

渣打集團有限公司－集團行政總裁回顧

二零零五年上半年，我們再次錄得強勁的業績。

不論在業務表現，及對股東的承諾方面，我們都具有優良往績，未來我們亦將繼續如此。

在二零零五年上半年，我們達到均衡增長和表現，除稅前溢利（計入韓銀）由11.07億元增加至13.33億元，上升20%。按基礎基準計算，除稅前溢利上升15%。按正常基準計算，成本收入比率改善至52.6%。每股盈利由57.1仙增加至75.2仙。

我們的進度

年初，我們制定了二零零五年的發展重點：

- 擴大個人銀行客戶層及產品系列；
- 繼續改革商業銀行業務；
- 整合韓國第一銀行業務及推動增長；
- 加快印度和中國業務的增長；
- 進一步推動技術優勢；
- 將「優秀客戶服務精神」融入企業文化。

我們在實現上述發展重點上取得理想的進展。

作為一個集團，我們於過去幾年已取得極大進展，溢利及每股盈利於三年內上升一倍，並達致目標的股本回報水平。

我們已改變了業務的結構：

- 香港仍為一個主要市場，並已成為一家更大型和地域分佈更多元化的銀行的一份子；
- 我們其中十一個地區現在帶來超過1億美元的收入；
- 中東及南亞區（「中東及南亞區」）包括阿拉伯聯合酋長國（「阿聯酋」）的溢利於過去十年間錄得七倍增長。

個人銀行和商業銀行兩項業務的勢頭維持強勁，差不多所有市場均錄得收入和溢利增長。

我們對維持如此業績充滿信心，因為我們專注發展我們的市場、我們的產品、我們的服務及我們的員工，並致力從我們的收購及聯盟中獲取理想回報。

我們的市場

我們在幾乎每一個市場，均發現商機處處。以下為其中三個例子：

印度

我們是該國最大的國際銀行，我們在多個市場層面中均佔最高五名的位置，而我們亦為盈利最佳之跨國企業中排行第三。我們在Chennai的後勤中心現於業務程序處理方面佔領導地位。

我們在二零零零年對Grindlays的收購助長了我們的業務規模，我們在此基礎上已更進一步。我們現於三十個城市設有七十八間分行。在二零零五年上半年，我們的經營溢利已超逾二零零一年的全年溢利。

我們將繼續投資開拓業務，以受惠於印度的規模和潛力。

中國

我們在中國採取三方面的發展策略－自然增長、選擇性策略投資和善用珠江三角洲的眾多商機。珠江三角洲是目前世界上增長速度最快的經濟區之一。

我們的個人銀行業務於二零零三年推出，現已逐步達致收支平衡。在過去六個月，我們推出了十二種新產品，我們的資產較二零零四年底增長三倍，固定員工數目倍增，由原來少於200名上升至本年六月差不多400名，以應付我們預期的市場發展需求。

渣打集團有限公司－集團行政總裁回顧（續）

我們現於上海、深圳、北京以及廣州提供個人銀行服務，這些都是中國目前其中最重要和最富裕的幾個大城市。

商業銀行業務已連續兩年於中國錄得不俗盈利，收入按年計較之前增加約50%。我們現積極擴展企業顧問及其他環球市場的服務。

然而，並非只有印度及中國兩個龐大經濟體系為集團之增長帶來貢獻。

中東及南亞

中東及南亞地區經濟表現相當出色，部份原因是商品及石油價格上升所致。

我們對中東及南亞地區國家的表現感到雀躍。我們以往決定投資於基建及人才，以加強我們的財富管理業務，並提升我們在項目融資及債務資本市場的能力。此等投資現已顯示成果。

我們本年上半年的收入較去年同期增長25%。

現正值阿聯酋及卡塔爾等國家欲加強其於國際社會擔當的角色，我們預期這將會為集團帶來進一步之增長機會。

同時，我們亦把握機會，爭取拓展各市場之間的貿易及投資往來商機。亞洲區內及非洲與亞洲之間的貿易往來正在增長。

香港及新加坡兩地為亞洲區內金融樞紐，將持續為集團帶來重要商機。

我們留意到香港已回復增長，嚴格控制開支和風險的措施已造就破紀錄之經營溢利增長。

相對而言，新加坡是一個相常具挑戰性的市場，由於競爭非常劇烈，利潤已嚴重受壓。

我們已採取措施重整新加坡的業務，期望透過創新產品來贏取市場佔有率。

我們的產品

創新產品已成為推動我們自然增長的關鍵。

本年至今，我們已於個人銀行業務的十五個市場推出二百種新產品，範圍由巴基斯坦的中小型企業（「中小企」）貸款至南非的私人貸款。

時間對市場而言乃關鍵所在，我們正致力把它縮短。我們本年初在印度率先推出「流動錢包」（M wallet），此乃該國首張流動電話信用卡，我們由構思到推出僅用了九十天。

以嶄新角度經營傳統產品亦協助我們在成熟市場獲得競爭優勢。新加坡的「電子儲蓄」（e-saver）乃為新加坡市場首次出現的產品類別。產品不設最低結存，毋需繳付月費、沒有固定年期，亦沒有存摺簿，卻提供非常吸引的利率。客戶之熱烈反應，促使我們僅於兩星期便達到十八個月的目標。該產品只是新加坡在上半年推出的十五種產品之其中一種。

在商業銀行方面，我們在超過二十個市場推出逾三十種產品，包括基金服務、提升收益的外匯方案及翻新能源融資。

我們於數年前投資而現正取得成果的例子是B2BeX，該獲獎產品為貿易銀行服務之互聯網平台，當此平台於二零零二年底推出時，市場普遍預期貿易銀行服務正處於衰落期。

在二零零五年首六個月內，超過8萬宗訂貨指示和5,000宗信用證發行（合共約值7.5億美元）乃經該平台進行。交易量與去年同期比較上升達50%。

渣打集團有限公司－集團行政總裁回顧（續）

當行業日趨商品化，部份產品受到邊際利潤壓力，不斷創新乃唯一出路。上述三種創新產品僅為其中例子。然而，在適當市場提供適當產品之餘，亦需要配合恰當的服務水平。

我們的服務

「優秀客戶服務精神」乃我們為進一步優化服務水平而推行的計劃，旨在透過有效的量化措施和合適的客戶意見以推動流程改善。

集團本年度已完成和正在進行的流程改善項目超逾四百個，涵蓋範圍包括銷售、風險、財務、中枱及運作部門。

已接受流程改善方法培訓之員工已超過六百名，而90%的全體員工已完成其「優秀客戶服務精神」簡介課程。

泰國的例子可以反映此計劃如何達致增值的效果。該國之個人銀行業務已在其中一個中小企貸款產品完成一個「優秀客戶服務精神」計劃，結果大幅改善其貸款處理時間，於目標時間內可以處理的貸款比率增加五倍。於首個月，該產品的貸款量增加接近40%。

「優秀客戶服務精神」已成為我們文化的一部份，並已於今天在決定性因素上帶來貢獻，但我們的任務還有很多。

我們的員工

創新的產品和適當的服務必須配合適當的人才。

我們投放大量時間於培育人才。所有成長中的公司均需要持續專注的人才管理政策，不論是招聘、培訓或人才繼承的策劃。

本集團是一個極多元化的組織。我們於五十六個國家及區域擁有來自八十個國籍之員工，其中高級管理層之員工便涵蓋了四十五個國籍，我們擁有一個多語言、多國籍和多文化的組合，為我們帶來極大優勢。

讓有才能的高級管理人員獲得跨業務和跨國家的調配是相當重要的。去年，我們已於高級管理層作出二百個跨境的集團調配；本年至今，我們已調配超過一百七十人。

我們不僅於公司擁有大量人才，同時能於市場吸納具高度才能的各階層人士。

我們每季最少花上一天時間為本公司最高層一百個職位進行繼承策劃。集團最高管理層的下一代已予識別，他們都是相當出色的人才。我們在公司上下均擁有具才幹的員工，而這正給予我們信心可以持續獲取優秀的表現。

我們的投資

在過去十二個月，我們以選擇性的收購和聯盟以輔助自然增長，藉此擴展我們的客戶層或地區領域，又或擴闊我們的產品種類。讓本人在此提供其中三項收購和結盟－PT Bank Permata Tbk（「Bank Permata」）、Standard Chartered Nakornthon Bank及Asia Commercial Bank的最新情況。

Bank Permata

作為PT Astra International Tbk的合作夥伴，我們於Bank Permata購入控制性權益，以擴展我們在印尼市場的滲透率。Bank Permata是我們的主要投資，因為其強大的個人銀行業務擁有超過一百萬客戶和逾三百家分行，以及其他分銷渠道包括流動電話、互聯網及電話中心。

渣打集團有限公司－集團行政總裁回顧（續）

Bank Permata本年度首半年業績令人鼓舞，為集團業績帶來達3,500萬元的收入及1,100萬元溢利。

它擁有良好的管理，我們亦已委任一位在印尼市場具有豐富經驗的高級國際銀行家出任行政總裁。我們將引入更多產品和我們本身的管理基建，以提升資產和回報。

Standard Chartered Nakornthon Bank

我們購入泰國Nakornthon Bank的主要權益至今已六年，而今年五月，我們購入由泰國金融機構發展基金持有的24.97%股權，令我們的總持股量超逾99%。

我們最近已公佈整合我們的分行至Standard Chartered Nakornthon Bank的計劃。

於整合後，我們將擁有強大的競爭優勢，成為泰國兩家具有意義深遠之國內分行網絡的國際性銀行之一。

泰國市場中的多種產品均獲超逾40%的收入增長和超過20%的溢利增長，成績令人鼓舞。

我們已為未來擬定遠大的計劃。

Asia Commercial Bank

於六月，我們收購了Asia Commercial Bank（「ACB」）的少數權益，該行為越南兩家股份合營銀行之一。越南擁有超過8,000萬人口，是亞洲增長最快的經濟體系之一，國內生產總值增長超逾7%。

當地個人消費者市場非常吸引，根基雖小但成長速度極高。ACB給予我們一個在越南個人銀行市場的立足點及一個難得的商機拓展機會。

韓國第一銀行

本年度我們最重要的策略性舉動便是收購韓國第一銀行（「韓銀」）。我們曾說韓銀將於2006年為集團的每股盈利帶來增長，我們將會達致此目標。

自於二零零五年四月提早完成收購後，我們在整合方面已取得極大進展。

我們對需要注意的範圍目標清晰：

- 我們正在統一管理和管治；
- 我們正在整合兩種文化－此包括與我們的主要權益擁有人建立有效的工作關係；
- 我們正在擴展韓銀產品種類，並快速和有效地把新產品帶入市場。

管理及管治

我們已在個人銀行及商業銀行業務實施我們的管理模式，並已作主要的人事任命。我們已就表現管理設立評審機制，而韓國目前已列入我們每月之表現追蹤評審內。

資產及負債委員會正重整資產負債表，並集中於整合政策、審訂資本及資金流動性結構。風險委員會已為韓銀完成風險管治架構。

這是一個良好的開始。

文化

經向我們的員工和客戶作出廣泛諮詢後，我們已公佈我們的新品牌名稱，及在九月（須獲監管機構批准）韓銀將變為渣打第一銀行（SC First Bank），我們亦會重新為我們的四百間分行換上新裝。

我們於很早階段已成功整合兩間機構的通訊網絡，而所有韓銀員工目前與所有渣打員工接收同樣的訊息。

渣打集團有限公司－集團行政總裁回顧（續）

我們已就集團的品牌及理念分享實施一套員工參與計劃，為渣打及韓銀舉行一連串合辦節目，例如在我們的網絡內慶祝韓國日，以及在韓國為員工及其家屬舉行家庭日。

我們清楚了解整合工作的挑戰性，而要融合彼此的營運流程、標準及文化亦將需時。目前為止，我們與主要權益持有人的溝通進展不俗，與監管機構的關係亦十分良好，我們的員工及工會亦認同我們的策略方向。本人曾有機會與多位員工及我們的主要客戶會晤，我們所獲得的反應均十分正面。

產品

產品的供應仍有市場空間，我們已採取迅速的行動以填補最迫切的市場需求。

在商業銀行方面，我們的嶄新交易房現已啟用，它是韓國最大的，並符合國際標準風險控制及程序。我們已擴展新的外匯限制，並將於年底前推出全線環球市場產品，亦會把韓銀的國內現金管理渠道連接至渣打的國際交易銀行網絡。

在個人銀行業務方面，我們於七月十八日推出韓銀首個私人貸款產品，屬韓國目前唯一可以透過流動電話提供即時批核的產品，市場反應十分理想。我們已確認離岸互惠基金、外匯存款及銀行保險業務為我們可以即時擴展財富管理業務的商機。

此外，我們在韓銀按揭業務的優良信譽之基礎上，引進結合按揭與保險的新產品。所有此等行動已在韓銀的業績上獲得正面影響。

我們獲得員工和客戶的認同，已取得良好的開始。韓銀是一家極具實力的銀行，擁有極大潛力。

前景

渣打的表現相當出色，而我們亦在已建立的業務勢頭上盡力爭取良機。

雖然挑戰滿途，包括恐怖主義、資金充裕影響息差收入，油價不穩定，以及在世界若干地方（主要在地產方面）產生之資產泡沫等，我們對持續改善業績表現仍然充滿信心。

我們對前景的風險維持謹慎態度是有理由的，然而我們的市場具有良好的經濟環境。

整體而言：

- 我們於各增長市場均穩佔有利位置；
- 我們在業務和產品的平衡上達致前所未有的和諧；及
- 我們的收購和聯盟發展理想。其中，韓銀的進程良好。

我們顯示了我們有能力在多種市場狀況下創造佳績。我們期望此優秀業績在下半年持續下去。

集團行政總裁

戴維思 CBE

二零零五年八月八日