

中信银行 2014 年度业绩发布会会议纪要

时间：2015 年 3 月 24 日 9:00—10:20

地点：北京市东城区朝阳门北大街 9 号，东方文化大厦

主持人：王康

主持人：各位投资者、分析师朋友大家上午好！欢迎各位参加中信银行 2014 年度业绩发布会。现在业绩发布会正式开始。首先请管理层介绍 2014 年度经营业绩。

经营情况介绍：介绍分为三个部分：第一部分是 2014 年度主要财务表现；第二部分是 2014 年度业务发展情况；第三部分是对 2015 年的展望与策略。

第一部分，2014 年度主要财务表现。面对复杂的经济金融形势，本集团实现归属于股东净利润同比增长 3.9%，总资产比上年末增长 13.7%，不良贷款率 1.3%，资产质量总体可控。总体经营情况可以概括为 5 句话：一是经营业绩保持稳定，二是业务规模平稳增长，三是资产质量总体可控，四是子公司经营效益稳步提升，五是品牌影响持续扩大。

第二部分，2014 年度业务发展情况。首先，重点业务快速发展，体现在四个方面：一是对公业务特色鲜明，本集团公司业务处于相对领先水平，现金管理、供应链金融、资产托管、保理等业务具备较强市场竞争力；二是零售转型初见成效，本集团全面推进网点转型，制

定了统一的网点建设标准，并组建了零售内训师队伍；加强零售产品创新和推广力度，“薪金煲”、“房抵贷”、网络贷款、信用卡贷款等零售产品体验和品牌美誉度不断提升；三是传统特色和新兴业务居市场前列，本集团积极加强与资本市场、货币市场、国际金融市场联动，把握国内利率市场化和汇率市场化改革机遇，强化产品创新和资产管理，业务量居市场前列；四是网络金融持续创新。本集团持续推进电子银行业务“金融网络化”和“网络金融化”的双向均衡发展，2014年实现电子银行中间业务收入 11.42 亿元，同比增长 47.6%。其次，结构调整取得成效。主要表现在贷款结构、收入结构和客户结构得到进一步优化。一是贷款结构方面，新增贷款实现有保有压；二是收入结构方面，本集团通过加大资源投入、加强收费定价管理，以及对标同业加快业务推动等举措，促进中间业务快速增长，占比显著提升；三是客户结构方面，本行加大重点客户营销，机构客户、高净值个人客户、网络银行客户数稳步增加。

第三部分，对 2015 年的展望与策略。首先是当前经济金融形势。当前，经济发展进入“新常态”，新常态中蕴含着发展机遇，主要包括“稳增长”带来基建投资、产业结构升级带来业务发展、区域结构调整带来空间布局、跨界创新带来综合金融服务、互联网发展带来业务创新等诸多新机遇。在面临机遇的同时，挑战也接踵而至，主要将面临经济增速放缓对银行资产质量管控、利率市场化对银行传统盈利模式、金融脱媒对银行客户拓展、同业竞争加剧对银行经营模式、监管强化对银行合规经营等方面的新挑战。其次是基于上述形势变化，

本集团将主动适应“新常态”，按照战略总体安排，抓住发展机遇，夯实业务基础，加快经营转型，优化结构调整，深化体制改革，守住风险底线，提升可持续发展能力，努力建设成为最佳综合融资服务银行。

主持人：接下来进入问答环节。

提问：请介绍一下贵行未来几年的发展战略？

回答：中信银行制定了 2015-2017 年新的战略。主要有几个方面的考虑，第一是前几任行长定的指标已基本完成，我们需要重新规划未来发展规模、发展质量等指标；第二是内外部形势有了很大变化，现在和两年前形势有很大不同，内部机制也有调整，因此战略需要在传承的基础上发展。

中信银行定位在最佳综合融资服务银行，将为我们的投资者提供最好的综合融资服务。所谓的综合融资，就是银行提供给企业的融资，可能是贷款，可能是债券，也不排除 PPP。客户需要资金，中信银行可以搭建平台，但资金不一定是银行贷款。中信银行之所以定位为最佳综合融资，是因为中信集团有这样的优势，中信集团旗下证券、基金、资产管理等子公司牌照齐全。中信集团在实业方面也有好企业，中信地产、中信旅游等等。所以我们一方面是在融资方面搭建平台，客户和中信产业吻合的时候银行可能还是一个“中介”介绍的角色。

据此我们制订了“一个中心、两个导向、三大板块、四大目标、五个定位、六大支点”的战略指引。

（1）“一个中心”即是以客户为中心。

（2）“两个导向”即是以价值创造和轻型发展（轻资本、轻资产）为导向。

（3）“三大板块”即是形成公司银行板块、零售银行板块、金融市场板块三大业务板块和盈利点。

中信银行强项是对公业务，但它是亲周期业务，存在风险和发展难度，所以提出了零售银行和金融市场板块。只要我们努力、坚韧不拔，就一定能把对公业务的一体，以及零售和金融市场的两翼做好。这样亲周期、逆周期业务都可以稳定发展。

（4）“四大目标”即是努力实现核心经营目标、结构调整目标、客户拓展目标、渠道建设目标等四大战略目标，走在竞争前列。

（5）“五个定位”即是坚持公司大客户、零售中高端、同业广覆盖的客户定位；坚持以公司银行为主体、零售银行和金融市场为两翼的“一体两翼”业务定位；坚持聚焦京津冀、“一带一路”、长江经济带以及北上广深的区域定位；坚持新经济、服务业和战略新兴产业的行业定位；坚持物理网点多元化、电子渠道移动化、第三方渠道平台化的渠道定位。

客户定位，我们坚持公司大客户。中信银行传统是做大客户、大平台，中小客户我们并不放弃，但是要用产品，比如供应链、现金管理等。中小企业经营方面会改变渠道和盈利模式。同时要做零售业务的中高端客户，加强营销。同业做广覆盖，今年都会有一系列的产品出台。

业务定位，坚持以公司银行为主体，零售银行和金融市场为“两

翼”。

区域定位，银行一定要围绕国家战略和大势发展。国家现在是一带一路、京津冀一体化、长江经济带等，我们也会围绕这些大区域做业务。京津冀一体化我们在去年下半年出台了一个支持规划，成立了工作小组，精选了 20 多个京津冀一体化项目，16 个项目已获批准，已经投放了 6 个项目 80 多亿。同时有专项信贷规模、绿色审批通道，每月查看存在问题，并加以改进。

行业定位包括新经济、新科技、网络金融、健康产业、服务业、新能源、新医药等领域，我们一定会围绕国家支持的产业，挑选适合自己做的行业。

渠道定位，一是物理网点多元化。中信银行未来不是每个网点都做很大，今年把物理网点定位在“小而精”的策略，重点分成智慧银行、综合银行、精品银行、社区银行、小微银行还有离行式自助，这样网点的成本就可以合理控制了。二是电子渠道的移动化。我行电子渠道建设资源重点投放在手机银行，就像在柜台一样可以办理业务，转账、投资、查询、理财等等都非常方便，还有专供手机银行的理财产品，希望可以成为每个客户离不开的渠道。三是第三方渠道平台化。我们与支付宝等第三方沟通合作，一方面为他们提供服务，也希望他们通过这个渠道获客。

（6）“六大支点”即是以中信平台为依托，实施综合化经营战略；以大单品为龙头，实施特色化经营战略；以大资管为抓手，实施中间业务发展战略；以互联网金融为突破口，实施渠道一体化战略；以人

民币国际化为契机，实施国际化经营战略；以创新体制改革为重点，实施创新驱动战略等六大战略支点。

以中信平台为依托，实施综合化经营战略。中信集团是大型综合性企业集团，覆盖了中国大多数行业，中信建设、中信医疗、中信地产等在业内都有较好的品牌，所以我们试图为客户搭建综合化经营平台。

以大单品为龙头，实施特色化经营战略。中型股份制银行要想出奇制胜，就必须有能够叫得响的大单品，在某一个领域用某一个产品制胜，我们要走的就是大单品道路。有人说中信银行的国际业务、出国金融、政府综合融资就是很有特色的业务。对公业务的大单品有电商供应链、汽车金融、现金管理、托管等。对私业务的大单品有出国金融等，除了为客户送签证进大使馆，我行还要上下延伸，做存款证明、预约资产投入、配置，提供孩子出国后在国外的服务，中信旅游还可以协同安排衣食住行。另外中信银行的信用卡、房抵贷等，也是很有特色的业务。

以大资管为抓手，实施中间业务发展战略。整合金融同业方面的资源，做开放性跨资产的平台，满足公司、零售和金融同业多元化投融资需求。

以互联网金融为突破口，实施渠道一体化战略。要打造电子渠道的高速公路，公司业务和零售业务都要在这条高速公路上快速发展。

以人民币国际化为契机，实施国际化经营战略。一是国际化方面的机构部署。2014 年中信银行已经申请了伦敦代表处，今年将开业。

我行还注资香港子公司，打造香港投资银行平台。在港子公司信银国际和内地分行合作越来越紧密。中信银行启动了澳洲代表处申请工作。在其他区域也会跟着中信集团走出去的企业，考虑机构设置问题。二是国际化方面的业务部署。中信银行无论是结算还是贸易融资，包括跨境贸易，在市场上还是有一定名气的。三是国际化方面的人才部署。通过外语考试、总分行实习，储备了在业务、语言上都非常优秀的 60 名国际化人才，一旦设立境外机构我们人才都能跟上。

以创新体制改革为重点，实施创新驱动战略。总行党委成员达成一致，在外部经济进入新常态的形势下，我们要做好创新、转型、风险控制。创新和转型一定是取决于内部机制的变革，前面说到任何一点都基于最后一点，即内部机制体制方面做变革。我们成立了产品创新管理委员会，对今年要开发的 30 多个重要产品进行了听证和立项开发。部门总经理、员工都是经过选岗，做自己愿意做的事。部门从原来的 40 个缩减到现在 32 个。薪酬上也做了比较大的变动，把薪酬向前台部门人员倾斜，完成任务后比后台薪酬高。内部也会设置一些类事业部，比如投资银行，实行类独立核算，如果完成任务，超额部分可以在奖金上加系数。

战略转型方面就是这样的安排。董事会也已经通过了。

提问：请问贵行 2014 年度分红情况？

回答：2014 年本行拟暂不进行现金股利分配。考虑到本行拟向中国烟草总公司非公开发行 A 股股份，且已经董事会及股东大会审议通过，根据《证券发行与承销管理办法》规定：“上市公司发行证券，

存在利润分配方案、公积金转增股本方案尚未提交股东大会表决或者虽经股东大会表决通过但未实施的，应当在方案实施后发行”，为不影响定向增发的进度，促进本行的长远发展，本行 2014 年度暂不进行现金股利分配。

提问：请问贵行资产质量重点行业、区域风险，今年的资产质量展望，会不会在不良率等方面出现拐点，以及今年拨备和核销的计划。

回答：我行不良贷款区域分布跟中国银行业整体情况基本相似，比如在批发零售业，随着经济高速增长后回落，银行过度授信产生了一些不良变化。从结构来看，由于去年加大清收、重组力度，处置了 235 亿，加上核销基本上一天处理 1 亿问题贷款。2015 年信贷政策一是从结构调整上下功夫，对压缩退出的企业、行业做了限额规定，这样对以后的信贷质量、结构调整会起到很好作用；二是加大核销力度，2014 年核销了 115 亿，2015 年将进一步加强处置力度。不良率 2014 年是 1.3%，2015 年将继续保持在可控水平。

中信银行去年不良资产，包括不良资产处置还是比较扎实的。去年拨备后利润增 3.9%，说明我们保持着较强的盈利能力。

提问：中信银行是互联网金融的先行者，管理层对 2015 年互联网金融的发展战略有什么计划？产品方面，2014 年提出网络贷等，2015 年有没有新的举措？

回答：关于网络金融，这几年中信银行走的比较领先。首先在与 BAT 三大巨头的合作方面，我行应该是非常全面的，目前还在进行全方位合作。重点是线上、线下、移动金融、第三方支付业务等等，包

括与阿里金融合作等。

信用卡与网络金融方面联系比较紧密，做的也比较好。首先是与 BAT 三大巨头的合作；第二是信用卡依托互联网批发获客，40-50%客户是通过互联网获得，获客效率最高；第三信用卡客户结构大量是商旅人士，针对这一客户群体，我行实施了“7+2+1”策略，7 就是七家航空公司，2 就是两个平台，即艺龙和携程两家旅行网，1 就是全球洲际酒店。

近场支付、全网收单等我行也都要做起来，网络银行部已经更名为电子银行部，就是说原来可能更侧重于网络，未来是双向发展，网络金融化和金融网络化。

产品创新委员会已经立项推行直销银行，搭建智慧社区 O2O 平台，通过简便的网上开户，打通理财平台、结算平台和账户平台。搭建智慧社区 O2O 平台，希望跟物业公司和顺丰公司等进行合作，我们提供金融服务，他们提供物理的、网点的获客渠道。对公方面，中信银行会加强现金管理、电子商务、互联网金融产品的创新。我们现金管理产品非常好，新核心系统上线后会提供更加便捷、方便、智慧的产品。电子商务金融服务方面，会进一步丰富产品。

提问：贵行 2015 年零售银行发展战略方面有什么新的举措？

回答：2014 年李庆萍行长到任以后对大零售战略、二次转型方面下了很大功夫。首先是营销体系的提升；第二是解决客户经营和批量有效获客；第三是按照价值导向服务客户，整合电子银行渠道，通过移动互联网技术，实现跨界融合，打造大零售体系。

营销体系、服务体系包括零售硬转和软转等。网点标准化、优化网点布置等硬转措施，都是切合实际、围绕提高产能来进行的。软转方面，2014 年四季度已经见到成效，通过建立内训师制度导入服务、产品销售和零售文化建设。软转、硬转对于网点产能提升起了很大作用，今年一季度的时候大家会看到数据。

提问：预计 2017 年中信银行公司、零售、金融市场三个板块的收入结构和占比会达到什么样的水平？中信银行 ROE 会维持在什么样的水平？

回答：理想状况各占三分之一，ROE 的规划不便披露。

主持人：中信银行 2014 年度业绩发布正式结束，谢谢各位。