**【招商银行小规模交流会会议纪要】**

**Q1：招行的资产质量能够维持改善下去吗?**

A：关于资产质量的持续性，管理层认为是可以持续的。首先，从整个银行看，这次资产质量的改善是全行业性的，与宏观经济景气周期相匹配。尤其是去年、今年，上游行业、周期性行业改善，缓解了银行压力。

其次，从招商银行内部看，这几年做了很多结构调整，尤其是对公业务。前几年由于经济环境原因，对公不良暴露很多。这几年招商银行在做结构调整，不仅仅是大的业务上的调整，更多是战略性的业务调整，比如资管，金融市场以及投资银行等领域。**1）资产结构**：这几年大的逻辑，零售业务大踏步前进，对公业务有策略的在退。具体到每一年，信贷投放中有2/3 投入零售，1/3投入对公。对公业务发展这几年基本上是在停滞状态，没有大的增长。我们的逻辑是，经济下行情况下，银行不良资产加速暴露，我们对公内部进行调整，而加大零售投入。**2）公内部调整**：主要是对公不良高发产业（上游和过剩产能产业），一方面压缩投放额，另一个是对新投放贷款进行名单式管理。成果上看，这些行业占新增贷款的比重在不断的下降的。有一个细节值得注意，财政部公布了8大行业为产能过剩行业，我们中报则扩展到20个行业，这些行业贷款总体是在“退”。在整个信贷投放上，更多分配给零售业务，同时在对公业务内部，我们在推行战略客户制度。以前大行会有这样的制度，股份制银行会做的少一些。这部分业务市场看招行容易忽略，这个制度在每一个行业选择一些龙头头，类似于独角兽的企业作为客户比如万科（房地产）、 腾讯华为等。这些企业在各自领域的盈利能力和抗风险能力是比较强的。

目前市场对经济前景有不同的看法，未来经济方向是否转好，是否可持续均不能确定。前一轮招行主要在这些过剩行业爆发不良资产问题。目前我们换掉这些贷款，换成抗周期比较强的企业有利于在不确定的经济环境下，保持资产质量。

我行目前能够降低风险偏好的原因是基于我们的负债结构，资金成本低是招行的核心优势，活期存款比例60%以上，今年是62%。由于招行经济化的资产负债管理能力，付息负债成本比较低，因此我们选择风险加权资产时，我们可以主动选择风险适中，但资产质量好的行业。

所以，资产质量趋势是否可持续，主要看目前的资产负债结构能不能够维持。我们认为能够维持主要基于以下几个方面。第一，招行零售占比和利润贡献已经全面超过50%，零售的抗周期强，而且贷款方面小额分散，因此在这个方面我们底气教足。第二，对公业务里面，新增贷款的75%投给了战略客户，如果这些趋势能够维持，那么资产质量是可以维持的。因为对战略客户，虽然定价不一定能优势，但是可以得到除了了利息之外的收益。招行的很多业务如投行、现金管理等服务在对公业务中增长很快。目前我们对公客群的增长能够达到20%到30%。战略客户比如腾讯现金流很强，我们提供工资代发服务，同时提供现金结算等服务。所以招行投行业务，比如并购贷款，结构融资按业务量来说能做到全国第一，这些都是能够联系在一起的。而这些是单纯从资产负债表看不出来的。

因此总的来说关于这个问题的几个前提是：1. 宏观经济只要不恶化，或者说供给侧改革红利能释放，行业性的趋势能够确立。2. 负债结构能够维持较低的优势3.资产方面，对公贷款战略客户如果能够维持，过剩行业投放也能下降。如果这些前提能够确定，资产质量的趋势也能确定。

**Q2：中收这一块招行目前如何？**

A： 招行今年中报唯一的瑕疵是中收，集团口径下降8%，本行口径下降10%。这其中有一些特殊的原因，其中一个是营改增，会对上半年同比口径有影响。另外招行对中收是比较理性对待的。如果追求数字我们很多办法，比如我们可以看到招行的信用卡上利息收入大于手续费收入。这是因为2016年开始，信用卡业务中的现金分期，国内很多银行放在手续费收入里面，而我们将其调整到利息收入，因为我们认为他本质上是风险业务。16年从上半年我们就调了，后来的重述了。我们没有把他放在非息里面，如果放在里面会数字非常好看。还有我们会计记账方式上也做了一个变化。国外投资者他们提出过建议，非息收入在不同季度波动太大尤其在三四季度。我们按照业务的当期发生当期记账而不是按照收入到账。我们从去年四月，借助营改增的时间点，对会计记账上从收付实现制改成权责发生制。所以我们的非息会摊匀一些，比如，去年结算与清算手续费有一个大的增长，主要是支付宝延迟入账，收入是16年下半年集中入账，造成报表上数字有扰动。 16年全年700个亿，4月份一个月有100个亿，再在叠加营改增因素造成去年非息基数非常高，去年非息增长了30%多。当然抛开这些因素之后，银监会的行动，尤其是保险领域的新政，很多保险如万能险不让卖了，对业务影响也很大。

从我们角度看，零售一直是招行最重要的优势，战略和地位是不会放松，我们会用金融科技来巩固。与此同时我们认为存粹零售的银行不一定好，我们讲究的是一体两翼的一个闭环发展，除了零售、同业与对公业务三者能实现交叉销售，相互促进。我们希望零售贡献达到一个区间，同时对公业务有策略的发展。当然投行与金融市场，资管，票据还有托管是战略性的业务，也需要发展。手续费今年市场的年景不好，比如保险、理财受监管很严，还有投行的债券承销受利率上行的影响，但我们业务的分散化能够起到分散风险。虽然非息收入在降，但我们也有亮点，比如信用卡手续费中的支付与结算与商户的合作（如线下收单），信用卡场景手续费（比如说买苹果分期会从商户收手续费），还有信用卡年费增速都不错，信用卡整体大概有16%左右的增速。此外，投行业务，如并购金融，结构融资贡献的手续费也还是不错的。其他的比如票据类，之前做的比较好，但去年营改增税制的原因，7月份国家税务总局调过来了，不是按照持有的久期收费，而是根据余额收费。现在改过来之后，明年对票据的影响可能不会有今年这么大。

单纯从理财看，今年理财纳入MPA考核，同业理财是在收缩的。假设央行牵头的起草的资管管理办法出台后，对于招行是机遇大于挑战，因为游戏规则是统一的，三会统一管的比较严，没有套利形式。再加上由于招行的资管业务做的比较靠前，监管盯得比较紧，相应的我们业务比较合规，在一个统一的规则明晰的规则下，因为资金成本比较低，我们的资管业务能有更多的优势。大的角度看，招行非息的增长，第一是可以持续的，第二是将其纳入我们的战略，好多个领域的细分项经过这几年的发展能达到行业领先。这方面不需要太担心。

**Q3： 整体上半年全行业信贷额度放的比较多，三季度额度是否比较紧，是不是下半年息差会明显上升？**

A 息差要从价量两方面解释。银行一般投放在上半年比较多，可以收比较长时间的利息，下半年比较少。总的来说我们的上半年进度比较快，但是全年来说，虽然额度比如用了70%， 不是说下半年只能用30%不会改动。当然每年的央行确实会有窗口指导，可能说设置额度，每一年银行据此做一个计划。但是贷款的期限是不一样的，招行给企业的久期相比四大行要短一点，到期之后会有重新授信，会有一个重定价。息差展望上，我们是比较早出现息差向上趋势，三季度大体上平稳，四季度会比较好。我们下半年的策略是，三季度四季度对新增客户放缓一点，对存量客户，我们的贷款置换会做的多一些。考虑风险偏好，我们会主要做战略客户，所以弹性不会给那么大，因为是想得到综合的收益，比如他们里面有很多优质的零售客户。

**Q 4：所以说四季度息差的扩大会比较明显？**

A 整体上看会在一二季度上下，三季度还是这样的趋势，四季度会比较好。

**Q5：主要是哪一块的变动多一些？是资产端的收益率吗？**

A主要是资产端受益会多一些。负债端付息负债的成本较稳定，能够控制住。资产端对存量客户到期之后会续做。假设市场环境继续改善我们会灵活的根据市场变化来改变（比如做一些资产证券化的业务）。

**Q 6：周期性行业的老客户的新增贷款需求明显吗？**

A 主要取决于行内的行业政策和风险偏好，我们认为周期性的复苏还没有那么明显，行业性的比如钢铁、煤炭不良率依旧是在10%以上，对这些行业不能抱有太大期望。

**Q7：招行线上APP目前情况如何？**

A 招商银行很重视移动端。我们APP有两个，掌上生活是信用卡端，招商银行APP是借记卡端。首先招商银行，整个到6月份累计下载数超过5000万，年度活跃客户达到 2855万。而掌上生活8月份突破4000万，年度活跃3195万，活跃度很高，达到两位数增长。14-15年互联网金融比较热。我们发现依靠互联网公司合作，成本太高，因此我们改变策略，“外接流量，内建平台，流量经营”。外接流量指的是和BAT等巨头合作，丰富应用场景，但是另一方面要自己建APP。必须有自己的客户端才能把客户掌控在自己手里。一方面我们让客群往线上迁徙，另一方面我们丰富应用场景，比如和线下商铺的合作，优惠券等服务等都会推出来。再比如我们为金葵花以上客户代理办签证，费用上还有优惠。这背后逻辑是不断丰富场景。以前是ＢＡＴ尤其是支付宝，城市服务比较好，银行实际做的主要优势是银行掌握了比较高净值的客群，而他们是服务普遍客户。我们是不断在往ＡＰＰ增加增量服务。比如摩羯智投6月份累计申购余额45亿，7月份突破50亿，不小心做成了国内最大的智能投入。市场上可能容易忽略的是招商银行这几年新型银行方面的除了渠道更轻，往线上转型之外，我们自己在做结构的改革。比如摩羯智投的诞生，国内银行没有做太多。由于招行的财富管理代销业务很强，渠道很强，我们希望能以增量服务的形式，而不是把这些产品单独的卖给客户。以前的销售有盲目性，由于移动端可以更好的触达客户，现在可以更精准给客户营销。内部的结构转型方面，现在的7个零售的部门、一部分私行的人，加上零售信贷，资管部还有零售的网络银行部，一块合作，效果也很不错。其中也用到了很多的新的技术比如机器算法，人工智能。招商对于Fintech 还是很重视，我们单独成立了网络银行部，掌上生活等APP有专门负责手机银行的事业部。他们的人员配置上更多的是IT背景，包括从互联网巨头请了好多人。这些APP都是我们自己自主开发的，这些地方是招行有估值溢价的地方。目前短期看是投入比较大，现在是影响成本收入比。去年12月底导今年3月底整个手机银行交易占整个交易达到40%，未来比例会持续提升。下半场我们会加大金融科技手段，对零售的网点也早做布局的改革，包括可视化设备的比重都会上升。手机银行从会计成本上看，每一笔的费用大概是2.7毛钱，是人工成本的1/50，这一块对招行效率会有一个比较大的提升。再比如，零售的成本收入比以前是60%， 现在差不多的是30%，做零售银行能降的这么低是不容易的。 .

**Q8：招行零售差异化优势在哪？**

A 招行自己总结。第一，零售转型做的比较早。品牌优势，团队优势，体系化优势，服务优势，产品优势，都是我们的优势。根本上说是建立了零售银行为主，资源、渠道、投入以及共识上的经营文化。一个银行只有经过10几年持续在推广，几轮周期洗礼之后，才能真正找到打法。我们认为零售是“慢工出细活”，最根本是整个银行内的多年共识。这可以体现在很多细节上，比如我们的资源投入是真正向零售倾斜的。再比如摩羯智能实际上是零售、资管、IT三个副行长跨部门合作实现的，招行能够在这些在体制上理顺。还有就是我们的客群，去年底全口径是9100万。6月底是9700万，预计年底会突破一个亿。一个银行的零售客群能够和互联网公司匹敌的亿级水平，是里程碑式的跨越，一亿的量级能够维持一个内生增长了。信用卡累计发卡量8812万，活跃用户至少有4千万。

这10几年招行对客群有一个筛选，做的比较好的有一个从低到高的客群分层管理以及分层经营策略，从低到高有普卡、金卡、金葵花卡、砖石卡、私人银行还有超高端的一个梯度。对不同客户有分层经营的策略，比如普卡投入产出方面不突出，但是可以贡献很低成本的活期存款。在此基础上月日均余额5万以上是金卡，30万以上是重点金卡，对他们会有精准营销。金卡和金葵花客群是最赚钱的，响应度最高，粘性最强。私人银行是1000万以上的客户。我们私行客户绝对量虽然不是最多，但是从管理的总资产上是第一位的，工行客户分我们差不多，但是门槛是800万，这意味着我们人均私人银行的资产是最高的。我们目前客户数排第四，人均排在第一位，我们掌握了很多的是“招行粉丝”的零售客户，对我们的忠诚度很高。

**Q9 有人说客户的忠诚部分来自于08年招行减少了客户的损失？**

A 我们是按照大类资产配置的理念做的。当然有很多细化的地方有很多空间，比如客户经理很年轻一旦做好了容易被挖走，其他方面比如手机银行12月份改版之后，加入了社交等共工具应用，对客户经理有更好的触达，以后慢慢还会有一些变化以及增量，未来是有空间的。

**Q 10：监管政策的影响？**

A 大体上对行业是冲击的，主要是看不清楚比如收紧到什么程度。从央行主要是维持去杠杆、防风险的平衡，主要是维持货币政策的紧平衡，监管的步骤上讲究一个协调性。另一方面对市场环境有影响。比如对合规性要求更高，在资产投放上很多业务没法做了。还有保险上的影响，整个资管行业不好过，授客理财收入，保险代理费等业务下降。从行业看，主要是去年保险业，资管业发展过快了会集聚风险也不可持续，监管政策下能回归本源，稳健发展，挤掉泡沫和风险是好事。从监管的角度，招行是“好学生”,我们是在合规的情况下发展的。在这样的前提下是有优势的，就像好学生都希望题目出的很难。我们资管的人是按照本源经营的，在大监管环境下是有优势的。专业能力上，我们的投行、投资方面，委外的业务等也是在市场上学习，资管部也是按照事业部在管理。日后这些会显示出招行独特的优势。我们和社保基金交流发现，大家面临的行业困惑是一样的。如果监管政策是比较清晰比较明朗的话，对于招行而言机遇大于挑战。

**Q11 新客户，非国有客户对资金的需求如何?**

A主要看区域，至少长三角地区石油改善的。我们更多只能找行业，上半年看，基建以及房地产类融资需求比较旺盛，其他一般。这也映证了去年以来经济是基建拉动，单纯从民企来看一般，可能珠三角需求是有一些改善的。

**Q12： 地产基建增速下降，会不会有一个滞后性，带来经济下行？**

A 经济周期方面是有争议的。有的可能认为新兴行业开始好转了，但是也不能确定。

**Q13 周期行业会不会对设备投资有新的需求？**

A 客观上肯定是会有一点。但是我们行业上还是有一些自己的选择的，由于我们对公的体量不是很大，这些方面四大行可能会更清楚一些。