

# 中信银行 2024 年半年度业绩发布会 问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 8 月 29 日 9:30-11:20

会议形式：现场会议+网络视频直播

行内参会人员：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】瑞银证券颜湄之：**我想问一个相对综合一点的问题。首先，祝贺中信银行在非常复杂的环境下，取得了比较好的业绩，特别是贵行上半年营收实现正增长，息差也持续改善。我想问一下，综合来看，上半年的业绩比较明显的亮点有哪些？给我们稍微解释一下背后的思路和战略，和贵行发展的想法。另外，我们也想看一下业绩的稳定性，所以能不能请管理层帮我们展望一下下半年的业绩情况？

**刘成行长：**首先，非常感谢各位投资者、分析师、媒体朋友长期以来对中信银行的关心、关注、信任、支持，也感谢瑞银颜女士的提问。

今年上半年，大家都感同身受，银行业面临着复杂多变的内外部环境。中信银行统筹金融工作的功能性和盈利性、统筹服务实体经济和打造价值银行、统筹当前发展和长远发展，总体发展符合预期，也为完成全年的经营发展目标打下了良好基础。

刚才张青董秘在报告中，已经把很多亮点都展示给大家。总体上，中信银行的特点可以用三个词来概括：**均衡性、稳健性、持续性**。这三个词既可以说是我们上半年经营发展的特点，也可以说是我们经营管理工作中的亮点。当然更主要的，它是我们经营理念、发展战略的体现，也是长期以来努力追求的目标。

**首先是均衡性。**均衡性就是要在发展中实现多目标的平衡，不是单打一；不是低水平的均衡，而是在一定规模基础上的均衡；不是一时的均衡，而是持续的均衡。

上半年，我行很好地实现了效益、质量、结构、规模、客户的均衡发展，而且是在目前复杂的经营环境下取得的，各项总量指标展现出比较协调的格局。我行营收在银行业普遍承压、负增长的情况下，通过“稳息差”“拓中收”双轮驱动实现了2.7%的平稳增长，而且是逐季回升。净息差同比变动跑赢大市12BPs，非息收入较快增长，非息占比持续提升。拨备前利润增长1.4%，净利润小幅微降，不良率、拨备覆盖率保持“双稳”。把这些指

标放在一起看，总体上是均衡的、协调的。在逆境中看这些指标，少退就是进步，小的变动在逆境中都是放大的指标。

这些指标的变动，跟自己比，实现了边际改善、相对稳定，在同业中，可以说是在进位争先中实现了均衡。我们的指标没有大起大落、畸轻畸重、抽东补西，总体上是在跑赢大市、跟上大市的基础上，实现了高水平的均衡。均衡性是我们上半年非常突出的一个特点，也是一个亮点。

**第二是稳健性。**当前银行业面临的风险在加大，不确定性在增强，这就需要更好地处理规模和质量、风险和收益、短期和长期的关系。要善于在这个过程中去把握周期、认识周期，最后能够实现驾驭周期、穿越周期。只有这样既稳又健，稳中求进，最后才能够真正穿越周期。

近年来，我们特别强调不能以风险下沉换取短期收益，不能以损害风险抵御能力来换取利润增长。我们一直是这样说，也是这样做的。客观地说，以目前我们资本、息差、营收的情况，是有条件把速度放快一点，规模再大一点，但是我们没有这样做，就是要追求高质量的增长。我们既不能简单地“以量补价”，也不能简单地“以价补量”，这两条路都走不好，更走不远。这在同业中有经验教训，回顾我们自己的发展历程也有经验教训。方合英董事长曾总结讲到，“以量补价”是懒路，“以价补量”是险路，只有“量价平衡”才是出路。这已经成为中信银行坚守的经营理念。

今年上半年，银行业整体面对的风险是在加大的。在这样的情况下，我们的营收保持了增长，并利用这个好的形势主动作为，把营收增长用于进一步夯实风险基础。对于风险隐患，早发现、早暴露、早处置，在多收、多拨、多核的情况下，保持了不良率、拨备覆盖率的稳定，拨贷比还有所上升。虽然净利润微降，但我们整体抵御风险的能力是增强的。一方面是我们按照监管要求，不掩盖风险，让资产质量更实；另一方面，从主观上也为以后更好地应对风险提供了空间，保障了我们的“安全垫”不变薄，甚至要增厚，为以后争取主动。净利润上半年下降 1.6%，就是 5 个多亿，拨备覆盖率如果调低一个百分点，也就是 5-6 个亿，就实现了利润正增长，但我们没有这样做，而是像刚才讲的，把提升防控风险能力放在了重要突出的位置上。

上半年，我们在平稳发展的同时不断地强化风控能力，持续优化风险管理体系，优化授信结构，争取在风险防控中把握主动。我们的授信资源向核心区域、优势行业、优质客户倾斜，重点区域一般性贷款占比提升近 1 个百分点；积极支持和支持行业占比超 70%，提升 1.5 个百分点；A 级以上客户占比达 70%。我们对房地产和平台风险都建立了有效的应对机制，持续加强风险监测，对公集中度风险明显降低。对个贷和信用卡的风险暴露，我们从去年下半年开始就高度重视并着手解决，不断完善相应的风控措施，强化管理、增配人员、加快处置。应该说在“稳质量”方面，取得了相应成效。

从资产质量指标的趋势来看，今年上半年新发生不良率比上年继续下降，对公不良量率持续双降，迁徙率也是向好的，这都反映出我们目前信贷资产质量趋势是明朗的，风险成本总体上是边际收敛的。我们有信心在后期能够把不良率和拨备覆盖率有效控制预期之内，这对下半年的业绩也会形成有力支撑。

**第三是持续性。**我们经常讲，在不确定性中，最重要的是把握好确定性。这几年，我们在争先进位上能够有所进步，最主要的就是坚持做难而正确的事。我们在中小客群拓展、交易银行、轻资本战略、资负管理、零售第一战略等等方面，都在不断地积小胜为大胜，把优势逐步变换为胜势，逐步沉淀为我们的能力。这些都为下半年取得好的业绩提供了支撑，为今后的发展提供了支撑。有些方面已经变成我们在市场竞争中的“护城河”，比如净息差。我们这几年一直是高度重视，把它作为四大经营主题之首，已经连续三年跑赢大市。如果说息差领先 1-2 个基点是优势，但如果一家银行比另一家银行持续地领先 5 个基点以上，就代表能力的差异。今年，我们的存款成本率已经进入到 2% 以下行列。

再比如说我们的资本管理能力也在持续提升。在中信集团、中信金控的支持下，可转债全部转股，有效增厚了资本“安全垫”，三级资本充足率都得到了提升。更重要的是，我们这几年不断地提升资本管理能力，精细化管理水平不断提升。我们顺利完成了资本新规的切换，通过前瞻性业务结构调整，基础数据治理等工作，节约风险资产超 2000 亿元，在节约资本、节约风险资产占

用这方面形成了有效的体系和能力。资本管理能力的提升为更好地回馈投资者提供了有力保障。上半年，我们的分红比例提升到29.20%，是在资本内生能力不断增强的基础上实现的。

其他方面还有很多，包括在客户拓展上，在发挥协同竞争优势上，在数字化能力提升上，也包括我们把“四大经营主题”与写好“五篇大文章”、打造“五个领先银行”有机结合起来，提升竞争力，来发现更多的业务增长点。这些方面都形成了下一步发展和业绩增长的有力支撑。

**均衡加上稳健，加上可持续，就是高质量发展，就是我们要探索的高质量发展路径，也是下一步应该持续坚持的经营理念、经营策略。**

对下半年工作，我们也做了认真研究。当前，银行业面临的形势依然严峻，LPR调整以及当前利息变动的形势，使息差面临着新的压力；通过投资收益来增加中收也会面临压力；当前的经济形势也会对风险成本带来压力。但同时也要看到，在中央一系列的政策支持下，经济增长的新动能也在不断地涌现，为银行发展提供了机遇和空间。

从我行自身来看，得益于市场竞争秩序的逐步规范，通过积极调整优化资产、负债结构，为我们新一轮的结构调整提供了契机。我们有好的客户基础，要把对客户的服务放到更重要的位置上来改善我们的结构。理财市场正在回暖，我们资产管理、财富管理等方面的优势有进一步发挥的空间。国家针对房地产、地方

政府融资平台等采取了一系列措施，总体的风险趋势也是可控的。同时，我行按照政策要求，扎实推进“五篇大文章”，聚焦国家重大战略、重点领域来做好工作，在这些因素带动下，预计全年经营将继续保持稳中向好的态势。总体来说，中信银行过往可信、未来可期。我们会通过自己的努力，在 2024 年以好的业绩来回报广大投资者的信任。

谢谢！

**【提问 2】经济参考报张莫：**目前信用风险预期仍然是板块估值的核心要素，中信银行整体的资产质量是怎样的？以及后续的走势如何？特别是针对目前行业普遍面临的零售风险压力，中信银行采取了哪些措施来控制相关领域的风险升级？谢谢！

**胡罡副行长：**谢谢你的提问。刚才你的提问包含了两个问题：一是资产质量走势；二是我行在零售风险管控方面采取的措施。你的问题非常好，这两个都是大家很关注的问题。

关于资产质量走势，我们有信心下半年中信银行资产质量继续稳中向好，主要源于四个方面：一是我行稳健的经营理念；二是稳健的资产质量指标；三是持续优化的资产结构；四是不断提升的风险管理能力。

关于第一个来源，稳健的经营理念，刚才刘成行长已经做了深入透彻的阐述。从风险管理的角度，我行经营理念强调“安全、合规、稳健、可持续发展”。正是由于中信银行始终秉持稳健的

经营管理理念，才能在风险管理上做到**坚持不以风险下沉来换取短期收益，不以损害风险抵御能力来换取利润增长**。事实证明，商业银行只有稳健发展，才能以自身的确定性应对市场的不确定性，才能穿越周期、行稳致远。

**第二个来源，是我行资产质量关键指标保持稳健**。刚才张青董秘已经说了相关数据，这里我不再重复，只作简单点评。总体来看，我行资产质量指标稳定且优于同业均值，减值充足，新发生不良率和迁徙率等先行指标趋势向好。

**第三个来源，是资产结构持续优化**。我从三个方面说明。一是**大类资产结构更趋均衡**，对公贷款占比 58.4%，零售贷款占比 41.6%，比较合理。二是**对公贷款结构进一步改善**，有两个特点：一个是安全的领域占比持续提升；另一个是高风险领域占比继续下降。三是**零售贷款结构继续优化**，好区域、重点产品、好客户占比提升。这里我重点介绍下大家关注的两个风险领域：房地产和平台贷款的情况。**房地产方面**，我行总体规模不大，对公贷款占比 9.5%，且较年初下降。不良率 2.3%，较年初下降，资产质量进一步好转。当前中央持续加大房地产领域政策支持力度，因此我们有信心房地产资产质量将逐步趋稳。**平台方面**，我行的特点一是规模不大，隐债贷款只占对公贷款的 6%，且持续降低。二是资产质量优良，不良率只有 0.02%。三是化债效果明显，从去年 10 月份到今年上半年，我行通过专项债置换了 177 亿元地方隐债，解决高风险资产 58 亿元，回拨 18 亿元，化债的效果非常

明显。

**第四个来源，是风险管理能力持续提升。**一是**风控体系不断优化**。中信银行高度重视风险管理体系的适配性，体现为和当前宏观形势适配、和我行经营能力适配。所以我行每年开展风险管理体系重检，查补短板弱项；向优秀同业学习，持续优化自身风险管理体系，确保与时俱进。这些优化和提升体现在我行风险偏好管理体系上，体现在重点领域风控上，也体现在并表风险管理和数字化风控等方面。二是**资产配置能力提升**。近五年来，我行不断深化行业研究，以行业研究为起始点，寻找优秀的、有发展潜力和前途的行业和客户。我行以这些行业和客户名单为落脚点，形成自上而下的资产配置体系。现在中信银行有 20 个专职行业研究员、近 700 人的兼职研究员团队，围绕 60 个重点行业进行深入研究，已形成具有中信特色的行业研究方法论，包括“五看”行业研究方法，“531”行业研究体系等。同时，我行用“五策合一”的方法论，把研究成果贯穿到全行经营管理之中，一方面找准大类资产配置方向；另一方面挖掘优秀的客户并与之深度合作。三是**管理和经营有效性增强**。我行通过“审管检”一体化控制新增风险，通过深化问题资产经营化解处置存量风险。今年上半年，我行处置不良资产 404 亿元，同比提升 8 亿元。通过加强已核销资产清收，问题资产经营能力显著提升，前几年每年都能清收 130 多亿元，去年清收 165 亿元，今年上半年清收已达 71 亿元。

以上四个方面，是我对中信银行未来资产质量向好的信心来源。

刚才您提到的第二个问题是零售风险控制的问题。零售风险上升是去年下半年以来银行业的普遍情况。您的问题提得非常好，我们认为零售风险上升主要有两方面原因：第一是市场原因。一是居民杠杆率较高，当前我国居民杠杆率已达到 63.5%；二是疫情之后居民收入下降；三是房地产下行、资产贬值的影响。第二是银行业自身原因，部分金融机构片面追求高收益，客户过度下沉，形成风险。

中信银行一直高度关注零售业务风险，从 2020 年起就关注到居民杠杆率已达 60%，2021 年房地产下行时就意识到可能对个贷资产质量形成压力，因此近年来已从五方面采取措施加强风险防控。

一是在客户选择上。以客户还款能力为核心，聚焦第一还款来源。

二是持续完善零售业务风险管理体系。信用卡方面，2019 年起我行持续优化客群准入，压降共债等高风险客户，深化资产结构调整。个贷方面，及时优化风险管理体系和重点产品风险管理策略，加强个贷全流程风险管控。

三是在产品选择上，个人贷款聚焦有抵押的贷款。当前我行住房抵押贷款占个贷比例为 82%，其中按揭贷款占个贷比例为 56%；持续加强押品管理，当前整体 LTV 小于 45%。信用卡方面持

续提升优质客户占比，当前 A、B 类优质客户占比达 84.2%，比去年底提高 4.6 个百分点，比 2019 年提高 22.8 个百分点；从分行渠道获客的信用卡占比已经达到 41.2%，比去年年底提高 7.7 个百分点，比 2019 年提高 36.5 个百分点。分行渠道获客能有效防范欺诈风险，资产质量好于外拓。

四是数字化风控能力上，我行不依赖平台贷款，平台贷款占比只有 1.68%。我行依托自身数字化风控能力发展信用类贷款。当前我行有场景的信用类贷款占整个信用贷的 74%，其资产质量要远好于无场景贷款。同时，我行持续开发迭代零售模型，当前共有 147 个模型，仅 2023 年以来就迭代优化了 94 个模型。

五是提升清收处置能力。今年上半年，我行采取了早暴露、早处置的策略，抓住机遇，累计处置零售不良 284 亿元，同比增加 77 亿元。现金清收 93 亿元，其中表内清收 43 亿元，已核销清收 50 亿元。由于动手较早，上半年我行个贷转让溢价率较高，转让价格比市场平均价格高出 7.54 个百分点。因此我们对下半年个贷风险化解、资产质量好转充满信心。

谢谢！

**【提问 3】**中金公司王子瑜：关于零售转型的问题。我们看到贵行过去几年零售转型成效非常明显，竞争力也是快速提升。请问在“三全五主”等量化指标上面来看，怎么去看成效？另外向前看，贵行还将重点推动哪些工作？谢谢！

吕天贵副行长：谢谢你的提问，感谢对零售的关注。用一句话来概括上半年零售的特点，就是稳中有进、进中有质、韧性凸显。从量化指标效果来看，几个方面：

### **第一，延续了发展势能。**

市场份额来看，我们零售管理资产、零售信贷余额都站稳了同业第二。零售管理资产、个贷、信用卡贷款余额市场份额也在持续提升。客户增长上，各级财富客户均保持增长。我行始终坚持“五主”客户综合经营，上半年，“三主”及以上客户，保持了10%以上的增长，客户营收贡献占比提升了近4个百分点。

我们在坚持零售板块一体化的基础上，推动公私融合再升级，代发业务方面，本行代发个人客户、代发企业客户，同比增长分别超过10%和20%。“亮灯工程”方面，将对公客户高管转化为零售私行客户，将私行客户企业转化为对公有效户，双方互转客户同比均超50%。其中，公转私超70%，私转公达到近60%。

客户经营上，大众客户方面，通过集约化经营带动AUM营收率进一步提升。私行客户方面，通过私行客户集约化经营，带动保级率提升至90%以上，上半年私行客户的增长和增速都创下近几年历史新高。

### **第二，持续优化结构。**

定价结构上，个人存款成本率的降幅，个贷年累定价、信用卡贷款利息收益率的变动，都优于同业平均表现。

业务结构上，结算存款的年日均余额占比较上年末进一步得

到提升，按揭、房抵、信用贷余额均实现正增长，信用卡的生息资产保持稳定。

区域结构上，重点区域分行零售营收占比同比提升，36家分行零售 AUM、个贷余额都实现了市场份额的“双提升”。

### **第三，资产质量管控有力。**

零售信贷坚持主流业务定位。我们讲高质量发展，坚持在质的有效提升上，保持量的合理增长，以有质量的规模增长带动业务结构的优化，通过结构优化来反向提升资产质量，从而实现“质、量、价、客、效”的有效平衡，以及客户、渠道、场景、结构的改善。

个人贷款投放更关注场景和有质量的客户，目标客户上来看，今年按揭增量保持可比同业第一，其中按揭当中 66%来自于二手房，围绕二手房场景，实施买卖双方一体化经营，批量获取买卖双方优质客户。信用贷客户采用白名单制，80%以上都是来自于有公积金、社保等稳定收入来源的代发客群。同时，我们通过更精细化的定价管理，调优了个贷信用贷款定价结构。

信用卡强化质量管控，优化客户结构。分行获客占比超 40%，这里面更多是代发、财富管理、私行、个贷、对公等客群也就是我们强调的零售端的交叉融合、“五主”客户转化带动的增长。同时，我们也注重线下的“食、住、行、娱、购”创新场景转化，传统陌拜获客占比下降到不足 20%。同时，我们也强化了与头部互联网平台的深度合作，采用联合建模筛选优质客群，实现精准

营销，上半年头部互联网联名卡获客同比增长 96%。随着获客模式的调优，新发卡客户质量明显提升，风险已回落到疫情前水平。同时，我们存量贷款结构也在优化，信用卡高评级贷款占比进一步提升，低评级占比下降到不足 10%，新进入逾期规模和比率实现“双降”。

#### **第四，精进数字化的管理能力。**

着力推进经营数字化、管理数字化、运营数字化及风控数字化，我们建设了零售板块统一的经营策略管理平台与管理机制，把基于一个客户的板块整体经营策略都部署到同一平台上来，升级打造零售客户经营 M+ 平台，强化经营统筹管理，以及对一线的赋能。

这些是从指标角度来看的效果，这些指标、结果和成绩的取得，还是得益于这几年坚持“零售第一战略”，体系化推动“三全、五主、四环、两翼”的新零售发展路径，不断夯实体系和能力，这就是我们讲的韧性，也是面对复杂形势，穿越周期的过程中，保持更加自信、更加从容的关键。

今年以来，与同业一样，我们对三个方面的压力和挑战感同身受：存量竞争加剧、息差收窄和费率下行、资产质量承压。但向前看，我们将坚定践行全行“五个领先”银行的发展规划，主动应变，更加坚定的做好三个应对举措：**一是**坚持客户导向，深化客户综合经营；**二是**坚持价值导向，强化营收牵引；**三是**沉下心来提升基本功，加强风险管理和成本管理，实现有质量的增长。

下半年在原有工作基础上，我们将着力四项重点工作：

一是做深“五主”客户经营。挖掘“四环”场景获客增量，做好公私融合、板块一体化策略统筹，挖掘客户价值，降低经营风险，特别是做好对存量客户的深入挖潜和价值提升。

二是做实大众客群经营。大众客群这些年在依托总行端“APP运营+远程中心经营+数字化营销团队”经营上，实现了阶段性效果，我们会加大场景获客力度，推进“获客、活客一体化”，分行端成立大众客户数字化经营团队，开展大众客群集约化经营，提高客户粘性和活跃度，带动低成本结算性存款增长。

三是做优有质量的信贷增长。加大对零售信贷优质目标客群的场景渗透，强化“贷前、贷中、贷后”风控体系，着力推动提升个贷、信用卡、百信银行的一体化风控能力。

四是做好精细化管理。依托“五主”客户洞察平台、M+平台、成本管控项目及持续队伍资源保障，进一步提高精细化、数字化管理水平，统筹做好成本管控和经营管理。

面向未来，我们对零售业务的长期价值坚定不移，对我行零售体系化能力逐步成型充满信心。越是环境复杂，越需要我们坚定初心，强化体系能力，我们有信心继续沉淀前行，坚持打造“领先的财富管理银行”，推动业务高质量发展迈上新台阶。

谢谢！

**【提问 4】** 21 世纪经济报程维妙：我的问题是关于净息差。

上半年在监管趋严的助力下，银行业的息差实现阶段性企稳，中信银行的息差环比改善幅度比行业平均更为显著。请问贵行在稳息差方面具体有哪些举措？在实体融资需求不足的背景下，市场对下半年息差仍存在一定担忧，请问贵行对后续息差走势判断如何？谢谢！

刘成行长：谢谢这位媒体朋友的提问。息差是银行经营管理的“生命线”，大家对息差都非常重视，非常关注。

中信银行多年来一直把“稳息差”作为“四大经营主题”之首，不断摸索、完善管理机制。在理念上，经过近几年实践，现在“稳息差”“量价平衡”已经成为我行很重要的一个经营理念，从总行到分行，思想高度一致。在管理上，我行建立了较为完善的利率定价管理体制，管放结合，该放的一定要放，该管的严格管好。在体系上，我行不断创新资产负债统筹管理机制，统筹考虑影响息差的重要因素，通过具体管理措施、考核政策进行传导，把稳息差的工作落到实处。在效果上，我行也取得了比较好的成效。近三年，我行息差变动一直优于同业。不仅总行端能够体现出来，各分行在当地市场竞争中的表现也普遍较好，形成了自上而下的整体合力。

刚才记者朋友问到，今年有哪些具体的举措？今年确实跟往年有所不同，除了得益于政策性因素之外，我行年初就在优化管理策略。之前我行息差取得优势主要是从负债端推进，侧重多压降负债成本，今年管理策略向从资产、负债两端同步发力转变。

**负债端**，通过提升负债质量保持量价平衡。今年上半年，本行口径存款成本率比上年下降 17BPs，存款成本率降至 1.88%，二季度当季已经降至 1.81%，改善幅度进一步领先市场，成本优势有效地支撑了息差稳定。**资产端**，通过优化结构和精细化管理来改善整体收益水平。就像刚才介绍的，我行高度重视贷款投放，通过早投放、多投放、优投放、好投放，提升一般性贷款占比，同时还压降了票据类资产、适度增加个贷高收益资产，这些措施都为稳定息差发挥了重要作用。

对今年下半年息差的情况，大家也都很关注。如果从当前总体经济形势、政策取向、利率变化看，应该说息差仍然面临着收窄的压力。在此情况下，怎样稳定息差，对每家银行都是很大的挑战。我行将重点在提升业务能力和优化业务结构上发力，继续巩固息差优势，保持同业领先水平。负债方面，从长期看，负债质量对负债成本的决定性作用越来越大。怎样优化负债质量，改善负债结构是至关重要的。我行总结经营管理方面的经验教训，学习先进同业做法，在制定新三年规划中提出“打造领先的交易结算银行”，各项工作都在有序部署、逐步落实，并已取得一定成效。前面介绍的情况中，大家会注意到，我行不管是对公还是零售，结算性存款的占比都在提升，带动存款成本下降。当然，我行也会继续在资产方面发力，尤其是继续在有效控制风险的前提下，改善整体的资产收益率。把做好“五篇大文章”和打造“五个领先”银行有机结合起来，不断发现新的业务增长点，尤其是

高质量的业务增长点。通过紧跟产业政策、丰富资产投向、拓宽和深耕客群、加大产品覆盖，提高服务实体经济质效。

谢谢！

**【提问 5】浙商证券陈建宇：**首先，恭喜中信银行取得比较优异的业绩。我想请教的问题是**关于存款和存款背后体现出来的客群基础**。我们注意到，今年上半年，各家银行在存款领域的竞争是非常激烈的，同时，严监管和金融“挤水分”形势下，银行业存款整体面临流出压力。但我们也注意到，中信银行上半年存款增长较好，**请问管理层，中信银行稳存增存的措施有哪些？贵行在对公客群建设上有哪些好的做法助力实现对公业务的稳步增长？**谢谢！

**陆金根业务总监：**谢谢你的提问。刚才你提的问题有两个方面，一个是对公存款，另一个是客群建设，都是当下商业银行经营的重点，更是当下的焦点。

刚才刘行长讲了中信银行经营的“三性”，对公负债稳存增存和对公客群建设，也都在积极践行中信银行的“三性”经营理念。

**我先回答关于对公存款稳存增存的问题。**刚刚过去的上半年，股份制银行对公存款面临的挑战是前所未有的。在“禁止手工补息”以后，4月当月全市场对公存款出现了大幅下降，并且出现了同业化、定期化和理财化的“三化”趋势，这种趋势是瞬

间变化的。面对突变的市場，中信銀行第一時間積極應對，拿出了一系列的措施進行穩存、增存。上半年的經營業績也表明工作成效比較顯著，對公存款整體跑贏市場大市。具體有以下四項舉措：

**第一，建立快速響應機制。**在自律機制倡議的第一時間，我行就將政策要點向一線傳導，並迅速拜訪客戶，對政策進行解讀，答疑客戶諮詢。這對客戶情緒的穩定，尤其對客戶資金的穩定起到了關鍵作用。針對不同客戶的需求，我行出臺針對性的服務方案，穩定客戶資金。同時，我行調整內部考核政策，激發一線的營銷積極性。

**第二，優化資源配置。**“手工補息”取消以後，結構性存款、大額存單、三年期定期存款等銀行資源性產品的稀缺程度進一步凸顯。為提升資源配置效率，我行出臺配置評分表，優化配置規則，對新客戶的拓展和老客戶的穩定起到積極作用，穩存增存和客群建設實現了“雙提升”。

**第三，豐富理財產品供給。**針對客戶資金“三化”趨勢，我行發揮中信協同優勢，與中信集團的金融子公司合作，推出多款貨幣類和“固收+”類產品，滿足客戶流動性和收益性的同時，既穩定了存量資金，又拓展了外部新增資金。

**第四，提升客戶綜合服務。**組織“進萬企-益企行動”，總分行領導帶頭走訪重點客戶，深化客戶合作。圍繞“領先的交易結算銀行”建設工作，升級優化“開薪易”“智慧網銀”“資產池”

等大单品，提高服务效率。同时，做实结算资金承接工作，引导分行实现结算资金在行内的循环流转。

以上这些工作举措成效明显。上半年，本行口径对公存款增长 353 亿元；更难能可贵的是，我行对公存款成本率较年初下降 18BPs。规模增长和成本变动均优于同业平均水平。

再回答关于客群建设的问题。近年来，中信银行非常注重客群建设。上半年，我行客户的数量和质量实现了“双提升”。在客户增长方面，上半年增长 5.6 万户，总量达 121 万户；有效户达 16.39 万户、价值户达 5.05 万户，分别较上年增长 4564 户和 738 户，这两类客户的总量和增量均位列股份制银行同业第二。经营数据背后的做法，可概括为“三个坚持”。

**一是坚持客群战略。**客群是发展之基，是价值银行的必然选择。对公客群建设是难而正确的事，全行上下以我们出台的中小客群建设三年行动方案为统领，不惜苦力，持续推进。

**二是坚持特色经营。**通过对客群的分类，提供特色化的解决方案和服务策略。机构客户以重点客户和重点账户为导向，积极推进客户拓面。大客户以“三链”获客为导向，做深做透战略客户。在保持中信银行公司客群“长板更长、强板更强”的同时，以“做多”为导向，做大中小客群，主要聚焦在供应链、科创、资本市场、跨境和园区等五类重点客群。为了更好地服务这些客群，依托集团协同优势，为客户提供“人、家、企、社”四个维度，跨越“种子期、初创期、成长期和成熟期”等全生命周期的

特色综合金融服务。

**三是坚持系统推进。**在组织架构上，明确了总行三个客户部门的职能定位，各司其职，按照“产品部门客户化、客户部门产品化”原则，实现客户和产品部门之间的联动合作，对公客户的一体化经营持续深化。在营销推动上，不断完善“政策、产品、服务和协同”四大工具箱，紧抓过程管理，赋能一线。在组织推动上，总行行长亲自挂帅，接力式、持续开展了“进万企一伙伴百日行、春雷行动、益企成长”等活动，已经累计走访名单制客户 5.5 万户，实现开户 2.3 万户，这些客户成长性比较强，大多聚焦在科技型、战略新兴、绿色行业、上市拟上市公司等优质市场主体。这些客群对我行的资产、负债和营收贡献越来越大，已成为增量贡献的主要客群。

谢谢！

**【提问 6】**证券时报黄钰霖：我的问题是关于财富管理的。请问管理层，在上半年各类资产收益率持续走低的大环境下，中信银行采取了哪些策略去帮助客户实现财富的保值和增值？

**吕天贵副行长：**各类资产收益率持续走低，给个人财富的保值增值带来较大挑战，确实需要专业机构，用专业的方法帮助客户解决这些问题。

我们的策略就是在客户洞察、财务规划、投资研究、资产配置、投顾服务上着力。通过数字化洞察，了解客户的需求，运用

全生命周期财务规划的方法，结合我们的投研能力，为客户做好大类资产配置，并且通过投顾服务触达客户、陪伴客户，帮助客户实现财富管理的保值增值。

**在客户洞察方面。**我们打造了一套完整的体系，特别是借助数字化能力打造了客户价值发现平台、客户关系管理系统，把客户需求 and 金融产品进行最佳适配，尤其是风险的适配。只有更了解客户，才能给客户提供更好的解决方案。

**在财务规划方面。**我们提出一个方法论，叫全生命周期规划方法，内部称之为“三分四步法”。围绕“Z世代”、中生代、银发代等不同人群，按照收支平衡、风险保障、养老规划、投资增值四个步骤，借助“资产负债表”和“养老账本”这样的工具，为客户做好财务规划。

**在投资研究方面。**在倾听了客户需求并为其做好财务规划以后，就是在投资研究能力上着力。近年来，中信银行提出了打造“领先的财富管理银行”的战略目标，我们打造了自己的投研团队，依托中信金控旗下的中信证券、中信建投证券，中信信托等专家智库的力量，结合自身投研能力，形成对全球市场的投资观点和策略建议。这样就能够从客户需求出发，在全生命周期财务规划的基础上，基于投研分析，从全市场甄选优秀管理人和优质产品为客户提供资产配置服务。

**在资产配置方面。**我们成立了零售资产配置委员会，每季度推出《大类资产配置报告》，每月会有《致投资者信》，每周会有

《投资策略周报》，为客户提供涵盖大类资产配置、风格配置、行业配置、管理人甄选等在内的综合配置方案。

**在投顾服务方面。**我们搭建了一套完整的顾问式服务体系，建立了 400 余名专业顾问团队，通过线下协助 6000 余名客户经理为客户提供顾问式服务。我们还在线上打造了一个数字人财顾，运用人工智能等前沿技术，实现与亿级客户的高频互动和实时陪伴，有效扩大了服务半径。

我们按照这套体系不断践行，从客户需求出发，为客户创造价值，不仅得到了客户认可，而且自身价值也得到提升。今年上半年，各层级客户数实现了正增长，零售管理资产规模的市场份额也得到了提升。虽然去年保险政策有所调整，但我们坚持以配置为出发点，长期保障型保险销量规模占比超 48%。在净息差持续收窄的市场环境下，上半年我们中收增长也跑赢大市。

这就是我们在资产收益率阶段性走低的环境下，用专业能力陪伴客户穿越周期，为客户创造价值的主要策略，从而打造领先的财富管理银行。

谢谢！

**【提问 7】平安证券袁喆奇：**我想问一个关于信贷投放策略的问题。我们也知道，从金融工作会议以来，在“五篇大文章”整个政策的引领下，各家银行都在加大相关领域的投放，包括像绿色、普惠、制造业，包括像一些重点的战略新兴行业。但从今

年来看，整个市场，尤其企业端的有效需求的确是相对比较弱，银行业本身的竞争是在加剧的。一方面定价上要做一些让度，另一方面风险上是不是会做一些下沉？中信在这些领域投放的策略和措施是怎样的？如何考虑它本身的风险问题？谢谢！

胡昱副行长：谢谢你的问题。这个问题确实是市场高度关注的问题。今年上半年，我行在这四个重点领域贷款规模增长较快，资产质量保持良好。具体数据可以从我行报表中查阅。

对于上述四个领域，我们认为，商业银行应该坚决按照国家政策要求加大投放，这是商业银行政治性、人民性和功能性的体现。从短期看，在上述领域加大投放是国家政策要求；从长期看，这些领域代表了新质生产力，代表了中国经济的未来，也是商业银行应该重点配置的方向。

与此同时，我们必须高度关注资产投放中的风险。当前各家机构都在相关领域加大投入，现在是增量时期，相关风险并没有充分暴露；同时，由于大家都在增加投放，而相关领域客群规模不大，有些金融机构存在客户过度下沉和贷款价格过度降低的情况。贷款让利是商业银行履行金融功能性、政治性、人民性应该要做的，但一定要防范信用风险。这既是商业银行自身稳健发展的要求，也是国家对商业银行的要求，体现了商业银行的专业性、可持续性。

在这方面，中信银行希望做到又快又好发展，既要保障贷款的较高增速，又必须防控好风险。具体策略包括三个方面，即专

业化、体系化和集约化。

**第一是专业化。**就是要深化行业研究，一方面找准行业发展趋势，比如我们在做绿色信贷的时候，既要抢抓“双碳”转型、企业绿色升级改造的机遇，同时也要密切关注产能过剩的风险，包括行业整体产能过剩的风险，以及产业链每一个环节的风险。另一方面识别客户的竞争优势，加强与行业龙头和优质客户的合作。同时通过“五策合一”，把这些认知贯穿到总分支、前中后台经营管理全部环节。

**第二是体系化。**普惠方面，由总行做好顶层设计，负责创设标准化产品，以及风控体系的持续重检优化；分行做好集中运营，主要是四个集中：集中审查、集中审批、集中用信和集中贷后。战略新兴方面，总行设置了科创中心，推进体系化运作；在分行设置专门的营销团队和审批团队。

**第三是集约化。**主要是以数字化风控有效控制风险、提高效率。例如普惠方面，我行已经构建了近 1000 种贷前审批风控规则，开发了 300 余项贷后智能预警模型。同时，不断优化和开发线上审批模型，可以节省 80% 的人工工作量。只有通过有效风控和效率提升，才能保证业务的可持续经营。

谢谢！

**【提问 8】**中国银行保险报冯娜娜：我们看到贵行在谋篇布局科技金融方面有很多特色做法，能否请管理层介绍一下，贵行

提升科技金融服务能力，助推新质生产力发展方面的一些具体情况？在客户选择上有哪些具体考量？相对于其他同业有哪些比较优势？谢谢！

陆金根业务总监：谢谢你的提问，感谢对中信银行科技金融方面布局的关注。

新质生产力为银行业经营提供了广阔的展业空间。近年来，中信银行将金融资源向新质生产力的重点方向、关键领域和薄弱环节聚集。同时，我们搭建了服务科技金融的生态圈，涵盖政府部门、要素市场、产业资本、私募基金、科研院所等多类机构。通过构建生态圈，让企业在中信实现“一点接入、全生态响应”，取得了良好成效，树立了特色品牌。今年6月召开的全国科技大会，中信银行成为唯一参会的股份制银行。

在特色做法方面，中信银行构建了服务新质生产力的“六专”体系。**第一，专门的组织保障。**在总行和12家重点分行设立科技金融中心，协同金控投行子委成立20个重点区域子委员会，遴选200家先锋军支行，大部分位于国家级、省级的高新区和经开区，组建超500人的服务科技金融专业队伍，不仅会营销，更注重能与企业创始团队对话、对企业所处赛道和行业进行有效分析、能熟悉运用资本市场产品。**第二，专业审批。**体现在对行研能力的提升，对重点区域充分授权，建立更加高效的双人审批机制。**第三，专项尽职免责。**出台了容忍度较高、针对性较强的尽职免责制度，激发了一线开展科技金融的积极性。**第四，专业风**

**险评级模型。**专门建立了针对科技企业的内部风险评级模型，更加突出企业的专利数量、研发投入强度、创投股东背景等科技要素。**第五，专属产品创新。**丰富了服务科技企业的产品“工具箱”。有锚定更小、更新的全线上化的科创 e 贷、聚焦科技属性评价的积分卡信贷模型、针对科技企业股权退出痛点的上市接力贷、基于机器学习模型的火炬贷”，这些产品是“人无我有，人有我优”型特色产品。**第六，专门考核。**针对分支行设置科技金融专项 KPI 考核指标，驱动分行加大对科技企业服务力度。

**客群选择方面，**聚焦三类客群进行梯度布局。一是以上市、拟上市公司为代表的重点领域产业链的领军企业；二是以专精特新、制造业单项冠军为代表的成长型企业；三是更小、更早、更新的硬科技初创企业。

**比较优势方面，**近几年，中信银行已经形成服务新质生产力的体系和平台支撑，在组织、机制、产品、团队等方面确立了一定优势。但对比同业，我们认为最突出的优势是中信“金融全牌照，实业广覆盖”的协同禀赋，主要体现在三个方面：

**第一，智库投研优势。**中信证券、中信建投等头部券商，以及其他金融子公司等兄弟单位，拥有业内顶尖的研究和投行团队，对行业和产业逻辑理解比较深刻。刚才提到，中信银行也组建了总分行级 500 人的专业行研团队。通过协同智力共聚，中信银行在客户选择上更加精准，在产品投放上快人一步。

**第二，方案集成优势。**中信集团协同资源整合后，可以为客

户提供全生命周期的“企业+个人”“债权+股权”“境内+境外”“商行+投行”“融资+融智”多元化服务，打造了“不止于银行、不止于金融、还有实业”的独特优势。为了更好地解决科技企业的痛点、难点，中信金控成立了“中信股权投资联盟”，中信银行是联盟会长单位。今年7月，在上海举办的世界人工智能大会正式发布了“中信股权投资联盟生态圈”，通过股权投资联盟的成立，贯通了“募、投、管、退”全链条服务体系，形成了“股、贷、债、保”的全方位产品矩阵。

**第三，客户共拓优势。**我行借助协同资源，为客户提供了“人-家-企-社”四个维度的一体化服务，形成客户共拓的合力。比如，服务国家级专精特新“小巨人”企业，集团提出全覆盖的工作要求，我行与集团内金融、实业子公司通力合作，共同推进。目前取得了显著工作成效，对国家级专精特新“小巨人”企业，中信集团服务覆盖率超过八成，中信银行开户率接近七成，成为我们协同拓客的精品力作。

谢谢！

**【提问 9】**网络端投资者：请介绍一下贵行中期分红计划，后续分红的比例是否会进一步提升？

**张青董秘：**谢谢你的提问。作为中央金融企业，提高对股东的回报是我们的责任担当。近年来，我行在经营发展持续稳中向好基本面的支撑下，持续增加分红金额，不断提高投资者的获得

感。今年，我行也是主动响应监管号召，积极推动中期分红这项工作。截至目前，2024 年中期利润分配方案已经董事会审议通过，后续还要提交临时股东大会进行审议。同样也是基于对整体经营发展基本面的考量，我行中期分红拟派息总额约为 98.73 亿元，占我行 2024 年中期合并后归属于普通股股东净利润的 29.20%，分红比例继续提升。同时，我想大家也关注到了，在社会各界的支持下，我行这几年在 A 股和 H 股市场上股价的表现比较积极，这也为我们投资者带来了比较好的收益回报。

下一步，我行在新三年发展战略规划的引领下，将继续努力巩固经营发展向稳、向好的态势。在这期间，我们也会不断建立健全常态化分红机制，让所有投资者能够及时、稳定地分享我行经营发展成果。

谢谢！