

# HSBC Holdings plc 滙豐控股有限公司

2018年策略報告





# 緊密聯繫客戶 助握無限商機

滙豐致力把握市場增長機遇，推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，幫助客戶達成夢想，實現抱負。

## 封面圖片

我們的環球市場推廣計劃探索滙豐助人成功之道，將集團的六角形標誌作為觀察世界的鏡頭，展示我們如何協助個人、企業和社區茁壯成長、繁榮興盛。這包括我們致力推動可再生能源發展，支持全球過渡至低碳型經濟。我們承諾於2025年底前，為可持續發展融資及投資提供1,000億美元資金。

## 封面內頁圖片

我們投資於數碼科技以提升服務，協助客戶更快捷、方便、安全地管理財富，例如推出屢獲殊榮的流動應用程式。圖片由滙豐資訊科技開發人員Terry Tam拍攝。

## 員工拍攝圖片

除董事會成員和行政人員外，本報告內頁所載的圖片，均由英國、中國、印度、馬耳他及孟加拉等地的滙豐員工拍攝。集團於世界各地的員工拍下精彩作品，並踴躍向HSBC Now Photo投稿。這個持續進行的項目讓員工有機會發揮攝影才華，展現身邊的多元面貌。

## 目錄

本《策略報告》已於2019年2月19日獲董事會通過。



集團主席  
杜嘉祺

本《策略報告》所述的網站(包括提供連結者)及該等網站所載資料均未因被提述而納入本報告內。

### 滙豐價值觀

滙豐的價值觀明確說明其作為一家金融機構的背景，並使滙豐獨具特色。

### 穩妥可靠

我們穩妥可靠、堅持正道並且實現承諾。

### 坦誠開放

我們坦誠開放地接納不同的理念和文化，尊重不同觀點。

### 重視聯繫

我們與客戶、社區、監管機構及員工緊密聯繫，關心個人及其發展。

### 提示

#### 列賬貨幣

我們以美元為列賬貨幣。

#### 經調整衡量指標

我們以管理層內部使用的替代表現衡量指標來補充IFRS數字。該等衡量指標以下列符號標示：◆

▶ 詳細解釋請參閱《2018年報及賬目》第34頁。

## 概覽

- 2 摘要
- 4 集團主席報告
- 7 集團行政總裁之回顧

## 策略

- 10 我們的策略
- 12 優先策略

## 財務概覽

- 14 列賬基準業績
- 15 經調整業績
- 17 資產負債及資本
- 17 實現集團財務目標

## 環球業務

- 18 零售銀行及財富管理
- 19 工商金融
- 20 環球銀行及資本市場
- 21 環球私人銀行
- 21 企業中心

## 我們的業務經營方式

- 22 客戶
- 24 員工
- 26 負責任的企業文化
- 27 支持可持續增長
- 28 1,000億美元可持續發展融資承諾的進展
- 29 氣候相關金融信息披露工作組

## 風險概覽

- 30 管理風險
- 30 首要及新浮現風險
- 31 英國退出歐洲聯盟

## 薪酬

- 32 薪酬原則
- 32 於薪酬架構貫徹滙豐價值觀
- 33 釐定浮動酬勞資金的方法
- 33 執行董事的薪酬

## 補充資料

- 34 註釋
- 35 股東查詢及通訊
- 36 《2018年策略報告》的地位
- 36 索取《2018年報及賬目》
- 36 核數師報告
- 36 若干界定用語
- 36 圖片



# 摘要

滙豐具備龐大的國際網絡、與高增長市場的密切連繫，以及強勁的資產負債表，有助我們為各相關群體帶來長期價值。

## 集團

### 截至2018年12月31日止年度

列賬基準除稅前利潤  
(十億美元)

2018年	19.9
2017年	17.2
2016年	7.1

**199億美元**

(2017年：172億美元)

經調整除稅前利潤  
(十億美元)

2018年	21.7
2017年	21.1
2016年	18.9

**217億美元**

(2017年：211億美元)

列賬基準收入  
(十億美元)

2018年	53.8
2017年	51.4
2016年	48.0

**538億美元**

(2017年：514億美元)

### 於2018年12月31日

列賬基準風險加權資產  
(十億美元)<sup>1</sup>

2018年	865
2017年	871
2016年	857

**8,650億美元**

(2017年：8,710億美元)

普通股權一級比率  
(%)<sup>1</sup>

2018年	14.0
2017年	14.5
2016年	13.6

**14.0%**

(2017年：14.5%)

資產總值  
(十億美元)

2018年	2,558
2017年	2,522
2016年	2,375

**25,580億美元**

(2017年：25,220億美元)

## 關於滙豐

於2018年12月31日，滙豐的資產價值為2.6萬億美元，是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一。

逾

**3,900萬名**

客戶使用我們的銀行服務

我們聘有約

**235,000名**

員工於世界各地工作<sup>2</sup>

我們擁有約

**200,000名**

股東，遍及130個國家和地區

註釋請參閱第34頁。

## 策略摘要

2018年6月，我們訂立了八項優先策略，並以此作為根據，評估2020年底前的業務表現。以下為2018年取得的進展摘要。

**11%** 亞洲業務經調整收入增長

**14%** 交易銀行業務收入增長

**2個百分點** 僱員投入度改善，指數提升至66%

**8個市場** 滙豐「具規模優勢」的市場，在零售銀行及財富管理業務客戶滿意度的名次上升兩位或位列前三

## 獎項

### 部分獎項和嘉許

《歐洲貨幣》雜誌2019年貿易融資調查

最佳環球貿易融資銀行

《歐洲貨幣》雜誌2018年資金管理調查

全球最佳資金管理機構(企業服務)

全球最佳資金管理機構(金融機構服務)

《歐洲貨幣》雜誌2018年卓越大獎

全球最佳交易服務銀行

全球最佳企業銀行

北美洲最佳交易服務銀行

亞洲最佳可持續發展融資銀行

中東最佳融資銀行

《保險資產管理》雜誌2018年大獎

年度最佳新興市場管理機構

《銀行家》雜誌2018年投資銀行大獎

年度最具創意投資銀行

《專業財富管理》及《銀行家》雜誌

2018年環球私人銀行大獎

香港最佳私人銀行

英國最佳私人銀行



## 環球業務

我們的營運模式包含四大環球業務及一個企業中心，由滙豐營運、服務及科技部以及風險管理、財務、合規、法律事務、市場推廣和人力資源等11個環球部門提供支援。

### 零售銀行及財富管理

我們協助全球3,800萬名客戶管理財務、購置物業，以及為未來儲蓄和投資。

滙豐卓越理財及運籌理財服務以重視國際聯繫的中上階層及新興富裕階層為目標客戶。對於需要簡單銀行服務的客戶，我們亦因地制宜，提供全面的產品及服務。

### 工商金融

我們在53個國家和地區為約150萬名企業客戶提供服務，當中涵蓋專注本地市場的小型公司，以至業務遍及全球的大型企業。

我們的服務包括營運資金、有期貸款、付款服務和國際貿易融資，以及併購專業知識與獲取金融市場資源的途徑。

### 環球銀行及資本市場

我們在超過50個國家和地區服務約4,100名客戶，為全球主要政府、企業及機構客戶提供支持。

我們的產品專家持續以全面的交易銀行、融資、顧問、資本市場和風險管理服務支持客戶。

### 環球私人銀行

我們為擁有高淨值及豐厚資產的人士及家族(包括需要國際銀行服務的客戶)提供服務。

我們提供的服務包括投資管理(當中包括顧問及經紀服務)以及旨在保障及傳承財富的私人滙財策劃(當中包括信託及遺產規劃)。

### 經調整除稅前利潤 ▶

71億美元

(2017年：65億美元)

77億美元

(2017年：68億美元)

61億美元

(2017年：58億美元)

3億美元

(2017年：3億美元)

### 經調整風險加權資產 ▶

1,269億美元

(2017年12月31日：1,181億美元)

3,212億美元

(2017年12月31日：2,898億美元)

2,810億美元

(2017年12月31日：2,932億美元)

168億美元

(2017年12月31日：158億美元)

▶環球業務的業績按經調整基準呈列，與我們評估環球業務表現的方式一致。

## 實現集團財務目標

### 有形股本回報率 ▶

8.6%

目標：2020年底前>11%  
(2017年：6.8%)

### 經調整收入增長率與支出增長率之差 ▶

(1.2)%

目標：正數

### 2018年每股普通股股息

0.51美元

目標：維持

▶ 詳情請參閱第17頁。



# 集團主席報告

集團能否達致目標，取決於我們能否協助客戶應對當前的不明朗因素，並把握當中必然蘊藏的機遇。



集團主席 杜嘉祺

滙豐的現況十分穩健。2018年的業績足以說明，集團業務運作良好，而集團行政總裁范寧於6月份宣布的策略亦極具潛力。

「亞洲的經濟前景有所減弱，但區內增長基礎仍然穩固。」

回顧2018年，儘管第四季外圍環境挑戰重重，但滙豐旗下各環球業務的利潤與集團有形股本回報率均告上升。亞洲繼續為集團貢獻大部分利潤，其中零售銀行及財富管理和工商金融業務的表現尤為突出。整體而言，集團的列賬基準除稅前利潤達到199億美元，較2017年上升16%，經調整除稅前利潤則為217億美元，上升3%。

在此業績支持下，我們得以派發第四次股息0.21美元，使2018年每股派息合共達到0.51美元。

## 董事會

2018年內，董事會有多項人事變動。

施俊仁出任集團副主席。麥榮恩服務滙豐11年之後離任，此前連續8年擔任集團財務董事一職。本人衷心感謝他對集團的竭誠服務，尤其在執行集團策略和改善財務報告質素等方面發揮了重要作用。邵偉信於今年1月1日加入董事會，出任集團財務總監。

安銘、費卓成和利普斯基亦自董事會退任。本人衷心感謝他們在任內出謀獻策，提供寶貴意見和建議。上述董事離任後，董事會成員人數有所減少。此為集團持續簡化、明確及加強管治安排的措施之一。

我們亦將董事會下設的委員會由七個縮減至五個，並簡化附屬公司的管治架構。相信此舉將令權責更加清晰鞏固，有助董事會更專注處理優先要務。

我們樂見英國頒布新的《企業管治守則》。新守則更注重要求董事會在議事和決策過程中，考慮所有相關群體的利益，並促進健全的企業內部文化。



我們認為，可藉新守則實施的契機，進一步改善現時與相關群體合作的方式，確保整個集團能繼續與各方發展有建設性及互諒的關係。我們將於《2019年報及賬目》介紹相關詳情。

---

「董事會完全認同集團栽培和支援員工的承諾，並全力支持集團管理委員會實現此目標。」

---

#### 緊密聯繫客戶，助握無限商機

雖然全球經濟前景比過往更難預料，但范寧在6月份公布的財務目標仍屬適切。至於集團能否達成有關目標，則取決於我們能否協助客戶應對當前的不明朗因素，並把握當中必然蘊藏的機遇。

全球貿易體系依然面對政治壓力，中美分歧料將繼續左右2019年的市場氣氛。不過，多項重大貿易協定的達成可望發揮重要的提振作用，推動未來一年的國際貿易增長。這些協定包括：《跨太平洋夥伴全面進展協定》、歐盟分別與日本和新加坡簽訂的重大雙邊協定，以及有望於2019年獲得批准的《美國－墨西哥－加拿大協定》。

亞洲的經濟前景有所減弱，但區內增長基礎仍然穩固。區內多國推行結構和金融改革，應能繼續支持經濟發展。中國仍然面對內外壓力，但有望保持穩步增長，並會因應外圍環境的變化，進一步開放金融市場。這將利好國內外的客戶及投資者。

美國經濟及聯儲局的影響力將繼續主導全球市場情緒。我們預計，即使經濟持續增長，政策制訂者於2019年的取態仍會更加審慎。美國放慢加息步伐，將有利亞洲經濟體和企業，亦有助本國經濟增長。墨西哥和加拿大經濟均有望穩步發展。

鑑於英國退出歐盟的陰霾縈繞不散，不少英國客戶對短期前景較為審慎。我們新設的英國分隔運作銀行英國滙豐怡可發揮重要作用，幫助客戶因應各種可能局面未雨綢繆。我們在法國設立的全面銀行業務，亦有助持續服務英國及歐洲大陸客戶。正如在其他地方一樣，我們相信滙豐有能力協助客戶在歐洲充分把握潛在商機。

與去年同期相比，現時全球經濟增長面對更多風險。我們將密切關注並迅速回應各種可能出現的變化。集團擁有穩健的資產負債實力和收入基礎，足以妥善應對相關風險，更能協助客戶穩步前行。



### 充分發揮潛能

幫助員工在崗位上盡展所長，是董事會和我本人的一項優先任務。員工是我們現時和將來成功的關鍵，董事會完全認同集團栽培和支援員工的承諾，並全力支持集團管理委員會實現此目標。

---

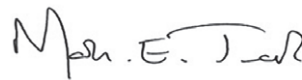
「集團擁有穩健的資產負債實力和收入基礎，足以妥善應對相關風險，更能協助客戶穩步前行。」

---

我很榮幸於12月為英國滙豐在伯明翰的新總部正式揭幕。One Centenary Square不但是英國分隔運作銀行的新總部，亦是集團全球學習及發展平台HSBC University的歐洲中心。此後，我們亦在杜拜和墨西哥城的新大樓開設新的HSBC University中心。集團業務遍及全球，加上當前市況詭譎難料，我們的員工在工作時須面對錯綜複雜的挑戰。這些先進的設施正是我們為應對有關挑戰而採取的措施之一。HSBC University不僅致力培養員工掌握適當技能，亦幫助他們體會滙豐獨特的企業文化。

### 致謝

我謹在此向范寧和滙豐的23.5萬員工表示感謝。他們的辛勤工作、不懈努力和傑出才能，是集團於2018年穩步邁進的關鍵。我們的共同任務和使命，是在既有成就的基礎上，於2019年及往後的歲月砥礪求進。我深信，我們定能達成這一目標。



集團主席

杜嘉祺

2019年2月19日

# 集團行政總裁之回顧

協助員工爭取最佳表現是滙豐業務策略的關鍵元素，亦是實現財務目標的重要基礎。



我於2018年6月份公布了一項計劃，務求讓滙豐重拾增長及為股東創造價值。儘管計劃的目標是要實現清晰的財務成果，但我們仍然時刻秉持以客為本的精神。我們希望能將更多元的滙豐呈現予更多客戶，力求以最好的方式服務社群。

---

「我們希望能將更多元的滙豐呈現予更多客戶，力求以最好的方式服務社群。」

---

我於6月份提出的八項優先策略，正是實現上述目標的關鍵。我們設法讓更多客戶聯繫滙豐的國際網絡和高增長市場，致力提升資本效益及扭轉美國業務的表現，並且投入資源發展科技和電子銀行服務，為客戶提供更貼心的服務及保持競爭力。我們亦採取各種措施，更有效地支援員工，協助他們爭取最佳表現。

目前的進展讓我感到鼓舞。我們善用國際網絡，在我們已經享有規模優勢的市場內持續吸納客戶，同時提升市場佔有率。美國業務的進展未如預期，但朝著正確的方向穩步邁進。我們投資於科技領域，使服務更加精簡、安全及易於使用，並在中國內地和香港推出新產品及有策略地增聘人手，大幅提升對國際客戶的服務水平。我們亦已在英國設立分隔運作銀行。

這些都是我們取得2018年財務表現的關鍵因素。四大環球業務的收入全面增長，帶動列賬基準及經調整除稅前利潤上升。作為集團重點衡量指標的有形股本回報率，亦由2017年的6.8%大幅升至8.6%，對我們推動有形股本回報率於2020年前達到11%以上的目標而言，可謂出師告捷。

## 員工參與

滙豐擁有值得自豪的優良企業文化。我們深諳本身的職責及使命，亦明白滙豐以服務客戶為己任。我身為集團行政總裁，有責任培養及維繫這些優良文化，亦有責任改善各種有礙員工發揮優秀表現的行為。

上任首年，我與集團上下展開對話，探討如何協助員工精益求精。這是我們實現更大抱負的其中一步，因為我們矢志建立業內最健康的人力資源制度。



為了創建一個充分支持與保障員工和吸引他們投入的環境，我們應有更大的作為。我們需要更多坦誠開放的討論，這是集團員工最基本的期待。假如我們無法造就這樣的環境，則不僅有損滙豐對客戶的服務，更妨礙我們服務所有相關群體，亦會導致我們無法落實策略及目標——因為我們的成功乃建基於能夠服務所有相關群體。

我們已開始向員工傳遞訊息，表明建立可靠互助的工作環境是滙豐的優先策略。我們鼓勵領導層以身作則，體現我們所期望的行為準則。我們亦就心理健康、保健、欺凌及騷擾等議題展開了討論。

我們大力改革組織架構，務求給予員工更有效的支援，同時簡化及加強管治程序，減少繁文縟節，讓員工的工作更輕鬆、更靈活。在學習與發展方面，我們在全球各地推出全新的HSBC University培訓平台，並改善了提供網上培訓的途徑。

---

「滙豐擁有值得自豪的優良企業文化。我們深諳本身的職責及使命，亦明白滙豐以服務客戶為己任。」

---

至於個人層面，我們鼓勵所有滙豐員工思考如何建立業內最健康的人力資源制度，並且積極參與實踐這個目標。我們定期收集員工意見，並據此採取具體的措施。

員工初步的回應相當正面。2018年，有66%的員工推薦滙豐為理想職場，高於上年度的64%。儘管我們在相對短的時間內取得上述改善，但這成績亦顯示我們尚有很大提升空間。2019年乃至往後時間內，我們仍會為此而努力。假如我們取得成功，將可大幅提升滙豐在各方面的表現，包括落實策略。

## 業績表現

2018年，四大環球業務的經調整收入全面增加。

零售銀行及財富管理業務經歷豐收的一年。利率上升、客戶增加以及英國和香港按揭業務錄得逾200億美元增幅，均帶動零售銀行業務的經調整收入強勁增長。儘管財富管理業務2018年首三季表現理想，但受第四季市場波動所影響，全年的經調整收入卻輕微下降。

工商金融業務2018年業績優異，旗下環球資金管理業務表現出色，帶動經調整收入錄得雙位數增長。信貸及貸款業務方面，競爭加劇令收益率受壓，但結欠上升推動經調整收入增加。環球貿易及融資業務在亞洲及歐洲的業績十分穩健，即使貿易環境日趨嚴峻，經調整收入仍然錄得增長。

至於環球銀行及資本市場業務，儘管第四季市場活動顯著減少，我們領導業界的交易銀行業務經調整收入強勁增長，增幅超過利率及信貸交易業務和股票業務市場相關收入的減幅，帶動整體業務的經調整收入逆勢上升。

環球私人銀行業務2018年在香港新造業務推動下重拾升勢，來自存款的經調整收入亦因利率上升而有所增加。

集團於2018年的經調整收入增長率與支出增長率之差為負數。儘管全年的經調整支出大致與計劃相符，經調整收入卻因第四季市況疲弱而不及預期。收入增長率高於支出增長率仍然是集團堅守的財務目標，我們將致力在2019年達成。

預期信貸損失略高於2017年的貸款減值準備，反映英國經濟前景未見明朗，同時下行風險增加。

普通股權一級比率為14%，低於2017年的水平，主要是不利匯兌變動及貸款增加的影響所致。

我們計劃於2019年實現經調整收入增長率高於支出增長率的目標，並繼續著力推動有形股本回報率於2020年前達到11%以上，同時維持穩定的派息水平。

---

「儘管年底市況更趨嚴峻，同時全球經濟前景轉弱，但我們仍矢志達成6月宣布的各項目標。」

---



集團行政總裁  
范寧

2019年2月19日

2018年，我們透過股份回購向股東返還合共20億美元，反映我們希望消弭以股代息的中期影響。在取得監管機構批准的前提下，我們會繼續致力推行此項政策。

#### 展望

2019年，我們已創下良好的開局。集團1月份的收入超過預期，儘管英國業務的信貸表現略為回軟，但集團整體的實際信貸表現仍維持穩健。我們會繼續就英國脫歐作好準備，務求持續服務英國及歐洲大陸客戶。就此而言，滙豐在法國設立的全方位服務銀行運作成熟，為我們帶來重大優勢，而協助客戶管理現有不明朗因素則是我們的優先要務。

儘管年底市況更趨嚴峻，同時全球經濟前景轉弱，但我們仍矢志達成6月宣布的各項目標。對於當前經濟環境的下行風險，尤其是與英國經濟、全球貿易緊張局勢及未來利率走勢相關的風險，我們會保持警惕，在必要時亦會積極管理成本及投資，以應對收入增長乏力的風險，但決不會作出損害企業長遠利益的短期決定。



# 我們的策略

我們的策略使我們能夠緊密聯繫客戶，助握無限商機。這受惠於環球經濟的長遠趨勢，以及我們各項策略優勢的強勁組合。

## 長遠趨勢

我們的行業繼續受到多個長遠環球趨勢影響。

隨著全球的貿易、金融和數據流量持續增長，世界各地的聯繫將日益緊密。

資料來源：牛津經濟研究院，《Bilateral Trade in Services》(2018年)。

環球服務輸出  
(萬億美元)



環球貿易料將繼續增長，而區內貿易有望成為主要動力，佔貨物量增長超過40%。

資料來源：麥肯錫公司。

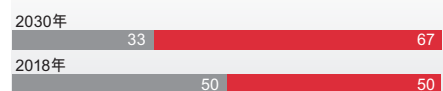
環球貨物貿易量增長，2017至2025年  
(萬億美元)



全球半數人口現被視為中產階級或富裕人群，而這個比例預期將於2030年前上升至約三分之二。在新增的十億中產階級消費者中，接近九成將會來自亞洲。

資料來源：布魯金斯學會，《A Global Tipping point: Half the world is now middle class or wealthier》(2018年)。

按收入劃分全球人口  
(佔總數百分比)



說明

■ 弱勢人群或貧窮人群  
■ 中產階級或富裕人群

氣候變化正在加快，全球氣溫上升趨勢明顯，為將全球氣溫升幅控制在2攝氏度以下，需要投資提升可再生能源發電能力。

資料來源：經合組織，《投資氣候，投資增長》(2017年)；英國石油公司，《世界能源統計回顧》(Statistical Review of World Energy)；滙豐分析。

可再生能源於20國集團國家  
在營發電廠總裝機容量  
所佔份額  
(%)



## 客戶示例

### Imagination：創意公司，英國

Imagination是一家創意公司，亦是發展迅速的全球品牌體驗權威。該公司發現本身使用的銀行服務未能跟上其急速發展的步伐，並受到該銀行專注本地業務的限制。滙豐為Imagination帶來強大國際網絡的好處，包括：更多獲取債務融資和流動資金的途徑、透過滙豐財資網在10個國家／地區享受更佳的銀行服務體驗，以及與Imagination的企業資源規劃系統整合從而全面檢視交易和戶口詳情。

### Euroimmun：醫療診斷，德國

Euroimmun被一家美國醫療科技公司收購。兩家公司均為工商金融業務的長期客戶，因此滙豐獲委託處理代價結算事宜。透過推介滙豐於德國的環球私人銀行業務，Euroimmun的最大股東兼財務總監將大部分出售所得款項存於環球私人銀行業務。透過工商金融、環球銀行及資本市場與環球私人銀行業務之間的合作，我們能夠於重要時刻為客戶提供多產品解決方案。

### 中電控股有限公司(「中電」)：電力和公用事業，香港

中電是香港上市的泛亞電力企業，致力支持香港政府於2030年前實現將碳強度從2005年的水平降低65至70%之目標。滙豐擔任獨家顧問，協助中電訂立「中電氣候行動融資框架」，藉以吸引合資格的低碳經濟轉型投資。根據此框架，滙豐作為聯席賬簿管理人，協助青山發電有限公司首次發行5億美元S規例能源轉型債券，以籌集資金發展香港的新燃氣發電機組。



作為與增長最快市場聯繫緊密、資產負債實力穩健的領先國際銀行，我們的策略優勢因前頁所述的長遠趨勢而進一步加強。

### 策略優勢

#### 領導同儕的國際銀行

- 集團客戶收入中，過半數與國際客戶相關
- 「全球最佳交易服務銀行」<sup>3</sup>
- 獲各地區的大型企業選為主要國際銀行<sup>4</sup>

#### 國際客戶收入<sup>5</sup>

(佔總額百分比)

2018年	54.3
2017年	54.2

#### 交易銀行業務收入

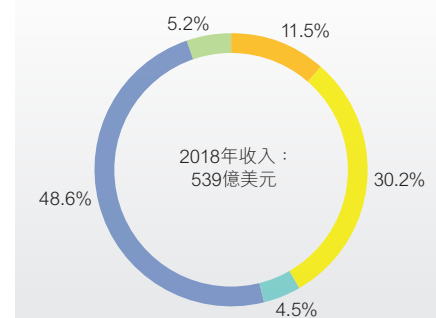
(十億美元)

2018年	16.6
2017年	14.5

#### 緊密連繫高增長市場

- 業務廣泛遍及亞洲、中東及拉丁美洲的高增長發展中市場
- 投資部署與高增長市場保持一致，力求實現股東價值
- 致力提升客戶服務並投入資源發展科技，積極把握增長機遇

#### 地區收入組合<sup>6</sup>



#### 說明

- 北美洲
- 歐洲
- 中東及北非
- 亞洲
- 拉丁美洲

#### 資產負債實力穩健

- 繼續維持雄厚的資本、資金及流動資金實力，業務模式多元化
- 審慎的信貸風險及流動資金管理方針
- 盈利波幅較低
- 具備持續派息及向股東作出分派的穩健根基

#### 普通股權一級比率

(%)

2018年	14.0
2017年	14.5

#### 預期信貸損失／貸款減值及其他信貸風險準備佔客戶貸款總額平均值百分比

(基點)

2018年	18
2017年	19

#### 流動資金覆蓋比率

(%)

2018年	154
2017年	142

▶ 註釋請參閱第34頁。



# 優先策略

我們已於2018年進入下一策略階段，重點是達致增長及為各相關群體創造價值。

## 重拾增長、創造價值

我們於2018年6月的策略簡報會上提出八項優先策略，力求達致增長、提升回報、充分發揮員工專長，以及提升客戶體驗。每項優先策略均設有一個或一組應於2020年底前達成的目標成果。右表載有相關進展的摘要，而詳情則載於下文。

### 善用業務優勢達致增長

**優先策略1：**我們在香港市場及財富管理業務等領域精心甄選投資項目，為促進亞洲業務增長贏得良好開局。整體而言，亞洲業務的經調整收入較去年增長11%，其中香港、中國內地及珠江三角洲錄得雙位數增幅。儘管市況存在陰霾，我們繼續為客戶提供支援，促使貸款結欠增長9%。亞洲財富管理業務<sup>7</sup>增長勢頭良好，私人銀行及資產管理業務收入實現雙位數增長，零售銀行及財富管理業務旗下的財富管理產品分銷收入亦錄得4%增長。但受不利的市場環境影響，亞洲制訂保險產品業務的收入則較2017年減少11%。

我們持續透過中國「一帶一路」倡議為客戶及各個經濟體提供支持。此外，我們連續第二年獲《金融亞洲》雜誌評選為亞洲「『一帶一路』最佳銀行」，市場領導地位備受肯定。

可持續發展融資方面，我們的目標是成為客戶的主要合作夥伴，推動全球過渡至低碳型經濟。我們計劃於2025年前提供1,000億美元的可持續發展融資、融通及投資資金，而2017及2018年累計共提供285億美元，進展良好。有關集團可持續發展融資承諾的詳情，請參閱第27頁。

**優先策略2：**我們已完成在英國設立分隔運作銀行(英國滙豐)的工作，較法定期限提早六個月，新英

國總部已於伯明翰揭幕。我們致力支持個人客戶置業，帶動按揭市場佔有率上升至6.6%<sup>8</sup>。企業客戶方面，我們推出迄今最大的中小企專項基金，總額高達120億英鎊，其中包括10億英鎊資金，用於協助英國企業發展海外業務。儘管英國滙豐的個人客戶數量實現初步增長(增加251,000名，增幅達2%)，我們仍然堅持努力擴大工商客戶的基礎。

**優先策略3：**我們繼續部署投資，推動來自國際網絡的業務增長。環球貿易及融資業務方面，我們投入資源改革營運模式，幫助客戶和員工更有效率地處理貿易和管理資本。證券服務方面，我們正為多項產品開發電子服務提案。我們的目標是於2020年前取得中至高個位數的收入增長，目前進展理想。國際客戶收入較2017年上升7%。交易銀行業務收入增長14%，乃受益於環球資金管理、外匯及證券服務的雙位數增長。環球貿易及融資業務收入增長2%，反映環球貿易環境轉淡。

### 提升低回報業務的盈利能力

**優先策略4：**扭轉美國業務的弱勢是我們最具挑戰性的優先策略。在利好的預期信貸損失和向滙豐控股釋放資本推動下，美國業務有形股本回報率由0.9%升至2.7%，但要達到於2020年前提高至6%以上的目標則仍須努力。我們在平台及產品方面的投資支持業務有機增長。零售銀行及財富管理業務的活躍客戶已達130萬，增加接近20萬。工商金融業務收入增長7%，而環球銀行及資本市場旗下的交易銀行業務收入上升9%。

**優先策略5：**為提升股東回報，我們致力提高資本效益。2018年，四大環球業務全面實現收入增長，收入與風險加權資產的比率因而上升0.3個

百分點至6.2%。我們繼續重新調配風險加權資產至較高回報的業務。

### 以客為本

**優先策略6：**我們銳意透過嚴控成本和促進業務收入創造條件，增加業務增長及科技方面的投資。2018年，我們未能實現經調整收入增長率高於支出增長率的目標，部分原因是年底兩個月出現意料之外的市場波動，對收入造成影響，但我們仍然堅持達致上述目標。收入增長讓我們得以投入41億美元，配合業務增長、工作效率、監管及強制規定方面的需要。有關工作已見成果，目前大約45%的個人客戶為活躍的電子銀行客戶，超過30%的銷售是透過電子渠道達致<sup>9</sup>。工商金融業務方面，客戶開立賬戶所需的平均時間減少一半至11日。

**優先策略7：**滙豐成立的主要宗旨是服務客戶。我們於去年6月作出一項承諾：優化八個「具規模市場」<sup>10</sup>的客戶服務。我們採用客戶滿意度指數評估相關表現。2018年，零售銀行及財富管理業務六個市場與工商金融業務三個市場的客戶滿意度排名保持前三及/或上升兩位。

### 充分發揮員工專長

**優先策略8：**我們已承諾簡化架構，及投資於僱員未來的技能發展。我們繼續改善僱員的投入度，從僱員投入度指數提升兩個百分點至66%可見一斑。我們的環境、社會及管治評級以集團對廣大相關群體的影響為依據，目前為「表現平均」。我們正採取多項措施，力求取得「領先同儕」評級。關於我們如何賦權予員工的詳情，請參閱第22至29頁「我們的業務經營方式」，另於2019年4月發布的《環境、社會及管治報告》會有更詳細的討論。



優先策略的進展

優先策略	至2020年底的目標	2018年的表現(同比)	摘要	
 <p>善用業務優勢達致增長</p>	<p>1 加快亞洲的業務增長：成為推動全球最大型投資項目(例如中國「一帶一路」倡議，以及過渡至低碳型經濟)的業界領袖</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 亞洲業務收入錄得高個位數年增長</li> <li>- 在八個具規模市場<sup>10</sup>擴大份額</li> <li>- 成為「一帶一路」倡議的頂尖國際銀行</li> <li>- 完成1,000億美元可持續發展融資及投資<sup>11</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 亞洲業務的收入：增加11%</li> <li>- 香港：增加14%</li> <li>- 珠江三角洲：增加31%</li> <li>- 東盟：增加3%</li> <li>- 亞洲財富管理<sup>7</sup>：增加1%</li> <li>- 可持續發展融資及投資(全球)：累計285億美元(2018年增加174億美元)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 亞洲財富管理業務<sup>7</sup>(不計保險業務<sup>12</sup>的市場影響)收入增加13%</li> <li>- 八個具規模市場<sup>10</sup>中有五個的貸款及/或存款市場份額擴大<sup>13</sup></li> <li>- 「一帶一路」倡議：連續第二年獲《金融亞洲》雜誌頒發亞洲「一帶一路」最佳銀行<sup>14</sup>獎項</li> <li>- 珠江三角洲：與京東金融推出聯名信用卡</li> <li>- 獲《歐洲貨幣》雜誌頒發「亞洲最佳可持續發展融資銀行」獎項</li> </ul>
	<p>2 完成在英國設立分隔運作銀行的工作及提高市場份額</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 擴大市場份額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 按揭市場份額：6.6%(增加0.5個百分點)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 完成在英國設立分隔運作銀行的工作，新英國總部於2018年10月在伯明翰揭幕</li> <li>- 推出總額120億英鎊的中小企專項基金，其中包括10億英鎊資金，用於協助英國企業發展海外業務</li> <li>- 推出Connected Money應用程式，讓零售銀行客戶可一站式查閱英國銀行戶口(包括在其他服務商開設的戶口)的結餘及交易</li> </ul>
	<p>3 透過國際網絡擴大市場份額並實現增長</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 來自國際網絡的收入<sup>14</sup>錄得中至高個位數年增長</li> <li>- 擴大交易銀行業務的市場份額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 國際客戶業務的收入：增加7%</li> <li>- 交易銀行業務<sup>15</sup>收入：增加14%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 環球資金管理業務收入增加21%；外匯業務收入增加10%；證券服務收入增加11%；環球貿易及融資業務收入在環球貿易環境轉弱下仍增加2%</li> <li>- 環球資金管理、環球貿易及融資以及外匯業務<sup>16</sup>的市場份額均告上升；環球貿易及融資業務在新加坡和香港的市場份額分別上升3個及1個百分點</li> </ul>
 <p>提升低回報業務的盈利能力</p>	<p>4 扭轉美國業務的弱勢</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 美國業務有形股本回報率達6%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 美國業務有形股本回報率：2.7%(增加1.8個百分點)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 美國業務的經調整收入為48億美元，較2017年增加1%</li> <li>- 經調整除稅前利潤為10億美元，較2017年增加32%</li> <li>- 新增活躍個人客戶接近20萬</li> <li>- 完成持續多年的核心銀行系統升級工作，為顯著提升客戶的電子銀行服務體驗鋪路</li> </ul>
	<p>5 提高資本效益</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 提高資產收益率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 收入與風險加權資產平均值的比率：6.2%(增加30個基點)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 收入增長4%，帶動整體資本效益提高</li> <li>- 繼續重新調配風險加權資產至較高回報的業務</li> </ul>
 <p>建立一家著眼未來、以客為本的銀行</p>	<p>6 藉提升效率創造條件，增加對業務增長及科技的投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 在每個財政年度均達致經調整收入增長率高於支出增長率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 經調整收入增長率與支出增長率之差：負1.2%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 收入增長率與支出增長率之差受到2018年最後一季的不利市況影響</li> <li>- 收入增長讓我們得以投入41億美元，配合業務增長、工作效率、監管及強制規定方面的需要</li> </ul>
	<p>7 加強以客為本的理念及服務</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 在八個具規模市場<sup>10</sup>提高客戶滿意度<sup>17</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 客戶滿意度排名維持前三及/或上升兩位的市場：</li> <li>- 零售銀行及財富管理業務：六個市場<sup>18</sup></li> <li>- 工商金融業務：三個市場<sup>19</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 改進電子銀行服務能力及客戶體驗過程</li> <li>- 零售銀行及財富管理業務：目前約有45%的客戶為活躍的電子銀行客戶，同時超過30%的銷售是透過電子渠道達致<sup>20</sup></li> <li>- 工商金融業務：為36個國家/地區4.1萬名客戶簡化滙豐財資網的網上操作流程</li> </ul>
 <p>充分發揮員工專長</p>	<p>8 精簡架構，同時投入資源提升日後的業務能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 提升僱員投入度</li> <li>- 環境、社會及管治評級：「領先同儕」<sup>21</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 僱員投入度：66%(增加2%)</li> <li>- 環境、社會及管治評級：「表現平均」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 提升管治效率、簡化政策及精簡流程</li> <li>- 設立HSBC University Online及其他在線培訓課程，積極向僱員推廣學習和發展機會</li> </ul>

註釋請參閱第34頁。



# 財務概覽

## 列賬基準業績

右表列示我們於截至2018年、2017年及2016年12月31日止最近三個年度的列賬基準業績。

滙豐自2018年1月1日起採納IFRS 9「金融工具」的規定，唯有關呈列指定按公允值列賬之金融負債損益的條文除外，該等條文自2017年1月1日起獲採納。

IFRS 9項下預期信貸損失的確認及計量與IAS 39規定者並不相同。根據IFRS 9，金融資產相關預期信貸損失的變動於收益表內「預期信貸損失及其他信貸減值準備變動」(「預期信貸損失」)項下列賬。由於並無重列過往期間的數字，比較期間的金融資產減值變動仍根據IAS 39計量，並於收益表內「貸款減值及其他信貸風險準備」項下列賬，因而未必能與本期的預期信貸損失作比較。

除另有說明者外，本財務概覽的所有評述均為2018年業績與2017年的比較。

### 列賬基準除稅前利潤

列賬基準除稅前利潤為199億美元，增加27億美元，增幅為16%，主要反映收入增加。營業支出下降2億美元，原因是其增幅(主要與推動業務增長的投資有關)被重大項目的有利變動淨額(包括達標支出計劃不復再現)抵銷有餘。

列賬基準除稅前利潤包括重大項目的有利變動淨額21億美元，詳情載於第34頁。若不計及此等項目和貨幣換算差額之有利影響1億美元，除稅前利潤增加6億美元，增幅為3%。

### 列賬基準收入

列賬基準收入為538億美元，增加23億美元，增幅為5%，反映各項環球業務收入全面增長，但企業中心收入則有所下滑。列賬基準收入之增幅包括貨幣換算差額之有利影響1億

列賬基準業績	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(「收入」)	53,780	51,445	47,966
預期信貸損失/貸款減值及其他信貸風險準備	(1,767)	(1,769)	(3,400)
<b>營業收益淨額</b>	<b>52,013</b>	<b>49,676</b>	<b>44,566</b>
營業支出總額	(34,659)	(34,884)	(39,808)
<b>營業利潤</b>	<b>17,354</b>	<b>14,792</b>	<b>4,758</b>
應佔聯營及合資公司利潤	2,536	2,375	2,354
<b>除稅前利潤</b>	<b>19,890</b>	<b>17,167</b>	<b>7,112</b>

美元，被重大項目之不利變動淨額1億美元大致抵銷。

重大項目包括：

- 2018年出售、收購及於新業務之投資錄得虧損淨額1億美元，2017年則錄得利潤淨額3億美元。

當中部分被下列項目所抵銷：

- 2018年英國客戶賠償計劃相關準備錄得撥回淨額1億美元，2017年則錄得提撥準備淨額1億美元；及
- 金融工具之不利公允值變動減少(產生1億美元增幅)。

若不計及重大項目和貨幣換算差額，收入增加23億美元，增幅為4%。

### 列賬基準之預期信貸損失/貸款減值及其他信貸風險準備

2018年，列賬基準之預期信貸損失為18億美元，主要涉及零售銀行及財富管理業務(12億美元，主要來自墨西哥、英國及亞洲)和工商金融業務(7億美元)。

2017年，列賬基準之貸款減值及其他信貸風險準備為18億美元，主要來自零售銀行及財富管理業務(10億美元)、工商金融業務(5億美元)和環球銀行及資本市場業務(5億美元)，其中部分被企業中心的撥回淨額2億美元所抵銷。

兩段期間之貨幣換算差額產生有利影響1億美元。

### 列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為347億美元，減少2億美元，減幅為1%，原因是推動業務增長的中短期投資導致營業支出增加，以及與表現掛鈎的酬勞上

升，但增幅被重大項目的有利變動淨額21億美元抵銷有餘。重大項目包括：

- 2017年的30億美元達標支出不復再現；及
- 2018年的客戶賠償計劃支出為1億美元，而2017年則為7億美元。

當中部分被下列項目所抵銷：

- 2018年與法律及監管事宜相關之和解開支及準備為8億美元，而2017年則錄得撥回淨額2億美元；及
- 2018年與保證最低退休金福利平等化之過往服務成本相關之準備2億美元；及
- 2017年償付部分退休金責任所得增益2億美元不復再現。

若不計及重大項目和不利貨幣換算差額1億美元，營業支出增加18億美元，增幅為6%。

### 列賬基準應佔聯營及合資公司利潤

列賬基準應佔聯營公司利潤為25億美元，增加2億美元，增幅為7%，主要反映來自交通銀行股份有限公司(「交通銀行」)之收益增加。

若不計及貨幣換算差額之有利影響4,100萬美元，應佔聯營公司利潤增加1億美元。

### 股息

2019年2月19日，董事會宣布派發第四次股息每股普通股0.21美元。

## 經調整業績

集團之列賬基準業績乃根據IFRS編製，詳情載於《2018年報及賬目》第224頁的財務報表。

我們亦呈列替代業績衡量指標。經調整業績是一項替代業績衡量指標，用作使對內及對外匯報資料的方式保持一致、識別及量化管理層認為屬重大的項目，並反映管理層如何

評估按期計算的業績表現。替代業績衡量指標將以此符號標示：▶

為計算經調整業績，我們已就下列項目作出調整：

- 貨幣換算差額的按年影響；及
- 重大項目之影響(此等項目會扭曲按年比較數字，因此剔除以加深對業務實際趨勢的了解)。

▶ 列賬基準業績與經調整業績的對賬(包括一系列重大項目)載於《2018年報及賬目》第49頁。

### 經調整業績 ▶

下表列示我們於2018及2017年之經調整業績，詳情將於下文說明。

經調整業績 ▶	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	不利 百萬美元	有利 百萬美元	(%)
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(「收入」)	53,940	51,661		2,279	4%
預期信貸損失/貸款減值及其他信貸風險準備	(1,767)	(1,713)	(54)		(3)%
營業支出總額	(32,990)	(31,231)	(1,759)		(6)%
營業利潤	19,183	18,717		466	2%
應佔聯營及合資公司利潤	2,536	2,416		120	5%
除稅前利潤	21,719	21,133		586	3%

### 經調整除稅前利潤 ▶

按經調整基準計算，除稅前利潤為217億美元，增加6億美元，增幅為3%，反映各項環球業務收入全面增長，但企業中心收入則有所下滑。營業支出上升，主要反映與推動業務增長相關之投資的影響。此外，2018年的預期信貸損失為18億美元，而2017年的貸款減值及其他信貸風險準備則為17億美元。

2018年7月1日起，阿根廷就會計目的而言被視為惡性通脹經濟體。由於自2018年7月1日起採用IAS 29「惡性通脹地區之財務報告」，以及根據IAS 21「匯率變動的影響」呈列資料，兩者的影響導致除稅前利潤減少1.6億美元。阿根廷惡性通脹會計處理的影響不被視為重大項目，因此計入經調整業績內。

列賬基準與經調整除稅前利潤之對賬	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元
經調整除稅前利潤	21,719	21,133
貨幣換算	—	87
重大項目：	1,829	3,879
— 結構性改革支出	361	420
— 達標支出	—	3,002
— 客戶賠償計劃	93	763
— 出售、收購及於新業務之投資	165	(221)
— 金融工具之公允值變動	100	245
— 償付部分退休金責任所得增益	—	(188)
— 保證最低退休金福利平等化之過往服務成本	228	—
— 重組架構及其他相關成本	66	—
— 與法律及監管事宜相關之和解開支及準備 <sup>22</sup>	816	(198)
— 重大項目之貨幣換算	—	56
列賬基準除稅前利潤	19,890	17,167



## 經調整業績(續)

### 經調整收入

經調整收入為539億美元，增加23億美元，增幅為4%，反映各項環球業務均錄得收入增長，但部分增幅被企業中心的收入減幅所抵銷。

- 零售銀行及財富管理業務收入增加17億美元，增幅為8%，是由零售銀行業務增長帶動，反映存款及貸款額增長，以及香港存款息差擴闊的裨益。香港及英國的按揭息差收窄抵銷了以上因素的部分貢獻。財富管理業務收入下降，原因是制訂壽險產品業務收入減少，但部分減幅被投資產品分銷收入增加所抵銷。
- 工商金融業務收入上升16億美元，增幅為12%，主要來自環球資金管理業務，乃因我們受益於存款息差擴闊(主要在香港)和平均結餘增加(主要來自英國)。此外，信貸及貸款業務方面，平均結欠增加帶動收入增長，主要來自英國及香港。
- 環球銀行及資本市場業務收入增加2億美元，增幅為1%，主要來自環球資金管理業務和證券服務，乃由於利率上升及平均結餘增加。環球資本市場業務收入的減幅抵銷了上述部分增幅，因為客戶交易活動減少及息差收窄導致利率及信貸交易業務收入下降，抵銷外匯交易業務收入的增幅有餘。
- 環球私人銀行業務收入增加1億美元，增幅為4%，主要來自香港，因為息差擴闊支持存款收入增長，以及投資收入上升。客戶重新定位措施造成的收入減幅抵銷了前述部分增幅。
- 企業中心的經調整收入為負2億美元，而2017年的經調整收入為12億美元。此減幅大部分來自中央財務業務，並計入阿根廷惡性通脹會計處理的不利影響2.31億美元。既有組合的收入亦減少，主要由於出售組合的虧損所致。

經調整收入與2017年比較的變動	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	變動 百萬美元	%
零售銀行及財富管理	21,935	20,220	1,715	8%
工商金融	14,885	13,247	1,638	12%
環球銀行及資本市場	15,512	15,285	227	1%
環球私人銀行	1,785	1,723	62	4%
企業中心	(177)	1,186	(1,363)	(115)%
總計	53,940	51,661	2,279	4%

### 經調整預期信貸損失／貸款減值及其他信貸風險準備

2018年，經調整預期信貸損失為18億美元，當中包括零售銀行及財富管理業務的準備(12億美元)，主要涉及墨西哥、英國及亞洲的無抵押貸款結欠。英國的預期信貸損失亦包括與當前經濟不明朗因素相關的準備。

工商金融業務的預期信貸損失為7億美元，反映大部分地區的準備，當中包括英國一項與當前經濟不明朗因素相關的準備，但被北美洲的準備撥回部分抵銷。

企業中心就英國既有信貸組合錄得撥回淨額1億美元，抵銷了上述部分準備。

2017年，經調整貸款減值及其他信貸風險準備為17億美元，主要與零售銀行及財富管理業務相關(10億美元)，當中包括墨西哥、英國及香港就無抵押貸款結欠提撥的貸款減值及其他信貸風險準備。工商金融業務2017年的貸款減值及其他信貸風險準備為5億美元，當中包括亞洲、英國、墨西哥及阿聯酋的準備，但部分準備被北美洲的撥回淨額所抵銷。

### 經調整營業支出

經調整營業支出為330億美元，增加18億美元，增幅為6%，主要反映對業務增長計劃的中短期投資(上升9億美元)。在零售銀行及財富管理業務，有關營業支出則用於通過招聘前線員工、市場推廣及開發電子銀行服務

(包括產品及客戶服務提案)來推動業務增長。至於環球銀行及資本市場業務，我們為環球資本市場業務、環球銀行業務、證券服務有策略地增聘人手及投入資源發展新服務和功能，並且繼續投資在中國內地的合資公司滙豐前海證券。我們亦加大對工作效率計劃的投入(上升3億美元)，主要用於科技及營運部門。

與表現掛鈎的酬勞支出上升2億美元，而與業務量掛鈎的增幅為2億美元。

工作效率計劃的成本節約吸收了通脹影響。英國銀行徵費支出基本維持不變。

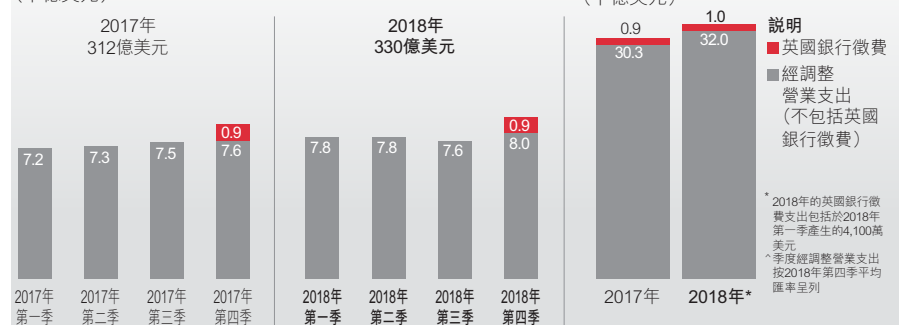
於2018年12月31日，等同全職僱員人數為235,217人，較2017年12月31日增加6,530人。上述增幅反映零售銀行及財富管理、環球銀行及資本市場以及工商金融業務增長計劃上的投資。此外，於2018年12月31日，合約工作人員人數為10,854人，較2017年12月31日減少2,040人。

阿根廷惡性通脹會計處理的影響令經調整營業支出減少6,300萬美元。

### 經調整應佔聯營及合資公司利潤

經調整應佔聯營及合資公司利潤為25億美元，較2017年增加1億美元，增幅為5%，反映來自交通銀行的收益增加。

經調整營業支出<sup>△</sup>  
(十億美元)



## 資產負債及資本

### 資產負債實力

列賬基準資產總值為2.6萬億美元，按列賬基準計算比2017年12月31日增加364億美元，增幅為1%，按固定匯率基準計算則增加5%。集團在目標範疇的資產繼續增長，其中亞洲的資產增長尤為顯著。

### 可供分派儲備

於2018年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為307億美元，於2017年12月31日則為380億美元。可供分派儲備減少主要由於股東分派達101億美元，金額較所賺取的可分派利潤57億美元為高，加上進行20億美元的股份回購，但上述減幅被IFRS 9過渡

性調整的增益10億美元及因本身信貸風險變動產生的公允價值增益(除稅淨額)9億美元部分抵銷。2017年的股份回購重列後產生30億美元的減幅。

### 資本實力

我們管理集團資本的目標，是務求超越當前監管規定的資本水平，並有足夠實力應對日後的預期資本需求。我們採用資本比率來監察集團的資本狀況。資本比率是用以衡量資本相對於所承擔風險(按監管規定評估)之比率。我們採用風險加權資產量化此等風險與業務的關係。

有關此等風險的詳情載於《2018年報及賬目》第148頁。

於2018年12月31日，集團的普通股權一級比率為14%，較2017年12月31日的14.5%為低，主要是因貨幣換算差額、股份回購以及資產負債增長令風險加權資產增加所致。

有關資本變動的進一步詳情，請參閱《2018年報及賬目》第150頁。

### 採納IFRS 9

滙豐已於2018年1月1日採納IFRS 9的規定，唯指定按公允價值列賬之金融負債損益的呈列規定除外，該等規定已於2017年1月1日採納。由於採納IFRS 9的關係，集團於2018年1月1日的資產淨值減少16億美元。

## 實現集團財務目標

### 有形股本回報率 (%)

2018年	8.6
2017年	6.8
2016年	2.6

### 有形股本回報率

集團的目標為於2020年底前取得11%以上的列賬基準有形股本回報率。我們計劃在普通股權一級(「CET1」)比率維持14%以上的前提下實現此目標。

有形股本回報率的計算方式為列賬基準之普通股股東應佔利潤減去商譽及有效長期保險業務現值變動，再除以平均有形股東權益。2020年的列賬基準有形股本回報率目標為11%，大致等於10%的列賬基準股本回報率。

2018年，我們達致8.6%的有形股本回報率，而2017年則為6.8%。

### 經調整收入上升

4.4%

經調整收入增長率  
與支出增長率之差

(1.2)%

### 經調整營業支出上升

5.6%

### 經調整收入增長率與支出增長率之差

經調整收入增長率與支出增長率之差用於計量經調整收入與經調整營業支出變動率之間的差額。

我們的目標是維持經調整收入增長率與支出增長率之差按年計算為正數，同時注意收入或營業支出增長率的預期外變動對該數字之影響的敏感度。

當收入的百分比變動高於(或減幅小於)營業支出的相應比率時，收入增長率與支出增長率之差即為正數。

2018年，經調整收入增長4.4%，而經調整營業支出增長5.6%，故經調整收入增長率與支出增長率之差為負1.2%。

### 就有關年度宣派股息總額 (十億美元)

2018年	10.2
2017年	10.2
2016年	10.1

### 股息

我們計劃於可見未來繼續將年度派息額維持於現時水平。會否增派股息將視乎集團的整體盈利能力、能否進一步釋放效益較低的已投放資本，以及適時達致監管規定資本水平。

為了於2020年前實現以上財務目標，我們致力爭取中個位數的收入增長、低至中個位數的營業支出增長及約1至2%的風險加權資產年度增長。鑑於當前的經濟環境，我們將設法採取措施管理營業支出及投資，藉以抵銷部分或全部可能未如計劃的收入增長。



# 環球業務

我們透過環球業務管理全球產品和服務。

## 零售銀行及財富管理

### 主要事項

- 通過持續投資於策略計劃推動主要市場的業務增長及通過提供借貸產品，零售銀行及財富管理業務於2018年增加120萬名活躍客戶。英國及香港的按揭貸款增長超過200億美元，令我們在這些市場的地位更為鞏固。我們的信用卡發行量增加24%，當中以英國、墨西哥、美國及香港的增幅尤其顯著。
- 我們在香港推出滙豐壽險、在中國優化流動理財的財富投資服務，以及為香港資產豐厚投資者提供更多理財產品，藉此提升亞洲的財富管理服務。
- 我們細心聽取客戶的需要，並因應客戶意見著手優化產品功能，務求通過數碼化改革為客戶提供更簡易便捷的銀行服務。我們在香港推出的PayMe應用程式目前每月處理300萬宗交易，而於2018年5月在英國推出的Connected Money應用程式，自推出以來已錄得超過20萬次下載紀錄。

### 財務表現

經調整除稅前利潤為71億美元，增加6億美元，增幅為9%，反映收入增長，但被營業支出上升所部分抵銷。

經調整收入為219億美元，增加17億美元，增幅為8%，其中來自零售銀行業務的增長被財富管理業務的減幅部分抵銷。香港及英國的收入增長尤其強勁，而印度、中國內地及拉丁美洲市場亦錄得顯著增長。

零售銀行業務的收入增加18億美元，增幅為13%，反映利率上升帶動存款息差改善，加上存款結餘增加210億美元(增幅為3%)及貸款結欠增加310億美元(增幅為9%)。以上因素被資金成本上升導致按揭

管理層對經調整收入的意見	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2018年與 2017年比較	
				百萬美元	%
<b>零售銀行</b>	15,262	13,456	12,690	1,806	13
—往來賬項、儲蓄及存款	8,534	6,296	5,186	2,238	36
—個人貸款	6,728	7,160	7,504	(432)	(6)
按揭	1,937	2,372	2,585	(435)	(18)
信用卡	2,880	2,886	3,018	(6)	—
其他個人貸款 <sup>23</sup>	1,911	1,902	1,901	9	—
<b>財富管理</b>	6,104	6,215	5,230	(111)	(2)
—投資產品分銷 <sup>24</sup>	3,383	3,279	2,902	104	3
—制訂壽險產品	1,656	1,870	1,362	(214)	(11)
—資產管理	1,065	1,066	966	(1)	—
其他 <sup>25</sup>	569	549	563	20	4
<b>營業收益淨額<sup>26</sup></b>	<b>21,935</b>	<b>20,220</b>	<b>18,483</b>	<b>1,715</b>	<b>8</b>
經調整風險加權資產平均值回報率(%) <sup>27</sup>	5.8	5.6	4.7		
不計及重大項目及英國銀行徵費之 有形股本回報率(%)	21.0	21.6	16.3		

註釋請參閱第34頁。

息差收窄(主要在香港和英國)所部分抵銷。

財富管理業務的收入減少1億美元，減幅為2%，原因是制訂壽險產品業務錄得市場影響不利變動淨額6億美元。在財富管理業務中：

- 制訂壽險產品業務的收入減少2億美元，減幅為11%，反映2018年錄得市場影響不利變動3億美元，2017年則為有利變動3億美元，但減幅被新造業務承保價值增長2億美元及有利精算假設變動及經驗差異2億美元所部分抵銷；及
- 投資產品分銷業務的收入增加1億美元，是由於保險產品及債券銷量上升所致。銷售股票及互惠基金的收入維持穩定，皆因上半年的強勁交易表現被下半年市況放緩所抵銷。

2018年，貸款組合的信貸質素保持平穩，維持在貸款總額平均值34個基點的水平。經調整預期信貸損失為12億美元，主要和墨西哥、英國及亞洲的撥備有關，特別是無抵押貸

款的撥備。英國的預期信貸損失亦包括與當前經濟不明朗因素相關的準備。相比之下，2017年的經調整貸款減值及其他信貸風險準備為10億美元，大部分與墨西哥、英國及香港的無抵押貸款結欠有關。

經調整營業支出為137億美元，增加9億美元，增幅為7%，主要反映與投資有關的6億美元增長，其中包括於市場推廣和電子銀行服務方面的4億美元投資，藉以提升我們的客戶服務，以及在英國、香港、中國內地(包括珠江三角洲)以及美國等地用於員工方面的1億美元投資，藉以支持業務增長。

### 經調整除稅前利潤

(十億美元)	
2018年	7.1
2017年	6.5
2016年	5.3

### 經調整除稅前利潤變動

+9%



「管理層對經調整收入的意見」列表載列按主要產品劃分的收入明細，反映評估及管理各項業務所用基準。

我們按經調整基準作以下評述，這與評估各項環球業務表現的基準一致。 ▶

## 工商金融

### 主要事項

- 工商金融業務的收入及除稅前利潤錄得雙位數增長。增長層面廣泛，各項主要產品及各個主要地區的收入均錄得增長。
- 我們繼續提升客戶體驗及滿意度，於2018年通過「Moments of Truth」計劃在40個市場對超過1.8萬名客戶進行意見調查。通過是項計劃，我們在多個主要客戶互動溝通層面的環球評分有所上升，並因應接獲的客戶意見採取100多項行動，務求精益求精。通過有關客戶意見調查，我們得知客戶表示開立賬戶時能體驗良好或較好服務的比率按年上升17%。
- 我們繼續投資於電子銀行服務並為36個國家/地區約4.1萬名客戶簡化滙豐財資網的網上操作流程。我們亦將特選客戶開立賬戶的平均時間減半，並在Voltron及we.trade平台完成意義重大的貿易交易。
- 我們透過融通(綠色債券和股票資本市場)及融資增長(綠色貸款和租賃)來增加可持續發展融資。於2018年，工商金融業務就達致集團可持續發展融資目標作出的貢獻超過40億美元。

### 財務表現

經調整除稅前利潤為77億美元，增加8億美元，增幅為12%，乃由於收入上升所致，但部分增幅被營業支出增加所抵銷。2018年的預期信貸損失為7億美元，2017年的貸款減值及其他信貸風險準備則為5億美元。

經調整收入為149億美元，增加16億美元，增幅為12%，各類產品的收入全面上升，當中以環球資金管理業務的升幅最顯著。

管理層對經調整收入的意見 ◀	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2018年與 2017年比較	
				百萬美元	%
環球貿易及融資	1,865	1,821	1,833	44	2
信貸及貸款	5,342	5,101	5,053	241	5
環球資金管理	5,802	4,775	4,249	1,027	22
資本市場產品、保險及投資和其他 <sup>28</sup>	1,876	1,550	1,521	326	21
<b>營業收益淨額<sup>26</sup></b>	<b>14,885</b>	<b>13,247</b>	<b>12,656</b>	<b>1,638</b>	<b>12</b>
經調整風險加權資產平均值回報率(%) <sup>27</sup>	2.5	2.4	2.2		
不計及重大項目及英國銀行徵費之 有形股本回報率(%)	14.0	14.0	13.0		

▶ 註釋請參閱第34頁。

- 環球資金管理業務的收入增加10億美元，增幅為22%，所有地區的收入均錄得增長。上述增幅主要來自香港及英國，前者是由於息差擴大，後者則由於息差擴大及資產負債平均值增長。信貸及貸款業務的收入增加2億美元，增幅為5%，反映英國及香港的資產負債平均值增長，但息差收窄抵銷了部分增幅。此外，儘管市況充滿挑戰，但環球貿易及融資業務的收入增加4,400萬美元，增幅為2%，反映亞洲及英國的平均款額上升。
- 收入增長主要來自亞洲(上升18%)，當中主要包括香港和中國內地，以及英國(分別上升21%、22%及10%)的增幅。美國、加拿大、拉丁美洲，以及中東及北非的收入增長亦相當顯著(分別上升7%、8%、20%及5%)。
- 國際附屬銀行機構的企業客戶價值較2017年增長19%\*。

2018年的經調整預期信貸損失為7億美元，反映大部分地區的準備，當中包括英國一項與經濟前景不明朗因素相關的準備，但被北美洲的準備撥回所部分抵銷。相比之下，2017年的經調整貸款減值及其他信貸風險準備為5億美元，反映亞洲、英國、

墨西哥及阿聯酋的準備，但被北美洲的準備撥回淨額所部分抵銷。

經調整營業支出為65億美元，增加5億美元，增幅為9%，反映職員支出上升2億美元，當中包括與表現掛鈎的酬勞上升。此外，我們繼續投入更多資源以加強電子銀行服務(增加1億美元)、提升營運效率和客戶體驗，以及改善監管及合規程序。

### 經調整除稅前利潤 ◀

(十億美元)

2018年	7.7
2017年	6.8
2016年	5.9

### 經調整除稅前利潤變動

+12%

\*與企業客戶收益有關之分析，當中包括來自環球銀行及資本市場協同效益產品(包括外匯及債務資本市場)的收益總額。這項衡量指標有別於列賬基準收入，當中不包括商務理財及其他業務和內部資金成本。



## 環球銀行及資本市場

### 主要事項

- 在環球銀行及資本市場業務，我們的策略計劃進展良好，收入及除稅前利潤同告增長，而風險加權資產則減少4%。於2018年，交易銀行產品的表現尤其強勁，環球資金管理及證券服務兩項業務亦持續增長，增幅分別達20%及11%。我們繼續透過中國的合資證券公司，擴充產品系列及服務。
- 我們擔任印尼12.5億美元綠色伊斯蘭債券的獨家綠色架構顧問，這是由亞洲主權國家首次發行的國際綠色證券。

### 財務表現

經調整除稅前利潤為61億美元，增加2億美元，增幅為4%，反映2018年收入增加及預期信貸損失錄得2,600萬美元撥回額，而2017年則錄得4億美元的貸款減值及其他信貸風險準備。我們持續投資於業務，致使營業支出增加，抵銷了收入的部分增幅。我們繼續削減風險加權資產，淨減幅為4%（120億美元），包括於2018年通過管理計劃節省300億美元，但定向貸款增長，抵銷了部分減幅。

自2018年第四季開始，已投放資本賺取的利息已分配至產品類別，過往則於「其他」收入中披露。2017年的比較數字已按照新基準重列，對經調整收入總額並無影響。

經調整收入為155億美元，增加2億美元，增幅為1%，包括信貸及資金估值調整的有利變動淨額1億美元。收入上升主要反映交易銀行業務的實力，而升幅足以抵銷經濟不明朗因素及客戶交易量減少的影响有餘。

- 環球資金管理業務錄得雙位數增長（上升4億美元，升幅為20%），原因為我們在獲得客戶委託方面保持增長勢頭，平均結餘增加4%，以及利率出現有利變動，當中以亞洲尤其顯著。

管理層對經調整收入的意見	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2018年與 2017年比較	
				百萬美元	%
環球資本市場	6,490	7,009	6,731	(519)	(7)
一定息產品、外匯及大宗商品	5,271	5,714	5,720	(443)	(8)
外匯	3,022	2,622	2,777	400	15
利率	1,482	2,147	2,148	(665)	(31)
信貸	767	945	795	(178)	(19)
— 股票	1,219	1,295	1,011	(76)	(6)
證券服務	1,973	1,772	1,577	201	11
環球銀行	4,115	4,048	3,819	67	2
環球資金管理	2,645	2,213	1,884	432	20
環球貿易及融資	809	757	689	52	7
自營投資	224	327	221	(103)	(31)
信貸及資金估值調整 <sup>29</sup>	(183)	(262)	(55)	79	30
其他 <sup>30, 31</sup>	(561)	(579)	(59)	18	3
<b>營業收益淨額<sup>26, 31</sup></b>	<b>15,512</b>	<b>15,285</b>	<b>14,807</b>	<b>227</b>	<b>1</b>
經調整風險加權資產平均值回報率 <sup>27</sup>	2.1	2.0	1.8		
不計及重大項目及英國銀行徵費之 有形股本回報率 <sup>28</sup>	10.5	10.6	10.2		

註釋請參閱第34頁。

- 證券服務收入增加2億美元，增幅為11%，原因為客戶委託增加帶動管理資產及託管資產平均值增加、2018年初股市上漲，以及利率上升。
- 環球銀行業務收入增加6,700萬美元，增幅為2%，原因是有抵押貸款結欠增加、企業貸款重組錄得增益及組合對沖的不利變動減少，唯資本市場業務面臨嚴峻市況及息差收窄，抵銷了前述部分增幅。
- 我們削減風險加權資產並推動貸款平均結欠增加，使環球貿易及融資業務收入增長7%。

下列因素抵銷了上述部分增長：

- 環球資本市場業務收入下跌5億美元，跌幅為7%，原因為經濟不明朗及一級市場發行規模縮減，導致客戶交易量低迷及息差收窄，致使利率及信貸交易業務收入分別下跌7億美元（跌幅為31%）及2億美元（跌幅為19%）。新興市場波動加劇，帶動外匯交易業務收入上升4億美元（升幅為15%），抵銷了前述部分跌幅。

- 自營投資收入較2017年下跌1億美元，跌幅為31%，乃由於投資按市值計價錄得的重估增值及出售資產所得利潤均告減少所致。

2018年經調整預期信貸損失錄得2,600萬美元的撥回淨額，涉及美國及歐洲主要從事石油及天然氣行業的少數客戶，唯在英國就零售及建築行業貸款提撥的準備，抵銷了前述部分撥回額。

2017年，經調整貸款減值及其他信貸風險準備為4億美元，主要涉及歐洲兩項大額企業貸款。

經調整營業支出上升5億美元，升幅為5%，原因是投入資源推動業務增長及執行提升效率計劃和監管計劃，抵銷了成本節約計劃的成效有餘。收入相關稅項及成本亦有所上升。

### 經調整除稅前利潤

(十億美元)

2018年	6.1
2017年	5.8
2016年	5.5

+4%



## 環球私人銀行

### 主要事項

- 環球私人銀行業務在主要目標增長市場的收入增加10%，當中大部分來自亞洲(上升18%)。我們在全球各地增聘了101名創造收入的新員工，其中71名在亞洲聘請。
- 我們於《專業財富管理》雜誌/《銀行家》雜誌「2018年私人銀行大獎」中榮膺香港及英國最佳私人銀行獎項。
- 主要目標增長市場流入150億美元新增資金淨額，當中近60%源自與其他環球業務的合作。2018年，環球私人銀行業務的新客戶中有三分之一由工商金融業務引薦。

### 財務表現

經調整除稅前利潤為3.44億美元，增加4,800萬美元，增幅為16%，反映收入增長及預期信貸損失錄得撥回淨額，唯營業支出上升，抵銷了部分增幅。

經調整收入為18億美元，增加6,200萬

管理層對經調整收入的意見	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2018年與 2017年比較	
				百萬美元	%
投資收入	717	700	738	17	2
貸款	391	393	420	(2)	(1)
存款	497	404	345	93	23
其他	180	226	267	(46)	(20)
<b>營業收益淨額<sup>26</sup></b>	<b>1,785</b>	<b>1,723</b>	<b>1,770</b>	<b>62</b>	<b>4</b>
經調整風險加權資產平均值	2.1	1.9	1.7		
回報率(%) <sup>27</sup>					
不計及重大項目及英國銀行徵費之 有形股本回報率(%)	9.9	7.1	5.6		

註釋請參閱第34頁。

美元，增幅為4%，主要來自香港，原因是加息後息差擴闊帶動存款收入增加，以及委託金額強勁促使投資收入上升。其他收益有所減少，包括客戶重新定位後令收入下降。

2018年，經調整預期信貸損失錄得800萬美元的撥回淨額，而2017年的經調整貸款減值及其他信貸風險準備為1,600萬美元。

經調整營業支出為14億美元，上升3,800萬美元，升幅為3%，乃由於職

員支出增加所致，反映我們投入資源支持業務增長(主要在亞洲)。

### 經調整除稅前利潤

(百萬美元)	
2018年	344
2017年	296
2016年	286

### 經調整除稅前利潤變動

+16%

## 企業中心<sup>32</sup>

### 財務表現

經調整除稅前利潤為5億美元，下跌11億美元，跌幅為67%，反映收入減少而預期信貸損失上升，但營業支出下降，抵銷了部分跌幅。

2018年的經調整收入為負2億美元，而2017年則為12億美元。收入減少反映中央財資業務及既有組合收入和其他收益均告下降。

中央財資業務收入減少11億美元，反映：

- 滙豐控股發行債務的利息支出上升4億美元，原因是發行債務的次數及平均成本增加；
- 資產負債管理業務收入減少3億美元，主要來自2017年因應加息預期而採取的減輕風險行動，以及再投資收益率和出售所得利潤下降；
- 2018年，附帶長期衍生工具之長期債務的利率及匯率風險經濟對沖錄得不利公允值變動3億美元，

管理層對經調整收入的意見	2018年 百萬美元	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2018年與 2017年比較	
				百萬美元	%
中央財資 <sup>33</sup>	662	1,728	1,706	(1,066)	(62)
既有組合	(93)	(26)	26	(67)	>(100)
其他 <sup>34</sup>	(746)	(516)	(188)	(230)	45
<b>營業收益淨額<sup>26</sup></b>	<b>(177)</b>	<b>1,186</b>	<b>1,544</b>	<b>(1,363)</b>	<b>(115)</b>
不計及重大項目及英國銀行徵費之 有形股本回報率(%)	(5.7)%	(5.2)%	(1.9)%		

註釋請參閱第34頁。

而2017年則錄得有利變動1億美元；及

- 根據IFRS 9「金融工具」對債券作重新分類後，一項掉期合約按市值計價產生不利變動，導致2億美元的減值。

既有組合的收入減少1億美元，反映出出售虧損。

其他收益減少2億美元，主要來自阿根廷惡性通脹會計處理的不利影響。

2018年的經調整預期信貸損失撥回淨額為1億美元，而2017年的經調整貸款減值及其他信貸風險準備撥回淨額為2億美元，均主要與既有信貸組合有關。

經調整營業支出為19億美元，下跌2億美元，跌幅為9%，歸因於阿根廷惡性通脹會計處理的有利影響，以及2017年完成消費及按揭貸款組合縮減工作後成本下降。

來自聯營公司的經調整收益增加1億美元，增幅為4%。聯營公司沙地英國銀行宣布與沙地阿拉伯Alawwal Bank訂立合併協議。此項合併須待股東及監管機構批准，預期於2019年完成，滙豐於該合併銀行的持股比例將由40%攤薄至29.2%。



# 我們的業務經營方式

## 支持可持續增長

我們經營業務的目標，在於支持客戶、員工及社區持續取得成功。

### 概覽

滙豐的目標是把握市場增長機遇，緊密聯繫客戶，助握無限商機。我們致力推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，幫助客戶達成夢想，實現抱負。

為此，我們需要與所有相關群體（包括客戶、員工及營運所在社區）建立良好關係。此舉有助我們實施集團策略，並以可持續方式經營業務。

本節提供有關滙豐客戶、員工及我們如何創建負責任企業文化的資料，並載有滙豐可持續發展策略的更新資料，包括集團落實1,000億美元可持續發展融資承諾的進展情況，以及因應氣候相關金融信息披露工作組（TCFD）作出的第二次披露。

我們將於2019年4月發布《環境、社會及管治報告》，並會上載至滙豐網站 [www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact) 以供查閱，當中載有本節各項議題的詳情。

### 客戶

我們創造價值的方式是提供客戶需要的產品和服務，並致力在此過程中完全融入客戶的生活。此舉有助我們與客戶建立長久的關係。我們致力保護客戶數據和資料，以及公平待客，藉此保持客戶的信任——當事情出錯時，需要及時處理有關投訴。在業務營運中秉持崇高操守，是我們確保客戶服務能力並取得長遠成功的基礎。

本節重點介紹集團旗下按客戶人數計規模最大的環球業務——零售銀行及財富管理業務，以及規模最大的兩個市場——英國和香港。我們於《環境、社會及管治報告》中計量和報告旗下各環球業務的客戶數據。

註釋請參閱第34頁。

#### 我們最大的環球業務

##### 零售銀行及財富管理

為全球約3,800萬名客戶提供服務

#### 我們最大的市場

##### 英國

客戶賬項總額3,990億美元

##### 香港

客戶賬項總額4,850億美元

#### 客戶推薦指數<sup>†</sup>

##### 零售銀行及財富管理

##### 英國



##### 香港

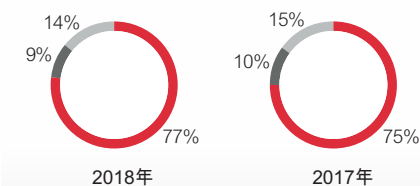


† 指數採用0至10作為客戶推薦度問題的評分標準，得出合共100點的指數。調查聚焦於具代表性的相關細分市場組別。數據由凱度提供。

#### 投訴處理<sup>95</sup>

解決投訴所需時間  
(不包括還款保障保險的投訴)

##### 零售銀行及財富管理



#### 說明

- 當天或下一個工作日
- 2至5天
- 超過5天



### 零售銀行及財富管理業務對客戶意見的回應

我們注重聆聽客戶的聲音，並且深知了解客戶需求和關注事項的核心，在於徵詢客戶對我們服務的意見。客戶的寶貴意見有助優化電子銀行服務體驗及整體客戶服務，令我們的產品和服務更方便易用。我們繼續專注簡化流程，並向更多市場推出新流動理財應用程式。我們正努力不懈，務求令服務更簡易便捷、個人化和透明。

高級領導層對客戶服務水平負有最終責任，並透過與績效目標相配合的關鍵指標監察服務水平，其中包括：

- 客戶推薦我們的意願；及
- 解決投訴的速度和質素。

客戶的意見	我們的回應
令銀行服務更簡易便捷	<ul style="list-style-type: none"><li>— 我們在18個市場推出生物識別認證技術（蘋果公司Touch ID與滙豐語音認證），簡化登入程序。</li><li>— 在英國，我們將前線員工培訓成為「電子銀行服務專家」。無論在分行或通過電話，他們均可指導客戶通過電子途徑辦理各種銀行業務。於2018年，有85%的新客戶在協助下通過電子銀行服務開立賬戶。</li></ul>
令手續費及收費更容易理解	<ul style="list-style-type: none"><li>— 在新加坡，我們簡化按揭申請表格及貸款批核書，以便客戶清楚了解還款安排、條款及條件、手續費及收費。</li><li>— 我們通過發送電子訊息提醒客戶留意透支情況。在英國，我們於2017年首次推出透支提示服務，並於2018年擴大發出提示的規模，合共發出超過2,600萬條提示訊息，為客戶節省費用。</li></ul>
令業務流程更簡單方便	<ul style="list-style-type: none"><li>— 在英國，我們繼續簡化按揭申請程序。通過自動估值系統、優化信貸政策及加派按揭審核人員，按揭申請可於10日內完成審批。</li><li>— 為了方便客戶投資，我們為香港、中國內地及新加坡分行職員配備平板電腦，並推出網上財務健康狀況檢查系統。客戶如今毋須預約客戶服務專員，亦可隨時自行了解個人投資選擇。</li></ul>

我們會記錄並分析投訴，務求從中了解出錯的地方及原因。解決投訴是我們的優先重點，而於2018年，於當天或下一個工作日內解決的投訴所佔百分比略有改善。

第22頁的圖表概述我們2018年在英國和香港市場的客戶推薦度和在十大市場解決投訴的表現。

下表重點介紹客戶意見推動零售銀行及財富管理業務改善客戶體驗的若干例子。

### 電子銀行服務

作為集團策略的一環，我們致力運用科技提升客戶體驗。2018年，我們重點改善客戶的網上及流動理財體驗和發展機器學習技術。此舉有助我們分析客戶的說話、語言及語氣，務求透徹了解他們的疑問並更快回覆正確的解決方案。



全球

44%

的零售銀行及財富管理客戶為活躍的電子銀行客戶

### 為我們提供的服務負責

我們對操守的定義為：公平待客，維護金融市場運作的秩序及透明度。這是我們確保客戶服務能力並取得長遠成功的基礎。為了保障客戶利益，我們設有清晰的政策、架構和管治，當中涵蓋我們行為處事、設計產品與服務、培訓和獎勵員工，以及與客戶和同事互動的方式。我們的行為操守架構為鞏固集團業務的行動提供指導，幫助我們深入了解各項決策如何影響客戶及其他相關群體。有關行為操守架構的詳情可於[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)瀏覽。有關行為操守的其他資料請參閱《2018年報及賬目》第66頁。



## 員工

員工是我們成功的關鍵，而我們亦致力建立業界最健康的人力資源制度，推動員工茁壯成長。在向此目標邁進之際，我們致力培育讓員工感覺受到重視、獲賦權抒發己見並能夠發揮潛能的文化。

### 聆聽員工的聲音

了解員工對滙豐的感覺極為重要。這有助我們確保給予員工合適的支持，讓他們發揮所長，以及為客戶提供優質服務。

我們透過員工意見調查Snapshot收集僱員對滙豐策略、文化、工作環境等不同主題的看法。調查結果會提交集團管理委員會以及相關執行委員會，讓我們能夠根據相關意見作出回應。

我們透過詢問員工會否推薦滙豐為理想的工作地點，從而跟進了解員工對集團的擁護程度。目前，66%會推薦滙豐，較2017年的64%有所增加。2018年的分析顯示，對領導層的信任、事業發展以及員工的良好行為和表現獲得認同，是此問題得到正面回應的原因。

滙豐交流會提供一個平台，讓員工公開真誠地分享他們的觀點。交流會一般不設議程，員工可談論自己認為最重要的事項。我們從Snapshot了解到，通過參與交流會，員工會感到更能暢所欲言，對領導層更為信任，並有更高的幸福感。2018年，超過一半的員工曾參與交流會。例如，環球銀行及資本市場業務舉辦了一系列交流會，讓員工互相交流

對文化和操守的看法，而集團上下更為「最健康的人力資源制度」相關討論舉行交流會。

Snapshot和交流會提供建設性的回應意見，而我們據此提升員工體驗。例如，曾有員工向我們反映心理健康應受重視。我們已為全球各地的員工提供多項協助，而於2019年將為直屬經理提供額外心理健康教育及支援。我們的焦點將集中於注意員工是否有心理健康困擾的跡象，與其坦誠對話，以及指明尋求支援的途徑。

### 僱員留職率

85.5%

(2017年：85.7%)

### 為所有人建立多元共融環境

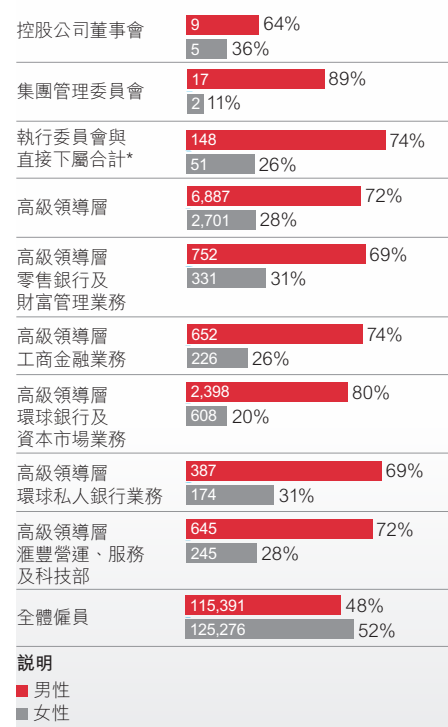
#### 我們的承諾

我們致力建立一個重視人才、尊重人才和支持人才發揮潛能的環境。憑藉員工非凡的創意、背景、風格和觀點，我們能夠為包括客戶、社區、供應商和股東在內的相關群體帶來更佳結果。

#### 高級領導層的性別比例

我們在平衡領導層性別比例方面取得進展，但亦承認有改善的需要。2018年，我們參與30% Club運動承諾在2020年前達致30%高級領導層成員（環球職級架構中屬0至3級的僱員）為女性的目標。為達到這個進取的目標，我們訂下指標，以期在2018年底前有超過27.6%的高級領導層成員為女性。當前比例已達到28.2%。

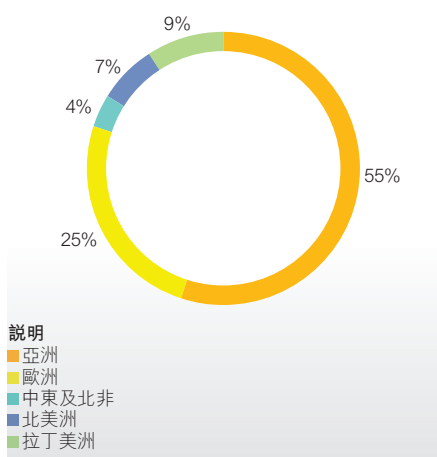
### 性別多元化統計



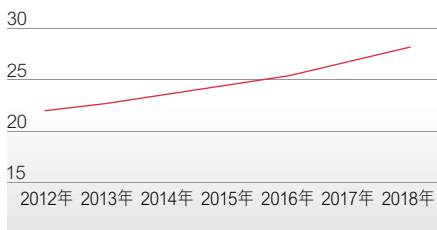
\* 執行委員會與直接下屬合計數字包括滙豐執行董事、集團常務總監及其直接下屬（不包括行政支援人員）加上公司秘書長。

## 員工 (續)

按地區分析僱員(等同全職僱員)分布



滙豐高級領導層中女性所佔比例 (%)



### 職工網絡

我們設有七大環球職工網絡以及HSBC Communities，當中包括共同興趣小組。網絡提供空間予員工就內部和商業事宜及機會發表意見、廣結人緣，以及相互學習。各職工網絡致力關注性別、年齡、種族、性小眾、信仰、在職家長與照顧者，以及傷健人士。HSBC Communities致力關注不同主題，包括彈性工作、軍人和退伍軍人，以及中國文化。

更多有關集團多元共融事務以及《英國性別酬勞差別報告》的資訊，請瀏覽[www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。

### 舉報

我們認為，讓員工感到能夠暢所欲言的文化十分重要。我們鼓勵員工透過日常匯報和上報渠道提出對錯誤或不道德行為的關注。然而，我們明白員工在某些情況下需要更慎重提出關注事項。HSBC Confidential是一個環球舉報平台，讓所有員工能夠保密地提出問題，而不必擔心遭到報復。

我們會獨立透徹調查所舉報的事項。轉交HSBC Confidential處理的部分常見問題包括行為和操守、詐騙指控以及資訊安全漏洞。我們已在適當情況下採取補救措施，包括作出紀律處分、解僱和調整浮動酬勞、表現評級和行為評級。在需要時，有關程序亦會升級處理。滙豐不會姑息或容忍對提出關注事項的人士作出報

### 已提出的個案(有待調查)

2018年	2,068
2017年	1,585

### 已證實及結束的個案

2018年	34%
2017年	30%

復，並訂有嚴格的政策禁止有關行為。報復指控的調查結果會上報高級管理層。另一方面，惡意或虛假舉報為滙豐價值觀所不容。

集團監察委員會負責監察集團的舉報安排，並定期省覽舉報安排和結果的更新資料。

我們於2018年通過培訓和宣傳活動來推廣集團的舉報安排，而個案數目較2017年有所增長，反映了這方面的成效。



## 負責任的企業文化

滙豐致力幫助人們把握機遇。為此，我們有責任保障客戶與社區的利益，以及金融體系的穩健。

### 非金融風險

我們運用一系列工具來監察和管理非金融風險，包括承受風險水平、風險圖譜、首要及新浮現風險以及壓力測試程序。2018年，我們繼續加強營運風險管理架構（「ORMF」）所載的營運風險管理方針。該方針列明管治要求及承受風險水平，並提供最重大非金融風險及相關監控概覽，當中納入的風險管理制度有助實現主動的風險管理。提升和落實非金融風險的承受風險水平架構，以及提高採納端對端風險和監控評估程序的一致性已成為特別焦點，而儘管還有更多工作尚待處理，但2018年在加強非金融風險的監控環境和管理事宜方面還是取得了進展。

有關非金融風險及「首要及新浮現風險」的詳情請參閱第30及31頁。

### 網絡保安

網絡保安備受滙豐重視，並會定期向董事會匯報，以確保我們持續執行的網絡保安工作獲適當關注、管治及執行部門的支援。我們持續投入大量資源增強業務及技術監控措施，以預防、偵測及應對日益嚴峻的網絡威脅環境，當中包括加強監控以防範高級惡意程式、數據洩漏、入侵支付系統及阻斷服務式攻擊。

有關詳情請參閱第30頁「首要及新浮現風險」。

### 金融犯罪合規

為幫助保障全球金融體系的穩健，我們已經並持續投入大量資源，增強查察、阻止及預防金融犯罪的實力。我們已退出金融犯罪風險被視為過高的客戶關係、產品及地區，並與政府及其他銀行合作，促進各方在這一領域的共同利益。有關措施讓我們能更高效地減低金融犯罪風險。

我們已正式制訂承受風險水平。詳情請參閱第30頁「風險」一節。

### 防賄賂及反貪污

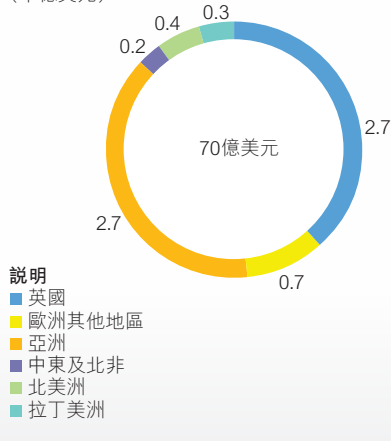
我們恪守崇高的道德行為標準，對賄賂及貪污實行零容忍政策，我們認為這類行為不道德且違背良好企業管治。我們要求集團上下遵守經營所在全部市場及司法管轄區的一切防賄賂及反貪污法律。我們設有全球防賄賂及反貪污政策，有關政策落實了多項全球倡議，例如經濟合作與發展組織（「經合組織」）的《國際商務交易活動反對行賄外國公職人員公約》，以及聯合國全球契約第十項原則。我們亦繼續投資於科技和培訓。2018年，98%的員工透過強制性電子學習課程接受培訓，逾12,000名從事高賄賂風險工作的員工接受以職務為本的專項培訓。

### 稅務

我們致力實踐各業務所在地的法律條文與精神。我們的目標是與所有稅務當局維持坦誠透明的關係，確保及時協商，解決任何不明朗或有爭議的問題。故此，我們認為集團已於業務所在司法管轄區繳納應課的公平稅項。

我們已採納英國2009年推出的《銀行稅務實務守則》，並按照正式稅務風險管理架構管理稅務風險。

按地區列示已付稅項  
(十億美元)



我們應用多項在全球金融危機後推出以改善透明度的稅務措施。該等措施針對公司及其客戶的稅務狀況，包括：

- 美國《外國賬戶稅務合規法案》（「FATCA」）；
- 經合組織的自動交換金融賬戶資料標準（「共同匯報標準」）；
- 《資本規定（按國家／地區分析之報告）規例》；
- 經合組織稅基侵蝕和利潤轉移（「BEPS」）措施；及
- 英國有關未能阻止協助逃稅的企業刑事罪刑法例。

### 人權

滙豐有關尊重人權的承諾主要適用於我們的員工、供應商及貸款活動。有關承諾載於集團2015年的人權聲明。此聲明連同集團《環境、社會及管治報告》以及我們根據英國《現代奴役法》所作出的聲明（當中包括進一步資訊）載於www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。我們的下一份《現代奴役法》聲明將於2019年4月刊發。

### 其他事宜

有關我們企業管治的資料請參閱《2018年報及賬目》第152頁，而有關法律訴訟及監管事宜的資料則請參閱《2018年報及賬目》第289頁。

## 支持可持續增長

我們深知滙豐對業務所在社區負有重大責任，亦明白經濟必須以可持續的方式增長。我們的可持續增長措施已包括在配合集團策略及全球業務營運的綜合策略中。

2018年，我們共捐出1.05億美元支持慈善計劃，而員工亦在工作天投入264,000小時義務工作時間參與社區活動。我們亦繼續推行集團的旗艦環保合作夥伴計劃「滙豐水資源計劃」。

### 可持續發展融資

我們將可持續發展融資界定為任何將環境、社會及管治標準納入業務或投資決策的金融服務。可持續發展融資涵蓋支持聯合國可持續發展目標（「可持續發展目標」）及《巴黎協定》所需的融資及投資業務。《巴黎協定》旨在將氣溫與前工業時代相比的升幅控制在2攝氏度以內。

為落實《巴黎協定》及促進全球過渡至低碳型經濟，未來15年將需要投入過百萬億美元興建基礎設施<sup>36</sup>。我們深明金融在其中所扮演的重要角色。

滙豐可持續發展融資承諾反映出，我們銳意支持低碳經濟轉型、實現可持續發展目標以及支持積極社會影響方面，成為公營及私營部門主要的環球合作夥伴。

註釋請參閱第34頁。

### 滙豐可持續發展融資承諾

我們在2017年11月發布了五大可持續發展融資承諾。我們將於本節概述各項承諾的最新進展：

有關承諾的全文，請參閱我們於2017年11月發表的《環境、社會及管治補充資料》。

#### 1 在2025年前提供及促成1,000億美元可持續發展融資及投資資金

— 自2017年1月1日以來已提供285億美元融資、投資及融通資金（詳情請參閱第28頁）。

#### 2 在2030年前實現100%使用以可再生能源生產的電力，中期目標是在2025年前實現90%的使用率

— 已簽署的可再生能源發電購買協議覆蓋我們29%的耗電量，較2017年增加2個百分點。此外，每位等同全職僱員的能源消耗量自2011年以來減少了19%（有關我們二氧化碳排放的詳情，請參閱《2018年報及賬目》第66頁）。

#### 3 減少涉及燃煤的業務活動並積極促進其他高碳行業轉型

— 就貸款組合中六個轉型風險較高的行業推出轉型風險評估架構。詳情請參閱第29頁「風險管理」一節有關氣候相關金融信息披露工作組的披露。

— 更新能源政策，使貸款指引可配合有科學根據的氣候變化相關目標（詳情請參閱《2018年報及賬目》第87頁）。

#### 4 採納氣候相關金融信息披露工作組的建議以提升透明度

— 詳情請參閱第29頁我們因應氣候相關金融信息披露工作組意見作出的第二份披露。

#### 5 引領並推動有關可持續發展融資及投資的討論

— 於滙豐可持續發展融資中心(www.sustainablefinance.hsbc.com)發表25篇文章，其中包括「管理金融體系穩定性及氣候變化—初步指南」，該文為滙豐多個業務、部門及地區個別員工交流合作的成果。

— 加強與主要監管機構和行業組織溝通，推廣可持續發展融資，例如領導英國綠色融資工作組的資本市場小組。

— 透過專屬活動為客戶溝通和對話提供論壇，包括在2018年世界經濟論壇舉辦「為可持續絲綢之路提供融資」早餐會。



## 1,000億美元可持續發展融資承諾的進展

為善用業務優勢推動增長，我們致力協助客戶實現低碳經濟轉型、支持他們達成可持續發展目標以及支持積極的社會影響。

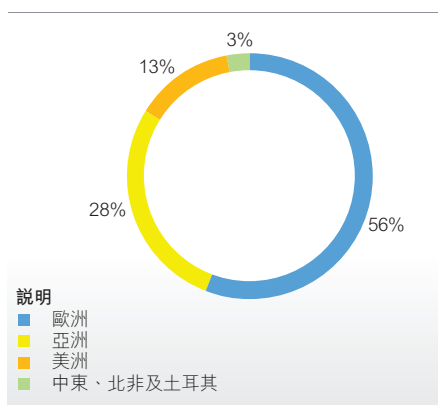
### 截至2018年的累計進展

自2017年開始，我們承諾在2025年前提供及促成1,000億美元可持續發展融資及投資資金的目標，至今已落實了285億美元。相關數據錄(包括貢獻融資的事項詳盡定義)可於集團網站查閱，網址為[www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。

融通	融資	投資												
我們透過提供顧問服務促進資金流動及協助客戶進入資本市場。產品包括：綠色、社會及可持續發展債券；債務資本市場；及股票資本市場。	我們提供指定用途的貸款安排。產品包括項目融資(如可再生基建項目融資)及綠色貸款(如合資格綠色產品融資)。	我們提供投資於指定對社會負責任投資(「SRI」)及低碳基金的途徑。												
累計進展* (十億美元)	累計進展* (十億美元)	累計進展* (十億美元)												
21.4	5.8	1.3												
<table border="1"> <tr> <td>2018年</td> <td>11.1</td> </tr> <tr> <td>2017年</td> <td>10.3</td> </tr> </table>	2018年	11.1	2017年	10.3	<table border="1"> <tr> <td>2018年</td> <td>5.3</td> </tr> <tr> <td>2017年</td> <td>0.5</td> </tr> </table>	2018年	5.3	2017年	0.5	<table border="1"> <tr> <td>2018年</td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>2017年</td> <td>0.2</td> </tr> </table>	2018年	1.1	2017年	0.2
2018年	11.1													
2017年	10.3													
2018年	5.3													
2017年	0.5													
2018年	1.1													
2017年	0.2													

2018年摘要	2018年摘要	2018年摘要
<ul style="list-style-type: none"> <li>滙豐在Dealogic的綠色、社會及可持續發展債券排名中位列第二，並在可持續發展債券排名中位列第一。</li> <li>馬來西亞滙豐發行全球首隻符合聯合國相關原則的可持續發展目標伊斯蘭債券。</li> <li>滙豐綠色及可持續發展目標債券的影響報告請參閱集團網站<a href="http://www.hsbc.com/investors/fixed-income-investors/green-and-sustainability-bonds">www.hsbc.com/investors/fixed-income-investors/green-and-sustainability-bonds</a>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>滙豐參與制訂貸款市場協會於2018年3月公布的綠色貸款原則。</li> <li>滙豐授出新加坡首筆符合貸款市場協會綠色貸款原則的綠色貸款。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>滙豐設立兩隻環球低碳基金。</li> <li>我們根據聯合國負責任投資原則獲得A+/A評級。這涵蓋我們的所有基金，其中對社會負責任投資約佔集團管理資產總值的1%。</li> </ul>

### 按地區分布列示的進展



### 獎項

《環球資本》雜誌2018年可持續及負責任資本市場大獎：  
 最佳金融機構綠色/對社會負責任投資銀行發行人  
 亞太區綠色/對社會負責任投資資本市場最佳投資銀行

《歐洲貨幣》雜誌2018年大獎：  
 亞洲最佳可持續發展融資銀行

Extel 2018年大獎：  
 位居綜合氣候變化研究提供方第一名

### 其他轉型工作

- 息差掛鉤貸款：我們所提供貸款息差與可持續發展指標掛鉤的貸款承諾共計11億美元。
- 我們正與客戶合作制訂可持續發展供應鏈融資方案。
- 自2017年1月以來，我們就併購交易為可再生能源客戶提供顧問服務，併購交易所涉金額超過20億美元。

\* PwC按照國際鑑證委聘準則3000(經修訂)「審計及審閱過往財務資料以外的鑑證委聘」，就1,000億美元可持續發展融資承諾於2018年12月31日的進展進行有限鑑證。相關資料可參閱滙豐網站[www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。有關我們為可持續發展融資所作貢獻的外界鑑證，以及我們整體的環境、社會及管治鑑證計劃，詳情將載於下一期《環境、社會及管治報告》和滙豐網站[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)。



### 氣候相關金融信息披露工作組(「TCFD」)

我們都應發揮作用，限制氣候變化，支持向低碳經濟轉型。滙豐是金融穩定理事會相關工作組披露建議的簽署方之一。這是我們根據此架構作出的第二次披露。

#### 管治

紓緩氣候變化是集團高級領導層的一項優先要務，可持續發展融資指標已納入集團的優先策略。2018年，我們就可持續發展分別向滙豐控股董事會、集團監察委員會、集團風險管理委員會和滙豐集團管理委員會作出兩次、兩次、四次和兩次簡報。高級領導層亦就此與監管機構、行業協會和非政府組織聯繫，例如參加英倫銀行的氣候變化諮詢、集團主席出席「一個星球」峰會，以及集團行政總裁獲指定為世界經濟論壇氣候領袖。滙豐的可持續發展相關成員資格概要載於：[www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact/sustainability-memberships](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact/sustainability-memberships)。

#### 策略

支持向低碳經濟轉型是滙豐策略中的重要一環，我們已推出多項促進低碳經濟轉型的新產品，並承諾於2025年前提供1,000億美元可持續發展融資。目前，此目標已完成285億美元。詳情請參閱第28頁。我們明白，很多來自不同行業的客戶正實施重大調整，以向低碳經濟轉型。我們擬於2019年制訂有助衡量相關活動的新指標，並擬於下一年披露資料中公布。

我們相信，員工教育對這個議題至關重要。2018年，我們為超過2,300名員工提供可持續發展培訓，並推出面向全球員工的可持續發展網上學習課程，內容乃與劍橋大學可持續發展領導力學院合作開發。

我們透過CDP(前稱碳信息披露項目)報告自身經營活動的排放情況。相關報告及與滙豐業務可持續發展有關的其他資料請參閱：[www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。

#### 風險管理

我們正逐步將氣候相關風險(包括實體及轉型風險)納入內部和客戶風險的管理及監察範圍。氣候風險現已成為集團「首要及新浮現風險報告」的一個主題，確保管理層透過集團管理委員會轄下的風險管理會議每月對此進行監督(請參閱第30頁)。此外，董事會批准的承受風險水平聲明載有可持續發展管理方法的定性聲明，其內容將於2019年進一步擴充，明確納入氣候風險。

我們訂有涵蓋特定行業的若干可持續發展風險管理政策。2018年，我們對能源政策作出更新，限制有關高碳強度能源項目的融資，並繼續支持能源客戶向低碳經濟轉型。自2018年4月新能源政策發布至2018年底，滙豐並無為新建燃煤發電廠提供融資。

就氣候變化而言，轉型風險是指客戶履行財務責任的能力，可能因全球經濟由高碳向低碳轉型而減弱。滙豐正逐步將轉型風險納入日常信

貸風險管理，目標是根據每個批發貸款交易對手的敏感度和轉型風險管理能力，逐步為其設定客戶轉型風險評級。

我們已根據各行業所佔的全球二氧化碳排放量，識別六個轉型風險較高的行業，包括：石油及天然氣、建造及建築、化工、汽車、電力及公用事業，以及金屬及採礦。視乎多項因素，包括根據《巴黎協定》實施的國家/地區二氧化碳減排計劃，我們日後可能會識別其他轉型風險較高的行業。

下表列示我們於六個轉型風險較高行業的風險承擔。有關數字反映所有貸款活動，包括對環境負責的客戶和可持續發展融資。有關風險承擔量化方法的詳情請參閱第67頁註釋37。隨著新氣候指標的制訂，預期此項內容亦將逐步調整。

#### 下一步

滙豐將繼續逐步調整和擴充與氣候相關金融信息披露工作組有關的披露資料。根據工作組的建議，集團《年報及賬目》將在取得足夠、可靠及相關客戶數據的情況下，開始披露與特定行業貸款組合相關的其他氣候風險指標。

行業	2018年佔客戶及同業批發貸款總額的百分比 <sup>37</sup>
石油及天然氣	≤ 3.9%
建造及建築	≤ 3.8%
化工	≤ 3.9%
汽車	≤ 3.4%
電力及公用事業	≤ 3.0%
金屬及採礦	≤ 2.8%
總計	≤ 20.8%

客戶及同業批發貸款總額為6,680億美元。

註釋請參閱第34頁。



# 風險概覽

我們積極管理風險，以助保障及發展業務。

## 管理風險

滙豐一貫奉行審慎的風險管理策略，確保有效保護客戶資金、以負責任的方式發放貸款，並支持經濟繁榮發展。我們會配合集團策略，妥善調整承受風險水平，務求為股東提供可持續的長期回報。

集團全體僱員均肩負風險管理責任，董事會則對此負最終責任。我們擁有良好的風險管理文化，並已透過持續和清晰的宣傳及為全體僱員提供適當培訓，於集團貫徹推行。我們採用覆蓋整個集團的全面風險管理架構，以有效管治及相關工具實現風險管理。此架構建基於風險管理文化，並通過滙豐價值觀加以鞏固。

集團設有環球風險管理部門，由執行董事擔任的集團風險管理總監領導，負責監察有關架構。該部門獨立於環球業務(包括銷售及交易部門)，以便提出質疑，適當監督和平衡風險/回報決策。

承受風險水平界定滙豐所期望的前瞻性風險狀況，為策略及財務

規劃流程提供指引。相關資料於董事會批准的承受風險水平聲明中列明。主要組成元素包括：

- 作為經營業務一部分而接納的風險，例如信貸風險及市場風險；
- 作為經營業務一部分而產生的風險，例如營運風險。這類風險將受到積極管理，確保維持於可接受範圍內；及
- 我們不能容忍的風險，例如罔顧可預見的聲譽風險，繼續參與相關活動。

我們執行廣泛的壓力測試計劃，包括進行內部壓力測試及參與監管機

構的壓力測試。2018年，我們參與英倫銀行的年度壓力測試，結果顯示，滙豐經計及資本指引4限制和策略管理措施之後的資本比率高於英倫銀行規定。

內部壓力測試是集團風險及資本管理架構的重要元素，用以評估潛在的不利宏觀經濟環境、地緣政治事件，以及滙豐可能面對的其他特定事件所帶來的影響。對境況的選擇反映我們識別首要及新浮現風險的流程，以及我們的承受風險水平。壓力測試分析有助管理層了解集團所涉及風險的性質和程度。

### 主要的承受風險水平計量指標

元素	計量指標	承受風險水平	2018年
回報	有形股本回報率*	≥11.0%	8.6%
資本	普通股權一級比率—資本指引4終點基準	≥13.5%	14.0%
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：零售銀行及財富管理業務	≤0.50%	0.34%
	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：批發業務(工商金融、環球銀行及資本市場，以及環球私人銀行業務)	≤0.45%	0.12%

\* 我們的目標是在2020年底前實現列賬基準有形股本回報率超過11%。

有關集團風險管理架構以及銀行和制訂保險產品業務相關風險的說明，分別載於《2018年報及賬目》第73及86頁。

## 首要及新浮現風險

首要及新浮現風險管理架構有助我們識別前瞻性風險，以便採取行動防範風險出現或限制其影響。

首要風險為可能對集團來年的財務業績、聲譽或業務模式構成重大影響的風險。新浮現風險為涉及大量不明朗因素並可能於一年後出現的風險。若出現這類風險，將對滙豐構成重大影響。

2018年，我們就首要及新浮現風險作出五項修訂，以反映我們就有關風險可能對集團造成的影響所作之評估。首先是增加「取代倫敦銀行同業拆息」(現改稱「銀行同業拆息過渡」)的新風險，原因是環球監管機構致力改革基準利率，我們有必要評估過渡至新基準利率對滙豐旗下產品和服務所帶來的影響。其次是增加了「氣候相關風險」，以助監察和減低氣候變化對集團及客戶的影響，以及支持集團推行可持續發展融資

的承諾。第三，我們順利完成多個高度優先項目後，刪除了「執行風險」。此外，我們改變了兩項風險的名稱，以更好地反映集團所面對的挑戰。新名稱於詳述當前13項首要及新浮現風險的右表中使用。

當前首要及新浮現風險的概要載於下頁，另於《2018年報及賬目》第69頁有更詳細的討論。

識別和監察首要及新浮現風險的方法載於《2018年報及賬目》第74頁。



- ▲ 於2018年有所加劇的風險
- ▶ 維持於2017年水平的風險
- 於2018年更改名稱的主題風險

風險	趨勢	減低風險措施
<b>外部因素引致</b>		
經濟前景及資金流向	▶	我們積極監察各項信貸及交易用途組合，包括進行壓力測試，以識別可能因關稅和其他貿易限制升級、歐元區及中國內地經濟放緩，以及英國脫歐談判的不利結果而受壓的行業及客戶。
地緣政治風險	▲	我們持續評估地緣政治事件對集團業務和風險承擔的影響，並於有需要時採取措施減低風險，以助確保承受風險水平維持於預設範圍以內。我們亦已在恐怖主義風險加劇的場所加強保安措施。
信貸周期	▶	我們持續對組合進行詳細分析，並積極評估可能因地緣政治或宏觀經濟事件而受壓的客戶和行業，於適當時降低貸款上限。
網絡威脅及未經許可進入系統	▲	我們繼續加強網絡監控架構，並採取措施提升復元力和網絡保安實力，包括威脅偵測和分析、存取監控、支付系統監控、數據保護、網絡監控和備份與恢復。
● 對業務模式及盈利能力有不利影響的監管發展(包括對行為操守的監管)	▶	我們與監管機構緊密聯繫，以助確保有效實施各項新的監管規定，並配合監管機構調查過往活動。
金融犯罪風險環境	▶	我們已將環球標準改革中大部分內容整合至日常營運中，並預計於2019年完成過渡至業務和職能管理。我們繼續加強金融犯罪風險管理能力，並投資發展新一代工具，務求通過應用先進的分析方法及人工智能防範金融犯罪。
● 銀行同業拆息過渡	▲	我們正在評估隨著行業協議變化，以替代無風險利率取代銀行同業拆息(包括倫敦銀行同業拆息)對滙豐旗下產品、服務及流程的影響，務求採取適當措施，最大限度地減緩所帶來的影響。
氣候相關風險	▶	我們承諾在財務上支持轉型至低碳經濟，並繼續在此範疇取得進展(請參閱第29頁集團第二年因應氣候相關金融信息披露工作組建議所作出的回應)。我們定期檢討可持續發展風險管理政策，確保在繼續支持客戶的同時，有關政策能保持適切。
<b>內部因素引致</b>		
資訊科技系統基礎設施及復元力	▶	我們繼續監察並改善科技基礎設施的復元力，提升診斷/解決問題及執行改變的能力，減少客戶服務中斷的情況。
● 可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險	▶	我們繼續監察僱員技能及處理能力的要求，以配合滙豐已公布的增長策略，及應付我們營運所在市場可能出現的任何新問題。有關問題可能包括入境和稅務規例，以至整個行業的監管變化。
接受第三方服務產生的風險	▶	我們繼續加強核心管治流程和相關政策，以識別、評估、減低及管理與我們有業務往來的第三方的各類風險，包括在整個第三方服務周期中進行相關監控及鑑證。
提高模型風險管理的預期目標	▲	我們已提升第二道防線的模型風險管理職能、加強模型監察委員會架構(通過由集團風險管理總監出任主席以及由環球業務行政總裁出席)，以及完善模型風險管治架構，從而改進模型風險管理的能力和工作的。
數據管理	▲	我們持續加強數據管治、數據質素、數據私隱、數據基礎設施及架構，從而繼續提升洞悉、數據匯總、匯報和決策能力。

## 英國退出歐洲聯盟

英國訂於2019年3月正式退出歐洲聯盟(「歐盟」)。然而，英國與歐盟的未來關係以至實施期限均尚未確定，引發市場波動及經濟風險，對英國的影響尤其顯著。滙豐集團業務遍布全球，客戶基礎多元化，應有助緩減英國退出歐盟造成的衝擊。對於在英國及歐盟的客戶及僱員，集團提供的產品及服務或會出現若干轉變，但我們正採取緩減措施協助盡

量減低任何潛在干擾。相關措施包括擴充集團旗下歐洲公司所提供的產品類別、在有需要時遷移客戶，以及將部分歐洲分行網絡由英國滙豐銀行有限公司轉移至位於法國的附屬公司。我們目前在歐盟的業務布局，尤其是位於法國的附屬公司，能夠為集團穩步發展奠定雄厚基礎。作為壓力測試計劃的一部分，我們已考慮多個內部宏觀經濟及事件促

成的境況，以及英倫銀行所設定的境況，藉以支持我們為英國脫歐影響進行規劃和評估。測試結果確認我們已為潛在衝擊作好充分準備。

▶ 有關詳情請參閱《2018年報及賬目》第69頁首要及新浮現風險。

▶ 我們對英國退出歐盟的方針詳載於《2018年報及賬目》第73頁「特別提述部分」。



# 薪酬

我們的薪酬政策是透過適當獎勵短期和長期持續的良好表現，推動集團達致策略目標。

## 薪酬原則

員工的薪酬策略以一系列主要原則為基礎。



### 我們奉行的原則

- 以整體報酬為重點，其中酬勞應與表現緊密相連
- 不只著重結果，更重視如何在過程中體現滙豐價值觀
- 實行全面的績效管理及滙豐價值觀評估程序
- 表揚並獎勵員工的優秀表現
- 訂立員工報酬與相關群體長遠利益相符的政策
- 落實員工獎勵及操守架構，使集團的風險與回報更趨一致



### 我們反對的原則

- 獎勵承受不當或過度風險的行為，或犧牲集團長遠的持續發展以換取短期業績
- 只以公式化的計算方法釐定行政人員的花紅
- 發放特別花紅予被評為違反滙豐價值觀及行為的員工
- 容許員工對沖未實際授出或保留的獎勵
- 簽訂通知期超過12個月的僱傭合約
- 預先安排個別遣散協議

## 於薪酬架構貫徹滙豐價值觀

貫徹正確的行為，以及促進和鼓勵符合組織價值觀與期望的行動，對我們而言十分重要。為支持這個理念，我們推行多個機制以加強體現滙豐價值觀。

機制	結果
全體僱員的行為評級	— 在符合本地勞工法例的前提下，僱員所得評級會視乎其行為操守是否符合滙豐價值觀而定，確保評定表現不單在乎達標與否，亦取決於所用的方法。
表現管理	— 表現目標乃按照不同業務和職務的優次目標而定，界定僱員須取得的成果、方法和時限。僱員於年初時訂立表現目標，並於全年監察進度和因應優次目標的轉變而作出更新。 — 全體僱員的表現通過「日常表現及發展」計劃來管理。當中涉及經理和僱員在全年經常進行全面和有針對性的對話，爭取機會討論工作進度、提出意見和獎勵良好行為、釐定可能需要的協助，以及解決任何可能影響僱員福祉的問題。
獎勵良好操守	— 僱員獎勵和操守架構提供一系列指引，以一致的方式獎勵集團內的傑出表現，並處理任何違反操守的事件。 — 獎勵良好行為的方式包括環球獎勵計劃「卓越自我」，或調升表現和行為評級以及浮動酬勞。 — 有關架構亦提供指引，若發現僱員違反操守，可降低其表現和行為評級以及浮動酬勞，甚至實施紀律處分。

## 釐定浮動酬勞資金的方法

在釐定集團的浮動酬勞資金時，集團薪酬委員會會考慮多項因素，詳情如下表所示：

表現及承受風險水平聲明	— 在釐定浮動酬勞資金時，會按照我們的承受風險水平，考慮集團的業績表現。
逆周期資金分配方法	— 為減低經濟周期的影響，浮動酬勞資金的規模設有下限及上限。同時，業績表現提升時的派付比率亦設有限制，以避免催生不當行為的風險。
利潤分配	— 我們分配資金的方法確保除稅後利潤可在資本、股東及浮動酬勞三者之間適當分配，而且大部分除稅後利潤均會撥作資本及分配予股東。
營商能力及負擔能力	— 集團總部設於英國，當地對發放獎勵的方式設有更嚴格的規定，使我們面對挑戰。因此，我們在釐定浮動酬勞資金的規模時，會考慮此等挑戰，以助確保我們在各主要市場可以繼續吸引和挽留人才。

我們的浮動酬勞資金為34.73億美元，較2017年增加5.1%。

### 浮動酬勞資金 (百萬美元)

集團	2018年	3,473
	2017年	3,303
環球銀行及資本市場業務所佔份額	2018年	1,098
	2017年	1,063

### 執行董事的浮動酬勞

執行董事的浮動酬勞由評分紀錄成績決定。評分紀錄的目標乃根據我們的關鍵表現指標設定，確保薪酬政策和成果與集團策略掛鉤。

▶ 詳情請參閱《2018年報及賬目》第186頁的「董事薪酬報告」。

## 執行董事的薪酬

我們的執行董事薪酬政策已於2016年股東周年大會上獲股東批准，適用於2019年股東周年大會舉行前的三個業績計算年度。我們將會提出新的薪酬政策，於股東周年大會上尋求股東批准。新政策的詳情請參閱《2018年報及賬目》第175頁。

下表列示執行董事於2018年賺取的薪酬。有關董事於2018年的酬勞及表現，詳情請參閱《2018年報及賬目》第172頁的董事薪酬報告。

(千英鎊)		基本薪金	固定酬勞津貼	以現金代替退休金	周年獎勵	反洗錢延後起訴協議獎勵 <sup>38</sup>	長期獎勵 <sup>39</sup>	小計	應課稅福利	非課稅福利	名義回報	總計
范學 <sup>40</sup>	2018年	1,028	1,459	308	1,665	—	—	4,460	40	28	54	4,582
	2017年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
歐智華 <sup>41,43</sup>	2018年	171	241	51	282	1,530	—	2,275	65	6	41	2,387
	2017年	1,250	1,700	375	2,127	—	—	5,452	500	71	63	6,086
麥榮恩 <sup>42,43</sup>	2018年	700	950	210	1,088	1,057	—	4,005	80	44	33	4,162
	2017年	700	950	210	1,334	—	—	3,194	64	37	42	3,337
繆思成	2018年	700	950	210	1,324	695	—	3,879	13	38	33	3,963
	2017年	700	950	210	1,358	—	—	3,218	16	38	42	3,314

▶ 註釋請參閱第34頁。



# 補充資料

## 註釋

- 1 集團已就IFRS 9「金融工具」採納歐盟監管過渡安排。除另有指明外，於《年報及賬目》中，該等安排應用於2018年列賬基準及經調整風險加權資產、監管規定資本及相關比率。
- 2 等同全職僱員。
- 3 獲得《歐洲貨幣》雜誌「2018年卓越大獎」。
- 4 資料來源：Greenwich Associates - Large Corporate Banking；選擇滙豐作為首選國際銀行的大型企業比例。
- 5 來自國際客戶的收入源自根據內部管理資料分配的經調整收入。國際客戶為涉及國際業務的企業及個人客戶。
- 6 經調整基準，就地區而言；集團總額及地區百分比組成成分不包括滙豐控股；地區百分比組成成分以包括集團內部收入的地區數字計算。
- 7 我們於亞洲的財富管理業務包括亞洲資產管理業務、亞洲保險業務、亞洲私人銀行業務以及亞洲零售銀行及財富管理業務中的財富管理業務。
- 8 市場數據源自英倫銀行的按揭數據。
- 9 兩個電子指標涵蓋下列市場：英國（不包括瑪莎銀行及John Lewis Finance客戶）、香港（不包括恒生客戶）、墨西哥、馬來西亞、新加坡、阿聯酋、中國內地、加拿大、澳洲、美國、法國、印度、印尼、土耳其、埃及、阿根廷及台灣。電子銷售亦包括英國瑪莎銀行客戶。經常使用電子銀行服務的客戶定義為於過去90天內至少登入一次滙豐電子服務平台的客戶之百分比。銷售額百分比包括透過電子服務平台的貸款及存放銷售。
- 10 八個具規模市場為英國、香港、珠江三角洲、新加坡、馬來西亞、墨西哥、阿聯酋及沙地阿拉伯。
- 11 至2025年的承諾款額。
- 12 撤除保險業務的市場影響，包括因金融市場因素變化（相對於年初實際經濟狀況）而對損益造成之影響。
- 13 市場份額：沙地阿拉伯，截至2018年9月；阿聯酋，截至2018年10月；香港、墨西哥、珠江三角洲及新加坡，截至2018年11月；英國及馬來西亞，截至2018年12月。
- 14 源自國際網絡的收入增長包括交易銀行收入增長及國際客戶收入增長。
- 15 交易銀行包括環球資金管理業務、環球貿易及融資業務、滙豐證券服務及外匯業務。
- 16 市場份額數據截至2018年第三季。
- 17 排名前三位或提升兩位：零售銀行及財富管理業務與工商金融業務分別按客戶推薦度和客戶滿意度在相關競爭對手中的排名計量。
- 18 珠江三角洲的客戶滿意度指標將於2019年公布，因此未有計入是次評估之內。調查聚焦於具代表性的相關細分市場組別。數據由凱度提供。
- 19 珠江三角洲的客戶滿意度指標將於2019年公布，因此未有計入是次評估之內。就香港、新加坡、馬來西亞、墨西哥及阿聯酋而言，2017年工商金融業務表現以獲客戶界定為主要銀行的銀行作準，而2018年此等市場的工商金融業務表現則以獲客戶界定為最重要銀行的銀行作準。調查聚焦於具代表性的相關細分市場組別。數據由RFI Group、凱度及另一第三方機構提供。
- 20 兩個電子指標涵蓋下列市場：英國（不包括瑪莎銀行及John Lewis Finance客戶）、香港（不包括恒生客戶）、墨西哥、馬來西亞、新加坡、阿聯酋、中國內地、加拿大、澳洲、美國、法國、印度、印尼、土耳其、埃及、阿根廷及台灣。電子銷售亦包括英國瑪莎銀行客戶。經常使用電子銀行服務的客戶定義為於過去90天內至少登入一次滙豐電子服務平台的客戶之百分比。銷售額百分比包括透過電子服務平台的貸款及存放銷售。
- 21 根據Sustainalytics評級。
- 22 「與法律及監管事宜相關之和解開支及準備」是2018年的一個重大項目，相關支出包括因美國司法部就滙豐2005至2007年既有住宅按揭抵押證券辦理和證券化活動的調查提出民事申索，而於2018年第一季提撥的準備。詳情參閱附註35「法律訴訟及監管事宜」。
- 23 「其他個人貸款」包括個人非住宅封閉式貸款及個人透支。
- 24 「投資產品分銷」涵蓋投資產品（當中包括互惠基金（由滙豐制訂及第三方制訂）、結構性產品及證券交易）以及財富保險產品（包括由滙豐制訂及第三方制訂的壽險、退休金及投資保險產品）分銷。
- 25 「其他」主要包括零售及信貸保障保險的分銷及制訂（如適用）。
- 26 未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額／未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱為收入。
- 27 經調整風險加權資產平均值回報率用於評估零售銀行及財富管理業務、工商金融業務、環球銀行及資本市場業務與環球私人銀行業務的業績表現。經調整風險加權資產平均值回報率使用除稅前利潤及列賬基準之風險加權資產平均值按固定匯率計算，並就重大項目之影響加以調整。
- 28 「資本市場產品、保險及投資和其他」包括來自外匯交易業務、制訂及分銷保險產品、利率管理及環球銀行產品之收入。
- 29 自2018年1月1日起，根據IFRS 7「金融工具：披露」與結構負債信貸利息差變動相關的公允價值變動合資格部分於其他全面收益呈報。餘下變動仍然於信貸及資金估值調整呈報，比較資料並未重列。
- 30 環球銀行及資本市場業務呈列的「其他」項包括了環球業務持有但未分配至產品的無成本資金所賺取的利息淨額、已分配的資金成本及因出售業務獲得的利潤。在管理層對經調整收入的意見中，名義稅項減免額被分配至相關業務，以反映由若干活動產生而未有於營業收益內反映的經濟利益，例如免稅投資所賺取收益之名義稅項減免額（相關活動的經濟利益於稅項支出中反映）。為反映以IFRS為基準計算的營業收益總額，該等稅項減免額的對銷金額計入「其他」項內。
- 31 根據舊的分配方式呈列收入：2017年業績將為：環球資本市場：68.4億美元；定息產品、外匯及大宗商品：55.55億美元；外匯：25.87億美元；利率：20.37億美元；信貸：9.31億美元；股票：12.85億美元；證券服務：17.62億美元；環球銀行：38.58億美元；環球資金管理：21.99億美元；環球貿易及融資：7.03億美元；自營投資：3.22億美元；信貸及資金估值調整：(2.67)億美元；其他收入：(1.32)億美元。2016年數字並未按新基準重新呈列。
- 32 企業中心的賬項包括中央財資業務（包括資產負債管理業務）、既有業務、於聯營及合資公司之權益、統籌管理成本，以及英國銀行徵費。
- 33 中央財資包括有關資產負債管理業務的收入25億美元（2017年：27億美元；2016年：30億美元）、利息支出12.67億美元（2017年：8.88億美元；2016年：7.07億美元）及已發行長期債務及相關掉期的不利估值差額3.13億美元（2017年：增益1.2億美元；2016年：虧損2.71億美元）。有關資產負債管理業務的收入包括其他內部分配，當中包含名義稅項減免額，以反映由若干活動產生而未有於營業收益內反映的經濟利益，例如免稅投資所賺取收益之名義稅項減免額（相關活動的經濟利益於稅項支出中反映）。為反映以IFRS為基準計算的營業收益總額，該等稅項減免額的對銷金額計入其他中央財資項內。
- 34 企業中心的其他雜項包括有關既有信貸業務的內部分配。
- 35 2017年的投訴數字已按國家／地區投訴量予以重列及加權。
- 36 經合組織、國際能源署，《投資氣候，投資增長》，2017年7月。經合組織估計，基礎設施如要符合攝氏2度情境，未來15年每年投資金額需達6.9萬億美元，基礎設施投資總額較參考估計額6.3萬億美元增加約10%。
- 37 表中所示金額包括支持向低碳經濟過渡之綠色及其他可持續金融貸款。隨著可得數據增加並獲納入我們的風險管理系統及流程，量化我們就較高轉型風險行業所承受之風險的方法將逐步演變。我們透過兩步法將交易對手分配至較高轉型風險行業：
  - 1-倘一組互有關連的交易對手的主要業務屬較高轉型風險行業，無論組內各債務人從事何種行業，提供予該組之所有貸款均須予以計入。
  - 2-倘一組互有關連的交易對手的主要業務屬非較高轉型風險行業，則僅計入提供予屬較高轉型風險行業之個別債務人的貸款。
 由於使用此方法，相關衡量指標與其他財務報表披露不能直接比較。
- 38 2012年董事薪酬報告披露歐智華及麥榮恩於2012年的周年獎勵中有60%附有五年遞延期。該等獎勵須待滿足服務條件及與美國司法部訂立之五年延後起訴協議（「反洗錢延後起訴協議」）如期完結後，方可實際授出。反洗錢延後起訴協議之條件於2018年3月達成，而獎勵已發放予該等執行董事。就繆思成於2014年1月1日至實際授出日期間作為執行董事所提供服務的應佔獎勵價值已計入表內。
- 39 首項長期獎勵於2017年2月授出，業績計算期截至2019年止。首項長期獎勵的實際授出將計入截至2019年12月31日止財政年度以單一數字列示的薪酬表內。
- 40 范寧接替歐智華擔任集團行政總裁，自2018年2月21日起生效，其薪酬於薪酬表中以單一數字列示，並與其作為執行董事所提供的服務有關。就2018年1月1日至2018年2月20日期間所提供的服務而言，彼收取薪酬97,138英鎊、固定酬勞津貼130,236英鎊、以現金代替退休金27,999英鎊及周年獎勵272,000英鎊。
- 41 歐智華於2018年2月20日自董事會退任，及於2018年10月11日自集團退休。其薪酬於薪酬表中以單一數字列示，並與其作為執行董事所提供的服務有關。
- 42 麥榮恩於2018年12月31日退任執行董事及集團財務董事。
- 43 為符合2018年監管機構的遞延規定，在歐智華及麥榮恩的周年獎勵中，60%以與滙豐股份掛鈎之獎勵形式遞延，並將於授出日期的第三周年至第七周年按等額分五期實際授出。在實際授出後，有關獎勵須受一年禁售期所規限。執行董事於遞延期間須符合正常離職的條件，方可獲實際授出相關遞延獎勵。

## 股東查詢及通訊

### 查詢

有關股東名冊所載持股票事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函下列地址之股份登記處。

股份登記處提供網上設施「投資者服務中心」，讓股東可以透過電子方式處理所持股份。

股東如已委託其他人士代表為持有股份，可能會獲提名（「獲提名人士」）收取滙豐根據英國《2006年公司法》第146條的規定發出的通訊。獲提名人士之主要聯絡人仍為登記股東（例如：股票經紀、投資經理、託管商或代表閣下管理投資的其他人士）。

獲提名人士的個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）如有任何變更或查詢，必須繼續交由登記股東而非滙豐的股份登記處辦理，除非滙豐根據英國《2006年公司法》行使其中一項權力時，直接致函獲提名人士要求回應，則屬例外。

### 主要股東名冊

Computershare Investor Services PLC  
The Pavilions  
Bridgwater Road  
Bristol BS99 6ZZ  
United Kingdom

電話：+44 (0) 370 702 0137

透過網站發出電郵：

[www.investorcentre.co.uk/contactus](http://www.investorcentre.co.uk/contactus)

投資者中心：[www.investorcentre.co.uk](http://www.investorcentre.co.uk)

### 透過法國Euroclear持有股份之人士

CACEIS Corporate Trust 14,  
rue Rouget de Lisle 92130  
Issy-Les-Moulineaux  
France  
電話：+33 1 57 78 34 28  
電郵：[ct-service-ost@caceis.com](mailto:ct-service-ost@caceis.com)  
網站：[www.caceis.com](http://www.caceis.com)

### 百慕達海外股東分冊

Investor Relations Team  
HSBC Bank Bermuda Limited  
37 Front Street  
Hamilton HM 11  
Bermuda  
電話：+1 441 299 6737  
電郵：[hbbm.shareholder.services@hsbc.bm](mailto:hbbm.shareholder.services@hsbc.bm)  
投資者中心：[www.investorcentre.co.uk/bm](http://www.investorcentre.co.uk/bm)

### 香港海外股東分冊

香港中央證券登記有限公司  
香港皇后大道東183號  
合和中心17樓1712-1716室  
電話：+852 2862 8555  
電郵：[hsbc.ecom@computershare.com.hk](mailto:hsbc.ecom@computershare.com.hk)  
投資者中心：[www.investorcentre.com/hk](http://www.investorcentre.com/hk)

### 持有美國預託股份之人士

The Bank of New York Mellon  
Shareowner services  
PO Box 505000  
Louisville,  
KY40233-5000  
USA  
電話（美國）：+1 877 283 5786  
電話（國際）：+1 201 680 6825  
電郵：[shrrelations@cpushareownerservices.com](mailto:shrrelations@cpushareownerservices.com)  
網站：[www.bnymdr.com](http://www.bnymdr.com)

### 電子通訊

股東可隨時選擇收取公司通訊的印刷本或收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取日後有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知，或撤銷或更改以電郵方式收取該等通知的指求，請登入[www.hsbc.com/ecomms](http://www.hsbc.com/ecomms)。若閣下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本

文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請致函或電郵（附上股東參考編號）至相關的股份登記處（地址見上頁）。印刷本將免費供應。

本文件及日後的相關文件均備有中譯本，如有需要，請向股份登記處索取。股東如收到本報告的中譯本，但不希望再收取此等譯本，亦請聯絡股份登記處。

股東如已委託其他人士代表為持有股份，可能會獲提名（「獲提名人士」）

收取滙豐根據英國《2006年公司法》第146條的規定發出的通訊。獲提名人士之主要聯絡人仍為登記股東（例如：股票經紀、投資經理、託管商或代表閣下管理投資的其他人士）。獲提名人士的個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）如有任何變更或查詢，必須繼續交由登記股東而非滙豐的股份登記處辦理，除非滙豐根據英國《2006年公司法》行使其中一項權力時，直接致函獲提名人士要求回應，則屬例外。



## 《2018年策略報告》之地位

本報告構成滙豐控股有限公司《2018年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2018年報及賬目》比較，本《策略報告》不包括董事會報告全文，其所載資料亦不足以全面反映滙豐的業績、業務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。

## 索取《2018年報及賬目》

股東如須索取印刷本，應聯絡滙豐股份登記處。有關進一步詳情，請瀏覽[www.hsbc.com/investors/investor-contacts](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。

《2018年策略報告》及《2018年報及賬目》亦可於滙豐網站[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)下載。

## 核數師報告

核數師就截至2018年12月31日止年度全盤賬目出具無保留意見之報告，並按《2006年公司法》第496條(即《2018年策略報告》、《2018年報及賬目》及「董事會報告」是否與賬目一致)發出無保留聲明。

## 若干界定用語

除文義另有所指外，「滙豐控股」乃指滙豐控股有限公司，而「滙豐」、「集團」或「我們」則指滙豐控股及其附屬公司。在本文件內，中華人民共和國

香港特別行政區簡稱為「香港」。當使用「股東權益」及「股東權益總額」等用語時，「股東」指滙豐控股的普通股及由滙豐控股發行並分類為股

東權益的優先股及股本證券之持有人。「百萬美元」及「十億美元」分別指百萬及十億(數以千計之百萬)美元。

## 圖片

摘要(第2至3頁)：  
法國普羅旺斯薰衣草園。  
由馬耳他企業財資方案團隊成員  
Andrea A Attard拍攝

我們的策略(第10至13頁)：  
泰國海邊航行的小船。由印度零售客  
戶盡職審查支援人員Joanna S Ellis拍  
攝

環球業務(第18至21頁)：  
香港城市夜景。由英國法律事務團  
隊成員John Oldham拍攝

我們的業務經營方式(第22至23頁)：  
印尼拉賈安帕特群島(全球海洋生物  
最豐富的地區之一)魚群。由中國投  
資管理團隊成員Faith Li拍攝

我們經營業務的方式(第28至29頁)：  
諾森伯蘭郡Thrunton Woods森林。  
由英國電子科技團隊成員Ciara  
Jennings拍攝

風險概覽(第30至31頁)：  
孔雀羽毛上的雨點。由孟加拉企業  
傳訊團隊成員Noman Anwar拍攝

封底內頁：  
南韓仁川機場扶手電梯下熙來攘往的  
人群。由中國財務團隊成員Michael  
Hu拍攝

集團主席及集團行政總裁的頭像：  
由Charles Best拍攝

© 滙豐控股有限公司2019  
版權所有

未經滙豐控股有限公司事先書面許  
可，不得將本刊任何部分以任何形  
式或用任何方法(無論電子、機械、  
複印、錄製或其他形式)複製、存於  
檢索系統或傳送予他人。

出版：滙豐控股有限公司環球財務  
部(倫敦)  
設計：Superunion(倫敦)

中文翻譯：香港上海滙豐銀行有限  
公司印務及電子出版(香港)

中譯本與英文本如有歧異，概以英  
文本為準。



承印：宏亞印務有限公司，香港。本刊物以植物油墨印製，採用Revive 100 Offset紙板及紙張。此種紙張在奧地利製造，成分為100%脫墨用後廢料。紙漿不含氯。

FSC™標誌表示紙張所含的材料100%來自循環再用之纖維，並已根據Forest Stewardship Council®的規例獲得認可。



再生產品  
使用再生材料  
生產的紙張

FSC™ C006398



HSBC Holdings plc  
滙豐控股有限公司

8 Canada Square  
London E14 5HQ  
United Kingdom  
電話：+44 (0)20 7991 8888  
[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)