

招商銀行 2023 年三季度业绩说明会 问答环节实录

(根据录音整理)

会议时间：2023 年 10 月 30 日 9:30-11:15 (北京时间)

会议方式：网络视频直播

招商银行出席人员：

主席台就座人员：彭家文行长助理兼财务负责人和董事会秘书、风险管理部总经理徐明杰、财务会计部总经理李俐、公司金融总部总裁侯伟荣、财富平台部总经理厉明东

线上其他参会人员：王仕雄独立董事、李孟刚独立董事、刘俏独立董事、田宏启独立董事、李朝鲜独立董事、史永东独立董事

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 3583 人次

会议记录：招商银行董事会办公室投资者关系管理团队

提问1：【摩根大通-李丽丽】：我想问关于息差的问题。在房贷重定价的背景下，贵行房贷提前还贷的压力有没有缓解，如果有的话对息差的影响是怎样，可否对冲房贷重定价带来的负面影响？假设明年LPR不下调，贵行净息差的走势是怎样的？

【彭家文行长助理】：谢谢您的问题。今年银行业整体都面临净

息差收窄的压力。招商银行前三季度净息差2.19%，同比下降22个BP；第三季度净息差2.11%，环比下降了5个BP，净息差收窄的压力持续存在。您提到房贷提前还款的情况，我在这里介绍一下。存量房贷利率下调后，我行提前还款量有所减少。提前还贷的高峰是今年三月份，存量房贷利率下调后，招行提前还贷量差不多减少了一半。但是和之前正常的月份比，提前还贷量还是偏多。总体判断，存量房贷利率下调有助于减少提前还贷量。尽管目前提前还款量没有恢复到正常状态，相信后续会逐步回归正常。

关于下一步净息差的走势，我们认为净息差仍然会持续承压。一是从影响的惯性来看，LPR下调和资产供求关系带来的定价下行压力都会持续。从存款、负债两端看，虽然存款利率下调，但存款结构变化使得存款成本还是相对刚性，我们判断接下来净息差还依然承压。

二是存量房贷利率下调的影响是持续的。该政策是从9月25日开始实施，在9月份只影响了一小段时间，政策的影响将持续到今年四季度和明年，从而加大净息差下行的压力。前期我们做的一系列工作都有助于减缓息差收窄，接下来仍然会加强资产负债管理，比如在资产配置方面，如何优化配置让结构更加合理；负债方面，如何通过结构的管控进一步降低成本等。谢谢。

提问2：【国盛证券-马婷婷】：我请教一个房地产的问题。三季报显示，招行对公房地产不良率已经下降了。最近开发商中，金地集团、万科的债券价格出现剧烈的波动，还是显示市场对开发商经营上

有一定的担忧，地产类的公司也在持续暴露风险的过程中。想请教管理层，贵行目前对于房地产开发贷资产质量的趋势是怎样的判断？未来房地产不良率持续改善的趋势能不能持续，是否会出现反复？另外，从贵行的报表数据看，不承担信用风险的房地产业务的余额在连续几个季度的压降后，三季度有一定的上升，背后主要是什么原因？是我们行房地产业务的相关策略发生了什么变化吗？

【风险管理部总经理徐明杰】：首先感谢您的问题。根据我们披露的数据，截至今年三季度末，招商银行表内的房地产贷款余额2995.43亿元，房地产不良贷款额是159.11亿元，房地产业不良贷款率5.31%。这个数据也引起了市场的关注，因为我们对公房地产贷款经过连续十个季度的不良贷款率、不良贷款余额的双升后，今年三季度首次出现了季度环比的小幅下降。

大家非常关注招商银行房地产的发展趋势，对此，我们认为，国家采取了一系列稳定房地产市场的措施，包括认房不认贷、降低一套房和二套房的首付比例、降低房地产按揭贷款利率、降低存量房地产按揭贷款的利率等，这些措施有利于促进房地产市场的平稳健康发展。同时我们看到房地产市场复苏的过程是比较曲折的，媒体用的词是“曲折复苏”，说明政策发挥作用以及市场信心恢复仍然需要一定的时间。我们判断，今年上半年末招商银行的房地产不良贷款率可能是个高点，但是这取决于我们自身接下来清收处置工作的成效以及市场自身的发展演变。

第二个问题，您提到近期市场上债券价格大幅度下跌，有些优质

房企债券价格大幅度下跌，包括可能也有个别资质比较好的房地产企业在公开市场上不能如期兑付债券。总体上跟您汇报一下，也跟投资者交流一下我们整个房地产业务的策略。从2021年房地产市场开始调整以来，我们全面调整了房地产业务策略，主要是要聚焦优质区域、聚焦优质客户、聚焦优质项目，按照这样的原则投放房地产贷款。同时，加强集中度管理，单一客户在招商银行各分行的全部房地产开发贷款总额不能超过一定的比重。三是强化项目的封闭管理，特别是在海外有融资的企业，它的主体违约以后我们如何处理相关的项目贷款，最重要的手段就是采取封闭管理，依托项目自身的现金流来偿还我们的贷款。

由于这一轮市场调整的幅度和时间都超出了预期，我们看到个别客户还贷能力是承压的。如果说一个客户在公开市场上出现违约的信号，怎么处理我们的业务？我们有几个原则：一是贯彻当前国家“保交楼、保民生、保稳定”的原则，在“保交楼”的基础和大的原则下解决开发贷款的后续管理问题；二是和我们的客户共同想办法、共同面对当前的困难，特别是个别项目存在如何还款的问题。我们大的原则是根据“十六条”的规定，如果这个项目是暂时性的困难，我们也会给予展期或调整还款计划等；三是在资产分类上严格按照标准进行分类，如果我们的开发贷款质量出现了问题，会在我们的年报、中报、季报等定期报告上有反映，我们一直是非常严格地遵守资产分类的原则和标准，确保信息披露反映了真实的资产质量。

在当前的市场环境下，我们总体的原则是做好自己，按照信贷的

基本原则，积极贯彻国家的政策，守好底线，真实地反映资产质量，同时充分地计提拨备。

第三个问题，关于不承担信用风险的房地产业务在三季度末比二季度末有所上升，实际上与今年初比仍然是下降得比较大的。我想说两个观点：一是招商银行整个房地产业务，无论是承担信用风险的还是不承担信用风险的，从2021年以来下降的幅度是比较大的。截至9月末，本行口径的表内房地产贷款余额2995.43亿元，占比不到整个贷款余额的5%，其中的开发贷不超过1800亿元，占比不到整个贷款余额的3%，这个体量我认为对招行整体的资产质量不会形成太大的威胁。不承担信用风险的业务余额，从4000多亿降到2569.38亿元，下降的幅度也非常大。不承担信用风险的业务范围包括很多子公司，包括非全资子公司，在降到比较低的水平后业务余额有一定的波动，这个其实是正常的。我们没有调整房地产行业政策，这一点请您放心，谢谢。

提问3：【中金公司-张帅帅】：我想提问一个大一点的问题。大家都知道估值是未来现金流的折现，或者也可以理解为未来信心的折现。从这次财报来看，招行资产质量的数据组合是不错的，从报表调整的节奏上来讲，结构的调整也体现出了过冬的策略，这些可能给予我们一些短期信心。如果往前看，现在整个经济可能还是处于转型或慢复苏的阶段，包括资本市场表现也不是特别理想。请教一下管理层，目前在这样一个阶段，招行在练内功方面准备做哪些工作？这些工作将怎样给予投资者、给予资本市场中长期可持续发展的信心？谢谢。

【彭家文行长助理】：谢谢您的问题。这个问题挺好，借这个机会我们也正好与大家交流一下接下来招商银行怎么想、将怎么做。

对于外部形势的总体看法，我刚才引用了一句话“波浪式发展、曲折式前进”，这体现了当前银行业发展面临的困难。另外如您所说，资本市场现在的表现也比较低迷。银行业现在都在思考应该如何面对这种外部形势。

招商银行接下来怎么办？今年以来，在历次的业绩发布会上，我们就该问题跟投资者交流了很多。今天再跟大家做个交流，有一些是曾经说过的，有一些是重新整理的。

从中长期来看，招商银行需要做好这么几点：

一是要强调坚持战略不变。招商银行打造价值银行的战略目标，是在前期零售银行战略、轻型银行战略的基础上升级提出的。这是坚定不变的。价值银行战略包含以下几层含义：

第一层含义，我们是多重价值创造，包括为客户、员工、股东、社会和合作伙伴创造综合价值。

第二层含义，遵从和强调“四增”价值创造链。以前已经跟大家介绍过这个系统性的观念，在当前这个环境下尤其要遵从“四增”价值创造链，即增量-增收-增效-增值的逻辑。增量代表业务规模，有了业务规模，怎么样形成收入，就要看负债成本管控、看贷款定价。有了收入，怎么形成效益（利润）呢？就要看风险管得怎么样，看运营成本管得怎么样。只有这两项管好了，才能形成有效的利润。形成利润之后，最终要增值，就是您说的估值，怎么形成市值，形成真正

的价值？这就要看资本回报。所以当有了利润之后，还要看资本回报怎么样，最终形成增值的价值创造链。我们现在做业务都是按这个逻辑。

第三层含义，讲究均衡。均衡有几层含义，第一是我们长期提倡的质量、效益、规模动态均衡发展的理念。第二是在打造零售底盘的基础上，做到零售金融、公司金融、投行与金融市场以及财富管理和资产管理“四大板块”均衡协同发展。这四大板块既要各有特色，又要均衡发展。最重要的是要打造零售底盘和压舱石。第三是缪建民董事长和王良行长经常跟大家介绍的“轻重结合”这个观点。怎样做优做强重资本业务，做大做好轻资本业务；怎样和当前宏观环境、支持服务好实体经济结合起来，做强、做优贷款等重资本业务，同时进一步做大做好财富管理等轻资本业务，这些都是我们一直在探索的。

二是要继续做大客群、做优产品。客群是一切业务的来源和基础，也是招商银行贯彻以客户为中心的重要体现。持续拓展、做大客群，是我们接下来一定要做的事情。这里面包括如何提供更有竞争力、创新的产品，比如对公业务条线重点要针对七大特色金融发力，包括制造业、普惠、科创、绿色金融等；比如零售条线要进一步拓展和经营零售客群，包括代发客群、大学生客群、中高端客群等等，要进一步提升包括一系列服务手段的提升，如人+数字化的服务手段等等。做大客群、做优产品是我们坚持要做的事情。

三是要不断巩固和扩大既有优势，这是不能变的，同时要考虑拓展一些新领域优势。大家对招行既有的传统优势都很熟悉了，包括零

售优势、体制机制优势、全国服务一家、综合化服务的优势等。这些优势需要持续巩固和扩大。此外，某些区域的经营还有进一步提升的空间。重点领域、重点区域细分优势还有必要继续打造和提升，比如像长三角、珠三角区域发展，还很有潜力；比如汽车金融、跨境金融、养老金融等细分行业和领域，都有待于我们去挖掘新的增长空间。

四是要着力打造堡垒式的两大管理体系，这是我们长期坚持的。第一，打造堡垒式的资产负债管理体系。在当前息差不断收窄的环境下更体现出资产负债管理的重要性。打造堡垒式资产负债管理体系的内涵包括：一是怎样管好资产配置，让资产结构更加合理；二是怎样做好负债结构管理、贷款定价和负债成本的管控；三是如何做好资产负债组合管理，降低市场风险。第二，打造堡垒式的风险合规管理体系。招商银行一直以来坚持审慎稳健的风险合规文化。在当前环境下管好风险是一家银行最重要的核心竞争力，构建堡垒式的风险合规体系非常重要。

五是在寒冬时期，我们要练好内功。具体包括：一是必须加快推进数字化转型。招商银行制定了数字化转型的三年规划，全行从上至下非常重视。前不久我们专门举办了针对一把手的数字化转型培训班，全行上下就如何把招行从一家线上银行向智慧银行转变达成共识。二是必须加强成本管理。当收入增长遇到一定困难时，更应该加强成本管理。在成本端，我们准备好过紧日子，把成本管好，同时平衡好成本与业务发展的关系。

以上是我们坚持不变要做的事情。我们主要是通过上述五方面持

续打造核心竞争力。谢谢！

提问4:【瑞银集团-颜湄之】:我想问一个关于手续费和中间业务收入的问题。我们看到,招行三季度单季手续费同比下降了11%左右,其中最主要的支撑项是代理保险收入,我们也都知道监管提出了降低代理保险费率的要求,这个大概什么时候开始实施?对中间业务收入的影响有多大?另外今年我们也看到消费和旅游都在持续复苏,为什么招行银行卡手续费表现还不如去年,怎么看信用卡业务今年的发展?谢谢。

【财务会计部总经理李俐】:非常感谢您的问题。从前三季的表现来看,我行手续费及佣金收入同比下降了11.52%,但这个降幅较上半年还是略微有所收窄的。从下降的主要原因来看,一是财富管理业务受到市场和政策面的影响,同比有所回落。其中,零售财富管理收入同比下降了6%左右,降幅较上半年收窄了大约4个百分点。从下降的原因来看,主要是资本市场低迷以及公募基金降费政策对代理基金收入有所影响,同时,代理信托和理财由于结构发生了比较大的变化,综合费率有所下降,造成了一定的影响,但保险业务的较好增长一定程度上抵消了这些下降因素。二是资产管理业务收入同比下降了8.14%。从下降的原因看,主要是股市和债市的表现对整个理财业务规模有所影响,但从趋势来看,三季度我行理财的规模有所企稳,较上半年有所回升。三是托管业务同比下降的主要原因是收入结构发生了一定变化,我行托管规模到9月末已经达到了21.2万亿元,较年初

有所增长，但其中公募基金托管和理财托管费收入有所下降，对收入产生了一定影响。

刚刚您提到的银行卡方面，我行信用卡的消费交易额同比实现了一定的正增长，增幅大概是1%，其中信用卡境外交易额同比增幅较大。也就是说，从信用卡交易角度看，我行同比是正增长的，而且境外交易额增长速度比较快。之所以出现手续费收入同比下降，主要是核算口径的原因，我行信用卡线下的交易手续费核算在银行卡手续费里，而线上交易手续费核算在结算和清算手续费里。从目前信用卡交易结构看，整体有从线下向线上迁移的特点。1-9月，全行信用卡线下交易的手续费同比下降了8%左右，而线上交易手续费同比增长了约19%，这体现为我行的结算和清算手续费同比上升。如果把线下和线上加在一起整体来看的话，我行信用卡回佣和支付的收入同比实现了正增长，而且信用卡的整体非息净收入也实现了同比正增长。因此，银行卡的交易手续费有所下降主要是由核算口径原因导致的。

【财富平台部总经理厉明东】：监管引导基金和保险手续费下调，对于整个银行业的手续费收入都会带来一定的影响。客观来讲，因为招行在权益基金的市场份额以及高费率期缴保险的市场份额相对比较高，所以在短期内对招行的影响相对会比较大一些。面对这个挑战，在短期应对方面，不管是基金还是保险，我们都希望能够抓住市场机会，通过以量补价来适当弥补手续费下降所带来的影响。

在基金方面，我们会根据市场状况和客户不同的风险偏好，在短期内满足客户对于稳健投资的需求，适当加大短债、固收+这类产品

的销量和客户覆盖面。另外，我们也会基于自己的投研能力，努力把握在不确定的市场里相对确定的投资机会，适当加大像高股息、海外QDII等一些细分策略权益基金的销量。

在保险方面，我们也会抓住客户当前的风险偏好整体还比较低的机会。我们认为保险市场还有大量机会，我们会大力推动保险销售向分红险和保障险的转型，通过产品创新不断丰富保险销售场景，扩大现有客户的复购率以及增加对新客户的渗透率。

从中长期来看，我们觉得要从以下两个方面发力：

第一，中收是果，客户是因，我们将持续推动客户数及AUM的增长。不管遇到再大的挑战，我们都要坚持回归客户本源，坚持以客户为中心，为客户创造价值的经营理念。只要客户数、AUM能够保持稳定的增长，我们就能够持续扩大市场份额，市场迟早会用“中收”这个果来回馈。

第二，加强能力建设。我们提醒自己，越是困难的时候越要加强能力建设。我们会从以下四个方面着手，以金融科技为支撑不断提升能力：

一是提升价值创造能力。我们会不断打造专业化的资产配置能力，牵引我们从产品销售向专业服务转型；另外，我们也会提升适配不同客户、不同场景的多元化产品供给能力。

二是提升人+数字化的服务能力。提供更加细分、高效、专业的服务模式，不断提高服务效率，扩大对客户的专业服务覆盖面；同时提升时刻在侧的陪伴能力，为客户提供全旅程陪伴。

三是提升风险管理能力。风险管理能力是招行行稳致远的基础，我们会不断加强对产品的准入及过程管理，把好销售关和底层资产关。

四是提升生态圈的共荣共生能力。招行是一个开放的平台，我们目前已经和350家资管机构在进行合作，我们希望未来和这些合作伙伴共同服务好客户。

以上这四大能力是我们把握财富管理的长期机遇、应对内外部挑战、穿越周期的答案所在。

短期之内我们肯定会承受相当的压力，但是不管外部政策或者市场环境如何变化，只要客户在，只要AUM保持持续稳定增长，加上我们为客户创造价值的能力持续提升，相信我们有能力保持在财富管理领域的核心竞争能力，实现财富中收的稳定。

提问5:【中信证券-肖斐斐】:我想问一下关于资产质量的问题，如何展望今年四季度以及明年经营质量的趋势，将重点关注哪些领域、哪些行业的资产质量变化？

【风险管理部总经理徐明杰】:谢谢您的问题，我来回答总体资产质量的展望和趋势。

实质上我们看到今年一到三季度的数据，总体上来看招商银行的资产质量是稳中向好的。截至9月末，集团口径的不良率0.96%，和年初持平。由于我们本行口径的信贷资产占到整个集团的95%，所以我后面用本行口径的数据来跟您报告我们资产质量总体的情况。

第一，总体稳中向好。我们看到呈现出“一升五降”，除了不良

资产的余额从今年初的542.14亿元上升到9月末的569.88亿元以外，包括不良贷款率、关注贷款余额、关注贷款率、逾期贷款余额、逾期贷款率都在下降，整体上是稳中向好的态势。

第二，从零售贷款的几个大类的资产质量情况来看：住房按揭贷款总体上是比较平稳的，今年住房按揭贷款余额出现了负增长。去年和今年上半年，大家一直担心部分楼盘烂尾会不会对我们的资产质量形成冲击。随着时间的推移，特别是“保交楼”政策的落地，我行整个住房按揭贷款的质量是比较平稳的。住房按揭贷款在三季度末的不良率是0.36%，比今年初的0.35%上升0.01个百分点，住房按揭贷款的不良贷款余额比今年初稍微有点下降。除了住房按揭贷款以外，我们的小微贷款、消费贷款和信用卡贷款的资产质量在持续地好转。小微贷款的不良率从今年初的0.64%下降到三季度末的0.55%，信用卡贷款的不良率从今年初的1.77%下降到三季度末的1.69%，消费贷款的不良率从今年初的1.08%下降到三季度末的0.97%，这几个品种的关注贷款率、逾期贷款率也在下降。所以总体零售贷款的资产情况也比较好。

第三，关于不良贷款生成的情况，我们不良贷款的生成在前三季度也是额率双降的。其中，新生成不良贷款454.95亿元，同比下降6.74亿元，不良贷款生成率（年化）1.03%，同比下降0.1个百分点。不良生成下降主要是由于对公贷款的不良生成在下降，对公不良生成下降的原因则主要是房地产不良生成下降。我们房地产贷款不良生成是逐季环比下降，三季度比第二季度的生成又有下降。信用卡今年不良生成也是逐季下降的。所以从不良贷款生成的角度来讲，我们的资产质量

也是在好转。

第四，关于房地产贷款的资产质量，我们看到三季报出现比较积极的信号：截至三季度末，房地产不良贷款出现了额率双降，三季度房地产不良贷款生成额也环比二季度出现减少的积极信号。从这几个方面来看，我们预计四季度的资产质量还会平稳、略有好转；短期内预计，招商银行明年的资产质量会维持稳定。我们一直坚持充分暴露信用风险，同时审慎计提拨备，确保风险抵补能力是充足的。本行口径的拨备覆盖率三季度末比今年初有所上升，虽然上升得很小，上升了1.53个百分点，但在大的市场环境下，也显示了我们强化风险抵补的决心。

提问6：【摩根士丹利-徐然】：我想问一些关于未来信贷投向和信贷增速的问题。我们现在看到宏观风险还有些不确定性，制造业过去几年发展得比较不错，现在产能过剩的趋势也逐渐显现。同时贷款定价方面，我们觉得现在各种窗口指导导致银行业的贷款定价不是特别的合理，这种情况下，招商银行未来贷款的投向和增速是怎么考虑的？这种市场环境下，贵行是否会放缓一些贷款增速？只做我们觉得定价合理的贷款，是不是更合理的选择？非常感谢。

【彭家文行长助理】：谢谢您的问题。截至三季度末，我们披露本行口径的贷款和垫款总额比今年初的增速是6.52%。与其他上市银行比较，招商银行保持了相对适中的增速，是不激进、不冒进的增速，也是跟当前的实体经济增长相适应的增速。

关于贷款增长的总体考虑，我刚才介绍了一些招商银行的发展理念，比如坚持“质量、效益、规模”动态均衡发展。这个理念在贷款上体现得很明显，我们称之为“质量为本、效益优先、规模适度”，也就是要保持质的有效提升和量的合理增长。

在贷款定价方面，我前面介绍了“四增”价值创造链的逻辑，这在贷款定价上也体现得非常明显。我们不会为了投放而投放，单纯地追求贷款规模扩张，而是要追求客户综合价值贡献最大化。

客观地说，LPR的下调叠加有效信贷需求不足会导致商业银行贷款收益率下降；同时，金融行业支持实体经济、降低融资成本一定在银行贷款投放价格上有所体现，在招行也体现了贷款的价格在下降。不管怎么样，我们总体的看法是，贷款增长还是要遵从刚才说的发展理念，并与外部环境相适应。

我们还有一个很重要的观点：我们给客户的是综合服务，贷款只是其中一个产品，不能简单看贷款的价格，更多要看有没有为客户提供综合的回报，有没有在为客户提供综合价值的同时给银行带来价值。这是我们所追求的，我们也是从这个角度进行贷款定价管理的。谢谢。

提问 7：【中信建投-马鲲鹏】：我想请教一个关于存款的问题。招行在季报里提到外币负债成本有所上升，不知道前三季度人民币存款成本变化趋势怎么样？刚才彭行长也提到存款结构有所走弱，对存款降息有抵消作用，想了解一下在存款结构上招行有哪些手段可以缓解

结构的恶化？如果再把这个问题说大一点，我们看到在大宽松的年份里，招行的息差、存款成本优势没有那么大，相对来说在资金紧缩的时候，存款成本优势更强，比如我们看 2009 年、2008 年就是这样。不知道在这种大宽松周期里，招行如何应对存款结构优势弱化，有没有什么新的策略或者新的打法让招行更好地穿越各种周期？谢谢。

【彭家文行长助理】：您的问题首先是关于存款成本的变化情况。第三季度，我行客户存款年化平均成本率同比上升了 1 个 BP，这是包含了外币和人民币的存款成本率。我们在季报中分析了计息负债成本率同比上升主要是受到外币加息影响，抬高了外币负债成本。如果剔除外币加息因素，人民币存款成本率是下降的。半年报发布之后，我们在和大家交流存款成本时，也谈了管控存款成本的一些想法。从目前来看，我们采取的措施是有效的。另外，如果把人民币存款的每一个细项拆开来看，比如对公存款、储蓄存款，对公存款里面的定期和活期，储蓄存款的定期和活期，可以看到每一项的成本都是下降的。但是，我们发现尽管每一项成本都在下降，但实际上人民币整体存款成本率并没有像单项成本下降这么多，这就是结构带来的影响。结构里面表现最明显的就是活期占比下降，9 月末我行活期存款日均余额占比是 58.03%，已经降到 60% 以下，且持续下降。现在我们在存款成本管控方面面临的重大课题就是如何管理好存款结构。我认为，对于存款成本管控，结构因素比定价因素更重要，更有管理的空间。我们现在对于定价的管控已经做到了极致，各种办法、手段都在用，我们觉得可能需要更多关注存款结构。谈结构就需要谈一个很重要的话题，

就是活期存款占比，我们要思考保持好的活期存款占比。我有一个观点：活期存款不是一个数据，它体现的是一家银行的能力。活期存款不是想要做多少就能做多少，不是定一个计划、定一个目标就能完成的，关键是有没有这种能力来沉淀和增加活期存款。招行活期存款多年来占比为什么这么高，尤其是零售存款的活期占比为什么这么高，这背后其实是一系列能力的体现。具体归纳起来有以下几方面：

第一，持续做大客群，客群大了之后自然会形成活期存款沉淀。

第二，在零售策略里，代发是很重要的获客策略，代发形成的代发工资沉淀往往会在一定期间内形成活期存款沉淀。

第三，在零售业务中，我们一直把做大 AUM 作为主要策略。AUM 做大了，自然也会形成活期存款沉淀。举个例子，您投资财富管理产品时，不可能永远持有某一个产品，总有换产品的时候，间歇期就可能形成活期存款沉淀。

第四，一直以来我们孜孜不倦地抓结算，无论是对公还是零售条线，都把抓结算作为一个重要的工作措施，也都有非常好的结算产品、结算手段和结算服务，也包括线上服务手段，这都形成了大量的活期存款沉淀。

我理解，抓活期存款的措施可谓“跳出存款抓存款”。其实很多业务本意不是为了去抓存款，而是因为提供了服务，自然而然就形成活期存款沉淀。所以我把它形容为一种能力，这是我行活期存款占比远远高过其他同业的原因，也是我们的存款成本，尤其是储蓄存款成本远低于同业的一个重要原因。

这几年由于客户风险偏好、投资意愿发生了一些变化，我们的活期存款占比也在下降，对于这一点我们非常重视。接下来，我们要把活期存款增长作为存款成本管控的重心来抓。在考核推动中，客户维度会重点发展零售、对公结算客户；产品维度会全力推动结算产品；具体措施包括预算引导、机制推动等方面，这都是我们接下来的工作重点。这是回答您的第一个问题，管理存款成本里的结构因素非常重要，我们在这方面也会进一步加大力度。

您提到的第二个问题，在低息差或者大宽松的环境下，银行该如何应对。低息差这种现象在一定阶段会长期存在。对招商银行而言，也正如您所说，面对低利率或者宽松的环境，我们的息差受到的影响相对要大一些；在紧缩的时候，我们的息差相对优势要更明显一些。最主要的原因就是利率风险。很多年以前，当利率宽松时，招行的息差波动非常大，经过这些年资产负债管理的组合安排，我们已经把利率风险敞口降到非常低的水平，现在虽然利率下降时息差还会受到一定的影响，但是相比以前波动已经小了很多。因此，我们的第一个措施就是要继续做好资产负债组合管理，将利率风险波动的影响降到最低，我们追求的目标是保持利率风险中性，不去博取承担利率风险带来的额外收益，这样能够以不变应万变。

第二个措施还是要做大客群，只有做大客群，才能带来综合价值。收入、利润来源于多方面，利息收入只是其中一个点，此外还有非息收入，有了收入之后形成利润也还要经历很多环节，比如成本管控、风险管控。收入再多，只要出现风险，利润就没了，所以风险管理是

非常重要的环节。把这些环节管理好之后，才能最终确保相对稳定的盈利水平。

第三个措施是在低利率时代，要继续做好客户综合服务，从手续费及佣金收入方面能获得综合回报。公司业务方面，通过投商行一体化，为客户提供结算服务等都可以获取手续费佣金收入；零售业务方面，通过给客户提供更多、更好、更优质的财富管理服务获得手续费收入。

总而言之，我们要坚持价值银行战略，坚持多重价值创造，为客户创造价值，为员工创造价值，为社会创造价值，为合作伙伴创造价值，在此基础上为股东创造价值。

提问 8:【淡水泉-时旭】: 我请教的问题是有关信用减值准备。贵行在三季报中披露的贷款信用减值损失计提基本上是正常的，但是其他类别资产的减值损失有 17 亿的转回，我想问一下具体是什么情况？三季度有什么事件或者预期变化，使得计提产生了结构性的变化？第二个问题，请领导展望一下减值损失计提未来的趋势，包括信用成本的趋势，招行会不会通过释放拨备来提升利润？谢谢。

【风险管理部总经理徐明杰】: 感谢您的问题。大家都非常关注招商银行，对披露的细项也都十分关注。在信用减值损失方面，第三季度信用减值损失金额为 86.84 亿元，分为贷款和非贷款两个部分，一升一降，贷款减值损失是 141.75 亿元，较二季度有所上升，但是非贷款类资产的减值损失较二季度是下降。有以下三个方面的原因：

第一个影响因素是规模，非贷款类资产中的同业融资和自营非标投资资产的规模都减少，因此有一定影响。

第二个影响因素是个别客户风险情况变化。经过一年多的观察，个别比较大的金融同业客户的风险并没有当时预期的大，相关资产也回归正常类资产，这方面影响有十几个亿。

第三个影响因素是不良收回。我们在去年、前年回表了一些表外非标投资的不良资产。到今年三季度，我们收回了部分不良资产，由于当时计提的拨备都比较充分，所以一旦收回就会形成拨备冲回。举个例子，比如其中有一笔担保业务是全额保证金抵押，由于当时保证金被查封，我们因此计提了全额减值损失，但是在三季度通过法院打官司拿回了保证金，也相应收回了该业务，因此出现减值损失冲回。

具体就是这三个因素导致第三季度的非贷款类资产减值损失为负 17 亿。

同时，前三个季度的信用减值损失也出现同比下降，其中贷款减值损失增加，非贷款类资产减值损失也是减少。主要受到三个因素的影响，可能这三个因素接下来还会持续影响：

一是去年和前年，由于整个市场下行，特别是房地产市场下行的过程中，我们大幅增提减值损失，到了今年我们已经看到的风险基本出清，所以今年增提因素没有了。此外，去年、前年我们在自营投资、表外预期信用损失等其他方面增提了减值损失，今年没有继续增提。

二是规模的变化会导致减值损失变动，如果同业投资等资产规模上升，减值损失就会上升，规模下降，减值损失也会下降。

三是阶段三的资产收回，目前我行阶段三的自营非标投资拨备率达到 90%左右，这是非常审慎的安排，但是我相信最终不会形成那么大的损失。如果收回一半，可能就会冲回一半减值损失。这也导致一到三季度的非信贷类减值损失同比去年出现了一定的下降。

您还提到如何展望未来信用成本的变化趋势。我们一直坚信一点，尤其在未来，资产质量是银行的胜负手。我们看到银行业净息差正在下降，各种手续费率在下调，银行之间的比拼首先就是要管住资产质量。今年前三季度，我行（集团口径）风险成本（年化）为 0.88%，也比较稳定。9 月末，我行净息差是 2.19%，也就是说风险成本无疑是银行经营当中最大的成本。所以，我们还是希望未来能把信用成本控制在这个比较低的水平。

此外，您问招行是不是会通过释放拨备来保持利润增长？事实上，我们不存在主动释放拨备的做法。但客观来看，前两年减值损失计提比较多的业务，随着清收、处置取得进展，相应的减值损失可能会出现冲回。这种可能性是存在的，但是我们并没有确定性的安排，这取决于处置表外非贷款类资产的速度。谢谢！

提问9：【汇丰-林嘉惟】：我的问题是有关支出成本的控制。今年以来贵行的运营支出增长较慢，一定程度抵消了营收下降的压力，面对未来，运营支出还有进一步下降的空间、或者会出现负增长吗？另外，招行的核心一级资本充足率高于不少的国有大行，这个背景下往后看会采取什么样的策略并确定我们合意的目标水平？我们会通

过更快的风险加权资产增长来支持ROE吗？

【财务会计部总经理李俐】：关于业务和管理费支出的问题，我解释一下相关的情况。

前三季度，招商银行整个业务和管理费的支出同比基本上持平，这个增幅较上半年有所回落，下降大概4个百分点，其中，人工费用和业务费用同比均基本持平。从较上半年下降的原因来看，这两年我们对成本管理一直非常重视，采取了各种措施，希望通过精细化管理提升成本管控的效果。尤其是今年以来，我们非常关注整体的业务和收入结构的变化，在成本管理方面，我们秉承了量入为出、结构优化的原则来加强费用成本的管控。从今年整体的收入情况看，存在一定的下行压力，前三季度我行的营收同比回落了1.74个百分点，较上半年降幅有所扩大，所以在成本管理方面采取了比较多的措施，以通过精细化管理实现成本费用管控的目标。

具体的管控措施包括：一是控制总量。按照量入为出的原则安排费用支出总量。二是优化结构。在总量控制的前提下，主要通过传统费用的压降来保证金融科技投入等战略性支出的增长。传统费用的压降，包括对网点面积合理的安排、对租金价格的优化、对于行政性费用的精细化管理，也包括绿色低碳运营、通过科技化手段提升智能化工具来降低相应的人员安排。通过一系列措施，我们对传统的费用实现了有效的压降。并且，在总体业务费用没有增长的情况下，前三季度金融科技投入同比增长4.5%，费用支出结构持续优化，保障了重点费用的投入。三是提高效率。我们对大额的费用支出加强了投入产出

监测分析，并持续优化投入。总体来看，前三季度我们实现了业务成本的有效管控，达到了结构优化的效果。

【彭家文行长助理】：关于资本充足率的问题，多年来我们一直把资本内生作为非常重要的资本管理目标。因此这些年招行一直保持了资本内生增长。目前，招行的资本充足率在上市银行中保持相对比较高的水平。我们对资本充足率的目标是有规划的，并已对外披露。我们的目标是在监管的要求上，额外高一到两个百分点的缓冲。目前来看，招商银行的资本充足率水平达到了合意的规划水平。

假设未来保持资本内生增长，招商银行资本充足率持续升高，那么，资本充足率是不是越高越好？我们认为也不一定，而应该保持在合意水平。对于当前和未来来说，合意水平仍具有不确定性。比如资本新规实施在即，监管的要求最终影响尚不确定；再比如，外部形势的变化可能会对银行的发展，尤其对银行风险方面的影响也有很大的不确定性。因此，我们对于资本规划的目标安排将因势而变，根据形势的变化不断调整。

对于您提出的具体问题，即招行有较好的资本充足率，能不能加快风险资产的增长以提高ROE的水平。我认为，风险加权资产增速加快和ROE的提升不是一个等式关系，也不是一个因果关系。风险加权资产的增速加快某种程度可能会带来短期利润增加，长远来看不一定会带来ROE水平的提升。真正能带来ROE水平提升的是资本回报水平，而不是风险加权资产的绝对增长。这些年来，招商银行的风险加权资产的增长基本保持稳定，都在10%左右。我们希望通过管理资本回报

水平来实现相对好的ROE水平。谢谢！

提问 10:【广发证券-王先爽】: 我的问题也是关于资本,正好追问一下。最近市场比较关注资本新规的落地,前期 2 月份,监管发布了征求意见稿,我们研究下来这次资本新规基本上对于实体企业和零售资产的风险权重有优惠,但是对于同业投资相对来说不那么友好,另外对于高级法的并行期底线是有较大的下调。请问贵行作为唯一一家实施高级法的股份制商业行,在资产结构中零售贷款和实体企业贷款比较多,并行资本底线调整系数现在是 80%,未来下降到 72.5%的话,资本充足率是不是会有明显地提高?贵行内部是不是测算过,在新办法下核心一级资本充足率一次性能提高多少?

第二个问题,从中长期业务发展而言,资本新规非常重要,对于整个银行业的各类业务的风险资本占用和回报都有一定调整。请问招行未来的资产负债结构和业务结构是不是会根据新规做一些调整,从而提高我们行未来 ROE 和风险资产的回报率?谢谢。

【彭家文行长助理】: 您对资本新规研究得比较细。前期资本新规发布了征求意见稿,根据测算,既有增加风险资产的因素,也有降低风险资产的因素;而且高级法和权重法表现出的影响程度不一样。您也指出了几个影响因素,比如资本底线、零售和同业业务的风险权重等。经过测算,总体对招行的影响平稳可控。您刚才提到我们是唯一实施高级法的股份制银行,其实我们是高级法、权重法并重的,两者都要按照监管的要求执行。就算有一些增加风险资产的因素,我们认为经过一段时间的调整,也会化不利为有利,商业银行都会按照监

管的导向进行结构调整。您刚问到，监管导向的变化会不会带来银行资产结构的变化？我的回答是肯定的。监管的变化只是外部的要求，更重要的是我们要把监管的要求内化为自身管理的要求。商业银行有两套资本管理逻辑：一是外部的监管要求；二是内部的经济资本管理要求。招商银行一直以来都把监管的要求内化，形成内部经济资本管理的要求。您提到监管的导向，我们会在内部经济资本管理中逐一体现，逐步优化结构，相信结构优化最终可以既符合监管要求，也符合自身发展的需要。谢谢。

提问 11:【华泰证券-沈娟】: 我想请教一个对公的问题。过去几年国内的经济环境确实有压力，对公端贷款存量的问题也比较严峻，增量的维度主要是大行投放比较多。我们看到招行在对公新增贷款的投放中有一半是来自于制造业，目前招行在推行商行加投行的模式中，在哪些方面做得比较符合预期，哪些在当前的条件下还比较有些压力？从未来的展望来看，制造业贷款的预期是什么样，对投放有什么样的安排？谢谢！

【公司金融总部总裁侯伟荣】: 感谢您的问题。过去两年，我们按照国家重点支持和国民经济转型发展的方向，加大了对制造业、绿色金融、科技金融等重点领域的投放。今年我们集团口径的公司贷款投放中，制造业贷款的增量占比较高，达到了 46%。一方面是适应市场的变化做出的结构调整，像房地产贷款这两年占比持续下降，腾出了一部分的贷款投放空间，另外今年以来，基建方面的贷款投放需求

偏弱。另一方面，制造业里战略新兴产业的投资比较旺盛，像与产业整合相关的并购融资需求，而且各地政府大力发展经济，随着区域经济结构的调整，吸引一些产业从沿海经济发达地区向内陆转移，相应地带来很多项目建设融资需求。所以说，我们对制造业的投放还是在把控风险的前提下根据市场的需求变化来确定的策略。

还有一个原因是，制造业客户整体综合经营回报是比较高的。制造业的产业链供应链比较稳定，除了一些季节性的行业外，大部分企业经营也是相对稳定的，给银行提供了许多结算等业务合作机会。我行贷款客户中，制造业的存贷款利差在各个行业里是比较高的。

另外您提到的招商银行“投商行一体化”模式，是我们对公业务的六大优势之一。今年投行业务的发展确实受到一些外部市场因素的影响，包括债券市场、并购，整个增长不是非常明显。招行在债券承销、并购贷款、对公财富管理等领域，仍然维持了在全市场排名靠前的位次，市场份额还有所提升。只不过从总量的贡献来看，确实受到市场的影响，没有完全达到我们年初制定的目标。目前应对市场的变化，在投商行一体化方向上，我们持续在提升能力，首先是更多地了解客户、经营客户、拓展客户，投行的产品经理更多地走到前线和客户经理一起拜访客户，跟客户探讨未来的市场机会，挖掘业务需求，包括公募 REITs 等。市场总会变化，我们会持续加强对市场和政策的研究和解读，积极寻找里面的机会，像生物制药、新能源等产业并购方面的商机还是比较多的。

展望未来，我行对公业务明确了要打造七大特色业务，包括科技

金融、绿色金融、智造金融、普惠金融、跨境金融、数智金融、汽车金融等。特色金融的经营体系既包括基于行业研究、行业认知的优质客户名单，也包括产品创新与业务流程的优化比如在绿色金融方面，我们今年推出了绿色存款产品，也推出转型金融相关的产品。此外，还包括相关客户的经营场景，将我行产品和服务有机整合为综合解决方案，更好地、一站式地为客户解决问题。同时，我们内部也在苦练内功，不管是投行板块还是商行板块，通过更好地发挥全行服务一家的优势，更好地发挥产品业务线上化以及金融科技等方面的优势来提升组织效率。谢谢。

提问 12:【个人投资者-价投谷子地】: 我想问一下地方债务化解的问题。最近地方债务化解在银行业内讨论比较多，请问招行在地方债务化解方面的任务是否比较大？未来地方债务化解会对招行的净息差、营收是否会有实质性的影响？

【风险管理部总经理徐明杰】: 谢谢您的问题。当前为了稳定金融市场、稳定社会对地方政府平台融资风险的预期，国家安排对重点区域地方政府的融资平台的债务风险进行统一的化解和部署。招商银行积极贯彻国家关于支持防范化解地方政府融资平台债务风险的政策，我们的原则也是按照国家明确的要求：按照市场化、法治化的原则，平等协商、依法合规来化解存量的债务风险。我们会按照国家的统一部署贯彻政策，同时也会坚持我们的原则。

关于招行自身的情况，在发布年报和半年报的时候，我们都会披

露招商银行在地方政府融资平台敞口的情况。截至9月末，广义口径的地方政府融资平台业务余额，跟半年末差不多，达到2451.59亿元，比上年末下降184.80亿元，其中表内贷款1352.37亿元，比年初上升了26.73亿元。这是总的地方政府融资平台业务情况，与我们总资产的比值大概是2%。

涉及到重点地区的地方政府平台债务就更小了，小到可以忽略的程度。由于招商银行在这些重点地区平台债务上的参与度非常低，总额也非常小，不会对我们的净息差、营收产生影响，因为它比重太小了，也请投资者放心。最重要的还是要保持招商银行客群经营上的战略定力，我们在向制造业、绿色金融、科技金融、普惠金融转型，这个定力是比较坚决的。我们对地方政府融资平台的态度一以贯之，从来没有摇摆过。未来还是要大力支持实体经济的发展，审慎地参与地方政府融资平台的融资化解工作，谢谢。

【主持人】：为了保障广大个人投资者的参会权利，我们通过电子邮箱征集了各类投资者关注的问题，绝大部分内容跟刚才交流的问题重合。我们现在挑一个比较有代表性、但刚才没有提到过的问题进行回答。请董办工作人员念出事前征集的问题。

提问 13:【个人投资者】：招行目前的资本充足率较高，请问管理层，贵公司有无提高分红比例的计划？

【彭家文行长助理】：招商银行一直以来非常重视投资者回报，

目前的分红比例也处于上市银行比较好的水平。我们把“每年现金分红原则上不低于本行普通股股东税后净利润 30%”写入公司章程中，这代表我们对投资者的重视、对投资者回报的关注，我们也会持续努力提升投资者的回报水平，这是我们的出发点。

从目前招商银行的资本充足率情况来看，虽然在上市银行中保持相对较高的水平，但还没有到高枕无忧的时候。首先，未来还有很大的不确定性，前面介绍了包括监管的要求，资管新规实施最终的实际影响，也包括外部形势的变化、风险形势的变化，这些都会带来一些不确定因素。我们还是有必要未雨绸缪，保持相对充足的资本充足水平。

第二，跟国际上一些先进银行比，我们还有一定的差距，在国内我们也不是最高的。所以目前的资本充足率虽然是合意水平，但并不代表是特别高的水平。

第三，目前招行的 ROE 水平较高。从长期来看，把资本放在股本里比现金分红，可能给投资者带来更好的回报。总体而言，我们认为目前的现金分红率还处于一个比较合适的水平。当然，随着资本充足率的提高以及外部形势的变化，我们会综合各方因素来研究确定相应的分红水平。只要时机合适，我们会做出最大努力，提高投资者的回报水平。不管怎么样，我们有信心把现金分红的水平保持在 30% 以上，这也是我们的承诺。

【彭家文行长助理】： 最后，我想再做个简短小结。未来，净息

差收窄的趋势还会延续、资本市场可能还会处于低迷状态。最近又出台了降费政策，这些都会继续对商业银行的收入带来影响。客观地说，商业银行在财务层面短期内还会承受一定的压力。从长远来看，基于对中国经济长期向好的信心，我们对招商银行的长期稳健发展依然保持非常好的信心。现在经济处于转型期，重点领域、重点区域有不少机会等待我们发掘，很多客户等待我们提供更好的服务。

从经济指标看，在各种政策叠加出台的情况下，部分宏观经济指标出现边际向好的势头。这是我们对未来增长的底气所在。招商银行是一家以零售见长的银行，财富管理方面还有很多的发力空间。据相关机构统计，2022 年中国居民个人金融总资产接近 250 万亿元，预计到 2032 年会达到 600 多万亿元。这意味着财富管理有巨大的增长空间。我们看好中国经济，看好招商银行的未来，我们有信心保持长期稳健的发展。

今年三季报发布后，我们收集了一些投资者和分析师朋友的建议，这些建议也代表了我们的看法，我想在此与大家分享。投资者向我们提出建议：在行业发展困难期，稳健经营比短期数据更重要，要顶住压力，坚持一贯稳健审慎经营的风格，坚持长期主义，不要盲目激进地扩张规模，从而牺牲资本和资产质量，导致动作变形，避免做偏离自身禀赋的事，继续巩固招行长期以来形成、一直被市场喜爱的核心竞争力。

这些既是投资者、分析师对我们的建议，也是对我们理性的提示，更是我们要追求的目标。我们将遵循这些理念，持续聚焦高质量发展，

为客户、员工、股东、社会和合作伙伴持续创造价值。

再次感谢各位投资者、分析师朋友与我们进行了交流。今天交流的问题很多，但是可能还不足以解答大家心中所有的疑惑。如果大家有需要，可以继续与我行投关团队沟通，也欢迎跟我交流。

【主持人】：由于时间关系，招商银行 2023 年三季度业绩说明会到此结束。大家如果还想了解更详细的信息，可以上网查阅我们 10 月 27 日发布的三季度业绩公告，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，同时也感谢对招行一直以来的关注与投资。招商银行将继续努力做好各方面的工作，努力为各位投资者带来稳定的回报，为社会各方创造价值！谢谢大家！