

## 董事長致股東的信



### 各位股東：

二零一五年，國內外經濟環境複雜嚴峻。貨幣和資本市場的動盪，大宗商品價格的持續下跌，中國經濟增速的放緩等都是投資界比較關注的問題。這一年中國經濟步入了深度調整期，也走到了轉型升級的關鍵期。中國經濟規模龐大，在轉向消費拉動模式的過程中有很多發展機遇。在新常態下，中國企業更注重可持續發展和創新，國際競爭力也越來越強。

中信在過去一年繼續推進改革。正大、伊藤忠和雅戈爾的增持為公司帶來了可觀的資金，使我們的財務實力進一步增強，能更好地把握未來的發展機遇。此外，進入二零一六年，我們對房地產業務進行了重新定位。

在這封信裏，我想談四點：首先是為什麼我們要與一流的房地產公司合作。然後，我想分享中信堅持「走出去」戰略進行海外投資所取得的成績。另外，我將針對去年個別下屬公司在監管上所暴露的問題談談風險和品牌管理。最後，我想強調我們保持競爭優勢為股東創造長期價值的核心理念。

中信股份的年報以及我給各位股東的信是我們與大家溝通的重要渠道之一，所以我們一直致力加

強年報的披露，盡可能對公司業務進行詳細介紹。中信旗下有不少非上市公司，許多股東向我們反映，希望對這些業務加深瞭解。因此在二零一五年的年報中我們會重點介紹全球最大的汽車鋁輪轂企業中信戴卡，以後每年也都會以專欄的形式對一家子公司作介紹。

### 公司業績

中信股份在二零一五年錄得歸屬於普通股股東的淨利潤為港幣四百一十八億元，較二零一四年增加5%。利潤的主要來源仍是金融業務，其中中信銀行佔比最大。非金融業務方面，因大宗商品價格下跌，特別是原油價格創歷史新低，導致公司資源板塊大幅虧損。此外，因鐵礦石價格走低，我們對中澳鐵礦項目計提稅後非現金減值撥備港幣一百二十五億元，這也是導致利潤減少的另一個主要原因。去年我說過要在中信逐漸形成金融與實業較均衡發展的局面，但提高非金融板塊盈利能力的工作是任重而道遠的，去年的業績就反映了這一點。

董事會建議派發末期股息每股港幣0.20元，各位股東可得的二零一五年全年股息為每股港幣0.30元。

## 業務重組

大家比較關心的房地產業務重組是我們去年的一項重點工作。地產板塊過去主要包括中信地產和中信泰富地產兩家公司。

我們在整合的過程中，仔細審視了公司的資產、運營模式以及市場定位，也分析了如何充分發揮競爭優勢以應對不斷變化的房地產市場。在住宅地產方面，中信的規模和土地儲備較行業一流企業仍有一段距離。公司的管理層對業務發展有一個共識，就是要在所涉足的行業打造有競爭力的龍頭企業，如果憑一己之力難以達到這個目標，我們就要與行業領導者合作。

經過深思熟慮，我們認為中國海外發展有限公司是一個理想的合作夥伴。中國海外在國內住宅地產開發方面有豐富的經驗，而且我們兩家各自的最大股東中信集團和中國建築工程總公司是長期戰略合作夥伴，有著良好的合作基礎。因此本月中，我們宣佈向中國海外出售內地的住宅物業資產，交易完成後，中信將持有中國海外10%的股權，同時也將從中國海外獲得部分商業地產資產。

我們之所以作出這一決定是因為相信中國海外能使這部分的資產實現價值最大化。而且通過持有中國海外的股權，我們可以繼續參與國內住宅地產市場的發展。公司地產業務發展模式的改變，是我們為股東創造價值的又一實踐。

我們對未來地產業務的管理將以新成立的中信城市投資發展有限公司（「中信城投」）作為平台。中信股份的副董事長兼總經理王炯先生親自掛帥，擔任中信城投的董事長。中信泰富地產總經理劉勇先生擔任總裁，負責日常管理。

中國房地產市場正在經歷一場變革。越來越多的開發商利用非傳統渠道融資，以「輕資產」的運營模式來進行地產開發和管理。中信的獨特優勢在於我們本身擁有一個包括中信信託和中信證券等公司在內的全方位的金融平台。隨著房地產市場競爭日趨激烈，我們將充分利用中信在金融方面的資源，加上自身的經驗和專長，通過多樣化的方式實現房地產業務的可持續增長。

## 加強海外佈局

立足中國，放眼全球，是中信一直秉承的發展理念。我們大力拓展海外市場，積極發掘新的投資機會。中信的員工來自多個國家，在管理上也更趨國際化。許多子公司諸如中信戴卡、中信建設以及特鋼的客戶都遍及世界許多國家和地區。通過海外業務佈局，我們自身的能力也得到了提升。我們過往的經驗，不論成功還是挫折，都是我們寶貴的財富。我們瞭解投資當地的法律、法規和習俗文化，因此能遊刃有餘地建立戰略互信、務實互利的合作。

去年十月底，我隨習近平主席出訪倫敦參加中英工商峰會，在習主席和英國首相卡梅倫的見證下，我代表中信建設與總部基地公司簽約，中信建設成為位於東倫敦皇家阿爾伯特碼頭亞洲商務港項目的總承包商。項目建成後，該區域將成為倫敦的第三個商業區。倫敦項目的簽約進一步擴展了中信建設在海外的業務。

中信戴卡去年在美國密歇根州投資建設一家鋁輪轂生產廠，已於今年初開始試生產。另外，中信戴卡在德國也建有生產基地。今年，在年報業務回顧的專欄部分你們可以詳細地瞭解戴卡。

位於西澳大利亞的中澳鐵礦是我們最大的海外投資項目。雖然只佔中信整體資產的一小部分，但其規模和投資龐大，是中信海外業務的一個重要組成部分，因此投資者對這個項目的關注是很自然的。

中澳鐵礦項目在過去一年取得重大進展。第三和第四條生產線在第四季度開始帶料調試，目前四條生產線的產量和出口量都不斷提高。我很高興向大家報告最後兩條生產線的建設也將在今年上半年如期完成，屆時全部六條生產線將進入運行。

隨著澳礦工作由建設全面轉向運營，提高選礦生產線的作業能力、降低生產成本以及提高效率都將是我們面臨的挑戰。最近，我們決定在項目現場建一個小型機場，這樣可將員工往返現場的時間縮短30%，從而減少項目成本、提高效率，還可加強人員安全保障。我們的目標是要成為全球成本最低的磁鐵礦生產商，為股東創造長期價值。

過去一年，媒體不時報導我們與Mineralogy之間的法律糾紛。Mineralogy還試圖上訴提呈將中信趕出中澳鐵礦項目所在的普雷斯頓港口區，但被澳大利亞聯邦法院駁回。未來我們會繼續遵循澳洲的司法程序，保護股東、公司和項目的利益。

## 合規、風險和品牌管理

去年，由公司持股16.7%的中國最大的證券公司中信證券成為媒體報導的焦點。一些高級管理人員因涉嫌違法接受調查，對公司的品牌、信譽和經營都造成了很大影響。

坦白說，這給整個中信敲響了警鐘。不能否認，中信證券的風險管理工作以及員工的職業道德教育沒有跟上其業務發展的需要。作為中信證券的單一最大股東，我們有責任和中信證券同舟共濟，幫助其進行內部調整，渡過眼前的難關，確保股東利益不受損害，保證其未來的可持續發展。

年初，張佑君先生獲選擔任中信證券董事長，他早在一九九五年中信證券成立之初就加入公司，也曾任中信建投證券的董事長，在證券行業擁有豐富經驗，佑君也是中信股份的高級管理層成員之一。

我們要進一步將中信股份成熟的風險管理體系延展、深化至所有下屬機構，有力維護品牌形象，強化信息管理的體系與流程。

隨著中信業務的擴展以及更多合作夥伴關係的建立，進一步加強和完善「中信」品牌的管理勢在必行。中信在中國家喻戶曉，在海外的知名度也與日俱增，品牌聲譽是多年來所有中信人通過為顧客提供優質產品、服務、以及為社會做貢獻日積月累而成的。我們珍視中信品牌的傳承和聲譽，也會繼續為提升中信品牌而努力。

## 保持競爭優勢，創造長期價值

我們經常聽到外界的一些評論，認為中信股份的許多業務比如銀行和製造業等都屬於傳統經濟的範疇，缺少新經濟元素。然而這些行業都是國家的支柱，製造業更是與中國經濟發展息息相關。而中信在這些行業中的許多領域具有領導地位和相當的規模效應，這也是公司的基石，我們深以為榮。

我們無法控制外部的經濟環境或是大宗商品價格的起落，我們可以做的是夯實業務，提高經營效率、做好成本控制、保持優勢，更好地抓住未來的機遇。在經濟高速增長時做好業務不是件難事，但在經濟下行時，更能讓一家優秀的企業脫穎而出。

大家知道，中信是一個綜合性企業集團，業務涵蓋各個領域。我們的商業模式非常適合中信，但有些投資者則認為這種模式較難分析，所以綜合性企業在市場中有折價。因此，我們更需要清楚地向投資者展示每項投資決策背後的原因、規劃、競爭格局和願景，希望能就此增加投資者的信心，從而縮小甚至消除折價。

我們會堅持這種綜合性商業模式，力爭在所涉足領域做到最好。我們很多業務都具有長足的發展前景，有些更是行業龍頭，能更好應對嚴峻經營環境所帶來的挑戰。例如我們的特鋼業務盈利領先同行。中信戴卡也繼續保持在全球鋁輪轂製造行業的領先地位。這兩家企業的成功歸功於他們不斷融合先進技術，以及在智能製造方面的積極探索和創新，更是與他們完善的管理及有效的成本控制分不開。經驗告訴我們像中信這樣具有國際競爭力的中國公司有著廣闊的發展前景。

當然，中信也在積極投資及開拓「新經濟」相關的業務領域，比如環境保護和電子商務等。與公司成熟的業務相比，這些還處於起步階段。今後，我們會繼續發展和壯大這些業務。隨著大眾日益追求更高品質的生活，由此帶來與個人消費相關的行業及服務行業的快速增長，這將在許多領域為我們創造更多的機會。

中信十分重視戰略規劃和為股東創造長期價值，我們地產業務的重新定位就是一個很好的例子。今年一月在全公司管理人員年度工作會上，我們總結了公司在嚴峻的市場環境中，團結一致，齊心協力共渡難關的經驗，也再次強調了為股東創造長期價值的核心理念。我們不能要求投資者對我們有無窮的耐心，但我們會竭盡所能讓您的投資得到合理的回報。

中信致力打造一家經久不衰的企業。短期的困難終會被克服，希望你們和我們一樣，對中國經濟的長遠發展保持信心。不論是現在還是將來，那些對國家舉足輕重的行業一定能經受得住跌宕起伏，並將繼續發揮中流砥柱的作用。

我衷心感謝全體員工的真誠付出，也為能帶領他們繼續前行感到驕傲。我也衷心感謝股東、投資者、董事會成員以及各家銀行對中信的支持。讓我們以發展的眼光，齊心協力，共同迎接公司更美好的未來。



常振明

董事長

香港，二零一六年三月二十四日