，以手机为中心的网点 O2O 服务流程初步构建。截至报告期末，网上企业银行客户总数较上年末增长 32.75%；报告期内，网上企业银行累计交易笔数和累计交易金额分别同比增长 72.87% 和 22.39%；企业手机银行用户达 29.05 万户，全年通过企业手机银行完成的账务查询、支付结算等各类业务操作为 2,469 万笔。全行网点租赁面积压缩 39,356.34 平方米，年租金节约 5,726.42 万元。成本收入比为 27.62%，保持较低水平。有关分销渠道的详情，可参阅本公司年报全文的“分销渠道”一节。

持续巩固优势、扩大胜势，“一体两翼”振翅高飞。

1、一体动力强劲。

零售税前利润同比增长 23.80%，占本公司业务条线税前利润的比重为 53.62%，同比提升 4.07 个百分点；零售成本收入比 34.16%，同比下降 1.48 个百分点；零售非利息净收入同比增长 19.88%，在零售营业收入中占比 32.87%。零售客户基础不断夯实，私人银行、钻石、金葵花、金卡、有效大

众客户、信用卡流通户均进一步增长，特别是价值贡献最大的“双金客户”新增 83.80 万户，私人银行业务稳步发展，蝉联《欧洲货币》等多家机构评选的“中国区最佳私人银行”。零售管理客户总资产 (AUM) 余额较上年末增加 7,809 亿元，增量创历史新高；零售活期存款增加 1,074.62 亿元，占本公司零售存款总额的 76.39%。零售贷款总额占本公司贷款总额的 50.45%；信用卡年累计交易量突破 2.2 万亿元，创下历史新高。

2、两翼齐飞共进。

公司金融核心客户经营渐趋深入，基础客群拓展效率大幅提高，2016 年全年新开对公客户 33.03 万户，现金管理客户数新增 27.83 万户，供应链有效核心客户数和有效上下游客户数分别新增 780 户和 3,535 户，交易银行现金管理客户数、网上企业银行客户数三年复合增长率超过 50%。千鹰展翼入库客户较年初增长 17.14%；报告期内，“千鹰展翼”客群共有 42 家公司在境内成功 IPO 并在本公司开立 IPO 募集资金专户，募集资金托管金额达 81.96 亿元。小企业客户数较年初增长 25.52%。跨行国内信用证业务实现增长，2016 年议付跨行国内信用证业务量同比增长 26.20%。交易银行赢得市场高度认可，荣获《财资》“中国最佳交易银行”等诸多奖项。

同业金融率先推出同业存款电子化交易，继续保持跨境人民币同业往来业务领跑优势，截至报告期末，境内外同业在本公司开立的跨境人民币同业往来账户数位列全国性中小型银行首位；人民币跨境支付系统 (CIPS) 间接参与行客户数位列全国性中小型银行第二、行业第三。票据转贴、再贴现交易量继续保持行业领先地位。

投资银行和大资管业务从产品端发力，成为“两翼”的双核驱动。其中，投资银行业务实现非利息收入同比增长 35.82%；理财业务资金余额达 2.38 万亿元，受托理财收入 143.33 亿元；托管资产规模突破 10 万亿元大关，中标全国基本养老保险基金托管资格，建立行业首家海外托管中心，摘得《财资》“中国最佳托管银行”；金融市场业务着力发展招银避险服务体系，代客避险交易量 5,135 亿元，同比增长 59.53%，代客避险交易实现中间业务收入 8.27 亿元，同比增长 62.00%，结售汇业务实现收入 5.58 亿元，同比增长 250.94%，人民币衍生品做市商交易能力实现重点突破，人民币期权银行间市场交易量排名市场首位。

3、一体两翼内部协同稳中有进。

零售金融加强对公转介，报告期内私钻客户经理转介对公户 2,893 户，住房贷款资金留存对公户 1,484 亿元；通过挖掘战略客户价值，深入合作，为战略客户及其员工提供专属的综合性零售金融服务，提升客户粘度；充分发挥零售渠道在保险、基金、信托等产品方面的销售优势，为同业引流，有效促进托管业务发展和机构存款增长。同时，公司金融也以自身的快速发展为零售金融业务增长打下坚实基础：全年代发工资个人客户新增 920 万户，其中代发有效户新增 562 万，同比增长 11.80%，当年代发额实现 1.28 万亿元，同比增长 23.08%；理财入池持续增长，2016 年公司条线组织优质资产理财入池 10,381 亿元，同比增加 1,991 亿元，为零售业务发展提供了产品保障。此外，投商行联动协作的一系列超大型项目确立了本公司在私有化市场的龙头地位，并带动负债、跨境业务快速发展。同业客群经营助力本公司中标交行 700 亿元绿色金融债，引流 6.5 亿元托管业务，衍

生对公存款逾 20 亿元。

5.5 外部环境变化及措施

5.5.1 经营环境变化的影响及经营中关注的重点问题

1、关于 2016 年宏观经济金融形势的基本看法

2016 年，中国经济运行缓中趋稳、稳中向好，全年经济增速为 6.7%。固定资产投资缓中趋稳，其中基础设施建设及房地产投资成为全年投资的重要支撑力量；制造业投资增速因持续去产能整体呈现降势，但随着工业企业利润有所好转，三季度末逐步显现回升势头。消费增速保持平稳，但城镇居民人均可支配收入增速放缓，对整体消费拉动作用有所减弱；受制于全球经济仍相对疲弱，进出口增速整体持续负增长，但下半年降幅有所收窄。全年 CPI 累计同比增幅回升至 2%，较上年有所改善，通胀环境温和；在全球大宗商品价格、国际油价反弹及国内部分行业需求回暖等因素的拉动下，PPI 累计同比降幅持续收窄；城镇新增就业人数和失业率均保持稳定。为缓解经济下行压力，央行货币政策在保持稳健的基础上，兼顾实体经济有效融资需求，灵活运用包括降准、公开市场操作、中期借贷便利（MLF）、抵押补充贷款（PSL）在内的多种货币政策工具，保持市场流动性合理充裕。同时，财政政策积极发力，公共财政支出、地方债发行规模增速有所加快，财政资金对稳增长支持力度有所加大。

2、关于净利息收益率

2016 年，本公司净利息收益率 2.55%，同比下降 28 个基点，主要原因包括：一是增值税价税分离导致账面净利息收入下降；二是上年连续 5 次降息，在本年初集中重定价导致贷款收益率下降；三是资本市场红利消退及取消新股申购预缴款的制度改革，导致低成本的同业活期存款占比明显下降；四是市场利率持续下行导致同业类资产收益率下降。

2017 年，利率市场化持续推进、金融脱媒进一步深化，资产收益率仍将面对较大的下行压力，而负债成本相对刚性。同时，受“营改增”影响，净利息收益率预计依然存在下降空间。为应对净利息收益率下降的不利影响，本公司将进一步加强资产组织经营，在坚持风险定价和量价平衡原则下，加大信贷资产特别是高收益信贷业务的投放力度，努力提升综合回报水平。同时，不断加大客群拓展，努力推动低成本存款平稳增长，进一步提高负债精细化管理水平，巩固负债端成本优势，确保净利息收益率保持同业领先。

3、关于非利息净收入

报告期内，本公司实现非利息净收入 672.08 亿元，较上年增长 15.04%，非利息净收入在营业收入中的占比为 34.03%，同比提升 3.56 个百分点。其中：

因本公司积极把握 2016 年上半年保险行业爆发式增长和居民避险需求增加的机会，实现代理保险和受托理财等财富管理手续费及佣金收入的快速增长，全年财富管理手续费及佣金收入达

285.03 亿元，同比增长 22.63%（其中：受托理财收入 143.33 亿元，同比增长 60.81%；代理保险收入 51.09 亿元，同比增长 81.69%；代理基金收入 55.39 亿元，同比下降 26.33%；代理信托计划收入 33.38 亿元，同比下降 13.66%；代理贵金属收入 1.84 亿元，同比增长 37.31%）。受益于信用卡刷卡佣金收入及年费的增长，银行卡手续费收入较上年增长 14.20%，达 108.04 亿元。托管收入因托管规模的拉动同比增长 20.04%，达 42.82 亿元。票据卖断价差收入达 56.00 亿元，同比增长 22.32%，主要源于对阶段性利率下调机会的把握。

展望 2017 年，在财富管理方面，将面临保险业监管趋严、理财规模增长放缓、资本市场形势尚不明朗等不利因素；在银行卡方面，受刷卡手续费新政影响，刷卡费率将出现一定下滑；在托管收入方面，随着竞争日趋白热化，托管费率也将持续下降；在票据卖断价差收入方面，因税收政策的影响，仍存在较大的不确定性。为应对以上压力，保持本公司非利息业务优势，并在此基础上实现“优于同业、跑赢大市”的经营目标，本公司将采取以下措施：一是不断深化服务创新和管理创新，坚持“以客户为中心”经营理念，通过积极探索获客新模式，强化客群拓展，提高服务品质和产品附加值，增强整体竞争力；二是从战略层面加快部署，加强中间业务布局的前瞻性、针对性，紧密围绕财富管理、信用卡、托管、投行、金融市场等重点业务，加大资源投入，以拉动整体非利息收入的增长。

4、关于资本管理

本公司持续优化业务结构，加强资本管理，报告期内满足中国银监会关于过渡期安排的最低资本要求、储备资本要求及逆周期资本要求。

2016 年，本公司贯彻“轻型银行”经营理念，加大对零售信贷等轻资产业务的投放比例，通过资源优化配置推动结构调整，提升盈利。权重法下风险加权资产较上年末增长 8.21%，风险资产与总资产的比值为 62.88%，与上年末基本持平，在资本消耗较低的情况下保持了盈利的稳健增长，资本充足率持续提升。高级法下风险加权资产（考虑并行期底线要求）较上年末增长 3.18%，风险资产与总资产的比值为 54.54%，比权重法低 8.34 个百分点，资本节约效果明显。

本公司持续推进资产证券化业务的市场化、品牌化和国际化，进一步为资本节约提供空间。截至报告期末，本公司累计发行 14 单、规模合计 667.00 亿元的信贷资产支持证券，其中报告期内发行 6 单，规模 150.43 亿元，全面覆盖对公与零售、正常与不良等全类型资产品种，市场份额位居同业前列，并在零售资产证券化领域占据绝对优势。

2017 年，本公司将继续深化资本管理精细化理念，持续推动风险调整资本收益率（RAROC）、经济利润（EVA）等价值评估指标的运用，并紧跟国际资本监管改革进展，持续实施内部资本充足评估程序（ICAAP），动态平衡资本供给与需求，综合规划普通股、优先股、二级资本债等资本工具的运用。

5、关于不良资产的生成及处置

截至2016年12月31日，本公司不良贷款率为1.98%，比上年末上升0.18个百分点；关注贷款率为2.15%，比上年末下降0.50个百分点；贷款拨备率为3.55%，比上年末上升0.36个百分点；不良贷款拨备覆盖率为179.03%，比上年末上升1.94个百分点；信用成本为2.27%，较上年末下降0.08个百分点，风险水平整体可控。

2016年，本公司不良生成趋缓。总体看，全年累计新生成不良贷款余额629.30亿元，比上年减少167.04亿元，降幅20.98%，不良贷款生成率2.24%，比上年下降1.02个百分点，全年各季度累计不良生成率均低于上年同期；从行业看，制造业、批发和零售业不良生成增速放缓；从地区看，不良生成高发区域长三角、西部、中部地区不良生成增速均有所下降；从客群看，中型、小型不良生成率回落。不良贷款中，国有企业贷款比重约为10%。尽管趋势向好，但未来不良生成率持续改善仍存在一定不确定性，主要是大型企业不良新生成趋势并不明朗。

报告期内，本公司进一步加强不良资产处置力度，运用多种途径化解风险资产，2016年共处置不良贷款501.73亿元，其中：清收92.77亿元，常规核销286.13亿元，折价转让43.63亿元，不良资产证券化59.15亿元，通过重组、上迁、抵债、减免等其他方式处置20.05亿元。

2016年，不良资产证券化试点重启，为银行不良资产市场化处置提供了新渠道。本公司凭借高效和成熟的资产证券化运作机制，积极推进不良资产证券化实践，启动了对公贷款不良资产证券化项目，并在业界首创推出了信用卡和小微不良资产证券化项目，报告期内共发行四期，合计处置不良资产本金规模59.15亿元，发行证券面值约18亿元。本公司根据监管规定自持各档证券的5%，其余部分全部由市场投资者认购。本公司不良资产证券化构建了市场化的发行和定价机制，实现了资产的真实出售和破产隔离，从资产持有转向资产服务，有利于优化资产负债结构、提高资产流动性、改善收入结构和提升资本充足率。

报告期内，本公司全面推进分行集中清收模式，打造法律后援支持平台，加大诉讼力度，全年共现金清收不良贷款92.77亿元，成效显著。同时，依据财政部颁布的《金融企业呆账核销管理办法(2015年修订版)》等相关规定加大了不良资产核销力度，全年共核销不良贷款286.13亿元，对符合不良资产转让处置方式且市场价格较为合理的资产，本公司也采取批量转让的方式进行快速处置，全年共转让不良贷款43.63亿元。

此外，2016年债转股试点重启，其对降低企业经营杠杆、激活企业发展潜力、促进经济稳健发展具有积极意义。本公司根据国务院《关于市场化银行债权转股权的指导意见》，积极响应供给侧改革，从为客户提供综合化金融服务、降低客户杠杆水平以控制金融风险的角度，稳妥推进债转股有关业务，合理筛选目标客户，认真做好可行性分析和可操作的服务方案。

6、关于重点领域资产质量

本公司积极应对外部宏观经济变化，强化房地产行业、地方政府融资平台、产能过剩行业等重点领域风险管控。

对房地产授信业务，本公司根据国家行业调控政策动态调整信贷政策，严格制定和执行城市、客户和项目的准入标准，持续加强表内外全口径风险限额管控；强化区域和客户名单制管理，主动契合国家行业调控政策，对于房地产价格上涨过快的热点城市业务严格执行国家政策要求，全面深化优质品牌房企战略合作，进一步提升房地产战略客户和优质城市占比，实现资产结构持续优化。截至报告期末，本公司境内公司房地产广义口径风险业务余额3,586.94亿元（含实有及或有信贷、债券投资、自营及理财非标投资等业务），较上年末增加270.73亿元。其中，境内公司房地产贷款余额1,702.23亿元，比上年末减少30.03亿元，占本公司贷款和垫款总额的5.65%，比上年末下降1.04个百分点；受国内部分城市房地产库存量较大，去库存周期缓慢，以及办公商业物业空置率上升、租金水平下滑等多重因素影响，不良贷款率1.35%，比上年末上升0.68个百分点。此外，涉及房地产或有信贷、债券投资、理财非标投资等业务均无不良资产。

对地方政府融资平台业务，本公司实施全口径限额管理，进一步明确总量管控要求和区域集中度管理要求；坚持“现金流稳定、业务模式合规”的准入标准，将资源投向按商业化原则运作且具有较好现金流、政府购买（采购）、PPP等模式叙做的地方政府融资平台业务，不断优化结构；持续跟进研究中央、地方政府债务政策变化，积极配合地方债务置换和限额管理，保障本公司债权安全。截至报告期末，地方政府融资平台广义口径风险业务余额2,100.25亿元（含实有及或有信贷、债券投资、自营及理财非标投资等业务），较上年末减少475.80亿元，其中，表内贷款余额1,046.83亿元，比上年末减少266.16亿元，占本公司贷款和垫款总额的3.47%，比上年末下降1.60个百分点；涉及地方政府融资平台的各项业务均无不良资产。

对钢铁、水泥、平板玻璃、电解铝、船舶制造、多晶硅、煤化工等产能过剩行业，本公司提高客户准入标准，重点支持与国计民生密切相关的业内龙头企业和地区优势企业，着力压缩退出重大风险客户和低端过剩产能，严格执行行业限额管理，加强对风险贷款退出执行过程的监测，优化风险缓释手段。受市场需求萎缩，企业盈利能力下降，经营现金流不足等因素影响，产能过剩行业不良率上升，主要是造船行业和煤化工行业不良增加。截至报告期末，本公司产能过剩行业贷款余额446.51亿元，比上年末减少43.93亿元，占本公司贷款和垫款总额的1.48%，较上年末下降0.41个百分点；不良贷款率11.78%，较上年末上升6.32个百分点。

7、关于理财业务新政的影响分析

近年来，国内居民与机构的财富增长，促进了资产管理业务蓬勃发展。目前，中国金融监管机构正通过引导规模适度增长、统一规范监管标准等措施，促进此类业务的长期健康发展。一方面，央行自2017年开始，正式将表外理财资金运用纳入广义信贷统计口径，对宏观审慎评估（MPA）形成重要影响，旨在推动银行优化理财资产配置结构和业务管理模式，实现降杠杆，防范系统性金融风险。另一方面，据媒体报道，央行正在会同中国证监会、中国银监会、中国保监会以及有关部门，对各类金融机构开展的资产管理业务制定指导意见，目前正在广泛讨论及征求意见阶段，业内或将迎来统一的监管标准，隐性刚兑等影响行业健康发展的问题有望祛除，银行资产管理业务将逐

步回归“受人之托、代客理财”的业务本源。

目前，本公司表外理财资产规模已超 2 万亿元，央行将表外理财纳入广义信贷统计口径后，一定程度抬高了 MPA 中宏观审慎资本充足率达标要求，结合本公司 2017 年经营预算计划，以及资产结构优化策略，预计本公司 MPA 评估等级有望维持，但资本充足率与评估达标的“安全距离”会有所收窄。

本公司将依据宏观经济、市场需求、自身经营优势及客群特点，持续完善大类资产配置策略，提高资产收益风险比，持续加大净值型产品的创设和发行力度。截至报告期末，本公司净值型理财产品占比居于国内银行业前列，在打破隐性刚兑方面取得积极进展。下一步，本公司将密切关注监管政策变化，严格执行理财业务各项规章制度，以回归本源为目标，持续推动资产管理业务健康发展。

8、关于自营非标业务

报告期内，本公司进一步强化自营资金投资非标准化债权资产业务的风险审查与资金投向合规性审查，严格按照监管要求，根据所投资基础资产的性质，准确计量风险并计提相应资本与拨备。截至报告期末，本公司自营资金投资非标准化债权资产的余额为 5,079.32 亿元，较上年末下降 25.83%，主要因本公司内部司库策略调整、非标投资利率走低而减少。报告期内，本公司将投资标的为已贴现的银行承兑汇票、商业承兑汇票收益权的自营非标业务归属于信贷类自营非标进行管理，因此，相关数据口径有所调整。截至报告期末资产结构如下：

信贷类自营非标投资余额 4,468.04 亿元，较年初下降 27.76%，其中：1,440.12 亿元投资标的为公司债权收益权，较上年末下降 19.25%；618.95 亿元投资标的为个人债权收益权，较上年末上升 3.07%；2,408.97 亿元投资标的为已贴现的银行承兑汇票、商业承兑汇票收益权，较上年末下降 36.62%。信贷类自营非标投资不良率 0.84%，较年初上升 0.53 个百分点。

非信贷类自营非标投资业务余额为 611.28 亿元，较年初下降 7.82%，此类业务的投资标的包括：投资同业理财产品、存放其他商业银行的协议存款或定期存款及商业银行同业债权收益权。

截至报告期末，全口径信贷类资产（含自营贷款及信贷类自营非标投资）已计提拨备余额 1,124.41 亿元，其中贷款拨备余额 1,069.71 亿元，信贷类自营非标投资拨备余额 54.70 亿元。全口径信贷类资产拨备率 3.25%，较年初上升 0.64 个百分点，信贷类资产不良拨备覆盖率 177.07%，较年初上升 4.98 个百分点。

9、关于金融科技 (Fintech)

为积极应对外部互联网金融及金融科技的挑战，本公司加快推进金融科技 (Fintech) 战略，充分利用移动互联、云计算、大数据、人工智能、生物识别等技术提高服务能力，推动本公司向网络化、数据化、智能化的未来银行转变。

在零售金融领域，坚持“手机优先”策略，客户服务界面不断向手机迁移，以手机为中心持续

进行产品和业务模式的创新。报告期内，发布“手机银行 5.0 版”，上线“摩羯智投”产品，不断完善“掌上生活”客户端，实现客户服务向个性化、智能化的初步转型，生物识别技术使客户交互更自然友善。截至报告期末，手机银行累计下载客户总数达到 4,151.92 万户，年活跃登录客户达到 2,577.92 万户，“掌上生活”客户端总绑定用户数达 3,149 万户，年度活跃用户数 3,021 万，2016 年手机银行交易笔数 7.35 亿笔，交易金额达 12.10 万亿元，手机渠道理财产品销售额达 2.22 万亿元（不含基金、保险），“摩羯智投”户均购买金额为 3.69 万元，人脸识别技术应用于手机银行、可视柜台、柜面、ATM 4 个渠道，比对总次数达 4,074 万次，以客户为中心打通线上智能服务与线下网点及客户经理服务流程，实现线上线下融合、人与机器融合，推动零售服务体系向互联网转型。推出“一网通”支付，为客户及商家提供开放、安全、便捷的移动支付产品。2016 年一网通支付签约 910 户线上电商，全面覆盖衣、食、住、行、娱乐、医疗、教育等生活场景。整合多维度数据完善客户 360 度画像，搭建零售客户标签平台，开展精准营销及个性化推荐，实现数据驱动的客户经营。客户交易引入基于设备、位置、关系、行为和偏好等大数据风险识别模型，及时预警客户异常交易行为及欺诈行为。

在批发金融领域，通过移动互联网技术持续进行客户服务模式创新，移动支票依托本公司网银平台，以移动支付为手段，延伸、拓展在企业业务中的应用场景，打造支付结算业务新生态，2016 年业务发展迅速，有效交易笔数 588 万笔，累计交易额突破 3,062 亿元。“招赢通”B2B 线上交易平台产品体系不断丰富，交易处理全流程实现系统化管理，推出快捷交易模式及移动客户端，推动同业场外业务向“线上化、移动互联网化”转型，2016 年招赢通交易平台累计签约金融机构超 900 家，通过招赢通平台实现同业理财产品销售额 3.77 万亿元。信用风险管理方面，加强风险预警模型研发，开创利用模型进行风险早期预警的新模式，其中客户预警模型可成功预警 60% 以上的对公逾期及不良资产，预警时间比逾期时间平均提前 8 个月。

此外，本公司加快推进多元化跨业联盟合作，推动金融与科技的融合创新，构建具有招行特色的互联网金融生态体系。与中国联通共同组建的招联消费金融公司构建以“云平台”为基础的运营服务体系，以互联网方式开展消费金融业务，截至报告期末，累计授信客户 704.48 万户，累计发放贷款 570.77 亿元，贷款余额 181.89 亿元，不良率 0.82%；与招商局集团共同组建的招银前海金融资产交易中心从金融资产交易及财富管理两个方面开展业务，打造移动客户端及云服务基础平台，截至报告期末，累计总交易量 1,030.75 亿元，“招招理财”产品注册人数达 6.64 万人；与滴滴出行的战略合作业务快速发展，截至报告期末，发行联名信用卡 125 万张、联名借记卡 130 万张。

10、关于信用卡业务新政的影响分析

根据 2016 年 4 月 15 日中国人民银行《关于信用卡业务有关事项的通知》的规定，信用卡透支利率从 2017 年 1 月 1 日起实行上限和下限管理，免息还款期和最低还款额待遇的条件和标准等也由发卡机构自主确定。新政的实施是引导银行开展差异化经营、提供信用卡多元化服务的重要举措。

同时，新政也可能会降低信用卡收益率，或将对净利息收益率和净利息收入产生一定的影响，具体的影响程度视信用卡行业市场对新政的反应程度而定。

为应对新政可能出现的影响，2017 年本公司将不断提升资产定价能力及差异化定价水平。在实施过程中，本公司坚持“策略先行研究、系统先行搭建、谨慎分步实施”的原则，稳步有序地推进信用卡利率市场化工作。在政策发布的第一时间，本公司已组织专家团队精研政策，先行开发差异化客群、差异化定价策略，并对信用卡核心系统进行改造升级，以期更好地支持差异化利率布局。截至报告期末，本公司已经全面完成实施利率市场化所需的策略面、系统面准备工作。在后续实施过程中，本公司将保持审慎的态度，分批次逐步扩大利率市场化涉及客群，并全程跟踪客户反馈。

5.5.2 关于 2017 年前景展望与措施

受国际金融危机影响，全球经济已经连续数年低迷增长，预计 2017 年仍将延续这一态势。同时，民粹主义、保护主义、孤立主义思潮渐起，逆全球化开始抬头，欧洲难民问题和德法大选，以及美国新政府政治经济政策变向等，都可能引发新的“黑天鹅”事件。从国内看，2016 年国民经济在稳增长政策累积效应释放、大宗商品价格走高等因素影响下，经济下行压力有所减轻，经济总体保持平稳增长，但结构性矛盾依然突出，部分地区资产泡沫问题凸显，经济金融领域的风险暴露增多。预计 2017 年经济下行压力依然较大，但受益于供给侧结构性改革、简政放权和创新驱动战略的不断深化实施，制造业投资有望回升，基础设施投资将持续发力，服务业和各类新兴业态将保持较快发展，经济持续下行的空间有限，预计全年经济增长缓中趋稳，呈现“弱企稳、缓波动”态势。

在复杂的经济背景下，银行业转型变革将更加迫切。特别是随着产业结构调整不断深入，银行信贷结构优化将面临更大的挑战，资产质量管控的重要性也更为凸显。收入方面，利率市场化进程中金融机构竞争更趋激烈、金融脱媒不断加快、新金融业态层出不穷等均将对商业银行净利息收入增长及净利息收益率水平构成一定压力；同时，受相关税收政策、理财监管趋严等因素影响，非利息净收入增长难度依然较大，商业银行盈利水平仍将面临严峻挑战。金融科技浪潮日渐兴起，大数据、云计算、人工智能等新技术在客户经营、风险管理、支付结算及财富管理等领域的应用方兴未艾，将成为商业银行推进经营转型的利器。

面对新形势的挑战和机遇，本公司将全面贯彻中央经济工作会议稳中求进的主基调，坚定不移推进“轻型银行”“一体两翼”战略执行，以深化改革促进转型举措落地生根，以做强特色业务扩大差异化竞争优势，以组织优质资产优化资产结构，以防范全面风险确保稳健经营，力争客户规模、负债规模、中间业务的快速增长和资产规模的平稳增长，实现资产质量稳中向好。根据当前环境，2017 年本公司自营贷款计划新增 12%左右，自营存款计划新增 10%左右，主动负债计划新增 12%左右。2017 年，本公司主要经营措施为：

一是在服务供给侧结构性改革中组织优质资产，重点把握“稳增长”带来的基础设施投资机会、房地产调控及“去库存”带来的结构性机会、消费升级带来的产业链投资机会、国企改革带来的业务机会、“去产能”“去杠杆”背景下的新兴融资业务机会、振兴实体经济背景下的“两小”业务

机会，以及“一带一路”、企业“走出去”带来的境外融资业务机会。

二是深化改革，推动战略转型向纵深发展。将重点强化能力建设，理顺流程节点，健全配套机制，将改革推向纵深，全面实现“专业化、扁平化、集约化”的改革目标。同时，将通过加大科技创新投入力度，从根本上推动战略转型；通过全面提升基础管理水平，确保各项改革转型措施落地生根。

三是乘势而上，进一步凸显特色。在持续加大零售业务资源投入，保持合理的网点和人员配置的同时，大力探索推动运用金融科技突破线性增长模式制约，抓紧构建商业银行零售业务新的商业模式。投行、资管业务将持续打造、巩固、提升专业能力，交易银行将加快“产业互联网”布局，金融市场业务将进一步完善“招银避险”服务体系。本公司将着力构建零售、公司、同业有机联系、彼此支持、正向循环的经营管理体系，打通贯穿财富管理、投资银行、资产管理的金融价值链，充分发挥“客户、资产、资金、渠道”的多元优势。

四是标本兼治地扎牢全面风险管理体系。在加大自身结构调整、提升风险管控能力的同时，重点防范来自外部风险的侵蚀蔓延，把防范流动性风险和市场风险放在更加重要的位置，同时高度重视、严密防范交叉性金融风险。

5.6 业务运作

2016年，面对严峻复杂的经济金融形势，本公司深入贯彻“轻型银行”“一体两翼”的转型战略，紧紧依托自身优势，进一步突出经营特色，风险管控成效显著，结构调整迎难而上，体制改革笃定前行，从严治行扎实推进，实现各项业务的持续健康发展。2016年零售金融税前利润占比持续提升，“一体”实力不断增强，私人银行、财富管理、信用卡等优势零售业务市场竞争力不断增强，零售客群基础不断夯实；公司、同业金融差异化竞争优势进一步突出，客户结构调整取得新成效，基础客群建设继续“量质并进”，交易银行、投资银行业务快速增长，离岸金融业务稳健增长，资产管理、金融市场业务、资产托管、票据业务及时把握市场机遇，规模继续居于行业领先地位。同时，本公司“轻型银行”成效不断显现，资产负债结构进一步优化，非利息收入快速增长，经营效率不断提升。

5.6.1 零售金融业务

2016年，本公司零售金融业务利润保持较快增长，价值贡献持续提升，税前利润达 440.94 亿元，同比增长 23.80%；占本公司业务条线税前利润的比例不断提升，达 53.62%，同比提升 4.07 个百分点。零售金融业务营业收入达 978.82 亿元，同比增长 8.41%，占本公司营业收入的 49.57%，同比提升 2.48 个百分点。其中，零售净利息收入达 657.08 亿元，同比增长 3.56%，占零售营业收入的 67.13%；零售非利息净收入达 321.74 亿元，同比增长 19.88%，占零售营业收入的 32.87%，占本公司非利息净收入的 47.87%。2016年，本公司零售业务实现银行卡手续费收入 107.02 亿元，同比增长 14.42%；实现零售财富管理手续费及佣金收入 185.49 亿元，较上年增长 8.61%，占零售净手续费

及佣金收入的 58.98%。

与国内同业相比，本公司始终将零售业务作为重点发展的领域，不断深化零售业务体系建设，通过不断完善业务管理体系、产品体系、服务体系和风险防范体系，形成了坚实、优质、广泛的零售客户基础，在财富管理、私人银行、零售信贷、消费金融等核心业务领域，本公司均具备突出的竞争优势。

5.6.2 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381.35亿元，占本公司业务条线税前利润的46.38%；批发金融业务营业收入988.37亿元，同比下降2.72%，占本公司营业收入的50.05%。其中，批发金融业务净利息收入659.11亿元，同比下降6.78%，占批发金融业务营业收入的66.69%；批发金融业务非利息净收入329.26亿元，同比增长6.57%，占批发金融业务营业收入的33.31%，占本公司非利息净收入的48.99%。