中信银行2020年度业绩发布会问答实录

（根据录音整理）

会议时间： 2021年3月26日9:30-11:30

会议时间： 电话会议、网络直播

行内参会人员： 方合英行长、郭党怀副行长、胡罡副行长、谢志斌副行长、吕天贵业务总监、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

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】分析师马鲲鹏： 感谢给我第一个提问的机会。第一个问题请教方行长，去年经历了很多年都没有过的挑战，也为银行业创造出了很多年没有过的机会，这一年经营下来，方行长有怎样的感受？近些年，中信银行发生了很大变化，请问2021年及以后的规划是怎样的？第二个问题，现在很多银行都在讲“大财富转型”，投资者对这块的认可度和关注度都很高，中信银行在这块的客户基础也都很好，想看看中信银行在“大财富转型”有

没有一些具体的想法和措施？

方合英行长：第一个问题，关于2020年我们做得怎么样？刚才郭行长在报告里已经比较完整地介绍了我们的情况。总体来讲，2020年面对复杂艰难的经营环境，我们围绕全力推动转型、审慎稳健经营的总体发展基调，交出了一份比较满意的答卷。具体来说，就是实现了“一个回归、两大转型、三个夯实”。

“一个回归”是我们紧跟国家战略导向，主动调整经营策略，回归本源支持实体经济。这既是我们的责任担当，也是我们自身优化业务结构、规避系统性风险、实现高质量可持续发展的内在要求，是我们的一种主动选择。刚才郭行长的介绍里面有数据，我们全年的信贷资产，包括贴现共计增长了4,753亿元，其中在制造业上增加408亿元（央行口径），在普惠金融上将近1,000亿元，战略性新兴产业增加将近300亿元，这几项占到全年信贷增量将近40%。去年，在紧跟国家战略支持实体经济的过程中，**我们在选择客户和项目时，遵循的是“让利不让风险”的原则。**具体而言，制造业的增量绝大部分投向头部企业，普惠金融大部分是供应链金融的上下游，且以核心企业作为增信条件的比较多。在经济发达地区，我们普惠金融贷款的70%都有核心房产作为抵押。总体来说，风险是可控的，资产是优良的。**房地产贷款的增量也反映了我们回归本源的态度**。2020年，房地产贷款增速比2019年下降11.4个百分点，占比也快速下降。这里指的不仅仅是开发贷，主体是按揭类贷款。

“两大转型”是我们主动推进了轻资本转型和数字化转型。

轻资本转型渐入佳境。一是轻资本成效突出。去年在节约资本和扩大非息收入两方面发力，我们综合风险权重下降将近 4 个百分点，风险资产增速仅为 5.5%，但是资产增速是 11.3%，高出 5.8 个百分点。去年非息收入增长 8.8%，这个增速在股份制银行中名列前茅。**二是财富管理能力突出。**商业银行财富管理能力的排名有多种，其中普益标准发布的比较有权威性，我行排在第二位。从具体数据来看，我们零售管理资产已经突破 2.29 万亿元，同比增长 9%；私人银行管理资产规模为 6,803 亿元；理财产品余额约 1.12 万亿元（含理财子公司），其中净值型达 7,627 亿元，占比达 68%。理财子公司去年 7 月份挂牌成立，半年时间内管理资产规模达到约 400 亿元，实现盈利 5.95 亿元。**三是金融市场投资交易能力突出。**去年，金融市场投资交易收入增长 36%，国际业务结售汇、跨境人民币收支量继续领跑股份制同业；票据贴现累计实现 1.07 万亿元，市场占有率 8%；此外，托管规模首次突破 10 万亿元大关，实现收入 34 亿元，这两个数据在股份制银行中均排名第二。**四是综合融资能力突出。**去年债务融资工具承销超 6,300 亿元，在全市场排名第二；理财子公司协同分行投放的资产接近 5,000 亿元；集团金融子公司为客户提供的联合融资规模约 1.08 万亿元，同比增长 68%。

数字化转型步入快车道。2020 年，我们在金融科技领域的投入是大幅增加的，全行科技人员占比 7.6%，2018 年底时仅占

不到 3%；科技投入的占比为 3.56%，相比 2018 年提升了 1.73 个百分点。同时，我们也在加速布局开放的生态，我们与 100 多家头部的平台企业共同推进生态场景建设，比方说我们的“党费通”，累计服务 3,100 多个党委，服务 3.8 万个党支部，服务党员超过百万，这也是我们的一个很好的场景。另外，在数字化运营效率、数字化风控方面都在陆续布局和产生一些效能。

“三个夯实”是资产质量夯实、盈利基础夯实和客户基础夯实。

资产质量更加夯实。一是风险分类更加严格，我们把逾期 60 天以上的信用卡和个人贷款全部降级为不良。据了解，可能在业内只有一两家能够做到。我们逾期 90 天的比例约 70%，逾期 60 天的比例约 80%，这些指标都有很大改善，说明我们分类更严格。**二是**风险化解和处置能力在快速提升，去年全年处置不良本金大概 927 亿元。**三是**已核销资产的增收创利开始显露，去年回收已核销资产 102 亿元，大大超过以前几年总和。**四是**信用卡风险已经出现向好态势。**五是**客户集中度风险在快速下降。**六是**在反映不良的过程中，去年是第一年感觉到暴露不良的时候有主动性，前几年是被动为主，去年有一个主动性的转变。

盈利基础更加夯实。一是账销案存资产进一步增加，达 1,222 亿元，而且回收价值明显高于以往。今年我们的目标是在账销案存的资产里面清收 150 亿元，这也是我们真实的利润，任务是下了 140 亿元，但是目标是 150 亿元。**二是**营收创造能力提

升，盈利结构更加均衡，更能稳定支持未来盈利稳步上升。**三是**“四子两中心”已经大幅去化风险，“四个子公司”是中信国金、金融租赁、信银投资、百信银行，“两中心”是信用卡中心和资产管理中心。“四子两中心”在去年对风险进行了前瞻性的消化，今年将释放盈利空间。

客户基础更加夯实。我们这几年更加注重客户的拓展，去年对公客户有效户增长了将近7,000户，战略客户、机构客户存款都突破了万亿，我们机构客户的成本相对是比较低的。零售客户达1.1亿户，特别是私行客户突破5万户，两大客群来源一是综合金融，我们沉淀了760万客户，管理资产达9,950亿元；另一个是养老金融服务，客户超过1,600万，对应管理资产1.3万亿元，客户的基础更加夯实。

第二个问题，中信银行下一步怎么做？刚才郭行长把今年的经营主题，还有最近定的三年规划愿景、指导思想、发展路径都做了介绍，我从中信银行中长期和今年两个维度来谈一谈下一步应该怎么去做。

中长期来看，首先认清集团对我们中信银行的定位和要求。中信集团在“十四五”规划里面提出金融板块要成为国际一流、国内领先的综合金融服务引领者，它指的是整个板块，包括证券、保险、信托、资管、基金。要努力成为最佳的综合金融服务提供者和一流的科技型股份银行，集团的要求定位都是比较高的。

在集团的这种定位和要求下，我们也制定了最近三年的发

展规划：到 2023 年，总资产达 9.3 万亿元，营业净收入达 2,400 亿元，净利润要实现较快增长；到 2025 年，总资产超过 10 万亿元，营收超过 2,800 亿元，净利润在后两年要实现更快的增长，这是我们的目标。

那么这样的目标怎么去实现？我们具体的设想是“334”。第一个“3”是坚持公司业务、零售业务、金融市场业务“三驾齐驱”的战略定位，第二个“3”是打造综合金融、资产管理、财富管理三方面的核心竞争优势，“4”是要构筑金融科技、风险管理、人才队伍、组织架构四大经营发展的支柱。

第一个“3”是坚持公司业务、零售业务、金融市场业务“三驾齐驱”的战略定位。

未来中信银行将会更加突出价值银行和轻型发展的导向，以三驾齐驱作为战略定位，坚定价值创造的决心，提振中信银行在资本市场的表现，给投资者一个较好的预期和回报。中信银行提出“三驾齐驱”的概念，有均衡发展的意思，但不是简单理解为公司、零售、金融市场三块业务贡献的均衡，而是首先在业务发展态势上，三大板块要各自加快发展，形成齐头并进的势头；其次，三大板块业务相辅相成、互为支撑，通过条线、业务、客户、产品以及内外部资源的综合联动，形成对客户的全链条综合金融服务能力，创造出 1+1+1>3 的价值体系，把中信银行打造成综合金融服务的领头羊，形成中信银行特有的差异化竞争优势。

为什么要坚持三驾齐驱的发展定位？首先，这是符合中信

银行的特点和既有优势的。公司业务是我们的传统优势，目前仍然保持在市场上的领头羊地位，有较高的品牌影响力，而且对零售和金融市场的外溢能力也在不断强化。我们去年就提出要重构公司业务的竞争优势，目前正在有序地推进当中，而且效果已经初步开始体现。零售业务经过前两次转型已经形成了有自驱力的发展态势，进入势能加速转化期，所以我们必须要顺势而为，持续加大投入，持续培育能力，持续释放产能，形成一个良性的循环，这是我们的想法。金融市场业务一直是中信银行的传统优势业务，尤其是外汇业务平台，优势是很显著的。现在我们的金融市场业务税前利润占比已经超过30%,成为我们新的利润增长极。因此，为了发挥公司业务和金融市场业务固有的优势，以及延续零售业务这几年形成的声势，我们提出了三驾齐驱的想法。

其次，中信集团的战略支持也为我们打开了新的发展空间，支持我们全方位进行业务布局。大家可能都知道，中信集团目前正在战略性推动协同业务，深化协同合作模式，以成立金控公司为契机，打造“一个中信、一个客户”的架构体系，对中信银行形成强烈支撑。**一是**在财富管理上，从客户端来说，各个机构在客户层次上是比较明显的,各自服务不同的客户。从产品端来说，产品线很丰富，能满足各类客户的需求，而且在资产端获取各类资产的能力很强。**二是**在公司业务上，中信集团很多企业在行业中处于领先地位，特别是在服务地方、政府、战略客户这些客户过程中，以及高成长性的中小企业过程中，彼此互补性很强，而

且现在通过联合融资考核的方法，走出了一个很好的路子。**三是**在金融市场业务上，中信证券、中信建投两个头部券商在股票市场融资中占到全市场份额的 1/3，债券市场方面在券商里面占比近 1/4，拥有卓越的竞争地位和投研能力，我们金融市场业务在下一阶段也要把投研合作，获取优质资产的合作，以及跨境机构投资项下服务的资源共享模式建立起来。

第二个“3”是打造综合金融、资产管理、财富管理三方面的核心竞争优势。

一是要打造综合金融服务能力优势。这与中信特有的资源禀赋相关，也跟中信银行原来的发展基础密切相关，下一步我们要充分利用投行+商行、表内+表外、本币+外币、境内+境外、本行+其他金融子公司的金融资源联动互补，以客户为中心，为客户提供全链条、全周期、全方位的一揽子综合金融解决方案。

二是要打造资产管理交易能力的优势。一是依托银行的对公客户资源和强大的资产组合能力，为理财子公司提供独特、优质的投资标的和项目，持续做大资产规模。在贯通综合融资、资产管理、财富管理的轻资本转型大循环中，理财子公司会大有作为。**二是**依托集团证券、信托、基金、保险等金融全牌照优势，发挥银行主平台作用，整合资管资源，打造“中信大资管”能力。**三是**做大资产交易，加强资产的周转能力，打造流量经营模式，在轻资本、轻资产背景下，如果我们有几倍于别人的资产吞吐量，那么我们服务客户的能力、数量、盈利水平就会倍增。下一步我

们将按照流量经营、资产交易的思维来搭建外部资产的交易平台，加速流转，形成赚取价差的强大能力。**四是**我们要把握资本市场改革和扩容的机会，前瞻性地布局托管领域，强化中信银行大托管的服务能力。

三是要打造财富管理优势。下一步的想法是要形成资产管理和财富管理链条，既要提升自身产品创收能力，也要优选合作伙伴，实现跨公司跨市场的产品和服务采购，打造开放式产品货架，不仅涵盖银行和集团内部，我们还有打造跨集团货架的设想。

“4” 是要构筑金融科技、风险管理、人才队伍、组织架构四大经营发展的支柱。

第一支柱是金融科技，未来还要持续加大投入。现在全行科技人员近 4,200 人，未来 3-5 年将增加到 6,000-7,000 人。

第二支柱是风险管理，要坚持稳健审慎经营的风险文化，着力建立控风险有效、促发展有力的横向到边、纵向到底的全面垂直立体的风控体系，尤其是推进数字化、智能化风控能力。

第三支柱是人才队伍。确实我们目前存在人员的结构性短缺，所以在关键人才队伍的引进和培育上，包括在用人体制机制和薪酬分配上，要下功夫去激活队伍的潜力。

第四支柱是组织架构。现在的组织架构下，部门银行的痕迹比较重，产品部门和客户部门之间的协作还有一些障碍。下一步，我们要在组织架构上进行一些变革，来打破现在不利于发展的东西，再造组织架构来支撑我们的战略转型。

今年来看，我们将聚焦四大经营主题：

一是稳息差。一要调整资产负债结构；二要调试风险偏好，不能一味过于保守；三要调校我们的定价策略，包括定价的授权、补贴政策等；四要调优考核办法，优化存款考核机制，实现量价平衡等等。

二是拓中收。今年重点是两个方面，第一是资产管理、理财业务收入，第二是代销业务收入，这两块营业收入预计可以超过100亿元。去年，理财业务因为大量的减值和拨备计提，给营收带来了影响，今年预计会有较大增长。

三是去包袱。抓住当前窗口期，加大不良资产和关注类资产的风险处置力度，加大账销案存资产的催收力度，进一步压降贷款集中度。

四是做客户。刚才已经讲过了。这是我目前的想法，有中长期的，也有近期的，也是对中信银行新战略的解读。

【提问2】经济参考报张莫：您好，我是经济参考报的记者张莫。我有两个问题：第一，刚才方行长提到未来还要进一步加大对金融科技业务的投入，想请您详细介绍一下，我们在金融科技以及数字化转型方面有什么样的举措？第二，近期市场对通胀预期比较强烈，美债收益率上行比较快，您是如何看待下一阶段整个国内和国际市场长期利率走势的？对于中信银行下一步金融市场投资策略有什么影响？

吕天贵业务总监：关于金融科技，我们的目标是要用 3-5 年时间打造技术和数据两大中台，构建面向客户端和业务端的科技敏捷组织能力，以及客户导向和价值导向的数字化能力，来支撑和驱动全行经营管理由信息化、数字化向智能化转变，形成“敏捷+智能”的创新体系，希望成为一流的科技驱动型银行，这是大的定位。**关于数字化转型**，我行现在已将数字化转型上升为全行战略，推进从技术应用、模式创新、流程再造，再到组织重塑的全过程系统性变革，推动全行治理体系完善和治理能力提升。我们的目标是以客户为中心，打造一个“深入的客户洞察和行业洞察”核心驱动力，推进六个领域的能力建设，四维发力驱动组织变革，实现“客户需求、前台响应、中台赋能、后台驱动”的价值链条。

第一，持续加大资源投入，保持战略定力。具体来说，**一是打造敏捷组织。**倾力推进科技领域制的改革，转型成立了 11 个板块、33 个领域，以更扁平、更快速的方式赋能一线和客户，一线需求响应达 100%，2020 年平均交付时长相比 2019 年提速了 50%；**二是配备数字化人才。**目前总行科技人才超过 3,000 人，实现两年翻两番，全行科技人员近 4,200 人，人员占比由 2019 年 5.93%提升至 7.6%；**三是塑造数字文化。**我们成立了数字金融学院，引入了数字化体系课程，开展了全行数字化培训，以“战训结合”的方式培育数字化人才。**四是强化资源配置。**2020 年，我们含子公司在内的科技投入近 70 亿元，同比增长 24%，科技

投入在营收中的占比由 2019 年 2.97%提升到 3.56%，在银保监会 2019 年科技评级中，我们在股份制银行排前三。

第二，三大前台包括公司业务、零售业务、金融市场业务并行发力，提升管理效能。具体包括：**一是**零售业务的数字化转型全面升级，围绕客户旅程重塑、生态场景建设、全渠道或超渠道覆盖、超个性化的客户经营体系以及数字化管理能力和运营五大战役，深化零售数字化转型。去年我们持续系统性推进了 36 个攻坚项目，15 大项目已经投产。**我们实现了更精准地了解客户**，比如“M+”经营管理平台，构建了数字化引领下的全流程闭环管理，任何一个客户经理只要打开终端，就能全过程看到客户统一视图、产品定价、资产配置建议。**我们实现了更智能的客户服务。**手机银行上线的财富体验实现了个性化财富顾问；出国金融平台为 760 万客户提供了一站式服务；智慧魔方营销平台，2020 年智能推送达 5 亿人次，实现了千人千面的个性化营销。**我们提升了管理效能。**2020 年，智能外呼机器人实际累计外呼量达 9,000 万次，智能问答机器人回答准确率达 97%；打造 5G 全 IP 开放式服务平台，客户经理可以随时随地为客户提供各种综合服务。

二是公司金融业务面向客户生态链的经营和服务模式的改变，建设融入业务场景的开放式产品服务平台，推出大量线上化交易银行产品和普惠金融产品，提高精准营销能力。我们对公链式营销累计获客过万，带动存款 539 亿元；使用人工智能和数据挖掘技术，上线智能外呼、事件营销，日活提升超过 50%。

三是金融市场业务赋能同业客户一体化经营，全面加强业务协同。我们的“共赢计划”覆盖同业客户近500家，达成各类合作目标70余项，带动托管302亿元，对公存款将近280亿元；同时，我们发挥集团协同合力，“同业+”平台为集团金融类公司销售各类产品超过130亿元；此外，我们还落地了银行间市场CIBM模式下首单境外法人机构集中清算人民币利率互换交易。

第三，三大中台持续夯实，赋能前台服务发展，包括风控、数据和技术。具体包括：**一是构建智慧风控体系。**我们自主开发了新型的资本计量和管理系统，对基金、票据等复杂业务进行数字化穿透；对欺诈、洗钱等行为进行实时智能监控。**二是打造高效的数据中台。**“中信大脑”落地300余项“AI+数据”精准模型，实现了智能服务客户超千万。**三是强化强大的技术中台。**我们目前的基础架构实现了100%云化，能够快速响应业务千变万化的需求和灵活创新。

第四，全面布局金融科技，强化中台能力。具体来说：**一是**以“凌云工程”为标志，我们去年实现了核心系统全面云化，在全国大中型商业银行中是第一个。系统支持每秒交易量超过2万笔，每日支撑3亿笔交易量，为国家金融业关键基础设施自主可控贡献“中信方案”。**二是**建立了一支400-600人的专业化、数字化人才队伍，完成搭建“一湖一库一平台”，即数据湖、新一代数据仓库和数据分析云平台。通过上述基础设施的建设，我们的数据治理体系达到了行业领先地位，构建了面向数据价值分析、

财务、资负、营销、风控、监管科技等六大专项数据应用能力，支持关键领导力从经验管理向智慧数字化管理转型。**三是**积极探索AI、区块链等前沿技术领域。我们以同业领先的“两心+一链”，即以AI模型中心、AI效率中心、区块链为基础，形成了强大的新技术创新驱动力，全面赋能全行营销、运营、风控和管理的数字化、智能化。

未来我们对数字化转型充满信心，我们实施路径也比较清晰。一是加快三大业务重点领域快速突破；**二是**继续夯实三大中台的支撑能力；**三是**强化资源的投入和组织保障。未来三年，我们计划科技投入年均增长不低于15%，总行各类科技及数字化人员达5,000人以上，继续完成以领域制为核心的敏捷组织转型，实现技术、数据、业务的统一，构建聚焦业务价值创造的全功能敏捷团队和全链接、全在线、高效支持一线作业的IT服务模式。

谢志斌副行长：关于近期全球通胀预期，包括美债收益率走势和国债收益率的情况，我们对形势的判断和原因的分析与主流市场判断基本一致。美债收益率上行的原因，主要是因为通胀，而通胀主要有两个原因：**第一，欧美极其宽松的财政货币政策。**自疫情以来，美国带头施行财政刺激，财政刺激的规模已经超过5万亿元美元，达到GDP的24%，创历史最高水平，其他国家纷纷效仿，所以流动性得到极大释放。**第二，经济复苏预期比较强烈。**主要原因是美国疫情伴随着疫苗接种的持续推进得以明显改善，其他国家也处于逐步向好的阶段。在全球疫情好转、共振复

苏、宽松持续的背景之下，通胀预期高企，美债收益率上行非常快，这是一个普遍的判断。

关于美债的收益率上行对国内金融市场的影响，大家意见也基本上接近。我们认为，从国家的经济基本面来看，我们国家经济领先全球恢复，与其他国家存在比较大的差异；从货币政策的空间来看，我国实施稳健的货币政策、利率水平目前整体适中，当前广义货币 M2 同比增速在 10%左右，与名义 GDP 增速基本匹配，十年期国债收益率在 3.2%左右，公开市场 7 天期逆回购利率在 2.2%左右。从这些数据可以看出，我国货币政策处于一个正常的区间，在提供流动性和合适的利率水平方面，工具手段比较充分，央行也明确表达这么一个判断的态度，有较大的货币政策调控空间。

因此，美债收益率的快速上行，对我国债券市场的实际影响是相对有限的。当然，市场瞬息万变，全球金融市场的不确定性依然很高，特别是需要警惕美债收益率持续上行，有可能刺破美股泡沫，进而造成全球金融市场的进一步动荡。中信银行将时刻密切关注外部经济环境的变化，及时把握资产价格变动的趋势，提前做好预案，确保投资业务稳健持续健康发展。

具体来讲，针对今年市场环境可能出现的几个变化，我们对于投资主要还是坚持以下几方面的策略：**一是围绕服务实体经济开展**，积极响应国家“十四五”发展规划和远景发展目标，在风险可控的前提下主动扩大在高端制造业、新消费、碳中和、碳达

峰这些领域的投放；**二是优化大类资产配置**，调整大类资产品种和期限的摆布，加强存单、ABS 票据以及公募基金跨市场组合运用。**三是践行轻资本发展战略。四是在控制风险的前提下，完善投转结合的经营体系和渠道体系**，也就是交易流转和投资要紧密配合，这是一个以不变应万变的基本指导思想。总体而言，还是要加强市场研判，提升抓趋势性和抓机会的能力，比如研判汇率、利率变动的趋势，抓住债券、大宗商品以及票据市场的机会，加大波段操作力度。不仅要投，而且要投转结合，这是我们的“利器”，也是体现我们能力的重要方面。

【提问 3】瑞士银行颜梅之：谢谢给我提问的机会，我是瑞银分析师。第一个问题是关于资产质量和信用风险的，我们看到中信银行近期的资产质量是有所好转的，比如不良率、逾期 60 天不良指标都是改善的，同时我们也看到有些行业的指标好像不良率是上升的，比如房地产或者是建筑业，考虑到今年有一些政策到期，比如延期还款以及对中小企业或者小微企业的政策，请问中信银行当前风险是否已经见底？今年不良资产的整体趋势是怎样的？第二，协同是中信独特的王牌，请问在协同方面的主要思路和目标是什么？

胡罡副行长：应该说，这几年中信银行的资产质量一直是投资者非常关注的话题，刚才方行长和郭行长也对这个问题做了非常详细的阐述。针对您刚才提到的，我们的资产质量是否见底、

风险是否见底，以及未来资产质量的趋势，我来做一个回答。

这几年来，中信银行为了夯实资产质量的基础做了大量工作。一方面，我们对所有的存量问题资产进行了逐户排摸，同时分类施策进行了化解和处置；另一方面，我们优化了风险管理体制，重构风控能力，加强人员管理，调整资产结构，确保新增资产和存量正常资产的安全。从我们排摸的整体情况来看，我们认为，我行资产质量今后会逐年好转。我的信心主要基于以下四个方面：

首先，从今年的指标来看，我们已经呈现了好转的态势。主要体现在：**一是**不良和问题贷款尽管量增，但是率已经在下降了。2020 年我行不良率为 1.64%，比 2019 年有所下降，是近 5 年来最低，新发生不良的年均增速比 2014-2018 年下降了将近一半。同时，问题贷款率也在下降，也是近 7 年来最低。**二是**逾期贷款方面，我们的量和率实现双降，2020 年逾期贷款率是 2.03%，为近 7 年来最低，逾期贷款余额 909.6 亿元，同比下降 130 亿元。**三是**逾期 90 天和 60 天以上的贷款占比在下降，同时，我们对风险分类的要求更加严格，把逾期 60 天以上的信用卡和个贷都纳入了不良。**四是**我们的拨备计提非常充足，去年计提拨备 830 亿元，同比增加了 57 亿元，拨备覆盖率相对来说比较高。

第二，我们的资产结构在不断优化。一是零售贷款占比约 44%（除另标注外，本段数据均为本行口径），而且零售贷款的资产质量是非常好的，特别是个贷总余额已达 1.37 万亿元，占整个

贷款比例的 32.3%，不良率只有 0.67%。其中，有房产抵押的个人贷款占总个人贷款的比例 92%，住房按揭贷款占个贷的比例达 65.8%，整体的资产质量优、结构好。**二是**对公授信持续向好区域、好行业集中。从区域维度看，在存量资产中，长三角、珠三角贷款占比 44.7%，比去年有所提升；从行业维度看，积极支持的行业占比同比增加 3.58 个百分点，风险收益较高的行业占比同比增加 0.47 个百分点；从客户维度看，A 级以上的客户贷款余额占比近 70%，基本保持稳定。**三是**综合融资及非授信类业务有拓展，而且资产质量十分优异。一方面，我们的债券及基金投资规模达 1.7 万亿元，除了安全性较高的利率债、国债之外，我们对于信用债的投资占比为 27%，其中有 94%为 AAA 级以上的债券，安全性非常高，问题贷款率非常低；另一方面，理财总余额达 1.12 万亿元（含理财子公司），绝大多数是净值型产品，非净值型产品只有 3,200 亿元（含理财子公司）。因此我们整个资产结构较好，资产结构的优化决定了未来资产质量向好。

第三，我们对资产质量的管控能力在提升。一是对风险分类的要求更加严格，这个刚才已经说了。**二是**化解和管理风险的能力更强。这几年我们加强了贷后管理建设，现在对于只要有风险苗头的企业，信管部都要提前介入。此外，我们对大额重点风险客户“一户一策”进行监控，并在总行层面成立了特殊资产经营中心，对跨区域、跨分行的大额问题资产全部由总行进行统一协调和化解。**三是**清收和处置能力更强。去年我们处置了 927 亿元

的不良贷款，清收了 100 亿元已核销贷款，这几年已核销资产的清收累计达 180 多亿元。2018 年以来，累计计提拨备 2,185 亿元，十分充足。**四是**对队伍管理更加强化，主要从体现在：加强责任体系建设，包括每一笔贷款都建立了经营主责任人、审批主责任人，建立了责任制度；提升了问责的力度，对不良资产加强问责；对分行和子公司的风险总监垂直管理，强调其独立性，同时加强了审计和监督。

第四，整个风险管理体系逐步健全和完善。一是我们统一授信的管控力度加强，初步实现了全机构、全客户、全产品、全流程的覆盖，杜绝了多头授信。**二是**审批体系更加独立和专业。现在在总行层面已经推行了专职审批人制度，今年将在分行推行这项制度。同时，全行对各种产品、各种行业的审批标准在逐步完善。**三是**授信政策和授权体系不断地优化。我们在这方面有一个提法叫做“四策合一”，即把授信政策、审批标准、营销指引以及考核和资源配置政策统一起来制订，以此来强化授信政策的传导。此外，我们在授权体系下提出了“四有原则”，即有上限、有标准、有责任、有监督地完善管理，这样就处理好了对分行和子公司授权过程中的激励和约束关系，杜绝了原来一收基层就没有活力，一放就容易形成风险的情况。**四是**加强数据风控建设。我们加快了统一风险视图建设，加大了大数据风险预警体系建设，配合现在产品和业务的数据化发展，我们为 10 多个线上化产品的开发提供了线上化风控方案，并建立了 20 多个风险画像模型。

综上所述，我对于中信银行未来的风险控制充满信心，今后我们的资产质量将不断向好。另外，您刚刚问到了对今年的预判，我们认为有以下几个方面对我们今年的指标有比较大的影响：**一是**由于经济的不确定性导致一些风险会出现。**二是**存量经济下企业之间分化，强者越强，弱者越弱，包括一些周期性行业变化，可能导致某些行业和某些债务量较大的企业在存量资产里出现风险暴露。**三是**防疫政策的退出，前几天国务院会议已经把普惠客户的政策期限延到年底了，但是中型客户可能还存在风险暴露。**四是**从监管的要求看，今年是资管业务回表的最后一年，在此过程中，部分问题资产可能对当期资产质量的数据产生影响。**五是**我们现在对风险化解和处置采取主动策略，从夯实资产质量基础的角度出发，今年会对一些客户进行处置。这五个方面对我们今年资产整体的质量会有一些影响。

2021年，我行将着力抓好四个方面工作，突出四个重点。

抓好四个方面工作：**一是**抓好“控新、清旧”，提升资产质量。**二是**强化行业研究、授信政策、审批标准、营销指引、资源和考核政策的“五策合一”，优化资产结构。**三是**提升三大能力，包括制度供给能力、数字化风控能力，以及资本市场业务风控能力。**四是**加强风险管理队伍建设，提升队伍担当的意愿和专业能力。

突出四个重点，可总结为“两治两挖”。

“两治”：一是治对公授信集中度的“顽症”。制定标准，

采用“组合+单一客户”模式，运用区域和客户限额模型，实施集中度限额管理。通过分类施策、管住大户、考核引导，提升管理质效。**二是治信用卡不良上升的“急症”。** 加快模型迭代优化，严把客户准入标准，加强催收管理。

“两挖”：一是挖已核销资产的富矿。近年我行优化处置策略，账销案存的资产抵押率较高、回收率较好，已核销资产回收金额大幅增长。目前我行有追索权的账消案存资产存量超1,222亿元，今年将继续加大清收力度，做好利润回补。**二是挖存量问题贷款的富矿。**针对存量问题贷款，由总行特殊资产经营中心牵头分行进行名单制管理，一户一策，通过引战、增信等多种措施化解风险，提高风险分类，减少拨备，回补利润。

综上，我们判断，今年资产质量指标预计为不良总体量、率双降。从明年开始，我们的资产质量会轻装上阵，回归较好水平。

郭党怀副行长：我来说一下中信的协同优势，协同是放大中信集团综合金融优势，向客户提供全方位金融服务的重要抓手，也是中信银行一张独特的名片，已经成为我行战略发展的资源支持和重要支撑。去年，集团专门成立了协同委员会，以中信银行37家分行为主体，组建了集团层面各地区协同分会，作为中信集团各地区子公司共同的议事平台、工作平台、资源整合平台。中信银行作为集团协同的主平台，既是协同的忠实践行者、坚定推动者，更是最大的受益者。

去年，全行全面推进协同“五个一”工程落地，其中在C端

已经践行了三年的时间，成功推出了“优享+”平台。所谓“优享+”，就是中信把C端用户，银行的活跃个人客户以及中信证券、中信建投证券、中信保诚人寿、华夏基金以及中信出版、麦当劳等有强场景的C端客户整合到“优享+”平台，现在已经连接的注册用户超过1.15亿，月活跃用户峰值达340万，平台自身流量累计突破了5.2亿，引流至协同成员单位的流量超过3,000万，C端的协同已经进入市场，得到了很好的绩效。

从项目上来看，银行联合多家集团金融与实业子公司组建中信联合舰队，先后落地一批成功项目，银行还与中信证券、中信建投证券，组建了“N+1+N”的协同服务团队，共享战略客户，同时合作举办了19场中信协同智库资本市场论坛活动，带动了银行新增对公客户超过200户，新增存款超过100亿元，也体现了对公的协同价值。

2021年协同的思路和目标。集团层面将启动成立金控公司，全面打造“一个中信、一个客户”的金控体系，构建并提升金控公司核心功能体系，包括统一客户服务、深度业务协同、全面风险管控、先进科技赋能等核心功能体系。此外，集团也提出将协同聚合更多的资源优势，倾力支持中信银行高质量发展。从我们银行的角度讲有以下思路和目标：**一是**以协同扩大和优化对公客户结构，我们将联手中信证券、中信建投证券深耕资本市场服务，共同拓展上市保荐、定增、债券承销、公募REITs客户，共同聚焦拟上市和已上市客户群体，挖掘产业链上下游合作机遇，带动

更多上市募集资金、监管资金、结算资金在银行落地。**二是**以大财富协同做大 C 端客群。**三是**以产融协同提升行业经营与客户的拓展能力。**四是**以协同做宽、做实与各级政府的合作，我们在长三角、大湾区和京津冀三个重点区域配合集团的大协同战略做了布置和安排，发展策略都已经陆续出台。**五是**以集团智库协同力量深挖行业优势，强化风险防控联动。中信证券和中信建投证券是资本市场证券行业的龙头，它们在投研能力上非常强大，我们也会跟这些头部券商进一步深化合作。

【提问 4】新浪网（杨希）：感谢管理层，我是新浪财经杨希。我有两个问题：第一个问题是资管业务方面的，想问去年理财子公司成立以后，贵行资管业务管理体系和机制有什么变化？目前理财子公司整体发展情况如何？此外，能否讲一讲目前资管产品表外转表内的进展？第二是贵行 2021 年信贷投放重点，谢谢。

郭党怀副行长：中信信银理财去年 7 月份正式开业，总行在体制上保留了资管中心统筹全行资管业务发展，理财子公司负责发行符合资管新规的理财产品。未来，信银理财将成为我行“轻资本转型”的重要抓手和标杆。

2021 年的发展规划将围绕**“处置存量、发展增量、提升能力”**三条主线，加快推动业务转型，力争符合资管新规新产品占比超过 85%。2020 年，我们实现理财业务收入 21 亿元，年末理财业务规模达 1.12 万亿元（含理财子）。产品转型也步入快车

道，新产品规模快速增长，符合资管新规的新产品规模达 7,627 亿元，较年初增长了 3,881 亿元，新产品占比由年初 33.79%上升到 68.17%，占比大幅提升。新产品规模位列股份制商业银行第三位，现金管理类新产品规模 3,868 亿元，固收类产品 3,068 亿元，混合类及权益类新产品合计 691 亿元，混合类产品可比同业排名第一。

关于表外情况，去年完成存量整改资产压降的监管要求，且已按照监管要求足额计提拨备。目前，我行权益类理财产品占比较小，但我行权益类理财产品起步较早，已铺设了相对较为完整的产品线，2021 年将进一步提升权益的投研实力，稳步提升权益投资规模和占比。

理财资产投资策略方面，我们将进一步加大信用债的配置力度，充分发挥中信集团的综合优势，增强信用债资产的获取能力，持续做好非标投资管理，严控非标总投资规模，做好非标转标，优化非标投资结构，满足实体企业的合理融资需求。

方合英行长：关于资管问题我补充回答一下，我们对于资管回表和资管的风险处置一直坚持“前紧后松”的原则。从前面两年来看，我们的资管通过自身表内的大幅减值和回表以后增提拨备两个方式来解决资管业务存量的风险。我们在财报里有一个很大的数据变化，就是非信贷拨备大幅增加，这个增加就是顺应资管回表的风险拨备计提，所以跟同业比起来，我们资管今年的压力会大大减轻。

关于信贷投放，我们将坚持**“零售为主，公司为辅”**的原则。

公司方面的投放策略是“区域聚焦，行业集中”。区域上，向国家有导向、经济有活力的地区集中，如长三角、珠三角、粤港澳、京津冀、成渝经济带等。行业上，**一是**支持基建和绿色信贷，作为对公业务的打底。我们将积极支持参与交通、水利、能源等基础设施建设，拓展电力、燃气、供水等领域的优质客户，特别是提升节能环保、清洁能源等绿色信贷占比，这也是最近银行信贷结构调整会议上的一些要求，我们的想法和央行的指导精神是一致的。**二是**寻求新产业和新技术发展的机遇，不能再专注于过去做的房地产及政府平台。我们在新产业和新经济上的发展机遇很多，在养老健康、医疗、新零售方面要积极拓展；发掘重点产业细分领域的“隐形冠军”，比如消费电子、新能源汽车、智能制造、化工新材料等等，发现一些新的机遇；行业上，我们要关注资本市场的业务机会，择优开展一些投贷联动、小额股权投资的运作。**三是**在小微企业法人的普惠方面，坚持以供应链为主的发展路径。

零售方面的投放重点。一是在有场景的个人信用贷款上加大拓展力度，提高收益的同时调整个贷结构。**二是**聚焦消费类贷款，信用卡业务去年是下降的，主要是由于前期风险发生比较多，消化处置的也比较多，这是行业共同特征，但目前已经具备了向好的趋势，所以今年要聚焦消费类贷款，实现规模提升，信用卡贷款也是我们的重点。**三是**普惠个贷业务，今年要实现增量计划，

也是我们投放的重点。**四是**按揭贷款，我们将严格按照央行核定的月度数据，严格进行按揭贷款的投放。

【提问 5】投资者线上提问：一是中信银行未来是否仍然会保持较高的分红比例？二是去年中信银行高管层利用自有资金增持了股票，请问管理层如何看待当前股票估值偏低的问题。

郭党怀副行长：我行拟分派 2020 年度现金股利是 124 亿元，每十股派息 2.54 元，占合并后归属本行普通股股东净利润的比例为 27.04%。我行一直重视对投资者的回报，历年现金分红比例均保持在同业可比水平，预计未来仍将保持稳定。我们目前 A 股股息率位于 4%-5%区间，H 股股息率位于 6%-7%区间。从股息率回报来看，虽然现阶段股价未能充分反映我们的实际贡献，但也恰恰说明了这是历史低点，买入中信银行的股票不仅可以分享银行未来业绩增长带来的投资收益，还可以获得较高的股息分红收入。谢谢！

方合英行长：我们关注到资本市场对于银行股的投资热度总体是偏低的，包括中信银行的估值水平，我们认为已经处于历史底部，被严重低估。前段时间，我们在讨论两笔不良资产的处置过程中，有一种方法是用比较好的上市银行股票作质押，这时候产生了两种不同的观点，一种认为还是按照现在的价格处置，另一个观点是说我们可以以物抵债，博取未来银行股估值回升的收益，大部分同志持后面的观点，这是一个很现实、生动的例子，

代表了我们对于目前银行股总体估值的看法。

中信银行现在的 PB 水平确实偏低，跟我们实际的基本面相差很大，我们也在思考其中的原因，可能是因为前期我们大量的拨备带来 ROA、ROE 偏低；也可能是因为我们历史的不良率、核销等反映资产质量的指标偏高，投资者对我们资产质量存在担忧，但这也反映我们处置风险的力度较大。**总的来说，我们认为整个银行股是被严重低估的，中信银行股更被严重低估。**

所以从去年 10 月份，我们的董事、监事和高级管理人员，包括我在内带头，陆续从二级市场自费购入我行 H 股股票，一方面是管理层对中信银行资本未来前景充满信心，给投资者吃一个“定心丸”。另外一方面，当前的股价被明显低估，未来一定能够回到正常水平，我们自己还是很有信心的，信心主要来自于以下几个方面：

一是资产质量向好可期。去年，我们在处置不良方面有两个积极的变化，第一个变化是从被动到主动，去年我们已经从被动暴露不良向主动暴露转变，这是很大的转折。第二个变化是从过去的卖资产到养资产，要养资产必须有足够的资源去养，是需要拨备且消耗盈利，另外要看好资产未来有价值才可以养资产。这种变化可以从侧面来补充刚才提及的的资产质量向好的预期，关键的问题在于控新，按照安全性的原则，我们这两年已经有了很大的改善。

二是中信大协同赋能可期。从中信集团到中信银行一直把

充分挖掘中信的协同价值作为重中之重的工作，以成立金控集团为契机，完善账户体系的建设，未来价值的释放是非常值得期待的。中信证券、中信建投这些头部券商与我们银行之间的赋能一旦打通以后价值无限。

三是资产负债结构更优。刚才已经讲过了。

四是分红回报收益更高。从投资分红回报来看，目前中信银行 A 股股息率位于 4%-5%之间，H 股是 6%-7%。我们每年在年度分红的时候，都要考虑到与投资者共享发展成果的理念，我相信我们也能够保持一个比较好的分红回报。