

招商銀行 2021 年度業績發布會問答實錄

（根據錄音整理）

會議時間：2022 年 3 月 21 日 9:30-11:45

會議方式：視頻直播

招商銀行參會人員：繆建民董事長、田惠宇行長、王良常務副行長兼董事會秘書、汪建中副行長、李德林副行長、朱江濤副行長、江朝陽首席信息官

外部參會人員：A+H 投資者、分析師、線上個人投資者和新聞媒體記者共 8029 人

記錄人：招商銀行董事會辦公室投資者關係管理團隊

【提問 1】非常感謝給我第一個提問的機會。2021 年報里，招商銀行的戰略願景落腳點從打造“中國最佳商業銀行”變為“最佳價值創造銀行”，請問在董事長看來，最佳價值創造銀行的內涵是什麼，以及做出這個變化的原因是什麼？

繆建民董事長：謝謝你的提問。這個問題提得非常好，招商銀行去年在總結“十三五”規劃落實情況的基礎上，制定了“十四五”規劃，對“十四五”規劃期間招商銀行的戰略願景重新進行了定位，提出了“堅持‘輕型銀行’戰略方向和‘一體兩翼’戰略定位，成為创新驱动、模

式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行”的战略愿景。战略愿景的提出要符合时代的要求，同时体现行业的趋势，还要突出自身的价值观。我在今年招商银行年报的董事长致辞中讲到“国运即商运”。招商银行成立近 35 年的发展历史证明，我们能取得比较大的成绩，首先是国家改革开放的政策、大的环境，所以我们感恩时代，同时我们要通过高质量发展、转型发展，不负时代。

另外，战略愿景的提出也要充分体现行业的发展趋势。财富管理是当前银行业的兵家必争之地，我们的战略愿景体现了行业的趋势。我们提出打造“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”，就是希望通过 3.0 模式转型，打造招商银行在新的发展阶段的“马利克曲线”。我在董事长致辞中也讲到了马利克曲线，这是欧洲管理学家弗雷德蒙德·马利克（Fredmund Malik）提出的在关键战略决策期做出关键的战略抉择的管理思想。现在对于招商银行来讲，正处于关键的战略抉择期，我们及时做出了 3.0 模式的转型抉择。转型发展对企业来讲非常重要，如果没有推动转型发展，再辉煌的企业都会走向平庸，但转型发展要有决心和定力、需要有危机感，特别是在成功的时候推动转型发展，没有强烈的危机感是做不了的。因为失败的种子往往是在成功的时候播下的，我们在业绩增长不断创新高的时候，我们还有强烈的危机感推动招商银行转型发展，这也是我们提出 3.0 模式的重要因素之一。

另外我们的战略愿景非常突出招商银行自身的价值观。我们的价值观就是“以客户为中心，为客户创造价值”，所以战略愿景中讲的“最佳价值银行”是我们价值观的体现。当然，最佳价值银行是多维度的，包括几个方面：首先是客户创造价值，这是价值之根；同时，为股东创造价值，这是价值之本；另外，为员工创造价值，这是价值之基；还要为我们的合作伙伴创造价值，这是价值之要；同时还要为社会创造价值，这是我们的价值追求。

为什么说为客户创造价值是价值之根？通过招行高质量的服务，让我们不同阶层的客户都可以享受到我们提供的便捷高效的金融服务。同时，客户在享受我们金融服务的时候，我们还能为他们创造价值，使客户的资产可以保值增值，这样才能吸引越来越多的客群，而且增强客群的黏性。为客户创造价值既是我们的价值观，也是多维度价值理念的根本之根，在几个价值里面它是“1”，后面是0。

如果一家银行不能为客户创造价值，就谈不上为股东和其他人创造价值，因为失去了客户基础，银行不可能发展，所以为客户创造价值是根，为股东创造价值是本。股东投资到一家银行，我们要能给股东创造价值。不能为股东创造价值，股东为什么要投呢？这也是本，是非常重要的。

同时，我们还要为员工创造价值，这是基础，我们要为员工提供健康的职业成长环境，让员工有获得感、成就感，只有员工全身心投入我

们的银行，不断的推动银行创新，我们才能增强核心竞争力，实现可持续发展，这也是价值之基。

另外，我们也要为合作伙伴创造价值，让我们的合作伙伴在与我们的合作中，他们的价值能得到提升，我们既创造生态圈，还不断扩大朋友圈，这是价值之要。在新的发展阶段，我们还非常强调为社会创造价值，这是我们的价值追求。

今年招商银行的《可持续发展报告》描述了招行在普惠金融、绿色金融、社会责任、慈善公益、员工行为规范、消费者权益保护等 ESG 方面的所作所为，我们在国际权威评级机构明晟 ESG（MSCI-ESG）中的评级从 BBB 提升 A，这是我们履行社会责任的体现。

所以我们的战略愿景变动体现了时代的要求和行业的趋势，我们希望招商银行不仅能紧跟行业趋势，还能引领行业趋势，突出我们的价值观。

【提问 2】在 2021 年报的行长致辞里第一次看到“投商私科一体化服务体系”的表述，听起来非常震撼，感觉这四个点应该各有侧重，尤其是私行和科技这两个点。想请教田行长，这四大服务抓手，是整体性针对我们所有业务？还是分别侧重于不同业务？以及这四大服务抓手如何有机整合，协同发力？

田惠宇行长：谢谢你的问题。“投商私科”是招商银行打造“大财富管理价值循环链”形象的说法。或者说，过去商业银行经常挂在嘴边的一句话是“为客户提供综合服务和综合解决方案”，只是相对于招商银行而言，“投商私科”这几项业务都有相对优势，所以它并不是一个新的业务品种，某种意义上说，就是以客户为中心在目前形势下如何发挥好招行特色的体现。

要做好“投商私科”，针对的客户是各类客户，看什么样的客户需要。比如说新动能客户对银行的需求不仅仅是贷款，还有直接融资、员工个人服务、上市前的股改、股权融资、管理层激励等等，这类的业务和投行、私人银行业务比较紧密。做好“投商私科”对我们来讲要解决两个问题：

第一个是需要对行业有更深的认知。过去这几十年大家也知道，中国经济高歌猛进，银行相对来说是比较好做的。房地产和地方政府融资在整个银行业贷款占比中比较高。其实，我们大量的专业能力主要体现在这方面，而对制造业，特别是新动能行业和涉及到资本市场的业务不是很熟悉的，熟悉的人也是少数，客户经理这方面的专业能力没有完全建立起来。要做好“投商私科”首先要解决对行业的认知，对自己产品的熟悉。

第二个要解决的是组织开放融合。我们在 3.0 模式里特别强调“开放融合的组织模式”，如果组织是不开放的，内部是不融合的，客户看银

行雾里看花，银行看客户一知半解，客户的感觉、服务体验很不好，抓不到客户的痛点。同时银行内部也是“井”字状的架构，条线、部门、区域都有自己的利益，加上在强绩效考核的模式下，大家的关注点很多时候没有放在客户身上，只关注到自己的利益、自己的 KPI，这样就很难形成合力，给客户做好综合服务。所以“投商私科”说起来是比较简单的概念，但是实施起来可能需要做一系列的组织进化。

第三个就是要凝聚价值。刚才董事长也讲了，就是要“以客户为中心、为客户创造价值”，银行有一部分人对这个事有认识还不行，必须要全员，让大家都以客户为中心，这样的话我们为客户提供综合的服务，“投商私科”一体化才能逐步地实现。谢谢。

【提问 3】近期，宏观经济发展、房地产市场以及新冠肺炎疫情等确实不同程度地影响了大家的投资气氛和企业新的贷款动能。在这个背景下，一季度和上半年，招商银行理财相关业务的发展趋势会怎么样？是否会出现慢增长、负增长吗？招商银行近几年新发放的贷款中，零售贷款和对公贷款大体上是“六、四开”，零售偏多，请问目前的情况下，我们对贷款资产荒的看法是怎么样的？总贷款的增速、分布情况如何？请管理层介绍一下最新的想法。

王良常务副行长兼董秘：谢谢你的问题。关于第一个问题，一季度的业绩增长情况和开年以来的形势。应该说今年从整个银行业的经营情

况，包括招商银行，都面临着经济下行的巨大压力，银行业的增长遇到困难，风险面临巨大的挑战。面对这种形势，银行业的经营和发展如何保持去年的经营业绩，对我们来说是艰巨的挑战。

从我们今年开年以来的整体增长情况来看，应该说还是按照我们年初的各项预算和计划，保持比较稳定的增长态势，各项存贷款的指标在年初的预算计划之内，但是时间还比较短，不到三个月的时间，还要看进一步的发展趋势。整体来看也面临着巨大的压力：

一是去年 12 月 20 日和今年 1 月 20 日人民银行下调两次 LPR 利率，对于我们银行的贷款利率呈现出下行的态势，对我们今年的 NIM 管控、保持 NIM 优势带来很大的压力。

二是从存款增长来讲，各家银行对存款的竞争更加激烈，存款的成本有所上升，也会对 NIM 有巨大的挤压。

三是从非息收入增长来看，开年以来资本市场遇到巨大的波动，对于整个基金业的代理销售和发行遇到很大的困难，这就给基金代销收入带来一定的下行压力。

这几个方面对我们是不利的。但是从今年长远来看，我们还是有信心保持整体经营的稳定和非利息收入的稳定增长。一方面，国家整体宏观经济的 growth 预计保持 5.5% 左右的速度，财政政策、货币政策将进一步加大力度，贷款规模将增长 20 万亿，存款增长也会超过 20 万亿。招商银行保持以往的增长规模和速度，我们还是充满信心。

在这种情况下，增量上是没有问题的，只是我们关注存款增长时要进一步把握存款增长的质量，就像去年一样，抓住核心存款增长，管控好存款的成本，保持存款成本的稳定。贷款增长方面，我们要像去年一样保持贷款质量的稳定，同时继续坚守不断优化贷款结构，贷款资产的配置上继续坚持以零售信贷增长为主，包括住房按揭、信用卡、小微和消费贷款。去年我们在这四类产品的零售贷款方面，集团口径累计增长3066亿元，占比达到了新增贷款2/3以上的规模，今年将继续保持这样的结构和增长的速度。我们相信经过贷款结构进一步优化，有利于稳定贷款收益率水平，保持NIM继续处于行业内较优的水平。

非息收入增长方面，虽然受到资本市场一定的影响，但是我们相信资本市场的下跌带来的影响是短期的。上一周，国务院金融稳定委员会召开了会议，坚定了市场的信心，资本市场及时作出反应。我们认为资本市场下行的趋势是暂时的，招商银行财富管理产品的销售，不仅仅是基金，还包括保险、理财等各方面产品继续加强配置力度，发挥招商银行大财富管理优势，非息收入增长将保持稳定增长的局面。

整体来看，我们对今年全年的增长趋势和态势充满信心。

缪建民董事长：我补充回答这个问题。从宏观经济和银行经营环境的角度来讲，应该说一季度的压力是最大的。

一是从经济增长的角度，去年四季度是去年全年增长下行压力最大的，它有一定的惯性。一季度国内新冠肺炎疫情出现“点多、面广、零

散聚集性爆发”的现象，按照新冠肺炎疫情防控的要求，有些地方采取力度比较大的措施，比如说深圳上个星期“封城”一周，对消费会有一定的影响。但是我们国家宏观经济政策特别是财政货币政策的政策空间比较大，今年的赤字率才 2.8%，所以财政政策的空间很大。货币政策的角度来讲，因为现在中国的通胀率还比较低，货币政策空间也很大。这跟欧美不一样，欧美现在在经济下行压力比较大的情况下不得不紧缩，因为人家面临的通胀压力很大，其实是宏观政策面临着两难，既要控通胀，还要促增长，跟我们不一样，我们的政策空间很大。

第二，各地贯彻中央经济工作会议的精神，今年各项措施落地比较早，从前两个月的情况看，固定资产投资 2 月份增长了 12.2%，这是好的势头。

所以，我判断一季度相对来讲是全年比较困难的一个季度，对银行来讲一季度也会相对困难一点，但是从全年的情况来讲，我对全年的宏观经济实现 5.5% 左右的增长，招商银行保持合理的营收和利润增长是很有信心的。

【提问 4】我想问一个投资者比较关心的问题，年报和业绩快报关于拨备的数据有比较大的出入，招行业绩快报披露 2021 年的拨备覆盖率 441%，拨贷比 4.03%，年报披露的数值有比较大的提升，分别是 483.87% 和 4.42%，请问招商银行各位领导出现差异的原因是什么？有没有进行

口径调整，如果有调整的话，调整的原因是什么？请领导层预测一下今年的拨备覆盖率和拨贷比预计是什么水平？

朱江涛副行长：谢谢你的提问。关于财务快报和年报的口径问题，我们是保持一致的，没有作调整。

第一个变化是关于四季度贷款及垫款减值损失的增提，主要是基于我们对内外部经济形势的判断，去年底中央经济工作会议和政治局会议对整个经济的判断都是面临新的下行压力，以及我们面临诸多的外部不确定因素，比如，今年我们看到的俄乌冲突以及大宗商品和资本市场剧烈的波动，包括地缘政治风险的上升，以及疫情的持续反扑和部分区域政府业务风险在显现。我们基于对内外部环境的审慎研判，前瞻性增提了贷款及垫款减值损失，这是关于贷款及垫款减值损失的变化原因。

第二个变化是关于其他类别资产信用减值损失，2021 年与 2020 年相比有比较大幅度的增提，这里主要基于四个方面的原因：一是外部形势的变化，同时我们也可以看到，其他类资产的减值损失计提比例与表内贷款相比长期偏低，去年我们也基于审慎原则做了一定比例的增提；二是部分区域的中小金融机构的风险在上升；三是去年是资管新规过渡期的最后一年，我们针对一次性回表的不良资产作了相应的拨备安排；四是我们去年针对集团层面设置操作风险减值损失的风险预案。基于上述四点原因，对其他类别资产信用减值损失有一定增提。

去年四季度其他类别资产信用减值损失较三季度有一定的冲回，主要的原因是我们前三季度对部分金融机构计提了大额的减值准备，随着去年四季度风险形势的明朗，基于实际风险情况，我们做了相应的拨备冲回，保留了相对合理的减值准备比例。

信用减值损失的变化主要是以上这两个大方面的原因。

2022 年的整体情况看，招行的拨备覆盖率预计会维持在 2021 年的水平，拨贷比会稳中下降，谢谢。

【提问 5】感谢管理层！请教房地产行业相关的问题。招行房地产整体敞口有限，房地产行业不良率仍在提升，请问原因是什么？能否披露具体的客户敞口、项目损失及处置情况？另外想请教管理层，如何展望今年涉房敞口信用风险趋势，是否还会继续上升？预计房地产相关的风险暴露什么时候见顶？

朱江涛副行长：谢谢你的提问。关于房地产的问题，首先，我们看总体的规模变化情况，按照年报披露的口径，整个招商银行集团层面房地产的大的业务余额大数是 9200 亿左右。分细项来讲，集团层面承担信用风险的房地产业务余额是 5,114.89 亿元，这比上年末增长约 172 亿，增幅 3.48%，集团层面不承担信用风险的房地产业务余额是 4,120.78 亿元，这比去年初约有 1069 亿的下降，降幅 20.61%。总的来看，集团

层面承担信用风险和不承担信用风险房地产业务余额合计比年初有接近 900 亿规模的下降，这是总体规模变动的情况。

我们看一下资产质量的情况，截至 2021 年末，本行表内对公房地产贷款不良率是 1.39%，比年初有一定幅度的上升，这跟去年房地产行业整体风险上升的趋势是保持一致的，这是关于承担信用风险业务的主要部分。

集团层面不承担信用风险的房地产业务大家比较关注的是两个板块：一是理财；二是代销。

关于理财业务，跟房地产相关的理财业务余额 1708 亿，占招银理财规模不到 6%，违约率 0.2%。关于代销业务，截至 2021 年末房地产代销业务余额 988 亿，其中私行代销非标类房地产业务余额 933 亿，涉及到的违约客户主要：一是华夏幸福，债委会已经有债务重组方案；二是恒大，我们保持和项目管理人密切的沟通，据管理方提供的信息，项目对应的可售状态货值和待修建状态货值，对应的融资覆盖比例是非常充分和足值的。目前政府已经介入，也有初步的风险处理方案，我们接下来还会继续加强和管理人的沟通，加快对产品端的风险处置，维护投资者的权益。另外一块是对公代销业务规模 55 亿，涉及三个客户，目前规模已经下降到 30 多亿，这是关于代销的整体情况。

对房地产业务的管理现状体现在六个方面：

1、房地产客户的选择上，始终坚持总分行两级战略客户的名单制管理体系，对总战客户也进行 ABCD 四类的分类管理，并根据不同的分类有不同的经营管控策略。

2、担保方式上，纯信用类的项目占比为 1.4%，而且主要集中在总战 A 类客户。

3、区域的选择上，八成以上的项目集中在一、二线城市。

4、项目的自偿能力上，超过八成的项目货值对融资覆盖倍数超过 1.5 倍。

5、房地产行业贷款拨备比例目前维持在全行贷款拨备比例的 2 倍以上。

6、针对房地产业务的管理，我们实行的是“一户一策”的管控方案，会针对项目的具体方案和具体的管控要求实行动态的监测和管理。

针对房地产行业，我个人判断目前房地产行业仍然处于风险的上升和风险的释放阶段，具体到我们行来讲，房地产业务的风险也会跟行业整体形势保持一致，但是通过上述我的介绍，我们会进一步强化管理，不良率会控制在我们可接受的区间内，至于行业何时见顶，我们要密切关注一手和二手市场端具体销售变化的情况，这是关于房地产的整体情况。

【提问 6】我想问一个财富管理方面的问题。今年的市场震荡比去年更加剧烈，这对招行 AUM 的强劲增长势头是否有影响？如何展望今年 AUM 的增长情况？在这种环境下，招行对客户的资产布局有哪些建议？是否更加有利于本行的理财产品？代销结构的变化会对手续费平均费率和增速有什么影响？招行怎么保持财富管理方面的既有优势？

田惠宇行长：大家都非常关心财富管理。招商银行去年提出打造“大财富管理价值循环链”。从某种意义上说，这是我们结合自身特点，根据市场以及行业变化规律，提出的自身业务定位。去年取得了很好的成绩。

我现在有点担心，一下子把大家的胃口吊高了。我们在年报中披露了去年大财富管理收入的三个方面，财富管理、资管以及托管。大财富管理收入的整体增速达到 33.91%，带动非息收入的较快增长。去年，非利息净收入在营业净收入中的占比达到 38.74%，接近 40%。这一下子就把大家的胃口吊高了。我也想借这个机会和大家说，其实我们的财富管理，离真正的财富管理机构还有很远的距离。

第一，中国大陆市场上，真正的财富管理产品丰富度是不够的。招商银行做财富管理，有理财、基金、保险、信托、贵金属这五大类产品。作为财富管理机构，我觉得有待市场进一步的发展，全市场的各种参与者要共同努力，我们才有这样的生态、这样的环境。从中国大陆市场来看，这一点和国外同行相比，我们还挺羡慕他们的。

第二,要是仔细看招行的财富管理收入结构,超过 1/3 来自于基金。今年这个市场大家都看到了,一季度整个市场不好,一季度不好就意味着今年全年比较困难。

第三,从某种意义上说,招行还是销售机构,我们的能力、我们的优势主要体现在渠道方面,不是体现在投研和资产配置方面。如果投研和资产配置的能力上不去,我们还不敢拍胸脯说我们就是很牛的财富管理机构。

基于这三条,我觉得招行朝大财富管理 3.0 模式还有很长的路要走,大家都需要有点耐心。具体的策略请汪建中副行长补充。

汪建中副行长:刚刚田行长已经把今年开年我们所遇到的相对比较复杂,有些困难的局面给您作了介绍。下一步该怎么做? 去年资本市场也有波动,特别是到了下半年。去年我们取得了良好的业绩,从整个 AUM 的增量结构来看,理财产品还是占了绝对多数。但是今年股债双杀,同时理财也在向净值化的方向转型,所以理财收益的波动也给我们带来了客户投教方面的压力。因为目前投资者对基金的波动和回撤都比较理解。但是对于理财净值化以后的波动,还需要有投教的过程。在这种情况下,今年我们准备从这几个方面继续努力:

第一,对客群增长,特别是财富客群的增长保持积极的态度。去年我们首次披露了财富产品持仓客户数,达到 3,778.66 万户,增幅比较可观,较上年末增长 29.68%。我们通过线上运营实现低成本获取财富客

户，我们会继续坚持做。去年这方面的成效比较好，财富客群的增长今年仍会保持比较好的态势。

第二，产品策略方面，今年我们在保险的配置上还会保持相对比较高的增速。去年代理保险收入增长达到 42.80%，今年开年整体成效也是不错的。基金方面，刚刚田行长也介绍了，全行业都遇到了一定的困难。但是我们对客户进行分类施策，对很多客户，我们进行了逆周期配置，长期来看成效会不错，客户今后的体验也会比较好。我们根据客户的不同特点进行配置，为了提高配置效率，我们对客户进行精准分类，提升总行及分行的中台能力，以及线上的运营能力，在操作上坚持以价值观的导向、以客户为中心、为客户创造价值。

在具体的产品策略上，我们以追求低波动性的产品为主，比如说 FOF 等。固收+比较特别，因为去年全行业固收+产品的总量上得比较快，但是今年股债双杀后，由于固收+产品存量规模较大，对整个资本市场的波动性产生了一些新的影响。我们会在其他的 product 上坚持低波动性，同时也为一部分客户进行逆周期配置。

整体来看，今年财富管理的总量计划还没有改变，我们的策略会随着资本市场的波动性实时改变。

【提问 7】想请教对公业务的投放问题。今年年初的政策重点是稳增长、稳信用，请问在实体经济需求较弱的情况下，招行对公贷款的投

放策略、方向主要是什么？在涉房融资普遍受到限制的情况下，招行如何提升非房贷款的投放能力？另外，最近看到媒体报道，招行有较多房地产并购贷款的安排意愿，能不能请管理层介绍一下具体的合作模式以及招行在其中的角色？

李德林副行长：招行对公业务转型的核心出发点是在国民经济转型升级过程中实现自身客户结构和资产结构的调整。大家知道国民经济结构的转型、产业升级是个持续的过程，不可能一蹴而就，是循序渐进的。尽管大家看到目前房地产行业遇到了一定的困难，但是我觉得结构调整是一个慢变的过程，大家不要高估了短期的影响而低估了长期影响。

秉承着我们对整个中国国民经济结构转型的基本认识，客户结构、资产结构也是遵循循序渐进的过程。在过去几年房地产行业快速发展的过程中，我们仍然保持审慎和专业的态度，严选客户、严选区域、严选项目。目前行业在短期内出现了剧烈的振荡，我们的态度仍然没有变。在行业的上行期，我们看到一些风险、危机；目前在市场形势比较低落的情况下，我们也看到了一些结构性的机会。我们参与并购项目，希望市场不要过度解读。我们始终秉承着市场化和商业化的原则，并购贷款怎么做，房地产并购贷款就怎么做，没有什么特别。我们认为，当前房地产的问题可以通过重组并购实现软着陆，这是一个有效的途径，对银行来说也是结构性的机会。这是我对地产问题的看法。

关于今年乃至未来的资产结构调整，刚才我回答了，这是一个渐变的过程。2020 年及 2021 年，招商银行对公在制造业、绿色金融和战略新兴行业的贷款投放都呈现出稳步增长的态势，快于对公贷款的平均增速。如果宏观环境没有大的变化，2022 年肯定也会延续这个趋势。但是所有的结构调整都将秉承量力而行的原则，也就是说，我们自身对这个行业的认知程度和能力到哪儿，我们就做多少，不会为了投放而投放。

【提问 8】很高兴有提问的机会，也非常感谢招行全体员工在过去一年不懈的努力，对股东带来高达 17% 的回报，这个在业内也是遥遥领先。我的问题是关于金融科技。过去一年，金融科技在赋能招行大财富管理业务方面都有哪些亮点，未来有怎样的期待？董事长一开始也特别介绍了招行的信息科技投入占营业净收入的比例高达 4.37%，这在行业内也是遥遥领先。以这个指标为例，招行在未来两三年对金融科技的投入预算是什么？

江朝阳首席信息官：谢谢您的问题。招行对金融科技一向非常重视，如刚才董事长在介绍时说，招行要保持金融科技投入的强度。当前，董事长、高管层都把金融科技作为招行三大工作重点之一，这些年招行金融科技的投入强度一直比较高，2021 年招行信息科技投入占营业净收入的比例是 4.37%。未来招行也会继续保持金融科技的投入强度。

金融科技取得的成效到底怎么样？这些年，招行金融科技的投入主要围绕三个重点：一是客户体验；二是员工体验；三是支持这两个体验更高效率改进而进行的基础设施架构转型。

今天确实比较难用一两个数据阐述所有的成效，我尽量给出一个定性的概念。**第一，在客户体验方面**，我们基本上实现了客户交互界面的数字化。比如，零售的财富管理业务，App 理财销售金额（含朝朝盈）12.38 万亿元，同比增长 22.08%，占全行理财投资销售金额的 84.80%。招行 APP 上的 DAU 峰值是 1700 多万，而网点每天来的客人大概是 20 万左右，APP 已经成为我们最主要的服务渠道。对公方面，我们对公 96% 的基础业务已经实现了线上化交付、线上化服务，客户交互界面基本实现了线上化。

我们对产品和服务的创新重点也在数字化领域。零售去年推出了 AI 智能顾问，为客户提供更加快捷、更加普惠的理财顾问服务，取得了良好效果。自 2021 年 12 月初推出智能顾问以来，一个月时间就服务了 34 万客户，受到了客户广泛欢迎。在对公领域，我们运用数字化的方式，推出了闪电系列产品，包括闪电贷、闪电开、闪电付等快速融资类服务。现在我们对公的融资全流程线上化比例已经达到了 67.26%，反响良好。

第二，在员工体验方面，我们基本实现了员工内部办公流程、作业流程的数字化。我们员工之间的信息沟通、流程衔接都是数字化的。我们大量运用了大数据和人工智能的先进手段来提高员工的工作效率。如

田行长介绍中讲到，我们通过人工智能的广泛应用，替代了 6000 多个人力；员工使用大数据的比例覆盖 40%的员工，AI 以及大数据已经在内部作业场景里广泛应用。

第三，针对员工体验、客户体验的改善，我们觉得要有好的基础设施来支持更高效率的改善，这就是刚才董事长特别提到的“云+中台”的数字化基础设施建设。截至 2021 年末，主机上云和应用上云进度完成超过 75%，估计今年基本上可以完成所有应用上云的工作。两个中台的建设，包括数据中台、技术中台，如董事长和田行长在介绍中提到的，也取得了比较好的进展。我们累计发布共享组件数 2811 个，现在有 2.2 万个内部应用调用这些组件，每天的调用次数为 16 亿次。中台可以更好地支持应用的快速的创新。大数据平台已经可以为员工提供比较低门槛、好用、帮助的大数据平台，对员工的覆盖率达到 40%，取得较好成效。

以上是近年来金融科技产出的情况，谢谢。

主持人-王良常务副行长兼董秘：为了保障广大中小投资者的参会权利，我们通过电子邮箱提前征集了投资者关注的问题，现在我们挑选出两个比较有代表性的问题进行回答。

【提问 9】招行去年的业绩非常靓丽，请问现金分红比例能不能再提高一些？

缪建民董事长：最近几年，招行的现金分红比例一直没有低于归属于本行普通股股东税后净利润的 30%，2020 年和 2021 年都在 33%左右。今后我们也大致保持在不低于税后净利润的 30%这个水平。

现金分红比例低了不好，但也不是说越高越好。因为现金分红比例高了以后，不利于资本的内生增长。刚开始介绍的时候，我讲到招商银行已经连续九年没有做普通股融资。我们不做普通股融资，不是因为我们不能，而是我们不想。现在 A 股市场，银行股 PB 估值的中位数在 0.49 倍左右，大多数银行做不了普通股融资。我们的 PB 估值远远高于 1 倍，我们可以做普通股融资，但是我们没有做。因为做普通股融资容易摊薄每股净利润，每股净利润摊薄以后会对股价有影响。

另外，普通股融资也需要各个主要股东增加资本投入。我是招商银行的董事长，也是招商局集团的董事长，如果招商银行要做普通股融资，招商局集团是有实力增资的，但是其他股东是有不同想法的。所以不做普通股融资，现金分红比例又比较高，就皆大欢喜。

所以我们保持不低于 30%的税后净利润的现金分红比例是比较合适的。一方面现金分红比例还比较高，另一方面保持比较强的资本内生的增长能力，使我们的资本充足率在不做普通股融资的情况下始终保持在比较高的水平上。这样小股东、大股东、监管机构都皆大欢喜，所以我认为这个现金分红比例是比较合适的。

【提问 10】最近一个多月，股市大幅下跌，招行 APP 上代销的很多理财产品的净值也出现较大幅度下跌，有的还跌破净值，请问原因是什么？公司如何做好对理财产品的风险把控，维护客户的利益，树立良好的市场形象。

王良常务副行长兼董秘：最近一段时间，银行系理财子公司发行的理财产品中，都出现了一定数量产品跌破净值的现象，这主要与今年以来资本市场大幅下调直接相关，另外也与去年银行系理财产品的创新相关。过去银行理财产品都是以固收或是现金管理类产品为主，去年在资产配置方面加大力度，尤其是固收+的产品多配置了一些权益类的资产，所以今年资本市场下调后，净值下跌，甚至跌破了净资产。招银理财有几十只产品也和其他同业一样出现了这种现象。我认为主要有以下几个原因：

一方面，2018 年资管新规推出后，新规要求银行的理财业务向公司化转型、向净值化转型。应该说，产品按照净值化的方式估值，价格产生波动，这是一种趋势，也会是一种常态。

另一方面，与产品相关。主要是固收+类的产品在底层资产中配置了一部分权益类的资产。针对这种情况，招商银行理财子公司也在进行认真的研究，积极采取措施来转变这种局面。

从措施来讲：一是结合银行客户对于低风险资产配置的需求，进一步加大固收类、债券类资产产品的供给，满足银行客户低风险偏好的需

求；二是对权益类资产的配置，要加强投研能力的建设，在配置了权益类资产的产品期限管理方面要适当延长封闭期，通过封闭期的延长给客户获得长期限的超额投资收益；三是加强低波动资产的配置，尽量减少回撤，以减少波动带给投资者的忧虑；四是加强投资者教育，要让投资者认识到银行理财转型以后，价格波动可能常态化，要认识到变化的趋势。这是下一步针对理财产品出现净值破净，我们会采取的措施。

借这个机会我也简要介绍一下招银理财的最新发展情况。根据监管要求，招商银行已经按照整改计划在 2021 年底基本完成产品整改。现在招银理财的管理规模是 2.78 万亿元，其中 2.6 万亿元都是符合新规的新产品，占比达到 93.53%。剩下 1000 多亿元的老产品，是配置了投资期限比较长的股权类、或者产业基金类的资产，按照监管的要求是一行一策、一户一策，最后的整改到期要求是 2025 年底，还有几年的过渡期。

去年银监会推出有关现金管理类产品的管理办法，我们也在积极整改。现金新规的过渡期是到 2022 年底。目前招行的现金管理类产品还是深受客户欢迎，低波动、收益比较稳定，目前的规模大概是 1.2 万亿元左右。根据监管要求，按照产品规模不超过风险准备金 200 倍的比例要求，只要招银理财的风险准备金达到约 60 亿元的规模，就可以满足整改要求，支撑 1.2 万亿元左右的现金管理类产品规模。目前，招银理财的风险准备金已经达到了 50 多亿元，年底就可以超过 60 亿元，现金

管理类产品可以顺利完成整改。这样我们基本可以按照资管新规、现金新规，圆满完成理财子公司的改造。希望投资者对我们这块业务的转型放心。

【提问 11】：关于成本收入比，四季度的成本收入比有所回升，我记得招行希望持平，我想问一下趋势和持平的原因怎么样？

另外，想追问一下前面讲的资产质量，招行管理层谈到经济的压力还是蛮大的，特别是去年四季度，表现出来的资产质量普遍向好，特别是对公，像制造业，包括东北地区大家都知道经济形势不太好，不良率都大幅度下降，到底是因为政策的支持还是贷款不能的续贷造成资产质量表现出来还是挺不错的。零售业务信用卡的逾期也是比较明显的，请问原因是什么？如何展望今年的风险形势和资产质量指标？

王良常务副行长兼董秘：刚才在业绩介绍中提到，2021 年招行的成本收入比在历时五年上升后开始出现拐点，同比下降 0.22 个百分点，达到 33.11%。客观地讲，去年成本收入比拐点的出现主要是得益于去年营业净收入的大幅度增长。去年营业净收入增速达到 14.17%。反过来看，招行 2021 年业务及管理费（集团口径）的同比增幅是 13.42%，实际上比 2020 年多列支近 130 亿元，同比增速实际上还提高了 1.6 个百分点。其实从成本列支来讲还是比较快的，拐点的出现，更多得益于营收增长的加快。

为什么去年成本列支增加？首先，我们去年取得了非常好的经营成效，根据董事会对招商银行的激励政策，去年的人工费用有所增长，同比增长超过 15%，这是重要的原因。其次，我们继续加大金融科技的投入，去年我们在信息科技方面的投入达到 132.91 亿元，同比增长 11.58%，保持以往增长的速度。第三，大家看到媒体报道，监管部门从去年开始恢复向商业银行征收监管费用，这也带来一些费用的增长。综合一系列因素，去年成本列支的增幅有所加快，主要体现在四季度。

客观的讲，人工费用和科技费用增速虽然快一点，但是为了加大人才投入和科技投入，各位投资者对这块的增长会给予理解和支持。其他的费用方面，我们会精打细算、精细化管理，严格管控，今年的目标还是希望继续保持成本收入比实现稳中趋降的目标。

朱江涛副行长：关于我行资产质量与经济形势分化的问题，有几个因素：

1、客户结构的持续调整。近几年来，我们始终坚持以总分行两级战略客户为核心的客户结构调整的总策略，同时我们也加大了客户分类分层经营的力度，通过我们的行业自组织，提升我们行业认知的能力，解决客户选择的问题。同时通过我们项目制融合型团队的作业方式，进一步推动经营落地。

2、资产结构。招行的资产结构中零售类资产占比超过 50%，零售类资产具有明显的弱周期特征，整体抗风险能力较强。

3、资产增速保持稳健、合理。我们基本保持在股份制行平均水平，保证了我们不会因为资产规模盲目快速增长而带来的客户下沉和风险下沉。

4、金融科技赋能，抗风险的能力进一步提升。主要体现在风控体系建设上，特别是量化风控的手段方面，这几年提升比较明显，比如说我们的智能评级、智能预警和智能贷后。

我们的零售贷款，去年资产质量受两个因素影响：一是去年个贷和信用卡不良的认定标准由逾期 90 天提前到逾期 60 天。二是按照监管的要求，信用卡逾期时点的认定由下一账单日前置为本次账单的还款截止日，平均提前约 8 天。如果将这两个因素还原，无论是个贷还是信用卡，关注和逾期的额率比年初均是下降的，实质风险呈现下降趋势。

您比较关心的关于信用卡的风险问题，从信用卡早期资产质量指标来看，比如说入催率，M1-M3 宽限日回收率以及 M1-M3 斜乘滚动率，这些早期的风险指标都已经恢复到疫情前的水平，总体判断信用卡的风险目前处于持续企稳、向好的态势。

今年信用卡逾期规模会有一些变化，主要是因为我们逾期认定时点变化以后，今年会由于大小月份和节假日分布等因素影响，信用卡的逾期规模在月度间可能会有些波动，这是总体零售和信用卡风险的情况。

关于后期的风险展望，外部的风险形势总体是上升的，今年我们也会加大对重点风险领域的管控力度，比如说房地产领域，部分区域政府

类业务，比如说一些治理结构不完善、多元化经营、杠杆率比较高的大型企业，以及小微贷款等领域，我们都会进一步强化风险的管控。我们有信心今年的资产质量保持在稳定水平。

主持人-王良常务副行长兼董秘：下面进入媒体问答的环节，现在请接入第一个提问的媒体记者朋友。

【提问 12】：我们注意到去年招行制造业贷款余额增长超过 16%，战略新兴产业增长 27%，请问占对公投放多少比重？战略新兴产业主要指那些行业？请问招行有什么具体举措提升自身的行研能力、改善自身的短板？

李德林副行长：制造业转型升级、战略新兴产业发展是国民经济结构转型的关键，也是国家政策鼓励和支持的方向。我行高度重视优质赛道制造业、战略新兴产业优质客户的信贷支持。正如田行长指出，我们要在国民经济转型升级的过程中调整自身业务结构。2022 年，我们将确保落实监管部门的相关要求，实现相关领域的信贷投放继续高于整体贷款投放增速，但前提是看得懂、把握得住风险、风险定价水平合适，我们不会盲目追求规模的增长。

我们按照国务院数据监测口径的战略新兴产业，把新一代信息技术产业、高端装备制造产业、新材料产业、生物产业、新能源汽车产业、新能源产业、节能环保产业、数字创意产业、相关服务业等 9 大领域作

为我行重点支持领域。我行在相关产业均有一定的客户基础，通过“投商私科”一体化服务支持客户的业务发展。

正如田行长前面所说，支持这些战略新兴产业，关键是提升行业认知能力和“投商私科”一体化服务能力。我们的工作措施包括：一是总行研究院有一批行业专家对选定的战略新兴行业持续进行研究，定期形成研究报告提供给业务条线和风险条线参考。二是风控条线也组建了总分行协同的行业研究自组织，从宏观政策面、市场和技术、客户微观经营情况和需求等方面进行评估，选择客户和合作方式，制定相应的信贷政策指引全行信贷投放。三是我们在总行战略客户部和重点分行设立了战略新兴产业经营团队，通过集中经营选定行业的重点客户，进行行业专业化经营，提升行业认知能力。同时，围绕战略新兴产业客户的全生命周期场景，批发条线充分整合零售条线、集团子公司的服务资源，借力金融科技赋能，通过股权激励系统、员工持股计划、团体金融、云端私享等特色产品形成组合拳，为客户提供“投资+融资+融智”的全方位服务。

当然，市场在不断变化，技术在不断更新，企业也有成长衰退，我们将永远对市场怀有敬畏之心，不断加强学习，持续提升服务能力半径。

王良常务副行长兼董秘：监管部门对普惠金融、绿色金融、制造业贷款都有政策指导，希望各家银行在符合国家产业政策的情况下加大这方面的信贷资产投入力度，招商银行根据监管的要求在这方面配置我们

的资产，去年正如您所说，制造业贷款呈现比较快的增长势头，制造业贷款增长了 16.52%，绿色贷款增长了 26.49%，我们今年还会一如既往地加大在这方面的资产配置比例，这也是响应国家和监管部门的政策导向要求。

【提问 13】：我们注意到招行的核心存款增速 18.35%，保持对基础客户存款增速好几个百分点的优势，招商银行善于抓住低成本的核心存款，今年您系判断这样的优势是否可以延续，依托大财富价值循环链怎么控制付息成本上升的速度以及幅度？二是招行签约几单房地产的并购贷款项目，能否介绍这方面项目的储备情况以及后续的投放安排。谢谢管理层。

王良常务副行长兼董秘：关于付息成本变化的情况，第一点，在今年的增量上，正如你所说，招行存款增长的速度达到 18%以上，增长速度比较快，而且存款质量比较好，主要以核心存款为主。另外，存款的定价成本在下行，去年付息负债的成本下降 12 个 BP，而且我们客户存款的成本下降 14 个 BP，保持了活期存款占比进一步上升，去年达到了 64.98%，上升了 4.11 个百分点，这是招商银行在负债增长来讲是我们的特色，也是我们的优势。今年我们还会继续坚持这样的负债增长方向，保持我们的负债业务方面的优势，总体计划来讲，我们今年整体的负债增长速度预算是根据 M2 加两个百分点的增长速度，去年也是这样的预

算，实际的增长效果远远超出了年初的预期。虽然预算是不高的，但实际效果是很好的。

第二点，今年增长的结构上，我们还是坚持以核心存款为主，主要是这些负债是结算性资金，负债成本比较低。

第三点，今年还是要管控好负债的成本。虽然面临着同业的竞争，上升的压力很大，但是我们还是要通过创新结算产品、扩大我们的客群和加大我们财富管理的力度，为客户提供更好的结算服务，引导客户资金到招商银行，带来更多的流量沉淀。不久前有一个研究机构发表了一篇评论文章，说招商银行是如何抓存款，其中他说得很有道理的一点，是抓存款的功夫不在存款本身。我们是通过我们的服务、数字化转型、结算产品的创新赢得了广大客户，把招商银行作为主结算行、主财富管理行，所以我们才能沉淀大量低成本的结算性资金，我们今年还会进一步加大这方面的措施，保持我们的负债业务优势。

第二个问题是房地产并购贷款，网络媒体报道我们和几家房地产企业签订了战略合作协议，比如说大悦城、美的置业、华润置地，我们积极支持这些优质的房地产企业，扩大并购业务，帮助出现困难的房地产企业实现资产重组，共同维护房地产市场的健康、平稳发展。招商银行认为，我们对房地产行业 and 房地产企业要分开来看，房地产行业依然是国家的经济支柱性行业，对房地产企业也要一分为二地看，房地产企业很多还是非常优质的，经营非常稳健的，现金流、杠杆率都是比较健康

的，部分的企业出了风险，我们这个时候要一分为二区别对待，选择优秀的开发商与他们合作，共同化解当前的风险。我们也要把开发贷和按揭贷款区分看，按揭贷款是满足千家万户的购房供应需求，我们要积极支持购房按揭贷款的发放，我们针对这些政策，目前整体的房地产形势，是风险逐步暴露，处于进一步调整期的时期，我们区别对待，有保有压，对于好的项目、好的客户我们要加强合作，并购贷款的方式就是合作的内容之一。

【提问 14】：管理层好，有三个问题想请教管理层，第一个问题，关于市值方面，近期银行股的股价波动比较大，招行是全市场总市值第二大的银行，和宇宙行的差距只有三四千亿，但近期股价波动比较大，管理层对股价是否满意？我们从去年开始特别强调大财富价值循环链，“大财富管理价值循环链”是不是已经改变，或是影响了银行股市值的估值逻辑？

第二个问题，在疫情下，现在全国疫情又有散点的爆发，今年以来对于零售贷款的投放策略能不能请管理层详细阐述，零售贷款、信用卡贷款的投放有没有具体的策略？

第三个问题，表外的非标代销的转型，目前招行对于哪类的资产比较感兴趣，正在寻找哪方面的资产？谢谢管理层。

缪建民董事长：最近金融市场比较动荡，有很多原因，3月16日国务院金融稳定委员会对于市场关注的这几个重点的问题都明确了政策的方向，包括中概股、房地产、高科技公司监管等等。因为在金融委员会之前，境外的投资者以及国内的部分投资者对于这些问题有很多误解，再加上俄乌冲突带来的地缘政治风险，市场不知道怎么定价。一季度特别是进入三月份以后，疫情又多点散发，很多地方采取了管控措施，大家对一季度甚至全年的经济增长有点不放心。这几个因素导致了股票市场的风险溢价上升，特别是境外投资者对于中国资产估值的风险溢价大幅度提升，有的到了不分青红皂白与中国资产进行切割的程度。3月16日国务院金融稳定委员会的会议非常及时，对于市场关注的几个问题提出了明确的政策方向，稳定了市场预期，所以市场估值开始回归理性。招行是市场中银行股里面机构投资者包括境外机构投资者持股比例比较高的一家银行，市场大幅振荡期间招行的股价受到的影响也比较大，但是3月16日以后，我们的股价回升也比较快。

你说现在是不是合理的估值？市场的估值永远是合理的，我们现在从市值的角度跟宇宙大行还差3000多亿，我们追求高质量发展，不追求市值最大。至于大财富管理是不是改变了商业银行的估值逻辑，其实没有彻底颠覆这个逻辑，但是这一定程度上改变了估值的逻辑。比如说招商银行去年非利息收入占比超过38%，非利息收入占比高而且增幅快，这样的话对于资本的需求比较低，相比之下PB的估值比其他行高一些，

PE 估值也高一些。我们的 PE 估值跟美国排名前三的摩根大通、美银、富国差不多，我们的非息收入占比不断提高，对银行资本的需求就会减少，这样 PB 的估值可以高一些。

所以，大财富管理的不断做强做大，在一定程度上改变了传统银行的估值，但不是颠覆性的，商业银行还是商业银行。招商银行要处理好轻和重的关系，即轻资本和重资本业务的关系，重资本业务要做强，质量越高越好；轻资本业务要做大，做得越大越好，一个是强、一个是重，如果招商银行 3.0 模式很好的落地，招商银行不仅可以做大，还可以做强，成为一家能够穿越周期的基业常青的银行。

关于疫情情况下零售的策略、大类资产的情况请建中说说。

汪建中副行长：谢谢您的问题。在疫情的情况下零售贷款的投放策略：最近疫情点状的发生以及房地产市场对于预期的调整，对零售贷款的确是有影响的，首先是按揭，去年按揭整体增长还可以，但是今年以来按揭的增长的确显得比较吃力，这种吃力跟疫情有关，也跟大家对房地产下一步发展的态势、预期有一定的关系，我们最近在加大按揭的投放力度和营销的力度，希望能够保持一定量的增长，无论是通过线上的方法，更便捷的方法触达客户，以及在定价方面出台一些优惠，努力把量保持住。总体的按揭定价目前还是保持相对来说比较好的价位、比较高的价位。

小微贷方面，招商银行会完全按照监管部门的要求，完成两增的目标，力度不减，继续保持整个小微的发放，整体小微和按揭贷款的质量都是保持优良的。

消费贷今年出现了一定的疲软，这块跟疫情的影响极其相关，开年招行在消费贷领域聚焦优质客群进行持续的营销，总体的状况还算可以，这种回落不是太明显。

信用卡我们还是坚持短期严格控制风险，中期调整资产形态，长期调整客群，整个策略去年、前年都取得非常好的成效。信用卡的客群质量进行大幅度的调整。从资产上来看，我们对一部分客群实行低价的政策，6-9%的利率，取得了非常好的成效。从产品上讲，加大了订单类的产品投放，比如说汽车分期等，这块的转型也保持了非常好的质量。总体来看，疫情影响的形势之下，我们估计信用卡面临的风险压力是比较大的，我们会坚持一贯稳健的策略，短期考虑控制好风险，中期调整好资产，长期调整好客群，整个策略还是非常有效的，也取得非常好的效能。

第二个问题是关于代销转型的问题，招商银行是按照不同客户的分层、分类实行不同的代销。总体来看，非标的代销在大幅度压缩，过去非标主要集中在房地产领域，这几年持续压缩，刚刚朱行长也报了一个数字，现在的余额不是太大了，几百亿的规模，总体的质量控制还是比

较优良的，目前出现有问题的大概只有两单，也是在积极、有效地处理中。

代销往哪儿转？肯定往标准化产品转，代销无非是这几个方面：

一是理财产品，理财产品主要是银行系的理财子，招商银行构建了大的财富管理平台，里面重要的组成部分就是八家其他行的理财子在我们这里销售产品，现在已经达到了比较大的量级，这是标准化的产品，给招商银行财富管理 AUM 的发展带来积极、重要的贡献。

二是公募基金和私募基金的销售，权益类基金的保有量，按照基金业协会的公布，招商银行一直处在首位，这块的销售量还是比较大的，客户的体验相对来说还是优于其他渠道，我们主要是通过专业化，从不同的策略、不同的客户分类、不同客户的千人千面的配置来做这个事情，从回撤的情况来看是比较好的。

三是保险的配置。

四是从私募这边来看，房地产收缩了以后，我们也加大了权益类的产品投放，比如说权益类的信托，用于投资标准化资产，同时也有一些投资于标准化的股权类投资，投资资本市场中二级市场及一级市场，总体代销是往标准化转，同时更加注重资产管理机构的能力以及对销售的适配性，就是说把合适的产品卖给合适的投资者。

【提问 15】：我有一个负债端的问题，利率机制对银行的协议存款进行了纠偏，请介绍招行协议存款的规模和占比情况。

王良常务副行长兼董秘：关于负债端的问题，招商银行是以活期存款为主，我们对结构性存款和协议存款是严格控制。监管部门这几年一直持续要求商业银行降低负债成本，压降协议存款，对协议存款进行合规化的处理。我们的产品都是合格的，监管要求对我们影响不大，我们也不会把协议存款的增长作为吸收存款主要的手段，还是会以核心存款为主。

由于时间关系，招商银行 2021 年度业绩发布会到此结束。大家如果想了解更细节和经营数据，可以上网查阅我们于 3 月 18 日晚披露的年报。如果还有其他问题，欢迎与招行董办投资者关系管理团队进一步沟通。

再次感谢大家百忙之中参加本次业绩发布会！招行将继续努力做好各方面的工作，为各位股东带来更好的回报！谢谢大家！发布会到此结束。