



**招商銀行**

CHINA MERCHANTS BANK

招商银行股份有限公司

CHINA MERCHANTS BANK CO., LTD.

## 二〇一八年半年度报告摘要

A 股股票代码：600036

二〇一八年八月二十四日

## 1 重要提示

1、本半年度报告摘要来自半年度报告全文，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半年度报告全文。

2、本公司董事会、监事会及董事、监事和高级管理人员保证本报告内容的真实、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二十九次会议于 2018 年 8 月 24 日在深圳蛇口培训中心召开。会议由李建红董事长主持，应参会董事 15 名，实际参会董事 14 名，张健非执行董事因公务未出席会议，委托苏敏非执行董事行使表决权，本公司 8 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、本公司 2018 年中期不进行利润分配或资本公积转增股本。

## 2 公司基本情况

### 2.1 公司基本情况

<b>法定中文名称：</b> 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	霍建军
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、环渤海经济区等中国重要经济中心区域，以及其他地区的一些大中城市，有关详情请参阅半年度报告全文中的“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，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。

本公司构建了完善的战略管理体系，形成了良好的业务结构，打造了全面赋能的金融科技，建立了科学高效的管理体系和组织体制，零售金融领先优势显著，公司金融特色鲜明突出，服务品质始终保持领先，专业服务能力获得市场和客户的充分肯定和广泛认可。

报告期内，本公司主动适应外部形势变化，稳步推进战略转型，围绕“提升客户体验”这一主线，全力投入金融科技变革，有关内容详见半年度报告全文中的第三章。

### 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	2018 年	2017 年	本期比上年同期	2016 年
	1-6 月	1-6 月 <sup>(1)</sup>	增减 (%)	1-6 月
(人民币百万元，百分比除外)				
营业收入	<b>126,146</b>	112,878	11.75	112,919
营业利润	<b>58,988</b>	49,788	18.48	45,020
利润总额	<b>58,945</b>	49,942	18.03	45,495
净利润	<b>44,869</b>	39,466	13.69	35,332
归属于本行股东的净利润	<b>44,756</b>	39,259	14.00	35,231
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润 <sup>(2)</sup>	<b>44,585</b>	39,128	13.95	34,862
经营活动产生的现金流量净额	<b>(65,624)</b>	(55,876)	(17.45)	(300,326)
<b>每股计 (人民币元 / 股)</b>				
归属于本行普通股股东的基本每股收益 <sup>(3)</sup>	<b>1.77</b>	1.56	13.46	1.40
归属于本行普通股股东的稀释每股收益	<b>1.77</b>	1.56	13.46	1.40
扣除非经常性损益后归属于本行普通股股东的基本每股收益 <sup>(2)</sup>	<b>1.77</b>	1.55	14.19	1.38
每股经营活动产生的现金流量净额	<b>(2.60)</b>	(2.22)	(17.12)	(11.91)
<b>财务比率 (年化) (%)</b>				
归属于本行股东的平均总资产收益率	<b>1.39</b>	1.29	增加 0.10 个百分点	1.28
归属于本行普通股股东的平均净资产收益率 <sup>(3)</sup>	<b>19.61</b>	19.11	增加 0.50 个百分点	19.07
归属于本行普通股股东的加权平均净资产收益率	<b>19.61</b>	19.11	增加 0.50 个百分点	19.07
扣除非经常性损益后归属于本行普通股股东的加权平均净资产收益率 <sup>(2)</sup>	<b>19.54</b>	19.05	增加 0.49 个百分点	18.87

規模指標	2018 年	2017 年	本期末比上年末	2016 年
	6 月 30 日	12 月 31 日	增減 (%)	12 月 31 日
(人民幣百萬元, 百分比除外)				
總資產	<b>6,537,340</b>	6,297,638	3.81	5,942,311
貸款和墊款總額	<b>3,877,868</b>	3,565,044	8.77	3,261,681
—正常貸款	<b>3,822,486</b>	3,507,651	8.98	3,200,560
—不良貸款	<b>55,382</b>	57,393	(3.50)	61,121
貸款損失準備 <sup>(4)</sup>	<b>174,955</b>	150,432	16.30	110,032
總負債	<b>6,033,289</b>	5,814,246	3.77	5,538,949
客戶存款總額	<b>4,257,803</b>	4,064,345	4.76	3,802,049
—公司活期存款	<b>1,592,426</b>	1,581,802	0.67	1,441,225
—公司定期存款	<b>1,189,895</b>	1,144,021	4.01	1,076,266
—零售活期存款	<b>1,025,259</b>	972,291	5.45	951,615
—零售定期存款	<b>450,223</b>	366,231	22.93	332,943
歸屬於本行股東權益	<b>500,715</b>	480,210	4.27	402,350
歸屬於本行普通股股東的 每股淨資產 (人民幣元/ 股)	<b>18.50</b>	17.69	4.58	15.95
資本淨額 (高級法)	<b>574,609</b>	546,534	5.14	449,116
核心一級資本淨額	<b>442,609</b>	425,689	3.97	388,762
風險加權資產 (考慮並行期 底線要求)	<b>3,811,302</b>	3,530,745	7.95	3,368,990

注: (1) 自 2017 年報起, 本集團根據財政部《關於修訂印發一般企業財務報表格式的通知》(財會[2017]30 號), 將原計入“營業外收入”和“營業外支出”中的相關資產處置利得或損失計入“其他業務收入”中的“資產處置收益”項目; 同時, 本集團將投資性房地產租金收入由“營業外收入”調整至“其他業務收入”。2017 年同期數據已就上述項目進行同口径調整, 對本集團利潤總額和淨利潤無影響。2017 年 1-6 月“營業收入”調整前為 1,126.66 億元, 調整後為 1,128.78 億元; “營業利潤”調整前為 495.76 億元, 調整後為 497.88 億元。相關指標均已相應調整。

另外, 本期起本集團將貴金屬交易損益整體列示於“公允價值變動淨收益”下, 並對利潤表“公允價值變動淨收益”和“投資收益”2017 年同期可比數進行調整, 對營業收入、非利息淨收入及相關指標無影響。

(2) 2017 年報起, 本集團將物業租賃收入認定為經常性損益, 2017 年 1-6 月相關指標同口径進行調整;

(3) 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〉》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》規定計算。本公司 2017 年發行了非累積型優先股, 但本期並未發放優先股股息, 因此在計算基本每股收益、平均淨資產收益率和每股淨資產時, “歸屬於本行股東的淨利潤”無需扣除優先股股息, “平均淨資產”和“淨資產”扣除了優先股。

(4) 本期末的“貸款損失準備”為以攤余成本計量的貸款和墊款的損失準備。以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貸款和墊款賬面金額不扣除損失準備 0.97 億元。有關詳情請參閱財務報告附注 9(a)。

(5) 根據《公開發行證券的公司信息披露解釋性公告第 1 號——非經常性損益》的規定, 本集團非經常性損益列示如下:

非經常性損益項目	2018 年 1-6 月 (人民幣百萬元)
處置固定資產淨損益	156
其他淨損益	65
減: 非經常性損益項目所得稅影響數	(50)
<b>合計</b>	<b>171</b>

### 3.2 補充財務比率

財務比率	2018 年 1-6 月 (%)	2017 年 1-6 月 (%)	本期比上年同期 增減	2016 年 1-6 月 (%)
<b>盈利能力指標 (年化)</b>				
淨利差 <sup>(1)</sup>	<b>2.42</b>	2.31	增加 0.11 個百分點	2.45
淨利息收益率 <sup>(2)</sup>	<b>2.54</b>	2.43	增加 0.11 個百分點	2.58
<b>占營業收入百分比</b>				
—淨利息收入	<b>61.05</b>	62.81	減少 1.76 個百分點	59.76
—非利息淨收入	<b>38.95</b>	37.19	增加 1.76 個百分點	40.24
成本收入比 <sup>(3)</sup>	<b>26.84</b>	25.43	增加 1.41 個百分點	23.44

注：(1) 淨利差=總生息資產平均收益率-總計息負債平均成本率。

(2) 淨利息收益率=淨利息收入/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。2017 年年报起，分母和分子計算口径均有調整，其中分子中將投資性房地產折舊和經營性租賃租出資產折舊從“業務及管理費”調整至“其他業務成本”，因此對 2017 年 1-6 月成本收入比進行同口径調整（2017 年 1-6 月調整前：25.96%）。

資產質量指標 <sup>注</sup> (%)	2018 年 6 月 30 日	2017 年 12 月 31 日	本期末比上年末 增減	2016 年 12 月 31 日
不良貸款率	<b>1.43</b>	1.61	減少 0.18 個百分點	1.87
不良貸款撥備覆蓋率	<b>316.08</b>	262.11	增加 53.97 個百分點	180.02
貸款撥備率	<b>4.51</b>	4.22	增加 0.29 個百分點	3.37

注：不良貸款撥備覆蓋率=貸款損失準備/不良貸款餘額；貸款撥備率=貸款損失準備/貸款和墊款總額。

資本充足率指標 (%) (高級法)	2018 年 6 月 30 日	2017 年 12 月 31 日	本期末比上年末 增減	2016 年 12 月 31 日
核心一級資本充足率	<b>11.61</b>	12.06	減少 0.45 個百分點	11.54
一級資本充足率	<b>12.51</b>	13.02	減少 0.51 個百分點	11.54
資本充足率	<b>15.08</b>	15.48	減少 0.40 個百分點	13.33

注：截至報告期末，本集團權重法下資本充足率為 12.44%，一級資本充足率為 10.70%，核心一級資本充足率為 9.93%。

## 4 股份變動及股東情況

### 4.1 普通股股東數量及持股情況

截至報告期末，本公司普通股股東總數 258,592 戶，全部為無限售條件股東，其中，A 股股東 224,585 戶，H 股股東 34,007 戶。

截至報告期末，本公司前十名普通股股東和前十名無限售條件普通股股東如下：

序 號	股東名稱	股東 性質	期末 持股數 (股)	占總股 本比例 (%)	股份 類別	報告期內 增減 (股)	持有 有限售 條件股 份數量 (股)	質押 或 凍結 (股)
1	香港中央結算(代理人)有限公司 <sup>(1)</sup>	/	4,551,822,373	18.05	H 股	7,812,841	-	未知
2	招商局輪船有限公司	國有 法人	3,289,470,337	13.04	無限售 條件A股	-	-	-
3	安邦財產保險股份有限公司— 傳統產品 <sup>(2)</sup>	境內 法人	2,704,596,216	10.72	無限售 條件A股	-	-	-

序号	股東名稱	股東性質	期末持股數(股)	占總股本比例(%)	股份類別	報告期內增減(股)	持有有限售條件股份數量(股)	質押或凍結(股)
4	中國遠洋運輸有限公司	國有法人	1,574,729,111	6.24	無限售條件A股	-	-	-
5	深圳市晏清投資發展有限公司	國有法人	1,258,542,349	4.99	無限售條件A股	-	-	-
6	深圳市招融投資控股有限公司	國有法人	1,147,377,415	4.55	無限售條件A股	-	-	-
7	深圳市楚源投資發展有限公司	國有法人	944,013,171	3.74	無限售條件A股	-	-	-
8	中國證券金融股份有限公司	境內法人	911,565,539	3.61	無限售條件A股	50,501,559	-	-
9	中遠海運(廣州)有限公司	國有法人	696,450,214	2.76	無限售條件A股	-	-	-
10	中國交通建設股份有限公司	國有法人	450,164,945	1.78	無限售條件A股	-	-	-

注：(1) 香港中央結算(代理人)有限公司所持股份為其代理的在香港中央結算(代理人)有限公司交易平台上交易的招商銀行H股股東賬戶的股份總和。

(2) 安邦財產保險股份有限公司擬將其持有的本公司1,258,949,171股A股股份協議轉讓給和諧健康保險股份有限公司的詳情請參閱半年度報告全文中的5.3.2章節。

(3) 上述前10名股東中，招商局輪船有限公司、深圳市晏清投資發展有限公司、深圳市招融投資控股有限公司和深圳市楚源投資發展有限公司同為招商局集團有限公司的子公司；中國遠洋運輸有限公司和中遠海運(廣州)有限公司同為中國遠洋海運集團有限公司控制的公司。其餘股東之間本公司未知其關聯關係。

(4) 上述股東沒有通過信用證券賬戶持有本公司股票。

## 4.2 優先股股東數量及持股情況

截至報告期末，本公司優先股股東(或代持人)總數為13戶，其中，境外優先股股東(或代持人)數量為1戶，境內優先股股東數量為12戶。

截至報告期末，本公司前10名境外優先股股東(或代持人)持股情況如下：

序號	股東名稱	股東性質	股份類別	報告期內增減(股)	期末持股數量(股)	持股比例(%)	持有有限售條件股份數量(股)	質押或凍結的股份數量(股)
1	The Bank of New York Depository (Nominees) Limited	境外法人	境外優先股	-	50,000,000	100	-	未知

注：(1) 優先股股東持股情況根據設置的本公司優先股股東名冊中所列的信息統計。

(2) 由於此次發行行為境外非公開發行，優先股股東名冊中所列為獲配售人代持人的信息。

(3) 本公司未知上述優先股股東與前10名普通股股東之間是否存在關聯關係或一致行動關係。

(4) “持股比例”指優先股股東持有境外優先股的股份數量占境外優先股的股份總數的比例。

截至报告期末，本公司前 10 名境内优先股股东（或代持人）持股情况如下：

序号	股东名称	股东性质	股份类别	报告期内增减(股)	期末持股数量(股)	持股比例(%)	持有有限售条件股份数量(股)	质押或冻结的股份数量(股)
1	中国移动通信集团有限公司	国有法人	境内优先股	-	106,000,000	38.55	-	-
2	建信信托有限责任公司	国有法人	境内优先股	-	30,000,000	10.91	-	-
3	中银资产管理有限公司	其他	境内优先股	-	25,000,000	9.09	-	-
4	中国烟草总公司河南省公司	国有法人	境内优先股	-	20,000,000	7.27	-	-
	中国平安财产保险股份有限公司	其他	境内优先股	-	20,000,000	7.27	-	-
6	中国光大银行股份有限公司	其他	境内优先股	-	19,000,000	6.91	-	-
7	中国烟草总公司四川省公司	国有法人	境内优先股	-	15,000,000	5.45	-	-
	中国烟草总公司安徽省公司	国有法人	境内优先股	-	15,000,000	5.45	-	-
9	中国建设银行股份有限公司广东省分行	国有法人	境内优先股	-	10,000,000	3.64	-	-
10	中国烟草总公司辽宁省公司	国有法人	境内优先股	-	5,000,000	1.82	-	-
	长江养老保险股份有限公司	国有法人	境内优先股	-	5,000,000	1.82	-	-
	华润深国投信托有限公司	国有法人	境内优先股	-	5,000,000	1.82	-	-

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

2018年上半年，面对宏观经济去杠杆、金融强监管等外部形势叠加影响，本集团始终坚持“轻型银行”“一体两翼”的战略方向和定位，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：

盈利稳步增长。截至报告期末，本集团实现归属于本行股东的净利润447.56亿元，同比增长14.00%；实现净利息收入770.12亿元，同比增长8.63%；实现非利息净收入491.34亿元，同口径较上年同期增长17.04%，剔除新金融工具准则<sup>1</sup>影响，非利息净收入较上年同期增长5.43%。归属于本行股东的平均总

<sup>1</sup> 新金融工具准则指《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》《企业会计准则第 24 号——套期保值》及《企

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1.39%和19.61%，同比分别提高0.10和0.50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65,373.40亿元，较上年末增长3.81%；贷款和垫款总额38,778.68亿元，较上年末增长8.77%；负债总额60,332.89亿元，较上年末增长3.77%；客户存款总额42,578.03亿元，较上年末增长4.76%。

不良贷款下降，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553.82亿元，较上年末减少20.11亿元；不良贷款率1.43%，较上年末下降0.18个百分点；不良贷款拨备覆盖率316.08%，较上年末提高53.97个百分点。

## 5.2 利润表分析

报告期内，本集团实现税前利润589.45亿元，同比增长18.03%，实际所得税税率23.88%，同比增加2.90个百分点。下表列出报告期内本集团主要损益项目变化。

	2018年1-6月	2017年1-6月 (人民币百万元)	变动额
净利息收入	<b>77,012</b>	70,896	6,116
净手续费及佣金收入	<b>37,469</b>	34,750	2,719
其他净收入	<b>11,665</b>	7,232	4,433
业务及管理费	<b>(33,859)</b>	(28,700)	(5,159)
税金及附加	<b>(987)</b>	(1,073)	86
信用减值损失	<b>(31,429)</b>	(32,648)	1,219
其他业务成本	<b>(883)</b>	(669)	(214)
营业外收支净额	<b>(43)</b>	154	(197)
税前利润	<b>58,945</b>	49,942	9,003
所得税	<b>(14,076)</b>	(10,476)	(3,600)
净利润	<b>44,869</b>	39,466	5,403
归属于本行股东的净利润	<b>44,756</b>	39,259	5,497

业会计准则第 37 号——金融工具列报》及相关应用指南。该准则实施之前，部分金融工具按摊余成本计量或以公允价值计量且其变动计入其他综合收益，实施之后，计量属性和核算方法调整为以公允价值计量且其变动计入当期损益，对收入数据的影响为：当期估值变动影响非利息净收入及营业收入；投资收益列报方式相应由利息收入改为非利息收入，影响净利息和非利息净收入结构，但不影响营业收入总额。



## 5.3 资产负债表分析

### 5.3.1 资产

截至报告期末，本集团资产总额65,373.40亿元，较上年末增长3.81%。资产总额的增长主要是由于本集团贷款和垫款的增长。

下表列出截至所示日期本集团资产总额的构成情况。

	2018年6月30日		2017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	<b>3,877,868</b>	<b>59.32</b>	3,565,044	56.61
贷款损失准备 <sup>(1)</sup>	<b>(174,955)</b>	<b>(2.68)</b>	(150,432)	(2.39)
贷款和垫款净额	<b>3,702,913</b>	<b>56.64</b>	3,414,612	54.22
投资证券及其他金融资产	<b>1,482,700</b>	<b>22.68</b>	1,602,351	25.44
现金、贵金属及存放中央银行款项	<b>561,256</b>	<b>8.59</b>	625,728	9.94
存放同业和其他金融机构款项	<b>95,632</b>	<b>1.46</b>	76,918	1.22
拆出资金及买入返售金融资产	<b>507,758</b>	<b>7.77</b>	407,178	6.47
商誉	<b>9,954</b>	<b>0.15</b>	9,954	0.16
其他 <sup>(2)</sup>	<b>177,127</b>	<b>2.71</b>	160,897	2.55
<b>资产总额</b>	<b>6,537,340</b>	<b>100.00</b>	6,297,638	100.00

注：(1) 本期末的“贷款损失准备”为以摊余成本计量的贷款和垫款的损失准备。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0.97亿元。有关详情请参阅财务报告附注9(a)。

(2) 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 負債

截至報告期末，本集團負債總額60,332.89億元，較上年末增長3.77%，主要是客戶存款穩步增長。下表列出截至所示日期本集團負債總額構成情況。

	2018年6月30日		2017年12月31日	
	金額	占總額百分比%	金額	占總額百分比%
	(人民幣百萬元，百分比除外)			
客戶存款	4,257,803	70.57	4,064,345	69.90
同業和其他金融機構存放款項	481,679	7.98	439,118	7.55
向中央銀行借款	357,316	5.92	414,838	7.13
拆入資金	200,889	3.33	272,734	4.69
以公允價值計量且其變動計入当期損益的金融負債	31,405	0.52	26,619	0.46
衍生金融負債	27,461	0.46	21,857	0.38
賣出回購金融資產款	128,105	2.12	125,620	2.16
應付債券	343,206	5.69	296,477	5.10
其他 <sup>(註)</sup>	205,425	3.41	152,638	2.63
<b>負債總額</b>	<b>6,033,289</b>	<b>100.00</b>	<b>5,814,246</b>	<b>100.00</b>

注：包括應付職工薪酬、應交稅費、應付利息、遞延所得稅負債、合同負債、預計負債和其他負債。

### 5.3.3 股東權益

截至報告期末，本集團股東權益 5,040.51 億元，較上年末增長 4.27%。歸屬於本行股東權益 5,007.15 億元，較上年末增長 4.27%，其中，未分配利潤 2,554.36 億元，較上年末增長 5.96%；其他綜合收益 14.77 億元，較上年末增長 62.18 億元，主要因債券估值上升。

以下從 5.4 節開始的內容和數據均從本公司角度進行分析。

## 5.4 業務發展戰略

報告期內，本公司深入推進“輕型銀行”“一體兩翼”戰略轉型，以金融科技為轉型下半場提供“核動力”，持續打造最佳客戶體驗銀行。

“輕型銀行”穩步推進，“輕管理”“輕運營”成為轉型下半場的重點，通過大力推進金融科技銀行建設，成效初步顯現，具體在下文金融科技部分闡述。“一體兩翼”中零售金融的主體地位繼續鞏固，零售客戶數較上年末增加近千萬戶，招商銀行 App 和掌上生活 App 的月活躍用戶數增長加速。“兩翼”更具特色，分層分類經營更精準地滿足了客戶金融需求，公司客戶總數超過 170 萬戶，資產管理、金融市場、投資銀行、票據等業務穩步發展，對“兩翼”的發展起到了重要支撐，在各自領域取得了較為優異的成績。

## 全面推进金融科技银行建设

报告期内，本公司以金融科技思维为核心，以金融科技为手段，以“打造最佳客户体验银行”为目标，对业务、流程、管理进行再造，全面推进金融科技银行建设，为“轻型银行”战略转型下半场提供源源不断的“核动力”。

### 1、零售金融以客户为中心打造最佳客户体验

**经营模式从卡片经营向 App 经营转变。**本公司通过加强 App 运营，围绕客户体验，聚焦核心场景，从而提升客户活跃度。报告期内，招商银行 App 和掌上生活 App 月活跃用户达到 5,381.99 万户（已去除重复用户）。截至报告期末，招商银行 App 累计用户数 6,528.00 万户，报告期内月活跃用户数提升至 3,292.27 万户，借记卡线上获客占比达到 14.07%，招商银行 App 理财投资<sup>2</sup>销售笔数和金额分别占全行的 75.48% 和 55.29%。截至报告期末，掌上生活 App 累计用户数 5,676.45 万户，报告期内月活跃用户数提升至 3,046.17 万户，月活跃用户数同比增长 35.62%，线上获客占比达到 59.69%，通过掌上生活 App 渠道成功办理的消费金融交易占总消费金融交易的比例 48.81%。招商银行 App 和掌上生活 App 已成为本公司重要的零售经营阵地。

**构建线上线下多维服务体系。**报告期内，本公司一方面继续坚持“移动优先”的发展策略，以手机为中心，布局理财社交与内容服务领域，推进线上线下的协同，探索客户集约化经营模式，线上累计新开账户 187.62 万户。另一方面，本公司积极探索网点的数字化转型，开展“网点+App+场景”经营，实现客户识别、服务、转介、营销、评价等网点经营管理的全流程数字化，打通线上线下服务衔接断点，为客户提供线上线下一体化的服务。截至报告期末，可视柜员机（VTM）对柜面业务分流率 87.64%。通过线上财富体检引流线下营销，累计体检用户数达 229.42 万户，日均线上出具解读资产配置建议书 1.2 万份。

**提升服务智能化能力。在交易智能化方面**，“摩羯智投”累计销售规模 116.25 亿元，持有“摩羯智投”的客户数 16.69 万人；本公司上线量化交易系统开展境内贵金属套利业务，累计交易量 227.23 亿元，执行效率较人工提升 90% 以上，节省人工成本 80% 以上。**在营销智能化方面**，本公司持续升级“智慧营销平台”和“个性化推荐系统”，生成 1,500 多个客户画像标签，细分标签量提升 6 倍，营销客户触达次数提升了 2.6 倍，客户目标名单分析效率提升 5 倍，营销成功率达到了 14.38%；投产智能保险专家系统，用户使用率 57%，长期期交保费规模同比增长 107%，有效触达客户 111.17 万户。**在风控智能化方面**，本公司投产天秤系统用于欺诈风险控制，综合客户设备、环境、交易对手等几十个维度，2,000 多个变量，实现 30 毫秒内风险决策和亿级数据计算能力，达到百万分之一量级的资损水平；进一步构建信用卡智能与实时风控管理体系，将信用卡不良率控制在 1.14%，信用卡资产整体风险平稳可控。**在客服智能化方面**，本公司进一步运用数据智能技术，升级智能客服机器人，不断加快电话人工服务向手机银行引流，报告期内，智能自助服务占比提升至 70.70%，客户满意度长期保持在 99% 以上且服务成本明显降低。

<sup>2</sup> 含受托理财、基金、贵金属、保险等。

## 2、批发金融客户服务体系加快向互联网模式转型

**批发金融传统的客户服务线上化。**企业手机银行全新构建面向企业客户的开放式移动应用平台，通过企业手机银行建设和场景应用创新，形成一站式客户移动服务生态。截至报告期末，本公司企业手机银行客户数 58.00 万户，较上年末增长 44.42%，报告期内交易笔数 1,203.37 万笔，交易金额 7,860.96 亿元。以“移动支票”创新企业端移动支付方式，向企业业务场景不断延伸，构建创新支付结算业务新生态。截至报告期末，移动支票客户数达到 103.28 万户，报告期内移动支票交易量达到 7,853.16 亿元。

**批发金融向产业生态延伸。**本公司创新同业金融线上线下一体化服务模式，涵盖理财、第三方资管、金融市场、现金管理、资产销售等 5 大类 12 项业务品种。报告期内，依托票据大管家平台，累计办理在线贴现 444 亿元；票据质押池项下放款 812 亿元，票据质押池下未结清融资余额 1,032 亿元，且不良率为零。截至报告期末，供应链金融有效资产核心客户 585 户，有效资产上下游客户 7,317 户，供应链融资余额 2,070.65 亿元。招赢通移动 App2.0 上线投产，覆盖同业金融市场研究、业务营销、产品推广等多个客户场景，报告期内，签约金融机构客户 1,694 家，公募基金机构开户客户 723 户，线上同业存款客户数 160 户，线上业务量达 4,173.72 亿元，平台线上业务替代率超过 80%。

**批发金融中后台支撑服务迈向“智能化”。**本公司利用行内外大数据构建客户预警的数据获取和风险预判，对 50%以上新生成不良的客户实现提前预警，对逾期客户平均提前预警时间达 12 个月以上。结合客户的工商登记基本信息、股权结构、法院、税务、融资、舆情、交易、担保等多维度信息，利用 AI 技术搭建公司客户关联关系图谱，有效提升风险识别。在运营支撑方面，本公司在内部账户余额核对、人民币账户备案、外汇网上申报等场景中，完成了机器人流程自动化（RPA）技术的全行部署，单笔业务处理耗时分别缩短 95%、85%和 65%。利用 RPA 技术对债券的交易及结算信息进行内外部系统的自动核对，手工替代率 100%，业务处理效率提升 83%，有效避免了人工核对失误造成的损失。

## 3、金融科技基础能力向互联网转型

**在资源投入方面，**本公司将金融科技创新项目基金额度提升到上一年经审计营业收入的 1%，加大对基础设施建设、服务体系转型升级和生态场景建设三个方向的资源投入。**在基础设施建设方面，**本公司一是加速推进云计算和分布式交易平台建设，X86 服务器部署总量较上年末增长 36.80%，应用云化部署能力得到提升，应用上云的比例达到 26.38%，分布式核心账务平台峰值处理能力达到 3.2 万笔/秒，云计算能力得到快速提升；二是进一步提升大数据处理能力，数据湖总容量扩展至 3.6PB，入湖数据较上年增长 34%，分布式存储能力已达 41PB，大数据平台每天处理消息数量平均达到 324 亿条，提供了更强大的营销、风控和客户服务的智能化支持能力；三是优化 API（应用程序编程接口）平台建设，开放身份认证、安全、支付等三类 API，支持了 25 个小程序，实现对业务快速创新的赋能；四是推进区块链平台建设及应用实践，成功申报 18 项专利。**在 IT 敏捷发展方面，**本公司进一步推广了 IT“双模”研发体系，目前已在 33 个业务领域组建了 80 多个跨职能迭代

组，迭代开发周期缩短到 2-4 周。报告期内，本公司应用开发版本的上线投产次数达 3,550 次，同比提升 32%。在人才结构方面，本公司加大 IT、DT（数据技术）类人才储备，通过金融科技精英训练营、目标院校深度走访等方式，吸引人才，搭建金融科技转型所需人才梯队。

#### 4、以“客户旅程”为抓手全面提升客户服务能力

报告期内，本公司以打造最佳客户体验银行为目标，以客户为中心，以“客户旅程”为抓手，利用金融科技，通过端到端，打造以客户为中心的服务体系。在客户服务接触层，本公司围绕客户体验，持续提升收支、信贷、信用卡全流程体验，在产品创新、满足客户需求等方面成效明显。在客户服务支撑层，本公司一方面加快流动资金贷款、银行承兑汇票、信用证、保函、付款代理、国际贸易融资等高频业务的信贷流程和系统迭代优化，从产品制度、文本签署、系统操作、核保要求、放款条件、发票自动验证等方面进行系统性升级、改造及换代，有效控制风险的同时提升产品与服务的市场竞争力；另一方面，利用金融科技推动客户的平台化经营和集约化管理，通过远程银行对金卡和金葵花客群集中经营，管理客户总资产累计增量 239 亿元，净提升金葵花客户数量 2.70 万户，初步实现零售业务“轻运营”。

## 5.5 关于 2018 年下半年前景展望与应对措施

展望 2018 年下半年，全球经济仍处于复苏通道，美国经济增长保持强势，欧洲经济复苏有望持续，但受贸易战和政治风险的影响，经济增长的不确定性上升。国内经济走势总体平稳，新动能提升，同时也面临内外部矛盾叠加、风险加剧的挑战。贸易战风险或将持续发酵，上升为我国经济运行中的主要矛盾，保持经济平稳健康发展成为政府的首要政策目标。尽管房地产调控预计将会持续，房地产投资依然承压，但在积极财政政策的支持下，基建投资增速有望出现反弹，投资增速下行将有所放缓。居民收入增速平稳使得消费将大体保持稳定。贸易战将使得出口承压。投资需求边际改善，叠加上半年企业盈利改善、库存中枢下降将有助于工业生产在下半年维持一定的景气度。由于贸易战和原油价格上涨，通胀水平将有所上升。在美元进一步大幅升值空间有限、境外资金继续流入我国金融市场、企业结汇处于较高水平的背景下，人民币对美元汇率的贬值压力可能逐步释放，不过波动将加剧。

下半年“去杠杆”将更加注重力度和节奏，把防范和化解金融风险和服务实体经济有机结合起来，对经济形成一定支撑。在“稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期”的政策目标之下，财政政策将更加积极，扩大减税降费，加快支出节奏；货币政策有望结构性放松，注重保持适度的社会融资规模、疏通货币政策传导机制。为引导商业银行表外资产回归表内、降低系统性风险，存款准备金率仍有下调空间，金融市场流动性有望保持合理充裕。但受外部环境约束，央行或将进行公开市场加息以保持汇率稳定。整体来看，下半年中国经济增长将温和放缓，结构调整将进一步深化，经济金融风险总体可控。

面对以上形势，本公司将保持战略定力，回归客户本源，把握节奏，调整结构，把经营工作的重心放在提升客户数量、质量和客户体验上。具体包括以下几个方面：一是持续深化批发客户的综

合经营。进一步调整客户结构，增加能够代表经济新动能的战略客户数量，提升客户选择的专业能力。把机构客户当做特定的战略客户群体，稳步拓展机构业务。发挥好战略客户和机构客户的平台价值，探索生态化经营模式。做好同业客户和中小企业客户的综合服务。二是全面推动零售银行的数字化转型。加快建立全客群、全产品、全渠道的服务体系，为客户提供更好的体验。以 MAU(月活跃用户)指标为指引，实现零售业务从卡时代向 App 时代的飞跃。在此过程中，通过内外部场景的拓展广泛引入流量，通过提升 App 运营能力实现流量的经营和变现，把 App 真正建设成为连接客户、服务客户的主要方式。三是围绕客户体验，改进体制机制。在产品设计、数据连通、场景拓展、流量分发等更深层次上推动体制改革和机制优化，加快生态建设和客户体验提升。稳步推进金融科技银行所需的更高性能的基础设施，通过技术敏捷带动业务敏捷。加快数字化运营体系建设，实现智能运营。四是全面抓好风险防控和各项内部管理工作。在继续坚决执行高风险客户、“两高一剩”及“僵尸企业”压退政策的同时，把握时机，管控好“高杠杆”客户风险，做好客户限额扎口管理和客户风险统一视图构建，密切关注外部风险源头和传导路径，有效防范交叉性金融风险。严格加强员工管理、内部审计和合规管理，确保稳健合规经营。

## 5.6 业务运作

### 5.6.1 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316.90亿元，同比增长17.76%，占本公司业务条线税前利润的56.62%。零售金融业务营业收入616.48亿元，同比增长12.63%，占本公司营业收入的51.86%，其中，零售净利息收入375.55亿元，同比增长7.96%，占零售营业收入的60.92%；零售非利息净收入240.93亿元，同比增长20.78%，占零售营业收入的39.08%，占本公司非利息净收入的54.98%。2018年上半年，本公司零售业务实现银行卡手续费收入80.24亿元，同比增长25.14%；实现零售财富管理手续费及佣金收入115.47亿元，占零售净手续费及佣金收入的48.76%。

### 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242.83亿元，占本公司业务条线税前利润的43.38%；批发金融业务营业收入575.32亿元，同口径较上年同期增长9.84%，占本公司营业收入的48.40%，其中，批发金融业务净利息收入387.60亿元，同比上升11.93%，占批发金融业务营业收入的67.37%；批发金融业务非利息净收入187.72亿元，同口径较上年同期上升5.78%，占批发金融业务营业收入的32.63%，占本公司非利息净收入的42.83%。

## 5.7 会计政策变更的说明

有关本公司报告期内会计政策变更，请参阅财务报告附注3(b)。