

# 中信银行 2023 年半年度业绩发布会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2023 年 8 月 25 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：刘成行长、胡罡副行长、谢志斌副行长、吕天贵副行长、陆金根总监、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】**广发证券倪军：我们看到近两年中信银行在资本市场上的关注度不断提升，市场表现也有目共睹，其背后主要是源于业绩基本面的不断向好，从昨天发布的半年报中我们也看到中信银行经营业绩依然保持了“稳中有进”的逐步改善，想请教下管理层，在近期一些具体经营策略和打法策略上有什么可以分享？后面业务上重点关注的点是哪些？谢谢！

刘成行长：非常感谢您的提问。我先简要讲一下今年上半年经营管理的一些特点。上半年整体宏观经济环境还是非常复杂的，银行面临的政策变化很大，同时也面临市场竞争加剧、息差进一步收窄、营

收下滑等一系列行业共性问题。中信银行在这个过程中，认真贯彻党中央国务院各项决策部署，贯彻全行年初工作会议的各项要求，按照我们确定的“三大经营导向”“四大经营主题”，稳中求进、努力转型，取得了较好的发展业绩。总体上我们是跑赢了大市，刚才张青董秘通过大量数据向大家做了说明。这些数据背后体现了我们银行经营的价值理念，体现着我们竞争力的提升，也体现我们的战略得到了较好贯彻执行，大家看到这些数据，也可以看到数据背后体现的未来发展趋势。我认为上半年总体经营情况中，有几个方面能够体现出我们经营发展的理念，能够看到我们长远的发展走向。

**首先是经营发展更加协调。**协调本身就是一个企业健康的集中体现，只有协调发展才能够可持续。今年上半年，我们的发展协调**首先表现在效益、质量、规模全面协调发展。**发展要追求规模，更要追求质量和效益，当然也不能单纯追求质量和效益。在效益方面，我们净利润保持了两位数增速（10.89%），ROA、ROE持续双升。在质量方面，不良贷款、问题贷款量率持续“双降”，在拨备同比减提情况下，拨备覆盖率持续提升，风险抵御能力进一步增强，这说明我们利润增长本身是非常实的。在规模方面，总资产和存、贷款规模都得到了平稳增长，其中对公一般贷款与个人存款增量均达到历史同期最好水平。存款规模增长也是高质量的，成本变动是优于同业的。**第二个表现是支持实体经济、践行社会责任和自身结构调整优化得到协调发展。**今年上半年，我们以高质量可持续发展为主题，在提高服务经济质效的同时，努力调整发展结构、业务结构、收入结构。总资产中贷款占比

提升至 61%，有力支持了实体经济，同时也有利于提升总体资产收益水平；总负债中自营存款占比提升 3.3 个百分点，整个负债的稳定性增强。同时，我们自营存款置换市场化高成本负债，有力带动了负债成本压降。绿色信贷、战略性新兴产业、制造业中长期、普惠金融、乡村振兴等重点领域贷款都保持了高速增长，超过了总体贷款增长速度。**第三个表现是三大板块更加协调发展。**追求三大板块协调发展一直都是我们的目标，原来我们提“一体两翼”，后来提“三驾齐驱”。近年来，我们对公板块持续保持稳定增长，零售价值贡献得到了明显提升，板块收入结构更加均衡。整个发展模式也显得更轻，也意味着我们抵御经济周期的能力更强了。上半年，零售营收贡献提升 2.7 个百分点，超 40%；个人存款占比提升近 1 个百分点。同时，金融市场业务抓趋势、抓机会能力增强，深化客户一体化经营，在上半年市场环境总体不利的情况下，金融市场板块营收贡献保持稳定在 14% 左右。三大板块互相支撑，形成了共促发展的良好局面。

**第二，发展特色更加鲜明。**银行竞争有个突出现象就是同质化竞争，这种情况下只有差异化、特色化经营才能够赢得客户，特色化、差异化是我们提升竞争力的必由之路。上半年特色化的**第一个体现就是协同对业务发展的促动越来越明显**，大家都说我们的协同是一张“名片”，中信集团和中信金控对此高度重视，在协同体制机制上做了不少创新，我们在财富管理、资产管理、综合融资能力建设上都通过协同得到了增强。上半年，联合集团金融子公司融资规模近万亿元，对公及零售交叉销售分别增长 24% 和 10%，为我们带来了实实在在的经

营价值。特色化的第二个突出体现是高质量推进“零售第一战略”落地，“零售第一战略”是方合英董事长2021年度业绩发布会上提出来的，这两年我们加快布局，体系建设、系统支撑、资源配置上采取了一系列措施，取得明显成效，我们以提高财富管理能力的核心牵引，系统推进“新零售”，落实“零售第一战略”。上半年，零售管理资产规模突破4万亿元，其中私行管理资产规模目前已破万亿；零售信贷规模达到2.2万亿元，其中信用卡贷款余额逆势增长，特色业务保持领先优势，出国金融服务出境人次超1000万。特色化的第三个体现是公司业务传统优势得到巩固，新优势在不断培育形成，大家都知道中信银行过去也是以对公见长，在对公服务大客户、战略客户、机构客户等领域都有自己的特色，在国际业务、投行业务、汽车金融、托管业务等方面都有自己的优势。在既有优势得到继续巩固的同时，我们依托体系建设不断打造新优势。比如，在新经济、新动能方面，我们服务“专精特新”、科创企业、上市和拟上市企业能力大大增强，覆盖面大大提升；在交易银行方面，今年上半年天元司库的发布引起市场广泛关注，我们与很多央企、地方国企和一些大型民企都通过司库业务建立了更紧密的合作关系，上线企业达170家。交易银行业务的发展能够带动活期存款增长，有力促进存款成本下降，为银行发展带来价值贡献。特色化的第四个体现是金融市场特色业务更具竞争力，我们同业客户一体化经营特色进一步明显，上半年“同业+”平台累计交易额近9000亿元，同比翻番；核心做市商地位得到了稳固，外汇做市交易量同比增长73%，银行间外汇做市排名保持市场前列。

**第三，发展战略更加清晰。**一家银行的战略稳定是实现可持续发展、行稳致远的关键。这两年大家对中信银行都非常关注，我们一直坚持“三大经营导向”“四大经营主题”，具体经营策略也在因时因势而变，但背后战略是一脉相承、一以贯之的。在此背后，中信银行也在努力探索中国特色金融发展之路该怎样走，股份制商业银行自身发展规律是什么，如何更好服务国家战略。战略背后是我们对价值银行的追求、对发展规律的一种敬畏，主要体现在如下几个方面：

**一是坚持金融的政治性、人民性、专业性，心怀国之大者，践行国家战略。**金融机构只有更好地融入国家战略才有价值，才能够实现自身发展，才能够更好地防范风险。今年以来，我们更加注重把握国家战略机遇，把国家政策导向和银行自身发展、对市场需求的把握、对客户需求的把握结合起来。正如方合英董事长所说：“要把银行经营的政策性和传统上我们讲的流动性、安全性、盈利性有机地结合起来”。我们的绿色信贷、战略性新兴产业、乡村振兴这些重点领域一直保持高速增长。我们在区域上积极融入国家发展战略，统筹差异化政策，特别是在京津冀、长三角、粤港澳、成渝等地区制定了相应规划，加大投入，业务贡献在全行比重也得到提升。我们把握“新时代”零售业务发展机遇，提供更多生态场景、更加智能、更加普惠的金融服务。个人贷款余额增长近千亿，个人存款增量也创历史同期最好水平。

**二是坚持以财富管理为牵引打造核心能力，带动轻型发展。**银行只有善于把握经济社会发展长期趋势，才能不仅今天好，而且未来好。

过去几年，我行扎实推动“强核行动”，打通“财富管理-资产管理-综合融资”价值循环链。今年以来，银行理财市场受资本市场波动等因素影响，整个银行业总规模比年初缩水8.4%，我行资产管理规模逆势保持正增长；财富管理规模比年初增长5.4%；综合融资规模增长2%。

**三是坚持量价平衡管理，追求有质量的规模增长。**量价平衡是银行经营的一般规律。我们在这方面取得了比较好的成效，上半年存款成本和息差变动都跑赢了大市，也为营收跑赢大市奠定了基础。

**四是坚持以客户为中心，久久为功夯实客户基础。**当前，全行上下在客户经营上已形成前所未有的共识，持续推动对公中小型客户经营体系建设，践行新零售转型，强化同业客户一体化经营，同时配套组织架构调整，加力资源配置与考核引导。

**五是坚持稳健发展，完善风险管理体系，挖掘风险管理价值。**这几年我们加快构建“控风险有效、促发展有力”的风险管理体系，如果没有风险管理体系的相应配套，业务发展是不可能取得这样成绩的。

**六是坚持科技兴行，数字化转型赋能发展。**现在全行科技人员占总人员比重达到8.5%，科技投入占营收的比例超过4%。通过近几年努力，受到了国家部委对我们科技成果的充分肯定，我们由此也更加有信心努力建设一流科技驱动型商业银行。

以上是我的总体介绍，包含了我们上半年乃至更长一段时间的经营管理体会以及取得的特色化亮点。下半年面临的各方面环境仍然比较复杂，更需要我们保持战略定力，按照既定方针做好各方面工作。

**首先，坚持服务国家重大战略。**把服务国家战略与自身业务发展结合在一起，发挥综合融资优势、协同联动优势以及刚刚提到的特色专业领先优势来推动业务发展，更好地为宏观经济稳定发展服务。

**第二，坚持多措并举增收创收。**当前银行业整体营收承压，我们在这个过程中会努力抓资产投放，抓结构调整，更好地优化资产结构摆布，努力扩大中收，挖掘子公司潜能，力争营收净利润有更好表现。

**第三，坚持提升客群经营质效。**包括深化对公客户分层分类和一体化经营，深化零售高质量获客和高价值经营，深化同业客户一体化经营，这些方面我们会进一步发力，继续深耕挖掘客户价值。

**第四，坚持提升风险管理能力。**我们会继续强化源头控新，把各方面风险管控好，持续健全风控体系，巩固提升风险管理基本面。

**最后，我们会一如既往加大科技投入，**努力在科技驱动型银行的建设中取得更大成绩和进步。

总之，上半年的发展可以说是可圈可点。在年初业绩发布会上，方合英董事长曾提到，我们今年的发展主题是“越向前、越精彩”，上半年的业绩对方董事长年初的承诺做了很好的印证。下半年我们会继续努力，让全年的答卷更加精彩、更加亮丽。谢谢！

**【提问 2】新华社吴雨：**我记得在年初的发布会上，管理层对于今年中信银行资产质量的预判比较乐观。请问管理层如何看待当前中信银行的资产质量水平？管理层认为，当前的不良压力主要来自于哪些方面？对下半年乃至明年的资产质量走势又做如何的判断？谢谢！

**胡罡副行长：**您这个问题非常好。

总体来说，我们**资产质量改善的趋势可以持续**。我从两个方面分享一下，一方面是数据的情况；另一方面是管理的情况。

**数据上，首先看风险类指标。**中信银行的风险指标趋势性向好，体现出以下三个特点：一是**资产质量关键指标继续向好**；二是**风险抵御能力继续加厚**；三是**主要指标达到多年来最好水平**，不良率、问题贷款率、逾期贷款率三项关键指标达到2014年以来最好水平，其他指标达到2019年以来最好水平。

**再看结构性指标。**近年来，中信银行一直高度重视资产组合的安全性，不断加强宏观经济研究和行业研究，持续优化大类资产配置。仅看贷款结构，目前我行贷款总量5.4万亿，其中零售贷款2.21万亿，占比41%，对公贷款3.17万亿，占比59%，总体结构比较安全。零售贷款中，个人贷款1.69万亿，其中，有住房抵押的贷款占比达85%；信用卡贷款5195亿，上半年规模发展良好的同时，资产质量指标也优于同业，不良率仅2.04%。对公贷款的结构，主要向好区域、好行业和好客户倾斜。区域上，长三角、珠三角、京津冀、成渝的贷款存量占比70%，上半年增量占比78%。行业上，一方面向国家鼓励的和行业研究认为未来有前景的行业倾斜，包括绿色信贷、战略新兴以及普惠、制造业等领域，每一个领域都大幅提升。另一方面，向风险回报比较好的行业倾斜，上半年风险回报好的行业占比提升0.25个百分点，风险回报低的行业下降1.33个百分点。客户上，我行内部高评级客户（A级客户）占对公贷款的比例达到70%。

风险类指标反映了现在的资产质量状况，而结构性指标是反映出银行未来的资产质量状况。更重要的是这些指标背后反映出的风险管理能力提升。这几年，中信银行风险管理能力在以下五个方面有比较大的提升：

**第一，更注重行业研究。**我行将行业研究、授信政策、审批标准、营销指引、考核与资源配置政策等称之为“五策合一”。通过以行业研究为主导的“五策合一”方式，一方面引导大类资产配置，另一方面引导资产精准投放。

**第二，风险体系改革。**一方面我行对风险管理组织架构进行了整合。总行层面实施“审、管、检”一体化改革。同时进行了审批体系的改革，实行“专职审批人制”，由专职、专业的人员进行专业化的审批，两年来执行情况良好。加强穿透管理，从组织架构上实现对子公司、对委外资产的穿透式管理。另一方面，我行风险管理体的优化与我行轻资本转型更加适配。建立了统一授信体系，防止多头授信和过度授信，也建立了与表内业务风险管理要求一致的代销业务风险控制体系。

**第三，重点业务风控能力提升。**我们认为数字化风控能力和资本市场风控能力可能是商业银行未来最具竞争力的两个方向。我们数字化风控现在已经广泛应用在个贷、信用卡、普惠、交易银行、汽车金融等方面。我行个人信用贷款现在同业排名靠前，不良率控制到 1.2% 以下，整体业务能力提升比较快，风控能力也在提升。

**第四，健全责任体系。**确保风控人员的独立性，对关键岗位风险

人员进行垂直管理。同时，加强对风控人员监督，确保公正、廉洁地行使风控权力。

**第五，精细化管理。**我们通过“六张表”对业务进行管理。其中“三张表”用于“控新”，防止新的不良，分别是新客户准入的白名单制管理，存量客户“四分类”管理以及集中度管理，通过数据模型设定区域集中度和大户限额管理。“三张表”用于“清旧”，把已经进入风险的问题资产、不良资产以及已核销资产管理好。一方面提高了我行不良管理的前瞻性，另一方面，提升了我行对已核销资产的经营管理效率。我行自2020年以来每年已核销资产现金回收都在100亿元以上，去年达到138亿。今年上半年，已核销资产回收现金79.3亿，比去年同期增幅20%。当前我行有追索权的已核销的资产还有1800亿。

从数据表现和管理能力提升来看，中信银行质量未来将延续向好的趋势。

**关于我行的压力主要是两个方面：**

**第一，宏观上，**现在面临的经济形势，内需不足、外需减弱；同时，在我国经济高质量发展的过程中，经济结构调整可能对我行存量客户、部分企业还款能力造成一些影响。

**第二，微观上，**一是房地产风险在逐步出清的过程中，一些存量房地产业务面临着资产质量下迁的压力；二是零售端，延期还本付息政策退出之后，对我行资产质量阶段性有一些影响。

下半年和明年，我们有信心延续资产质量向好趋势。主要是基于三个方面：

第一，我们对中国经济充满信心。从政策面来看，7月24日政治局会议之后，各项支持政策在陆续出台的过程中。今年上半年经济稳中向好，很多结构性、前瞻性指标正在优化。中国经济向好为银行资产质量的整体好转营造了非常有利的环境。

第二，我们的资产质量、资产结构、风险管理能力是我们充满信心的基础。

第三，中信银行已经形成了良好的风险文化。我们高度重视风险控制，全行上下敬畏风险，前中后、总分支对风险的认知和偏好高度统一，所以我对下半年和明年中信银行资产质量稳中向好、风险成本持续降低充满信心。谢谢！

**【提问3】安信证券李双：**感谢管理层，我的问题是关于息差的，请问二季度以来存款和贷款定价趋势是怎样的？对下半年和未来息差怎么展望？我们也注意到人民银行在公开场合表态会指导存量按揭贷款利率下调，未来会如何执行？预计对营收和利润影响有多大？

谢志斌副行长：感谢您的问题。

首先，关于二季度以来定价和成本走势。大家都很清楚，二季度以来，经济恢复态势整体不及预期，因此政策精准积极应对，央行下调了中期借贷便利和公开市场操作等政策利率中枢，引导各类资产负债价格进一步下行。在这个过程中，由于资产收益率比负债成本率下降速度更快，导致银行业净息差整体继续收窄。中信银行上半年净息差比一季度也是下降了2BPs，但是这2BPs幅度是继续好于可比同业、

跑赢大市的。这很不容易，很简单，对我们这家存款、贷款都超过5万亿的银行来说意义十分重大，恰恰是我们长期以来，尤其是今年上半年以来牢牢抓住“稳息差”这一经营主题取得的实实在在成果。

总体上看，我们把控“稳息差”主题是从资产端和负债端共同发力，重在负债成本管控。

第一，关于负债成本管控，我理解也是叫“有压、有促”，重在质量和结构优化调整。上半年，我们本行口径负债成本率比上年降低6BPs，表现优于股份制同业。具体举措上：一是严格落实央行存款利率市场化调整机制和银行业利率自律的相关要求，跟随市场积极下调存款报价。二是坚持“量、价、质、客”平衡发展的理念，更加重视存款增长的质量，而不是简单的堆积数量，在拓展结算性资金的来源，控制负债集中度方面下功夫。三是优化定价资源在区域和产品上的配置，加强重点区域管理，并且全部清退到期的高成本协议存款。

关于负债成本管控，我再展开说两句。客观上讲，我们总结近两年以来，尤其今年上半年的实践经验，在成本管控从理念到做法到成效上，形成了一套自己的特色。在当前背景下，牢牢盯住净息差的根本是把息差、负债成本的管控放到资负平衡或者是资负调优这个高度上去，把量价平衡作为一个根本指标提出来，并加强负债成本质量的管控。方合英董事长在一季度提出了“存款十问”，通过一系列的举措和引导，在全行上下就负债成本的管控形成了一些共识，也形成了一些经验。现在不仅仅是控制了负债成本的下降，还在负债的质量和结构，负债的品类、期限和价格，负债的分客群、区域管理，包括存

款的稳定性上，相对有了内在逻辑和整体平衡的态势，所以负债成本的管控效果比较明显。

第二，从资产端来看，整体上按照“随行就市、优化有为”的原则进行管理。二季度人民币新发生贷款利率是 4.25%，环比上一季度实现了基本平衡。举措上，一个是贯彻落实国家合理让利实体经济的导向，贷款定价对标市场，其中，对公贷款新发放利率比上年末略有回升，但是，受降息的影响，后续价格仍有下行压力。个贷受到居民收入预期、房地产低迷等影响，价格总体低于去年的水平。我们聚焦重点政策领域和战略领域，在行内制定了“五策合一”的管理政策，投放聚焦重点行业、重点客户。又比如，我们主动优化贷款结构，缓解资产价格下行压力，优先支持一般性贷款的增长，压缩票据等相对收益率比较低的资产规模。这是我们的做法和情况。

然后是关于下半年息差走势的判断。站在现在这个时点上，宏观经济仍然面临提振动能的迫切需要。比如近期人民银行降息频率、幅度都超过了市场预期。下半年，降低实体融资成本的导向我们认为仍将延续。客观上讲，银行业净息差触底回稳的时点可能还要再晚一些。这样的市场环境更加考验银行的经营能力和管理定力，事实和实践都表明，我们有信心、有能力继续落实好“稳息差”这一核心经营主题，持续提升市场竞争力。总的来说，我们能够通过做到“四个坚持”，保证成本管理和息差的基本稳定。一是在经营目标上，坚持跑赢市场的目标毫不动摇，并加强对分支机构和业务单元的传导。二是在管理端，要坚持现行的、事实证明行之有效的管理举措，保持管理

定力，继续做好负债成本比较严格的管控。三是在经营端，不断改进客群结构和经营模式，推动业务增长，实现从机制性支撑为主到体系性支撑为主这样一个转变，持续做好中小客群建设，逐步实现从拉存款到做客户的转变。我们近期结合新三年规划的拟定，包括集团半年度工作会上非常明确地提出，要支持中信银行打造领先的交易结算银行。从成本管控角度看，从优化负债结构看，打造领先的交易结算银行是一项基础的战略举措，我们将从组织体系、产品体系、结算服务体系等多方面入手，打造形成沉淀资金的能力。四是从技术端来看，要坚持数字化转型的发展方向，进一步发挥技术的乘数效应。

最后是关于存量房贷利率下调的问题。7月中旬央行在新闻发布会上提出，支持和鼓励商业银行按照市场化、法治化的原则，与借款人自主协商变更合同约定，或是新发放贷款置换存量贷款。我们密切关注监管导向和市场的动向，也对本行行内业务情况进行及时梳理和分析，对可能发生的业务调整，已经做好了预案。

同业各行对政策的理解也是不尽相同的。我们理解，实际操作需要考虑对客政策的一致性，也要考虑各区域的差异性以及利率调整力度等诸多因素。比如说，从客户角度看，各银行按照相当的标准执行，更有利于提高公平性，也有利于降低客户舆情，但是从区域情况来看，历史上地产政策是“因城施策”的，各地区按揭贷款利率差异比较大，存量利率调整确实比较难实行“一刀切”的管理政策。再比如，从调整力度来看，也需要兼顾银行实际承受能力，按照一些主流券商研究机构估算，按揭利率每调降10BPs，对全行业净息差影响大概是0.9-

1 个 BP。中信银行目前按揭贷款规模大概是 9500 亿元，其中存量利率高于新发生利率的占到 6000 亿，这部分按揭每降低 10BPs，将会影响到我们贷款收益大概是 6 个亿，影响净息差 0.8BPs，和行业整体的 0.9-1BPs 相比还是相对有一点优势，保持谨慎乐观。后续，中信银行将结合同业执行尺度以及市场变化情况，积极落实监管要求，履行社会责任，兼顾好业务发展与客户经营的平衡。谢谢！

**【提问 4】经济观察报胡群：**我看到贵行近年来持续推进“新零售”转型，并提出了“零售第一战略”，市场比较关注落地成效，能否具体介绍一下？另外请问管理层，对下半年和未来一段时间，零售业务发展有什么计划和目标？

吕天贵副行长：感谢您的问题。2023 年上半年，在外部环境压力下，中信银行零售业务保持良好发展势能，创收提速，跑赢大市，具体可以从几方面来看：

**第一，价值创造提速。**从我行 2023 年半年度报告、刘成行长刚才的发言中都能看到，我行零售业务的营收、中收，以及在全行中的占比均实现提升，在此不再赘述。

**第二，量价跑赢大市。**我行零售管理资产和零售信贷余额在总量、增量、增速上都实现可比同业前二，个贷业务在今年压力较大的情况下，个贷余额增量（不含信用卡）达到五年来同期最好水平，信用卡分期规模同比增速超 13%，可比同业排名第一。在价格方面，个人存款成本、新发放个人贷款的加权平均利率变动都优于同业平均。在结构

方面，代销基金、代销保险的保有量均保持增长，特别是代销保险的中收增长超 60%，中收及增速都是近五年来最佳。在区域势能方面，有 30 家分行的 AUM 市场份额提升，10 家分行个贷余额年增量在当地可比同业第一。

**第三，客户基础更实、客户关系更加紧密。**更多客户选择中信，今年上半年，新增活跃借记客户实现同比翻番，新增信用卡客户量实现可比同业第一。私行客户超过 7 万户，年增量创近三年最优。客户黏性上，手机银行月活跃客户同比增长 22%，我行一直倡导“五主”关系，涵盖主结算、主投资、主融资、主活动、主服务，今年上半年，“五主”客户的户均收益较去年同期增长 13%。

以上是我行的发展情况，总结发展经验，我们认为主要得益于三个方面：

**第一，得益于全行保持“零售第一战略”定力，强化战略资源投入。**总行端强牵引、强资源配置，2021 年定向配置理财经理，2022 年定向配置私行客户经理，在今年这种环境下，重点提升分行中台能力，加大投顾、财顾以及获客端市场经理的配置力度，并通过考核强牵引。分行端强贯穿、抓落实，37 家分行“一把手”亲自宣导“零售第一战略”，特别是重要的主战场分行制定“三年超越计划”，并对零售提供专项资源和配套政策。零售业务比拼的是耐力，我行对战略的坚持、对资源的投入，相信会带来这些结果的变化。

**第二，得益于坚持“三全、五主、四环、两翼”落地，沉淀零售体系。**举例来讲，“三全”也就是“全客户、全产品、全渠道”适配

进一步走深，一体化能力更强。手机银行、AI 智能、远程渠道协助线下客户经理服务超 7000 万客户，4 个以上渠道交互触达客户较去年同期增长 192%。数字化洞察客户需求，匹配客户的多产品需求，全渠道自动化部署经营策略，提升富裕及以上客户达去年同期 3 倍。“四环”路径走得更实，强调客户交叉渗透。在板块融合上体现最明显，上半年，个贷客户转化新增借记客户同比增长 52%，分行渠道发放信用卡超 100 万，较去年同期翻番，占信用卡整体发卡的比重从前几年的 5%，提升至今年上半年的 30%。全行联动方面，以“投行+私行”等模式，通过“云企会”平台服务超 5000 名企业家，上半年转化私行客户同比提升 66%，这个势能会越来越好，同时通过私行业务获取对公企业同比增长 48%。刚才刘成行长讲到我行的特色是集团协同，去年推出“中信优品”，市场反应良好，今年有多只权益基金当月首发销售规模在市场上排名第一。在外部生态上，我行选择 20 家头部平台，已经深度合作 14 家，其中在 7 家平台上我行信用卡获客份额排名可比同业第一。“两翼”着力构建数字化、生态化能力，比如通过“业、技、数”组织的融合实现能力的构建，形成生态。我在这里不再赘述。

**第三，更重要的是得益于坚持客户导向、价值导向落地。**特别是在当前这种环境和未来市场变化下，坚持客户导向，把“主服务”作为中信零售魂，将其作为“五主”的主脉络来推动，将有温度的服务打造成差异化的品牌。客户的信赖是我们最大的动力，我们基于客户视角进行价值重构，提升为客户创造价值的能力，将组织架构、业务流程、系统工具、人才队伍都围绕客户导向、价值导向进行重构。将

为客户创造价值作为我们的驱动力，从真正为客户创造价值的过程中获得我们的价值，形成生态融合的同步提升。以上是取得成效的三个方面经验，包括战略方面、体系方面、理念方面。

面向未来，我行将坚定推进“零售第一战略”，坚持客户导向、价值导向理念，将数据和策略作为驱动力，提高专业化和精细化能力，深化客户价值发现，特别是着力挖掘 1.3 亿存量客户的价值，持续沉淀零售体系，推动零售战略目标达成。

下半年，发展环境比较复杂，包括净值化转型进入深水区、公募基金费率调整，以及刚才有分析师问到的按揭利率变化等，中信零售将坚定以提升自身能力的确定性来应对外部环境的不确定性，聚精会神构建自身能力，如投研驱动下的投顾服务能力，以及支撑我行个贷业务结构优化，强化个贷数字化运营和数字化风控能力，推进企业级架构项目，不断在客户导向下推动产品的创新、服务的创新，优化结构，提升价值，真正把“新零售”战略目标落地，做出质效。谢谢！

**【提问 5】**中金公司王子瑜：请教一个关于风险方面的问题，目前贵行房地产风险情况如何？如何去展望后续房地产的风险形势？另一方面，近期政治局会议提出针对地方政府债务制定的一揽子化债方案，想请教下各位领导，能否分享下银行将如何参与城投化债？

胡罡副行长：谢谢您的问题。

首先是关于我行房地产风险的情况，我从两个方面介绍：

第一，规模上，对公房地产担险资产 3697 亿，比年初下降了 38

亿；非担险资产是 447 亿，比年初下降了 37 亿；还有承销 429 亿，比年初下降 101 亿。担险资产分为两部分：一部分是贷款 2832 亿；另一部分是承担信用风险的其他融资 865 亿，比年初下降 98 亿，主要包括四个方面：结构化融资、债券投资、非标理财以及传统的表外业务。个人涉房融资 1.43 万亿，分为两个部分：一部分是个贷按揭，包括住房按揭 9854 亿，比年初增长 95 亿；个人购买商用房按揭 137 亿，比年初下降 29 亿。另一部分是个人房产抵押贷款 4286 亿，比年初增长 440 亿。

**第二，资产质量上**，零售整体状况非常好，不良率非常低。住房抵押的不良率在 1% 左右，按揭在 0.6% 以下。对公的房地产融资主要有以下几个特点：**第一**，房企授信近几年采取名单制准入，并且由总行审批。**第二**，区域分布上，一、二线城市余额占比超 90%。**第三**，担保情况良好，95% 的贷款有抵押物，而且其中 98% 的抵押物在一、二线城市、长三角及珠三角区域。其余 5% 的信用贷款中，主要是头部的房企、央企和地方国企。**第四**，对公房地产货值比较高，达 2: 1，货值是贷款的 2 倍。**第五**，拨备充足，房地产的拨备覆盖率是 7.31%，比年初增长 1.2 个百分点，是所有对公贷款平均拨备率 2.82 倍。**第六**，我们对房地产开发贷进行“一户一策”的严格管理。

**然后是关于房地产形势**，从政策面来看，现在已经适时调整优化，大为改善。但从市场面来看，整体销售不及预期，同时区域两级分化。一、二线城市和人口净流入的高能级城市，今年上半年去化情况良好。部分三四线城市去化比较慢，也存在房价下行的压力。我们也观察到

少数负债率高、项目区域布局不太好、去化较慢的房企在“暴雷”。对未来的判断上,长期来看,房地产仍然是中国国民经济的支柱产业,一定会健康发展。短期来看,现在风险还在出清的过程中。我们高度关注下一步政策面的变化、销售面的改善。

**最后是关于参与化债方面**,在7月24日政治局会议后,相关化债政策正在不断落地的过程中。我们看到市场的信心正在逐步恢复,城投债一级市场发行的利率在下降,特别是高风险区域发债的利率降幅比较明显。二级市场交易的活跃也反映了市场信心有所提高。中信银行要积极参与化债工作,主要从四个方面参与:

**第一,主动沟通。**跟平台公司、监管部门、政府沟通,准确地把握政策,有保有压、“一户一策”。

**第二,合规经营。**严禁以任何形式新增隐债。

**第三,优化结构。**对于风险区域,以化风险为主,争取以专项债置换隐债。同时抓机会,地方政府在处置存量资产过程中给我们银行带来的并购机会,以及他们在发债的过程中给我们带来的承销、投债以及托管的机会。对于优质区域,我们将一如既往与好的平台公司保持合作,同时密切关注乡村振兴、城中村改造、“平急两用”基础设施建设的业务机会,积极参与。

**第四,加强管理。**包括加强集中度管理,实行区域限额管控、客户授信上限控制,同时加强客户差异化的管理。谢谢!

**【提问 6】**21 世纪经济报道边万莉: 近期国务院审议通过《加大

力度支持科技型企业融资型行动方案》，提出要把支持初创期科技型企业作为重中之重。我们注意到，贵行对公司金融板块组织架构进行了调整，在总行成立了科创金融中心。请问贵行在科创企业经营方面有什么举措，取得了哪些成效？

陆金根总监：感谢您的关注。今年年初，总行党委研究公司板块组织架构调整时，专门成立了科创金融中心，与总行投资银行部合署办公。据我们了解，中信银行是国内最早成立科创金融中心的银行之一。这充分体现了中信银行致力于服务实体经济、落实国家决策部署的要求。从科创这类客群来看，数量非常庞大，整体比较优质。服务好这类客群，将为中信银行业务开辟新的赛道，培育新的增长曲线。科创企业基本上都是实体企业，产业覆盖面广、成长速度快、上市概率高。自2019年科创板设立以来，新上市企业中科创类企业占比越来越高。今年上半年IPO企业中，科创类企业占比超过70%，已经成为上市企业主力军。服务好科创企业，不仅能让我们获取一批创新能力强、上市潜力大的优质客群，也有助于提升我们服务上市、拟上市这类市场中最优质客群的能力。同时，科创企业往往财富管理、资产管理、综合融资需求旺盛，为中信银行的资产、负债和资本市场业务提供了丰富的服务场景。这是我先回答为什么要发展科创金融。

第二，如何开展科创金融业务？我们基于多年的实践经验，在成立科创金融中心后，迅速出台了《中信银行科创金融业务发展规划》，对科创金融的业务定位、发展目标、实施路径和发展策略，以及团队、产品、风控等进行了顶层设计和规划。在总行成立科创金融中心的同

时，我们也在创新比较活跃的粤港澳、长三角等 12 个区域成立了分行科创金融中心，已经建立了一支近 500 人的产品经理和客户经理的队伍。我们在专精特新企业聚集的经开区、高新区，精选具有服务能力的支行进行授牌，作为“先锋队支行”，通过“专营”和“专注”，形成我们“专业”的服务模式。

**第三，科创金融特色是什么？**我们的特色就是协同。中信银行整合了集团内的证券、保险、股权投资等机构的金融资源，推出了服务科创企业的“信·纵横”服务方案。方案有四大亮点：**一是**覆盖了一个企业的全生命周期，包括种子期、初创期、成长期、成熟期，涵盖了上市和拟上市阶段；**二是**以“一个客户、一个中信”的协同理念，为科创企业提供不止于银行、不止于金融的综合服务；**三是**聚焦企业及其创始人、高管团队在不同成长阶段面临的关键需求，通过“科创 e 贷”“积分卡”等创新产品，解决其融资的痛点和难点，超前布局一批更早、更小、更新的科创企业；**四是**围绕“人-家-企-社”，形成完整、连续、综合的服务方案。这是中信银行经过多年实践，形成的特色和优势。近期，中信银行正在全国开展“进万企-伙伴百日行”行动，全力以赴拓展科创企业客群，打造中信银行领先优势。

目前，科创金融业务逐步取得了一定成效。上半年末，我们服务产业类上市公司的覆盖率大幅提升，达到了近 70%；国家级专精特新“小巨人”企业服务覆盖度超过 50%，较 2021 年末提升 13 个百分点；重点科创企业的服务数量较年初增长了近 16%。此外，中信银行去年获得央行科技再贷款的额度，在股份制银行中排名第一，今年力争在

股份制银行中继续保持前列。谢谢！

**【提问 7】**华泰证券沈娟：请教一个资本补充的问题，我们看到中信银行前期发布了配股方案，近期资本市场也是波动比较大，包括监管层也有一些会议的定调，对未来融资方面相对来说会有一些比较平稳的推进。请教下目前中信银行配股方案的进展情况，以及我们后续的落地预期。谢谢！

刘成行长：去年我们发布了配股的计划，并已获证监会受理，在注册制实施之后，已经平移至上海证券交易所，我们已经完成了上交所审核问询函的回复，现在正在上交所进一步审核中，我们也会积极推动，希望能够尽快地得到审批。得到审批之后，我们会选择合适的时间“窗口”来完成配股。

大家都知道，我们这次配股也是为了更好地服务国家战略，支持实体经济，特别是为应对系统重要性银行的监管要求，做出的一项前瞻性安排。在我们的资本规划中，配股只是其中的一项，如果今年最后没有落地，对我们整个业务发展也不会有影响。我们这几年利润营收保持稳定增长，每年都有 400 多亿的资本补充，通过内生资本的形成就能够基本满足业务发展的需要，所以我们会在目前这种形势下，继续保持良好发展态势，为进一步运用好内生资本补充的方式推动业务发展奠定良好基础。当然，我们也会进一步加强资本的精细化管理，通过减少资本占用、优化结构来更好地为发展提供空间。我们会更好地安排好这些业务的布局来实现未来发展。

**【提问 8】** 中国证券报薛瑾：感谢行领导把最后提问的机会给到我，我的问题是关于信贷投放。从当前时点看，从贵行的感受来看，实体经济信贷需求如何？下半年中信银行信贷投放的目标、结构和重点领域是怎样的？

谢志斌副行长：关于信贷投放需求，可能大家都有共同的感受。概括起来有三点：第一，整体需求不够旺，优质资产不够多；第二，社会责任要求和政策导向都很鲜明和明确；第三，信贷投放，特别是比较好的资产价格竞争压力不小。这是一个基本的判断。在应对方面，中信银行强化形势研判和战略引导，紧紧围绕“四大经营主题”进行资源摆布和业务推动，整体上信贷投放增长是好于去年的，上半年增量高于过去几年同期增量，整体跑赢大市。

从结构上看，对公方面，我们始终坚持服务实体经济这一主线，打法上可以概括为“三个三”：继续沿着绿色、基建、科创三大主题，持续加强乡村振兴、普惠金融、民营经济三个薄弱领域信贷投放，同时围绕全行布局转型方向，重点培育供应链、资本市场、科创融资三个产品线，重点围绕这“三个三”强化组织推动力度，加大信贷投放。从实际情况看，上半年对公信贷增量创历史新高。零售方面，在当前市场利率低位运行背景下，考虑到零售信贷收益率整体比对公要明显高接近 100 个 BP 左右的业务实际，我们从提升资产收益率、稳息差的角度出发，持续优化资产结构，资源持续向零售信贷倾斜。“零售第一战略”首先就体现在增量资源的优先配置上，我们的中长期目标是

力争实现零售与对公信贷资产的比例达到 1:1 以上。实事求是地看，受消费恢复不及预期等因素的影响，目前零售信贷增长面临压力。在策略上，我们主要聚焦信用卡贷款、自主场景消费贷、按揭贷款、个人经营贷四个产品线，推动零售贷款稳定增长。从实际效果看，我行较好地平滑了按揭贷款提前还款的压力，按揭增长逐步恢复，个人消费贷款及信用卡贷款也实现了较好增长，在同业零售信贷增长普遍困难的市场环境下，我们同样跑赢了大市。

从区域结构上看，我们统筹好发展与安全、短期与长期的关系，资源向重点区域倾斜，积极服务京津冀、长三角、大湾区、成渝四大重点区域协调发展。上半年四大重点区域的人民币对公一般贷款增量在全行中增量占比超过 75%，为全行“量、价、质、客”平衡打下了比较好的基础，在增厚收益同时有力、有效保证了资产质量的安全。

关于下一步信贷需求的走势和我们的考虑，也简单地讲一讲。

回顾年初，在疫情期间积累的信贷需求集中释放、一季度银行业普遍实现“开门红”后，二季度信贷增长开始乏力，尤其是 7 月份季节性回落更加明显，表明当前信贷增长还是动能不足，后续增长面临压力。但同时我们也认为，中国市场经济体量大、韧性强，经济在“曲折式前进、波浪式发展”这一基本主调没有变化；基于前期积累的良好客户及产品基础，中信银行还是有信心、有能力在市场竞争中尽可能多地抢抓市场投放机会。后续我们将延续之前经过检验的、比较行之有效的策略打法，用好行业研究、授信审批、考核定价等“五策合一”管理举措，加大信贷投放组织推动力度，不断优化资产结构。对

于全行信贷增量计划，我们还是很有信心按照年初定的约 3500 亿的增量目标来掌握和安排努力实现。

最后有一小点补充下，近年来根据全行战略发展导向，我们持续加强综合融资、财富管理和资产管理三大基础能力建设，在保持信贷投放优势的同时，不断推动“表内+表外”“直接+间接”“境内+境外”的综合融资业务发展，多渠道、多方式、多维度地为企业提供一揽子金融服务。比如上半年，我行债务融资工具承销额排在全市场第一，彰显了中信银行不断提升的综合融资服务能力。后续我们将一如既往地加强综合融资能力建设，为全社会信贷需求多做贡献。谢谢！