

# 招商銀行股份有限公司

## 2023 年度股東大會交流實錄

（根據錄音整理）

**時間：**2024 年 6 月 25 日上午 10:00-11:00（北京時間）

**地點：**深圳招商銀行大廈 5 樓會議室

**招商銀行參加人員：**王良行長，朱江濤副行長，鍾德勝副行長，彭家文副行長、財務負責人兼董事會秘書；其他董事及候選人、監事及候選人；董事會辦公室、辦公室、資產負債管理部、財務會計部、零售金融總部、財富平台部、私人銀行部、零售信貸部、信用卡中心、審計部、法律合規部等相關部門負責人

**文字整理：**招商銀行董事會辦公室投資者關係管理團隊

**【王良行長】：**大家上午好！招商銀行 2023 年度股東大會現在開始。  
歡迎參加今天會議的各位股東和股東代表。

繆建民董事長因有其他重要公務安排，無法主持本次會議，經半數以上董事推舉，由我來主持。今天在主席台就坐的還有朱江濤副行長、鍾德勝副行長和彭家文副行長。其他董事、監事及董事、監事候選人也分別在現場或通過視頻、電話參加本次會議。本次會議由君合律師事務所進行法律見證，史密夫斐爾律師事務所和德勤會計師事務局的代表列席會議。

本次会议将审议十四项议案，听取六项汇报，下面进入议案审议程序。

(略)

**【王良行长】**：以上是今天会议要审议的全部议题，表决环节将在问答交流环节后进行，下面进入问答交流环节，请董事会办公室兼监事会办公室主任夏样芳主持。

**【主持人-夏样芳】**：下面进入问答交流环节。

**【提问 1】**：各位领导大家好！我从 2013 年开始投资招商银行，到现在已有 10 余年。在提问之前，我想先表扬招行几句。过去几年，面对疫情影响和宏观经济方面的挑战，招行保持了稳健的经营业绩，今年还适度提高了分红的比例。作为长线投资者，我对此感到非常开心。我有两个问题，第一个问题是关于中长期增长的问题。从中长期的角度来看，未来招行经营的周期性是否会越来越强？过去二十年，包括招行在内的很多企业的经营业绩持续增长，不曾掉头向下。未来，招行的经营业绩会不会随着中国经济周期变化，波动性越来越大？

第二个问题是关于招行在核心城市、核心区域资源投入的颗粒度和精细度。王行长和几位行领导曾多次在业绩发布会上提到，要把人、财、物和信贷资源向核心城市、核心区域集中。我认为这个策略是对的，因为这些区域的经济更活跃，更适合展开零售业务这块金矿。具

体来看，招行如何把握好资源投入的精确度？是在已进入的核心区域或核心城市继续向纵深发展，还是扩大对这些区域的覆盖范围？

**【王良行长】：**感谢您长期以来投资招商银行并且连续参加我们的股东大会。刚才您提了两个非常好且重要的问题。

您的第一个问题是：从中长期发展角度看，招商银行应如何面对经济发展的周期性变化。这是招商银行必须面临的挑战和课题。改革开放四十多年来，中国经济高歌猛进的发展给银行业提供了巨大的市场空间。招商银行这 37 年来取得的经营成绩离不开中国成为世界第二大经济体这样的经济环境。我国经济实力的变化给银行带来了巨大的发展机遇。但是中国银行业目前确实遇到了一些新的形势变化。您刚才提到了“周期性变化”。我认为有些因素的变化是周期性的，有些是趋势性的，有些是结构的，还有一些是政策性的，可以说是多重因素交织。对招行而言，我们必须面对现实，找到发展出路。我们的目标是能够让招行行稳致远，能够打造“百年招银”，持续为股东创造价值。这两年来，招行发生了以下更好的变化：

一、目标清晰了。从打造“零售银行”到“轻型银行”再到“价值银行”，我们的目标更清晰了。价值银行就是为客户、为员工、为股东、为合作伙伴、为社会持续创造价值。在这样的目标引领下，我们才能发展得更加平稳，更符合当前发展的要求。

二、基础夯实了。这两年，招行一直强调加大“四大基础建设”，即客群基础、队伍基础、业务基础和管理基础。我们强调管理决定发展，只有基础不断夯实，才能行稳致远，发展得更好。正如建设一栋

大厦，只有地基更加坚实，楼才能建得更高。第一，要壮大客群，因为客户是我们最宝贵的财富。我们的零售客群数已经突破 2 亿，公司客群数突破 300 万，这些都是我们未来发展的基石。第二，要加强队伍建设，只有优秀、专业、敬业的干部员工队伍才能更好地服务好客户，才能为股东创造价值。第三，要不断加强业务创新、产品创新，更好地服务客户，做实业务基础。第四，要不断加强精细化管理、合规管理、风险管理等，持续提升基础管理能力。我认为，这些基础建设都进一步夯实了。

三、步子更稳了。这几年来，我们不断强调要实现质量、效益、规模、结构的协调发展，即质量第一、效益优先、规模适度、结构合理。我们同时强调要实现零售银行、公司银行、投行与金融市场、资产管理和财富管理的均衡发展。“均衡发展”并非忽视零售银行，而是要继续加强零售银行的体系化优势，同时补上公司业务、投行与金融市场业务的短板，并且打造新的财富管理和资产管理优势。今年，我们提出要通过“严格管理、守正创新”双轮驱动推动招商银行实现高质量发展新模式。我们要加强创新，特别是科技创新，把握金融科技给银行业带来的机遇。云计算、大数据、人工智能等新技术都会给银行业带来颠覆性变化，所以我们要继续加大这方面的投入，实施科技强行战略。我们要促进招商银行的数字化转型，用三年时间实现从“线上招行”向“智慧招行”的跨越。目前，我们已经基本实现了“线上招行”，但是还要进一步加大力度研究和运用人工智能，实

现向“智慧招行”的迈进。我们发展的步子更稳，未来的发展就会更好、更长久。

通过这几年的努力，招商银行的目標清晰了，基础进一步夯实了，发展的步子也更加稳健了。在全行共同努力下，招商银行一定是未来可期，能为股东创造更好、更大的价值。以上就是我们为了应对外部环境变化所采取的措施。我们必须练好内功、强本固基、做好自己，才有可能应对各种不确定性。这些基础工作的效果短期内难以体现在财务报表上，但是最终成果肯定会体现在招行的长远发展上。如果不做好这些基础工作，财务数据都是无本之木。

您的第二个问题是：招行的业务发展策略是聚焦核心城市，未来如何更好地精准精确地投入资源，实现价值最大化。

区域经济协调发展是国家的总体战略。但客观上说，区域间经济分化的趋势也非常明显。长三角、珠三角、海西地区、成渝经济带，也包括中部的一些城市呈现出经济比较活跃、发展态势良好的趋势。一方面，这些区域人口相对比较集聚，是人口净流入区域。另一方面，这些区域的企业发展活跃，建立了符合现代发展潮流的新业态，产业生态比较聚集，形成了一定的虹吸效应。

招商银行过去聚焦于一些省会城市、核心城市和地市级城市，如何把过去的区位优势变成现在的业务发展优势，来应对经济区域分化、资源高度集中的环境，是我们不断思考的问题。过去两年，我们实施了区域发展战略，加大在长三角、珠三角等区域的资源投入。从投入到见效有一个过程，目前我们在这些区域的存贷款业务、客群

增长和 AUM 增长都呈现出比其他区域更快的态势，发展趋势良好。包括我本人在内的总行管理层多次到这些区域调研，了解投入的成效，应该说我们还是非常有信心在这方面取得良好效果。

在资源投入方面，我们将人力资源、费用资源、资本资源、信贷资源等各项资源都更向这些重点区域集中，通过聚焦这些区域来保持资本回报水平、费用投入效益，同时提升人均效能和网均效能，最终实现效益、效率、效能的全面提升，继续保持招行的整体 ROE 水平、成本费用效益水平和比较好的投入产出效率。谢谢。

**【提问 2】：**招行在香港的机构包括招商永隆银行、招行香港分行和招银国际三个板块，总资产约为 6000 亿，净资产 600 多亿，但去年的归母净利润只有近 50 亿。从业务发展角度看，香港是很好的区域，也是财富管理中心，恒生银行、中银香港都在香港做得有声有色。招行是不是不太重视香港这个市场？以经纪业务为例，招行的三个在港机构都有经纪业务牌照，却竞争不过富途证券，APP 体验也不太好。未来，招行是否会加大对在港机构的投入？

**【王良行长】：**您对我们香港业务板块的业务非常了解。事实上，我们也非常重视在港机构的发展。我们在香港有三大板块：一是 2008 年收购的永隆银行，至今已 16 年；二是 2002 年开业的香港分行，距今也有 22 年；三是招银国际。过去，这些机构在香港都呈现出非常健康的发展态势，并且形成了各自特色和优势。这两年，这几家机构的效益受到了一定影响，主要是因为投资内地房地产企业债券形成了

一定损失，但是整体经营情况还比较稳定。2023年，招商永隆银行实现了16.05亿港元净利润，香港分行实现了21.10亿港元净利润，招银国际实现11.52亿港元净利润，都保持了比较稳定的盈利水平。

从发展机遇看，一方面，国家战略是打造“大湾区经济一体化”。招商银行总部位于大湾区，也是在港经营牌照最齐全的金融机构之一，这为我们提供了很好的市场空间；另一方面，国家政策目标是巩固和提升香港国际金融中心的地位，这也为招行提供了非常好的机遇。招行要发挥好我们在港业务板块的优势，增加资源投入，提升风险管理能力和科技能力。

从经营情况看，美元升息之后香港银行业的利差水平也在上升，招商永隆银行和招行香港分行的息差水平在香港同业中保持领先。2023年，招行香港分行的净息差接近2%，永隆银行净息差在1.6%以上，都优于当地同业。我们在港机构之所以有这么高的息差，正是得益于我们在香港地区拥有大量零售客户，带来了稳定的资金。此外，大量的零售客户还是我们进一步在财富管理、证券交易、资产托管、资产管理等方面做强做大的基础。这部分业务带来的手续费也是收入的重要来源。最终，只要我们在资产端控制好风险，把存款成本低的优势变为利息收入，就可以转化为利润。

我们争取早日实现香港业务板块利润过百亿的目标，通过提升香港业务板块的竞争能力来提升其对全行的贡献。这种贡献不仅体现为财务上的贡献，更体现为招行服务能力的延伸。现在中国很多企业走向境外市场发展，香港是重要的桥梁。做强香港业务板块才能更好地

服务好内地企业的国际化；把香港作为重要平台有利于服务好中国企业和居民。

您刚才提的一些意见和建议，我们都会虚心接受。您刚才说的情况也是我们目前正在努力开展工作的方面。谢谢。

**【提问3】**：我个人认为招行的业绩或者股价能不能见底取决于四个因素：一是息差、二是理财收入、三是基金收入、四是资产质量。希望管理层可以解读一下今年上半年这四个方面的情况，给我们展望一下未来半年甚至更长时间的趋势，站在管理层的角度看这四个方面何时能见底，让投资者放心？

**【王良行长】**：我简要介绍如下：

用一句话概括今年招行的情况，就是今年的营收增长和利润增长两项核心指标将继续呈现“双重承压”态势。

从一季度看，我行营收负增长 4.65%，归属于本行股东的净利润负增长 1.96%，净利息收入、非利息净收入都呈现负增长。从二季度来看，今年总体形势也不容乐观，为什么这么说？

第一，一季度的净息差与去年相比出现断崖式下降，同比下降 27 个基点，主要是重定价因素导致。非利息净收入也是下降的，主要因为代理保险和基金等手续费收入大幅下降。

第二，2 月份，人民银行对五年期以上 LPR 下调了 25 个基点，这个影响全年还会延续。



第三，5月17日人民银行公布取消按揭贷款利率下限，利率下限放开后，按揭贷款利率呈现下行态势。

第四，有效信贷需求不足，各家银行的竞争策略基本上都是降低贷款利率，整体资产端的收益率水平还呈现出下行趋势。

整体来看，我判断利息收入的增长未来还会进一步下探，但下探空间有限，原因如下：

第一，从监管机构刚刚公布的数据来看，一季度银行业净息差已降至1.54%，如果再下行，银行资产业务的盈利水平就会大受影响，甚至信贷业务可能成为既承担风险又不赚钱的业务，对银行构成很大的挑战。从这个角度来讲，我认为利差进一步收窄的空间有限。

第二，从一季度、二季度经济增长态势来看，一季度GDP增长5.3%，超出预期，二季度普遍预期仍然会保持5%以上的增速。如果经济增长保持稳定，通过进一步下调利率来降低企业融资成本的政策压力也会减弱。从这个角度看，进一步降低利率的可能性及利率降低的幅度都会有所减弱，这将有利于稳定银行业的息差水平。

因此，总体来看，银行的净息差今年可能会进一步下行，全年水平可能会处于相对底部，再下降的空间不大。银行的资本要靠利润积累形成内生增长，这样才能保持合理的资本充足率从而发放贷款支持实体经济。如果净息差再下降，银行没有合理的盈利水平，可能最终会影响银行对实体经济的融资支持。宏观部门对目前银行保持合理的盈利能力、合理利差水平的必要性也有清醒的认识。

如果银行业净息差处于这种状态，对招行而言，净息差后续还会下行，但会逐步放缓、企稳，只要我们保持良好的资产质量且拨备覆盖率保持高位，盈利水平也会相对处于底部并呈现企稳的态势，这是基于外部形势做出的整体判断，也是我们目前努力的方向。

您刚才说的四大板块，由于时间关系不再一一展开。谢谢。

**【提问 4】**：我是一位个人投资者，我看了很多债券的说明书，我发现招商银行经常给省级的交通投资类项目发放贷款，如招行报表里披露的都是做交运仓储等。像其他股份制银行也会给一些地级市的城投平台发放贷款，且比招行投放得多，我想了解招行在政府融资平台贷款投放这方面的风控如何？

**【钟德胜副行长】**：谢谢您的问题，您关心和关注的问题和一家银行的风险偏好、风险政策以及在资产配置上的策略都有比较强的关系。

招商银行整体在风险偏好上还是相对比较稳健和审慎的，我们的核心经营理念是“质量、效益、规模、结构”协调发展，我们把“质量”放在第一位。

在风险的偏好上，招商银行有自己的特点，首先体现在资产业务结构方面：

一是个人客户的贷款在整个贷款中的占比是比较高的，6.5 万亿贷款中个人贷款大概占到 3.5 万亿的规模。

二是公司贷款中融资平台类贷款占比是相对较低的，制造业、绿色金融、科技金融这部分贷款占比是相对比较高的。公司业务的这

一特点是由招行自身的风险偏好、对市场的判断和自身的业务特点决定的。

关于融资平台类贷款，在地方政府债务风险得到进一步化解以后，可能经过一段时间就没有“融资平台”这个说法了，比较准确的表述是地方国有企业。包括以下几类：

一是交通投资类，包括公路、轨道交通等。

二是民生保障类和民生服务类，比如水电气，城市供水、污水处理、电力、天然气、公交等。

三是大家关注度比较高的城投类，城投公司是历史沿革下来的。部分城投公司的经营性职能不是那么突出，主要做一些公益性的任务。如果从市场发展主体的角度来讲，非经营性这部分的资产所对应的现金流，就不太能形成闭环。因此这类主体通常很多是看作和地方政府紧密相关的主体，对这一类的主体，招行的风险管理总体上是比较审慎的。我们在政府类公司业务，从量上来看，总体业务量不大，从结构上来看，像您讲到的交投类项目，以项目的现金流作为还款来源的这一类项目是我们优先支持的，民生保障我们也是很支持的，对于没有对应的项目的现金流作为还款来源的，我们相对是审慎的。

我们对主体、对区域也有一些差异化的政策，总体上我们在经济发达地区、财力状况比较健康的地区适当要更加积极一些。对于财力或经济发展程度不好，或是未来还款前景不是特别明确的，我们会非常谨慎。总体来说，我们坚持以质量为本的原则开展业务。谢谢。

**【提问 5】**：我们非常欣喜地看到，招商银行作为国内商业银行的领军者，在过去一年中对环境（气候）风险管理出台了一系列的措施，包括将绿色金融纳入绩效考核指标体系，将环境（气候）风险的考虑纳入风险管理流程。未来希望与招行进行更深入的交流，包括短中期碳减排目标的设立，融资业务所产生的温室气体排放以及气候风险对于贷款政策和融资政策的潜在影响等。

**【王良行长】**：招商银行非常重视双碳目标的达成，2020 年我们将招商银行社会责任报告更名为可持续发展报告。在实现双碳目标方面，我们聘请了第三方咨询公司，实现了招商银行自身的绿色运营。在绿色金融方面，我们进一步发挥好商业银行的责任，按照人民银行和国家金融监督管理总局的统一部署和要求开展绿色金融。近两年，我行的明晟 ESG 评级都为 A，取得了一定的效果。我们也知道实现双碳目标的过程非常漫长，非一日之功。我们会继续努力做好这方面的工作。如果您有好的意见和建议，也欢迎与我们保持沟通。咱们共同努力，共同做好可持续发展。谢谢。

**【提问 6】**：目前银行业面临的风险很大，并且还有很多风险尚未暴露。同时，银行业息差水平很低、可能现在做的业务都是亏钱的。既然这样，招行为什么不把资产规模增速再降一降？如果银行间还存在很多非理性竞争的话，招行是否没有必要跟别人争这一两年的利润增速或者其他虚无的指标？

**【王良行长】：**感谢您长期以来对招商银行的信任和支持，也感谢您提出非常好的建议。从您提的问题就可以知道您是位非常理性的投资者。招行的经营理念是“质量第一、效益为先、规模适度、结构合理”，这是我们把握业务发展的基本原则，从来不是为了规模、速度而确定指标。我们所坚持的目标是要实现价值创造。做业务及服务客户究竟能不能给招行带来价值，是我们开展业务、拓展客户以及资源投入的重要原则。在目前外部风险上升的情况下，我们要把握住风险底线，守好资产质量，实现健康发展。如果能够把握好上述原则，这样的增长就符合您刚才的想法。我们不一定要把规模降下来，但是要保持规模合理增长，是风险可控的增长，是保持资本内生的增长。这样的增长才是有价值的增长。谢谢。

**【提问 7】：**我有两个问题。第一，根据招行披露的历年财务报表，从 2016 年开始，招行的信用贷款在总贷款中的占比提升了 13 个百分点，抵质押贷款占比从最高时的 56%左右下降了十几个百分点。我的直观感觉是，相比信用贷款，抵质押贷款的资产质量肯定好一些。过去几年，招行信用贷款占比上升背后的原因主要是哪些？第二，从招行报表披露数据看，信用贷款的不良贷款率比较低，但是抵质押贷款的不良贷款率比较高，这是不是意味着招行风险定价的能力在过去这么多年得到了提高？如何展望未来信用贷款资产质量的趋势？

**【王良行长】：**谢谢您的问题。第一，关于信用贷款占比上升的原因。2012 年到 2016 年是上一轮经济周期中风险上升的时期，那时很多产

能过剩行业的贷款、低端制造业贷款、中小企业贷款都出了风险。我们吸取了上一轮的教训，从 2016 年开始聚焦“两战”客户。这些客户都是全国性或者地区的优质大型企业，信用比较好，因此基本上都是信用贷款。最终体现的结果就是资产质量好、信用贷款不良率很低。但另一方面，由于银行对这些大企业的竞争更激烈，因此定价也比较低，也就是定价低和风险低。这是信用贷款占比上升的原因。

第二，关于抵质押贷款不良率高于信用贷款不良率的原因。一方面，小微贷款通常以房产、商铺作为抵押，我们通过定价来覆盖风险，定价虽然高一点，但风险、不良率也高一些。另一方面，这三年来一些房地产企业贷款以项目作为抵押，而这些贷款却出现了逾期甚至不良，也是抵押贷款风险上升的原因。

这证明，针对好的企业使用信用贷款的方式是正确的；针对风险较高的企业采取抵押贷款，以定价覆盖风险的方式也是正确的。这类贷款虽然出了风险，不良率上升了，但是不一定都形成损失，毕竟有资产抵押，可以通过处置、拍卖抵押物减少风险、减少损失。这是银行贷款经营的逻辑。谢谢。

**【提问 8】：**我对招行的认识始于招行给我的第一张信用卡，感谢招行这些年来给我提供了非常优质的服务。信用卡中有两个指标我非常关注。我发现，招行 2023 年的信用卡流通卡数下跌较多，较上年末下降了 5 个多百分点；流通户数轻微下跌，较上年末下降了 0.37%。我有两个问题：一是这个现象多大程度是受到了宏观经济的影响？是

否也有部分是受招行自身策略调整影响？二是这样的趋势是否还会持续，要持续多久？

**【彭家文副行长】**：感谢您对我们信用卡业务的关注。2023 年信用卡流通户数增速有所放缓，主要有以下两个原因：一是与外部大环境相关。由于消费目前还处于正在复苏的通道中，给信用卡流通户数的增长形成一定压力；二是监管持续加强对信用卡业务的管理，比如对开户质量的要求，同时我们自身也落实高质量发展的要求，提升获客质量，这些都在一定程度上影响了户数的增长。

总体来看，我们对信用卡的定位以及信用卡发展规划没有发生改变，仍然是以客户为中心。我们还是要加快拓展客户，以客户为基本盘来开展信用卡业务。谢谢。

**【提问 9】**：我有两个问题。第一个问题是关于净息差趋势。招行 2023 年第四季度和 2024 年第一季度的净息差分别是 2.04%和 2.02%，与我个人的预测数据都比较接近，但比我的预测好。我预测招行今年第二季度的净息差在 1.99%左右，不知道实际情况是不是会继续比我预测的更好一点？第二个问题是关于不良生成趋势。招行有一个特点，信用卡不良生成额占不良贷款总生成额 50%以上。好的现象是，2023 年一季度，招行信用卡不良生成额为 104 亿，已经连续几个季度呈现明显下降的趋势，但今年一季度的下降趋势不是很明显。我预计第二季度的信用卡不良生成环比还会有所下降，实际情况是不是也和我预计

的一样好？另外，请展望下半年的净息差、不良贷款生成，特别是信用卡贷款不良生成的情况

**【彭家文副行长】**：非常感谢您的专业问题。您作为个人投资者对我们的息差研究得这么细，而且判断得这么精准，我非常佩服。

我行 2024 年一季度的净息差是 2.02%，比去年四季度环比下降 2 个 bps。如刚才王良行长判断，今年我们的净息差还会持续承压。主要原因包括：一是这几年以来，尤其是去年以来持续的 LPR 下调、存量贷款重定价等因素带来资产收益下降；二是去年 9 月份存量住房按揭贷款利率统一下调；三是今年 2 月五年期 LPR 继续下降 25 个 bps 以及今年 5 月 17 日个人住房贷款利率下限放开。这些因素都对资产收益率带来压力。这是息差下行最主要的驱动因素。

但是，与此同时也要看到，我们通过不断加强和优化负债管理，以及去年以来自律机制引导存款利率下降，我们的存款成本得到了更好的管控。这是息差方面的有利因素。

接下来，我们判断，总体来说息差还会有下行压力，但是下行的压力会逐步放缓。关于您希望了解的二季度息差水平，很抱歉我们尚未披露中期业绩报告，无法告知您。根据我们的内部测算，总体符合刚才的趋势判断。谢谢。

**【钟德胜副行长】**：您真是非常关注我们的业务情况，提的问题非常专业。我来回答您关于信用卡不良贷款生成的情况。去年下半年，我行信用卡不良贷款生成呈现持续下降的态势。2024 年一季度，我行信用卡贷款不良生成额以及不良生成率同比都明显下降，主要有以下两



方面原因：一是客观上的基数效应。大家都知道，疫情以后居民消费复苏有一个过程。去年一季度，信用卡业务一定程度上受到疫情影响，不良生成额率还处于比较高的位置，这是客观因素。二是主观上的策略调整。这几年，根据市场变化和业务情况变化，我们对信用卡业务策略做了一些优化，提出了平稳低波动的策略。所谓平稳低波动，就是在客户选择上，以及在产品和业务的策略上，进一步优化，使我们适应市场和风险管理的能力更强。

对于未来的预测，既要看到前面两个相对积极的因素，也要理性看待当前市场的客观情况。信用卡以及更大范围的消费信贷市场，实际上面临的风险压力还是比较大的。从中央对宏观经济的预测以及现在一部分行业和人群的收入能力变化来看，我们还是要理性看待，要更加积极、主动地调优策略，增强防范风险的能力，使信用卡的资产质量水平持续优化。谢谢。