

招商銀行 2023 年中期业绩交流会 问答环节实录

(根据录音整理)

会议时间：2023 年 8 月 28 日 9:30-11:45 (北京时间)

会议方式：现场+视频会议

招商銀行出席人员：

主席台就座人员：王良行长、朱江涛副行长、钟德胜行长助理、王颖行长助理、彭家文行长助理兼董事会秘书

现场及线上其他参会人员：王仕雄独立董事、田宏启独立董事和李朝鲜独立董事，以及总行相关部门负责人

会议主持：招商銀行证券事务代表、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 1295 人次

记录人：招商銀行董事会办公室投资者关系管理团队

提问1：【**摩根士丹利分析师徐然**】：非常感谢给我第一个提问机会，请问王良行长一个我比较关心的问题，就是资产增速。您刚才说到现在确实国内外环境比较复杂，整个经济不是特别明朗，我个人感觉现在贷款定价的体系还是趋于混乱的，在这种情况下，如何展望招商銀行的资产增长策略？我们其实看到历史上其他国家在某些时期，比如2008年之前美国的一些银行多年没有实现资产增长，反而在

2008年之后活得比较好。您觉得是否放缓资产增长速度是更加合理的选择，未来是不是更加有利？

【王良行长】：谢谢徐总的问题，您关注到今年贷款的增长。从整个银行业来说，上半年贷款的增长速度非常快，达到了16万亿的增长总量，速度也是创了新高。但确实出现了一些非理性的状况，就是您所说的混乱的局面，有些时候出现贷款的定价甚至低于存款的定价，银行的贷款利率快速下行导致利差快速的收窄，这些都是客观存在的现象。

对招行来说，我们上半年在资产组织方面取得了非常好的成效，贷款累计增长超过3000亿。我们继续加大债券类资产的配置，债券投资规模增长2000多亿。我们在上半年资产组织方面切身体会到几点：

第一个特征是资产决定负债的经营逻辑日趋明显。上半年客户存款年日均余额增长了8700多亿，客户贷款增长了3000多亿，如果是资产不能有效地配置，负债增长多可能就会变成成本升高，可能达不到应有的效益，所以资产对负债的决定作用日趋明显。

第二个明显的特征是一家银行的资产组合管理能力日趋重要。贷款投放是我们资产配置的一个重要的内容。我们要在贷款、投资、同业资金融资等几个方面寻求平衡，实现流动性、安全性和收益性的综合平衡。招商银行上半年的贷款投放依然保持以零售贷款为主的定位，上半年又因为按揭不足，投放缺口很大，呈现出负增长的局面，所以我们加大了小微贷款和消费贷款的投放力度，来弥补按揭给我们带来的缺口。

对公贷款方面上半年增长了2000多亿，主要是在行业、区域、客群进行了认真地细分，包括制造业、普惠、科技金融、绿色金融方面都呈现出比较好的增长态势，这是从贷款方面我们来进行有效的组合管理，既保持质量，又保持比较好的收益回报。这是第二点我们需要坚持的资产组合管理。

第三点，要坚持商业可持续，不能以牺牲商业利益为代价来保持贷款量的增长。我们在评价贷款增长是否可行时，不仅仅是看贷款的安全性，还要看定价水平能否创造价值，所以我们依然坚持贷款定价水平要能覆盖资金成本、风险成本、运营成本和资本成本这四大类成本。但是由于我们理性地、科学地进行贷款定价，很多资产业务就不符合经营的逻辑，也就出现了对公贷款在一季度呈现出比较好的增长态势，但二季度呈现出放缓的局面。

我们是按照以上几点经营逻辑来推动资产的配置，对招行来说应该是正确的。关于您刚才说到在目前的情况下是不是资产增速要保持适度的水平？我们还是按照招商银行一贯的经营理念，要坚持质量第一、规模适度和效益优先的原则。谢谢。

提问2:【瑞银集团分析师颜湄之】:谢谢给我这个提问的机会。首先祝贺招行在非常困难的情况下取得非常稳健的业绩。我想问一些关于资产质量的问题，因为大家都很关心，所以包含的问题稍微多一点。第一是比较关心房地产风险，刚才王行长在PPT介绍中提到招行的房地产风险敞口在下降，但是因为民营地产业公司一直在暴雷，您觉

得招行反映地产资产质量的相关指标什么时候到顶？其中一些出问题的企业，像碧桂园，据我了解2021年末的时候招行对碧桂园大概有300亿元左右的敞口，现在敞口大概是多少？碧桂园相关资产如何分类，分类的原则是什么？这些资产在关注类贷款还是正常类贷款？还有其他比较高风险的地产企业，如富力、世茂这相关的资产分类状况如何？第二是关于零售贷款的资产质量，我们看到表现相对还是挺稳健的。我知道招行的消费信贷近期增长挺快，这方面将来有没有潜在的不良问题？招行自己主营的信用卡业务做得非常好，这两年也一直在去风险。消费信贷业务是招行母行自己做，还是主要由招联消费做？消费信贷的风险是不是会更高一些？最后一方面是关于地方政府融资平台的风险，相关报道也很多。招行有没有一些地方政府融资平台需要展期或者减息？如果进行了展期或者减息，根据7月1日开始实施的《商业银行金融资产风险分类办法》，是不是一定要分为关注类贷款？谢谢。

【朱江涛副行长】：非常感谢您的问题。第一个问题是关于地产风险。我们对于地产风险是这么看的。从政策面来看，近期中央政治局有一个新的定调，为了适应我国房地产市场供求关系发生重大变化的新形势，要适时调整优化房地产政策。实际上，我个人理解这就是向市场进一步传递非常积极的信号，但是从政策落地到市场预期修复，再到形成市场实际的购买能力，这需要时间。

从销售端的情况来看，今年上半年商品房销售面积同比下降5.3%，从7月的情况来看无论环比还是同比仍有比较大幅度的回落。具体到

企业层面，今年又新增了市场违约主体，比如您刚才提到的某些大型房企违约，应该讲整个市场上房地产企业的分化还在进一步加剧。

从我们行的房地产风险来看，上半年我行房地产不良贷款生成额为48亿元，与去年同期相比有比较大幅度的下降。我们预计下半年房地产不良贷款生成额与上半年相比会略有上升，同比还会下降，全年房地产的不良贷款生成会有比较明显的降幅。如果看不良贷款率，6月末我行对公房地产不良贷款率是5.45%，比年初上升1.46个百分点，主要也是受制于不良资产处置滞后性的影响，这点也与我们年初的整体判断基本一致。所以整体来看，我们对于招行房地产风险的判断是，房地产不良贷款生成的峰值应该是在2022年。

此外，大家比较关注的房地产不良贷款率，如刚才王良行长介绍，不良贷款率主要是受三个方面因素的影响，但如果进行比较乐观的判断，大概率我行房地产行业不良贷款率的拐点会在今年年内出现。这是关于房地产风险的整体情况。

关于碧桂园的合作和敞口问题，我们行和碧桂园的合作额度未在定期报告中披露。我能和大家分享的信息是，目前我行和碧桂园的合作额度与招行在行业市场的地位基本上相符，也就是说合作额度和我行的市场地位基本是相匹配的。从具体结构来讲，我行境内自营业务敞口占全部合作金额的87%，这部分基本都是项目融资，项目端货值对债务的覆盖倍数在1.5倍以上。后续我们也会持续关注风险，进一步加强对项目端的管理。第二部分是境外的自营业务敞口，这部分占比是5%，主要是境外的银团贷款，担保方式是信用。一旦主体违约，

这部分业务的风险相对比较大。第三部分是不承担信用风险的业务，占比是8%。其中，私行代销占比4%，这笔业务大概率会在年内收回结清；理财标准化产品投资占比4%，这部分业务的风险已经在产品端净值波动中得到了体现。这是关于我们与碧桂园合作的总体情况。

关于分类和拨备的情况。总体来说我们整体的分类是审慎的，拨备也是充足的。我们在年初与市场交流时提到，我行房地产行业的整体拨贷比接近15%，是公司贷款平均拨贷比的2倍以上。到今年6月末，我行房地产行业的拨贷比还继续有所上升。

关于分类原则，我们把握的标准至少包括：第一，看企业主体在公开市场有没有违约；第二，看项目端整体的货值对债务的覆盖倍数；第三，看业务本身有没有发生逾期、欠息；第四，看企业有没有涉及到诉讼等其他风险情况，综合来考虑进行分类。从目前整体的情况来看，涉及集团主体发生违约但分类维持非不良的整个房地产金额，大体在73亿左右，这是关于房地产类分类的总体情况。

【王颖行长助理】：我来回答您关于消费贷款风险的问题。其实招行在个人贷款方面，始终坚持以抵押贷款为主的发展策略。到今年6月末，我行个人贷款余额中抵押类贷款的占比仍然是80%以上。个人贷款资产质量整体稳定，如您刚才所说，包括信用卡在内，今年上半年的不良额率都是双降。今年消费贷款增长比较快，一方面是因为市场需求复苏，还有一方面是因为按揭贷款下滑，我们加大了消费贷款投放。我们只是与自己过去比快了，但是和消费贷款整个市场比，其实我们的总量并不大。我们消费类信用贷款的资产质量也同样保持相

对稳定，不良率和关注率都同比小幅下降。

为什么我们要在大力发展抵押贷款的基础上提升信用类贷款的占比？我们是基于什么样的考虑呢？或者说为什么说我们对目前消费类贷款的资产质量心中有数呢？主要是出于以下几个考虑：

第一，我们觉得风险的决定因素，也就是决定是否最终形成不良的决定因素不只是一个担保方式，最重要取决于客群质量。优质客群信用贷款的资产质量比高风险评级的抵押贷款的资产质量更好。所以扩大信用类贷款的增量并不意味着下沉风险。

第二，在信用类贷款发展上我们一直坚持优质客群，优质客群在招商银行的定义是什么？是指来源于优质的行业和职业、我行的代发客户，以及在我行有资产的客户。

第三，按照风险与收益相匹配的原则，信用类贷款占比的提升会带来相应收益的提升，从考虑风险后的收益水平来看，根据我们行的数据，消费贷款的RAROC高于房贷和小微贷款的RAROC。

第四，我行个贷有较为稳固的量化风控手段，以及贯穿全链条的链式风控能力，因此，我们在比较复杂多变的风险形势下有专业能力支持业务持续发展，同时把握好风控底线。在过去三年疫情中，我行个贷的资产质量保持稳定，在同业当中也处于比较好的水平，说明个贷的风控能力能经受住了波动的考验。

出于以上几个考虑，我们对自己的资产质量有信心。但是我们也不能掉以轻心，在当前消费贷款激烈的市场竞争下，信用贷款市场的定价逐步走低，贷款很容易获得，因此我们未来仍然需要重点防范共

债风险。针对这个潜在的风险，我们仍然会坚持选择做优客群的策略，客群准入的标准绝不会放松。同时在模型风控能力上，持续丰富模型外界数据并优化迭代，进一步提高模型对客户信用风险识别精准度。

最后我想说的是，在资产增长中，保质、稳价、增量是不可能三角，对招商银行来说排第一位的永远是保质。谢谢。

【朱江涛副行长】：我接着回答您关于平台风险的问题。截至2023年6月末，我行地方政府融资平台表内贷款的不良率是0.14%，与年初持平，关注率是0.63%，比年初上升了0.04个百分点，总体指标处于比较低的水平，我理解风险还是可控。

从区域结构看，高风险区域的平台类融资业务余额占比不到10%，而且重点聚焦在交投类和公用事业类这两类客户上。

在策略方面，我们坚持以下几个原则：一是优选区域，我们按照债务率这个指标对区域进行分类，实行差异化管理；二是择优支持，我们对平台企业进行了四分类，重点支持交投类和公用事业这两类客户；三是合规运作，所有的业务都坚持在合规的前提下开展，比如坚决不触碰隐债等底线；四是强调自偿，在坚持商业可持续的原则下展业。总的来说，从质量指标和整体管理来看，目前总体风险还是可控的。当然后续我们也会加强管控，特别是对重点区域的债务风险会进一步强化管理。谢谢。

提问3：【国泰君安资管朱晨曦】：感谢给我提问的机会。我的问题偏战略层面，其实差不多两年前，我记得在2020年的年报当中我

们提了新的一期的战略的大方向,我们也注意到这两年时间其实在整个经济和政策环境发生了比较多的变化。所以我想请教一下管理层,对于招行未来发展的思路上面,结合这两年的变化,是否有一些新的思考,可能的变化方向是什么?谢谢。

【王良行长】: 谢谢您的问题。正如您所说,招商银行在两年前制定了“十四五”战略规划,我们提出的战略愿景是成为创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行。我们始终按照董事会确定的战略目标,按照“价值银行”的战略方向开展我们的经营管理,在战略上没有变化,我们会继续保持战略的定力。但是在策略上,我们会根据外部经营形势的变化机动灵活地调整,更好地使战略落地。

我们坚持“价值银行”的战略目标,既是我们全行的价值观,也是我们的方法论,我认为这样的目标也符合招商银行未来发展的趋势,能够推动招商银行实现高质量发展。在实施“价值银行”战略目标的时候,在策略上要根据宏观经济形势,根据招商银行的发展阶段进行不断地优化和调整,实施一些新的对策。在2022年度业绩发布会上,我讲过我们的“价值银行”战略是在原来“零售银行”战略和“轻型银行”战略基础上的进一步提升。我们要始终如一地继续巩固零售银行业务的优势。招商银行零售银行业务发展到目前这样的阶段,要不断地创新零售业务,形成新的服务经营模式,继续保持市场领先的地位。我们是按照这样的思路继续巩固零售银行业务体系化的竞争能力,打造体系化的竞争优势,把我们的优势转变成招商银行应对未来经济周期变化的胜势。关于轻型银行战略,我以前总结过,它带来的最大

成效是通过轻资本经营保持了招商银行的资本内生增长，我们已经连续十年时间没有进行普通股的再融资。我们还要继续保持这样的经营策略，在经营管理上、在业务定位上还是要坚持低资本消耗的业务定位，降低风险、降低资本消耗，为股东创造更好的回报。目前，我们在这两大战略上进一步升华，形成了“价值银行”战略。

另外一点，结合目前招商银行发展的特点和目前的外部形势，我们提出要进一步深入实施区域发展战略。特别是聚焦长三角、珠三角、成渝、海西等经济比较发达的区域和省份，来推动招商银行在这些地方的市场占比，提升我们的发展竞争能力，让这些区域的分行为招商银行创造更大的贡献。自从去年开始我们实施这样的战略，虽然时间不长，但初见成效。

再一点，我们要进一步推动实施招商银行在细分领域的发展策略，在细分领域形成我们的竞争优势。我们过去在一些重点产品，比如说信用卡、财富管理、私人银行、资产托管等方面已经在同业中形成了非常好的竞争优势，下一步如何更好地支撑招商银行的发展？我们必须研究当前市场的需求变化，根据招商银行的能力继续打造新的竞争优势。在科技金融、绿色金融、汽车金融、养老金融、数字化科技能力方面，如何进一步创新，保持我们在同业中的竞争特色，形成我们发展的优势？我们在总行专门成立了不同的团队，着力在上述几方面来打造竞争能力，为未来可持续发展培养新的增长力。

最后一点，缪建民董事长提出要“重为轻根，轻重均衡”，把重资产业务做强，轻资产业务做大，打造新的马利克曲线，打造新的增

长极。新的增长极就是指大财富管理这个板块，在资产管理、财富管理、资产托管这些资本消耗少、未来发展前景广阔的领域，我们要进一步着力打造这一块在招商银行的贡献度。我们在策略上着力加强培养新的增长力，我认为招商银行有广阔的市场空间，目前有实力、有能力在这些新的增长区域加大投入，未来肯定能够实现创新驱动、模式领先、特色鲜明，成为为股东创造价值的银行。归纳成一句话就是：招商银行的战略不变，发展策略会根据实际形势进行不断地灵活地调整，最终实现我们的战略目标。谢谢。

提问4：【中金公司分析师张帅帅】：谢谢给我提问的机会，我想请教王颖行长助理一个问题。您分管招行零售已经有一段时间了，零售业务是招行原来的优势业务，对市值贡献非常大。如果站在当前的时点来看，零售资产业务、财富业务都会受到经济周期、资本市场周期的影响，需求比较疲软，有的需求可能是趋势性的下行。您怎么看这个问题？招行零售业务之后的发力点在哪里，未来招行的零售业务会长成什么样？谢谢。

【王颖行长助理】：谢谢您的问题，您写了很多研究文章，我一直有关关注并且学习。

您的问题很大，我尝试分两个层次简要回答。首先是零售未来的发力点在哪里。第一个层次，就零售自身而言，我们进行了认真的思考和总结，招商银行的零售业务走到今天，能有这样的领先优势，是因为在我行零售大的体系下每一个细分领域都具备了领先优势。无论

是我们的财富管理、私人银行、信用卡，还是零售信贷，无论是从AUM的角度，还是从MAU的角度，所有这些共同构建了招行整体的零售优势。所以我们零售未来的发力点不是单个发力，而是整体的发力。

比如曾经领先的财富管理、私人银行、信用卡、零售信贷，我们都需要继续巩固和提升；对于一些新兴的领域，我们也要去打造优势，比如养老金融、财富管理当中的买方投顾模式、家族信托以及家族办公室等。为什么要打造各细分领域的领先优势？要从两个角度来考虑。一方面是因为零售是一个体系，单项强不足以支撑整个体系，只有多个强才能相互促进，使得整体零售更强。我们过去的实践经验表明，基客带来了双金，双金孕育了私钻，AUM、MAU和MAC（支付结算）等所有的数据都是相互支撑，彼此依赖的。另一方面，也许在未来某一天，当招行零售做得足够大、足够强的时候，我们可能会有所选择，有所取舍，可能会更聚焦、更专注于、更扬名于一个、两个、或者三个领域，而不是像现在整体发力、齐头并进。但是在目前的历史阶段，不管是招商银行的零售还是中国银行业的零售，不管是财富管理，还是私人银行业务都是刚刚起步，现在我们还没有理由或者选择权去放弃什么、着重于什么。即便我们现在做出了一点点优势，我认为我们在财富管理、信用卡、零售信贷领域只是走了一小步，我们的私人银行业务、养老金融才刚刚开始，而且还有传统的支付领域，我们甚至曾经失去过。基于这些考虑，我觉得我们是需要整体发力的。

如何评价这些细分领域取得的优势？我们正在按照王良行长的要求在做3-5年的规划，我们会有明确的量化要求和评价，主要是每

个细分领域在行内的贡献达到什么水平，以及在全市场的份额达到什么水平。如何打造各个细分领域的优势？各个领域有不同的业务发展路径，但也有共同点。我简单地说，大零售的共同优势如何打造？就是要继续夯实量的基础，这是招商银行的优势，主要包括三个层面：第一是庞大的客群基础。1.9亿的零售客户里面，MAC客户才6500万，财富持仓客户4600万，招商银行和掌上生活双App活跃用户数1.1亿，这些都仍然有巨大的发展空间；第二是我们有万人的财富管理客户经理队伍服务千万级客户，这支队伍还需要提升它的专业能力；第三是我们通过开放平台和350多家资管机构进行积极的合作。这些量的方面我们要继续做大。

在质的提升上，我们会继续构建和打造四个体系和一个支撑，四个体系由于时间关系我不展开，就是产品体系、资配体系、人+数字化体系、网点+远程+App的渠道服务体系，这四个体系需要持续打造。另外，我特别想强调的一点是科技，四个体系的打造最重要的一个共同支撑就是科技。招行零售的发展史，或者说招商银行的发展史就是一部金融科技发展史，招商银行零售的每一次飞跃、每一次跃迁都是因为科技发挥了核动力般无与伦比的作用。无论是在国内率先推出一卡通，还是能够帮助客户进行分层分类服务，再到推出一网通、APP，都是因为科技的支撑，招商银行的科技和业务深度融合，如影相随。目前招商银行的人工智能实验室正在投入一批核心力量，联合中国最顶尖的高校和头部公司，加快ChatGPT相关技术的研究和应用，我们觉得AI的应用首先就体现在零售的财富管理和客户服务领域。这是从

零售内部来看要怎么发力。

发力的第二个层次，打造零售的功夫不只在零售之内，还在零售之外。今年招商银行提出打造价值银行，均衡就是价值银行其中的要义之一。无论是我行自身过去的发展，还是国际上最优秀、最顶级的金融机构过去的实践都充分证明，只有公司、投金、财富管理和资产管理都非常大非常强，零售才会进一步做大做强。如果那几个板块不强，零售就会遇到发展的瓶颈。零售就是基于以上两个方面来发力。

第二点，坦率地说，您刚才对当下的形势总结得非常精准，当下是一个需求趋势性下行的阶段，招商银行AUM的结构是比较亲资本市场的，因为经济周期、资本市场的影响，当下对我们的挑战比较大。相较于过去，零售目前的发展不是一个顺境的上行期，而是一个逆境下的调整期。我觉得这也不是一件坏事，过去高歌猛进，现在我们在高歌猛进中能安静下来，在不容易的时候可能会倒逼我们生长出更强大、更坚实的能力。当下零售、财富管理是有困难的，但它做大做强的方向和趋势是不可改变的，我们仍然会投入巨大的资源和力量，希望将来能专业、领先。

我们对自己的要求，从总量来说，希望变成什么样？我们希望零售资产业务的规模、零售的营收、利润的贡献、非息收入对全行的贡献在保持目前50%多的基础上，未来增长到60%左右，双A系数（AUM/Assets）从1.2持续增长到更高。就像刚才王良行长在业绩介绍时所说，对招商银行来说，未来我们希望零售金融作为招商银行的底盘和战略主体地位不变，让零售金融成为财富生态的大平台、资产

业务的压舱石、飞轮效应的驱动力和价值创造的领航者。

在招商银行做零售，有多大的荣耀就有多大的责任，但是我和我的团队，全行5万多的零售员工都会竭尽全力地去努力。在招行做零售和在别的银行做零售不一样，这是一个人人懂零售、人人讲零售、人人做零售的银行。做零售并不是KPI的要求，而是招行的基因、招行的组织文化、招行上下发自内心的一个主动作为。零售能有今天的地位，也是因为1.9亿客户对招行零售的信任和选择。在当下，我们对于自身的优劣势，特别是对于不足，我们有深刻的认知和分析，也有清醒的准备，我们希望投资者和客户在关注当下个别财务指标的同时，能在更长的时间维度上与我们彼此信任、携手共进。我们一定会以数据来说话，用结果来回报大家。谢谢。

提问5: **【摩根大通分析师李丽丽】**: 谢谢管理层给我这个提问的机会,我有一个大家非常关注的关于息差的问题。我们注意到贵行二季度息差收窄的幅度是高于一季度的,请各位管理层给我们分享一下,招行在下半年怎么去管理息差,我们作为分析师对息差季度环比层面可以有一些什么样的预期?在这个里面我再细分一个问题,想请教钟德胜行长助理关于对公的问题。我们在分析息差的时候看到对公这一块,特别是在负债管理和存款方面,定期存款的成本率今年上半年比起去年下半年有明显的上升。我想请问一下这个趋势在今年的下半年会不会有一些改变?另外,我们在听不同银行对公业务介绍的时候,感到大家可能都比较注重一些差不多的行业,比如绿色、新能源

和高端制造业等，在有点扎堆投放的情况之下，招行在比如定价方面有没有一些特别的策略，我们怎么样在对公业务方面平衡收益、风险和战略客户之间的关系？谢谢。

【彭家文行长助理】：谢谢您的问题，去年到今年以来银行业都面临着息差收窄的压力。近一两年以来，每一次和各位交流的时候都会谈到对息差的预期，总体来说还是持续承压的态势。在一季度交流的时候我也和大家说了，我认为在二季度仍然会面临息差收窄的压力。从现在来看，无论是招商银行还是其他银行，我们看到目前披露的数据都是体现出这个特点：息差收窄。具体到招行而言，上半年的净息差是2.23%，虽然绝对水平还是保持相对领先的位置，但是我们看到息差收窄的幅度也是非常明显，同比下降了21个BP。而且大家更关注季度与季度之间的环比，今年二季度招商银行集团口径的息差是2.16%，环比一季度下降了13个BP，环比下降的水平和幅度也是比较高的。所以正好借这个机会跟大家解释一下我们的想法和考虑，也跟大家分析一下其中的原因。

这里的因素有些是银行业共性的因素，有些是招行的个性因素，我这里一并和大家报告一下。从影响息差收窄的因素来看，无非是分两个层面：一个是结构性因素，一个是定价因素，因为影响息差的就是结构+定价。

从影响息差收窄的结构性因素来看，资产端方面，主要是体现出招商银行的特点，我们的信用卡资产和住房贷款历来贡献比较大、占比比较高，也是收益相对较高的资产，在一季度、二季度都面临一定

的增长压力。一是住房按揭贷款和年初比下降了0.76%，尽管下降但仍然保持了市场份额提升的态势。相对招行而言，这一块的资产占比比较大，因此影响比较大；二是信用卡资产，信用卡资产的收益相对较高，对招行而言我们虽然目前在市场上增量保持领先，但对于整个存量来看，上半年招行信用卡贷款比去年底增长了213.72亿元，增速2.42%，也是比较低的。这两块资产占比的下降在一定程度上从结构上影响了净息差的水平，这是结构上资产端方面的因素。从负债端方面来看，结构性的因素主要表现为定、活期占比的变化。可能每一家银行当前面临的态势都是活期占比下降、定期占比上升，但对招行而言，由于零售的基础、零售的客群、零售的占比比较大，财富属性在存款端体现得比较明显。正因为很多存款体现了财富产品的属性，活期存款变成定期存款在招行表现得更加明显，这是结构的因素。

从定价因素来看，首先表现为对公资产利率下行，主要有两个原因：一是LPR的降息导致利率下行。重定价的周期持续带来定价的下行，而且LPR连续几次下调也会带来影响。二是供求关系带来的变化。刚才您的问题当中也提到了这一点，对公资产现在整个资产荒的状况还是存在的。当大家都在竞争同一块资产的时候，一定会带来资产收益率的下行。这两个因素叠加下来，使得对公贷款的定价也在下行。第二是零售资产的收益、定价下降得更厉害，包括刚才提到信用卡资产，还有小微贷款、消费贷款、住房按揭贷款的定价都在下行，这里有一些是宏观层面的因素，有一些也是供求关系带来的影响。所以定价下行体现在贷款端也对净息差产生了负向的影响。以上是从数据层

面进行的解释。

总体来看，我们觉得大家更关注的是环比的问题。我们非常重视分析环比变化，因为环比能让我们看到趋势性的变化。从招行今年环比的变化来看，体现出一些和其他同行不一样的特点，我认为主要因素有两点：第一，今年一季度是贷款投放的相对高峰期，一般来说银行每年在资产投放时，都会在上一年年末做一些项目储备并在一季度加大投放，所以一季度信贷资产的占比相对高一些。二季度整个贷款的需求还是不足，所以二季度的贷款投放量相对低一些，这是从资产端的一个因素。第二个因素是季度与季度间的存款成本还在上升。也就是说在今年一季度和二季度，定活比的变化在招行这一端表现得更加明显。

大家也要看到另外一点，即虽然二季度和一季度环比下降了13个BP，但如果看同比的话，今年一季度和去年比同期下降了22个BP，今年上半年较去年同期下降了21个BP。也就是说跟去年同期比，下降的幅度并没有出现太大的波动，也可以推断去年也是这样的特点。去年二季度较一季度环比下降了14个BP，这既有招行自身的特点，同时也有季节性的特点。这也反映出当前各家银行呈现出不同的特点。

虽然招行二季度环比一季度的净息差下降幅度比较大，但如果看净利息收入的增长，从各家同行已经披露的报表来看，招商银行是唯一一家净利息收入实现正增长的大中型银行，我们正增长了1.21%。净利息收入的增长有两个因素，一是价的因素，二是量的因素。从息差的分析来看，我们上半年同比下降了21个BP，在同业当中下降的幅

度也是相对较低的。从量上看，我们是不是通过量的快速增长带来收入的增长呢？刚才也有人问到这个问题，我翻了一下数据，今年上半年，本公司口径权重法下的风险加权资产较上年末的增速是6.8%，和去年同期比下降了1.3个百分点，这印证了在当前整个经济增速下行的情况下，实际上我们风险加权资产的增速是保持了和外部经济增长同频的概念，也是略有下降的，跟同业比我们风险加权资产的增速也是保持适中的水平。也就是说，一个适中的资产增长能够带来一个净利息收入正增长的优势，可见息差的表现还是保持相对好的位置。尽管如此，我们还是要看到，这些趋势性的变化我们还是高度关注。

有几个大家比较关心的问题，在这里一并和大家汇报。比如说存款成本上升的问题。我们对存款成本非常关心、非常关注。招商银行一个很大的优势就是存款成本比较低，所以存款成本的变化我们非常关注。上半年招行的存款成本是上升的，同比、环比都是上升的，我们可以换一个视角分析。如果把存款成本拆分出对公存款和零售存款，主要是零售存款在上升，这是第一个特点。第二个特点，如果把定期存款成本和活期存款成本分开来看，定期存款成本在下降，活期存款成本略有上升，定活比的变化是造成成本上升最主要的因素。第三个视角看，如果把人民币和外币分开来看，人民币的存款成本同比下降，下降了4个BP，外币存款成本上升了171个BP，某种程度上外币成本的上升也带来了整个成本的上升。但是外币是一个技术性的因素，没有必要做过多的分析，因为随着外币存款成本上升，外币资产收益率也同样受益，这两个基本是对冲的。所以我们重点要看的就是存款成本

体现在零售这一端上升，这是我们当前最需要关注的因素。

分析到这里大家就很清楚了，当前存款成本的上升主要来自于零售端存款成本的上升，这里既有零售端定活比的变化，也有零售活期存款成本上升的原因，这是两个因素。接下来很容易理解，当前在整个客户风险偏好发生变化的情况下，包括理财净值的赎回、资本市场表现不好、权益类产品销售不佳等现象都表现出客户的需求转向低风险的产品，而且某一个阶段我们的存款就充当了这类低风险产品。

事实上刚才王颖行长助理提到招商银行人人懂零售、人人讲零售、人人支持零售，这种文化在每个地方无处不在。作为财务负责人，我想的就是在支持零售产品供给的大的背景下，如何平衡财务成本？所以就是在做一道选择题。如果这个时候保持客群和AUM的稳定增长，可能某种程度你得牺牲一定的财务成本，这是我个人的理解，就是要做好平衡，两端都不能偏废。所以当前零售存款成本的上升都是在我们预算管理下的成本上升，也就是说今年初我们对相对收益较高的存款的供给是有计划、有安排的，目前都是按照这个供给和安排在进行，都在我们的预算之内，这一点请大家放心。不是无序的、为了追求存款的增长去放低对成本的管控，不是这个态势，而是有序的、为了支持零售的客群和AUM的增长，适当地加强一些存款产品的供给，是这样一个逻辑。

大家还注意到我们零售的活期存款的成本上升，而一些同业的活期存款成本变化并不大，这是什么原因？这里跟大家说一下，请大家放心，这是阶段性的因素，主要来自于招商银行现金类产品的整改（我

们是率先整改的) 以及一些理财产品的回流。去年底出现理财净值亏损, 有一些理财产品回流表内, 需要产品去对接, 这个时候我们适当地推出一些活期存款产品去对接了这些回流的资金。这是阶段性的, 而且这是有计划、有安排的。总体而言, 我们对存款成本的管控要求非常严格, 也是按照预算在进行管理, 请大家放心。

说到NIM(净息差), 大家也关心下一步的趋势, 我在这里一并说了。讲了这么多, 我认为接下来NIM的管控压力还是很大。这里面除了外部经济环境、经济增长承压的大背景, 其实也有一些政策性的因素。比如说LPR贷款利率下调的空间还是存在的, 比如说大家关注的存量房贷利率的调整大概率要实施。这些因素可能都会对接下来的NIM带来比较大的压力。我认为正面的影响也是有的: 第一, 大概率事件是在存款利率市场化大的机制下, 商业银行自发地下调存款利率势在必行。第二, 当前的贷款利率, 由于供求关系导致的贷款利率过低的状态, 利率自律机制也会加强管理。当然从宏观环境来看, 中国经济增长的韧性还是比较强, 我相信假以时日一定会恢复增长的态势, 这也会为我们带来比较宽松的环境。这些也是正面的因素。

我顺便报告一下存量房贷利率调整的事情。从央行的发声来看, 从“鼓励和支持”直接变成了“指导”, 我判断存量房贷利率下调也是势在必行, 是大概率事件。目前来看我们已经制定了相应的预案, 但还没有最终的方案。主要考虑是现在有很多因素需要兼顾好。比如说如何兼顾好因城施策的问题, 在因城施策的同时又怎么考虑好公平性的问题, 还有银行系统能不能支持的问题。这些都特别复杂, 各个

城市、各个分行不一样，很多客户的情况不一样，都要考虑到。总体来看我们会在央行的指导下按照市场化、法制化的原则稳妥地推进实施，这是我们的考虑。

关于影响我们内部做了测算，数据在这里不便说。我们总体分了三种情景来测算：乐观情景、中性情景和不利情景。从测算的结果来看总体还是可控的，应该还在我们的掌握之中。当然不要一味地看到负面的影响，我个人判断存量房贷利率的调整也有其正面的影响：第一，存量房贷利率下调的背景是因为提前还贷的量比较大。随着存量房贷利率的下调，整个住房贷款的提前还贷的因素会有一定程度的消化，反过来会带来房贷量的增长；第二，随着存量房贷利率下调，一定程度上会增强我们客户的黏度，会让我们对客户的经营进一步加深从而对零售业务的增长有利。因此，我们不能光看对短期财务的不利影响，长期来看也有其有利的一面，接下来我们会稳妥实施。

总体来看，接下来虽然面临比较大的压力，但是我们将努力做好资产负债的配置和结构的安排，同时做好量的管理，平衡好风险和量的增长的关系。我们希望招商银行NIM的水平、存款成本的水平总体上继续保持领先的位置。

【钟德胜行长助理】：接下来我回答一下后面两个问题。

第一，关于企业存款定期化趋势的问题，我想逻辑和原因比较清晰。今年上半年经济运行的情况相对比较弱，一部分行业、企业的投资行为和经营行为有所下降，因此这部分企业选择货币资金做定期化的安排，这是一个和经济面、和企业的经营行为密切相关的一个选择，

这是一个方面的情况。

关于下半年的趋势，随着国家层面一系列稳增长刺激经济的政策陆续落地，以及在市场面发挥出作用，企业存款定期化的趋势下一个阶段应该会逐步得到缓解和改善。这里特别需要说明的是，招商银行在对公客户的服务里面非常重视客户的结算，即主办行和主结算行方面的服务，因此，我们活期存款的占比在同业里面是最高的之一。下一个阶段，随着我们在类似于数智金融等一些业务服务的深化，对公客户活期存款的占比还会进一步上升，我们在负债端的优势也会进一步增强。这是关于今年上半年定期存款的情况。

第二个问题，这是一个相对比较大的一个问题，关于对公领域里面同质化竞争的问题，或者说在各家商业银行的对公策略选择里有一些同质化的现象。我想这有两个方面的背景：

一方面是商业银行的对公业务所面向的市场是相对共通的，或者是相对同质化的市场。面对国民经济大的分类、产业发展政策或者说行业发展的趋势性、景气度的变化，大家的选择都是理性的选择，去选择国民经济当中成长性和趋势性比较好、景气度比较高的发展方向。

我想谈一下招商银行在这个方面自己的策略或者定位。刚才王良行长讲我们要坚持打造细分领域的特色优势，这其实就是我们在对公业务整体做强做优的基础之上，在细分领域去打造我们的特色和优势，寻求一些差异化的特色。我们今年年初提出来打造七大领域里的特色金融，选择了两个方向：第一个方向是我们认为这七个领域是代表着国民经济未来发展的主要方向，或者说趋势性向好的一些重要领域。

第二个方向是依据招商银行自身的禀赋和特点。我举例来讲，因为时间关系，七大金融不能一一阐述，我举例选两个方面。比如说我们提出打造数智金融，适应企业数字化、智能化的发展方向，金融服务如何更好地融入企业的数字化转型过程？我们提出了打造这样一个特色。

另一方面也是招行多年积累的禀赋优势。我们15年前在企业的财资管理领域里面开始服务企业的CBS，就是跨银行的现金管理服务。随着这些年技术的进步，以及我们对企业财资管理的认识以及业财一体化的发展趋势的认知深化，我们在原有基础之上创新推出的数智金融，就是我们面向未来的一个重要方向。再比如科技金融，科技金融源于招商银行十年前推出的“千鹰展翼”计划，我们在科技领域的企业里面进行深耕和持续的服务。经过十年的发展，我们科技客群有超过11万个优质的科技成长型企业客户，而且我们服务这些科技成长型企业不断走向资本市场，近三年IPO企业的账户覆盖率达到85%。所以在面向未来的布局里既有我们对趋势的判断，也有我们过往积累的基础和能力作为保障。

总之，招商银行在大的国民经济的发展过程里面，怎么寻求对公业务差异化、趋势性，保持优势的细分领域，是我们非常重视和重要的策略。

提问6:【个人投资者“价投谷子地”】：谢谢给我提问的机会。我想请教王行长，您接任招行行长以来已经有一年多了，在考虑招行

经营方面，短期一年内您最关注的问题是什么？从中期角度看，比如未来3-5年您最关注的问题是什么？针对中期关注的问题，您打算采取哪些措施？谢谢。

【王良行长】：谢谢您的问题，您发表的文章我也认真学习了。您对招行研究得很细，很多问题说得非常准确到位。刚才您问到关注的短期和中期的问题。短期就是怎么样使我们的经营业绩让您满意。我看您给我们指出了很多不足，这些差距我们都会认真地思考。今年我行一季报发布后，您发表了一篇文章，指出“不要有什么借口、不要强调客观”，对我来说触动很大。我想短期关注的问题就是我们怎么样能尽快地使业绩有所提升，得到投资者和各位专家的认可。从中期来看，我们更关注、思考更多的。就是怎么样能够保持招行这么大的企业行稳致远、基业常青，不能在短期内出现一些闪失或风险，否则会影响招商银行长期稳健的发展。

我思考的一个问题是，面对当前的宏观形势，招商银行作为微观主体，如何平衡好宏观和微观的关系？从这个角度来讲，我想说利率下行是一个趋势性的变化，但是作为商业银行要保持适度的盈利能力，这又是十分必要的，二者之间有一定的矛盾。为什么利率下行是趋势性的变化？目前经济增速放缓，要保持适度的流动性，但优质客户有效信贷需求不足，这些因素必然会导致贷款利率下行，利差收窄，给银行的经营带来巨大的压力。

但保持商业银行合理的盈利水平又是必要的：第一，只有商业银行有合理的盈利能力才能保持资本的内生能力，更好地服务支持实体

经济；第二，只有商业银行有合理的利差水平和盈利能力，才有利于化解各种类型的风险，提升抵御风险的能力；第三，商业银行需要保持合理的盈利水平，才能坚定存款人的信心，老百姓才愿意把钱存在这个银行。如果银行不盈利，谁还敢把钱存在亏损的银行？这是银行保持信用、维持金融稳定的重要基石。从这些方面来讲，既要利率下行、利差收窄，盈利能力下降，又得保持商业银行合理的盈利水平，这是个矛盾。在这个矛盾中，招商银行该怎么定位？一家银行如果业务定位好、经营管理好，才能够保持合理的盈利水平。在未来利差收窄的背景下，银行面临着分化，有的银行日子会好过，有的银行日子很难过，有的银行甚至过不下去。这时候，我们就要跻身在日子好过的银行中，对我们来讲目前就面临着这样的分叉路口，需要我们按照战略，把价值银行的战略目标打造好，使我们能够在未来银行的分化中成为一个日子好过的银行。

第二，关于风险，过去讲房地产是灰犀牛。面对灰犀牛风险，是让它爆发，尽快地消化、吸收、化解这个风险？还是让这个灰犀牛继续存在、保持着，等未来再爆发？房地产和银行业高度相关，是资金密集型行业。房地产经过两年的调整，实际上灰犀牛风险已经爆发了。在爆发过程中，包括招商银行在内的商业银行有能力和实力消化房地产风险给银行、给金融业带来的损失。如果银行在目前还有一定的利差、盈利能力还比较强的情况下，能够尽快吸收房地产灰犀牛风险爆发带来的损失，这对整个银行业的健康发展都是至关重要的。

房地产风险给招行带来的影响体现在三方面：一是表内贷款；二

是理财投资的房地产企业发行的资产证券化产品等；三是私行代销的信托计划。经过这两年的时间，现在基本上风险化解都已经接近尾声。我认为经历这个过程后招行能够更健康地发展。

房地产风险也给我们启发，接下来还会不会有其他灰犀牛？我们不能重蹈房地产的覆辙。相反，我们要及时地回避、及时地防范可能发生的灰犀牛或者黑天鹅，这样才能保障招商银行行稳致远。这是从长期来看，我考虑的第二个方面。

第三个方面，对招行来说今年上半年整体的经营情况还是正常、良好的，在化解风险的情况下保持了盈利的正增长。尽管营业净收入略有负增长，但很多都是由于定价的因素调整，这是客观因素带来的。整体来说，我们自己总结上半年经营基本面就是底色没变、底子很厚、底气很足。底色没变就是经营基本面没有变化，底子很厚是资本充足率在剔除现金分红影响情况下还保持内生增长，拨备覆盖率依然很高。因为有以上的基础，所以我们底气很足，可以应对未来各种不利因素带来的影响。既然有这样的底气、有这样的底子，我就考虑中长期招商银行如何继续保持这样的基本盘。

怎么才能保持住这样的基本盘？一是要继续保持高的ROE水平；二是继续保持高的风险抵补能力；三是继续保持资本内生能力；四是继续保持比较低的不良贷款率，保持比较好的资产质量；五是继续保持非常好的业务结构，包括保持以零售为主体，保持非息收入占比领先，以及保持低资金成本。如果能把这几个优势继续保持住，我们依然会保持底色不变。在保持的同时，我们如何开新局？不能仅仅守成，

没有积极进取，靠守是守不住的。

如何积极进取开新局？一是要靠管理制胜，银行过去靠粗放式管理、利差很高，赚钱比较容易的年代过去了。现在要靠提升精细化管理水平，通过管控好成本、管控好各项业务，管控好风险来获取利润，这是管理制胜。二是要靠科技赋能。要加大科技投入、数字化转型、智能化运营。三是要创新驱动。在目前的情况下，招商银行过去的发展在每个不同阶段都是保持创新，走在前列，才取得了先发优势。当前，要解决目前营收增长乏力、利差收窄的困境，就需要创新，才能取得领先优势。四是区域战略。五是打造新的细分领域优势。如果能在以上这些方面着力加强，我认为招商银行就有为股东持续创造价值的能力和水平。

提问7：【中信建投分析师马鲲鹏】：各位领导好，我们知道银行上半年的经营压力很大，我们从招行的中报里确实也感受到了，一方面看到客户增长速度是没慢的，一直在夯实，同时不良出清的速度很快。但我们看到成长性的指标、收入性的指标上不是特别冒进，整体上是在不利的大环境中一个很谨慎的防御性的策略，这个策略我自己看完还是挺赞同的。当然也不能一直是防御性策略，后面的变化依赖于外部大环境的好转，所以请教一下王良行长，在您看来整个银行业外部的经济环境出现了哪些比较有利的变化之后，整个招行的战略和策略会更积极一些，以及招行为此做了什么准备？

【王良行长】：从外部环境变化来看，因为中国的银行业都是以

中国的经济体作为主要经营市场，中国的经济增长由过去的高速增长已经转变成高质量发展。在进入高质量发展阶段后，速度就不是主要的追求目标了，今年GDP增长目标预计5%左右，从决策层面不把经济增长速度作为主要的衡量指标。对银行业来讲，在这样的经济体里面，GDP从增速为导向变成以高质量为导向，带来了经济结构、行业产业结构的变化，金融业需要根据行业结构、产业结构的变化来与时俱进，才能找到自己的市场发展机会。

现在很大的变化是过去主要是“房地产+政府平台+金融”的模式，所以银行大量的信贷资金都以地产和平台融资为主。现在转变成“科技+产业+金融”，目前银行业把大量的信贷资金扎堆聚焦到绿色、制造业、新能源等比较集中的领域。各家银行都面临着业务结构、信贷结构、客户结构的调整 and 变化，这是大势所趋。银行业面临着行业结构调整带来的挑战，招商银行也必须顺应形势的变化。

首先，信贷资金从行业结构来讲，新经济、新动能、新能源、高端制造业、科技型企业是重点投放的对象，对于这些行业的投放不能简单的靠金额大、期限长、利率低来恶性竞争，要避免内卷，要坚持商业可持续的原则。现在客户需要“投商行一体化”的服务，我们不仅仅靠简单的信贷融资，还需要与投资相结合，以投资来撬动信贷的融资。现在招行和很多产业基金、PE机构联合形成同盟，通过投资公司的投资，以及商业银行的贷款融资，通过“投商行一体化”共同服务好新行业中的新型企业，为我们培育未来新的重要客户。另外，我们提出“基金+园区+产业”服务模式。现在各个地方的园区很多，尤

其是长三角、珠三角有各种产业园，通过产业园的打造形成产业生态，进而形成产业集群效应。从金融服务和招行来说，怎么样形成产业生态的服务能力，进一步服务好产业园区是我们的关注的问题。此外，围绕着“1+N”，一个头部的企业有上下游的供应链，我们形成链条服务，让金融服务更加融入到产业链条中。以上是从行业的变化来讲，金融服务必须不断地跟进。

其次，目前中国经济的区域分化不断地加剧。目前从全国的信贷投放来讲，重点是广东、江苏、浙江、山东、上海、北京这六个头部省市。既然全国的信贷资源都在这些头部省市，我们招行的信贷资源也要重点投放在这样的领域，因为这些区域的经济增长活力、虹吸效应越来越强。

未来经济如有爆发式的增长，我们就要在未来有前景的行业、未来有巨大发展潜力、有巨大成长性的这些区域提前布局，才能够获取这些领域、这些行业和这些区域未来的增长红利。所以招行加大对重点区域分行资源的投入。针对公司金融领域，我们从总行层面加强重点行业、产业的研究，发挥好总行的引领作用，推动全行在这些领域形成行业的认知能力，打造特色化的服务优势。从零售金融领域看，借助零售业务的优势，发挥好它的飞轮效应，带动财富管理、资产管理、私人银行、资产托管等形成新的增长极。我认为在零售板块的潜力仍然具有巨大的发展空间，只要我们在这方面做好，还会有巨大的成长性。谢谢。

提问8:【中信里昂分析师邹煜颖】:感谢管理层,我想请教一下管理层,招商银行资本充足率一直都非常好,怎么看待资本内生的可持续性?另外关于资本新规对招商银行资本的影响有多大,以及并行期的底线要求未来会不会取消?谢谢。

【彭家文行长助理】:感谢您的提问。首先回答一下关于资本内生的问题,这些多年来我们一直把资本内生作为资本管理的主要目标,从实际的结果来看,这个目标得到了很好的实现。不管是经济高速增长还是经济下行期间,我们通过一系列的管理实现了持续的资本内生。关于未来能不能持续的问题,取决于我们以什么样的方法进行管理。对于资本内生,我们内部有一个重要的指标就是资本的回报水平。资本内生是这么一个逻辑,不是少投入资本就能保持资本内生,也不是多投入资本就可以保持资本内生,如果资本的回报不能支持风险资产增长的话就很难内生。所以无论你的速度是怎样的,一个核心的前提是要保持一个可持续的资本回报水平。资本回报水平是经风险调整后的资本回报水平,这里面体现了刚才王良行长所说的长期以来的发展理念,就是“质量、效益、规模”动态均衡发展。如果利润增长过快,风险跟随伴生,实际上也不是资本内生,反过来如果利润增长过慢,也不能资本内生,所以这里要做好平衡。接下来我们仍然会以资本回报为核心的管理目标来进行管理,实现我们可持续的内生增长。

关于资本新规影响的问题。资本新规的正式实施有可能延迟,我想这里有很多技术上实施的困难。对招行而言,我们是万事俱备,只待东风。就是看监管一声号令,什么时候开始实施我们就可以实施,

因为我们前期的准备工作都已经就绪。从目前的预判来看，原计划是明年初实施，但是从现在看感觉有可能还会向后延。但从招行自身来看，我们已经进行了一系列的准备工作，包括对我们行的影响以及应对。

从影响来看，因为最终的正式稿还没发文，有一些项目还会有调整。从目前我们看到的征求意见稿来看，这里面既有正向的，也有短期内可能带来一些负向影响的因素。从正向因素来看，这里面有一些结构性的因素，包括并行期资本底线要求的下调，这对实施高级法的银行来说是相对有利的，包括对有关零售方面权重进一步的降低都是相对有利的。也有一些负向的，短期内有影响的比如信用证转化系数的问题，也包括零售循环额度的风险资产计量问题，也包括资管类产品穿透的问题等等，这些可能短期内会带来一些影响。我想这些影响相对是短期的，因为当政策正式明确之后，商业银行一定会进行一系列的结构调整来应对影响，所以我认为这是短期的影响。

我总体判断，资本新规正式实施对银行的影响相对是中性的，我个人认为相对中性，即使是有利的也不会出现特别大的波动，监管实施的大前提是有利于商业银行稳健的运行，不会带来大的波动。所以无论是对招商银行，还是对其他的银行，总体都应该是中性的，可能有的银行相对中性偏正面一点，有的可能相对中性偏负面一点。即使偏负面，我认为也是短期的影响，长期看都是有利于商业银行稳健前行的。这是我对它的判断，谢谢。

提问9: **【汇丰银行分析师林嘉惟】**: 感谢管理层给我提问的机会。我问一下刚才王行长提到大财富管理业务的前景,特别是我们注意到最近个别信托公司出现一些风险的事件,有爆雷的一些担忧,不知道这个会不会影响信托代销业务的前景?有关基金管理费率下降的趋势,对我们中收有什么程度的影响?再就是有关保险,很多保险的保单定价下半年会有陆续的调整,对代销营收的增长也会有影响吗?谢谢。

【王颖行长助理】: 关于信托公司,最近有个别信托公司的相关新闻,我们保持高度关注。招行对信托合作机构的选择一直是秉承非常审慎的风险文化,近期舆论炒作最厉害的信托公司我们都没有任何的合作以及业务。在这次爆发新闻以后,我们再次回检了所有的信托业务,未有任何底层资产涉及到相关的机构。自资管新规公布以来,按照监管的有关要求,我们这两年来迅速从非标向标准化转型,对招行的信托代销业务不会构成什么冲击。

关于保险,我们总的判断是代销保险收入环比会趋缓,但同比是可期的。今年上半年整个银保行业都有很好的发展,一个原因是客户风险的偏好降低,保险的配置需求在增加。还有一个方面,大家都觉得3.5%的预定利率产品会调整,所以客户都加快了配置的速度。我们在这样的背景下表现更优,上半年招商银行代理保险保费的增长是同比增长54.88%。从目前情况看,下半年有望延续较好的增速,我们会提升专业能力,加大跟头部保险公司的合作,努力实现持续的增长,最终的结果还取决于其他很多的因素,包括资本市场的表现,客户的

风险偏好是不是会有所抬升等等。对于保险这个产品，招商银行非常重视，在AUM的结构中占到8%，我们认为它还应该更多地增长。因为我们国家保险的密度和深度相较于欧美来说有几倍的悬殊和差距，加上客户在稳健增值、安全保障，特别是养老需求方面不断地增加，市场空间非常大。所以我们认为未来的保险配置会越来越回归保障的本质，在这方面招商银行有优势。因为在2005年我们刚刚引入代理保险业务的时候，我们一开始布局的就是期缴保险业务，包括重疾险、年金险、终身险等都是保障性更强的保险。所以未来在保险领域我们有信心持续保持和提升我们在市场上的份额，以及我们在行业内的优势。

【彭家文行长助理】：基金代销费率这个事情也明确了，目前从财务层面来看对各家银行都有一些影响。对我们行而言，涉及两块，一块是基金代销，一块是托管，总体我们也有测算，有一些影响，但总体影响是可控的。我们可以通过一些产品结构的调整和量的增长来弥补这一块收入的影响。谢谢。

提问10：【中信证券分析师肖斐斐】：感谢给我最后一个提问的机会。我想问一个稍微中期一点的、两到三年左右时间的问题，一个是投资业务，一个是对公业务的情况。投资业务，招行从去年以来加大了对投资业务的摆布力度，想问一下后续业务的策略是如何考虑的？第二个，刚才王良行长提到招行还是要全面地发展零售，我们非常认可，零售发展的前端还是要对公整个服务体系的建立。请问我们在对公领域方面致力于打造哪些核心竞争力？是资产的获取，还是风险定

价的平衡，还是产品的创新？谢谢。

【王良行长】：谢谢您的问题。您刚才说到投资业务，我们这两年确实不断加大这方面资金的配置。这两年受疫情的影响，信贷需求不足，债券投资的收益水平相对比较高。招行这几年负债增长的势头还是比较好的，过去两年存款增长每年都是1万亿以上，今年又增长了8700多亿，负债的增长速度很快。从资产组合管理和配置的需要加大了债券投资的份额，应该说取得了比较好的回报。因为都是利率下行的通道，投资的利率债、地方政府债券，也包括一些金融债，尤其是政府债都是免税的，所以综合的回报水平不亚于贷款。下一步随着负债增长的情况，我认为还要进一步加大对债券投资的规模。

刚才说到上半年其他非息收入增长速度比较快，重要的原因是受益于我们加大这块资产投资的效果。刚才你说到针对对公业务如何提升我们核心竞争力的问题。我们在2004年提出零售银行战略，当时因为资源有限、资本金有限，只有发展零售银行业务才能解决我们不再靠资本市场反复再融资的困境。但是目前我们有这个资本实力了，零售银行业务如果还靠零售自身的发展，增长的效果、速度和效率就受到很大的制约。我们如果通过B端业务推动C端业务的发展，可能会取得事半功倍的效果。

我们提出“价值银行”四大业务板块，就是零售金融、公司金融、投行与金融市场、财富管理和资产管理这四大板块要协同发展，形成飞轮效应，这样才能推动零售业务的发展，推动非息收入的增长，实现真正的轻资本经营，能够为股东创造更好的价值回报。

公司金融的发展并不是简单的靠贷款投放，我们首先要获取优质的客群。截至2023年6月末，我们现在对公客户总量接近265万户，获客是我们对公客户发展的一个重要的指标。客户是我们最大的资源，我们发展零售、代发、财富管理业务，就有巨大的成长空间。

我们为什么重视新经济、高科技等新产业企业的服务和营销？因为这些企业具有成长性强，今天可能是小树，未来可能会成长成为参天大树。就像一些互联网平台公司、高科技企业一样，我们在20年前服务他们的时候，他们可能刚刚成立，但经过20年他们变成中国的头部企业。所以我们现在着力要加强对这些新经济、新动能、新业态企业的服务，通过这些服务能力的提升，最终不仅能促进对公业务的发展，也能带来对零售业务的支持。所以获取客户、经营客户的能力，这是对公服务核心能力之一。

第二个对公服务核心能力的打造，是加强对这些行业的认知能力。只有更好地认知这个行业、认知企业，我们才能够更好的在资源配置上、在对客户的服务投入上，包括信贷资金的投入上，才可能做得更精准、力度更大，找到未来新的增长空间，所以我们要加强行业专业化的经营，提升专业化的服务能力，这也是核心能力之一。

第三是对公客户的分层、分类的服务能力。对公客户和零售客户一样，不同的客户规模有不同的服务需求，有的是集团性、全国性甚至跨国的公司，有的是小企业，中型的企业。我们要建立总行级、分行级、支行级不同层面的服务团队，实行分层分类的服务，这是从组织体系上要提升服务能力。

第四是数字化服务能力。过去数字化更多重视的是零售板块，加强手机APP的发展。现在上云完成了，我们现在有财力、有人力来投入公司业务的数字化转型。

这些都会从内部促进对公业务核心竞争力的提升。只要我们自身能力存在，我们的客户规模就会不断地扩大，客户合作的深度就会不断地加强，我们就能在为客户创造价值的同时让更多客户在招商银行开展业务，实现共赢。另外，通过公司业务的发展促进其他业务板块的发展，形成良性互动、飞轮效应。谢谢。

【主持人】：由于时间关系，本次招商银行2023年中期业绩交流会到此结束。大家如果还想进一步了解更详细的信息，可以上网查阅我们8月25日发布的中期业绩公告，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，也感谢大家积极提问。更要感谢大家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，为股东和社会各界持续创造价值！谢谢大家！