A 股股票代码：600036

招商银行股份有限公司 二〇二一年度报告摘要

1 重要提示

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《中国证券报》网站(www.cs.com.cn)、《证券时报》网站(www.stcn.com)、《上海证券报》网站(www.cnstock.com)、上海证券交易所网站(www.sse.com.cn)和本公司网站(www.cmbchina.com)仔细阅读年度报告全文。

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。

本公司第十一届董事会第三十七次会议于 2022 年 3 月 18 日以远程视频会议方式召开。缪建民董事长主持了会议，会议应参会董事 16 名，实际参会董事 16 名。本公司 9 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。

本公司审计师德勤华永会计师事务所和德勤·关黄陈方会计师行已分别对本公司按照中国会计准则和国际会计准则编制的 2021 年度财务报告进行了审计，并分别出具了标准无保留意见的审计报告。

本年度报告摘要除特别说明外，货币币种为人民币。

利润分配方案：本公司拟按照经审计的本公司 2021 年度净利润 1,097.94 亿元的 10%提取法定盈余公积，计 109.79 亿元；按照本公司承担风险和损失的资产期末余额 1.5%差额计提一般准备 118.74 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 1.522 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。港币实际派发金额按照股东大会召开日前一周(包括股东大会当日)中国人民银行公布的人民币兑换港币平均基准汇率计算。其余未分配利润转结下年。2021 年度，本公司不实施资本公积金转增股本。上述利润分配方案尚需 2021 年度股东大会审议批准后方可实施。

2 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	夏样芳
办公地址	中国广东省深圳市福田区深南大道 7088 号		
电话	+86 755 8319 8888		
电子邮箱	cmb@cmbchina.com		

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

(人民币百万元，特别注明除外)	2021 年	2020 年	本年比上年增减(%)	2019 年
经营业绩				
营业收入	331,253	290,482	14.04	269,703
营业利润	148,019	122,643	20.69	117,047
利润总额	148,173	122,440	21.02	117,132
净利润	120,834	97,959	23.35	93,423
归属于本行股东的净利润	119,922	97,342	23.20	92,867
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润	119,430	97,178	22.90	92,178
经营活动产生的现金流量净额	182,048	421,328	-56.79	4,432
每股计(人民币元)				
归属于本行普通股股东的基本每股收益(1)	4.61	3.79	21.64	3.62
归属于本行普通股股东的稀释每股收益	4.61	3.79	21.64	3.62
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	4.59	3.79	21.11	3.59
每股经营活动产生的现金流量净额	7.22	16.71	-56.79	0.18
财务比率(%)				
归属于本行股东的平均总资产收益率	1.36	1.23	增加 0.13 个百分点	1.31
归属于本行普通股股东的平均净资产收益率(1)	16.96	15.73	增加 1.23 个百分点	16.84
归属于本行普通股股东的加权平均净资产收益率	16.96	15.73	增加 1.23 个百分点	16.84
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	16.89	15.70	增加 1.19 个百分点	16.71

(人民币百万元，特别注明除外)	2021 年 12 月 31 日	2020 年 12 月 31 日	本年末比上年末增减(%)	2019 年 12 月 31 日
规模指标				
总资产	9,249,021	8,361,448	10.62	7,417,240
贷款和垫款总额(2)	5,570,034	5,029,128	10.76	4,490,650
正常贷款	5,519,172	4,975,513	10.93	4,438,375
不良贷款	50,862	53,615	-5.13	52,275
贷款损失准备	246,104	234,664	4.88	223,097
总负债	8,383,340	7,631,094	9.86	6,799,533
客户存款总额(2)	6,347,078	5,628,336	12.77	4,844,422
公司活期存款	2,652,817	2,306,134	15.03	1,692,068
公司定期存款	1,406,107	1,289,556	9.04	1,346,033
零售活期存款	1,557,861	1,400,520	11.23	1,171,221
零售定期存款	730,293	632,126	15.53	635,100
归属于本行股东权益	858,745	723,750	18.65	611,301
归属于本行普通股股东的每股净资产(人民币元)(1)	29.01	25.36	14.39	22.89
资本净额(高级法)	972,606	821,290	18.42	715,925
其中：核心一级资本净额	704,337	610,092	15.45	550,339
风险加权资产(考虑并行期底线要求)	5,563,724	4,964,542	12.07	4,606,786

(人民币百万元)	2021 年第一季度	2021 年第二季度	2021 年第三季度	2021 年第四季度
按季度披露的经营业绩指标				
营业收入	84,751	83,998	82,661	79,843
归属于本行股东的净利润	32,015	29,135	32,465	26,307
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润	31,886	29,055	32,353	26,136
经营活动产生的现金流量净额	(32,388)	38,710	76,060	99,666

注：

(1) 有关指标根据《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》规定计算。本公司 2017 年发行了非累积型优先股，2020 年 7 月和 2021 年 12 月发行了永续债，均分类为其他权益工具。此外，本公司 2021 年进行了优先股股息和永续债利息的发放。因此，计算归属于普通股股东的基本每股收益、平均净资产收益率、每股净资产等指标时，“归属于本行股东的净利润”已扣除优先股股息和永续债利息，“平均净资产”和“净资产”扣除了优先股和永续债。

(2) 根据财政部《关于修订印发 2018 年度金融企业财务报表格式的通知》，基于实际利率法计提的金融工具的利息应包含在相应金融工具的账面余额中，并反映在相关报表项目中，不再单独列示“应收利息”项目或“应付利息”项目。列示于“其他资产”或“其他负债”项目的“应收利息”或“应付利息”余额仅为相关金融工具已到期可收取或应支付但于资产负债表日尚未收到或尚未支付的利息。自 2018 年报起，本集团已按上述要求调整财务报告及其附注相关内容。除特别说明外，此处及下文相关项目余额均未包含上述基于实际利率法计提的金融工具的利息。

(3) 根据《公开发行证券的公司信息披露解释性公告第 1 号——非经常性损益》的规定，报告期内本集团非经常性损益列示如下：

(人民币百万元)	2021 年
非经常性损益项目	
处置固定资产净损益	113
其他净损益	538
所得税影响	(148)
合计	503
其中：影响本行股东净利润的非经常性损益	492
影响少数股东净利润的非经常性损益	11

3.2 财务比率

财务比率(%)	2021 年	2020 年	本年比上年增减	2019 年
盈利能力指标				
净利差(1)	2.39	2.40	减少 0.01 个百分点	2.48
净利息收益率(2)	2.48	2.49	减少 0.01 个百分点	2.59
占营业收入百分比				
一 净利息收入	61.56	63.70	减少 2.14 个百分点	64.18
一 非利息净收入	38.44	36.30	增加 2.14 个百分点	35.82
成本收入比(3)	33.12	33.30	减少 0.18 个百分点	32.09

注：

(1) 净利差=总生息资产平均收益率-总计息负债平均成本率。

(2) 净利息收益率=净利息收入／总生息资产平均余额。

(3) 成本收入比=业务及管理费／营业收入。

资产质量指标(%)	2021 年 12 月 31 日	2020 年 12 月 31 日	本年末比上年末增减	2019 年 12 月 31 日
不良贷款率	0.91	1.07	减少 0.16 个百分点	1.16
拨备覆盖率(1)	483.87	437.68	增加 46.19 个百分点	426.78
贷款拨备率(2)	4.42	4.67	减少 0.25 个百分点	4.97
	2021 年	2020 年	本年比上年增减	2019 年
信用成本(3)	0.70	0.98	减少 0.28 个百分点	1.29

注：

(1) 拨备覆盖率=贷款损失准备／不良贷款余额。

(2) 贷款拨备率=贷款损失准备／贷款和垫款总额。

(3) 信用成本=贷款和垫款信用减值损失／贷款和垫款总额平均值×100%，贷款和垫款总额平均值=(期初贷款和垫款总额+期末贷款和垫款总额)／2。

资本充足率指标(%)(高级法)	2021 年 12 月 31 日	2020 年 12 月 31 日	本年末比上年末增减	2019 年 12 月 31 日
核心一级资本充足率	12.66	12.29	上升 0.37 个百分点	11.95
一级资本充足率	14.94	13.98	上升 0.96 个百分点	12.69
资本充足率	17.48	16.54	上升 0.94 个百分点	15.54

注：截至报告期末，本集团权重法下核心一级资本充足率 11.17%，一级资本充足率 13.19%，资本充足率 14.71%。

3.3 补充财务指标

2

2.1

主要指标(%)		标准值	2021 年	2020 年	2019 年
流动性比例 人民币		≥25	48.33	42.06	51.18
外币		≥25	53.76	57.10	68.15
单一最大贷款和垫款比例		≤10	2.26	3.48	4.89
最大十家贷款和垫款比例		／	14.48	17.50	18.34

注：

(1) 以上数据均为本公司口径，根据中国银保监会监管口径计算。

(2) 单一最大贷款和垫款比例=单一最大贷款和垫款／高级法下资本净额。

(3) 最大十家贷款和垫款比例=最大十家贷款和垫款／高级法下资本净额。

迁徙率指标(%)	2021 年	2020 年	2019 年
正常类贷款迁徙率	1.53	1.53	1.45
关注类贷款迁徙率	24.11	38.12	35.09
次级类贷款迁徙率	47.50	82.37	61.24
可疑类贷款迁徙率	34.10	40.17	40.08

注：迁徙率为本公司口径，根据中国银保监会相关规定计算。

正常类贷款迁徙率=期初正常类贷款期末转为后四类贷款的余额／期初正常类贷款期末仍为贷款的部分×100%。

关注类贷款迁徙率=期初关注类贷款期末转为不良贷款的余额／期初关注类贷款期末仍为贷款的部分×100%。

次级类贷款迁徙率=期初次级类贷款期末转为可疑类和损失类贷款余额／期初次级类贷款期末仍为贷款的部分×100%。

可疑类贷款迁徙率=期初可疑类贷款期末转为损失类贷款余额／期初可疑类贷款期末仍为贷款的部分×100%。

3.4 境内外会计准则差异

本集团分别根据境内外会计准则计算的 2021 年度归属于本行股东的净利润和截至 2021 年末归属于本行股东的净资产无差异。

4 股份变动及股东情况

4.1 普通股股东数量及持股情况

截至报告期末，本公司股东总数 521,896 户，全部为无限售条件股东，其中，A 股股东总数 491,920 户，H 股股东总数 29,976 户。

截至本报告披露日前上一月末(即 2022 年 2 月 28 日)，本公司股东总数 448,081 户，全部为无限售条件股东，其中，A 股股东总数 418,236 户，H 股股东总数 29,845 户。

截至报告期末，本公司前十名普通股股东和前十名无限售条件普通股股东如下：

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、标记、或冻结股份数量(股)
1	香港中央结算(代理人)有限公司	境外法人	4,552,406,315	18.05	无限售条件 H 股	1,958,918	-	未知
2	招商局轮船有限公司	国有法人	3,289,470,337	13.04	无限售条件 A 股	-	-	-
3	中国远洋运输有限公司	国有法人	1,574,729,111	6.24	无限售条件 A 股	-	-	-
4	香港中央结算有限公司	境外法人	1,517,455,779	6.02	无限售条件 A 股	443,810,867	-	-
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	-	-	-
7	和谐健康保险股份有限公司-传统-普通保险产品	境内法人	1,130,991,537	4.48	无限售条件 A 股	-127,957,634	-	-
8	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	-	-	-
9	大家人寿保险股份有限公司-万能产品	境内法人	815,030,635	3.23	无限售条件 A 股	-221,101,800	-	-
10	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	-	-	-

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。香港中央结算有限公司是以名义持有人身份，受他人指定并代表他人持有股份的机构，其所持股份为投资者持有的招商银行沪股通股份。

(2) 截至报告期末，上述前 10 名股东中，香港中央结算(代理人)有限公司是香港中央结算有限公司的全资子公司；招商局轮船有限公司、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；中国远洋运输有限公司和中远海运(广州)有限公司同为中国远洋海运集团有限公司的子公司。其余股东之间本公司未知其关联关系或一致行动关系。

(3) 上述 A 股股东没有通过信用证券账户持有本公司股票，也不存在委托、受托或放弃表决权的情况。

4.2 优先股股东数量及持股情况

截至报告期末，本公司优先股股东(或代持人)总数为 14 户，其中，境外优先股股东(或代持人)数量为 1 户，境内优先股股东数量为 13 户。

截至报告期末，本公司前 10 名境外优先股股东(或代持人)持股情况如下：

序号	股东名称	股东性质	股份类别	期末持股数量(股)	持股比例(%)	较上年末增减(股)	持有有限售条件股份数量(股)	质押、标记或冻结的股份数量(股)
1	The Bank of New York Depository (Nominees) Limited	境外法人	境外优先股	50,000,000	100	-	-	未知

注：

(1) 优先股股东持股情况根据设置的本公司优先股股东名册中所列的信息统计。

(2) 由于为境外非公开发行，优先股股东名册中所列为获配售人代持人的信息。

(3) 本公司未知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。

(4) “持股比例”指优先股股东持有境外优先股的股份数量占境外优先股的股份总数的比例。

截至报告期末，本公司前 10 名境内优先股股东持股情况如下：

序号	股东名称	股东性质	股份类别	期末持股数量(股)	持股比例(%)	较上年末增减(股)	持有有限售条件股份数量(股)	质押、标记或冻结的股份数量(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	建信资本-中国建设银行“乾元-私享”(按日)开放式私人银行人民币理财产品-建信资本安鑫私享 2 号专项资产管理计划	其他	境内优先股	40,000,000	14.55	40,000,000	-	-
3	中银资产-中国银行-中国银行股份有限公司深圳市分行	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-传统-普通保险产品	其他	境内优先股	20,000,000	7.27	-	-	-
6	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	-	-	-
	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	-	-	-
8	光大证券资管-光大银行-光证资管鑫优 2 号集合资产管理计划	其他	境内优先股	9,000,000	3.27	6,000,000	-	-
9	光大证券资管-光大银行-光证资管鑫优集合资产管理计划	其他	境内优先股	8,000,000	2.91	3,000,000	-	-
10	中信证券股份有限公司	国有法人	境内优先股	5,000,000	1.82	5,000,000	-	-
	长江养老保险-中国银行-中国太平洋人寿保险股份有限公司	其他	境内优先股	5,000,000	1.82	-	-	-
	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	-	-	-

注：

(1) 境内优先股股东持股情况根据本公司优先股股东名册按单一账户列示。

(2) 中国烟草总公司河南省公司、中国烟草总公司安徽省公司、中国烟草总公司四川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；“光大证券资管-光大银行-光证资管鑫优 2 号集合资产管理计划”和“光大证券资管-光大银行-光证资管鑫优集合资产管理计划”均由光大证券资产管理有限公司管理。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 重要事项

5.1 总体经营情况分析

2021 年，本集团坚持“质量、效益、规模”动态均衡发展理念，以及“轻型银行”的战略方向和“一体两翼”的战略定位，稳健开展各项业务，营业收入和利润均较快增长，资产负债结构持续优化，资产质量进一步优化。

报告期内，本集团实现营业收入 3,312.53 亿元，同比增长 14.04%；实现归属于本行股东的净利润 1,199.22 亿元，同比增长 23.20%；实现净利息收入 2,039.19 亿元，同比增长 10.21%；实现非利息净收入 1,273.34 亿元，同比增长 20.75%；归属于本行股东的平均总资产收益率(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 1.36%和 16.96%，同比分别上升 0.13 和 1.23 个百分点。

截至报告期末，本集团资产总额 92,490.21 亿元，较上年末增长 10.62%；贷款和垫款总额 55,700.34 亿元，较上年末增长 10.76%；负债总额 83,833.40 亿元，较上年末增长 9.86%；客户存款总额 63,470.78 亿元，较上年末增长 12.77%。

截至报告期末，本集团不良贷款总额 508.62 亿元，较上年末减少 27.53 亿元；不良贷款率 0.91%，较上年末下降 0.16 个百分点；拨备覆盖率 483.87%，较上年末上升 46.19 个百分点；贷款拨备率 4.42%，较上年末下降 0.25 个百分点。

5.2 利润表分析

报告期内，本集团实现税前利润 1,481.73 亿元，同比增长 21.02%，实际所得税税率 18.45%，同比下降 1.54 个百分点。下表列出报告期内本集团主要损益项目变化。

(人民币百万元)	2021 年	2020 年	变动额
净利息收入	203,919	185,031	18,888
净手续费及佣金收入	94,447	79,486	14,961
其他净收入	32,887	25,965	6,922
业务及管理费	(109,727)	(96,745)	(12,982)
税金及附加	(2,772)	(2,478)	(294)
信用减值损失	(65,962)	(64,871)	(1,091)
其他资产减值损失	(393)	(154)	(239)
其他业务成本	(4,380)	(3,591)	(789)
营业外收支净额	154	(203)	357
税前利润	148,173	122,440	25,733
所得税费用	(27,339)	(24,481)	(2,858)
净利润	120,834	97,959	22,875
归属于本行股东的净利润	119,922	97,342	22,580

5.3 资产负债表分析

资产

截至报告期末，本集团资产总额 92,490.21 亿元，较上年末增长 10.62%，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。为保持数据可比，金融工具除在下表中包含实际利率法计提的应收利息之外，其他章节仍按未含应收利息的口径进行分析。

	2021 年 12 月 31 日		2020 年 12 月 31 日	
(人民币百万元，百分比除外)	金额	占总额百分比%	金额	占总额百分比%
贷款和垫款总额	5,580,885	60.34	5,038,883	60.26
贷款损失准备(1)	(245,494)	(2.65)	(234,522)	(2.80)
贷款和垫款净额	5,335,391	57.69	4,804,361	57.46
投资证券及其他金融资产	2,224,041	24.05	2,130,889	25.48
现金、贵金属及存放中央银行款项	571,847	6.18	546,416	6.53
同业往来(2)	799,372	8.64	616,516	7.37
商誉	9,954	0.11	9,954	0.12
其他(3)	308,416	3.33	253,312	3.04
资产总额	9,249,021	100.00	8,361,448	100.00

注：

(1) 报告期末的“贷款损失准备”包含以摊余成本计量的贷款和垫款的本息损失准备。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 15.81 亿元。有关详情请参阅财务报告附注 9(a)。

(2) 包括存拆放同业和其他金融机构款项和买入返售金融资产。

(3) 包括固定资产、使用权资产、无形资产、投资性房地产、递延所得税资产和其他资产。

负债

截至报告期末，本集团负债总额 83,833.40 亿元，较上年末增长 9.86%，主要是客户存款较快增长。

下表列出截至所示日期本集团负债总额的构成情况。为保持数据可比，金融工具除在下表中包含实际利率法计提的应付利息之外，其他章节仍按未含应付利息的口径进行分析。

	2021 年 12 月 31 日		2020 年 12 月 31 日	
(人民币百万元，百分比除外)	金额	占总额百分比%	金额	占总额百分比%
客户存款	6,385,154	76.16	5,664,135	74.22
同业往来(1)	1,081,328	12.90	1,009,846	13.23
向中央银行借款	159,987	1.91	331,622	4.35
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债及衍生金融负债	91,043	1.09	110,412	1.45
应付债券	446,645	5.33	346,141	4.54
其他(2)	219,183	2.61	168,938	2.21
负债总额	8,383,340	100.00	7,631,094	100.00

注：

(1) 包括同业和其他金融机构存拆放款项和卖出回购金融资产款。

(2) 包括应付职工薪酬、应交税费、合同负债、租赁负债、预计负债、递延所得税负债和其他负债。

股东权益

截至报告期末，本集团归属于本行股东权益 8,587.45 亿元，较上年末增长 18.65%，其中，未分配利润 4,285.92 亿元，较上年末增长 15.75%；其他综合收益 129.42 亿元，较上年末增长 73.76%，主要是分类为以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产估值较上年末增加。

5.4 业务发展战略实施情况

2014 年开始，本公司提出并实施“轻型银行”战略转型。2018 年以来，“轻型银行”转型进入下半场，开始探索数字化时代的 3.0 模式。2021 年，提出打造“大财富管理的业务模式+数字化的运营模式+开放融合的组织模式”的 3.0 模式，实现“十四五”开局良好。

1. 大财富管理的业务模式优势凸显

一是拓展“大客群”。零售金融响应国家共同富裕号召，充分发挥数字化获客与服务优势，让财富管理飞入寻常百姓家；开展形式多样的投资者教育活动，创设迎合线上流量客群需求的系列场景工具；降低理财门槛，推出一分钱起购的零钱理财服务“朝朝宝”，打通客户日常支付和理财增值需求，截至报告期末，购买“朝朝宝”的客户数达 1,540.30 万户，期末持仓金额 1,354.42 亿元，其中，两年内首次购买理财的客户占比达 51.70%。截至报告期末，本公司零售客户数 1.73 亿户(含借记卡和信用卡客户)，其中财富产品持仓客户 1

1 指报告期末持有财富类产品(包含理财、公募基金、私募基金、保险、贵金属、大额存单等产品)的客户

数较上年末增长 29.68%，金葵花及以上客户数较上年末增长 18.38%。招商银行 App 累计用户数 1.70 亿户，掌上生活 App 累计用户数 1.27 亿户。批发金融跟随国民经济转型升级，聚焦新动能、绿色经济、优质赛道制造业、区域优势特色产业、产业自主可控等方向，扎扎实实提升客群质量，围绕核心企业及其产业链、投资链客户打造生态化获客与经营能力。截至报告期末，本公司公司客户总数达 231.71 万户，其中，日均存款 50 万元以上的公司客户达 22.98 万户，增幅超过 15%。

二是搭建“大平台”。零售金融搭建开放的产品平台和运营平台，启动“招阳计划”，搭建潜力基金经理成长平台，孵化并锁定优质的基金管理人。通过市场化筛选引入资管机构入驻“招财号”开放平台，与外部合作伙伴共同服务客户的多元化需求，提升客户投资体验。截至报告期末，共引入 87 家资管机构，月活跃客户数 209.74 万户，报告期内共为本公司 951.29 万零售客户提供 1.40 亿次财富资讯服务。引入友行理财产品进入零售产品体系，截至报告期末，共引入 8 家友行理财子公司。批发金融建立券商、基金、PE 等机构朋友圈，在丰富客户与项目的来源和服务手段上发挥着重要作用。打造“招赢通”同业互联网服务平台，截至报告期末，“招赢通”平台连接基金、券商、保险等资管机构 94 家，为客户提供各类第三方资管产品 4,865 只，报告期内，本公司同业客户通过“招赢通”平台交易第三方资管产品金额达 6,342.69 亿元。风险管理方面，加强对平台生态的治理，面对大财富管理模式下风险的多层次性、复杂性，打造“全客户、全资产、全风险、全机构、全流程、全要素”的“六全”风险管理体系，严格产品、合作机构的准入，实施从准入到退出的全流程管理；统一表内、表外业务风险管理框架，加强对单一客户的风险扎口管理；强化风险三道防线间的分工协作，共同履行好“客户价值守护者”的职责。

三是构建“大生态”。通过业务融合，打造条线和业务单元之间相互促进的“飞轮效应”，为客户编织丰富的生态场景。零售“一体”飞轮方面，深入推进借记卡和信用卡的融合获客、融合经营，信用卡客户中同时持有本公司借记卡的“双卡”客户占比 62.61%，较上年末提升 1.91 个百分点。“一体两翼”飞轮方面，批发与零售条线联动助力代发拓展，新增代发企业 14.81 万户，增幅 16.42%；探索公私融合的私人银行服务新模式，打通私行客户及其背后企业的服务需求，在对新动能企业重点客群的“投商私”一体化服务上取得了一定的成效；充分利用零售优势做大托管规模，截至报告期末，新发公募基金托管 253 只，托管规模 4,068 亿元，新发公募基金托管只数和规模均列市场第一；集合科技、零售、批发力量，打造一站式企业数字服务通用平台—薪福通 3.0，从客户经营管理需求出发，实现获客和金融服务转化，截至报告期末，薪福通 3.0 当年新增注册认证企业数 33.90 万家。集团飞轮方面，报告期内，本公司为招银理财推荐债券资产 1,983.97 亿元；附属公司合计为本公司贡献 AUM 2.48 万亿元，贡献 FPA 7,804.45 亿元；招银国际新增与本公司联动项目 122 个，同比增长 23%，领投项目开户率 100%，跟投项目开户率 77%；本公司与招商基金进一步加强基金代销业务合作，截至报告期末，招商基金的非货币公募基金管理规模行业排名跃升至第七(WIND 数据)，在本公司代销合作的基金公司中，招商基金的公募基金存量规模占比最高。

2. 数字化的运营模式日益完善

零售客户服务方面，持续提升“人+数字化”能力，经营模式从客户经理管户为主向“管户+流量”双模式并进升级。报告期内，招商银行 App 和掌上生活 App 的月活跃用户(MAU)达 1.11 亿户，28 个场景的 MAU 超过千万。促进月活跃用户(MAU)与管理客户总资产(AUM)的有机融合，更多客户在招行平台上享受到财富管理服务。提升私人银行业务数字化服务能力，家族信托立项周期缩短 92%，最快仅需 3 个工作日，线上下单占比达 89%。

企业客户服务方面，全流程整合客户需求场景，实现仅需开户临柜一次、后续线上一站式办理常规业务，基础客户活跃率较年初提高 5.27 个百分点。积极推进智能风控平台建设，提升对公融资业务全流程线上化率，截至报告期末，线上化率达 67.26%，较上年末提升 28.41 个百分点，流动资金贷款、保函、票据、国内信用证等产品的线上化流程业务笔数已超过传统线下流程。

风险管理方面，持续推进金融科技在“全风险”领域的应用，为大财富管理价值循环链保驾护航。以智能风控平台“天秤”提升交易风险管控能力，报告期内，将非持卡人伪冒及盗用金额比例降至千万分之 0.90，近三年复合降幅 62.46%。对公智能预警系统对有潜在风险的公司客户预警准确率达 75.68%。构建信用债违约预警平台，对重大信用事件预警准确率达 86%。

降本增效方面，AI 模拟人、辅助人、替代人成效显著，AI 智能客服、语音质检、智能审录等共实现人力替代超过 6,000 人。AI 智能客服与 62 家公积金中心确立合作关系，已经为 26 家公积金中心提供智能客服服务，引进公积金各类服务接口 41 个。通过技术改进、资源管理及IT设备重复利用等措施，实现 IT 基础设施全年成本节约超过 1 亿元。体系化推进科技队伍效能提升工作，研发产出规模同比提升超过 30%。自主研发的海螺 RPA(机器人流程自动化)平台，已经实现对国外成熟产品的全面替代，已累计开发 2,000 个场景应用。建设“慧点隐私计算平台”并实现与头部隐私计算厂商互联互通，在多个业务场景应用落地，为用户提供更加全面的隐私保护服务。

底层科技能力方面，持续推进主机和应用上云，为业务的敏捷开发奠定坚实基础，截至报告期末，项目进度超过 75%；按照数据、分析、产品、服务、经营、流量六层架构系统性地构建科技支撑，为大财富管理赋能。本公司已获得数字人民币运营机构资质，数字人民币于 2022 年 1 月 4 日正式上线，为客户提供数字钱包服务。

3. 开放融合的组织模式持续进化

打造“以客户为中心”的组织和队伍，报告期内对零售金融、公司金融条线进行了架构调整，进一步理顺了经营逻辑和内部流程，客户获取和经营合力得到加强。持续探索融合型团队，及时总结重点融合场景中的融合范式并持续迭代。

在零售条线试点宽岗机制应用，打通市场拓展、财富管理、零售信贷、信用卡等岗位权限，在拓宽了员工职业发展通道的同时提高了服务效能。在批发条线试点项目制经营，围绕核心客户及其投资链、产业链企业建立“虚拟部门”，来自客户、产品、风险部门，不同分行的成员共同承担为客户解决核心诉求的责任。不断深化干部员工交流机制，促进干部跨条线、跨机构交流，加强对干部开放融合的过程管理。

持续建设轻文化，推出“清风管理锦囊”，为基层管理者践行“清风公约”提供方法论，帮助管理者提高“清风领导力”；开展“清风 100”活动，为全体员工树立基层管理者榜样；开展“清风问诊”行动帮助各机构照镜子、正衣冠，持续的文化宣导增强了干部员工对招银文化的认同感和践行意愿，报告期内，内部论坛“重庆”的访问量超过 2,400 万次，员工提出建议 3,624 条，部分建议已被本公司积极采纳并运用到工作与流程优化中，促进问题改进和管理提升。

5.5 业务运作

零售金融业务

报告期内，本公司零售金融业务税前利润 769.49 亿元，同比增长 21.07%；零售金融业务营业收入 1,773.19 亿元，同比增长 14.32%，占本公司营业收入的 58.35%，其中，零售净利息收入 1,159.91 亿元，同比增长 12.75%，占零售营业收入的 65.41%；零售非利息净收入 613.28 亿元，同比增长 17.41%，占零售营业收入的 34.59%，占本公司非利息净收入的 57.75%。报告期内，本公司实现零售财富管理手续费及佣金收入 337.50 亿元，同比增长 30.61%，占零售净手续费及佣金收入的 56.61%；实现零售银行卡手续费收入 192.28 亿元，同比下降 0.85%。

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 613.54 亿元，同比增长 20.85%；批发金融业务营业收入 1,310.21 亿元，同比增长 11.95%，占本公司营业收入的 43.12%，其中，批发金融业务净利息收入 873.97 亿元，同比增长 7.80%，占批发金融业务营业收入的 66.70%；批发金融业务非利息净收入 436.24 亿元，同比增长 21.30%，占批发金融业务营业收入的 33.30%，占本公司非利息净收入的 41.08%。

5.6 前景展望与应对措施

2021 年，中国银行业向好态势明显，支持实体经济力度不断增强，规模增长、盈利状况走向常态化，资产质量总体稳定，风险抵补能力较强。

银行业是典型的周期性行业，但目前正处于关键性的结构变化时期，未来较长时间内，结构性因素将取代周期性因素，银行业也将持续面临分化趋势。随着经济结构持续调整、新旧动能持续切换，银行业也需加快推进“轻资本”转型步伐，加快重塑差异化战略，才能在更加复杂的经济增长环境下，有效管控各类风险，实现高质量发展。

展望 2022 年，随着在新冠疫苗和特效药方面取得积极进展，全球经济有望继续复苏，但仍然面临新冠变异毒株冲击的威胁。总体上看，美欧经济的主要矛盾在于高通胀而非经济增长。随着经济活动继续向常态回归，美欧供需缺口有望收敛，修复重心倾向服务业，商品需求外溢相应收敛，供给约束有望内生性修复，至 2022 年中呈