

招商銀行 2025 年度业绩发布会

问答环节实录

（根据录音整理）

时间：2026 年 3 月 30 日上午 9:30-11:40（北京时间）

招商銀行出席人员：

主席台就座人员：缪建民董事长，王良行长，彭家文副行长兼财务负责人、董事会秘书，徐明杰副行长兼首席风险官，周天虹首席信息官。

现场及线上参会人员：非执行董事朱立伟先生、独立董事田宏启先生、独立董事李朝鲜先生、独立董事李健女士、独立董事黄玉山先生、独立董事卢力平先生，以及招商銀行相关部门负责人。

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、新闻记者共 4413 人

文字整理：招商銀行董事会办公室投资者关系管理团队

提问 1【摩根士丹利】：首先，恭喜招商銀行 2025 年实现了非常稳定、亮丽的业绩，尤其是零售业务在市场竞争加剧，波动较大的情况下持续实现突破。请问缪董事长，今年是“十五五”开局第一年，董事会对于招商銀行在“十五五”期间有哪些期待？当前銀行同质化竞争愈演愈

愈烈，尤其在薪酬、竞争等方向都是如此。董事会怎么能保障招商银行的
的市场化机制和竞争优势得以保持和扩大？

【缪建民董事长】：当前，银行业还处于下行周期，银行业面临的挑
战还比较大。“十五五”期间，董事会对招商银行提出的要求是“守正
创新、深化转型、加快‘四化’转型步伐”。

“守正”就是要始终坚持走专业化、市场化道路，这是银行高质量
发展的根本；同时，通过创新来巩固招商银行的竞争优势，形成差异化
竞争的能力；并通过加快转型来应对市场下行带来的挑战，推进四化转
型，即国际化、综合化、差异化和数字化。

首先，国际化方面，这两年我们已经取得一些成效，特别是香港机
构在高质量发展方面取得的成效比较明显；

第二，综合化方面，各子公司过去几年齐发力，营收、利润贡献占
比不断提升，这是招商银行很大的优势；

第三，差异化方面体现了招商银行的特色。董事会对招商银行提出
来的发展模式是：模式领先、创新驱动、特色鲜明的一流价值创造银行。
所以，差异化是招商银行的一大特色，也是护城河；

第四，数智化方面，招商银行过去在金融科技方面走在行业前列，
现在董事会提出，要招商银行建成行业内第一家智能银行。这方面的具
体内容接下来将由周天虹首席信息官进行补充。

可以说，市场化、专业化是招商银行的底色，并不会因其他因素而受到影响，比如您提到的薪酬改革并不会影响招商银行的市场化。招行已经把专业化、市场化、“以客户为中心”内化为了公司文化，这是最大的“护城河”。

以前，很多分析师、客户、投资者谈及招商银行的“护城河”时，有的说是低成本负债优势，有的认为是零售金融业务。其实，我认为最根本的护城河就是我们把“以客户为中心”内化为企业文化。正因为我们“以客户为中心”，所以客户体验很好，很多客户愿意把账户开在招商银行，愿意把存款放在招商银行，把存款放在招商银行也不是简单的为了赚取利息，而是为了做金融交易。所以招商银行的存款成本率在行业里是最低的之一，活期存款占比是行业内最高的之一。所以，董事会提出“守正创新、深化转型，加快‘四化’转型步伐”，这可以使招商银行在行业下行周期始终跑赢大市、优于同业。接下来，请周天虹首席介绍数智化情况。

【周天虹首席信息官】：我做一个简要补充。招行在多年的发展中一直把科技立行作为基本策略，去年底我们完成了“十五五”数字金融发展规划，对接下来五年的数字金融工作进行了全面的部署。在接下来的五年中，打造智能银行是我们的一项核心工作。大模型在科技史上是非常重大的突破，这件事情发生在 2022 年底。2023 年，缪建民董事长前瞻性地对招商银行提出要求，要打造行业内第一家智能银行。对此，我

们在 2023 年、2024 年积极探索，积累了经验。2025 年，基础大模型的成熟度也有了很大进展，王良行长进一步提出了“AI First”战略，要求在全行全面推行大模型的应用。

为落实好“AI First”战略，我们在大模型应用方面重点推动以下工作：

一是就大模型推进的组织做了细致安排。大模型作为科技史上特别重大的突破，主要是其一定程度上可以模拟和替代人的能力和人的智力。根据这个特点，我们首先对全行人类员工所做的工作进行了一次全面梳理，识别出大模型可以发挥作用的独立工作项，每个工作项都可称之为一个场景。截止今年 2 月末，我们共识别出 1588 个工作项。随后，科技部门同事和业务部门同事共同合作，对每一个工作项中大模型可以发挥作用的程度进行具体分析，根据量化标准划分为高价值、中价值、低价值三类，优先投入高价值工作项。截至 2025 年末，大模型在高、中价值工作项的落地比率达 69%，在低价值工作项中的落地比例达 39%，共计落地工作项（场景）856 个。今年，我们将实现大模型在高、中价值工作项的全面落地，并加大在低价值工作项中落地的进度，推进端到端的流程优化。

二是加速大模型应用的迭代周期。大模型的研发和传统软件开发差别非常大，大模型应用本质上是一种概率应用，概率应用就有比较高的不确定性，需要不断地调试，要持续迭代。招商银行的经验是：一个大

模型应用，或者说做一个 Agent 大概要迭代 6 次才能实际投产。去年以来，招商银行的大模型工程体系取得了比较好的进展，大模型应用的迭代周期从 2024 年的平均 32 天缩短到 8 天，促进大模型应用的快速推进。

2025 年一年，招商银行在落实“AI First”战略方面取得了很好的成果，在大模型应用的广度和深度上都取得了重大进展。具体体现在以下方面：

第一，Token 规模快速增长。与大家分享一组数据，2025 年招行大模型日均输入输出 Token 量，即 Token 规模，和 2024 年相比增长了 10.1 倍。截至今年 2 月末的最新数据，当前全行日均输入输出 Token 总规模为 260 亿，在银行业中处于领先水平。

第二，大模型应用在一些重要领域开始发挥比较明显的作用。在零售客户服务方面，我们研发的 RM 小助为超过 1 万名金葵花客户经理在主要工作环节提供支持。2025 年客户经理人均有效触客次数提升了 14%，客均交易规模提升了 20%。在公司信贷业务方面，大模型在贷前、贷中、贷后都发挥很好的作用。贷前，现在我们小企业尽调报告 82%的工作量现在由大模型应用来替代人工；贷中，在线风控平台融入了 AI 技术，实现了更高效的信贷审批。去年，在线风控平台审批的对公信贷规模接近 6000 亿元，比上年增长了 44%；贷后，审贷官审批意见的最终落实原来都是靠人工完成。然而，这是一项非常复杂和繁琐的事情，靠人工容易

有疏漏，现在 70% 的审贷官批复意见可以在 AI 辅助下由系统进行追踪。此外，AI 赋能风险预警也取得很好的进展，预警时间比原来传统靠人工管理贷款提前了 42 天。

总体上说，2025 年大模型应用已经在招商银行全面发挥作用，实现了提质和提效，全年实现了 1556 万小时的人工替代。

当前，大模型仍然以很快的速度在进展，在大模型应用突飞猛进的同时也要注意，大模型仍然存在幻觉，大模型应用仍然会犯错。银行业是要求非常严谨的行业，监管也有严格的要求，招行高度重视大模型幻觉问题，多措并举推动开发安全的大模型。2025 年，我们在打造可靠、可信的大模型应用方面有了比较好的积累和成果。2026 年，我们将在这个方向上继续加大力度，为打造智能银行的目标努力。

提问 2 【瑞银】：首先恭喜招行在 2025 年取得良好的业绩，去年营收、净利润都实现双增长。展望 2026 年，招行的利润增长会不会加速到 3%-5% 的水平？另外，招行的 ROE 比其他银行高一截，去年是 13.44%，大部分银行是 9%-10%，但过去几年招行的 ROE 在往下掉，今后几年 ROE 会在哪个地方见底？底是不是 10%-11% 的水平？

【王良行长】：在回答您的问题之前，我想简单回顾一下。今年是招商银行 H 股上市 20 周年，我们 2006 年在港交所上市，上市之后累计在香港市场融资 313.44 亿元，但招行 H 股近 20 年来累计现金分红 817.69

亿元，累计现金分红金额是融资金额的 2.61 倍。20 年来，考虑分红因素后，招行 H 股的年复合回报率为 15.07%。这 20 年里，虽然市场有波动，特别是 2008 年次贷危机爆发时，市场出现大幅调整、波动，但招行始终坚持价值创造，为投资者创造了比较高的回报。所以，在此也感谢各位投资者对招商银行长期的信任和支持。

关于您关心的 2026 年营收和净利润增长展望。招行这几年的营收增长确实面临很大压力，2025 年营收实现了 0.01%（按照中国会计准则的本集团口径）的正增长，这是自 2023 年、2024 年分别下降 1.64% 和 0.48% 后首次实现了正增长。虽然只是微增，但也来之不易，体现出招商银行整体的营收增长非常具有韧性。为什么这几年营收增长压力大？因为招行以往的优势是零售银行业务，但这几年零售业务受外部政策、市场变化冲击最大。我们通过其他业务板块弥补零售业务的缺口，终于在今年实现了营收正增长。

至于未来会不会继续保持这样的增速，甚至在今年实现 3%-5% 的营收增长？从经营指标来讲，我们会积极进取、积极作为，保持较快增速。经营指标包括：一是客群增长，二是存贷款规模增长，三是 AUM 增长，这是我们实现财务指标增长的前提。

财务指标方面，我们预计今年将增长趋稳、稳中向好。至于能不能达到您所说的具体目标，现在还不好说，但我们会积极努力。

从净利息收入看，去年招行的净息差保持同业领先，为 1.87%，同比下降了 11BPs。我认为今年的净息差还会稳中有降，但同比降幅较去年可能有所收窄。资产端，一方面，我们认为今年央行可能会进一步降息、降准，这将对贷款收益率带来影响；另一方面，目前整体的信贷投放需求不足，贷款竞争特别激烈，资产端收益下行的态势仍然没有改变，这可能对净息差带来较大的负面影响。负债端，去年招行负债成本下降了 38BPs。当前负债成本已经较低，难以如去年般大幅下降。所以今年净息差的压力还很大，这对净利息收入增长也会带来一定的压力。

从非息收入看，去年招行大财富管理收入，尤其是零售财富管理手续费收入快速增长，弥补了其他净收入的缺口。今年实施的公募基金降费新规会对代销基金业务产生一定的影响，非息收入增长也将承受一定压力。

最后一个不利因素是风险。当前，公司贷款的整体风险可控且稳中有降，但零售贷款的风险压力不减，尤其是小微贷款和消费贷款。我们将努力管控风险，保持信用成本相对稳定。

以上列举的不利因素表明，招行的营收和净利润增长仍然承压。但我们将努力延续去年以来趋势向好的态势，通过在经营上积极作为来对冲市场和政策变化带来的负面影响，力争实现营收和净利润增长稳中向好的目标。

关于 ROE 的问题,由于这几年净利润增速放缓,而净资产增长较快,造成 ROE 分母增速快于分子增长,导致招行 ROE 这两年呈现下行态势,2025 年降至 13.44%,我判断未来一段时间 ROE 可能还会呈现下行趋势。对此,董事会、管理层都高度重视,我们希望能保持较高的 ROE 水平,给投资者带来可观回报。

因此,我们会加强 ROE 管理,努力提高整体资本回报水平,尽力控制 ROE 的下行节奏。但是,ROE 的变化也取决于未来形势的变化,特别是利差变化。一家银行只有将 ROE 保持在您所提及的水平之上,才能给股东带来比较好的回报。目前看,无论是对比国内银行,还是国际领先银行,招商银行的 ROE 还处于领先水平,未来我们会竭力做好 ROE 管理。

【缪建民董事长】:对于招商银行在 2026 年和未来几年的经营情况,可以高度概括为三句话:周期一致、边际向好、优势仍在。一是周期一致。即招行的经营周期和整个银行业的经营周期一致;二是边际向好。即无论行业下行趋势是否延续,招行整体表现边际向好;三是优势仍在。虽然招行的经营周期与银行业经营周期一致,但是招行表现边际改善,自身优势仍然非常明显。

提问 3 【汇丰】:我的问题是有关对净利息收益的展望。去年四季度,招行的净息差环比上升,这是近三年来首次。请问管理层认为这个趋势能否持续?如何展望净息差的走势,预计何时出现拐点?

【彭家文副行长】：刚才王良行长对 2026 年招行的净息差已经给出方向性的判断。针对您的问题，我补充一些情况。

2025 年，招行的净息差 1.87%，同比下降 11BPs，从去年四个季度的数据看：一季度 1.91%、二季度 1.86%、三季度 1.83%，四季度回升至 1.86%。2025 年，招行净息差的年度运行有两个特点：一是净息差仍然下降，但降幅较上年有所收窄，2024 年净息差的全年降幅是 17bps。二是四季度净息差出现一定的反弹，本集团口径是环比上升 3BPs，本公司口径是环比上升 2BPs。从两种净息差口径的差异，可以看出由于外部利率环境的变化，子公司对于四季度的净息差反弹做出了贡献。

资产负债管理方面，我们做出了大量的努力。从定价方面来看，我们落实自律机制的管理要求，推动存款利率下行，同时强化贷款定价管控，实现整体定价水平改善。从结构方面来看，一是尽量提高收益相对较高的资产占比，比如信贷资产的占比。在零售贷款方面，虽然需求方面、增长方面仍承压，但我们尽力推动零售贷款增长，并取得一定成效。二是四季度适度压降了票据等收益相对较低的资产，进一步加强资产负债组合管理。在多重因素的作用下，净息差在去年四季度出现了一定回升。

您刚才问这种趋势能不能延续。我们对 2026 年总体的判断是净息差仍将持续下降，预计收窄的幅度仍然好于上年。从招行最近这几年净息差运行情况看，净息差都是持续收窄。

大家还期待看到今年一季度净息差的数据，因为一季度是一年的开始。由于目前一季报尚未披露，我们暂时无法透露数据。但从近几年的运行规律看，一季度的净息差通常都比上年四季度有所降低。我们判断，今年一季度可能还会呈现此状况。

从今年一季度展望到全年，预计净息差还呈现收窄的趋势。主要原因如下：首先是外部因素，资产需求不足仍会带来资产定价下行压力；其次是技术面因素。一是贷款重定价影响。去年5月份LPR下调，我们还有一部分浮息贷款没有重定价，这部分贷款的重定价会集中在今年一季度和二季度完成。其中78%左右在一季度完成重定价，其余在二季度完成。由于今年一季度和二季度是贷款重定价压力的集中释放期，贷款收益率将面临下行压力。二是存款成本影响。去年存款的降息重定价还没有完成，会相对比较均衡地分布到今年全年，从而对净息差产生影响。此外，我们的存款成本还面临一个突出的问题：招行的活期存款占比是50%左右，而活期存款利率现在基本降无可降；定期存款利率本来就处于很低的水平，再下降的空间也极为有限。

综合上述各项因素，我们判断2026年净息差进一步收窄，收窄的幅度可能好于上年。招行董事会对于净息差管理提出很多要求，刚才董事长也介绍要保持净息差领先优势。为此，我们已经做了非常多的部署安排，将进一步采取有效的资产负债管理措施，力争在2026年实现以下目标：一是净息差收窄的幅度变小；二是在外部环境没有重大政策出

台的情况下，努力在今年下半年实现净息差企稳；三是保持净息差的市场领先水平。谢谢。

提问 4【国泰海通资管】：请问王行长，您刚才提到今年是招行 H 股上市 20 周年。我的问题相对也有接近 20 年的时间维度。大家都知道，招商银行从 2008 年金融危机之后开始思考新的发展模式，我个人觉得当时是穿透式地选择了零售金融和财富管理作为发展重点，现在回过头来看，招行的选择领先了同行接近 10 年时间。招行做出这些选择并不断地深耕之后，在 2017-2021 年迎来了零售银行战略的辉煌，不管是基本面，还是市场的估值表现；在 2022-2025 年，由于外部的环境变化，招行也承受了压力。如果站在当下、展望未来，考虑到现在经济到了新的发展阶段，请问招行如何考虑构建在未来新的发展时期的新竞争优势？谢谢。

【王良行长】：正如您所说，招商银行从 2004 年开始实施零售银行战略转型。通过 20 多年的持续努力，招商银行已经打造了零售金融体系化竞争优势，零售业务对招商银行的营收和税前利润贡献占比都超过了 50%。

最近这几年，招商银行的零售业务遇到了新的挑战。一是这几年零售贷款增速断崖式下降；二是零售业务中的信用卡板块受市场变化影响，这几年营收、利润贡献占比也在下降；三是财富管理业务由于代销基金、

保险等费率不断降低，本来应是收入贡献重要的板块，也变成收入增长的缺口。如何调整业务结构、收入结构、保持可持续的发展，必须有新的思路。近几年，招商银行采取了多种措施，也取得了积极成效：

第一方面是推进“四大板块”均衡协同发展。“四大板块”包含零售金融、公司金融、投行和金融市场、资产管理和财富管理。零售金融方面，继续巩固零售金融的体系化优势，稳定对招行的贡献，发挥压舱石作用；公司金融方面，加快打造公司金融的特色化竞争发展优势，这几年尤其是跨境金融、制造金融、科创金融等方面都取得了非常好的成效；投行与金融市场已经成为新的增长点；资产管理和财富管理也呈现出向好发展的态势，四大板块相互协同发展。

第二方面是加快“四化”转型。国际化方面，招行提出将跨境、境外、外汇三大业务，作为国际化发展的重点，目前已取得了积极的成效。综合化经营方面，发挥多牌照优势，做强、做优、做大子公司，使各个子公司都能在其所在的细分领域里成为头部机构，为招行做出更大的贡献。这方面我们已取得了积极成效。

第三方面是实施区域发展战略。过去对招商银行利润贡献比较大的主要是北京、上海、深圳三大核心城市。这几年，我们实施区域发展战略，要由三大核心城市转变为三大核心区域，即长三角、大湾区和环渤海经济区。如果这些区域里的分支机构能成为新的贡献增长点，招商银

行的发展就会更加可持续。同时，成渝经济带、海西地区等也都是我们重点发展的区域，这几年呈现出了很好的发展态势。

通过上述举措，招商银行在以零售业务为主体的基础上，形成多板块均衡协同发展、多区域共同相互促进的良好发展局面。这两年，我们所有的境内外分行和子公司全面实现盈利，可以说呈现出全面健康发展、业务板块更加均衡的态势，走出了一条收入更加多元、发展更加可持续的高质量发展道路。谢谢。

提问 5【高盛】：我想问一个关于零售贷款风险的问题。我观察到，招行的非按揭零售贷款业务在去年下半年发展得比较快，甚至超过了按揭贷款增速。请教一下管理层，招行如何评估非按揭零售贷款的风险以及拨备计提情况。谢谢。

【徐明杰副行长】：谢谢您的问题。零售贷款资产质量方面，2019 年底，信用卡贷款风险先开始上升；2022 年，对公房地产风险爆发，并持续上升，整个行业仍在调整，但目前风险正在收敛；2024 年及 2025 年，除信用卡外的零售贷款（包括住房按揭贷款、消费贷款和小微贷款）的风险也开始上升，但现在上升速度有所趋缓。截止 2025 年末，小微贷款的不良、关注及逾期贷款额率均较上年末有所上升；消费贷款的不良贷款率较上年末略有下降，关注贷款率较上年末有所上升。

展望后续，短期来看，房地产市场仍在调整中，居民就业和收入情况能否快速改善还存在不确定性。这些都将对小微贷款和消费贷款的资产质量带来一定压力。长远来看，国家实施更加积极有为的宏观政策，着力发挥存量政策与增量政策的集成效应，将有助于优化供给、扩大需求、稳定就业，也就是说外部的有利因素正在逐步集聚。

在低利率环境下，原本盈利表现较好的产品，盈利水平也有所下降，且对风险的承受能力随之降低。后续，我们将重点通过以下方面做好风险防控：一是优化业务结构，坚持以抵押类业务为主；二是提高准入标准，尤其是消费类贷款、小微贷款的准入标准；三是动态调整客群，不断优化客群结构；四是坚持“早预警、早暴露、早化解、早处置”的原则，采取更为积极的策略来降低零售贷款风险，提升零售贷款资产质量。

拨备方面，从招行整体情况来看，截止 2025 年末，我行拨备覆盖率（集团口径）较上年末下降了 20.19 个百分点，主要是不良贷款余额上升所致。截止 2025 年末，我行不良贷款余额（集团口径）较上年末增加 25.96 亿元，增幅为 3.96%；而同期贷款拨备余额较上年末略有下降。也就是说，受分子下降，分母上升影响，拨备覆盖率出现下降。

其中，零售贷款（除信用卡贷款外）的拨备指标变化情况与整体趋势一致。我行始终坚持严格的贷款分类标准，在次级及可疑类贷款的认定上，执行较为严格的标准。在拨备计提方面，我行根据预期损失模型，

对贷款逐笔计提拨备。由于零售不良贷款余额上升，相应拨备覆盖率也有所下降。

接下来，拨备覆盖率的发展趋势取决于不良贷款余额能否下降，该指标对分母非常敏感。因此，只要招行零售贷款（除信用卡贷款外）的不良贷款余额能够控制住，相信拨备覆盖率就会提升。

展望今年及未来一段时间，全行业零售贷款资产质量仍然承压，包括信用卡在内的零售贷款资产质量仍面临一定挑战。但我们会采取积极措施，控制零售贷款风险，保证零售贷款资产质量基本可控。同时，我们还将做好过程管理，准确分类、充分计提拨备，确保风险抵补充足。虽然我行 2025 年末的拨备覆盖率为 391.79%，较上年末下降了 20.19 个百分点，但依然处于行业领先水平。未来，我行仍将坚持稳健审慎的拨备计提原则，尽量争取较为充分的拨备覆盖，保持严于监管、优于同业的拨备覆盖水平。

提问 6 【中金】：我想请教一个关于 AI 数智化的问题。作为技术小白，看到招行在年报中披露了非常多关于 AI 的内容。招行提出“AI First”，肯定要投入大量的资源。从财务指标衡量，应当如何看待 AI 和数智化的投入产出比问题？还有一个小问题，招行提出要建成中资银行第一家数智化银行，肯定要衡量跟其他中资银行的竞争优势，请问可以从哪些角度进行衡量？

【周天虹首席信息官】：首先回答您的第一个问题。大模型技术从诞生到现在大概有 3 年时间，还不算很长，技术也在不断进步。我们天天被刷屏大模型技术的新进展，但这项技术对社会的影响和改造还在一个过程中。大模型技术本身，毫无疑问是颠覆性的技术，但对具体行业的影响也在过程中。当前，大模型对内容生成、AI 辅助研发等行业的影响已经比较大，但真正受到大模型技术非常深刻影响的行业总体数量还不多。

尤其银行业是非常严谨的行业，监管对于大模型应用持审慎态度。不仅是中国的监管机构，还是美国、新加坡等国家的监管机构都非常审慎。因此，大模型在银行的应用还需要有人负责，这就意味着银行业大模型的应用总体会是“人+Agent”模式，在一些岗位领域完全由 Agent 替代人在当前还是不行的。

从招行的具体实践来看，刚才也分享了我们在 AI 应用的广度和深度上都推进比较快。比如，我们梳理了 3400 多个工作项，其中 1500 多个是大模型能够发挥作用的，但也有很多项目，目前大模型发挥空间有限。因为技术还在进步，因此这这也是一个动态变化的过程。

我也一直在思考，AI 应用给招商银行带来了哪些比较大的变化。我想，已经有一些变化已经显现，但也还在演进的过程中。比如，金葵花客户经理人均有效触客次数提升了 14%，这个比例听起来好像不是那么高，但考虑到已经有 1 万名客户经理在使用 AI，客均交易金额提升了

20%，这个比例也不小了。因此，从整体来看，AI 已经在发挥作用，但和技术的颠覆性相比，当前应用处于过程之中。由于技术还在进步，未来技术的应用仍具有非常大的潜力，所以我们在打造智能银行方面是非常坚定的。

关于您提出的第二个问题，衡量智能银行的综合指标是什么，这点我们也一直在思考，但还没有答案。

目前，我们一方面在大模型研发和应用的所有领域，各项指标都是一马当先的，包括全栈研发的能力、基础设施的管理水平，智算卡的利用率等。具体体现为：

一是我们已经拥有的云能力和人员队伍在智算方面发挥了很好的作用。当前，智算操作系统或智算云还需要依靠应用单位在基础设施管理调度上发挥作用。在前期云转型过程中，招商银行已经建立了很强的云能力，拥有一支 300 人的云基础设施研发队伍，这些都在智算方面发挥了很好的作用。

二是我们结合开源，搭建自主可控的推理平台，做到了智算卡全时利用率达 35%，接近头部互联网公司水平。这里的 35% 是 7×24 小时的平均值，在忙时可以达到 90% 以上。要实现安全、平稳的调度一个很大的智算集群，且要做到高响应度，低延迟，要克服很多技术难点，我们总体处理得比较好。

另一方面，招商银行比较独特的地方就是科技和业务的融合程度高，这一点即便和全球一流银行相比也很突出。科技和业务要相向而行，招商银行的科技和业务融合的能力非常高。未来，不是大模型替代人，而是不会用大模型的人将被会用大模型的人淘汰。因此，招行推广大模型运用的理念是，引导员工积极拥抱这项技术。从 Token 的增长速度可以看出，招行员工总体上还是比较开放的，正在积极拥抱这项技术。

此外，我们高度重视抑制大模型幻觉，也在这方面投入了更多的力量。作为大模型的应用单位，如何减少幻觉、抑制幻觉，打造更精准、可靠的 Agent 是一个难题。在这方面进展较好的几家头部公司，比如 OpenAI 和 Anthropic，在这个方向上基本也不开源、不对外分享，公开讨论非常少。因此，要靠应用单位自己投入资源来研究。不过，我们在这方面也取得了很好的进展，尤其是过去 6 个月，我们也在这个领域设定了比较高的目标，希望能够尽快达成。

【缪建民董事长】：从投入产出的角度来看，大家比较关心智能银行的投入会很大，对产出有什么影响。实际上对招商银行来讲，对智能银行的投入立足于优化资源配置。因为招商银行和其他的公司不一样，其他公司可能之前没有人工智能相关投资，突然增加大量的资本开支会影响当年的盈利，而招商银行每年都有大量的科技投入，去年信息科技投入达到 129.01 亿元。所以我们加大对人工智能的投入不是从一张白纸

开始，而是通过优化资源配置，费用支出有保有压，从投入产出的角度来讲对招行的影响不大。

银行业的分化未来是两个领域，一个是经营领域，另一个是技术领域。招商银行在经营领域已经形成了比较强的核心竞争力，下一步就是在技术领域打造护城河，使我们在应对行业竞争和行业下行周期的过程中，仍然能够保持长远的核心竞争力。

【王良行长】：我补充一句，您的问题特别好，好的问题比好的答案重要。这也是我一直追问周首席的问题，今天他的回答比以前回答我的问题时内容更加丰富。

提问 7【中信证券】：感谢给我提问的机会。我想问一个关于零售业务的问题。最近几年行业零售业务面临的挑战加大，包括规模增长和资产质量两方面。招行是业内公认的最好的零售银行，请问贵行如何兼顾零售特色的初心以及环境的变化，来升级零售业务转型？想请管理层从零售信贷和财富管理两方面来展开：包括零售信贷业务的短期和中长期变化方向、相应的管理和产品布局如何安排，以及财富管理业务将如何布局？谢谢。

【王良行长】：谢谢您的问题。正如您所说，这几年零售银行业务面临巨大挑战。与此同时，我们在转型升级和多元化发展方面都取得了很好的成效。在实施多元化发展的同时，我们也不忘发展零售业务的初心，

要继续巩固招商银行零售金融业务的体系化竞争优势。招商银行已经形成了“人人讲零售，人人懂零售，人人做零售”的氛围，可以说零售文化已经深入到招商银行每个干部员工的理念、行动中，我们会继续巩固、扩大零售银行业务优势。

最近几年，零售金融对整体营收、税前利润的贡献占比保持平稳，没有像过去增长那么快，但里面的结构发生了巨大的变化，体现在以下方面：第一，零售客户快速增长。2025 年末，零售客户达到 2.24 亿户，尤其是高价值客户增速更快。第二，零售 AUM 快速增长。过去四年，零售 AUM 每年都增加 1 万多亿。去年末，零售 AUM 达到了 17.08 万亿，全年增量达到 2.16 万亿，增速创新高。第三，尽管零售贷款增速断崖式下降，但市场份额仍然在提高。我们去年的零售贷款增长了 767.51 亿元。这些都表明招行零售金融业务的整体竞争能力在提高。

这几年，为了巩固零售金融的体系化优势，我们重点采取了以下举措：一是做大客群规模；二是完善产品线；三是升级服务模式，通过线上和线下相结合的渠道，更好地提升客户的服务体验；四是建好朋友圈生态圈，比如说财富管理方面，我们与大量的基金公司、信托、保险公司、理财子公司等合作伙伴共建财富生态圈，让更多、更好的优质资管产品通过招行的渠道销售，为客户创造价值；五是防范好风险。招行零售金融体系化能力因而全面提升。目前零售金融营收和税前利润占比保持 50%以上，发挥了压舱石作用。

刚才您关心招行在零售贷款和财富管理方面的产品和布局。从零售贷款来讲，主要包含四大产品：信用卡贷款、住房按揭贷款、小微贷款和消费贷款。去年信用卡贷款负增长，余额下降。但我们这几年坚持“平稳低波动”的策略，优选客群、防范风险。为了管控好资产质量，我们接受信用卡业务营收贡献占比下降这种变化。因此，信用卡贷款的资产质量一直保持着比较稳定，去年末的不良率是 1.74%，在同业中保持较好的状态。

按揭贷款方面，近几年住房按揭贷款需求下降，我们积极发展二手房住房按揭业务，住房按揭贷款呈现出整体增长态势，只是增速和过去相比有天壤之别。

小微贷款方面，我们积极发展普惠金融，这也是“五篇大文章”之一。我们的小微贷款超八成是有抵押担保的，以房产抵押为主，整体风险可控。

消费贷款方面，我们聚焦于满足招行存量零售客户的短期融资需求，包括在招行代发工资的客户、有 AUM 的客户等，因此消费贷款整体的资产质量也稳定可靠。

截至去年末，我行零售贷款余额（本公司口径）3.65 万亿元，占整体贷款的比重超过 50%，仍然是资产配置的重要板块。我们会积极发展零售贷款业务，发挥零售贷款小额分散、定价收益高、资本消耗少的优势，做好业务布局。

财富管理方面，要抢抓当前居民财富收入增长、财富管理意识增强、资产配置需求提升的机遇，继续巩固财富管理优势。一是产品线更全面。无论是理财产品、保险产品、信托计划、公募基金、私募基金、黄金、境外资产配置、家族信托、家族办公室等业务，都根据客户需求的变化全面布局、加快升级，更好地满足客户需要。二是提升服务方式。我们坚持线下和线上相结合的方式服务客户。这几年，招行零售队伍不断扩充，持续提升客户经理通过线下服务零售客户，尤其是服务高净值客户的能力，提高客户服务体验，在这些方面已取得了积极的成效。通过这些努力，招商银行财富管理业务将进一步保持快速增长势头，财富管理收入也会保持非常良好的增长。谢谢。

【缪建民董事长】：我对招商银行提出了“零售再出发、对公再超越”的发展要求。“零售再出发”简单用三句话总结，就是资产要提质，负债要巩固，财富管理要上新台阶。零售业务未来重要的突破口就在财富管理。

提问 8【摩根大通】：我想请教关于资本方面的问题。我们观察到招行 2025 年风险加权资产(RWA)增速达到 9.50%，快于 7.56%的资产增速，请拆解一下背后是什么原因。是一次性的因素还是持续性的趋势？如何展望未来 1-2 年的 RWA 增速、资产和贷款的增速？未来资本充足率是否有持续的下行压力，对分红和股东回报会有什么样的影响？

【彭家文副行长】：谢谢您的问题。我从风险加权资产开始说起。每年跟投资者交流风险加权资产的时候，我一直强调招行的理念是保持稳定。这么多年，招行风险加权资产的波动中枢是 9%-10% 左右，总体稳定，但我们也会依据外部环境的变化微调。您刚才提到 2025 年的风险加权资产的增速，权重法是 8.8%，高级法是 9.5%，这一增速与我们的理念相符。根据当前的市场情况，您可能觉得招行的风险加权资产增速偏高，我具体解释一下原因：第一，2024 年资本管理新规切换带来的资本节约效果比较明显，造成比较低的基数；第二，当零售贷款增长承压的时候，公司贷款占比上升，公司贷款风险权重相对较高，一定程度上拉高了风险加权资产增速；第三，我们利用相对比较优厚的资本优势去支持一些风险并不高的表外业务，比如票据卖断、信用证议付等，这会消耗一些 RWA；第四，我们加大了债券投资力度，相应增加了市场风险的 RWA。以上几个因素导致去年 RWA 增速比总资产和贷款增速要高一些。

我再强调一下我们的理念，希望尽量降低周期性波动。我个人的观点是降低波动是穿越周期的重要标志。未来的几年，我们仍然会把风险加权资产的增速中枢保持在 9%-10% 的水平，并依据外部形势变化做一定的微调。

关于资本充足率问题，去年招行各级的资本充足率下降，更多来自一些一次性因素。一是 2025 年增加了中期分红，金额为 255.48 亿元，相应减少了资本；二是去年由于市场波动，OCI 类债券账户的浮动影响

了核心一级资本净额。如果剔除这些因素，资本充足率还是保持相对平稳。客观而言，当资本充足率的基数越来越高、保持利润增长的压力越来越大的时候，持续提升资本充足率的难度也在加大，这是我们所面临的实际情况。尽管如此，我们还是希望通过努力做好资本、风险、盈利和业务发展的平衡，并保持相对稳定。

【缪建民董事长】：关于分红的问题，刚才彭家文副行长已经回答了，就是保持稳定。

【彭家文副行长】：资本、ROE、分红是一组三角关系，我们要把三角关系平衡好。谢谢。

提问 9【中信里昂证券】：我想再追问一个关于资产质量的问题。招行去年四季度的不良生成额似乎出现了小幅跳升，想请问背后具体是什么原因？是此前提到的小微贷款、消费贷款相关因素影响，还是存在季节性的特殊因素？除此之外，刚才管理层也介绍了拨备计提的整体原则，想请问 2026 年招行将如何平衡拨备覆盖率与利润增长之间的关系？

【徐明杰副行长】：招行 2025 年四季度不良贷款的生成额是 211.61 亿元，较三季度增加 58.79 亿元。从结构上看，不良生成增加主要来自对公贷款，四季度对公贷款的不良生成额为 46.47 亿元，较三季度增加 42.82 亿元；零售贷款（除信用卡贷款外）的不良生成则相对平稳，四季度不良生成额为 63.66 亿元，较三季度增加 8.33 亿元；信用卡贷款

在四季度的不良生成额为 101.48 亿元，较三季度增加 7.64 亿元。可以看出，四季度不良生成的小幅“跳升”主要来自对公贷款，相关客户均为前期已经识别的风险客户，主要集中在房地产行业，为存量风险集团客户内的个别单户风险暴露所致。

与零售贷款不同，对公贷款单一客户或单一业务的不良生成可能会对整体拨备计提带来一定波动，因此季度间数据也会出现一定波动。但从整体趋势上看，招商银行近年来对公贷款的资产质量呈现好转趋势。房地产行业方面，我行自 2022 年起率先暴露相关风险，此后对公房地产贷款的不良余额及不良生成额均呈逐步下降态势，2025 年对公房地产的不良生成额进一步下降，已处于近五年来的最低水平。总体看，对公资产质量有望保持稳定、整体运行平稳有序。同时，对于已暴露风险的房地产企业，我行拨备计提较为充分，对公房地产贷款的拨备比例是对公贷款平均拨备水平的三倍以上。

您刚才提到的拨备覆盖率也是大家关注的重点，在此我简要说明。截至 2025 年末，我行拨备覆盖率为 391.79%，较上季末下降 14.14 个百分点，主要是由四季度不良生成有所增加所致。尽管如此，我行拨备覆盖率在行业中仍处于较高水平，整体风险抵补能力比较强健。

拨备计提受多种因素影响，我们综合考虑多个维度的因素，严格按照预期损失模型逐笔计提。一是资产规模的变动会影响拨备水平；二是产品结构也对拨备计提由一定影响，如对公业务因风险权重相对较高，

拨备计提比重也更大；三是客群选择及客户平均水平对拨备计提也有显著影响；四是不良资产一旦生成会直接导致拨备计提水平大幅上升；五是一些特殊的事项也会产生影响，包括对外部宏观形的判断。若判断未来不确定性上升，我们会相应增提拨备。前几年，我行拨备覆盖率较高，主要原因是疫情爆发后以及在房地产市场深度调整期间，我们主动加大拨备计提力度，以应对当时较为突出的不确定性。随着国家出台一系列政策措施，目前这两个不利因素已逐步缓解，房地产市场也呈现探底企稳的迹象，因此大规模增加拨备的必要性较之前有所降低。不过，从近几年贷款拨备计提绝对额来看，我行整体保持了相对平稳的态势，2021年为 370.20 亿元，2025 年为 425.82 亿元。但同期贷款规模增速更高，因此拨备计提的比例有所下降。

正如我刚才所说，拨备覆盖率是基于预期信用损失模型确定拨备计提比例，并根据不良贷款金额计算得出。后续，招行将持续充分计提拨备，若不良贷款增加，拨备覆盖率也将受到较大影响；一旦不良贷款额停止上升，拨备覆盖率也将随之回升。

提问 10 【个人投资者】：招商银行去年获批成立金融投资子公司（AIC），主要业务方向是什么，除了债转股业务是否还会考虑股权投资业务？这个公司的设立对招行综合化的发展有什么意义？谢谢。

【王良行长】：去年，在国家金融监管总局的大力支持下，招商银行获批设立招银金融资产投资有限公司，并顺利开业。这是招商银行综合化经营的又一成果，将有力促进招商银行的投商行一体化经营，在商业银行、投资银行和投资这三大业务之间形成协同、联动，更好地服务科技创新型企业，也进一步提升招行的客户服务能力。

招银投资将按照监管规定开展相关业务。2018 年，在“降杠杆”的宏观背景下，一批 AIC 公司获批成立，主要从事债转股业务。当它们的债转股使命完成之后，这些公司也跟随市场变化转向从事股权投资业务。所以，未来招银投资重要的业务范围就是市场化债转股业务和在获取监管资格核准后开展股权投资业务。

对于商业银行而言，开展股权投资是一个很大的业务转变，需要提升能力、配备专门人员以及重新明确业务定位。监管机构还需要对新设立的 AIC 公司核准从事股权投资业务的资格。对此，我行也正在与监管积极沟通。

整体来看，招商银行具备开展股权投资的条件和基础。我行子公司招银国际的股权投资业务，拥有很多比较成功的投资案例，不少所投资企业成功上市，取得了良好的社会和经济效益。未来，如果招银投资的股权投资资格获批，招银投资和招银国际可以在股权投资业务方面加强协同，并借助于招银国际已经沉淀的条件、基础和人才队伍，实现良好的发展。谢谢。

提问 11 【证券时报】：我的问题提给缪董事长。您刚才提到“护城河”这个关键词次数比较多，您在招行年报致辞中也提出要构建差异化的护城河。我想再追问一下，过去大家提到招行的“护城河”，想到的经常是零售、服务、负债成本之类。进入低利率时代，您认为招行的“护城河”和过去相比发生哪些本质的变化？是科技、人才还是生态？如果用几个关键词定义招行未来五年的核心竞争力，您会用哪几个？谢谢。

【缪建民董事长】：所谓的“护城河”，实际上就是核心竞争力，是我们比人家要强，而且要强很多的地方。过去，讲招商银行的“护城河”，很多同事都说零售金融是“护城河”、金融科技是“护城河”，但我认为真正的“护城河”是我们把“以客户为中心”的理念内化成企业文化，而且转化成员工的日常行为，这是招商银行跟许多内地其他银行很大的不同之处。

如果你在工作时间以外，或工作日下午 5 点钟以后去招商银行的分支机构，看到的招行是什么样？招行员工爱岗敬业，我们的同事很少准点下班，很不容易，很辛苦。上周五招行公布完 2025 年度业绩报告之后，我们董事会办公室的同事，在周五晚上和周六迅速跟境内外分析师、投资者进行充分沟通交流，并整理出市场意见。这就是公司文化的体现，我觉得这是最大的“护城河”。因为理念也好、经营也好、技术也好，都是要靠人来推动运营的，如果没有这种文化、没有这种凝聚力，没有这

种专业、敬业的精神，其他的“护城河”慢慢都会倒塌，这是支撑护城河最重要的因素。招商银行坚持“以客户为中心”，围绕着“以客户为中心”的文化建立起一整套涵盖人才、科技、生态的核心竞争力。只要我们的文化不变，我们的“护城河”就在，如果哪一天招商银行“以客户为中心”的文化变了，其他的“护城河”就会慢慢被削弱。过去，在经历银行业下行周期的情况下，尽管招商银行也有所下行，但我们之所以始终能跑赢大市、优于同业，归根结底在于“以客户为中心”的文化。

提问 12 【21 世纪经济报道】：关于存款搬家的问题，大部分机构测算 2026 年预计有 50-70 万亿的定期存款到期，部分流向理财和基金、分红险等等。请教招行管理层两个问题：一是负债端是否存在着转移的压力？第二，在存款到期再配置的规模 and 方向上有哪些观察？尤其是今年招行新提出做强子公司，集团子公司在承接财富转移上有什么安排？

【彭家文副行长】：谢谢您的问题，我最近看到很多存款搬家的讨论，所谓存款搬家是指当年到期的定期存款流失问题，其中有两个要素：一是有多少到期，二是会不会流失。从量来讲，招商银行定期存款到期量的确比上年和过往年度要高一些，但不是异常数据，仍在正常范围内。大家更关心在当前低利率环境下，若存款利率不能满足客户对收益的需求，存款会不会流失到别的地方。比如流入资本市场成为股票投资，或者转换为理财产品、公募基金等产品。

关于存款流失，我有两层理解：

一是从客户视角来看，假设存款流向理财、公募基金产品，我们希望通过向客户提供金融服务，把这些资金留在招行体系内。虽然不一定是表内资金，但仍是客户资金，所以我把这种情况称为：存款也许流失，但客户资金不会流失，这也是招商银行经常强调的 AUM 概念。去年末，招行零售 AUM 规模突破 17 万亿元，增速超过 14%，这就是资金留存的概念。如果能把客户留住，我们就不用担心存款流失。

二是从资金视角来看，例如资金由存款流向资本市场后，会沉淀为交易所或者券商三方存款，这部分资金在银行核算为同业活期存款，相当于通过同业渠道又回流到银行体内。这种情况可概括为：存款流失，但资金并不会流失。

把思路厘清后，存款搬家就不可怕了。接下来，招行会重点做好以下几项工作：一是尽量不让存款流失，通过各种服务和产品做好对接。二是如果出现存款流失，我们将做好财富类产品承接，这会考验理财子公司、基金公司等子公司专业的财富管理能力。三是进一步做好同业客户服务，让资金从同业市场、资本市场回流至招行体内。四是存款流失的时机也是市场洗牌的时机，我们可以充分发挥产品和服务优势吸引更多的客户、更多的资金选择招行，抢占更多市场份额，这正是我们努力的方向，谢谢！

提问 13 **【星岛新闻】**：我有两个问题：第一个问题关于跨境业务。2025 年跨境支付通落地以后，招商银行实现了内地与香港基金的实时互通。刚才王行长也提到多区域相互促进的战略考量。请问在粤港澳大湾区金融一体化的背景下，2026 年招商银行将如何利用香港平台优势，优化与港澳地区金融机构的业务联动？第二个问题关于财富管理。财富管理被市场视为 2025 年市场增长的关键来源，请问招行对 2026 年手续费收入的整体展望如何？

【王良行长】：招商银行高度重视国际化发展，重视跨境业务，同时致力于在大湾区经济一体化的发展过程中发挥招商银行的作用。招商银行总部位于深圳，是国内大中型银行中为数不多总部位于大湾区的商业银行，在香港拥有永隆银行、招银国际和香港分行，在澳门也有分行，覆盖了大湾区的主要城市，布局非常广，这是我们的地利优势。

目前，国家从政策上鼓励大湾区一体化发展，提升大湾区在国际上的影响力，实现大湾区三地之间的资金互通和交流。所以我们在债券通、南向通、跨境理财通等方面都加大业务发展力度，招行跨境理财通的市场占比排名前列。同时，我们也加强境内分行和在港机构之间的协同和联动，为资本市场健康发展、巩固提升香港国际金融中心地位贡献招行力量。近年来，很多内地企业在香港融资和上市，招银国际积极发挥投行作用，港股 IPO 承销数和港股 IPO 保荐项目数分别排在市场第二和第四位；永隆银行发挥商业银行优势，积极服务中资内地企业赴港上市，

在 IPO 收款行业务方面取得了很好的效果。同时，很多内地居民也在香港投资、兴业、理财，因为香港市场的投资回报高、产品丰富，很多客户愿意把资产放在香港配置、投资、交易，我们也在加强这方面的能力建设，并取得了积极的成效。如果抓住政策机遇，顺应天时、地利、人和，充分发挥招商银行的優勢，我认为还将迎来巨大的市场机会。

世界上几个主要的湾区都产生了在世界有影响力的头部金融机构。我认为，大湾区也会产生一些世界级头部金融机构。招商银行虽然仅仅成立 39 年，但我们有区位优势、政策优势和境内外协同联动优势，未来招商银行在助力大湾区协同发展、助力香港繁荣稳定方面定将发挥更大作用。谢谢。

【彭家文副行长】：去年，招行净手续费及佣金收入同比增长 4.39%，财富管理收入做出了巨大贡献。财富管理手续费及佣金收入同比增长 21.39%，其中主要的贡献因素分别是：代销理财收入同比增长 18.98%，代理基金收入同比增长 40.36%，代理信托计划和代理证券交易收入都保持比较高的增速。代理保险保费同比增长 27%，但代理保险收入同比略有下降，主要原因是由于保险产品结构发生变化，而很多新增业务收入的实现方式是分期实现的。

展望 2026 年，机遇与挑战并存。从机遇看，一是整体外部的宏观经济提供了重要的支撑，虽然近期资本市场有一些波动，但全年来看相对看好。二是国家把提振消费放在非常重要的位置，必然为我们与消费相

关的手续费收入带来很多增长机遇。从挑战看，第一，国际地缘冲突对资本市场的影响还有很大的不确定性；第二，刚才王良行长提到公募基金费率改革今年落地，也会带来收入层面的影响；第三消费方面，虽然国家会采取诸多的措施提振消费，最终消费复苏到什么程度，对信用卡收入能提振多少也有不确定性。

尽管信用卡业务还面临较大压力，我们希望信用卡相关手续费收入降幅好于上年，边际变好；同时，希望财富管理手续费及佣金收入在当前的环境下继续保持较好的增长。总体来看，我们对于 2026 年手续费及佣金收入的展望是希望增速好于上年。谢谢。

提问 14 【上海证券报】：我想请教王行长。在净息差收窄的行业大环境下招商银行提出了“价值银行”战略，并持续深化“四化”转型。想了解这些战略在具体业务推进中给招行带来了哪些新的变化？

【王良行长】：当前利率下行、减费让利、息差收窄给招商银行带来很大的增长压力。在这样的环境下，招商银行提出了价值银行战略，主要的理念是为股东、客户、员工、合作伙伴和社会创造综合价值，实现共生共荣、合作共赢。这既是理念，也是方法论。所谓方法论，是指我们要坚持价值创造的原则，避免规模盲目扩张。要坚持价值创造，就是开展业务、服务客户，要按照“增量、增收、增效、增值”的价值循环链来判断客户和业务，避免经营中动作变形、行为扭曲，同时要坚守商

业银行经营逻辑，按照银行发展的规律来开展业务，使招行的发展更加健康、可持续。至于价值银行战略给招行带来哪些变化？我认为，招商银行的经营理念、方法更加理性，更加坚守商业银行经营的逻辑和规律。

关于在“四化”转型方面带来什么变化，我前面也提到，国际化和综合化经营带来了非常好的财务效果。更重要的是，通过“四化”转型，提升了招商银行经营发展能力。无论是数智化，还是差异化，都是要找到招商银行的长板和不足，更好地提升能力。可以说，“四化”转型不仅带给我们好的业务回报，更增强了我们的发展能力。谢谢。