



招商銀行

CHINA MERCHANTS BANK

招商银行股份有限公司

CHINA MERCHANTS BANK CO., LTD.

二〇二〇年度报告摘要

A股股票代码：600036

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. 本公司第十一届董事会第二十二次会议于2021年3月19日在深圳蛇口招银大学召开。缪建民董事长主持了会议，会议应参会董事17名，实际参会董事17名，本公司7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. 本年度报告摘要除特别说明外，货币币种为人民币。
5. 利润分配方案：本公司拟按照经审计的本公司2020年度净利润886.74亿元的10%提取法定盈余公积，计88.67亿元；按照风险资产1.5%差额计提一般准备82.47亿元；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1.253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。其余未分配利润结转下年。2020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2020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	刘建军	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	+86 755 8319 8888		
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，是一家在中国具有鲜明特色和市场影响力的全国性商业银行。本公司业务以中国市场为主，分销网络主要分布于中国大陆主要中心城市，以及香港、纽约、伦敦、新加坡、卢森堡、悉尼等国际金融中心，有关详情请参阅年度报告全文“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，招商银行企业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。本公司持续深入客户的生活圈和经营圈，致力于为客户提供定制化、智能化、综合化的解决方案。

2020年，本公司持之以恒地推进“轻型银行”战略转型，坚持“一体两翼”定位，围绕“客户+科技”主线，以开放融合为方法论，围绕核心客群构建生态圈，全面打造金融科技银行，深化组织文化变革，探索商业银行发展的3.0模式，一年来发展成效显著，市场地位、品牌影响力、核心竞争力进一步提升。

“十四五”期间，本公司将把全面打造大财富管理体系统作为应对内外部形势变化的战略支点，作为深化“轻型银行”转型、探索构建3.0经营模式的主要方向，有关详情请参阅年度报告全文“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

(人民币百万元，特别注明除外)	2020年	2019年	本年比上年	
			增减(%)	2018年
经营业绩				
营业收入	290,482	269,703	7.70	248,555
营业利润	122,643	117,047	4.78	106,608
利润总额	122,440	117,132	4.53	106,497
净利润	97,959	93,423	4.86	80,819
归属于本行股东的净利润	97,342	92,867	4.82	80,560
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润	97,178	92,178	5.42	80,129
经营活动产生的现金流量净额	421,328	4,432	9,406.50	(35,721)
每股计(人民币元/股)				
归属于本行普通股股东的基本每股收益 ⁽¹⁾	3.79	3.62	4.70	3.13
归属于本行普通股股东的稀释每股收益	3.79	3.62	4.70	3.13
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	3.79	3.59	5.57	3.11
每股经营活动产生的现金流量净额	16.71	0.18	9,183.33	(1.42)
财务比率(%)				
归属于本行股东的平均总资产收益率	1.23	1.31	减少0.08个百分点	1.24
归属于本行普通股股东的平均净资产收益率 ⁽¹⁾	15.73	16.84	减少1.11个百分点	16.57
归属于本行普通股股东的加权平均净资产收益率	15.73	16.84	减少1.11个百分点	16.57
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	15.70	16.71	减少1.01个百分点	16.48

(人民币百万元, 特别注明除外)	2020年	2019年	本年末比	
	12月31日	12月31日	上年末 增减(%)	2018年 12月31日
规模指标				
总资产	8,361,448	7,417,240	12.73	6,745,729
贷款和垫款总额 ⁽²⁾	5,029,128	4,490,650	11.99	3,933,034
— 正常贷款	4,975,513	4,438,375	12.10	3,879,429
— 不良贷款	53,615	52,275	2.56	53,605
贷款损失准备	234,664	223,097	5.18	192,000
其中：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的损失准备 ⁽³⁾	238	341	-30.21	228
总负债	7,631,094	6,799,533	12.23	6,202,124
客户存款总额 ⁽²⁾	5,628,336	4,844,422	16.18	4,400,674
— 公司活期存款	2,306,134	1,692,068	36.29	1,645,684
— 公司定期存款	1,289,556	1,346,033	-4.20	1,192,037
— 零售活期存款	1,400,520	1,171,221	19.58	1,059,923
— 零售定期存款	632,126	635,100	-0.47	503,030
归属于本行股东权益	723,750	611,301	18.40	540,118
归属于本行普通股股东的每股净资产(人民币元/股) ⁽¹⁾	25.36	22.89	10.79	20.07
资本净额(高级法)	821,290	715,925	14.72	641,881
其中：核心一级资本净额	610,092	550,339	10.86	482,340
风险加权资产(考虑并行底线要求)	4,964,542	4,606,786	7.77	4,092,890

(人民币百万元)	2020年 第一季度	2020年 第二季度	2020年 第三季度	2020年 第四季度
按季度披露的经营业绩指标				
营业收入	76,603	71,750	73,077	69,052
归属于本行股东的净利润	27,795	21,993	26,815	20,739
扣除非经常性损益后归属于本行股东的净利润	27,916	21,817	26,738	20,707
经营活动产生的现金流量净额	87,147	167,107	(34,426)	201,500

注：

- 有关指标根据《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号〈年度报告的内容与格式〉》及《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月发行了永续债，均分类为其他权益工具。此外，本公司2020年进行了优先股股息的发放。因此，在计算基本每股收益、平均净资产收益率和每股净资产时，“归属于本行股东的净利润”已扣除优先股股息，“平均净资产”和“净资产”扣除了优先股和永续债。
- 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，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) 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2.38亿元。有关详情请参阅财务报告附注9(a)。
- (4) 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，本集团非经常性损益列示如下：

(人民币百万元)	2020年
非经常性损益项目	
处置固定资产净损益	44
其他净损益	168
所得税影响	(41)
合计	171
其中：影响本行股东净利润的非经常性损益	164
影响少数股东净利润的非经常性损益	7

3.2 补充财务比率

财务比率(%)	2020年	2019年	本年比上年增减	2018年
盈利能力指标				
净利差 ⁽¹⁾	2.40	2.48	减少0.08个百分点	2.44
净利息收益率 ⁽²⁾	2.49	2.59	减少0.10个百分点	2.57
占营业收入百分比				
— 净利息收入	63.70	64.18	减少0.48个百分点	64.53
— 非利息净收入	36.30	35.82	增加0.48个百分点	35.47
成本收入比 ⁽³⁾	33.30	32.09	增加1.21个百分点	31.02
信用成本 ⁽⁴⁾	0.98	1.29	减少0.31个百分点	1.58

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。
- (4) 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。

资产质量指标(%)	2020年 12月31日	2019年 12月31日	本年末比 上年末增减	2018年 12月31日
不良贷款率	1.07	1.16	减少0.09个百分点	1.36
拨备覆盖率 ⁽¹⁾	437.68	426.78	增加10.90个百分点	358.18
贷款拨备率 ⁽²⁾	4.67	4.97	减少0.30个百分点	4.88

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。

资本充足率指标(%) (高级法)	2020年	2019年	本年末比	2018年
	12月31日	12月31日	上年末增减	12月31日
核心一级资本充足率	12.29	11.95	上升0.34个百分点	11.78
一级资本充足率	13.98	12.69	上升1.29个百分点	12.62
资本充足率	16.54	15.54	上升1.00个百分点	15.68

注：截至报告期末，本集团权重法下核心一级资本充足率 10.68%，一级资本充足率 12.16%，资本充足率 13.79%。

3.3 补充财务指标

主要指标(%)		标准值	2020年	2019年	2018年
流动性比例	人民币	≥25	42.06	51.18	44.94
	外币	≥25	57.10	68.15	51.95
单一最大贷款和垫款比例		≤10	3.48	4.89	4.21
最大十家贷款和垫款比例		/	17.50	18.34	17.20

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(%)	2020年	2019年	2018年
正常类贷款迁徙率	1.53	1.45	1.79
关注类贷款迁徙率	38.12	35.09	26.06
次级类贷款迁徙率	82.37	61.24	80.73
可疑类贷款迁徙率	40.17	40.08	19.90

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2020年度净利润和截至2020年末的净资产无差异。

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408,761户，全部为无限售条件股东，其中，A股股东总数377,267户，H股股东总数31,494户。截至本摘要披露日前上一月末（即2021年2月28日），本公司股东总数443,110

户，全部为无限售条件股东，其中，A股股东总数411,988户，H股股东总数31,122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)	质押或 冻结(股)
1	香港中央结算(代理人)有限公司	境外法人	4,550,447,397	18.04	无限售 条件H股	2,169,043	-	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	和谐健康保险股份有限公司 —传统—普通保险产品	境内法人	1,258,949,171	4.99	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	-	-	-
7	香港中央结算有限公司	境外法人	1,073,644,912	4.26	无限售 条件A股	56,318,751	-	-
8	大家人寿保险股份有限公司 —万能产品	境内法人	1,036,132,435	4.11	无限售 条件A股	-222,816,665	-	-
9	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	-	-	-
10	中国证券金融股份有限公司	境内法人	754,798,622	2.99	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。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。

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。截至本摘要披露日前上一月末(即2021年2月28日)，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	报告期内 增减(股)	期末持股 数量(股)	持股比例 (%)	持有有限	质押或
							售条件	冻结的
							股份数量 (股)	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) 由于此次发行为境外非公开发行，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	报告期内 增减(股)	期末持股 数量(股)	持股比例 (%)	持有有限	质押或
							售条件	冻结的
							股份数量 (股)	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	-2,000,000	17,000,000	6.18	-	-
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

2020年，面对突如其来的疫情冲击、监管政策密集出台、国内外形势复杂多变、金融市场剧烈波动等一系列挑战，本集团坚持“轻型银行”战略方向和“一体两翼”战略定位，各项经营工作稳健开展，营业收入稳步增长，利润增速稳健，资产负债规模增势良好，资产质量经受住了考验。

2020年本集团实现营业收入2,904.82亿元，同比增长7.70%；实现归属于本行股东的净利润973.42亿元，同比增长4.82%；实现净利息收入1,850.31亿元，同比增长6.90%；实现非利息净收入1,054.51亿元，同比增长9.15%；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1.23%和15.73%，同比分别下降0.08和1.11个百分点。

截至报告期末，本集团资产总额83,614.48亿元，较上年末增长12.73%；贷款和垫款总额50,291.28亿元，较上年末增长11.99%；负债总额76,310.94亿元，较上年末增长12.23%；客户存款总额56,283.36亿元，较上年末增长16.18%。

截至报告期末，本集团不良贷款总额536.15亿元，较上年末增加13.40亿元；不良贷款率1.07%，较上年末下降0.09个百分点；拨备覆盖率437.68%，较上年末上升10.90个百分点；贷款拨备率4.67%，较上年末下降0.30个百分点。

5.2 利润表分析

2020年，本集团实现税前利润1,224.40亿元，同比增长4.53%，实际所得税税率19.99%，同比下降0.25个百分点。下表列出2020年度本集团主要损益项目变化。

(人民币百万元)	2020年	2019年	变动额
净利息收入	185,031	173,090	11,941
净手续费及佣金收入	79,486	71,493	7,993
其他净收入	25,965	25,120	845
业务及管理费	(96,745)	(86,541)	(10,204)
税金及附加	(2,478)	(2,348)	(130)
信用减值损失	(64,871)	(61,066)	(3,805)
其他资产减值损失	(154)	(93)	(61)
其他业务成本	(3,591)	(2,608)	(983)
营业外收支净额	(203)	85	(288)
税前利润	122,440	117,132	5,308
所得税	(24,481)	(23,709)	(772)
净利润	97,959	93,423	4,536
归属于本行股东的净利润	97,342	92,867	4,475

5.3 资产负债表分析

资产

截至报告期末，本集团资产总额83,614.48亿元，较上年末增长12.73%，主要是由于本集团贷款和垫款、债券投资等增长。

为保持数据可比，本节“3.3.1资产”金融工具除在“本集团资产总额的构成情况”表中按财政部要求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。

下表列出截至所示日期本集团资产总额的构成情况。

(人民币百万元，百分比除外)	2020年12月31日		2019年12月31日	
	金额	占总额 百分比%	金额	占总额 百分比%
贷款和垫款总额	5,038,883	60.26	4,500,199	60.67
贷款损失准备 ⁽¹⁾	(234,522)	(2.80)	(222,899)	(3.00)
贷款和垫款净额	4,804,361	57.46	4,277,300	57.67
投资证券及其他金融资产	2,130,889	25.48	1,839,440	24.80
现金、贵金属及存放中央银行款项	546,416	6.53	571,990	7.71
同业往来 ⁽²⁾	616,516	7.37	522,507	7.04
商誉	9,954	0.12	9,954	0.13
其他 ⁽³⁾	253,312	3.04	196,049	2.65
资产总额	8,361,448	100.00	7,417,240	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 2.38 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76,310.94亿元，较上年末增长12.23%，主要是客户存款较快增长。

为保持数据可比，本节“3.3.2负债”金融工具除在“本集团负债总额的构成情况”表中按财政部要求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。

下表列出截至所示日期本集团负债总额的构成情况。

(人民币百万元, 百分比除外)	2020年12月31日		2019年12月31日	
	金额	占总额 百分比%	金额	占总额 百分比%
客户存款	5,664,135	74.22	4,874,981	71.70
同业往来 ⁽¹⁾	1,009,846	13.23	784,735	11.54
向中央银行借款	331,622	4.35	359,175	5.28
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	110,412	1.45	66,634	0.98
应付债券	346,141	4.54	578,191	8.50
其他 ⁽²⁾	168,938	2.21	135,817	2.00
负债总额	7,631,094	100.00	6,799,533	100.00

注：

- (1) 包括同业和其他金融机构存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7,237.50亿元，较上年末增长18.40%，其中，未分配利润3,702.65亿元，较上年末增长15.13%；其他综合收益74.48亿元，较上年末减少29.93亿元，主要是以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产卖出浮盈从其他综合收益转出，同时受人民币汇率变动影响外币报表折算差额减少。

5.4 业务发展战略实施情况

报告期内，本公司坚定不移地推进“轻型银行”战略转型，坚持“一体两翼”定位，围绕“客户+科技”主线，以开放融合为方法论，全面打造金融科技银行，深化组织文化变革，积极探索商业银行发展的3.0模式。

1. 以MAU为“北极星”，强化和完善零售“全产品、全渠道、全客群”服务体系建设

零售金融以最佳客户体验为目标，以“北极星”指标月活跃用户（MAU）为指引，深入践行“开放与融合”方法论，加快零售金融数字化转型，不断强化和完善“全产品、全渠道、全客群”服务体系建设，为客户提供高品质的金融和泛金融服务。

一是以招商银行App和掌上生活App为平台，持续探索和构建数字化获客模型，打造新的获客增长点，同时不断提升新客户向高净值客户的链式输送效率。截至报告期末，招商银行App累计用户数达1.45亿户，增幅27.19%，借记卡数字化获客占比19.98%；掌上生活App累计用户数达1.10亿户，增幅20.16%，信用卡数字化获客占比达62.82%。

二是不断迭代优化数字化经营体系，提升服务水平。转变传统的卡片模式，以App视角全新上线“用户成长体系”，引入各类满足客户实际需求的金融与泛金融权益。打通理财、信贷和信用卡系统，打

通线上和线下渠道，融合形成力量，共同服务于客户，让客户在“网点+App+场景生态”中享受更多本公司提供的综合化服务。搭建核心场景和多维生态，提升用户使用粘性。报告期内，招商银行App和掌上生活App的MAU达1.07亿户，23个场景的MAU超过千万，“饭票”和“影票”两大场景的交易额近100亿元。强化与客户的线上交互，提升金融服务效能。报告期内，两大App中视频直播1,745场，服务超过1,170万客户。截至报告期末，44家分行开通了城市专区，1,595个网点建立了线上店。报告期内，招商银行App理财投资客户数1,033.04万户，同比增长35.55%，占全行理财投资客户数的94.84%；招商银行App的理财投资销售金额10.09万亿元，同比增长28.21%，占全行理财投资销售金额的79.24%。

三是积极探索客户分层分类经营，努力为客户创造价值，持续提升客户服务体验。强化客户洞察，针对处于不同人生阶段的客户，推出细分客群的差异化营销体系，更好地满足客户的实际需求，同时，从客户立场出发，坚持AUM经营理念不动摇，更加开放，主动引入全市场的优质产品，努力做客户的支付结算主银行和财富管理主银行，不断提升本公司在客户口袋的份额。零售客户体验监测系统——“风铃系统”对接行内系统提升至27个，监测客户体验指标1,367个，主动对客户体验进行管理，推动客户服务体验不断升级。

2. 紧抓账户流和资金流，围绕核心客群构建批发经营生态圈

批发金融以核心客户为业务发展的逻辑起点，构建核心客户与上下游供应链客户之间相互促进、正向循环的经营模式。

一是着力探索“投商行一体化”经营，以投资银行业务建立客户关系的同时，通过商业银行服务保持客户粘性。截至报告期末，国企混改项目落地31项；企业财资管理云平台（CBS）对总、分行两级战略客户的覆盖率达到54.81%和24.46%，分别提升了9.81和6.06个百分点；总行级战略客户使用本公司交易银行核心产品的数量提升至4.70个。

二是在深耕核心客群基础上，沿着资金链向客户的生态圈延伸。通过大幅改善业务办理体验，付款代理、商票保贴、保函等拳头产品带动对上下游供应链的大批量获客，也带动了小企业有贷户的恢复性增长。批发客群质量明显提高，截至报告期末，日均存款50万元以上的公司客户达19.94万户，较上年末增加2.85万户，增幅16.68%。同时，本公司积极把握专项债机遇，报告期内，提供服务的专项债项目金额达1.30万亿元，发债资金沉淀存款6,388.73亿元，机构客户人民币存款日均余额9,143.56亿元。截至报告期末，本公司已与国内25家政府机构开展AI智能客服合作，累计服务20万人次。

三是持续提升对公客户体验，从用户视角推进业务线上化。截至报告期末，对公客户体验监测系统对接行内系统28个，监测客户体验指标954个。截至报告期末，网上企业银行自助开通率从72.23%提升到91.05%。“保函闪电开”一经推出即被客户大量使用。企业开户大幅精减客户填单工作量，从78项减少为3项，只需来银行一次。本公司在同业中首家取得区块链开票业务资质，报告期内区块链开票量133万张；发票云项目在同业中率先实现自营业务线上自助开票，增值税普票电子化率79.79%，发票云查验发票数390万张，报销发票数142万张。

3. 持之以恒打造金融科技银行

业务数字化经营的底层是持续的金融科技能力打造。本公司持续加大科技资源投入，报告期内信息科

技投入119.12亿元，同比增长27.25%，是本公司营业收入的4.45%，同比提高0.73个百分点。信息科技投入主要投向系统运营、电子设备和软件采购、信息科技人力资源配置、信息科技咨询和基础设施建设等方面。截至报告期末，全行累计立项金融科技创新项目2,106个，其中1,374个项目已投产上线，覆盖零售、批发、风险等各个领域。

随着数字化转型的深入，全行管理能力和效率逐步提升。零售金融持续优化客户关系管理系统——W+平台，实时提供专业建议、上线智能辅助销售功能，线上支持客户服务。智图、智网、智策、先机、神笔等客户数据分析产品帮助分行提升精准营销能力，全面应用AI、语音识别等技术服务客户。批发条线以客户关系管理系统（CRM 4.0）为载体，以场景串联客户信息、资讯案例、业务办理、营销支持和团队建设五大功能赋能分行。合同网签覆盖77项批发业务，大幅压缩签署时间。在核查、录入、咨询等49个中后台场景中应用机器人流程自动化（RPA）、光学字符识别（OCR）和自然语言处理（NLP）等金融科技技术，替代业务笔数达2,723万笔。风险管理以用户视角集成多个模块，整合打通底层系统数据，实现客户基础信息、风险信息、关系图谱信息一键查询，风险报告、预授信报告自动生成。报告期内，智能风控平台“天秤”将非持卡人伪冒及盗用金额比例降至千万分之三；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75.21%，能够在客户不良前平均20个月发出预警信号，对新出现不良的覆盖率为86.75%。数字化运营积沙成塔，报告期网点平均日结时间同比提早50分钟，同时柜面业务客户满意度连续三年保持上升。线上协同办公能力大幅提升，线上会议和培训成为常态，覆盖面更广，效率更高，节省了大量时间和成本。

全面启动科技基础设施从IT到DT转型，积极推进主机上云和应用上云。不断完善客服云、舆情云、视觉云三大AI云服务，报告期内，客服云节省人力4,000多人，舆情云预警时效性由1天提升至1小时，视觉云全年调用量达9,200万次。系统与数据打通取得重大突破，完成90个立行立改项目，解决需求响应机制、数据共享机制、内部用户统一认证等18项基础性和全局性难题。统一对公用户体系，实现用户用一个用户名和密码登录，即可访问18类系统，涵盖200项金融服务，更好地支撑对公客户的综合服务、综合定价和风险扎口管理。全行数据资产的管理水平大幅提高，推出了可以为全行提供可视化数据产品的商业智能平台，以及可以让取数人员对数据进行自助分析的人工智能平台，同时进一步净化数据资产，数据使用更加便捷高效。

4. 持续深化开放融合的组织文化转型

内部协同意识、协同能力不断增强。打破部门间竖井，集合有生力量作用于市场，逐渐形成了企业级的服务能力。报告期内，本公司财富管理、资产管理和投资银行联动，实现AUM增量创历史新高，增幅创近五年新高，托管规模突破16万亿元，增加2.82万亿元。本公司总分行之间、各业务条线之间充分联动，共享资源和能力，合作拓展场景，打造平台生态。截至报告期末，公积金服务覆盖78个城市、社保查询覆盖66个城市、非税缴费覆盖85个城市；电子社保卡全行累计签发量1,376.5万。政务便民场景MAU 660.27万户，同比增长419.29%；生活缴费场景MAU 421.46万户，同比增长72.37%。

开放融合的组织文化在潜移默化中深入人心。中后台积极为一线赋能减负，一些长期困扰基层的共性负担得到有效整治，一些制约一线员工的流程痛点得到切实解决。跨界界的融合型任务团队在主机上云、数据中台建设等项目上展开全面合作，成为解决复杂工作的有效组织方式。行内外、总分行、跨分行、多形式的人才交流体系逐步成型，健全干部交流机制，强化干部选拔任用基层经历导向。小团

队创新常态化，形成创新工场孵化机制，鼓励员工跳出常规工作流程和运作方式，实现创新想法落地和团队成长。一线声音被广泛重视，内部论坛“蛋壳”平台越来越多地成为各级管理者决策的重要依据。“清风行动”推动全行坚持做正确的事，“开放、融合、平视、包容”的轻文化日益成为全行上下认同的价值观。

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635.60亿元，同比下降2.45%，主要原因是本期计提的信用减值损失较多；零售金融业务营业收入1,551.08亿元，同比增长8.80%，占本公司营业收入的57.92%，其中，零售净利息收入1,028.73亿元，同比增长8.08%，占零售营业收入的66.32%；零售非利息净收入522.35亿元，同比增长10.25%，占零售营业收入的33.68%，占本公司非利息净收入的59.16%。报告期内，本公司实现零售财富管理手续费及佣金收入258.40亿元，同比增长32.83%，占零售净手续费及佣金收入的50.77%；实现零售银行卡手续费收入193.93亿元，同比增长0.29%。

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507.67亿元，同比增长12.70%；批发金融业务营业收入1,170.39亿元，同比增长6.49%，占本公司营业收入的43.71%，其中，批发金融业务净利息收入810.75亿元，同比增长9.23%，占批发金融业务营业收入的69.27%；批发金融业务非利息净收入359.64亿元，同比增长0.79%，占批发金融业务营业收入的30.73%，占本公司非利息净收入的40.73%。

5.6 前景展望与应对措施

2021年，在疫苗的作用下，复苏将成为全球经济的主旋律。从外部看，随着疫苗逐步起效，美欧经济有望在二季度开始加速修复，向疫前水平回归，对我国外需形成提振。从内部看，得益于高效疫情防控，我国经济基本面持续向好，生产动力强劲，需求稳步回升。中、美、欧三大全球主要经济体有望复苏共振。

受低基数影响，2021年我国GDP增速将出现跳升，增长动力将有所变化。消费方面，收入修复驱动下，居民消费支出的能力和意愿都将有所增长，消费将继续向历史中枢水平回归，成为推动经济增长的重要力量。投资方面，制造业投资在需求回暖、企业利润上升、企业家信心改善和贷款向制造业倾斜的推动下，将成为经济中的亮点；房地产和基建投资有望保持稳定，但对经济增长贡献边际下降。贸易方面，尽管我国对其他国家生产的替代效应将有所减弱，但在全球贸易复苏的带动下，出口仍有望继续保持较强韧性；进口受内需改善和大宗商品价格回升推动，增速有望进一步上行。物价方面，CPI受猪肉供给增加、高基数等因素影响，中枢将较上年有所下行；PPI受内外需景气驱动，中枢将有所回升。随着“十四五”规划的开局，我国将进入新的发展阶段，在新的发展理念下积极构建新的发展格局。

根据当前环境，2021年本公司贷款和垫款计划新增11%左右，客户存款计划新增13%左右。

面对新的宏观形势，本公司将积极顺应行业发展规律，充分发挥自身优势，坚持“轻型银行”战略方

向和“一体两翼”战略定位，以客户体验为本，以风险管理为基，以构建大财富管理价值循环链为主线，通过与打造金融科技银行、推进开放融合的组织文化相互促进，持续探索商业银行经营的3.0模式，在自身高质量发展的同时积极服务实体经济，努力为股东创造更大价值。具体经营策略如下：

一是进一步打通大财富管理价值循环链。以客户资金流为脉络，有效连接客户投资端和融资端需求，进一步打通“财富管理-资产管理-投资银行”价值循环链。用更加开放的思维，促进“一体两翼”在更高层次上深度融合，将招行的优势与全社会的资源更好地整合，让客户资金和资产在招行的平台上对接、流动、留存，形成资金供给、资金管理、资金融通相互作用的生态圈，强化“飞轮效应”，更好地为客户创造价值。

二是加快三大经营模式转型。加快数字化转型，全面升级招商银行App的产品体系、服务模式和智能化能力。加快平台化转型，打造开放的服务平台，整合全社会优质资源为客户提供一站式金融服务；发挥自身“人+数字化”的优势，以专业能力为客户创造价值；转变盈利模式，大力发展顾问式财富管理和全权委托模式，在长期为客户创造价值的过程中实现自身的价值；批发业务突破以自身资产负债表服务客户的局限，充分利用内外部资源解决客户各类融资需求。加快生态化转型，提高生活场景建设的质量和运营能力，加快产业互联网和企业数字化服务的破局。

三是持续提升风险管理能力。构建适应大财富管理的风险管理体系，将风险控制的策略贯穿到资产组织、产品创设、资产配置、投资者适当性、投后管理的全过程。系统提升行业研究和客户认知能力，构建具有本公司特色的行业分类体系。完善重点大额客户的全流程扎口管理机制。落实房地产相关监管政策，优化客户、业务和区域结构。完善应对机制，严防制裁风险和违规风险。

四是深入推进金融科技建设。推动数据中心向云计算中心转型。持续推进技术中台建设，完善应用程序编程接口（API）应用市场治理机制，改善API应用市场用户体验。完善数据中台框架建设，加强数据治理。

五是坚持在开放融合大局下推动组织文化变革，推动开放融合从物理反应向化学反应转变。将跨边界的融合型组织作为解决复杂工作的有效组织方式，打造适应不同场景需要的组织形态。进一步完善人才交流体系，健全干部交流机制。防止部门竖井，提升中台下地干活、赋能一线的能力。