

# 總裁報告

這是我們首次以中國銀行(香港)的名義公佈業績。

在2001年內，原香港中銀集團12家商業銀行及中銀信用卡(國際)有限公司的業務重組順利完成，實現了香港有史以來最大規模的銀行合併，中銀香港在10月1日宣告成立並開始運作，這標誌著中國銀行在香港的經營邁進了一個新里程。在圓滿重組的同時，我們克服了外部經營環境的困難，致力於各項業務的健全開展，並著重調整組織架構、優化資產質量、加強風險管理，為今後的長期健康發展奠定了更加堅實的基礎。



劉金寶

### 劉金寶

中國銀行副董事長  
中銀香港(控股)有限公司及  
中國銀行(香港)有限公司副董事長、執行董事、總裁

## 完成重組 開創新局

我們藉這次重組，按照現代銀行經營和企業管理的“最佳做法”，構造新的組織架構，明確新的發展策略，樹立新的經營觀念及文化，建立新的管理體制，取得了良好的進展，走上了新的發展軌道。新行成立後的總體運行情況良好，重組帶來的體制和機制優勢已開始發揮，並初見成效。

其一是建立了良好的公司管治機制，通過建立健全的董事會制度(包括引進獨立董事)，明確董事會和管理層的權責和相互關係，令決策機制和程序更規範、清晰，決策效率明顯提高，與此配套的執行機制也能更有效地發揮作用，提升了機構效能，加強了經營管理的力度。

其二是為新行制定了明確的策略發展目標：“成為一家一體化的、以股本回報率為驅動的金融機構，加強在香港和國際市場的核心競爭能力，爭取實現最佳的股東回報”。我們在這一目標指引下有的放矢地投放資源，有步驟、有重點地制訂和落實市場定位、產品開發、客戶分層、分銷網絡調整等業務發展計劃。

其三是借助合併後統一的品牌效應、集中的產品開發和分銷能力，形成了較合併前更為強大的市場營銷功能，陸續推出各項新產品，並促進了傳統的服務文化向積極主動的營銷文化過渡。

其四是建立了獨立的風險管理及監控機制，開始執行改善了的、統一的風險管理政策、機制和程序，風險控制的有效性和健全性得以大大加強，新的信貸文化正在形成；並通過新成立的特殊資產管理部加強了對不良資產的處理能力；這些都為本行今後改善和提高資產質量創造了良好條件。

其五是確立了銀行對整體資產負債表的結構改善及調節機制，更有效地理順投資回報與風險的關係。本行設立了資產負債管理委員會，負責利率及流動性風險管理、資本分配、內部資金分流導向、制定各類風險額度及管理政策，並由本行司庫施行監控及評估流動及利率風險工作，確保資產負債管理政策的有效推行。

其六是通過整合後台操作系統，使各項後線業務陸續按照統一的操作流程和方式，實現標準化和規範化運作。與此同時，我們將增加對資訊科技方面的投資，以提高營運效率。一批後台操作系統和流程自動化、電子化的項目正在籌建中，有助今後更好地發揮後勤集中化的優勢和效益。

新行從2001年10月3日開始正式運作。我們很高興地看到，在全體員工和管理層的共同努力下，全行在觀念的轉變、對新機制的接受和適應方面，比預計的順利和流暢。我們有信心中銀香港將加快完成重組後的整合，全面實現合併的協同效益。







### 優化經營 厚植基礎

2001年，本港銀行業的經營環境甚為不利。西方國家經濟衰退之風四起，美國“9.11”事件更是雪上加霜。受外部經濟週期因素和香港內部結構性調整影響，香港經濟增長明顯倒退，工商百業不景，銀行業亦難以獨善其身。雖然利率一降再降，但貸款需求仍然疲弱，同業競爭有增無已，更使各項業務的邊際利潤率大幅收窄。

中銀香港2001年綜合股東應佔溢利（包括附屬機構南洋商業銀行、集友銀行和中銀信用卡(國際)有限公司）為27.68億元，較2000年減少24.45億元或46.9%。利潤下降主要是以下三方面因素所致：一是淨利息收入減少約10億元，二是重組費用開支約9億多元，三是重估固定資產虧損約12億元。這三項因素中，第二項是一次性的因素，第一和第三項都是受到市場不景的影響。

現在，我們相信房地產市道已見底回穩，今年再大幅下跌的可能性已不大，事實上，現已出現步向復甦的早期跡象。

2001年提取準備前的經營溢利為131.62億元，較2000年減少19.68億元或13.01%。其中，淨利息收入為149.87億元，下降6.6%；其他經營收入則為40.22億元，下降13.5%。淨利息收入下降，主要是因去年市場利率急劇下跌，減低了無成本資金方面的回報，以及淨息差收窄所致。另一方面，部份貿易押匯業務量下降及股市成交萎縮，亦導致與之相關的服務費和佣金收入下跌。

2001年的經營支出為58.47億元，較2000年增加2.79億元或5.01%。當中員工薪酬支出佔經營支出比重最大，為64.92%。是項支出增加13.08%，達至37.96億元，主要是由於年內員工加薪及因重組合併需支付員工超時工資所致。

在經營收入減少及經營支出增加的雙重影響下，成本對收入比率由2000年的26.9%上升至2001年的30.76%，但仍是香港銀行同業中的最低水平之一。

在這一年內，管理層委託作為獨立第三者的專業機構對大部份貸款的信貸質量進行了全面審查，新撥特別準備達106.49億元(2000年為75.83億元)。另一方面，因部份貸款質量改善，導致一般準備及相關特別準備得以回撥，故2001年計提呆壞帳準備淨額為74.12億元，較2000年減少11.81億元或13.74%。

2001年內因重組的費用支出共為9.37億元，主要包括股票及不動產物業的印花稅、法律及專業顧問費用、遣散費等多項重組相關支出。另外，因在2001年改變了房產及投資物業列帳的會計政策，由成本扣除折舊的方式轉為以市場價格的方式計算，致令重估固定資產淨虧損12.41億元。

經重組後，原合併各行的流動及短期剩餘資金由過往的分散管理轉為集中化的資產及負債管理。我們亦對資金投放策略作了適當調整，增加投放於回報較高的證券投資。中銀香港持有的存款證和證券投資到2001年底共計為1,266.75億元，佔資產總額的16.53%，較上年增17.07%。







至2001年底，中銀香港的貸款及其他帳項較2000年底下降5.36%至3,081.08億元，這是因為經濟不景導致本港信貸需求持續疲弱，加上我們在貸款時採用了較審慎的風險管理政策，以及年內撇銷壞帳達104.35億元所致。

重組後，我們設立了專門的風險管理部及特殊資產管理部。風險管理部確保對信貸風險作出適當和獨立的監察及控制，並對授信審批採取適當和審慎的管理機制，以進一步提升資產質量。特殊資產管理部嚴格監控及加強對不履約貸款的清理及追收工作，因此，逾期超過三個月的貸款比2000年底減少39.25億元而為252.98億元，佔客戶貸款總額由2000年底的8.59%下調至2001年底的7.83%。然而，由於我們實行了更加審慎的貸款評級政策，不履約貸款總額增加2.49%而為355.12億元，佔客戶貸款總額的比重由10.19%增至10.99%。

本行在2002年6月與中國銀行開曼分行簽訂了貸款買賣協議，向其出售帳面總值約114.01億元的貸款(扣除特別準備26.79億元)。

我們按照適當及足夠的撥備政策，遵照香港金融管理局的標準提撥準備。2001年底的客戶貸款準備餘額共達171.14億元，相當於客戶貸款總額的5.3%。

隨著本港於2001年7月3日全面撤銷存款利率限制，為了更有效地配合銀行業經營環境的變化及改善客戶基礎，我們引入了存款利率分層架構，並調整部份服務收費。年內，因定期存款與儲蓄存款的息率差距不斷收窄，存戶傾向於將定期存款轉至流動性較高的儲蓄存款。另外，在本行著意控制存款成本的策略下，大額高息存款有所減少，有助降低資金成本。2001年底的客戶存款總額為6,064.28億元，減幅為2.93%。

本行的股東資金由2000年底的333.45億元增至2001年底的521.7億元。在重組期間，因中國銀行對中銀香港注入資本及注入增值了的資產，使我們的資本基礎得以增強。資本充足比率在2001年底為14.38%，處於充裕水平。平均流動資金比率為39.88%，反映本行在保持充足流動性的同時，致力於提高資金運用效率。

### 把握良機 更上層樓

2002年，西方特別是美國經濟較原預期為早出現了復甦，雖然復甦力度目前仍未能肯定。中國內地經濟預期今年可保持7.5%左右的良好增長，將為香港經濟提供重要動力。外圍環境持續改善，有助帶動香港經濟走出谷底步向回升，主要體現在出口回升和旅遊旺盛方面；房地產市場也可見改善的初步跡象。內部需求雖仍受制於失業和通縮，但預期消費和投資可望在下半年逐漸改善。我們預料全年經濟實質增長為2%左右，高於去年的0.2%。

銀行業將繼續面對困難的經營環境，貸款需求仍將偏軟，息差收窄。競爭加劇將導致傳統銀行業務的利潤下降。但另一方面，我們通過重組優化了內部管理，有助提高盈利，開拓新的財富管理和投資業務機會，加強與母行中國銀行在內地的合作。因此，我們預期盈利將比去年大大改善。







今年將是中銀香港全面推行新的長遠發展策略的第一年。我們將圍繞發展業務的中心任務，利用重組合併帶來的優勢和機會，增強競爭能力，加快業務拓展步伐，致力提高股本回報率。我們將利用龐大的客戶基礎和廣泛的分銷網絡，通過全面和準確了解不同客戶群的需求，推出更多的適應不同客戶需要的產品，並採取積極的營銷手段向客戶推介，以拓展業務及增加收入，特別是通過更佳的产品組合和更有效的交叉銷售增加非利息收入。我們也將緊緊把握中國加入世界貿易組織後金融業進一步開放的機遇，發揮中銀香港在產品創新能力、營銷能力、在內地設有14家分行

等方面的優勢，結合母行中國銀行的龐大分行網絡和良好的品牌地位，加強對海內外客戶的綜合服務能力，促進內地業務的發展，並開拓香港業務的發展空間。

今年，我們在發展業務的同時，還要採取一系列提高效率、優化管理的措施：一是通過改善工作流程、健全規章制度、樹立新的經營觀念、培育新的企業文化，來加快重組後的磨合過程；二是分階段落實提升信息、技術和其他基礎設施的項目發展計劃，包括加強後勤操作中央化處理、風險管理、人事管理和客戶關係管理等方面的系統；三是繼續合理調整分行網絡，逐步實現分行功能和佈局的合理化，向客戶提供分層化和專業化的優質服務，在增加收入的同時節減成本、提高效率；四是完善單位績效考核、員工考核、薪酬激勵等機制，提高內部管理水平，並通過加強培訓和人力資源的合理配置，提高全體員工的勞動生產率和人均利潤水平。

去年，我們成功地完成了重組合併的宏偉工程；今年，我們在這個基礎上更上層樓，實現上市的目標。我們希望向香港和世界展示：中銀香港將是一家以新理念、新機制、新模式，為香港和國際客戶提供優質金融服務，為股東提供優質回報和良好前景的銀行。

