

# 滙豐策略簡報會：重拾增長、創造價值

2018年6月投資者簡報



# 重要提示及前瞻性陳述

## 重要提示

本簡報所載資料、陳述及意見和隨後的討論概不構成任何適用法律所指的公開要約，或要約出售任何證券或其他金融工具或招攬購買該等證券或其他金融工具的要約或關於該等證券或其他金融工具的任何意見或建議。

本簡報所載資料和隨後的討論（無意提供全面或作出任何形式的財務或其他建議）乃由滙豐控股有限公司（「集團」）提供，未經任何人士獨立驗證。集團或其任何成員公司或它們的任何聯屬機構或前述各方的任何高級人員、僱員、代理或顧問（各稱「指明人士」）概不就本簡報和隨後的任何討論（包括其準確性、完整性或充足性）或所提供的任何其他書面或口頭資料或當中的任何錯誤或遺漏承擔任何責任、法律責任或義務（不論是侵權行為、合約或其他方面），並明確表示不會就此承擔任何責任。

指明人士概不就本簡報所載的任何資料、就此提供的任何其他書面或口頭資料或該資料產生的任何數據的準確性或完整性作出任何明示或暗示的聲明或保證，而任何人亦不得對此加以倚賴。指明人士概不承諾（亦無義務）向資訊接收者提供查閱任何其他資料的途徑，更新、修訂或補充本簡報或任何其他資料，或修正本簡報的任何不準確或遺漏之處。

## 前瞻性陳述

本簡報和隨後的討論可能包含預計、估計、預測、目標、意見、前景、業績、回報，以及與集團財政狀況、經營業績、資本狀況、策略及業務相關的前瞻性陳述（統稱「前瞻性陳述」），包括本簡報所述的優先策略，以及訂於2020年前達致的財務、投資及資本目標。任何此類前瞻性陳述均非未來業績的可靠指標，原因是它們可能涉及大量假設及主觀判斷，而這些假設和判斷未必獲證實為正確。前瞻性陳述所載的任何事項能否達成、會否真正發生或會否實現或是否完整或正確，均並無保證。前瞻性陳述是關於未來的陳述，存在固有的不確定性，並且通常基於所陳述或暗示的假設。本簡報所載的前瞻性陳述所依據的若干假設和判斷，已另行於www.hsbc.com內的「目標：編製基準」中討論。這些假設可能證實為不正確，並且涉及已知或未知風險、不明朗因素、突發事件及其他重要因素，當中許多因素非集團所能管控。由於各種風險、不確定性和其他因素（包括但不限於與整體市況或監管變動相關者），實際的成果、業績、表現或其他未來事件或條件可能與任何前瞻性陳述所陳述、暗示和/或反映者截然不同。任何此類前瞻性陳述均以集團於作出有關陳述當日的信念、預期和意見為依據。倘情況或管理層的信念、預期或意見有所改變，集團不會承擔更新、修訂或補充該等陳述的義務或責任，並特此明確表示對前述事項概不負責。基於上述原因，接收者不應倚賴任何前瞻性陳述，並應留意依賴前瞻性陳述的後果。集團或其代表概不就本文所載的任何預計、估計、預測、目標、前景或回報的成果或合理性作出任何明示或暗示的聲明或保證。有關可導致實際結果出現重大偏差的重要因素，詳情請參閱於2018年2月20日送呈美國證券交易委員會（「證交會」）存檔的20-F表格（稱為「2017年20-F表格」）所載滙豐截至2017年12月31日止財政年度的《年報及賬目》，以及於2018年5月4日提交證交會的6-K表格所載滙豐的《2018年第一季盈利公布》（稱為「2018年第一季盈利公布」）。

本簡報包含非公認會計原則財務資料。我們採用的主要非公認會計原則財務衡量指標按「經調整業績」基準呈列。其計算方法是，就令按期比較資料扭曲的貨幣換算差額及重大項目之按期計算影響，對列賬基準業績作出調整。重大項目是管理層和投資者為更深入了解業務的基本趨勢，一般會於評估業績表現時識別及另行考慮的項目。有關非公認會計原則財務衡量指標和公認會計原則下最可直接比較衡量指標的對賬，請參閱滙豐2017年20-F表格、《非公認會計原則財務衡量指標對賬》文件以及《2018年第一季盈利公布》；上述文件均已上載至www.hsbc.com。

本簡報所載資料於2018年6月10日編製。

## 策略概要

### 領導同儕的國際銀行，具備堅實的增長基礎及雄厚的資本實力

- 世界領先的國際銀行，全球排名第一的交易銀行
- 業務遍布高增長市場，覆蓋各大市場間的貿易走廊
- 備受認可的雄厚資本實力——為日後增長及維持穩定派息水平提供基礎

### 下一階段的策略是讓集團重拾增長、提高回報、改善客戶及員工體驗

- 經過一輪重組，加上利率正常化和經濟同步增長的支持，滙豐是時候回復到增長模式
- 加快集團具有優勢的業務增長，提高資本效益，特別是在亞洲的業務，並會充分利用我們的國際網絡
- 在顛覆性科技變革層出不窮的時期，善用集團的規模和實力，致力開發新科技。在2020年前投資150至170億美元以推動業務增長和科技發展，同時維持經調整收入增長高於支出增長
- 推動美國業務轉虧為盈
- 精簡架構，同時進行投資以提升日後的業務能力

滙豐的目標是透過上述優先策略，在2020年前達致11%以上的有形股本回報，同時維持每年經調整收入增長高於支出增長，以及現時的派息水平。

# 實現增長、提高回報、改善客戶及員工體驗的優先策略

優先策略		財務目標		
 <p>透過優勢業務實現增長</p>	<p><b>1</b> 加快亞洲的業務增長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 強化我們在香港市場的優勢</li> <li>▪ 投資於珠三角、東盟，以及亞洲的財富管理（包括保險及投資管理）業務</li> </ul> <p>成為推動全球增長項目（例如中國的「一帶一路」倡議，以及過渡至低碳型經濟）方面的業界領袖</p>	<p><b>有形股本回報<sup>1</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 於2020年前達致11%以上</li> </ul>		
	<p><b>2</b> 完成在英國設立分隔運作銀行的工作、提高按揭市場份額、擴大工商客戶基礎，並改善客戶服務</p>			<p><b>成本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 每年經調整收入增長均高於支出增長</li> </ul>
	<p><b>3</b> 透過國際網絡擴大市場份額並實現增長</p>			
<p><b>4</b> 將美國業務轉虧為盈</p>	<p><b>資本及派息</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 憑藉各項業務的長期盈利能力，維持派息水平</li> <li>▪ 在獲得監管機構批准下回購股份</li> </ul>			
<p><b>5</b> 提高資本效益；將資本調配至回報率較高的業務</p>				
<p><b>6</b> 提高效率以創造能力，增加對業務增長及科技的投資</p>				
<p><b>7</b> 投入資源發展科技，加強以客為本的理念及服務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 投資電子銀行業務以改善客戶服務</li> <li>▪ 拓展滙豐的業務範圍，包括聯營合作</li> <li>▪ 保障客戶利益，並訂立業內最嚴謹的防範金融犯罪標準</li> </ul>				
<p><b>8</b> 精簡架構，同時進行投資以提升日後的業務能力</p>				
<p><b>將低回報率業務轉虧為盈</b></p>				
<p><b>建立以客為本，立足長遠的銀行</b></p>				
<p><b>賦權員工</b></p>				

1. 有形股本回報的計算方法：普通股股東應佔利潤減商譽變動及有效長期保險業務現值變動，除以平均有形股東權益。列賬基準有形股本回報於2020年前達致11%以上的目標大致相當於列賬基準股本回報達到10%；假設集團普通股權一級比率高於14%

# 議程

1

領導同儕的國際銀行，具備堅實的增長基礎及雄厚的資本實力

2

下一階段的策略：重拾增長、創造價值

3

以利潤增長推動有形股本回報於2020年前達致11%以上

# 領導同儕的國際銀行，具備堅實的增長基礎及雄厚的資本實力

## 我們的背景

約**3,800萬名**  
客戶  
由**22.9萬名**  
同事提供服務<sup>1</sup>

**67個**市場  
覆蓋全球**90%以上**  
的國內生產總值、  
貿易和資金流

全球  
**排名第一**  
的交易銀行<sup>2</sup>

亞洲  
**排名第一**  
的國際銀行<sup>3</sup>

**1,820億美元**  
總資本<sup>4</sup>

富時指數派息  
**排名前三**  
的企業<sup>5</sup>

## 策略優勢

### 1 領導同儕的國際銀行

- 集團客戶收入逾半源自國際網絡
- 全球排名第一的交易銀行，市場份額逐步提升
- 備受客戶認可的領先國際銀行

### 2 業務遍布高增長市場

- 業務覆蓋亞洲、中東及拉丁美洲的高增長發展中市場
- 投資配合高增長市場，力求創建股東價值

### 3 雄厚的資本實力

- 資本、資金及流動資金狀況強健，業務模式多元
- 審慎的信貸風險及流動資金管理方針
- 盈利波動低
- 資本充裕，具備自身資本生成能力
- 維持穩定派息的基礎；向股東派息的強大實力

1. 於2017年12月31日的等同全職僱員

2. 基於2017年交易銀行產品總收入（包括：付款、資金管理、貿易融資、外匯及證券服務），與歐美同業比較。資料來源：滙豐研究部

3. 基於2017年亞洲業務總收入，與亞洲主要國際及地區銀行比較。同業包括：渣打、星展、花旗、大華、華僑、馬來亞銀行及聯昌國際。資料來源：公司賬目

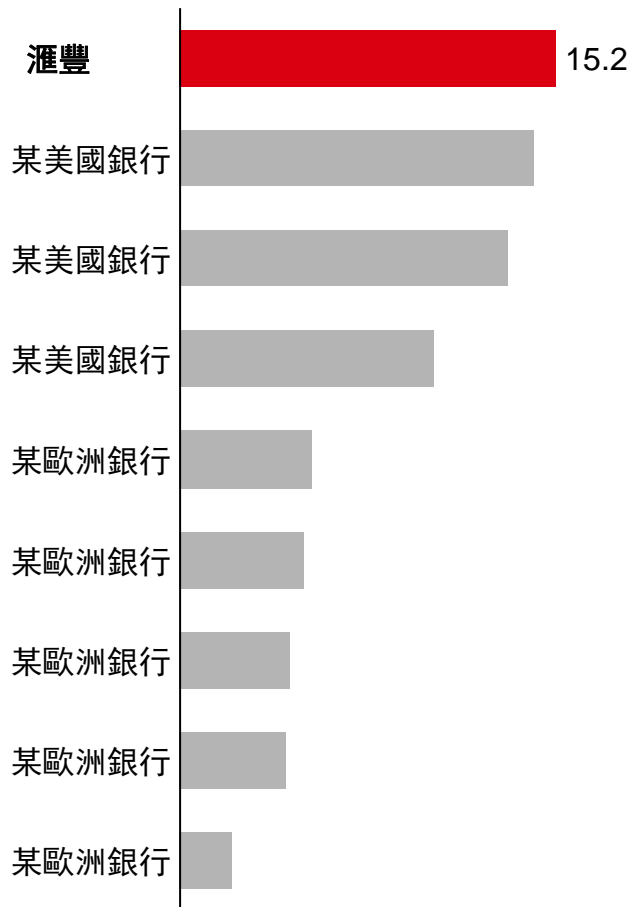
4. 於2017年12月31日

5. 派付總額（美元，2015至2017年）

# 1 領導同儕的國際銀行，交易銀行業務回報高

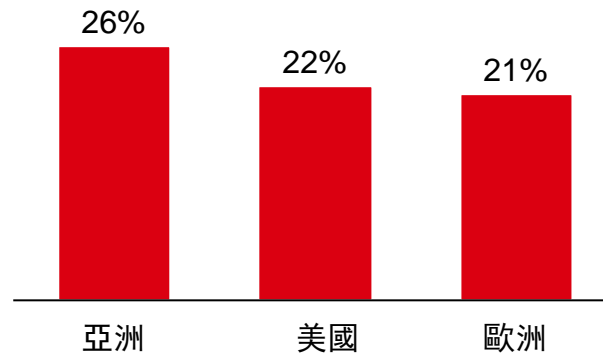
## 領先的交易銀行業務<sup>1</sup>

2017財年收入（十億美元）

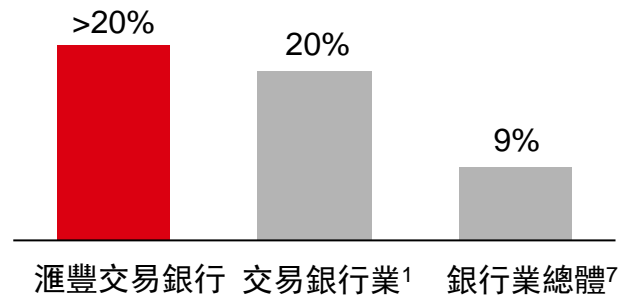


## 備受認可的領先國際銀行

選擇滙豐作為其主要國際銀行的大型企業所佔比例<sup>2</sup>



交易銀行業務的有形股本回報率



## 領先的市場地位

**排名第一**  
的貿易融資銀行<sup>3</sup>

**排名第一**  
的企業外匯服務  
銀行<sup>4</sup>

**排名第一**  
的流動資金及賬  
項管理銀行<sup>3</sup>

**排名第一**  
的亞太託管資產  
銀行<sup>5</sup>

**排名第二**  
的新興市場定息  
產品銀行<sup>6</sup>

**53%**  
的客戶收入源自  
國際網絡

1. 環球貿易及融資業務、環球資金管理、外匯及證券服務的收入，與同業的對等收入比較。資料

來源：公司財務數據；滙豐經調整收入

2. Greenwich Associates – 大型企業銀行

3. 奧緯諮詢

4. Greenwich調查，十國集團及新興市場國家 / 地區

5. 安永，基於滙豐及Tricumen提供的數據

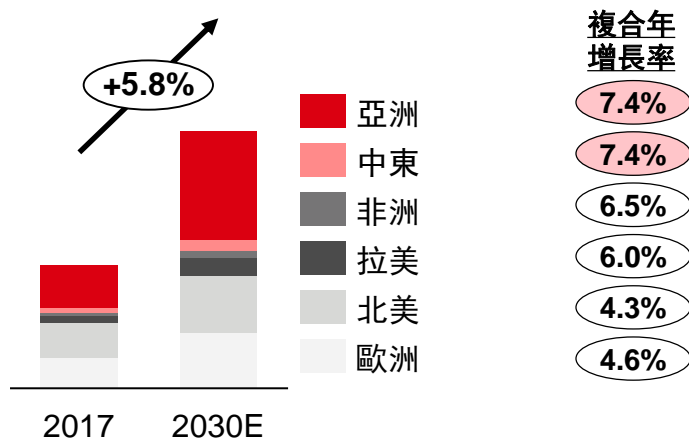
6. 新興市場宏觀經濟數據；麥肯錫 / 聯合研究

7. 麥肯錫

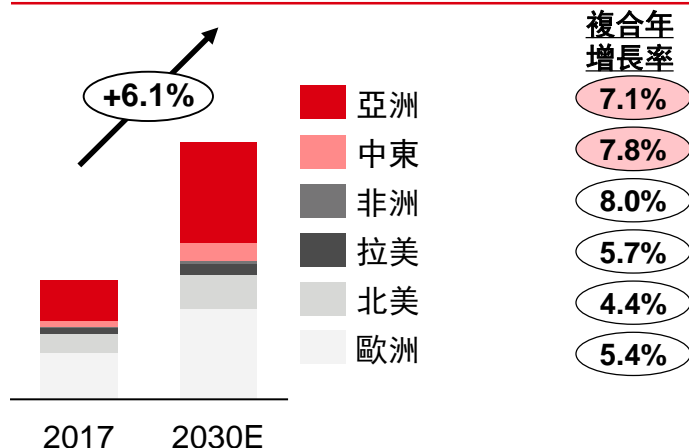
## 2 業務遍布高增長市場

### 新興市場仍是全球經濟增長動力

#### 2017至2030年世界名義GDP增長<sup>1</sup>



#### 2017至2030年世界貿易額增長<sup>1</sup>



### 滙豐廣泛布局全球高增長市場

#### 亞洲，市場份額<sup>2</sup>

**29%** 香港

**12%** 珠三角地區<sup>4</sup>  
(佔廣東外資銀行市場份額)

**5%** 新加坡

**3%** 馬來西亞

- 第一大國際銀行及區域性銀行<sup>3</sup>
- 2017年貢獻集團經調整收入的**50%**及集團經調整利潤的**75%**以上
- 在中國內地 / 珠三角地區築就堅實基礎，支撐未來業務擴展
- 亞洲債務資本市場份額居首<sup>5</sup> (市場份額**6%**)
- 離岸人民幣債券承銷規模排名第一<sup>6</sup> (市場份額**28%**)

#### 中東，市場份額<sup>2</sup>

**8%** 沙地阿拉伯<sup>7</sup>

**4%** 阿聯酋

- 中東領先的國際銀行<sup>8</sup>
- 資金管理及貿易融資業務排名第一<sup>9</sup>
- 在「沙地願景2030」計劃和「一帶一路」倡議中居有利地位<sup>10</sup>
- 中東債務資本市場份額居首<sup>5</sup>

#### 拉美，市場份額<sup>2</sup>

**8%** 墨西哥

- 墨西哥前五大銀行之一<sup>11</sup>
- 批發業務網絡遍布拉美地區
- 以跨境資金流為重心的區內發展策略 (包括北美自由貿易區)

1. Global Insights 2018年1月數據；世界貿易數據基於進口和出口數據之和  
 2. 按當地監管機構的客戶存款數據計算  
 3. 不包括大部分收入來自本地市場的亞太區銀行，亦不包括日資銀行  
 4. 中國銀監會 / 中國人民銀行  
 5. Dealogic，基於2017年全年費用收益

6. 109項合格境外投資者申請獲資本市場管理局批准  
 7. 主要透過於沙地阿拉伯銀行的投資參與沙地阿拉伯市場；沙地阿拉伯銀行乃滙豐之聯營公司  
 8. 按中東及北非地區銀行財務數據的2017年資產值排名  
 9. 據《歐洲貨幣》雜誌2018年貿易融資調查及2017年資金管理調查  
 10. 「一帶一路」最佳整體國際銀行 (《亞洲貨幣》雜誌2017年新絲綢之路金融大獎)  
 11. 墨西哥國家銀行和證券委員會



## 2 坐享八大市場本地增長；透過網絡連接貿易及資金流

	願景	特點	市場	佔經調整收入百分比 2017財年
具規模市場	「滙豐被視為當地領先的銀行之一」	<ul style="list-style-type: none"> <li>躋身前五大銀行，市場份額不少於3至5%</li> <li>年收入至少10億美元</li> <li>全面銀行業務</li> <li>全方位服務各客戶階層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>香港</li> <li>英國</li> <li>墨西哥</li> <li>珠三角地區</li> <li>新加坡</li> <li>馬來西亞</li> <li>阿聯酋</li> <li>沙地阿拉伯<sup>1</sup></li> </ul>	約60%
佔據領先國際銀行地位的市場	「滙豐是該國領先的國際銀行」	<ul style="list-style-type: none"> <li>領先的國際銀行</li> <li>年收入至少5億美元</li> <li>批發銀行或（於策略市場）提供重點零售銀行服務的全面銀行業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>澳洲</li> <li>加拿大</li> <li>中國</li> <li>法國</li> <li>德國</li> <li>印度</li> <li>印度尼西亞</li> <li>美國</li> </ul>	約25%
連接國際網絡的市場	「滙豐在該國協助外國及當地客戶連接滙豐全球網絡」	<ul style="list-style-type: none"> <li>為國際客戶提供目標明確的服務</li> <li>以批發銀行業務為重心</li> <li>在可行範圍內開設分行或代表處</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連接貿易及資金流的網絡市場（如日本、西班牙和巴西）</li> <li>為全球客戶的附屬公司提供支持</li> </ul>	約15%

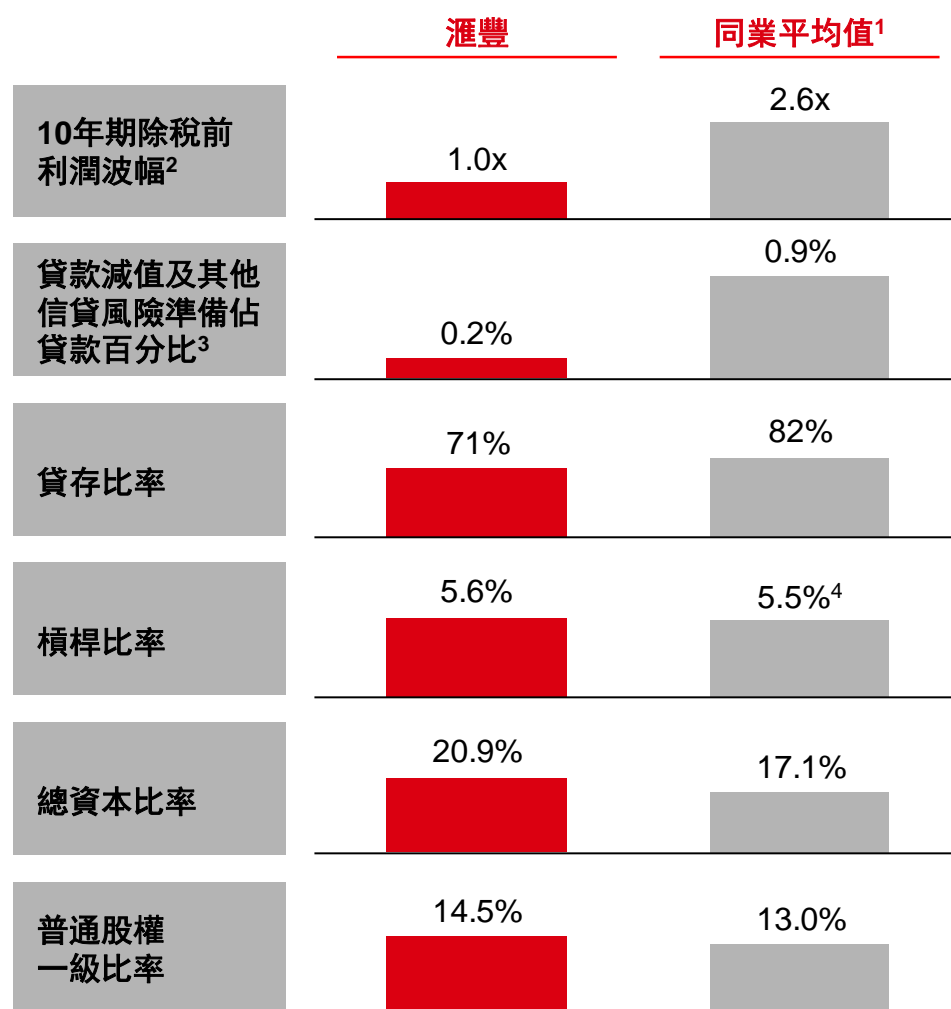
1. 主要透過於沙地英國銀行的投資參與沙地阿拉伯市場；沙地英國銀行乃滙豐之聯營公司

### 3 雄厚的資本實力

#### 2017財年資產負債狀況穩健（單位：美元，另有說明者除外）

資產負債表	客戶賬項	1.4萬億
	客戶貸款	1萬億
	股東權益總額	1,980億
資本	監管規定資本總額	1,820億
	槓桿比率	5.6%
	總資本比率	20.9%
資金及流動資金	貸存比率	71%
	流動資金覆蓋比率	142%
	流動資產緩衝	>5,000億

#### 低風險模式之下保持穩定盈利（2017年）



資料來源：滙豐及同業公開存檔資料、彭博、FactSet

1. 平均值按以下同業2017年公布數據計算：巴克萊銀行、法國巴黎銀行、花旗銀行、星展銀行、德意志銀行、中國工商銀行、Itau、摩根大通、桑坦德銀行、渣打、美銀美林；普通股權一級比率不包括中國工商銀行

2. 按照列賬基準除稅前利潤的區域除以2008至2017年列賬基準除稅前利潤平均值計算

3. 指客戶貸款總額

4. 中國工商銀行和Itau未披露槓桿比率

## 議程

1

領導同儕的國際銀行，具備堅實的增長基礎及雄厚的資本實力

2

**下一階段的策略：重拾增長、創造價值**

3

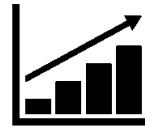
以利潤增長推動有形股本回報於2020年前達致11%以上

# 完成改革計劃；具備堅實的增長基礎

## 2011年以來的改革行動

- 出售或退出110項（個）業務及地區，集團業務覆蓋範圍由87個國家和地區縮減至67個
- 減少風險加權資產3,490億美元，減幅達29%<sup>1</sup>
- 落實組織架構全球化，以四大環球業務為核心，由環球部門提供支援
- 建立穩健的金融犯罪風險管理能力
- 投入70億美元用作「達標支出」，實現全球平台每年61億美元的成本節約，並發展電子銀行業務能力
- 將業務重心轉向亞洲及增速較快的市場，亞洲為集團帶來約50%的收入及約75%的利潤<sup>2</sup>
- 加強國際網絡，支持環球貿易及資金流
- 展現卓越的執行力

## 下一階段的策略：重拾增長、創造價值



重拾增長

透過優勢業務實現增長



轉虧為盈

將低回報業務轉虧為盈



以客為本

建立以客為本、立足長遠的銀行



培養人才

賦權員工

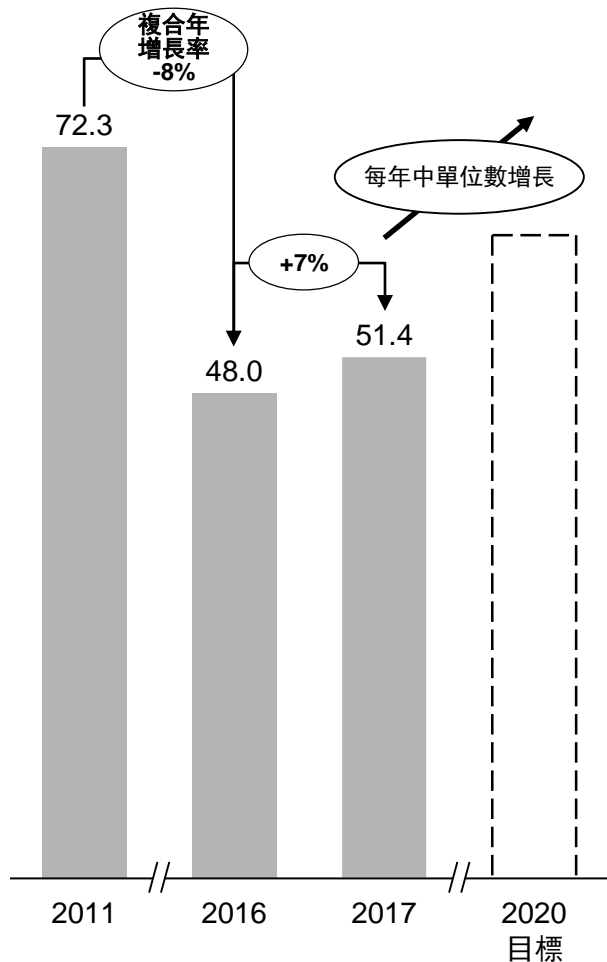
- 1 加快亞洲的業務增長，尤其是亞洲的保險及投資管理業務成為推動全球增長項目（例如中國的「一帶一路」倡議，以及過渡至低碳經濟）方面的業界領袖
- 2 完成在英國設立分隔運作銀行的工作、提高按揭市場份額、擴大工商客戶基礎，並改善客戶服務
- 3 透過國際網絡擴大市場份額並實現增長
- 4 將美國業務轉虧為盈
- 5 提高資本效益；將資本調配至回報率較高的業務
- 6 提高效率以創造能力，增加對業務增長及科技的投資
- 7 投入資源發展科技，加強以客為本的理念及服務
  - 投資電子銀行業務以改善客戶服務
  - 拓展滙豐的業務範圍，包括聯營合作
  - 保障客戶利益，並訂立業內最嚴謹的防範金融犯罪標準
- 8 精簡架構，同時進行投資以提升日後的業務能力

1. 2015至17年期間  
2. 經調整基準

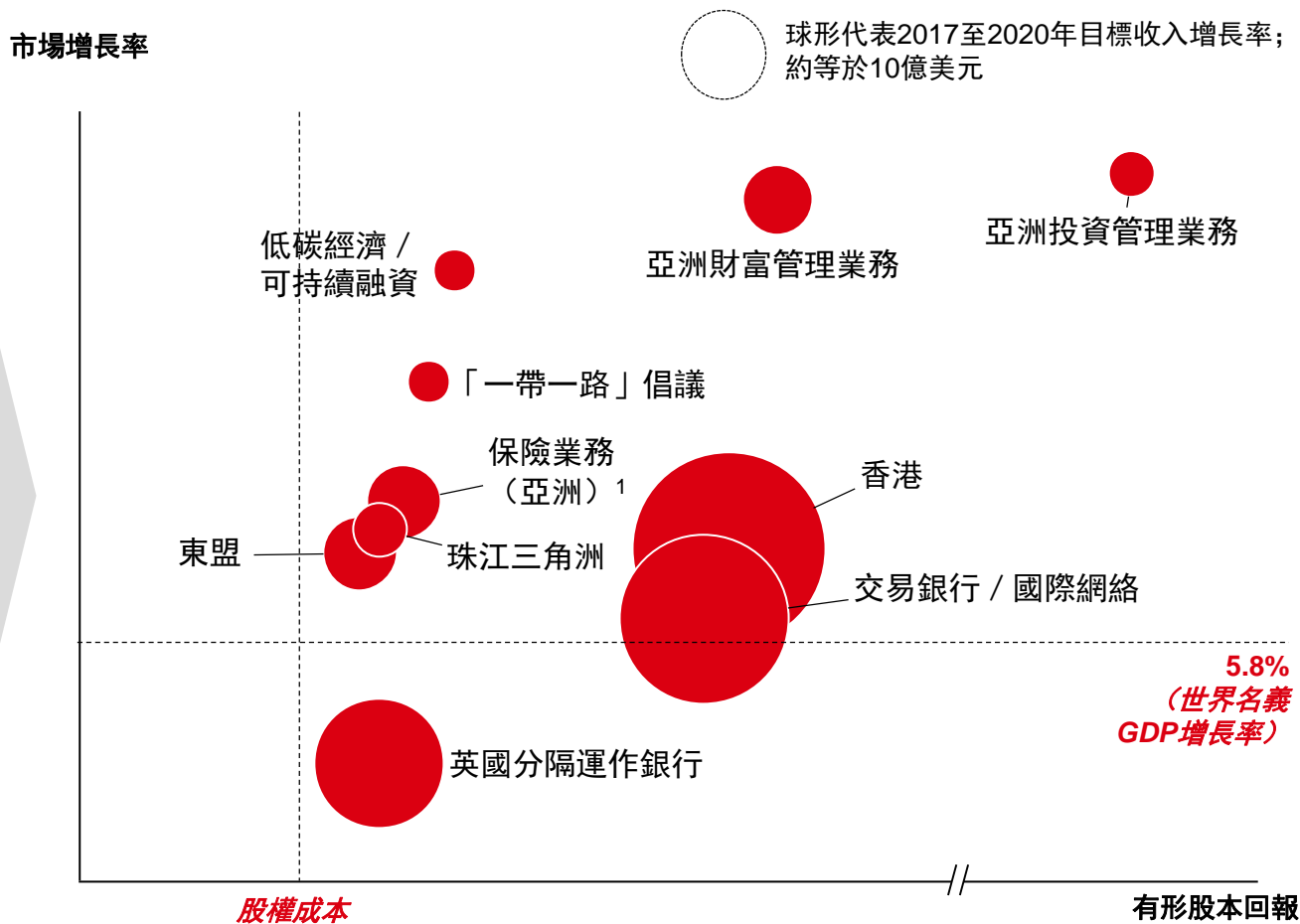


# 1-3 鎖定高增長範疇的收入機會，取得遠超股權成本的回報

2011至2020年列賬基準收入（十億美元）



鎖定高增長範疇的收入機會，取得遠超股權成本的回報



1. 股本回報包括有效長期保險業務現值(PVIF)

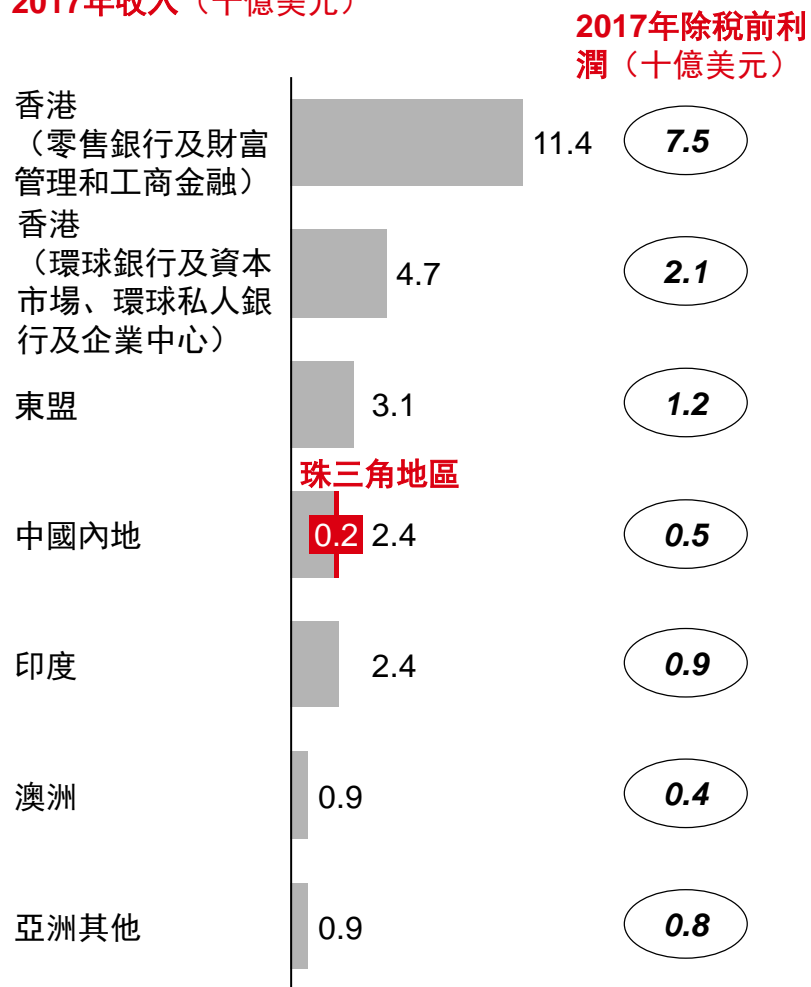


# 1 加快亞洲業務的收入增長

■ ■ ■ >30億 ■ ■ □ >10億 ■ □ □ >2億

## 亞洲業務（列賬基準，不包括交通銀行）

2017年收入（十億美元）



## 投資機遇及範疇

2020年前  
收入增長目標

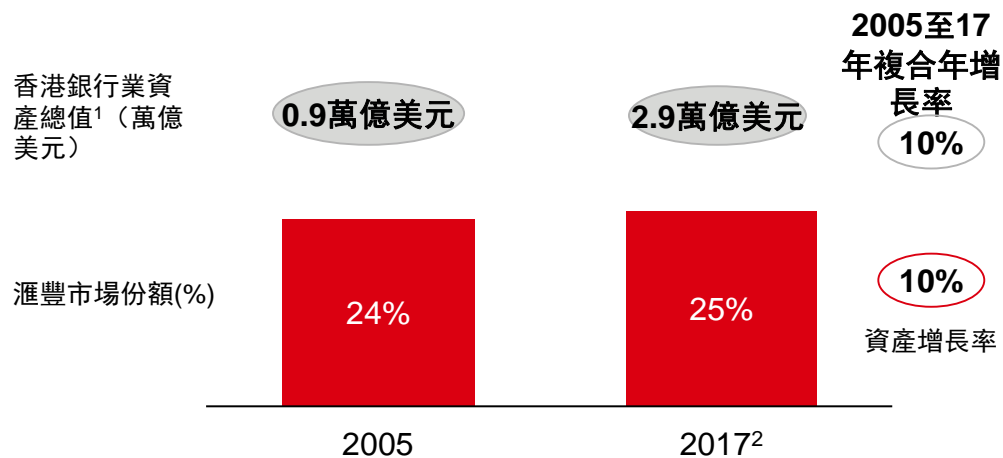
美元

- A 強化我們在香港市場的優勢** ■ ■ ■
  - 把握目標細分市場的增長機遇
  - 提升客戶體驗
  - 充分利用中國對外投資機遇
- B 在珠三角地區發展領先的業務** ■ □ □
  - 服務新興中產階層
  - 促進產業升級和跨境聯繫
  - 透過在珠三角地區深入發展科技，開拓新業務能力
- C 打造領先的財富管理業務** ■ ■ □
  - 把握亞洲金融財富增長機遇
  - 打造領先的財富管理業務，特別重視大中華區和東盟
  - 發展保險業務，填補保險市場空白
  - 加強投資管理業務，為零售 / 機構客戶提供服務
- D 拓展東盟業務** ■ □ □
  - 繼續構建區域產品和客戶服務專業知識，把握新加坡作為區域財資和財富中心帶來的機遇
  - 支持東盟內部商業走廊的資金流動
  - 把握基礎設施投資機遇（包括「一帶一路」相關機遇）
  - 有針對性地投資發展電子銀行業務，以提升競爭地位



# 1A 強化我們在香港市場的優勢

多年來，滙豐在香港保持穩定的市場份額.....



.....在各主要產品範疇亦佔據領先地位<sup>3</sup>

客戶賬項	#1	按揭	37%	#1
客戶貸款	#1	信用卡	>40%	
債務資本市場	#1	貿易融資		#1

## 投資機遇及範疇

把握目標細分市場的增長機遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>發展千禧一代客戶群，培養未來新一代客戶</li> <li>完善面向非香港居民內地客戶的服務提案</li> <li>投資保險業務，推動市場份額持續增長</li> </ul>
提升客戶體驗	<ul style="list-style-type: none"> <li>發展電子支付生態系統</li> <li>創新商務理財業務</li> <li>探索推出創新方案的合作項目</li> </ul>
充分利用中國對外投資機遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>把握與內地有關的新增長機遇，特別是：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>「一帶一路」倡議</li> <li>內地企業和金融機構的跨國業務</li> <li>大灣區 / 珠三角</li> <li>可持續融資 / 香港打造綠色金融中心</li> <li>人民幣國際化</li> </ul> </li> </ul>

1. 香港金管局、滙豐2017年報  
 2. 資產市場份額為25%；存款市場份額為29%  
 3. 香港金管局公告、彭博、經絡按揭轉介2017年資料、滙豐內部資料；滙豐包括恒生。按揭指新售按揭宗數，法定按揭；貸款指於香港使用之貸款；債務資本市場指美元、歐元及日元債券，亞洲不包括日本

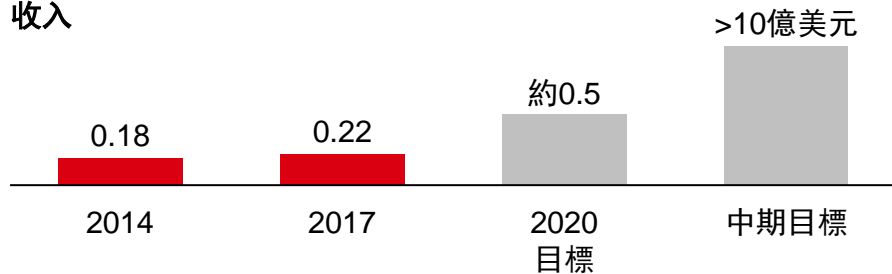


# 1B 在珠三角地區發展領先的業務

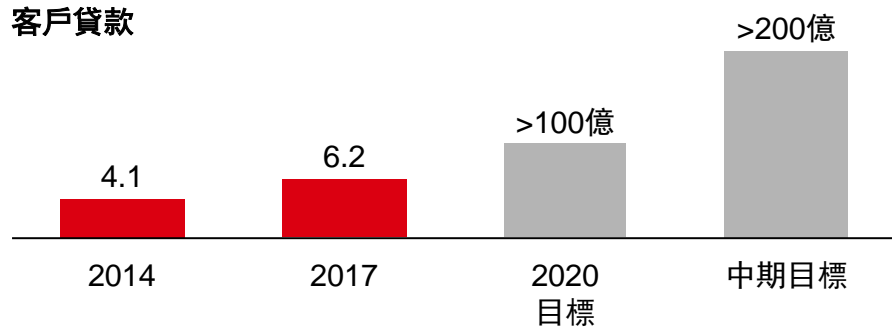
## 滙豐在珠三角地區的業務穩步增長

十億美元

收入



客戶貸款



- **第一家合資證券公司：**中國第一家由外資銀行控股的證券公司於2017年12月開業
- **員工人數：**2017年等同全職僱員人數增加逾700人，相比2015年6月項目啟動時翻倍有餘
- **信用卡：**2016年12月首次在內地推出滙豐獨立品牌信用卡；截至2018年4月，珠三角地區有效信用卡總數約28萬張

## 投資機遇及範疇

### 新興中產階層

- 發展和提升分銷網絡 / 獲客途徑
- 擴充產品種類，加快優質資產增長
- 把握跨境財富流動（例如匯款和深港通）帶來的機遇

### 產業升級和跨境聯繫

- 提升企業客戶服務，把握國際供應鏈及產業升級的增長機遇
- 擴闊客戶基礎，推動偏重存款的產品組合

### 拓展新業務

- 充分利用新成立的合資證券公司（滙豐前海證券）的資本市場業務能力
- 進一步挖掘內地政策放開帶來的環球資本市場業務



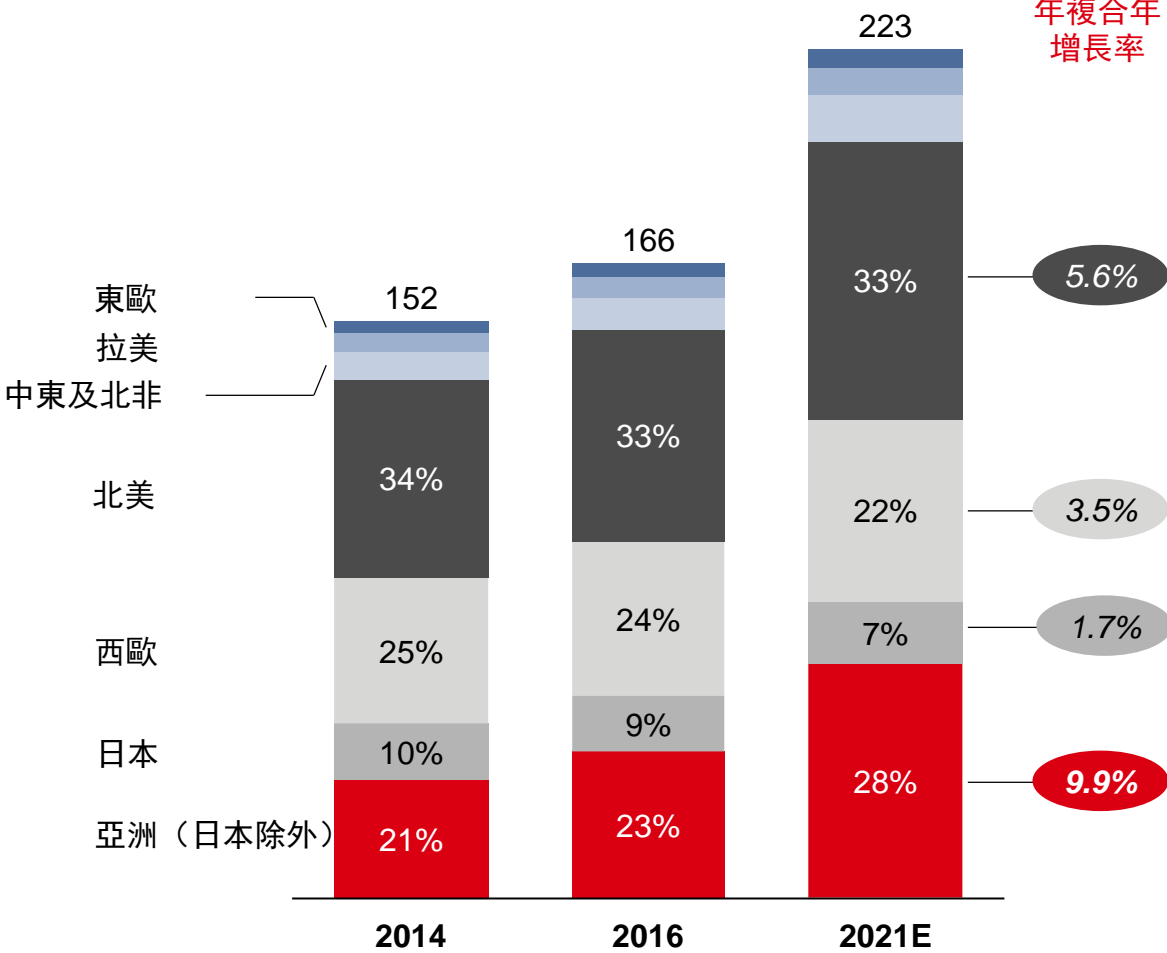


# 1C 亞洲有望成為全球最大創富地區

## 亞洲財富持續增長

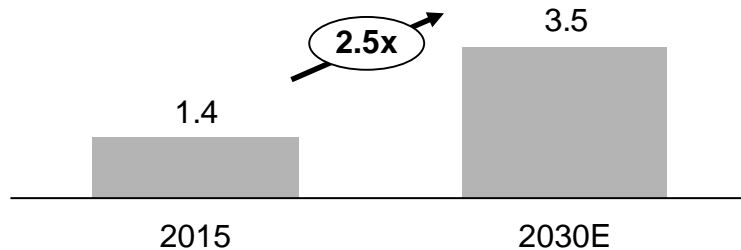
私人金融財富<sup>1</sup> (萬億美元)

2016-21E  
年複合年  
增長率



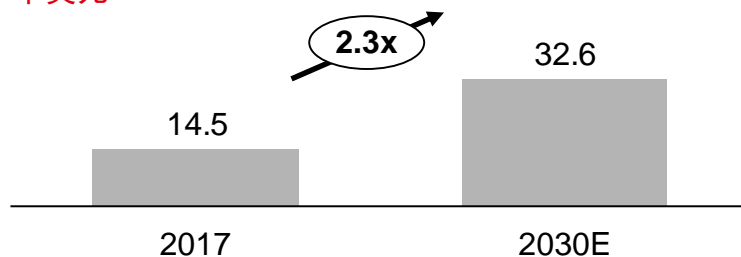
## 亞洲中產階層<sup>2</sup>

人數 (十億)



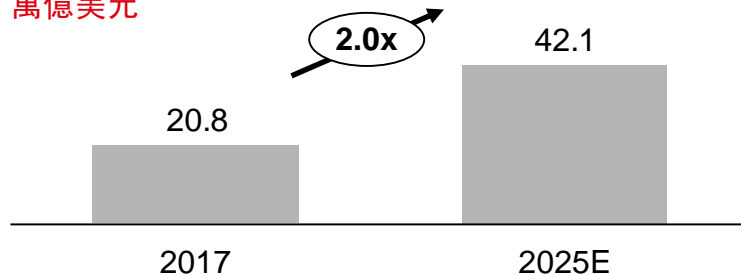
## 平均家庭年收入<sup>3</sup>

千美元



## 資產豐厚人群的金融財富<sup>4</sup>

萬億美元



1. 波士頓諮詢公司2017年全球財富報告  
 2. 布魯金斯學會全球經濟與發展項目, The Unprecedented Expansion of the Middle Class (2017年)  
 3. 歐瑞國際, 家庭可支配收入數據  
 4. 凱捷《2017年亞太區財富報告》

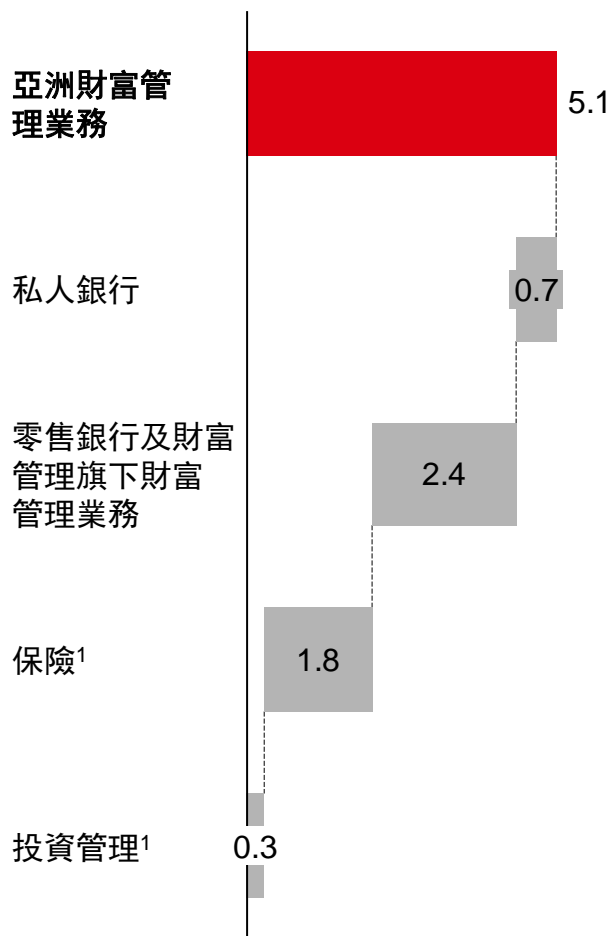


# 1C 滙豐具備打造亞洲領先財富管理業務的良好條件

■ ■ ■ >10億美元 ■ ■ □ >4億美元 □ □ □ >1億美元

滙豐亞洲財富管理業務規模已達51億美元

2017年亞洲列賬基準收入（十億美元）



投資機遇及範疇

2020年前  
收入增長目標

美元

## 財富管理（涵蓋私人銀行和零售銀行及財富管理業務）



- **香港：**增加在大中華區資產極豐厚客戶層的份額
- **新加坡：**加快發展各細分市場（包括東盟全新客戶 / 推薦客戶和中國離岸財富管理）的客戶服務 / 客戶經理服務
- **中國內地：**在投資客戶經理服務及產品平台的基礎上，重點拓展尚玉業務
- **產品：**發展交易銀行、電子銀行、全權委託投資組合管理和倫巴德貸款等業務

## 保險



- 開發新產品系列以滿足財富管理新客戶的需求，並加強前線職員服務能力
- 深化現有保險專員服務，開拓新的分銷途徑
- 發掘內地業務機遇

## 投資管理



- 利用環球銀行及資本市場 / 工商金融業務的客戶網絡
- 透過零售銀行及財富管理 / 環球私人銀行客戶增加錢包份額和新增資金淨額
- 增加另類投資和可持續發展投資
- 發掘內地業務機遇

1. 僅包括制訂保險產品的收入



## 2 在成功完成業務分隔後，英國將提供增長機會

■ ■ ■ >10億美元 ■ ■ □ >4億美元 ■ □ □ >1億美元

### 分隔運作銀行的設立工作接近尾聲

- 滙豐具備持續增長的基礎；存款市場份額達14%<sup>1</sup>，按揭市場份額達7%<sup>2</sup>
- 在英國設立分隔運作銀行的工作進展順利，計劃於2018年7月前完成，較監管機構規定的最後期限提早六個月：
  - 2018年5月21日，英國高院批准滙豐的「分隔運作遷移計劃」
  - 逾95%的技術及資訊科技相關遷移工作已順利完成

### 投資機遇及範疇

零售銀行

- 透過受控中介渠道擴展來實現按揭業務增長目標（高單位數）<sup>3</sup>
- 加強多品牌策略，以推動增長和獲得新客戶

企業銀行

- 利用滙豐獨有的環球網絡，支持工商客戶的貿易及海外銀行業務需求
- 透過新增開戶能力和堅持注重「快速增長的城市或行業」，提高中型企業市場的滲透率
- 改進客戶關係管理系統和數據分析，從而更好地對客戶（特別是商務理財客戶）進行價值細分

電子化及客戶滿意度

- 透過改善客戶體驗之旅、投資電子銀行業務和精簡架構，力爭客戶滿意度穩居英國前三
- 利用人工智能、數據分析和開放式銀行創造身臨其境的客戶體驗（例如Connected Money軟件）
- 增加跨業務部門及品牌協作機會

### 2020年前收入增長目標

美元



1. 資料來源：CACI Retail Finance Benchmark, 2017  
 2. 資料來源：Council of Mortgage Lenders (CML), 2017  
 3. 承受風險水平不變



# 3 增長業務及增加市場份額的卓越實力；透過國際網絡投資實現增長

■ ■ ■ >10億美元 ■ ■ □ >4億美元 ■ □ □ >1億美元

## 投資成果

		2015年	2017年	
環球貿易及融資業務	貿易融資排名 <sup>1</sup>	#1	#1	✓
	香港市場份額 <sup>2</sup>	10.8%	13.8%	↑
環球資金管理業務	環球資金管理平均結餘	約4,700億美元	約5,300億美元	↑
	香港市場份額 <sup>3</sup>	22.8%	26.3%	↑
外匯	企業外匯業務排名 <sup>4</sup>	#1	#1	✓
	機構外匯業務排名 <sup>4</sup>	#7	#3	↑
證券服務	託管資產	6.2萬億美元	7.7萬億美元	↑
	市場份額 <sup>5</sup>	5.4%	5.8%	↑
	亞洲排名 <sup>6</sup>	#1	#1	✓

## 投資機會及範疇

2020年前  
的收入增長目標

### 貿易融資數碼化及業務增長



- 革新技術與業務模式，為客戶提供更簡便、安全、快捷的服務體驗，並與貿易生態系統無縫交流
- 透過投資於渠道和產品實力，把握結構貿易的增長前景
- 擴展傳統及結構貿易領域的龍頭地位

### 加強環球資金管理業務的全球領導地位



- 運用應用程式界面及雲技術，革新付款、流動資金及數據服務提案，從而帶動存款及交易持續增長
- 創造新的產品及收入流量——借助機器學習設計新提案，抵銷傳統業務費用的競爭壓力

### 外匯業務增長



- 透過持續發展「外匯即服務」參與模式，推動業務增長
- 利用科技提高效率，實現客戶體驗數碼化

### 拓展證券服務業務



- 透過增強及發展產品和服務提升業務；投資於數碼化未來
- 與集團客戶共同發展核心業務，專注於資產管理人和資產所有者

1. 奧緯諮詢  
2. 香港金管局  
3. 奧緯諮詢  
4. Greenwich調查

5. 基於前九大提供商的託管資產，它們佔約82%的市場份額（蒙特利爾銀行、美國道富銀行、摩根大通、花旗、法國巴黎銀行證券服務盧森堡分公司、法國興業銀行、畢達菲爾特銀行、加拿大皇家銀行、滙豐）  
6. 託管資產，安永，基於滙豐及Tricumen提供的數據



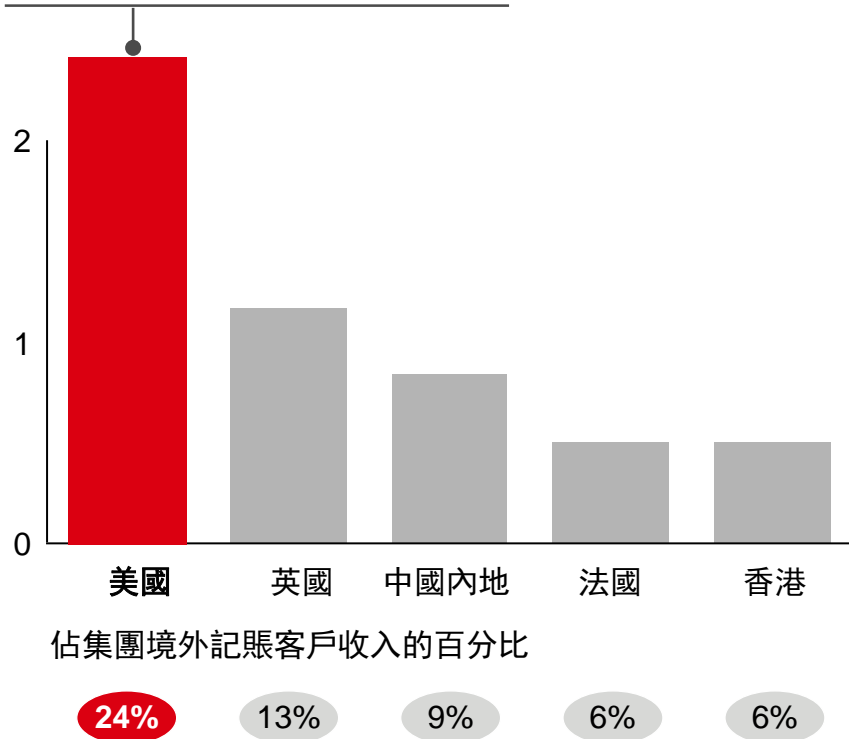
# 4 美國是集團收入的單一最大輸出國，亦是滙豐打造領先國際銀行計劃的重要組成部分

## 美國是集團客戶收入最大輸出國

2017年環球銀行及資本市場與工商金融業務跨境客戶收入<sup>1</sup>  
(十億美元)

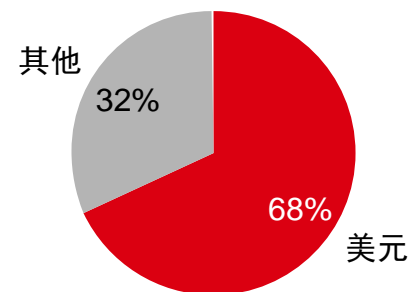
境外記賬客戶收入：於客戶管理地以外記賬的客戶收入

來自美國管理公司並於美國境外記賬的客戶收入

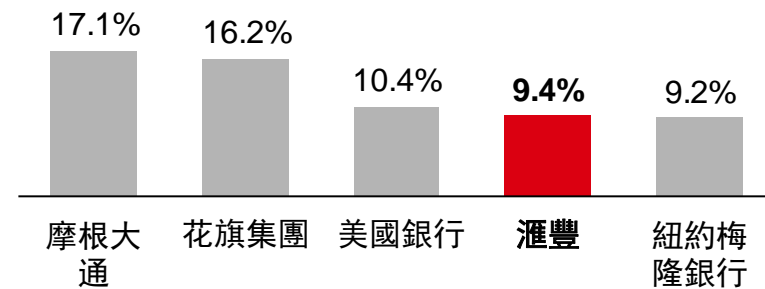


## 對滙豐環球業務意義重大

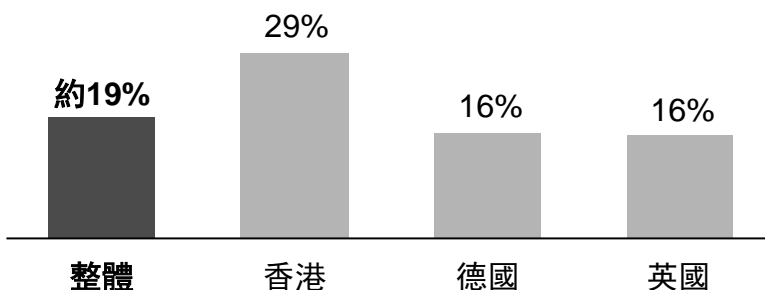
美元佔滙豐處理付款額的68%<sup>2</sup>



滙豐名列前五大跨境美元結算行<sup>3</sup>



滙豐託管資產約19%為美元資產



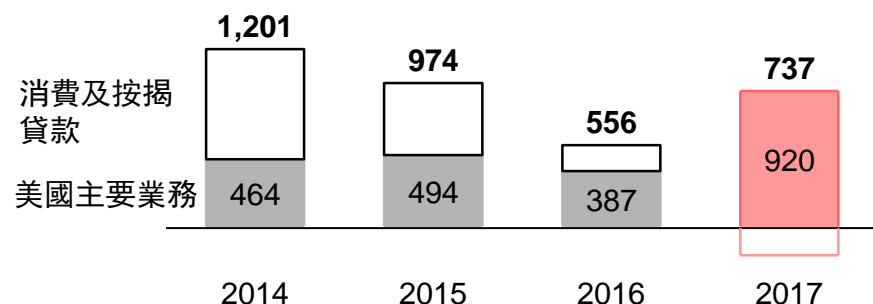
1. 客戶收入數據來自滙豐內部客戶管理資料。客戶收入不包括商務理財，且不同於列賬基準收入  
2. 滙豐內部數據及環球銀行金融電訊協會  
3. 銀行間支付結算系統



## 4 迄今已取得重大進展；透過目標明確的有機增長擴大美國平台規模

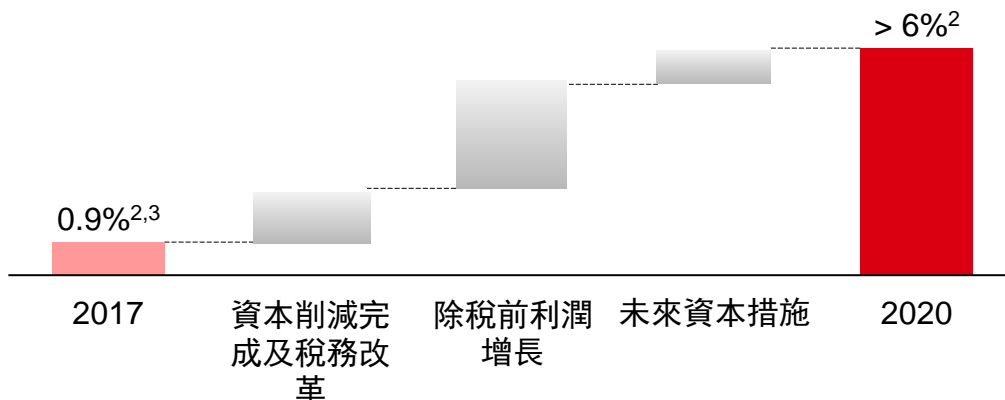
過去幾年美國業務大有進展……

經調整除稅前利潤<sup>1</sup>（百萬美元）



……我們的中期策略以持續有機增長為基礎

有形股本回報<sup>2</sup>



- 完成消費及按揭貸款既有組合的縮減；應收款項從2014年底的240億美元減至2017年底的0美元
- 改善零售銀行及財富管理業務的除稅前利潤、收入及存款；將上百萬客戶遷移至新的核心銀行業務平台；推出工商金融業務回報改善及基礎設施重建計劃
- 美國資本計劃在2016和2017年綜合資本分析及檢討中取得不反對意見；自2006年以來首次向集團返還資本（54億美元）
- 於美國記賬的國際客戶收入<sup>4</sup>按年上升約10%；於美國境外記賬的美國客戶收入按年上升約15%

- 以下環球業務的有機增長帶動盈利能力提升：
  - 工商金融：透過擴大服務範圍及行業關注力度，提升企業（尤其是國際中型企業及附屬公司）銀行業務份額；輔以有選擇地拓展現金管理及貸款產品
  - 零售銀行及財富管理：於國際業務及更高回報產品和商務理財業務實現目標增長
  - 環球銀行及資本市場：完善行業服務覆蓋並提高美國的外資跨國客戶業務份額
- 進一步提升效率，為再投資提供資金；利用集團科技方案投資創新技術
- 恢復定期向集團派息

1. 美國地區基準

2. 北美滙豐控股有限公司法律實體基準。2017年列賬基準有形股本回報是-4.3%，且包括美國稅務改革造成遞延稅項資產一筆過撇減的5.2%不利影響

3. 2017年主要業務有形股本回報是2.2%，不包括美國稅務改革造成遞延稅項資產的一筆過撇減、消費及按揭貸款以及不可計入資本的遞延稅項資產

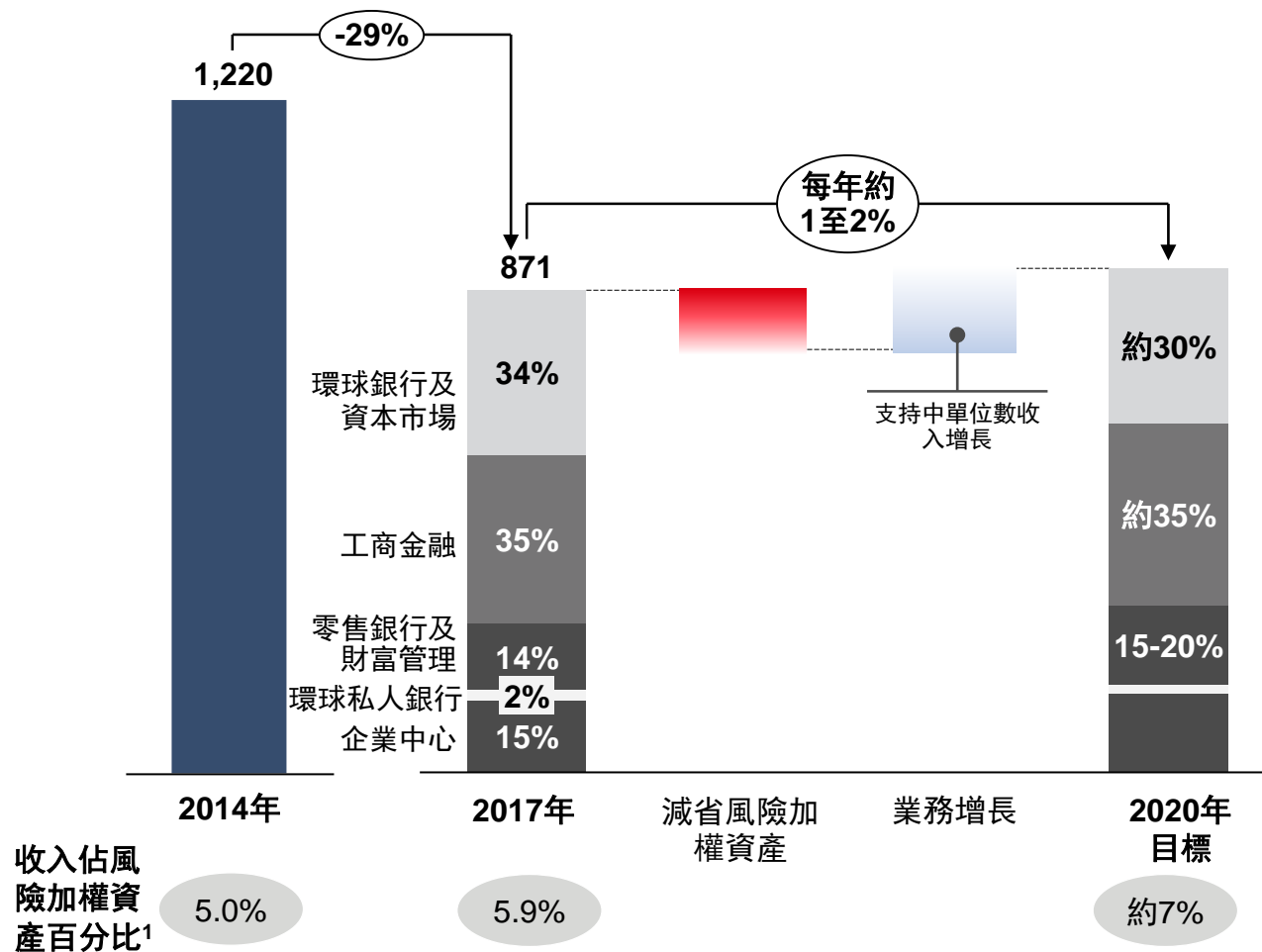
4. 國際客戶收入來自基於內部管理資料的經調整收入分配。國際客戶指擁有國際業務的企業及個人；按年增長指2017年數據



# 5 滙豐在減少風險加權資產同時提升收入方面往績斐然；計劃進一步提升資本效益

## 按環球業務分析風險加權資產組合

集團風險加權資產（十億美元）



## 各項計劃

### 落實有形股本回報指標

- 在環球業務及營運公司納入有形股本回報指標
- 激勵措施與價值創造掛鉤

### 分銷

- 發展分銷途徑並增加批發貸款分銷
- 盤活資本 / 資產負債表並調配至回報率更高的業務 / 客戶

### 風險加權資產優化

- 優化營運公司風險加權資產
- 改善環球記賬模式

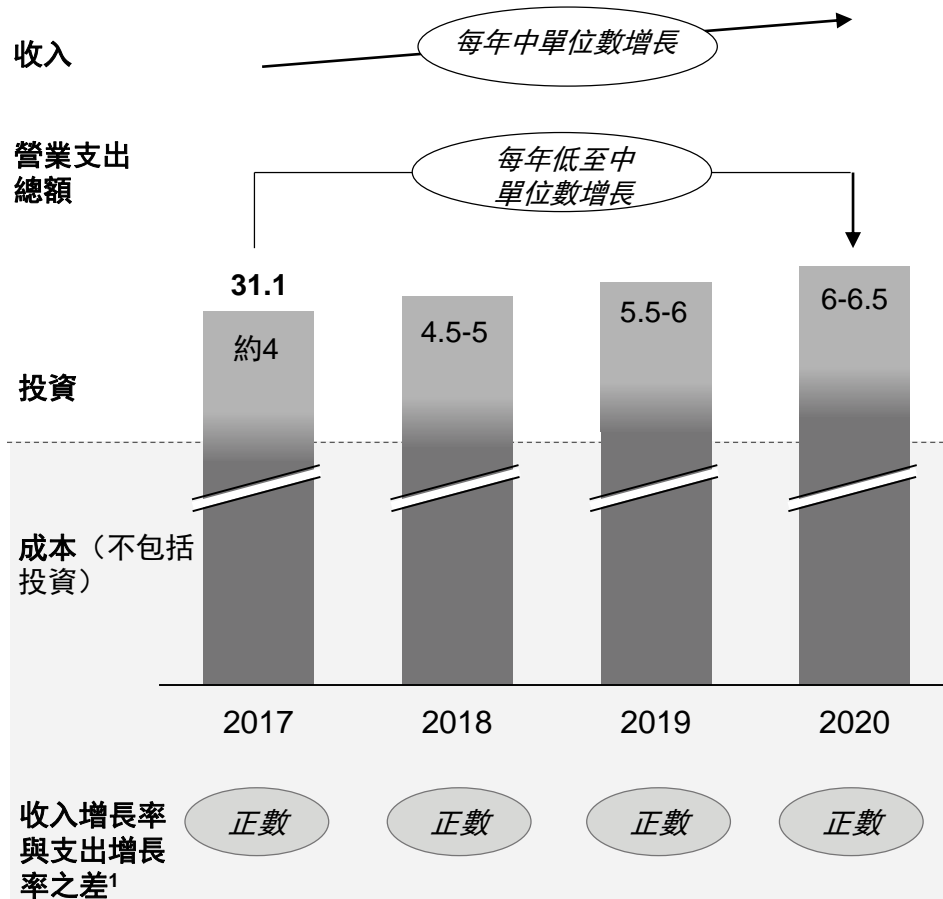
1. 使用列賬基準收入及列賬基準風險加權資產平均值計算。2014至2017年間的增長包括對交通銀行投資的監管規定處理方式於2016年變更對風險加權資產的影響



# 6 恪守嚴格成本紀律、維持收入增長高於支出增長，同時創造增加投資的能力

創造投資能力並實現全年整體經調整收入增長高於支出增長

經調整基準（十億美元）



## 150至170億美元投資（2018至2020年）

- 投資能力是集團長遠競爭力的先決條件
- 配合優先策略進行投資
- 透過健全的審批及優先排序架構進行管理，以在中短期獲得回報
- 應對經濟環境及收入發展變化的能力
- 策略計劃並無達標支出；所有投資均來自集團的成本基礎

## 實施嚴格的成本紀律及控制，創造投資能力

- 實施嚴格的成本紀律及控制
  - 持續將成本與市場對標
  - 透過提高工作效率吸收通貨膨脹
  - 持續專注提高業務工作效率
- 2018至2020年保持每年經調整收入增長高於支出增長

1. 經調整，年度基準  
2. 達標支出(Costs to Achieve)





## 7 投資於業務增長及科技；透過健全的投資架構管理

投資類別	介紹	投資標準	具體計劃示例	投資比重
對核心業務的近期投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>為在短期內實現增長、改善客戶服務並捍衛成熟業務的競爭地位進行投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在一個財年內獲得正數投資回報<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資各項環球業務，以增加及改善核心業務的客戶服務（如於香港僱用財富客戶經理）</li> </ul>	約2/3
對核心業務及新機遇的中期投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>為在中期實現收入增長或提升回報進行投資（如，將選定業務轉虧為盈、產品提升）</li> <li>投資新機遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在兩至五個財年內獲得正數投資回報<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交易銀行業務平台（如建立新的付款及流動資金平台）</li> <li>現有業務轉虧為盈（如美國）</li> <li>拓展業務的投資（如珠江三角洲）</li> </ul>	
工作效率計劃和核心基礎設施投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>為降低成本基礎提高營運效率</li> <li>提供健全的方案設計以及額外的業務收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在財年內大致實現正數投資回報<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工作效率計劃（如流程重整、雲遷移、運用機器人以及機器學習計劃）</li> <li>核心基礎設施更換或現代化（如美國）</li> </ul>	約1/3
監管及強制性投資，包括持續服務能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>實施要求的監管計劃並投資網絡安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以成本高效的方式實現，並取得額外的業務收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>實施監管計劃（如IFRS 9）</li> <li>增強金融犯罪風險管理能力</li> <li>增加網絡保安措施</li> </ul>	

2018至2020年累計投資總額

150至170億美元

利用科技加強以客為本的理念及服務，拓展滙豐的業務範圍以及保障客戶利益

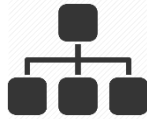
1. 損益表基準



## 8 精簡架構，同時進行投資以提升日後的業務能力

### 簡化架構

- 精簡組織架構
- 強化問責和決策
- 明確組織網絡內的角色



### 簡化流程

- 改進端對端流程，例如：
  - 客戶開戶時間由65天縮短到10天（私人銀行業務）
  - 貸款：中小企及中型企業客戶的資金到賬時間由最長2個月縮短到1天
  - 更快實現更多數碼功能；2018年上半年提供67項功能，而2017年上半年則為22項
- 構建持續改進的能力



### 投資於培訓及發展

- 於英國、中國、墨西哥、阿聯酋以及網絡平台開設HSBC University
- 關注領域：
  - 領導力
  - 技術能力
  - 數碼及日後的業務能力



### 簡化管治

- 減少企業管理委員會數量，例如控股公司董事會下設委員會的數量由七個減至五個
- 提高管治效率及成效
- 於整個組織及所有法律實體貫徹推行



### 領導層鼓勵正確行為

- 領導團隊緊密聯繫，致力鞏固新的工作方式
- 採用均衡的評分紀錄，激勵領導層以及全體員工作出正確表現和行為



### 為未來人才搭建平台

- 建立滙豐電子解決方案，吸引及培養科技人才
- 於大部分科技及業務團隊實施敏捷的工作方式
- 提供數碼培訓和資源，幫助人才塑造及發展個人職業通道
- 建立多元化的員工團隊



# 優先策略在2020年前的目標成果；繼續定期提供進展更新

## 優先策略

1

### 加快亞洲的業務增長

- 強化我們在香港市場的優勢
- 投資於珠江三角洲、東盟，以及亞洲的財富管理（包括保險及投資管理）業務

成為推動全球增長項目（例如中國的「一帶一路」倡議，以及過渡至低碳經濟）方面的業界領袖

2

### 完成在英國設立分隔運作銀行的工作、提高按揭市場份額、擴大工商客戶基礎，並改善客戶服務

3

### 透過國際網絡擴大市場份額並實現增長

4

### 將美國業務轉虧為盈

5

### 提高資本效益；將資本調配至回報率較高的業務

6

### 提高效率以創造能力，增加對業務增長及科技的投資

7

### 投入資源發展科技，加強以客為本的理念及服務

- 投資電子銀行業務以改善客戶服務
- 拓展滙豐的業務範圍，包括聯營合作
- 保障客戶利益，並訂立業內最嚴謹的防範金融犯罪標準

8

### 精簡架構，同時進行投資以提升日後的業務能力

## 2020年前的目標成果

- 亞洲業務收入實現每年高單位數增長
- 增加八個具規模市場的市場份額
- 「一帶一路」業務排名居首的國際銀行
- 提供1,000億美元可持續融資及投資資金<sup>1</sup>

- 市場份額增加

- 國際網絡收入實現每年中至高單位數增長
- 交易銀行業務市場份額增加

- 美國有形股本回報 >6%

- 資產回報上升

- 各財年的全年收入增長高於支出增長

- 提高八個具規模市場的客戶滿意度<sup>2</sup>

- 提高員工參與度
- 環境、社會及管治評級：「優於平均」<sup>3</sup>

1. 至2025年的承諾；穩步實現2025年目標（參考2017年11月滙豐《環境、社會及管治報告》）  
2. 排名前三或上升兩名；按零售銀行及財富管理業務客戶推薦度和工商金融業務客戶滿意度在相關競爭對手手中的排名衡量  
3. 基於Sustainalytics

## 議程

1

領導同儕的國際銀行，具備堅實的增長基礎及雄厚的資本實力

2

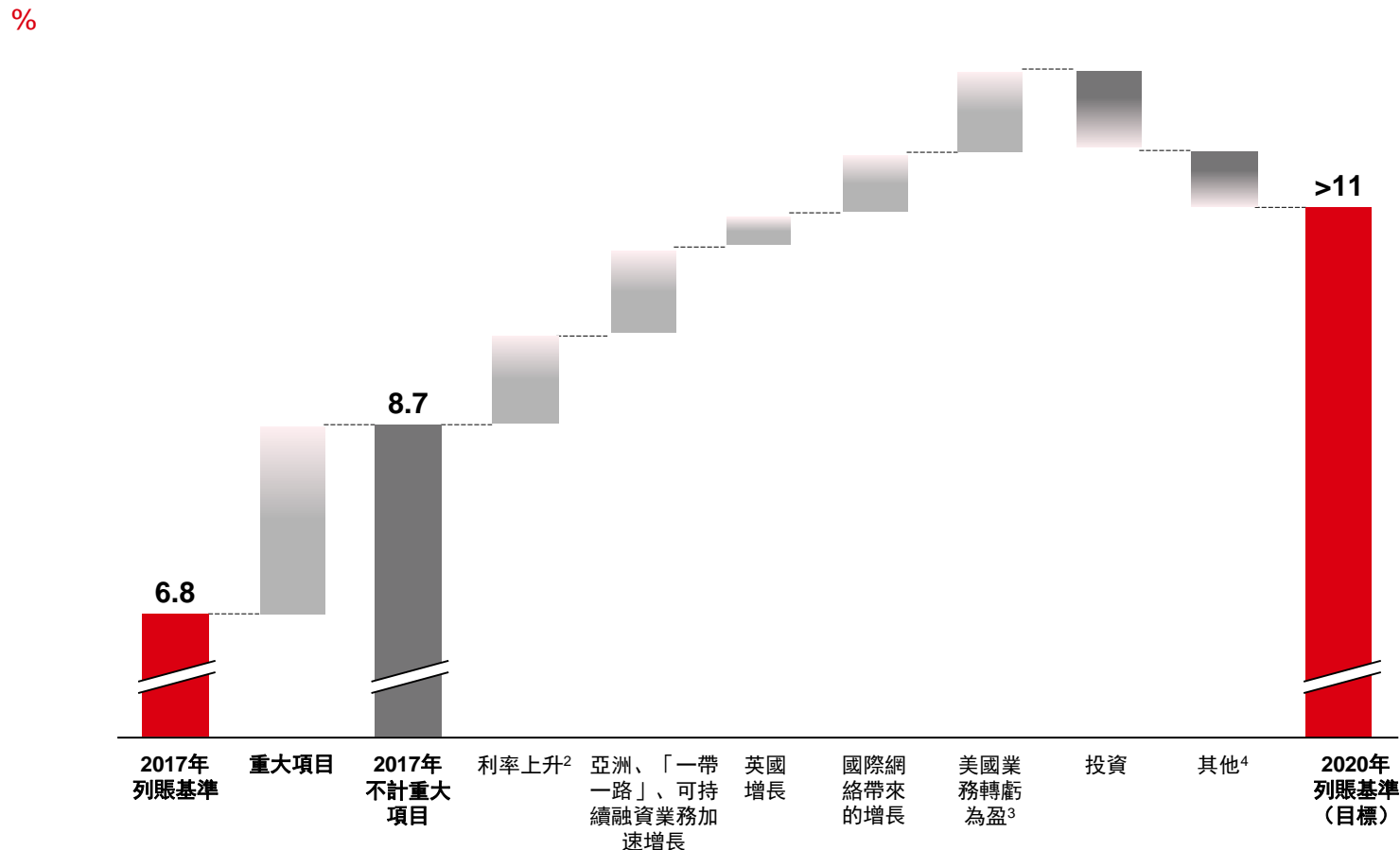
下一階段的策略：重拾增長、創造價值

3

以利潤增長推動有形股本回報於2020年前達致11%以上

# 有形股本回報於2020年前達致11%以上的路徑

## 列賬基準有形股本回報分析<sup>1</sup>



列賬基準  
股本回報

5.9%

>10%

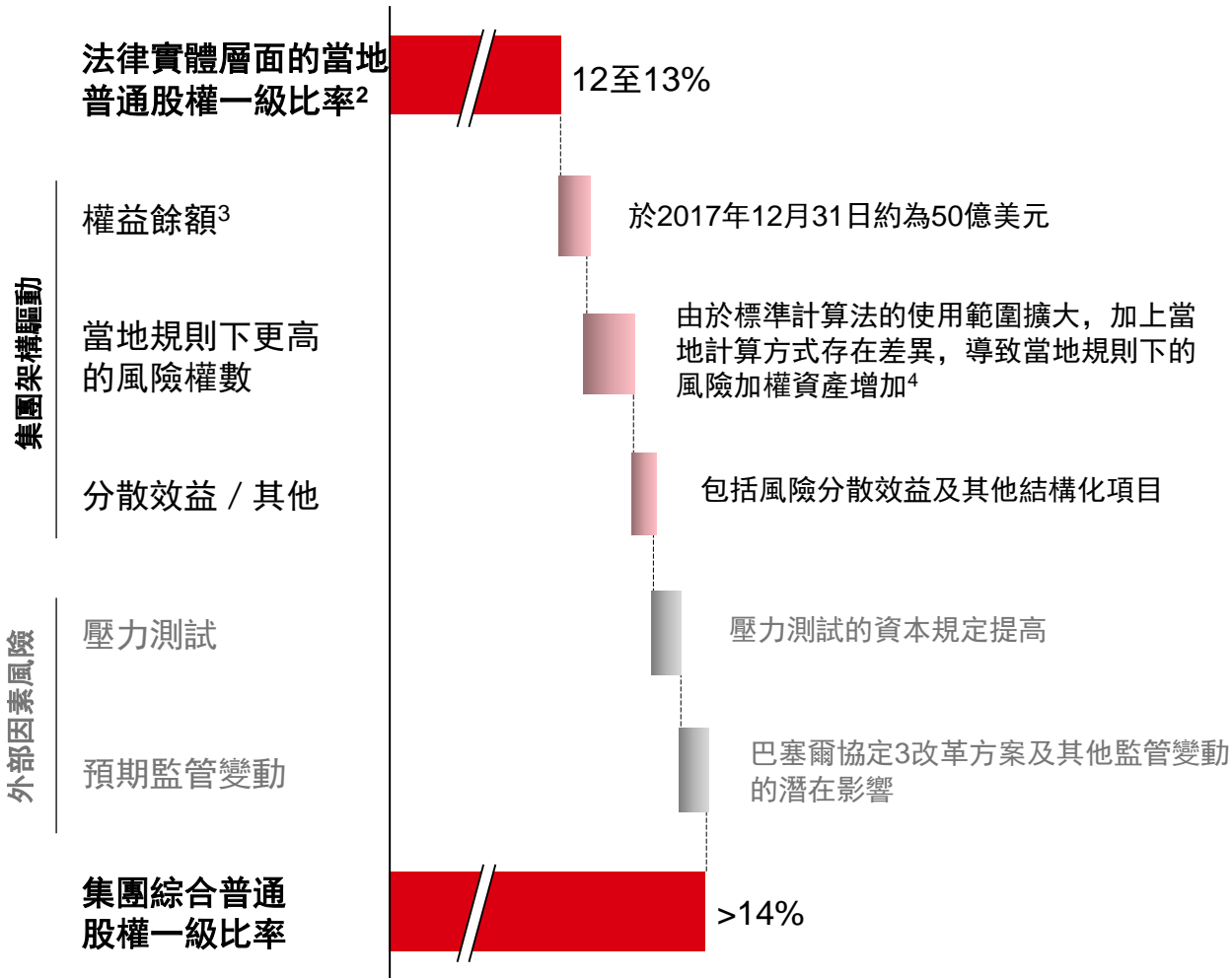
### 資本及成本效益提高支持收入增長

- 投資150至170億美元以推動業務增長及科技發展
- 維持經調整收入增長高於支出增長
- 提高資本效益，將風險加權資產增幅控制至1至2%，並提高資產回報
- 透過股份回購維持派息水平<sup>5</sup>
- 普通股權一級比率保持高於14%

1. 柱狀圖僅作說明用途，並非按比例繪製  
 2. 利率上升與其他表現改善分開  
 3. 股東權益變動納入「其他」  
 4. 包括貸款減值及其他信貸風險準備／預期貸款損失正常化、集團其他部分的利潤及權益、2017年美國遞延稅項資產撇減及重大項目  
 5. 須經監管機構批准

# 雄厚的資本基礎支持未來業務增長及向股東分派利潤

## 集團資本比率於策略計劃期間高於14%<sup>1</sup>



## 雄厚的資本基礎支持增長及回饋股東

支持優先策略的資產增長  
擁有支持環球業務增長所需的資本

保持雄厚的資本實力  
普通股一級比率高於14%  
在全球範圍內符合巴塞爾協定3改革方案的規定

於更高的資本基礎上實現11%的有形股本回報

維持派息水平，繼續回購股份  
適時回購股份（須經監管機構批准）

1. 柱狀圖僅作說明用途，並非按比例繪製  
2. 代表法律實體當地普通股一級比率的加權平均值  
3. 權益餘額是主要營運公司持有、超過滙豐承受風險水平但由於當地限制不能立即釋放的權益。將逐步釋放或用於支持業務增長  
4. 包括國家的情權的運用（包括風險加權資產下限），以及當地監管機構採用巴塞爾協定3的範圍

## 總結

- 滙豐是領導同儕的國際銀行，業務遍布全球增長最快的市場
- 經過一輪重組，加上利率正常化和經濟同步增長的支持，滙豐是時候回復到增長模式
  - 加快集團具有優勢的業務增長，提高資本效益，特別是在亞洲的業務，並會充分利用我們的國際網絡
  - 在顛覆性科技變革層出不窮的時期，善用集團的規模和實力，致力開發新科技。在2020年前投資150至170億美元以推動業務增長和科技發展，同時維持經調整收入增長高於支出增長
  - 推動美國業務轉虧為盈
  - 精簡架構，同時進行投資以提升日後的業務能力
- 集團將重新專注創造價值，在2020年前達致11%以上的有形股本回報，同時維持經調整收入增長高於支出增長
- 我們雄厚的資本實力可支持未來業務增長，也是維持派息水平的基礎

