

## 招商銀行 2021 年度股东大会交流实录

(根据现场录音整理)

**时 间：**2022 年 6 月 29 日上午

**地 点：**香港、深圳招商银行总行大厦 5 楼会议室

**招商银行参加人员：**缪建民董事长、王良行长、熊良俊监事长；其他董事及候选人、监事及候选人；董事会办公室、办公室、资产负债管理部、财务会计部、法律合规部等相关部门负责人。

**线上直播渠道：**招商银行 App

**文字整理：**招商银行董事会办公室投资者关系管理团队

**问答交流主持人-董事会办公室主任夏样芳：**各位股东、股东代表，现在开始问答交流环节，时间大约半个小时。我们事先通过电子邮箱、热线电话、上证 E 互动等多种方式征集了广大股东们关心的问题。由于股东是通过网络直播观看会议实况，下面请董办工作人员就大家普遍关注的问题代为提问。

**提问 1：**近日，国务院国资委印发《关于国有资本投资公司改革有关事项的通知》，经国务院国资委对国有资本投资公司试点改革情况的全面评估，招商局集团正式转为国有资本投资公司。此前 1 月 30 日，央行公布第三批金控公司申请受理，招商局旗下深圳市招融投资控股有限公司成为第四家申请设立金融控股公司牌照的公司。请问上

述两个事件将对招商银行将产生什么样的影响？

**缪建民董事长：**国有资本投资控股公司是以资本为纽带、以产权为基础开展国有资本的市场化运作。国有资本投资控股公司的试点有一段时间，经过这段时间的试点，国资委认为招商局集团在国有资本投资控股公司试点方面做得比较好，正式把招商局集团作为国有资本投资控股公司。国有资本投资控股公司是在国家授权范围内履行国有资本出资人的职责，对所持股企业按照规范的法人治理结构管理，不从事具体的生产经营。招商局集团对旗下的各家公司也按照规范的公司治理结构管理，不参与具体的经营。

深圳市招融投资控股有限公司是央行公布的第三批金控公司，如果获得央行批准，我们也会按照《金融控股公司监督管理试行办法》管理下属的金融企业。我们已经多次讲到，招商银行是一家“无控股股东和实际控制人”的股份制商业银行，我们将始终坚持董事会领导下的行长负责制、市场化的激励约束机制和干部队伍人才的稳定性“三个不变”，按照现代公司治理规范管理招商银行。如果深圳市招融投资控股有限公司获批金控公司，对招商银行现有的管理和运行没有任何影响。

**提问 2：**本次招商银行董事会换届有什么主要变化？此次换届对招行的公司治理有何影响？我注意到，招行董事会提出新一届董事会候选人之后，和谐健康又以临时提案的方式额外提出了一名董事候选人，对此，招行有何看法？

**繆建民董事长：**这次董事会换届没有大的变化。招行董事会于5月20日提出的董事候选人名单，主要是综合考虑境内外法律法规要求、股东结构、历史沿革和自身实际情况以及董事会成员的情况提出来的，符合法律法规要求，而且经过实践检验是比较合理的。

如果股东大会审议通过，换届后的董事会成员将保持稳定，大多数董事换届以后仍然没变化。即使上一届董事会的个别董事因为工作变动、年龄超龄等原因不再担任董事，相信新的一届董事会也一定能为招商银行发挥积极的作用，促进公司治理不断改善，保持银行的高效运行。

和谐健康代表“和谐健康保险有限公司-传统-普通保险产品”。根据法律法规，他们持有招商银行超过3%的股权，可以提名董事人选。他们这次提出增加一名董事会候选人的临时提案，招商银行按照有关规定，及时、准确、完整地将临时提案提交本次股东大会审议。招商银行一贯公平公正地对待所有股东，充分尊重股东的董事提名权，充分尊重本次股东大会的投票结果。和谐健康提出的提案提交股东大会，对于股东大会审议结果，我们充分尊重。

**提问3：**前段时间，招行董事会聘任王良先生担任行长。请问繆董事长，此事对招行有什么影响？另外请问王行长，您对于招行未来的发展有何信心，将推出哪些新举措来保持招行已有的优势？

**繆建民董事长：**我回答前面的问题，后面由王良行长回答。

5月19日，招商银行召开第十一届董事会第四十次会议，审议

通过聘任王良先生为招商银行行长；6月15日，银保监会核准其任职资格。我们聘请王良先生担任招商银行行长，对招商银行有很大的正面意义。

第一，王良先生是从招商银行基层成长起来的干部，对招商银行非常熟悉、非常专业，管理经验丰富，而且各岗位的情况非常熟，善于统筹协调。他是招商银行董事会战略执行的主要操盘手，所以是很合适的人选。

第二，王良先生长期在招商银行工作，由他担任行长有利于保持招商银行战略的连续性、可持续性。所以王良先生担任行长以后，应该说我们行内以及市场上都非常认可，我认为对招商银行的长期可持续发展，对于坚定执行董事会制订的战略都具有积极意义。

**王良行长：**非常感谢董事会对我的信任，聘任我担任招商银行新一任行长。非常感谢董事长的鼓励和肯定，也感谢投资者给我提这个问题。

两个多月来，我与管理层在董事会领导下，在监管部门的领导、支持、帮助下，率领招商银行积极努力、事不避难、义不逃责，积极落实董事会和董事长的要求，稳战略、稳经营、稳机制、稳队伍、稳市场，保持了招商银行各项经营管理和业务运行的正常开展。

刚才有投资者问我，对招商银行的发展是否有信心？我们有信心也有决心把招商银行经营管理得更好。

首先，招商银行有非常好的公司治理。刚才董事长介绍了，招商银行要保持“三个不变”，即董事会领导下的行长负责制不变、市场

化的激励约束机制不变和人才队伍的稳定性专业性不变；同时，还要继续做到“五个始终坚持”，即始终坚持“两个一以贯之”、始终坚持走市场化专业化道路、始终坚持创新驱动、始终坚持差异化发展战略、始终坚持审慎的风险管理理念。这是我们招商银行成功的密码，也是我们的特色和优势，我们一定要巩固发挥好公司治理的优势。

第二，招商银行已经有了坚实的发展基础。招商银行今年成立 35 周年，35 年来经过几代招行人的不懈努力、艰苦奋斗，取得了非常优异的成绩，也打下了坚实的发展基础。这些基础体现在良好的管理基础、客户基础、业务基础和队伍基础，这些基础是我们未来发展的实力和底气。

第三，招行仍然有巨大的发展潜力。中国已经成为全球第二大经济体，并且仍然保持着较快的发展速度，中国有 14 亿人口，其中有 4 亿中等收入群体，有 3 亿新市民群体；在中国，零售银行业务有巨大的发展市场和空间，世界上没有任何一个国家有像中国这么大零售银行业务发展市场，可以说是巨大的宝藏，为我们招商银行的发展提供了巨大的空间。

另外，我本人长期在招商银行工作，对招商银行的战略有深刻的理解，对招银文化高度认同、对招行的发展有强烈的责任，对招行也充满深厚的感情。我会团结带领管理层与全行干部员工一起努力，不负重托、不辱使命，不辜负广大股东、客户、员工的信任和期待，努力开拓招商银行更加美好的未来。

投资者还问，招商银行下一步如何进一步保持发展优势？我想，

我们会在董事会的领导下，在管理层积极努力下，在以下几个方面进一步努力开拓出新的局面：

第一，坚守战略定力，深化战略执行。招商银行自 2004 年开始提出零售银行发展战略，2014 年又提出了“轻型银行”发展战略，去年结合“十四五”规划制定了《招商银行五年发展规划》，提出以打造大财富管理价值循环链为核心的 3.0 经营模式，这些都是既与时俱进，又一脉相承，都是招商银行零售银行战略的深化和提升，是经过董事会认真研究做出的战略规划，也得到了全行干部员工高度的认同。经过这些年的努力也取得了非常优秀的成绩，我们会始终如一、坚定执行，做好战略的落地。

第二，通过打造“三大能力”提升招商银行的竞争实力。缪董事长提出招商银行要打造“财富管理、金融科技、风险管理”三大能力，财富管理决定我们能走多高，金融科技能力决定我们能走多快，风险管理能力决定我们能走多远。下一步，我们会进一步不断提升风险管理内控合规水平，不断加大金融科技的投入，进一步促进大财富管理业务的发展。

第三，进一步加强内部管理，提升内部管理的科学化、规范化、精细化和数字化的水平。管理决定发展，只有不断的提升管理水平和能力才能保证招商银行发展得更健康、更可持续，走得更加长远。

第四，进一步加强人才队伍建设，培养适应商业银行未来发展趋势的人才队伍。金融业的竞争实际上是人才的竞争，这考验我们如何吸引更多的金融业人才。要充分发挥招商银行的“六能”机制，即能

上能下、能进能出、收入能高能低，通过这样的机制持续激发广大干部员工的积极性和活力。

我想通过这几个方面，不断提升招商银行的战略优势、管理优势、人才优势和科技优势，奠定招商银行的发展优势，保证招商银行发展得更好。

我会和管理层一起，在董事会的领导下，团结带领全行干部员工，努力开创招商银行未来发展新的局面。谢谢！

**提问 4：当前，面对疫情冲击和复杂的外部环境，招商银行的经营业绩和年初比有什么变化？招行在经营上有什么变化？**

**王良行长：**感谢投资者的问题。今年上半年商业银行的经营环境发生了巨大变化，我的体会是风险上升、困难增多、挑战加大。

从国际上看，有几大因素的影响非常直接。首先是俄乌冲突持续加剧；二是大宗商品价格快速上升；三是美国货币政策加速收缩。这些因素都对全球经济复苏带来了负面影响，同时加剧了金融市场的动荡。

从国内的不利因素影响看，首先是疫情冲击对经济发展带来了负面影响；二是房地产行业中的房地产企业违约风险上升，市场出现收缩；三是资本市场上半年振荡下行。

无论是国际的因素，还是国内的因素都对银行业的经营带来了不利影响，国内银行业整体来看都出现了三点明显的变化：

第一，LPR 利率下行，央行引导利率下降，支持实体经济发展，

为实体经济减费让利，导致上半年利率快速下行。

第二，由于信贷需求有效不足，各家银行为了加大信贷投放，都采取了降价保量的措施，进一步加剧了利率下行的态势，导致存贷款利率出现倒挂，也出现了一些通过票据业务套利的违规现象。

第三，出现了不良上升的势头。主要是个别房地产企业违约导致风险上升，还有一些消费信贷，特别是信用卡贷款，由于受到疫情冲击，导致消费者还款困难的现象上升。

这些是上半年银行业经营中存在的突出现象。对于招商银行来说，也同样面临外部环境的变化和银行业发展面临的共性问题。上半年整体来看，招商银行的经营是有喜有忧，但是喜大于忧。

一是存款仍然保持良好的增长势头。上半年，招商银行人民币自营存款日均增长达到 7000 亿元左右，主要以核心存款为主，活期存款占比仍然保持在 63%左右的水平，这主要是得益于货币政策相对宽松，为我们吸收存款特别是核心存款提供了非常好的外部环境。

二是 AUM 仍然保持快速增长势头。2022 年一季度末，本公司零售月日均 AUM 余额 113,392.50 亿元，年增量 5,800.80 亿元，二季度 AUM 继续保持非常好的增长势头，但是增长的结构发生了变化，主要是以理财产品和储蓄存款增长为主，权益类的资产由于受到资本市场波动的影响，增速放缓，但是 AUM 整体的规模呈现出比较好的增长速度。

三是招商银行在资产信贷需求不足、银行业面临资产荒的局面下，积极调整资产配置策略。在零售信贷特别是按揭和信用卡需求不足的

情况下,加大对公信贷、债券投资、票据业务和同业融资业务的投放,进一步提升资产配置的效率,提升净利息收入的增长。

四是继续保持稳定的资产质量,继续坚持严谨、审慎的分类政策,充分计提拨备,严控风险,保持了资产质量的稳定。尽管不良额、不良率略有上升,但我们仍然保持风险可控,没有影响我们的业绩。虽然我们的营收增长与去年相比有所放缓,但是盈利增长仍然符合预期。

总之,尽管上半年面临不利的因素,招商银行积极采取灵活多样的应对措施,保持了经营和业绩的整体稳定。谢谢。

**提问 5: 请问年初以来招行净息差水平怎么样? 预计全年净息差会在什么水平?**

**王良行长:** 今年一季度,我们的净息差水平保持比较稳定、比较好的状况。一季度本集团的 NIM 是 2.51%, 同比下降 1 个 BP, 环比上升了 3 个 BP, 还是非常乐观的。自二季度之后, 形势发生了一定变化, 净息差出现了下行, 主要的影响因素来自于资产端。

第一个影响因素是 LPR 利率下行速度比较快, 今年 1 月份 1 年期 LPR 下调了 10bps、5 年期以上 LPR 下调了 5bps, 5 月 20 日 5 年期以上 LPR 又下调了 15bps, 并且首套房贷款按揭利率下限下调至 LPR-20bps。这会导致银行的贷款定价在政策的引导下进一步下行, 主要是为了给实体企业降低融资成本。

第二个影响因素是, 我行的按揭贷款和信用卡贷款过去是我们重点投放、配置的品种, 也都是高定价、高收益的资产。今年这两大类

资产受到房地产市场和疫情防控对消费的影响，同比大幅少增，对我行的整体贷款定价产生了负面效应。

第三个影响因素是为了保持贷款的合理增长，为了稳住客户，保持和客户良好的合作关系，我们通过对公资产的投放来实现资产配置目标，贷款的定价水平也受到影响，有所下行。

所以资产端是二季度净息差收窄的重要影响因素。随着上海疫情防控取得了胜利，消费正在逐步恢复，目前信用卡贷款也在快速修复，预计下半年我行净息差水平会比二季度边际改善。

**提问 6:** 请问今年以来受到疫情、经济下行压力增大等多重影响，招行的资产质量有没有发生明显变化？房地产、信用卡等重点领域的风险情况如何？

**王良行长:** 谢谢这个问题。一季度末，本集团不良贷款额为 541 亿元，比年初增长 33 亿元，不良贷款率是 0.94%，也比去年末增长 0.03 个百分点。不良额和不良率双升。这是自 2017 年我行不良贷款额、不良贷款率连续五年双降以来，今年一季度首次出现了双升。虽然额率双升的幅度和金额都很小，但是我们也高度关注这一变化是否为趋势性的。

我们也注意到，一季度末本集团关注贷款率从去年末的 0.84% 上升到 0.96%，逾期贷款率由上年末的 1.02% 上升到 1.09%，上升了 0.07 个百分点。我们采取了非常严谨、审慎的风险政策，对我们行的资产质量进行了梳理、排查，实现早暴露、早化解、早清收。

风险来源主要是两大类：一是房地产贷款；二是信用卡消费贷款。房地产贷款主要受个别房地产企业出现信用违约的影响，我们及时下调分类，便于及时采取措施进行化解。

信用卡贷款受到两方面因素的影响：一是受疫情影响，个别客户出现还款困难；二是由于政策调整，我们对逾期 60 天以上的信用卡贷款全部计入不良，使不良贷款的认定更加严谨，所以不良额相应有所增长。

但整体来看，我行不良贷款额、不良贷款率虽然有所上升，但二季度整体上升幅度很小，整体资产质量可控。

另外，我们分类非常严格，没有对资产质量形成任何欠账。而且我们进一步加大拨备计提，夯实风险抵补能力，进一步加强清收，减少不良资产的损失，对我们整体的经营业绩没有带来负面影响。谢谢。

**提问 7：请问年初以来，招行大财富管理业务发展及收入情况怎么样？呈现出哪些特点？全年展望如何？**

**王良行长：**截至今年一季度末，我行的零售 AUM 余额达到 11.34 万亿元，比年初增长 5800 多亿；二季度，零售 AUM 的规模仍然保持快速增长的势头。今年一季度，大财富管理相关业务的收入（注：大财富管理收入包括财富管理、资产管理和托管业务手续费及佣金收入）实现了 153.11 亿元，同比负增长 0.59%，增速有所放缓。增速放缓的原因，主要是受去年的高基数影响。去年全年大财富管理收入增速达到 33.91%，今年大财富管理业务的相关收入中重要的代销业务收入

受资本市场的影响，基金销售规模收缩导致代销基金收入下行较多。今年一季度，财富管理手续费及佣金收入只有 104.29 亿元，同比下降 11.11%，其中代销基金收入同比下降较多，但其他方面的收入，如代理保险、代销理财的收入都呈现出比较快的增长势头。

另外，我们的资产管理手续费及佣金收入保持比较快的增长。到今年一季度末，我们资管业务总规模达到 4.41 万亿元，较上年末增长 2.32%，资产管理手续费及佣金收入同比增长 47.55%。我们的托管规模突破 20 万亿，托管费收入同比增长达到了 11.32%。

从今年上半年来看，大财富管理业务，从零售 AUM、资管业务规模、托管规模都呈现出快速增长的势头，但是收入不平衡。代销保险和代销理财收入、资产管理收入和托管费收入都呈现出快速增长，代销基金收入同比少增，影响了大财富管理收入增长的势头。

随着近期资本市场回暖反弹，我们判断招商银行下一阶段大财富管理规模会继续保持快速发展的势头，预计大财富管理收入下半年会好于上半年。谢谢。

**提问 8：请问招行今后能不能增加分红派息比例？**

**缪建民董事长：**上次业绩发布会上投资者也问过这个问题。招行总体的分红派息比例还是比较高的，一直保持在 33%左右，和同业比起来也是在比较高的位置上。未来在符合法律法规和监管要求，并确保资本充足率的前提下，仍然会保持现金分红原则上不低于税后净利润的 30%，而且会根据盈利和资本规划的情况灵活调整分红的比例，

使大家获得更多的现金回报。

**问答交流主持人-董事会办公室主任夏样芳：** 谢谢董事长和各位股东。由于时间关系，今天的问答环节到此结束。大家如果还有其他问题，请于会后联系招商银行董事会办公室。