

中国工商银行 2020 年度业绩说明会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2021 年 3 月 26 日 18:30 - 19:55

会议形式：网络直播

现场出席管理层：廖林行长、王景武副行长、张文武副行长、
徐守本副行长、官学清董事会秘书

线上出席董事：卢永真、郑福清、冯卫东、曹利群、梁定邦、
杨绍信、努特·韦林克

参会人数：5350 人

记录人：工商银行战略管理与投资者关系部投资者关系管
理团队

【提问 1】易方达-马骏：我是易方达基金公司副总裁马骏。首先恭喜管理层，在 2020 年全球新冠疫情大爆发、大流行的重大影响下，在全球运维的工商银行取得了难能可贵的利润正增长。在这里感谢管理层的努力，能否请管理层介绍一下 2020 年工行整体运营的特点和亮点在哪些方面？

廖林行长：首先借这个非常难得的机会，感谢全球的投资者、分析师长期以来对工行的信任和关注。也非常感谢您

的第一个提问。

去年确实是非常不平凡。这一年里，工行统筹推进疫情防控、金融保障和经营管理，取得了比较好的经营质效。年初我们定“稳中求进”的目标，年末得到了“稳中有进”的经营态势。经营质效可以概括为“两稳两升”。

“两稳”。一是经营质效保持稳定。全年实现净利润是3177亿元，增长1.4%，在疫情大考下保持了正增长。其中营业收入总量突破8000亿，手续费及佣金净收入突破1300亿，收入总量继续保持国内同业领先。二是资产质量保持稳定。在全球疫情和经济下行的压力环境下，实现资产质量基本稳定，各项指标都处于稳健的区间，年末集团的不良率1.58%，控制在合理区间内；剪刀差-265亿，比年初减少了545亿元。尤其值得我们特别欣慰的是，关注类和逾期类贷款的余额和比率比年初都实现了下降，其中关注类贷款下降了430亿，关注率下降了50个BP；逾期贷款下降了7亿，逾期率下降16个BP。这体现的是“两个稳”。

“两升”。一是市场竞争力提升。主要表现在：过去一年，工行的客户存款新增突破2万亿，余额达到了25.1万亿，比年初增加了2.2万亿，也是历史新高；人民币客户贷款增量保持同业领先，全年增加了1.88万亿，增长12.6%。资产管理规模达到了4.8万亿，资产托管规模近20万亿，保持了国内最大资产管理金融集团的比较优势。二是客户数量和质

量提升。全行通过组织开展客户“织网补网”工程，夯实客户基础，到年末个人客户总量达到 6.8 亿户，增量超过了 3000 万户；法人客户总量达到了 864 万户，增加了 50 多万户；特别是个人手机银行客户近 4.2 亿户，网络金融月活客户在可比同业中率先突破了 1 个亿，增长的质量和活力显著提升。

支持我们取得“两稳”、“两升”成绩的是工商银行庞大的客户体系以及我们自身的稳健经营能力，坚持风险应对走在市场曲线前面，通过前瞻性的预判，支撑跨越周期的稳健。

新的一年，我们将抓住机遇，保持好稳中求进的发展态势。谢谢您！

【提问 2】中信证券-杨泓清：我是来自中信证券权益投资部的杨泓清。请问工商银行在防范化解风险方面有哪些成效？工行 2020 年末不良率有所抬升，疫情冲击带来的资产质量下滑风险是否见底？延本延息贷款的风险是否出清？工行对于资产质量变动趋势的判断是怎样的？有没有进一步加大不良资产处置的安排或规划？

王景武副行长：谢谢您的问题。资产质量是银行经营发展的基石和生命线，工商银行一直非常重视资产质量的管控。2020 年工商银行的各类风险总体可控。信用风险方面，资产质量基本稳定，核心的指标呈现出“四降两稳”。逾期贷款和逾期率、关注贷款和关注率四个指标都较年初有下

降，逾期贷款与不良贷款的剪刀差首次实现了年度为负，不良额和不良率基本保持在稳定区间。**市场风险**方面，面对全球债券、股票、商品市场的波动，坚持稳健中性的投资和交易策略，强化市场风险的管理，实现了外汇风险敞口下降、汇兑收益转正、投资与交易业务收入增长。**流动性风险**方面，加强市场资金形势的研判，优化资金来源及运用规模、结构和节奏的安排，全行流动性总体平稳，保持合理适度的缓冲空间。并且我们非常重视和强化操作风险等各类风险的管理。

风险管理的各项成效都源于工商银行“四管齐下”的全面风险管控体系。我们“管住人”，加强员工行为的管理；“管住钱”，强化表内外、境内外、线上线下全口径的资金、资产和业务管理；“管好防线”，前台业务部门、中台风控部门和内部审计部门三道防线联防联控，构建坚实的防火墙；“管好底线”，重点管好监管底线和管理底线，压实六方责任。

工行始终遵循“主动防、智能控、全面管”的风险管理路径，通过完善风险策略、偏好、限额、政策、流程等，主动防范各类风险，通过构建大数据智能化风控平台，提升风险的监测、预警和管控的精准性、及时性和有效性。风险管理覆盖各类风险、各类机构、各类业务和各类人员，做到风控无死角。

关于延本延息方面的风险也总体可控，从2020年第三季

度开始，延本延息的办理量开始下降，随着疫情的好转和企业复工复产，相当部分的延息贷款已恢复到正常计息。

在不良处置方面，工行按照资产质量走势和严格的分类标准确定处置计划，保持合理的不良贷款处置力度，有力化解信用风险。

尽管面临各种挑战，但是我们判断随着全球经济尤其是中国经济的恢复性增长，有效的风险识别与管理能力成效显现，信贷资产总体变化趋势趋于稳定。我们有信心、有能力，也有实力保持资产质量的基本平稳，力争早日实现稳中向好。

【提问3】南方基金-史博：我是南方基金负责权益投资的首席投资官史博。我想向工行的领导问一个关于金融科技方面的问题。我们也看到，工行在金融科技方面有持续的投入，也提出了“科技驱动、价值创造”的工作思路。在金融科技领域我们也面临着新的挑战，大家看到了互联网巨头在金融科技领域进行了大量的投入。想问一下，我们工行在金融科技领域的投入和那些互联网巨头之间的投入，我们有什么相同之处、不同之处？面临着这样的跨界竞争之中，工行有哪些打算？有哪些竞争优势？取得了哪些成效？也想知道工行利用金融科技改善和提升客户体验方面做了哪些事情？谢谢！

张文武副行长：谢谢您的问题。我想分三个部分来回答。

第一部分，关于比较。可能我们共同点都是对科技的高度重视。因为工商银行在银行业界里面的科技领先水平也是有口皆碑的，这是一个共性。另外一个，我们都比较重视市场的拓展，都重视服务客户。

跟互联网企业比，我想讲一些特点，从几个角度看一看。

一是工商银行在服务实体经济、改善民生方面金融场景和产品线更加丰富。工行拥有覆盖存款、贷款、结算、投资理财、国际业务等全面金融产品体系，为开展金融创新提供了持续原动力。

二是工商银行线上线下渠道发展更加融合。工行线上个人客户超过4亿多人，有接近1.6万家网点，网络比较完备，加上我们还有规模比较大的远程银行中心，线上线下一体化能力方面非常强大。

三是业务和科技融合方面更加完备。我们现在的科技队伍有3.5万人，商业银行除了具有一个比较大的科技队伍之外，还有很强的业务团队，商业银行的业务人员显然是占多数的，我们可以不断地实现业务和科技的融合，在创新方面能够取得突破。

四是在合规创新和稳健经营方面表现更加突出。工行始终以“守正创新”和“精耕细作”的理念来推动数字化转型升级。近年来，我们在市场风险、信用风险、操作风险方面

有很多很成熟的、自我研发的系统，不仅自己用，而且也在给市场上输出，帮助一些中小同业改进内部管理水平，无论是在信用风险、市场风险、反洗钱风险方面都取得了不错的成效。比方说“融安 e 信”，向同业机构输入了 275 家，服务企业客户超过了 5.6 万户，规模还是比较大的。

第二部分，简要说一下成效。一是打造了工行基因的技术引领硬实力。多年以来，工商银行科技方面的特点是自我研发作为主流，因为工商银行业务产品线比较全，技术方面也比较复杂，所以我们对核心技术方面大多以自我研发为主。我们依托技术创新方面的优势，积极布局金融科技领域，率先在新 IT 架构上取得了突破，自主打造了一系列企业级的服务能力强、具有行业领跑优势的新技术平台，这些平台是比较多的，不一一列举了。在很多创新方面，业界比较认同，也获得了多项大奖，连续七年在银保监会科技监管的综合评级里面位列第一，中国人民银行的科技成果获奖总数和获奖等级方面是“双第一”，我们的专利总量和增量也是双第一。

二是我们构建了工行特色的创新赋能软实力。我们构建了“一部、三中心、一公司、一研究院”一整套的金融科技布局，打造了 3.5 万名既懂金融也懂科技的复合型人才队伍，人员规模方面在同业也是保持第一的。通过持续的技术突破和应用创新，工商银行依托金融科技软实力向全行重点战略

和业务转型发展深度赋能，实现了市场需求响应更快、客户满意度反响更好、产业金融生态赋能更强、金融服务覆盖面更加普惠开放。现在金融科技毫无疑问已经成为工商银行业务创新的新引擎。特别是去年，工行举全行之力，经过多年的努力，我们研发投产了智慧银行信息系统 ECOS，取得了实质性进展，率先开启了工行特色数字化转型新篇章。

第三部分，关于下一步打算。最近我们在编制新三年规划。科技毫无疑问在“十四五”规划中是最重要的任务。我们要在五个方面继续发力：

一是安全。主要是打造各个方面都信赖的安全银行。努力在核心技术方面不断取得新的突破，持续提升技术自主可控能力。同时我们更加注重客户信息安全，在客户信息保护方面做出表率。

二是数字。主要是打造市场领先的数字银行。深度参与数字要素化的市场化改革，适应数字中国、数字经济的需求。

三是生态。主要是打造开放互联、无界融合的生态银行。加快场景、生态、平台建设，携手各方实现互利共赢。

四是智慧。主要是打造科技基因贯穿全流程的智慧银行，不断提升智慧化应用能力。

五是敏捷。主要是打造创新驱动发展的敏捷银行。让我们的机制体制能够把业务和技术更快地融合，更快更早更好地响应客户需求。

围绕客户服务方面工作量非常大，无论是内部响应还是外部需求。怎么能够实现内外融合、上下联动，既需要业务方面做出响应，也需要机制体制方面予以支持，更需要我们把客户想法诉求能够快速地在工行决策里面得到响应。这方面工作量很大，内容很多，做得好与不好关键还是要靠客户、投资者来评判。谢谢！

【提问 4】国寿资产-王晓辉：各位领导好，我是来自国寿资产的王晓辉。首先祝贺工行取得了来之不易的成绩。我们注意到，在去年 6 月的股东大会，以及在其他一些场合，工行都提到新一届班子在制定和正在实施“第一个人金融银行”“境内外汇业务首选银行”“重点区域竞争力提升”等重点战略。在每一个战略里面都有比较强大的竞争对手，甚至有人说，像个人业务正在从蓝海变成红海。我想请教这些战略如何与工行现有的这些竞争优势进行衔接？在 2020 年这些重点战略取得了哪些具体的成效？下一步的执行重点是什么？另外，在服务乡村振兴方面有一些什么样的具体计划？

廖林行长：感谢您的提问。非常感谢您对工商银行重点战略的关注。去年董事长在股东大会上把这个战略发布出去，现在报告一下进展情况。

第一个问题，关于三个重点战略到去年收官的情况。“第

“个人金融银行”战略总的结果可以用“破题深化”来描述。年末工行为 6.8 亿个人客户管理了 16 万亿的金融资产，居同业领先地位。全年个人金融业务税前利润突破了 1700 亿，贡献占比超过了 44%，增长了 0.8 个百分点。

“境内外汇业务首选银行”战略我用“开局良好”来描述。全年完成了近 9000 家外汇业务的网点挂牌，工行大概有 1.6 万家网点，去年是 9000 家完成了挂牌。对公外汇活跃客户增长超过 10%。外汇存贷款增量去年实现了同业领先，其中贷款余额较年初增幅达到了近 30%。

“重点区域竞争力提升”战略“扎实推进”。京津冀、长三角、粤港澳大湾区、中部区域、成渝地区五大重点区域，去年末存贷款增量都占境内分行 70% 以上，这五大重点区域对我们的存贷款贡献度大。

第二个问题，关于乡村振兴。我们正在制定城乡联动发展战略来服务乡村振兴这项工作。工商银行的优势是城市金融，利用我行城市金融和金融科技的优势赋能服务乡村振兴，用城市金融的优势赋能乡村金融很有意义，我们会依托 ICBC 优势和金融力量想方设法提升乡村地区金融服务可得性和便利性。

第三个问题，关于怎么把工行的优势和战略衔接。这个问题非常好，工行比较充满自信的、也是我们具有比较优势的领域是公司业务、机构业务、金融交易业务和结算业务。

这四个板块是工商银行传统优势，是工行的“长板”，我们战略需要“扬长”。从公司业务来看，境内近 800 万公司客户，并且更多的是比较优质的头部客户，公司存贷款和全球化、结构化的投融资都是非常好的优势。机构业务上，机构客户近 50 万户，同业客户超过了 3000 户，长期以来我们保持了明显的优势，无论是客群还是业务总量、增量都有比较优势。金融交易业务的优势，无论是主承销还是债券投资还是交易中收，这三项指标我们在同业里面也都保持了领先。我行在全球金融市场业务、人民币债券投资方面优势也非常明显。结算业务，工行从人行分离出来以后，一直保持着结算业务优势，在个人和法人结算账户、交易结算清算、全球现金管理、财资管理上，都有比较优势。这是工行的长板业务，必将支撑工行战略业务发展，继续为价值创造作出新贡献，也为全球长期投资者、价值投资者、绿色投资者交出一份满意的答卷。

此外，我们还将要在“固本”和“强基”方面下工夫。“固本”主要是金融科技和全面风险管理方面，我们要固本，要赋能，金融科技是工商银行的管理优势，全面风险管理也是工商银行的一个比较优势。“强基”重点是提升 GBC 三端的联动效能，打造良好的客户生态系统，包括渠道数字化，包括人才队伍建设，包括未来养老金融等等，都是我们未来在“强基”上的竞争力。

上述可用“扬长、补短、固本、强基”构成工商银行四大布局。面对新的机遇、新的挑战，工商银行将进一步根据市场的变化，不断优化战略体系，突出战略重点，力图整体经营绩效每年都有一个新表现。感谢您的提问。

【提问 5】个人投资者-赵雷：你好，我是个人投资者赵雷。今年年初我们看到工行和工信部签署了支持制造业高质量发展战略合作协议。请问作为最大的商业银行，工行在支持实体经济，推动高质量发展方面做了哪些工作？在制造业贷款、普惠贷款和绿色金融方面有什么布局？这些措施对工行的价值创造能力有什么样的影响？此外，工行对支持民营经济又有哪些成效？谢谢！

徐守本副行长：非常感谢您的问题，同时感谢您关注到我们和工信部签署了关于支持制造业高质量发展的合作协议。

作为工商银行来讲，支持实体经济的发展是我们义不容辞的责任，我们也做了大量的工作。在此过程中，我们的产业金融、民生金融、跨境金融都取得了良好的成效，特别是在制造业、绿色、普惠等领域都取得了很好的经营成效。

根据您的提问，重点回答一下制造业、普惠和绿色金融方面的一些信息。

关于支持制造业高质量发展的问题，工商银行与工商企

业具有天然的历史联系。在 2020 年，公司贷款投向制造业增加了 2189 亿元，余额达到了 1.65 万亿元，如果加上债券、租赁等综合融资，这个数字在 2 万亿元以上，中长期贷款增速和余额创了历史新高，居同业首位。在投向上，我们支持制造业既有对传统制造业的转型升级，同时也有新一代信息技术、高端装备等领域的投入。从客户的维度来讲，有龙头企业，也有一些中小型制造业企业。在支持制造业发展的同时，也给我们存贷款、结算、理财、代发工资、个人业务带来了大量的业务机会。

制造业的金融服务需要成熟的风控技术，特别是对于一些新型的高新技术企业、科创企业，在支持这些产业的发展过程中需要我们去不断地去探索新的风控模式。2020 年我们在这个领域的政策体系、风控模式的优化方面做了大量的探索，今年我们会继续开展在支持制造业高质量发展方面的探索。工商银行在制造业领域有着丰富的经验，这也是我们的优势所在，所以下一步我们会继续加大对制造业、产业链供应链体系的支持力度，综合运用“贷款+债券+股权+代理+租赁+顾问”等多种方式，不断优化我们对制造业的金融服务模式。

下面介绍一下普惠领域。我们按照做实“普”和“惠”，和实现“商业可持续”，这两个着力点开展业务。

在“普”的方面，2020 年我们的普惠贷款增幅是 58%，

普惠型小微企业有贷户的增速是 43%，实现了较快的增量和扩面。在“惠”的方面，体现在贷款利率上，我们新发放贷款的平均利率是 4.13%，比上一年下降了 39 个 BP。

围绕实现“商业可持续”发展，我们着力打造“数字普惠”和“专业普惠”。

数字普惠主要是优化完善的“经营快贷、网贷通、数字供应链”三大线上产品体系，打造出更加适配小微企业需求的数字普惠产品体系，不断地提升普惠产品的便利性、精准性和直达性。去年我们线上普惠业务带来的增量占比在 90% 以上，产品也更适合客户的需求。

专业普惠，主要是很好地控制风险成本和运营成本。我们搭建了全流程、智能化、穿透式的数字风控体系；持续完善集约化的运营，不断提高普惠业务处理的效率，降低普惠业务的运营成本。我们在融资的基础上，融智和融商，三者相结合，拓展专业服务能力。目前我们普惠业务发展的质效是良好的，不良率是 1.09%。

绿色金融领域我们深耕多年了，2020 年末绿色信贷的余额是 1.85 万亿，同口径较年初增长 2202 亿元。截至 2020 年末，工行累计发行的绿色债券 98.3 亿美元，获得 10 项国际奖项。在具体的举措上，我们先后印发了 16 个板块、50 个行业的绿色信贷政策；我们开展了 ESG 绿色评级和指数研究，牵头编制《金融机构环境信息披露指南》，引领行业标

准的制定。

制造业、普惠、绿色金融这三大领域是我们面向未来，优化信贷布局的重要领域，有利于丰富工行生态圈、巩固供应链上下游客户关系，也有利于我们风险加权资产结构的优化。2020年，我们工行的风险加权资产增长了8.1%，这个速度比资产的增长速度低2.6个百分点，我们在用更高的效率服务实体经济，特别是用零售技术发放普惠贷款对风险加权资产结构的优化发挥了重要的作用。这是我们支持实体经济，支持高质量发展做的一些工作。感谢您的提问。

【提问 6】东方汇理-Clement Lecroart: 现在资管新规过渡期延长了,请问工行理财产品能在2021年末完成整改吗?会有多少资产需要回表?理财子公司目前发展情况如何?净值型产品的市场需求怎么样?

徐守本副行长: 资管新规对资管业务回归本源非常重要,对进入资管2.0时代意义重大。我回应一下您的这几方面问题。

第一,可以说理财子公司成立之后,符合新规的净值型资管产品发展势头良好,去年工行的净值型资管产品已经突破1万亿,市场的反映是良好的,市场的接受程度是良好的,资管的转型取得了良好的进展。

第二,我们存量资产的处置稳步推进,工商银行结合监

管要求和自身的实际，主动设计了存量资产业务的整改方案，综合运用多种手段来处置存量资产。从执行情况来看，进度达到了监管的要求。我们还开展了不同情景下的压力测试，预计回表比例很低，对表内的资产质量、拨备覆盖率和资本充足率的影响较小。

第三，资管新规在过渡期的过程中，我行整改的相关安排充分考虑了市场的容量、市场的预期、可替代产品等多种因素，不会对市场产生重大的影响。

工行会继续做好理财业务，为客户提供更加高质量、更加适应需求的金融服务，我们希望把“过渡期”变成“成长期”。谢谢！

【提问 7】摩根士丹利-徐然：非常感谢各位领导给我提问的机会。我想问一下今年的贷款、定价策略。我们也看到随着经济的复苏，贷款需求比较强，同时我们也看到货币政策也在逐渐地回归正常了，同时今年系统重要性金融机构也会扩容，会限制部分银行贷款投放能力。我们认为这对工行这样资本金非常充裕的银行应该也是一个机会。在这方面不知道今年工行在各项贷款的定价、战略、策略上有哪些展望？非常感谢。

徐守本副行长：谢谢您的问题。今年我们的贷款会继续保持稳健的投放策略，整体投放的盘子最后还是要根据市场

的整体需求情况来安排。

从目前来看，市场上的需求比较旺盛。今年我们投放的重点主要是围绕“三新一高”，“三新”包括新制造业、新服务业、新基础产业方面的需求；“高”包括高新技术产业、科创企业。我们也会继续做好民生领域的服务，满足居民消费升级的金融需求。

这些领域都是我们未来信贷布局的一些重要领域，我们对这块市场也是充满信心的。谢谢！

【提问 8】花旗-Filip Tomasik: 我想了解一下工行未来的分红政策。提高分红率有利于提升估值水平，想请问一下工行是否考虑提高分红率，以此来提升工行股票估值？谢谢！

官学清董事会秘书: 谢谢您的提问。这两年都在问这个问题，我在不同的场景也在回应这个问题。

第一，工商银行的分红政策一直保持平稳的政策。到今年的6月份，工商银行对股东的现金分红将累计达到10936亿元，是中国上市公司里现金分红最大的上市公司，这是对股东的短期价值回报。一个优秀的上市银行还要考虑长远发展，适度合理的现金分红比例既能满足长期投资者需要，也能满足价值投资者需要。

刚才投资者问到，是否还进一步通过提高现金分红比例

来推动估值水平的回升和提高。我认为银行业估值是多因素引起的，特别是中国银行业。大家对比看一下全球银行业的估值，也是有不同市场特点的。

我们觉得，一个合适的现金分红，既能满足投资者的短期回报要求，工商银行的股息率很高，无论是 A 股还是 H 股，与去年年底股价对比，现金分红率对应的股息率都远远大于同期的定期存款的。同时，保持一个合理的现金分红，又有助于工商银行增强内源资本补充能力，我们有 2000 多亿的内源资本补充，就能去拓展更多的市场，去挖掘更多的客户，为公司的长期价值奠定稳健、坚实基础，让我们的股东去获取更多的、长期的战略利益，来推动公司价值的增长。感谢您的问题。

【提问 9】里昂证券-范海烁：感谢管理层给我提问的机会，我的问题是关于个人金融业务。工行从去年开始全面启动第一个人金融银行战略，刚才廖行长也提到了去年的经营成果，我相信市场对于工行的个人金融银行战略是寄予厚望的，因为咱们银行有非常多得天独厚的优势。请管理层跟我们分享一下，在实施第一个人金融银行战略的时候，有哪些指标是咱们特别重视的？对于这些指标来说，展望未来一段时间，比如说几年，有没有一些可以量化的目标？谢谢！

官学清董事会秘书：谢谢范先生的提问。我记得前年我

行在第一个个人金融银行战略谋划的时候，您一路跟着我在问这个问题，说明您对这个问题的长期关注。

2020年是工商银行第一个个人金融银行战略的深化年，现在个金的税前利润贡献，正如前面廖行长所说的，已经达到了44%。通过去年的展现来看，工商银行在第一个个人金融银行战略当中取得了几个突出的成效：第一，战略的穿透力和执行力越来越强；第二，工商银行管理的个人财富达到了市场的最大规模，我们管理个人财富16万亿人民币，而且是不含这些客户的股票资产。第三，我们的个人客户已经达到了6.8亿户，去年净增加3000多万户，个人手机银行达到了4.16亿户，而且月活手机银行客群突破1亿户，是可比同业中最大的。第四，个人贷款已经达到了7.1万亿元，而且主要以个人按揭贷款为主，个人按揭贷款的首套房占比占90%，而且个人按揭贷款的不良率仅为0.28%，LTV成数只有50%多一点。同时我们的个人经营性贷款、信用卡业务、私人银行业务都得到了快速发展，去年底同业可比披露口径的私人银行客户已经达到了18万户，私行管理规模2万多亿资产，提供了有效的家族财富信托管理和高质量财富顾问服务。从这个角度看，工商银行也是第一大财富管理银行。

范先生问到，下一步哪些指标要进一步强化？第一是工商银行的客户拓展还要进一步强化，特别是要进一步强化高端、中端和长尾客户的发展，不断优化客户结构，提升客户

总量的拓展。第二是进一步强化财富管理能力，为客户实现他们的财富管理梦、住房梦、创业梦、消费梦提供全力支持。第三是要进一步推进线上化、数字化、场景化的建设来实现新情形下的各种客户拓展和市场竞争力的提升。第四是进一步管好第一个人金融银行发展中的信用风险、操作风险和合规风险。感谢您的提问。

【提问 10】邮箱问题：广泛的网点是工商银行的一大竞争优势，然而科技在逐步改变传统银行业，越来越多的业务移到了线上，未来会不会造成银行网点的功能丧失，从而导致工商银行失去了竞争优势？特别是现在年轻人不去网点办业务，习惯在线上办理，这种趋势会不会使工商银行的网点成为未来业绩的负担？如果业务将来都向线上发展，我们的网点是否还有存在的必要？

廖林行长：工行近 1.6 万个网点，确实是我们的传统优势，现在离柜率已经达到 98% 以上，今后网点往哪里走是大家非常关心的问题。这个问题非常好，请分管渠道的张文武副行长来回应这个问题。

张文武副行长：网点对工商银行来讲始终都是极为宝贵的核心优势资源。

第一，网点是工商银行服务千家万户、联通工商百业的重要窗口。工商银行业务规模大，客户多元，虽然大多数业

务往线上化转移，但是从去年的情况来看，有几个数字跟大家分享一下。一是 87% 的新增个人开户在网点办理，71% 的网点开展了普惠业务，为近 10 万个小微企业提供了融资服务。去年疫情比较严重，有些网点都关了，即便如此，我们仍然有超过 10 亿人次到店的客流。应该说即便大量业务都往线上走，但是网点依然是我们一个业务的重要渠道。

第二，网点功能需要与时俱进。现在线上化的业务还是转账汇款等简单的、标准化、低附加值业务居多，沉淀的一些复杂业务，包括账户类、贷款类、投资理财类的业务、高附加值的业务还是需要到网点来做。将来我们还会继续把一些功能向网点下沉，包括对公对私一块儿做，本币外币一起开展，资产负债共同发展。这些业务都要把网点功能进一步强化。去年网点综合化率已经超过 93%，有 80% 多的网点可以办外汇业务，传统功能往线上化迁移的时候，新功能在网点下沉。总体来讲，工商银行将不断增强网点对公对私、本币外币、资产负债的综合服务能力。

第三，网点的宏观布局方面要继续做出调整。现在我们有 1.6 万家网点，总量基本稳定，但是有两方面的宏观布局需要调整，一是因为城市功能的布局调整，网点的布局要因时因势而动，需要根据经济的调整来调整我们的网点布局。另一方面，国家在大力推行乡村振兴战略。工商银行也会积极推进城乡联动，城乡联动战略完全靠网上是不行的，也需

要线下人员予以辅助，而且后续的服务上也要持续跟进。

第四，网点是我们线上线下一体化全渠道服务的核心纽带。因为现在线上线下一体化的服务模式，业界没有很多争议，大型商业银行一个很重要的特点就是线上业务很发达，同时线下网点也很发达。今后我们重要的一个发展方向是把线上和线下新的功能发挥出来，比方说线下网点、网上银行、远程银行中心、客户经理等，在科技方面的通道是畅通的，客户能够一点接入享受到整个渠道的服务，这是我们的目标。所以线上线下一体化模式是我们坚定不移的方向，去年和前年我们做了很多尝试，有一些成熟场景，比如说开立资信证明，现在我们在不到两年时间里已经有 27 个场景替代率达到了 80% 以上。我们对传统网点的改进也是大量依托于线上和线下相融合。

第五，商业银行的网点，不只是商业银行自身的网点，也是社会的一个网点，具有商业银行功能之外，还对接了政务、商务、消费等方面的各种场景，这些场景既有社会功能也有金融功能。除了金融功能之外，网点内外联动进一步强化。

第六，网点内部改革也要持续推进。我们老百姓对网点的理解是网点柜台很高，人在里面办公。现在，我们通过科技赋能，通过流程优化把柜员从柜台里面解放到柜台外面，从网点里面解放到网点外面，这样的话我们的网点能够从交

易型转为销售型，转为价值创造型，我们的网点活力可以进一步迸发出来。总体就是一句话，网点的重要性是不言而喻的，对工商银行来讲这份宝贵的资源、宝贵的富矿我们一定不会浪费，不会辜负。谢谢！

廖林行长：刚才的问题我再补充一下。

网点对工商银行而言，它不会消失，我行渠道的传统优势也不会丧失。近 1.6 万个物理网点可以给工商银行未来很多发展空间。一是结构调整将为价值创造提供强大的动力。如自有网点和租赁网点之间可以做结构调整，城乡之间调剂支持乡村振兴，还有很多县空白点，很多是乡村振兴上的重点，我们可以做一些调整；城市的新区和老区之间也有调整的空间，包括社区之间也有调整的空间。这是结构调整方面的空间。二是对外赋能也会给网点添彩。未来网点一定不是只为银行客户服务，应该更广泛地为大众服务。未来“工行驿站”有很大的发展空间。老传统银行里面，意大利语讲的“Banca”意思就是长板凳，人流有了，更多的生态场景就有了。三是网点竞争力提升将成为我行一个非常重要的课题。原来我们头部客户里面更多的依靠公司、机构各个层级比较高的客户经理来维护。现在那么多的个人客户，那么多的小微客户都需要俯身下沉。四是构建现代金融体系当中所阐述的“具有高度适应性、竞争力和普惠性”的体系。普惠方面，既然是普惠，网点的门槛可能还要更低一些。

【提问 11】国泰君安-郭昶浩：首先祝贺廖行长履新。请问您上任后最想要推动的工作有哪些？展望未来，您希望带领工商银行作出哪些新的成绩？谢谢！

廖林行长：感谢分析师关心新行长履职。

作为工行的新一任行长，我的目标就是按照董事会的战略规划带领工行的管理层，全力提升工商银行的创造能力。下一步的重点，作为管理层非常重要的工作就是两件事，一个是落实，第二是推进。

一是落实，落实国家的战略部署，监管要求，董事会确定的战略布局。作为管理层这是第一个职责。

二是推进，首先要推进高质量发展，推进高质量发展的前提是要全力服务好实体经济，用工行的“扬长、补短、固本、强基”布局服务实体经济。第二推进高质量的全面风险管理，重点围绕管住人、管住钱、管好一道二道三道防线、管好底线（监管的底线不能碰，管理的底线不能破），来推进全面风险管理落地。第三推进高质量的转型，方向就是要深化改革，构建以客户为中心的具有高度适应性、竞争力、普惠性的体系，包括构建良好的银行和客户的生态系统。感谢您的提问。

【提问 12】招商证券-廖志明：工行作为国内个人客户数量最多的银行，未来三五年在中收上有何规划？特别是财

富管理方面，将如何应对个人金融资产中存款占比下降这一大趋势？贵行财富管理目前的情况如何？请帮我们展望一下三年后财富管理收入情况，以及在营业收入中的占比。

廖林行长：又回到第一个人金融银行战略。这个问题中的中收包括财富管理，财富管理三年后的事儿有点难预测，因为规划在做，但是短期内财富管理是我们的一个重要方向，董事会秘书官学清原来分管过个人金融，请官董秘来回答一下这个问题。

官学清董事会秘书：刚才回答的时候已经说到了这个内容。工商银行是个人有效客户最多的银行，财富管理规模比较大。16万亿的个人金融资产里面，储蓄存款是11万亿，我们管理代客有近5万亿的财富管理规模。这些非储蓄存款的各种金融资产对工商银行而言，形成了很好的财富管理基本格局。

工商银行未来可能会在几个方面加大财富管理业务的拓展：一是加大私人银行业务的拓展，特别是对高净值客户的财富管理提供更富价值的财富顾问业务。

第二，要用好我们的理财子公司的相关平台。现在资产管理在工商银行形成了“1+1+N”的财富管理平台，工银理财子公司、工银瑞信基金管理公司，保险公司工银安盛下面的资产管理平台和其他一些境外的资产管理平台，形成了全球化的资产管理布局，为个人客户的金融资产打理提供更

加安全、有效的财富管理服务。

第三，工商银行的财富管理的特点是以安全稳健为主，为客户追求适度合理、有效的财富增值服务。

第四，工商银行在未来会不断地构建自己的财富管理核心竞争能力，特别是相关资管平台的投研能力、财富顾问能力，有效地形成个人储蓄存款和其他财富金融产品的有效协同和联动。

第五，会进一步发挥工商银行的 G 端优势、B 端优势，来带动 C 端客群个人财富总量的快速增长和结构的优化，来提升我们在财富管理收入对全行转型发展，特别是中间业务收入增长动能的进一步提升。

至于您问三年以后会达到什么比例，请大家注意，工商银行营业收入每年增长是很快的，所以这个比例更多地要看财富业务收入的增长幅度和规模。我就先回应这些。

【提问 13】泰康保险-邢怡：我本来想问行长履新的，已经回答了。提一个非常具体的小问题。在《政府工作报告》和央行货币政策例会中，都提到了实际贷款利率进一步下降的要求。我想问的是，在今年 PPI 可能是回升的大的背景下，实际贷款利率的进一步降低，如何理解“实际”这两个字？

张文武副行长：关于报告我就不解读了，还是解读一下商业银行的利差可能更好一些。因为投资者都在关注工商银

行去年的 NIM 有比较明显的下降，因为首先口径调了，根据财政部的规定，我们把信用卡分期收入从中收里面调到了利息收入里面，同口径的收入 NIM 从 2.30% 降到了 2.15%。大家关注收入 NIM 会不会变化，您的问题背后可能也有这层意思在里面。

第一，2020 年的 NIM 下降，资产的收益率和负债的成本率都在下降，当然资产收益率下降得比较快，资产收益率降了 24 个 BP，负债成本率降了 9 个 BP，NIM 降了 15 个 BP，虽然同向，但是幅度不同。但是我们比国际同业好很多，从现在已经公布的美国大型银行的年报看，NIM 降了 40 到 60 个 BP，工商银行降了 15 个 BP，还算好很多了。

第二，NIM 承压是整个银行业的挑战，无论是已经披露的银行还是没有披露的银行，估计这方面的压力都很大。

第三，大家肯定关注 NIM 的发展，你要是预测 NIM 走势很难。有几个现象可以看一下，首先从分季来看，商业银行的收益率和付息率的话，从 2019 年年初我们的资产收益率就开始下降了，一直是持续降的，但是从去年第四季度开始，单季的收益率降的不那么快了，有点企稳，这是资产方的情况。负债方竞争比较激烈，存款有刚性需求，付息率降的没那么快，这是银行内部的情况。从市场来看，LPR 连续几个季度都是没变的，这是市场利率。另外一个，最近美国的国债利率也在上升。也就是说，国际和国内的利率方面，

现在收益率和 NIM 方面出现了不那么单边下降的趋势，到底是往上还是往下确实需要看看每个行的管理能力，也要看看市场的走势怎么样。

应该说对我们 NIM 的走势，从这几个角度来判断会有所帮助的。无论如何，工商银行资产的多元性，负债管理方面，还是通过科技板块联动的优势，线上线下优势，毫无疑问，这是工商银行从经营管理来讲最核心的一个任务。因此我们一定会通过各种方式，无论是规模管理、期限管理还是收益管理、成本管理，财务的、非财务的，资产负债定价管理一定是我们最核心的一项工作，我们会把这项工作做好。

廖林行长：我补充一点。刚才有一位分析师问了贷款定价的问题，这位投资者又问了如何理解实际利率中“实际”这两个字。定价非常重要，未来大型银行指标平衡也重要。特别是价值创造力、市场竞争力、风险管控力和资本约束力这四个平衡。价值创造力要关注 ROA、ROE、净利润增长率等；市场竞争力要关注的是存款付息率、贷款收益率、NIM、市场占有率、非息的占比等；风险管控力要关注不良率和拨备覆盖率等；资本约束力要关注资本充足率等；我认为这些指标的平衡是创造价值的重要基础。谢谢！

（备注：本次业绩说明会主持人现场提示：还有一些投资者和分析师提出的问题，时间关系没有能够一一回答，会后我们投关团队会继续跟大家保持有效的联系和沟通。）