

招商银行 2024 年三季度业绩交流会 问答环节实录

（根据录音整理）

一、时间：2024 年 11 月 1 日上午 9:00-10:50（北京时间）

二、会议方式：网络音频直播

三、招行参加人员：

会议出席人员：彭家文副行长兼财务负责人和董事会秘书，以及资产负债管理部、财务会计部、风险管理部等相关部门负责人

线上其他参会人员：独立董事王仕雄先生、李孟刚先生、刘俏先生、田宏启先生、李朝鲜先生、史永东先生

会议主持：招商银行证券事务代表、董事会办公室主任夏样芳

四、外部参会人员：境内外投资者、分析师共 3391 人次

五、文字整理：招商银行董事会办公室投资者关系管理团队

提问 1【瑞银】：很高兴看到招行今年三季度单季的净利润转成了正增长，同比正增长 0.8%，请问这是不是一个可持续的趋势？这两天上市银行都发布了三季度业绩，我们也看到包括一些国有大行的净利润增速也都高起来了，有的还实现了 3%以上的增长。招行的能力其实也很强，请问今年四季度或是整个全年的净利润会不会实现更高的增速，是否有可能再上一个台阶或者存在增速转正的可能性？

另外，刚才彭行长刚才也提到，9 月 24 日以来，国家宣布了一

系列支持经济的刺激政策，招行有没有看到信贷、投资理财等需求有所变好？特别是像信用卡、按揭贷款、代销基金等，这些对招行今年四季度和明年的经营会有多少正面的影响吗？非常感谢。

【彭家文副行长】：您刚才的问题，我把它归纳成两个方面：一是对于下一步的净利润、营业收入等整体趋势的看法；二是9月底一揽子增量政策出台以来，招商银行会受到什么样的影响，接下来会怎么做。

我估计这两个问题也是线上各位投资者和分析师比较关心的问题。我首先介绍一下当前政策变化对于我行的影响以及下一步的考虑；接下来，再谈一谈对于未来趋势的看法。

9月下旬以来，整个宏观政策层面出现比较大的变化，在资本市场和各个方面都产生了比较大的影响，对于商业银行影响也比较大。总体来说，我国出台的各项政策可以归纳成几个方面：

一是扩内需的政策。包括“两重”建设（支持国家重大战略和重点领域安全保障能力的建设）和“两新”政策（推动新一轮大规模设备更新和消费品以旧换新）等。

二是稳市场的政策。包括一系列政策组合拳，如支持房地产市场的政策以及推动资本市场向好的政策。

三是化风险的政策。比如，围绕化解房地产和地方政府债务风险等方面也出台了一系列政策。

我们认为，这些政策的特点非常鲜明：第一，信号特别强烈，这一次官方的表态非常直接，市场认为政策导向也在发生一些变化，政

策信号的强烈程度超出市场预期；第二，多管齐下，是从顶层比较系统地、统筹地推出各项措施；第三，针对性很强，都是针对当前经济中的难点、痛点出台的一系列措施。总之，这些政策的影响非常深远。

关于这些政策对招行的影响，既有有利的一面，也有挑战的一面，但是更多的是积极的因素。具体来看，招行将在以下四个方面受益：

第一，招商银行的基石——大财富管理业务必将受益于当前的政策。近期，我国资本市场已经出现了明显向好的态势，而招商银行的大财富管理业务又跟资本市场息息相关，比如我们的零售财富管理业务、资产管理业务、资产托管业务，以及非利息净收入等。我们相信只要资本市场保持向好的趋势，招行一定会在大财富管理方面受益。举一个简单的例子，10月25日，中证A500场外基金正式发售，首日募集资金超200亿元，招商银行代销规模就超百亿。这是从大财富管理的视角说明招行能够受益的具体个案，供大家参考。

第二，与消费相关的业务层面也能受益。随着这轮稳市场、稳预期以及促消费一系列政策出台，必将有助于招商银行在消费领域相关业务向好，比如消费贷款、信用卡贷款和信用卡交易。如果消费一旦回升，这些业务也将受益，会给相关贷款和收入增长带来正面的贡献。

第三，我行将受益于资本市场向好带来的客户风险偏好变化。这几年一直持续的存款定期化趋势可能会因为客户风险偏好的改变而发生变化，最近一段时间我们已经注意到招行的活期存款，尤其是活期储蓄存款有了明显的变化。当然这个趋势是不是未来就基本确立下来，现在还不敢确定，但是我认为只要资本市场向好，存款活期化的

趋势将再现，招行活期存款占比高的优势一定会重新恢复。

第四，风险管理和风险化解层面也将受益。这次政策组合拳中，关于地方政府债务风险化解以及房地产政策的出台，一定是有利于包括招行在内的商业银行化解房地产风险和地方政府融资平台风险。

简单地作个归纳，我认为至少从以上四个方面已看到一些有利的因素。当然，这些政策出台要客观地看待，我行可能在某些层面会面临一些压力与挑战。我在这里归纳成三点：

一是虽然存款的活期化趋势会有所好转，但是存款的波动会加大。我们注意到 10 月 8 日这一天，由储蓄存款流向股市的资金就不少。当然，还有一些产品赎回形成了活期存款沉淀。因此，这是一把双刃剑，活期存款增加了，但是存款波动加大。如果资本市场向好的话，可能在明年或是接下来一段时间，都会对于存款的增长和波动带来一些影响。

二是净息差方面的挑战。近期，利率进一步下调，包括 LPR 调降 25bps、存量住房按揭贷款利率再次统一下调，以及央行同步下调存款利率。总体来看，整个利率的下调以及未来会不会继续下调将使得商业银行的净息差持续面临考验。

三是债市方面的风险。一般来说，股债之间容易形成“翘翘板效应”。如果资本市场走牛，有可能今年债市的牛市，在明年会改为震荡市。今年 1-9 月，我行其他非息净收入同比增长 28.1%，是今年的一个重要增长点。然而，到了明年这个增长点可能会受到削弱，甚至会不会负增长目前也难以判断。所以，我们认为，明年债市会形成一

个震荡的格局，债市风险也是要关注的。

面对以上的机遇和挑战，我行也做了充分的研究和准备，将从以下几方面应对：

第一，要积极拥抱市场的变化，顺势而为，积极推进大财富管理业务。大财富管理业务是招行一直以来的优势，未来一定要把此优势转变为胜势。我们正在积极地进行大财富管理业务布局，比如，产品层面、客户队伍培养和能力培养方面都在积极准备，在整个资产配置体系方面正在做更深入的准备。除此之外，资管、托管、投行等业务也在相机而动，会顺应市场变化，积极地推进发展。

第二，针对债券市场的波动和震荡，我们要把握好风险，积极地把握市场时机，做好债券投资的波段操作。明年即使债市出现震荡，它也是有机会的，我们希望把握好这些机会。一方面要规避震荡所带来的利率风险，另一方面积极把握机会，形成良好的收入。

第三，做好资产负债管理，其实就是进一步做好净息差管理。资产负债管理的重点是管好结构。总体来看，在资产端，明年资产组织方面会承受一定的压力。我们一定要把结构做好，摆布好大类资产配置的结构，结构可能比定价更重要。具体包括：大类资产配置以及信贷资产、投融资资产如何配比；贷款信贷资产中，零售贷款、对公贷款如何配比；零售贷款中，消费贷款、小微贷款和信用卡资产怎么配比。要通过形成好的资产结构，尽量提升资产的相对收益。同时，在负债端，要顺势而为，既保证低成本核心存款的稳定成长，同时又保持好的结构，尽量稳定好活期存款占比，降低负债成本。总之，要通

过双管齐下，使净息差保持相对较好的水平。

第四，在风险管理方面，要积极地按照相关的政策做好风险管理和重点领域风险的防范化解，尤其是房地产、地方政府融资平台等重点领域以及零售信贷风险。今年整个银行业的零售信贷风险都有所上升，对于这一点我们也高度重视，将采取各种措施保证风险相对可控。

第五，在管理和创新方面，今年初，招行就制定了“严格管理、守正创新”的主基调，我们将继续炼好内功，同时在创新方面加大投入。我们希望在这个时候把内功练扎实，来顺应市场的变化，爆发巨大的生产力。

以上是我们当前的考虑。关于接下来的趋势性判断，我无法告诉您全年利润增长多少，具体数字是多少。总体而言，我们维持稳中向好的判断。我们也注意到，大部分银行的三季度都体现出稳中向好的特点，建议大家不要简单地去看利润增速是不是为正，我觉得“正”和“负”其实也就是毫厘之间，重点还是看趋势。从趋势来看，我注意到大部分银行都是趋势向好。在这个大的背景下，招行也将保持趋势向好的态势。关于今年四季度以及明年的整体判断，我认为尽管总体趋势向好，但不确定性仍然很多，其中既有政策变化带来的机遇，也确实有一些压力和挑战。在这里我再简单地梳理了一下，主要有以下几个方面：

从机遇层面来看：第一，最大的机遇是整个经济基本面向好。这是确定的，也是我们判断整体趋势向好的重要基础。从最近公布的宏观数据来看，也出现了一些苗头。10月份PMI超过了50，连续两个

月回升，这是积极向好的信号。我们有理由相信，接下来整个宏观经济向上的增长趋势不会变。第二，资本市场会发生一些积极的变化对我们是有利的。第三，房地产和地方政府融资平台等重点领域风险的化解，也是一个机遇。第四，消费方面的机遇。第五，客户风险偏好的变化带来存款结构的变化。我认为，这些机遇在今年四季度和明年都会持续存在。

从挑战层面来看：正如刚才所分析，净息差持续承压、存款竞争会进一步加剧以及债券市场的震荡等方面可能会面临挑战。

总体来说，不确定性还很多。由于我们明年的计划还在制定中，目前没有具体的数据，但是我们大的思路仍然是保持稳中求进，希望通过自身的努力，实现稳中向好的目标。谢谢！

提问 2【国泰君安资管】：我的问题是关于资产质量。目前从房地产业方面已经看到了一些非常好的变化，但从三季报来看，招行零售贷款的资产质量虽然整体还算可控，但还是没有出现拐头的迹象。我想请问，结合内部监测的指标以及过去几轮经济波动的经验，管理层如何展望零售贷款的资产质量？

【风险管理部总经理】：招商银行一直坚守“审慎、稳健”的风险文化，持续打造堡垒式的风险合规管理体系，对各种风险坚持早识别、早预警、早暴露、早处置。整体来看，2024 年前三季度，我行整体资产质量保持平稳，继续保持强健的风险抵补能力。

截至 2024 年 9 月末，（集团口径）本集团不良贷款率 0.94%，较

上年末下降 0.01 个百分点；(本公司口径)本行不良贷款生成率 1.02%，同比下降 0.01 个百分点；拨备覆盖率和贷款拨备率较上年末降幅比较有限，依然保持同业领先。整体来看，预计我行资产质量未来也会保持相对稳定。

2024 年前三季度，我行公司贷款资产质量整体稳定，(本公司口径)公司贷款不良贷款率 1.05%，较上年末下降 0.1 个百分点；(本公司口径)公司贷款年化不良生成率 0.43%，同比下降 0.13 个百分点。预计 2024 年全年，我行公司贷款的资产质量将保持稳定。我行密切关注近期出台的各项政策，加强研判，审慎评估、及时优化调整行业、区域信贷政策和策略。以上为整体资产质量情况介绍。

【零售信贷部总经理】：接下来，由我向大家介绍零售信贷资产质量情况。今年以来，受宏观经济形势影响，全行业零售贷款的不良率和关注率都呈现上升趋势，我行零售贷款资产质量指标变化也与该趋势保持一致。截至今年 9 月末，由于宏观经济还在持续恢复中，我行零售信贷资产质量指标也出现了一些波动：不良贷款、关注贷款和逾期贷款的额、率均较上年末和上季末有所上升。

但是，我行关注贷款的风险分类口径更加严格。关注率上升的主要原因是，在外部关联因素、风险因素持续增加的情况下，部分客户在他行的贷款出现不良、逾期风险后，我们主动下调贷款分类，从而导致关注类贷款余额增加。而不良贷款率和逾期贷款率的上升与宏观形势有一定关系。

9 月底，国家出台了多项刺激政策，经济复苏有望加速。银行作

为一个强周期的行业，与宏观经济形势密不可分。今年前三季度，我行零售信贷风险指标变化也与宏观经济形势有很大关系。从趋势上看，我们预计全行业的零售信贷风险指标环比增速会有所放缓，但由于政策传导有一定滞后性，短期内资产质量还会继续承压。从长期来看，如果经济恢复良好的话，政策效果预计会逐步传导至实体经济和居民收入，资产质量长期向好的趋势会进一步加强。

在应对策略上，招行会继续坚持一手抓风险管理，一手抓业务发展的策略。贷前，我们将继续坚持原有的“三优”策略，包括“优质客户、优质区域、优质押品”，从源头上把控风险，而且在策略选择上不断向符合“三优”的行业、业务倾斜；贷中，我们会持续升级量化风控手段，结合风控表现完善大数据风险策略。目前我们已经接入了大量外部数据、布局了众多策略在量化风控手段中，未来我们还将继续在量化风控方面继续加大力度；贷后，我们会针对出现资产质量波动的重点区域，积极采取风险化解措施，针对不同客户分类实施，探索多元化处置。

今年以来，我们在贷前、贷中、贷后三方面，以及处置资产和应对不良压力等方面，已经取得了很好的效果。我们相信，接下来会继续把资产质量保持在同业中较优的水平。

提问 3【摩根士丹利】：刚才管理层介绍了对于零售资产质量和投资机会改善的预期。但总的来说，挑战还在持续，未来也有不确定性，比如说现在存款的收益率和固收产品收益率还是比较低。同时，

零售风险虽然预期可能有所改善，但仍在上升过程中。结合这样的大背景以及未来的不确定性，长期来看招行对整体经营零售客户的思路或是战略会有哪些转变？怎么保证在新的形势下继续在银行业中保持领先地位？

【财富平台部总经理】：谢谢，您提的这个问题也正是我们一直在努力思考、不断实践的，希望能很好地回答。

首先，这两年市场一直处在持续波动中。从客户端看，发生了一些变化，主要体现在两个方面：第一，这两年客户的风险偏好一直不高；第二，在这种市场环境里，客户更加追求稳健，更加追求确定性。与之相适应，客户的资产配置结构也发生了一定变化。从AUM增长结构来看，今年前三季度，我行AUM增量中，理财产品占比为38%，储蓄存款占比为31%。这些都是为了适应客户偏好以及市场变化，我们在产品结构上作出的相应调整，但是也不可避免地导致这两年来财富管理手续费收入持续承压。

面对困难，我想从以下三个方面回答您关于我行零售整体经营思路的问题。

第一，回归本源。市场越困难，我们越希望回归服务客户的本源，回归客户的最基本需求。我们希望能持续满足客户“存贷汇”等基本需求，更加重视AUM和客群的持续增长，将其视为零售发展的基本盘。截至今年三季度末，我行AUM余额较上年末增长了1.02万亿，增幅为7.7%，市场份额也稳步提升；零售客户数达到2.06亿户，年增速接近5%。我们相信，只要客户和AUM持续增长，我们就有信心抓住市

场机会，当市场和客户同频共振时，就可以充分发挥招行财富管理的专业优势。正如刚才彭行长提到，最近在中证 A500 场外基金的配置上，我们就抓住了机会。

第二，客户拓面。专业和出色的零售队伍是招行做好财富管理的基础，但是人的服务半径毕竟有限。如何解决客户面持续拓展和人员队伍服务半径有限的问题？答案是要靠金融科技。这两年，我们持续以数字化为牵引，实现经营向数字化平台迁移，更加强化线上经营的力量，推动线上经营和线下经营多渠道融合，并且借助大模型技术持续提升服务半径和客户体验。

第三，深耕客户。如何深耕客户？目前我们面临的困难是，基于当前市场环境以及客户风险偏好，AUM 的整体收益率偏低。然而，市场是有机会的，客户的风险偏好也不是静止的，而是动态的、变化的，这就意味着会有我们为客户提供专业、深度服务的机会。所以，我们希望在两个方面作出努力：一是我们坚信通过专业服务，通过这两年持续打造的 TREE 资产配置体系，能够帮助客户用更好的方法论来做好配置，穿越周期，获取稳健收益；二是我们也坚持以专业能力为支撑，通过投研能力的提升来帮助客户把握阶段性、趋势性机会。

提问 4【花旗】：我想问一个关于息差和贷款增速的问题。招行的存量按揭贷款规模比较大，因此存量按揭贷款利率调整对招行肯定有一些影响，请问对明年净息差影响有多大？可否展望一下明年的净息差走势？此外，刚才管理层提到零售贷款需求在改善，能不能展望一

下明年的贷款增速以及贷款投放的重点领域？

【资产负债管理部总经理】：感谢您的问题。今年前三季度，（集团口径）本集团净息差 1.99%，同比下降 20 bps，净息差绝对值仍然在同业中保持相对领先。

当前影响净息差的主要因素是资产收益率持续下行，这主要是受到政策面的影响，如 LPR 下调、存量房贷利率下调等，同时也和有效信贷需求整体偏弱有一定关系。展望后续，9 月 24 日之后一系列新政策的发布也会对我行业务结构和净息差产生一定影响，总体来说，对今年净息差的影响偏中性。展望明年，由于我行存量房贷占比相对较高、LPR 下调持续影响，同时信贷需求还在恢复过程中。因此，明年贷款定价还将面临下行压力，对息差也会有相应影响。面对这些问题，我们将通过以下积极的资产负债管理措施，尽量保持息差相对平稳。

一是要保持优质资产组织，保持资产规模稳定增长。刚才您提到了我们贷款增长中出现了一些变化。实际上，今年以来全市场信贷需求整体偏弱，人民币贷款同比少增，且增量结构也发生了一定变化。今年以来，全国人民币贷款同比少增主要在于零售贷款，一方面个人房贷受房地产市场影响较大，整体需求偏弱；另一方面信用卡贷款增长也受到交易量下滑的影响。对公贷款方面，今年市场增量相对较好，我行对公贷款增量也好于去年同期。

“924”新政以来，我们看到整个社会，包括我行自身的贷款需求都出现了积极变化，比如居民消费、交易量有所回升，尤其是国庆

期间消费数据回暖对信用卡贷款有正向影响。近期房地产市场的一系列政策也产生了积极影响，我行房贷业务出现了边际改善。此外，国家一系列新政推出对公司贷款业务也有助推作用，包括新推出的股票回购增持再贷款、推动大规模设备更新等。尽管今年的信贷增长受到市场影响较大，但是随着一系列政策持续发挥影响，相信我们的明年信贷增长将整体向好。

二是要调整好资产结构。如刚才彭行长提到，我们明年资产负债管理工作的重点是调整好结构，包括做好大类资产的配置结构、保持优质资产的增长、保持较高收益资产的增长，并合理安排其他资产的配置。从贷款结构调整来看，当前票据融资收益率偏低，我们会适当控制票据业务的增长，保证一般性贷款增长，同时大力推动零售贷款增长，并保持对公贷款投放到符合导向的行业和领域。

同时，我们在负债端也会继续加强成本管控。今年以来，我行负债成本同比改善，这一方面得益于政策因素，另一方面得益于我们自身始终坚持拓展高质量、低成本的结算存款。明年，在负债结构方面，我们要继续大力推动获客、推动场景拓展，实现高质量、低成本结算性存款的增长。此外，我们会把握此次由股市带动的存款定期化趋势有所缓解的好时机，推动活期存款占比逐步回升。在主动负债方面，我们会做好期限和结构安排，加强对整体存款成本的管控。

整体来看，我们将一方面推动量的稳步增长，另一方面通过结构调优，来保持息差平稳。

【彭家文副行长】：我补充一下大家比较关心的贷款增速问题。

今年以来，招行的贷款增速和全社会贷款增速趋势相似，都有所回落、且略低于预期，这与当前形势相吻合。在“防空转、防套利、挤水分”的大背景下，今年贷款增长很扎实，今年前三季度社融和人民币贷款都同比少增约4万亿元左右。

我判断明年招行的贷款增长也会和大形势基本相符，而明年的社融和贷款增速应该会好于今年，因此招行的贷款增速也会好于今年。此外，我们将持续优化结构、提升零售贷款占比，保持零售贷款较好的增长势头。

提问 5【招商证券】：我有一个关于业务及管理费的问题。招行的核心优势是负债成本和中收，但从长期来看，这两项优势其实是人才和科技的投入，而人才和科技的投入需要业务及管理费的支持。但自去年三季度以来，贵行单季度的业务及管理费负增长比较多：去年三季度是-7.5%，今年在去年的基础上进一步下降了12%。所以想请教管理层，如何理解管理费用在去年的低基数基础上进一步明显下行。管理费的压降会不会影响到招行的人才稳定性、员工积极性以及必要的科技投入，进而影响长期的核心竞争力，这也是市场关心的问题。

【彭家文副行长】：谢谢您的问题，这个问题我来回答。在低利率、低息差的大背景下，国际先进商业银行的重要经验之一就是加强成本的精细化管理。为此我们与相关银行进行了交流、调研和考察，也学习到了许多国外同行的先进做法。我们今年努力的目标之一，就是通过加强成本精细化管理，通过降本增效渡过当前收入承压的时期。

为此，我们今年成立了降本增效工作小组，我担任负责人，在全行范围内推进这项工作。从您提到的数据来看，成效已初显，前三季度的业务及管理费用同比下降了 4.56%，成本收入比也同比下降了 0.5 个百分点。

您关注到我们三季度当季的费用下降幅度比较大，这里我补充一下降幅较大的原因：**一是**今年我们成本精细化管理和降本增效的举措取得了一定效果，的确带来了费用下降；**二是**我们的成本支出与营业收入相匹配，在营业收入承压时，费用自然也会出现一定程度的下降；**三是**节奏因素，每年费用列支的进度有所差异，每个季度不一定均衡，比如有的费用是在四季度进行列支。总体来说，我们今年仍然要保持总体费用下降，实现成本收入比稳中有降。

但我也要在此澄清，我行在推动成本精细化管理的同时绝不会牺牲两个体验，一是客户体验，二是员工体验。

第一，我们要保持客户体验不变。举一个通俗例子，我们不会为了降成本去选择少开或不开网点营业厅的灯光，从而令客户体验不好。降成本的重点在于利用科技手段去降成本，以及在投入产出低的领域去降成本。

第二，我们要保持员工体验不变，争取在员工无感的过程中实现成本的下降。一个简单例子是在员工差旅的机票预定场景中，差旅系统设置让员工优先选择五折机票而非七折机票，既节省了费用，又保持了员工体验不变，这也是精细化管理的体现。

所以围绕两个“体验不变”，回答您的问题：我们的降本增效不

会影响业务的发展，也不会影响员工的薪酬激励机制。员工的薪酬和待遇收入是员工体验的一部分，我们将在维持“六能”机制不变的基础上实现降本增效，这是一个大前提。降本增效不是短期行为，我们希望把降本增效、成本精细化管理植入到流程和工作中，进而形成招商银行整体的习惯和文化，这是我们追求的目标。谢谢！

提问 6【中信证券】：首先想追问一下，刚才彭行长提到下阶段，招行会重点在零售信贷方面加大投放力度。现在整个零售信贷的形势，无论是需求端，还是行业的不良生成率端，总体上还没有完全见到拐点迹象，请贵行简单展开一下做出上述策略的依据是什么。另外，招行整体上被市场认为是跟资本市场敏感度最高的一家银行。9月底以来，资本市场活跃度显著提升，请问招行管理层在再贷款工具的使用、资产负债的配置策略、财富管理发展等方面，有哪些新的思考和业务安排？谢谢！

【彭家文副行长】：您的问题有两个层级：一个是零售信贷，另一个是跟资本市场相关的收入变化。零售信贷我也理解成两个方面：一是零售贷款，另一个是信用卡贷款。首先请零售信贷部和信用卡中心的相关负责人分别介绍一下，接下来我再向您介绍资本市场相关的内容。

【零售信贷部总经理】：关于零售信贷的策略方面，总体来说，招商银行过去这些年一直非常重视零售信贷业务，在科技投入、业务管理、风险管理等方面一直在不断深化。截至9月末，招行的零售信

贷增量、资产质量均在市场和同业保持一定的优势。关于下一步的策略展望，我们重点聚焦以下方面：

第一，在经济波动的周期里，我们的第一要务是保持资产质量基本盘的稳定。我们会继续地坚守风险底线，动态调优客户结构，分类施策引导业务发展，同时向优质区域和优质客群集中，力争在推进零售信贷业务高质量发展的同时，保持零售信贷资产质量处于同业较优水平。

第二，密切关注市场动态，抢抓结构性机会。9月末各项政策出台以后，尤其是房地产新政出台后，市场出现了一些非常积极的变化，北上广深和杭州、成都等很多重点城市住房的认购量、成交量、活跃度都增加很多。我行会抢抓市场复苏释放的结构性机会，积极推动各项贷款的投放。我们看了一下数据，整个10月份，我行当月按揭的实际接单量比上个月增长了51%，抓住了结构性机会。同时，我们也启动了对于明年二手房业务的布局。二手房一直是我们的按揭贷款业务的重点。从过去三年招行业务发展情况看，二手房在整个按揭投放里的占比不断增加。我们预计未来房地产是一个存量市场，所以在二手房方面，我们会继续加大力度。今年到目前为止，我行二手房的投放在按揭新发放贷款中的占比45%，较去年末提升11个百分点。我相信明年如果我们做好二手房市场布局，抓好结构性机会，占比会继续提升。同时，我们明年的各项安排也在部署中，在利率下行周期里，要加快投放，早投放、早收益。

第三，继续强化量化模型应用。业务发展离不开风险控制，招行

一直以来都把风控放在第一位。在发展零售信贷业务时，我们更加主动地做好精细化管理，将风险管理关口继续前移，持续地接入各类的外部数据，加强零售信贷风险的预警和监测。目前，招行在接入的外部数据和策略方面已经做了大量布局，这对于我们整个资产质量保持同业相对领先起了很大的作用。另外，我们会继续坚持风险定价，通过客群的分层以及定价策略，针对不同状态的客户进行差异化定价，促进零售信贷良性、合理地发展。

【信用卡中心副总经理】：我回答一下信用卡贷款方面的问题，主要是分为两个方面：一是资产质量方面；二是经营发展方面。

第一，关于资产质量。在全行“打造堡垒式的风险合规管理体系”的指导原则下，现在招行信用卡总体资产质量保持稳定，不良率稳中略降。截至9月末，信用卡不良率1.77%，比上年末略增2bp，但是较6月末下降1bp。我们日常其实更关注的是不良生成率，这是一个动态的先行指标。今年前三季度，信用卡累计不良生成率其实较2023年同期下降了10bp以上，所以整体的资产质量是平稳的，也符合我们的预期。

在早期风险方面，大家也关注到，我行信用卡关注类、逾期类贷款的“额、率”都比上年末和6月末有所上升。这些早期风险指标波动的主要原因是我行对风险从严认定。我们看到目前外部风险形势仍然复杂。受整个社会就业率、居民收入状况等影响，整体信用卡行业的风险还在高位，而且略有波动。虽然招行自身的信用卡不良率实现了稳中有降，但从更审慎的角度，我们内部还是加大了预警的力度。

所以对于部分客户的资产分类、逾期阶段认定都会更加严格，这就会导致早期风险指标上升。如果剔除这些审慎的因素，我行信用卡早期的实质风险还是比较稳定的。展望未来，我行信用卡资产质量会保持稳定，到今年底不良率和不良生成率有望持续同比下降。

第二，关于经营发展。今年受有效信贷需求增长不足影响，截至9月末，我行信用卡贷款较年初下降了88.46亿元，但是今年三个季度在逐季好转。虽然整体信用卡贷款呈现负增长，但从结构上来讲，分期类资产上升，整个交易类的资产下降，主要是受到整个外部交易消费波动下降带来的影响。此外，从行业对比看，我们的降幅比全行业平均降幅低很多。

展望未来，我们看到国家出台一系列刺激消费的政策后，已出现了比较好的效果。预计在以旧换新、促消费、稳住房、稳股市等利好措施带动下，整体信用卡的交易、消费、贷款都会出现比较好的回升。截至10月末，我行信用卡贷款余额与去年末相比已实现正增长。

接下来，在信用卡策略方面，我行会继续持续调优客群结构，构建更加合理的资产组合。具体而言，客群方面，我们仍然坚持价值客户的获取，动态调优客群的结构，提升对于优质客户的获客效率；资产方面，我们会继续支持中低风险的优质资产增长，提升授信效率；贷后管理方面，由于贷后管理是稳住风险非常重要的方面，我们会加强“人+数字化”运营，提升贷后作业效率。在保证“质量、效益、规模、结构”均衡发展的过程中，质量首先要能稳得住，在这个基础上才能实现健康发展，谢谢。

【彭家文副行长】：关于资本市场影响方面，刚才您提到了几项业务，我一并简单地回应。

首先，关于股票回购增持贷款。9月24日，人民银行行长潘功胜宣布了这个政策，我行非常重视，反应很快。招商银行围绕上市公司构建了全周期、全流程的服务体系，已成为我行的一大业务特色，所以我们对这个政策信息非常敏感。10月20日，首批23家沪深上市公司发布回购增持贷款进展公告，其中，招行为其中的6家提供授信支持，包括招商蛇口、招商港口、招商轮船和中国外运等招商系上市公司以及非招商系上市公司。由于我行反应比较快，需求已达上千亿元，目前相关业务正在顺利推进，预计后续还有很大的业务增长空间。

其次，关于财富管理业务。前面我已做了很多介绍，招商银行一直以来把大财富管理作为自己最核心、最基础的能力，非常重视。其中，和资本市场相关的能力构建非常重要。我们在产品的选购能力、组织能力、队伍专业能力等方面都具备一定的基础，比如很早就推出了“五星之选”。如果资本市场向好的趋势真正确立，对我行客群增长、AUM增长以及中间业务收入增长都将带来正面贡献。

资本市场对我们的贡献还不止如此。比如托管业务，最近两批中证A500场外基金的托管落地中，招商银行是托管只数最多的银行，这也体现出我行托管方面能力建设的优势。当然资本市场对我行业务的影响是方方面面的，总体来看，招商银行和资本市场关联度可能会更高一些，如果资本市场真正向上转好的趋势确立的话，我们会更加受益。

提问 7【高盛】：招行三季度的资产质量整体稳健，管理层认为，从趋势上看，未来风险暴露压力较大的主要是对公还是零售？目前房地产领域风险出清的情况怎么样？三季度，招行对公房地产以及个人按揭贷款不良率环比都有所上升，可否介绍一下相关信用成本和拨备情况，以及如何展望后续变化，预计什么时候会出现拐点？

【风险管理部总经理】：感谢您的问题。房地产确实是全国人民和全球投资者都高度关注的问题。招行对房地产业的风险非常敏锐，早在 2021 年下半年就开始有序、充分暴露相关风险，及时处置、夯实拨备。目前整体来看，我行房地产领域资产质量总体平稳，拨备充足。

截至今年 9 月末，（本行口径）我行房地产对公贷款余额 2941.81 亿元，较上年末增加约 34 亿元，目前占对公贷款比例为 11.76%，较上年末下降了 0.76 个百分点；房地产不良贷款率 4.80%，环比上季度微升 0.02 个百分点，但是较上年末下降。9 月末房地产不良贷款率环比上季末出现小幅波动主要是房地产贷款规模略有下降导致的。与上年相比，房地产不良贷款率较上年末下降了 0.21 个百分点，房地产不良生成率也同比下降。我们判断，随着政策组合拳的推出，预计未来房地产不良生成会比较稳定，风险基本可控。我行对公房地产贷款拨备比例水平是对公贷款平均水平的 2 倍以上，拨备计提也很充足。我们观察到，这一次政策组合拳从供给端、需求端两方面入手。我们更关注需求端，因为这是房地产行业未来可持续的核心。我们也

在持续加强对行业以及区域的研判，及时地调整行业政策和行业所在区域的政策。

房地产领域是未来中国商业银行都要着力重点管控、继续做好风险化解的领域。对此，我行的策略是关注“市场+保障”供应体系的建设，特别是围绕国家提出的房地产发展新模式，配合落实房地产长效机制，做到质量、效益、规模、结构的协调发展。

目前，具体策略如下：

第一，细化信贷政策，坚持风险为本。主要是合理区分房地产企业的债务风险和项目公司开发的运营风险。我们对于不同所有制的房地产企业，只要项目是合规的、符合国家要求的，都一视同仁地予以支持，满足合规项目的合理融资需要。

第二，继续聚焦于三个方面。一是聚焦优质客户；二是考虑到房地产行业的区域特征特别明显，要继续聚焦一、二线重点城市的重点区域；三是聚焦保障性和改善性的房地产业态。

第三，强化贷后管理。主要是管控好大客户的集中度风险，做好项目全生命周期封闭管理，通过封闭管理实现债权安全。

第四，因项目、因户施策。对于房地产风险客户和项目，我们的策略是因项目、因户施策，做到一户一策、一项目一策，核心是抓住资产、抓住项目的有效权益来盘活项目，尽可能降低风险敞口，减少未来的风险损失，这样也能比较好地支持保交房。

对于未来风险暴露的压力问题，从目前对资产质量的研判来看：对公方面，房地产依然是我们重点关注领域，同时也会持续关注与之

相关的建筑行业；零售方面，刚才我的同事介绍了零售贷款中住房按揭贷款、消费贷款和小微贷款的情况，这些都是我们持续关注的重点。此外，信用卡目前整体保持相对稳定。

从不良生成和不良贷款率来看，预计未来我行整体资产质量都会保持相对稳定。当然，我们还会继续加大不良资产的处置力度，对不良资产合规、快速地处置有利于让整体资产质量保持在相对合适的水平。今年前三季度，（本行口径）我行不良资产处置达到 461 亿元，较去年同期多处置 31 亿元，我们会继续保持合理的处置力度。谢谢！

提问 8【中金公司】：我想请教关于对公竞争力的问题。在零售需求比较疲软的情况下，招行公司类贷款投放是不错的，之前新闻也报道了招行公司客户突破 300 万户，这应该是排在了股份制银行的第一位。有很多投资者看招行的零售特别强，对对公业务没有太多的印象，甚至可能觉得不算强势业务，所以想请领导介绍一下公司业务情况以及核心竞争力，谢谢！

【公司金融总部总经理】：谢谢您的问题。可能市场对招商银行形象的认识比较聚焦在零售业务方面，但实际上对公业务也是我们的主战场。近年来，对公业务市场竞争激烈，招行自身的对公业务也经历了转型发展，并在这个过程中形成了差异化竞争优势。我想从几个方面来简单说一下招行对公业务的竞争力：

一是**分层分类的客户服务体系**。分类是对公客户比较显著的特征，我们将对公客户分为战略、机构、同业等类别，同时还有其他维度的

分类，比如上市公司客户，通过分类来进一步聚焦客户的需求。从分层的角度来讲，我们按照经营的价值对客户进行分层，客户分层体系包括超高价值、高价值、价值、有效、基础客户等。通过不断打磨，我们在客户经营上积累了一些经验和心得，在选择客户和行业上更有逻辑，对客户的画像更加精准，对于客户需求的把握和商机的定义更加准确。因此，我们提供的服务方案也更有针对性、更有效、更有竞争力。这些年，招行对公业务坚持优质客户获取和经营的工作主线，取得了不错的成效，目前对公客户数突破了 300 万，同时客群结构和质量也在不断提升。

二是“投商行”一体化的服务模式。基于对客户需求的分类和把握，我们的产品解决方案也更有针对性。这些年我们的产品经过不断打磨，在很多细分领域已经具备了比较好的竞争力。

三是行业专业化经营能力。招行在行业内比较早地成立了战略客户部，主要聚焦头部客户的经营。经过多年的行业专业化经营，我们打造了具有招行特色的行业金融优势。我们认为，行业是企业客户的第一重属性，如果能够把握行业头部客户以及产业链升级的趋势，就能够形成从行业认知到风险政策、到产品创新、再到专业化解决方案的能力。通过这些年的不断实践，我们在这方面已有一定积累。

四是“全行服务一家”跨分行协同机制。中国传统的商业银行在服务集团客户、跨区域客户时，往往有一些壁垒，比如分行和分行间的协同会存在一些障碍。我们在实操中观察到两个明显趋势：一是国内产业转移的趋势，二是头部企业跨区域经营的趋势。简单举例来说，

如果一个头部企业跨到另一个区域去经营，其实往往不是只带去一家企业，而是一整个产业链。那么，应该如何服务这类集团客户和及其产业链？招商银行适应了这种客户需求，搭建了“全行服务一家”的平台。我们在跨分行协同中形成了机制和实践上的先发优势，围绕总、分行战略客户的产业链上下游客户及其谱系客户，进行拓展和深耕，为集团客户提供一致的服务体验；同时，也为相关的中小企业提供结算等综合服务，帮助解决融资的问题。这是招行具备的差异化优势。

五是数字化服务能力。数字化服务能力体现在几方面：一是产品，我们的产品具备非常高的线上化比例；二是业务模式，我们探索了“人+数字化”的模式，在服务基础客户方面取得了比较好的成效，有利于进一步壮大客群基础；三是工具和系统，我们打造了 CRM4.0 智慧营销平台和数字化作业平台，构建了数字化的基础设施能力，这非常有利于我们的业务拓展。

六是市场条线和风险条线的融合协作。市场条线和风险条线的最大公约数决定了对客户服务的半径，对于拓宽服务边界、提升能力至关重要。我们比较早地建立了“铁三角”协同作业模式，在行业选择、客户选择、具体项目的推进落地三方面，风险条线都进一步靠前站位。风险条线以行业自组织的方式开展行业专业化研究，将成果应用到行业选择、信贷政策、业务审批等流程上，并最终体现在对公客户结构的调整、战略客户名单的选择、资产业务目标客户名单的制定等方面，进一步保证了招行对公业务的质量。

最后，我们认为以上方面的合力会形成体系、相互作用，最终建

立我们的综合优势。最关键的是，我们认为对公业务和零售业务一样，要坚持以客户为中心、坚持长期主义，这与我们的企业文化一以贯之。对公业务没什么捷径，就是要踏踏实实把客群工作做好，把基础工作做好，把风险管好，这样才能够让招商银行对公业务长盛不衰、行稳致远。

提问 9【国盛证券】：我想追问一个息差相关的问题。管理层之前提到明年贷款重定价还是会给息差带来一定的压力，请问随着存款利率调降效果逐渐显现，明年息差能否见底？何时见底？另外还想请教一个财富管理相关的问题。今年前三季度，受费率调降的影响，整个行业的财富管理收入表现相对较弱，招行的数据也体现出了这一特征。随着“924”后股市出现比较明显的反弹，以及去年四季度的基数压力逐渐减轻，预计今年四季度以及明年的财富管理相关收入会如何变化？

【资产负债管理部总经理】：谢谢您的问题。这几年为支持实体经济持续发展，在监管引导下，LPR 和存量房贷利率出现下调，确实会持续对净息差产生一定影响。“924”新政以来，LPR 和存量房贷利率进一步下调，但同时存款准备金率和存款利率也都有所下降，这两方面的影响会有一定程度的相互抵消。因此今年年内，上述政策对息差的影响偏中性。但从明年来看，LPR 下调、以及存量房贷利率调降的影响会持续存在，对贷款收益率带来较大下行压力，相应息差也会面临下行压力。

关于明年的净息差变化趋势，静态来看，在现有政策措施下，明年息差可能还会进一步下行，但下行幅度较今年会有所收窄；动态来看，息差走势还取决于明年宏观层面是否会有进一步增量措施出台。

在这样的形势下，我们会更多采取主动资产负债管理措施来应对，如进一步推动优质资产组织、调优大类资产配置结构，同时加强负债成本管控、大力推动活期存款和低成本结算性存款的增长，保持负债成本继续下行态势。

【财务会计部总经理】：关于财富管理收入的问题由我来回答。

今年前三季度，我行非息收入同比降幅较上半年有所扩大，但财富管理手续费收入同比降幅较上半年有所收窄。今年前三季度，（集团口径）本集团累计实现了财富管理收入 174 亿元，同比下降 27.63%，降幅较上半年收窄 4.88 个百分点；从三季度单季来看，财富管理手续费收入同比下降 15.98%。

从结构来看，财富管理手续费收入同比下降主要受保险降费影响。由于去年同期代理保险收入的基数高，导致今年三季度同比降幅较大。关于四季度的财富管理收入，我们判断，随着降费影响逐渐释放，我行四季度财富管理收入降幅会进一步收窄。展望明年，我们也看到一些挑战：部分产品的需求已提前于今年释放，一是 9 月份保险预期利率继续下调，代理保险需求有了较大程度的提前释放；二是在今年财富非息承压的背景下，我行加大了资产配置和客群拓展力度，保险和理财产品销售同比都有较大增长，市场份额也出现较大提升。

9 月份新政以后，一系列政策的出台，对于财富管理业务带来了

非常好的机遇，这个也是我们下一步要把握的地方。比如说，投资者风险偏好的修复会带动权益类产品销售增长。实际上今年以来特别是近期已经呈现出这样的态势，招商银行权益类产品销售体现了非常强的韧性，三季度单季权益类基金产品销售份额有了明显提升。

所以，面对新政，我们还会继续保持零售财富管理的既定策略，一方面做好客户资产配置，一方面促进高价值客户增长。今年以来，我们的 AUM 增长取得了比较好的成绩。我们有信心面对这个挑战，努力实现明年财富管理收入逐步向好的目标，争取为营收贡献更多。

【彭家文副行长】：简单归纳一下。一是关于息差走势。我曾经在前几次业绩交流会上说过，今年的息差降幅会逐季收窄，今年这个趋势是成立的。当时我也提到，如果不出现大的政策变化，预计明年息差有望筑底。从现在的情况来看，确实有一些大政策出台，如存量住房按揭贷款利率再次下调，LPR 超幅下调等等。简单归纳刚才李总所说，明年息差将持续承压，但是降幅会好于今年。

二是关于财富管理收入。今年前三个季度，财富管理收入同比下降最主要受两个因素影响，一方面是代理保险收入下降，另一方面是代理基金相关收入下降，而这两方面都是主要受到政策的影响。比如保险降费是去年 9 月以后出台的，所以到了今年四季度这个因素的影响就释放得差不多了。我们今年通过“以量补价”促使降幅不断收窄。接下来，我们认为降幅会进一步收窄，而且收窄的幅度还会很大。至于财富管理收入增速能不能转正，现在不太好判断。因为接下来资本市场能不能真正确立向上趋势、是否还会有新的减费让利政策出台，

都是未知因素，因此现在无法给大家非常明确的答复。目前能确定的是降幅进一步收窄的趋势是成立的。

提问 10【汇丰】：我的问题是关于风险权重资产。今年三季度，招行总资产环比 6 月末增长 0.7%的背景下，风险权重资产环比 6 月末下降的推动因素在哪里？我们看到，招行高级法下的核心一级资本充足率达到 14%以上，那么管理层判定跨周期需要的合意水平是多少？刚才有提到 2025 年资产增速有可能加快，能不能向介绍一下具体的水平？

【资产负债管理部总经理】：大家都比较关注招行风险加权资产以及核心资本充足率的变化。我首先整体解释一下。截至三季度末，按照高级法口径，我行风险加权资产余额大概 6.6 万亿元，较年初增长大概是 500 亿，增速 0.7%，这个增速比去年同期确实慢了约 10 个百分点；这个数据较 6 月末也是有所下降的，大概降了 1100 亿左右。风险加权资产同比和环比的变化，主要是以下几个原因：

一是资本新规带来的影响和变化。我们今年风险加权资产同比增速比较低，主要是资本新规的影响。在资本新规下，原来在过渡期中，超过资本底线、需要加回的资产比较多，在新的规则下就不需要加回这么多，这是同比增速大幅下降的主要原因。

二是今年业务结构的变化。第一，在今年大的社会环境下，贷款同比是少增的，这会导致今年贷款的风险资产消耗会略微低一点；第二，更主要的原因还是在于表外风险资产有所下行。今年季末比半

年末，风险加权资产环比下降的主要原因来自表外风险资产的下行，而表外风险资产下行的主要原因在于我们对业务结构做了一些调整，最核心的是压缩了票据业务规模。今年票据业务的整体收益率偏低，而且二、三季度收益率还在持续走低，所以我们也主动加强了票据业务的管控。因此，大家可以看到贷款结构里面，票据融资余额有所下降，同时在表外票据占用的风险资产也有大幅下降。

三是进一步加强了资本的精细化管理。按照资本新规的要求，对于零售贷款未使用的授信额度也是要计提风险资产的，我们过往对这一块管理的精细度还不够。今年我们进一步加强了精细化管理，因此，零售贷款授信使用额度有所提升。

四是资本新规下对资本的计量更加精细化，对计量参数要求也会更高。所以，我们加强了底层数据的清洗，使得数据质量进一步提升，让我们整个计量更精细、更准确，这也起到节约资本的效果，这是今年风险资产变动的原因。

得益于风险资产增速放缓，所以我行高级法和权重法下的核心一级资本充足率、一级资本充足率以及整体资本充足率都在持续提升。在这样一个比较高的资本水平下，大家可能也比较关心未来的一些热点问题，比如分红比例或者中期分红，我们也一直在积极地研究。从目前的情况看，我们的分红比例实际上已在上市银行中保持最高的水平，而且我们也希望能保持持续、稳定的分红，这比绝对水平更加重要。当然，我们也会结合投资者的想法，以及市场的变化、业务发展和资本充足的情况，持续研究大家关注的热点问题，也会根据市场变

化灵活统筹考虑。

提问 11【摩根大通】：我想追问一下分红问题。刚刚李俐总介绍了对于提高分红的看法，国家现在非常鼓励上市公司做股票回购，招行高级法下的核心一级资本充足率比起最低的资本监管要求已经高出超过 600 个基点，与国际同业来比也非常高。请问贵行会不会响应国家号召，考虑开展股票回购？谢谢。

【彭家文副行长】：的确，当前开展股票回购是促进资本市场发展很重要的措施。近几年，大家都在向招商银行问这个问题，我们每次都回复“在研究当中”。“在研究当中”意味着什么？我们认为，这一措施可以往前推进，但是之所以要研究，是因为确实还有很多因素需要充分考虑。主要原因是上市银行和一般上市公司存在本质区别，一般上市公司可以更多地出于商业原则考虑，但是上市银行是受到严格监管，比如资本充足率要求、各项监管要求以及其他各方面的考虑。所以，到目前为止，我在境内的上市银行中还没有看到股票回购的先例，估计也都有上述共性因素的制约。

因此，如果仅从资本充足水平看，招行具备开展股票回购、提高现金分红比例的能力基础，但是由于受到各种各样因素的制约，我们确实还在进一步研究中。谢谢！

提问 12【个人投资者】：招行的大财富管理业务和活期存款占比都和资本市场密切相关，所以号称“半个券商股”。请问国庆前后启

动的这一波股市行情，在 10 月份对招行财富管理手续费收入和活期存款占比产生了多大影响？

【彭家文副行长】：我之前已经分析了这一波资本市场变化给我们带来的影响，主要是从大的趋势出发，因为现在还较难量化对手续费收入和活期存款的具体影响。我刚才举了一个例子，中证 A500 场外基金正式发售，首日募集资金超 200 亿元，招行销量超百亿。从这个角度可以看出，我们的财富管理渠道销售能力、专业化配置能力还是比较突出，相信最后也一定会为收入做出贡献。

但是如果要从收入角度细看这几天的变化带来了多大影响，现在还很难量化。我希望把具体数据留到年度业绩发布会时再与大家交流，到时可以呈现更加完整的全年数据。同时，前面我提到资本市场变化给活期存款带来的变化时，也举了一个例子，比如上月到目前为止的储蓄活期存款增长明显变好，增量明显超过以前，这是一个明显的势头。但是现在确实也没办法厘清有多少增量是由资本市场变化带来的，有多少属于正常增长。而且，因为经过的时间还很短，很难现在就判定这会成为一种必然趋势。所以我想还是等到年度业绩发布会时，再向大家做一个完整的回顾和呈现。谢谢。

提问 13【中信建投证券】：今年前三季度，银行业经营还是比较困难。但是我们也看到，在困难的环境中，招行对各种基础工作，包括客群构建等等，都是常抓不懈，也很有成效的，包括客户增长、AUM 增长的速度都没有减，从财务指标上看，我们确实也比较明显地感受

到招行努力的成果。困难还是会过去，其实现在已经开始有一些变好的迹象，刚才各位领导也多多少少都提到了这些点。最后我想请领导再提纲挈领地总结一下，面对这些困难，招行着力在练的内功都有哪些？如果有新的向上趋势的话，当前做的哪些工作会帮助招行做好准备，可以抓住向上趋势带来的机会。

【彭家文副行长】：谢谢您的问题。您刚才提到困难总会慢慢过去，我是认同这句话的。但是困难是不是现在已经过去了，我不敢确认，但终究一定会过去。在当前情况下，我非常认同您的观点，就是一定要练好内功。我认为，练好内功实际上就是要不断构建、夯实我们的能力，打好基础，静等风来。我向大家简单报告一下这几年，尤其是今年我们的一些思考和着力点。

我先和大家分享几个代表方向的方面，再介绍一些更具象的信息。

第一，提升战略执行能力。战略执行能力就是如何落地执行“打造价值银行”的战略目标，这是我们必须构建和提升的能力。讲得更实、更具体一点，就是如何保持战略定力，是否坚持长期主义，如何进一步夯实客群、资产质量和市场占比这三大基本盘。这些都体现在战略执行能力方面。

第二，提升创新能力。创新能力也是在目前这个阶段我们需要着力打造的能力，越是在压力大的环境下，越是需要想好新的增长点在哪里，而新的增长点要靠创新来驱动。在创新方面，尤其是科技创新方面，我们也在着力打造能力。我的同事一会儿将具体介绍。

第三，提升客户服务能力。如何围绕客户需求变化来提升全客群、

全产品和全渠道的服务能力，实现对客户的深度经营和价值创造。

第四，提升管理能力。包括提升资产负债管理、资本管理、风险管理等能力。

第五，提升队伍能力，尤其是专业化的能力。这也是我们在这一段时间要着力打造的。

以上是一些方向性的介绍，由于时间关系无法逐一展开。为了让大家有更深刻的感受，我再介绍几个有一定代表性的，关于能力构建的具体点。

第一，着力提升运营能力。这点以前很少提到。这几年，我们一直在思考，怎样通过打造一个更好的运营平台，来支撑业务的高质量发展。今年，我们构建了一个五维视角的运营模型，其中：第一个维度是高效，怎样从运营的角度做得更高效；第二个维度是价值，运营怎样创造更多价值；第三个维度是数字驱动，怎样更好地开展数字运营；第四个维度是平安运营，怎样更好地管控风险；第五个维度是幸福运营，怎样更好地培养队伍的能力和提升他们的幸福指数。整体来看，就是通过五维运营模型来支撑业务的发展。

在工作层面，我们构建了“营+”的品牌，具体含义就是在做好传统运营平台的基础上，要进一步做出增加值。“+”还有一个意思就是连接，要连接各个业务条线。比如，今年我们运营连接的重点之一是跨境金融，今年我们的跨境金融业务发展得非常好，“营+”在这方面发挥了重大作用。还有，比如对机构业务、代发业务、投行业务、厅堂业务，运营都要主动拥抱，发挥出更大的价值。我想，运营

能力也是未来一家银行的核心竞争力之一的。我们以前针对这方面说得很少，今天也与大家做一些分享。

第二，着力加强成本精细化管理能力。刚才我在介绍成本管理时，也提了一些主要的想法，包括要注重客户和员工两个体验。我也强调成本收入比要降，但不是越低越好，而是要保持合理水平。更重要的是，管理成本收入比的重点不在于成本的降，而在于收入的高，降本增效的重心是“增效”，而不只是“降本”。所以，今年我们也明确了降本增效的七个重点专题，要一个一个地攻。这不是一个短期工作，我们把它当作一项长期工作来做，要把降本增效变成全行的文化和习惯。这是我们今年以来着力做的一件事情。

第三，着力强化协同能力。首先，在招商银行集团内的子公司与母行之间、条线与条线之间、境外与境内之间，形成强大的协同能力。应该说，招商银行集团内部的协同优势比较突出，也很有特点，但是也还有进一步提升的空间和潜力。所以，今年我们在机制优化、流程设计等方面也做了很多的工作，希望能够进一步推动内部协同，从目前来看效果不错。其次，在合规前提下，与股东企业协同。举个例子，前面我们提到了正在推进六个客户的股票增持贷款业务，包括为招商局集团旗下企业，如招商港口、招商蛇口、招商轮船等提供授信支持。当然，我们与招商局旗下其他的证券、基金等业务板块也有很多协同点。协同能力正是我们现在要着力打造的能力之一。

第四，着力培育和打造科技创新能力。这点请我行更专业的数字金融办公室主任跟大家介绍。

【数字金融发展办公室主任】：下面我来补充一些我们在打造科技创新能力方面的做法。

招商银行一直秉承“科技兴行”，具体来说就是坚持科技创新引领业务发展。这些年来，我们在科技方面的投入也一直保持非常高的强度。我们的数字化建设一直是朝着“线上化、数据化、智能化、平台化、生态化”的“五化”方向演进。经过多年努力，线上渠道已经成为招行服务客户的主要渠道，招商银行和掌上生活两大 APP 月活用户数已经接近了 1.2 亿人，应当说是一个非常大的数字。目前我们 95% 左右的财富产品都通过线上销售。如刚才所说，最近我们的中证 A500 场外基金销售比较理想，而线上渠道在销售过程中发挥了非常重要的作用。

在数据化方面，目前招行的数据中台接入了几百项外部数据，而且全行超过六成的员工在强大的工具辅助下自主进行大数据分析。

在智能化方面，我们组建了一支 300 多人的专业队伍，这一点我一会儿还会再做补充。

在平台化方面，在主要系统性银行中，招行用三年时间率先实现了全面上云，而且云服务可靠性目前已经超过了 99.999%。

在生态化方面，我们不断连接客户的个人生活圈和企业经营圈，今年，我们的政务便民支付场景，预计全年将服务超过 4000 万客户，财资管理云全年预计服务企业会超过 60 万户。

展望未来，我们认为新一代人工智能的革命将是未来的趋势。于是，2023 年我们提出了下一阶段数字化建设的总体思路，就是拥抱新

一代人工智能革命，做好 AI+金融工作，从“线上招行”迈向“智慧招行”。具体来说，目前我们加快了大语言模型体系化的建设，从基础设施、训推平台、算法与模型、应用开发框架、场景应用等方面全面发力。我们建设了千卡级别的训练集群和推理集群；开展了百亿级别的金融大模型训练。在场景应用方面，目前累计已经上线和正在开发当中的和大语言模型相关的应用达到 136 个，覆盖零售、批发、营销、经营、服务、风控等多个场景。

我们着力想做好三大场景建设，其中智能财富助理小招月活已经达到了 1600 万，智能办公助手“新知道”月活也达到了 2.4 万，智能辅助编码系统覆盖用户超过 6000 人。此外，我们也着力构建了内外部双生态，加速和近百家大模型生态企业进行深度沟通和交流。面向未来，我们非常有信心通过智慧招行建设助力达成打造价值银行的目标。