

招商銀行 2023 年度业绩发布会 问答环节实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 3 月 27 日 9:30-11:30 (北京时间)

会议方式：现场会议+线上直播

招商銀行出席人员：

主席台就座人员：繆建民董事长、王良行长兼首席执行官、朱江涛副行长兼首席风险官、彭家文副行长兼财务负责人和董事会秘书

线上其他参会人员：李孟刚独立董事、田宏启独立董事

会议主持：招商銀行证券事务代表、董事会办公室主任夏样芳

外部参会人员：境内外投资者、分析师和媒体记者共 3948 人次

会议记录：招商銀行董事会办公室投资者关系管理团队

提问1 【瑞银集团】：早上好！非常高兴看到招行又一次在非常复杂的环境下取得优异稳健的业绩，同时也非常惊喜看到招行的分红派息比例再次提升，保持了中资銀行里面最高的35%的比例。昨天招行H股大涨近5%，体现了投资者的认可。我想问关于分红派息的问题，请问贵行为什么选择现在增加派息，在时点上有何考虑？这是贵行在30%的基础上第二次提升现金分红率，未来还有多少空间可以提升？是不是每过一年就可以提升2个百分点？分红派息要平衡短期和长期

发展需要，招行的盈利能力非常强，但是确实目前的营收、息差环境都很有压力，如何在保持长期发展所需要的资本充足率、ROE的同时，又派息回馈给股东，这两者之间怎么平衡？贵行有无具体的ROE、ROA和风险加权资产增速目标？今后RWA（风险加权资产）的增长是否会慢一些？

【缪建民董事长】：招商银行的战略目标是打造“价值银行”，为股东派发比较高的现金红利，是为股东创造价值的重要组成部分。去年大多数股东在资本利得上赚的钱不多，或者没赚钱，所以提高一点分红派息可以提升股东的整体回报。

按照招行 2023 年度现金分红预案披露的 35% 的现金分红率计算，我们 A 股现在的股息率超过 6%，H 股股息率超过 7%，所以招商银行应该说是一家低估值、高分红的价值银行。我们提升现金分红率，既然提高了就没打算再下来，但是不是每年要再提高 1-2 个百分点，就像刚才你提问的时候说的一样，我们要平衡现金分红与中长期的资本积累之间的关系。我们希望未来不做股本融资，但同时保持比较强的资本内生增长能力，又保持合理、较高的现金分红比例，进一步统筹好这三者关系。谢谢。

提问 2 【中金公司】：请教王良行长，去年提出招行提出四大板块均衡发展的理念。其实一开始部分投资者有点不太接受，今年大家慢慢想明白了。请您介绍一下背后的逻辑。

【王良行长】：在回答你的问题之前，我想先介绍一下，我们周

一发布了年报，昨天招行 A 股和 H 股都领涨两个市场，充分体现了投资者对招行的信任和认可。我这两天认真看了很多的分析文章，有很多投资者对招行给予了表扬和认可，也有投资者提出了一些意见、建议甚至批评。我们非常重视各方面的意见，表扬是对我们最大的鼓励，提的意见是对我们的鞭策，我们会根据各方面的建议和意见把经营管理工作做好。

去年招行整体经营发展受到一些行业性、周期性、政策性因素影响，经营压力加大、困难增多，在董事会的正确领导和各方大力支持下，我们取得了一定的经营成绩，实现了稳中有进、进中向好的局面。正如缪董事长在年报致辞中说到，招行的“底色没变、底子很厚、底气很足”，对招行去年整体经营情况给予了高度的肯定。回顾这一年，“看似寻常最奇崛，成如容易却艰辛”。我们会一如既往地保持比较好的经营成果。

针对刚才你关于均衡发展的问题，去年董事会提出打造价值银行战略目标，为客户、员工、股东、合作伙伴和社会创造综合价值。要实现综合价值最大化，需要零售金融、公司金融、投行与金融市场、财富管理和资产管理四大业务板块协同发展、相互促进，实现共同发展。但是实现均衡发展并不是忽视零售银行的主体地位，今年是招行提出零售银行战略 20 周年。我们发行一卡通是 1995 年，快 30 年了，提出零售银行战略是 2004 年，20 年磨一剑才取得了今天零售业务的主体地位和体系化竞争优势，来之不易。在计算机时代，我们创新推出了一卡通，实现了存折到一卡通的转变。在互联网时代，我们开创

了一网通，提出 24 小时不间断服务。在移动互联时代，我们又通过手机 App 更好地服务客户。所以在当前时点，要继续保持零售银行主体地位，我们要持之以恒继续探索和创新，这是毫不动摇的，但是仅仅靠零售银行一体的发展也是孤掌难鸣。俗话说“独行快、众行远”，必须各板块协同发展，才能更好支持零售主体。所以必须加快打造公司金融特色化竞争优势，加强投行和金融市场业务发展，打造新的业务增长极。财富管理和资产管理业务也是支撑零售银行业务发展的重要产品线，如果不能做强做大财富管理和资产管理，零售银行业务也是无米之炊。我认为，这既符合国际化先进银行的成功经验，也符合国内银行业未来发展趋势。去年我们已经取得非常好的效果，我们将持之以恒地努力。均衡协同发展并不是失去特色，我们将继续保持特色，同时能力更强、产品线更全，更能够穿越经济周期。

提问3 【摩根大通】：在这次年报中，我看到去年下半年贵行的资产质量相对平稳，包括房地产贷款的不良生成率有所回落。但是到了2024年，国内一些城市的房地产销售数据呈现量价齐跌。请问管理层，招行怎么看待房地产行业风险？除了开发商贷款之外，风险有没有传导到其它板块的可能性？比如说小企业贷款，我相信很大一部分都是有抵押的，抵押物的价值下滑对风险有什么影响？招行怎么平衡一方面支持国家政策，对开发商合理的信贷要求提供支持，另一方面又要保证银行资产质量的稳定。这块我们是怎么做到的？谢谢。

【朱江涛副行长】：关于房地产行业的风险，截至2023年末，我

们全行的房地产贷款不良率是5.01%，比年初上升了1.02个百分点，但是相比去年6月末的高点呈现逐季下降趋势。从今年整体情况来看，没有大的改变。从关注率的情况看，去年末是4.17%，比年初下降了1.44个百分点。从整个房地产贷款2023年不良生成的情况来看，绝对的不良生成额相比2022年下降了36.6%。

我们对2024年房地产的风险也做了一个初步的预测，从目前的情况来看，我们预计大概率今年的整个房地产行业不良生成的绝对额比2023年还是会有所下降。同时，我们也会按照应收尽收、应核尽核的原则加大存量风险资产的清收处置力度。所以整体来讲，我们预计整个资产质量会保持稳定。

关于外溢性风险，我们看到这块是有压力的，比如建筑业及刚才提到的以房地产抵押为主的一些业务品种。以建筑业为例，部分区域的企业在我行的业务也出现一些违约的情况。针对房地产行业的生态圈和上下游企业，我行做了专项排查，从整个排查情况来看，目前资产质量总体处于可控的范围。

具体到你刚刚提到的关于执行国家政策、满足企业的合理融资需求以及银行资产质量安全，三者之间关系的平衡问题。2024年，我们会重点围绕三大工程建设，聚焦三个重点，做好封闭管理。聚焦三个重点：一是聚焦总分两战的白名单客户；二是聚焦一二线重点区域；三是聚焦保障型以及改善型房地产业态。同时我们做实项目端的封闭管理，通过项目端资金的封闭来实现整个债权的安全和自偿。这是总体的策略。

我行之前提出房地产本轮调整的风险高位发生在2023年，从目前来讲，总体来看没有发生根本性变化。

提问4 【摩根士丹利】：我想请教关于贷款增速计划以及贷款定价的问题。今年贷款定价竞争非常激烈，消费贷款、小微贷款利率持续走低，降至3%左右，同时很多银行可能也觉得这个定价不是特别合理，在主动放缓贷款增速。在这种大背景下，请问招行今年贷款增速计划以及贷款定价安排是怎样的，如何考虑长期的风险消化以及盈利能力？这些计划对今年息差会产生哪些影响？

【彭家文副行长】：2023年招行贷款增长保持基本平稳，本集团口径的公司贷款同比增长9.44%，零售贷款同比增长8.73%，总贷款同比增长7.56%。这个速度与前几年比有所降低，是平衡支持实体经济、应对外部风险形势和资产供求关系变化等多种因素的结果。

去年贷款还面临定价下行的问题，这也是银行业共同面临的问题。2023年，招行公司贷款收益率较上年下降了10BPs，零售贷款收益率下降了42BPs，整体贷款和垫款的收益率下降了28BPs，对营业收入影响较大。近期，各家银行陆续披露年报，从披露数据来看，同业的情况也差不多，资产收益率都呈现下降趋势。定价下降的影响因素如下：

一是LPR下调，公司贷款和零售贷款重定价；二是贷款供求关系变化。去年，银行业面临有效信贷需求不足的情况，对优质资产的竞争比较激烈，资产定价因此下行；三是贷款结构发生变化。我行零售贷款中，信用卡贷款和住房按揭贷款一直增长较快，且定价水平相对

较高。2023年，住房按揭贷款和信用卡贷款受各种因素影响，增长都有所放缓，占比有所降低，导致整体定价水平下行。

2024年，我行的贷款仍以稳健增长为目标，大致在8%-9%的水平。在保持稳健增长的同时，要做好贷款定价管理。一方面，要跟整个外部大环境适配，关注企业融资成本，尽量把贷款定价保持在合理水平；另一方面，将通过资产负债管理，保持更好的贷款结构，使综合定价水平相对稳定。

基于以下原因，我们预计在采取上述主动应对措施之后，今年贷款定价下行的趋势还将延续：一是资产供求关系并未发生根本性变化；二是今年2月，5年期LPR降低了25BPs，住房按揭贷款重定价的影响将在今年持续体现；三是去年存量首套住房按揭贷款一次性调价的影响也将在今年进一步体现。谢谢。

提问 5 【中信建投证券】：我想请教一个年报读后感问题。缪董事长在招行 2023 年度业绩报告致辞里强调招行要实现特色化、差异化发展，同时我们也知道现在中国银行业整体经营环境面临很大压力。所以想请教董事长，如何看待银行业当前面临的外部经营环境？董事会如何在战略上、机制上确保年报中提到的“在错位发展中做强做优做大”这句话能够落地见效？

【缪建民董事长】：招商银行一直强调要坚持打造“创新驱动、模式领先、特色鲜明的价值创造银行”。只有创新驱动才能增强我们的核心竞争力，只有模式领先才能增强我们可持续发展的能力，只有

特色鲜明才能打造我们的护城河，更好地为员工、客户、股东、合作伙伴和社会创造价值。

什么叫特色鲜明呢？招商银行一直以来都有很强的特色。成立初期，我们强调“存款立行”，直到现在我们仍在负债成本方面有很强的竞争力，这是一个特色。后来，我们强调“零售强行”，刚才王行长也介绍了，有的投资者把我们招商银行称为“零售之王”，这可能过誉了，但是我们在零售方面确实有很强的竞争力，这也是我们的特色。现在，我们要打造另一个特色——“科技兴行”。我们要在科技方面打造另一个护城河，通过从“线上招行”转化为“智慧招行”，使我们在市场上的竞争力更强，客户体验更好。

刚才有投资者提到我们现在强调四大板块均衡发展。四大板块均衡发展并不是没有特色，而是在保持我们现有特色的基础上，实现四大板块均衡发展。过去的特色还要保持，比如依然要坚持“存款立行”，保持低资金成本，这对于我们维护较好的净息差水平非常重要。同时，零售业务要继续做强，这有助于我们增强可持续发展的能力。同时，我们前两年提出打造大财富管理价值链，这与零售银行的发展战略是一脉相承的。去年，由于费率下调、资本市场表现不景气等原因，大财富管理收入受到一定影响，但是我们的非息收入占比并没有下降，这还是我们的核心竞争力。另外，我们通过加大科技投入，提高人工智能水平，提升银行运营效率和经营效益，这也是我们的特色。未来，我们的特色将更加鲜明，竞争力更强，可持续发展能力也更强。

我们说的特色鲜明并不是一句口号，它有非常具体的内容，是在

传承过去的基础上打造新的护城河。谢谢。

提问 6 【中信里昂证券】：招行在去年的年报里第一次披露 17 家重点区域分行，包括贷款增量、贷款余额在内的一些相关发展指标，还提出要打造新的增长极。请问在这方面招行有什么样的想法，到现在为止有怎样样的进展，未来在这方面空间有多大？

【王良行长】：我们这几年除了强调零售业务是战略重点之外，也在探索如何使各项业务更符合中国经济、金融发展的趋势，在哪些区域能够找到新的增长点。近年来，中国经济的区域分化特征比较明显，金融资源向一些重点区域集中，比较典型的有长三角区域、大湾区、环渤海，还有成渝经济带、海西等，这些区域都是国家重点发展的战略区域，未来都具有巨大的发展潜力。招商银行与时俱进，按照国家发展战略，也根据自身发展需要，加大在这些区域的投入和布局，希望这些区域的机构能够为全行作出更大的贡献。所以我们的措施就是，从总行层面加大对这些重点区域分行的资源投入，包括人力、资本、信贷的规模等，同时要求这些分行在管控好风险的前提下落实好总行的发展战略和策略。这些区域人口是净流入，零售业务具有巨大的发展潜力，要落实好总行零售银行业务的发展战略。另外，这些区域新兴经济、制造业发达，在制造业贷款、科技创新型企业贷款、中小企业普惠金融贷款投放上要求比全行平均增长速度发展得更快一些。总而言之，通过加大投入，明确重点区域分行的目标任务，落实总行发展战略要求，使他们在各项业务、利润贡献方面逐步得到提升，

使招商银行的利润贡献能够更加均衡，谢谢。

提问 7 【广发证券】：感谢管理层，我的问题比较直接。今年一季度马上结束，大家分析下来也知道一季度银行业经营压力非常大，但是市场对不同银行的压力有一些分歧。招行作为标杆银行，请管理层展望在一季度经营上有哪些积极变化，还有哪些负面的影响或压力。如果问得更直接一些，就是一季度利润能不能保持正增长？

【王良行长】：谢谢你的问题。今年一季度，银行业整体呈现出经营压力进一步加大的态势，并没有比去年好转。因为去年的很多政策性因素在今年会集中体现，尤其是一季度。例如，存量按揭贷款利率下调从去年 9 月份开始，对去年只有一个季度影响，今年进行重定价就会影响全年；降低代销保险费率从去年 10 月份开始，今年会对银行业产生全年的影响，并会长期影响；降低代销基金费率从去年 7 月份开始，对去年仅有半年的影响，但对今年全年都有影响。此外还有 LPR 下调的影响，今年年初 5 年期及以上 LPR 又下降了 25Bps。这些政策因素叠加，给银行业今年的营收和利润增长带来多重压力。在这种情况下如何实现正增长，如你所言，确实面临很大挑战。我们将重点做好以下方面：

一是发挥好低成本负债优势，继续扩大低成本负债资金来源，避免负债成本上升。预计今年这方面的压力比去年有所缓解。去年存款定期化趋势非常快，再加上美元不断加息，我们本外币存款的综合成本都在上升，但是人民币存款成本增长速度基本可控，接下来我们将

进一步加强负债成本管控；

二是在资产投放上将加强有效配置。现在由于信贷需求不足，资金供给过多，导致定价扭曲，有些客户贷款成本甚至低于银行资金成本。这种现象不可持续，但是它反映出目前的供求关系，对银行的贷款定价管理带来很大困难。现在我们在资产结构上加强有效配置，还是要以零售信贷资产为主，因为零售信贷资产总体定价水平高于公司贷款。因此我们在信用卡贷款、小微贷款、消费贷款方面将持续发力，以降低整体贷款利率下行带来的缺口。

三是非息收入增长方面广开财路。在财富管理、资产管理、资产托管、公司类业务、债券投资交易等各个方面多管齐下，实现财源广进，降低政策因素对我行带来的费率下降等影响。

四是严格加强费用控制。今年按照董事会过“紧日子”“严日子”的要求，降低各项成本费用开支，通过降本增效，促进收入增长。

总之，我们将多管齐下，尽最大努力，实现利润目标。

提问 8 【高盛】：我想再具体地请教刚刚介绍的费率下降问题，招行代销保险和代销基金的费率是否还有进一步下降的空间？另外，请展开介绍今年整体非息收入的情况，谢谢。

【彭家文副行长】：从主观愿望来说，我们希望今年保险和基金的代销费率不再下降，但是至于有无下降空间，我们不确定。费率下降会持续影响手续费及佣金收入。去年，招行的财富管理收入增长承压，主要与保险代销和基金相关费率下降有关。目前来看，这个影响

还比较大。对于中间业务收入而言，去年银行业的手续费及佣金收入都面临较大压力，而招行受到的影响更大。去年，招行的手续费及佣金净收入同比下降 10.78%，其中，代理基金手续费收入同比下降 21.52%，代销理财收入同比下降 18.37%，代理信托计划收入下降了 19.43%，与大财富管理收入相关的资产管理手续费及佣金收入和托管业务佣金收入都下降了 8%左右。然而，在去年整个财富管理收入承压的情况下，代理保险收入同比增长了 9.33%，原因是代理保险保费增幅达到 33.76%，用量的增长抵消了降费的影响。

分析这组数据的目的在于揭示背后的原因：第一，业务量变化对收入产生影响。比如，招行 2023 年代销理财日均余额是下降的，一些权益类产品的托管总量也是下降的，招银理财子公司的管理规模虽然仍然是同业第一，但下降了 4.49%。业务量的减少直接导致收入下降；第二，业务结构变化对收入产生影响。首先，由于众所周知的资本市场因素，去年整个权益类产品的收入出现下降。比如，我们代销基金中费率相对较高的权益类基金代销量出现下降，托管规模中权益类基金的托管规模也在下降，理财产品中的非现金产品也在向现金类产品转化，也就是说费率高的产品向费率低的产品转化；第三，政策变化带来影响。减费让利以及保险、基金的费率下降，使手续费及佣金收入承压。

2024 年，手续费及佣金收入增长的压力依然存在。一是资本市场目前还没有出现很好的反弹，对财富管理相关收入影响较大；二是供求关系变化导致低费率的理财产品、资管类产品规模增加，进而影响

收入。但是我们也看到一些积极因素：第一，今年我国 GDP 增长 5% 的目标，我个人很有信心能实现，这是大的宏观背景；第二，资本市场在各种政策性因素的加持下有望筑底回升；第三，债券市场、票据市场有一些结构性机会，会为我们中间业务收入特别是手续费佣金收入的增长带来机会。

上述有利因素依然存在，关键看怎么做。我们认为，需要重点抓以下几个方面的工作：第一，最关键的是抓客群。无论是对公还是零售，都要通过客群扩面带动收入增长，这是重要的源头性因素；第二，抓存量客户经营。今年出现一个积极的变化，零售客户 AUM 增长非常不错。AUM 是财富管理收入的底盘，对于 AUM 这个底盘，我们如何加强存量客户经营，通过为客户创造价值带来手续费收入的增长，是接下来要做的一项重点工作；第三，做好产品结构安排。比如代理保险业务方面，虽然费率下降，我们非常希望通过量的增长和保险产品结构的变化，能在一定程度缓释降费影响。我们会加大分红型保险、保障型保险等产品占比，推动销量增长。

提问 9 【国泰君安资管】：我的问题也是关于资产质量，我注意到其实在这一轮经济下行周期当中，尽管这两年整体经济并不乐观，招行对公业务中除房地产以外的贷款，整体资产质量表现比较平稳。请管理层分享一下实际的情况怎么样？未来展望如何？

【朱江涛副行长】：在这一轮经济下行周期我们也面临一些新的挑战 and 压力。关于房地产的风险问题刚刚我已经做了回应。对公业务

中，还有比较大的一类资产是制造业。我行制造业规模这两年上升较快，截至去年末，整体规模已经达到 5501.02 亿元，制造业不良贷款率是 0.54%，跟年初比也是下降的。上一轮的风险高发主要是集中在传统的批发零售和制造业。这一轮我们发展制造业贷款，重点围绕几方面强化自身能力的建设：一是通过行业自组织方式提升对于行业的认知和客户选择能力；二是聚焦一行一策的名单制，压实了属地分行责任，强化对腰部客户的经营和风险管控；三是加强总行贷后预警管理，同时也加大对这类客户按照风险排序的退出和直查力度。目前，制造业贷款总体风险是可控的。

同时，对于一些重点管理类的名单制行业客户，我们主要集中在 14 个行业。从整体业务规模看，相比年初是下降的。从整体风险状况看，这几年也呈现逐步下降趋势，主要原因是我行坚持实行名单制管理，聚焦总分行两级战略客户，围绕名单制强化管理，所以整体风险也是下降的。

总之，我们预测招商银行 2024 年公司贷款的整体资产质量还会保持稳定。

提问 10 【中信证券】：我注意到今年 1 月份，招行的零售架构进行了改革。请问王行长，您对于贵行这次机构改革方面有哪些思考和规划，将对招行的客户增长和业务发展带来哪些积极影响？谢谢。

【王良行长】：今年 1 月份，我们总行零售条线增设了零售客群部。这是根据目前服务客户的需要新设立的部门，主要职责是服务

除私人银行客户之外的其他各类零售客户。同时，我们也对零售金融总部、财富平台部、私人银行部的职责进行了适当调整。改革的主要目的是为了更好地落实“以客户为中心”的经营理念。目前，我行零售客户规模不断增长，存量达 1.97 亿户，去年新增 1282 万户，今年还会增长。过去，我们没有专门负责零售客群服务经营的部门，而是分散在零售条线各个部门里。面对每年上千万户的客户增长速度，如何更好地服务这些客户，原有的架构显得有些勉为其难。新成立的零售客群部主要通过线上化、智能化的服务方式触达这些客户，满足这些客户的服务需求。通过这次零售条线的架构调整，优化各个部门的职责，我们将更好地加强总行的服务能力，更好地落实零售银行业务发展战略。目前运行几个月以后，效果比较明显。

另外，这两年来，总行其他条线、部门和分行，也根据业务发展需要不断地对组织架构进行优化、调整、加强。但我们是潜移默化地优化，避免引起大的波动，影响业务发展。比如，在全行设立普惠金融部。普惠金融贷款目前存量已超过 8000 亿元，服务 100 多万普惠型小微企业客户，取得了非常好的效果。普惠金融不仅是政策要求，也是我们服务客户的内在需要。我们还成立跨境金融部，专职做好跨境金融业务。过去，招行曾设立国际业务部，后来取消了，现在恢复后取得了非常好的效果。近两年跨境业务逆势而上，在股份制银行中排在领先位置。同时，我们也对分行的经营体制进行了改革，恢复成立综合支行。过去，支行设立公司团队、零售团队、运营团队，各自为战。我们恢复成立综合支行，由支行行长、支行副行长统筹管理，

将过去的“指头”变为“拳头”，服务能力、营销能力、市场竞争能力得到进一步增强。

总体看，我们秉持“以客户为中心”的经营理念，潜移默化地对组织架构进行优化调整，使其与发展战略更加适配，进一步提升了服务客户、触达客户的能力，也增强了员工队伍的认同感、归属感和团队意识，提高了人均效能，明显提升了我们的市场竞争能力和各项业务的发展能力，更好地促进了业务发展。

提问 11 【华泰证券】：请问贵行对今年包括未来整个零售端的资产质量的判断是什么，包括具体哪些领域的风险是预测到或者观测到有可能会抬升？此外，此次年报里关于招行的迁徙率数据，正常贷款迁徙率是下降的，次级/可疑贷款迁徙率上升比较大，背后原因是主动进行指标管控，还是其它因素调整导致？

【朱江涛副行长】：关于零售端的风险，刚刚王行长介绍了具体指标情况，截至 2023 年末，招行住房按揭贷款不良率是 0.37%，跟年初比有所上升，但低于同业平均水平；从整个不良生成情况来看，去年招行住房按揭贷款的不良生成率是 0.22%，跟年初持平。所以整体来看，我们住房按揭整体的风险处于较低的水平。具体来看，我们个人住房按揭贷款资产占比分布结构，一二线城市的占比大概在 87%左右；个人住房按揭贷款的加权平均抵押率 32.93%；我行压力测试显示，在中度压力情形下我们的不良率会上升到 0.66%。所以总体来讲这块风险是处于一个比较低、可控的水平。

关于小微贷款,2023 年末的不良率是 0.61%,不良生成率是 0.52%,这两个指标较去年同比都是下降的。但是我们也关注到小微贷款面临有效需求不足、社会预期偏弱以及风险隐患较多等因素影响,所以后续我行会进一步严格准入、优选客户,加强小微贷款领域的风险管控。

关于消费贷款,2023 年末不良率是 1.09%,跟年初相比是上升的,这跟全市场整体的风险表现基本一致。招行消费贷款整个客群的定位主要聚焦在三类:一是代发客户,二是优质行业的客群,三是特定领域的特定行业客群。所以我们消费贷款的客群定位实际上跟信用卡贷款的客群定位存在错位,整个风险表现也是如此。截至 2023 年末,招行消费贷款的不良生成率是 0.94%,信用卡贷款的不良生成率是 4.25%,这就形成了差异定位。从整个收益表现来看,消费贷款的收益率是优于个人住房按揭贷款,也优于小微贷款。

最后关于信用卡贷款,2023 年末的不良率是 1.75%,不良生成率是 4.25%,跟年初比都是下降的。但是我们信用卡贷款的不良生成率 4.25%还处于相对高位,仍然高于疫情前水平。但是我们也看到一个现象,我们信用卡“平稳、低波动”的策略调整以后,总体的不良生成率呈现逐年稳定下降的趋势。

展望 2024 年,招商银行整体零售业务风险是可控的,会保持稳定。

第二个问题是关于次级和可疑迁徙率较快。这是因为从去年 7 月 1 日开始,我行正式实施金融资产风险分类新规。新规明确,逾期 270 天以上的贷款就要进入到可疑类,逾期 360 天以上的贷款要进入到损

失类。我们按照要求落实，导致这两类资产迁徙的比例总体来讲增长比较快，这主要是监管政策变化的要求所致。

提问 12 【汇丰银行】：过去两年我们看到海外投资者在中国银行业（包括招行）的参与度在下降，请问贵行打算如何可持续地提升投资者的兴趣？同时，我们观察到 ROE、ROA 等指标由于利率等压力在下降，请问董事长对于这些指标在中长期可持续的区间内有无目标？谢谢。

【缪建民董事长】：感谢你对招行的关心。关于第一个问题，这两年招行的海外投资者确实有所减少，原因有很多。如何增加招行对海外投资者的吸引力？

首先，要提升招行的价值。通过提升价值让境内投资者和海外投资者能赚到钱，这是根本。因为资本是逐利的，如果投资招行能赚到钱，我相信海外投资者也不在乎是在哪个市场赚的，所以提升招行的价值是根本途径，是王道。我们提出来打造价值银行，就是这个目的，为包括投资者在内的各方创造价值。

其次，要加强沟通。海外投资者减少有很多原因，其中包括有一些误解，特别是前几年因为我们不能出去，境外投资者来的也少，沟通交流少了，对很多情况了解得不够。所以去年疫情防控进入常态化阶段以后，我们就主动组织团队去不同的市场，包括美国市场进行路演，跟投资者进行沟通，这个效果比较好。因为买股票总的来讲是买未来，不是买当下，所以增强投资者的信心很重要，信心从哪里来？

要靠沟通。特别是海外投资者与跟内地市场隔得很远，要了解内地市场的准确信息，没有比面对面沟通更好的方式。所以我们从去年开始就恢复到海外市场现场路演，今后还要这么做。

关于第二个问题，招行可持续的 ROE 和 ROA 水平是多少。银行经营是有周期的，所以 ROE 和 ROA 也有周期，是跟着银行经营周期走的。前些年，美国的银行在零利率阶段的 ROE 也不高，大概 10% 左右；去年进入加息周期后，ROE 就明显提升。招行从当前看，ROE 和 ROA 在国内银行业中处于较高水平。截至去年底，我们的 ROE 是 16.22%，ROA 是 1.39%。我们希望在银行进入下行周期，招行的 ROE、ROA 能稳一些。因为 ROE 也好，ROA 也好，取决于 R (Return)，不取决于 E (Equity)，也不取决于 A (Assets)。我们希望 R 在银行下行周期稳一点，R 也有可能下行一些，但是争取下行得少一些，我们的目标是优于大市、好于同行，不断地超越自我。

如果银行业进入上行周期，我们希望表现好一些，保持行业竞争力永远是强的，永远活得比人家能略好一些，投资者回报能略高一些。这样的话，股东满意，我们也满意，我们的员工、客户、合作伙伴和社会都满意。谢谢。

提问 13 【个人投资者】：请问通过招商银行的经营情况，是否可以看到个人消费信贷需求已经呈现复苏的迹象？招行管理层对今年个人消费信贷的贷款增速展望是什么？谢谢。

【王良行长】：谢谢你的问题。从我们的个人消费信贷增长来

看，招行有三大板块从事消费信贷业务：第一是信用卡贷款，去年增长了 513.83 亿元；第二是消费贷款，去年增长了接近 1000 亿；第三是招联消费金融公司，去年存量贷款规模是 1764.21 亿元，增长 100 多亿元。整体来看，随着消费复苏，消费信贷规模也在增长，这三者去年都呈现正增长态势，但增长速度不同，因为风险定价水平、客户定位不一样。比如，招联消费风险定价比较高，风险偏好要更大一些，所以我们要控制它的增长速度，保持相对稳定；零售信贷部做消费信贷，是我们三层客户中资产质量最好的，去年不良率只有 1.09%，服务的都是相对比较优质、还款能力比较强的客户。信用卡贷款客户是介于两者之间。预计今年我们的消费信贷还会保持如去年一样的增长规模，但速度可能会比去年放缓。保持量的合理增长的同时放慢速度，有利于管控好风险，同时由于定价水平相对较高，有利于提升我们整体贷款的综合回报水平，也能够满足一些消费者的融资需求。

提问 14 【中国基金报】：贵行年报中提到，零售金融板块的优势进一步突显，请各位领导能不能进一步地补充说明下对今年零售发展的预期情况。请问招行零售信贷未来的变化空间和增量能达到什么样的空间？另外，招行作为零售之王，很多同业都在学习，能否具体说说领先优势？谢谢。

【王良行长】：目前，中国的零售银行业务仍然具有巨大的市场和机遇。中国是一个拥有 14 亿人口的大国，有 4 亿多的中等收入群体，随着经济的发展，还会有更多的人群进入中等收入以上群体。对

于零售银行业务，这是一个巨大的市场，所以各家银行都高度重视零售银行业务的发展。招商银行过去 20 年积累奠定了好的基础，所以我们一定要把握这样的机遇。

我认为目前对中国零售银行发展而言，最大的机遇有两方面：一是财富管理的机遇。随着老百姓收入增长、财富增长，对财富管理的诉求是大势所趋；二是人工智能发展的机遇。银行过去在发展财富管理和零售银行方面，依靠人海战术和物理网点，难以满足客户日新月异、高效便捷、精准化、个性化的各种服务诉求，所以必须靠金融科技，尤其是以人工智能为代表的科技变革给我们带来的机遇。

招商银行在这两方面都加大力度，取得了一定的领先优势。在财富管理方面，近几年来打造大财富管理价值循环链，包括提升为客户创造价值的能力，为客户管理好风险的能力，建立我们的朋友圈、生态圈，和合作伙伴共生共荣，为广大的投资者提供好的投资产品，只有这样才能更好地为客户提供财富管理，我们这方面都取得了一定的优势。在金融科技、数字化转型和人工智能方面，我们在董事会的大力支持下，专门设立金融科技基金，每年加大科技的投入，去年投入达到 141.26 亿元，连续多年都是 140 多亿的规模，另外投入金额都不低于营收的 4.5%。通过久久为功，我们在“线上化、数据化、智能化、平台化、生态化”服务好客户方面，都有了质的变化，服务客户、降低人工成本方面都取得非常好的结果。去年智能化应用节省的人力达到 1.7 万人，前年是节省了 1.2 万人。如果没有这些方面的投入，我们就不可能取得今天服务 1.97 亿户零售客户的效果。谢谢。

提问 15 【证券时报】：管理层好，我的问题是关于董事长年报致辞里面提到的“打造以智能银行为核心的新的护城河”。我想了解这个新的提法是基于什么考虑？会不会带来下一阶段科技投入上一些重点的变化？智能银行建设有什么阶段性目标，如何检视建设进度？谢谢。

【王良行长】：随着人工智能发展，尤其是大语言模型推出，人工智能技术在金融业应用潜力巨大。招商银行专门设立了人工智能实验室，成立了几百人的团队，和其它在人工智能方面比较领先的公司加强合作。我们紧跟技术变化，研究人工智能技术在银行场景的运用，目前看我们在行业内部保持领先。在应用方面，我们的智能财富助理“小招”运用大语言模型技术和客户直接交互，取得了非常好的效果；另外我们在智能文本、RPA 应用替代人力服务方面都取得了非常好的效果。比如我们的远程银行中心对 95555 电话拨入，很多时候都是由机器人提供智能服务，而且服务的效果、效率、客户感受、解决问题能力不亚于人工服务水平，并且服务更标准化。有些复杂疑难的问题自动传导给人工进行服务，降低了客户投诉，提升了客户的服务感受，降低了人工成本。我刚才也提到，去年智能化应用节约人力达到 1.7 万人，今年效果还会进一步体现。

在科技方面，我刚才提到有“五化”：线上化方面，招行基本实现了各项业务的线上化；数据化方面，我们在加速推进，努力使数据成为核心资产；智能化方面，通过智能服务提高营销的精准度，降低运营成本，提高服务质量。招行现在正在打造五大引擎：智慧财富引

擎、智慧运营引擎、智慧风控引擎、智慧客服引擎、智慧营销引擎，这是在智能化方面着力推进的工作；平台化方面，招行在 2022 年底实现全面上云，建设了比较领先的技术底座。在此基础上，我们正在打造技术中台和数据中台，使我们在科技方面迭代更快，新的业务、产品、系统上线能够更加高速、快捷，实现敏捷迭代，使我们更加符合数字化、智能化发展方向。生态化方面，现在银行业务的发展，不能光靠单一的产品来服务客户，必须通过场景、生态，才能够更好地得到客户对金融产品和服务的认同。我们把金融服务嵌入各种生活场景，比如我们推出的饭票、智能出行、便民缴费等这些服务，都是把我们的技术服务嵌入到场景，以得到客户更多认可。招行 App 月活跃用户（MAU）去年已经达到了 1.17 亿，就是因为我们把很多的金融服务嵌入到各种场景上，客户通过日常的场景能够进入到银行金融服务。我们按照“五化”在加速推进，形成了全面上云优势，正在加速推进人工智能和大语言模型运用。招商银行要从过去的“线上银行”向“智慧银行”转变，使我们能够更符合现代化的金融企业、现代化的科技公司的要求，能够更好抓住技术给我们带来的机遇。

提问 16 【21 世纪经济报】：谢谢管理层。我的问题是关于招行的大财富管理战略。招行将 2021 年称为大财富管理元年，但是去年由于公募产品、理财产品的降费和净值下降等因素，招行的财富中收面临下行压力。我们还注意到在客群细分上，招行新成立了零售客群部来整合拓客职能。后续在稳住财富管理大盘上还有哪些思路，大财

富管理的提法还会不会持续？

【王良行长】：大财富管理是我们根据财富管理发展的变化提出的发展战略，也符合董事长去年提出的“做大轻资本业务，做强重资本业务”。大财富管理业务就是我们轻资本业务的核心，包括财富管理、资产管理、资产托管。在这些方面，招行已经形成了优势。财富管理方面，零售客户 AUM 达到了 13.32 万亿元；资产管理方面，招商基金、招银理财、招商信诺资管合计的资产管理规模达到 4.48 万亿元，在国内银行业位居前列；资产托管方面，托管资产规模达到 21.12 万亿元，在国内银行业中也是最大的。招行在大财富管理板块中取得比较好的成效，首先是因为中国有巨大的财富管理市场，其次是我们高度重视，捷足先登，取得了先发优势。未来，我们认为大财富管理业务的几大板块还会呈现出快速发展的态势。因为中国的金融结构是以信贷融资为主体，以银行业为主体，未来发展方向将是资本市场快速发展，直接融资占比不断提高。大财富管理的几大板块，尤其是资产管理会得到非常快的发展。如果招商银行能够适应这种发展趋势，在财富管理和资产管理业务方面继续保持优势，那我们就更具有发展前景，更好地实现四大业务板块均衡协调发展的目标。

关于设立零售客群部的问题，前面提到，是为了更好地践行“以客户为中心”的经营思想，专门服务除了私人银行客户之外的其他零售客户。它只是根据招商银行完善总行零售板块部门职责的需要，做的一次架构的优化和调整。

【缪建民董事长】：短期看，大财富管理受各项政策调整、资本

市场等因素影响面临了一些压力，但是“道路是曲折的，前途是光明的”，我们仍要坚定不移地走下去。

提问 17 【香港 Now TV】：管理层好，去年贵行的净息差降幅比较大，大概下降了 25BPs，今年是不是预期维持比较快的速度下降？对于市场利率方面，能不能分享一下看法？谢谢。

【彭家文副行长】：净息差是大家都比较关注的问题，也是银行业要共同面对的问题。去年，整个银行业的净息差都面临较大压力。截至 2023 年末，招行的净息差是 2.15%，同比下降了 25BPs。但无论是净息差的绝对水平还是下降幅度，在同业中仍属较好。

我判断今年的净息差还会持续承压。这几年，每当大家问这个问题，我的回答都是相同的，即净息差会持续承压，最后也印证了这个结论。但是在净息差持续承压的过程中，需要关注变化的节奏。从承压的原因来看，去年的重定价影响会持续呈现，存量按揭贷款利率下调是去年 9 月开始，其影响在今年会持续释放。今年 2 月，5 年期 LPR 下降 25BPs，也会在今年持续呈现。以上几个因素叠加，肯定会导致今年的贷款收益率持续下行。从变化节奏看，在净息差下行过程中，环比降幅可能会逐步趋缓，同比降幅可能也是逐步收敛的过程。以去年招商银行净息差的变化为例，一季度是净息差的高点，随后几个季度持续下降，由 2.29% 下降至 2.04%。如果看同比变化，今年一季度的净息差压力可能是全年最大的。如果看未来，今年的净息差水平可能是未来几年中相对的底部。谢谢。