

总裁报告



和广北

中银香港(控股)有限公司及

中国银行(香港)有限公司副董事长兼总裁

过去一年，充满机遇和挑战。在董事会领导下，在管理层和全体员工共同努力下，我们成功地采取了务实的业务增长战略，锐意进取，力臻卓越，并且克服了多项重大挑战，包括高层管理人员危机事件。

在香港经济好转的有利背景下，本集团凭藉自身的稳健根基和实力，令股东应占溢利和年度股息创下了2002年上市以来的最高纪录。大部分核心业务得以发展。同样重要的是，我们在年内采取了一系列与发展战略、业务模型、风险管理和企业文化相关的新措施，为业务发展建造了坚实的平台。

2004年8月，本集团出现了内部危机—本公司两名前高层管理人员受到内地司法机关调查。尽管如此，董事会和管理层不仅迅速、妥善地处理了危机，而且立刻全力以赴发展业务。我们在整个事件的处理过程中高度透明，披露及时，最大限度地维护了我行的形象和信誉。我们更将这次危机转化为机会，藉此进一步强化公司治理和管理架构，继续迈向成为客户最佳选择的愿景目标。

另一主要挑战是香港所有银行均需面对的难题。尽管经济复苏，但同业拆息持续低企，市场竞争激烈，使银行业在2004年仍然面对严峻的经营环境。下半年，人民币投机活动令港元同业市场流动资金异常充裕，拖低了港元货币市场的投资回报。为了尽量克服这些不利的市场因素，我们在恪守集团审慎风险管理政策和标准的前提下，积极调整投资组合。我们的努力得到了理想的回报。

主要业绩摘要

在至2004年12月31日止的年度内，本集团的股东应占溢利为港币119.63亿元，较上年增长50.23%；每股盈利为港币1.1315元，较上年增长50.23%；平均总资产回报率上升0.48个百分点而达1.56%，平均股东资金回报率上升4.96个百分点而达18.58%。

股东应占溢利上升，主要来自呆坏账拨备净拨回、物业重估增值以及财富



管理业务的服务费和佣金等非利息收入增加。另方面，严格控制成本使经营支出有所下降。

集团经营收入减少8.09%而为港币158.57亿元，部分原因是同业拆息低徊及利差收窄，使净利息收入减少了13.06%。幸而，非利息收入增长6.51%而达港币46.64亿元，使其在总收入中所占比重增至29.41%。除了外部环境因素外，8月份的高层管理人员事件，不可避免地令部分业务战略和业务模型的执行以致集团经营收入受到一些负面影响。现在，危机既成过去，我们相信，这些业务措施的正面影响将

逐渐显现，并会反映在集团的未来业绩上。

由于经营效率和生产持续改善，本集团的经营支出下降2.70%而为港币55.05亿元，部分抵销了经营收入的下降。成本对收入比率维持在34.72%的低位。

随著市场情况好转，加上风险管理切实有效，本集团的整体资产质素在2004年显著改善。不履约贷款比率及特定分类贷款比率均跌至2.95%，较上年分别下降2.83及2.87个百分点。住宅按揭贷款及信用卡贷款质素也进一步

改善。这反映出我们在日常运作中透过加强风险管理文化和提升系统，严格履行对某些行业降低贷款风险的承诺。

业务回顾

尽管挑战重重，竞争趋烈，本集团在2004年力创新猷，成绩斐然。

首先，我们在扩大了存、贷款规模的同时，保持了传统业务优势。客户存款增加了港币306.88亿元或5.11%。客户贷款总额在上半年受到大量核销和催理呆坏账的影响，继续下跌，下半年通过加大在香港和内地的营销力度，有关业务恢复了增长。全年的客户贷款总额增长1.50%；更好的衡量指标是，履约贷款实际上增长了4.55%。我们还透过积极开拓零售贷款及内地分行的贷款业务，继续发展多元化的贷款组合。

年内，我们在传统业务上保持领先地位，例如在香港的银团贷款安排行业务和新做住宅按揭业务上继续位居前列。按揭余额较2003年底增长6.24%。信用卡业务表现突出，卡户消费及信用卡

发卡量较上年分别增长31%及34%，信用卡贷款则增加13.31%。此外，撇账比率和拖欠比率分别下降至3.96%及0.38%，远低于市场平均。

其二，我们的高增值业务—特别是财富管理和消费信贷业务—承接了2003年的良好势头，在2004年录得强劲增长，部分抵补了净利息收入的减少。各项财富管理业务大部分已达标或超标。来自财富管理的收入总额大幅增长27.91%。

其三，本港自2004年初获准经营个人人民币服务以来，我们作为本地唯一的人民币清算行，圆满地履行了我们的职责。与此同时，我们率先为客户提供人民币服务，包括存款、兑换、汇款和人民币银行卡，在人民币市场上居于领导地位，远超其他同业。我们是本港首家发行人民币信用卡的银行，至2004年底已发卡逾50,000张。此外，我们自1月份率先在港推出「银联卡」到港消费服务以来，在市场上位居前列。

其四，我们凭著在内地市场的坚实基础，中国业务录得稳健增

长。客户贷款上升53%，客户存款增长17%，内地分行提取拨备前的经营溢利增加22%。更重要的是，内地贷款组合和溢利不但有所增长，而且资产质素亦有显著改善。至2004年底，特定分类贷款比率从上年底的10.35%下降至3.26%。

中国业务表现稳好，得助于本集团采用了有效的业务模型，综合

利用了我们在香港的零售及企业银行业务优势、在内地的分行网络及与中国银行的密切合作关系，为客户提供高效快捷的跨境服务。

在7月份，我们与中银国际、美林和汇丰合作，成功出任香港特别行政区政府发行港币200亿元环球债券的安排行及联席环球协调行。这是我们在新业务领域的一个重大突破。



业务发展

配合本集团的业务发展，我们在2004年致力于四个重点领域的工作：（一）发展战略；（二）业务模型；（三）风险管理；（四）企业文化。

发展战略

我们在2004年继续改善发展战略，使之更清晰、明确，对日常业务更具指导性。例如，我们力争在具优势的领域保持领先地位，结果，在银团贷款安排、新做住宅按揭和人民币银行业务上，都取得了理想成绩。

我们已制定本集团未来三年新的业务计划和财务预算指标。透过进一步强化现有的服务平台，争取高增值业务，包括财富管理和资产管理，进一步优化业务架构。同时，通过积极扩大和分散客户基础，着重发展中型市场，以分散风险和拓展新业务。我们还制定了人民币业务的短、中、长期目标，确保继续保持市场领先地位。

2004年，我们继续推进在港分行网点的优化计划，以充分配合财富管理产品的营销。为了达致这

一目标，我们还加强了网上银行服务的渠道。

业务模型

年内，我们启动了对主要业务模型的一系列变革工作，目标是加强营运效率，提高竞争能力。

我们对企业银行业务模型进行优化，使之更加以客户为中心。2004年7月，我们开始试行新的企业客户关系管理及产品发展制度，通过客户经理及产品经理的紧密合作，以及中台和后勤单位的支援配合，更好地预计和满足





客户需求。新的业务模型运作理想，有助我们识别和把握新的业务机会。同时，我们重新厘定客户及行业分层，以便更准确地了解和满足客户需要；还通过调整销售队伍，针对不同行业特点，更好地服务客户。

中国业务模型在年内按计划推进。在内地和香港员工的共同努力下，中国业务总部和香港总部在发展战略、风险管理、财务管理等方面，大大加强了一致性。中国业务模型将在2005年全面付诸实行。

与此同时，我们致力加强部门之间在产品发展方面的沟通和合作，年内推出了多项新产品和服务。

风险管理

风险管理继续是本集团的重要策

略目标之一。董事会和管理层正在共同努力，确保一个全面、独立和有效的风险管理体系得以实行。不履约贷款比率近年显著改善，由2001年底的10.99%下降至2004年底的2.95%，大大超过了我们的中期目标。

我们经常因应内部和外部环境的变化，对风险管理系统作出检讨。我们在2004年进行了一次全面的回顾，对各项主要风险制订了重要的风险管理政策文件，并已获得董事会批准和颁布实施。新委任的风险总监无疑将进一步加强本集团的风险管理功能。

为配合巴塞尔新资本协定的实施，我们进行了整体规划，成立了巴塞尔协议指导委员会，筹划新协定的实施。我们还加强了对宏观层面风险管理的

研究，提高风险管理的主动性。

年内，我们采取了一系列措施，加强合规文化和合规制度，并加强法律及合规部对各部门的统筹和支援。

我们很高兴地宣布，在2003年推出的「天行健工程」已基本完成。这项工程以提高公司治理、风险管理、信贷审批和内部监控机制为目标。它的完成，标志著本公司的一个重要里程碑，并为我们继续加强公司治理、力臻卓越水准奠定了基础。

本集团的企业文化

经过精心策划、集思广益，董事会于2004年批准了本集团的愿景、使命和核心价值观，使之成为我们的企业文化基础。

我们的**愿景**是：成为客户的最佳选择。

我们的**使命**是：服务客户、优质专业；激励员工、尽展所长；回报股东、增创价值。

我们的**价值观**是：以人为本、团结协作、讲求绩效、进取创新、恪守诚信和关爱社会。

为了使员工认同集团的愿景、使命和核心价值观，并使之得以在集团内深入人心、发扬光大，我们制定和推动了全面的沟通宣传计划，并将在2005年全面铺开。我相信，在全体员工的支持和配合下，我们一定能够建立最切合本集团的企业文化，带领我们在21世纪向前迈进。

为确保整个集团向著同一目标迈进，我们实施了新的考核办法。新办法以重要绩效指标(KPI)作为绩效评核的基础，KPI由盈利成绩、资产质量及风险、策略性业务的发展、营运效益、人员与创新等五大类别的多项具体指标构成。

前景展望及策略

香港经济可望在2005年继续回升，将有更多行业受惠，有助推动对贷款和其他银行及金融服务的需求，惟银行业竞争仍将激烈。

我们经过强化的管理架构，以及去年推行的各项企业改革，将有助本集团在新的一年里加强业务竞争能力，确保收入和盈利增长，在各项主要业务上取得更出色的表现。



我们将在2004年的基础上进一步完善现有发展战略、业务模型、企业文化和风险管理，最终目标是加快经营收入的增长，争取更高的股东回报。

我们将继续提高和拓阔入息基础。通过大力发展高收益产品，以提高净利息收益率。我们将双管齐下，优化收入结构：一方面继续增加非利息收入，另方面抓住利率上升的时机增加净利息收入。内地业务也将进一步拓展。在内部发展上，我们将继续提高人员和科技能力，改进营运效率和生产力。

在零售银行业务方面，我们将充分利用产品创新、度身订造、建

立客户关系和提高交叉销售能力，确保维持增长态势。我们将继续发展财富管理产品、信用卡业务及个人贷款业务；而在楼宇按揭业务方面，则通过提供更具竞争力和更富弹性的计划，维持我们的领先地位。

在企业银行业务方面，新建立的客户关系平台有助我们探索和满足客户的不同需要，发掘业务潜力。此外，我们将积极拓展中小企业贷款业务。这些均将有助我们发展贸易融资和高收益业务。我们还会致力进一步改善企业贷款组合的资产质量。

中小企业贷款是本集团业务策略的一个重要组成部分。为推动这

一业务的发展，我们已委任专责的业务经理，并充分利用我们的分行网络，方便中小企业客户享用度身订造的服务。我们将对小额贷款进行组合管理，既可提高效率，又可维持审慎的风险管理。

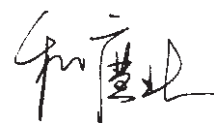
内地市场深具潜力，是我们来年的业务重点之一。我们将承接去年内地业务收入和盈利增长的势

头，继续利用在香港和内地的分行网络，以及与中国银行的紧密合作关系，扩大客户基础和开拓业务。与此同时，我相信，凭藉我们的实力和经验，本集团可确保个人人民币银行业务的领先地位。

致谢

藉此机会，请让我衷心感谢董事会和高级顾问过去一年来对我们

的指导和支持，衷心感谢同事们的辛勤奉献。我深信，我们一起努力，定能克服各项新挑战，在来年取得更卓越的成绩。



副董事长兼总裁

和广北

香港，2005年3月23日



本集团高层管理人员：和广北总裁（中间）、林炎南副总裁（左二）、李永鸿财务总监（右二）、高迎欣副总裁（左一）、张祐成风险总监（右一）

商机 在握

