

招商銀行 2022 年三季度业绩交流会 问答环节实录

(根据录音整理)

会议时间：2022 年 10 月 31 日 9:30-11:10 (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

会议主持人：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 3289 人

记录人：招商银行董事会办公室投资者关系管理团队

【王良行长】：各位投资者、分析师朋友，大家上午好！

上周五晚上，我行发布了 2022 年三季报，今天我率领总行高管层与广大投资者、分析师朋友见面。利用此次机会，我首先感谢大家长期以来对于招商银行的关心和支持。我和我的同事也很高兴与大家作深入、坦诚的交流。我先用十几分钟的时间介绍我行三季报的概览，然后再回答大家的问题。需要说明的是，以下我讲到的财务数据采用的是国际财务报告准则口径，也就是 H 股公告口径。

今年以来，在复杂的国内外经营环境下，招商银行继续秉承“质量、效益、规模”动态均衡发展理念，沿着既定的战略方向和目标，

加快打造 3.0 经营模式，努力提升财富管理、风险管理、金融科技三大能力建设，促进经营管理水平持续提升，实现了经营业绩稳步增长，“堡垒式”的资产负债表的的优势继续得到巩固。前三季度的经营主要呈现以下六个特点：

一是盈利能力保持稳定，ROAA 和 ROAE 继续保持较高水平。前三季度，我行实现营业净收入 2,648.42 亿元，同比增长 5.31%；实现归属于本行股东的净利润 1,069.22 亿元，同比增长 14.21%；实现净利息收入 1,621.30 亿元，同比增长 7.63%；实现非利息净收入 1,027.12 亿元，同比增长 1.85%。年化后归属于本行股东的平均总资产收益率 (ROAA) 和年化后归属于本行普通股股东的平均净资产收益率 (ROAE) 分别为 1.50% 和 18.22%，同比分别增加了 0.06 和 0.11 个百分点。高级法下和权重法下的核心一级资本充足率继续保持提升，分别达到 12.85% 和 11.18%。

二是大财富管理业务规模稳步增长，非利息净收入在高基数基础上平稳提升。到 9 月末，我行零售 AUM 11.96 万亿元，较上年末增加 1.2 万亿元，增幅 11.16%；资管业务总规模合计为 4.72 万亿元，较年初增长 9.26%；托管资产余额 20.77 万亿元，较上年末增长 6.72%。在资本市场大幅下行的市场环境下，大财富管理业务仍保持较好的增长态势，体现出较强的韧性。前三季度，本集团实现非利息净收入 1027.12 亿元，同比增长 1.85%，这是在去年同期增幅 21.87% 的基础上，进一步实现增长，在营业净收入中占比为 38.78%。从重点项目来看：财富管理手续费收入实现 255.90 亿元，同比负增长 13.10%；资

产管理手续费及佣金收入实现 94.43 亿元，同比增长 22.32%；托管业务实现收入 44.33 亿元，同比增长 6.59%；银行卡及手续费收入 159.24 亿元，同比增长 6.54%；结算与清算手续费收入 115.00 亿元，同比增长 8.87%。

三是贷款规模稳健增长，消费及信用卡贷款呈现较快复苏态势。在今年有效信贷需求不足、银行面临资产荒的背景下，积极推动贷款规模稳健增长，贷款和垫款总额 5.99 万亿元，较上年末增长 4,243.4 亿元，增幅 7.62%；贷款和垫款总额占资产总额的比例为 61.75%，较上年末上升 1.53 个百分点。其中，本行口径的公司贷款较上年末增长 1,250.46 亿元，增速 6.64%，其中，绿色贷款较上年末增长 566 亿元，增速 21.45%，制造业贷款较上年末增长 676.03 亿元，增速 21.12%；零售贷款余额达到 3.16 万亿元，较上年末增加 1,758.78 亿元，增幅 5.89%。在零售贷款中，由于住房按揭贷款同比少增，小微贷款实现同比多增，我行积极把握二季度疫情后消费逐渐复苏的机遇，我行三季度新增贷款主要投向零售业务，收益率相对较高的消费贷款及信用卡贷款呈现较快复苏的态势，较半年末合计增加近 500 亿元，在本公司三季度贷款增量中的占比达 80%，一定程度对冲了贷款收益率较快下行的压力。

四是客群规模稳步增长，客户存款量增质优。截至 9 月末，本公司公司客户总数达到 247.04 万户，较上年末增长 15.33 万户，零售客户数达到 1.82 亿户，较上年末增长 5.20%。客群规模的增长有力地促进了客户存款的高质量增长。客户存款总额达到 7.09 万亿元，

突破 7 万亿大关，较上年末增长了 11.71%，其中，公司客户存款余额 4.39 万亿元，较上年末增长 8.11%；零售客户存款余额达到 2.70 万亿元，较上年末增长 18.08%。我行继续坚持核心存款为主的策略，加大低成本的客户结算资金引流和沉淀，同时对高成本存款加强量价管理。活期存款日均余额占比为 61.83%，依然保持在较高水平。前三季度，客户存款成本率为 1.51%，同比上升了 11 个基点；其中，第三季度客户存款成本率为 1.54%，环比二季度上升 2 个基点，上升幅度较上季明显缩窄。

五是资产负债结构动态调整，净息差环比降幅显著收窄。前三季度集团口径的净利息收益率 2.41%，同比下降 7 个基点，主要是受 LPR 多次下调、实体经济融资需求疲弱以及资本市场扰动下居民投资向储蓄定期转化等多重影响。为了保持净息差的相对稳定，三季度，我行进一步加强资产负债组合管理：在资产端，按照“扩面、增量、保质”的总体要求，持之以恒抓好贷款投放，同时持续加大债券配置力度，压降相对低收益的同业资产，净利息收入同比上升 7.63%；负债端，着力推动低成本核心存款的增长，加强对于高成本负债的管控。从第三季度单季表现看，生息资产收益率为 3.86%，付息负债的成本率为 1.61%，均与二季度持平；三季度净息差为 2.36%，环比二季度下降 1 个基点，降幅较上季大幅缩窄。

六是严格资产分类标准，加大风险防范与化解，风险整体可控。受房地产客户风险上升及局部地区疫情对零售贷款业务影响，本集团不良贷款、关注贷款、逾期贷款余额和占比均较上年末有所增加。到

9月末，我行不良贷款余额 570.88 亿元，较上年末增加了 62.26 亿元，不良贷款率 0.95%，较上年末上升了 0.04 个百分点；关注贷款率 1.14%，较上年末上升 0.30 个百分点；逾期贷款率 1.21%，较上年末上升 0.19 个百分点。本公司不良贷款与逾期 60 天以上贷款的比值为 1.21。本公司年化不良贷款生成率 1.13%，同比上升 0.18 个百分点，主要是房地产贷款新生成不良增多，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。针对风险进一步上升的经营环境，本集团继续坚持稳健、审慎的拨备计提政策。拨备覆盖率 455.67%，较上年末下降 28.20 个百分点；贷款拨备率 4.34%，较上年末下降 0.08 个百分点，仍然保持较高的风险抵补能力。本公司年化信用成本 0.81%，同比上升 0.32 个百分点，主要是对贷款和垫款前瞻审慎地增提损失准备。

展望今年四季度，在全球经济、金融、地缘政治风险上升，国内疫情反复、房地产行业调整、利率下滑、资本市场波动等多重因素影响下，我行经营仍将面临较大的压力。我行将坚持战略定位不动摇，保持“三个不变”，即董事会领导下的行长负责制不变、市场化的体制机制不变、人才队伍的稳定性不变，继续坚守“以客户为中心，为客户创造价值”的核心价值观，继续加强财富管理、金融科技能力、风险管理能力建设，围绕“增量-增收-增效-增值”的价值创造链，全面加强管理，防范化解风险，打造业务新优势，形成新的“马利克曲线”，持续提升招商银行的长期投资价值。谢谢！

【主持人】：谢谢王行长，接下来进入问答交流环节，请提问嘉宾按照操作员的提示进行提问，在提问前请介绍姓名和所代表机构的名称。

【提问 1】：请问招行管理层，在新的时代背景下展望未来，招行在业务策略层面是不是有新的思考和新的考量？谢谢！

【王良行长】：今年，整个银行业都遇到了极其复杂的经营环境。我刚才也介绍了招商银行在极其复杂的环境下取得了比较稳定的经营业绩，呈现出六个方面的特点。

招商银行之所以能够取得非常稳定的经营业绩，得益于多年来持之以恒坚持零售银行战略，零售银行业务成为招商银行的压舱石和稳定器。所以在当前新的经营环境下，我们如何进一步发展，继续保持招商银行的特色和优势，继续保持业绩的稳定，给投资者带来稳定的回报，这是市场非常关注的问题，也是管理层努力的方向。

招商银行之所以会取得这种成绩，就是因为我们在近二十年前就明确了战略定位，打造零售银行业务成为我们的战略方向。我记得二十年前，招商银行时任行长马蔚华说过：“不做批发业务现在没饭吃，不做零售银行业务未来没饭吃。”他当时说的“未来”就是现在。我现在深刻体会到，不做零售银行业务现在没饭吃，未来也没饭吃。所以招商银行董事会去年在“十四五”规划中进一步明确，招商银行要打造“创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行”的战略愿景。这既符合招商银行已经形成的业务优势，也符合当前时代发展

的要求。我们国家已经成为世界第二大经济体，有 4 亿中产收入阶层，要实现共同富裕的目标，我们的经营模式完全符合当前国家、经济、社会、客户发展的需要。招商银行经过二十多年的积累，已形成了零售业务体系化的优势，涵盖产品、服务、管理，服务体系等多方面。所以我们要坚定不移地按照董事会确立的战略方向，持之以恒地培育、打造我们新的发展优势。

去年缪建民董事长提出明确要求，要打造财富管理能力、金融科技能力和风险管理能力。财富管理决定我们能够走多高，金融科技能力决定我们能够走多快，风险管理能力决定我们能走多远。一年多来，我们按照缪董事长给提出的“三大能力”建设要求，进一步提升未来的发展能力。我想只要我们持之以恒地坚持战略方向、战略目标不动摇，持之以恒地坚守战略初心，招商银行一定能在当前的形势下，既能为股东创造价值，也能为客户、员工、社会创造价值，实现我们的发展愿景！谢谢您的问题！

【提问 2】：我请教一个简短的问题，这段时间招行的股价下跌幅度较大，市场一直在担心招行的市场化机制会发生变化。想请教一下王行长，您能否详细具体说一说如何看待市场的担心？谢谢！

【王良行长】：谢谢您的问题，正如您所说，招商银行的股价 10 月份以来有所下调，跌破了净值，这是近年来股价首次跌破净资产，备受投资者关注，媒体也给予了很多的报道。从管理层来讲，我们高度重视大家的关切。我注意到很多投资者、分析师和媒体发布的信息，

我也进行了思考总结，这段时间大家主要关注三个问题：一是关心招商银行的市场化机制还能否继续保持；二是当前经济下行、实体经济比较困难的时候，国家政策倡导金融业、银行业要支持实体经济发展，会不会对银行业尤其是对招商银行的战略定位带来不利的影响，我们如何平衡好服务实体经济以及保持招商银行战略和特色化发展的关系；三是投资者也很关心招商银行未来的经营发展，尤其是资管业务、大财富管理业务会有什么样的变化。

结合您的问题，我在这里代表管理层简要介绍一下我的看法和认识。我认为招商银行市场化的体制和机制不会改变。招商银行 1987 年成立时，由 1 亿资本金起步，到现在已经成为净资产达到 9000 多亿元，按照一级资本排名，在全球 1000 家大银行中已经位列第 11 位，招商银行从蛇口起步，走向全国、迈向全球。之所以取得今天这样的成就，很重要的基因就是有市场化的机制。市场化的机制不是一句简单的口号，而是有内在的逻辑：

第一，招商银行的市场化体现在成立之初就是“自主经营、自担风险、自负盈亏”，当时就是这样的定位。现在说起来可能很轻松，但是在当时创办一家银行要“自主经营、自担风险、自负盈亏”是非常有挑战性的，要有非常大的魄力和决心，需要破釜沉舟的勇气。现在我们要一如既往坚持这样的经营机制。

第二，招商银行的市场化基因体现在“六能”机制上：干部能上能下、待遇能高能低、员工能进能出。这是我们招商银行重要的基因，“六能”机制体现出招商银行的绩效导向：以业绩论英雄。我们管理

层也是董事会聘任下的三年任期责任制，三年任期到了，如果行就继续聘任，不行就不聘任。我们对各级管理干部也是竞争上岗、竞聘上岗，这是市场化机制重要的体现。

所以在招商银行工作，从开始第一波来招行创业的人，他们就丢掉了“铁饭碗”，搬开了“铁交椅”。目前招商银行也没有“官本位”的思想，都是市场化、专业化的职业经理人。

第三，我们有非常良好的公司治理机制。招商银行成立之初就建立了董事会领导下的行长负责制，倡导“专家治行”、“人才兴行”，靠创新驱动促进招行的发展，我们广揽社会优秀人才，这些都是靠市场化的机制来保障企业的发展。

招商银行在创设信用卡业务和私人银行业务的时候，我们都曾从境外其他先进金融机构引进了大量的人才，有的人才现在还在为招行服务，这些都要靠市场化的机制才能有这样的吸引力、凝聚力。我们已经建立了非常好的公司治理机制，这是保障招商银行市场化运作的重要原因。

招商银行在 A+H 股两次上市之后，我们的公司治理更加完善，市场化的机制得到更有效的保障。我有一个深刻的体会是，我们高管层每次和投资者沟通交流，投资者、分析师对招商银行战略、经营、管理各方面变化提出意见、建议，都是我们公司治理的重要组成部分。你们的建议都很宝贵，都对保障招商银行的战略和体制机制发挥了很重要的作用。我们过去坚持的这些特色，已经成为招商银行的基因，我们一定会继续坚持。

缪建民董事长和招商银行董事会都反复强调，要保持“三个不变”：一是董事会领导下的行长负责制不变；二是市场化的体制机制不变；三是稳定的人才队伍不变。这是过去招商银行成功的原因，我们会按照董事长的要求，继续坚持“三个不变”。

市场经济也是法治经济，市场化的另一面也是法治化。所以我们坚持市场化，也要坚持守法合规经营，市场化要坚持契约精神，受人之托、忠人之事，这样才能真正地履行好市场化。市场化机制并不只是高激励，市场化的另一方面是严约束，既有激励的一面，也有约束的一面，要接受市场化体制机制优势的同时，也要服从市场化的约束。就像我刚才说到的“六能”，能上也要能下，收入能高也要能低，这样才能真正全面地理解市场化，才能把市场化贯彻落实好。我们会坚持市场化的体制机制不动摇，但是我们会把市场化的机制和体制运用得更好，保持招商银行的優勢。

大家都关心招商银行的战略会不会受到影响。我认为，服务国家实体经济与招商银行的战略不是对立矛盾的，而是相辅相成和一致的。银行业服务实体经济是天职，只有经济强，才能金融强。为什么过去几十年来，尤其是 2008 年金融危机爆发以后，中国的银行业能崛起成为世界排名前列的银行？很重要的原因是改革开放以来，中国的经济体成为全球第二大经济体，才使中国的金融业、银行业得到崛起和发展，招商银行也是受益于中国改革开放带来的经济快速增长。我们作为银行业的一员，义不容辞的责任就是支持、服务好实体经济的发展，在经济增长的过程中我们银行业才能得到更好的发展，这是毫无

疑问的。招商银行作为市场化的银行，作为有自身鲜明特色、定位的银行，在服务实体经济的同时要坚持我们的差异化发展道路，坚持商业化发展的原则，在资产业务投放过程中要坚持风险定价的原则。只有遵守这些基本的原理，才能把自身发展好，自身发展好才能更好地服务国家战略，服务好实体经济，服务好绿色金融。所以最近一两年，招商银行也积极倡导履行好 ESG 的责任，积极发展绿色信贷、绿色债券，这些既符合国家战略方向，也符合商业银行转型和未来发展的要求。

我们大力发展财富管理，这也有利于居民财富的增长，助力实现共同富裕，这些与国家的战略相辅相成，而且也是服务于国家战略。所以，我认为要全面、辩证地把握处理好服务国家战略、实体经济和银行经营二者之间的关系。既使自己得到发展，同时又能造福社会，使社会变得更加美好，这是一家银行在自己发展好的同时履行好社会责任方面义不容辞的职责。

最近田惠宇涉嫌违纪违法由中纪委、国家监委移送司法部门受理之后，媒体有所报道，担忧是否会对招商银行的资产管理、财富管理等业务带来影响。我可以说明的是，田惠宇案件是他个人的事件，与招商银行没有直接的关系。我们要把田惠宇个人违纪违法与招商银行区分开来。招商银行管理层按照董事会、按照缪建民董事长的要求“稳战略、稳机制、稳经营、稳队伍”，我们保持了各项经营的稳定，保持了业绩的稳定，各项业务都正常地发展。刚才介绍到，截至今年 9 月末，我们资管业务总规模合计达到 4.72 万亿元，资产管理手续费收

入 94.43 亿元，同比增长 22.32%，呈现稳步增长特点。我们的财富管理业务，虽然财富管理手续费收入受今年资本市场不好、代销基金同比少增等影响出现了负增长的情况，但是其他各项业务稳步发展。这些业务都没有受到直接的影响。

【提问 3】：招行 9 月末房地产业务余额环比 6 月末有所下降，请问贵行目前对于房地产业务的发展策略有什么改变？三季度对公房地产贷款不良率超过 3%，请问预计到今年底和明年该指标将上升到什么水平，如何展望招行房地产不良贷款的生成趋势、拨备水平和处置节奏？住房按揭、信用卡等零售重点领域的风险情况如何？

【朱江涛副行长】：大家都比较关注关于房地产领域的风险，我们行目前对于房地产行业的策略总体上保持了一贯的连续性，和年初比没有大的变化。您关注的房地产不良率这个指标，我个人理解既要关注“率”，更要关注不良的生成额。“率”受多重因素的影响，比如规模、清收等；而不良生成额更能反映行业风险变化的趋势。今年以来，我行一季度房地产贷款不良生成额为 47 亿元，二季为 26 亿元，三季度为 25 亿元，总体上呈现季度不良生成收窄的趋势，我个人判断今年四季度乃至明年都会延续这种趋势性的变化。这是我行对公房地产贷款的风险情况。

关于我行不承担信用风险业务中涉及房地产行业的风险情况。截至 9 月末，理财产品底层资产中涉及房地产的余额约为 1451 亿元，其中非标类资产余额是 664 亿元，主要集中在国央企客户，总体风险

相对可控。代销类产品中涉及房地产的余额是 384 亿元，其中对公代销余额约是 40 亿元，目前都是已经违约的产品；私行代销产品余额约是 344 亿元，这一余额约相当于峰值的 10%，目前已违约的产品余额是 79 亿元，集中在少数客户，而且对应有相应足值的资产做抵押。后续我们会进一步强化产品存续期的管理，主动、积极跟管理人联系，督促其履行主动管理职责，最大限度保护投资者的权益。这是大家比较关注的表外理财和代销这两块房地产的风险情况。

关于整体房地产行业的处置安排，我们会进一步加大处置力度，多措并举，除了传统的清收等处置方法外，我们更多会引入投行的思维，像引入资产管理公司或采取代建等方式，重点聚焦到风险项目的处置上。风险资产的处置有一个过程，我判断需要相当长的时间来逐步消化。

最后是关于整体房地产行业拨备的情况，目前房地产的贷款拨备率水平接近我们对公表内拨备水平的两倍，整体风险抵补能力还是比较强的。这是总体的情况。

关于大家比较关注的涉及到房地产“断供”的影响，截至 9 月末，网传涉嫌停供楼盘涉及我行住房按揭贷款的，逾期金额是 3.69 亿元，占个人住房按揭贷款总额为 0.027%，整体风险还是比较低的。

【提问 4】：感谢给我这个提问的机会，我想问一个大类资产配置的问题，在银行业资产荒持续的背景下，招行今年四季度和明年的大类资产配置策略是什么？包括资产增速和贷款增速，预计今年全年

和明年总资产和贷款的增速分别是多少,新增贷款是否依然以零售为主?谢谢。

【王良行长】: 关于今年的贷款计划,招商银行每年的贷款增长预算通常都是根据每年存款的增长规模、资本消耗,还有市场占比,即根据人民银行公布的预期贷款增长情况和我们的占比计划,以及我行自身的资产配置结构等几种因素来确定。

今年贷款的增长计划,由于市场的变化我们进行了很大的调整,变化的重要原因就是有效信贷需求不足。我们到9月末自营贷款比年初增长4071.21亿元,其中,一般性贷款比年初增长2965.02元,对公贷款比年初增长1250.46亿元,零售信贷比年初增长1714.56亿元;票据资产比年初增长1106.19亿元,还有一些非银金融机构的贷款投放。我们通过对公贷款同比多增600多亿来弥补零售贷款投放的不足,用票据和非银贷款的增长来弥补一般性贷款投放的不足。在有效信贷需求不足、贷款投放不达预期的情况下,我们加大了债券投资力度,今年人民币债券投资新增2793亿元,较年初增幅16%,主要包括地方政府债、政策性金融债等低风险的债券投资。通过灵活配置资产投放,保持今年资金运营的稳定收益。

展望今年四季度,我们会按照年初的贷款投放总体计划安排,努力完成全年贷款投放的目标任务,要适当降低票据和同业资产投放,加大一般性贷款的投放。这里比较好的信号是:第一方面,信用卡贷款在三季度实现了恢复性增长,比二季度增长接近400亿元,我们预期四季度在疫情比较稳定、消费有所回升的情况下,信用卡贷款继续

保持比较好的增长势头，弥补其他零售产品的不足。第二方面，我们还会积极推动小微贷款、消费信贷的投放，加大这块资产配置的力度。因为这两块贷款已经完成了年初的预算，希望在四季度能进一步加大这块的额度，提高高收益资产的占比。在公司类贷款方面，目前已经增长 1200 多亿，我们计划四季度进一步加大公司类贷款的投放，这里包括一些制造业贷款、设备更新贷款和并购融资的投放。近期大家可能已经注意到，人民银行出台了一系列鼓励加大设备更新贷款、制造业贷款的政策，给予商业银行一定的贴息，我们也在加强这方面资产的投放，努力完成今年的预算目标任务，这是今年整体的计划安排。

关于明年的投放计划，进入四季度，我们一方面要做好今年的收官，也要做好明年的预算，根据当前的形势变化来确定明年的资产投放规模和结构，预计明年贷款投放总量会像往年一样保持适度的增长速度。我们一般会根据风险加权资产和资本配置能力把保持资本内生作为前提，来配置风险加权资产，在有限的风险加权资产里确定多少用于信贷资产的投放，这是我们的约束条件；同时也要保持营收的增长、净息的增长，我们需要确定扩大多少贷款投放才能完成营收增长的任务，这也是我们重要的参考因素；当然我们还会根据风险管理的水平，不能急于求快，但也不能过慢，根据我们风险管理能力确定贷款投放的布局，包括产品、结构、区域等；此外，我们还会看全国贷款增长整体的规模和速度，确定我们明年的预算。

我们预计明年的贷款总量会保持在两位数的增长速度，和往年相比仍是比较均衡的水平。结构上，仍将按照以往的战略继续加大零售

信贷业务，包括信用卡贷款、小微贷款、消费信贷的投放，也包括住房按揭贷款，但住房按揭贷款的增长要看明年市场变化的趋势进行灵活调整。住房按揭贷款到9月底只比年初增长了188.55亿元，远远低于年初的预算，主要是市场销售不畅导致投放不足。明年要紧跟市场的变化创新合作方式，加大二手房贷款投放，弥补个贷增长的不足。对公贷款投放方面，我们将在服务实体经济、中小企业、绿色信贷、制造业、基础设施、新基建等方面，结合行业、区域、期限等方面配置，做好明年的信贷投放。谢谢。

【提问 5】：各位管理层上午好，我想请教一个关于资产质量的问题，三季报看招行的不良率依然保持比较低的水平，在1%以下，但是逾期率、关注率持续上升，展望四季度和明年，招行整体的资产质量表现将如何？

【朱江涛副行长】：展望四季度和明年，全行的资产质量还会保持稳定，（不良率）维持在较低的水平。具体来看，前三季度对公贷款不良生成主要集中在房地产行业，占比超过70%。我前面介绍了房地产行业的风险逐季在收窄，其他行业风险总体保持稳定。零售贷款的风险比年初略有上升，主要是受到房地产风险上升、疫情冲击以及我行自身收紧风险分类标准这三个因素的影响。截至9月末，零售贷款（不含信用卡）的不良率是0.49%，住房按揭不良率0.29%，应该说都处于风险比较低的水平。

关于信用卡贷款风险，三季度反映信用卡贷款风险的早期风险指标优于二季度，也优于一季度。接下来我们还会继续坚持“平稳、低波动”的策略，持续调优我们的客户结构，保持信用卡贷款风险整体可控。谢谢！

【提问 6】：谢谢管理层给我这个提问的机会。我想请教净息差方面的问题。请问招商银行净息差的趋势，在今年下半年和明年的情况怎么样？在净息差的驱动因素分解里面，贷款重定价的节奏对净利息收入和净息差在测算方面的影响是什么？如果贵公司认为净息差有些压力的话，会如何应对？我们也看到负债成本方面，人民银行也指导存款挂牌利率有些下调，从贵公司的角度来看，下调是不是还会继续？对公司的存款成本的影响如何？

【王良行长】：前三季度，招商银行集团口径的净息差水平比去年同期下降了 7 个 bp，今年第三季度的净息差环比二季度下降 1 个 bp，可以说下降的幅度与二季度相比大幅收窄。二季度净息差环比一季度下降 14 个 bp，可以说当时是“断崖式”下降，三季度明显改善。

判断未来净息差下降的趋势如何，我认为目前净息差下降的趋势仍然非常明显，对于我行净息差管理的压力依然巨大。主要的原因就是：资产端，贷款投放面临有效信贷需求不足，对于优质的信贷投放，银行业竞争激烈，纷纷都是通过低竞价的方式加大信贷投放力度，导致很多贷款项目投放出现了价格扭曲，就是贷款定价甚至远远低于同期限存款利率，这些都是非理性竞争导致的。对于招行来讲，还是要

理性地对待市场、对待同业，要坚持定价覆盖风险的原则，因此我们在定价过低时不得不放弃贷款投放，导致贷款增长有的时候不达预期，所以资产端仍然呈现出定价下行的压力。负债端，客户存款成本率在三季度环比上升 2 个 bp，尽管仍然上升，但呈现出存款定价上升放缓的趋势，主要是由于今年资本市场不好，很多的客户非常喜欢大额定期存单的存款产品，为了满足客户的需求，我们不得不释放一些额度来满足客户存款的需求，导致存款成本有所上升。

利好的消息是，9 月份国有银行、股份制银行主动下调了各期限挂牌存款利率水平，对我行和银行业降低负债端成本、保持合理的利差水平有重要的意义。这次是在央行存款基准利率没有调整的情况下，国内商业银行第一次主动下调挂牌利率，可以说这是利率市场化机制的体现，也是针对当前市场利率变化银行理性选择的体现。9 月份实现新的挂牌利率后，对我们存款成本管理的效果已经初步显现，对四季度甚至明年而言都会有利于我们管控好存款成本，但净利差总体来讲还呈现出承压的趋势。

明年还有一个重要的关口就是重定价，尤其是住房按揭贷款。今年 5 年以上 LPR 累计下降了 35 个 bp，而且住房按揭贷款还可以在 LPR 定价基础上减点 20 个 bp，预计明年所有的银行在一季度都会出现利差进一步收窄的结果。

我注意到，今年三季报发布后，个别银行已经呈现出营收负增长的情况。我认为，如果不在资产配置、负债成本管理、非息收入增长等方面采取更好的有效措施，明年银行业的营收增长压力会比今年更

进一步地加大。对招行来讲，我们要理性、冷静地判断分析当前的形势，要做好今年的收官和明年的开局，研究怎么样平稳地保持各项经营的稳定，减少净息差由于利率的变化带来客观的影响，使我们的营收继续保持合理的增长、利润继续保持稳定、盈利能力保持稳定，这是在当前的形势下招行管理层积极采取的措施。这些措施已经开始着手开展，努力平滑利率变化给我们带来的影响，谢谢。

【提问 7】：招行第三季度非息收入和手续费及佣金收入降幅都比二季度有所扩大，请问原因是什么？如何展望今年全年和明年的非息收入及手续费及佣金收入增长？

【王良行长】：今年前三季度，我行（集团口径）实现非利息净收入 1027.12 亿元，同比增长 1.85%。这个增幅虽然不大，但是来之不易的，因为去年同期增幅超过 20%。这是在去年同期高基数的基础上保持了 1.85% 的增长，实现这样的正增长实属来之不易。

另外一个很重要的影响因素是，今年以来基金业务的代销手续费收入同比大幅下降，今年前三季度同比下降幅度超过 40%，降幅还是很大的。今年，资本市场波动引起的相关手续费收入同比大幅减少。面对这样的不利局面，我们多管齐下，在其他方面挖潜、开源，实现了手续费收入的稳定增长。其中，保险代销、理财产品代销都实现了非常快的手续费收入增长；资产管理、资产托管、银行卡与结算清算手续费等也都实现了比较稳定的增长；批发业务条线各项手续费收入

基本上也都实现了比较好的增长，从而弥补资本市场波动给我们带来的手续费收入缺口。这是整体的情况。

三季度单季手续费收入环比二季度有所放缓。三季度单季，我行（集团口径）实现非利息净收入 313.27 亿元，环比下降了 7.45 个百分点。其中，三季度单季的手续费收入也是环比有所下降，一方面因为资本市场波动加剧，基金收入进一步减少；另一方面，保险手续费收入在三季度也有所放缓，上半年保险手续费收入增长是非常明显的，三季度有所放缓，这形成一定的缺口。

针对下一阶段和明年，我们还会采取多种措施来保持非利息净收入和手续费收入的稳定。

一是要实现多点突破。不能把手续费收入的增长寄托于某一类产品，导致过度依赖和集中度过高，一旦市场变化就有可能给我们带来不利的被动局面。

二是要继续做大客群、做大 AUM。只要 AUM 的蛋糕不断做大，就像今年尽管市场不好，但我行 AUM 依然实现了 1.2 万亿元的增长，达到接近 12 万亿元的总量。只要蛋糕一大，随着市场轮动变化，就会东方不亮西方亮，不同产品的收入相互弥补，从而提升我行非利息净收入的稳定性水平。

三是要坚持大财富管理的方向。在大财富管理方面，要不断提升我们的竞争能力，包括财富管理、资产管理、资产托管几大板块要进一步提升规模和实现手续费收入增长的能力，使我们在促进大财富管理发展的同时进一步优化收入结构。

通过这几方面多措并举，我们努力使非利息净收入、手续费收入增长继续保持稳定。谢谢。

【提问 8】：我想提问一个关于财富管理的问题，今年经济增长的预期比较弱、房地产财富效应在下降，还出现存款的定期化趋势。管理层怎么看待和展望未来的财富管理客群，包括 AUM 的数据？今年是招行提出打造大财富管理的第二年，但由于资本市场表现低迷，影响了一些收入表现，请管理层介绍一下今年的核心业务数据，包括业务上的亮点。另外也请展望一下，如果资本市场反转，招行是不是会比竞争对手发展最快，发展更好？

【汪建中副行长】：谢谢您的问题。刚才如王行长所说，今年我行财富管理手续费收入面临一定压力。您提的这个问题特别好，问题的核心是招商银行的零售业务，特别是财富管理的核心竞争力是什么？根据您的提问，我将从客群、AUM、长远能力建设等多个方面展开。

首先，零售业务做得好，需要有足够多的客群。去年，零售客群保持了高增长，今年来看，客群增长整体上还是不错的，目前零售客户总数是 1.82 亿户，到三季度末增长了 5.2%。从客群增长的情况来看，有四个方面的特点：第一个特点是潜力客群年轻化。今年金卡客群增长得非常好，增长速度比较快。其中，金卡客群中年轻客户的占比也在持续提升，这意味着招商银行在年轻客群特别是大学生群体里的市占率在不断地提升。第二个特点是重点区域的发展速度比较快，比如说长三角、珠三角、京津冀这些重点区域的新客户在全行占比也

是稳步提升的。第三个特点是线上理财的趋势非常明显。招商银行 App 财富产品持仓客户数超过了 4200 万，实现了比较快的增长。第四个特点是从招商银行零售客群的经营结果来看，整个呈现的梯次型结构比较合理，从普卡、金卡、金葵花到私钻客户，整体的客群结构仍然保持了金字塔的结构，是比较优良的。

今年受疫情等外部因素的影响，整体获客总量也许不如去年，但客户经营的整体质量是优于去年的。今年以来，我们全面推进团体金融，目前已初见成效。团体金融是从 B 端到 C 端的整体改变，基础客群及金卡客群的精细化经营都得到了很大的提升；从内部融合来看，包括公司和零售之间的融合，以及零售内部的融合都做得比较好，效能比较高，今后效能会进一步提升。

在 AUM 方面，刚才王行长也介绍了，今年增长也是不错的，较年初增长 1.2 万亿。但由于外部形势的变化，AUM 的结构也发生了一些变化。今年 AUM 增量结构里增长最多的是存款，其次是银行理财。在资本市场出现比较大回撤的时候，投资者或者是我们的客户都会采取避险的策略，对存款和理财的需求比较强。同时，我们作为财富管理机构，在这个时候也会帮助客户做出一些策略性的安排。AUM 增量结构的变化也会体现在中收上，今年代理基金中收就面临较大的压力。

从长远来看，招商银行在财富管理上构建的长远能力是什么？第一个就是价值观。我们已经非常明确地确定了“以客户为中心、为客户创造价值”的价值观，具体体现在对员工的指标评价、系统以及客

户资产配置的方法，我们都进行了全面的布局，而且已经逐步见效，这是最关键的，这是始终坚持以客户为中心。

第二个是我们 TREE 资产配置体系，在今年下半年开始全面推行。TREE 配置体系的关键点是加入了对客户的分类分群，更好地了解客户的需求和偏好，同时建立了投资类配置的纪律性。对什么类型的客户应该要配多少，有一种科学评估的方法，这体现了以客户为中心的理念。这个体系在国内还是很先进的，目前正在逐步推进。这个体系实施运行后，招商银行在资本市场波动大的时候，能够更好地保护客户的利益，同时也使得我们在市场上的竞争力能够得到提升。

第三个是保险，今年招行的保险增长得比较好，不仅体现在数字上的好，更是整个策略上、能力上的总体提升。今年保险增幅非常可观，王行长也讲了这个数字，增长了 40%多，四季度我们也会继续做好这项工作。今年保险的增长结构中，主要是以期缴为主。期缴是很复杂的产品，招商银行能把期缴保险做的比较极致，这是队伍能力、系统能力以及选择产品能力的整体提升，这是招商银行在财富管理领域现在和未来一直在持续打造的能力，我们在这方面的竞争优势是不断增强的。

第四个是线上能力。招商银行财富管理线上经营能力体现为我们更多的客户触达、效率的提升和成本的降低。截至 9 月末，招商银行 App 财富产品持仓客户数超过 4200 万，实现了较快增长，特别是财富交易客户的复购率在原来比较高的基础上又提升了 3 个百分点，提升还是非常可观的；从线上基金销售来看，今年在基金销售比较困难

的情况下，招行前三季度线上非货基金客户数还保持了两位数的增长，说明招商银行财富管理线上运营能力得到了较快的提升，这反映出招商银行财富管理今后网络化、数字化的运营能力将发挥越来越重要的作用。这是招行财富管理今后的核心竞争力之一。

再讲一下几个大家比较关注的问题。第一个是信托类的中收，今年下降的幅度还是比较大的。非标类信托代销的时代已经过去了。刚刚朱行长也介绍了，招商银行在这个领域已经压得比较实，绝对值已经非常小了，总体的风险可控，那么体现在中收上这部分的中收是下降的，但在我们中收里的占比已经很小了；第二个是关于公募基金中的权益类产品，在大幅波动的市场环境下，我行今年一方面加强投资者教育，引导客户逆周期配置，另一方面扩大财富客群基础，这两者在今年都取得了很好的成效。招商银行整体的资产配置能力在市场上还是比较领先的，随着资本市场逐步的回暖，招商银行给客户在权益产品配置方面带来的体验会更好。我们有一个理念，在资本市场回撤的时候经营符合权益类产品配置的这类客户是非常重要的，在市场高涨的时候应该冷静，在市场低潮期反而是为客户配置的好机会，这点我们一直在坚持做，而且做得不错。

总体来看，招商银行财富管理的基本盘是越来越好、越来越扎实，我们对未来充满信心，谢谢。

【提问 9】：我有两个问题想请教管理层：第一个问题是招行前三季度的净利润增长 14.21%，快于中报，但是营收增长放缓。刚才王

行长也提到面对经济下行、有效信贷需求下降，招行的净息差承压但降幅趋缓、资产质量稳定、信用成本下降，我们评估这些因素在四季度会持续，预计全年的营收和净利润会相对比较稳定。请管理层结合当前的经营情况谈一谈对全年经营预期的看法。第二个问题是展望未来两到三年，在经济稳定和资本充足率平稳的情况下，招行合意的净利润和 ROE 的目标增长中枢在什么水平？实现的前景怎么样？

【王良行长】：今年前 9 月，我行净利润同比增速达到 14.21%，是符合我们增长的预期。但是不利的形势是营收的增长呈现出放缓的趋势，营收增长只有 5.31%，虽然与同业横向比较，我们的营收增长高于平均水平，但是仍然呈现出下行的趋势。下行的重要原因：一是 NIM 的收窄，利息收入增长呈现出放缓；二是非息收入今年只实现 1.85% 的正增长，这些都导致整个营收增长放缓的趋势。

我们预期在当前的货币信贷环境下，资产投放不足、定价下行是主要不利影响。在这种情况下，招商银行的净息差管理的压力继续加大，营收增长放缓的趋势仍然存在。

从利润增长来讲，我们要努力保持相对稳定的盈利水平，但是关键的影响因素就是资产质量。在营收增长放缓的情况下，只有资产质量好才能实现颗粒归仓，避免利润被风险侵蚀。否则如果出现营收增长放缓、利润增长放缓的“双放缓”，经营指标就达不到我们的预期。

就像前几年，招商银行的营收增长也是个位数，但是我们的净利润还是保持比较好的两位数增长势头，关键就是资产质量管控得好。现在又到了同样的经营模式，所以我们努力地开源创收，保持营收的

稳定，更重要的是管控好风险守住底线，保持资产质量稳定，降低信用成本，最终实现净利润的稳定。这是在现阶段要实现从的“增收”到“增利”的价值创造链条，我们要加强这方面管理。

至于未来两到三年的盈利预期，一方面要看大的宏观经济环境变化，关注货币政策、金融市场这些因素的影响，另一方面也要看我们银行业在目前的环境下，我们自身对负债成本、贷款定价的管理水平，还要看非息收入带来的影响，所以将有多重因素影响商业银行未来的盈利能力。

我判断招商银行会保持比较高的 ROE 水平，这是我们努力的目标。通过保持相对较高的 ROE 水平，为股东带来投资回报，让股东认为招商银行这个投资标的是值得投资者投资的。这个目标需要综合多种因素才能实现，比如利润增长、ROE 水平、资本约束，每年还要保持结构调整、信贷投放、服务实体经济、做好风险管控等。

招商银行如何在经济下行周期保持经营的稳定？我总结是要“五抓”，就像五个指头一样，要一起抓：一抓转型，转型就是模式转型，由过去传统的商业银行模式向大财富管理牵引下的数字化运营的现代银行经营模式转型；二抓创新，创新才具有活力、才具有竞争能力，要加强产品创新、服务创新、模式创新等，只有这样才能更好地分享创新的红利，过去招商银行靠创新走到今天，未来还得靠创新；三抓风险管理，守住风险底线，保持资产质量，做好风险防范，这是保障；四抓队伍建设，尤其是要加强干部队伍建设，打造一支适应未来商业银行发展趋势的干部人才队伍，这是决胜的根本；五抓管理，

要加强管理，从风险管理、成本管理、战略管理等方面齐抓共管。这五个方面，我形容就像拳头，一个人的五个指头只有抓紧、抓实、抓牢才能抓好，五个指头才能变成拳头，才能保证招商银行能力的提升，才能保持未来的盈利能力稳定在一定水平上。谢谢。

【主持人】：谢谢王行长，为了保障广大投资者的权利，本次会议通过网络直播举行，广大中小投资者也踊跃参加了。除了现场提问以外，我们还通过电子邮件征集投资者关注的问题，大部分关注问题跟刚才投资者现场提问的问题基本涵盖，我们也插播一个比较有代表性的问题，请管理层回答。下面请工作人员念出征集到的问题。

【提问 10】：招行三季报信用减值损失结构中，贷款拨备环比增长较快，而非贷款类拨备下降较多，请问原因是什么？预计到今年底和明年，贵行的拨备覆盖率、信用成本趋势如何变化，信用成本什么时候能见顶？

【朱江涛副行长】：关于投资者关注的第三季度的贷款类拨备环比上升比较多的问题，主要受两方面的影响：一是房地产行业风险上升；二是局部区域疫情的冲击。这两个因素对表内贷款还是有一定影响，导致整体贷款类拨备计提环比有所上升。非贷款类的拨备环比有所下降，也是受两方面因素的影响：一是买入返售业务规模累计比年初下降接近 90%；二是表外或有和信贷承诺类资产在前期特别是去年已经做了比较充分的计提，今年计提的金额同比有所减少。

关于拨备覆盖率整体今年内的展望，我们判断，整体拨备覆盖率达到今年末会比年初有所下降，但仍然会维持在相对的高位。

关于信用成本，到9月末，本公司口径的信用成本0.81%，预计到今年末，信用成本会比三季度末会有所下降，但比今年初还会有所上升。谢谢。

【提问 11】：今年贷款利率持续走低，银行业普遍采取贷款以价补量的策略，全行业的资本补充的压力依然有所上升。近期，一些银行启动了再融资计划，请问招行未来几年是否有普通股融资的需求和计划？

【王良行长】：自2013年以来，招商银行已经近十年没有通过资本市场进行普通股的再融资。保持资本的内生增长是我们自我约束的要求，目前招商银行没有进行普通股再融资的计划。

我们作为管理层，努力的方向还是要保持合理的盈利水平，通过我们自身利润的积累实现资本内生增长，这是我们经营的策略之一。谢谢！

【主持人】：由于时间关系，招商银行2022年第三季度业绩交流会就要结束了，大家如果还想了解更多的细节，可以上网查阅我们已经发布的三季报，或者与董办投资管理团队进一步联系沟通。再次感谢大家百忙中参加本次会议，感谢大家对招商银行一直以来的关注、

支持，我们将继续努力做好各方面的工作，为各位投资者带来更好的回报，谢谢大家！