

招商銀行 2024 年中期業績交流會 問答環節實錄

（根據錄音整理）

時間：2024 年 9 月 2 日上午 9:30-11:25（北京時間）

會議方式：網絡視頻直播

招商銀行參加人員：

主席台就座人員：王良行長，鍾德勝副行長，王穎副行長，彭家文副行長、財務負責人兼董事會秘書

現場及線上其他參會人員：史永東獨立董事，以及總行相關部門負責人

會議主持：招商銀行證券事務代表、董事會辦公室主任夏樣芳

外部參會人員：境內外投資者、分析師共 4521 人次

文字整理：招商銀行董事會辦公室投資者關係管理團隊

提問 1【中信證券】：我想請問一個關於貴行未來發展模式的問題。我們發現招行 6 月末的貸款總額環比 3 月末出現一定下降，請問在當前的宏觀背景下，招行對於擴表策略有什麼樣的考慮，是否會考慮放慢資產的增速，今年和明年的貸款增長目標還是在 8%-9% 區間的增速嗎？如果資產投放速度放緩，將如何平衡資本充足率要求、資負

结构调整以及盈利增长的关系？未来是否可以考虑更加轻型和更加重视股东回报的增长模式？

【王良行长】：谢谢你的问题。在回答之前，我想向今天与会的投资者分析师朋友表示感谢。我行上周四发布半年报之后，我看到不少分析文章，市场对招商银行上半年的整体经营情况给了中肯的评价，也提出了非常中肯的意见和建议，我在此一并表示感谢。在今年6月底召开的2023年度股东大会上，我结合我们上半年经营情况，以及股东大会上一些投资者和股东关心的问题，向投资者介绍了招商银行当前发展呈现出的几个鲜明特征：

第一，目标清晰了。我们这两年确定了“价值银行”的发展战略目标，要为客户、员工、股东、合作伙伴以及社会创造综合的价值，明确了我们未来发展方向。只有为各方面创造价值，才能够更好地支持招商银行长远地发展。

第二，步子更稳了。为了实现“价值银行”的战略目标，我们强调要坚持效率、质量、规模、结构协调发展，要让零售金融、公司金融、投行与金融市场以及资产管理和财富管理四大板块均衡协同发展。这些探索和努力都取得了明显的成效。

第三，基础夯实了。我们这两年致力于进一步巩固和提升客户基础、管理基础、业务基础和队伍基础，这四大基础建设进一步地增强，能够更好地支撑招商银行行稳致远，实现长期可持续发展。

第四，底气更足了。通过今年半年报的业绩可以看到，招商银行的风险处于比较低的水平，不良率比较低，拨备覆盖率保持434.42%，

拥有比较厚实的安全垫；同时，我们继续保持比较良好的资本内生能力，使我们既可以抵御非预期的损失风险，也可以更好地支持我们的业务发展。这几个方面虽然没有直接回答你的问题，但是我想这能从根本上、从能力建设上支撑招商银行行稳致远并长期为股东创造价值。今年我们又提出打造“严格管理、守正创新”双轮驱动的高质量发展新模式。

上述所说的都是我们在低利率环境下、在风险多发的形势下、在不确定性因素增多的环境下，对如何保持招商银行健康持续地发展的具体探索。

针对你刚才问到在目前形势下的招行贷款增速的问题，特别是你注意到招行上半年的贷款增速放缓，希望了解如何加强资产配置、持续保持稳定的经营业绩、优化资产负债结构的问题，招商银行在经营理念、经营模式方面，要坚持我刚才介绍的几个原则。对于贷款业务，既受到当前有效信贷需求不足、贷款定价下行以及 LPR 调整因素的影响，也受到有效需求不足导致同业竞争加剧的影响。在这种情况下，我行要保持定力，理性发展，防控风险，遵循“质量第一、效益优先、规模适度、结构合理”的原则。

如果按照这种原则开展业务，我相信招商银行的资产投放将进一步优化，实现客户数量增长，也就是我们内部说的“扩面”；保持资产质量的稳定；进一步优化贷款结构，继续保持我们以零售信贷为主体和压舱石资产的定位；同时，对公资产业务方面，积极落实“五篇大文章”的要求，同时大力支持制造业贷款，前提是管控好风险，要

与我们的风险管理能力相适配。在有效信贷需求不足的情况下，我们要积极地加强债券投资，包括金融债、利率债、信用债等，弥补信贷投放不足带来的缺口。同时，我们还会加强一些非银行类金融机构的资产配置，既保持短期资金的收益，也保持安全性和流动性。总之，招商银行将通过实施多方面的经营策略，保持比较好的资产质量，比较好的资产收益，进一步稳定净息差。谢谢。

提问 2【摩根士丹利】：我想请教关于按揭贷款的问题。最近彭博社消息称，监管可能允许存量房贷转按揭或者重新协商存量按揭贷款利率。请问管理层，上述安排会对招行产生哪些影响？我们有哪些应对措施？

【王良行长】：针对转按揭政策，我们也是在媒体上看到了相关信息，还未接到监管部门的相关意见。目前该政策还未得到确认，只是媒体上的传言。如果转按揭政策推出，会对银行业的存量按揭利率带来一定影响。

提问 3【汇丰银行】：今年上半年，招行的资产质量还比较稳健，但很多同业的不良贷款都出现比较明显的上升，可否请管理层展望一下下半年以及未来在资产质量方面的压力点，包括零售和对公资产质量的前景。

【钟德胜副行长】：今年上半年，招商银行坚持“价值银行”战略，坚持“质量、效益、规模、结构”协调发展的理念，持续优化客户结构和资产结构，不断提升风险管理能力，资产质量整体保持稳定。

针对招行资产质量的结构以及动态变化情况，我再做一些说明。分条线看：公司贷款方面，我们始终坚持审慎稳健的客户选择和资产配置策略，公司贷款资产质量总体保持稳定。截至今年6月末，招商银行集团的公司贷款不良率是1.13%，较上年末下降了0.06个百分点，不良生成较上年同期也有所下降。贷款占比较高的行业不良率也较年初有不同程度的下降，比如制造业贷款不良率0.48%，较年初下降了0.05个百分点；交运仓储贷款不良率是0.27%，较年初下降了0.07个百分点；房地产行业贷款不良率较年初也下降了0.14个百分点。公司贷款资产质量整体上保持稳定。零售贷款是招商银行的优势和特色，在优良的客户质量、充足的抵押以及高度分散这几个特点支持下，零售资产质量保持稳定，截至今年6月末的不良率为0.9%。

当然我们也看到，今年上半年，我行关注和逾期贷款率有所上升，其他同业也有类似情况。关注和逾期贷款上升有主客观方面的因素：客观上，在经济增速放缓背景下，有的对公客户流动性面临压力，还款出现逾期。比方说房地产行业，调整还在持续，销售还没有完全恢复，一些客户仍面临短期流动性压力。截至今年6月末，我行对公贷款的关注率和逾期率分别较年初小幅上升了0.06个百分点和0.08个百分点，但在整体资产结构优良的背景下表现平稳。另外，一部分个人客户的还款能力以及还款方式也受到了影响。同时也有主观因素：

我行坚持从严管理，将一些存在潜在风险的信用卡业务审慎认定为逾期和关注。以上是上半年的情况。

展望下一阶段资产质量，当前的经营环境依然存在复杂性和不确定性，风险管理的挑战也在加大。但从当前风险排查以及压力测试的情况看，下半年我们有信心能够保持资产质量稳定可控。总体上，下一阶段我们的资产质量将平稳运行，主要的支撑逻辑包括以下几个方面：

第一，招商银行不断深化“审慎、稳健”的风险文化。

第二，不断动态优化调整，保持资产结构和客户结构方面的优势。支持招商银行资产质量平稳运行，这是非常重要的一个因素。招行一直致力于打造面向未来，能够穿越周期且有较强抗风险能力的资产结构和客户结构。在我们的贷款结构中，零售贷款占比高，超过 52%。由于零售贷款高度分散、抵押充足且客群优质，因此我们的整体抗风险能力、穿越周期能力更强。在对公业务方面，我们持续深化行业专业化的经营，在服务现代化产业体系建设过程中重点聚焦 13 大产业集群开展资产业务。这 13 个重点产业既有新质生产力、创新驱动的特点，也有处于成长性阶段的特点。此外，我们也梳理了 13 个受市场影响较大、波动性或者周期性较强的行业，进行名单制差异化管理。所以，在对公业务方面立足于行业专业化，在行业选择和行业政策方面进行差异化管理，能够保证我们的资产结构和客户结构优良。

第三，进一步在重点领域风险防范化解方面加大力度。在房地产领域，我们对新增业务进行差异化管理，聚焦优质区域、优质客户和优质项目。对存量业务，我们按照风险为本的原则，对有风险或有潜

在风险隐患的客户按照“一户一策”、“一项目一策”的方式加快化解风险。上半年，我行对公房地产贷款呈现“占比降、风险稳、拨备充足”的特点。截至今年6月末，我行对公房地产贷款占对公贷款的比例为12.26%，比年初下降0.3个百分点，对公房地产贷款不良率较年初有所下降，不良生成同比也下降。同时，我行对公房地产的拨备比例是对公贷款拨备平均水平的2.5倍以上，拨备非常充足。在地方政府类业务方面，上半年这类业务的规模稳中有降，资产质量稳定可控，结构也在进一步调优。目前，我行地方政府类业务的资产质量还是保持非常优良的水平，不良率非常低。我们主要对政府类公司进行了分类差异化管理，以及分区域差异化管理两方面的措施。在中小金融机构方面，我行也坚持审慎管理，目前没有出现问题。

第四，我们持续巩固和完善风险管理体系，不断提升风险管理能力和水平，重点推进提升风险管理的有效性和风险管理的前瞻性两方面的工作。

第五，我们在加强前瞻性管理、优化资产组合配置的同时，也对存量不良进行积极有效处置。今年上半年，我行累计处置不良贷款305.63亿元，同比增加了22.85亿元。

接下来我行会继续坚持“价值银行”战略，按照“风险为本、质量第一”的原则，保持资产质量平稳运行。谢谢。

提问4【中金公司】：感谢管理层给我提问的机会。我想请教王颖副行长关于财富管理的问题。过去两个季度，我们看到招行财富管理

业务的客户数、AUM 增长情况触底反弹，最近王良行长在行业会议上也宣布了公募产品主动降费。在资本市场疲软的情况下，招行财富管理业务过去一段时间主要在哪些方面做了内功？主动降费背后思路是什么？

【王颖副行长】：今年招商银行财富管理的基本盘，也就是客群和 AUM 方面增长都非常好，我简单介绍一下。

客群方面，上半年招行零售客群总量稳中有升，且质量有明显提升，呈现了几个特点：**一是**借记卡金卡以上客群增长加速，较上年末增长 6%，高于去年同期的 5.3%，也远高于借记卡客群整体增速（3.7%）；**二是**信用卡实动新户同比增长了 4.2%；**三是**客户活跃度持续增强。两大零售 APP 月活用户数持续有效增长，月活用户达到了 1.17 亿，APP 财富交易户数 2319 万人，同比增长 18%。

在客群策略上，**一是**坚持可持续经营的获客方向，即面向代发客户、高成长的高校客户和高活跃度的场景客户；**二是**满足好客户“存贷汇”的根本需求，加大稳健配置服务。加强零售信贷、信用卡业务的普惠服务能力，打造不仅是功能好用，更是场景好用的“招行卡好用”；**三是**解决好养老金融、跨境金融、私行、新市民等特定客群的一站式服务。

以上就是今年以来招行零售客群增长得比较好的主要原因。

AUM 方面，我行零售 AUM 总量增长较好。今年上半年零售 AUM 总量达到 14.2 万亿，较上年末增长 6.6%，增量创了近三年新高，而且 AUM 结构更加稳健均衡。在增量当中，理财、基金、保险等非存款型

AUM 增量在核心 AUM 增量中的占比达到了 67%，比上年末提升了 11%，而且增长的结构更为稳定。比如在理财产品当中，一个月及以上净值型理财增长超 2200 亿元，增量贡献达到了 73%，而去年同期一个月及以上的理财增长是负增了 583 亿元。所以在有交换数据的同业当中，招行整体 AUM 及主要产品的市场份额比上年末都实现了提升。

未来招行如何提升财富管理？我们从以下三方面着力：

一是持续推广 TREE 资产配置服务体系。招行从资管视角向财富管理、客户视角的转变构建了 TREE 资产服务体系。这两年做了很多建设，具体如下：第一，构建了底层模型，目前涵盖客户识别、大类配置、子类风格以及产品配置、持续检视四个环节 13 个模型，以量化手段支撑资产配置服务。第二，通过系统工具将复杂动态的服务过程转化成客户经理可以运用的数字化场景功能。第三，固化服务流程的范式，将服务过程固化成标准工作指引，确保客户经理的服务动作统一，客户的体验一致。

二是强化投研驱动。我们从战略到战术到产品各个方面都强化投研驱动，发挥投研+业务融合优势，以研究端专业输出驱动资产配置，推动 TREE 资产配置服务的产品化，降低客户认知的门槛。根据典型客户的风险收益特征和需求，与合作伙伴一起推出“TREE 长盈计划”公募 FOF 系列产品，不仅仅是产品投资，更提供投顾式的持续服务。

三是通过资产配置工作不断积累提升投顾服务能力。国际上领先的财富管理机构都是从产品销售到买方投顾转变，买方投顾模式的核心逻辑就是要求财富管理机构把客户利益放在第一位，从产品销售商

转变为产品配置方案提供商，收取咨询费和服务费。我们为此通过资产配置工作在投研策略、产品优选、队伍能力、系统平台能力建设等做好各方面的能力储备。

今年7月18日，王良行长在“2024财富合作伙伴论坛”上宣布招行公募基金费率全面一折起，获得了客户的普遍关注和市场积极评价。这个全面就是指全渠道、全品类、全买入费率。过去行业内各方包括招行都是不同程度地打折，但是这次我们很彻底。

为什么我们要做出这样一个选择？这是以客户为中心，为客户创造价值的具体行动。它不是一个噱头，而是一个朴素的出发点。客户到招商银行来做财富管理是为了获得更高的收益，更少的付出，所以在当下收益不好的时候，我们进一步降低客户的支出是应该的。招行做这样一个选择也是经过了审慎的研究，因为费率的优惠也对中收是有影响的。这是一道选择题，做不做这件事情在于秉承什么样的价值观和出发点，当然也要考虑收入是否能承受这一影响。我们一直在夯实代销基金的基础，基金保有收入在总收入中的占比持续提升，目前基金保有收入在基金总收入的占比已经超过90%，所以这个费率的打折对我们有影响，但影响是我们可承受和可消化的。这个交易费率的打折其实也不仅仅是为了给客户省钱，同时也是推动基金代销业务从传统的流量经营向着规模经营方向转型，倒逼我们自己长出新的能力，真正从客户需求出发，从销售型转变为专家陪伴型，彻底扭转“重首发、轻持营”“重销量、轻保有”的局面，促使我们把自己的精力和能力专注在策略、客户持仓等长期陪伴和服务上。

对于公募基金配置，只有价格优势是不够的，招行希望提供给客户的是费率更低、品类更全、策略更优、服务更好的全面服务，从而全面提升客户的投资体验。而且产品费率的降低也只是向买方投顾转型的一个方面，我们还做了很多其他方面的能力储备，在方法论上、在产品上、在销售上、在陪伴上对财富管理进一步发展做全方位的准备。

提问 5【Point 72】：我想问一个关于净息差的问题。招行二季度净息差同比降幅较一季度有所收窄，请问贵行在稳净息差方面采取了哪些措施？如何展望下半年的净息差走势？

【彭家文副行长】：谢谢你的问题。净息差是这几年业绩交流会每次都要谈到的问题。我们每次的结论都是持续承压，今年也仍然面临这样的大环境——净息差还是持续承压。你刚才提到了我行二季度净息差同比降幅较一季度有所收窄。但是总体来看，净息差整体还在下降。环比来看，我行今年二季度净息差较一季度下降了 3 个 BP，一季度较上年四季度下降了 2 个 BP。同比来看，今年上半年，我行净息差较去年同期下降 23 个 BP，较一季度同比降幅 27 个 BP 有所收窄，但是仍然体现了较大压力。尽管如此，取得这个结果还是很不容易的，我们做了大量工作，最核心的还是做好资产负债组合管理，目前来看也取得了一定效果。

我们认为净息差仍然持续承压，主要影响因素还是以下几个方面：

一是重定价的影响。LPR 下调以及去年存量住房贷款利率全面下调带来的重定价影响还在持续释放，今年乃至未来一段时间都还将继续受到影响。

二是当前供求关系的影响。贷款方面，同业对优质项目、对住房按揭贷款等资产的竞争导致价格下降，对资产收益带来下行压力。供求关系的影响也体现在负债端。比如，存款成本虽然受益于利率下调而有所下降，但是总体还是相对刚性。这与当前市场对存款的竞争激烈程度日益加剧也有关系。

第三，结构因素的影响。贷款中，零售信用卡和住房按揭贷款的占比下降导致整体贷款收益率下行。同时存款结构中活期占比下降也导致整体存款成本刚性。

这几年，影响净息差走势的因素基本就是这几个，我认为接下来这几个因素的影响还会持续存在。大家肯定非常关心净息差接下来的变化趋势。从趋势上来看，我认为：

一是净息差环比降幅逐渐收窄的趋势是成立的。刚才我提到了今年的净息差季度环比数据，跟去年比，降幅已经缓和了很多。

二是净息差同比降幅持续收窄的趋势是成立的。今年一季度，我行净息差同比下降 27 个 BP，上半年下降了 23 个 BP，而二季度单季仅同比下降了 17 个 BP，收窄得更多。我认为，三季度、四季度仍然会延续这一趋势，我们在之前几次会议交流中也都提到了这个观点，目前也依旧成立，即净息差的下行压力仍然存在，但边际上会有所减轻。这是今年的趋势。同时，我认为明年净息差可能会逐渐趋稳，前

提是外部形势不发生大的变化以及不出台对商业银行净息差有重大影响的政策。

之所以这样说，我认为主要有以下三方面原因：

第一，从外部大环境看，中国经济增长复苏的势头是确立的。应该说，供求关系的底部效益比较明显，供求关系明年有望好转。

第二，现在监管对商业银行的净息差也非常关注。国家金融监管总局披露数据显示，今年二季度商业银行净息差已经降到了 1.54%，这是非常低的水平。监管层可能会更多从资产和负债两端兼顾的角度出台政策。比如，今年 7 月 LPR 降了 10 个 BP，同时存款同步降息，通过这种资产和负债双向启动的政策，可能有助于商业银行净息差稳定。

第三，商业银行自身主动作为。现在是考验商业银行资产负债管理能力的时候。这个时候你的能力怎么样？做得怎么样？能不能有助于净息差的稳定？这是摆在我们面前的课题。我们持续在做这项工作，并且已经取得了一定效果，接下来会继续在这方面发力，但发力的重心会有所变化。过去，我们的重心更多放在资产和负债定价管理，接下来除了要管好定价，更重要的是要注重结构的管理。有时候，结构变化对净息差的影响远远超过定价的影响。以存款为例，现在负债成本受益于利率下调有所降低，我行二季度人民币计息负债成本较一季度环比下降了 7 个 BP，降幅非常明显。但是，上半年我行活期存款日均余额占比较上年下降了约 5 个百分点，尽管这一比例还在 51% 以上，仍处于较高水平。也就是说，活期存款占比下降大幅抵消了降息所带

来的成本减少。所以，存款结构是非常重要的。抓存款结构，具体指抓什么？我认为，还是要按照我们以往的思路，把高质量的存款、低成本的存款作为重要的抓手和导向，坚持把核心存款作为考核重点。同时，我们要继续通过提升能力、优化客户服务手段和产品来实现结算性活期资金的沉淀，包括结算业务、代发业务、AUM 以及客群增长等所带来的沉淀。这些都是我们的核心竞争力，我们会继续抓好。

贷款的结构、资产的结构也很重要，包括：大类资产方面，如何配置好投资、贷款和同业资产；贷款配置方面，如何持续提升或者加大零售贷款占比，从而提升整体收益；对公贷款方面，如何进一步做好结构安排。

这方面的工作很多，我就不一一列举。总之，我们接下来除了把定价抓好之外，一定要把结构做好。在质量、效益、规模、结构均衡协调发展中，结构要体现出更重要的意义。我们仍然是那句话，招行接下来在净息差方面仍然要保持优于大势、跑赢同业的态势。谢谢。

【王良行长】：我补充一句。刚才彭行长分析了我行净息差走势。今年上半年，我行净息差是 2%，同业平均水平是 1.54%。我们保持了市场领先水平。这也是我们下一步的努力方向，就是继续保持我行净息差在同业中的领先地位。整体来看，我判断我行净息差正在边际改善、逐季向好，在底部逐步趋稳，同时未来仍要保持市场领先。

提问 6【中信建投】：我想请教关于国际化的问题。当前中资企业全球化经营以及零售客户全球化配置资产趋势较为强烈，招行的年报

和中报也花费了较大篇幅介绍跨境金融。招行在境内拥有较好的对公、零售客户资源，在境外也搭建了很多优质平台，如招银国际、招商永隆及各境外分行等。请问在“走出去”过程中，面对来自中资、外资银行等同业竞争，招行如何保持一直以来的专业化竞争力？相对头部外资国际大行而言招行有无核心竞争优势？主要以哪些业务为抓手取得国际化业务的突破？希望能从对公和零售两个维度分别介绍。

【王良行长】：国际化是招商银行的战略内容之一。成立伊始，招商银行就特别重视国际业务发展。经过多年的努力和探索，我们已形成了自身的特色和优势。

第一，我行建立了境外网络服务的优势。通过多年的境外网络布局，我们能够更好地服务“走出去”客户。我行在纽约、悉尼、新加坡、卢森堡和伦敦都设立了分支机构，迪拜分行正在筹建中并得到了相关部门的支持，我们将加快速度，更好地服务中东区域客户。在香港，我们有永隆银行、招银国际和香港分行，在当地市场也取得不俗表现。此外，我行在卢森堡还设有欧洲子行，服务可覆盖整个欧盟区域。以上是我行在主要经济体的网络布局和机构设置。

第二，我行一直致力于打造跨境服务产品体系。招商银行在早期便获得了人民银行颁发的离岸业务牌照，可以服务“走出去”客户和在境外注册的企业客户。我们在跨境结算产品、境外银团贷款、贸易融资等方面都可以为客户提供综合服务。

第三，我行与许多跨国外资银行建立了比较紧密的合作关系。外资银行在全球网络布局广、机构多、国际化专业服务能力强，在风险、

合规管理等方面实力也很强。我行谋求与外资银行合作、共同服务中资企业“走出去”，有利于“借船出海”，同时也能帮助我们化解因对部分区域了解不足而带来的潜在合规、制裁、洗钱等方面的风险。

第四，我行建立了较为完善的账户体系，比如前面提到的离岸账户。此外，近年中国加大开放力度、设立了很多自贸区。我行可以为“走出去”的企业提供 NRA、FT、EF 等账户的服务。通过上述账户服务，再加上我行境外机构提供的当地账户结算服务，我们能够更好地服务中国企业走出去。正是得益于我行近年为中国企业走出去所打造的服务能力，我行国际结算量、跨境并购规模、跨境融资量都显现了快速增长的趋势，也形成了我行的业务特色。

关于你关心的招行零售业务如何在境外发展财富管理业务问题，目前我行围绕经营牌照和重点区域，正在打造、提升香港和新加坡市场的零售财富管理、私人银行和资产管理服务能力。在香港，招行的三个牌照（永隆银行、招银国际和香港分行）都具有零售银行业务服务能力，既能服务香港居民，也能为内地居民在港展业和学习提供相关金融服务。在新加坡，新加坡分行正在不断打造财富管理和私人银行服务能力，更好地服务中国居民在当地的置业、财富管理等需求。

我们希望通过发展境外业务，使得招行在国际业务、外汇业务、境外业务的占比逐步提升。这也是我们借鉴日本银行业经验采取的举措。我们了解到，日本银行过去几十年间不断推动国际化，不断提升的国外业务占比，来减少国内业务由于低利率、零利率甚至负利率对息差带来的巨大冲击影响。下一阶段，我行将重点推进国际业务、境

外业务的发展，努力提升上述业务的营收、利润占比，形成我行的新增长点。

提问 7【摩根大通】：今年银行业中报，我们看到零售贷款这端，不单只是招行，整个行业的资产质量都有一点恶化的迹象。请管理层介绍一下：这个趋势是不是会持续下去。贵行有哪些措施去保证零售资产的安全性？零售资产特别是零售贷款这块现在新的增长点是什么？主要发力的项目是什么？谢谢！

【王颖副行长】：这个问题我分成两个方面来回答。招行内部的统计中，零售信贷和信用卡贷款是分开的，我先说一下零售信贷。

今年上半年，招行整个零售信贷（不含信用卡贷款）的增量比较好，上半年增量是 1170.18 亿元，较上年末增长 4.80%，而且市场份额也是进一步提升的。但是整个行业资产质量承受了很大的压力。我们零售信贷的不良率、关注率、逾期率都是有所上升的，但是在同业当中还保持了一个比较好的水平，零售不良贷款率（不含信用卡）0.61%，较上年末上升了 0.03%；关注率 0.83%，较上年末上升了 0.12 个百分点；逾期率是 0.86%，较上年末上升了 0.13 个百分点。我们预测下半年及未来一段时间零售信贷资产质量管控仍然面临挑战，招行零售信贷的不良率、关注率、逾期率逐季可能还会略有上升。

我们将采取以下策略：**一是**结合市场变化，及时调整风险管控策略，采取包括风险策略、量化模型审批策略和清收处置等多项风控措施；**二是**继续聚焦优质客群、优质区域、优质押品的“三优”策略；

三是推进金融科技的运用，强化大数据量化风控能力，提升风险管理数字化的水平。

正如刚才钟德胜副行长所介绍，招行的整体风险偏好审慎，客群素质比较好，品种结构也比较合理。为什么说招行的品种结构合理？在我行 2.5 万亿元的零售信贷规模中，80%是有抵押的。在个人住房贷款中，期末余额的 87.26%位于一、二线城市，今年以来一、二线城市新发放的房贷在增量中的占比是 90.97%，而且招行的存量个人住房贷款加权平均抵押率是 33.05%，比上年末微增了 0.12%，所以业务的品种和结构还是合理的。我们预计，虽然招行零售信贷的不良率、关注率、逾期率会逐季略有上升，但是整个零售信贷的风险是稳定可控的。

关于信用卡贷款，目前风险处于高位。招行信用卡业务在“平稳、低波动”的转型策略指引下，积极应对外部压力，保持了资产质量整体平稳。信用卡不良率是 1.78%，比上年末略增了 0.03 个百分点，与一季度相比保持平稳。信用卡新生成不良贷款 200.29 亿元，同比减少了 4.18 亿元，二季度环比一季度略增 0.85 亿元。信用卡关注贷款及逾期贷款的额、率分别较上年末和一季度略有上升，主要有以下原因：一方面是经济弱复苏，消费者还款能力受到影响；另一方面也是我行从严进行风险管理，对部分客户的资产分类以及逾期阶段进行从严审慎认定，所以才导致关注和逾期贷款的规模有所增长。从目前的情况看，如果不出现重大变数，预计到今年末，信用卡不良率可能和

去年基本持平，不良生成额可能比去年略增，不良生成率预计可能略有下降。

关于下一步的发展策略，对于零售信贷而言，房贷里面的二手房是新发力点，小微贷款和消费贷款也仍然是重要的品种。在信用卡贷款中，交易资产是在下降的，我们新的发力点就是分期业务，汽车分期，特别是新能源汽车的分期是我们的新发力点。

目前我行零售贷款总体规模接近 3.5 万亿元。对于这部分业务的资产质量，可以用三句话来概括：第一，整个行业在风险管理上都将面临严峻的挑战和压力。我们一点都不敢松懈，保持了高度的敬畏之心；第二，基于我刚才介绍的结构、客户和审慎的风险原则等因素，我们认为存量资产的风险是可控的；第三，我们未来对零售信贷和信用卡贷款的增量资产，会保持适度和谨慎。整体来看，我们的零售资产质量将保持稳定良好。过去在马蔚华行长的时代，他曾经总结过招商银行一句话，做法叫“早一点、快一点、好一点”。在当下，开展零售条线的资产业务时，王良行长也是这样要求我们的。当我们无法决定市场或政策的 β (贝塔) 时，我们唯有提升自身能力的 α (阿尔法)，这个 α 就是预判早一点、行动快一点、让结果好一点。

提问 8【中信里昂】：目前，零售业务风险还在持续上升，招行有没有计提充足的拨备？未来一段时间，管理层如何展望信用成本和拨备覆盖率走势？

【王穎副行長】：零售方面，我們的資產分類非常嚴格，撥備是充足的。

【鍾德勝副行長】：招商銀行一直堅持嚴格的資產分類和審慎穩健的撥備計提政策。未來，我們還會繼續按照這一原則來管理撥備和信用成本。

截至今年 6 月末，我行撥備覆蓋率為 434.42%，貸款撥備率為 4.08%，保持充足的覆蓋水平；信用成本是 0.77%，較上年末上升 0.03 個百分點，同比下降 0.11 個百分點，仍保持在合理水平。

從邏輯上講，撥備計提反映了資產的實質風險，即對資產預期損失的研判。上半年，影響撥備的因素有以下几个方面：一是貸款規模的穩步增長；二是貸款結構的變化。如我之前介紹中提到的，我行在對公和零售資產結構安排上，既有戰略方面的堅定，也有根據市場形勢做出的一些動態優化調整；三是資產質量的變化，也是與撥備計提最密切相關的因素。截至今年 6 月末，我行不良貸款率為 0.94%，較年初下降 0.01 個百分點，不良生成率也小幅下降。

展望下階段，今年以來我行資產規模穩步增加、資產質量總體平穩，但是部分行業，如房地產行業的風險還在演化過程中，並且還在向上下游的一些行業傳染。此外，零售方面也有一定的潛在風險壓力。但是在大型資產組合中，從質量、效益、安全性等各方面綜合評估來看，零售貸款還是最優的一類資產。另外，從歷史的損失率來看，零售貸款具備高度分散、抵押充足以及客戶優良等特點，實際損失也是非常小的。整體來看，撥備覆蓋率和信用成本的變化趨勢與我前面對

下一阶段资产质量预判的观点是一致并且一脉相承的。如果资产质量总体继续保持平稳，我们预计全年拨备覆盖率、贷款拨备率会稳中略降。

提问 9【国盛证券】：我想请教两个小问题。首先，从全年的情况来看，招行中收增长的主要驱动因素有哪些？其次，我们如何展望下半年整个债券市场利率表现，其他非利息净收入对于全行营业收入的贡献大概有多少？

【彭家文副行长】：关于非利息净收入，我们还是承受了比较大的增长压力。今年上半年，招行非利息净收入同比负增长 1.43%，保持负增长态势。但是我们也看到上半年非利息净收入的降幅较一季度有所收窄，其中一些因素在发生变化。非利息净收入分成两块：一块是净手续费及佣金收入，另一块是其他非利息净收入。我从以上两方面来回答你的问题。

从净手续费及佣金收入来看，上半年，我行净手续费及佣金收入同比下降了 18.61%，降幅虽说仍较高，但在收窄。主要原因在于代理保险收入和代销基金收入下降。其中代理保险收入同比降幅超过 50%，代理基金收入同比降幅也在 20%以上，这两块业务整体受去年以来的费率下降影响较大。然而，净手续费及佣金收入的降幅在收窄，主要是我们在结构和量的方面做了一些努力。比如，量的方面，我行代理保险和代理基金销售量同比都实现正增长；结构方面，代理保险中的

保障型保险以及公募基金中费率相对高的基金销售量都在增长，这些均一定程度减少了费率下降带来的影响。

我行大财富管理收入中还有一个新的增长点——代销理财收入。上半年，代销理财收入同比增长 40.39%，增幅非常不错。这一方面得益于客群和 AUM 的增长，正如前面王良行长介绍今年零售 AUM 增长突破了 14 万亿，随着理财产品销量的增长也带来了收入的增长，我认为这是由于基本盘带来的增长；另一方面，也体现了我行顺应客户需求变化、把握客户资产配置需求变化而获得的收益。现在客户依旧保持低风险偏好，在这个时候理财产品配置顺应客户的需求变化，就会带来代销理财收入的增长。

在代销保险、基金、理财这三大块业务中，前两块的收入有一定的降幅，而代销理财收入的增长一定程度上缓释了中收的下降。

从其他非利息净收入来看，构成比较多，包括了债券交易收益、票据收益以及股权投资收益等。目前其他非利息净收入占我行整体非利息净收入的比例为 44.02%，占比比较稳定。

关于你关心的债券交易收益的贡献，今年我行债券收益增长较快，主要是出于久期管理的需要，即应对牛市行情的需要推动了债券收益增长。所谓久期管理的需要，就是出于利率风险管理的目标，把一些长久期的债券择机变现。此外，一些债券可能处于很好的市场时机，也进行了变现。不过总体来看，这块收入占比有限，总体还是靠一些金融资产的浮盈和票据交易等收益带来的增长。

关于后续债市对我们收益影响的预判。上半年，我行其他非利息净收入同比增长 34.71%，增速较高，对非息收入贡献较大。我们判断今年上半年债市基本是单边牛市行情，下半年可能是震荡市。总体来看，市场现在对于债券利率的看法趋于理性，整个市场利率可能在震荡中维持中枢相对稳定。如果这样，那么下半年我行非利息净收入从债券交易所获得的收益可能要比上半年略低，也就是说下半年非利息净收入同比增速可能会比上半年有所降低。

总体而言，要实现中收增长，更重要的还是着力于净手续费及佣金收入。要努力地拓展客群，实现客群以及 AUM 增长，通过夯实基本盘带来中收增长，这是我们最基本的抓手。当然批发金融方面，预计投行业务、托管业务、结算业务、跨境业务和贸易融资业务等在下半年都会对中收做出较大的贡献。

提问 10【国泰君安资管】：我想请教关于公司业务的问题。我了解到朱江涛副行长是今年 5 月底开始分管对公业务，朱行长过去有分行的工作经验，在总行风险部也工作多年，既具备基层经验、也有公司业务风险管理的经验，因此投资者对朱行长分管公司业务抱有较为积极的期待。小半年过去了，希望请教管理层，目前招行在公司金融上做得好的、做得不好的方面分别是什么？下一阶段公司金融业务的发展思路是什么？

【王良行长】：谢谢你的问题。今天很不巧朱江涛副行长出差了，无法参加业绩交流会，我来谈谈对公司业务的看法。

招商银行 20 年前大力进行零售银行转型，形成了我们的特色和优势。大家对招行称赞有加，认为我们的零售银行业务做得好。其实这些年来，我们也在潜心打造、培育、提高批发业务的发展竞争能力。中国市场体量巨大、人口众多、财富增长很快，发展零售业务有巨大的潜力，发展零售业务无疑是重要的。但公司业务的重要性也不言而喻：中国是世界第二大经济体，为服务好企业客户，公司业务是重要的业务板块。因此，我们也在潜心提升公司业务竞争能力。

过去苦于资源有限，我们的战略以零售银行为主，把有限的信贷资源、资本资源、费用资源、人力资源等方面投入到零售银行业务上，公司业务方面整体而言的投入相对是不足的。也正因为资源投入的不足，反而倒逼招行的公司业务要有所为、有所不为，要打造我们的特色，形成差异化竞争能力。

我认为，招行的公司业务有几方面优势，可能市场对此的认识尚不够深入：

第一，招行近年努力打造公司业务分层分类的服务体系。根据客户规模大小，我行将公司业务客户分为总行战略客户、分行战略客户、中小企业客户、小微企业客户；同时，对客户所属行业进行细分，根据不同的行业和规模，确定不同的服务方式并细分了客户经理队伍，从而提供体系化、专业化的客户服务，形成了分层分类的服务体系。

第二，我行打造了针对公司客户的产品体系。其中不仅包括存款产品、贷款产品、结算产品，更重要的是，招行当年率先开通网上银行、为客户提供网上结算服务，弥补了网点少、人员少等能力不足的

短板。现在，我行又着力打造跨银行现金管理平台，针对性推出财资管理云，满足客户的资产负债管理、财务管理、费用管理、理财管理、融资管理等各方面需要，为大型客户提供司库服务。根据技术进步、客户需要的变化，我们不断打磨产品、为客户提供现金管理服务。也正得益于不断完善的产品体系，我们形成了业务优势，目前公司客户数已接近 300 万户。

此外，基于产品的服务也为我行积累了大量结算性存款，目前公司存款中 50%以上是活期类结算性存款，有效降低了负债成本。如果没有好的产品服务公司客户，我们就无法积累大量低成本的结算类资金。

第三，我行打造了“全行服务一家”的体制机制。企业走出去，实现全国或者跨国、跨地区经营，需要整个银行集团提供一揽子的综合化、全方位服务。招行内部建立了“全行服务一家”机制，要求招行系统内的机构，无论是境内分行还是境外分行，都要共同服务好这一家企业客户，并保证统一的服务标准。建立“全行服务一家”客户服务机制也变成了我们的特色和优势。

第四，去年中央金融工作会议提出金融要服务好“五篇大文章”，我行进一步适应新形势和新政策要求，提升针对“五篇大文章”的服务能力。普惠金融方面，全行成立了普惠金融服务体系；科技金融方面，我们优选重点分行设立科创支行，更好地服务科创企业；养老金融方面，我们将养老金融部升格为一级部门，更好地服务养老金融业务；绿色金融方面，全行在信贷、债券投资等方面都加强了绿色金

融建设，成立了专门的绿色金融委员会，推进绿色金融发展；数字金融方面，成立了数字金融发展办公室，推进数字金融发展。上述领域中，招行持续调整架构，充实人员配备和投入资源，在响应国家政策的同时，又形成了我们新的业务增长点。总之，通过这些努力，招行将在公司业务方面形成新的特色和能力。

提问 11【花旗】：我想问一个有关盈利增速的问题。过去招行的股价与国有大行比享有较大的估值溢价，因为招行的利润增速和 ROE 都比较高。但是今年上半年，招行的利润增速和国有大行差不多，甚至还不如个别大行。目前招行的拨备覆盖率非常高，刚才管理层也提到对风险资产已经充分计提了拨备，未来有没有机会多释放一些拨备，降低拨备覆盖率，让全年利润回到正增长？

【王良行长】：上周，各家银行都发布了半年报。我看了一下国有银行和股份制银行的经营业绩，营收和利润增长基本都呈现负增长，但也有个别银行呈现营收和利润正增长，还有几家银行营收负增长，利润正增长。招行也和大部分银行一样，营收和利润负增长。但不同之处是，我行二季度营收和利润同比负增长幅度较一季度收窄，呈现出向好的发展趋势。下阶段，继续保持住营收和利润降幅收窄、积极向上向好的发展态势是我们管理层努力的方向。

营收和利润负增长是财务结果。我认为，不要仅仅简单地看体现财务结果的数字，更要看其背后的经营变化。

首先,当前政策面不断引导利率下行,为实体经济降低融资成本,降低各种费用。在这种情况下,招行要坚持做正确的事情,稳定“三大基本盘”。第一,要做强做大做优客户群体。第二要守住资产质量。只要资产质量稳定,我们就能实现利润增长,利润不会因资产质量问题而受到侵蚀。第三,要不断地提升市场占比,在各个业务领域、各个区域都要提升市场占比。通过提升市场占比,一旦市场反转、政策有所调整,我们未来的财务表现就会柳暗花明。所以,财务结果背后的工作可能更重要,我们要着力加强这“三大基本盘”。

其次,为了保持利润增长,我们在财务费用管控方面要实现降本增效。今年上半年,我行经营费用同比下降 0.05%,虽然幅度不大,但是也表明我们已经开始严格控制费用,下一步还要继续保持这种势头。

第三,我们要加强资金成本、贷款定价等各方面的管理,保持营收的增长,这里最重要的就是要管控好风险成本。目前,我们的风险成本是 0.77%,也处于下降态势。我们希望通过提升资产质量,降低风险成本来提升盈利水平,而不会简单地通过回拨拨备,降低拨备覆盖率来实现利润增长。这种方法可能比较简单,在形式上实现了利润正增长,但是并非通过努力、通过提升经营管理而实现。或许一些投资者会对结果感到比较满意,但是对我们管理层而言,提升经营管理的能力更为重要。

整体来看，我们有信心实现逐步向好的发展态势，我们希望通过提升资产质量，管控好风险成本，最终实现利润的良好增长，为投资者带来比较稳定的回报。

提问 12【个人投资者】：今年大部分的上市银行都开展了中期分红，招行今年为何没有开展中期分红？请问日后是否有中期分红的计划？

【王良行长】：这次半年报发布，我也注意到多家银行都发布了中期分红的公告，我们对此非常重视。招商银行一向高度重视为投资者创造价值，致力于提供稳定的股东回报。

关于中期分红的方案，我行会根据资本充足率、自身业务发展的要求以及投资者在这方面的意见，充分地论证和研究。