

HSBC Holdings plc 滙豐控股有限公司

2017 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

廣州是中國最有活力的大都市之一，位處華南經濟發展最迅速的珠江三角洲腹地，也是廣東省的省會。珠江三角洲近年已從世界工廠變身為領導全球的數碼商貿和創新科技先鋒。滙豐植根於中國逾150年，至今仍以內地為集團發展策略的核心，分行網絡覆蓋整個珠三角地區。2017年12月，中國首家由外商控股的合資證券公司——滙豐前海證券有限公司，已率先於珠三角啟業。

封面內頁圖片

迪拜金融區。

攝影比賽優勝作品

本年報採用的五幅圖片都是集團全球員工攝影比賽的優勝作品，從芸芸2,100多幅參賽照片中脫穎而出，為報告增添人文色彩。自2017年6月起，HSBC Now Photo 成為常設的員工活動，鼓勵全球僱員以鏡頭捕捉各地見聞，與大家分享。

目錄

本《策略報告》已於2018年2月20日獲董事會通過。



集團主席
杜嘉祺

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經調整衡量指標來補充IFRS數字。該等衡量指標以下列符號標示：◆

▶ 詳細解釋請參閱《2017年報及賬目》第32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 策略行動

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
- 25 其他
- 26 可持續發展融資
- 27 氣候相關財務資料披露工作小組

風險概覽

- 28 管理風險
- 28 首要及新浮現風險

薪酬

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

註釋

- 32 註釋

補充資料

- 33 《2017年策略報告》
- 33 索取《2017年報及賬目》
- 34 股東查詢及通訊
- 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、全面的銀行業務模式及雄厚的資本實力，為客戶及股東帶來長期價值。

集團

截至2017年12月31日止年度

列賬基準除稅前利潤
(十億美元)

2017年	17.2
2016年	7.1
2015年	18.9

(2016年：71億美元)

172億美元

經調整除稅前利潤
(十億美元)

2017年	21.0
2016年	18.9
2015年	18.8

(2016年：189億美元)

210億美元

列賬基準收入
(十億美元)

2017年	51.4
2016年	48.0
2015年	59.8

(2016年：480億美元)

514億美元

於2017年12月31日

列賬基準風險加權資產
(十億美元)

2017年	871
2016年	857
2015年	1,103

(2016年：8,570億美元)

8,710億美元

普通股權一級比率
(%)

2017年	14.5
2016年	13.6
2015年	11.9

(2016年：13.6%)

14.5%

資產總值
(十億美元)

2017年	2,522
2016年	2,375
2015年	2,410

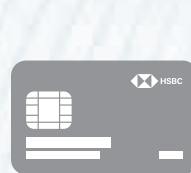
(2016年：23,750億美元)

25,220億美元

策略執行

- 透過國際網絡推動業務增長，其中交易銀行產品的收入比2016年上升6%，而環球業務之間的收入協同效應則增加13%。
- 自2015年投資者簡報會以來，推算的年度成本節約達到61億美元，期間集團繼續投放資源於業務增長、監管計劃及合規範疇；2017年底的推算成本與2014年的成本基礎相若。
- 超額完成風險加權資產削減目標，2015年初以來合共從各項業務削減3,380億美元風險加權資產。
- 以亞洲為重心的策略取得成效，2017年為集團帶來逾75%的列賬基準及經調整利潤。
- 2017年的股東權益回報率為5.9%，高於2016年的0.8%。我們會繼續投資以推動增長，並有效管理資本，以達致股東權益回報率大於10%的中期目標。

關於滙豐



約

3,800萬名
客戶使用我們的銀行服務。

我們聘用

229,000名
員工於世界各地工作*。

*等同全職僱員



今天，滙豐設有約

3,900個
辦事處，遍及全球67個國家和地區。

我們擁有

200,000名
股東，遍布131個國家和地區。

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、金融犯罪風險管理、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

我們協助全球數以百萬計的客戶管理財務、購置物業，以及為未來儲蓄和投資。保險及投資管理業務為所有環球業務提供支持，滿足客戶的各種需要。

工商金融

我們透過銀行產品及服務，在53個國家和地區支持約170萬名企業客戶，幫助他們營運及發展業務。這些客戶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。

環球銀行及資本市場

我們向企業、政府及機構提供各種金融服務及產品，全面涵蓋資本融資、顧問及交易銀行服務，可按客戶的特定目標組合及制訂合適的產品及方案。

環球私人銀行

我們協助資產豐厚人士及其家族增加、管理及保存財富。

經調整除稅前利潤 ◆

(2016年：52億美元)

65億美元

(2016年：59億美元)

68億美元

(2016年：55億美元)

58億美元

(2016年：3億美元)

3億美元

經調整風險加權資產 ◆

(2016年12月31日：1,147億美元)

1,215億美元

(2016年12月31日：2,869億美元)

3,010億美元

(2016年12月31日：3,077億美元)

2,993億美元

(2016年12月31日：157億美元)

160億美元

◆ 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

股東權益回報率

5.9%

經調整收入增長率與支出增長率之差 ◆

+1%

2017年每股普通股股息

0.51美元

▶ 詳情請參閱第17頁。

集團主席報告

憑藉覆蓋全球九成貿易流量的國際網絡，加上在世界增長最快地區的領導地位，我們具備優越條件，能夠協助客戶把握全球經濟增長帶來的商機。



集團主席 杜嘉祺

2017年業績展現了集團的實力與潛力。列賬基準之除稅前利潤大幅增加，反映集團業務穩健，以及2016年的重大項目不復再現。各項環球業務的經調整利潤全面增長，其中三大環球業務的經調整收入均告上升。

強勁的收入增長抵銷了業務投資的成本有餘，而貸款規模擴大則為日後業績奠定基礎。亞洲再次為集團貢獻大部分利潤，其中工商金融和零售銀行及財富管理業務的表現尤為突出。受惠於上述各項因素，集團錄得經調整除稅前利潤210億美元，較2016年上升11%。

在此業績支持下，我們得以派發第四次股息0.21美元，金額維持往年水平，使2017年派息總額達到0.51美元，全年股東總回報達到24%。

董事會人事變動

今年是本人擔任集團主席的首個完整年度，我非常感謝前任主席范智廉及集團行政總裁歐智華為確保順利交接所做的工作。在環球金融危機肆虐期間，他們帶領滙豐克服困難，重振集團聲望，令滙豐繼續成為全球最強大、最穩健的國際銀行之一，為我們留下了寶貴的財富。

本人履新後的首要任務，就是委任歐智華的繼任人。他要將歐智華的成就發揚光大，同時進一步提升滙豐的優秀特質。范寧在管理多元化的國際業務方面成績卓著，對滙豐的傳統與文化亦有深刻了解，無疑是傑出的繼任人選。本人和董事會熱切期盼與范寧及其管理團隊緊密合作。

2017年，董事會亦有其他人事變動，駱美思、李德麟及華爾士均已卸任。三位董事竭誠服務，為董事會出謀獻策，建樹良多，本人對他們深表謝意，並特別感謝駱美思擔任高級獨立董事期間的卓越工作，以及李德麟為提名委員會提供的睿智領導。

年度展望

董事會將著重提升集團聲譽和業績，維持滙豐的穩健實力。我們會進一步完善既有策略，在穩定、審慎及有效監督的管治架構下，為所有相關群體創建價值。

「滙豐業務多元化、創造收入的往績卓著、資本實力雄厚，定能應付當今世界的各種風險及不明朗因素。」

我們預計，全球主要經濟體在失業率低企、消費者信心回升及貿易改善的支持下，2018年將錄得不俗增長。市場對中國經濟硬著陸的憂慮已經消退，亞洲各地市場的年內表現亦可望向好。主要涉及亞洲國家的多項重大區域貿易協定料於2018年達成，進一步為樂觀情緒帶來支持。憑藉覆蓋全球九成貿易流量的國際網絡，加上在世界增長最快地區的領導地位，我們具備優越條件，能夠協助客戶把握全球經濟增長帶來的商機。

我們對全球經濟前景感到樂觀，但國際關係緊張和貿易保護主義加劇，以及缺乏平等的增長機會，都可能干擾經濟活動。我們將於日常風險管理工作中模擬和預測各種境況，以應對可能性較低但有機會發生的事件。滙豐業務多元化、創造收入的往績卓著、資本實力雄厚，定能應付當今世界的各種風險及不明朗因素。

「我們不僅致力爭取良好業績，亦非常重視於營運過程當中公平透明地對待所有相關群體。」

資料透明度與披露

去年，我們公布了一系列環境、社會及管治衡量指標，以便投資者與客戶評估我們的非財務表現。我們會持續了解哪些資料對相關群體更有幫助，並提升收集所需資料的能力，不斷改善資料披露。我們的下一期《環境、社會及管治報告》將於2018年4月在滙豐網站發表。

我們亦已根據金融穩定委員會氣候相關財務資料披露工作小組的建議作出首次披露。有關披露載於第27頁。作為全球最大的國際銀行之一，我們會切實履行責任，協助訂立自願參與、貫徹一致和與業界水平看齊的氣候相關財務資料披露制度。我們將繼續擴大披露範圍及提高披露資料的質素和準確性，並鼓勵所有業務夥伴採取相同做法。

支持集團員工

我們不僅致力爭取良好業績，亦非常重視於營運過程當中公平透明地對待所有相關群體，包括僱員、客戶、監管機構和股東。我們矢志為這項目標而努力，並就我們的行為對相關群體負責。

作為此承諾的一部分，董事會與本人將確保滙豐能夠為全體員工提供有利於發揮潛能，並鼓勵正確行為的環境。各界對我們的誠信正直寄以厚望，我們亦將繼續促進這一文化，讓員工堅守正道，正確行事。

我謹此代表董事會，特別感謝在世界各地的229,000名員工。出任集團主席以來的短短時間內，我已深切感受到各地員工的努力、活力和能力。集團業績就是他們辛勤工作、不懈努力的最佳證明。

集團主席

杜嘉祺

2018年2月20日

集團行政總裁之回顧

現在的滙豐比2011年更精簡、強大和穩健，能夠更好地聯繫客戶，把握全球增長最快地區的商機。



集團行政總裁 歐智華

2017年是滙豐重要的一年。我們完成了2015年展開的改革計劃，大力提升業務網絡的效益，並加強了集團的競爭優勢。截至年底，我們已超額完成削減風險加權資產和節約成本的目標、重新發展墨西哥業務、透過國際網絡推動高於環球經濟增幅的收入增長，以及加快拓展亞洲業務。此外，我們又開展新業務，推出多種產品，顯著提升面向國際客戶的服務。

這些成就，以及為此而進行的前期工作，都是締造2017年強勁業績的重要因素。三大環球業務表現理想，推動集團的列賬基準和經調整除稅前利潤大幅增加，而列賬基準除稅前利潤亦因2016年的多項重大項目不復再現而受惠。在五個主要營運地區中，有四個的經調整除稅前利潤和收入均告上升。經調整收入的增長速度高於經調整成本的升幅，而策略產品範疇的市場佔有率亦繼續提高。

業績表現

零售銀行及財富管理業務2017年表現卓越，多個業務範疇的經調整收入均大幅增長。零售銀行業務方面，利率上升帶動收入增長，原因是我們穩健的資產負債表和雄厚的資本實力，繼續吸引存款流入，尤以香港最為明顯。我們繼續於香港、英國和墨西哥等目標市場擴展貸款業務。隨著客戶投資意欲加強，各類產品銷情暢旺，加上市場波動推動制訂壽險產品的業務增長，均令財富管理業務受惠。

工商金融業務方面，環球資金管理業務表現出色，帶動經調整收入穩步增長。貸款規模擴大有助信貸及貸款業務克服息差收窄的影響。環球貿易及融資業務經過2016年的困境後收入回穩，並擴大於主要市場的份額，包括香港的貿易融資市場和英國的應收賬融資市場。於《歐洲貨幣》雜誌2018年1月進行的年度貿易融資調查中，滙豐獲選為貿易融資方面的市場領袖。

環球銀行及資本市場業務的經調整收入錄得增長，主要動力來自環球資金管理業務及證券服務收入的強勁增長。環球資本市場和環球銀行業務於年內首三季錄得增長，令兩者得以抵禦第四季的疲弱市況。

環球私人銀行業務的經調整收入反映過往重新定位的影響，但於2017年間表現平穩。此項業務在目標市場的經調整收入增長10%。

由於收入表現強勁，集團於2017年的收入增長率與支出增長率之差為正數。隨著我們加快投資以推動業務(特別是零售銀行及財富管理業務)增長，經調整支出有所上升。與表現掛鈎的酬勞支出亦跟隨除稅前利潤增加。

主要由於北美石油及天然氣行業的境況改善，經調整貸款減值準備顯著低於2016年。

普通股權一級比率處於14.5%的強勁水平，當中已計及美國近期修改稅法導致集團資本水平降低9個基點，以及最近回購20億美元股份的影響。2017年，我們透過股份回購和高於其他所有歐美同業的派息，合共向股東返還30億美元，同時繼續將資本比率維持於業內最高的水平。

集團的國際網絡已進一步優化，能夠更好地聯繫客戶，協助他們把握商機，帶動高於環球經濟增幅的收入增長。我們現有53%的客戶收入來自國際客戶，高於2015年的50%。尤其是，環球資金管理業務現已成為集團業績的重要功臣，而環球貿易及融資業務亦在全球貿易融資市場穩踞領導地位。

集團進一步將業務重點轉向亞洲，能夠更加緊貼全球增長最快的地區，把握當地經濟和社會變革帶來的機遇。亞洲市場對集團利潤的貢獻高於2015年，反映我們於區內投入資源以增加貸款、拓展保險和資產管理業務，以及協助客戶把握區內商機。

我們繼續於中國內地開拓業務，推出多項零售銀行產品，以及於珠江三角洲地區增加貸款規模。去年12月，滙豐前海證券正式開業，成為內地首家由國際銀行控股的合資證券公司，有助我們更好地幫助客戶參與中國快速擴展的資本市場，亦為集團帶來前所未有的機遇，可於內地建立及發展與國際接軌的證券業務。這突顯了我們作為中國內地領先國際銀行的優勢。

2017年內，我們獲得多項與中國「一帶一路」倡議相關的重大業務委託，並於波蘭、盧森堡、泰國和澳門設立中國業務組，進一步把握相關機遇。現時，我們合共設有24個中國業務組，協助中國企業實現邁向全球的抱負，其中有20個位於「一帶一路」沿線國家。11月，我們於《金融亞洲》雜誌的「2017年成就大獎」中獲評選為「『一帶一路』最佳銀行」。

「我們為股東創造了卓越價值。由2011年至2017年底，股東總回報達到70.3%。」

策略行動

集團的業務實力，很大程度上歸功於2015年6月公布的策略行動。有關計劃已於2017年底結束，十項行動中有八項如期達致目標（請參閱第12至13頁）。

受惠於策略行動，滙豐的資本效益顯著提升，能夠為投資者創造更豐厚的回報。集團又透過削減成本的計劃，抵銷了用於推動業務增長和防範金融犯罪的支出，並持續改善各項流程的效率和安全性。

此前表現遜色的墨西哥業務，盈利能力正逐步提高，為後續增長奠定良好基礎。美國業務繼續改善，可為其他地區帶來有價值的協同效應。縮減美國既有消費及按揭貸款組合的工作已告完成，結束了滙豐近代史上困難的一頁。

「我衷心感謝過去或現在與我共同奮鬥，在世界各地緊守崗位的滙豐員工。他們的努力和投入是集團成功的基石。」

打擊金融犯罪

過去五年來，我們一直致力將環球標準融入滙豐的機構文化之中。集團為提升金融犯罪風險管理能力所作的投資，大大增強了我們保障金融系統穩健性的實力。集團已成立一個高度專業的團隊，就業界在這方面的角色積極參與討論，務求打擊金融犯罪。在加強合規職能以應付不斷變遷的挑戰方面，我們亦取得了重大成果，並與世界各地的監管與執法機構建立合作關係，共同打擊金融犯罪。


2012年，我們與美國司法部訂立為期五年的延後起訴協議（「反洗錢延後起訴協議」）。該協議已於去年12月屆滿，這是滙豐的一項重要里程碑。儘管如此，反洗錢延後起訴協議順利完成，是我們改革合規能力與維護金融系統等重要工作的成果，而非有關工作的重點。我們將繼續努力，確保集團的改革具有成效及持續性。打擊金融犯罪是一場永不休止的鬥爭，亦會一直是集團管理層的工作重點。

鳴謝

在交棒給繼任人之際，我對集團於過往七年半所取得的成就深感自豪。經過滙豐成立153年來最全面的改革後，現在的滙豐比2011年更精簡、強大和穩健，能夠更好地聯繫客戶，把握全球增長最快地區的商機。透過股價上升、派息及回購股份，我們也為股東創造了卓越價值。由2011年至2017年底，集團累計派息647億美元，並回購55億美元股份，股東總回報達到70.3%。

對於范寧接任集團行政總裁，我感到十分高興。范寧是一位出色的人才，他對滙豐及其文化的深入認識將會是集團與客戶的寶貴資產。我很感激集團管理委員會的同事自2011年以來的支持，以及范智廉與杜嘉祺的鼎力協助。

最後，我衷心感謝過去或現在與我共同奮鬥，在世界各地緊守崗位的滙豐員工。他們的努力和投入是集團成功的基石。我很榮幸能夠在過去的38年與他們並肩工作。



集團行政總裁
歐智華

2018年2月20日

我們的策略

我們已制訂反映集團宗旨並有助發揮集團國際網絡價值的長期策略。

雙管齊下的長期策略

拓展國際網絡

致力服務不同地區的企業，促進國際貿易及資金流，幫助客戶擴展業務。

投資具本土實力的 財富管理及零售銀行業務

立足選定的零售銀行及財富管理業務市場，充分把握全球社會流動、創富增值和長期人口結構變化帶來的商機。

集團網絡和策略的價值

把握全球增長機遇

集團網絡獨具優勢，覆蓋的國家或地區已佔全球生產總值、貿易及資金流約90%。在快速增長的各大型經濟體，我們均佔據領導地位。

按2030年的預測數字計，我們的網絡已全面覆蓋全球最大的30條貿易走廊。預計這30大貿易走廊於2016至2030年的複合年增長率，將遠超同期國內生產總值的預期增長。

以覆蓋多元地域的全面銀行業務模式減低風險及波動

我們的批發和零售業務都以均衡而全面的銀行業務模式營運，並於地域上作多元發展。因此，我們的風險和盈利波動均較全球同業為低。這個業務模式歷經多個經濟周期仍然維持穩健，同時有助確保資金和流動資金穩定。

雄厚的資本及資金基礎

為符合2010年底以來的各項新訂監管規定，股東權益有所增加，普通股權一級比率達到14.5%。

四大環球業務相互關聯，不但保持緊密的商業聯繫，亦分攤資產負債和流動資金。

穩定的股東回報

股息領先業界——2011至2017年已宣派約650億美元股息，並完成約55億美元股份回購。

長遠趨勢

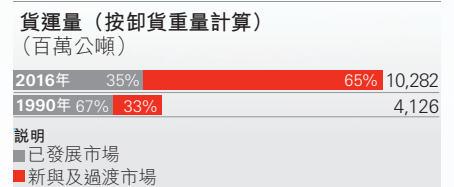
集團的策略優勢令我們能夠把握多項長遠趨勢

環球聯繫日益緊密，國際貿易、資金和數據流動日益頻繁，成為推動國內生產總值增長的關鍵因素。

資料來源：Global Insight的Comparative World Overview。

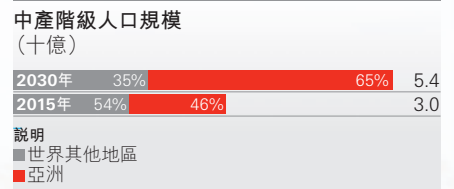


到2050年，新興市場經濟體的規模預期將達到已發展經濟體的兩倍。



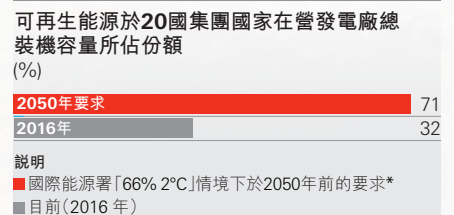
資料來源：聯合國貿易和發展會議。

在亞洲中產階級人口增長的帶動下，預期2017至2030年中產階級人口將增長超過20億。



資料來源：布魯金斯學會全球經濟與發展項目，The Unprecedented Expansion of the Middle Class (2017年)。

氣候變化正在加快，全球氣溫升勢明顯，為將全球氣溫升幅控制在2°C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)。

* 該情境假設有66%機會可於整個21世紀將全球平均表面氣溫相對於工業化前的升幅維持在2°C以下。

客戶示例

天合光能(「天合」)：
中國，可再生能源

全球太陽能板出口商。天合的目標是將中國的綠色能源解決方案帶到「一帶一路」倡議沿線國家和地區，因此逐步擴大海外(特別是東盟地區)投資。滙豐為天合建立電子服務平台，方便總部清晰掌握東盟地區附屬公司的現金狀況，並在新加坡設立現金池，無縫連接天合在各地的滙豐賬戶。

Reckitt Benckiser (「RB」)：
英國，消費品

全球性消費者健康及衛生公司。滙豐為Reckitt Benckiser擔任財務顧問及牽頭融資人，助其作價180億美元收購領先的嬰幼兒營養品公司美贊臣營養品公司。是次收購乃英資企業收購美資企業規模最大的交易之一，亦顯著提升RB於發展中市場(特別是中國)的業務實力。

浙江吉利：
中國，汽車

領先的汽車製造商。滙豐就兩項相關的中國對外投資為浙江吉利擔任獨家財務顧問，對象分別為馬來西亞汽車製造商Proton Holdings以及Proton的英國附屬公司Lotus Advance Technologies。滙豐在中國內地、香港、新加坡、馬來西亞和倫敦的團隊通力合作，協助有關交易順利完成。

Morgan McKinley：
愛爾蘭，專業服務

環球招聘機構，業務遍布愛爾蘭、英國、歐洲、中東、非洲及亞太地區。於2017年，Morgan McKinley擴大對滙豐的全球委託，以包括加拿大和日本的跨境環球貿易及融資安排和環球資金管理服務。客戶指出，滙豐的「一個團隊」服務方式(不以產品區分)是其決定轉用滙豐服務的主要原因。

策略行動

2015年6月投資者簡報會上宣布的策略行動中，十大目標有八個已經達成。

發揮集團國際網絡的價值

2015年6月，我們宣布採取一系列策略行動，以發揮集團的競爭優勢，應對不斷轉變的環境。

該等行動著重提升資源運用效率，同時進行投資以促進業務增長。每項行動均已訂立須於2017年底之前達成的目標。對頁的列表概述我們就此取得的進展，詳情載於下文。

調整規模及精簡業務

2017年，我們在調整規模及精簡業務方面跨越了多個重要里程碑。我們採取各項管理措施，合共減少3,380億美元風險加權資產，按經匯率調整基準計算，較採用管理措施削減風險加權資產的目標超出600億美元。

在投資者簡報會所述有關北美自由貿易區的目標中，我們尚未實現美國業務除稅前利潤達致20億美元的目標，但已取得若干進展。以美國零售銀行及財富管理業務為例，除稅前利潤、收入及存款均告增長，並將逾百萬客戶遷移至即將推出的全新核心銀行業務平台。美國消費及按揭貸款縮減組合的縮減工作亦已完成。在墨西哥，經調整除稅前利潤達4.4億美元，按當地貨幣基準計算，已超越投資者簡報會所述的目標。由於市場份額擴大帶動貸款結欠上升，因此我們在墨西哥的經調整收入亦較2016年增長11%。

在英國設立分隔運作銀行的工作如期推進，預計可於2019年1月1日的法定期限前完成。2017年，我們已就分隔運作銀行取得有限制銀行牌照，並正依照經審慎監管局及金融業操守監管局同意的啓業計

劃不斷努力，以期在2018年取得無限制牌照。

成本節約計劃順利完成，實現推算的成本節約每年61億美元，較投資者簡報會所述目標高出逾10億美元。計劃使2017年底的經調整推算成本與2014年的成本基礎持平，相關成本節約抵銷了監管計劃和合規等範疇以及投資促進業務增長所增加的支出。以零售銀行及財富管理業務為例，我們在全球擴大生物識別技術的使用範圍，讓150多萬客戶用上話音識別技術，更在九個市場推出指紋識別技術。企業客戶方面，我們著力提升主要的電子服務途徑，滙豐財資網及HSBC Connect均有重大改善。達標支出改革亦告完成，計劃實行以來的開支約為70億美元。

重新部署資本以推動業務增長

集團的國際網絡仍是我們策略的核心。我們已達成投資者簡報會所述收入增長高於國內生產總值增幅的目標。2017年，交易銀行產品收入增長6%，其中環球資金管理業務與滙豐證券服務的收入均錄得雙位數的百分比增幅。環球貿易及融資業務提高了主要市場的佔有率，特別是香港市場及英國的應收賬融資市場。源自優先業務走廊的跨境收入增長10%，五大優先業務走廊中有四條(包括中美走廊)實現雙位數百分比的收入增幅。於《歐洲貨幣》雜誌2018年的貿易融資調查中，我們獲客戶評選為「最佳環球貿易融資銀行」。

我們落實了2015年投資者簡報會所述優先及加快投資於亞洲的承諾。2017年，區內貸款組合增長至4,260億美元，增幅為530億美元。亞洲資

產管理業務的管理資產增長17%，而保險業務的新造業務保費以年率計增長8%。自2016年底在中國內地推出信用卡以來，我們於當地流通的信用卡已逾40萬張，而珠江三角洲地區的客户貸款亦增長23%。我們旗下的滙豐前海證券正式開業，是中國內地首家由國際銀行控股的合資證券公司。

我們於2017年有12億美元收入與人民幣國際化進程有關，未能達到投資者簡報會所述的20至25億美元目標。這大部分是由於整體市場活動減少所致。儘管如此，我們繼續獲推許為國際人民幣產品及服務的領先銀行。我們以28%的市場佔有率在彭博2017年離岸人民幣債券承銷排行榜上名列第一，並在《亞洲貨幣》雜誌2017年離岸人民幣服務調查中連續第六年排名榜首。按獲批額度計算，我們的人民幣合格境外機構投資者託管業務名列首位，佔有率達53%。

部分獎項和嘉許

《歐洲貨幣》雜誌2018年貿易融資調查
最佳環球貿易融資銀行

《歐洲貨幣》雜誌2017年卓越大獎
全球最佳銀行

新興市場全球最佳投資銀行
亞洲最佳銀行

北美洲交易服務最佳銀行

《歐洲貨幣》雜誌2017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(金融機構各類交易服務)

《亞洲貨幣》雜誌2017年新絲綢之路金融大獎

「一帶一路」最佳整體國際銀行

策略行動的進展

調整規模及精簡集團架構				
策略行動	2017年底的目標	2017年的進展	成果	進度
減少集團風險加權資產約2,900億美元	<ul style="list-style-type: none"> 減少集團風險加權資產2,900億美元 環球銀行及資本市場業務恢復集團的目標盈利能力；佔集團風險加權資產三分之一以下 	<ul style="list-style-type: none"> 於2017年採取管理措施，進一步削減710億美元，包括來自環球銀行及資本市場業務的320億美元 	<ul style="list-style-type: none"> 採取管理措施減少風險加權資產：約3,380億美元(為2015至2017年目標的100%以上) 環球銀行及資本市場業務的風險加權資產為2,990億美元 	◆
優化環球網絡	<ul style="list-style-type: none"> 縮減業務覆蓋範圍 	<ul style="list-style-type: none"> 之前公布的交易如期進行 	<ul style="list-style-type: none"> 於2017年底，集團業務覆蓋67個國家和地區(少於2014年底的73個國家和地區) 	◆
重建在北美自由貿易區的盈利能力	<ul style="list-style-type: none"> 美國除稅前利潤約20億美元 墨西哥除稅前利潤約6億美元 	<ul style="list-style-type: none"> 2017年出售70億美元資產，完成美國消費及按揭貸款縮減組合的縮減工作 在綜合資本分析及檢討中，美國資本計劃取得不反對意見；自2006年以來首次向集團派發股息(45億美元) 墨西哥業務的經調整收入主要因零售銀行及財富管理業務增長而上升11% 	<ul style="list-style-type: none"> 美國業務(不包括消費及按揭貸款縮減組合)的經調整除稅前利潤：9.2億美元(較2016年上升138%) 墨西哥業務的經調整除稅前利潤：4.4億美元(較2016年上升60%) 	— ◆ ¹
在英國設立分隔運作的銀行	<ul style="list-style-type: none"> 於2018年完成 	<ul style="list-style-type: none"> 設立英國分隔運作銀行獲監管機關發出有限制銀行牌照 如期推展成立全面運作團隊的工作，以配合於2018年上半年揭幕的英國新總部 	<ul style="list-style-type: none"> 工作如期推展 	◆
實現45至50億美元成本節約	<ul style="list-style-type: none"> 2017年底的推算營業支出與2014年的經調整水平相若 	<ul style="list-style-type: none"> 2017年實現成本節約21億美元 2017年收入增長率與支出增長率之差為1%，繼續為正數 2017年的等同全職僱員人數減少約6,500人 	<ul style="list-style-type: none"> 2017年底的經調整推算成本與2014年的成本基礎持平 自實施成本節約計劃以來，推算的年度成本節約達致61億美元 	◆
重新部署資本及投資				
透過國際網絡推動高於國內生產總值的增長	<ul style="list-style-type: none"> 國際網絡的收入增長高於國內生產總值的增幅 	<ul style="list-style-type: none"> 環球資金管理業務及滙豐證券服務收入增長強勁，分別達到14%及12% 環球貿易及融資業務在主要市場的佔有率上升，當中包括香港市場及英國的應收賬融資市場 設計、構建滙豐Tradeshift供應鏈融資提案並實現商業應用 	<ul style="list-style-type: none"> 交易銀行業務收入：152億美元(較2016年上升6%) 收入協同效應：118億美元(較2016年上升13%) 	◆
投資於亞洲—優先及加快	<ul style="list-style-type: none"> 提升市場佔有率 亞洲的管理資產每年增長約10% 	<ul style="list-style-type: none"> 滙豐前海證券正式開業，是中國內地首家由國際銀行控股的合資證券公司 2017年熊貓債券的承銷額位列外資銀行首位 調撥2.9億美元創新增長基金，支持珠江三角洲的高科技行業領袖 榮獲《亞洲貨幣》雜誌2017年銀行大獎的「中國最佳國際銀行」獎項 	<ul style="list-style-type: none"> 亞洲貸款組合：4,260億美元(按經匯率調整基準計，較2016年上升14%) 廣東地區貸款：62億美元(較2016年增加23%) 東盟業務經調整收入：29億美元(較2016年下跌4%) 由投資管理業務管理而分配至亞洲的資產：1,720億美元(較2016年增加17%) 亞洲制訂保險產品業務以年率計之新造業務保費：24億美元(較2016年增加8%) 	◆
透過人民幣國際化推動業務增長	<ul style="list-style-type: none"> 20至25億美元收入 	<ul style="list-style-type: none"> 取得外資銀行首張熊貓債券承銷牌照，可為非金融企業提供相關債券承銷服務 獲委任為中國內地與香港的債券交易橋樑債券通的首批市場莊家之一 	<ul style="list-style-type: none"> 人民幣國際化帶來的收入(來自部分或全部以人民幣計值的離岸業務，以及中國內地特定產品)：12億美元(較2016年減少5%) 	—
環球標準—防範金融犯罪 ²	<ul style="list-style-type: none"> 已全面推行 	<ul style="list-style-type: none"> 完成採用合規相關的重要資訊科技系統、制訂反洗錢及制裁政策架構，以及評估現有金融犯罪風險管理能力，從而識別任何不足和將之融入日常營運當中。我們2013年作為環球標準計劃一部分所承諾的各項行動已完成或被替代。進一步改善正在進行，以使我們的改革更具成效和持續性 	<ul style="list-style-type: none"> 2017年底前：採用合規相關的重要資訊科技系統；制訂反洗錢及制裁政策架構；評估金融犯罪風險管理架構的效力，務求將之全面融入日常營運當中。 2017年後：以有效而可持續的方式，在日常金融犯罪風險管理工作中全面採納政策架構及相關運作程序。目標為達致與英國金融業操守監管局所協定之最終狀況。繼續微調重要資訊科技系統，並繼續落實監察員/內行人士的意見 	◆*
總部所在地				
總部檢討	<ul style="list-style-type: none"> 於2015年底前完成檢討 	<ul style="list-style-type: none"> 檢討已完成 	<ul style="list-style-type: none"> 已於2016年2月宣布繼續以倫敦作為全球總部所在地 	◆

* 如「成果」項下所述。

■ 註釋請參閱第32頁。

財務概覽

列賬基準業績

右表列示我們於截至2017年、2016年及2015年12月31日止最近三個年度的列賬基準業績。

除另有說明者外，本財務概覽的所有評述均為2017年業績與2016年的比較。

列賬基準除稅前利潤

列賬基準除稅前利潤為172億美元，增加101億美元，增幅為141%，主要反映重大項目的有利變動淨額85億美元，詳情載於《2017年報及賬目》第32頁。若不計及重大項目和貨幣換算的不利影響5億美元，除稅前利潤增加21億美元，增幅為11%。

列賬基準收入

列賬基準收入為514億美元，增加35億美元，增幅為7%，部分反映重大項目的有利變動淨額20億美元，當中計及：

- 2016年本身信貸息差變動導致指定以公允值列賬之本身債務錄得不利公允值變動18億美元，而集團自2017年1月1日起提前採納IFRS 9「金融工具」的部分規定後，相關變動現於其他全面收益下列報；及
- 2017年不合資格對沖錄得有利公允值變動1億美元，而2016年則錄得不利變動7億美元。

上述有利變動淨額被下列因素部分抵銷：

- 2016年出售Visa Europe及Visa Inc. 會籍權益錄得7億美元利潤，2017年出售Visa Inc. 股份則錄得3億美元利潤；
- 2017年衍生工具合約錄得不利的借記估值調整4億美元，2016年則只錄得輕微變動；及
- 2017年錄得與英國客戶賠償計劃有關的準備1億美元，以及增加投資於新業務機會所產生的準備1億美元。

列賬基準業績	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2015年 百萬美元
淨利息收益	28,176	29,813	32,531
費用收益淨額	12,811	12,777	14,705
交易收益淨額	7,719	9,452	8,723
其他收益	2,739	(4,076)	3,841
未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額(「收入」)	51,445	47,966	59,800
貸款減值及其他信貸風險準備	(1,769)	(3,400)	(3,721)
營業收益淨額	49,676	44,566	56,079
營業支出總額	(34,884)	(39,808)	(39,768)
營業利潤	14,792	4,758	16,311
應佔聯營及合資公司利潤	2,375	2,354	2,556
除稅前利潤	17,167	7,112	18,867

重大項目亦包括於2016年7月1日完成向巴西布拉德斯科銀行出售巴西業務，因而於2016年確認虧損17億美元。巴西業務於2016年錄得列賬基準收入15億美元，大致抵銷是項虧損。

若不計及重大項目，以及貨幣換算的不利影響7億美元，收入增加22億美元，增幅為5%，反映零售銀行及財富管理業務、工商金融業務和環球銀行及資本市場業務之增幅。

列賬基準之貸款減值及其他信貸風險準備

列賬基準之貸款減值及其他信貸風險準備為18億美元，減少16億美元，部分反映重大項目之影響，其中包括2016年巴西業務產生之貸款減值及其他信貸風險準備7億美元。

若不計及重大項目和貨幣換算的不利影響1億美元，貸款減值及其他信貸風險準備減少8億美元，減幅為32%。貸款減值及其他信貸風險準備的減幅主要來自工商金融業務、零售銀行及財富管理業務和企業中心。

列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為349億美元，減少49億美元，減幅為12%，包括重大項目減少淨額56億美元，當中包括：

- 2016年撤銷歐洲環球私人銀行業務的商譽32億美元；
- 與法律事宜相關的和解開支及準備錄得撥回淨額4億美元，而2016年則提撥準備7億美元；
- 現已出售的巴西業務於2016年上半年錄得營業支出11億美元；及
- 達標支出30億美元，2016年則為31億美元。

若不計及重大項目和貨幣換算的有利影響3億美元，營業支出增加11億美元。增幅主要反映對業務增長計劃的投資增加，主要於零售銀行及財富管理業務，且部分以出售Visa股份所得的款項撥資，並反映與表現掛鈎的酬勞上升。

列賬基準業績(續)

來自聯營及合資公司之列賬基準收益

來自聯營及合資公司之列賬基準收益為24億美元，增加2,100萬美元。

股息

於2018年2月20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《2017年報及賬目》第186頁的財務報表。

我們呈列經調整的業績數字，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。經調整的業績數字將以此符號標示：◆

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《2017年報及賬目》第48頁。

經調整業績 ◆

下表列示我們於2017及2016年之經調整業績，詳情將於下文說明。

經調整業績 ◆	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	與2016年比較的變動		
			不利 百萬美元	有利 百萬美元	%
未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額(經調整收入)	51,524	49,290		2,234	5%
貸款減值及其他信貸風險準備	(1,769)	(2,594)		825	32%
營業支出總額	(31,140)	(30,084)	(1,056)		(4)%
營業利潤	18,615	16,612		2,003	12%
應佔聯營及合資公司利潤	2,375	2,322		53	2%
除稅前利潤	20,990	18,934		2,056	11%

經調整除稅前利潤 ◆

按經調整基準計算，除稅前利潤為210億美元，增加21億美元，增幅為11%。此乃受惠於三項主要環球業務增長帶動收入上升(增加22億美

元)，以及貸款減值及其他信貸風險準備大幅下降(減少8億美元)，特別是2016年的數額包括了與石油和天然氣及採礦行業有關的貸款準備。以上變動被營業支出上升(增加11億美元)所部分抵銷，原因包括投資於增長計劃。2017年，經調整收入增長率與支出增長率之差為正1%。

經調整業績 (續)

經調整收入與2016年比較的變動

	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	變動 百萬美元	%
零售銀行及財富管理	20,287	18,542	1,745	9%
工商金融	13,223	12,619	604	5%
環球銀行及資本市場	15,091	14,715	376	3%
環球私人銀行	1,703	1,748	(45)	(3)%
企業中心	1,220	1,666	(446)	(27)%
總計	51,524	49,290	2,234	5%

經調整收入

經調整收入為515億美元，增加22億美元，增幅為5%，原因是三項主要環球業務均錄得增長，惟部分增幅被環球私人銀行業務和企業中心的減幅所抵銷。

- 零售銀行及財富管理業務收入增加17億美元，增幅為9%，主要是往來賬項、儲蓄及存款帶動零售銀行業務收入增加所致，反映結餘上升和息差擴闊(主要是香港，同時亦包括美國及墨西哥)，惟個人貸款業務收入減少抵銷了部分增幅。財富管理業務收入亦錄得增長，主要是與2016年的不利市場情況(尤其在亞洲)比較，今年的有利市況令制訂保險產品業務成為增長動力。此外，投資產品分銷收益亦有增加，反映香港投資者信心改善。
- 工商金融業務收入增加6億美元，增幅為5%，主要來自環球資金管理業務(其中以亞洲最為顯著)。這主要反映息差擴闊和存款平均結餘增加。在信貸及貸款業務方面，主要市場的貸款結欠增加帶動收入增長，而在環球貿易及融資業務方面，亞洲及英國的資產負債增長，但因終止中東及北非部分客戶關係的計劃，收入仍輕微下滑。
- 環球銀行及資本市場業務收入增加4億美元，增幅為3%，主要來自環球資金管理業務和證券服務。環球資本市場業務收入輕微增加，主要受股票業務增長支持，反映大宗經紀融資業務的市場佔有率提升，但此利好因素被定息產品、外匯及大宗商品收入減少所部分抵銷，反映市場波幅收窄和信貸及資金估值調整產生不利變動淨額。

上述升幅被以下跌幅所部分抵銷：

- 環球私人銀行業務收入減少4,500萬美元，減幅為3%，反映客戶重新定位措施的影響。此減幅部分被目標增長市場(尤其是香港)的收入增長所抵銷，主要是客戶交易量增加帶動投資收入上升，以及息差擴闊支持存款收入增長所致。
- 企業中心收入減少4億美元，其中美國縮減組合於2017年出售剩餘組合令收入減少7億美元，中央財資收入則減少1億美元。上述減幅被其他收益(增加4億美元)所部分抵銷，當中包括投資物業錄得的重估增值。

經調整貸款減值及其他信貸風險準備

經調整貸款減值及其他信貸風險準備為18億美元，減少8億美元，反映以下各項減幅：

- 工商金融業務減少5億美元，英國和北美洲的減幅尤為顯著，主要因為2016年的數額包括就石油及天然氣行業貸款提撥的準備。此外，法國、西班牙及新加坡亦告減少，原因是2016年少數企業貸款產生個別評估的貸款減值及其他信貸風險準備。
- 零售銀行及財富管理業務減少2億美元，主要源於土耳其及美國，反映信貸質素改善，但部分被墨西哥的增幅所抵銷，主要是無抵

押貸款增加，導致貸款拖欠率相應上升所致。

- 環球銀行及資本市場業務的貸款減值及其他信貸風險準備為5億美元，與上一年相若，主要涉及歐洲兩項大額企業貸款，2016年則有少數個別評估的貸款減值及其他信貸風險準備，主要涉及石油及天然氣和美國採礦行業。

經調整營業支出

經調整營業支出為311億美元，增加11億美元，增幅為4%，反映對業務增長計劃的投資(6億美元)，主要於零售銀行及財富管理業務，且部分以出售Visa股份所得的款項撥資，並反映與表現掛鈎的酬勞上升(4億美元)。與2016年相比，英國銀行徵費支出為9.16億美元，基本維持不變。成本節約計劃的影響大致抵銷通脹以及持續投資於監管計劃和合規範疇的支出。

監管計劃和合規範疇的總投資額為30億美元，增加2億美元，增幅為7%，主要反映繼續實施環球標準計劃，以加強金融犯罪風險監控措施及防範能力。

於2017年12月31日，等同全職僱員人數為228,687人，較2016年12月31日減少6,488人，反映實施及完成改革計劃令僱員人數減少，但集團於環球標準和業務增長計劃上的投入有所增加，抵銷了部分減幅。

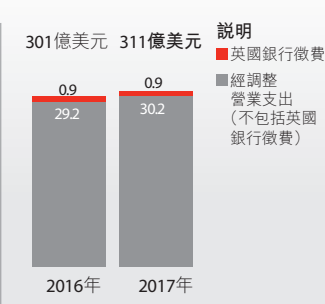
來自聯營及合資公司之經調整收益

來自聯營及合資公司之經調整收益為24億美元，增加1億美元。

經調整營業支出(按季) (十億美元)



經調整營業支出(按年) (十億美元)



資產負債及資本

資產負債實力

按列賬基準計算，資產總值為2.5萬億美元，比2016年12月31日增加6%，按固定匯率基準計算則增加1%。集團資產負債保持穩健，原因是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2017年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為380億美元，於2016年12月31日則為420億美元。跌幅主要由於向股東分派83億美元，高於期間生成的利潤55億美元，以及因本身信貸風險變動產生8億美元的公允價值虧損(除稅淨額)。

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《2017年報及賬目》第117頁。

於2017年12月31日，集團的普通股權一級比率為14.5%，較2016年12月31日的13.6%為高。

實施IFRS 9

集團已於2018年1月1日採納IFRS 9「金融工具」的規定。集團於2018年1月1日的資產淨值因此減少10億美元。我們預計集團的監管規定資本狀況不會因此受到重大影響。

有關實施IFRS 9之預期影響的進一步說明，請參閱《2017年報及賬目》第186頁財務報表附註1。

實現集團財務目標

股東權益回報率 (%)

2017年	5.9
2016年	0.8
2015年	7.2

股東權益回報率

集團的中期目標為取得10%以上的股東權益回報率。2017年，我們的股東權益回報率為5.9%，而2016年則為0.8%。於2016年，重大項目(包括歐洲環球私人銀行業務的商譽撇銷、達標支出，以及指定以公允價值列賬之本身債務因信貸息差變動所引致之不利公允價值變動)對列賬基準股東權益回報率產生重大影響。

經調整收入上升

5%

經調整支出上升

4%

經調整收入增長率
與支出增長率之差

1%

經調整收入增長率與支出增長率之差

收入增長率與支出增長率之差用於計量收入與支出變動率之間的差額。當收入的年度百分比變動數字高於(或減幅小於)相應的支出比率時，收入增長率與支出增長率之差即為正數。

我們採用經調整收入和支出來計算經調整收入增長率與支出增長率之差，目標是維持該數字為正數。

於2017年，經調整收入增加5%，而經調整營業支出則增加4%。因此，經調整收入增長率與支出增長率之差為正1%。

就有關年度宣派股息總額 (十億美元)

2017年	10.2
2016年	10.1
2015年	10.0

股息

在目前的不明朗環境下，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。我們於2015年6月投資者簡報會上提出的策略行動，正是回應上述問題的重點措施。

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

零售銀行及財富管理業務透過零售銀行、財富管理、投資管理及保險四個主要業務範疇，為全球近3,700萬名客戶提供服務。滙豐旗下的卓越理財及運籌理財服務，以中上階層及新興富裕階層為目標客戶，這些客戶重視國際聯繫，而滙豐的全球網絡及規模正好配合其需求。對於需要簡單銀行服務的客戶，零售銀行及財富管理業務亦因地制宜，提供全面的產品及服務。

主要事項

- 為六個核心市場的數碼改革投入重大資源，重整分行網絡與銷售團隊，以及加強與客戶的聯繫，包括在香港推出付款應用程式「PayMe」和在英國推出語音生物識別服務。
- 持續吸納客戶存款(上升5%)，日後利率調升，可望帶來潛在得益；貸款結欠增加7%。
- 投資產品銷售增長強勁，特別是股票(上升45%)和互惠基金(上升22%)，而保險業務以年率計之新造業務保費錄得增長(上升7%)，主要來自亞洲。

財務表現

經調整除稅前利潤為65億美元，上升12億美元，升幅為24%，反映來自存款和財富管理的收入增幅強勁，以及貸款減值及其他信貸風險準備減少，但營業支出上升抵銷了部分升幅。經調整收入增長率與支出增長率之差為正4%。

經調整收入為203億美元，上升17億美元，升幅為9%，反映：

零售銀行業務收入增加(上升8億美元，升幅為6%)：

- 來自往來賬項、儲蓄及存款的收入錄得增長(上升11億美元)，原因是息差擴闊以及結餘上升(主要是香港，同時亦包括美國及墨西哥)。

但部分被下列因素所抵銷：

管理層對經調整收入的意見	2017年與2016年比較				
	2017年 百萬元	2016年 百萬元	2015年 百萬元	百萬元	%
營業收益淨額 ³					
零售銀行	13,495	12,695	12,508	800	6%
— 往來賬項、儲蓄及存款	6,344	5,213	4,814	1,131	22%
— 個人貸款	7,151	7,482	7,694	(331)	(4)%
按揭	2,337	2,546	2,648	(209)	(8)%
信用卡	2,899	3,034	3,218	(135)	(4)%
其他個人貸款 ⁴	1,915	1,902	1,828	13	1%
財富管理	6,224	5,292	5,748	932	18%
— 投資產品分銷 ⁵	3,276	2,904	3,230	372	13%
— 制訂壽險產品	1,893	1,401	1,544	492	35%
— 資產管理	1,055	987	974	68	7%
其他 ⁶	568	555	582	13	2%
截至12月31日止年度	20,287	18,542	18,838	1,745	9%
經調整風險加權資產 平均值回報率(%) ⁷	5.5	4.6	4.8		

註釋請參閱第32頁。

- 個人貸款收入減少(下降3億美元)，反映按揭息差收窄，尤其在香港、中國內地和美國。部分減幅被按揭貸款增長222億美元所抵銷，主要源自集團市場佔有率上升的英國和香港。

財富管理業務收入增加(上升9億美元，升幅為18%)：

- 制訂壽險產品業務收入錄得增長(上升5億美元)，包括2017年因市場影響錄得有利變動3億美元(而在2016年則錄得不利變動4億美元)，原因是利率及股票市場(特別是亞洲及法國)出現波動，其次是亞洲的保險銷售增加。

- 投資產品分銷收入增加(上升4億美元)，主要源自香港的互惠基金和零售證券銷售增加，反映投資者信心增強。

經調整貸款減值及其他信貸風險準備為10億美元，下降2億美元，降幅為14%，反映信貸質素提升令土耳其的數額減少8,500萬美元，以及美國的數額減少4,400萬美元。部分減幅被墨西哥的貸款減值及其他信貸風險準備升幅(2,400萬美元)所抵銷，

反映目標範疇的無抵押貸款增長以及拖欠率上升。英國的貸款減值及其他信貸風險準備輕微增加至1.32億美元，但仍處於非常低的水平(組合的10個基點)，原因是有關按揭和無抵押貸款的貸款減值及其他信貸風險準備增加，當中部分被出售貸款組合產生的撥回額抵銷。

經調整營業支出為128億美元，增加7億美元，增幅為5%，主要原因是投資於增長計劃(其中以零售企業銀行業務尤為顯著)、配合我們推出新產品和服務的國際提案，以及中國內地業務。我們透過改革和其他方式節約成本，部分抵銷了通脹和與表現掛鉤酬勞的增幅。

經調整除稅前利潤

(十億美元)

2017年	6.5
2016年	5.2
2015年	5.5

經調整除稅前利潤變動

+24%

「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。

比較期間已經重列，以反映《2017年報及賬目》第46頁所述的呈報類別變動。

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

工商金融業務在53個國家和地區為約170萬名客戶提供服務。我們的客戶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。我們為客戶提供專門設計的金融產品及服務，協助他們提升營運效率和實現增長。

我們提供的服務包括營運資金、有期貨款、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。

主要事項

- 來自跨國附屬公司服務提案的企業客戶價值比2016年上升19%*，持續展現我們環球網絡的價值。
- 環球資金管理業務方面，我們推出多項流動解決方案，包括印度獲政府資助的統一付款接口以及中國的全渠道流動收款。此外，我們還於37個市場推出語音認證和Touch ID服務，同時推出新一代的滙豐財資網。
- 滙豐獲《全球貿易評論》雜誌評選為全球最佳貿易融資銀行及最具創意銀行。我們亦宣布與全球最大商務平台Tradecraft展開策略合作，讓不同規模的公司均可透過任何裝置，在同一簡單網上平台上管理環球供應鏈及營運資金需求。

財務表現

經調整除稅前利潤為68億美元，上升9億美元，升幅為15%，反映收入增加以及貸款減值及其他信貸風險準備減少。當中部分升幅被營業支出增加所抵銷。經調整收入增長率與支出增長率之差為正1.3%。

經調整收入為132億美元，上升6億美元，升幅為5%，原因是環球資金管理業務收入增長強勁，以及信貸及貸款業務收入增加，但環球貿易

管理層對經調整收入的意見	2017年與2016年比較				
	2017年 百萬元	2016年 百萬元	2015年 百萬元	百萬元	%
營業收益淨額 ³					
環球貿易及融資	1,817	1,838	2,039	(21)	(1)%
信貸及貸款	5,061	5,009	4,934	52	1%
環球資金管理	4,783	4,247	4,077	536	13%
資本市場產品、保險及投資和其他 ⁸	1,562	1,525	1,457	37	2%
截至12月31日止年度	13,223	12,619	12,507	604	5%
經調整風險加權資產 平均回報率(%) ⁷	2.3	2.1	1.9		

註釋請參閱第32頁。

及融資業務的收入下跌，抵銷了部分升幅。

- 環球資金管理業務方面，收入上升5.36億美元，升幅為13%，香港和中國內地的升幅尤為顯著，反映息差擴闊。平均結餘上升5%，反映客戶存款保留及吸納新客戶。英國的資產負債平均值增長10%，但該國於2016年調低基本利率，令息差收窄，將相關增長的影響抵銷有餘。
- 信貸及貸款業務收入增加5,200萬美元，增幅為1%。在英國，貸款增長抵銷息差收窄的影響有餘，帶動收入增加。相反，亞洲收入下跌，反映競爭壓力某程度上令香港及中國內地息差收窄，有關影響將香港結欠增長的效應抵銷有餘。美國的收入因我們把組合重新定位以提高回報而下降。
- 環球貿易及融資業務收入減少2,100萬美元，減幅為1%，反映業績表現經過2016年的挑戰後轉趨穩定。尤其是，亞洲和英國的收入均有所增加，反映資產負債規模增長。然而，有關增幅被中東及北非收入減少抵銷有餘，反映在阿聯酋有管理地終止客戶關係的影響。

經調整貸款減值及其他信貸風險準備為5億美元，下降5億美元，降幅為

49%，北美及英國的降幅尤為顯著，主要涉及石油及天然氣行業貸款，而法國和西班牙的金額亦告減少。亞洲方面，新加坡和中國內地的貸款減值及其他信貸風險準備減少，但香港多個行業的貸款減值及其他信貸風險準備增加，抵銷了大部分減幅。

經調整營業支出增加2億美元，增幅為3%。這反映我們對環球標準與電子銀行服務的持續投資以及通脹影響，當中部分被成本節約計劃產生的減幅所抵銷。

經調整風險加權資產增加5%，達3,010億美元，反映主要來自亞洲與歐洲的貸款增長，部分貸款透過管理層制訂之計劃撥資。該等計劃削減了140億美元的風險加權資產。

經調整除稅前利潤
(十億美元)

2017年	6.8
2016年	5.9
2015年	5.2

經調整除稅前利潤變動

+15%

*對包含環球銀行及資本市場業務協同產品總收益的企業客戶收益之分析，當中計及外匯及債務資本市場。此計量指標與列賬基準收入不同，因其不計及商務理財及其他業務以及內部資金成本。

環球銀行及資本市場

環球銀行及資本市場業務在超過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。

主要事項

- 我們是首家在中國內地設立外資控股合資證券公司滙豐前海證券有限公司的外資銀行，將能在中國內地為環球銀行及資本市場以及工商金融業務客戶提供廣泛的投資銀行及資本市場服務。
- 發行全球首隻企業可持續發展債券。

財務表現

經調整除稅前利潤為58億美元，上升3億美元，升幅為5%，反映收入表現強勁，但部分升幅因營業支出增加而被抵銷。經調整收入增長率與支出增長率之差為正1.3%。

經調整收入為151億美元，上升4億美元，升幅為3%，所有業務均錄得增長。以上升幅包括信貸及資金估值調整的不利變動淨額2億美元。若不計及有關變動，經調整收入上升6億美元，升幅為4%。收入上升主要反映：

- 所有交易銀行產品均錄得收入增長，特別是環球資金管理業務(上升3億美元)及證券服務(上升2億美元)。有關升幅反映增長趨勢持續，原因是我們獲得並保留多項客戶委託及受惠於亞洲及美國等地利率上升。
- 環球資本市場業務收入穩健，(上升3,300萬美元)，儘管2017年波幅減小(而2016年交易環境更為活躍)。股票業務收入上升3億美元，原因是大宗經紀融資產品的市場份額繼續提升。惟交易環境低迷導致定息產品、外匯及大宗商品業務收入下跌2億美元，大致抵銷了上述升幅。

管理層對經調整收入的意見	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2015年 百萬美元	2017年與 2016年比較	
				百萬美元	%
營業收益淨額 ⁹					
環球資本市場	6,689	6,656	6,010	33	-%
外匯	2,568	2,764	2,658	(196)	(7)%
利率	1,970	2,120	1,404	(150)	(7)%
信貸	900	781	606	119	15%
— 定息產品、外匯及大宗商品	5,438	5,665	4,668	(227)	(4)%
— 股票	1,251	991	1,342	260	26%
環球銀行	3,807	3,791	3,757	16	-%
環球資金管理	2,197	1,885	1,744	312	17%
證券服務	1,746	1,561	1,600	185	12%
環球貿易及融資	700	689	682	11	2%
自營投資	318	226	226	92	41%
信貸及資金估值調整 ⁹	(262)	(51)	186	(211)	(414)%
其他 ¹⁰	(104)	(42)	73	(62)	(148)%
截至12月31日止年度	15,091	14,715	14,278	376	3%
經調整風險加權資產平均值回報率(%) ⁷	1.9	1.7	1.5		

註釋請參閱第32頁。

- 環球銀行業務收入略高於2016年(上升1,600萬美元)，反映貸款結欠上升及投資銀行產品的增長趨勢持續，大致抵銷了亞洲貸款息差收窄的影響。

經調整貸款減值及其他信貸風險準備為5億美元，與去年基本持平。2017年的貸款減值及其他信貸風險準備涉及歐洲兩項大額企業貸款，而2016年的數額則包括少數個別評估貸款減值及其他信貸風險準備，主要涉及美國石油及天然氣和採礦行業的貸款。

經調整營業支出上升1億美元，升幅為1%，反映與表現掛鈎的酬勞、退休金及遣散費用上升。我們不斷加強成本管理、提升效率，並透過投資於科技節約成本，大致抵銷了通脹的影響。

我們已超額完成於2015年6月投資者簡報會上訂立的目標，透過管理層制訂計劃累計削減1,280億美元的風險加權資產，其中，2017年的風險加權資產進一步減少320億美元。經調整風險加權資產平均值回報率由2016年的1.7%改善至1.9%。

經調整除稅前利潤

(十億美元)

2017年	5.8
2016年	5.5
2015年	5.3

經調整除稅前利潤變動

+5%

環球私人銀行

環球私人銀行業務為資產豐厚的人士及家族(包括需要國際銀行服務的客戶)提供服務。

我們提供全面的私人銀行服務,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)。

主要事項

- 主要目標增長市場(特別是香港)流入150億美元新增資金淨額。
- 在業務重新定位方面取得重大進展,2017年資金流出額超過150億美元。
- 2017年全權委託及顧問委託顯著增加,增長勢頭向好。

財務表現

經調整除稅前利潤為2.96億美元,上升2,400萬美元,升幅為9%,原因是營業支出下降,但收入的減幅抵銷了部分跌幅。經調整收入增長率與支出增長率之差為正3.2%。

管理層對經調整收入的意見 ◀	2017年與2016年比較				
	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2015年 百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額 ³					
投資收入	693	733	902	(40)	(5)%
貸款	387	411	411	(24)	(6)%
存款	401	342	354	59	17%
其他	222	262	299	(40)	(15)%
截至12月31日止年度	1,703	1,748	1,966	(45)	(3)%
經調整風險加權資產平均值回報率(%) ⁴	1.8	1.6	2.1		

▶ 註釋請參閱第32頁。

經調整收入為17億美元,下跌4,500萬美元,跌幅為3%,反映客戶重新定位所產生的持續影響。目標增長市場的收入上升10%,主要來自香港,原因是投資收入上升(反映客戶交易量增加)及息差擴闊帶動存款收益增加。

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,主要涉及英國一名客戶。

經調整營業支出為14億美元,下跌8,500萬美元,跌幅為6%,主要由於

等同全職僱員人數在積極管理下減少,以及成本節約計劃的影響。

經調整除稅前利潤 ◀

(十億美元)

2017年	0.3
2016年	0.3
2015年	0.4

經調整除稅前利潤變動

+9%

企業中心

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。

財務表現

經調整除稅前利潤為17億美元,下跌4億美元,跌幅為17%,反映收入減少而營業支出上升,但貸款減值及其他信貸風險準備下降,抵銷了部分跌幅。

經調整收入減少4億美元,減幅為27%,主要由於2017年出售剩餘貸款組合,令美國縮減組合相關收入減少7億美元。中央財資業務收入亦減少1億美元,原因是:

- 債務利息上升3億美元,主要由於為遵守監管規定而發行債務的成本增加;及
- 資產負債管理業務收入減少3億美元,反映收益率下降,以及環球業務增加使用集團的閒置流動資金;當中部分被以下因素抵銷:

管理層對經調整收入的意見 ◀	2017年與2016年比較				
	2017年 百萬美元	2016年 百萬美元	2015年 百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額 ³					
中央財資 ¹¹	1,340	1,454	1,760	(114)	(8)%
既有組合	8	724	1,233	(716)	(99)%
— 美國縮減組合	40	692	1,165	(652)	(94)%
— 既有信貸	(32)	32	68	(64)	(200)%
其他 ¹²	(128)	(512)	(160)	384	(75)%
截至12月31日止年度	1,220	1,666	2,833	(446)	(27)%

▶ 註釋請參閱第32頁。

- 與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有關的有利公允值變動1億美元,而2016年則錄得不利變動3億美元。

其他收益上升4億美元,當中包括投資物業重估增值。

貸款減值撥回淨額為1.82億美元,而2016年則錄得2,200萬美元的經調整貸款減值及其他信貸風險準備。這

反映美國縮減組合的貸款減值及其他信貸風險準備減少,以及既有信貸組合的相關撥回淨額增加。

經調整營業支出為21億美元,上升2億美元,升幅為8%,乃由於在監管計劃和合規範疇作出投資,但美國縮減組合支出減少抵銷了部分升幅。

來自聯營公司的經調整收益上升5,500萬美元,升幅為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、員工和社區持續取得成功。

客戶

我們矢志成為全球領先的國際銀行，致力追求卓越。

我們凡事以客戶為中心，積極提供更簡便、快捷、優質的服務。

了解客戶

本節重點介紹擁有最多客戶的環球業務。我們亦會在《環境、社會及管治報告》中，評估和匯報零售銀行及財富管理和工商金融業務在另外八個市場的客戶數據。

我們最大的環球業務

零售銀行及財富管理
為全球約3,700萬客戶提供服務

我們最大的市場

英國
客戶賬項超過4,010億美元

香港
客戶賬項超過4,770億美元

為我們提供的服務負責

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。為了支持我們踐行這一承諾，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、培訓和獎勵僱員，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瀏覽。有關操守的詳情請參閱《2017年報及賬目》第61及77頁。

高級領導層對客戶服務水準負有最終責任，並透過和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
- 處理投訴的速度及質素。

上述各項衡量指標的目標均經仔細設定和管理，從而令僱員逐步建立正確的行為方式。

客戶推薦度⁺

零售銀行及財富管理

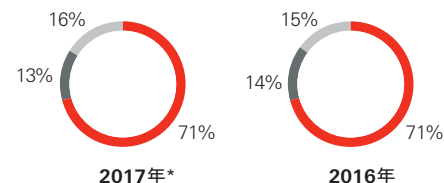
英國		香港	
2017年	61%	2017年	61%
2016年	50%	2016年	39%

⁺以10分為滿分，給予8分或以上的客戶所佔比例。2017年，香港的調查方式從電話調查改為網絡調查。這可能影響與去年數字的比較。

投訴處理

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

*2017年的數字不包括英國First Direct的投訴量，因為在出版時未能取得相關數據。預期這數據不會對結果構成重大影響。

有關工作的詳情，請參閱我們的「環境、社會及管治報告」，網址為：www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。

客戶向我們反映的意見

2017年，工商金融和零售銀行及財富管理業務的客戶向我們表示，為改善客戶的產品及服務體驗，我們需要注意三大事項：

客戶的意見	我們的回應
獲取服務問題	
各個服務渠道的客戶均提出以下回饋意見：分行輪候時間、致電聯絡中心的等待和處理時間，以及預約客戶經理所需時間較長，登入網上及流動理財服務亦較複雜。	<ul style="list-style-type: none">- 提升聯絡中心的處理能力。- 引進新的多渠道預約工具。- 增加生物識別技術，使客戶能透過其獨一無二的聲線和數碼指紋，更容易地進行認證。
流程複雜問題	
客戶反映我們的流程及程序過於複雜，影響日常服務的質素及所需時間。	<ul style="list-style-type: none">- 在全球為53,500名員工提供培訓，幫助他們用淺白易懂的語言與客戶溝通。- 為工商客戶簡化網上平台滙豐財資網的操作。
費用及收費問題	
銀行業務可以十分複雜，客戶可能難以理解何時及為何會被收取服務費。	<ul style="list-style-type: none">- 為香港客戶推出即時文字訊息通知服務，以提供申請狀態及賬項管理的更新訊息。這有助客戶更好地管理戶口，避免產生費用。

數碼改革

客戶在日常生活中越來越倚賴數碼科技，這表示他們對銀行的期望正在改變。

現時客戶使用分行的次數已經減少。展望未來，我們的分行數目將會下降，但所提供的服務則會更佳，前線僱員將廣泛利用更多樣化的科技，支援所有客戶的需要。

員工

員工是我們成功的關鍵。我們致力創建多元共融的環境，讓員工能夠暢所欲言、培養技能和發展事業。我們希望員工感受到，自己能夠為實現滙豐的宗旨作出貢獻，以及在我們的支持下發揮潛能。

給予員工發言權

我們自2012年開始舉辦滙豐交流會，讓員工暢所欲言。交流會不設議程，管理人員和主管在會上負責聆聽，員工則自由發表意見。這種創新方式讓員工有機會分享對任何問題的看法，談論自己認為最重要的事項。

我們透過月度員工調查Snapshot，了解具代表性的員工群體對集團策略、監管、文化和客戶體驗等話題的意見。調查結果會提交集團管理委員會以及各環球部門和業務、地區和國家的有關執行委員會。

雖然77%的僱員認為當其看見錯誤的行為時能直言不諱，且72%的僱員相信滙豐真正致力鼓勵同事暢所欲言，但較小比例的僱員(61%)表示在其工作的地方能沒有顧忌地表達意見。

Snapshot調查、交流會及其他僱員參與措施所得的見解，對整個集團的政策、程序及策略均有影響，並有助領導層在作出決策時考慮僱員的意見。

創造多元共融的環境

我們相信，多元共融的工作團隊對企業持續發展以及取得成功至關重要。我們致力增加和運用多元思考，以推動更大創新、改善風險管理、加強協作，以及提升員工靈活性。

我們的承諾

我們致力建立一個積極開放的環境，讓所有人都得到重視、尊重及支持，並且吸納不同理念、背景、風格及觀點的人才，藉此創造商業價值。

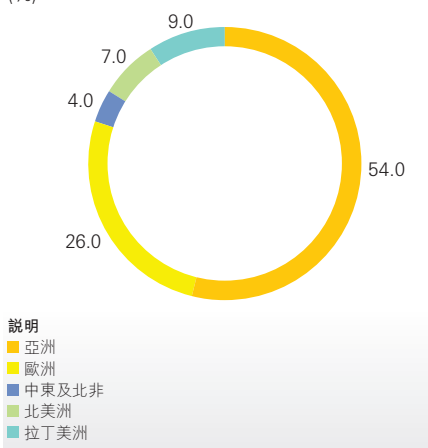
高級領導層的性別比例

我們致力平衡集團高級領導層的性別比例，目標是在2017年底前有超過26.3%的高級領導層**成員為女性。此比例現已達到26.8%，較2016年底上升1.4個百分點，按年變化趨勢錄得改善。

職工網絡

我們設有七大環球職工網絡，在建設社區、發掘機會及實踐多元共融等抱負方面起著關鍵作用。網絡致力關注性別、年齡、種族、LGBT+ (同性戀、雙性戀、跨性別和其他性少數)、信仰、在職家長與照顧者，以及傷健人士等事宜。此外，我們亦設有共同興趣小組，成員會在內部及與外界分享經驗和交流心得。

按地區分析的僱員(等同全職僱員)分布 (%)



僱員留職率

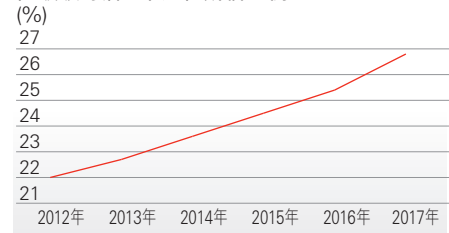
85.7%
(2016年: 81.7%)

性別多元化統計

控股公司董事會	12	71%
	5	29%
集團管理委員會	12	86%
	2	14%
執行委員會與直接下屬合計*	135	75%
	45	25%
高級領導層**	6,540	73%
	2,393	27%
全體僱員	112,390	48%
	122,239	52%

說明
■ 男性
■ 女性

高級領導層**中女性所佔比例 (%)



*執行委員會與直接下屬合計數字為2017年6月30日向英國Hampton Alexander Review匯報的數字，包括執行董事、集團常務總監及其直接下屬(不包括行政職員)。

**高級領導層指在集團環球職級架構中屬0、1、2或3級的員工。

舉報

我們致力創造一個讓同事能夠暢所欲言的環境，但亦明白到員工未必會放心透過一般上報渠道提出關注事項。此外，亦有一些情況需要更慎重處理。我們設有環球舉報平台HSBC Confidential，讓個別人士以保密方式提出舉報。我們亦設有一個外部電郵地址，處理有關會計及內部財務監控或審計方面令人關注的事宜(accountingdisclosures@hsbc.com)。集團訂有嚴格的政策，禁止對提出問題的人士進行報復。如接獲有關報復行為的指控，均會上報高級管理層。

員工(續)

HSBC Confidential由行為及價值觀委員會以及集團監察委員會監督。調查工作將以獨立方式徹底進行，並會聽取不同團隊的專家意見，包括監管合規、人力資源、法律事務、金融犯罪風險管理、資訊保安和審核部。

1,585宗

個案於2017年間提出(2016年：1,102宗)。所有個案均會進行調查。

2017年的已了結個案中，有30%(2016年：34%)的指稱內容全部或部分獲得證實，並已採取適當的補救措施。

常見主題：

- 員工內部詐騙指控。
- 員工行為和個人操守問題。
- 遵守資訊安全協議方面的不足之處。

其他

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。2017年，滙豐完成了持續多年的營運風險管理改革計劃，以便一致地管理其營運風險。這包括落實新的營運風險管理架構(「ORMF」)以及紀錄系統。新的營運風險管理架構提供端對端的非金融風險意見，讓我們可進一步專注於相關監控以及所持的資本。此架構為提升前瞻性風險意識，以及協助管理層專注重點提供了平台。詳情請參閱《2017年報及賬目》第63和77頁「風險」一節。

金融犯罪合規

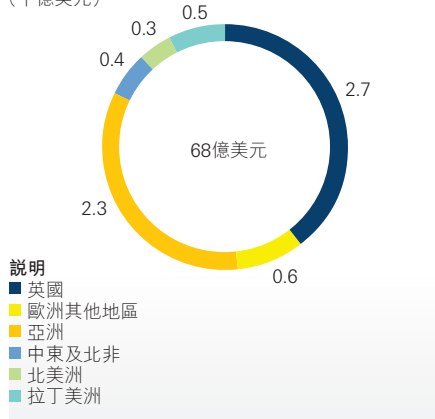
滙豐在全球多個國家和地區經營業務。作為金融犯罪風險管理工作的一部分，我們已建立穩健的全球金融犯罪合規制度，並設立專責的金融犯罪風險管理團隊。我們為全體員工的相關培訓和溝通投入大量資源，並已正式制訂承受風險水平。詳情請參閱《2017年報及賬目》第63頁「風險」一節。

防賄賂及反貪污

作為金融犯罪風險管理工作的一部分，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的十項原則。我們亦繼續投資於科技和培訓。2017年，98%的員工已透過強制性電子學習課程「我的金融犯罪風險管理責任」接受培訓。

稅務

按地區列示已付稅項
(十億美元)



我們實踐各業務所在地的法律條文與精神。我們已採納英國稅務當局的《銀行稅務實務守則》。故此，我們於業務所在地區繳納應課的公平稅項。我們繼續改進業務程序，以助確保銀行服務不會牽涉任何已知或疑似逃稅的安排。滙豐會持續應用

各項改善稅務透明度的全球措施，例如：

- 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(亦稱共同匯報標準)；
- 按《資本規定指引4》(「資本指引4」)的規定發表按國家/地區分析之報告；及
- 經合組織稅基侵蝕和利潤轉移(「BEPS」)措施。

我們預期BEPS或各國政府採取的類似措施不會對滙豐的業績構成不利影響。

人權

我們反對現代奴役的聲明載於www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。我們的供應商行為守則已考慮到有關現代奴役及人權法例的事宜，並已獲超過4,000家最大的供應商簽署。

支持可持續增長

2017年，我們提出支持可持續增長的策略，其焦點集中於三個主要範疇：可持續發展融資；可持續發展網絡和創業；未來技術。詳情載於我們於2017年11月刊發的環境、社會及管治補充資料。我們今年共捐出1.36億美元支持慈善計劃，而員工亦在工作天投入272,000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」。

有關工作的詳情，請參閱我們的「環境、社會及管治報告」，網址為：www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。

可持續發展融資

建設可持續發展的經濟體系與我們每個人息息相關。應對氣候變化、科技急速演進以及持續全球化帶來的影響，確保未來繁榮發展，這是全體社會成員的共同責任。

自1865年成立以來，滙豐一直積極應對並幫助滿足世界不斷變遷所產生的不同需要。集團為經濟發展提供資金、促進國際貿易，以及克服經濟危機等難關。我們認同政府、企業、金融體系及社會均與舒緩氣候變化影響和應對可持續發展挑戰一脈相連。

現在比以往任何時候都更需要發展技能、業務創新及低碳解決方案，以確保人人都能享有長遠繁榮的成果。對滙豐而言，這些都是可持續發展範疇內滙豐可以發揮影響力的重要環節。

我們的業務網絡覆蓋全球多個規模最大、增長最快的貿易走廊及經濟區。因此，我們具備獨特優勢，能夠提供所需聯繫，促進跨越國界和地域的可持續發展。

在支持業務所在地的社區和環境工作方面，我們擁有優良往績，並以此為基礎制訂了全球可持續發展策略。

滙豐可持續發展融資承諾

我們在11月的《環境、社會及管治報告》中，發布了五大可持續發展融資承諾。我們將於本節概述各目標承諾的主要範疇。

▶ 有關我們承諾的全文，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年底前提提供1,000億美元可持續發展融資及投資資金

我們提供1,000億美元融資及投資資金(包括融通)發展潔淨能源、低碳科技，及有助實現《巴黎協定》和聯合國可持續發展目標的項目。

105億美元

2017年滙豐促成的綠色、社會、可持續發展債券總值*

滙豐投資管理於2017年推出三隻低碳基金。

*資料來源：Dealogic，滙豐應佔的面值。

2 在2030年底前實現100%使用以可再生能源生產的電力，中期目標是到2025年底前實現90%

我們將100%使用以可再生能源生產的電力，方法包括直接投資，或通過直接幫助新可再生能源電力資產進行融資的購電協議進行採購。

27%

已簽署可再生能源發電購電協議(2016年：23%)。

3 減少涉及熱能煤的業務活動並積極促進其他高碳行業轉型

為減少相關活動，我們預期將會終止以下融資：

- 新增熱能煤礦或依賴熱能煤作能源資源的新客戶；及
- 已發展國家/地區的新增燃煤發電廠。

此外，我們預期：

- 定期提升發展中國家/地區的貸款標準，將氣候轉變的狀況及個別國家/地區的替代能源供應情況納入考慮範圍；及
- 積極與高碳行業的客戶溝通合作，以支持和影響其轉型策略，檢視其減少溫室氣體排放的方法，以及評估其「擱淺」資產的潛在風險。

4 採納氣候相關財務資料披露工作小組(「TCFD」)的建議以提升透明度

金融穩定委員會(「FSB」)於2015年成立氣候相關財務資料披露工作小組，以制訂推薦意見，提升氣候相關披露的效果和效率。年內，滙豐就2017年刊發推薦意見的管治、策

略和風險管理部分作出定質報告。請參閱第27頁我們因應氣候相關財務資料披露工作小組意見作出的首次披露。

5 引領並推動有關可持續發展融資及投資的討論

我們計劃透過以下兩個方法履行此承諾：

- 設立可持續發展融資中心，就氣候變化及金融服務行業擔當的角色提供建議。
- 促進行業行動(如訂立適用於全行業的定義、標準、工具和指標)，推動可持續發展金融，從而改善有關可持續發展議題和影響的市場分析。

20個

滙豐作為成員參與、以可持續發展為重點的行業論壇數目。

▶ 有關工作的詳情，請參閱我們的「環境、社會及管治報告」，網址為：www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。

氣候相關財務資料披露工作小組(「TCFD」)

對金融穩定委員會的初步回應

減少全球二氧化碳排放是所有人都要面對的重要挑戰。我們深知其重要性，在與客戶攜手(以及為客戶)拓展商機的同時，亦致力成為管理氣候變化風險的先驅。我們歡迎氣候相關財務資料披露工作小組的新披露建議(建議有助了解氣候相關風險)，而我們亦是2017年6月氣候相關財務資料披露工作小組報告的簽署方之一。這是我們在此架構下的首次披露，披露內容今後將逐步調整及擴大。

管治

可持續發展是滙豐集團管理委員會的主要關注事項，於2017年間進行了五次簡報。

滙豐的2016年氣候變化聲明可於我們的網站查閱，網址為：www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。此網站載有以下資料：我們對低/高碳轉型的方針，和管理我們的直接影響和合作夥伴關係的方法。

我們於2010年成立氣候業務委員會。這個內部策略委員會的角色是協調本行上下，識別和發展產品及服務以滿足客戶對可持續發展融資的需要。此外，由集團財務董事出任主席的環境、社會及管治督導小組在集團層面帶領我們制訂處理環境、社會及管治事宜(包括對外披露和重大考慮因素)的方向。

策略

滙豐的策略是透過各種產品及服務，協助客戶把握商機。這方面的策略，加上集團在發展中市場的地域布局，讓我們享有與客戶聯繫並支持其落實轉型策略的獨特機會。滙豐已承諾於2025年底前提供1,000億美元低碳經濟融資和投資資金。

為了促進我們與客戶轉型至低碳經濟，我們在2017年增設「可持續發展融資環球主管」及「滙豐可持續發展融資中心」。此外，我們透過培訓，使集團內部可持續發展專家團隊的規模增至約1,300人。我們致力為引領金融服務行業的思維理念發揮更大作用。

2017年，滙豐環球研究氣候變化中心在Extel的排名中名列第一，而滙豐在Dealogic的綠色、社會及可持續發展債券賬簿管理人排名中名列第二。我們將在所有業務中與客戶合作，開發可持續發展產品及支持創新。

風險管理

氣候風險(包括實體及轉型風險)正在加劇。2017年，執行風險管理委員會通過了計量貸款組合轉型風險的架構。我們已識別的較高轉型風險行業為石油及天然氣、金屬及採礦、電力及公用事業、汽車、建造及建築以及化工。我們積極與這些行業的客戶聯繫，為其轉型策略提供支援。我們監察並在內部匯報相關風險承擔，並將於2018年對外匯報。預期貸款組合的破強度將會逐步減少。

集團的可持續發展風險政策涵蓋所有敏感行業的貸款，而我們對項目融資應用赤道原則。詳情載於www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。此外，我們亦透過定期營運壓力測試及應變計劃，管理全球業務網絡有關氣候變化的實體風險。

下一步

滙豐可持續發展融資中心、風險管理及財務部門將與外界專家合作，制訂氣候相關的情境分析及披露資料。

風險概覽

我們積極管理風險，以保障及發展業務。

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，並已透過持續的清晰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，此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。

內部壓力測試是集團風險及資本管理架構的重要組成元素，範圍涵蓋潛在不利宏觀經濟環境、地緣政治和營運風險事件，以及滙豐可能面對的其他特定事件。對情境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。

壓力測試有助管理層了解本行所涉及風險的性質和程度。

為確保滙豐具備充足實力和復元力，我們執行全面的壓力測試計劃，包括參與監管機構及集團本身的壓力測試。2017年，英倫銀行發布的測試結果顯示，滙豐經計及資本指引4限制和策略管理行動之後的資本比率超過英倫銀行規定。測試結果反映我們穩健的資本狀況、審慎的承受風險水平以及多元化的地區及業務組合，亦反映我們正在實施的各項策略行動，包括出售巴西業務、持續削減風險加權資產以及繼續出售美國消費及按揭貸款縮減組合。

有關集團風險管理架構以及銀行與制訂保險產品業務相關風險的說明，分別載於《2017年報及賬目》第66及78頁。

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 2017年	
回報	平均普通股股東權益回報	≥10.0%	5.9%
資本	普通股權一級比率－資本指引4終點基準	≥11.5%	14.5%
貸款減值準備	貸款減值準備佔貸款的百分比：零售銀行及財富管理	≤0.50%	0.37%
	貸款減值準備佔貸款的百分比：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)	≤0.45%	0.27%

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現有及前瞻性風險，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。

我們在2017年就首要及新浮現風險作出三項修訂，以反映我們就有關風險可能對滙豐造成的影響所作之評估。我們已刪除風險主題「針對業務經營方式及金融犯罪的監管重點」，並加入風險主題「金融犯罪風險環境」，凸顯我們更加注重金融犯罪風險，對其全面監察、密切監控和積極管理。此外，有關過往反洗錢及制裁工作不力的反洗錢延後起訴協議於2017年12月屆滿後，我們刪除了風

險主題「美國延後起訴協議及相關協議和同意令」。

此外，三項風險主題已重新命名，以更貼切地反映集團面對的挑戰。我們的首要及新浮現風險現時使用的新名稱載於右表。

現有的首要及新浮現風險於下頁概述，詳情載於《2017年報及賬目》第63頁。

識別和監察首要及新浮現風險的方法載於《2017年報及賬目》第67頁。

風險	趨勢	減低風險措施
外部因素引致		
經濟前景及資金流向	▲	我們積極監察各項批發信貸及交易用途組合，包括進行壓力測試，以識別脫歐談判持續進行期間，因歐元區、中國內地和英國經濟狀況而可能受壓的行業及客戶。
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、數據保護和備份與恢復。
● 對業務模式及盈利能力有不利影響的監管、技術及可持續發展(包括操守)	▶	我們於可行情況下積極與監管機構聯繫，確保有效實施各項新訂的監管規定，並配合監管機構調查過往活動。我們亦與非政府組織聯繫，確保集團各項政策能切合環境議題。
金融犯罪風險環境	▶	我們繼續發展及提升金融犯罪風險管理部門的功能，並加強風險管理實力，以進一步改善偵察金融犯罪和合規方面的能力。我們將繼續採取措施，提升全球業務營運中的金融犯罪防範能力，以助確保環球標準可長期持續實施。
內部因素引致		
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服務復元力，提升診斷／解決問題及執行改變的能力，減少客戶服務中斷情況。
架構變動及監管機構要求對僱員的影響	▶	我們繼續關注資源規劃和僱員培訓，以應對監管改革，並維持和提升領導層繼任方面的實力。
執行風險	▶	集團改革委員會負責監察各項最優先項目的進展，支持實施各項策略行動，以確保所有關鍵行動按指定時間、預算和質素要求順利落實。
● 接受第三方服務產生的風險	▶	我們已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	▶	我們已設立模型風險管理分支部門作為獨立的第二道防線，以加強模型風險管理架構，並持續改良現有的政策及標準，應對不斷演變的監管、內部及外部規定。
數據管理	▲	我們持續加強數據方面的管治、質素及架構，以提升洞悉能力，實現一致的數據匯總，並作出更好的匯報和決策。

- ▲ 於2017年有所加劇的風險
- ▶ 維持於2016年水平的風險
- 於2017年更改名稱的主題風險

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，推動集團達致其策略目標。

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，其中酬勞與表現掛鉤
- 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
- 實施後果管理，使風險與回報更趨一致



我們反對的原則

- 獎勵不當或承受過度風險的行為，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
- 向被評為違反滙豐價值觀及行為的員工發放酌情花紅
- 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
- 制訂預先安排的個別遣散協議

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，我們推行多個計劃以加強體現滙豐價值觀。

酬勞	結果
向上調整	- 操守及行為表現格外優秀的個別員工於年內的浮動酬勞獲向上調整。他們除本職工作以外還作出了非凡的貢獻，在符合價值觀的行為及操守期望方面樹立傑出榜樣。
環球後果管理政策	- 提供一系列指引，以統一處理員工不當行為的方式，在提升賞罰和訊息傳達的一致性方面給予直屬經理支持。 - 透過解說發放獎勵的方式，確保向員工傳達明確的訊息，讓他們明白任何不當行為的後果。
環球認可計劃	- 於2015年7月引入，集團環球同儕認可計劃旨在讓同事表揚和嘉許正面行為，從而促進合規。 - 包括在內聯網(HSBC Now)宣傳正面事蹟。
表現管理	- 員工自行就業務、團隊及個人理想訂定目標，並以符合滙豐核心價值觀的預期行為作為指標。 - 所有員工均會獲得一個行為評分，並以員工是否恪守滙豐價值觀為評分基準。此舉可確保員工表現並非只按結果，而是也會按行事方式予以評審。 - 我們鼓勵員工與經理全年經常保持對話，探討在常規表現管理周期以外保持聯繫的其他方法，包括就多項不同主題(如工作表現、個人發展及福祉)安排各種非正式與正式的考查。

釐定浮動酬勞資金的方法

在釐定集團的浮動酬勞資金時，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，以避免產生不當行為風險。
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33.03億美元，較2016年增加8.8%。

浮動酬勞資金 (百萬美元)	
集團	2017年 3,303 2016年 3,035
環球銀行及資本市場 業務所佔份額	2017年 1,063 2016年 954

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業務策略掛鈎。

▶ 詳情請參閱《2017年報及賬目》第146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，旨在適用於2019年股東周年大會舉行前的三個業績計算年度。有關薪酬政策的詳情，載於《2017年董事薪酬政策補充資料》內，可於網站查閱。

下表列示執行董事於2017年賺取的薪酬。

▶ 有關董事於2017年的酬勞及表現，詳情請參閱《2017年報及賬目》第141頁的董事薪酬報告。

(經審核)

(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	長期獎勵 ¹	小計	應課稅福利	非課稅福利	名義回報	總計
范智廉 ²	2017	1,125	—	338	—	—	1,463	83	64	—	1,610
	2016	1,500	—	450	—	—	1,950	100	86	—	2,136
歐智華 ³	2017	1,250	1,700	375	2,127	—	5,452	500	71	63	6,086
	2016	1,250	1,700	375	1,695	—	5,020	557	71	27	5,675
麥榮恩	2017	700	950	210	1,334	—	3,194	64	37	42	3,337
	2016	700	950	210	987	—	2,847	52	37	17	2,953
繆思成	2017	700	950	210	1,358	—	3,218	16	38	42	3,314
	2016	700	950	210	1,005	—	2,865	15	38	18	2,936

¹ 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。

² 范智廉於2017年9月30日自董事會退任，其薪酬反映他擔任執行董事的時間。有關退任安排詳情載於《2017年報及賬目》第151頁。

³ 為符合2017年的監管遞延規定，歐智華的周年獎勵有60%以股份形式遞延發放，並將在授出日期後的第三至第七周年期間分為五等份實際授出。



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™標誌表示產品所含的木料來自負責任的森林；該等森林根據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：44 020 7991 8888
www.hsbc.com