

# 中信银行 2023 年度业绩发布会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 3 月 22 日 9:30-11:30

会议形式：现场会议+网络视频直播

行内参会人员：方合英董事长、刘成行长、胡罡副行长、吕天贵副行长、陆金根业务总监、张青董事会秘书、相关部门及子公司负责人

外部参会人员：投资者、分析师、新闻媒体记者、社会公众

记录人：中信银行董事会办公室投资者关系管理团队

前瞻性陈述的风险提示：本报告中涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述不构成本行对投资者的实质承诺，投资者及相关人士均应当对此保持足够的风险认识，并且应当理解计划、预测与承诺之间的差异。

**【提问 1】**广发证券王先爽：感谢管理层给我第一个提问机会，这个问题是提给董事长的，我记得去年贵行业绩发布会口号是“越向前，越精彩”，今年的业绩也在一定程度上兑现了您的指引，想问下董事长，过去一年您觉得贵行经营上最大的亮点是什么？今年业绩发布会口号变成了“新征程，信未来”，我们也看到贵行发布了新三年发展规划，想问下您对未来中信银行的发展有哪些新思考？在这种新环境下，贵行有哪些新策略和新打法来应对？谢谢！

**方合英董事长：**谢谢你的持续关注，也谢谢你的问题。先回答前半问题，刚才张青董秘已经对2023年中信银行的经营亮点进行了全方位展示，可以说刚才介绍的是我们中信银行36岁的全身照，用一句话概括，去年我们还是全面跑赢了大市。如果要再补充几句的话，我可以从经营的侧面来补点光。

**第一，**在去年的整体形势下，在监管政策要求下，我们较好地统筹了支持实体经济和自身发展的需要，统筹了发展和风险，对实体经济支持力度在加大，“五篇大文章”起步开局有声有色，可以说我们在落实中央决策部署和中央金融工作会议精神方面，是有力有效的。

**第二，**我们增效益的逻辑更加清晰，“稳息差、拓中收、稳质量”三大领域齐抓共治。我们没有把贷款的量 and 价作为提高营收的主渠道，而是通过压降存款成本来稳住息差，进而保证营收的增长，我们没有选择在贷款端“以价补量”或者“以量补价”，而是同时在存款端和提高非息收入方面下了很多功夫。

**第三，**张青董秘介绍的数据背后，实际上是我们能力和体系建设的扎实推进与同步提升。我有一句自己想的话，“不体系，毋宁慢”，我们可以放慢发展速度，但是不能没有体系，所以我们特别注重体系建设，比如我们加速“新零售”转型，重塑公司业务竞争优势，纵深推进同业客户一体化经营，还有释放金市的投资交易能力，我们持续完善全面风险管理体系，

不断提升科技的规划力、组织力和生产力。

**第四**，难能可贵的是，我们过去“言必称他人好”，现在全行干部员工的自我认同感、组织归属感和责任感越来越强烈，队伍的信心和底气更足了。

我认为，后两点相较于前两点更为硬核和厚重，既诠释了过去我们取得向上向好发展态势的原因，更为以后的高质量发展打下了非常好的基础。关于亮点，我就简单补充这么多，下面回答您后半个问题，关于对未来的展望。

本行新一届班子已经经历了一个完整的规划期，即 2021-2023 年，经过三年努力，我们已经从“发展修复期”走过“能力构建期”，进入了“稳定发展期”，今年进入了第二个三年规划。前期我们在分析、研判内外部形势基础上，结合中信银行的特点，提出了新三年战略规划，明确要全面建设“四有银行”，跨入世界一流银行竞争前列，提出“五个领先”的银行战略，并在此基础上进一步明确了客户定位、业务定位和区域定位，为中信银行的高质量发展谋篇布局。

在愿景中我们提出要做“四有银行”，即有担当、有价值、有特色、有温度。

**“有担当”**就是要突出国有金融企业的政治担当，强大金融机构的使命担当，以及银行作为企业公民的社会担当。

**“有价值”**就是要坚持价值银行发展之路，要努力回报投资者，成为有一流价值创造能力的银行。

**“有特色”**就是我们依托中信集团金融全牌照、实业广覆盖、头部机构多、专业能力强的特殊资源禀赋，强化差异化、特色化发展，成为最佳的综合金融服务提供者。

**“有温度”**就是要坚持以客户为中心，让我们的产品和服务有靓度的同时，也要让产品和服务有温度，实现我们“让财富有温度”的品牌主张。

在具体路径上，我们提出了全面建设“领先的财富管理银行、领先的综合融资银行、领先的交易结算银行、领先的外汇服务银行和领先的数字化银行”。这“五个领先”是我们战略的核心，我稍微展开讲讲为什么、是什么和怎么干。

**我们提出“五个领先”总体上是出于几点考虑。**

**第一**，顺应经营环境的深刻变化，紧扣客户不断变化、不断提升的金融服务需求。

**第二**，全面落实中央金融工作会议的精神，真正立足为经济社会提供高质量金融服务的时代主题。

**第三**，要发挥中信集团特殊的资源禀赋和能力优势。

**第四**，我们自身有比较好的条件和基础。如果相差甚远，那就是好高骛远。

**第五**，新班子在新征程新使命下，必须带领这个队伍从“稳定发展期”跨入“争先进位期”，总体上是五点考虑。

**“领先的财富管理银行”**就是要坚持不止于提供好产品，我们要通过提供有比较优势的投资价值，提供业界一流的服务

和体验，提供覆盖客户全生命周期的个人金融服务解决方案，做客户首选的财富管理主办银行。在构建领先的财富银行过程中，我们将坚持客户导向、价值导向，以体系去驱动，数字去赋能，能力去支撑。我们要努力让经营体系再进阶，要强化客户、产品、渠道的精准适配，提高我们数字化的客户洞察，投研驱动的投顾服务以及数字化风控和运营能力。我们要让体制机制再优化，要理顺总分支的经营管理定位，这方面我们一直是比较稳定的，没有大起大落大变化过。我们要继续充实零售队伍，提高我们对客的服务能力，而且要强调自上而下贯穿塑形。我们要将核心业务再定位，打造“三张名片”，即资产管理、私人银行、消费金融。我们要让特色优势再提升，在出国金融服务和养老金融上做出特色。我们要让协同优势再发力，发挥中信集团和中信金控在大财富管理上的综合优势和客户优势，在投研支持、产品创设、联合销售、交叉获客上借好力。

关于零售的发展我再补充几句，去年业绩发布会上，我们讲了“新零售”是以财富管理为体的零售业务，并同时明确了“零售第一战略”，可以说“新零售”成效是明显的，目前我们管理资产规模 4.3 万亿元，私行客户管理规模上了万亿台阶，全行个人客户将近 1.4 亿户，富裕贵宾客户突破 400 万户，私行客户突破千万户，零售相关指标站稳了同业第二。再往前看，回顾 2017 年以来中信银行零售发展之路，从原来“一体两翼”到“三驾齐驱”，就是突出了零售银行的战略定位。

经过多年不懈努力，可以说今天我们已经实现了“公、零齐驱”。

再往下看，零售业务的发展框架从“零售二次转型”到“新零售”可以用八个字来概括，即“高举稳打，日积月累”，我们是一步一个脚印来做的，从当时到现在，我们做零售业务不是追求热点，而是真正的远谋远虑，不只是目标考核驱动，而是更多依靠体系和能力去驱动，不只是“头脑发达”，即依赖总行端的顶层设计，更是要强调“四肢健硕”，就是分行和支行的发展力。现在我们的零售业务已经过了补短板期，下一步要适时推动升级，继续谋优谋强谋先，打造领先的财富管理银行。

**“领先的综合融资银行”**就是要立足服务实体经济，把握客户的多元化融资需求，着力构建大商行、大投行、大协同、大撮合的生态圈，努力成为业内最佳的综合融资需求解决者。我们要把综合融资锻造成为中信银行的“护城河”式长板和强项。所以接下来，我们既要立足于资产负债表，又要跳出资产负债表，围绕客户的“股、债、贷、投”多元的融资需求。“内”要推动产品体系、客户体系、管理体系一体化，“外”要连通市场各种资源，打造有独特优势的“商行+投行+协同+撮合”的综合生态圈，要由信用中介向“融资+融智”的服务中介去延伸，力争三年内实现综合融资规模快速增长的同时，融资结构进一步优化，非传统融资占比稳步提升。

这里的举措有很多，有行业共性的，也有中信个性的。比

如在“大商行”方面我们提出要构建“五篇大文章”的服务特色，“大投行”方面提出要构建“最懂资本市场的商业银行”，“大协同”方面我们要深化“一个中信，一个客户”的理念，塑造综合融资一体化的体系优势，这些都是我们构建“领先的综合融资银行”的题中之意。

**“领先的交易结算银行”**就是要回归交易结算这一商业银行的基础功能和客户的本源需求，提升我们场景生态的服务力，强化系统平台的支撑力，丰富产品供给的驱动力，优化运维支持的体验力，创新机制体系的保障力，努力成为市场最优的交易结算服务提供商。“做结算”既是一个回归，更是一个升级，既是维护基本盘，更是抢夺大市场。这几年我们一直强调要“做难而正确的事”，但是交易结算是最“难而正确的事”，我们要在全行形成“真抓结算、善抓结算、会抓结算、做大结算”的业务自觉和氛围，力争对公、零售、同业等各类结算活跃客户大幅增加，结算存款占比大幅提升，并以此提高客户黏性，形成存款成本的稳固优势，让交易结算成为未来全行转型发展新的“压舱石”。

在做结算方面，这几年我们尝到了“甜头”，在推动分支行做交易结算的过程中实现了存款的“量价平衡”。我们这几年存款成本的持续下降和结构变化，都跟做结算这件事是完全相关的。2019年我们提出“倾力发展交易银行”，到2021年我们提出积极发展低成本存款，再到去年我们强势推动做客户

结算，到今天我们提出建设“领先的交易结算银行”，前后衔接一以贯之，拾阶而上，现在的立意更高远，目标更宏大，抓结算也更系统、更有力、更到位。具体举措会围绕前面讲到的“五个力”去谋篇布局。

“领先的外汇服务银行”就是要进一步擦亮我们行外汇业务的“金字招牌”，以全球视野再造中信银行跨境综合金融服务能力，致力成为全市场卓越的跨境金融及外汇服务专家。对于中信银行的外汇业务，大家可能有一定了解，这里我用“三者”来表述：**第一**，我们是股份制银行外汇业务的“先行者”，最早开办外汇业务，因此积累了先发优势和很好的市场口碑。**第二**，我们是外汇服务的“领先者”，因为外汇业务评价、国际结算、结售汇、贸易融资、人民币外汇的核心做市，这些评价外汇业务的最主要指标，我们一直领先于股份制银行，我们一些能力甚至可以跟大行相媲美。我们的领先不仅表现在数字上，而且表现在监管评级上。我们服务企业汇率风险的专项评估得分居全国第三，去年我们最综合的外汇管理评价获得 A 类最高评级，居全国第二，也是股份制银行第一。**第三**，我们是外汇服务的“创新者”，我们书写了中国金融史上很多第一和首单，从上世纪 90 年代我们在扬基债、武士债、德黑兰地铁出口信贷等项目创出了专业特色，到近几年我们办理了全国首笔基于外汇局“跨境金融服务平台”的信保融资业务，落地了全国首笔人民币对外汇美式期权、亚式期权，所以说是“创新



者”是名副其实的。经过 37 年的精心打造，中信银行的外汇业务优势是明显的。

下一步，我们也要与时俱进，要紧跟“一带一路”走出去，还有自贸区、自贸港、人民币的国际化，以及跨境投资、财富管理新发展方向。一方面，我们在传统国际结算，以及外汇交易和贸易融资业务上继续要做大做强保持优势。另一方面，我们要积极发展全球司库管理，做离岸账户服务、跨境人民币服务、跨境财富管理以及资本的全球撮合等跨境金融服务，特别是以自贸区的 FT、NRA 账户为创新载体的新跨境金融业务。为此，我们要以外汇一体化推进为路径，以打造全账户、全场景、全生命周期的产品图谱和跨境金融一站式服务平台为基础，要构建一个面向“境内外、本外币、离在岸、线上下、投商行”五位一体的综合跨境金融服务体系。

**“领先的数字化银行”**就是要坚持创新驱动，业务引领和业技深度融合，紧紧围绕总行、分行、支行经营发展都能触及的敏感点，在管理数字化、经营数字化、运营数字化三大领域先行突破，率先打造成为行业领先者，然后以点带面，示范带动全行各领域数字化向领先者迈进。“领先的数字化银行”离不开一流的科技基座支撑。这几年我们持续强化战斗力，举全行之力加大科技投入和人才储备。去年我们科技投入超百亿，营收占比达到 5.9%。近五年平均投入增幅是 20%。全行科技人员占比将近 10%，总行端科技人员近五年年均增幅 38%。

我们用事例说话，我们的核心系统继 2022 年率先完成分布式架构下移后，去年再次在行业里面首家实现银行业关键信息基础设施全面自主可控，小型机在生产环境中已经清零，还有金融市场衍生品定价的“卡脖子”问题也被我们成功突破。

我们用数据说话，这几年我们深植数字化基因，锤炼实战真功，纵深推进数字中信建设。我们的数字化渗透率，即数字化能力直接嵌入经营管理流程当中的比率，零售业务同比提升 25%，公司业务同比提升 10%，业务自主分析的查询量提升 207%，语意模型的意图准确率达到 97.3%，超过行业标准。我们前台板块数字化经营能力显著增强，数字优势正在快速变为我们业务优势。

下一步，要以全行数字化和智能化“北极星”指标为牵引，充分发挥技术和数据为创新驱动的新质生产力，我们要通过数字化去重塑全行管理、经营和运营价值链，要用数字去验证结果，用数字去决定资源，用数字去预判目标，为客户提供极致体验和最大价值的过程中，构筑中信银行差异化发展的新动能、新优势，努力成为数字化转型的领航者，形成强大的续航能力。

最后我还想强调一句，“五个领先”走的是轻资本发展之路，大家仔细品味下，它符合中信银行的特色，是一个建立在具有良好基础上的精进计划，是一个积极务实的布局，既是顺势，顺着我们自己发展的势，也是逆势布局。“五个领先”既是点，也是面，更是体，既是目标，更是过程，相对来讲我们

更注重过程。作为目标，努力实现；作为过程，必定出彩。我就介绍这些。谢谢！

**【提问 2】新华社吴丛司：**中央金融工作会议提出要落实科技、绿色、普惠、养老和数字金融“五篇大文章”，相关内容也首次写入了今年政府工作报告当中，请问中信银行是如何分别考虑这“五篇大文章”和做下一步规划的？谢谢！

刘成行长：谢谢你的提问。这也是当前大家讨论的一个热点问题。

去年中央金融工作会议提出了建设金融强国的目标，走中国特色金融发展之路的要求。“五篇大文章”是建设金融强国路线图中的重要内容，是金融高质量发展的基本脉络，也是金融供给侧结构性改革的主攻方向，也是建设现代化强国、实现共同富裕对金融需求的集中体现。我们作为国有金融控股的银行，就要紧随这个基本脉络，聚焦这些主攻方向，努力满足这个最大需求，这样才能使自己得到发展，才能够为客户、为投资者创造价值，才能够按中央的要求努力朝着世界一流金融机构前行。所以，目前我们按照中央和监管的要求已经成立了工作专班，明确了“五篇大文章”牵头部门和责任人，要加快推进相关工作。刚才合英董事长给大家介绍了，我们制订了2024-2026年发展规划。在这个规划中，我们学习贯彻中央金融工作会议精神，把相关的要求、相关的工作融入到我们的规

划中，布局了“五篇大文章”的业务定位，努力提升我们服务实体经济的质效。我向大家报告的中心意思是，我们高管层的认识是高度统一的，就是要下决心把“五篇大文章”写好、答好。

第二个方面，给大家介绍一下，我们中信银行做好“五篇大文章”的工作有基础、有体系、有成效。大家都了解到，中信银行前些年提出了“342 强核行动”，持续打造“财富管理、资产管理、综合融资”三大核心能力。这三年来，我们不断加大对科技创新、绿色低碳、民营经济、乡村振兴等重点领域和薄弱环节的支持力度，这些内涵都跟中央提出的“五篇大文章”的要求紧密贴合，所以我们相应的工作都有了一定的业务基础，有的领域也形成我们自己的业务优势。

**在科技金融方面**，我们制订了专门的发展规划，建立了相应的组织架构体系，我们叫“1+12+200”的专业化组织体系。

“1”就是指总行设立了科创金融中心，“12”就是指在12家重点分行也设立了科创金融中心，“200”就是指精选近200家科创金融先锋军支行来服务科技金融的发展。我们在政策体系上积极支持科技金融，形成了积分卡审批模式。在产品体系上，我们的科创e贷产品非常受科创企业的欢迎。特别是在服务科技金融上中信银行有自身的优势，就是发挥中信集团金融全牌照的协同优势，与我们头部的兄弟公司一起推出了覆盖科技型企业全生命周期的“股-债-贷-保”综合金融服务方案，

受到了科技企业的称赞。截至 2023 年末，我们的科技金融贷款余额超过 4000 亿元，比上年增长 21%。

**在绿色金融方面**，我们也相应形成了工作体系，在总行制定了绿色金融发展的规划，启动了绿色示范行、专营支行、碳中和支行的挂牌工作。在产品上，我们加大了绿色信贷、债券、租赁、基金、信托和碳金融这些产品的综合运用。我们还努力打造绿色金融生态圈，对外作为初创成员加入了气候投融资联盟，与北京绿交所实现战略合作；对内推动集团内部绿色金融协同发展，打造“产、融、智”综合金融服务方案。在去年末，我们的绿色信贷余额达到了 4590 亿元，比上年增长 37%。

**在普惠金融方面**，我们坚持“价值普惠”的理念，也打造了“总行六统一+分行四集中”的特色模式。总行端设立了普惠金融的一级部，按照“制度、流程、产品、风险、系统、品牌”六统一的原则来搭建体系。在分行端，我们搭建了“审查、审批、放款及贷后”四集中的运营管理平台。同时，我们在考核、资源配置上，加大对普惠金融的支持。在队伍建设上，配置了专职客户经理和专业审批人这些专业化队伍，来为普惠金融的发展保驾护航。我们也利用科技积极支持普惠金融的发展，去年我们的普惠金融数字化生态荣获了人民银行金发奖一等奖。截至去年末，我们的普惠贷款余额是 5451 亿元，比上年增长 22%。

**在养老金融方面**，我们的体系也初步形成，特别是形成了

贯穿客户全生命周期的养老金融服务模式，发展形成了“一个账户、一个账本、一套产品、一套服务、一支队伍、一个平台”为支撑的“六个一”的养老金融服务体系。我们还着力进行产品创新，去年在同业中首家实现养老全资产管理和一站式养老规划。截至 2023 年底，我们的个人养老金资金账户开立超过 90 万户，养老账本用户达到了 310 万户。

**在数字金融方面**，刚才合英董事长也介绍了很多内容，我们也是优化组织架构，加快数字化转型，积极打造“AI+BI”双轮驱动能力中心为业务发展赋能。在零售业务和对公业务都有非常多的体现。比如在零售业务，我们围绕客户旅程数字化，落地了订单产品交易数万亿元，助力信用贷累计放款增长 1 倍多。在公司业务方面，着力以客户和客户经理为核心构建数字化的经营管理体系。刚才合英董事长也给大家介绍到，我们在天元司库管理系统方面，为客户提供服务，形成了“建司库、找中信”这样的品牌效应。

下一步，我们会继续按照中央的要求把“五篇大文章”做好，核心就是要把政策学好、把机制建好、把资源配好、把队伍练好、把品牌做好，努力交上一份让大家满意的答卷。我就讲这些，谢谢！

**【提问 3】**长江证券马祥云：我的问题是围绕资产质量，我认为资产质量也是贵行上一轮规划中最深刻的一个改革，

可能也是贵行股价一直强势的原因之一。当前我更关注的是零售贷款资产质量，这几年我们零售在发力，但是外部环境有压力，零售贷款不良率也有些上升，当然同业也是这个趋势，想请教管理层怎么看待零售领域风险？一方面是与经济、居民收入预期相关的消费贷、信用卡，另一方面是和房价相关度大些的包括房抵类资产、按揭等，现在市场也在关注这块的风险。管理层怎么展望这方面风险趋势？有哪些具体风控措施？

胡昱副行长：感谢您的提问。您的问题主要是针对我行资产质量趋势，就趋势而言，我们有信心持续稳中向好。主要有四大信心来源：

第一个信心来源是关键指标持续向好。无论是内部与过去比，还是外部与同业比，这几年我行主要风险指标持续向好、排名不断向上。从去年的指标表现来看，不良额、不良率、新不良发生率这 3 个指标进一步降低，拨备覆盖率持续上升至 207.59%，以上指标有 3 个达到了 2014 年以来最好水平。关键数据的持续改善，体现了中信银行资产质量向好的趋势。

第二个信心来源是资产结构持续向好。现在我行总资产 9 万多亿，除了 5.5 万亿的贷款之外，其他近 4 万亿的资产主要由两方面构成：一是 2.37 万亿的证券投资，主要是投向国债、政金债和 AAA 级的信用债，风险还是比较低的；二是 1.73 万亿的理财管理资产，这一块资产也比较稳健。另外 5.5 万亿规模的贷款中，对公贷款占比 58.5%，零售贷款占比 41.5%。从

零售贷款来看，刚刚您提到零售不良有所提升，主要是受经济面的影响，包括房地产、就业形势等因素，但我行零售贷款的整体资产质量较好，零售不良率仅 1.21%，在可比同业中排名靠前。零售结构也比较优良，个贷约 1.76 万亿，其中有住房抵押的贷款占 84%，不良率只有 0.73%，整体 LTV 低于 45%，主要分布在北上广深、长三角、珠三角、成渝等发达地区以及人口净流入地区；信用卡 5213 亿，资产质量也优于同业均值。近年来，我们进一步改革个贷和信用卡风控体系，提高了风控能力，我们有信心保持较好的零售资产质量。从对公贷款来看，主要是向好的区域、好的行业和好的客户集中。区域上，主要投向长三角、珠三角、成渝等地区，经济基础较好区域存量贷款占比 70%，增量占比 75%；行业上，主要投向积极支持行业，从风险资本回报来看，这些行业相对比较稳健，占比已近 70%。同时，政策支持领域如普惠、绿色、战略性新兴产业等增长较快，并且资产质量也保持了较好水平；客户上，主要向 A 级及以上的好客户倾斜，占比约 71%。资产结构的持续改善，奠定了未来资产质量持续向好的基础。

第三个信心来源是内部管理持续向好。刚才您也提到，近几年我行风险管理持续改善，主要体现在五个方面：

第一个方面，加强了行业研究，加大了结构调整力度。我们基于深刻的行业研究，制定授信政策、授信审批标准、营销指引和资源配置政策，“五策合一”同向发力，一方面指导全



行的大类资产配置，另一方面在具体业务上指导分行“精准进退”。

**第二个方面**，与时俱进地改革风控体系和组织架构，风控体系改革主要围绕全面性、完善性，防范系统性风险。组织架构改革主要是在防范风险的同时，提高效率，促进发展，实现前台部门和风险管理部门的协同。

**第三个方面**，不断强化资产质量的精细化管理。中信银行近几年一直围绕控新“三张表”、清旧“三张表”，加强细致的表格化管理，取得了比较好的成效。刚才张青董秘已经介绍了我们在不良资产处置、问题资产清收等方面的数据和成绩，我想再强调一下已核销资产的清收。去年我行实现已核销资产清收 165.3 亿元，同比增加 30 亿元，增幅达到 22%。目前我们已核销资产中，有追索权的资产还有 1873 亿，其中 56%是零售资产，44%是对公资产。零售资产中相当一部分是信用卡和有抵押的个贷资产，对公资产中有相当一部分是股票质押的资产。我相信随着中国经济的趋稳向好以及资本市场未来的繁荣，这些资产较大部分会持续地清收回来，反哺中信银行的利润。

**第四个方面**，关键风控能力进一步提升。近年来，我行持续提高数字化和资本市场的风控能力。目前，我行的数字化风控广泛应用于个贷、信用卡等业务领域，以及审批、贷投后等管理环节，相关业务规模和质量居于可比同业前列。资本市场

业务主要是围绕上市公司和“专精特新”两个重点，规模和质量也是居于可比同业前列。

**第五个方面**，加强人员管理。一是建立责任体系，既从严问责，也尽职免责。既让大家敬畏风险，也鼓励大家敢于担当。二是抓关键人员管理，提升风险管理队伍的专业性和独立性。三是做好审计监督和执纪监督，防范道德风险。

上述五个方面的有效管理，为资产质量持续向好提供了重要保障。

**第四个信心来源**是对中国宏观经济充满信心。去年下半年，政治局会议已经确立了“稳中求进、以进促稳、先立后破”的总基调。我们也看到货币政策、财政政策、产业政策正在同向发力，而且频率和力度不断加大。经济的向好，是对商业银行资产质量好转有力的支撑，会通过我们的指标不断地呈现出来。

**未来**，中信银行将继续强化风险管理，我主要强调两个方面。一是我们会继续加强行业研究，做实“五策合一”，打造中信银行风险管理专业性的品牌。二是持续优化资产结构以及风险管理体系和能力。只有通过资产结构、体系和能力的确定性，才能应对宏观经济形势的不确定性，才能保持中信银行资产质量向上、向好的态势。

**吕天贵副行长**：我补充下关于个人信贷的相关内容。2023年，中信银行个人信贷实现量、价、质平衡发展，多项指标排

名同业前三。

从产品结构看，我们认为不动产贷款业务是个贷业务的“压舱石”。截至 2023 年末，我行抵押类贷款占比达 84%，信用类贷款（含平台）占比为 16%。回看过去 5 年，我行个贷不良率增长 0.32 个百分点，其中 0.22 个百分点是按揭（和房抵经营贷）业务带来的，原因是过去几年执行纾困政策，符合政策的逾期贷款风险延迟显现，去年 6 月政策结束后不良有所增加。从抵押率情况来看，我行个贷房产抵押类贷款总体抵押率约为 44%。再看信用类贷款，主要围绕公积金、社保、我行自有代发工资等白名单客群经营，其中主力产品信秒贷不良率只有 0.99%，还是不错的，是相对高定价、高收益的产品。

从区域来看，我行在房价稳定的重点区域分行的个贷余额占比为 67%，为资产质量提供了保障。

同时，近年来我行个贷业务更加注重“五主”下的综合客户经营，不是从个贷业务角度看待客户价值，而是站在零售业务整体视角下看待客户综合价值，用收益来覆盖风险。我就这点补充，谢谢！

**【提问 4】**中国证券报薛谨：业内总说“得零售者，得天下”，近期我们也注意到部分股份行在零售业务上落地了新动作，让市场对银行零售又有了新期待，又再次高度关注。中信银行这几年一直在强调新零售，刚才方董事长也谈到了这几

年零售发展的脉络，让我们看到了中信银行新零售的全图景。想请管理层详细介绍下贵行零售业务去年发展的情况，未来在行业增长承压的大环境下，如何保持未来的盈利性和成长性？谢谢！

吕天贵副行长：感谢您的提问。我行于 2021 年开始启动新零售，在 2022 年业绩发布会上提出了“零售第一战略”，确定了“12345”发展蓝图。经过两年的系统性推进，可以看到，“新零售”的价值贡献持续提升，我们将“计划蓝图”落地为结果交付。从去年来看，业绩主要体现在三方面：

**一是盈利能力增强。**零售营收的总量和全行占比实现双提升，背后源于业务结构的优化，负债端人民币个人核心结算存款的增量比 2022 年提升 1.6 倍，个人存款成本率变动优于同业平均，资产端信用卡利息收入率同业领先，都有力支持全行稳息差。

**二是市场竞争力提升。**在可比口径下，零售个人管理资产（也就是 AUM）和个人信贷（含信用卡）的总量和增量均站稳同业前二，并进一步拉大同业比较优势。有 2/3 的分行在当地市场的个人存款、贷款市场份额实现双提升，从 2022 年的只有 7 家提高到现在的 25 家，我们的系统性优势彰显，区域势能实现拓点成面。

**三是“五主”关系更加紧密。**我们一直强调“五主”（也就是主结算、主投资、主融资、主活动、主服务），“三主”

及以上的客户突破 2000 万，比 2021 年提出的时候增长了 37%，营收占比超过 60%，户均营收是整体客户的 4 倍，可以看出客户黏性进一步提升，价值进一步释放。

从业绩归因来看，我们认为“三个坚持”至关重要，这也是刚才记者问到的，我们如何在新环境下保持盈利性和成长性。

**一是坚持战略定力，保障资源投入。**这几年，全行信贷资源优先向零售业务倾斜。连续 4 年专项增配零售队伍，2023 年配置零售的投顾、财顾、市场经理队伍近 300 人。更重要的是，零售的战略认知真正转化为生产力。全部 37 家分行的一把手亲自宣导“零售第一战略”，将总行管理层的战略期望和战略要求，转化为分行行长亲自推动的自觉执行力。

**二是坚持“四环”联动（即板块融合、全行联动、集团协同、外部联结），深化“五主”客户关系，优化业务策略。**板块一体化触达客户，实现新增激活借记卡客户同比增长 44%，创近三年新高；信用卡新增获客量 766 万，可比同业第一。我们也发挥集团协同、公司融合、跨境联动的优势，金控建立中信企业家办公室，强化“投行+私行”服务，建设跨境服务平台，2023 年对公向私行转化客户同比提升 78%。

**三是坚持体系驱动，锻造能力。全量客户经营能力实现突破，**以数字化作为驱动力，深刻洞察客户需求，适配涵盖“五主”的产品和服务，统筹经营策略，并且实现多渠道自动化和智能化部署。去年总行集中经营客户将近 8500 万，主要是(AUM)

5 万以下的大众客户，升级率达到 2022 年的 2.8 倍。投研驱动的投顾服务能力提升，整个周期下，我们用专业能力和有温度的服务陪伴客户穿越周期，为客户创造价值，保险中收实现近 7 年新高。

最核心的是，我们打造业内领先的系统平台，将这些能力和体系进行固化。以数字化、智能化管理来推动增长方式的进阶，更好地穿透赋能一线，更精准地进行客户价值评价、资源配置、组织管理、考核穿透等关键管理决策，同时提高了运营效率，降低了运营成本，形成多维联动的系统性优势。这是我们总结的“三个坚持”，也是我们未来必将坚定保持的。

面向未来，我们将纵深推进零售第一战略。2024 年，我们将聚焦“营收牵引、保持增量、挖掘存量、主动结构、跑赢大市”五项重点，实现“五个更加”的目标，包括：更快中收提升的 AUM 增长和结构优化、更有质量保障的贷款增长和场景渗透、更多五主价值的客户增长和存量转化、更有特色优势的客群经营和壁垒提升、更高营收占比的区域产能释放和潜力转化。

在新的三年战略规划期，中信零售将围绕打造“领先的财富管理银行”，保持“零售第一战略”定力，坚定“客户导向、价值导向”，坚定系统投入、持续投入，坚定领先的体系驱动，践行有温度的服务，真正成为客户首选的财富管理主办银行。

这是我的一些初步回答，谢谢！

**【提问 5】**中信建投证券李晨：我们看到现在银行业息差持续在收窄，请教下管理层，贵行在未来资产端和负债端两端有哪些工作能够去帮助延缓息差下降的趋势？另外现在整个大宏观环境下，利率是否会保持下降态势？会不会导致银行息差过度收窄的现象？

刘成行长：谢谢你的提问。这个问题是一个面上的问题，一个点上的问题。面上的问题是讲利率会不会有下降趋势，是否会导致整体的银行业的息差收窄。点上的问题是针对我们中信银行的。

利率走势是宏观经济中一个特别重大的问题，跟经济发展阶段、资金供求，甚至跟国际关系、资本流动以及一个国家的金融结构都有密切的关系。从短期看，我们国家经济从高速增长阶段转换到一个中高速增长阶段，当前消费、投资需求相对不足，对价格上行的支持不足，也是非常明显的。从经济发展需要看，实体经济的发展需要有更大的支持，包括金融方面的支撑，利率的下行有利于实体经济的复苏。从这个角度看，利率进一步下行，跟当前大形势是基本吻合的。前不久央行也有相应的表态，讲到降息、降准还都有进一步的空间，也是从另一个角度作出的说明。

在利率持续下行的过程中，净息差会不会过度收窄？这个也是取决于多种因素。一般来说，利率下行的过程中，银行业

的净息差面临着持续收窄的压力，但同时，我们也应该注意到，息差不是一个简单的完全由市场决定的变量，它也是多种因素决定的结果。特别是对整个国家来说，银行业的息差其实是一个关系很大的因素。比如说，息差直接是银行营收的来源、利润的来源，决定了我们资本补充的能力，也关系到整个银行业的发展，关系到银行业能不能支持经济的发展，也关系到银行业抵御风险的能力，甚至可以说关系到整个国家金融风险防范的能力。所以息差的问题，也不会是一个简单的由市场完全决定的变量。至少可以看到，金融管理部门和监管部门，都对息差表示高度关注，希望息差稳定在合理区间。金融秩序的规范有利于息差的稳定，有利于银行业的稳定。这是我的一个思考。

第二个问题，关于中信银行在息差持续收窄的情况下怎么应对。近年来，我们坚持“稳息差”的经营主题，狠抓管理，实现了连续跑赢大市的成绩。刚才张董秘向大家介绍的时候讲到，我们的息差变动跑赢大市。2023 年全年，我们的变动跑赢银行业 3 个 BP，连续看 2022-2023 年两年，我们比银行业平均少降 12 个 BP，是非常不容易的，也是我们付出巨大努力才取得的。

2024 年，我们将继续把“稳息差”放在突出重要的位置上，坚持做好量价平衡，努力做到量适价好。当然真正要把息差进一步稳住，进一步保持我们的竞争力，需要我们在资产端、负债端两端发力。



**在负债端**，我行近年来不断地探索形成了自己比较好的控成本的基础和负债成本的管理体系，也得益于前瞻性的预判利率走势并做出政策调整。我们建立了集中垂直的定价管理模式，行内的政策传导效率明显提升，体现了低利率环境下，“稳息差”的管理能力。总行有这样的管理能力，分行层面的管理能力也不断增强，绝大多数的分行也都能够跑赢市场。还有一个很重要的方面，得益于我们存款结构的管理，我行存款中活期占比上升，高成本存款下降，通过结构的优化降低了存款成本率。这几年也得益于持续不断地加大对交易银行、中小客群的建设来获取低成本存款，低成本存款增速还是比较高的，为我们全行压降高成本负债也创造了空间。2022-2023年，我们本行口径存款成本率累计下降4个BP，是可比股份行中唯一一家下降的。今年年初，我们的存款成本率比上年继续实现了比较大的降幅，这个良好的趋势，我们也希望通过努力来保持。

**在资产端**，很重要的就是怎么样提升整体的资产收益率。但在提升资产收益率方面，也不能够简单地客户下沉、风险下沉，而是要在保持风险控制能力的基础上，尽可能提升总体资产收益率。同时要通过优化结构和优化资产配置来实现收益的增加、收益率的上升。下阶段我们准备实施资产四级精细化管理，在大类资产结构的基础上，再在产品结构、行业结构、客户结构等维度上进行优选，千方百计争取收益高、风险低的资产，让这部分资产的占比提升，从而带动整体的资产收益提升。

还有一个方面，我行将在细分领域里持续深耕，来进行价值挖掘，提高资产收益率。比如在房地产开发领域把开发贷和按揭贷联动经营，进而把总体的综合服务、整体收益提升。比如在一个贷中，抓优质客户信用类产品，也有利于高价值客户的挖掘。同时，在做这些业务的同时，提升客户结算存款的增长，反过来促进负债端降低成本。

总之，我们要努力保持息差优势，支持利润增长，为投资者进一步创造价值。我就讲这些，谢谢！

**方合英董事长：**稳息差是现在的一个大话题、热话题，在三年前我们就提出稳息差的思路，前瞻性进行布局，连续4年把稳息差作为我们第一经营主题，不是说稳定不降，正因为看到要降了，所以我们提出稳息差，努力少降。

我也有一点感想，怎么理解银行让利实体经济，息差收益下降。一句话，让在息差上，利在资产质量上。整个经济的环境好了，银行才有安放之处，资产质量才有安放之处。第二，刘行长讲了策略上很关键的一点，重在负债端，兼顾资产端。以前我们也是这样，两年变动跑赢大市12个BP，是这么走过来的。第三，息差目标是比往年会降，这是肯定的，但是下一句话，比同业少降，这就是我们的目标。

**【提问6】南方周末李鹤鸣：**请问今年以来贵行感受到对公信贷需求情况如何，贵行今年对公信贷投放目标和策略如

何？在推动实体经济重点领域信贷投放方面，中信银行的做法有何特点？

**陆金根业务总监：**谢谢你的提问，大家都比较关注对公信贷投放，刚才提的问题涉及到几个方面。

**首先信贷需求方面，**今年以来，随着我国经济持续复苏，对公信贷需求也呈现不断提振、回升的态势。每年年底，各家银行都为年初的“开门红”进行信贷资产投放储备，去年末我行储备的客户数量和规模都较往年有所提升。所以今年初投放形势总体良好，3月中旬已提前完成行内设定的“开门红”信贷投放增长目标。从投放储备项目的来源领域来看，绿色信贷、战略性新兴产业、科创企业、先进制造业、产业园区等重点领域，合计在项目储备和投放增量中的占比超过70%。从投放节奏上，坚持平稳增长，和市场需求同频。

**其次从投放策略看，**今年我行聚焦于国家重大战略和重点领域。在方向上，积极支持产业升级、设备更新、科技创新、房地产协调机制等重点领域，重点行业方面主要聚焦于新质生产力比较密集的产业，如新材料、生物制药、先进制造等。在客群上，加大对中小微客群的提质扩面，围绕“链式、科创、资本市场、跨境、园区”五大客群进行投放，夯实了信贷投放基础。在区域上，服务国家区域战略，将信贷资源优先用于京津冀、长三角、粤港澳和成渝等地区，东北和中西部地区则聚焦承接产业转移项目和国家重大工程、重点项目。在产品上，

助力产业结构转型和“一带一路”企业走出去全球布局，运用并购贷款和资本市场投融资产品，支持企业进入新行业、新市场，通过科技创新、技术升级增强企业竞争力。

在实体经济信贷投放上，我行突出综合融资服务，以“五策合一”机制为引领，大力拓展线上化的交易银行融资产品，在科创金融、绿色信贷和战略性新兴产业等重点领域形成了特色。

**在科创金融方面**，我行对“专精特新”企业加大服务力度，截至今年2月末，国家级专精特新企业开户覆盖率已达60%，授信覆盖率达到36%。2023年度清科集团最具投资价值上榜企业，我行授信覆盖率已达35%。围绕企业从小到大、全生命周期不同阶段的需求，我们开发了科创e贷、投贷联动积分卡、上市接力贷以及股权融资配资和科创企业员工信用贷款等特色产品。

**在绿色信贷方面**，最近三年我行绿色信贷业务的年复合增长率达到77%，我们以绿色金融三年发展规划为引领，构建了绿色发展生态圈，作为首批加入气候投融资联盟成员，与北京绿交所实现战略签约，抓住全国温室气体自愿减排交易市场（CCER）重启的机遇，投放了首笔竹林改造项目贷款。

**在战略性新兴产业方面**，我行借助“中信智库”力量提升行业分析水平，把握行业发展趋势，增强行业洞察力。能前瞻性、快人一步地捕捉商机，营销更加精准，方案更加专业，信

贷投放和风险控制更加有效，助力客户竞争力提升。最近三年，我行战略性新兴产业贷款增量每年均超千亿元，年复合增长率达到 43%。

以上就是我的回答，谢谢！

**【提问 7】申万宏源郑庆明：**2020 年以来，整个银行业对实体的支持力度非常大，在整个贷款投放加快过程中，银行资本消耗也很快，当然去年贵行核心一级资本与 2022 年相比还是提升的，确实很不容易，另外考虑到去年资本新规对银行实际上也会有点压力，想请教下管理层，我们在后续资本管理上，包括后续资本补充上有没有一些想法或者计划？谢谢！

**方合英董事长：**谢谢你的问题。在同业当中，我们的资本充足率，特别是核心一级资本充足率相对居于中下游水平，相对来说资本压力是比较大，你提的问题也是很有针对性。

充足率相对较低的原因与前几年我们消化处置不良力度较大，同时节奏比较靠前有关。前几年处理的比较早，造成内生资本补充少，同时我们过去的发展模式比较依赖于风险资产的增长，所以造成资本消耗比较大。但是随着我们历史“包袱”逐渐出清，还有轻资本转型力度加大，这几年资本状况有所转变，去年核心一级资本充足率提升 0.25 个百分点。

在上一个规划期，我们年均利润增速比我们风险加权资产平均增速高出 3.2 个百分点，同时非息收入增长 12.1%，非息

收入占比提升 7.6 个百分点，说明我们资本改善是有支撑的，有逻辑的，有验证的。

刚才你提到当前投放的加大对资本消耗也在增加，首先我也表示认同，解决这个问题，我的答案是“两个性”，一个是“平衡性”，资本的占补平衡。我们现在每年利润可留存的补充资本大概超过 400 亿，能够支撑 5000-6000 亿的资产增长，跟我们实际需求是相当的。第二个是“合理性”，保持信贷规模合理增长。什么是合理？我自己想，首先要保持对实体经济比较强的支持力度；其次，要和自己的风险控制水平相当；第三，满足企业的合理需求，不去人为创造信贷需求；最后，绝不搞为了营收的规模冲动。我们不断加强对“风险滞后性和收益当期性”的认识，所谓“以量补价”也好，“以价补量”也好，我们都不推崇。

刚才您提到资本新规实施的影响，可以分享的是，通过前面数据治理，还有前瞻性的业务结构调整，以及加强资本精细化管理等多种途径，已经实现了资本新规实施对我们资本充足率的正面提升。所以，我们完全可以实现资本新规的平稳切换。

未来，除了继续要保持稳定增长的信贷投放策略，大力拓展非息收入以外，我们要四管齐下，补充资本和节约资本。

**第一，努力保持较好的盈利**，确保分红比例稳中有升的情况下，实现内生资本增长跟发展需求大致平衡。特别是今年，当前银行业面临的经营压力和挑战，如息差、资产质量等，确

实比较大。但是，以我们形成的这种日渐成熟的风险管理体系、打法，以我们现在的资产结构来讲，中信银行的韧性是比较强的。人家好的时候，我们更好一点；人家不太好的时候，我们比人家好一点，我们希望能实现这么一个目标。

**第二，要有序地推进资本的补充。**2019年，我们发了400亿可转债，经过多次分红除权，现在转股价已经下修到6.1元/股。此外，中信银行较早启动了A+H股的配股发行，配股工作目前处于上交所审核阶段，一旦市场条件允许，我们还是较早排队者。

**第三，我们不断提升精细化管理水平，**在这方面有着比较好的基础，也取得了比较好的成效。目前已经基本形成从资本规划、配置到计量、考核，再到监测分析闭环的全流程资本管理体系。用我们自己的话讲，这几年我们在资本方面是比较勤俭持家的，方法论逐渐成熟。

**第四，中长期积极推进内评法的申请，**以释放资本红利。

综合上面这几点，未来维持稳定分红比例是可期的。谢谢！

**【提问8】金融时报左希：请问贵行是如何借力集团和金控综合协同提升客户综合化经营能力和差异化竞争优势的？谢谢！**

**陆金根业务总监：**协同是连续几年业绩发布会必问必答的一道题。正如刚才方董事长所说，协同是中信银行的特有禀

赋，也是中信银行的竞争优势。近几年，银行作为中信集团协同主平台，积极推进协同，涌现一批精品力作，得到了社会各界广泛认可。“协同成就大不同”助力中信银行越向前越精彩。

关于如何形成服务客户的综合化能力，主要体现在三个方面：

**第一，体现在“全生命周期”的接力式综合服务能力。**大家都知道，中信集团是“金融全牌照、实业广覆盖”，银行借力集团协同可以为从种子、初创、成长到成熟的客户提供全生命周期、多元化、接力式的服务，无论客户处在什么发展阶段，中信银行都有能力去服务。比如，针对种子期和初创期的企业，能提供科创 e 贷、资本运作咨询、创投服务等服务；对成长期的企业，能提供投贷联动、IPO 保荐、股权激励等服务；对成熟期的企业，能提供包括财务咨询、并购融资、各类债券承销投资、供应链金融等综合化服务。这种全生命周期的服务能力帮助银行有力开拓了大中小型各类客群。对于破产重整类的企业，我们可以协同中信金融资产提供资产重组服务，实现不良处置和风险化解，目前已合作了多个具有影响力的项目，涉及债权本金超 200 亿元，帮助多家企业成功纾困。同时，针对企业在成长各阶段产生的一些急难需求，中信协同机制也会迅速响应，给出中信解决方案。比如，前两年的中概股回归、IPO 上市进程放缓对一些企业产生的急难需求，我们都做到了及时响应。



第二，体现在“不止于银行、不止于金融、还有实业”的一体化综合服务能力。针对客户需求综合化的趋势，中信银行多年来一直致力于打造“不止于银行”的综合融资能力，协同集团各牌照金融子公司提供了“商行+投行”“债权+股权”“境内+境外”“信贷市场+资本市场”的综合金融服务。在实业领域，中信集团的实业遍及60多个细分行业，多家子公司是行业的头部，还拥有两家“灯塔工厂”。我们联合集团先进智造板块的中信戴卡、先进材料板块的中信特钢、新型城镇化板块的中信城开和中信建设、新消费板块的中信出版和麦当劳等产业子公司，通过与地方政府进行产业对接，与企业客户进行供应链对接，形成了“不止于金融、还有实业”的一体化、多场景综合服务。

第三，体现在“人-家-企-社”四层维度的生态化综合服务能力。其中，“人”就是企业家、高管、员工及其朋友圈；“家”即“家庭”；“企”就是企业本身及其业务伙伴；“社”即企业家及企业的社会担当与责任。市场经济的各个主体都是链接起来的，需求是无边界的。我们借助中信金控平台，围绕企业生态圈所涉及的“人-家-企-社”四个层面主体整合协同产品，形成综合服务方案，实现了更广泛地覆盖客户，更精准地切入合作，大大提升了客户的获得感和美誉度。

以上三个方面综合服务能力的提升，满足了广大客户“一点接入，全集团响应”的需求，也实现了“一个中信、一个客

户”的目标。同对手相比，中信的服务有溢价、超预期。因为看见，所以坚信；因为体验了中信的综合化服务，很多大型客户将中信银行列为战略合作银行，提升合作名次，很多新客户也把中信银行作为合作的首选银行。未来，中信银行还会在协同机制方面持续打磨，强化差异化竞争优势。

以上就是我的回答，谢谢！

**【提问 9】国泰君安钟昌静：**请问贵行对公贷款的房地产贷款风险如何？我们也关注到近期支持房地产融资的政策很多，想请问下贵行今年支持房地产融资的策略怎样？也想请教下领导如何看待后续房企风险的演绎？谢谢！

胡罡副行长：感谢您的提问。

关于我行对公房地产的风险，从两个方面回答您。

第一，从数据上看，我行对公房地产担险资产余额 3452 亿，非担险资产 494 亿，债券承销 397 亿。担险资产中，房地产开发贷 2594 亿，不良呈现双降，不良总额 67 亿，比年初下降了 18 亿，不良率 2.59%，比年初下降 0.49 个百分点，其他承担信用风险的融资包括四个方面：结构化融资 529 亿，债券投资 49 亿，非标理财融资 128 亿，传统的表外业务，包括承兑和保函 153 亿。

第二，我行对公房地产业务的四个特点。一是房地产对公贷款占比较低，房地产贷款只占对公贷款的 9.62%，低于可比

同业。二是结构调整比较早，处置也非常早。我行从2019年开始调整房地产结构，压缩房地产贷款总量，较2018年下降了7个百分点。客户调整也比较及时，对于当时集中度比较高的房地产客户，大幅压降了授信。现在回看，2019年房地产市场我们还可以有序压退，2021年下半年开始压退就比较困难，我们提早了两年半的时间进行压退，把握住了时机。同时处置也比较早，现在房地产风险暴露的高峰期已经过去，房地产对我行资产质量的影响小于很多可比同业。三是房地产管理比较严。我行一直实行名单制管理，由总行准入，同时严格区域管理，存量中绝大多数集中在一二线城市。四是“安全垫”比较厚。LTV保持在60%以下，2023年底我们所有房地产押品价值评估结果显示，房地产押品评估价值是贷款的1.7倍。同时拨备也很充足，房地产贷款的拨贷比达到了6.53%，是一般其他对公贷款平均拨贷比的2.5倍以上。

关于怎么看房地产风险形势，从政策面看，国家仍在加大对房地产的支持力度，促进房地产健康平稳发展。从供需两端发力出台了一系列政策，包括“三大工程”建设，房地产新模式的建立，房地产融资协调机制也已开始运行。从市场面来看，区域和主体在加速分化，区域方面，去化主要集中在一二线城市，部分三四线城市房价下行，去化比较艰难。主体方面，好的主体仍保持正常经营，但是一些资产负债率较高、资产配置不好的主体依然非常艰难。整体上，我们认为房地产风险处于

逐步出清的过程中，何时企稳取决于销售量价的恢复情况。

下一步对房地产的总体策略是“提质量、稳存量、优质量”，全面落实房地产融资的协调机制。对于协调机制推送的“白名单”项目，坚持“市场化”和“法治化”原则，纳入全行的绿色审批通道。同时执行优选区域、优化结构的策略，对于好的区域、好的客户、好的产品坚决支持；对于存量客户，加强封闭式管理，稳妥化解存量风险。

谢谢！

**【提问 10】**新京报姜樊：中信银行是去年少数发卡量仍然保持增长的全国性银行之一，现在信用卡市场告别“野蛮生长”，进入到精耕细作的背景下，贵行信用卡业务的发展策略是什么？如何保持信用卡资产质量的稳健发展？

吕天贵副行长：信用卡是新零售“五主”客户关系中主结算、主融资等关系的重要组成部分，也是打造“领先的财富管理银行”的重要支撑。经过二十多年发展沉淀，我行信用卡业务已经形成比较成熟的能力体系。2023年，我行信用卡业务多项核心指标在可比同业排名中都实现了相对领先。关于如何保持好的发卡量和未来资产质量管控的问题，我的回答主要有以下两点：

一是做到有质量的增长。获客质量及目标客群的选择决定了后续的资产质量，为此，首先我们更加注重目标客户的获

取，2023 年新增客户更多来自本行代发、财富管理、私人银行、个贷、对公等相关优质客户转化，分行渠道新增获客首次突破 200 万户，占比由 2019 年的 4.5% 上升至 2023 年 34%，占比已达到三分之一以上；其次积极布局新场景，由传统陌拜向更高质量的食、住、行、娱、购等创新场景获客转变，陌拜获客占比下降了 21%；第三是加强与头部互联网平台的深度合作，深耕 14 家 TOP20 互联网平台，通过联合建模筛选优质客群，实现精准营销，互联网获客同比增长 69%。

二是注重存量挖掘能力和结构管理能力，实现在能力体系支撑下的增长。在全周期精益化管理方面，努力向存量客户要效益，2023 年全年注销挽留客户同比提升 20%，让好客户留下来，对优质客户主动倾斜活动、额度等资源，提高客户粘性，拉动交易提升。例如，2023 年我行对 24 期分期优质客户进行额度调整，主动调优信贷结构，加大对优质客户账单分期、消费分期的投放力度，全年消费类分期占比达 73%；将客户分成 0-5 级，目前 4-5 级高评级的客户占比提升 6 个百分点，低评级客户在同步下降。通过以上结构调整可以看到，对目标客户和存量客户的精细化管理之后，信用卡资产的存量结构在持续优化，新进入逾期比率和金额实现双降，已回到疫情前水平，为有效抵御风险波动打下良好基础。

在当前周期下，信用卡是我行比较高价值的业务，资本回报率较高，也是我行零售业务后续服务高目标、高价值客户的

重要产品和抓手，我行将继续加大信用卡业务的战略投入，不断提升信用卡业务的贡献。

**【提问 11】浙商证券陈建宇：**当前我们看到一揽子化债政策正在全国逐步落地，请问当前贵行的化债工作推进进展是怎样的？我们也观察到，现在化债更多采用的是展期或者降息的方式，目前贵行对于该类风险是如何看待的？对营收的影响如何展望？后续贵行对政信类业务的授信政策会发生怎样的变化？

**胡罡副行长：**中信银行是此次一揽子化债政策的受益方。去年我行已置换地方政府债务 155.8 亿元，其中退出高风险资产 55 亿元，减值回拨 16.6 亿元，对我行资产质量和利润都起到了正面作用。

从存量资产看，一是我行规模不大，我行隐债贷款余额仅 2099 亿元。二是区域、层级结构较好，近 70%在华东、华南、华中等经济发展的地区，省级和地市级的平台占比 55%。三是资产质量较好，问题资产余额 22 亿元，问题贷款率 1.05%。

关于怎么看待地方政府债务风险，一方面我们认为风险总体可控，主要基于三点原因：一是我国整体宏观债务杠杆率不高；二是从债务结构看，主要债务集中在经济规模大、经济增长快的省份。三是一揽子化债方案的实施对财务状况较弱的省份起到了支持作用，同时压实了省政府的化债责任。另一方

面短期局部承压。当前经济恢复尚不稳固，房地产尚未企稳，对于地方政府和融资平台的还款能力产生影响，个别弱区域和弱平台仍有流动性压力。

刚才您问到对我行营收的影响。当前地方政府融资平台贷款时间拉长、利率下降是一个趋势，但同时也有利于我行资产质量改善、风险成本下降。根据初步计算，化债对我行营收的影响在 1%以内，而风险成本的下降会给我行带来更大的正面影响。

关于我行下一步策略，第一，原则上做到“两个坚持”，坚持合规的底线，坚持市场化和法治化的原则。第二，业务上合规经营、择优支持。严禁以任何形式新增隐债，同时加大对优质区域、主体、项目的支持力度。第三，风控上加强两个管理。一是加强集中度管理，包括区域集中度和客户集中度；二是加强差异化管理，对高风险的区域不新增授信，稳步压退高风险客户，加大已出险区域、客户的化解处置力度。谢谢！

**【提问 12】**网络端股东：请介绍一下贵行的分红情况，未来几年分红率是不是保持稳定或者进一步提升？

张青董秘：我行始终高度重视对投资者的回报，希望所有投资者都能够分享中信银行的经营发展成果。面对严峻复杂的内外部形势，在董事会的领导下，全行上下积极应对各项挑战，多措并举，全力增收、创收，同时做好资产质量以及成本费用

精细化的管理，最终实现了归母净利润 7.9% 的增长，董事会建议拟分派现金股利从去年的 161.1 亿提高到 174.3 亿，这也是我行上市以来的最好水平。

近几年，我们在 A 股、H 股市场的股价表现还是比较积极的，也给投资者带来了比较好的收益回报。从中长期来看，上交所鼓励上市公司现金分红比例达到 30%。作为中央金融企业，提高对股东的回报也是我们的责任担当。未来，在新三年战略规划的引领下，我们会持续地巩固我行向稳、向好的经营发展态势，在此基础上，保持稳中有升的现金分红比例。谢谢大家！