

## 招商銀行 2022 年第一季度業績交流會問答實錄

(根據錄音整理)

會議時間：2022 年 4 月 25 日 9:00-11:00 (北京時間)

會議方式：視頻直播

招商銀行出席人員：王良常務副行長 (主持招商銀行工作)、朱江濤副行長、鐘德勝行長助理、董事會辦公室夏樣芳主任、資產負債管理部彭家文總經理、財務會計部李俐總經理、公司金融總部侯偉榮總裁、金融科技辦公室韋江波副總經理

外部參會人員：境內外機構投資者、分析師，共 3011 人次

記錄人：招商銀行董事會辦公室投資者關係管理團隊

### 【主持人、董事會辦公室主任夏樣芳】：

各位投資者、各位分析師朋友：

大家好！招商銀行 2022 年第一季度業績交流會現在開始。我是招商銀行證券事務代表、董事會辦公室主任夏樣芳。

首先，我向大家介紹我行出席人員：主持招商銀行工作的王良常務副行長、朱江濤副行長、鐘德勝行長助理，資產負債管理部彭家文總經理、財務會計部李俐總經理、公司金融總部侯偉榮總裁、金融科技辦公室韋江波副總經理。

我謹代表招商銀行對大家的參會表示熱烈歡迎！同時也對大家長

期以来关心、支持和投资招商银行表示衷心感谢！

今天的会议议程共有两项：一是请王良常务副行长简要介绍招商银行 2022 年第一季度业绩，大约 15 分钟；二是问答交流环节，大约 1 小时 15 分钟。本次会议全程提供中英同声传译。

现在，有请主持招商银行工作的王良常务副行长向大家介绍招商银行 2022 年第一季度业绩摘要。

### 第一部分：业绩介绍

**【王良常务副行长（主持招商银行工作）】：**各位投资者、分析师，大家上午好！今天很高兴与大家进行交流。上周我行主要领导发生变动，大家都非常关切、关心。我首先代表招行管理层，向大家对招行的关心、关注表示衷心地感谢。上周五晚上，我行发布了 2022 年一季报，今天召开业绩交流会，与投资者、分析师作深入、坦诚的交流。我们会本着知无不言、言无不尽的态度，希望能够打消大家对于招商银行的担忧与顾虑，坚定对我行的信心。

下面我就向大家介绍我行一季度的整体经营情况。今年以来，面对国内外日趋复杂的经营环境，招商银行继续秉承“质量、效益、规模”动态均衡的发展理念，始终坚持“轻型银行”的战略方向和“一体两翼”的战略定位，各项业务稳健开展，营业收入和利润稳步增长，资产质量总体稳定，大财富管理 3.0 模式建设取得新的成效，“堡垒式”资产负债表的优势进一步巩固。一季度我行经营成果，呈现以下五个特点：

一是盈利能力保持稳定，ROAA 和 ROAE 保持较高水平。一季度我行营业净收入 919.99 亿元，同比增长 8.43%，其中，净利息收入 544.64 亿元，同比增长 9.97%；非利息净收入 375.35 亿元，同比增长 6.27%。归属于本行股东的净利润 360.22 亿元，同比增长 12.52%。年化后归属于本行股东的平均总资产收益率 (ROAA) 1.54%，同比增加 0.04 个百分点；年化后归属于本行普通股股东的平均净资产收益率 (ROAE) 为 19.24%，同比减少 0.30 个百分点。

二是存贷款规模继续保持稳健增长，资产配置结构适时调整。截至 3 月末，本集团资产总额 9.42 万亿元，较上年末增长 1.80%；负债总额 8.51 万亿元，较上年末增长 1.57%。其中，客户存款总额 6.68 万亿元，较上年末增长 5.25%；活期存款日均余额占比为 63.41%，依然保持较高水平；计息负债成本率稳中有降，一季度为 1.58%，较去年四季度降低 2 个基点。贷款和垫款总额 5.76 万亿元，较上年末增长 3.38%；贷款和垫款总额占资产总额的比例为 61.16%，较上年末上升 0.94 个百分点；在信用卡贷款、消费贷款和住房按揭贷款投放暂时受到外部形势影响情况下，我行灵活调整资产配置结构，适度加大了对公贷款、债券投资力度。一季度净利息收益率 2.51%，同比下降 1 个基点，环比提升 3 个基点。

三是大财富管理规模稳步增长，收入增速有所放缓。本集团围绕客户需求全面升级服务，零售 AUM 达到 11.34 万亿元，较上年末增加 5800.80 亿元，增幅 5.39%，并带动资产管理、资产托管等业务协调运转。在资本市场低迷环境下，财富管理收入有所下降，但展现了较

强的韧性，资产管理收入、托管费收入延续增长态势。财富管理手续费及佣金收入为 104.29 亿元，同比下降 11.11%；资产管理手续费及佣金收入 32.49 亿元，同比增长 47.55%；托管费收入 16.33 亿元，同比增长 11.32%。

四是严格资产分类，充分暴露风险，风险整体可控。受房地产客户风险上升以及局部地区疫情对零售信贷业务的影响，本集团不良贷款、关注贷款、逾期贷款余额和占比较上年末均有所增加。不良贷款余额为 541.38 亿元，较上年末增加 32.76 亿元，不良贷款率为 0.94%，较上年末上升 0.03 个百分点；关注贷款余额 551.65 亿元，较上年末增加 85.56 亿元，关注贷款率为 0.96%，较上年末上升了 0.12 个百分点；逾期贷款余额 626.47 亿元，较上年末增加了 52.21 亿元，逾期贷款率为 1.09%，较上年末上升 0.07 个百分点。本公司不良贷款生成率按年化计算为 1.16%，同比上升了 0.21 个百分点，主要是房地产贷款新生成不良有所增多，以及信用卡贷款受逾期认定时点调整政策、执行逾期 60 天以上下调不良政策并叠加疫情影响导致。针对风险上升的经营环境，本集团进一步严格资产分类，充分计提拨备，做实资产质量，做厚风险抵补的“安全垫”。不良贷款与逾期 90 天以上贷款的比值为 1.71 倍，较上年末提升了 0.26；本公司不良贷款与逾期 60 天以上贷款的比值为 1.34 倍。拨备覆盖率为 462.68%，较上年末下降了 21.19 个百分点；贷款拨备率为 4.35%，较上年末下降了 0.07 个百分点。本公司年化信用成本为 0.81%，同比上升 0.32 个百分点，主要是对贷款和垫款审慎地增提减值准备，以提升风险抵补能

力。

五是成本收入比保持下降，资源效能稳步提升。一季度，本集团经营费用 261.09 亿元，同比增长 7.86%，其中，员工费用 170.94 亿元，同比增长 9.89%；成本收入比 26.10%，同比下降 0.41 个百分点。我行通过持续推进科技创新对传统成本的替代，资源效能逐步提升。

展望全年，国际形势依然错综复杂，俄乌冲突持续发酵，中美货币政策加速分化；国内方面，疫情防控形势依然严峻、经济下行压力进一步加大。具体来看，消费和投资恢复迟缓，稳出口难度进一步增大，能源和原材料供应仍然偏紧，输入性通胀压力进一步加大，中小微企业、个体工商户的生产经营遇到巨大困难，就业也面临着较大压力。一些地方财政收支也进一步矛盾加大，经济金融领域风险隐患较多。受到内外部多重因素叠加影响，部分行业、区域的风险或将进一步暴露。这些均会给本公司的经营带来较大的挑战。

虽然目前银行业面临的外部形势非常严峻、困难在进一步增多，但不利环境中依然孕育着机遇。为保证全年 GDP5.5% 的增长目标，预计宏观政策可能会更加积极作为，财政政策会进一步加大投资力度，稳健的货币政策会进一步灵活精准，以进一步加大信贷投放，支持实体经济的发展。

对我行而言，我们认为机遇大于挑战。第一，从存款看，由于货币政策相对宽松，今年招行的存款预计会保持较好的增速，尤其是为拓宽低成本存款来源带来很大市场机会。

第二，从资产端看，为拉动经济增长，今年预计全国新增贷款规

模会超过 20 万亿元，社融增速也会进一步加大，这将给中国银行业的增长带来巨大的市场空间，也有利于我行完成今年的贷款增长计划和对公 FPA 的增长。

第三，在财富管理方面，我行是一家以零售业务为主的银行，近年来中国的财富管理业务方兴未艾，客户对理财的需求也在快速增长，这给我行零售业务带来巨大的发展空间。我国拥有 14 亿人口，招行的零售客户只有 1.76 亿，占比还非常小；到去年底，全国中等收入阶层人口达到 4 亿人，我行财富管理客户只有 3778.66 万人，占比也非常小，而且随着我国持续推进共同富裕，中等收入群体还会进一步壮大，会给我们的零售业务、财富管理业务带来巨大的发展潜力，我行会继续推动 AUM 和大财富管理收入的稳步增长。

未来，我行将继续坚持“质量、效益、规模”动态均衡发展理念，继续坚持“轻型银行”战略，持之以恒地打造大财富管理价值循环链，提升财富管理能力、金融科技能力、风险管理能力，持续为客户创造价值，为股东创造回报，推动招商银行实现更高质量发展，努力把我行打造为“创新驱动、模式领先、特色鲜明”的最佳价值创造银行。  
谢谢！

## 第二部分：问答交流环节

**【提问 1】：**感谢管理层给我第一个提问的机会。刚才开场的时候王行长提到，上周行长变动以后，大家非常关心，我的第一个问题也是与此相关。请问行长变动以后对于招行会有什么影响？接下来招商银



行的发展思路是否有改变？如果有，是哪些变化？

**【王良常务副行长（主持招商银行工作）】：**感谢你的提问，首先我代表招商银行的管理层，就这段时间大家对招行的关心、关切表示衷心的感谢。在这里我可以向大家明确地说几点：一是我行有良好的公司治理机制；二是我行长期以来实行董事会领导下的行长负责制。相信董事会会本着对招商银行高度负责的态度，保持招商银行的稳定连续并对新任行长作出慎重的选择、决定。

4月18日的董事会上，董事会研究决定让我主持招商银行的工作，缪建民董事长跟我讲：对我充分授权，代行行长职责，确保招商银行业务队伍的稳定。这一周来，我和我们招行的管理层齐心协力、积极努力，带领全行员工克服困难，保持了招商银行各项业务的经营稳定。目前，招商银行一切的经营、管理、业务发展、运行情况都保持正常的状态。这是我们招行目前的状况。

刚才你问：管理层的变动会对招行下一步的发展带来什么影响？今年招商银行正值成立35周年。35年来，招商银行取得了令全体招行员工引以为傲的业绩。招行之所以会取得这样的业绩，我认为首先是得益于中国改革开放四十多年来，中国变成世界第二大经济体，为我们金融业的发展带来了巨大的市场空间和发展机会。第二是得益于招商银行身处深圳这个改革开放的特区，招行从一成立就建立了市场化的体制和机制。招商银行成立的时候就打破“铁饭碗”、“大锅饭”，搬掉“铁交椅”，实行“六能”机制，即干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低。现在说起来非常容易，但是在当时创业之初做起

来要突破很多的框框、观念，是非常不容易的。招商银行就是在这样的体制机制下，从1亿资本金、一个营业网点、36名员工创业起步，发展到今天的规模和成就。缪建民董事长总结我行成功的经验时，他概括为五个始终坚持：一是始终坚持两个一以贯之；二是始终坚持市场化专业化的道路；三是始终坚持创新驱动发展；四是始终坚持差异化的发展战略；五是始终坚持稳健审慎的风险管理理念。

我行之所以能够做到这“五个始终坚持”，董事长又总结为是因为我们始终保持“三个不变”：一是保持董事会领导下的行长负责制不变；二是保持市场化的激励约束机制不变；三是坚持干部队伍人才的稳定性不变。

我认为，这“三个不变”和“五个始终坚持”是招商银行成功的密码，也是招商银行的特色和优势所在，董事会、管理层都会长期坚持，保持不变。

大家很关心未来招商银行的战略会不会发生动摇、调整、变化。我认为招商银行的战略非常清晰、坚定。招商银行从2004年开始就确立了以零售银行业务为主的发展战略，到2014年我们提出轻型银行的战略，去年又提出以大财富管理价值循环链为核心的3.0经营模式。我认为这些都是一脉相承、与时俱进的，都是在零售银行战略基础上的不断提升和深化。目前零售银行业务已经成为我行的压舱石，成为我行业务的半壁江山，无论是规模、收入、利润、品牌都给我行带来巨大的贡献，零售银行业务我们肯定会坚定不移。同时，我行在去年也制定了新的五年发展规划，明确提出招商银行的愿景就是要成



为“创新驱动、模式领先、特色鲜明的价值创造银行”，打造 3.0 发展模式。3.0 模式的核心就是大财富管理的业务模式、数字化的运营模式 and 开放融合的组织模式。

业务模式的核心就是大财富管理，去年已经开始实施，今年是第二年实施这个计划。这是纳入我们五年发展规划的，也是经过了全行充分论证、研究并报请董事会审议通过的，我们会坚定不移执行新的五年发展规划，落实好大财富管理。

我认为我行制定的战略顺应了时代所需、客户所愿，也是顺应当前金融科技发展大的趋势，结合未来银行业发展趋势作出的正确判断。我们去年实施以来取得了明显的成效，也得到了广大投资者对我们的认可，得到了全行的高度认同。下一步，招行管理层一定会坚定不移地继续做好战略的实施，保持战略执行的不偏移、不动摇。谢谢。

**【提问 2】：**我想请教资产管理质量的问题。今年以来，深圳、上海等城市疫情有明显的反复，招行一季报中也看到各项不良指标略有上升。请问管理层，这次疫情冲击对不良贷款的影响有多大？是短期的影响，还是会有些长期的因素影响资产质量？尤其是在零售贷款方面，招行将如何应对最近一些波动？

**【朱江涛副行长】：**非常感谢你的提问。关于全年资产质量的情况，我个人认为是有压力，但可控。为什么有压力？我们可以看到整个中国经济面临一些新的下行压力，同时叠加疫情的因素以及外部诸多不确定性，因此，全年我们感受到整体的资产质量有一定的压力。

同时我们也认为可控。为什么可控？从今年前四个月的运行情况来看，总体的风险判断也都在我们年初的预判范围内。所以对全年的整体资产质量，我个人认为会有压力但可控。

针对您关注的零售端资产质量的问题，从一季度的情况看，总体有波动，但是这个波动是在比较低的不良率和不良率区间内，这种波动我认为也是正常的，主要是受经济周期以及疫情因素的影响。无论是住房按揭贷款还是小微贷款，不良率、不良生成率在一季度都处在比较低的水平。同时我们也看到，反映未来风险变化趋势的早期资产质量指标，如入催额、入催率仍保持在比较平稳的水平。我个人的预计，全年零售端的资产质量保持稳定。

关于信用卡的问题，一季度信用卡的不良贷款生成是上升的，王良常务副行长在刚刚的一季度业绩介绍里也作了说明，我想可能主要是四点因素：一是疫情的影响，我们可以看到今年疫情持续反复；二是按照监管的要求，我们把逾期认定的时点从下一个账单日前置到本次账单的还款截止日，提前了八天的时间；三是受大小月份以及节假日的影响，不良生成会在月度间有所波动；四是信用卡不良认定的标准收紧，从逾期 90 天以上下调不良调为逾期 60 天以上下调不良。

这四点因素对我们一季度的信用卡不良生成有影响，后续也会有影响。不过截至目前，反映信用卡风险的早期指标，像反映入催指标，如 M1 到 M3 的回收率、下迁率、滚动率的指标都保持在比较好、比较稳定的状态。

对于信用卡全年资产质量的走势，我个人判断，信用卡贷款的月

度不良生成峰值会在今年 8 月份，次高点会在今年 5 月份。这其中最大的不确定因素就是疫情。

2022 年信用卡不良生成率会低于 2020 年的水平，我们有信心全年保持信用卡贷款整体资产质量稳定。 谢谢。

**【提问 3】：**过去一年，我们看到很多机构加入到零售财富管理业务的赛道，有的在调整组织架构，有的在招聘人力，有的在拓宽货架。请问接下来招行怎么应对竞争态势，怎么保持我们的零售业务，尤其是财富管理业务的优势？

**【钟德胜行长助理】：**正如王良常务副行长刚才在阐述招行战略持续性时提到的一样，招商银行在零售业务的战略制定和战略实施的过程中，长期以来坚守战略方向，通过不断创新投入，积累和打造了零售业务体系化的优势，这个优势是非常宝贵的。就像您刚才讲到的，中国正在加速进入财富管理的时代，财富管理市场的潜力巨大，因此各类机构纷纷在财富管理领域布局。面向财富管理市场，一方面，招商银行经过前面若干年的战略投入、战略积累形成的优势是我们底气和基础；另一方面，招商银行正在以价值观为引领、以打造大财富管理价值循环链的 3.0 模式作为核心任务，全力推进财富管理时代零售业务核心能力的建设。

具体来讲：首先，招行正在加快构建以客户为中心的资产配置专业能力。大家知道，在财富管理领域，为客户创造价值的核心能力体现在资产配置上，资产配置也不是孤立地存在，包括两个方面：一是

对客户需求、客户风险收益偏好的洞察能力；二是对全市场、全品类产品认知、判断、筛选、组织的能力。

前些年，招商银行在这两个方面都做了很好的积累。特别是在资产配置方面，我们从 2021 年开始推出第一份资产配置方案，全新迭代资产配置体系，实际上在这个领域里已经有了比较强的积累。下一个阶段，对内，我们要以价值观为引领，引导从产品销售向以客户为中心的资产配置经营思路 and 经营方式的转变；对客户，我们要根据客户的风险收益偏好进行差异化的资产配置。这是我们首先要打造的核心能力。

第二，构建投商私科一体化的服务模式，进一步强化招行在私人银行领域的优势。截至 3 月末，招行私人银行客户已经有 12.52 万户，AUM 规模 3.50 万亿元，在业内是领先的。接下来，我们在私人银行领域，实行以“投商私科”为核心进一步深化发展、进一步强化私行业务领域的优势策略。为什么有这样的策略？这是源自于我们对私人银行客户的群体洞察。招行大约 70% 的私人银行客户身份是企业家或是企业的董监高，这类客户的需求，除了个人自身的财富管理需求之外，在人、企、家、社都有相对区别于大众财富管理客群的个性化需求。因此，招商银行整合了在投行、商行、私人银行和科技领域的优势，推出面向这类群体的“投商私科”一体化的服务，将会在私人银行领域形成新的竞争优势。

第三，“人+数字化”的服务模式。王良常务副行长刚才已经讲了，截至 3 月末，招商银行拥有 1.76 亿的零售客户，面向全市场看，我

们的客户数量还是偏少的，而且我们的财富管理客户去年底也就只有 3778.66 万，相比全市场看也是很小的。在传统的零售领域有一句话叫做“渠道为王”，目前面临的挑战是这种渠道能不能适应未来客户数量持续不断的增加以及客户财富管理需求日益复杂的需要。因此我们在渠道升级方面，通过构建“人+数字化”，把传统的四大渠道通过数字化的方式赋予专业化服务的内涵以及渠道的协同，从而构建招行在财富管理时代的渠道优势、渠道特色。

第四，开放平台。大家知道，招商银行 APP 现在是金融 APP 中非常活跃、非常专业的开放平台。过去我们在 APP 的运营方面关注的是客户的活跃度（MAU），实际上通过最近几年持续的探索，招行的 APP 已经有了清晰的认知，或是在实践中有了心得。如何从 MAU 向 AUM 的转化，也就是说如何把招商银行 APP 打造成财富管理的专业平台，在这个领域里，招行已经找到了比较清晰的路径。

举个例子讲，我们去年推出的朝朝宝，是招商银行 APP 平台上的财富初级门槛产品，推出后短短九个月时间里，客户数和 AUM 的增量都分别过了千万和千亿。今年一季度末，朝朝宝的客户数已经超过 1770 万人，这是非常快速增长的客户转化平台。在开放平台建设方面，下一阶段我们还会在开放平台上做财富管理布局，做好我们目标的三个转化，使得我们在新的财富管理平台上拥有新的经营能力，这是我们重要的策略。当然开放平台还有另外一层含义，去年我们引入 87 家财富合作伙伴和 8 家友行理财子公司，有很好的开端。今后，我们还会进一步加大开放力度，进一步丰富我们合作的机构，给客户提



供更全品类和更专业的服务。

第五，开放融合。我想这一点大家已经了解得非常清楚，我们通过开放融合把招行组织效能、协同效能发挥得更加充分。

以上是我的简要回答。我对招商银行在财富管理时代塑造新的竞争优势充满信心。谢谢。

**【王良常务副行长（主持招商银行工作）】：**我就钟德胜行长助理回答的问题再补充一下。

正如你刚才所说，长期以来，很多的银行同业、金融同业和其他的非银机构都在零售银行业务、财富管理业务方面着力，加大这方面的投入，包括组织架构的调整等。招商银行面对这种竞争的局面会否在零售银行业务、财富管理业务方面继续保持招行的优势？我认为招商银行除了刚才钟行长讲的这些特色、优势、能力之外，最大的优势就是招商银行有零售银行业务的基因，已经形成了零售银行业务的文化。为什么这么讲？我认为招商银行全行人人会零售、人人懂零售、人人做零售，已经形成了这样的习惯。包括我们在座的，像钟德胜行长助理，研究生一毕业就在我们招行的武汉分行，从最基层开始，虽然起步是做公司业务，但也是大街小巷宣传我们的一卡通。包括朱江涛副行长，当时在我们南昌分行成立初期，也是在南昌分行的支行的时候就开始宣传我们的一卡通，做零售业务。我当时在北京分行也是一样，走街串巷宣传一卡通，“穿州过省、一卡通行”这是我们当时宣传一卡通的口号。

所以，我的体会是招商银行全行对于零售业务，包括管理层在内，首先在感性上对零售业务有深刻的认知。我们都是从一卡通、一网通、金葵花、信用卡、财富管理、私人银行、零售信贷等开始，每年都有进步，每年都有创新，我们在市场上的点点滴滴才造就了今天的非凡。

我们为什么会取得今天这样的成就？还有一句话：做零售一定要早一点、快一点、好一点，要做到三个“一点”。我们就积跬步以至千里，才取得今天零售业务这样的优势。

第二，在理性上我们高度认同零售战略。招商银行 2004 年确立了大力发展零售的战略，那个时候为什么会提出零售战略？是因为 2002 年 4 月 9 日，招商银行在 A 股上市，今年正是招商银行上市 20 周年。2002 年 4 月 9 日在上交所挂牌上市之后，到 2003 年招行又面临资本不足的问题，当时提出了再融资计划，但是投资者和公募基金用脚投票，反对招行刚上市完又接着再融资。面临着资本的约束，招商银行靠过去的外延式扩张、靠贷款投放来拉动增长面临着巨大的资本压力。怎么办？我们当时提出一次战略转型，有三大业务板块：一是零售银行战略；二是大力发展中间业务收入；三是发展中小企业业务。可以说，经过这些年的一次转型、二次转型和轻型银行转型，零售业务成为招商银行战略转型成功的代表作。正是市场的倒逼使我们从此走上了零售业务发展的道路，没想到一脚踩到金盆里。因为它顺应了中国零售市场发展的趋势，顺应了财富管理发展的潮流。可以说，发展零售银行业务让我们招商银行名利双收。所谓“名”，是给我们带来品牌的影响；所谓“利”，零售业务已成为我们的业务、规模、收

入的半壁江山，而且未来还有巨大的增长潜力。

第三，从感情上，我们都热爱零售。招商银行的零售业务是在全国只有很少的网点的情况下，通过研究怎么样发一卡通，怎么样通过我们耐心、细致、专业的服务，吸引一个又一个客户到招行来，从而发展到今天的规模和影响，是点点滴滴，日积月累形成的，倾注了全行的付出。所以我们全行对零售业务都有深厚的感情，当然不是说对其他板块没有感情，因为零售业务更需要耐心和细致，更需要长久和坚守。

再一点，我们各个条线在零售业发展上都大力支持，无论是风险条线、公司条线、投金条线，还是中后台的运营部门都全力以赴支持零售业务发展。所以我在总行工作这么多年，无论我过去分管风险、投金业务，还是后来这几年分管计财条线等等，都是把如何支持零售银行业务发展作为我们的分内事，我们不会因为分工而本位主义。最近这几年分管计财条线，重要任务之一就是研究怎么样促进全行条线之间的联动、配合去支持零售，怎么样在资源投入上支持零售，怎么样在绩效考核评价上支持零售。我们对附属机构、分行的考核要求是，如果赚的钱主要通过零售业务的发展赚来的，才是我们所希望的，如果是靠其他的业务赚的钱，我们也欢迎，但是我们会不断地调整结构，提高零售业务收入占比、利润占比，因为它更加稳定、更弱周期、更长远。

所以从感性上、理性上、感情上几个不同的角度来支持零售，这已经形成了招商银行零售业务的发展基因。既然我们有这种基因，我

相信我们的零售战略一定会得到更好地实施、更好地发展。谢谢。

**【提问 4】：**非常感谢管理层给我这个提问机会，我代表一批个人投资者向王行长提一个问题。我们看到最近一周招行的股价出现大幅的下跌，我接触到很多投资者信心是有所动摇的。我想问一下王行长，您如何看待招行未来三年的发展？如果您不是招行的高管而是普通投资者面对招行现在的现状，您会做出什么投资抉择？

**【王良常务副行长（主持招商银行工作）】：**感谢你的问题，正如你说，上周招行的股票价格有所波动下行，在这个期间我们也非常着急，希望跟投资者进行深入的沟通交流，希望能够稳定市场、坚定信心。

在回答你的问题之前，我想介绍几组数据。招商银行从 2002 年 4 月 9 日在上交所 A 股上市至今已经有 20 年了。这 20 年来我行盈利的增速、营收的增速都保持了较快的水平。从总市值变化看，2002 年 4 月 9 日在上交所挂牌当天，我行的市值只有 608 亿元，到上周五 4 月 22 日，我行的总市值是 10735 亿，这 20 年来我行总市值上涨了 16.65 倍，年复合增长率达到 15.4%。从股价的变化看，在 A 股上市以来这 20 年，我行 A 股股价（后复权）年复合增长率是 18.54%；我们 H 股从 2006 年 9 月 22 日上市，快 16 年的时间，股价（后复权）年复合增长率达到了 18.08%，A 股、H 股的复合增长率都是非常快的。

另外，我们在这 20 年时间里进行了 20 次现金分红，累计现金分红金额 2596 亿，而通过两次 IPO、历次权益融资金额加起来不到 1000 亿元。当然这其中 383.85 亿元是 2021 年度预分红，要待今年 6 月股东大会通过表决后再进行派息。

这些数据可以看出，招商银行上市 20 年来保持了良好的、较快的增长，也给投资者带来了可观的回报。你刚才问如果我不是招行的高管，我作为一个投资者怎么办？我认为招商银行是值得投资的，看到这些数据我也会毫不犹豫投资招商银行。当然这些数据只是代表了过去，你刚才问未来三年招商银行会怎么样。不仅仅是未来三年，对于招行更长远的未来我们都充满了信心。

首先，目前招行奠定了更强大的发展基础，这里包括业务基础、客户基础、队伍基础、管理基础，有强大的基础才能支撑我们走得更长远。这些基础就像一个大厦的地基部分，只有地基更加坚固、更加深厚，才能支撑大楼建得更高。很多投资者、分析师都会分析研究我们披露的报表数据、经营数据，作为我们银行的管理层，我们更注重的是基础部分，只有基础更加扎实，才会发展得更加长远，所谓基础不牢地动山摇。从内部经营管理来讲，我们更着力于这些基础建设。这些经营的成果都是顺其自然、水到渠成，不能为了指标、为了结果而经营银行，而要立足于基业常青、百年老店，通过这样打下坚实的基础，我们才会发展得更长远。

我记得招商银行在 2002 年刚上市的时候，有一句愿景是“力创股市蓝筹、打造百年招银”。我认为我们现在实现了“力创股市蓝筹”的目标，但是我们要“打造百年招银”之路仍然非常漫长。

其次，我认为招商银行已经构建了被审计师誉为“堡垒式”的资产负债表。所谓“堡垒式”的资产负债表，就是更加安全、稳固、长远，值得投资者放心，包括盈利能力、收入结构、资本充足率和流动



性覆盖率，还有风险抵补能力，这些数据方面都是非常安全的，可以让投资者放心。我们过去八年都没有实施股本再融资，保持资本的内生增长。我们的 ROE 去年年末达到 16.96% 的水平，ROE 在很高的情况下还继续保持内生资本的增长，这也体现出我们盈利能力的强大，我们目前已经构建了“堡垒式”资产负债表。

另外，我们未来市场的潜力依然是巨大的。中国是第二大经济体，虽然目前的 GDP 增长速度有所放缓，但是在全球经济体中我们仍然保持非常快的速度。经济的发展会给我们金融的发展带来巨大的市场，所谓经济强则金融强，国运决定商运，加上招商银行零售业务、财富管理这方面有我们的优势和特色，零售银行业务和财富管理的市场需求会越来越大，所以我们可以说正当其时，发展的市场潜力也非常巨大，我相信拥有几个这方面的特色和优势，拥有奠定的基础，不仅仅是对未来三年，而是对招商银行的长远未来，我们都充满了信心，我们认为未来会更加美好。

**【提问 5】：**我的问题是关于营收和利润增长。招商银行一季度的营收增长比我预想得好一点。今年，无论是受疫情、房地产销售低迷影响，还是近期资本市场的表现，银行零售业务都面临较大的挑战，比如住房按揭贷款、消费信贷投放以及财富管理业务都多多少少受到一些影响。请介绍针对这些挑战，招行有哪些应对措施？有什么手段确保 2022 年营收和利润的稳定增长？

**【财务会计部总经理李俐】：**今年开年以来，外部市场的形势对银行

业形成了比较大的挑战,集中表现在:经济同比增速下滑、疫情反复、金融市场波动等,对银行业的资产组织、财富管理收入都形成比较大的冲击。从招商银行今年一季度的表现来看,营业净收入同比增长 8.43%,归属于本行股东的净利润同比增长 12.52%。这个增长总体好于大势,也符合我们的预期,这表现出即使在不易的外部形势下,我们的营收和利润增长还有比较强的韧劲。

从一季度的特点来看,净利息收入同比增幅接近 10%,这个增长水平在市场中比较高,主要得益于两个方面:一方面是本集团生息资产日均规模平均增长 10.33%,另一方面是得益于低成本的负债优势,对息差形成有利的保障,一季度本集团净息差为 2.51%,同比下降 1 个 bp。为什么能保持这么好的息差?一是得益于负债的成本优势;二是我们在资产结构方面做了较多的优化工作,一季度资产中定价比较高的信用卡贷款日均同比增长 11.7%,高于升息资产的平均增长速度。

从非利息收入看,整体增幅确实不太高,同比增长 6.27%。其中一个很重要的原因是,去年受大财富管理业务拉动,非息收入有比较高的基数。高基数对于今年的持续高增长确实形成比较大的压力,同时由于市场形势变化,一季度的非息增长有忧也有喜。从业务来看,您刚才提到的资本市场大幅波动对银行的基金销售确实形成较大冲击,根据 WIND 数据,全市场一季度新发基金募集规模同比下降超过 70%,过去招商银行的基金销售在市场上排名领先,因此受到冲击比较大,也导致一季度的基金销售收入同比出现明显下滑。同时,房地产行业风险对我们的信托代销业务也有一定冲击。与此同时,财富管

理业务也呈现出多点开花的态势，虽然基金和信托的销售受到一定影响，但是一季度我们加大了低风险的产品配置，所以我们的理财销售收入以及保险销售收入同比实现了大幅增长，一定程度上抵补了对前面两项业务形成的影响，整体财富管理收入同比的降幅相对来说还是符合预期的。

另外，我们看到大财富管理板块里，除了财富管理，资产管理和托管两个板块在一季度都实现了比较好的增长。从资管板块来看，整个大资管板块的规模同比实现了比较好的持续增长，同时资产管理手续费及佣金收入同比增长 47.55%，增长的速度还是比较快的。托管费收入同比增幅达到 11.3%。整个来看，这两个子板块对大财富管理整体板块起到明显的提振作用。除财富管理之外，我们其他的手续费收入也实现了恢复性的上升，比如说信用卡的手续费净收入同比增幅超过 8%，电子支付的收入同比也有了明显的回升。整体来看，尽管受到高基数以及市场不利形势的冲击，我们通过多元化经营，还是实现了非息收入的稳步增长。

展望二季度到全年，今年整体的形势确实比较严峻，对于我们的挑战依然也是非常大的。高管层对全年业务的开展非常重视，也做了各种充分部署。

从净息收入增长来看，我们主要的策略是推动低成本的核心存款增长，保持负债成本的领先优势。同时，我们也会加大优质资产的组织 and 投放，在资产组织方面，无论是对公还是零售资产，我们都做了全面部署。对公业务方面，我们还是会聚焦战略客户的经营，沿着战

略客户上下游供应链做好综合性的融合拓客，与此同时也会聚焦绿色金融、优质制造业贷款、优质上市公司进行组织和投放。零售业务方面，今年一季度受影响最大的是个人按揭贷款业务，这和房地产的市场调控有一定的关系。从目前的情况看，房地产行业在政策上也出现了一定的企稳迹象，我们还是会继续加大优质个人按揭贷款的获取，除了继续推动优质一手楼的贷款发放，也会加大推动优质二手楼的按揭贷款。消费贷款方面，随着疫情逐步的企稳，居民的消费需求还是有望回升。在信用卡业务方面，我们除了聚焦优质年轻客群经营，也会采取一些营销措施推动消费贷款需求的回升，包括汽车金融贷款的推动。同时我们也会进一步优化资产负债结构，在当前市场资金比较宽松的情况下，进一步提高资金使用效率，加大低成本资金的获取，提升净利息收入。

在非利息收入方面，第一方面是大财富管理，我们要继续秉承初心，继续围绕以客户为中心，提升客户价值的核心价值观，做大我们的大财富管理业务。尽管今年面临比较多冲击，但是从我们的财富管理策略来看，我们首先还是要继续加大零售客户的拓展，能够为更多零售客户提供服务，做大客群也会相应带动 AUM 的持续增长。

其次，我们也会根据形势的变化进一步增大产品供给，为客户提供更多选择，比如说在当前市场波动比较大的情况下，我们可能会对一些风险偏好比较低的客户提供更多低风险的固收+产品，让他们能够在波动市场上找到适合自己的产品。

第三，我们认为在市场波动比较大的时候，更需要给我们的客户

提供高质量的陪伴式服务以及做好相应的资产配置，提升我们的专业能力。我们知道，市场波动可能会对客户的情绪形成一定的扰动，我们将继续优化陪伴式服务，为客户提供更多的心理辅导。针对一些风险偏好比较高的客户，我们会根据形势的变化，通过组织优质资产，为客户提供更多产品选择。当前，保险和理财也是我们可以进一步丰富的品种。

我们对财富管理业务还是比较有信心的，我们想通过陪伴式服务、差异化服务，通过专业能力的提升，为客户做好资产的综合配置。

第二个大的方面是资管和托管业务，我们有比较大的优势。这个月，我们的托管规模最高时已经达到了 20 万亿元，托管业务在当前的形势下，无论是公募 REITs 还是第三支柱养老保险都有巨大发展空间。加快托管业务布局，丰富品种以及调优结构也是我们下一阶段会重点开展的经营。

第三个大的方面，我们的对公业务在这几年也有了比较长足的进步。我们去年在尝试公私融合拓客方面收到了非常好的效果，今年年初我们也提出了要加大投商私科研一体化的经营思路，我们今年会把去年在公私融合拓客方面取得的经验进一步加大向全行范围推广。随着公私融合获客，我们认为，在更多场景下的客户综合获取和经营还是有非常大的潜力。

另外，在零售端，我们也会进一步打通借记卡和贷记卡的融合获客，今年我们在分行的经营体制上做了相应的部署和优化，未来在两卡融合经营获客方面预计也有比较大的经营潜力可以挖掘。



未来三个季度，尽管整体宏观形势压力比较大，但是通过一系列的统筹安排和部署，我们对全年的收入和利润保持相对的稳定。谢谢！

**【提问 6】：**招行一季度报告显示，对公贷款增速快于零售贷款。请问从二季度情况来看，信贷需求有没有恢复，有没有企稳改善的积极信号？未来 3 个季度，招行的资产配置及贷款结构会有什么变化？年初招行的配置计划是 60% 的新增贷款配置到零售，40% 配置到对公，这个配置计划会不会有所改变？

**【资产负债管理部总经理彭家文】：**关于信贷需求，从去年开始到今年，受外部经济形势的影响，中国银行业都面临着有效信贷需求不足的大环境，招行所面临的环境跟全国各家银行面临的环境差不多。从一季度人民银行公布的数据来看，信贷需求呈现出几个特点：

第一，对公贷款需求好于居民贷款需求。对公贷款中，相对来说主要以短期对公贷款为主，居民贷款的中长期贷款需求，主要是住房按揭贷款需求受到比较大的影响，同比少增很多。从行业来看，主要是基础设施类、房地产类的贷款需求下降比较快。这是全国面临的形势，招行也差不多。再叠加疫情的影响，零售贷款受的影响会更大。现在上海的疫情首当其冲，我们的信用卡总部也在上海，因此目前信用卡贷款的增长一定程度上也受到了上海疫情的影响。二季度需求不足的情况仍将持续，这是我们面临的现状。面对这种情况怎么办？我们有两个看法：

1、我们希望贷款增速能保持在 10% 到 11% 之间，保持相对稳定。

2、根据年初计划安排，新增贷款中需要进一步加大零售贷款的配置，差不多 60%的水平。但是随着形势的变化，我们要动态地调整结构，主要包括以下三个方面：

一是尽力按照年初计划安排推动贷款投放，对公贷款主要聚焦五大方向，包括新能源、绿色经济等，我们将继续加大客户结构调整和贷款投放的推动。零售方面，虽然受到疫情、房地产需求萎缩等的影响，我们也还有结构性的机会，比如住房按揭贷款，虽然一手房受到一些影响，但同时二手房市场也是有潜力的市场，我们会继续加大力度推动。我们也会继续加大小微贷款的投放力度。另外，疫情不会永远这样，迟早会过去，信用卡消费贷款也会呈现出恢复性的增长，我们还是会继续按照年初预定的安排大力推动。

二是王良常务副行长在开场业绩介绍中提到，今年全国贷款增量预计将达到 20 万亿元，招商银行的新增贷款计划也就 5000 多亿元，这里蕴藏着大量的机会，还是有很多地方可以挖掘。

三是我们的结构安排，并不是僵化的，不是一成不变的，我们也会根据阶段性的特点和外部形势的变化相机抉择做出阶段性的调整和安排。比如说一季度，全社会面临贷款需求不足，我们是被动地面对还是主动地结构调整？如果看数据可以发现，一季度招商银行的债券投资速度是同业中上升最快的，也就是说我们在当时及时做了债券投资的安排，这就是根据形势变化择机安排。面对零售贷款需求不足，我们会在别的资产方面做好大类资产配置，保证各项指标的稳定性，及时动态调整。

总体来看，我们仍然有信心把全年贷款增速保持在 10% 以上的年初预算水平。基于内外部形势变化，我们认为应该更加动态、灵活地做好结构安排。谢谢！

**【王良常务副行长(主持招商银行工作)】**：今年面对流动性相对宽松，有效信贷需求不足的情况，招商银行及时调整资产配置策略，主要的原则是主动配置、灵活调整，以质量为前提，实现动态平衡的目标。今年一季度，我们的存款增长不错，日均余额较上年增长 6000 多亿元，同时，我们资产投放、配置却面临巨大压力，正如彭总所介绍，我们因此加大了债券业务的投资，加大了同业业务、票据业务的配置。同时针对信用卡、住房按揭等受到市场影响导致需求不足所带来的缺口，我们加大了对公资产的配置，因此对公贷款在一季度相对增长较多。这些并不影响我们原来确定的以零售业务为主的配置策略，是阶段性的灵活调整。但目前我们也面临着 LPR 下调，资产业务竞争激烈、贷款定价下行的矛盾，我们在贷款利率下行的情况下，提高资产业务客户的综合收益，从而提高整个银行的资产业务回报，贷款定价可能有所下行，但是综合回报保持稳定，这是目前在资产策略上做出的调整。

通过动态调整，保持资产配置的灵活性，实现多重目标平衡，这是我们今年面对外部形势、货币政策的变化以及同业变化等采取的措施。谢谢！

**【提问 7】：**从一季报的情况看，招行房地产行业的不良率跟上年末相比大幅提升很多，想请教一下管理层，招行涉房业务的整体风险情况大概如何，以及全年的趋势如何？

**【朱江涛副行长】：**关于房地产的风险，我们在3月中旬披露年报披时已经跟投资者做了比较充分的沟通和交流。总体而言，我判断有两个不变：一是我们在年初时对房地产行业风险的判断没有变化；二是全行对房地产行业的风险政策没有改变。这是总体的情况。

针对市场近期的关注重点，我简单做几点回应：

1、关于全行房地产客户的准入，我们实行总分两级战略客户名单制管理，在集团层面实行统一的扎口限额管理。

2、在审批流程方面，对于我行承担信用风险的表内资产审批，采取的是分级授权安排，按照双签、联签和审贷会分级审批，最后行长有一票否决权。对于我行不承担信用风险的审批，对于投融资业务，我们给予市场条线内嵌的风险团队一定的授权，超出授权范围的业务要报投委会审批，行长有一票否决权。对于代销业务，无论金额大小一律报代销委员会审批，行长有一票否决权。这是我们的业务审批流程。

3、一季度末，全行的房地产贷款拨备比例较年初有一定幅度的提升，目前已经超过10%。

4、一季度房地产不良新生成主要集中在个别两三个房地产企业，而且这些企业都在我们年初的预判范围内。我行房地产业务风险上升和整体大的行业趋势是密切相关的。我行房地产业务风险是可控的，

我个人判断年内大概率整体行业性的风险暴露会见顶。

**【提问 8】：**目前外部经济形势挑战较大，政府和监管的指引要求金融加大对实体经济的支持力度。招行如果多做一些绿色贷款、小微贷款，如何平衡风险和收益，如何能继续保持商业化风格？

**【公司金融总部总裁侯伟荣】：**招商银行一直以来十分重视对实体经济的支持，融资是其中的一个方面。今年我们按照监管部门的指导意见，进一步在融资方面加大对实体经济的支持力度，具体措施包括设立专项信贷额度，给予特定贷款定价补贴优惠以及加强考核政策的牵引，加大优质资产组织和重点领域的投入。具体措施包括：

1、行业方面，我们确定了优质制造业、战略新兴产业、绿色产业等这些领域作为对公资产的重点投放方向，实行名单制经营。我们制定目标客户名单，让客户经理、产品经理和风险经理协同作业，提升授信效率。我们积极运用国家支持碳减排工具优惠政策，一季度末，绿色贷款余额达到了 2850 亿元，比年初增加了 212 亿元，增幅为 8%，明显快于一般性贷款的增长。

2、产品方面，我们根据客户需求适配最合适的融资产品，除了传统的表内贷款外，我们还有债券承销和投资等其他产品。一季度，我们加大了债券投资的力度，加大运用票据、保函、信用证等产品，并且利用招商银行的牌照优势，结合招银租赁、招银理财、招银国际等子公司的产品，多元化满足客户需求。举个例子，截至今年 3 月末，我行制造业企业票据承兑余额较上年末增长了近 30%。债券承销方面，



2022 年一季度，我行承销制造业企业债券规模 156 亿元，与去年同期基本持平。

3、业务模式方面，我们更加突出自己的特色，重点通过基于核心企业的供应链开展业务。我们形成了全国服务一家的机制，发挥招商银行开放融合的文化，以及通过政府采购等场景化服务，批量支持服务中小企业。如果采用传统作业模式，服务中小企业的成本会比较高，而且效率低，通过这些业务模式的创新，一方面能够让风险更加可控，另一方面实现对中小企业的批量化经营，也起到很好的效果。一季度，我行普惠小微企业的贷款余额较上年末增加的 315 亿元，增幅高于一般性贷款增幅。

您所关心的收益问题，在一季度贷款定价中也已经有所反映。在定价方面，一笔业务的定价与一个客户的定价是不同的概念。单笔业务的定价与具体客户的信用评级、贷款期限、所适用的产品、我们所提供的融资服务以及同业竞争等相关。我们在贷款经营方面需要更多地发挥差异化、专业化的优势。差异化方面，如我们通过全国服务一家的供应链机制，拓展中小企业贷款；专业化方面，这几年我们持续推进行业专业化经营，总分战略客户部门都是按照行业进行分工，包括行内也有各类对重点行业的研究组织，提升经营条线、风险条线对行业的认知水平。伴随专业化的提升，我们能早于同业发现商机，对于周期性的行业，我们能够更好地控制住风险，提升风险定价能力。定价、风险控制和贷款投放增长并不矛盾，我们会做好平衡。

针对企业的服务，今年我们加强满足企业对销售收款、支付结算、

投资、现金管理等经营管理场景的需求，提供投商私科一体化服务，通过这些服务做出招商银行的特色，跟客户形成更加紧密的合作关系。

**【王良常务副行长（主持招商银行工作）】：**针对这个问题我再补充几个数字。今年一季度，我行 FPA 较上年末增长 2370 亿元，高于社融规模增长速度。2021 年全年 FPA 增长 5821 亿元，今年一季度增长 2370 亿元，体现出为实体经济服务，从融资向融智转变。

在支持实体经济方面，我们坚持积极支持的态度，这是国家的政策，也是我们银行的责任，同时也要做到风险可控。如果出了风险可能事与愿违，我们要坚持商业可持续原则。

今年一季度，我们对实体经济、对制造业贷款、小微贷款以及绿色贷款的定价都是下降的。我们的净息差之所以环比上升 3bps，主要是因为有效地管控了负债成本，保证了 NIM 的稳定。接下来，我们会继续坚持这样的原则，既响应政府的号召，支持实体经济，降低企业的融资成本，同时保持商业可持续原则，管控好银行的成本，这是我们今年要做的。谢谢。

**【提问 9】：**招行一季度显示，净息差同比下降 1bp，但是环比提升 3bp。一般来讲零售贷款的收益率会比较高，可是在第一季度放缓下 NIM 会在第二季度后产生较大的压力吗？请从资产端和负债端谈谈，全年趋势如何？

**【资产负债管理部总经理彭家文】：**关于一季度 NIM 的情况，招行的

数据超出了市场的预期，也超出了我们自己的预期，NIM 比上年同比下降 1 个 bp，环比提升 3 个 bps。为什么超出预期？我们分析最主要的因素有两个：一是资产的结构，在面临着贷款投放有效需求不足的时候，保持了其他资产有一定的增长，比如债券投资类的增速是比较高的，这是一个点。二是信用卡的贷款增速比较高，虽然受疫情影响，在时点上出现增长放缓，但从日均增长来看，信用卡贷款的贡献还是比较大的，这是支撑资产收益率比较好的表现。

从负债端来看，今年以来日均存款增长达到 6000 多亿。自营存款是成本较低的负债，它的快速增长有利于降低我们的负债成本，综合作用的结果使得我们的 NIM 一季度有比较不错的表现。虽然其他上市银行还没有披露数据，但根据初步掌握的情况，我们的 NIM 表现应该是处于领先的位置。

我们更关注接下来的趋势，就像我前面分析贷款的情况，我们仍然判断 NIM 要呈下行的趋势。NIM 下行不只是现在的判断，从去年年初我们一直在做这个判断，跟内外部大的环境相适应，这也是正常的变化。

对于 NIM 未来一段时间的变化，我们要做的是怎么在变化中将不利的影响降到最低，这是我们努力的方向。接下来虽然我们面临着贷款有效需求不足以及 LPR 下调等贷款利率下降的不利因素，而且我们可能面临存款成本刚性甚至有可能上升的压力，但是我们仍然有信心保持较好的领先水平，主要是基于以下几个方面的考虑：

1、外部的因素：从去年以来，国家层面、监管层面给了很多支

持的政策，包括降准等很多专项的再贷款政策，也包括您刚才提到的人民银行的自律机制对三年期、大额存单的存款成本的引导。目前是鼓励中小银行将上限下调 10 个 bp，相信监管层面自律机制的鼓励会化为银行的共同行动。前两天来看，各家银行的情况，已经将上限下调 10 个 bp，招商银行本周一开始下调 10 个 bp，这也是来自于外部降低负债成本的有利因素的引导，外部因素也有利于我们保持较好的负债成本。

2、内部的因素：我们还是要做好资产负债管理，做好我们的组合管理，负债方面我们仍然要继续保持自营存款、核心存款的增长，通过抓客群、抓服务、抓结算，保证低成本的存款保持良好的增长态势，从而降低我们整体的负债成本，这是我们接下来要做的。负债里我们也会择机根据市场变化做一些成本比较低的主动负债，比如说发一些金融债、绿色债，这都是有利于降低负债成本的措施，这是负债方面来看。

资产端来看，无论是对公贷款、零售贷款还是债券投资，都要根据市场的变化及时做好资产配置的安排，最好符合当时的外部形势要求，可以保持最合理的资产负债的结构。目前看我们在有条不紊的进行部署，包括零售贷款也包括对公贷款，相信随着时间的推移、随着疫情的消退以及经济下行压力的减退，贷款需求会有所回升。最关键的是要做好资产配置，保持资产收益率的水平。

总的来说，无论是从招行还是银行业，NIM 下行的趋势会持续一段时间，我们仍然会通过一系列的努力，让招商银行的 NIM 表现在上市

銀行中保持非常好的水平，謝謝。

**【提问 10】：**刚才李总提到一季度的营收情况，我们看到一季度的财富管理相关的手续费收入是下降的，特别是代理基金和信托的降幅比较明显，在这里想请教一下管理层，今年疫情下的居民收入和消费减少、叠加资本市场波动加大，全年中间业务收入以及财富管理及手续费收入将如何展望？招商银行在今年会计划做什么样的应对，有什么新的打法？

**【财务会计部总经理李俐】：**刚才提到了今年对非利息收入的整体形势和预判。总体来说，非利息收入还是受到一定的冲击，包括疫情影响，也包括市场的波动对财富管理的整体影响，也包括去年我行非利息收入增长 20%以上高基数，这些因素都会对今年非利息收入的高增长产生比较大的挑战和压力。

我们觉得当前看非息业务或是看财富管理业务，除了看表面的数据，还应该从更深层次看综合的经营情况，比如说从一季度的财富管理来看，整体的收入同比下降了 11%，但是如果我们把这个问题拆解开，会发现财富管理收入受到主要的压力因素可能是来自于代销基金。从代销基金角度看，我们要明确的是综合竞争能力有没有受到挑战。刚才我们讲到一季度各新发基金的募集规模同比降了 70%，对于我们行来讲，这块业务的收入占比比较高，影响比较大。在这样的不利形势下，我们基金的销售份额、市场份额还是在稳步提升的，我行的竞争实力依然保持在较高的水平。在市场的波动对某些产品造成了比较大影响的情况下，财富管理水平还要看综合配置能力到底能不能应对



市场波动。一季度我们的基金和信托受到市场、政策因素的影响，我们加大了低风险产品的配置，我们的理财、保险产品收入都是大幅度上升的，非常好地降低了基金、信托这些产品的影响。总的来说，我行对客户的综合配置和产品体系的持续丰富方面做了比较多的工作。

财富管理不仅仅看当前数据量的变化，还要看背后体系化的服务能力 and 专业能力，以及客户对我们整体的满意度。在一季度，我行无论是零售客户数还是零售 AUM 都实现了稳定的增长，同时户均 AUM 还是提升的，说明体系化的优势是存在的，客户对我们的信赖度还是比较高的。

当前由于阶段性市场波动，基金销售业务受到影响，资本市场在触底回升。招行整体的竞争实力是非常强的，这块业务有望得到回升。

我们通过对客户的体系化服务，包括我们对客户的综合产品配置，包括对产品体系的持续丰富，包括根据客户的画像提供差异化的服务，也包括我们在后端给客户做好陪伴式的服务。在做好体系化的安排下，我们对客户综合的服务能力以及专业的配置能力还是在稳步地提升。对未来财富管理的增长还是比较有信心的。

除了财富管理之外，一季度我们的资产管理业务以及托管业务都实现了比较好的增长，这里既有规模的增长，也有收入的稳步增长。我们以集团为核心，统筹招银理财子公司、招商基金、招银国际，形成了综合化的体系布局，目前来看也是产生了比较好的效应，集团的资管板块的竞争实力还是比较强的，所以我们对大财富管理板块还是比较有信心的。

从今年的重点来看，我们会更加侧重于融合性的拓客，既包括零售方面，加大信用卡和借记卡的双卡联合融合拓客，也包括公司和零售的综合联合拓客。去年我们在融合拓客的创新尝试方面也取得了很好的效果，今年的融合拓客方向包括私行业务和中小企业主的业务，包括一些战略客户背后的高管经营，我们在融合获客方面还是有很多的场景、很多重点客群可以开拓，还有比较大的综合经营空间，我们想通过融合拓客，提升业务上的综合竞争实力。

我们在对公业务上这几年加强线上化的整体布局，对公业务的线上化程度有了明显的提升。在市场形势好的情况下，我行的交易银行业务以及跨境金融业务也可以成为我行稳定增长的基础。

从我们这几年的布局来看，集团综合化经营还是起到比较好的效果，各个子公司在集团的综合贡献(包括收入和盈利)也在稳步提升。今年的一季度，招银租赁和招商基金都实现比较好的增长态势，对集团的综合贡献还是非常不错的。

从当前形势看，尽管一季度财富管理手续费收入增长速度同比有一定的下降，但是通过我们的体系化经营，包括综合竞争实力的持续打造，我们还是有信心能够保持非利息收入，包括核心的财富管理业务的稳步增长。

**【提问 11】：** 4 月 13 日，国常会鼓励拨备水平较高的大型银行有序降低拨备覆盖率，推动银行增加贷款投放的能力。我想请教一下招行管理层如何理解这个政策？在今年一季度也看到招行的拨备覆盖率

有一定下滑，请问管理层如何展望未来招行拨备覆盖率的水平？招行未来会不会有计划通过适当降低拨备覆盖率先来释放利润？

**【朱江涛副行长】：**谢谢你的提问，对于政策的理解，首先，此政策是针对当前形势变化而出台的，这是第一点理解。这个政策也是近期监管进一步加大金融支持实体经济而推出的诸多政策中的一项，正如您刚才提到的，该政策旨在增强银行信贷投放的能力，加大对中小微和个体工商户的支持力度，对实体经济合理地让利，降低企业端的综合融资成本，这是总的理解。

但是，此政策并非意味着放松银行业金融机构对严守风险底线的要求。在国常会的政策后，我们看到监管当局也有新闻发布会，进一步强调了分类标准的执行以及不良资产后续处置的要求，后续我们会按照监管的具体要求落实，这是第二点理解。

关于我们行拨备覆盖率的情况，从一季度的情况看，集团口径和母行的口径，拨备覆盖率会有缺口（剪刀差），主要的原因是招银租赁按照监管的要求，对于我们重组在6个月以内的资产一次性把分类调整为不良，因为这个因素所以集团和母行口径存在一定的缺口。

母行口径的拨备覆盖率有所下降主要原因是一季度房地产不良生成有所上升。

近三年来整体的信用减值损失计提的绝对额都是稳步增长。我们今年一季度信用减值损失计提215.23亿，同比增长4.76%，后续还会坚持一贯审慎稳健的拨备计提政策，不会通过减少我们的减值损失来释放利润，谢谢。

**【王良常务副行长（主持招商银行工作）】：**最后我再说一下，时间过得很快，我跟大家谈一下我个人的体会。我们现在有 50 多万个人投资者，有 1 万多机构投资者，我们要为股东创造价值，但是招商银行不仅仅是股东的，招商银行还是 10 万名招行员工的，10 万名员工背后是 10 万个家庭，招商银行寄托着家庭的希望、寄托着他们的未来，我们要对 10 万名员工负责。招商银行也是社会的，我们要积极履行好社会责任，要坚持商业向善，积极践行 ESG 理念，这是一个企业发展到这样的规模、这样的影响力后我们应尽的责任。我认为更重要的是，招商银行也是客户的，我们有 1.76 亿零售客户，230 万公司客户，他们抱着对招商银行的信任，把他们的资金、服务委托给招商银行进行打理，我们不能辜负他们对我们的信任，我们会以客户为中心，为他们提供优质的服务，不辜负他们对我们长期以来的支持。

在股东、员工、客户和社会责任方面，招商银行一定会践行好我们的职责，我们知道我们作为管理层身上的责任，请广大投资者放心，我们一定会让招商银行变得更加美好！谢谢大家！

**【主持人、董事会办公室主任夏样芳】：**谢谢王良常务副行长，由于时间关系，今天的业绩交流会到此结束，大家还想了解更多的信息可以上网查询我们已经发布的一季报，或者与招行董办投资者关系管理团队进一步联系。

再次感谢大家百忙之中参加本次会议，也感谢大家对招行一直以来的关注与支持。谢谢大家！会议结束。