

## 總裁報告



和廣北

中銀香港(控股)有限公司及  
中國銀行(香港)有限公司副董事長兼總裁

過去一年，充滿機遇和挑戰。在董事會領導下，在管理層和全體員工共同努力下，我們成功地採取了務實的業務增長戰略，銳意進取，力臻卓越，並且克服了多項重大挑戰，包括高層管理人員危機事件。

在香港經濟好轉的有利背景下，本集團憑藉自身的穩健根基和實力，令股東應佔溢利和年度股息創下了2002年上市以來的最高紀錄。大部分核心業務得以發展。同樣重要的是，我們在年內採取了一系列與發展戰略、業務模型、風險管理和企業文化相關的新措施，為業務發展建造了堅實的平台。

2004年8月，本集團出現了內部危機—本公司兩名前高層管理人員受到內地司法機關調查。儘管如此，董事會和管理層不僅迅速、妥善地處理了危機，而且立刻全力以赴發展業務。我們在整個事件的處理過程中高度透明，披露及時，最大限度地維護了我行的形象和信譽。我們更將這次危機轉化為機會，藉此進一步強化公司治理和管理架構，繼續邁向成為客戶最佳選擇的願景目標。

另一主要挑戰是香港所有銀行均需面對的難題。儘管經濟復甦，但同業拆息持續低企，市場競爭激烈，使銀行業在2004年仍然面對嚴峻的經營環境。下半年，人民幣投機活動令港元同業市場流動資金異常充裕，拖低了港元貨幣市場的投資回報。為了盡量克服這些不利的市場因素，我們在恪守集團審慎風險管理政策和標準的前提下，積極調整投資組合。我們的努力得到了理想的回報。

### 主要業績摘要

在至2004年12月31日止的年度內，本集團的股東應佔溢利為港幣119.63億元，較上年增長50.23%；每股盈利為港幣1.1315元，較上年增長50.23%；平均總資產回報率上升0.48個百分點而達1.56%，平均股東資金回報率上升4.96個百分點而達18.58%。

股東應佔溢利上升，主要來自呆壞賬撥備淨撥回、物業重估增值以及財富



管理業務的服務費和佣金等非利息收入增加。另一方面，嚴格控制成本使經營支出有所下降。

集團經營收入減少8.09%而為港幣158.57億元，部分原因是同業拆息低徊及利差收窄，使淨利息收入減少了13.06%。幸而，非利息收入增長6.51%而達港幣46.64億元，使其在總收入中所佔比重增至29.41%。除了外部環境因素外，8月份的高層管理人員事件，不可避免地令部分業務戰略和業務模型的執行以致集團經營收入受到一些負面影響。現在，危機既成過去，我們相信，這些業務措施的正面影響將

逐漸顯現，並會反映在集團的未來業績上。

由於經營效率和生產力持續改善，本集團的經營支出下降2.70%而為港幣55.05億元，部分抵銷了經營收入的下降。成本對收入比率維持在34.72%的低位。

隨著市場情況好轉，加上風險管理切實有效，本集團的整體資產質素在2004年顯著改善。不履約貸款比率及特定分類貸款比率均跌至2.95%，較上年分別下降2.83及2.87個百分點。住宅按揭貸款及信用卡貸款質素也進一步

改善。這反映出我們在日常運作中透過加強風險管理文化和提昇系統，嚴格履行對某些行業降低貸款風險的承諾。

### 業務回顧

儘管挑戰重重，競爭趨烈，本集團在2004年力創新猶，成績斐然。

首先，我們在擴大了存、貸款規模的同時，保持了傳統業務優勢。客戶存款增加了港幣306.88億元或5.11%。客戶貸款總額在上半年受到大量核銷和催理呆壞賬的影響，繼續下跌，下半年通過加大在香港和內地的營銷力度，有關業務恢復了增長。全年的客戶貸款總額增長1.50%；更好的衡量指標是，履約貸款實際上增長了4.55%。我們還透過積極開拓零售貸款及內地分行的貸款業務，繼續發展多元化的貸款組合。

年內，我們在傳統業務上保持領先地位，例如在香港的銀團貸款安排行業務和新做住宅按揭業務上繼續位居前列。按揭餘額較2003年底增長6.24%。信用卡業務表現突出，卡戶消費及信用卡

發卡量較上年分別增長31%及34%，信用卡貸款則增加13.31%。此外，撇賬比率和拖欠比率分別下降至3.96%及0.38%，遠低於市場平均。

其二，我們的高增值業務—特別是財富管理和消費信貸業務—承接了2003年的良好勢頭，在2004年錄得強勁增長，部分抵補了淨利息收入的減少。各項財富管理業務大部分已達標或超標。來自財富管理的收入總額大幅增長27.91%。

其三，本港自2004年初獲准經營個人人民幣服務以來，我們作為本地獨一的人民幣清算行，圓滿地履行了我們的職責。與此同時，我們率先為客戶提供人民幣服務，包括存款、兌換、匯款和人民幣銀行卡，在人民幣市場上居於領導地位，遠超其他同業。我們是本港首家發行人民幣信用卡的銀行，至2004年底已發卡逾50,000張。此外，我們自1月份率先在港推出「銀聯卡」到港消費服務以來，在市場上位居前列。

其四，我們憑著在內地市場的堅實基礎，中國業務錄得穩健增

長。客戶貸款上升53%，客戶存款增長17%，內地分行提取撥備前的經營溢利增加22%。更重要的是，內地貸款組合和溢利不但有所增長，而且資產質素亦有顯著改善。至2004年底，特定分類貸款比率從上年底的10.35%下降至3.26%。

中國業務表現穩好，得助於本集團採用了有效的業務模型，綜合

利用了我們在香港的零售及企業銀行業務優勢、在內地的分行網絡及與中國銀行的密切合作關係，為客戶提供高效快捷的跨境服務。

在7月份，我們與中銀國際、美林和匯豐合作，成功出任香港特別行政區政府發行港幣200億元環球債券的安排行及聯席環球協調行。這是我們在新業務領域的一個重大突破。



## 業務發展

配合本集團的業務發展，我們在2004年致力於四個重點領域的工作：(一)發展戰略；(二)業務模型；(三)風險管理；(四)企業文化。

### 發展戰略

我們在2004年繼續改善發展戰略，使之更清晰、明確，對日常業務更具指導性。例如，我們力爭在具優勢的領域保持領先地位，結果，在銀團貸款安排、新做住宅按揭和人民幣銀行業務上，都取得了理想成績。

我們已制定本集團未來三年新的業務計劃和財務預算指標。透過進一步強化現有的服務平台，爭取高增值業務，包括財富管理和資產管理，進一步優化業務架構。同時，通過積極擴大和分散客戶基礎，著重發展中型市場，以分散風險和拓展新業務。我們還制定了人民幣業務的短、中、長期目標，確保繼續保持市場領先地位。

2004年，我們繼續推進在港分行網點的優化計劃，以充分配合財富管理產品的營銷。為了達致這

一目標，我們還加強了網上銀行服務的渠道。

### 業務模型

年內，我們啟動了對主要業務模型的一系列變革工作，目標是加強營運效率，提高競爭能力。

我們對企業銀行業務模型進行優化，使之更加以客戶為中心。2004年7月，我們開始試行新的企業客戶關係管理及產品發展制度，通過客戶經理及產品經理的緊密合作，以及中台和後勤單位的支援配合，更好地預計和滿足





客戶需求。新的業務模型運作理想，有助我們識別和把握新的業務機會。同時，我們重新釐定客戶及行業分層，以便更準確地了解 and 滿足客戶需要；還通過調整銷售隊伍，針對不同行業特點，更好地服務客戶。

中國業務模型在年內按計劃推進。在內地和香港員工的共同努力下，中國業務總部和香港總部在發展戰略、風險管理、財務管理等方面，大大加強了一致性。中國業務模型將在2005年全面付諸實行。

與此同時，我們致力加強部門之間在產品發展方面的溝通和合作，年內推出了多項新產品和服務。

### 風險管理

風險管理繼續是本集團的重要策

略目標之一。董事會和管理層正在共同努力，確保一個全面、獨立和有效的風險管理體系得以實行。不履約貸款比率近年顯著改善，由2001年底的10.99%下降至2004年底的2.95%，大大超過了我們的中期目標。

我們經常因應內部和外部環境的變化，對風險管理系統作出檢討。我們在2004年進行了一次全面的回顧，對各項主要風險制訂了重要的風險管理政策文件，並已獲得董事會批准和頒佈實施。新委任的風險總監無疑將進一步加強本集團的風險管理功能。

為配合巴塞爾新資本協定的實施，我們進行了整體規劃，成立了巴塞爾協議指導委員會，籌劃新協定的實施。我們還加強了對宏觀層面風險管理的

研究，提高風險管理的主動性。

年內，我們採取了一系列措施，加強合規文化和合規制度，並加強法律及合規部對各部門的統籌和支援。

我們很高興地宣佈，在2003年推出的「天行健工程」已基本完成。這項工程以提高公司治理、風險管理、信貸審批和內部監控機制為目標。它的完成，標誌著本公司的一個重要里程碑，並為我們繼續加強公司治理、力臻卓越水準奠定了基礎。

### 本集團的企業文化

經過精心策劃、集思廣益，董事會在2004年批准了本集團的願景、使命和核心價值觀，使之成為我們的企業文化基礎。

我們的願景是：成為客戶的最佳選擇。

我們的使命是：服務客戶、優質專業；激勵員工、盡展所長；回報股東、增創價值。

我們的價值觀是：以人為本、團結協作、講求績效、進取創新、恪守誠信和關愛社會。

為了使員工認同集團的願景、使命和核心價值觀，並使之得以在集團內深入人心、發揚光大，我們制定和推動了全面的溝通宣傳計劃，並將在2005年全面鋪開。我相信，在全體員工的支持和配合下，我們一定能夠建立最切合本集團的企業文化，帶領我們在21世紀向前邁進。

為確保整個集團向著同一目標邁進，我們實施了新的考核辦法。新辦法以重要績效指標(KPI)作為績效評核的基礎，KPI由盈利成績、資產質量及風險、策略性業務的發展、營運效益、人員與創新等五大類別的多項具體指標構成。

### 前景展望及策略

香港經濟可望在2005年繼續回升，將有更多行業受惠，有助推動對貸款和其他銀行及金融服務的需求，惟銀行業競爭仍將激烈。

我們經過強化的管理架構，以及去年推行的各項企業改革，將有助本集團在新的一年里加強業務競爭能力，確保收入和盈利增長，在各項主要業務上取得更出色的表現。



我們將在2004年的基礎上進一步完善現有發展戰略、業務模型、企業文化和風險管理，最終目標是加快經營收入的增長，爭取更高的股東回報。

我們將繼續提高和拓闊入息基礎。通過大力發展高收益產品，以提高淨利息收益率。我們將雙管齊下，優化收入結構：一方面繼續增加非利息收入，另一方面抓住利率上升的時機增加淨利息收入。內地業務也將進一步拓展。在內部發展上，我們將繼續提高人員和科技能力，改進營運效率和生產力。

在零售銀行業務方面，我們將充分利用產品創新、度身訂造、建

立客戶關係和提高交叉銷售能力，確保維持增長態勢。我們將繼續發展財富管理產品、信用卡業務及個人貸款業務；而在樓宇按揭業務方面，則通過提供更具競爭力和更富彈性的計劃，維持我們的領先地位。

在企業銀行業務方面，新建立的客戶關係平台有助我們探索和滿足客戶的不同需要，發掘業務潛力。此外，我們將積極拓展中小企業貸款業務。這些均將有助我們發展貿易融資和高收益業務。我們還會致力進一步改善企業貸款組合的資產質量。

中小企業貸款是本集團業務策略的一個重要組成部分。為推動這

一業務的發展，我們已委任專責的業務經理，並充分利用我們的分行網絡，方便中小企業客戶享用度身訂造的服務。我們將對小額貸款進行組合管理，既可提高效率，又可維持審慎的風險管理。

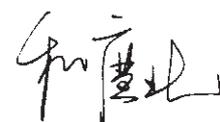
內地市場深具潛力，是我們來年的業務重點之一。我們將承接去年內地業務收入和盈利增長的勢

頭，繼續利用在香港和內地的分行網絡，以及與中國銀行的緊密合作關係，擴大客戶基礎和開拓業務。與此同時，我相信，憑藉我們的實力和經驗，本集團可確保個人人民幣銀行業務的領先地位。

### 致謝

藉此機會，請讓我衷心感謝董事會和高級顧問過去一年來對我們

的指導和支持，衷心感謝同事們的辛勤奉獻。我深信，我們一起努力，定能克服各項新挑戰，在來年取得更卓越的成績。



副董事長兼總裁

和廣北

香港，2005年3月23日



本集團高層管理人員：和廣北總裁(中間)、林炎南副總裁(左二)、李永鴻財務總監(右二)、高迎欣副總裁(左一)、張祐成風險總監(右一)

# 商機 在握

