

“不做零售，现在没饭吃，未来也没饭吃。”招商银行行长王良今日在该行业绩发布会上直言，招商银行仍然取得了比较稳定的经营业绩，这得益于二十年前就明确了零售银行战略定位，持之以恒地坚持零售银行战略，将零售银行业务打造为招商银行的“压舱石”和“稳定器”。

根据招商银行业绩报告显示，该行前三季度，该行实现营业收入2648.33亿元，同比增长5.34%；实现归属于该行股东的净利润1069.22亿元，同比增长14.21%。

不过，市场对于招商银行原行长田惠宇被查一事依然心有余悸。招商银行股价在上周下跌至30元以下，6年以来首次破净。10月31日，招行股价依然走低，最低跌至26.51元，创下2020年3月以来最低值。

王良直言，田惠宇被查一事是其个人事情，与招商银行没有直接的关系。招商银行各项经营稳定，业绩保持稳定，各项业务均正常发展。招商银行未来会坚定不移地按照董事会确立的战略方向，持之以恒地培育打造新的发展优势。

市场疑虑犹在 招行会否动摇零售战略？

田惠宇被查一事，让市场对招行未来发展前景颇有疑虑。反复强调“发展战略不变”也成了近几次招行召开业绩发布会中的必要环节。而此次，作为临危受命的新一任行长，王良对招行未来发展中的“不变”再度做出阐述。

王良指出，只要招行持之以恒按照这样的战略方向、战略目标不动摇，持之以恒地坚守战略初心，招商银行一定能够在当前的形势下，既能够为股东创造价值，也能为我们客户、员工、社会创造价值。实际上，去年招行制订了《招商银行“十四五”战略规划》，明确打造“创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行”的愿景。

王良认为，这符合招商银行已经形成的业务优势，也符合当前的时代发展要求。当前，我国已经成为全球第二大经济体，中产收入群体人口已超4亿。招行提出大财富管理的经营模式，与扩大中等收入群体、实现共同富裕的社会愿景一致，符合当前国家、经济、社会、客户发展的需要。同时，经过二十多年的积累，招商银行零售业务在产品、服务、管理等方面已经形成了体系化的优势。

针对金融机构服务国家实体经济和招商银行战略是否矛盾的担忧，王良表示，这是相辅相成和一致的。招行大力发展财富管理，将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。

“招商银行要不断加强财富管理、金融科技和风险管理三大能力建设。”王良表示

，财富管理能力决定我们走多高，金融科技能力决定招行能够走多快，风险管理能力决定招行能够走多远。

此外，王良还表示，董事会反复强调要保持“三个不变”，即董事会领导下的行长负责制不变；市场化的体制机制不变；稳定的人才队伍不变。“这是过去招商银行成功的原因，也会按照董事长的要求继续坚持“三个不变”的要求。”

“招商银行市场化体制机制不会变化。招行的基因就是有市场化机制。”王良指出，市场经济也是法治经济，所以招行坚持市场化，也要坚持守法、合规经营。市场化机制并不只是高激励，市场化的另一方面是严约束，既有激励的一面，也有约束的一面，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。

手续费收入增长失速 招行将如何破局？

坚持大财富管理的招商银行，在今年三季度财富管理收入却迎来低谷。数据显示，该行今年前三季度，实现非利息净收入1027.03亿元，同比增长1.92%，在营业收入中占比为38.78%。净手续费及佣金收入757.52亿元，同比增长0.02%。其中，财富管理手续费及佣金收入255.90亿元，同比减少13.10%。

王良表示，即便如此，净手续费收入的增长来之不易。除了上一年高基数因素以外，今年基金业务代销手续费收入同比出现了大幅下降，这主要是由于今年面资本市场波动带来的减少。数据显示，招行钱三季度代理基金收入52.91亿元，同比减少46.89%。

不过，在基金代销不利的情况下，招商银行正在调整财富管理的发展策略。保险代销和理财产品代销实现了较快增长。招行三季报显示，该行前三季度代理保险收入107.84亿元，同比增长47.81%，主要是权益市场震荡下行，深化了资产配置，加大了保障类保险产品供应；代销理财收入53.23亿元，同比增长15.94%，主要是该行零售理财销售规模稳步增长。

“资产管理、资产托管在结算手续费、银行卡等方面的手续费收入实现了比较稳定的增长。”王良表示，公司批发等各项手续费收入月度基本上实现了比较好的增长，以弥补资本市场带来的手续费收入缺口。

针对下一阶段和明年，王良指出，招行还将进一步采取措施，保持其非息收入和手续费收入保持相对稳定的状态。

“要实现多点突破，就不能过度依赖某一类产品，或对某一类产品集中度过高。因为一旦发生变化，就可能带来被动局面。”王良指出，同时还要继续做大客群，让

资产管理规模（AUM）保持较高水平。即便是市场轮动变化，不同产品之间可以互相弥补，提升非息收入的稳定性。

招行副行长汪建中表示，招商银行今年就逆周期配置采取了投资者教育，当前权益类基金的配置能力招行依旧领先。预计随着资本市场明年或者什么时候逐步的回暖，招商银行财富管理给客户在权益上所带来的体验会进一步提升。

零售板块将如何提升效能？

数据显示，截至报告期末，招商银行零售客户1.82亿户(含借记卡和信用卡客户)，较上年末增长5.20%；AUM余额119595.83亿元，较上年末增加12004.13亿元，增幅11.16%。

“零售要有足够多的客群。”招行副行长汪建中补充道，当前招商银行的客群增长仍保持较高水平。招行的客群呈现出了年轻化的趋势，特别是大学生群体占比不断提升；重点城市的发展速度比较快；线上理财的趋势非常明确，全渠道理财客户数提升到了4200万，比去年净增11%。

不过，汪建中亦表示，招行在受一些外部因素的影响之下，获客总量可能不如去年，但今年还没有结束，且招行整体经营质量优于去年，特别是今年以来，我们全面推行了“团体金融”理念，已经初见成效。

所谓“团体金融”，汪建中解释，是从对公端到个人端的整体改变，整体基础群以及金卡客群的经营精细化的提升，从内部融合方面来讲，是公司金融、投金以及零售金融的整体融合，所以未来零售业务的效能将会极大提升。

在AUM方面，汪建中表示，招行前三季度AUM长势良好，但结构发生了一定变化。其中占比最多的是存款，其次是银行理财。这主要是因为资本市场出现了较大回撤，投资者及客户在避险情绪下做出的选择。而招行作为财富管理机构，亦做出了一些择时性的安排。

“从长远来看，招商银行在财富管理上构建的长远能力，首先是价值观。”汪建中表示，为客户创造价值的这个价值观，是体现在对我们的员工的指标评价我们的系统以及资产客户资产配置方法，整体来说进行了全面的布局，而且已经逐步见效。

汪建中还表示，招商银行“TREE”的资产配置策略已在今年下半年全面实行。该资产配置策略的关键点在于，加入对客户的分类分群，了解自己客户，同时建立权益类产品组合配置的纪律性，用一种科学的评估方法衡量哪类客户要配置多少权益产品，目前该系统建设已经完成。汪建中预计，该系统实施以后，招行未来在资本市

场出现较大波动时，能够最大限度地保护客户权益，让招行的竞争力得以提升。

此外，汪建中认为，线上能力是其核心竞争力之一。线上能力可以让银行触达更多的用户，提高效率、压降成本。

新京报贝壳财经记者 姜樊

编辑 岳彩周

校对 柳宝庆