

招商銀行 2022 年中期业绩交流会

问答环节实录

(根据录音整理)

会议时间：2022 年 8 月 22 日 9:30-11:45 (北京时间)

会议方式：视频直播

招商银行出席人员：王良行长、汪建中副行长、李德林副行长、朱江涛副行长、钟德胜行长助理以及总行相关部门负责人

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、分析师共 3654 人次

记录人：招商银行董事会办公室投资者关系管理团队

【问题 1】：非常感谢给我第一个提问的机会。今年这么复杂的环境里，贵行能取得双位数的利润增长是非常好的业绩。我想问一下，现在对宏观经济形势看得都不是很乐观，请行领导讲一下对宏观经济形势怎么判断？银行业面临有效需求不足的挑战，招行上半年零售贷款增长较慢，请问下半年是否还会很慢？招行是否会逐渐变成一家对公业务上升比较高的银行？

【王良行长】：谢谢您的问题。上半年招商银行和其他的银行同业一样，确实面临着非常复杂、严峻的外部经营环境，最直接的冲击和影响就是疫情，尤其上海在二季度暴发疫情对银行形成了比较大的冲击，对各项业务的发展都带来巨大的困难和挑战。同时，为了对冲经济下行，货币政策宽松导致流动性相对宽松，资产出现有效信贷需求不足，银行面临着资产荒的形势，贷款利率急剧下降。再加上去年底开始，房地产贷款风险有

所暴露和上升，资本市场振荡下行，多重不利影响叠加在一起，给招商银行的经营带来前所未有的困难、挑战和压力。在这种局面下，我们积极贯彻年初的经营发展战略、贯彻董事长提出的“稳战略、稳经营、稳机制、稳队伍”的四稳要求，取得了难能可贵的成绩。上半年的经营虽然有隐忧，但是我们实现了我们预期的经营目标，体现了“稳中求好、好中求进”的经营方针。具体有三个基本的特征：

一是财务表现仍然保持稳定，净利润增幅 13.52%，保持两位数的增长，ROA、ROE 水平仍然保持高位，而且比上年末有所上升，这些体现招商银行的盈利能力保持比较好的势头。

二是经营保持非常强的韧性。第一个韧性体现在零售业务仍然保持快速发展，包括客群规模、AUM 规模。尽管包括信用卡、按揭贷款在内的零售信贷受到市场不好的影响，但是我们在同业中仍然保持第一位。零售业务经过将近二十年的战略转型，已成为招商银行的压舱石业务和弱周期业务，在经济下行、经营不利的环境下起到中流砥柱的作用。第二个韧性体现在前两年我们不断加强资产严格分类，加大拨备计提，我们保持了非常高的拨备覆盖率，非常强的风险抵补能力。在这一轮疫情冲击、经济下行的影响下，由于资产质量特别实，拨备特别足，我行盈利没有受到大的影响。这得益于过去稳健的风险审慎拨备政策。第三，这几年我们大力发展零售业务和非利息收入业务，非利息收入占比接近 40%，在国内银行中排在前列。非息收入的占比、增长都是体现了轻资本，正是由于非息收入的增长策略和占比较高，使我们保持了资本内生增长能力。如果剔除 6 月底分红因素的影响，我们还是保持了资本内生，对下半年资本的资本内生增长也是充满信心。这几个方面都体现了我们发展的韧性。

三是管理基础进一步加强、上半年面对外部的不利形势，招商银行加强内部管理，包括战略管理、风险管理、队伍管理、费用管理，我们努力

通过加强管理，提升三大能力：财富管理能力、金融科技能力、风险管理能力，以支撑招商银行发展得更加长远，让招行能够应对当前周期不利的经营形势给我们带来的挑战。以上是我结合上半年的经营，补充说明的情况。

关于您提到的下半年宏观经济形势的判断问题。我认为，下半年宏观经济形势依然会比较困难，重要的因素是疫情的影响，这是最大的变数，给经济、社会发展带来巨大的不确定性。尽管中央提出要统筹疫情防控和经济社会协调发展，但是面对疫情防控，很多地方政府采取首先要防控住疫情，其次才考虑到经济社会发展的态度。这就会对企业的经营带来很大的压力，对保增长、稳就业等方面都会有很大的压力。今年初国家制定5.5%的GDP增长目标，要实现起来困难也是非常巨大的。

面对稳经济、稳增长的压力，货币政策、财政政策都会继续保持上半年的力度，货币政策会保持流动性适当宽裕，同时还要进一步降低贷款利率、减费让利支持实体经济，LPR利率可能会继续下调，这些会给商业银行经营带来进一步的压力。

招商银行零售战略转型已近二十年，我们通过不断提升风险抵补能力、不断加强基础管理，来应对外部经济形势和环境的变化，使得我们有这样的底气和实力保持整体经营业务的稳定。

刚才您问到，上半年我行零售贷款增长放缓，对公贷款灵活配置来弥补零售贷款不足，今后会不会变成公司贷款占主要方向的银行。我们还会进一步坚持零售银行发展战略，不仅仅要发展好财富管理业务，也要加大零售信贷业务的配置力度，保持零售贷款较高的占比。我们过去基本上新发放贷款的60%左右配置在零售信贷资产上。今年受到信用卡和按揭贷款双重收缩的影响，上半年零售贷款增速不达预期，虽然总量增长1000亿

左右，仅仅完成我们预算 30%多一点的水平，但是不改变我们今后进一步加大零售信贷配置、加大零售业务投入的战略。

【问题 2】：今年上半年，受到市场环境影响，贵行财富管理手续费收入负增长，请问对于下半年和明年的增长怎么看？房地产资产萎缩对招行财富管理业务有哪些冲击？招行如何开拓新的产品和市场？

【汪建中副行长】：感谢您的问题。总体来看，招商银行财富管理业务正按照我们既定的方向在稳步推进，而且取得比较好的成效。现在各家银行都在做财富管理，作为一家银行如何把财富管理做好，核心要义和关键点在于为客户服务的初心是什么，是不是以客户为中心，为客户创造价值，这是最基本的出发点。去年以来招商银行推出了“初心计划”，就是要在财富管理以及其他各业务都实现客户利益最大化，为客户不断创造价值。为了达成这一目标，我们采取了以下举措：一是在总分行两个维度对客户经理的评价做了调整和优化，以更好地为客户创造价值；二是提升为客户创造价值的能力，重点打造了总行和分行中台的交付能力，赋能一线客户经理大幅提升为客户服务的能力、效率和精准度；三是深化了零售条线和其他条线，特别是公司条线的融合，以团体金融服务为代表。我们把从 B 端到 C 端一体化的经营升级为团体金融服务，既服务于 B 端的客户需求，也服务于 B 端企业里的 C 端客户，提出了一整套的服务方案，使得服务效率更加提升、更加精准、更加个性化。四是构建了线上线下一体化的经营体系。目前，招商银行依托 APP 拓展和经营财富客户的能力大幅提升。比如说我们推出的“朝朝宝”单项产品，获客已达到 2000 万量级，所形成的客户持仓金额已经达到了近两千亿级，效率大幅提升。整体来看，招商银行的财富管理是体系化的，从以价值观为基础，到体系化的能力建设，取得了较好的成效。

从产品的角度来讲，财富管理跟过去的财富管理有什么不一样？财富管理发展到今天，从产品的角度讲都已实现净值化。今天银行系理财子的产品也都净值化了。在这种情况下，为客户配置的产品和几年前发生了很大的变化。现在我们推出的新的资产配置体系，就是要根据客户的需求、偏好等，在做好客户投教的基础上，为客户提供差异化的资产配置建议。现在的财富管理产品都会有波动，我们通过资产组合降低波动率，让银行的理财体现银行的特点，提升客户体验，这是我们强调资产配置的应有之义。

招商银行上半年的财富管理中收有一定的压力，这跟资本市场的变化有一定的关系。上半年我们强化了为客户配置的策略，在权益类产品的配置上，招行从客户利益出发，在产品发行方面制定了几个原则。我们根据不同类别客户的需求，重点为客户配置了存款、银行理财、货币基金、债券基金等低波稳健类产品。这几类产品收益率相对较低。但是有一个产品配置代表了招商银行财富管理能力的进步，就是代理保险。上半年，我们代理保险保费规模 370.57 亿元，同比微降 0.73%，但是代理保险的收益 87.9 亿元，同比增长了 61.97%，其中期缴保险配置大幅提升。期缴保险在疫情影响的情况下大幅度上升，代表两方面的能力很强：一是线上客户触达能力大幅度提升。保险产品不是标准化的产品，难以通过网上销售很容易就可以配置出去的。疫情的情况下，怎么能在线上和客户沟通好、解释好，这方面的能力提升很多。二是理财经理队伍在保险配置上的专业度提升了很多。上半年代理保险业务的提升让我们很欣喜，整个队伍能力的提升是我们在打造大财富管理非常关键的一环。

今年下半年，我们在市场上权益类产品的配置上力度加大了。这是我们根据大类资产配置的原则，根据宏观经济形势的判断做出的部署，这里的关键点是对客户加强细化管理。最近我们在私行客户的私募基金、权益

类基金配置上的步伐还是比较快的，公募基金产品也在启动。首先要了解客户，在对客户精准分类的基础上，科学地为客户进行配置。招商银行下一步的财富管理和我们现在做的，一定是以客户为中心进行配置。

上半年我们财富管理中收有所波动，希望这点大家不要纠结。招商银行财富管理能否做得好，关键点是在两个方面：一是客群能否持续增加。上半年我们客群增长得还是不错的，也是非常不容易的，特别是疫情影响和断卡行动开展的情况下，零售客群增长还是不错的，尤其是高净值客户的资产增长情况也非常好，比如说私行的户均余额还是增长的。二是招商银行是否真实地以客户为中心，以客户的利益最大化，实现客户的体验提升，真正了解客户，为他们进行相对来说比较精准的配置。截至6月末，我们财富持仓客户4074.86万户，较上年末增长7.84%，而且还在不断增长，当这些客户达到一定量级以后，招商银行财富管理的护城河将会更加坚实。

关于财富管理和房地产的关系，过去高净值客户很喜欢房地产信托产品，招商银行很早就对这个领域的风险进行了安排和布置，进行了大幅的压缩。从财富管理的角度上来讲，我们的客户已经基本上适应了没有房地产信托这类产品。我们现在给私人银行客户配置的产品是比较广的，根据他们的需要，从存款、银行理财、保险到各类基金，这里面也有含权益类的基金，主要是标准类产品的配置，非标性的产品已经是很少了，我们已经渡过了这个阶段。客户已经不再依赖这种产品，所以对我们影响不大。至于说有些产品因为信托公司不能履约所产生的一些问题，招商银行也在积极解决中，但这部分产品很少。我们促使产品发行方把这个问题解决得很好，都帮客户做了很好的解决。目前整体来看，房地产行业调整对招商银行零售财富管理业务的影响很小。

【问题 3】：感谢给我提问的机会，我想问一个关于资产质量的问题。我注意到，今年中报里招行逾期、关注、不良和不良生成等资产质量指标全面抬头，尤其是零售贷款的逾期和关注率有所上升，请管理层分析一下原因？如何展望后续招行整体的资产质量走势？

【朱江涛副行长】：谢谢您的问题。关于全行资产质量的问题，我们看到今年上半年风险确实有所上升，主要有几个方面因素的影响：

一是经济处于下行的状态，同时叠加了疫情的冲击，所以整体的风险处于上升的趋势。

二是基于自身管理的需要，进一步加强对资产质量的管控，从严收紧分类的标准。比如说我们对不良的认定今年全面实行逾期 60 天以上列入不良贷款的标准，信用卡逾期时点的认定也按照监管的要求调整到位。再比如零售端贷款，对于零售端各级贷款分类的标准进一步做了收紧和调整。

三是受房地产和信用卡两大领域风险上升的影响。

上半年不良生成、关注和逾期整体有所上升，主要是以上三方面的因素。

关于零售端贷款资产质量的情况，6 月末，零售贷款（不含信用卡）不良生成率 0.33%，关注率 0.54%，逾期率 0.55%，总体还是处于比较低的水平；信用卡贷款风险整体可控。同时我们也关注到，反映零售端贷款风险早期的指标——入催率、入催额表现还是比较良好的。我们对招商银行全年资产质量有信心保持稳定。对于下半年判断，总体还是会延续上半年风险变化的趋势。谢谢。

【问题 4】：管理层好，感谢给我这个提问的机会。我有一个关于息差的问题。我注意到招行今年第二季度的净息差 2.37%，已经是近 13 年以来单季度最低水平，同时也注意到很多市场利率也已经到了比较低的水平，

尤其是票据利率。在这种情况下，展望未来似乎息差进一步下降的空间不大，请管理层分享一下对未来息差走势的判断。

【王良行长】：谢谢您的问题，二季度我行净息差下降 14 个 BP，达到 2.37%，也是我行多年来息差水平比较低的阶段，与全国银行贷款利率走势一样。据人民银行披露的数据，目前银行业贷款利率是有统计以来最低的时期，主要是为了应对外部变化，稳定经济、降低企业的融资成本，支持实体经济大的环境。5 月 20 日，央行下调了 5 年期以上贷款 LPR 利率 15 个 BP，住房按揭贷款利率下限在 LPR 基础上再下调 20 个 BP。今天早上央行公告 LPR 利率进一步下调，1 年期 LPR 下调 5 个 BP，5 年期以上 LPR 是下调 15 个 BP。由于多重利率的下调，货币政策的宽松，优质资产同业之间的恶性竞争，导致利率下调幅度确实比较大。市场上也出现价格扭曲的现象，优质企业贷款利率系低于存款利率，票据利率也出现了一些违规的套利现象，我认为这种现象、这种扭曲的定价不会持续，可能是短期的，因为利率调整会导致短期的经营行为。

针对外部不利的环境变化，招商银行必然受利率政策的变化、外部环境变化的影响，我们也呈现出无论是公司贷款还是个人贷款的利率都下降的趋势。

第二个影响招商银行资产收益率下降比较重要的因素是资产结构变化。过去住房按揭贷款定价较高，今年上半年只增长了 138 亿，同比少增了 400 多亿；信用卡贷款上半年也只增长 142 亿，同比也少增 300 多亿元。这两类过去高定价的贷款产品，今年上半年双双失速，我们是用对公贷款、票据业务和非存类的同业客户资产来弥补这两块的缺口，而这些对公资产、票据资产的收益回报水平相对较低，导致贷款定价水平整体下降，这是结构上的影响。

第三点影响因素是存款成本有所上升。有息负债的成本同比上升了 1 个 BP，但二季度存款成本环比一季度上升了 6 个 BP。为什么存款在整体货币宽松、核心存款增长增势很好的情况下出现这种变化？我们日均存款上半年增长了 7000 多亿，时点存款超过 80% 是低成本核心存款。为什么存款成本上升？这与上半年负债的结构发生变化有关。一是上半年资本市场特别不好，客户买股票、买基金的投资减少。二是理财产品净值化转型后波动加大，客户买银行理财产品的愿望有所减弱，很多客户喜欢到银行存定期存款，三年期定期存款最受欢迎，客户存款需求很旺。人民银行公布上半年储蓄存款增长数据，上半年增长了接近 10 万亿，同比大幅多增 2 万多亿的水平，这些都反映消费、投资、理财、购房的市场变化趋势，大家都把钱都存在银行。面临这种情况，如何满足客户需求？我们适度投放一些大额的定期存款产品，比如一年期、两年期、三年期，来满足客户的需求，从而带动我们的存款成本有所上升。以上三重因素综合作用，导致我行二季度利差收窄比较明显。

关于下半年的净息差走势，一方面要看利率政策的变化，如果像今天这样进一步下调 LPR 利率，资产端利率下行的压力会进一步加大。如果货币政策保持流动性合理的充裕，也会给资产业务带来进一步的压力，资产荒还会依然存在；另一方面还要看投资的增长情况。目前基建投资快速增长，制造业投资有所增长，房地产投资大幅下降，如果投资增长、信贷需求增加，将有利于稳定贷款定价水平。

对于招行来讲，在这种外部形势之下怎么样有所作为，来改变利差大幅下降的趋势？首先，我们好的态势继续保持，比如信用卡贷款呈现出恢复性增长的态势，预期能实现年初的增量预算，成为比较好的增长板块。二是主动管控好存款成本。上半年存款整体增长的态势非常好，为全年完成负债增长的目标奠定了很好的基础，可以说是提前完成全年目标。下半

年我们要管控好存款的成本，保持存款的质量，降低负债端的成本，保持利差处于合理的水平。

整体判断，招商银行下半年净息差下降的幅度会边际收窄，不会再像二季度这样出现断崖式下降，这是我们基本的判断，也是我们下半年努力方向。

【问题 5】：关于公司贷款，中报中关于公司贷款提到了围绕新动能、绿色经济、优质赛道制造业、区域优势特色产业、产业自主可控等行业进一步加大贷款投放。请问公司为了培育公司贷款领域新的能力，做了哪些准备？比如组织架构、人力资源、激励方式等，是否有相应的准备？谢谢。

【钟德胜行长助理】：我来介绍一下对公资产组织和客户结构调整方面的情况。一家银行的经营情况与客户结构关联关系是非常密切。换个角度说，一个银行的客户结构可能决定未来业务发展的成长性，也决定未来业务发展的质量。可以说，客户结构是一家银行经营的底层因素，或者说是经营的底层逻辑。所以招商银行这些年一方面贯彻国家的新发展理念，另一方面密切地研究和跟踪产业结构升级的趋势和方向，我们在若干个重要的领域里进行了行业专业化经营和探索，积累了在这些行业里风险管理、行业专业化的经验。在此基础上，我们提出五大方向的客户结构转型，作为对公资产组织的重要来源，即新动能、绿色经济、优质赛道的制造业、区域特色产业、专精特新及国产创新。

这五个方向，一方面是从国家的产业升级逻辑来看是趋势性的，是成长性最好的五个大的方向；另外也是招商银行经过多年的经营和摸索，形成了自身禀赋特点和行业专业化经营的特质，所以我们把它作为客户结构转型的五个主要的方向，同时也是我们资产组织的主要来源。

经过一段时间的积累和重点的推进，我们在这几个方向上经营的成效初步显现出来，处于比较不错的状态。客群增长的角度来看，五大方向通过行业专业化研究，经过这些行业产业链图谱的深度研究，对行业里的优质客户做了名单制的选择，到今年上半年末，目标客户开户率已经超过了50%。从另外一个角度说，五大方向也是市场化资本和资本市场积极支持的五个方向。今年上半年在招商银行落地的 IPO 募集账户超过 62%，也就是说，新的 IPO 上市企业选择招商银行作为主要的合作银行的客户数量占比超过 62%。我们五大客群负债的增幅接近 20%，资产的增幅超过 14%，而且资产质量保持非常好的水平，不良率在千分之一多一点的位置。

我们在能力建设方面，是不是具备这五大方面的能力呢？这是招商银行这些年来一直在努力打造的领域，具体讲主要是在两个方向：一是行业专业化的经营能力。围绕五大行业，我们的行业认知、我们对这些行业相适应的产品和服务的创新，风险政策、行业信贷政策以及整合化的行业解决方案交付能力，都是重点打造的几个方面。五大方向已经不是简单的资产组织的方向问题，而是招商银行在服务核心对公客户，前中后台共同打造的能力方向；二是经营的组织结构和队伍建设方面，招商银行这些年来在积极打造方面的能力。我们从 2014 年开始，在总行成立八大战略客户行业专业化的经营部门，按照行业专业化经营的特点，把我们选择的主要行业赛道里的龙头企业、头部客户及其产业链的客户经由专业化的战略客户经营部门进行经营，至今也快十年的时间，积累了一批经营经验，也培养了一批行业专业化人才。在各个区域市场，我们也成立了当地优势产业和我们五大方向相关联的、大概有 390 多个分行的行业专业化的战略客户经营团队，也形成了总分行功能升级来共同经营行业专业化的战略客户队伍、能力。

在业务层面，投商私科研一体化的服务能力也是我们围绕这个方向积极探索的。由于五大方向的产品和服务方案的特殊性，以及客户需求的个性化，我们整合招商银行集团飞轮，形成资源整合的能力以及高效的服务组织模式，都是我们在行业专业化方面给重点行业提供的内容。

我也想特别说明一下，五大方向是我们重点的客户调整方向，并不是招商银行排斥其他的方向，它是相对的概念，也是动态的方向，未来趋势性的方向我们要加强。我们也感觉到，即便是传统产业，传统产业的升级改造，传统产业经过供给侧结构性改革以后，也有很多很优秀的企业也都成为我们服务的对象。相信通过不断的努力，招商银行会形成面向未来的良好客群结构，从而支撑我们的业务持续高质量发展。

【问题 6】：刚才行领导介绍了息差方面的展望，我有一个具体的问题想问一下。贷款投放方面，现在市场竞争比较激烈，而且政策也是引导银行持续加大对实体经济的贷款支持力度；但同时我们看到贷款定价下降比较明显，请问这两方面怎么平衡？有无可能像其他国家经济体的市场在利率下行的过程中，银行会放缓资产增长，主动做好定价，比如 LPR 多加一些点，反映市场的风险，不知道招商银行有什么战略考量，下半年的展望如何？

【王良行长】：目前实体经济比较困难，人民银行不断下调贷款利率，降低企业融资成本，支持实体经济发展。很多企业负债率、负债额比较高，企业还本付息的压力比较大，贷款利率下降可以缓解企业还款的压力，降低市场的风险。

过去，中央金融工作会议上强调，经济强则金融强，金融稳则经济稳，经济和金融的关系密不可分。在当前经济形势不好，很多实体企业非常困难的情况下，从银行业来讲，减费让利，降低贷款的定价支持实体经济的

发展也是应有之义，只有企业好了，银行才能保证自己的资产质量。俗话说：皮之不存，毛将焉附。这反映了银行和企业发展之间的关系。

但在这中间，我们要平衡好的是，如何处理好银行的商业可持续原则和减费让利、降低贷款定价之间的关系。招商银行一直在经营实践中努力处理、平衡。当前的形势下，今年的实体经济非常困难，很多的企业特别是小微企业，受到疫情的冲击倒闭、歇业，造成了很大的就业压力。最近刚公布的 16-24 岁青年失业率接近 20%，从国家层面来讲，稳就业、稳市场主体的压力更大。面临这种形势，招商银行义不容辞地承担一定的社会责任。比如说今年扩大了校园招聘计划，增加了 3000 多人，帮助应届毕业生解决燃眉之急、就业难题。信贷业务方面，我们积极贯彻央行、银监会的指导，降低贷款利率来支持实体经济，共渡难关。

我认为，当前的困难局面是暂时的，中国经济一定还会继续保持比较稳健、高质量的发展。目前是最困难的时期，需要我们共同渡过。招商银行在目前的形势下，尽我们所能履行好社会的责任，降低融资成本。我们在商业原则上如何平衡好这个关系？一是我们一定要保证资产质量。利率可以下调，有利于维护好客户关系。俗话说，留得青山在，不怕没柴烧。如果客户关系断绝了，今后拓展业务就成了无米之炊，但保证资产质量是前提。二是利率定价做出了一定的让利，我们希望和 client 有良好的合作关系，通过其他的方式提升综合的回报、综合的收益，我们最看重的不是贷款定价的高低，而是要服务好客户、经营好客户，得到客户对我们长期的支持，在长期的客户服务、合作中获得一定的收益和回报。这可能是当前的形势下是明智之举。

三是加强成本管控管理。贷款定价要覆盖各种成本，比如资金成本、风险成本、税务成本、运营成本、资本成本等方面。如何在成本管控上进一步的压降，保持有合理的利润水平。在目前的形势下，降低成本有利于

提升招行内部的管理水平，保持合理的利差。这是我们当前情况下积极采取的措施，目的是落实好政府的号召，又能保持商业的可持续性，实现从增量到增收，再到增效，最后增值的价值创造链目标。

【问题 7】：我想了解一下公司的零售战略。刚才讲了零售的发展方向，从我们认知角度看的话，在经济下行的时候，零售业务会变得越来越困难，国际上的银行都把零售业务作为收入利润增长的压舱石。想进一步具体请教，贵行零售业务在中国经济下行过程中的具体发展方向，比如信用卡业务如何发展，非息业务中的银行理财和代销业务如何在经济下行、居民资产负债表变得比较弱的情况下，能够稳定这部分的收益？谢谢！

【汪建中副行长】：谢谢您的问题。王良行长已经说了，招商银行的战略定位没有改变，还是坚持“一体两翼”。

从零售业务发展来看，首先从零售资产端来讲，零售资产是招商银行在资产端的压舱石，主要包括信用卡贷款和零售信贷两部分。当前，信用卡业务发展坚持平稳和低波动的策略。从两年前，招行就在信用卡业务方面优化客户结构，夯实客群基础。到目前为止，招行信用卡交易额在市场上是领先的，信用卡的资产质量也还是比较优良的，下半年在继续坚持平稳、低波动策略的基础上，信用卡资产增长有望有比较好的表现。

关于零售信贷业务，我们秉承先质后量的原则。按揭贷款方面，招行的规模相对来说较大，今年上半年增长不及预期，这与市场是高度相关的。下一步将会在一手房的基础上，加大二手房的接单量，实现房贷的稳定增长。小微贷款方面，上半年实现了较好的增长，下一步我们将继续按照监管要求，深化小微企业金融服务。消费金融方面，上半年也实现了较好的增长，现在资产质量也比较优良。下半年将在保证质量的前提下扩量。我

们有信心在扩量的同时，把资产质量控制在期望的范围内。总体而言，下半年的零售资产业务是向好的。

在财富管理方面，首先是推进财富管理客户扩面。截至6月末，招商银行零售客户1.78亿户，其中财富产品持仓客户数4074.86万户，下一步我们将让越来越多的零售客户变成财富管理客户。这其中的关键点在于线上的效率要不断提升。我们一直在努力做这项工作，线上与线下的整个流程不断地打通和融合，不断提升效率，降低成本，在这方面我们已经取得了较好的成效。其次，是更精准的为客户提供服务。对每个零售客户，我们根据他的偏好、风险承受能力等，为客户提供差异化的资产配置服务，使得我们的客户通过财富管理实现资产保值增值。在这方面，我们做了两个方面的重点工作：一是提升从总行到分行的资产配置能力，我们推出了“招商银行资产配置 TREE 体系”和相应的系统，取得了很好的成效。二是在中台能力打造、作业流程、评价方式等方面也不断优化和完善，提升效能。第三，在产品方面，招商银行比较早地构建了开放式的产品平台，比如说招行率先引入了他行理财子公司的产品。我们在市场上选择最优秀的产品配置给我们的客户，这种能力本身也体现了一种强大的市场竞争力。在资本市场波动加剧的情况下，我们给客户配置的产品结构也做了相应调整，总体的配置策略还是以低波稳健为主轴。根据客户的不同画像和需求，差异化的配置产品。对一部分高净值客户，投资比较活跃、愿意投资、愿意承受风险的，我们提供更加多样性的投资品种。谢谢。

【问题 8】：我看到不少银行在中报中依靠公允价值变动和利率衍生品对冲了部分利息收入下降的压力，拉高了营收。从招行的中报来看，资产的扩张慢于行业均值。但是招行的负债能力足够，为什么不考虑增加交易性金融资产来博取债券价格变动的收益？毕竟在当前流动性非常充裕的

情况下，价格变动还是有利于对冲利率下降的风险。招行在利率衍生品方面没有做特别多的披露，请问招行在通过利率衍生品对冲利息风险方面有什么进展？

【王良行长】：首先回答您的第一个问题，为什么不加大以公允价值计量且其变动计入当期损益类金融资产的配置。今年上半年，我们的债券投资规模较年初增长了 3300 亿元左右。我们之所以加大债券投资力度，也是年初考虑了今年的资产投放压力，尤其是考虑了资产荒、零售信贷需求不足的情况，加大了债券的配置力度。在债券配置方面，我们有三类账户：

一是以摊余成本计量的账户，这类账户的投资较年初增长了 1600 多亿元，基本上投的都是政府债、利率债。因为这类债券风险小、免税、不消耗资本，综合回报水平达到百分之四点多，高于贷款定价水平，且对利润不会造成短期波动的影响。

二是按公允价值计量且收益计入其他综合收益的账户，这类账户的投资较年初增长了 900 多亿元，规模也不小，目的是可以进行调剂。

三是按照公允价值计量且其变动计入当期损益的账户，这类账户的投资较年初增长了 700 多亿元。从增量上看不如另外两个账户多，主要是因为这类投资以公允价值计量，利率水平波动会给当期损益带来很大的扰动。目前利率下行，公允价值的提升会带来当期利润增长，但是如果利率上升，效果是相反的。

所以在三类账户配置方面，我们是进行综合判断，希望减少对盈利增长的波动影响。这三类不同账户配置的债券种类也是不同的，我们要提升三类账户的综合回报水平。目前以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融投资余额是 4200 亿元左右，较年初增长了 700 多亿元，增速超过 20%，

尽管总量是三类账户中最小的，但是增速很快。这是我们综合判断后的结果。

我们也会根据市场变化情况、整体资金状况，以及资产配置的需要加大这类资产的配置规模和力度。这里要考虑到债券投资，尤其是利率债的稳定性、安全性和收益性是比较强的。

针对您说的第二个问题，关于利率衍生品，我们是高度重视的，特别是利率市场化改革以来，实施 LPR 定价，未来贷款利率波动会很大。如何做好利率的对冲，避免利率波动给我们的收益带来负面干扰，这点很重要。我们的资金营运中心和资产负债管理部做好配合，对于汇率风险、利率风险，通过掉期对冲策略，避免由于利率政策变化影响整体收益。此外，我们的定价方式也在进行调整，根据我们对利率变化趋势的判断，过去我们的贷款定价相对保持固定利率，因此固定利率定价的贷款会多一些，从而减少利率波动带来的重定价风险。

所以利率风险管理成为目前市场风险管理最重要的组成部分。随着利率市场化的推进，这可能是银行防范风险的重要方面。衍生品对冲是最重要的管理工具，我们也在积极采取手段防范利率风险。

【问题 9】：请问招行房地产行业的不良生成率变化如何，房地产不良生成率何时能够见顶？之前地方政府、中央政府提出要“保交楼”，请问招行对公房地产信贷政策有没有进行调整？招行有没有参加地方断贷项目的救助？招行表内表外地产敞口的拨备情况怎么样？另外，招行有一部分不承担信用风险的涉房业务，过去一段时间都在收缩，但是还是有些投资者担心，如果这部分业务出现信用风险，虽然说法理上招行不承担风险，但是实操中是怎么处理的？实际的影响是怎样的？

【朱江涛副行长】：关于房地产行业贷款的不良生成，上半年全行对公房地产贷款不良生成额为 74 亿元，其中一季度为 47 亿元，二季度为 27 亿元。我们可以看到季度不良生成趋势放缓，目前来看，三季度也延续了这样的趋势。

关于房地产策略，总体上有几点变化：

1、在客户层面上，重点是做实名单制，聚焦总分两战客户，目前两战客户在对公实有业务中的占比达到 65%左右。

2、在区域策略上更加聚焦，一、二线城市的项目占比达到 85%左右。

3、进一步优化业务结构，房地产贷款中不对应项目的纯信用类业务占比为 1.57%，结构处于持续优化过程中。

4、关于拨备，房地产行业贷款的拨备比例接近对公贷款整体拨备比例的两倍，拨备覆盖率也维持在比较高的水平，基本与全行的拨备水平相当。整体风险抵补能力比较强的。

5、进一步加强管理，房地产项目货值对应融资覆盖倍数在 1.5 倍以上的比例超过 70%，同时我们也进一步加强对资金的监管以及项目贷款封闭管理的要求。

这是五点策略上的调整。

对于全年房地产风险展望，我个人判断年内季度生成的高点已经过去了，后续整个行业风险会趋于平稳。

最后是关于您关心的不承担信用风险的涉房业务，我们主要聚焦以下三方面工作：

一是对于风险项目，我们主动加强与发行人的沟通，督促他履行主动管理的职责。

二是积极配合发行人，加强与项目资产方的沟通，为投资者争取最优的风险化解方案。

三是站在投资者的角度做好司法、维权，最大限度地维护投资者的权益。

【问题 10】：通过对比国际同业发现，招行的版图里投行板块体量还比较小，请问招行如何看待投行业务发挥的角色和未来增长空间？

【王良行长】：在大财富管理的业务模式中，确实我们的投行板块是个短板。和摩根大通等国际银行集团相比，他们的业务板块更加全面，包括资产管理、私人银行、投资银行、商业银行，影响也是巨大的。但是我们受到国内分业监管的限制，发展投行业务目前还不现实。在不能改变监管外部环境的情况下，招行如何使大财富管理业务在现实条件下得到更好发展，也是我们目前需要积极研究、积极推动的。

我们的大财富管理中，财富管理、资产管理、投资银行、资产托管这四个业务板块是相互促进的，所以我们提出要实现“投商私科”一体化经营，通过发挥招行商业银行的优势，促进投行业务的发展。我们的投行业务中，目前比较成熟、有一定竞争能力的是债券承销业务和并购业务。我们基于商业银行的客户基础，基于商业银行的服务优势，可以通过债券承销和商业贷款、投资一体化的方式服务客户。

另外，私人银行业务也可以和投行业务相互促进。在投资管理、股权投资方面，一方面发挥高净值客户资金的优势来募集资金，另一方面也发挥投资银行能找到好项目的优势，充分和私行部门做好协同和联动，既为投行项目提供融资支持，也为私行高净值客户提供可投资的项目。这都是商业银行做好投行业务所具有的其他投资银行所不具备的优势。在目前的政策环境下，投行、商行包括科技和研究部门如果能够形成合力，还是有巨大的发展空间。

【问题 11】：招行零售财富管理竞争优势明显，这两年也提出了增强资产管理和资产配置能力，我们也看到 TREE 系列产品方案的推出，我们相信这将更加有助于招行拉开竞争优势，提升客户体验。是否可以请管理层分享一下背后的考虑、目前能力建设进展和未来的愿景？

【汪建中副行长】：去年我们推出了“招商银行资产配置 TREE 体系”，当时考虑的是一个关键点是如何强化财富管理核心竞争力。

首先，招行开展财富管理业务，最关键的两个字是陪伴。我们在了解客户的基础上，从客户投教，到产品配置，并在这个过程中不断地帮助客户做好资产检视，为客户提供全流程的客户陪伴服务，帮助客户实现资产的保值和增值。去年，我们开展了“初心计划”，深入践行“以客户为中心，为客户创造价值”的理念，配合新的资产配置体系进行了布局和推动，取得了良好的成效。第二，除了加强对客户的全流程陪伴服务外，招行不断提升经营效率，优化客户体验。在这方面，提升线上运营能力是非常重要的。招行非常重视这项工作，依托强大的线上 App 平台，加强线上运营，深入推进线上和线下的融合，这种线上线下一体化的经营策略是我们很大的竞争优势，也取得了很好的成效，大幅提升了经营效率，也让客户有了更好的体验。第三，我们打通了从零售到公金、投金、资管的整个链条，提升了整体的经营效率。

【问题 12】：我想请管理层再展望一下长期的趋势。我们看到房地产行业是招商银行资产配置中的一个重要板块，为对公、零售以及表外业务贡献了很多优质资产。长期来看，房地产行业将逐步下行，招行过往配置在房地产领域的资金会富余出来，未来将如何配置？领导提出新经济、新动能等方向，但是新的领域一方面比较卷，另外各家银行的起点差不多。而房地产领域是建立在招行几十年的客户基础上，那么招行未来在新的业

务领域如何投放，怎么实现类似在房地产行业上取得的效果，目前对于新方向的能力培养进度如何？新领域在起始阶段的资产定价是不是也会低一点？长期看会不会导致资产端的压力？

【王良行长】： 谢谢您的问题。过去房地产是银行融资中的重要板块，贷款定价高，住房按揭贷款风险权重较低，只有 50%；而且对于银行而言是卖方市场，因为缺少信贷额度，放款都得排队，银行处于甲方的地位。这是过去的环境。

这轮房地产企业出现风险后，房地产行业出现了拐点，这个拐点会影响银行的资产配置。就像您所分析的，过去房地产资产是银行配置的重要组成部分。招行的按揭贷款、房地产开发贷款和其他类型的相关资产投放量都很大。现在房地产行业出现了拐点，这是一个很大的变化，我们必须面对这种趋势性的变化。

此外，今年疫情冲击之后，银行业的经营还面临着另外两个重要变化，也是两个重要特征。一是直接融资加速发展，正在替代传统融资。如果银行贷款还停留在传统的贷款方式和贷款客户，可能会被大量替代。直接融资加速发展对于传统间接融资造成了很大冲击。过去我们一直讲融资脱媒，直接融资快速发展。今年在疫情冲击下，这种变化更加剧烈。这对银行的资产业务增长带来了普遍困难，这是趋势性的变化。第二，利率市场化后，资产组织决定负债增长。过去我们强调存款立行，资金来源决定资金运用。今年的形势下，流动性宽松，负债组织比资产组织相对容易一些，变成资产组织、资金运用决定负债增长，这可能也会是趋势性的变化。

所以不仅仅是房地产的问题，今年以来出现的这些显著特征可能需要包括招商银行在内的商业银行认真思考、积极应对。我们需要认识到哪些变化是趋势性的，哪些变化是周期性的，哪些变化是阶段性的，还有哪些变化是政策性的。

针对直接融资加快发展，我认为融资脱媒，直接融资取代间接融资就是趋势性的变化，并且在加速演进，这也是利率市场化发展的必然结果。欧美发达经济体都是以直接融资为主，间接融资增速都很慢。当我们面对这种趋势性的变化，商业银行需要考虑如何加快直接融资的发展，而不是简单适应这种趋势变化，要提升投商私科，包括投资银行、商业银行、私人银行、财富管理等综合能力来适应融资脱媒。

针对房地产市场出现的拐点，我们该如何应对？房地产行业的变化既有趋势性，也有周期性。纵观欧美房地产行业，都有周期性，经过一轮价格上涨后出现房地产泡沫，引发一轮金融危机，最后金融危机消化泡沫又带来一轮新的房地产价格上涨。

最典型的是，2008年美国次贷危机爆发，而现在美国的房地产市场价格又再次上升，房地产市场呈现出强劲增长的态势。在过去几十年中，中国的房地产行业也经历了几轮周期。第一轮是1992年之后海南、北海、深圳等南方城市的房地产泡沫。

第二轮是经历了2008年美国次贷危机引发我国房地产出现一定的价格下跌。从2008年之后十几年，房地产价格一路高歌猛进，形成了泡沫化，并且房地产企业高杠杆运营，形成了行业不健康的发展状况。这轮房地产行业受到调整，调整以后不可能再延续过去的发展模式，而是会进入平稳、健康、新的发展周期。这里有可能还会有周期性的机会：首先，房地产企业出现了分化，好的房地产企业，胜者为王，强者恒强，而高杠杆运作的企业可能就倒下了。

其次，区域也分化了。长三角、珠三角人口净流入，经济活力强的地方仍然具有很大的发展市场和空间；对于供大于求，人口净流出的城市则面临着消化的问题。城市和区域之间面临分化，房地产市场未来会变得更加复杂。银行应该怎么找到自己的发展定位和空间？我认为，中国的房地

产行业经过这轮调整会呈现出健康稳步的发展态势，招商银行还是要把握住这样的客户、区域、住房发展的契机，在资产配置上赢得一定的份额。

针对资产组织决定资金来源的特征，这就需要提升一家银行的资产组织能力，资产组织能力背后就是风险管理能力，风险管理能力真正成为一家银行的核心竞争能力，这是银行必须面对的问题。如果没有资产组织，那么我们如何进行资产管理，如何服务好客户以支持实体经济以及如何实现稳定的利差收入，都可能变成纸上谈兵、无米之炊。

针对上述三大特征变化，我认为招商银行一是要提升风险管理能力，风险管理能力的提升变成当务之急，目的是为了通过风险管理能力提升来促进资产组织和资产管理能力的提升，这样才能更好地支持未来的发展和大财富管理的发展。二是要提升资产配置能力，未来资产配置需要更加精细化，不可能像过去，拿一个板块产品，比如按揭贷款、信用卡几大板块就能非常清晰的指出未来发展的方向。未来更需要根据区域、行业、客户、定价、期限、风险等多重因素来确定我们的资产配置，使管理更加精细，根据价值回报的原则、监管的导向，通过资产配置实现价值最大化。未来这两大能力的提升是关键。

针对当前如何应对资产荒，招商银行提出的当下措施是要解决当前的吃饭问题，包括扩面、增量、稳价、保质。所谓扩面，就是扩大贷款客群，过去我们的贷款客户，尤其是对公客户主要集中总行和分行两战客户，客户数量少，受到融资脱媒的影响大。下一步就是要做到风险不下沉客户下沉；第二要保证贷款的增量；三是稳住定价，尽管贷款定价可能下降，但是我们要稳住客户的综合回报，也就是客户的RAROC水平，这是我们计量的重要指标；四是要保证质量，这是前提。这些是关于我们如何解决资产业务问题的回答，构建能力是我们当下和未来一段时间，要着力提升的地方。

这是我关于您提出问题的思考，谢谢。

【主持人】：我知道很多投资者、分析师都想提问，我们把机会留给下一次，以及平时和投资者关系管理团队的交流。今天的交流会到此结束，更多的细节可以上网查询我们已经发布的中报，或是与董事会办公室投资者关系管理团队进一步联系。再次感谢大家百忙中参加本次会议，也感谢大家对招行一直以来的关注与支持！招商银行将继续努力做好各方面的工作，为各位投资者带来可持续的长期回报！谢谢大家！