

總裁報告



和廣北

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、總裁

2003年對於香港來說是很不平凡的一年。「沙士」肆虐，在上半年內對差不多所有行業均造成沖擊。市場需求萎縮，令銀行和金融業蒙受不利影響。幸而，隨著「沙士」減退，本地經濟在下半年開始恢復。其後出現的一連串有利因素，包括中央人民政府與香港政府簽訂「更緊密經貿關係安排」、內地旅客「個人遊」計劃的實施，以及本港個人人民幣銀行服務即將啟動的宣佈，令經濟復甦的勢頭大大加強。隨著市場信心恢復，物業價格回穩，以及就業數據改善，本地需求逐步回升。雖然利率續低徊、競爭仍激烈，但銀行業整體營運環境已見明顯好轉。

本集團管理層採取適當和主動的做法，迎接各項挑戰和機遇；同時積極增強實力，拓展多元化業務。我們的努力在2003年的業績中得到反映。

確保股東回報 增強財務能力

2003年，我們實現股東應佔溢利79.63億元，增長17.33%。平均股東資金回報率上升1.10個百分點而達13.62%。

年內，利率續跌至新低，致使淨利息收入進一步下降。淨利息收益率從上年的2.00%跌至1.82%。集團的其他經營收入則有所增加，主要是財富管理和外匯業務均有令人滿意的表現。2003年，非利息收入佔總經營收入的比率因而上升2.35個百分點，達25.38%。

我們一如既往，厲行審慎的成本控制，並致力提高總體生產效率和經營效益。年內經營支出下跌了6.09%，部分是因為僱員人數減少令人事費用下降，部分是因為營運合理化和租金支出下降令開支得以節減。資訊科技開支在下半年有所增加，原因是若干項目在上半年受「沙士」影響延遲了投產。我們的成本對收入比率維持在32.79%的低水平。

本集團透過有效的信貸風險控制、呆壞賬催理和核銷，使資產質量得以顯著改善。不履約貸款比率和特定分類貸款比率分別從2002年12月31日的7.99%和7.98%下降至2003年底的5.78%和5.82%。考慮到資產質量的改善，我們在2003年的一般準備中回撥9.57億港元。管理

層認為，即使在回撥後，一般準備仍處於足夠和保守的水平。

本集團提取撥備後經營溢利增長7.47%。在計及一些重大的非經營項目——包括房產及投資物業重估虧損和稅務儲備回撥後，集團的除稅後溢利增幅為17.18%。

集團保持雄厚的財務實力。綜合資本充足比率由2002年12月31日的13.99%上升至2003年12月31日的15.11%。中銀香港的資金頭寸維持在高水平，平均流動資金比率為37.76%。

採行重點策略 加強市場實力

年內的一項主要挑戰是，在市場逆境中如何維持業務增長。為

此，我們十分積極地採取了突出重點、客戶主導的經營策略和措施，並取得了成功。財富管理和產品專門化繼續成為我們的策略重點。我們通過產品優化和創新，加強度身訂造產品，切合客戶需求。大部分財富管理產品均錄得強勁增長，如證券買賣、人壽保險產品分銷和投資基金銷售等，年內都大幅增長。隨著房地產市道在年底前回穩，住宅樓宇按揭貸款在新增及累積需求支持下顯著回升，我們的市場份額遂增至17%。

信用卡業務繼上半年普遍疲軟後，下半年隨消費者開支逐步改善、「沙士」不利影響漸次消滅而見上升。新卡發行和卡戶消費分別增長34.60%和19.81%。此外，對卡戶信貸亦增5.68%，遠優於整體市場出現負增長的表現。為準備與中國「銀聯」的合作，2003年年底前我們在香港為商戶裝設了逾4,000台新的銷售終端機。

企業銀行業務仍受到工商企業貸款需求疲弱的影響。然而，我們繼續致力加強擔任本地市場銀團貸款安排行的角色，並著意擴展



海外貸款。年內，我們的工商貸款組合得以改善。

財資業務的策略重點，繼續是發展以客戶為主導的財資平台，為客戶提供更多不同種類的財資產品，客戶基礎因而得以擴大，業務收入有所增長。年內，外匯和黃金交易量均大幅增長，顯示客戶對上述產品的興趣重燃。

我們欣然告訴大家，中銀香港在2003年12月24日被中國人民銀行選定為香港個人人民幣業務的清算行。這一委任，進一步提昇了我們作為香港主要銀行集團的地位，同時顯現出我們在本地市場上提供人民幣銀行服務具有豐富經驗和專業知識。我們完全有能力提供優越的個人人民幣存款、兌換、匯款和銀行卡服務。

中期戰略目標 至今進展良好

我們在2002年7月公開招股上市時提出了五項中期戰略目標，至今進展，概述如下：

1. 我們通過充分利用分銷網絡，藉交叉銷售和推出較高增值的產品，去年在財富管理和財資業務方面增加了收

入。其中，證券買賣增長79%，投資基金和零售債券銷售增68%，人壽保險銷售增114%。新推出的主要產品包括「置理想」及「置合息」按揭計劃、中小企融資、公司稅務貸款等。

2. 我們的風險管理機制在去年進一步提昇，並更有效地實行；本集團的資產質量顯著改善，前已述及，不贅。

3. 集團營運效率持續改善，成本效益繼續提高。重組合併所帶來的協同效應，使我們可把分行數目減少至304家。

4. 平均股東資金回報率和平均總資產回報率去年均有上升，前者增1.10個百分點而為13.62%，後者增0.14個百分點而為1.08%。

5. 我們與母行中國銀行的合作，內地業務的開拓，繼續向更廣闊的領域發展。

此外，我們在一些主要的總體業務策略領域裏也取得較大發展，例如電子銀行服務的擴大、貿易融資和匯款業務的進一步發展。

制定策略重點 推動未來增長

作為香港的主要銀行之一，我們決心在各項業務上保持領先位置，以配合瞬息萬變、日新月異的市場需求。目前，我們的主要目標是爭取加快增長。我們將通過優化業務組合和強化核心業務的競爭能力，為長遠發展奠下更雄厚的基礎。

為此，我們制訂了以下的主要策略重點：

致力發展消費信貸 和財富管理業務

我們正在建立一個全面的財富管理平台，在此基礎上不斷為客戶開拓和提供創新的產品及服務。我們相信，通過加強信用卡和個人銀行業務，可助擴大本行的消費者信貸組合。有著龐大的客戶基礎，通過加強全行性的交叉銷售和客戶關係管理，我們應能實現業務的更高增長。

加強企業銀行和財資業務

我們相信，要拓展企業信貸和財資業務，必須深切了解企業和財資客戶的需要，從而提供合其所



需的服務。我們希望通過加強組合管理和交叉銷售，增加利潤，控制風險。我們將致力優化客戶關係管理，主要措施是完善客戶分層，擴大銷售渠道。加強組合管理的主要措施之一是加強中小企業貸款的產品，藉此增加對本地中小企業的貸款。我們在這方面已有良好開端，今後將繼續發展。

提昇內地服務

過去幾年，即使在世界經濟低迷的背景下，中國經濟仍表現出色。現在，隨著全球經濟好轉，預期內地經濟應能取得更好的發展和持續增長。我們藉著在內地的分行網絡和堅實基礎，應可充分利用內地與香港「更緊密經貿關係安排」帶來的大好機遇。通過主動建立客戶關係，我們可以

更深切瞭解他們在內地的業務需求。與此同時，通過提高我們內地分行的經營效率和服務內容，可確保客戶得以享用像香港那樣的優質銀行服務。

優化營運效率

為確保長期發展、提高服務質量，我們努力不懈地改善營運效率，近年已展開多個優化業務和工作流程的項目。我們將繼續在全行範圍內推行提高效率的計劃，包括再造流程、提昇技術、優化網絡、更新銷售渠道、發展人力資源等。

實施穩健的風險管理

穩健的風險管理，對我們的業務發展至關重要。在董事會指引下，我們正在積極採取一系列全面而具獨立性的風險管理措施，

以切合目前和今後的風險管理需求。我們承諾在業務發展中建立以關注風險為重點的文化，從而採取適當的風險管理程序和監控措施。我們計劃在中期內推行按風險調整的風險管理措施和資本分配計劃。

改造企業文化 促進企業發展

我們正在大力改造企業文化，使其符合全球和本地經濟發展的需要，同時確保我們與客戶建立更良好關係，向客戶提供更優質服務。另一方面，我們也希望通過激勵和培訓機制，為員工提供持續發展計劃。

我們將按照客戶性質及其服務需求，把分行劃分為五個主要類別，各有清晰界定的業務功能。我們希望可藉此針對不同層面客戶的不同需要，更有效地為他們服務。

除了通過改善流程、提昇技術在全行範圍內提高效率外，我們還進一步拓展電子銷售渠道，擴大電子銀行的產品和服務內容，使客戶在使用時更方便。

結語

估計低息環境仍將延續一段時間，競逐優質貸款之爭仍將激烈，我們對前景審慎樂觀，預期現時的經濟氣氛在可見的將來會有進一步的改善。由於「更緊密經貿關係安排」的實施、個人人民幣銀行服務的啟動、內地旅客「個人遊」計劃的擴大、本地股票和地產市場的復甦、消費者和投資者信心的恢復，我們預期，在2004年將有更多的業務發展機會。

我們決心要成為客戶在銀行服務方面的首要選擇。為了達到這個目標，同時也為了維持業務的長期增長及盈利，我們相信，必須通過不斷開拓創新和提昇效率，才能使我們自己不斷進步、持續發展。為此，我已提出了一些切實可行的策略。我們將根據客戶需求的變化，對這些策略進行經常的檢討和評估。

感謝董事會過去一年來對我們的指導，感謝同事們過去一年內的辛勤奉獻。端賴他們的信任和堅

定支持，我們才能取得今天的成績，成功渡過具挑戰性的時期。能與之共事，我深感榮幸；並堅信，只要共同努力，我們定能實現更高的增長，我們的基礎也將繼續加強。



和廣北

香港，2004年3月22日





精益求精

水運儀象台

中國最早建造的集測量星象、演示天體運行和報時於一身的天文綜合儀器