

招商银行直言系统性问题都出在重资本业务

谈战略转型 做大轻资本

在新任行长的带领下，招商银行仍交出了较为亮眼的“成绩单”，2022年，该行实现营业收入3447.83亿元，同比增长4.08%；归属于该行股东的净利润1380.12亿元，同比增长15.08%。

与业绩同样受到关注的还有招商银行战略转型的调整。2004年招商银行正式开启零售银行转型，当年提出零售银行战略目标，经过十年的发展在2014年又提出轻型银行的战略方向。在本次业绩会上，该行高管提出了打造“价值银行”的战略目标。

招商银行董事长缪建民表示，价值银行并非是对零售银行和轻型银行战略的否定，而是对前两者的传承和升华。过去银行业快速发展吃到经济高速增长、房地产市场繁荣、利差较高三大红利，现在经济从高速增长进入到高质量发展、房地产市场从增量到存量、利差缩窄，对商业银行提出很大的挑战，因此需要不断优化战略。

“招行能够脱颖而出，不是跟着别人跑，我们总是领跑、在前面跑、在无人区跑，不是在很拥挤的地方跟人家竞争，这就是我们的打法。”缪建民坦言，行业进入利率下行周期、净息差收窄的情况下，银行怎样增强竞争力，招商银行的作法就是控制重资本业务的质量、做大轻资本业务，当同行还在集中精力做重资本业务时，招商银行已经把重资本业务做强、轻资本业务做大，这就是模式领先。

商业银行的业务大致分为两类，一类是消耗资本承担风险的表内重资本业务，赚的是净息差和资本利得，另一类则是不消耗资本不承担风险的表外轻资本业务，赚的是管理费和手续费。

“金融历史上发生金融危机，出现系统性风险的都在传统的重资本业务上”，缪建民指出，最近硅谷银行也是如此，该行资产负债表中债券投资占到了62%，而轻资本业务占比不是很高，非利息收入占比仅26%。招商银行强调“做强重资本业务，做大轻资本业务”，主要是提升重资本的质量，例如贷款不良率等，同时，做大轻资本AUM，“现在轻资本业务的占比还是不够高，要进一步提升轻资本业务占比”。

2022年是新任行长王良履新后的第一年，招商银行如期交出了营收净利双增的“答卷”，同时在战略上又迎来新一次的转型升级——打造“价值银行”。不过，财富管理收入增速放缓、不良率上升等亦受到市场关注，对此，3月27日，招商银行一众高管在业绩发布会上对相关热点话题一一进行回应。



零壹智库特约研究员于百程表示，招商银行零售战略转型已近20年，是业内最早提出零售转型的银行，在零售银行、轻型银行战略已成根基之后，提出打造价值银行，是对零售银行和轻型银行战略进行升级，内涵更加清晰。

谈财富管理 提升资管能力

营收虽然实现同步增长，但在金融市场剧烈波动、消费低迷、外需持续走弱等多重冲击背景下，2022年招商银行非利息净收入同比下降0.62%至1265.48亿元，而在非利息净收入中，财富管理手续费及佣金收入309.03亿元，同比下降14.28%。

“受资本市场波动等影响，代销基金收入同比下降46.41%，对非息收入、财富管理收入增长带来了负面影响。”招商银行行长兼任董事会秘书王良表示，但是代销保险、代销理财等收入有所回升，因此，在不同周期配置更加多元的产品，才能够实现财富管理

收入的稳定。招商银行也在着力打造代销基金、保险、信托、理财、私募等方面更加丰富的产品线，以满足客户的诉求，保持财富管理业绩的稳定。

在配置更加多元的财富管理产品的同时，王良表示，招商银行也在不同类型产品中主动选择与头部金融机构建立合作关系，并持续壮大财富管理客群规模，招商银行目前理财客户规模占零售客户比例较小，一些理财客户配置的理财产品资金有限，还有巨大的发展空间。同时，招商银行还将重视线上线下渠道相结合的服务模式，既通过线上标准化产品服务大众客户，又要发挥线下优势，提供陪伴式、个性化的产品服务。此外，私人银行家族信托出现了较快发展，招商银行也在积极布局，规模、增长速度也都呈现了非常好的态势。

“我们现在是既要寻求AUM的规模，同时也要提升我们自身财富管理服务的水平和能力。”王良总结道。

2022年“资管新规”正式实施，理财产品进入净值化时代，受债市、股市波动影响，掀



起了阶段性的理财产品“破净潮”和“赎回潮”。缪建民表示，银行理财习惯于按摊余成本计量，所以产品全面净值化后有些不适应，未来要解决这个问题的核心需要提升资管能力、产品设计能力。不过，提升资产管理能力需要有个过程，从摊余成本计量的商业银行文化转变为公允价值计量的资管文化还需要几年时间的阵痛。

对于理财的净值波动导致产品一定规模的赎回，王良表示，投资者对于银行理财不保本保息还需要一定的接受时间，在投资者投资偏好相对稳健的情况下，招商银行的理财业务不宜贪大求快，要稳定规模、优化结构、丰富产品线，加大权益类资产的配置，并不断提升投研能力、风险管理能力、产品创新能力、系统科技支持能力。

“银行理财去年净值波动较大，但更多的是股债双杀大环境的影响”，于百程指出，面对理财产品净值波动，银行需要关注的是提供更多元丰富的产品、更好的服务体验和更多的活跃客户，力争成为客户财富管理的主账户。

谈资产质量 房地产不良率仍存上升压力

受国内外经济放缓和部分房地产客户风险暴露的影响，2022年大多数银行不良贷款率均较上年末出现下降，招商银行也不例外。2022年末，招商银行不良贷款率较上年末上升0.05个百分点，为0.96%，造成不良贷款率上升的指标主要集中在信用卡贷款和房地产业务方面。

截至报告期末，招商银行信用卡贷款不良率为1.77%，上升了0.12个百分点。招商银行副行长兼首席风险官朱江涛表示，信用卡贷款不良率上升主要是受到部分客户还款意愿和还款能力下降以及催收政策的影响，预计2023年信用卡不良生成率仍会在高位，但会有一定回落的空间。

“招商银行整体不良率还是比较低”，于百程表示，去年零售不良率上升是行业普遍现象，属于正常水平，随着经济的持续复苏，客户收入增长还款能力上升，不良率也会逐步回落。

受房地产市场下行影响，招商银行对公地产的房地产不良率也有所升高，截至2022年末，房地产业不良贷款率3.99%，较上年末上升26个百分点。不过，对公房地产占对公贷款的比例有所减少，为15.91%，比年初下降3个百分点。

在不承担信用风险的房地产领域，朱江涛提到，招商银行理财投资余额是1135亿元，标品和非标各占50%，其中标品部分涉及到企业主体已经违约的余额是50亿元，已经按照中债估值在产品端的净值中得到了充分的体现，非标部分目前分类都属于正常类的资产，代销余额是322亿元，其中私行代销是285亿元、对公代销是37亿元，这个规模相当于峰值规模的10%左右，风险基本也得到充分的释放。

展望2023年房地产不良生成情况，朱江涛表示，相较2022年会有较大幅度的下降，不过季度之间的生成不会那么均衡，主要原因是今年要集中处理内保外贷这一产品的风险，会形成季度之间的扰动，同时整个房地产的不良处置难度进一步加大，会存在一定的滞后性。

“今年房地产行业的不良率可能还会有所上升，但是生成会大幅下降，总体来讲我们房地产行业的风险大概率在2023年会基本出清。”朱江涛说道。北京商报记者 李海颜

降准落地日 央行加大逆回购操作平稳跨季

临近月末、季度末，央行公开市场操作又有新变化。3月27日，据央行官网，央行以利率招标方式开展了2550亿元逆回购操作，在操作规模上较上周有所增长。而中标利率为2%，与此前持平。

值得一提的是，年内央行实施的首次全面降准也在3月27日正式落地，向市场释放长期资金约6000亿元。而随着数千亿元资金流向市场，周一银行间市场资金面整体呈现偏宽松走势。分析人士指出，在降准释放长期资金的情况下，央行通过逆回购操作又对短期流动性进行了调节，能够确保季度末流动性水平合理充裕，因季度末各因素造成的短期流动性担忧当可解除。

单日净投放2250亿元

3月27日，据央行官网，央行以利率招标方式开展了2550亿元逆回购操作，中标利率为2%，与此前持平。当日有300亿元7天期逆回购到期，实现净投放2250亿元。

另据Wind数据，公开市场近期面临着大量逆回购到期。包括3月27日到期量在内，本周央行公开市场共计有3500亿元逆回购到期，其中周一至周五分别到期300亿元、1820亿元、670亿元、640亿元、70亿元。

北京商报记者注意到，进入到3月的最后一周，央行再次将逆回购规模加码至2000亿元以上水平。自3月15日央行超量开展4810亿元中期借贷便利(MLF)后，央行逆回购操作

规模均位于2000亿元以下，整体处于波动下行走势。3月24日(上周五)，央行开展了70亿元逆回购操作。

另一方面，3月27日也是年内第一次降准的正式实施日，央行下调金融机构存款准备金率0.25个百分点，向市场释放长期资金约6000亿元，下调后，金融机构加权平均存款准备金率约为7.6%。此前，3月17日，央行宣布于3月27日实施降准。

在光大银行金融市场部宏观研究员周茂华看来，伴随着央行降准资金落地，央行同步适度加大回购操作力度，增加短期资金投放，主要是由于月末、季度末临近，央行明显呵护资金面，释放央行继续保持流动性合理充裕，稳定市场预期。

中央财经大学证券期货研究所研究员、

内蒙古银行研究发展部总经理杨海平解释，近期受到政府债与商业银行次级债放量、税期扰动以及季度末因素影响，短期资金供应趋紧。央行此次逆回购操作可以调节短期资金的偏紧状态，稳定市场情绪，进一步巩固前期货币政策成果。

资金面有望平稳跨季

而随着超量MLF、降准、逆回购加量等举措接连落地，市场资金利率的紧张局面得以缓解。3月受到政府债缴款、税期等因素影响，市场资金价格持续走高。即便是央行接连在MLF和降准事宜上释放投入长期资金信号，也未能立即缓解市场情绪。3月21日，银行间市场存款类机构七天期质押式回购利率(DR007)一度上行至2.23%，为3月以来的最高点。

从资金面来看，3月27日，上海银行间同业拆放利率(Shibor)各品种涨跌互现，其中隔夜Shibor下行18.2基点，报1.106%；7天Shibor上涨41.4基点，报2.117%；14天Shibor下行0.5基点，报2.545%。

银行间市场资金面同样有所“松绑”。3月27日，银行间市场存款类机构隔夜质押式回购利率(DR001)延续下行走势，至1%附近，DR007上行35基点至2.06%附近。

“一般而言，随着月末、季度末临近，加之

债券发行、降准、缴税等短期因素扰动，机构融出都会偏谨慎一些，资金面有所收敛。”周茂华表示，“但也要看到，国内财政、货币政策偏积极，央行通过降准、逆回购等工具灵活操作，熨平短期资金面波动，市场流动性有望保持合理充裕，平稳跨季。”

中信证券首席经济学家明明认为，一方面本周资金面临跨月、7天和隔夜利率或将脉冲式回升；另一方面降准资金周一释放，一定程度上有助于对冲月末紧资金压力，但季度末考核压力下较难实质性改善短端资金供不应求的格局。

明明表示，考虑到本周逆回购操作延续了基于资金面松紧灵活调整的态势，预计央行维持资金利率在政策利率附近波动的态度不会有太大转变。

“在降准释放长期资金的情况下，央行通过逆回购操作又对短期流动性进行了调节，能够确保季度末流动性水平合理充裕，因季度末各因素造成的短期流动性担忧当可解除。”杨海平补充道。

总量与结构“组合拳”

进入2023年以来，央行货币政策依旧保持稳健，通过灵活公开市场操作呵护流动性。

从资金量看，为了保持市场流动性合理充裕，央行在2023年一季度通过超额续作

MLF、逆回购以及降准等多重方式，满足市场对不同周期资金量的需求，以平抑各种因素对流动性的扰动；从价格来看，尽管本月降准落地，但MLF以及LPR利率自2022年8月以来连续6个月保持不变。

在2月中旬召开的2023年金融市场工作会议上，围绕货币政策，央行提出，要做好政策性开发性金融工具、设备更新改造专项再贷款等稳经济大盘政策工具存续期管理；完善支持普惠小微、绿色发展、科技创新等政策工具机制，精准加强重点领域和薄弱环节金融支持。

针对薄弱环节、重点领域，央行在2022年进一步丰富了结构性货币政策工具，并数次强调更多运用结构性货币政策工具。杨海平指出，货币政策精准有力的关键在于充分发挥货币政策工具特别是结构性货币政策工具的精准导向作用，预计年内央行仍将通过货币政策工具的优化，精准解决经济恢复过程中的结构性难题。结构性货币政策工具仍有一定的操作空间。

周茂华认为，综合内外宏观经济环境、央行表态来看，接下来央行稳健货币政策略偏松格局，更多采取总量与结构工具组合，保持流动性合理充裕，信贷总量适度增长；引导金融机构优化信贷结构，提升服务能力，加大实体经济薄弱环节，重点新兴领域支持，促进内需加快恢复。北京商报记者 廖蒙