

10月31日，招商银行罕见地全网直播2022年三季度业绩交流会，回应市场关切。

在此之前，作为银行板块龙头，招行股价在10月份连续下调，时隔六年再度跌破净值，备受投资者关注，市场亦担心招行的市场化机制是否会发生变化。

对此，招行行长王良在业绩交流会上明确表示，招行之所以取得今天的成就，很重要的一个基因就是有市场化机制，市场化机制不是一句简单的口号，而是有内在的逻辑。

“过去坚持的这些特色，已经成为招行的基因。我们会坚持市场化的体制机制不动摇，而且会把市场化的机制和体制运用得更好。”王良说。

此外，针对市场关注的原行长田惠宇事件影响，王良表示，田惠宇所涉事项与招行没有直接关系，系其个人事件，“大财富管理财富管理业务收入虽然受到资本市场影响出现了负增长的情况，但是其他各项业务稳步发展，没有受到直接的影响。”

31日开盘后，招行A股股价一度触及26.3元低点，但随后上扬，截至当日收盘，招行股价收于26.82元，当天跌幅1.32%。季报显示，前三季度招行实现营业收入2648.3亿元，同比增长5.3%；归母净利润同比增长14.2%至1069.2亿元。

谈市场化：体制机制不会发生变化

10月初，中央纪委国家监委公布了对田惠宇严重违法违纪问题立案审查调查的通报。其中提及，田长期以“市场化”运作为幌子，以“投资”“理财”为名，“以钱生钱”，大搞权力与资本勾连。

这也引发市场对招行市场化机制能否继续保持的担忧。对此，王良在业绩交流会上表示，招行从蛇口走向全国、迈向全球发展，之所以取得今天的成就，很重要的一个基因就是有市场化机制。

“市场化机制不是一句简单的口号，而是有内在的逻辑。”在王良看来，招行的市场化机制体现在三个方面：

第一，成立时即自主经营、自担风险、自负盈亏，“这是非常具有挑战性的，是有非常的魄力和决心的，是破釜沉舟。”

第二，体现在“六能机制”上，即干部能上能下、收入能高能低、员工能进能出。“这是招行重要的基因，也是我们市场化机制的重要体现，体现了招行的绩效导向

，以业绩论英雄。”

第三，招行有良好的公司治理机制，成立之初就建立了董事会领导下的行长负责制，专家治行、人才兴行，靠创新驱动发展。“我们广揽社会各方面优秀人才，都是需要靠市场化机制。”

王良认为，公司治理机制是保障招行市场化运作的重要原因。“尤其是A+H两次上市之后，使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。”

王良同时在交流会上谈及他对“市场化”的理解。他认为，市场经济也是法治经济，市场化的另一面也是法治化。“所以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。这样才能真正的履行好市场化。”

王良也表示，市场化机制并不只是高激励。“市场化的另一方面是严约束，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，这样才能真正全面的理解市场化，才能贯彻落实好。”

“过去坚持的这些特色，已经成为招行的基因。我们会坚持市场化的体制机制不动摇，而且会把市场化的机制和体制运用得更好，保持招行的优势。”王良总结称。

谈田惠宇案：与招行没有直接关系，系其个人事件

投资者同样关心田惠宇案件对招行内部干部员工队伍以及资管业务、大财富管理业务是否存在负面影响。

王良在业绩交流会上主动回应称，田惠宇案件与招行没有直接的关系，系其个人事件，“我们要把田惠宇个人违法违纪与招行区分开来。”

王良透露，招行管理层按照董事会要求稳经营、稳队伍、稳战略、稳机制，“我们保持了各项经营稳定，也保持了业绩稳定，干部员工队伍没有一个人受到牵连”。

此外，招行各项业务正常发展，资管业务达到4.72万亿规模，资管收入增幅超过20%。“大财富管理中财富管理业务收入虽然受到资本市场影响出现了负增长的情况，但是其他各项业务稳步发展，没有受到直接的影响。”

在当前经济下行、实体经济比较困难的背景下，国家政策倡导银行业要支持实体经济发展，亦有投资者担忧这会不会对银行业尤其是对招行的战略定位带来不利的影响。

王良认为，服务国家实体经济和招行战略不是矛盾的，而是相辅相成、一致的：

一方面，在经济增长过程中银行才能得到更好的发展，招行也是受益于中国经济改革开放带来的经济快速增长，有责任支持、服务好实体经济发展。

另一方面，招行作为市场化的银行，在服务实体经济的同时要坚持差异化发展道路，坚持商业化发展原则，比如资产业务的投放过程中坚持风险定价原则。“只有遵守基本的原理，才能把自身发展好，才能更好地服务国家战略。”

王良举例称，招行倡导履行好ESG责任，发展绿色金融，既符合国家战略方向，也符合银行转型未来发展要求；发展财富管理也有利于居民财富的增长，实现共同富裕，这也与国家战略相辅相成。

“要全面、辩证把握贯彻国家战略、服务实体经济与银行经营二者之间的关系，既使自己得到发展，又能造福社会。”王良指出。

谈信贷：四季度加大一般性贷款投放

截至9月末，该行资产总额约9.71万亿元，较年初增长近5%，环比6月末则减少近180亿元，时隔四年再现单季度“缩表”。

结构上看，招行买入返售金融资产单季度减少1300亿元，成为全行总资产环比减少的关键。而据披露，年内该行买入返售金融资产规模已由5246亿元压降至760亿元。

贷款在该行总资产中的占比则进一步上升至约61.8%。其中，企业贷款季度环比负增长，零售贷款投放显著恢复——新增零售贷款占三季度新增贷款比重达112%。

王良透露，由于有效信贷需求不足，招行对今年的贷款增长计划进行了很大的调整，“靠对公贷款同比多增600多亿，来弥补零售贷款的不足；用票据和非银贷款的增长，弥补一般性贷款投放的不足”。

谈及四季度信贷投放计划，王良表示，按照年初的贷款投放总体计划安排，该行将努力完成全年目标任务，适当降低票据和同业资产的投放，加大一般性贷款投放。其中：

零售信贷投放方面，信用卡贷款已经在三季度实现恢复性增长，如果疫情比较稳定、消费有所回升，预计四季度信用卡贷款还将保持较好增长，弥补其他零售产品的不足。同时，在小微贷款、消费信贷提前完成年初预算目标基础上，四季度将进一

步增加两类贷款额度。公司类贷款方面，计划在四季度进一步加大投放力度，包括并购融资、制造业贷款、设备更新贷款投放。

做好今年收官的同时，四季度还需做好明年的预算。王良预计，明年招行会保持两位数的信贷适度增长，结构上：

一是按照以往的战略，继续加大零售信贷资产配置，包括信用卡贷款、小微贷款、消费信贷，也包括住房按揭贷款。

“但按揭贷款我们要结合明年的市场变化进行灵活调整。今年受市场销售不畅影响，住房按揭贷款投放不足，前三季度仅增长188亿元，远低于年初预算。明年要紧跟市场变化，创新合作方式，加大二手房贷款投放，弥补增长不足。”王良表示。

二是在对公贷款投放方面，重点服务实体经济、中小企业、绿色信贷、制造业贷款等，也包括基础设施、新基建项目的信贷投放，并根据行业、区域、期限配置等各种条件做好投放计划。

谈财富管理：零售客群增长有亮点

数据显示，前三季度招行实现非利息净收入1027亿元，同比增长1.9%，增速环比半年报有所收窄。

从重点项目来看，前三季度财富管理手续费及佣金收入同比减少13.1%至255.9亿元，降幅较半年报进一步扩大。其中，代理基金收入、代理信托计划收入分别同比下降46.9%、47.9%。

招行副行长汪建中在业绩会上透露，财富中收存在一定压力的同时，该行零售客群增长势头良好、结构更优，主要体现在：

一是，潜力客群年轻化。年内招行金卡客群增长较快，其中金卡客群中的年轻客群占比由28%提升到30%以上，“意味着招行在年轻客群（特别是大学生群体）中的市占率不断提升”。

二是，重点城市发展速度较快。其中，在长三角、珠三角、京津冀等重点城市的新客获取数在全行占比提升了0.2个百分点。

三是，线上理财趋势明确。全渠道理财客户数提升到4200万，比去年净增11%。“整个零售客群体系仍然保持着金字塔的结构，比较优良。”

四是，客群经营质量优于去年。特别是今年以来招行在团体金融维度迅速发力，已初见成效。

数据显示，9月末招行零售客户达1.82亿户（含借记卡和信用卡客户），较年初增长5.2%，零售AUM（管理客户总资产）接近12万亿元，较年初增长11.2%。其中，金葵花及以上客户数量、AUM均实现10%以上增长。

汪建中表示，受权益市场震荡下行影响，今年招行零售AUM增长结构发生一些变化，增量集中于存款、银行理财。此外，招行通过深化资产配置，加大保障类保险产品供应，保险类AUM取得较好增长，前三季度代理保险费收入同比大增47.8%。

“今年我们保险AUM增量的70%以上是期交产品，复杂产品增长的背后是招行整个队伍能力、系统能力、选择产品能力的整体提升，这种能力是长期有效的，而且会不断变好。”汪建中说。

针对下一阶段，王良表示，将采取多种措施保持该行非息收入、手续费收入整体稳定：

一是，要实现多点突破，不能寄托于某一类产品，导致过度依赖、集中度过高，以免带来不利的被动局面。

二是，要继续做大客群，做大AUM。“只要AUM不断做大，随着市场轮动变化，就会‘东方不亮西方亮’，实现相互弥补，提升非息收入的稳定性。”

三是，要坚持大财富管理战略方向。提升财富管理、资产管理、资产托管几大板块的竞争能力，实现规模和手续费收入增长，进一步优化收入结构。

根据披露，受子公司资产管理规模增长驱动、高费率托管业务占比提升、信用卡交易量增长拉动、电子支付收入增长等因素影响，前三季度招行资产管理手续费及佣金收入、托管费收入、银行卡手续费收入、结算与清算手续费收入分别同比增长22.3%、6.6%、6.5%、8.9%。

责编：杨喻程

校对：高原