

董事長致股東的信



鄧小平同志在一九八四年為中信成立五周年題詞「勇於創新，多做貢獻」，今天我們將依然不忘初心，繼續堅持中信之道。

各位股東，

二零一八年中國的改革開放走過了四十年征程，二零一九年我們又迎來中信股份的大股東中信集團的四十歲生日。溯源尋宗，公司今天的絕大部分資產都來自於中信集團，我們的歷史一脈相承。撫今追昔，中信在不斷的沉澱和積累中成長並自新。在這封信裏，我希望我們的眼光不僅聚焦於本期業績，同時也一起來回顧中信所走過的歷史以及我們面向的未來。

首先，向大家報告一下中信股份二零一八年的業績。去年公司歸屬於普通股股東的淨利潤創歷史新高，達港幣502億元，較二零一七年上升14%。金融板塊利潤同比增長6%至港幣417億元。非金融板塊利潤同比增長43%至港幣176億元，其中資源能源業扭虧為盈，製造業漲幅突出。公司各業務的表現在年報中會有詳細解析。

三年前，我們提出要逐漸形成金融與實業均衡發展的局面。二零一八年，公司非金融板塊的利潤貢獻已達到30%，我們將繼續努力進一步提高這個比例。截至二零一八年末，中信股份的現金及

備用信貸總額達港幣316億元，可用於未來的營運和投資。

董事會建議派發末期股息每股港幣0.26元，各位股東可獲得的二零一八年全年股息為每股港幣0.41元，較二零一七年多派14%。

中信發展的根基

今天的世界與四十年前相比發生了深刻的變化：中國成為了世界第二大經濟體，全球商業互通互聯的深化程度前所未有，數字技術滲透到了生活的各個角落。這四十年來中信不斷超越自我。回顧歷史，我們的故事從哪裏開始？是什麼塑造了今天的中信？

合抱之木，生於毫末。像所有的企業一樣，中信也是從零起步的。一九七九年，榮毅仁先生在鄧小平同志的倡導和支持下創立了中國國際信託投資公司，也就是今天的中信集團。作為一個對外開放的窗口，中信通過引進海外資金和經驗為中國的現代化發展服務。當時的中信既無市場化運

作的經驗，也無雄厚的資金支持，但卻有着對歷史機遇的洞察，以及只可成功不能失敗的決心。就這樣，中信團隊在北京和平賓館的幾間客房裏開始了創業。可見，從建立之初，中信就把「創新」和「敢想敢為」深深地刻在了基因裏。

中信在它四十年的歷史上書寫了很多個「第一」。比如，一九八二年，中信在日本發行債券，成為第一家在海外發行債券的中國企業；一九九三年，又成為第一家在美國發行揚基債券的中國公司。中信也是中國內地首家發展商業地產業務的企業。被大家親切稱為「巧克力大廈」的國際大廈就是由中信在一九八五年投資建設的，是北京首個現代化辦公樓。另外，中信也是首家完成境外直接投資的中國企業。一九八六年我們收購了澳大利亞的波特蘭鋁廠10%的股權，開啓了與美國鋁業的長期合作。

中信在「引進來」和「走出去」的對外開放戰略中一直扮演了先鋒的角色，成為了國內外企業在中國首選的合作夥伴。一九八七年，中信入股由太古集團控股的香港國泰航空，並在之後的多年裏與太古在香港共同開發了多個物業項目。二零一七年，我們與麥當勞和凱雷合作，收購並共同發展麥當勞在內地和港澳的業務，加速了新店網絡的擴張及業務運營的升級。

這樣的例子還有很多。憑藉嚴謹的投資、全球化的視野和合作共贏的理念，中信從一家註冊資本為兩億元人民幣的公司，發展成為今天總資產近七萬億元人民幣的大型綜合企業。

中信的過去對於包括我在內的中信人而言，不僅僅是一部歷史，更是一段鮮活的記憶。三十六年前，我甫離校園，加入中信，當時公司只有兩百多名員工。之後的幾十年中，中信的事業一天天枝繁葉茂。今天，中信的業務遍及金融、製造、

資源能源和消費品等行業，在全球擁有超過二十萬名員工。

中信之道

十年前我接任了香港上市公司中信泰富的董事長一職，帶領泰富走出了外匯交易危機。二零一四年，我們大膽重組，通過收購中信集團的大部分資產，成為今天的中信股份。這一創新之舉將中信一舉推上上市平台。

在一個上市框架下整合並管理如此龐大多元的資產並非易事。憑藉着不懈的努力和堅定的信念，中信股份已成長為一個現代大型綜合企業。一路走來，我們的發展離不開四大支柱：業務運營實力、價值創造理念、企業管治能力以及創新和傳承的企業精神。正是憑藉着這些，使我們在公司現有的規模上依然能夠保持活力。

1. 櫛風沐雨、砥礪前行，我們打造了在國內外創建和運營業務的實力

憑藉大膽嘗試以及在失敗中不斷學習，我們創建了許多成功的業務。例如我們從零開始打造了全球規模最大的鋁車輪製造企業——中信戴卡，為世界知名汽車製造商提供產品和服務。現在，戴卡在美國和歐洲也設有工廠。再比如，中信泰富特鋼在競爭激烈的鋼鐵行業中脫穎而出，成為中國最大的專業特殊鋼生產企業，年產能超過1,300萬噸，產品以其過硬的質量廣受國內外用戶青睞。

中信澳礦則是我們在澳大利亞從無到有建成的世界最大的磁鐵礦開發項目之一，擁有採礦、選礦以及包括港口、電力和海水淡化在內的基礎設施。二零零九年我接手這個充滿挑戰的項目時，不止一次被問到是否要考慮退出，特別是當時全球金融危機帶來了很多不確定性。雖然困難重重，但今天看來當年繼續推進這個項目是正確的。

中信澳礦生產的精礦粉品位高、雜質少，能降低煉鋼過程中的碳排放，是鋼鐵企業的理想選擇，因此中國及其他國家和地區的鋼廠對我們產品的需求將不斷增加。二零一八年中信澳礦的產量創歷史新高，發運了超過1,900萬噸磁鐵精礦粉，鞏固了我們作為向中國出口海運精礦粉最大單一供應商的市場地位。中信澳礦的開發運營也促進了澳大利亞磁鐵礦開發和加工這一新興行業的發展，為澳洲帶來了巨大的經濟效益。

儘管我們取得了一定的成績，但中信澳礦的長期可持續發展仍然面臨着切實的風險。

2. 審時度勢、收放自如，我們堅持以價值創造為發展理念

中信的發展方式是多維度的。除創建運營業務之外，我們既要精準地發掘投資機會，也要以開放的態度引入社會優質資源，發展共贏。另外擇時對資產進行戰略性的減持、退出或分拆上市也同樣重要。

中信力圖跟隨市場和經濟的長遠趨勢優化戰略部署，積極尋求在具有增長潛力的產業佈局和發展。這有時意味着我們需要在某些行業進行早期培育，中信農業平台就是其中一個例子。我們也主動利用外部資源，與行業中的領導者合作，協同發展。中信有很多優質業務，未來會考慮引入能夠帶來價值提升的合作夥伴，把業務做大做強。

價值創造也意味着我們會對資本配置進行調整。一個最好的例子是中信證券。我們經過多年努力，將其發展成為中國的行業龍頭，並實現A+H股上市。之後，我們適時地減持了中信證券的部分股權，實現了很好的投資回報。今年初，我們又開始對特鋼板塊資產進行重組，希望通過資本市場來釋放其價值。

3. 居安思危、不懈於內，我們踐行符合國際標準的公司治理

從中信建立之日起，我們的基本信條就是尊重法治、遵紀守法，保持開放心態不斷學習先進經驗。在經濟全球化的今天，這些原則對作為上市企業的中信之可持續發展尤為重要。正是由於遵循了這些原則，中信股份發展成為了一家擁有良好的風險管控體系和成熟高效企業管治的公司。我們要繼續堅持制度上的一貫性和實踐中的連續性，秉持開誠布公的態度進行及時透明的披露，以滿足投資者、監管機構、員工等所有相關各界對中信的不同要求。

4. 承前啟後、繼往開來，我們弘揚創新與傳承

自榮毅仁先生創立中信之初，對傳統的繼承和對創新的追求就成為中信文化的特徵，也是每一代中信人所堅守的。我也是在這種氛圍下一路走來的。創新與傳承離不開人才。如何吸引並留住有思路、有闖勁、有潛力的年輕人？如何培養同事們在傳承的同時仍然謀新求變？這些問題引導着我們在發展、管理和激勵員工等方面的各項工作，並將繼續塑造我們的文化，帶領一代又一代中信人超越地理、職能的界限，將傳承和創新的精神薪火相傳。

未來的機遇

中信是改革開放的產物，沒有中國的改革開放就沒有中信的今天，而中信亦擔負起了時代所賦予的使命。在中國經濟轉向高質量發展的大背景下，我們更要順應時代的變化，着力優化業務模式，抓住新的機遇。正如過去我們站在改革開放的前沿，未來我們也將繼續憑藉敏銳的市場觸覺和積極開拓的精神，通過擁抱數字化變革走出一條新時代的發展之路。

在這方面公司已經取得了不錯的進展。去年三月我在給各位股東的信中談到了我們在數字化轉型方面所取得的初步成果。中信過去幾十年中在眾多的行業積累了大量信息，下一步發展的關鍵在於通過分析應用挖掘其中所蘊藏的價值，發揮出中信生態圈的潛能。我希望看到中信在中國產業升級與數字化的大潮中成為中堅力量。

未來任重而道遠，我們要高屋建瓴、放眼全球。在實踐中，我們致力於保持高效的運營、充裕的現金流以及合理的分紅，實現股東價值最大化。

中信的發展不依賴於某一個人、某一個業務，中信的發展也不會止步於某一個時期。公司的可持續發展來源於在戰略引領、發展規劃、公司治理和企業文化等各方面所形成的連貫機制。

我對中信的未來充滿信心。面對日益激烈的全球市場競爭，我們已經做好了準備。鄧小平同志在一九八四年為中信成立五周年題詞「勇於創新，多做貢獻」，今天我們將依然不忘初心，繼續堅持中信之道。感謝大家對公司一如既往的支持。



常振明

董事長

二零一九年三月二十九日於香港