
重 組 及 合 併

本公司於 2001 年 9 月 12 日註冊成立，以持有本公司主要經營附屬公司中銀香港的全部股權。於 2001 年 10 月 1 日，香港中銀集團原先九個實體幾乎全部的商業銀行業務，以及有關的資產及負債均轉讓予實生（同日，其名稱更改為中國銀行（香港）有限公司），其中包括中國銀行香港分行、在中國組織的銀行於香港及中國內地的分行，以及中國銀行一家於香港註冊的附屬銀行。同日，中國銀行另外兩家於香港註冊的附屬銀行及一家信用卡附屬公司成為中銀香港的附屬公司。本公司為全面實現合併帶來的利益，已進行重大重組以整合此等合併業務，並使其更符合市場先進做法。

為配合整合計劃，本公司整固旗下香港商業銀行業務原先分散的擁有權，以宗旨及策略一致的共同品牌統一大部分業務。南商及集友將繼續在若干方面各自開展業務。見「業務—南商及集友的業務」一節。

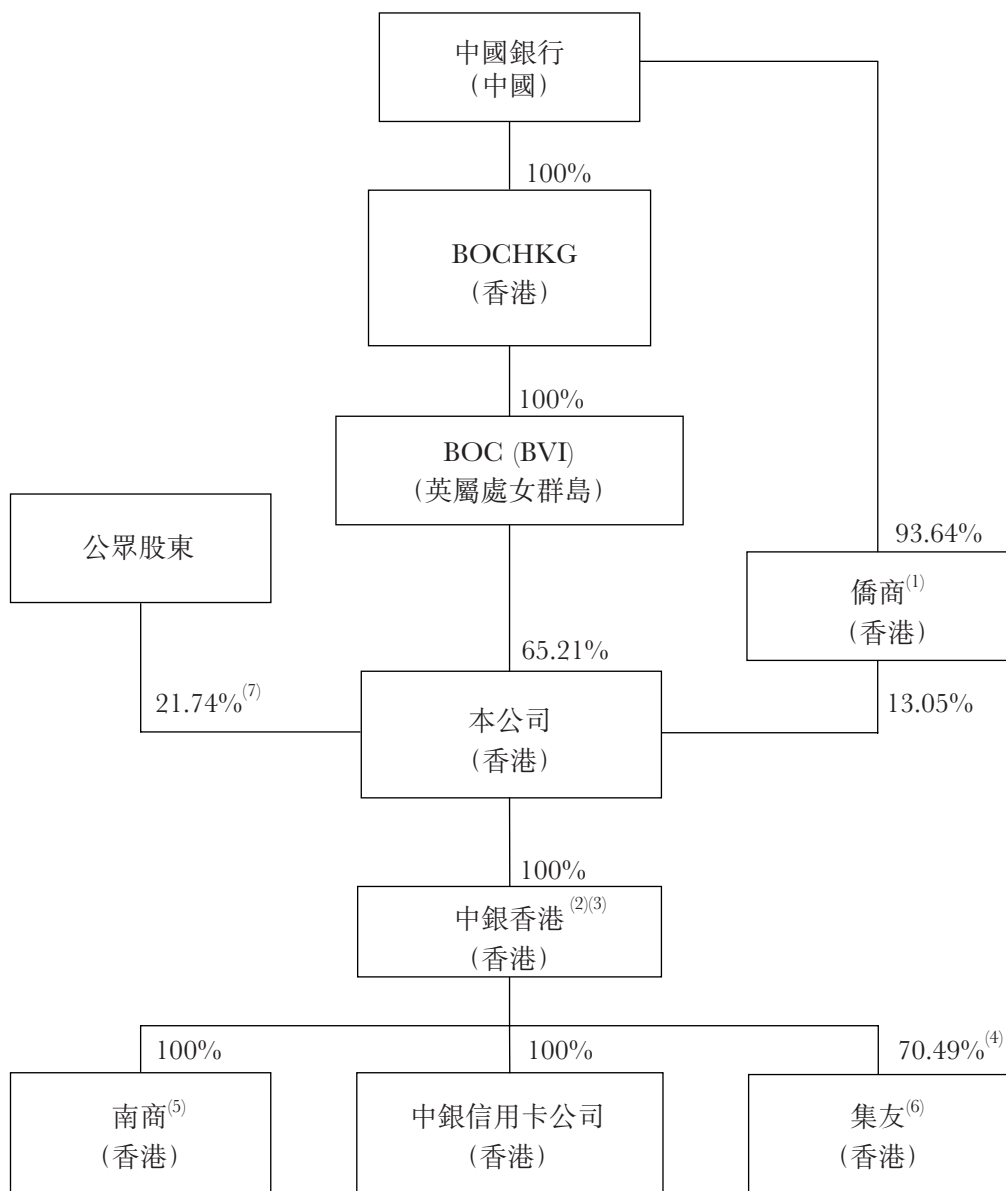
本公司已在中銀香港實行集中管理，並已推行一套經改善的企業管治架構。尤其是，本公司已在中銀香港制定並實施一套業務組織架構及內部控制措施，以切合本公司合併後的業務。此外，本公司計劃不斷整頓、精簡及以其它方式削減本公司多餘的分行、人手及其它資源，藉以提升中銀香港的營運效率。本公司亦有意視乎情況對南商及集友實行類似措施。

本公司進行重組及合併，有助提升及改善本公司業務及營運的各個方面。本公司相信，將本公司大部分業務及營運歸入中銀香港以及「中國銀行」的品牌，將令市場對本公司合併後之規模及狀況有更清晰的認識。因此，本公司已制訂策略，以充分利用本公司形象統一、規模壯大及市場佔有率擴大的優勢，從而充分發揮合併後業務的潛力。尤其是，本公司已制定並著手推行多項措施，以改善本公司業務營運的主要方面，包括風險管理、資訊科技、借貸條件及特定分類貸款管理。見「業務—本公司的策略」一節。

重組及合併

本公司的公司架構及管理組織

下圖載列於緊接全球售股完成後（假設超額配股權未獲行使），本公司的公司組織、主要營運附屬公司及股權結構。



(1) 經過重組及合併，僑商已將幾乎所有業務、資產及負債轉讓予中銀香港。因此，該實體不再從事任何銀行業務。

(2) 前身為寶生；包括以下銀行分行之若干業務、資產及負債：

- 中國銀行、中南、國華、金城、浙興及鹽業的香港前分行；及
- 僑商、省行及新華設於香港及中國內地的前分行。

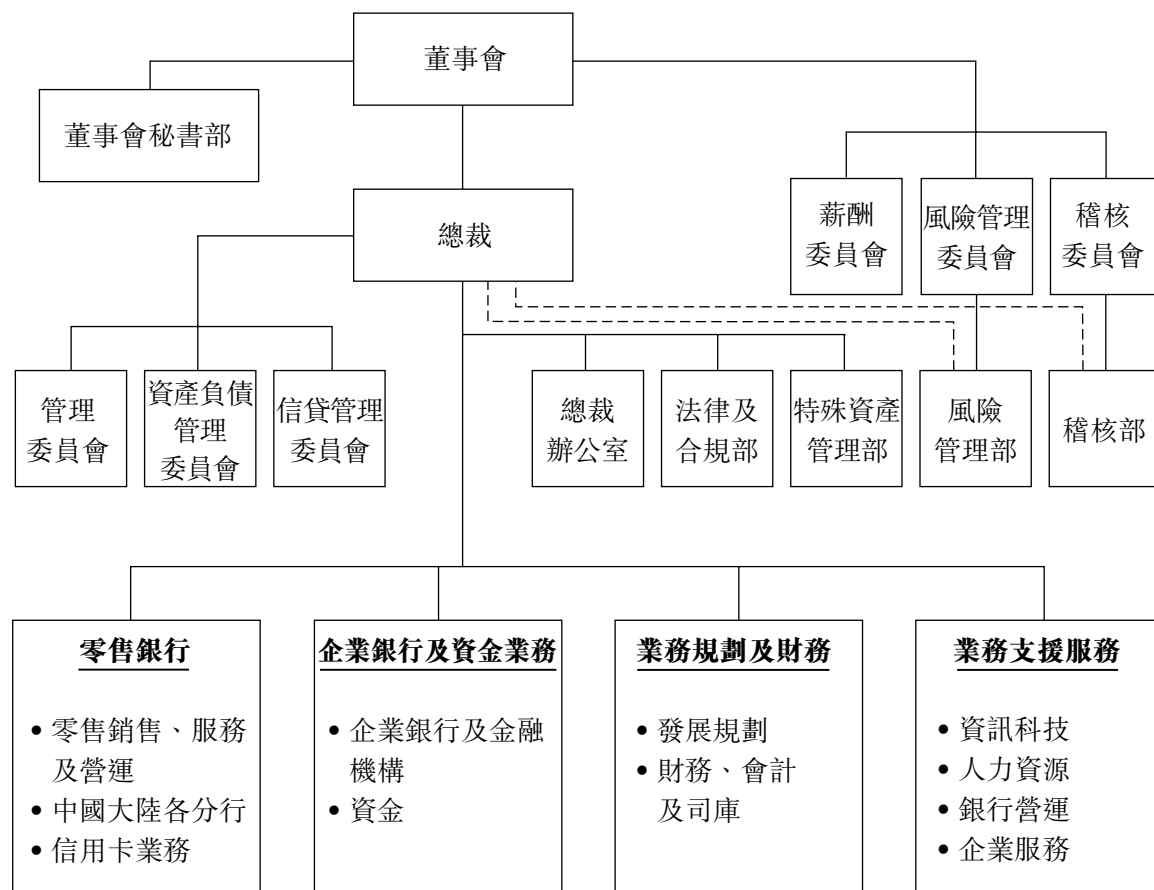
重 組 及 合 併

- (3) 中銀香港現時在香港有 278 家分行，在中國內地有 6 家分行。
- (4) 本公司於集友的權益可能受第三方權利的影響。其它資料，請參閱「有關集友的問題」一節。
- (5) 南商現時在香港有 42 家分行，在中國內地有 6 家分行，及在美國三藩市有 1 家分行。
- (6) 集友現時在香港有 23 家分行，在中國內地有 2 家分行。
- (7) 此百分比可能予以調整，包括發售股份數目減少或牽頭證券經紀的聯繫人士購買發售股份。經調整的百分比預期於 2002 年 7 月 23 日公佈。

鑑於本公司預期在上市時的市值逾40億港元，並預期有關股份數目足以確保股份有公開市場，故本公司已向聯交所申請，而聯交所亦已根據上市規則第8.08(1)條，接納公眾持有的指定最低股份百分比為15%。

重 組 及 合 併

下表列示中銀香港管理組織的主要組成部分：



重組及合併的目標

重組及合併旨在提高股東價值及達致以下具體目標：

- 統一品牌形象；
- 集中管理；
- 推行符合市場先進做法的企業管治；
- 實行以客為本及推動營銷的經營架構；
- 透過運作集中化、消除冗贅及發揮規模經濟效益，降低成本及提高效率；
- 採用符合國際標準的中央、獨立和全面的風險管理系統及守則；
- 建立有助本公司達成目標的科技及組織基礎結構；及
- 精簡並簡化本公司人手，並鼓勵員工爭取把表現提升至更高水平。

重組及合併

本公司為達成此等目標，並把握重組及合併所帶來的商機，現正著手進行改革，使本公司成為更具競爭力，以市場需要為本的銀行，為股東帶來最大價值。具體而言，本公司已於下列八個範疇採取多項重要措施重組本公司的業務(除南商和集友以外)，本公司已完成計劃改善措施的大部分，並計劃繼續實施其它計劃改善措施。

統一品牌。於重組及合併前，本公司以十二個不同品牌經營業務。經重組及合併後，本公司大部分業務已併入中國銀行的品牌，中國銀行為香港最家喻戶曉和歷史最悠久的品牌之一。本公司藉著統一品牌，將可彰顯市場地位，並可更有效地擴闊客戶基礎。

集中化管理。本公司於重組及合併前，旗下業務由香港中銀集團成員以不同方式獨立管理。於重組及合併後，董事會、本公司的高級管理人員及在董事會的監督下，由本公司董事、高級管理人員及中銀香港的策略業務單位領導人員組成的委員會，負責本公司業務的集中化管理及統籌工作(不包括南商及集友的工作)。此新管理架構為本公司帶來三大好處。首先，本公司相信此架構使本公司得以透過直接、簡單而集中的方式推行本公司策略，並以一致的方式及更快的速度應付市場情況及客戶需要之變化。第二，此架構為本公司提供集中化管理措施，範圍包括稽核、資訊系統、財政預算、定價、信貸管理、資產負債管理及整體風險管理，有助本公司改善管理及營運效率。第三，此項架構有助本公司以更有效的方法統籌本公司的策略規劃、業務及資源。統籌工作包括調動管理資源予中銀香港的策略業務單位，以及監察中銀香港的策略業務單位取得及實現協同效益，例如規模經濟效益、合作開發產品，以及交叉銷售產品及服務。

企業管治。本公司亦已設立企業管治架構來經營合併後業務，以盡量提高股東價值。按照國際標準，本公司由董事會監管，而董事會制定為股東爭取更多利益的管理策略及基本標準。董事會成員包括獨立董事，彼等負責獨立監管並為少數股東提供保障。尤其是董事會的稽核委員會七位成員中，有四位由獨立董事擔任，並由獨立董事擔任主席，以監管本公司稽核及遵守適用的法定會計及申報規定。此外，董事會風險管理委員會的七名董事及具投票權的管理人員中，包括一名獨立董事，該委員會負責監察本公司的風險管理政策及程序的執行情況。董事會薪酬委員會的五名成員中，包括三名獨立董事，該委員會負責監察高級行政人員及經理的薪酬、審核所有行政人員薪酬及福利計劃以及監察該等計劃的實施。

營運架構。本公司以往主要透過不同的銀行及分行組織及管理業務。為配合重組及合併，本公司已將中銀香港的業務合併重組為四個策略業務單位：零售銀行、企業銀行及資金業務、業務規劃及財務，以及業務支援服務。零售銀行、企業銀行及資金業務兩個策略業務單位構成中銀香港的主要業務單位。業務規劃及財務策略業務單位負責策略規劃、產品開發、財務管理及投資者關係。業

重組及合併

務支援服務策略業務單位則負責資訊科技、後台、人力資源及其它企業服務。將中銀香港的零售銀行、企業銀行及資金業務重組為兩個策略業務單位後，本公司可令旗下業務與不同客戶群的需要更貼合，並可為更多客戶提供更多樣化及更切合所需的產品及服務，而無損有關客戶與本公司的深厚關係。另外，中銀香港將規劃、發展及支援服務集中在兩個策略業務單位，務求取得規模經濟效益，並更有效地進行品質監控。

以客為本。本公司將業務重新定位，以客為本，並擬按業務大小及性質、人口分佈、收入水平、財務需要及購買行為等因素將客戶分類。此舉將有助本公司以更快捷有效的方式針對客戶的特別需要，以及按客戶所需提供合適產品。此外，本公司已檢討其現時提供的產品，了解不足之處，發掘商機，制訂計劃，綜合現有產品並開發新產品，以迎合客戶的特定需要。本公司的目標是藉這些產品開發及市場營銷，加強與客戶之間的關係及成為客戶金融服務的主要提供者。最後，本公司已推行試驗計劃，以評估產品及服務的盈利能力。本公司相信，將客戶分類有助本公司識別淨資產值及入息較高的客戶，並對其投入更多資源及提供更高利潤產品。

削減成本。本公司利用集中化管理香港中銀集團過往不同成員的共同職能，以減少冗贅，其中包括業務規劃、產品開發、財務及後台支援。此外，本公司正著手透過精簡及重組人手、分行網絡、所提供的產品，及客戶對象及採購，以削減營運成本。再者，本公司已全面進行資訊科技升級工作，預期可使數據收集及處理，以及後台支援等工作更趨自動化。

風險管理。本公司已改善合併後業務的風險管理制度及慣例。跟香港中銀集團的成員銀行過往的風險管理制度及慣例相比，現有制度及慣例更為集中、獨立及全面。此外，本公司亦已加強其風險管理控制措施，以及實施過程和程序。本公司在制訂此制度及慣例時，曾參考主要國際銀行的做法。本公司已採取措施將風險管理政策、程序及限制標準化，以便更有效地識別、計算、監察及控制固有風險。此外，本公司已採取措施改善風險管理資訊系統。尤其是，風險管理部乃獨立於策略業務單位，只直接向董事會負責及讓本公司的總裁了解其所有活動，而非向策略業務單位負責。本公司相信，此責任架構可讓本公司更有效地管理信貸、市場、營運及其它風險。此外，本公司已在組織內明確劃分了風險管理的權責及訂立管理匯報程序。對風險管理持絕對重視和認真的態度，是本公司為改善資產質素及風險控制程序所採取的重要策略措施之一。

重組及合併

基礎設施。本公司有意整合及集中本公司銀行業務的科技基礎設施。本公司已全面檢討其業務管理資訊系統，並開始推行全面資訊科技升級計劃。此計劃預期將於 2004 年年底完成，有助本公司提供自動即時資訊以支援一切業務，包括客戶關係管理、風險管理、績效評估及後台支援等範疇。另外，本公司已著手重組旗下分行網絡，讓各分行更能以銷售及市場營銷為核心，從而提高分銷產品及服務的效率。

人力資源。本公司已按照四個策略業務單位的業務線，組織配置管理層及僱員（南商及集友除外），此結構使本公司的僱員有明確的職責範圍及表現目標。本公司已採用並正實施綜合績效考核制度，將管理層及僱員的待遇與工作表現掛鉤，藉以改善以往主要按年資獎勵員工的做法。此外，本公司已制訂及實施培訓計劃，以提高本公司僱員的工作能力。

南商及集友

南商及集友乃中銀香港的附屬銀行，其正進行的重組工作的目標、原則及措施將與中銀香港相同。南商及集友的若干架構（例如董事會、稽核委員會及風險管理）獨立於中銀香港以外，並以各自的銀行名稱營業。惟南商及集友均計劃實行與中銀香港類似的企業管治。

中銀香港透過委派代表擔任南商及集友的董事會成員，繼續監督南商及集友的管理事宜，尤其在財務及會計、風險管理、稽核及特定分類貸款管理多個方面。

此外，南商及集友將採用與中銀香港一致及相輔相成的業務策略。中銀香港將就南商及集友的整體策略方向制定廣泛指引。南商及集友將可根據指引，設計能針對其不同客戶群的产品。南商及集友將利用中銀香港在产品開發方面已擴大的規模及已增強的能力，以盡量爭取交叉銷售及提升協同效益。此外，南商及集友高級管理層的薪酬計劃將分別與南商及集友的業績掛鉤。

中國銀行在香港經營商業銀行業務歷史

中國銀行是中國卓越的外匯銀行，為中國最大的國有商業銀行之一。中國銀行於 1912 年創立，透過約 13,000 家內地支行及附屬公司以及分佈在 23 個國家及地區（包括香港）的約 560 家海外支行及附屬公司，提供一整套商業銀行及其它金融服務。

1917 年 9 月，中國銀行透過香港分行開始於香港經營業務。八十年代以來，中國銀行透過香港中銀集團於香港經營商業銀行業務，而香港中銀集團並成為香港規模最大的商業銀行集團之一。香港中銀集團包括中國銀行香港分行的業務，以及中國銀行所控制其它銀行於香港的業務。香港中銀

重組及合併

集團自成立以來，成員公司於各個範疇合作無間，例如就各類存款帳戶建立集團內跨銀行的電腦網絡、設立自動櫃員機網絡及管理其運作，以及採用共用的資訊科技平台。儘管香港中銀集團各成員在上述各範疇攜手合作，惟在營運方面仍有相當的獨立性，且在業務上不時會彼此競爭。

香港中銀集團主要由下列公司組成：

- 中國銀行香港分行；
- 中國銀行四家附屬銀行，各自根據香港法例註冊成立：
 - 寶生，於重組及合併前由中國銀行全資擁有；
 - 南商，於重組及合併前由中國銀行全資擁有；
 - 僑商，由中國銀行擁有 93.64% 權益；及
 - 集友，於重組及合併前由中國銀行擁有 70.49% 權益；
- 中國銀行全資擁有七家附屬銀行的香港分行，各自根據中國法例組成：
 - 省行；
 - 新華；
 - 中南；
 - 金城；
 - 國華；
 - 浙興；及
 - 鹽業；
- 省行及新華的中國內地分行；及
- 中銀信用卡公司，重組及合併前為中國銀行的全資附屬公司，根據香港法例註冊。

以上公司涵蓋香港中銀集團於重組及合併前的幾乎所有商業銀行業務。中國銀行四家於香港註冊的附屬銀行（寶生、南商、僑商及集友）透過在北京、大連、福州、廣州、海口、青島、上海、汕頭、蛇口、深圳及廈門等城市設立的分行，於中國內地經營商業銀行業務。此外，省行及新華亦於深圳市開設分行從事商業銀行業務。南商於美國三藩市開設的分行為香港中銀集團於重組及合併時在香港及中國內地以外地區的僅有分行，而該行已於重組及合併後成為本公司分行之一。

1994年5月，中國銀行成為香港政府授權的三家港元發鈔銀行之一。2001年10月1日，即重組及合併之生效日期，中銀香港取代中國銀行成為發鈔銀行。

重組及合併

合併交易

合併工作是將香港中銀集團的核心商業銀行業務併入一家公司，所涉及的主要步驟如下：

- 將中國銀行擁有寶生的股權轉讓予本公司；
- 將下列銀行的若干業務及資產與負債轉讓予寶生：
 - 中國銀行香港分行；
 - 中國銀行七家於中國組織的附屬銀行（分別為省行、新華、中南、金城、國華、浙興及鹽業）的香港分行；
 - 省行及新華的深圳分行；及
 - 僑商；
- 將中國銀行擁有南商、集友及中銀信用卡公司的股權轉讓予寶生；及
- 將寶生易名為「中國銀行（香港）有限公司」。

中銀香港因合併而成為本公司香港商業銀行業務的主要銀行，並成為本公司的主要營運附屬公司。有關合併已於 2001 年 10 月 1 日生效，並已透過私人合約安排及根據於 2001 年 7 月 12 日由立法會通過、於 2001 年 7 月 20 日成為法例的私人條例草案合併條例進行。根據合併條例，受香港法例監管的一切資產與負債均轉讓給中銀香港。此外，根據 2001 年法定貨幣紙幣發行條例（修訂附表）公告，中銀香港取代中國銀行成為香港的發鈔銀行。

若干協議所涉及並非受香港法例監管的權利、權益、利益及負債，其中包括貸款融通、公海保單背書及若干衍生工具交易，並無根據合併條例轉讓，須採取進一步步驟才可轉讓予中銀香港。根據合併協議（經補充），轉讓銀行已同意使用合理的方法採取一切所需行動完成轉讓。倘一些資產及負債轉讓尚未完成，此項程序將會繼續。在一些情況下，已採取若干其它臨時措施，而轉讓銀行已同意在若干情況下向中銀香港作出彌償。請參閱「中國銀行及其與本公司的關係—關連交易—重組及合併」一節。就小部分此類交易而言，倘轉讓尚未完全完成，則在有關的交易文件下，重組及合併可能構成違約行為。因此，交易對手可酌情終止協議，而中銀香港將不會獲得協議的利益。終止協議對本公司目前的財務狀況或經營業績不會造成重大影響。

香港中銀集團成員轄下若干不屬於商業銀行業務的資產與負債並無轉讓予中銀香港。同樣，其它於香港的非商業銀行業務（如保險、證券經紀及投資銀行業務）將繼續由中國銀行其它附屬公司

重組及合併

經營，並不屬於本公司業務。請參閱「中國銀行及其與本公司的關係—關連交易—重組及合併」。中國銀行目前無意將其於香港的非商業銀行業務的任何部分注入本公司。

有關集友的問題

集友的公司章程規定，向非成員轉讓股份之前，該股份將以公平價值提呈給集友的所有其他股東（下稱「**優先取捨權**」）。為轉讓本公司持有的集友股份，本公司已經從除兩名已去世的股東和一個已不存在的法人股東以外的所有其他股東，獲得對優先取捨權的豁免。本公司已從我們相信是上述股東繼承人或繼承實體獲得豁免，但是法院有可能給予其他人士追索該等權利的權利。然而，根據目前的情況和本公司已經作出的努力，如果出現此等情況，法院可能對此等人士蒙受的損失判予損失補償。此外，1996年6月中國銀行名義股東之間轉讓15股集友股份（不到集友股本總額之0.001%）一事，並未獲得優先取捨權豁免，集友其他股東可能尋求追回對此等股份的權利。有鑒於此，本公司已獲得彌償承諾，倘任何第三方成功追回其權利，中國銀行須對本公司遭受之損失、法律責任及費用作出彌償。

集美另有一項中國銀行授予的認股權（以下稱「**認股權**」）尚未行使，可根據該認股權購買450,632股集友股份，其價值根據集美與中國銀行於1986年及1987年訂立的協議，以認股權行使之日的集友每股資產淨值釐定。中國銀行授予集美該項認股權，是因為集美允許中國銀行認購最初發售予集美的若干集友股份。2001年10月，中國銀行收到集美的一封函件，通知中國銀行，集美希望行使部分認股權，以增加其於集友的持股。中國銀行正就此項要求與集美協商。雖然本公司不認為中國銀行在該項認購方面的義務對本公司具有約束力，但集美有可能提出權利要求，認為集美對本公司持有的部分集友股份具有權利。如果集美的權利要求獲勝，可能使本公司在集友的權益從大約70.49%攤薄至大約55.47%。本公司已獲得彌償承諾，倘任何第三方成功追回其權利，中國銀行須對本公司遭受之損失、法律責任及費用作出彌償。