

A股股票代码：600036

## 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](http://www.cs.com.cn)）、《证券时报》网站（[www.stcn.com](http://www.stcn.com)）、《上海证券报》网站（[www.cnstock.com](http://www.cnstock.com)）、上海证券交易所网站（[www.sse.com.cn](http://www.sse.com.cn)）和本公司网站（[www.cmbchina.com](http://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。其余未分配利润结转下年。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

## 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

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：

### 3.2 财务比率

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。

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。

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

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。

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：

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：

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：

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。

## 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。

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。

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、资源管理及旧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“蛋壳”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年中显著改善。相应地，美欧通胀短期内或维持高位，至2022年中有望确立下行趋势。但新冠变异毒株冲击，以及“工资-物价”的螺旋式上升仍有可能令高通胀持续。高通胀风险下，美联储将于2022年3月完成缩减购债，并视通胀发展决定后续加息的时点及次数。

与美欧相反，2022年中国经济的主要矛盾在于经济下行压力加大，通胀的压力将有所缓解。经济增长方面，尽管当前我国面临的多重供给约束有望边际缓解，但需求总体疲弱，结构显著切换，外需和房地产投资增速或明显回落，消费大概率仍将处于弱复苏状态，制造业投资动能边际衰减，基建投资有望逆周期上行。跨周期和逆周期宏观调控政策将有机结合，财政政策和货币政策协调联动，发挥托底经济的作用。通胀方面，随着国内外供给约束缓解，我国结构性通胀压力将显著减轻，PPI同比增速有望稳步下行；CPI受猪周期反转影响，同比增速中枢将上升，但总体仍将保持温和态势。

根据当前环境，2022年本公司贷款和垫款计划新增11%左右，客户存款计划新增12%左右。

本公司认为，在经济发展面临“三重压力”之下，传统银行经营模式的增长空间将进一步收窄。要打开发展的新天地，需要从银行视角转向客户视角全面审视自身经营服务，研究、把握、解决客户痛点和需求。3.0经营模式即是从银行视角转向客户视角的发展模式。在严峻复杂的外部形势下，本公司将进一步在思想上、战略上、行动上坚定信心、保持定力，牢固树立“以客户为中心，为客户创造价值”的价值观，以价值观引领战略执行，持续推进3.0模式。具体策略如下。

一是升级财富管理服务体系。把建立以客户为中心的资产配置能力作为提升财富管理竞争力的主攻方向，着力解决好销售导向、产品结构不合理、服务触达能力不足

、服务割裂等问题。全面推进聚焦客户和员工体验双提升、体系化提升财富管理能力的“初心计划”，落实“TREE资产配置体系”，提高中台执行能力，促进客户经理队伍向财富管理专家转型。加快“人+数字化”经营体系建设，强化网点、网络经营服务中心与App等各渠道间的有机协同，提升断点经营能力，狠抓服务质量和体验，织就一张7×24小时、从陪伴到专业投顾的服务之网。

二是强化“投商私科”一体化服务。从企业经营逻辑出发，把投行、商行、私行、科技及研究服务等分散的优势整合起来，以差异化、有针对性的服务有效覆盖处于不同阶段、不同行业、具备不同特征的客户，形成招行独有的“投商私科”一体化服务特色。顺应战略客户生态化经营趋势，站在客户价值最大化的视角，探索以项目制为核心的体制机制创新，整合行内资源，对客户经营进行整体布局。

三是加快构建“六全”风险管理体系。进一步拓宽风险管理视野，从关注资产端向关注投资人、产品、合作机构、底层资产全链条转型，深化客户视角的风险扎口管理体系。顺应传统行业供需格局优化、客户行业属性日趋模糊、客户生态化经营等趋势，优化对一线的行业与客户准入授权并强化政策执行的过程管理；提高审贷组织形式和工作机制的灵活性、机动性，打破总分行审贷团队的分工格局，建立不同客户服务场景的审贷模式，进一步统一全行认知。

四是加快数字化运营模式建设。充分利用数字化手段提高客户服务效率，提高组织运用数字化意识分析和解决客户痛点的能力。聚焦数字化运用的重点领域，加大对投研、数字化风控、智能财富管理、开放平台等领域的投入。进一步夯实数字化运用的底层科技基础，推进云平台建设，加强技术中台、数据中台能力，把系统微服务化，把微服务产品化，进一步夯实数据基础。

五是强化3.0模式的战略执行。打造一支“价值观高于KPI”的干部员工队伍，强化管理者在价值观引导方面的关键作用，提高管理者理解战略、执行战略的能力，让管理者具备“重新定义任务”的能力，读懂KPI背后的战略重点和经营逻辑。大力倡导“清风管理锦囊”，优化干部评价标准，把是否践行价值观作为评价和使用干部的首要标准。

A股简称：招商银行 A股代码：600036 公告编号：2022-008

招商银行股份有限公司

第十一届董事会第三十七次会议决议公告

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

招商银行股份有限公司（简称本公司）于2022年1月20日发出第十一届董事会第三十七次会议通知，会议于3月18日以远程视频会议方式召开。会议由缪建民董事长主持，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。

会议审议通过了以下议案：

一、审议通过了《2021年度董事会工作报告》，同意提交本公司2021年度股东大会审议。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

二、审议通过了《2021年度行长工作报告》。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

三、审议通过了2021年度报告全文及摘要，同意将2021年度报告提交本公司2021年度股东大会审议。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

本公司2021年度报告全文及摘要详见上海证券交易所网站（[www.sse.com.cn](http://www.sse.com.cn)）、香港联合交易所有限公司网站（[www.hkex.com.hk](http://www.hkex.com.hk)）和本公司网站（[www.cmbchina.com](http://www.cmbchina.com)）。

四、审议通过了《2021年度财务决算报告》，同意提交本公司2021年度股东大会审议。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

五、审议通过了《2021年度利润分配方案》，同意提交本公司2021年度股东大会审议。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

有关情况详见本公司在上海证券交易所、香港联合交易所有限公司和本公司网站发布的2021年度利润分配方案公告。

六、审议通过了《关于聘请2022年度会计师事务所的议案》，同意：

聘请德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司及境内附属子公司2022年度国内会计师事务所，聘请德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）相关境外成员机构德勤·关黄陈方会计师行等为本公司及境外附属子公司2022年度国际会计师事务所，聘期为一年。

审计费用(包括但不限于差旅费、住宿费、通讯费等全部杂费总额)不超过折人民币3,093万元，该金额为本公司及招商银行集团会计并表范围内各附属子公司集团整体财务报表审计费合计金额。年内如有新增并表实体或现有实体实际审计需求发生变化，并考虑汇率变动影响，最终实际支付金额可能与此略有差异。

会议同意将本决议事项提交本公司2021年度股东大会审议。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

本公司同时在上海证券交易所、香港联合交易所有限公司和本公司网站刊登了关于续聘会计师事务所的公告。

七、审议通过了《2021年度全面风险报告》。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

八、审议通过了《2022-2024年资本管理中期规划》，同意提交本公司2021年度股东大会审议。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

九、审议通过了《2021年度资本充足率报告》，详见上海证券交易所、香港联合交易所有限公司和本公司网站。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

十、审议通过了《2021年度内部控制评价报告》。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

本公司2021年度内部控制评价报告和内部控制审计报告详见上海证券交易所、香港联合交易所有限公司和本公司网站。

十一、审议通过了《2021年可持续发展报告》，详见上海证券交易所、香港联合交易所有限公司和本公司网站。

同意：16票 反对：0票 弃权：0票

特此公告。

招商银行股份有限公司董事会

2022年3月18日

A股简称：招商银行 A股代码：600036 公告编号：2022-009

招商银行股份有限公司

第十一届监事会第二十八次会议决议公告

本公司监事会及全体监事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

招商银行股份有限公司（简称本公司）于2022年3月7日发出第十一届监事会第二十八次会议通知，会议于3月18日以远程视频会议方式召开。会议由熊良俊监事长主持，应参会监事9名，实际参会监事9名，总有效表决票为9票。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。

会议审议通过了以下议案：

一、审议通过了《2021年度监事会工作报告》，同意提交本公司2021年度股东大会审议。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

二、审议通过了《2022年度监事会工作计划》。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

三、审议通过了《2021年度行长工作报告》。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

#### 四、审议通过了2021年度报告全文及摘要。

监事会对本公司2021年度报告（含年报摘要，下同）进行了审核，并出具如下审核意见：

1.本公司2021年度报告的编制和审议程序符合有关法律法规、《招商银行股份有限公司章程》和本公司相关内部管理制度的规定；

2.本公司2021年度报告的内容与格式符合中国证监会和证券交易所的各项规定，所包含的信息真实反映出本公司报告期内的经营管理情况和财务状况等事项；

3.监事会提出本意见前，没有发现参与2021年度报告编制和审议的人员有违反保密规定的行为。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

#### 五、审议通过了《2021年度财务决算报告》。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

#### 六、审议通过了《2021年度利润分配方案》。

监事会认为，本公司2021年度利润分配方案符合中国证监会《上市公司监管指引第3号——上市公司现金分红(2022年修订)》《上海证券交易所上市公司自律监管指引第1号——规范运作》及《招商银行股份有限公司章程》的有关规定，既有利于本公司的持续稳定发展，又充分考虑了投资者的回报，同时能保证本公司2022年资本充足率满足监管要求，符合全体股东的利益。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

#### 七、审议通过了《关于聘请2022年度会计师事务所的议案》。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

#### 八、审议通过了《2021年度全面风险报告》。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

#### 九、审议通过了《2021年度内部控制评价报告》。



监事会同意董事会对本公司内控制度完整性、合理性和有效性及内部控制执行情况的说明。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

十、审议通过了《2022-2024年资本管理中期规划》。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

十一、审议通过了《2021年可持续发展报告》。

同意：9票 反对：0票 弃权：0票

监事会对第十一届董事会第三十七次会议召开情况的监督意见

2022年3月18日，监事会熊良俊、彭碧宏、吴珩、郭西锟、丁慧平、韩子荣、徐政军、王万青、蔡进等9名监事列席了第十一届董事会第三十七次会议，对董事会会议的召开和议案审议情况进行了监督，发表意见如下：

招商银行股份有限公司第十一届董事会第三十七次会议以远程视频会议方式召开。会议应参会董事16名，实际参会董事16名。监事会认为，本次董事会会议的召开、议案审议和表决程序符合《中华人民共和国公司法》《招商银行股份有限公司章程》及《招商银行股份有限公司董事会议事规则》的有关规定。各位董事积极参与了对各项议案的研究和审议，充分发表了专业意见，独立董事也就相关重要事项发表了独立意见。全体参会董事均认真履行了职责。

特此公告。

招商银行股份有限公司监事会

2022年3月18日

A股简称：招商银行 A股代码：600036 公告编号：2022-010

招商银行股份有限公司

2021年度利润分配方案公告

重要内容提示：

- 每股分配比例：每股派发现金红利人民币1.522元（含税）。
- 本次利润分配以实施分红派息股权登记日登记的本公司普通股总股本为基数，具体股权登记日期将在分红派息实施公告中明确。
- 本次利润分配方案尚待本公司2021年度股东大会审议通过后方可实施。

## 一、利润分配方案

招商银行股份有限公司（简称本公司、本行或招商银行）董事会同意按照2021年度本公司经德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）审计的中国会计准则合并报表口径归属于本行普通股股东的净利润人民币1,163.09亿元的不低于30%的比例进行现金分红，具体利润分配方案如下：

（一）根据《中华人民共和国公司法》有关规定，按照经审计的本公司2021年度净利润人民币1,097.94亿元的10%提取法定盈余公积人民币109.79亿元。

（二）根据财政部《金融企业准备金计提管理办法》有关规定，按照本公司承担风险和损失的资产期末余额1.5%差额计提一般准备人民币118.74亿元。

（三）以届时实施利润分配股权登记日的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。其余未分配利润结转下年。

（四）2021年度，本公司不实施资本公积金转增股本。

截至2021年12月31日，本公司普通股总股本25,219,845,601股，以此计算合计拟派发现金红利约人民币383.85亿元（含税）。2021年度本公司现金分红比例为33.00%（即现金分红占合并报表中归属于本行普通股股东的净利润的比例）。

## 二、履行的决策程序

（一）董事会会议的召开、审议和表决情况

本公司于2022年3月18日召开的第十一届董事会第三十七次会议审议并全票通过了《2021年度利润分配方案》，同意将2021年度利润分配方案提交本公司2021年度股东大会审议。

## (二) 独立董事和监事会意见

本公司全体独立董事和监事会认为：招商银行2021年度利润分配方案符合中国证监会《上市公司监管指引第3号——上市公司现金分红(2022年修订)》《上海证券交易所上市公司自律监管指引第1号——规范运作》及《招商银行股份有限公司章程》的有关规定，既有利于招商银行的持续稳定发展，又充分考虑了投资者的回报，同时能保证招商银行2022年资本充足率满足监管要求，符合全体股东的利益。全体独立董事同意将利润分配方案提交董事会及股东大会审议。

## 三、相关风险提示

本次利润分配方案尚需提交本公司2021年度股东大会审议通过后方可实施。

A股简称：招商银行 A股代码：600036 公告编号：2022-011

招商银行股份有限公司

## 关于续聘会计师事务所的公告

● 拟续聘国内会计师事务所名称：德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）（简称德勤华永）

### 一、拟续聘国内会计师事务所的基本情况

#### (一) 机构信息

##### 1. 基本信息

德勤华永的前身是1993年2月成立的沪江德勤会计师事务所有限公司，于2002年更名为德勤华永会计师事务所有限公司，于2012年9月经财政部等部门批准转制成为特殊普通合伙企业。德勤华永注册地址为上海市黄浦区延安东路222号30楼。

德勤华永具有财政部批准的会计师事务所执业证书，并经财政部、中国证监会批准，获准从事H股企业审计业务。德勤华永已根据财政部和中国证监会《会计师事务所从事证券服务业务备案管理办法》等相关文件的规定进行了从事证券服务业务备案。德勤华永过去二十多年来一直从事证券期货相关服务业务，具有丰富的证券服务业务经验。

德勤华永首席合伙人为付建超先生，2021年末合伙人人数为220人，从业人员共6,

681人，注册会计师共1,131人，其中签署过证券服务业务审计报告的注册会计师超过220人。

德勤华永2020年度经审计的业务收入总额为人民币40亿元，其中审计业务收入为人民币31亿元，证券业务收入为人民币6.88亿元。德勤华永为60家上市公司提供2020年年报审计服务，审计收费总额为人民币2.05亿元。德勤华永所提供服务的上市公司中主要行业为制造业，金融业，信息传输、软件和信息技术服务业，房地产业，采矿业，交通运输、仓储和邮政业。德勤华永提供审计服务的上市公司中与招商银行股份有限公司（简称本公司）同行业的客户共12家。

## 2. 投资者保护能力

德勤华永购买的职业保险累计赔偿限额超过人民币2亿元，符合相关规定。德勤华永近三年未因执业行为在相关民事诉讼中被判定需承担民事责任。

## 3. 诚信记录

德勤华永及其从业人员近三年未因执业行为受到刑事处罚、行政处罚，未受到证券监督管理机构的监督管理措施或证券交易所、行业协会等自律组织的自律监管措施、纪律处分。

### （二）项目信息

#### 1. 基本信息

项目合伙人吴凌志先生，2006年加入德勤华永并开始从事审计及与资本市场相关的专业服务工作，2009年注册为注册会计师，现为中国注册会计师执业会员。吴凌志先生自2021年开始作为招商银行签字注册会计师为招商银行提供审计专业服务。近三年已签署或复核的上市金融机构审计报告共3份。

质量控制复核合伙人胡小骏女士，2004年加入德勤华永并从事审计及与资本市场相关的专业服务工作，2001年注册为注册会计师，现为中国注册会计师执业会员。胡小骏女士自2021年开始为招商银行提供审计专业服务。近三年已签署或复核的上市金融机构审计报告共5份。

拟签字注册会计师孙维琦女士，合伙人，2005年加入德勤华永并开始从事审计及与资本市场相关的专业服务工作，2007年注册为注册会计师，现为中国注册会计师执业会员。孙维琦女士自2022年起为招商银行提供审计专业服务。近三年已签署或复核的上市金融机构审计报告共3份。

## 2. 诚信记录

以上人员近三年未因执业行为受到刑事处罚、行政处罚，未受到证券监督管理机构的监督管理措施或证券交易所、行业协会等自律组织的自律监管措施、纪律处分。

## 3. 独立性

德勤华永及以上项目合伙人、拟签字注册会计师、质量控制复核合伙人不存在可能影响独立性的情形。

## 4. 审计收费

本公司2022年度国内审计费用合计为人民币786万元，较去年增加人民币54万元，其中内部控制审计费人民币155万元。

本公司2022年度审计费用是以德勤华永合伙人及其他各级别员工在本次审计工作中所耗费的时间成本为基础，并考虑专业服务所承担的责任及所需要的专业知识和经验等因素而确定的。

## 二、拟续聘会计师事务所履行的程序

### （一）独立董事的事前认可情况和独立意见

本公司独立董事已就本次续聘会计师事务所事项发表了事前认可意见，同意按照公司治理相关程序，将相关议案提交本公司董事会审议，并发表独立意见如下：根据已知信息，德勤华永及其相关境外成员机构德勤·关黄陈方会计师行等在执业资质、专业能力、投资者保护能力、独立性和诚信状况等方面符合监管规定。继续聘请德勤华永为本公司及境内附属子公司2022年度国内会计师事务所，继续聘请德勤华永相关境外成员机构德勤·关黄陈方会计师行等为本公司及境外附属子公司2022年度国际会计师事务所的选聘决策程序符合相关法律法规和《招商银行股份有限公司章程》的规定，同意将相关议案提交本公司股东大会审议。

### （二）董事会审计委员会的履职情况

本公司第十一届董事会审计委员会第十八次会议审议通过了《关于聘请2022年度会计师事务所的议案》。董事会审计委员会认为：德勤华永和其相关境外成员机构德勤·关黄陈方会计师行等具备应有的专业能力、投资者保护能力、独立性及良好的诚信状况，并同意将该议案提交董事会审议。

### (三) 董事会的审议和表决情况

本公司第十一届董事会第三十七次会议以16票同意，0票反对，0票弃权审议通过了《关于聘请2022年度会计师事务所的议案》。

### (四) 生效日期

本次续聘会计师事务所事项尚需提交本公司2021年度股东大会审议，并自本公司股东大会审议通过之日起生效。