

砥砺前行 抓住机遇

总裁兼
首席执行官
Robin Vince



**亲爱的
股东们：**

这是我担任 BNY Mellon 首席执行官六个月以来，首次向大家致信。

我很荣幸能够领导这家历史悠久并在全球市场发挥关键作用的机构。

全球影响力和规模

44 万亿美元

资产托管规模¹

1.8 万亿美元

资产管理规模²

10 万亿美元

日均清算值³

5.5 万亿美元

平均第三方余额³

2.5 万亿美元

日均美元支付额³

2,700 亿美元

财富管理客户资产⁴

领先的市场地位

第1大

全球托管人⁵

第1大

全球发行人服务提供商⁶

第1大

美国政府证券清算
与交割服务提供商

第1大

全球抵押品服务提供商⁷

第1大

经纪交易商清算公司以及
前三大注册投资顾问托管人⁸

前五大

全球美元支付清算公司⁹

前十大

全球资产管理机构¹⁰

前十大

美国私人银行¹¹

1 截至2022年12月31日。包括资产托管服务(以下简称“AUC/A”),主要来自资产服务业务,以及在更小范围内,包括清算和抵押品管理、发行人服务、Pershing和财富管理业务。包括CIBC Mellon全球证券服务公司(以下简称“CIBC Mellon”)的AUC/A,该公司是一家与Canadian Imperial Bank of Commerce 合营的合资企业,截至2022年12月31日规模达1.5万亿美元。

2 截至2022年12月31日。不包括投资和财富管理业务部门之外的管理资产。

3 截至2022年12月31日的季度平均值。

4 截至2022年12月31日。包括财富管理业务部门的管理资产和AUC/A。

5 排名基于最新的同行公司备案资料。参与排名分析的同行公司包括:State Street、JPMorgan Chase、Citigroup、BNP Paribas、HSBC、Northern Trust以及RBC。

6 本文引用的2022年全年交易量数据包括BNY Mellon积极参与以及公共受托人和/或付款代理数据可用市场中的长期计划和独立债券发行数据。来源包括:Refinitiv、Dealogic、Asset-Backed Alert和Concept ABS。交易根据受托人/付款代理人的约定入账,具体取决于相关产品和市场。截至2022年12月31日的存托凭证排名。市场份额排名第一是根据BNY Mellon内部分析得出。

7 截至2022年第四季度的Finadium市场分析。

8 LaRoche Research Partners,《2022年清算公司客户构成》(Clearing Firm Customer Composition 2022),基于经纪交易客户的数量。根据Cerulli Associates发布的《Cerulli报告:2022年美国注册投资顾问(RIA)市场》(Cerulli Report, U.S. RIA Marketplace 2022)得出的RIA排名。

9 清算所(The Clearing House)。基于截至2022年12月31日本年度的清算所银行间支付系统(CHIPS)交易量。

10 《养老金与投资》(Pensions & Investments), 2022年6月6日。按照截至2021年12月31日的全球资产管理总额排名。

11 基于公司备案资料和《2022年Cerulli报告》(The Cerulli Report, 2022)。按照截至2022年12月31日的财富管理资产排名。

尽管我从不认为 BNY Mellon 是一家典型的“信托”银行，但我们仍为客户和行业对我们的信任而感到自豪。我们经手全球约 20% 的可投资资产，并在我们更广泛的互补业务中占据行业领先地位。这些协同业务为我们提供了关于投资生命周期的端到端视图，为此，我们可以成为客户的一站式联络点，提供创建、交易、持有、管理、服务、分配或重组投资等服务。我们将自己视为全球金融市场的综合平台，并且非常重视这份责任。

自从加入公司以来，我会见了世界各地的数百名客户和数千名员工，借此了解他们如何看待我们所面临的挑战和机遇。我还约见了我们的监管机构、其他利益相关者和你们中的许多人。我将分享我的一些观察。

首先，很明确的一点是我们的客户，包括许多全球领先的金融机构、资产管理机构和政府组织，对我们深感信任并愿意与我们合作开展一些敏感业务。他们看好我们的规模化平台，因为我们的平台可以帮助他们更高效地运营，并专注于推动其增长的核心竞争力。

我们广泛的客户来源

93%

的《财富》百强企业

89%

的全球前100家投资管理机构

资料来源：《财富》百强企业榜单：2022 年《财富杂志》，Time Inc. ©2022；投资管理机构：Pensions & Investments，截至 2021 年 12 月 31 日的全球资产管理，P&I Crain Communications Inc. ©2022；人寿和健康保险公司：截至 2022 年 7 月的 A.M. Best 认可资产总额，A.M. Best Company, Inc. ©2022；银行：S&P Global，截至 2021 年 12 月 31 日的资产总额，©2022 S&P Global；客户渗透率评估基于客户公司或母公司/控股公司 2022 年的正收入。

94%

的美国前50家人寿/健康保险公司

97%

的全球前100家银行

还有一点也很明确，那就是我们养成了精诚合作、客户为文化的文化，这种文化很特别，非常与众不同。我们的员工以服务客户和为公司奉献为荣。

此外，良好的适应力对我们而言至关重要。我们平台的优势和稳定性为市场提供了差异化的价值主张，但这一点可能没有得到充分的重视。客户可以向我们寻求帮助，因为我们已证明有能力在危机时期开展业务，同时拥有资本充足和信用风险较低的强大资产负债表。这些都是重要的属性，尤其是在动荡的市场和充满挑战的环境中，就像我们在 2022 年所面临的那样。

尽管有这些积极因素，但我要明确指出的是，公司并没有完全实现我们的历史、文化和客户关系所赋予我们的承诺。在其他外部因素中，推迟决策影响了我们的业绩表现，这在某种程度上是因为在过去十年里我们缺乏一致的执行力。今天，我们看到了可以实质性地优化公司运营模式和推动盈利增长的真正潜力。

以此为出发点，我将实事求是地对过去进行评估，并对未来进行初步展望。作为一个管理团队，我们还有很多的工作要做，我相信我们已经奠定了坚实的基础，可以开启我们的新篇章。

回首 过去

在过去十年中，
我们的各项战略
举措都取得了进展，
加强了我们在信
任和创新方向的
领先地位。

与此同时，我们
错过了向市场提
供更有利商业对
策的机会。因此，
我们的收入和税
前收入增长记录
没有达到我们的
预期。



首先，我想谈谈我们表现比较好的方面：

适应力

由于美国政府在全球市场中发挥着不可或缺的作用，因此作为政府的一大关键服务提供商，提高适应力既是一项我们需要认真对待的责任，也是一项我们认为高度商业化的属性。

出于这些原因，我们大力投资基础设施，从安全性、适应性和可扩展性角度构建了坚实的基础，这样我们才能在新冠疫情期间以及最近几个政府债券市场的异常波动和交易量激增期间为客户提供持续的服务。我们的应急能力不断增强，可以为这一坚实的基础提供支持，帮助其不断经受各种压力场景的测试。举几个例子：

- 我们经过系统地审查并将超过90%的分布式应用程序转移到现代化的新基础设施上。
- 我们优化数据中心占用空间，形成一批数量有限但适应力良好的先进数据中心，其中每个数据中心都搭载了我们的全球应用程序。
- 我们利用先进的网络、技术和运营中心，部署先进的监控、人工智能和机器学习，进行检测和快速响应，帮助保护客户及其资产。

重要的是，我们知道我们的工作还没有完成，也永远无法全部完成，所以我们引入了一种持续改进系统的方法，以保证全球市场的稳定。

销售势头

我们的一大优势是与客户建立长期深度合作关系。最近，我们加强了与客户的对话，同时保持对服务质量的高度关注，这些努力已经转化为价值更高的交易量并生成了新的净资产，更好地反映了我们平台的优势。

创新

两年多以前，BNY Mellon 吸引我的部分原因就是公司自成立之初就一直是行业创新先驱。仅在过去十年中，BNY Mellon 就成为了首家在美国使用清算所网络进行实时支付的银行、首家在美国提供实时电子账单的银行，以及最近成为首家提供数字资产托管的全球系统重要性银行。

虽然我们在许多领域取得了成功，但我们在其他领域也错失了机会，未能达到投资者和我们自己的期望。我想到了三个相互关联的例子：

深化平台上的合作关系

我从客户那里听到的一个好消息是，他们希望与我们开展更多业务。帮助客户轻松开展业务是一个重要的增长机会，但我们还没有充分利用这一机会。作为新旅程的开始，我们推出了 1 BNY Mellon 计划，旨在利用现有客户关系借由不同产品产生新的业务。我们还将曾经单独运营的某些业务纳入公司的核心。虽然这只是一个开始，但其中还蕴含更多的机遇。我们必须更好地把内外关系联结起来，这也是我们今后的工作重点。

有利可图的新业务增长

尽管近年来销售势头有所回升，但业务的利润率往往相对较低，而且降价和定制化的复杂交易方式低估了运营成本或不适合规模化。诚实地回顾过去，我们发现，有时我们对利润和业务重组不够重视。展望未来，我们必须更好地专注于服务的盈亏底线和真实成本。

长期财务业绩

在过去的十年中，除去重要项目，我们的收入和税前利润每年以较低的个位数增长。¹ 此外，在此期间，我们产生了超过 20 亿美元的与重要项目相关的净支出，这影响了我们的财务报告结果。最近，我们发现 2021 年和 2022 年不包括重要项目在内的支出增长了 5% 以上 — 在报告的基础上分别增长了 5% 和 13% — 我们认为这项增长率过高。² 因此，我们将更加关注费用责任制，有效提升运营效率，同时关注 2023 年及以后存在盈利机会的新业务。

¹ 复合年增长率。有关这些非公认会计准则 (non-GAAP) 指标的对账信息，请参阅第 XX 页。在报告的基础上，收入增长了 1%，税前利润持平。

² 请参阅《补充信息：GAAP 和 non-GAAP 财务指标的解释》(Supplemental Information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures)，从第 104 页开始，了解对账情况。

2022年 财务业绩

我们承认过去十年的财务业绩表现有些不尽人意，但在复杂的运营环境下，我们在 2022 年取得了扎实的业绩成果。我们最终公布的每股收益 (EPS) 为 2.90 美元，收入为 164 亿美元，普通股股本回报率 (ROE) 为 7%。根据重要项目的影响进行调整后，EPS 增长 8%，达到 4.59 美元，收入达到 169 亿美元，同比增长 6%，有形普通股股本回报率 (ROTCE) 表现良好，达到 21%。除去重要项目，尽管两大市场均面临重大不利因素，且美元走强，但薪金仍然增长了 1%，或在报告基础上持平。¹

良好的资本和 资产流动性状况

在过去的一年里，我们主要通过普通股的季度现金股息，向股东返还了 13 亿美元的资本，从第三季度开始，我们将普通股的季度现金股息增加了 9%，达到每股 0.37 美元。过去一年利率的大幅上升影响了我们通过普通股回购返还资本的能力，但到 2022 年年底，我们的资本和资本流动性仍然表现强劲。

我们的一级杠杆率为 5.8%，普通股本一级杠杆率为 11.2%，与去年同期相比分别有所上升和持平，轻松超过监管要求以及我们更严格的管理目标。今年年底，我们的流动性覆盖率为 118%，高于一年前的 109%。在 2022 年期间，我们有意缩短了证券投资组合的久期，改善了风险和流动性状况，同时将 60% 以上的账面资产指定为可供出售。我们认为鉴于当前环境，这是一种更谨慎的方法。总之，我们预计这些行动将为我们提供足够的灵活性，帮助我们在 2023 年适应不断变化的市场和利率条件，并向股东返还相当数量的资本。

增长得益于较低的货币市场费用豁免，我们推动了新客户和现有客户的增量业务，实现了资产托管 (AUC/A) 的有机增长以及资产管理 (AUM) 的净流入。

在我们多元化的业务组合中，我们实现了证券服务、市场和财富服务部门的潜在健康增长，而我们的投资和财富管理部门则感受到了全球市场价值持续下降和客户去风险化的压力。在整个公司范围内，我们不断调整自身定位，以便从利率上升中获得良好收益。

¹ 请参阅《补充信息：GAAP 和 non-GAAP 财务指标的解释》(Supplemental Information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures)，从第 104 页开始，了解对账情况。

证券服务

我们的证券服务部门主营资产服务、公司信托和存托凭证业务。我们在这些业务的大部分运营领域都享有行业领先地位。

2022 年的收入增长了11%，反映出利率上升带来的益处以及潜在的健康增长。资产服务业务的增长来源于现有客户和价值更高的销售业绩，其中交易所交易基金 (ETF) 和另类基金的表现尤为突出。在发行人服务方面，这些业务缓解了企业信托发行量下降带来的巨大阻力，并解决了因对俄罗斯制裁和我们决定停止在该国的新银行业务而导致的异常复杂局面。

尽管我们的收入势头发展迅猛、令人欣喜，但由于上述一些原因，该业务在 2022 年的税前利润率仍然过低，仅有 21%。我们正在执行一项长期计划，实现该业务中期税前利润率超过 30% 的目标。这有赖于提高利率、推动“有利可图”的增长以及专门提升我们的运营效率，具体包括：巩固和整合技术平台、更好地规范中台和数据产品、实现客户互动数字化以及客户引导自动化。

市场和 财富服务

我们的市场和财富服务部门主营行业领先的 Pershing、清算和抵押品管理业务以及规模化的资金服务业务。该部门帮助我们推动多业务解决方案，助力我们成为首要的市场基础设施提供商，成为我们与市场上业务最接近同行的主要区别所在。

2022 年，该部门的收入增长了11%，所有三项业务的增长率都达到 10% 以上。尽管财富市场处境艰难，但 Pershing 仍然创造了超过 1200 亿美元的新增净资产，实现了 5% 的健康增长。资金服务在战略性支付解决方案和流动性产品方面增加了新的业务，并推动产生了更高的支付额，同时随着我们建立数字支付和相关的外汇 (FX) 和贸易业务，也产生了强大的初始牵引力。清算和抵押品管理业务收入的增长主要是由于美国政府清算量的增加，这是因为在不断变化的货币政策下市场波动加剧，从而导致对美国国债的需求持续增加。此项业务还持续推动客户迁移以及余额转至我们的第三方平台，该平台在 2022 年下半年创下 5.5 万亿美元的业务记录。

市场和财富服务部门的税前收入提高了10%，税前利润率保持在 44% 的健康水平。

投资和 财富管理

投资和财富管理部门主营投资管理（世界最大的资产管理公司之一）和财富管理（在美国私人银行中排名前十）业务，市场疲软和美元走强对这一业务部门产生了重大影响。这一点是可以直接和间接感受到的，因为市场环境的不确定性致使部分投资者重新平衡和保持流动性，最终将其投资转移到费用更低、风险更小的解决方案领域。因此，收入下降了 12%，业务基本上收支平衡，税前利润率为 1%，而在对重要项目，主要是商誉减值进行调整后，利润率达到 24%。¹

尽管财务业绩下滑，但投资管理和财富管理业务都在我们的战略首要任务方面取得了进展，并在我们掌控的领域表现良好。在投资管理方面，我们的差异化专业投资公司表现出良好的适应力，业绩稳健，较上一年有所提升，而且相比同行公司，在我们的前 30 大策略中，约有三分之二的策略排名前 50%。² 资产管理资金流正向流动，该业务顺利度过了英国金边债券（政府证券）市场的重大动荡。在财富管理方面，投资绩效也保持稳健，该业务收获了更多的客户，特别是超高净值和家庭办公室业务，同时继续通过我们扩大的银行服务加深现有关系。

¹ 请参阅《补充信息：GAAP 和 non-GAAP 财务指标的解释》(Supplemental Information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures)，从第 104 页开始，了解对账情况。

² 排名是相对于其各自的 Morningstar 同行类别，以三年为基础。

展望 未来

在2023年,使命感、执行力和效率将成为推动公司长期盈利增长和提高税前利润率的关键。



**当我们考虑未来时，我想到了
一些关键问题，具体如下：**

我们如何更高效地 向客户提供公司整体服务？

我们认识到我们有必要将世界各地的客户更好地联系起来，以便他们能够利用我们平台的综合优势和相互关联性，专注于产生超额回报。通过 1BNY Mellon，我们的重点在于培训和激励我们的员工在整个公司内部进行合作，并制定面向多产品解决方案的审慎方法。我们围绕特定的客户群动员了跨业务的销售团队，促进机会，还建立了跨职能的市场领导团队，提高客户渗透率。

我们如何能更好地 利用我们的海量数据？

凭借 48 万亿美元的数据资产，我们可以访问世界上规模最大的数据集之一。¹ 我们每天跟踪约 15 万亿美元的全球权益资产和 30 万亿美元的固定收益证券的交易活动。海量的数据使我们能够为客户提供独到的见解，并将其转化为机遇和风险。展望未来，我们看到了更好地利用以数据为中心的平台为客户制定决策提供信息的潜力。

我们每天跟踪

约15万亿美元

的全球权益资产和

30万亿美元

的固定收益证券的交易活动

¹ 除非另有说明，否则数据截至 2022 年 12 月 31 日。

怎样才能真正 转变我们的运营模式， 提高运营效率？

我们公司的运营模式还不够精简，效率也不够高。像其他大型机构一样，我们还有某些遗留的流程和冗余的系统逾期尚未更新。例如，我们有多个托管、贷款和存款平台，我们还运营着许多不同的呼叫中心。我们在看到数字化和自动化的机会后，于2022年发起了一项倡议，通过这项倡议，我们从员工那里征集了1,500多个想法，因为他们是最清楚和最密切了解项目改进时机何时成熟的人。除了正式举措外，我们还鼓励文化转变，更商业化地思考和质疑现状，而且我们因此获得了一项额外的关键好处，那就是提升客户体验。

我们对未来的投资 是否正确？

我们已经确定并开始转变投资方向，投资更适宜的增长机会，同时继续提高我们的适应力。我们的长期增长计划设有明确和具体的目标，我们希望各团队在这一年中能够实现这些目标。虽然一些投资在短期内可能看不到盈利增长，但我们相信对未来基础设施的前期投入将确保我们牢固占据行业领导者的地位。我们严格控制投资数量，着眼于我们的抱负和我们能够实现的目标，同时也坚持合理的支出。在2022年，我们在随后的各种举措中取得了进展，并将在2023年继续坚持这些举措。

财富技术

财富咨询行业面临生产力问题，如果有公司能够解决这个问题，便能获得增长机会。在推出旨在改变市场的专有咨询解决方案 Pershing X 后仅一年，我们就向特定客户提供了初始版本。这证明了我们在紧迫时间内的执行能力。我们为 2023 年设定了更高的目标，预计今年晚些时候会广泛推广该目标。

重新构思 抵押品管理

三年前，我们宣布了“抵押品的未来” (Future of Collateral) 倡议，该倡议旨在提高我们的能力，以满足客户日益复杂的需求。在对最先进技术进行投资后，我们的抵押品平台具有更强的适应力，支持协调，并帮助客户优化、调动和连接世界各地的抵押品。我们的能力日益提高，再加上我们与领先金融科技公司的互补服务，这些将会使我们的客户从中受益，并且会在未来几年内创造更多机会。

更快捷的支付

我们认为，实时支付能够为客户带来更高效、更透明、更无摩擦的未来，同时还能为客户节省资金，减少金融业的碳足迹。作为首家在美国使用清算所网络进行实时支付的银行，BNY Mellon 的定位是帮助世界各地的机构和人们即时支付并掌握他们的财务状况。我们在美国支付行业享有相对独立的地位，不依赖交换费或可以防止自我破坏的实体。我们也看到了消费者请求支付技术增长的可能性，我们打算继续投资这一领域。

区块链和 代币化资产

我们的团队认为，区块链技术和代币化资产中的更广泛的机会有可能促使金融市场发展更快、效率更高以及适应力更强。加密资产领域的不确定性只是进一步突出了这个生态系统中对可信赖、受监管供应商的需求。我们在 2022 年 10 月为美国的特定机构客户上线了我们的数字资产托管平台，成为首家提供该服务的全球系统性重要银行。当然，这只是区块链和代币化未来几十年发展历程的起点。

我们是否有合适的人才、文化和激励措施来完成我们的宏伟目标？

作为一家公司，我们的潜力取决于是否能够培养高性能和多元化的文化。我们专注于赋能员工，帮助他们成为个人职责的所有者和整个公司的股东。我们最近启动了一项名为“BK 股份”的股权授予计划，因此现在几乎所有的员工都持有 BNY Mellon 的股份，从而帮助整个公司继续按照我们的愿景向前发展。我们还仔细研究了年度薪酬，适当奖励那些始终在业务上缔造成功的员工，同时确保我们的员工队伍适合未来的发展。这些变化使我们能够更高效地运营组织，并重新投资于新的福利计划和后起之秀——我们期望在 2023 年打破我们的校园招聘记录。

我们如何利用自身在全球金融市场的作用和我们的资源对社会产生积极影响？

帮助更多的人获得创造财富的机会，并从我们的能力中受益，这不仅是一件正确的事情，也是一项商业成就。在长期以来服务不足的社区提升服务水平，寻找与专业市场参与者合作的机会，有利于我们公司以及周边更广泛的社会长期健康发展。在过去的一年里，我们为自身对社区产生的影响感到自豪，并打算在 2023 年扩大这些举措。



了解我们的
客户故事

输出能力



社区市场准入

我们的规模化和重要作用使我们处于得天独厚的地位，但也赋予了我们帮助金融体系更好地为每个人服务的责任。从资金服务到清算和抵押品管理，再到 Pershing，我们可以通过与其他金融公司的战略联盟，在世界各地的社区发挥我们的行业领先地位和全球能力。我们很荣幸能与总部位于美国南卡罗来纳州的 Optus 银行合作，通过 BNY Mellon 的产品、服务和基础设施，帮助其提升能力、扩大市场覆盖范围和增加社区再投资机会。在未来的几个月里，我们打算分享更多关于这方面的合作，为远离主要资本中心的社区提供我们的系列服务，尽我们的一份力量，向越来越多的市场参与者普及高质量的金融服务。

提高包容性



与多元化企业合作

我们对提高多元化和包容性的承诺将延伸到我们所在的运营市场。我们有幸与联席牵头帐簿管理人和少数股权投资公司 Loop Capital Markets、Ramirez & Co. 和 Siebert Williams Shank 合作，在 2022 年第二季度发行债券。去年 11 月，八家老牌经纪交易商参与了高级银行券的发行。2023 年，我们计划继续积极行动，审慎投资，为更多社区带来成功的商业成果。

支持人才发展



BOLD 倡议惠及霍华德大学

接下来我将谈到我们对招聘高绩效人才的关注。我们开始与美国领先的传统黑人院校霍华德大学展开令人兴奋的合作，特推出了德雷福斯政府现金管理基金的黑人学习和发展机会 (BOLD) 股份类别。该计划有助于将客户通过 BOLDSM 进行的流动性解决方案投资转化为支持霍华德大学的毕业保留访问持续卓越计划 (GRACE) 奖学金，该奖学金有助于消除贫困学生的债务负担并提高毕业率。据霍华德大学称，到目前为止，受助者的保留率平均提高了 15%，四年的平均毕业率为 78%，相比没有收到这些赠款的学生，增加了 32%。

“虽然我意识到还有很多工作要做，但我坚信我们的长期潜力。

在短期内，以外科手术般的精确性和紧迫性来执行任务将是我们成功的关键。”

总而言之

鉴于我们在全球市场的突出地位，我们的业务对估值和活跃水平自然有不同程度的敏感度。我们在美国经济中看到了围绕自给自足的积极长期发展，这令我深受鼓舞，其中包括提高能源独立性到芯片开发等方面，而且我对支持区块链和代币化的创新和新技术感到兴奋，这些创新和新技术将为金融体系和更广泛的经济带来好处。与此同时，地缘政治压力、通胀政策和利率走势的不确定性，以及流动性担忧，可能会继续影响近期的全球前景。

虽然这些不确定性将带来一些挑战，但重要的是要强调我们公司上下重新焕发的乐观情绪。我们从这些趋势中看到了机会，更广泛地说，我们意识到有机会利用众多的产品和服务为我们的客户做更多事情。

虽然我意识到还有很多工作要做，但我坚信我们的长期潜力。

在短期内，以外科手术般的精确性和紧迫性来执行任务将是我们成功的关键。

我们的董事会成员具有高度参与感，他们为我们提供支持，并对我们的战略、计划和执行力提出适当的疑问。透明度将继续是我们管理团队的不变主题，我们打算定期更新展示我们的进展情况，并诚实评估进展中工作，借此让所有利益相关者参与我们的转型之旅中。

从头总结一下：BNY Mellon 发展潜力无穷，我很荣幸能够有机会领导大家走向未来。我为我们的员工感到骄傲，并对我们的客户和作为投资者的各位表示感谢。我谨代表我们的公司，对未来的发展感到兴奋。

砥砺前行，



总裁兼
首席执行官
Robin Vince

FINANCIAL HIGHLIGHTS

The Bank of New York Mellon Corporation (and its subsidiaries)
(dollars in millions, except per common share amounts or unless otherwise noted)

	2022	2021
SELECTED INCOME STATEMENT INFORMATION		
Fee and other revenue	\$ 12,873	\$ 13,313
Net interest revenue	3,504	2,618
Total revenue	16,377	15,931
Provision for credit losses	39	(231)
Total noninterest expense	13,010	11,514
Income before income taxes	3,328	4,648
Net income applicable to common shareholders of The Bank of New York Mellon Corporation	\$ 2,362	\$ 3,552
Earnings per common share – <i>diluted</i>	\$ 2.90	\$ 4.14
Cash dividends per common share	\$ 1.42	\$ 1.30
FINANCIAL RATIOS		
Pre-tax operating margin	20%	29%
Return on common equity	6.5%	8.9%
Return on tangible common equity – non-GAAP (a)	13.4%	17.1%
NON-GAAP MEASURES, EXCLUDING NOTABLE ITEMS (b)		
Adjusted total revenue	\$ 16,888	\$ 15,918
Adjusted total noninterest expense	11,981	11,385
Adjusted earnings per common share – <i>diluted</i>	4.59	4.24
Adjusted pre-tax operating margin	29%	30%
Adjusted return on common equity	10.3	9.2
Adjusted return on tangible common equity (a)	21.0	17.6
KEY METRICS AT DECEMBER 31		
Assets under custody and/or administration (“AUC/A”) (in trillions) (c)	\$ 44.3	\$ 46.7
Assets under management (in billions) (d)	\$ 1,836	\$ 2,434
BALANCE SHEET AT DECEMBER 31		
Total assets	\$ 405,783	\$ 444,438
Total deposits	278,970	319,694
Total The Bank of New York Mellon Corporation common shareholders’ equity	35,896	38,196
CAPITAL RATIOS AT DECEMBER 31		
Consolidated regulatory capital ratios:		
Common Equity Tier 1 (“CET1”) ratio (e)	11.2%	11.2%
Tier 1 capital ratio (e)	14.1	14.0
Total capital ratio (e)	14.9	14.9
Tier 1 leverage ratio	5.8	5.5
Supplementary leverage ratio	6.8	6.6
MARKET INFORMATION AT DECEMBER 31		
Closing stock price per common share	\$ 45.52	\$ 58.08
Market capitalization	\$ 36,800	\$ 46,705
Common shares outstanding (in thousands)	808,445	804,145

(a) Return on tangible common equity, a non-GAAP measure, excludes goodwill and intangible assets, net of deferred tax liabilities. See “Supplemental information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures” beginning on page 104 for a reconciliation.

(b) Adjusted measures exclude notable items. See “Supplemental Information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures,” beginning on page 104.

(c) Consists of AUC/A, primarily from the Asset Servicing line of business and, to a lesser extent, the Clearance and Collateral Management, Issuer Services, Pershing and Wealth Management lines of business. Includes the AUC/A of CIBC Mellon Global Securities Services Company, a joint venture.

(d) Excludes assets managed outside of the Investment and Wealth Management business segment.

(e) For our CET1, Tier 1 capital and Total capital ratios, our effective capital ratios under U.S. capital rules are the lower of the ratios as calculated under the Standardized and Advanced Approaches, which for Dec. 31, 2022 was the Advanced Approaches, and for Dec. 31, 2021 was the Standardized Approach.

SUPPLEMENTAL INFORMATION

Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures

We have included in this letter to shareholders certain non-GAAP measures of total revenue and total pre-tax income. We believe that these measures provide useful information to investors for evaluating the underlying performance of our business.

TOTAL REVENUE AND PRE-TAX INCOME RECONCILIATION

(dollars in millions)

	2022	2012	2022 vs. 2012 (CAGR)
Total revenue - GAAP	\$ 16,377	\$ 14,610	1%
Impact of notable items ¹	(511)	–	
Adjusted total revenue - non-GAAP	\$ 16,888	\$ 14,610	1%
Total pre-tax income - GAAP	\$ 3,328	\$ 3,357	–
Impact of notable items ¹	(1,540)	(575)	
Adjusted total pre-tax income - non-GAAP	\$ 4,868	\$ 3,932	2%

¹ Notable items impacting total revenue in 2022 include the net loss from repositioning the securities portfolio, the accelerated amortization of deferred costs for depositary receipts services related to Russia and net gains on disposals. Notable items impacting total pre-tax income in 2022 also include the goodwill impairment, severance expense and litigation reserves. Notable items impacting total pre-tax income in 2012 include merger and integration charges, litigation reserves, restructuring charges and a charge related to investment management funds, net of incentives.

CORPORATE INFORMATION

BNY Mellon is a global investments company dedicated to helping its clients manage and service their financial assets throughout the investment lifecycle. Whether providing financial services for institutions, corporations or individual investors, BNY Mellon delivers informed investment and wealth management and investment services in 35 countries. As of Dec. 31, 2022, BNY Mellon had \$44.3 trillion in assets under custody and/or administration, and \$1.8 trillion in assets under management.

BNY Mellon can act as a single point of contact for clients looking to create, trade, hold, manage, service, distribute or restructure investments. BNY Mellon is the corporate brand of The Bank of New York Mellon Corporation (NYSE: BK). Additional information is available on www.bnymellon.com. Follow us on Twitter @BNYMellon or visit our newsroom at www.bnymellon.com/us/en/about-us/newsroom.html for the latest company news.

CORPORATE HEADQUARTERS

240 Greenwich Street, New York, NY 10286
+ 1 212 495 1784
www.bnymellon.com

ANNUAL MEETING

The Annual Meeting of Shareholders will be held on Wednesday, April 12, 2023, at 9:00 a.m. Eastern Time, at 240 Greenwich Street, New York, NY 10286.

EXCHANGE LISTING

BNY Mellon's common stock is traded on the New York Stock Exchange under the trading symbol BK. Mellon Capital IV's 6.244% Fixed-to-Floating Rate Normal Preferred Capital Securities (symbol BK/P), fully and unconditionally guaranteed by BNY Mellon, is also listed on the New York Stock Exchange.

STOCK PRICES

Prices for BNY Mellon's common stock can be viewed at www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html.

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate governance information is available at www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/corporate-governance.html.

ENTERPRISE ESG

Information about BNY Mellon's commitment to Environmental, Social and Governance (ESG) management is available at www.bnymellon.com/us/en/about-us/global-impact.html. This includes a listing of our statements and policies, such as our Equal Employment Opportunity/Affirmative Action policies.

INVESTOR RELATIONS

Visit www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html.

COMMON STOCK DIVIDEND PAYMENTS

Subject to approval of the board of directors, dividends are paid on BNY Mellon's common stock quarterly in February, May, August and November.

FORM 10-K AND SHAREHOLDER PUBLICATIONS

For a free copy of BNY Mellon's Annual Report on Form 10-K, including the financial statements and the financial statement schedules, or quarterly reports on Form 10-Q as filed with the Securities and Exchange Commission, send a request by email to investorrelations@bnymellon.com, or by mail to Investor Relations at The Bank of New York Mellon Corporation, 240 Greenwich Street, New York, NY 10286. The 2022 Annual Report, as well as Forms 10-K, 10-Q and 8-K and quarterly earnings and other news releases can be viewed and printed at www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html.

TRANSFER AGENT AND REGISTRAR

EQ Shareowner Services
P.O. Box 64874
St. Paul, MN 55164-0874
www.shareowneronline.com

SHAREHOLDER SERVICES

EQ Shareowner Services maintains the records for our registered shareholders and can provide a variety of services such as those involving:

- Change of name or address
- Consolidation of accounts
- Duplicate mailings
- Dividend reinvestment enrollment
- Direct deposit of dividends
- Transfer of stock to another person

For assistance from EQ Shareowner Services, visit www.shareowneronline.com or call +1 800 205 7699.

DIRECT STOCK PURCHASE AND DIVIDEND REINVESTMENT PLAN

The Direct Stock Purchase and Dividend Reinvestment Plan provides a way to purchase shares of common stock directly from BNY Mellon at the current market value. Nonshareholders may purchase their first shares of BNY Mellon's common stock through the Plan, and shareholders may increase their shareholding by reinvesting cash dividends and through optional cash investments. Plan details are in a prospectus, which may be viewed at www.shareowneronline.com, or obtained in printed form by calling +1 800 205 7699.

ELECTRONIC DEPOSIT OF DIVIDENDS

Registered shareholders may have quarterly dividends paid on BNY Mellon's common stock deposited electronically to their checking or savings accounts. To have dividends deposited electronically, go to www.shareowneronline.com to set up your account(s) for direct deposit. If you prefer, you may also send a request by mail to EQ Shareowner Services, Shareholder Relations, P.O. Box 64874, St. Paul, MN 55164-0874. For more information, call +1 800 205 7699.

SHAREHOLDER ACCOUNT ACCESS

BY INTERNET

www.shareowneronline.com
Shareholders can register to receive shareholder information electronically. To enroll, visit www.shareowneronline.com.

BY PHONE

Toll-free in the U.S. +1 800 205 7699
Outside the U.S. +1 651 450 4064

BY MAIL

EQ Shareowner Services
P.O. Box 64874
St. Paul, MN 55164-0874

The contents of the listed Internet sites are not incorporated in this Annual Report.

The Bank of New York Mellon Corporation
240 Greenwich Street
New York, NY 10286
United States
+1 212 495 1784

BNYMellon.com