

總裁報告

在這一年裏，
我們三線報捷：
成功上市；在業務上
取得了良好進展，
實現了上市時對投資者
所作的利潤承諾；
繼續推進重組後的
整合，逐步實現協同
效應。今後，我們將
通過增加業務收益、
改善風險管理、提高
經營效益、優化資產
負債管理和開拓中國
業務，為股東創造
最大價值。



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

我們首次以上市公司名義公佈年度業績。

二零零二年是本公司的重要新里程。在這一年裏，我們三線報捷。其一，在香港和世界經濟環境欠佳的情況下，本公司首次公開招股獲得市場廣泛認同，七月二十五日在香港成功上市。其二，我們克服了銀行業經營的種種困難，在業務上取得了良好進展，實現了上市時對投資者所作的利潤承諾。其三，我們毫不鬆懈地繼續推進重組後的整合，逐步實現協同效應，務使本公司成為一家向客戶提供優質服務、向股東提供最佳回報的國際大銀行。

推進重組 完善整合

我們在二零零一年十月完成了香港有史以來最大規模的銀行合併，並且為這家有著悠久歷史的新銀行引進了現代銀行經營管理的最佳做法。過去一年，管理層和全體員工對新的組織架構、經營理念、管理機制和運作模式，迅速熟習和適應，而且在實踐中使之更為完善。與世界上很多大銀行的合併經驗比較，我們在重組後的整合過程，顯然是暢順和有效率的，對客戶和業務造成的衝擊也減至最低。

隨著整合工作的順利推進和逐步完成，我們愈來愈清楚地看到重組合併給中銀香港帶來的重大轉變——同時也是重大優勢：



- 建立了符合國際“最佳做法”的公司治理機制和組織架構，為本集團今後長遠發展奠定了穩健的基礎；
- 明確了“以股本回報率為驅動，爭取實現最佳股東回報”的策略發展目標，並以此為據制訂各項業務發展方針；
- 利用合併後統一了的品牌和網絡優勢，配合營銷文化的建立，加強了營銷能力；
- 引進了全面和獨立的風險管理系統和監控機制，使資產質量得到改善；

- 通過整合後線操作，使之集中化、標準化、規範化，有助提高營運效率。

招股上市 完滿成功

在重組合併後不到十個月的時間內，我們再接再勵，把中銀香港的發展歷史推向另一新里程——通過公開招股在香港上市。中銀香港在合併後旋即上市，是為了借助上市把自己置身於市場競爭的前沿，接受更加直接和公開的挑戰，促使我們更好地實踐在重組中引入的新理念、新機制和新模式，並爭取盡快實現其效益。

本公司招股之時，正值全球股市呈現全面低迷的態勢。就在這樣不利的市場環境下，我們的招股仍然獲得了市場的熱烈回應。香港公開發售部份獲得38萬多名零售投資者認購，超額認購達26倍；國際配售部份也超額認購4.3倍；全球發售中還包括以非上市公募（“POWL”）形式在日本招股，是中資企業首次在日本進行這類資本市場活動。

本公司公開招股圓滿成功，成為香港歷來最大規模的公開零售招股和最大的單一香港上市招股、亞洲歷來最大型的金融機構招股和當年全球最大的銀行招股。本公司在上市後的短短四個多月裏，已先後被納入英國富時指數、摩根士丹利資本國際香港指數和香港恒生指數成份股，顯示了市場對我們作為香港主要上市金融機構的地位的重視。這次成功上市，還為我們贏得了多個國際性或地區性的年度招股活動獎項。

淡市招股獲得市場認同，反映了投資者對本公司的基本素質抱有信心，對我們的發展前景寄予期望。

這些信心及期望，成為推動我們竭誠為股東效力、為客戶服務的強大動力。

業績理想 承諾實現

我們現在欣然向廣大股東報告：儘管年內香港銀行業經營繼續受到內部需求疲弱、存放款增長萎縮、通縮持續、資產價格下調、個人破產劇增等不利因素影響，但本集團的業務持續發展，利潤增長良好，實現了上市時對投資者所作的承諾。

本集團二零零二年股東應佔溢利為66.73億港元，較二零零一年上升141.1%。每股溢利為63.11港仙，較上年高出141.1%。平均股東資金回報率由二零零一年的7.31%上升至12.23%。

盈利增長的最大貢獻來自呆壞賬撥備大幅下降。年內計提呆壞賬撥備淨額為28.55億港元，較上年減少61.5%。其中，新提特別準備減少57.6%而為45.19億港元。撥備減少，抵補了提取撥備前經營溢利8.2%的下降。

在不景氣的市場環境下，本集團的資產質量仍得以改善。不履約貸款大幅減少98.53億港元或27.7%，降至256.59億港元；不履約貸款對總體客戶貸款的比率亦由二零零一年底的10.99%改善至7.99%。這可歸因於：(1)二零零二年六月本集團向中國銀行開曼分行出售的貸款中，包括不履約貸款70.29億港元；(2)合併後，本集團成立了獨立的風險管理部，建立了新的風險管理機制、政策和程序，嚴格監控信貸審批和信貸風險，有助提高資產質量；(3)合併後新成立的特殊資產管理部連同前線部門，大大加強了對呆壞賬

的監督、催理和重整，年內通過積極的現金催回和押品處理，成功收回95.45億港元的特定分類貸款。

由於採取審慎撥備政策和不履約貸款減少，本集團不履約貸款的特別準備覆蓋比率由二零零一年底的29.07%改善至二零零二年底的33.66%；總準備佔不履約貸款的比率亦由48.19%提高至58.51%。

雖然經濟不景和個人破產大增令信用卡撇賬率飆升，對香港銀行業造成困擾，但集團至年底的撇賬率仍低於行業平均水平。



多元創新 拓展業務

年內，我們擴大運用本身的網絡優勢，發揮合併後加強了的產品開發和營銷能力，向客戶提供更多樣化和切合市場需要的產品和服務，特別是通過加強交叉銷售廣結客緣、促進業務發展。本集團的非利息收入比上年增長3.7%而為41.72億港元，部份抵補了淨利息收入下降7.0%而至139.42億港元；非利息收入在經營收入中所佔的比重由上年的21.16%上升至23.03%。其中，服務費和佣金淨收入增加9.3%而為29.48億港元。

在零售銀行業務方面，因應當前持續的低息環境，我們推出了一系列

投資理財產品，如保證基金、零售債券、“股權寶”、“月供股票計劃”及其他基金投資等，向客戶提供多樣化的理財選擇，廣受客戶歡迎。僅零售債券及保證基金的銷售額就超過80億港元。本集團獨家代售的澳元保證基金是全港首創以非美元為結算貨幣的保證基金，銷售良好。與此同時，我們積極開拓零售貸款業務。住宅樓宇按揭貸款(不包括已停售的“居者有其屋計劃”等貸款)本年增長4.0%，本集團在本港樓按市場上繼續位居前列。

信用卡業務繼續穩定增長。二零零二年底的發卡數量和卡戶消費總額與一年前比較均有雙位數增幅。例

如，年內專為現代女性推出的“y not”卡，市場反應良好。中銀信用卡(國際)有限公司在激烈的市場競爭中，贏取了VISA國際二零零一／二零零二年度卡戶消費最高增長機構金獎，以及VISA和萬事達卡的其他多個獎項。總體卡戶應收賬款上升了3.8%，而同業平均則為負增長。

在企業銀行業務方面，銀團貸款業務持續增長，而且從過去主要擔任參與行轉變為擔任牽頭安排行的角色。無論按宗數或金額計算，本集團均居於香港牽頭安排行的前列位置，與此有關的貸款金額和非利息收入因而增長。我們還為貿易信貸客戶引入了新的應收賬融資保理服務。本集團向企業客戶推出了債券買賣服務，並在年內進一步拓展企業債券包銷業務。

在香港銀行業總體存放款分別收縮2.6%和4.9%的背景下，本集團的客戶存款略降0.9%而為6,009.77億港元；客戶貸款總額微降0.6%而為3,210.34億港元，但如撇除年內出售



貸款的影響，則貸款增長3.0%，主要是銀團貸款和樓宇按揭業務增加所致。

優化經營 提高效益

與此同時，本集團繼續優化資產負債管理，提高資金運用效益。這些措施包括：大幅減少與母行中國銀行之間的資金安排，增加證券投資，通過調整存款利率定價結構以降低資金成本。

二零零二年底的資產總額為7,354.89億港元，減少4.0%，主因是本集團優化了資產組合。年底的證券投資餘額為1,902.32億港元，上升了30.7%。年內我們通過出售閒置資產以減少固定資產的持有量，並把出售所得資金轉投至其他生息資產。

年內淨息差擴大18點子而為1.85%，但由於部份被無利息成本資金貢獻的下降抵銷，致使淨利息收益率僅輕微擴闊3點子而為1.98%。由於調整存款定價結構，以及對小額結餘存戶徵收服務費用，促使客戶將分

散的戶口整合，有助我們優化客戶結構和賬戶管理，也令客戶得到更集中的優質服務。

另方面，本集團一如既往致力嚴控開支，提高經營效益。儘管整體經營開支仍增3.0%，但其中最大項的員工薪酬支出減少了5.7%而為35.78億港元，主要原因是人員優化配置計劃令員工人數減少。房產和設備支出(不包括折舊)下降了10.0%至8.03億港元，主要受惠於業務操作的有效整合和物業租金下調。

本集團在重組合併後積極有序地推行分行網絡合理化計劃。至二零零二年底，集團在香港的分行總數為319家，比二零零一年底減少了31家，比當年10月合併時減少了35家。我們為了配合新的營銷策略，一方面通過撤併分行解決網點重疊問題，另方面啟動了“樣板分行試驗計劃”，將分行劃分為全功能分行、投資中心、個人理財中心、自助銀行中心和貴賓服務分行等五大類。通過分行網絡的進一步優化整



合、分行營銷功能的加強、將分行原來承擔的後線處理工作逐步轉移至後台部門和鼓勵客戶增加使用低成本的電子渠道，將有助我們更好地發揮分行的作用，提高分行經營效益。

我們通過合併把後台操作集中化，統一操作流程和方式，以節減成本和加強對前台的支援服務，其效益將在二零零三年和以後逐步體現。

本集團提高效益的另一項重點策略是提高員工生產力。我們增加投入資源加強員工培訓，包括中、高層管理人員的培訓。年內為全體員工共開辦了729個訓練課程，參加者逾5.5萬人次。

本集團在過去兩年內取得的進展，有賴全體員工的幹勁、創意、忠誠

和專業精神，充分顯示了員工是本集團的重要資產，是推動企業不斷成長的原動力。藉此機會，讓我代表管理層向全體員工衷心致謝。

中國業務 商機無限

中國業務是本集團長遠發展策略中的一個重要環節，也是我們的優勢所在。過去一年，我們加強了內地業務的基本建設，並且著力開拓新的業務機會。

為了推動內地業務發展，中銀香港設立了決策性的“中國業務委員會”

和指導工作層面的“中國業務指導委員會”，並在二零零二年十一月把“內地分行業務部”改組為“中國業務總部”。我們積極加強中銀香港與中國銀行及其內地分行的聯繫和合作，利用整體優勢，共同做好“中國故事”。本集團在內地的14家分支行中，有12家已正式獲准經營全面的外匯業務，亦有5家獲准向外籍人士和外資企業提供人民幣業務。

在信用卡業務上，我們的兩地優勢充分發揮。供內地人士使用的長城國際卡的發卡量和卡戶消費在二零零二年內均有逾倍增長。為便利港人在內地消費而在香港推出的首張人民幣信用卡——長城人民幣卡，發卡量在過去一年增長了3倍多。我們在內地的商戶收單業務上繼續處於領先地位，業務量增長19.8%。

年內，本集團成為粵港和深港港幣票據雙向聯合結算服務的代理行，也擔任了深港港幣實時支付結算系統在港的代理行，為深港兩地銀行提供實時、安全且低成本的跨境電子結算渠道。





本集團與中國銀行總行及其內地分行簽訂了多項業務合作協議，藉以擴大相互業務發展範圍，更好地滿足兩地客戶的需求。例如，中銀香港與中國銀行內地多個城市77家分支行試行推出的“內地－香港快滙”服務；與深圳分行推出的“內地樓按自動供款服務”；與上海分行推出的“滬港尊貴客戶互介計劃”等，正在不斷顯現我們與母行業務聯動和互補的優勢。

踏新起點 邁新目標

展望二零零三年，我們不會低估經營環境帶來的挑戰。香港經濟在外

部仍然受到美伊緊張局勢的不明朗前景困擾，在內部亦未能擺脫經濟結構性調整的影響，復甦步伐可能只會相當溫和，而且增長分佈不平衡——“外熱內冷”的情況仍將持續一段時間。因而估計銀行業短期內仍未能從復甦中明顯受惠。

本集團在二零零二年七月上市時曾經提出中期發展的五大策略，即：

- 利用網絡和品牌優勢，通過加強交叉銷售和拓展高增值產品，增加業務收入；
- 改善風險管理，提高資產質量；
- 實現合併的協同效應，提高經營效益；

- 優化資產負債管理，提高資金運用效益和股本回報率；
- 充分利用與中國銀行合作和在內地市場的獨特優勢，大力發展中國業務。

過去一年，我們在以上五方面邁開了第一步，初見成效。今後，我們將繼續加強在這些方面的努力，以取得更大成果。

重組、合併、上市，標誌著本集團發展的新起點。現在，我們不僅要加快實踐重組後建立的新理念、新機制和新企業文化，更要按照作為一家主要上市金融機構的新要求，進一步完善公司治理機制，提高企業透明度，加快業務發展步伐，提升整體經營素質，為股東創造最大價值，為客戶提供優質服務，並更好地履行我們的良好企業公民責任。

劉金寶

劉金寶

香港，二零零三年三月二十日