

招商銀行 2023 年一季度业绩交流会 问答环节实录

(根据录音整理)

会议时间：2023 年 4 月 28 日 9:30-11:20 (北京时间)

会议方式：线上直播

招商银行出席人员：彭家文行长助理兼财务负责人、董事会办公室主任夏样芳、财务会计部李俐总经理、公司金融总部侯伟荣总裁、零售金融总部赵悦总经理、风险管理部徐明杰总经理

会议主持人：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、分析师共 856 人

记录人：招商银行董事会办公室投资者关系管理团队

【提问 1 瑞银集团分析师颜湄之】：我想问一下营收和利润增长的问题。现在经营环境不容易、非常复杂，招行一季度取得了比同业好的利润增长，值得祝贺。同时我有一个问题，现在不光是招行，中国银行业都呈现营收负增长，至少在一季度表现出来是比去年下降的趋势，拨备前利润也是下降的趋势。这是不是因为一季度息差同比下降幅度是最厉害的？这个同比下降的趋势在今年二、三季度之后是否逐渐会改善，如何展望今年全年和今后的营收增长，是不是正增长，在什么水平？目前招行的拨备覆盖率 400%多，非常高，是否会释放

一定的拨备？会不会回到双位数的利润增长，这样保证 ROE 不会降到 15%、16% 以下？否则的话单位数增长应该不能维持这个 ROE。非常感谢。

【彭家文行长助理兼财务负责人】：谢谢颜总。一季报公布以后，我们看到广大分析师和投资者对招行的利润增速和营收增速的关注，也提出了很多很好的意见和建议。我觉得大家对于我们营收、利润、业务提出的意见和建议以及关注点，都能让我们更加深入的进行分析，也有利于对下一步的策略研究做出很好的安排。关于这几个问题，跟各位交流一下我个人的看法。

首先是关于利润。我看到有的分析师觉得利润增速有点出乎意料，认为招商银行的利润增速应该保持两位数。一季度末，我们的净利润增速本集团口径是 7.82%，本公司口径是 9.17%，低于两位数，市场提出了一些担心，很正常、也能理解。我想跟大家说明的是，利润增长的波动还是要理解为是一种正常的经营波动。为什么这么说呢？银行利润是经营成果，这个经营成果必然是中国经济晴雨表的体现。去年整体来看，中国经济是承压的，GDP 增速也有回调，这种背景下一定会对银行的经营成果产生一定的影响。相对而言，我们认为银行的利润对于经济的反应相对有些滞后。所以，我认为今年一季度的利润增长多多少少对去年中国经济有一定程度的体现，这个利润增速也很正常。而且今天很多同业会公布季报，我认为利润增长多多少少都会有同样的特征反应。

第二关于是不是两位数，建议不要太纠结。大家用数据匡算一下，实现两位数增长和现在的增速比也就差一点点。我自己测算了一下，假设本公司口径要实现两位数增长，也就是净利润多 2 亿多，这不是多大的数据，大家不要太过于纠结利润是两位数还是一位数，只要我们坚持我们的战略、策略，自然结果就会有很好的呈现。

关于我们对营收和下一步的趋势性判断，也跟大家报告一下。

大家关注到我们一季度的营收是负增长，H 股本集团口径是-1.49%，按照 A 股本集团口径是-1.47%，无论哪个口径都是负增长。关于负增长，我们也看到有些分析师感到很吃惊，觉得招商银行已经有多年没有出现营收负增长了，也表达出一定的担忧，我们对此充分理解，同时你们的担忧也让我们更加关注营收的情况。

关于营收，从去年开始包括今年 3 月的 2022 年度业绩发布会上，我们跟大家一直在交流。王良行长在 3 月底的业绩会上提到，今年招行的营收增长压力是比较大的。营收承压，其实也是我们的初步判断。从今年一季报的结果来看，我们认为符合我们预期的，没有超出预期。营收的构成无非是净利息收入、非利息净收入。从净息来看，大家也看到，虽然净息差收窄产生比较大的压力，但是我们通过以量补价，通过配置的安排和节奏的把握仍然实现了净利息收入的增长。从资产负债管理层面来说是来之不易的，毕竟是通过以量补价克服了净息差收窄的压力，应该说净利息收入给营收带来了正面的贡献。营收负增长的主要原因还是来自于中收，也就是非利息净收入的负增长。非利息净收入中，大家非常关注财富管理收入，这是回避不了的话题，

有很多长期跟踪招行年报、季报的投资者、分析师提出：我们的财富管理收入为什么老上不来？我想借这个机会分享一下我个人的看法。

财富管理无论收入怎么变化，我们自己的判断，招行的财富管理还是保持很好的发展势头。为什么这么说呢？因为我们始终认为，财富管理最主要的衡量标志是零售客群的增长、AUM 的增长。在增长的过程中，随着内外部形势的变化，有些产品形态发生变化，从而带来收入结构的变化，我觉得这也是非常正常的趋势。如果真正把客户放在首要的考虑位置，真正以客户为中心的话，我们给客户的配置更多要考虑客户的需求。显然大家知道这两年客户的风险偏好在降低，现在客户最需要配置的产品主要来自于存款产品和保险产品。

我们可以看到，去年和今年客户在存款类产品和保险类产品的配置力度比较大。同时为了顺应客户的需求，某种程度上我们牺牲了一定的收益去满足客户的需求。适应客户偏好的变化，可能比本身一些财务指标更重要。我本身是负责财务的，对我来说，我很不愿意把成本相对比较高的存款作为产品配给客户，因为它对我们成本是有一定的负面影响。事实上我们有充分的高度共识，当客户需要这种产品的时候，就应该给他配这种产品，只不过我们需要做好平衡而已。所以，今年一季度招行 AUM 结构有变化，储蓄存款的 AUM 占比跟去年同期比提升近四个百分点。这四个点意味着什么？意味着大约 5000 亿左右的产品是由财富产品变成储蓄存款，我们理解这是由于客户需求变化应运而生的结构变化。5000 亿的产品变化一定会带来财富中收的变化，但是不是就带来整个财富收入的下降？并不尽然。

我也看了一下，如果把财富收入合在一起看，也就是不止是中收，把储蓄存款也当成财富产品，那么大口径下的财富收入增长 8.18%。我想表达的意思是，只要我们把客户真正放在首要考虑的位置，只要客户还在，收入增长的变化只是反映了产品形态的不同而已。随着整个形势的变化，产品形态会这样变，也会那样变，这不是关键的要点，核心还是要服务好客户，按客户的需求做好我们的财富管理。

财富管理很多具体的内容，待会儿我的同事还会跟大家做进一步的交流。近几年随着资本市场的变化、客户需求的变化，我们的财富管理收入增速并不理想，但是我们的客群增长、财富管理产品的增长都是不错的。比如，一季度的零售客户 1.87 亿户，增长了 300 万户，同比多增 30 万户。比如说我们的 AUM 增了 4000 多亿元，这么大基数下还是很不错的增长。AUM 的增长结构里，我们和其他的同业有很不一样的结构，即使在客户需求发生这么大变化的情况下，我们顺应需求配置存款产品和保险产品，可以看到存款是我们 AUM 增长主要的构成部分，同时保险产品增加了 300 多亿元，也对 AUM 形成重要的支撑。我们同时还做了一些逆势的布局，增加了一些权益类产品，特别是基金类产品，这是顺应客户需求的安排，也是我们财富管理配置能力的体现。一季度 AUM 的增量中，公募基金增加了 1000 多亿，和同业对比看，大家分析出来的结果很不一样：招行是尽量进行多元化的产品配置，相对而言，同业更多是以存款为主的产品配置，这是很不一样的地方，也是招行财富管理特色的体现。

上述这些体现在收入端就一定形成了收入的压力，我们整个非利息净收入下降了 6.18%，使得整个营收形成了负增长。

大家都很关心下一步的趋势。应该说一季报的结果是在预期之中，对于接下来的发展，我个人非常有信心，我也观察到了一些趋势性的变化。

首先，外部的大环境，尽管我刚才提到了中国的经济增长、复苏的势头尚不牢靠、稳固，但是恢复性增长的趋势应该已经确定。尤其是一季度公布的宏观经济数据来看，有些数据超出了预期，比如说一季度 GDP 的增速，之前普遍预计 4%，实际上最后达到 4.5%；GDP 增速的构成中出口和消费也是超预期的好，比 3 月底召开年度业绩发布会时判断的趋势更好。3 月份，社会消费品零售总额同比增长 10.6%，出口也出乎意料的好。货币信贷的数据、贷款的增长也是超出预期。经济增长恢复的势头已经确立，这是银行经营的大环境，这是我基于大环境的信心。

其次，业务经营表现出很好的增长势头。一是我们的存款，有投资者关注到我们的集团口径存款时点余额较上年末的增速只有 3.13%，担心是不是比较弱？我想说的是，由于时点存款存在波动性，我们历来是看存款日均规模，我们更看重的是存款的质量和存款的稳定性。一季度集团口径的日均存款较上年末的增速达到了 11.21%，应该说保持比较好的增长势头，其中对公和零售存款都增长得比较好、比较均衡；二是从贷款的增长看，零售贷款和对公贷款，正如我在 3 月的年度业绩发布会上和大家汇报的情况一样，也是超出去年同期，和去

年同期比有较好的增长势头，其中，对公贷款同比多增 900 多亿，零售贷款同比多增 300 多亿。对公贷款和零售贷款中个别去年增长偏弱的也出现积极变化，比如说信用卡贷款，虽然比年初负增长了 20 多亿，事实上同比少降 100 多亿，呈现恢复性的势头。关于住房按揭贷款，由于房地产的一些数据在发生向好的变化，反映在银行端还有一个过程，目前住房按揭贷款还是负增长，我们希望通过小微贷款、信用卡贷款、消费贷款对零售贷款形成补充，目前来看，消费贷、小微贷款的增量也是超出我们的计划、超出同期；三是客群增长也有很好的增长趋势，比如说刚才提到的零售客群、对公客群增长得都很不错，大家有兴趣，我们请同事做详细的介绍；四是财富管理方面也出现很好的趋势，一季度的财富管理手续费收入数据虽然同比是负增长，但季度环比有大幅度的增长，说明财富管理业务处于边际改善之中；五是信用卡交易额大家也注意到了，同比似乎也是负增长，到了 3 月份已经转正，4 月份体现出更好的增长趋势，体现出逐月回升的势头，信用卡这端也非常明显，这也是有信心的体现。

第三是资产质量。我们的资产质量保持比较好的稳定水平，不良率比今年初有所下降，先行指标包括关注贷款、逾期贷款，也包括零售的入催先行指标都有明显的好转势头。现在还不能说这种好转的趋势已确立，但目前看这种势头还是不错的。

总体来看，招商银行今年还是有信心能够保持较好的增长，至于您关心的净利润能不能到两位数，我无法做出明确的回答。但是只要

中国经济复苏的势头能确立，按照招商银行当前发展的趋势，我们有信心保持净利润良好的增长，也有信心让 ROE 保持很好的水平。

【提问 2 国君资管-朱晨曦】：感谢管理层给我提问的机会，我的问题是关于非息，刚才彭行长也提到了相关内容。招行的非息收入大概可以分为两大类：一类是财富管理相关的收入；另一类是与居民消费相关的银行卡收入以及结算、清算收入。招行的这两大块收入在一季度都出现了幅度不算小的下滑，当然财富管理相关手续费下降有市场周期的原因。银行卡收入方面，刚才彭行长也提到信用卡环比出现了一些积极的变化。客观上，我们看到招行在周期偏底部时，手续费收入还是有下滑的趋势。我更关心的是往后看，偏中期维度，不知道管理层准备如何构建非息收入增长的动能，未来的非息收入表现能否优于大势，尤其在未来周期相对底部的时候，是否可以表现得比现在更好一些，实现增长。谢谢。

【财务会计部总经理李俐】：谢谢你的问题。刚才彭行长对非息收入变动情况做了解释，我再进一步把非息相关数据说得更透一点，便于大家理解我们非息收入下降的原因。

如您刚才所说，我们的非息收入主要由几大块构成。

第一部分是财富管理相关的手续费收入。一季度，财富管理收入为 91.10 亿元，同比下降 13.25%，但是我们的整体财富管理能力和财富管理规模还是稳步增长的。3 月，我们的月均 AUM 规模同比增幅为 10.55%，增量为 1.20 万亿元，与年初相比，月均 AUM 规模增幅为

3.40%。但是 AUM 的增量结构发生了比较大的变化。相较于去年同期增长的 1.20 万亿元 AUM 中，储蓄存款增长了 7595 亿元，占比为 63.49%，这是结构上的变化。由于储蓄存款形成的不是非息收入，因此这种变化对财富管理相关的手续费收入有一些影响。但是，我们的 AUM 规模是增长的，主要是客户需求发生了变化。

我们再看其他的财富管理产品，一季度代理基金收入同比也出现了一定的下降，降幅约为 12%。从下降的原因看，代理公募基金的规模也是稳步增长的，主要是结构变化导致。今年一季度，我行代理公募基金无论是销量还是 AUM 市值都在增加，但是结构变化比较大。今年销量增加比较多的主要是货币型基金，销量大约是去年同期的 6 倍，权益型基金的销量比去年同期下降了约 20%，债券型基金销量基本持平。整体来看，公募基金无论是销量还是规模都在稳步增长，但是结构发生了比较大的变化。由于不同基金费率有比较大的差异，所以出现了量增但是收入同比有所下降的情况。从这个角度来看，说明我们在基金销售和配置能力方面还是比较强的，收入下降主要是由于客户需求变化带来的结构性变化。

代理保险方面，保险收入同比有所下降，降幅为 7.22%，其中有一些特殊原因。去年到今年，我们一直加大给客户配置保险资产。从当期销量对应的收入来看，增量都非常不错的。去年一季度保险收入增幅是 61.62%，今年当期销量对应的收入增幅约为 50%。但是保险有一个特殊的原因，除了当期销售对应的收入外，还有一些递延入账收

入形成了较高基数。因此，今年一季度代理保险收入下降主要是受这部分的影响，当期保险销售还是快速增长的。

代销理财方面，主要是去年四季度债市波动引发的理财净值波动导致客户需求发生一定变化。今年我们的代销理财收入同比下降了 23.46%，这里主要有两个原因：一是由于客户对理财产品风险偏好降低，所以我行 AUM 中受托理财规模同比降了 3%左右。二是客户对理财产品的选择发生了变化，更多倾向于购买短期限和 T+1 赎回的产品。对于一些期限比较长的，固收+类产品的购买是下降的，而不同产品费率有所差异。

代理信托计划收入下降是因为我们持续压降房地产信托，调整产品结构。过往房地产信托产品收益率比较高，而新的产品结构下费率也有所下降。

从整体财富管理情况来看，首先我们的财富管理规模正在稳步增长，同时我们的专业能力、市占率也在稳步提升。目前，收入下降主要是由客户需求、风险偏好下降导致。随着后续债市企稳和股市日趋活跃，相信这部分客户的需求会逐步修复，也会带动相关收入的恢复性增长。

第二部分是银行卡手续费，今年一季度银行卡手续费同比下降了 6.15%，主要是来自于信用卡手续费收入的下降。信用卡手续费收入下降有两个原因：一是交易量，今年的交易量整体处于回升的态势，但是这个回升是一个渐进的过程。一季度，信用卡交易量同比下降 2.60%，从逐月环比看，降幅正逐步收窄，3 月份已经企稳。二是来自

于信用卡新规的影响，新规对预借现金手续费产生阶段性影响，这也是全行业共同面临的问题。从银行卡手续费的角度来看，我们预期随着时间的推移，这部分收入会出现恢复性的回升。

第三部分是支付结算类收入，今年这部分降幅比较大，达到14.21%，也是由于特殊账务因素。去年3月份，有一次性递延收入入账，形成相对比较高的基数。如果剔除这个特殊账务因素，今年我们的支付结算类收入还是正增长，这是阶段性的因素，后续这个因素会逐渐减弱。

整体来看，今年一季度我们的手续费收入受到客户需求变化、市场变化以及消费逐步回升态势的影响，出现了负增长。但从后续的变动看，环比去年四季度，整体趋势是向好的。我们的财富管理专业能力和市占率也是稳中有升，一些特殊账务因素带来的影响会随着时间推移逐步减弱。因此，我们对于后续的非息收入增长总体还是审慎乐观，但是从时间上来看还需要一个逐步修复的过程。

【提问 3 中金公司分析师张帅帅】：感谢给我这个提问的机会，前两个问题是关于短期财务数据的问题，想请教一下彭行长关于中长期角度看待招行的想法。从去年四季度和今年一季度的情况讲，很多上市银行出现营收负增长的情况，里面有周期因素，可能也有一些经济产业转型带来的影响。招行历史上两次转型赢得市场，也获得了资本市场认同，因为招行足够的优秀。这次财报出来以后，资本市场会显得更为苛刻一些。我想请教的问题是：面对目前的经济、产业、科

技和监管环境，从公司战略和经营策略层面，招行会怎么应对，招行在中长期的层面上有没有一些解决的办法或者应对方案，从而保持我们的盈利能力？

【彭家文行长助理兼财务负责人】：感谢你的问题。的确这次一季报出来后，有一些分析师朋友、投资者朋友对招商银行的财务结果表达了一些关注，我们非常理解，正是这种关注让我们时刻提醒和检视自己的经营策略。在此向大家表达感谢，因为你们的相伴不断让我们的策略做得更加好，是我们的战略能否长期坚持很重要的原因之一。

我非常认同您的观点，未来我们在注重短期财务目标的同时，更应该关注长期性的因素，包括我们的战略、策略。我简单把几个招行内部的思考、安排简单介绍一下，具体的批发和零售的相关策略请两个部门领导简单补充一下。

关于招行当前的战略，在今年3月的年度业绩发布会沟通交流中，王良行长专门提到，也跟大家介绍过了，我这里也简单介绍一下，有以下几层含义：

一是价值银行战略目标体系下，怎么做好轻重均衡，也就是做好轻重结合的问题，缪建民董事长和王良行长都跟大家作过非常详细的介绍。我简单地概括，对于重资本业务要做强、做优，对于轻资本业务要做大、做好。怎么理解这句话？重资本可以理解为存量的业务、产生净利息收入的业务，这块业务不是什么都做，是做强、做优。所以，未来重资本业务方面，我们的选择方向要有一些突出的重点，比如从大的资产配置来看，零售资产仍然是我们的战略重点，这是肯定

的，毫无疑问的。虽然零售资产内部的结构会有些阶段性的变化，但总体零售资产的配置是我们的战略重点；对公业务来看，我们聚焦“七大金融”，包括数智金融、科技金融、绿色金融、智造金融、行业金融、跨境金融和普惠金融，从这些里面深耕寻找业务机会。

关于轻资本业务，我们理解是流量业务，重点和非利息收入联系起来，所以要把轻资本业务做好，也是为了让我们的收入结构变得更优。其中的重点是财富管理、资产管理、资产托管、金融市场和投资银行，这些业务都是我们这几年长期跟大家介绍的与大财富管理相关联的业务，这块一定要做大做强。我们有很多具体策略，待会儿两位同事再详细介绍，我在这里把方向性的内容先介绍一下。从长期看，就是要做好轻重结合、轻重均衡。

我记得曾经有分析师朋友问：轻重均衡包括四大板块的协同，是不是什么都要做？我这里顺便回应一下：我们希望轻资本业务方面越大越好，做得又大又好；重资本业务一定是选择性地做强做优，所以是有侧重的。

二是打造细分领域的优势。随着内外部环境的变化和金融科技时代的进步，很多业务机会会不断涌现出来，需要在细分领域进一步打磨、思考，找到新的增长点。比如说养老金融、汽车金融、新市民金融，这几块金融细分领域行内经过了反复的研究，也有具体的行动方案，接下来要往前推进。

三是要把重点区域打造好。长期看，重点区域基本上定位在长三角、粤港澳大湾区。我们内部有一个测算，招行的业务结构呈现“4-

2-4”的特点，三大行，也就是北京、上海、深圳这三大行贡献基本上40%的业务、收入，中间20%是除上海、深圳之外的长三角、珠三角区域做出的贡献，剩下40%是其他分行做出的贡献，它是哑铃型的结构。接下来我们想打造的重点是形成新的增长极，把哑铃型结构变成梯形结构，把腰部做大。我们希望变成“4-3-3”的结构，长三角、珠三角地区贡献的份额提升到30%，目前来看我们是有潜力也是有机会的。这些区域的分行目前发展的势头都很不错，但是在当地市场份额还有很大的空间，这是我们接下来要打造的重点。

四是关于风险方面，未来无论怎么样，风险的底线仍然要守牢。我们强调“增量-增收-增效-增值”的“四增”价值创造链，从增量到增收，有了规模又有了收入，假如风险没控制住都是零，风险层面怎么强调都不为过。这么多年来，招商银行一直把资产质量放在非常重要的位置，目前来看我们资产质量保持较优的水平，未来我们会保持非常审慎的风险偏好，风险不仅是信用风险，也覆盖全面风险，如果大家有兴趣也可以请风险管理部的同事做进一步介绍。

我就简单归纳这几点。总体来看，招商银行未来战略没有变，在大的战略引领下会继续打造一些重点的领域、重点的区域、重点的产品、重点的业务，重中之重是零售，要把零售的优势进一步巩固和提升。

接下来，请两位同事简单介绍一下批发业务和零售业务的未来考虑。

【公司金融总部总裁侯伟荣】：我简单补充一下批发业务接下来的方向和打算。正像彭行长所说，我们坚持不变的是围绕“优质客户的获取和经营”这条主线。优质客户首先是获取，这几年我们也形成了一套高质量获客的成熟打法：首先是从目标客户名单的制定，整合全行的资源，比如说跟存量客户的联系，跟零售客户之间的联系，给前线提供一些触达客户、建立客户业务联系的帮助；另外是存量客户的深度经营，一季度的情况看，今年在这个领域取得了新的突破，一季度日均存款 50 万以上的客户新增数量比去年同期增长了 46.72%，这是非常重大的突破。

围绕这条工作主线，要继续发挥招商银行批发金融在过去时间里形成的几大优势：一是分层分类的客户服务体系，分层里包括总行的战略客户部，分行也有战略客户、大宗客户、普惠客户，有专门的队伍、成熟的体系、产品对等的服务；二是为客户提供投商行全面一体化的综合服务；三是坚持行业专业化的经营，总行战略客户部是根据行业进行设置，今年进一步在全行确定 14 个重点行业，今年的重点领域就包括这些行业，通过进一步深入了解、研究、提升行业的认知，进一步完善差异化的服务方案；四是发挥招商银行“全行服务一家”的文化、理念优势，包括高质量获客、存量客户深度的经营，大部分的大型客户包括供应链都是跨区域经营，我们可以整合全行的力量，更好地为这些客户服务；五是招商银行在数字化转型方面，我们过往也积累了很强的能力，市场条线和风险条线有非常好的合作协同关系，

我们能在客群快速增长、一季度资产质量压力比较大的情况下守住风险的底线。

关于新的变化，我们会更加聚焦在以下几个重点的领域，加大对实体经济的支持力度。包括对制造业、科技企业、科创企业的支持，以及普惠、跨境业务，这是招商银行的传统优势，还有企业数字化转型方面的整体合作方案。去年，我们推出数字金融的服务品牌，相信在这些重点的领域里，我们结合招商银行已经打造出来的优势能够更好地为我们选择的重点客户提供服务，也更好地去突出我们的市场竞争优势。

【零售金融总部总经理赵悦】：我简单做一些补充。现在的市场环境对财富管理机构都带来一定挑战，对于招商银行来说，我们通过多年来的积累，已经形成了财富管理体系化的优势，也打造了一支专业的零售队伍，因此，对招商银行来讲更多的是机遇。同时，我们也会随着市场的变化，不断迭代优化，强化我们的优势。

一是做好财富管理，首先要有坚实的客户基础，有不断增长的优质客群。去年以来我们充分发挥公私融合的优势，针对招行大量优质的公司客群，深入推进团体金融的服务，代发获客主渠道的作用进一步凸显，通过代发获取了大量优质、有潜力的年轻客群。同时，我们线上经营的效率也是不断提升的，去年末我行财富产品持仓客户数达4312.93万户，同比增长14.14%，今年一季度继续保持较快增长，让更多的客户成为我们的财富客户。我们还以数字化的方式，加强对这些客户的经营，不断推进客户从简单产品向复杂产品的转化。去年在

非货币基金销量全行业大幅下降的情况下，我行线上非货币基金客户还有两位数的增长。同时，我们持续推进线上和线下的融合，整个流程不断地打通和融合，为客户提供更好的体验，客户也非常认可。从金葵花以上的中高端客户来看，也保持了较好的增长势头，私钻客户同比增速也有比较好的表现。反映出中高端客户对招行的忠诚度是很高的，这也是招行的竞争优势之一。

二是做好资产配置为进一步推进。在产品全面净值化的时代，资产配置专业能力的重要性进一步凸显。招行一直非常注重专业的价值，坚持专家治行，在资产配置专业能力方面有了十多年的积累和沉淀，建立了“招商银行 TREE 资产配置服务体系”。通过这个体系我们可以很好地洞察客户，根据客户需求做大类资产的配置，并根据市场变化，持续为客户做资产检视和配置再平衡，这样一是解决了投资类产品配置的纪律性问题，帮客户在较低风险的情况下，获得相对更高的收益；二是解决了客户在投资过程中的持续陪伴问题，不断提升客户体验。从经营效果来看是很好的，去年在该体系下进行资产配置的客户达 812.70 万户，较上年末增长 16.08%，而且我们看到，做过资产配置的客户粘度明显加强。刚才李俐总也介绍了，我行权益基金和保障保险的市场占比是不断提升的，这也充分说明我们财富管理的市场竞争力是不断增强的。

三是进一步提升产品竞争力，我们不断强化产品筛选能力，通过与头部机构的深入合作，在全市场选择最好最优质的基金、保险、理

财、私募等产品提供给客户，这也是非常重要的竞争力。我就补充这些。

【提问 4 摩根大通分析师李丽丽】：管理层好，我有两个问题，第一个问题是关于理财，刚才管理层介绍，招行的市场份额是在增加的，因为客户风险偏好变化导致现在收入端有所减少，从月度的数据或是最近这一两个礼拜的数据，我们有没有看到趋势性的变化？比如说零售 AUM 里，存款特别是高成本存款的增长有所趋缓，有没有看到趋势性的变化？如果没有的话，管理层觉得什么时候是拐点？

第二个问题是关于费用，招行每年都会投入很多人员成本和 IT 成本，我们的成本收入比一直高于同业，去年王行长有讲过，招行的成本收入比已经见顶了，之后有一些回落的空间，我想问一下现在管理层的预期是怎麼样的，成本收入比是持平，还是因为收入端的变化成本收入比有所上升呢？

【彭家文行长助理兼财务负责人】：关于第一个问题，理财呈现趋势性的变化一个是变，一个是不变。变的是量上有很大的变化，不变的是客户的偏好没有发生明显的变化。主要是 4 月份以来，我不方便说具体数据，4 月份以来理财产品里，类似于现金类产品增长得非常不错，也就是说理财产品的增长量有一些变化。从产品的结构、形态来看，还是风险偏好比较低的产品，这是不变的地方。

其中有一个关注点：有没有看到储蓄产品向理财产品的转化？这个趋势正在发生。招商银行一直以来的理念是，不是为了存款而存款，

存款只是产品配置而已，但是当给客户做资产配置的时候，如果有更好的产品，我们还是希望用更好的产品配给客户，比如说一些现金类理财产品。这些产品风险比较稳健，或是稳健、低波动的产品，这类产品我们目前看到的变化是有一部分客户的储蓄存款转向了这一类产品。实际上，从招商银行4月以来或是近段时间以来储蓄存款的变化情况来看，虽然日均还是比较高的增量，我刚才提到了一个数，差不多较今年初有5000多亿的存款日均增量，但从储蓄存款时点来看是往下走的。这不是资金的流失，而是资金流向低波动、稳健的理财产品，也包括一些公募类的基金产品现在也有一些转向到这些产品。

您的问题我概括一下：有变的地方，量在变；不变的是客户风险偏好基本没有太大的变化，还需要一个过程的观察。

第二个关于成本收入比的问题。一季度大家看到招行的营收负增长，费用有一定的增长，担心我们的成本收入比会不会持续增长？这点也请大家放心，我们全年总体的安排就是希望保持成本收入比的相对稳定。去年和前年，招商银行实现了成本收入比的“两连降”，今年我们还是希望保持稳定。至于季度间的变化，请不要过于担心，因为费用开支有季节性因素，有的费用需要一季度列支，这不是关键点。从全年来看，我们还是有信心保持成本收入比稳定。

【提问5 中信建投分析师马鲲鹏】：各位领导好，很欣喜地看到时间过了一半，但是还没有人问资产质量的问题，这说明大家对资产质量比较放心。一季度，房地产贷款不良暴露明显趋缓，看来去年“三

支箭”还是比较有用。请问各位领导如何展望后续房地产不良演进的趋势？此外，一季度招行的信用成本很高，拨备计提增速比贷款增速快很多，同比增长快很多，这个背后是什么考虑？是不是有一些遗留下来的问题在一季度一次性解决了？

【风险管理部总经理徐明杰】：感谢您的问题，终于有人问资产质量的问题，这说明大家普遍对我们整体资产质量的好转有一定的信心。您刚才问了几个问题，包括整体资产质量的情况，房地产领域的情况和信用成本的情况。（注：以下数据变化如无特别说明，均指一季度末较上年末变化）

首先说一下信用成本的问题。今年一季度末，我行信用成本（年化）达到 1.04%，比去年末增加了 0.23 个百分点，主要原因是贷款规模的增长，和资产质量的变化没有关系。随着时间的推移，我们的信用成本会收敛到去年的水平附近，我们对此比较有信心。

其次，关于资产质量的总体情况和房地产的情况。一季度我感觉有以下几方面的特点：

一是总体的资产质量依然保持优良。去年末不良率（本公司口径）是 0.95%，在同业中是比较优秀的。今年集团层面不良率从年初 0.96% 降到 0.95%，一季度集团层面呈现出“一升五降”的格局，除了不良贷款余额增加了 22.98 亿元以外，不良贷款率、关注贷款率、关注贷款余额、逾期贷款率、逾期贷款余额都是在下降的，总体资产质量保持稳定。

二是零售方面也是呈现出稳中向好的趋势。零售贷款（本公司口径）也是“一升五降”，除了零售不良贷款余额增长了 2.68 亿元以外，我们其他的指标都在下降，包括我们的不良贷款率、关注贷款率、关注贷款余额、逾期贷款率、逾期贷款余额都在下降。

我们再进一步看零售贷款，我们看到小微、住房、信用卡的逾期余额都在下降，消费贷款逾期贷款额略微增加一点，增加了 1.53 亿元。与房地产市场相关的，大家可能也比较关注住房按揭贷款能不能经得起市场的考验。从我们住房按揭贷款逾期指标来看，一季度逾期贷款从 69.56 亿元下降到 61.13 亿元。

三是信用卡方面，可以用四个字形容：“风险回落”。所有的资产质量指标都呈现回落的态势，不良、关注、逾期都是额率双降。我们也非常关注宏观经济的变化，从一季度的情况来看，我们看到有很多复苏的迹象，包括信用卡交易量在上升，资产质量的指标在好转。估计接下来不良贷款相关的指标还会有进一步回落的空间。如果经济层面不出现大的反复，一季度很有可能是信用卡不良贷款生成的高点。

四是房地产贷款方面，我觉得可以用一个词来形容，就是“高峰已过”，也就是说我们房地产不良生成的高峰已经过去。从市场形势来看，房地产领域风险企稳的态势还是比较明显的。我们已经把行内对公房地产贷款的家底摸得比较透彻，今年还会有些不良生成，但生成额会比去年显著减少。同时我们也预期今年之内，房地产不良基本上会全部暴露，明年我们希望房地产不会对全行的资产质量产生干扰。但是因为房地产贷款，特别是项目贷款处置起来时间比较长，面临的

因素也比较复杂，关联的相关方也比较多，所以处置起来比较难，可能会导致对公逾期率进一步上升。

总体来说，我们一直保持审慎稳健的风险文化，一直坚持严格的分类，真实地暴露我们的风险，充分地计提减值准备，我们看到一季度信用成本还在上升，我们还在增加计提贷款减值准备，确保我们的风险抵补是充足的，吸收风险的能力是充分的。

经营银行实际上就是没有终点的马拉松，在马拉松的过程中，我们要行稳致远就是靠严格的风险管理。我们也相信，通过我们的努力，通过打造招商银行堡垒式的风险合规管理体系，真正为股东创造价值，谢谢。

【提问 6 摩根士丹利-徐然】：感谢给我这个提问机会。我有两个问题：一是想问一下招行对贷款定价和净息差的展望。我看到一季度，不管从大行的竞争压力还是市场趋势来看，贷款定价还是有下行的趋势。从 4 月或者 3 月以来的情况看，招行贷款定价的趋势是什么？尤其是在零售贷款方面，是否有复苏或者贷款定价反弹的空间？存款方面，我们看到最近也有新闻提到一些银行在压降存款利率，招行会不会还有一些压降存款利率的空间？综合来看最后对息差的展望是什么？这是第一个问题。

二是想请问一下能力建设的问题。当前经营环境对银行经营能力的要求越来越高，尤其是对支持小微企业、支持制造业和理财的管理要求也越来越高。我看到很多其他银行也都在努力追赶，以招商银行

原来的能力建设水平为标准。原来招行在能力建设上显然是领先市场的，请教一下上述领域我们有哪些方面是引领市场？尤其是像理财管理方面，在净值化的情况下未来怎么提高净值化产品的管理能力以及盈利或者回报率？

【彭家文行长助理兼财务负责人】：我先向大家介绍一下息差的问题。关于息差的问题今天大家问得不多，但是我知道各位也很关注。我们一季报披露了NIM（净息差）的情况，可能一些朋友们觉得有点超出预期。在年度业绩发布会交流时，我也对NIM（净息差）趋势做了一个判断，总体是面临下行的压力。从目前情况来看，的确也是呈现出这样的压力。一季度，我们的NIM同比下降22个bps，应该说降幅可能会超出大家一般的预期。环比来看，本集团口径下降了8个bps，本公司口径环比下降了6个bps，大家在季报中看到是本集团口径。本集团和本公司口径之间的差异主要来自于个别子公司阶段性息差收窄的影响，6到8个bps的降幅应该是正常的反应。这是净息差变化的情况。

不管是同比还是环比口径，净息差都在下降，主要是两个方面的原因，其中最主要的原因就是资产端收益率的下降，也就是贷款定价下降。

我当时跟大家介绍时也提到影响贷款定价的是两个因素：一是LPR重定价，包括对公贷款和零售贷款，零售贷款当中相对占比高的是住房按揭贷款，都受到重定价的影响。二是新发放贷款的因素，新发放贷款是按照发放当时的定价水平来定价。从这个定价水平来看，

比去年同期都是下降的。这方面的影响比重定价影响还更大一些，两个因素叠加在一起使整个贷款的定价水平下降比较多，导致资产收益率出现下降。这是影响息差最主要的因素。

负债端对 NIM 也有影响。负债成本同比上升，主要有两个原因：一是我前面介绍的，在财富管理当中我们把一部分的储蓄存款作为产品看待，给客户做了配置。给财务上面带来负面作用的是大家都看到的存款定期化、定期存款占比提高。二是可能之前大家没注意到外币存款成本上升的影响。相对于其他和招行规模相近的银行来说，我们外币存款的占比是相对偏高的。一季度末，招行整体的存款成本为 1.59%，同比上升了 13 个基点。但是如果不看外币，只看人民币，人民币的存款成本是下降的，去年美元加息拉升了外币存款成本，这在一季度也相应体现出来。

有些因素还会存在，比如说贷款定价的因素。我在 3 月的年度业绩发布会跟各位交流时也提到，我们判断净息差的收窄不仅是一季度的影响，我们判断 LPR 的重定价也不只是一季度才有，贷款的定价水平底部特征也不只是一季度。今年二、三、四季度贷款定价基本维持当前的水平，这个水平和去年比肯定都是低的，我们判断逐季的息差缩窄的压力还会有的，不要指望二季度净息差一下子反弹了，这也不现实。但是我觉得对息差也没必要过度悲观，我们对净息差长期的趋势还是比较有信心的，基于这几判断，我觉得有几个趋势性的东西我们可以看到它的反转：

一是对公贷款的定价，我们认为基本上底部已经形成。虽然我刚才提到定价水平很低，但那是跟去年比、跟过往比，目前来看基本稳定，而且我们看到了一些回升的势头。今年一季度，全国金融机构的贷款新增为 10.6 万亿元，我们预计全年信贷增长也就 24、25 万亿元的水平。这样来看，一季度占比在 40% 以上。接下来，我们判断信贷的供求关系会发生一些变化，这种情况下我们觉得对公贷款的利率有可能有回升的趋势，即使回升势头不多，但至少筑底已经形成。我们认为对公贷款定价压力最大的时期已经过去，但是压力可能在今年年内还会存在。这是我们看到的第一个趋势性变化。

二是存款成本有企稳的迹象。刚才我分析有几个因素导致存款成本的刚性，这两个因素都在发生趋势性的变化：第一，我们有一些储蓄存款的产品，当我们给客户做配置时，这部分存款正在向一些低波稳定的理财产品转化，这也有助于抑制存款成本进一步的提升；第二个因素是刚才提到的外币因素，大家基本判断今年美元加息要到顶，或者说最多还有一两次加息的机会，但总体来看上行趋势也到了顶部，随后会往下走，这也是一个有利的因素；第三个因素是自律机制或是各家商业银行对于存款成本的认识在不断提高，大家的共识也在不断增强。包括以前对于存款高定价比较多的城商行、农商行也在主动降低存款利率，说明他们对存款成本的认识在加强。商业银行之间的自律机制也在发挥作用，比如去年商业银行自发降低存款利率，这对存款成本也有很好的帮助。接下来我们认为，只要 CPI 保持稳定，不排除商业银行通过自律机制发挥作用进一步降低存款成本。但总体来看，

我们认为存款成本上升的高峰期也过去了，应该能够得到有效控制，这是第二个有利的趋势。

三是我们的资产结构也会有一些变化，比方说零售贷款的占比。一直以来，招商银行把零售贷款的占比放在很重要的位置，尽管去年零售贷款占比客观上有所降低，但主观上我们并不希望它降低。去年受房地产市场的影响，住房按揭贷款增长受到压制；另外消费类贷款也受到外部环境的影响比较大。因此，确实去年零售贷款增长比较慢。今年一季度，我们零售贷款同比多增了 300 多亿元，也是比较好的增长势头。但是零售贷款和对公贷款增长有不同的季节性规律。一般而言，对公贷款在一季度要投放得多一些，零售贷款随着时间的推移会有一个逐步增长的过程，所以我们判断接下来零售贷款的占比会逐渐提升。今年年初我们在做资产安排时，也是希望继续保持零售贷款占比提升，尽管客观上由于外部形势可能发生变化，我不敢保证最后的结果，但至少预算安排上我们希望努力做到这一点，零售贷款占比如果提升也能带来资产收益率的变化。我们认为零售贷款中有一些品种的收益还是相对不错的，比方说信用卡贷款。信用卡贷款这几个月明显在发生好转，4 月份的数据也显示出好转迹象。我们觉得，今年信用卡贷款的增长会好于预期，更加好于同期。消费贷款，随着整体消费的复苏，我们觉得也是很好的增长机会。所以零售贷款的占比提升应该也是正向的因素。

四是从央行货币政策来看，也有利于商业银行控制净息差的进一步收窄。比如说，现在一些结构性货币政策工具仍然在延期使用，这

也有助于商业银行降低成本。也比如说，前不久3月份央行降准，这肯定是有利于商业银行降低负债成本。这些政策对于净息差也是有利因素。

我总体判断，今年年内商业银行的净息差会持续承压。但是，我认为随着经济的复苏，可能今年是最困难或者压力最大的一年。这段时间我们要好好地做好资产负债的结构安排、配置安排、节奏安排，这就考验一家商业银行资产负债的管理能力。我们希望能够继续通过这些安排，克服掉各种外部对于净息差收窄不利的影响；我们也希望继续保持相对领先的水平，这个领先的水平不只是绝对值的领先，也希望变动幅度能够保持相对领先的水平。

关于第二个能力建设方面，我觉得您的问题重点是理财。

我先说说总体情况。能力建设是一个非常重要的命题。其实财务结果、业务结果的背后都是能力在发挥作用。以财富管理为例，短期的财务结果当然要关注，但没必要刻意去关注，我们更应该关注背后能力建设的问题，这是很重要的认识。短期来看，财富管理只是体现产品形态的变化，财务结果有些变化很正常。我们始终要把客户放在心上，始终把客户抓在手上，客户不走，只是产品形态发生变化，尽管收入会有些变化，但我们不担心，因为客户还在，AUM还在。客户不走的背后要靠能力来支撑，什么样的能力？我觉得有以下几个必备能力：

一是以财富管理为例，专业能力是必须要具备的。专业能力有很多体现，包括相配套的产品投研能力、产品组织能力，甚至包括客户

经理的资产配置能力。我觉得专业能力很重要，一直以来我们零售条线对于专业能力的打造非常重视。

我们对于理财方面的专业能力也非常重视，比如总行对理财子的考核里专门有投研能力与市场对标的指标，包括投研水平、产品收益率跟市场对标能排在什么样的分位，这些都纳入了考核。包括对理财子，对招商基金，也就是大资管板块下的机构，我们都有对标的考核指标，希望通过考核牵引提升他们的专业能力。这是第一个非常重要的能力。

二是金融科技的能力非常重要。大家都知道招行非常重视金融科技。2022年，我们的信息科技投入是141.68亿元，是营业净收入的4.51%，这是费用投入。具体来说，我们称之为“一朵云、两个中台、四个引擎”，这也是金融科技能力的体现。

关于一朵云，据我所知，目前在国内系统性重要银行里，我们是唯一一家真正实现全面上云的。这是很重要的基础设施建设，为未来各种能力的打造奠定了很好的平台。

关于两个中台，包括数据中台和技术中台。技术中台指我们开放了技术中台，能够让每一位员工都很轻松地做一些程序开发，做到全员开发，这样能实现更多产品、系统、工作方法的改进。另外我们还有一个数据中台，用于对数据的探索、挖掘、分析，尤其是财富管理这块，财富管理无论是配置也好，客户画像也好，都是建立在数据挖掘、分析的基础上，所以我觉得这个中台也非常重要。

关于四个引擎，包括智慧财富引擎、智慧营销引擎、智慧运营引擎等等，我也不详细一一介绍。这些都是金融科技能力的展示。具体到财富管理层面，我认为能力里面很重要的是线上、线下的结合。首先，线上的经营能力要做强，这也是金融科技能力的体现；同时考虑如何将线上、线下能力一体化，具备数字化的能力，这些都跟金融科技能力相关联。

三是协同能力，这是我感受很深刻的一点。各位投资者和分析师朋友，如果你们也经常去和同业交流的话，慢慢地你们会发现招行有一个很不一样的地方，就是协同。叫协同也好，叫融合也好，叫飞轮也好，这种协同无处不在。我相信这是目前已经根植于招商银行每一个员工基因里的一种能力，这种能力的打造不是短期内形成的。刚才我提到的财富管理和整个资管板块的协同，也包括投行、资管、托管和财富管理四大板块的协同，也包括日常工作中条线与条线之间、总分行之间、母行和子公司之间的协同，我觉得这种能力非常关键。在协同能力打造方面，我觉得目前我们已经有一定的基础，但是还需要持续打造。只有把这种协同能力做起来，才能真正地提高生产力。

从一季度的一些数据来看，更加体现出协同融合的重要性。比如说我们理财子理财产品增量和 AUM 的增量、客群的增量、托管的增量都有相关性；资管板块、托管板块、财富管理板块，这几个板块都有很强的协同效益。一个强则都强，哪个表现弱一点，其他也都会受到影响。去年受净值撤回的影响，我们理财子有些产品被赎回得比较多，导致其管理规模下降，今年一季度也有一定程度的下降。这一定程度

上也会影响我们客群的增长、AUM 的增长。我们也意识到并且认识到了这一点，接下来我们也会重点跟进理财子产品的供给能力、产品的打造能力，从而形成更好的协同能力。这是我们要去重点关注的方面。

从理财子来看，今年面临的压力还是很大的，不光是招银理财，我注意到一季度全社会银行理财子的产品规模整体下降了接近 1.9 万亿，这是很大的下降量。招银理财的规模虽然也有所下降，但我认为已经很不容易了，而且我们仍然希望能够保持全年理财产品总体规模的稳定，形成真正的协同能力。

【提问 7 个人投资者代表“价投谷子地”】：我的问题回到财富管理。我一直在长期关注招行和很多同业的发展，招行一直把财富管理业务作为未来的发展方向。关于一季报有些问题，前面也做了些解释。我的想法更多是从长期的角度看这个问题，我感觉招行在财富管理方面好像没有特别鲜明的强项，比如说我举个例子，平安银行的强项就是卖保险，兴业银行的强项就是理财收益做得高，与同等理财子相比盈利能力是比较强的。我的感觉招行除了 AUM 大以外，缺少自己的绝活，感觉只大不强或是没有鲜明的特点，造成一季度天时不太友好的情况下，我们的收入波动就很大。我想问各位领导，未来招行财富管理的建设上如何能够打造自己有特色、强项的业务，会往哪个方向上做？虽然不可能完全摆脱靠天吃饭的窘境，能不能缓解或是让财富管理相关手续费收入波动不要跟着天时的变化有这么明显的波动？谢谢。

【彭家文行长助理兼财务负责人】：谢谢您的问题，我先简单回答，再请零售金融总部的同事补充。

我谈我自己的理解。首先感谢您，您的每一期报告我都认真地拜读，我非常佩服，作为“局外人士”，所谓的“局外人士”就是不在银行工作的人士，也不是专门做分析的分析师，您对银行而且不只是对招商银行有这么专业深刻的理解，非常及时、深入地分析，而且有非常中肯的建议和评价，在此表示感谢。

您的这期报告我看了，您的关注点我们也很重视，我们分管零售行长对您的报告也非常重视，代她对您表示感谢。

您的提示我们非常重视，也引起了我们的思考。就像您所说，我们的优势到底是什么？我们的爆点是什么？您提到一些同业、兄弟行，有的是卖保险，有的是产品等。我个人理解，我们也有一个独特的优势，这个优势我们也经常说，只不过大家可能没有注意，我认为我们的优势是配置。我们是动作，而不是某个形态的产品。我认为配置有非常丰富的内涵，我们不是简单地把一个产品卖给客户。既然不去刻意卖产品，收入层面相对来说不是放在首要考虑的位置。当然您说的收入波动问题也要注意，我后面会回应这个问题。首先考虑客户配置。我们曾经打过一个比方，配置相当于是“开处方”，不是“卖药”，假如把产品比作药的话，不是把药卖给客户，我们希望能开处方。开处方就要把脉、问诊，了解客户的偏好，要做 KYC，做深度的客户洞察，在这个基础上我们给客户做配置。这个配置也不是一句空话，它需要我们很多东西来支撑，是一个体系性的东西，比如说我们的专业能力。

前面我也介绍了，我们的专业能力包括产品经理的专业能力、产品设计者的专业能力、产品组织者的专业能力、客户经理的专业能力、投顾的专业能力等等，这些都是开展资产配置很重要的支撑，所以配置不是一句空话；同时配置又必须要有丰富的产品体系，它不是单个的产品，一定是体系化的产品；配置还要求我们的各种能力，包括金融科技的能力、线上经营的能力等等。我们现在做的“TREE 资产配置服务体系”，待会儿我的同事可以给您做进一步的介绍，我非常认同配置的理念。我也希望我们的投资者和分析师朋友，包括我们的客户能够领会招行开展配置的深意，因为它真正的深意是我们要彻底打造“以客户为中心”的核心价值观，这是我们的思考。

在这个过程中，当然我们要平衡好收入层面。也不能说一味地为客户创造价值导致银行经营不下去，没有收入也是不可持续的，可持续的商业模式是应该在收入和我们为客户创造价值当中寻找一个平衡点。所以未来我们也希望能够通过更好地给客户做配置实现收入和客户增长共赢的局面，也就是“打造价值银行”战略目标里“多重价值”的体现，为客户创造价值的同时我们也要为股东创造价值。怎么能做到平衡呢？我个人理解就是在配置上做好文章，一定要做好多元化的配置，单一的配置都会带来问题。如果哪个同业现在是卖这个产品，市场发生变化这个产品卖不出去怎么办？如果这个时候是保险产品的好机会，今年赚了明年怎么办？只有做多元化的配置，即使市场发生变化的时候，我能“东方不亮西方亮”。就像刚才前面跟您介绍的，我不认为财富管理的中收就是财富管理的体现，如果要真正用收

入指标来体现的话，我认为大口径下的财富收入更能够体现财富管理。大口径收入包括什么？包括财富中收，也包括储蓄存款配置给客户的部分，储蓄存款也是有收入的。我前面介绍过，如果财富管理的中收再加上储蓄存款的收入，形成大的财富管理收入的话，我们一季度同比增长 8.18%，不是负增长，是很可观的增长，但是我理解你们都是看中收。我们未来希望通过多元化的配置，让这边收入少的时候，能够通过另外一边保证收入的稳定增长。我们希望既要为客户创造价值，同时也希望让股东、投资者和分析师能够满意，做好平衡，所以未来我们希望保持总收入的持续稳定增长。如果配置做得好，我们也可以等“风”来，当“风”来的时候，我认为我们目前这种结构会更加迎接“风”的势头，能够增长得更好。

关于配置具体的一些做法，我想请我的同事再简单介绍一下。

【零售金融总部总经理赵悦】：刚才彭行长已经把我们的财富管理的核心竞争力说得很透彻了，资产配置确实是我们财富管理非常重要的竞争力，在这里我再做一点补充。关于资产配置，我们整个团队自上而下都相信资产配置专业能力是非常重要的，过去两年尽管市场在不断的波动，我们一直在做财富客户的“扩面”，不断地播种、不断给客户做权益类产品的配置，这个过程是很艰苦的，大家也知道基金最难卖的时候往往才是最应该给客户做配置的时候。我们整个团队从上到下都始终坚持这一点，并且在配置了这么长时间之后，在市场还在不断波动的情况下也毫不动摇，这是非常不容易的。从成效来看，尽管市场持续波动，我们权益基金销量市场占比是在不断提升的，我

们播种的客户数量也在不断增多，等到市场变暖的时候，大量的客户尤其是小白客户会因为我们现在的这种坚持，而收获资本市场的红利。这是非常重要的一点。

您刚才也提到同业的一些好的做法，我们一直也非常重视能力建设。一方面，加强产品筛选，为客户提供全市场最优质的产品；另一方面，我们不断提升产品经理、客户经理的能力，通过投研，对市场的调研，对产品的判断，对产品、策略、打法的研究等多种方式，加强对客户经理的赋能。在客户经理无法完全靠在线下去服务好所有客户的情况下，我们通过线上线下协同的方式，通过数字化的方式，提升客户经理经营能力和效率，从而更好地服务好我们的财富客户。

不论是去年，还是今年一季度，我们都在按照我们制定的策略和打法在推进，我们也相信未来随着市场不断好转，我们会做得越来越好，发展越来越快。谢谢。

【提问 8 国盛证券分析师马婷婷】：感谢给我这个提问的机会，我提一个资产选择的问题。近期全行业的情况看，净息差的水平都有一定的承压，相关的领导已经解释了，未来有一些积极的因素。从招行的资产选择角度来看，尤其是对公贷款方面，招行对公贷款收益率的水平整体上来看基本上和大行相当，甚至一定程度上还会低于国有大行的水平。我们能理解，这是资产质量管控的表现，同时也是招行在非常低的负债成本情况下在做资产选择的底气。我想请教一下，未来尤其是全行业净息差水平趋势有一定压力的情况下，招行对公资产

选择、策略是否有一定的变化？我们的战略客户做得非常好，未来是否有余力在风险可控的情况下进行下沉，或是在客户的选择上做些变化，进一步提高我们的资产收益率水平？

【彭行长行长助理兼财务负责人】这个问题我先回答，待会儿侯总会做补充。

资产的选择实际上就是资产配置的问题。一家银行是什么样的风险偏好，最终决定了这家银行选择什么样的大类资产配置策略，最后也决定了是什么样的盈利结果或回报水平。招行在制定大类资产配置策略时每年都会基于各种约束条件，比如说资本的约束、RWA 增速的约束、流动性风险管理的要求还有一些其他增长约束的要求，我们从全行资本回报最大化的出发点做各类资产配置的安排。这就会决定对公资产、零售资产、投资资产等等怎么摆布、会有什么样的结构。

刚才您这个问题主要涉及到对公资产这一块怎么选择的问题。从总体层面来看，我们全年针对对公资产有预定的安排，基本上不会有太大的变化，目前来看进展还是比较顺利。关于对公资产内部的配置、大类资产配置里的结构配置，待会儿侯总会做介绍。

关于资产收益率的问题，可能要辩证来看待。第一个特点，正如您说的，我们有较低的成本、有较低的风险偏好，所以决定我们会选择一些风险相对较低的资产，收益率也较低；但是第二个特点，我们认为这不是我们的全部，对一个客户我们不要只盯着贷款，我们认为给客户提供的一定是综合服务，比如说投商行一体化服务、结算服务、公私融合服务等。我们跟客户打交道是希望获得综合回报和收益，所

以有时候也许您看到我们的对公资产定价并不高，但是可能在另外一端，比如说存款的派生、中介业务收入等方面，甚至包括代发、零售转介等方面都有不错的回报。事实上我们也是这么在做的，我们每次看一个客户的时候，会分成内环、中环、外环来看这个客户的收益。企业客户最直接的收益是贷款定价的收入，我们看内环就是看这个客户本身除了贷款收益之外，是否还有存款、非息等收益。中环就是它的家族谱系，比如说企业集团的谱系，看它的客户能不能带来收入，因为跟集团做了生意，它的子公司也是能带来收入，要拉在一起来看，形成基于客户的统一视图。还有外环，我们把一些派生收益要考虑进来，比如说这个客户有没有在我们这里做代发，做代发也能带来价值。您应该也看到，我们目前非利息收入占比在同业当中占比是相对比较高的；此外，对于零售客群的增长来说，代发发挥了重要的作用，代发带动的增长也非常不错，跟这些都有关系。

但是无论如何，这只是其中一个点，我们称之为“客户的分层分类经营”。对于一些重要战略客户，我们就是这么经营的。接下来，我们也会对对公客户的结构做一些调整，包括腰部客户、普惠金融等方面。具体怎么调整，我请侯总再跟您做一些介绍。

【公司金融总部总裁侯伟荣】：关于您关心的我们接下来怎么提升风险定价的能力，我简要做一下补充汇报。接下来我们要做的或者说正在做的，就是怎样发挥招行原有的优势，在这个变化的市场环境下我们如何更好地去应对。大体方向是这样的：

一是抓紧推动客户结构的调整。原来我们在两战客户或是大客户的服务方面非常有特色，也实现了很好的效益。但是今年，特别是一季度大客户定价下行得非常快。现在我们的策略是围绕大客户，沿着他们的供应链服务上下游客户。这样一方面满足更多中小企业的融资需求，另一方面我们的风险也有保障，再者定价方面也可以有所提升。另外我们也适当地做集团客户下沉主体的授信，比如说集团公司二级、三级、公司的评级会低一些，但定价相对较好。

二是大力发展普惠金融。去年四季度，我们成立了普惠金融部，也确定了十几家重点分行。在普惠金融方面，需要大力发展数据融资，利用数字化能力，用更便捷的方式覆盖更多的小微企业，这样也会提升定价。同时，利用我们的行业专业化能力去服务或者说拓展更多腰部客户的资产业务。经营这一类客户对银行风险管理能力的要求是比较高的，所以我们主要是通过行业专业化更深入地了解这个客群，在把握风险的前提下加大对他们的支持。

以上两个方面是客户结构方面的调整。在业务结构方面，我们也是在做一些调整，比如说我们大力营销一些中长期贷款，包括固定资产项目贷款，抓住一些并购贷款的机会，这类资产定价会更高一些。

另外一个方向是怎样更好地做好客户的综合经营。投资者或分析师一般会关注我们的表内贷款投放。从资产组织角度来看，我们是做强重资本业务，做大轻资本业务。对于对公条线，我们提倡根据客户的需求提供最适合的产品，用 FPA（公司客户融资总量）的概念服务客户。有很多客户的需求不一定体现为表内贷款，或是这些客户带来

的回报也不仅仅体现在贷款方面。打个比方，去年我们做了一个很成功、很大的公募 REITs 项目，但是这个项目的融资收益并不是很好，市场竞争也很激烈，但是我们顺利拿下了该项目的托管业务。托管业务就会带来中收，并且产生相应的存款收益。

此外，如刚才彭行长所说，客户对银行的综合回报更多时候还不只是体现在批发条线内部。以房地产开发贷款为例，现在价格竞争非常激烈，但是从银行的角度来看，我们更多的收益是体现在按揭贷款这一端。

总体来说，我们在积极地采取措施，通过资产业务的结构调整提升资产定价水平。从最近两个月的情况来看，已经有好多方面的进展；第二就是加强对客户的综合经营，提升综合回报。谢谢。

【彭行长行长助理兼财务负责人】：关于下沉的问题，我们有一句话叫“客户下沉、风险不下沉”。这句话看起来似乎有一些矛盾，因为一般来说风险和收益是匹配的，但是我们还是希望根据一些业务结构的安排和流程化的设计、产品的设计做到这一点。比如说腰部客户，可能我们的重点方向不是漫天散网，重点方向还是专精特新、小巨人等这一类客户，要选择性地做。比如说我们的普惠金融，也是沿着供应链这条线索，包括标准化的抵押贷，基于客户的数据开展线上贷款，做成标准化的产品等等。目前来看，对公这一块我们成立了普惠金融部，目前进展也还不错，一季度增速跟以前比有大幅提高。客户结构调整的背后，是希望做到资产结构更加均衡，也是希望能够在风险和收益中找到更好的平衡点。谢谢！

【主持人-证券事务代表、董事会办公室主任夏样芳】：谢谢彭行长，谢谢侯总。由于时间关系，我们这次的业绩交流会到此结束。大家如果想了解更多的经营数据或者有关信息，可以上网查阅我们披露的业绩公告以及其他一些年报。如果还有其他问题，也欢迎与我行董办投资者关系管理团队进一步沟通。

再次感谢大家在百忙当中参加本次业绩交流会！我们将继续努力做好各方面的工作，包括经营管理和投资者关系服务，谢谢大家！再见！