

招商銀行 2024 年度业绩发布会

问答环节实录

（根据录音整理）

时间：2025 年 3 月 27 日上午 9:30-11:30（北京时间）

会议方式：网络音频直播

招商银行参加人员：

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，周天虹首席信息官

现场及线上其他参会人员：非执行董事朱立伟、独立董事田宏启、独立董事史永东、独立董事李健，以及招商银行相关部门负责人

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

外部参会人员：境内外投资者、分析师及媒体记者共 3554 人次

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】：首先祝贺招行 2024 年取得良好业绩。刚才缪董事长在介绍中提到有关当前宏观环境的一些情况，比如有效需求不足、利率下行等。请问缪董事长，您如何判断今年的宏观外部环境？在这样非常有挑战性的外部环境中，招行如何继续优势？目前招行 PB 在一倍左

右,是国内上市银行中估值水平最高的。招行将如何长期保持较高的 ROE 水平, 比如 15%以上? 如何保持估值和价值优于同业?

【缪建民董事长】: 感谢您的提问, 您对招行业绩的认可给了我们很大安慰。现在的宏观环境对银行经营确实带来较大挑战, 当然也有很多机遇。从外部环境看, 不确定性很大, 特别是美国新一届政府频频提出加征关税。大家都知道, 今年以来美国金融市场表现不佳, “美国例外论”成了一个泡沫。从内部环境看, 去年 9 月 26 日中央推出一系列增量政策以后, 市场预期大幅改善, 楼市、股市企稳, 经济回升向好。中国的确定性能够有效应对外部带来的不确定性。最近在北京召开的中国发展高层论坛也发出了强烈信号, 如果外部出现比较大的冲击, 中国还有更多的政策储备。这为银行改善经营提供了比较确定的环境。当前银行面临的最大挑战是内需总体不足, 特别是人口结构老化、少子化带来长期需求不足导致利率下行。利率下行既是周期性的也是趋势性的。低利率、低利差、低费率的环境对银行盈利能力带来很大挑战。

但是, 招行的优势在中国银行业中仍然非常明显, 主要体现在以下两个方面: 一是净息差优势。招行的净息差在对标银行中仍然是最高的, 虽然也在收窄, 但是收窄幅度小于行业, 同时净息差的绝对水平也相对更高; 二是中间业务优势。招行在财富管理业务、金融市场业务等方面都有优势, 在财富管理方面的优势更加明显。所以, 只要招行的净息差在行业内保持领先, 财富管理业务在行业内保持领先, ROE 就能在行业

里保持领先。我也希望招行的 ROE 一直保持在 15% 以上，但这取决于外部经营环境变化。即使招行的 ROE 不能保持在 15% 以上，但在对标行中也仍然会是最高的，因为我们的净息差和财富管理竞争优势最强。而且，有一点我们和其他银行不同，招行对普通股融资非常慎重，因此股本总额会保持相对稳定。只要我们的盈利水平好于同业，就意味着 ROE 也会更高，这点请大家放心。尽管不能保证将 ROE 水平始终保持在 15% 以上，但是我们对保持 ROE 大幅领先对标银行充满信心。

提问 2【中金】：招行在年报的行长致辞部分中提到了“四化转型”“低利率”、“低利差”等表述，能否请王良行长具体介绍一下您的想法？

【王良行长】：行长致辞中，我提出招商银行要推进“四化”转型，包括国际化发展、综合化经营、特色化定位和数智化转型四个方面。

为什么提“四化”转型？主要是为应对银行业经营所面临的环境变化：

一是如刚才缪董事长提到，我国银行业进入了低利率、低利差、低费率的时期。在这种经营时期，银行应考虑如何扩大收入来源，保持盈利能力的稳定。

二是大量中资企业“出海”、进行国际化布局 and 经营，需要中国银行业为出海企业提供金融服务。我们应考虑如何满足企业走出去过程中的金融服务需求，进一步提升全球化服务能力。

三是以人工智能为代表的金融科技产业变革为银行业发展带来了新机遇。招商银行以科技立行，在互联网和移动互联时代，我们的网上银行、手机银行都处于行业前列。在当前大语言模型浪潮下，招商银行应考虑如何在智能银行的转型中继续走在前列，更好地提升我们的服务水平。这是当前的一大变化趋势。

四是银行同质化竞争形势严峻，存在内卷现象。在这种情况下，我们应考虑如何能够保持招商银行特色和差异化发展，形成自身的竞争优势。

面对这四方面的变化，我们提出加快“四化”转型。

国际化方面，招商银行已有一定的基础和前提：招行在境外设有六家分行，三家子公司。综合化方面，首先，我们有多项金融牌照的下属公司，其中信用卡业务、资金交易业务也都是持牌的金融机构，在行业内一直保持非常好的发展态势和领先地位；其次，我们在财富管理、资产管理、投行、租赁业务等细分领域里打造了竞争优势；第三，子公司与母行共同为客户提供多元化服务，形成竞争能力，培育新的收入增长点。差异化方面，我们致力于继续保持招商银行在零售银行业务方面的已有优势，并打造新竞争优势，形成差异化的竞争能力。数智化方面，在董事会长期以来的大力支持下，我们设立了金融科技创新基金，去年信息科技投入为 133.50 亿元，达本公司营业净收入的 4.38%。未来，我们还要继续加大投入力度，实现科技领先。

我们相信，在“四化”转型方面走在前列，能够使招商银行更好地实现收入多元、业务稳定，穿越低利率周期，提升竞争能力，同时也能为股东提供稳定可持续的回报。谢谢。

提问 3【中信里昂证券】：恭喜贵行取得这么好的业绩，在我职业生涯里很少说这句话，我的报告点评的题目是“Strong and compelling”（业绩是非常强，而且非常有说服力）。昨天招行的股价回调了一些，有投资者说，是不是不太扎实，是不是有什么话没说？我是有自信的，我们应该客观看待这件事情，股价涨跌不是完全反映基本面的情况，我们应该有耐心，应该看长期的价格变化。我有两个问题：一是关于净息差的，我看到现在基本上中国降息的步伐延后了，招行对今年净息差的降幅是不是也会随之有所回调？二是招行在年报里说今年的贷款计划为增长 7%-8%，目标是不是有点乐观，实现下来是不是有点挑战？

【彭家文副行长】：谢谢您的问题。第一个问题关于净息差。去年招行的净息差是 1.98%，同比下降 17BPs，虽然下降但仍然保持领先的位置。我想跟您再介绍一下去年逐季净息差的变动趋势：我行去年第一季度同比下降 27BPs，第二季度同比下降 17BPs，第三季度同比下降 14BPs，第四季度同比下降 10BPs。可以看出下降的趋势是确立的，但下降的幅度在收窄。

我认为这个惯性还会延续，主要的原因还是我们经常说的几个因素。除了刚才董事长讲的宏观环境外，从中观和微观来看，去年 LPR 三次下调以及存量住房按揭贷款利率整体下调带来的影响，在今年仍会延续。去年我在 2024 年中报披露时跟大家介绍，当时判断息差有见底的迹象，我加了一个前提是“不出现大的政策变化的情况下”。话音刚落就出现新的变化，包括去年 10 月份 LPR 下调、存量住房按揭贷款利率下调落地。加之今年整体来看，央行的政策表态是要择机降准降息，采取适度宽松的货币政策，我们认为接下来还会有降息的过程，降息也会对息差形成压力。

另外，对于净息差的挑战方面，资产竞争日趋激烈，有效需求不足，也会带来收益率的下行。同时带来的还包括贷款结构的变化，比如原来收益相对较好的信用卡、住房按揭贷款需求如果进一步下降，在整体贷款中的占比也会相应下降，对净息差也会形成压力。

以上总体分析的是不利因素，与此同时，我个人判断也有一些有利的因素。比如存款成本的下降，去年招商银行的存款成本在市场处于最低水平的基础上进一步下降 8BPs，今年开年以来的具体数据不便说，但我们的存款成本下降仍在延续。再如同业活期存款成本，在今年进一步加强同业自律的背景下，同业活期存款的成本有望进一步降低。

我们看到去年活期存款时点余额占比有一些边际变化，去年三季度末达到低点 48.70%，年底反弹到 52.24%，我不敢说这代表形势逆转，但

确实看到边际上的变化。从时点看，今年活期存款占比有所下降，趋势没有根本变化，好在去年底打下了比较好的基础，到目前为止活期存款日均增量同比大幅多增。

综合分析有利、不利的因素，我们认为今年净息差收窄的趋势仍在延续，压力仍存在。我们的目标是希望招行今年的净息差收窄幅度有所下降，净息差水平仍然保持同业领先。

再介绍一下我们关于贷款增长安排的考虑。我们的年报中披露了对于 2025 年贷款增速的安排是 7%-8%，目标最终能否实现，确实取决于宏观环境的变化和我们自身的安排等内外部的因素。我们每年贷款增长安排考虑两个方面：一是与宏观经济的外部环境适配，比如说与 GDP 的增长，以及央行对于社融和贷款增速的安排要适配。二是希望贷款增速能穿越周期保持相对稳定，我们认为过多的波动本身就是一种风险，一直以来我们贷款增速的安排相对稳定，根据内外部的宏观环境变化略有上下。比如去年贷款和垫款的增速为 5.8%，如果剔除票据贴现，对公贷款和零售贷款合计增速为 7.8%，跟往年相比保持相对稳定。2025 年我们希望通过自身的资产组织推动以及各方面结构的安排，继续把贷款增速稳定在 7%-8%，最终是否能实现这个目标还与外部环境息息相关，谢谢。

【王良行长】：我再补充一下，内地银行业随着利率市场化持续推进，资产决定负债的经营逻辑越来越明显，资产业务的竞争能力、资产业务的发展能力和优质资产的组织能力对银行的持续经营至关重要。我

们保持 7%-8% 的贷款增速，是因为只有合理的贷款增长才能更好地保持净息差的稳定，才能以资产业务撬动更多客户、更多资金来源，特别是低成本的资金来源，从而带来更有价值的业务。招行在开展资产组织时，要根据整体贷款的投放总量、保持内生资本增长和 RWA 资源约束之间做好平衡。

提问 4 【高盛】：请问贵行如何评估 AI 对银行经营的影响，尤其是从提高收入和控制成本的角度来看，招行在这方面有什么举措？目前取得了哪些成效？谢谢。

【周天虹首席信息官】：招行成立以来一直坚持“科技兴行”。从互联网到移动互联网，从数字化到智能化，招行基本上比较准确地抓住了每一次科技变革的机遇，推出了众多创新产品和服务，科技体系也在持续地迭代升级。比如，招行服务零售客户的手机银行被公认为中国最佳手机银行。向云转型是科技的大势所趋，招行在 2022 年底全面完成了科技体系的向云转型，在中国的大型银行里走在最前面。

刚才王良行长在介绍业绩时特别提到招行的“四化”（国际化、综合化、差异化、数智化），这是招商银行重要的战略转型方向。其中，数智化转型是招行重要的战略。数智化转型工作范畴很大，其中最重要的、也是现在正在抢抓的机遇就是智能化。您刚才问到智能化对招行经营管理能够带来多大的影响。准确地说，现在还不能给出一个结论。

我相信大家都在用大模型，对于大模型的颠覆性都有感知。大模型的颠覆性可以从两个方面来看：首先，毫无疑问这是一个颠覆性的技术。大语言模型在知识的理解、掌握、运用以及推理能力方面的突破，是以前技术基本做不到或是能力非常弱的。但是至于大模型会不会颠覆我们这个世界，我认为尚需观察。

前一段时间，微软公司 CEO 萨提亚在 2 月底的一次访谈里给出了他的见解。他说：如果这是一个工业革命级的技术，那我们应该能看到发达国家 GDP 至少以 5%-10% 的速度增长，而且是通胀率调整后的增速，但现在这样的迹象不太明显。这是他的观点，他主要认为通用人工智能（AGI）有点过度炒作。就我个人认知而言，毫无疑问，大模型技术对整个社会经济发展、社会运行，以及对于企业和个人都有着全面、深刻的影响，但是要实现颠覆仍需继续努力。在一些小众领域，现在已经看到比较大的变化突破。就银行业而言，银行业是数字经济，是高度数字化的商业形式，大模型毫无疑问会发挥重大的作用。

在人工智能方面，招商银行起步很早。今天很多人认为我们进入了智能时代，招行很多年前就为智能时代布局。前面缪董事长提到，招商银行 2017 年成立了人工智能实验室，我们是国内第一家成立专业这类机构的银行，也积累了很多的人才。2022 年 11 月 30 日，OPEN AI 推出 ChatGPT 以后，招行高度重视，管理层很快成立了“AI+金融”工作组，缪董事长 2023 年专门到招行调研，提出了重要的论述：未来的银行将

分为智能银行和非智能银行。招商银行立志要成为智能银行，而且要率先成为智能银行。

2023 年开始，我们已经显著地加大了投入。另外，要把大模型工作做好，一定要构建完整的围绕大模型的技术体系，只在一些点上解决问题是不行的。招商银行大模型技术体系是由四个层次构成的，最下面是智算基础设施层，上面是基座模型层，还有 AI 中台和大模型应用，具备了完整的体系。

当前，全行大模型应用场景已经落地了 120 多个。从成效来说，招行主要业务领域的同事们对大模型已经有比较深刻的感受。大家对于大模型进一步深入应用来促进招商银行实现更好、更快发展，从而推动招商银行带来新的竞争力，已有广泛共识。

我简单举几个应用的例子：招行零售领域研发的 AI 小助，赋能多个岗位的员工。目前赋能员工数已经超过了 3 万人，岗位包括客户经理、产品经理、财富中台、远程坐席等，有效提升了服务客户的速度、深度、广度。普惠金融授信的特点是金额小、笔数多，我们研发的大模型助手可以辅助客户经理编写尽调报告，也能辅助贷款的审批，帮助把每笔贷款的处理时效提升 54%，这是比较显著的数字。投金方面，在银行间货币市场开发的资债交易机器人，可以实现交易的报价、询价，50%以上的工作由机器人承担。中后台的运营管理、风险管理、资本管理、反洗钱

领域落地了很多的大模型应用。总的来说，大模型应用在招商银行呈现出一定的广泛性。

当然现在的应用还在早期。2024 年，我们通过大模型应用创造的生产力，初步估计相当于超过 5000 人的全职人力，已经形成了有规模的力量。在这方面，招商银行会坚定投入，目标就是成为中国银行业的智能银行标杆。

说到大模型，还有一件事情要提。大模型总的来说还是一个新的技术。大家都知道大模型有幻觉，会犯错误，招商银行对这件事情非常重视，总的还是坚持审慎原则，多措并举消除技术的不确定性，特别是非常注意落实金融合规要求，保障客户体验。我们在大模型的推广应用中，尽量把积极的一面发挥出来，尽量控制住一些不足。

提问 5【华泰证券】：我想请教关于资产质量方面的问题。从年报数据来看，招行去年对公端的资产质量稳中向好，但零售贷款的资产质量有所波动。结合过去经济波动的经验，招行管理层如何展望零售贷款的资产质量趋势？何时可以看到零售资产质量的拐点？

【王良行长】：正如您所说，招商银行资产质量总体保持稳定，去年末的不良率保持在 0.95%，拨备覆盖率保持比较高的水平。我们关注到也高度重视零售贷款呈现出的风险压力上升趋势。去年末，我行信用卡贷款不良率 1.75%，与上年末持平，信用卡新生成不良贷款 393.75 亿

元，比上年略有增长，信用卡不良生成、不良率处于稳定；此外，消费贷款不良率 1.04%，住房按揭贷款不良率 0.48%，关注率和逾期率出现上升，小微贷款也呈现出这样的特征。整体来看，我行零售信贷的不良水平在行业中保持领先，但逾期率和关注率呈现上升的势头。

全行高度重视零售信贷风险的防范：一是优化风险管理模型；二是优选客群，对信用卡、小微贷款、消费信贷等客群进一步优化；三是优化区域，根据模型分析哪些区域是高风险的区域，哪些区域是低风险的区域，积极发展低风险区域的优质客群；四是重视风险缓释，小微贷款、住房按揭贷款都是抵押充足的业务，住房按揭贷款的平均余额抵押率 37.15%，小微贷款中的抵押贷款占比 80%以上。虽然风险有所上升，但最终损失率是很低的。我们对不同类型的资产业务有不同的定位，根据不同的客群、不同的风险特征制定了有针对性的风险管控措施。

什么时候会出现风险的拐点？零售信贷的风险与外部环境紧密相关。风险上升的主要因素是居民收入下降，失业率有所上升，对还款能力带来一定的挑战。随着经济形势稳中向好，特别是中央高度重视就业问题，促进居民收入水平保持稳定，如果大的形势改善了，我们的零售信贷资产质量也会趋稳。

尽管如此，招商银行仍然要把零售信贷业务作为重要的资产投放方向。综合定价水平、风险状况和资金成本来看，零售贷款总体的定价水

平比公司贷款要高，创造价值的能力更强。我们要在管控好风险的前提下找准客户、找准市场，保持零售信贷业务合理的增长。谢谢。

提问 6【摩根大通】：招行的核心一级资本充足率与国内外同业相比都非常高，与此同时，招行 ROE 下行的压力还是存在的，请问怎么平衡这两点？贵公司在股东回报方面有没有一些新的计划？

【彭家文副行长】：谢谢您的问题。关于资本充足率较高的问题，我们应如何正确看待？从去年呈现的数据来看，无论是采用高级法还是权重法，招行的各级资本充足率都处于上市银行较优水平。对此，我们需要辩证分析其形成原因。一方面，这得益于招行自身加强资本回报管理和资产负债管理，从而形成较强的资本内生增长能力；另一方面，我们也要客观认识到，去年招行资本充足率的提升也受益于资本新规带来的红利。这两方面因素的共同作用，使我行资本充足率保持在较优水平。

然而，资本充足率高是否意味着可以高枕无忧？我们并不这样认为。从招行已经对外披露的资本管理规划来看，我们希望在监管要求的底线标准之上保持 2.5 个百分点的缓冲。为何是 2.5 个百分点？一方面，招行作为国内系统重要性银行，面临资本附加的要求；同时，资本的第二支柱管理规定也对资本缓冲有相应要求，包括开展压力测试等。根据相关的测算，我们认为保持 2.5 个点的缓冲是有必要的。

如果加上这 2.5 个百分点，招行核心一级资本充足率要保持在 10% 以上，这也是我们设定的底线要求。相对这一要求而言，招行高级法下的核心一级资本充足率是无忧的，但权重法下的核心一级资本充足率并不代表就可以完全保险。目前，招行权重法下的核心一级资本充足率是 12.43%，仍需应对未来的不确定性。因此，招行目前的资本充足率尚未达到可以让我们可以安稳睡大觉的水平。

您的问题背后隐含的是如何平衡 ROE 与资本充足水平的关系。招行为什么不增加分红，减少董事长说的 ROE 的分母“E”，从而提升 ROE 的水平？实际上，这对我们而言是一个需要综合权衡的问题。我们一直以来都致力于做好两者之间的统筹平衡。我们内心肯定希望为投资者提供更多的回报，但基于前面关于资本充足率的分析，我们还没有达到可以对资本充足率完全放心、并通过减少资本提高 ROE 的地步，因此，我们对此持比较审慎的态度。

关于招行对 ROE 的看法，缪建民董事长刚才已作出回应。虽然招行不能保证 ROE 始终维持在 15% 以上，但我们有一个确定的目标，即保持 ROE 在同业中处于较好的领先水平，并在 ROE 与资本充足水平之间做好平衡。

提问 7【摩根士丹利】：我想了解一下客户基础方面的情况。去年，招商银行的存款和零售 AUM 继续保持强劲增长，请问主要的增长点来自

哪些方面？招行的市场竞争力一直比较强，现在面临的竞争环境有什么变化？是否有新的有利竞争点，可以持续夯实贵行的客户基础？当前金融业减薪的大环境是否会对招行的客户服务和客户基础产生影响？非常感谢。

【王良行长】：谢谢您的问题，招商银行非常重视客户增长。近两年，我们的零售客户呈现出结构不断优化、数量不断增长的良好态势。去年，招行零售客户规模达到 2.1 亿户，公司客户数达到 316.64 万户，均保持快速增长且结构不断优化。

我们始终认为，招商银行要持续发展，其中重要的一点是筑牢客户基本盘。我们必须不断做强、做优、做大客户基础。客户规模决定了招商银行发展的规模，客户质量决定了招商银行发展的质量。招行的核心价值理念是“以客户为中心，为客户创造价值”。怎么样更好地服务好、经营好客户，是我们的核心工作，是招行最重要的基本盘。

在获客方面，零售业务的增长主要体现在以下几点：

一是我们非常重视大学生、年轻客群的增长。大学生未来发展潜力巨大，我国每年有 1000 多万大学毕业生。如果招行能进一步占领这个市场，将其发展为信用卡和借记卡客户，并使其成为我们的主力客户群体，将为招商银行未来的发展带来巨大的持续性。

二是我们非常重视亲子服务。当前，许多富裕阶层都在对子女的教育和财富传承进行管理。我们希望通过家长为子女办理招商银行账户等

方式，培养子女从小使用招商银行服务的习惯，未来待他们长大后，就有望成为招商银行的长期客户。

三是我们非常重视跨境客户。随着富裕阶层子女境外留学以及客户资产全球化配置的需求增加，跨境金融服务需求也日益增长，这一领域具有巨大的发展潜力。

四是我们非常重视养老金融。当前，我国老龄化社会进程加快，上世纪 60 年代、70 年代出生的人群创造了大量财富。如何满足他们的养老金融服务需求，为他们做好资产管理和财富传承，这方面也具有巨大的增长潜力。去年，国家在全国范围内实施个人养老金账户，招行个人养老金账户累计开立数超千万户，在市场中保持领先，缴存额居市场前列。此外，在家族信托、家族资产传承等领域，招行也走在市场的前列。在这些领域还有巨大的市场机会和增长潜力，只有不断适应客户的变化、需求的变化，才能保持客群持续的增长。因此，只要我们牢固守住客户这个基本盘，不断创新服务产品，满足客户新的金融服务需求，招商银行就有巨大的发展潜力，零售优势就会得到进一步巩固。

在公司业务方面，情况也是如此。中国市场上注册的企业主体有 6000 多万户，而招商银行现在服务的公司客户仅为 316.64 万户，占比仍然较小。而且每年还会产生大量新注册企业，存款、结算、贷款等业务增长主要来自新注册公司。只有抓住新注册、新成立的企业，才能抓住新的增长点。随着企业的成长、壮大，未来银行才能更好地服务这些

企业，并在陪伴的过程中实现自身成长壮大。招商银行过去服务了很多新经济、新动能、平台型企业，都是从他们创业初期就开始提供服务，经过一、二十年的发展，这些企业成长为行业巨无霸。我们持续为他们服务几十年，实现了与企业共同成长。

无论对于何种类型的公司客户，我们都需要不断拓展客户规模，尤其是挖掘新设立的新经济、新动能类企业，为招商银行长远发展筑牢客户基础。这项工作我们将会持之以恒地抓好，谢谢。

提问 8【汇丰】：过去中间业务收入曾是招商银行业绩的突出亮点，但近一两年来，这一领域承受了一定压力。请问您如何展望 2025 年的中收情况？与之相关的是，请问 2025 年存款定期化的趋势是否有放缓？是否有观察到更多的定期存款流入到大类理财产品中？谢谢。

【彭家文副行长】：关于中间业务收入的问题，从近几年的变动趋势来看，银行业的非利息净收入普遍承压。在这两年代销保险、基金等减费让利的大背景下，银行业的手续费及佣金收入普遍承压。招商银行手续费及佣金收入中，代销保险和基金相关的收入占比相对较高，压力会更大，这是客观事实。

如果从去年季度同比增速来看，去年招行的非利息净收入可以分为两部分来分析变动的趋势：一是手续费及佣金收入；二是其他非利息收入。

手续费及佣金收入方面，去年招行的增速是负增长，但降幅逐季收窄。从去年一季度的同比下降 19%，到去年底同比下降 14%，下降的主要原因是财富管理类收入增长承压。同时，我们注意到非利息净收入中，去年有一个非常好的红利：由于债券市场利率下行，整个债券投资收益有所提升，其他非利息净收入增速达 33.37%，为我行非利息净收入的增长由负转正带来了贡献。

今年来看，非利息净收入的变动情况跟去年相比变化较大。手续费及佣金收入企稳回升是我们今年的目标。去年 9 月底以来宏观政策变化较大，整体有利于招行净手续费及佣金收入增长。随着资本市场回暖及一系列措施出台，去年四季度，招行单季度 AUM 环比增长超百分之百，金葵花及以上客户实现环比百分之几百的增长，为推动净手续费及佣金收入增长奠定了较好的基础。因此，我们判断，如果今年资本市场整体企稳向上的势头能够确立，招商银行净手续费及佣金收入的增长有信心企稳回升。

其他非利息净收入方面，主要受债券市场利率走势的影响。去年债券市场利率下行较快，年末十年期的国债到期收益率较年初下降 88bps。今年前两月，债券市场利率有所反弹，3 月 26 日十年期国债收益率为 1.78%，相比去年末的 1.68% 上升 10bps，这必然会对债券估值产生一定的影响。我们判断，在适度宽松的货币政策和择机降准降息的大背景下，

债券利率可能会震荡向下。因此，尽管一季度估值存在一定的压力，但全年其他非利息净收入有可能企稳。

关于存款定期化的趋势，在前面的问题回答中有提到，我再跟您简要介绍一下。近年来，招行的定期存款占比一直在上升，定期化趋势一直在延续。去年9月底一揽子刺激政策出台以后，对于银行的活期存款占比带来了一些变化。我前面说到一些数据，2024年9月底，招行活期存款时点占比为48.70%，到了年底占比52.24%，有明显的反弹。今年以来，招行的活期存款时点余额有所下降。从日均看，今年到目前为止，活期增量好于去年同期；从时点看，今年的活期存款占比很难说出现了反转的势头。基于这一点，我们不能得出定期化的趋势出现了拐点的结论，但边际上确实出现了一些变化。我们判断，如果接下来资本市场整体企稳向上，假设包括消费在内的整体经济的活跃程度提振上升，将有利于活期存款占比上升，但目前确实很难得出反转的结论，谢谢。

提问9【长江证券】：谢谢管理层，我申请提两个问题。首先我想请教缪董事长关于市值管理的问题。现在招行的估值超过1倍PB，是国内最贵的银行股。前段时间，贵公司发布了市值管理制度，请问招行在市值管理方面有哪些目标和举措？

第二个问题，我想追问一下资产质量。去年四季度，招行的消费贷、小微经营贷的不良率都有上升，尤其是拨备覆盖率环比三季度末下得比

较快。拨贷比下到 4.0%以下，而过去 8 年都在 4.0%以上，关于拨备覆盖率和拨贷比的指标，请问管理层有没有一些目标和考核？如何理解拨备覆盖率的下降原因？今年招行在不良贷款的核销处置方面是怎么安排的？

【缪建民董事长】：我回答一下关于市值管理的问题。您认为招行是上市银行中估值比较贵的银行。然而，我相信投资者投资招行股票是物有所值的，因为我们的价值在上市银行里也处于比较高的水平。

如何做好市值管理，是所有上市银行和上市公司管理层都在考虑的问题。在我看来，市值管理最核心的是做好经营管理，提升盈利能力。做好经营管理是市值管理的基础，若盈利能力不强，想做好市值管理是不可能的。

在当前的经营环境下，银行业要增强“三大能力”：一是要增强盈利能力，二是要增强风险管理能力，三是要增强创新能力，持续为客户、股东、员工、合作伙伴和社会创造价值。

市值管理的核心是为股东创造价值。如果招行的盈利能力、风险管理能力得到提升，资产质量保持稳定，同时创新能力不断增强，招行的核心竞争力在行业内保持领先，甚至构建起比较强的护城河，就能为股东创造价值打下扎实的基础。盈利能力增强了，市值管理就有了基础。在此基础上，我们需要保持稳定的分红，增加投资者的现金价值。

刚才彭家文副行长已就分红情况进行了介绍。有的投资者预期招行今年的现金分红率比较高，有的投资者认为招行的现金分红率跟他们的预期比较一致。招行早在 2013 年就把“在符合届时法律法规和监管机构对资本充足率规定及满足本公司正常经营资金要求、业务发展和重大投资并购需求的前提下，每年现金分红原则上不低于当年按中国会计准则审计的归属于本行普通股股东税后净利润 30%”写入了公司章程，是国内上市银行首家这么做的。招行 2023 年度的现金分红比例达到了 35.01%，刚才预告的 2024 年度现金分红率将达到 35.32%，每股现金分红人民币 2 元（含税），这应该是相当不错的分红率了。当然，也有投资者希望现金分红率更高。我认为保持比较高、比较稳定的现金分红率，对于为股东创造价值十分重要。如果招行今年的现金分红率提升了，明年又下来，这恐怕不利于为股东创造价值，也不利于可持续发展和股价的稳定。我们希望保持行业内领先且比较稳定的现金分红比例，这也是市值管理很重要的方面。

同时，招行实现长期可持续发展，要跟投资者有比较好的沟通。我们的价值创造能力增强了，投资者要能全面了解，不仅了解我们的过去，还要了解我们的现在和未来。比如说，我们公布业绩是上一年度的，中收、净息差等指标去年表现如何，今年一季度的情况大致怎么样，未来又将如何发展。如果投资者对招行的未来有更加全面充分的了解，就会对招行更加有信心，从而有利于我们做好市值管理。

所以，做好市值管理，首先要做好自己的事情，然后才能把故事讲好。如果市值管理的核心变成仅仅讲故事，市值管理是做不好的。招行最近制定了市值管理制度，市值管理归根到底是要把经营搞好、增强盈利能力。正如刚才所说，要增强盈利能力、风控能力和创新能力“三大能力”，增强招行的核心竞争力，打造护城河，这样的市值管理一定是比较好的，即使估值贵一点，也一定物有所值。

【王良行长】：关于资产质量，招商银行一贯坚持审慎、稳健的原则，对于资产质量的分类非常严格。截至去年末，不良与逾期 60 天以上的贷款比例是 1.17，对不良和关注类贷款已充分计提拨备。对于这几年爆发的房地产风险以及风险正在上升的零售信贷业务，我们及时调整了拨备策略，加大拨备的计提，抵补风险。

去年，招行累计计提的风险准备金接近 400 亿元，比上年同期少计提 30 亿元左右，整体的贷款损失拨备余额达到 2703.01 亿元。尽管我们处置不良消耗了较多的风险准备金，但贷款损失拨备余额仍然比上年增长了 7.67 亿元。去年末，招行拨备覆盖率比上年下降了 25.72 个百分点，主要是因为我们去年的不良贷款余额 656.10 亿元，比上年末增长了 40.31 亿元。一方面分母增加，另一方面计提的拨备受处置消耗影响，导致贷款损失拨备余额只增长了 7.67 亿元，从而引发拨备覆盖率下降。在经济形势好的时候，我们充分计提了拨备，提升了拨备覆盖率，

风险抵补能力增强，出了风险以后可以用于消化这些风险，既抵御风险又保证了经营的稳定性。

下一步拨备覆盖率和拨贷比保持什么水平？我行会继续坚持拨备充分覆盖风险，根据风险变化的情况计提拨备，使招商银行稳健发展，不给风险留下包袱，因为拨备不足会让风险留有漏洞和隐患，从而导致利润不实。预计招行的拨备覆盖率和拨贷比会保持稳健水平，同时保持市场领先的地位，这有利于我们更好地抵御风险，增强我们抗风险的能力，谢谢。

提问 10【个人投资者】：最近国家金监总局官宣 AIC 试点扩容，招行大概率会在这一批入选。招银国际之前已经显现出其在风投领域的能力。未来招行成立 AIC 之后对于股权投资的盈利模式会带来哪些变化，对于公司业务会有哪些影响？招行目前的资本金是否能够支撑 AIC 业务发展？

【王良行长】：在今年的全国两会期间，国家金监总局发布了扩大 AIC 试点范围的政策，这是自 2017 年第一批五大国有银行设立 AIC 之后首次扩大试点范围，允许有条件的商业银行申请设立 AIC 公司。

一方面，这项政策的推出有利于进一步补充长期资本、耐心资本，更好地支持科创类企业的股权融资，促进企业发展；另一方面，这对商

业银行也非常有意义，能更好地提升商业银行综合化服务能力，尤其在股权直投和投贷联动的业务方面能发挥更积极的作用。

招商银行得悉政策以后进行了认真的研究和论证。第一，我们的资本有这个实力；第二，我们也有这个基础，招银国际过去在股权投资方面积累了丰富的经验，也取得了很好的投资成效；第三，在服务方面，除了贷款融资需求以外，我们在股权投资方面能和企业共担风险、共享收益，存在这样的需求。因此，对招行来说，设立 AIC 公司是非常有意义的。目前我们正在研究、论证的过程中，此类事项需要经过董事会流程的审批。如有需要公告的信息，我们都会及时公告，谢谢！

提问 11 【中信证券】：请教一个关于资金市场业务的问题。请问招行管理层如何展望下阶段的资金市场环境？在这样的背景下，贵行的投资业务账户管理策略和收益确认策略有哪些变化？

【彭家文副行长】：谢谢您的问题。关于资金市场的趋势展望，刚才我在回答中收问题的时候简单谈了一下，在此再谈谈我的看法

总体来看，去年的债市是牛市。今年，国债利率出现了反弹。总体来判断，今年的债市是个震荡市，震荡中国债利率趋于下行。为什么会得出这个结论？一方面，国家货币政策的基调是适度宽松，央行也再次强调会择机降准降息，因此这样的大环境下可能会呈现震荡中国债利率趋于下行的走势。债市的利率走势与宏观环境息息相关，后续经济增

长态势，会决定出台相应的政策，进而带来不同的政策效果。总体来看，债券利率震荡下行的概率较大。

基于这个判断，我们认为今年仍然存在投资类资产的配置机会。从去年开始，招行适当加大了投资类资产的占比，去年投资类资产的同比增速达到 15.47%，享受到了债市牛市带来的红利。今年在债市布局中，根据整体的资产配置安排，包括前面提到的贷款增速安排，我们相应对投资类资产仍然保持一定的占比。在三类账户的结构安排中，为了进一步考验金融市场业务团队的专业能力，我们适当加大了交易账户的占比。我们认为震荡的市场中，专业能力强的团队就能更多地获益，这也是对他们的考验。去年，招行金融市场部交出了很好的答卷，相信他们今年也不会辜负投资者和股东。

从目前的安排看，招行总体布局比较合理，尤其是在市场反弹过程中，我们择机增加了一些配置，安排得比较妥当。相信今年还会有比较不错的红利，当然这具体考验我们择机、择时的操作能力。接下来，我们希望在其他非利息净收入方面能保持相对的稳定，谢谢。

提问 12【中信建投】：各位领导好，我想请教一个资本充足率相关的问题。去年大环境压力大，招行 ROE 在往下降。核心一级资本充足率上升，分母端的贡献比较大，即 RWA 的增长比总资产慢，高级法下的 RWA 增长更慢。往后看，ROE 可能还要再降一降，极端的情况下，我们测算

假如 ROE 降到 10%，高级法下的 RWA 保持住 5%左右的增长，招行的核心一级资本充足率也不会降。这个角度出发，后面招商银行的 RWA 有没有可能一直保持比较低位的水平？如果能，在资产配置上有哪些策略安排，确保既有一定的总资产增速以维持营收增长，又能实现高级法下的 RWA 增速显著慢于总资产增速的水平？谢谢。

【彭家文副行长】：谢谢您的问题。关于风险加权资产，我个人分析认为，资本能否保持内生增长，取决于 RWA 产生的回报能否保持在高水平。您说得非常对，除了要作好分子的文章外，分母的文章也要作好，去年招行的风险加权资产的增速明显回落，背后还是由于资本新规带来的影响，资本新规下有一些变化，账面反映的 RWA 增速慢于过往，实际的风险加权资产增速是保持平稳的，虽然略有下降，但还是相对保持平稳，大概在 7%-8%之间。从去年的情况判断，关于未来风险加权资产的增速，我们认为在正常情况下 5%左右不是合意的增速，合意的增速是要保持相对稳定。董事会的要求不是 RWA 增速越低越好，而是不要超过上限，保持相对稳定。我始终认为风险加权资产的波动本身就是一种风险，要体现出穿越周期的风险控制能力。

在设定风险加权资产增速时，我们通常考虑三个因素：一是对于资本充足率的影响；二是对于风险管控的影响，要保持在风险偏好以内；三是对回报盈利带来的影响。过低的风险加权资产增速并不能带来很好的利润增长，我们要在兼顾利润增长、风险和资本充足率要求的前提下，

保持合理的风险加权资产增速。在未来经营中，招行仍然会把风险加权资产的增速保持在相对稳定的水平，谢谢。

提问 13【21 世纪经济报道】：请问招商银行在金融科技架构上有什么调整思路，目前招行总行设有一个委员会、一个办公室、一个部门和两家科技子公司，未来 AI+金融的工作具体放在哪些部门完成？我们也注意到招行的科技战略出现了变化，去年招行提出打造“智慧招行”，今年提的是“数智招行”，请问侧重点上有什么区别？对科技投入的增减有没有预期？另外想问一下周天虹首席信息官，总行信息技术部和两家科技子公司的定位如何？有消息说，招银云创去年回归总行信息技术部管理，管理层有什么回应？招行会不会使用 DeepSeek？

【周天虹首席信息官】：谢谢您的问题。招行科技治理的总体架构是有三个委员会加两个一级部门。三个委员会包括：数字金融委员会、信息安全管理委员会和信息技术管理委员会。其中，数字金融委员会是数字金融和科技工作领域最高的决策机构，由王良行长担任主任，负责审议相关领域的总体战略规划，重大项目投资和资源配置；信息安全管理委员会和信息技术管理委员会是两个专业的委员会，分别负责信息安全和信息系统建设两个方向的重要事项决策。

两个一级部门是数字金融发展办公室和信息技术部。其中，数字金融发展办公室在招行是一个宏观管理部门，负责制定数字金融的战略规

划，推动战略规划在全行的落地执行，也负责管理招行的 FinTech 创新基金；信息技术部的职能比较单纯，主要工作就是负责全行信息系统的建设、实施和运行保障，这是总体架构。

您提到两家公司，招银网络科技公司和招银云创公司，都由总行信息技术部统一管理。它们的职能有清晰的边界，招银网络只服务招商银行一个客户；招银云创负责招商银行科技的对外输出。

关于您问到的 DeepSeek，这是当前的热点。DeepSeek 推出的 V3 和 R1 两个大模型实现了中国大模型技术水平的重大突破，使中国大模型和美国顶尖大模型水平之间的差距，从 9 个月缩短到 3 个月左右，实现大模型普惠化、大模型训练技术的创新以及大模型应用的创新，并在这三个方向都发挥了非常重要的作用。

比较特别的一点是，我刚才说的三个方向，不仅帮助中国，还帮助了全球，包括美国。从这个角度看，DeepSeek 推出的模型有很特别的意义。

招行非常重视大模型。DeepSeek 两个模型推出不久，在招行私有云上实现了全尺寸模型的部署，而且已经构建了对 DeepSeek 两大模型的后训练能力，可以针对招商银行金融场景的特殊需求，对 DeepSeek 模型进行微调适应招行的场景。由于 DeepSeek 这两个模型推出的时间都不长，相信大家也关注到，有一些关于 DeepSeek 幻觉的报道，特别是

R1 的幻觉问题。在具体应用方面，金融行业是特别要求审慎的领域，因此我们坚持审慎原则，用比较谨慎的态度推进 DeepSeek 模型的应用。

【王良行长】：我补充一下这个问题。招商银行非常重视科技强行战略。招商银行成立伊始，从深圳蛇口起步的第一栋楼就是科技大楼。在信息技术时代，招商银行坚持科技创新，科技部门创新推出“一卡通”产品，引领中国银行业从存折时代进入了银行卡时代。在互联网时代，我们又领行业之先创新推出“一网通”，实现了网上银行服务。在移动互联时代，我们又引领推出了手机银行 APP，并走在行业前列。

人工智能时代，我们打造了面客服务的 AI 小招，以及对内部服务的 AI 小助，通过人工智能技术既面客，又面内，更好地提供服务。

周天虹首席信息官提到我们设立的委员会，包括两个公司。这些体现出招行高度重视科技。我们致力于更好地推动科技先进技术在招行的应用，更好地促进业务与科技融合。除了这些部门以外，我们还有 6 个研发中心，这些中心针对公司条线、零售条线、风险条线、内部运营管理等不同的板块，有不同的研发中心提供专门的服务。通过这种架构，有效实现了科技在招商银行的深度运用，取得了显著成效。业务与技术的深度融合也避免了“两张皮”现象，从而推动了业务发展的良好态势。

提问 14 【证券时报】：招行在集团层面有 6 家境外分行、3 家境外子公司，想了解接下来招行在境外机构的布局上还有哪些想法？怎么样

用好这些现有资源，发挥好境内境外的联动，最大程度发挥国际化经营在商业银行穿越周期中的作用？

【王良行长】：谢谢您的问题！我在回答前面的问题时也提到招商银行要加快“四化”转型，其中之一就是国际化。招商银行在境外有6家分行，3家子公司。对于设立境外机构，我们首先会重点选择中国企业“走出去”的热点地区，提升服务能力；同时，要匹配招行自身的国际化管理水平和能力；此外，还需要得到国内监管部门的支持，以及境外机构所在国地区的监管部门审批同意。金融业作为“强监管”的行业，招行必须同时取得准入国和我国的监管部门的审批同意，才有可能落实机构布局的国际化。

在当前“严监管”的环境下，怎么发挥好现有境外机构的网络布局，更好地服务好国际化，我们有以下考虑：

首先，中国香港是中资企业“走出去”、中国居民全球资产配置的重点地区。招行在香港设有招商永隆、香港分行和招银国际三家机构，是打造走向国际的桥头堡和主阵地。缪董事长和管理层都高度重视在港业务的发展，希望进一步提升招行在香港的服务能力、竞争能力、发展能力，为巩固提升香港国际金融中心地位贡献招行力量。

其次，招行在新加坡设有分行，而新加坡也是中资企业布局东南亚的前沿阵地。我们要加快提升新加坡分行的能力，更好地为中资企业和居民做好金融服务、做出贡献。

再次，对于招行在其他国家的机构，我们也有针对性的定位。立足当地的监管环境，适应所在国政治、经济和监管要求，在合规优先的前提下有所作为，立足实际，在不出现任何风险的情况下实现良好发展。

此外，招商银行还拥有离岸业务牌照，可为全球范围内注册的企业（不分注册地国家及地区）提供离岸业务服务。

当然，要服务好“走出去”的中资企业，光靠招行自身的机构是不够的，还要加强和跨国银行的合作。我行将与更多金融机构建立紧密的合作关系，更好地服务中资企业“走出去”。我们将通过打造国际化的服务能力，进一步地提升国际业务在招行整体业务中的比重。

总之，我们将通过加快境外业务和机构发展，倒逼、促进招行提升国际化的经营管理水平，最终真正实现由境内特色银行向国际化商业银行的转型突破，谢谢！

提问 15 【日本经济新闻社】：我想请教招商银行在香港 IPO 业务方面的问题。今年，招商银行在香港 IPO 市场份额占比很大，尤其是在收款行、承销等业务方面。请问招商银行在市场份额占比高背后做了什么样的努力？今后会不会进一步拓展保荐人方面业务？贵行对于今年香港 IPO 市场的前景如何看待？另外，招商银行海外扩张会不会受到地缘政治的影响？美国新一届政府对中资企业“出海”带来的挑战，会不会连带影响到招商银行海外业务扩张？

【彭家文副行长】：近几年，我们在香港市场的 IPO 承销份额持续提升，市场排名始终位居前列，尤其今年表现也很不错。这背后主要有两个核心因素：

一是自身能力的提升。招银国际不断壮大和充实投行队伍，能力不断增强，经验积累到一定程度，则会进一步反映在市场份额的扩大上。

二是境内分行的协同。这是招行的特点，招行一直提倡全行的协同和融合文化，秉持“全行服务一家”的机制服务客户，在境内分行客户香港上市需求旺盛的背景下，招银国际与境内分行紧密联动，这是很重要的因素。

围绕这一点，招行自身也建立了许多机制，不断强化和优化流程，进一步推进协同。当然，主要还是得益于中资企业在香港上市的需求愈发旺盛的大背景，我们捕捉到了相应的机会。

【缪建民董事长】：您的第一个问题反映出招行的核心竞争力。招行的核心竞争力之一是投商行一体化，这是招行的强项。不仅商业银行业务做得很好，投行业务做得也很好，不管是境内还是境外。招银国际在香港投行方面 IPO 业务做得很好。前面也讲到，去年招银国际的 IPO 承销份额在香港市场排名第一，今年第一季度仍然保持很好的势头。

最近一个季度，香港股票市场表现总体较好，IPO 数量在增加。近期，有几个 IPO 大单要在香港发行，使香港金融市场进一步活跃。香港在国际金融市场最新排名仍然保持第三，可以说，香港的国际金融中心

地位在不断巩固，而不是像前两年有些人讲的所谓“金融中心地位不稳”。招行对巩固香港国际金融中心地位非常有信心。

下一步 IPO 会不会连续密集发行，取决于市场的状况。我们对香港国际金融中心的地位很有信心，香港 IPO 总体发行的数量在全球也名列前茅。招行能积极参与其中，体现了我们很强的优势。

关于您关心的第二个问题，海外业务发展难免会受到地缘政治的影响。现在地缘政治的影响不仅仅体现在金融业，在其他领域也有突出的表现。我既担任招商银行的董事长，也是招商局的董事长。招商局有很强的海事业务，包括港口、远洋运输和物流等。地缘政治对于海事、航运、港口业务有很强的影响。招行在海外业务扩张的过程中，首先要考虑到地缘政治的影响。刚才王良行长已经介绍了招行海外业务扩张的策略，总体上是做强存量，现有的海外机构特别是在香港的机构要做强；同时，根据与监管沟通情况，以及对于各种风险防范的需要，审慎地推进增量业务。我们在海外发展现在面临的形势，和上个世纪 90 年代日本金融机构海外拓展面临的地缘政治形势是完全不一样的。统筹好发展与安全，对招行而言非常重要。

招行在海外拓展过程中，地缘政治必然会产生影响，我们会慎重考虑其中的风险，统筹好发展与安全。

提问 16 【财联社】：我想请教一下王良行长，年报致辞中您提到以自身实力提升的“确定性”应对外部环境的“不确定性”，请问招行怎么打造自身的确定性？

【王良行长】：谢谢您的问题。面对近几年外部形势的不确定性，招商银行若要行稳致远，必须以自身的确定性应对外部的不确定性。那么，应该如何打造招商银行的确定性？

一是必须坚守招商银行的战略，保持战略定力。在战略层面，坚持打造价值银行。招商银行的发展一定要为股东创造价值，业务发展上一定要理性，坚持长期主义。在业务层面，要充分发挥招行优势，巩固并提升零售银行业务体系化优势，进一步挖掘中国市场零售业务的潜力。同时，还要进一步促进四大板块均衡发展。中国经济体量大，金融资源丰富，零售金融、公司金融、投行和金融市场业务、财富管理和资产管理业务均具有巨大的发展潜力。这些业务之间相互联动、相互促进，做好了就会形成正向反馈，形成飞轮效应。在业务层面，我们要坚持零售金融的主体地位，推动四大板块均衡发展。

二是要提升“财富管理、风险管理、金融科技”三大能力。第一，做强做大财富管理，财富管理能力决定我们能走多高；第二，提升风险管理能力。面对不确定性与风险上升，提升风险管理能力，决定我们能走多远。第三，提升金融科技能力，决定我们能走多快。通过三大能力的不断提升，打造招行自身的确定性。

三是培养一支优秀的干部员工队伍。招行有 11.7 万员工，当我们这支队伍更加感恩客户，认同招行、服务招行、奉献招行，形成强大的凝聚力、战斗力，这支认同招行文化和理念，奉献和热爱招行的队伍，就是招行最强的竞争力和最大的护城河。

无论外部形势怎么变化，只要把这几个方面做好，能力提升了、建好队伍了，更好地贯彻落实我们的战略，招商银行就一定能穿越周期，保持各项业务持续稳定健康的发展，为股东创造长期价值，谢谢。