

環球網絡創價值

緊密聯繫客戶 助握無限商機

HSBC Holdings plc

滙豐控股有限公司

2015年策略報告



HSBC  滙豐

緊密聯繫客戶 助握無限商機

滙豐的目標是把握市場增長機遇，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。



我們更改了本年度的報告形式

我們更新了《策略報告》的版面設計，讓讀者更易於閱讀，並在適當位置加上標示，方便讀者查閱《年報及賬目》其他章節或滙豐網站www.hsbc.com所載錄的詳盡資料。

進一步資料

進一步的資料（包括2014與2013年比較之評述）請參閱提交美國證券交易委員會（「美國證交會」）存檔的20-F表格，亦可登入www.hsbc.com及www.sec.gov網站瀏覽。

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：



詳情請參閱《2015年報及賬目》第48頁。

概覽	02 滙豐概覽 04 我們的背景 06 集團主席報告 10 集團行政總裁之回顧
策略	12 我們的策略 14 環球網絡創價值 16 善用網絡，服務客戶 18 策略行動 20 部分策略行動的進展
財務概覽	22 列賬基準業績 23 經調整業績 26 資產負債及資本實力 27 實現集團財務目標
環球業務	28 工商金融 29 環球銀行及資本市場 30 零售銀行及財富管理 31 環球私人銀行
地區	32 歐洲 32 亞洲 33 中東及北非 33 北美洲 33 拉丁美洲
我們的業務經營方式	34 秉持滙豐價值觀 36 建立長遠業務關係 38 重視人才 39 確保果碩不斷 39 我們的稅務政策
我們的行為操守	40 持續改善行為操守 41 我們的行為操守架構
風險概覽	42 管理風險 43 首要及新浮現風險
薪酬	44 薪酬原則 44 執行董事薪酬 45 對執行董事的政策
國際網絡的價值	46 國際網絡的價值

封面圖片：

青馬大橋將公路及機鐵連接至香港國際機場，大橋跨度可容大型貨櫃船通過。滙豐協助全球客戶進行跨國貿易及投資，有如大橋貫通要衝。

滙豐概覽

滙豐是全球最國際化的銀行及金融服務機構之一。

集團

我們的營運模式包含四大環球業務及五大營運地區，由11個環球職能部門提供支持。

列賬基準除稅前利潤
(2014年：187億美元)

189億美元

列賬基準收入
(2014年：612億美元)

598億美元

摘要

- 經調整收入增長1%，增幅主要來自環球銀行及資本市場的前線業務、工商金融業務及主要零售銀行及財富管理業務。
- 經調整營業支出較2014年上升5%。然而，本年度下半年的成本與上半年相若，反映集團的成本節約計劃初見成效。
- 通過管理措施，我們於2015年將風險加權資產(及因而須按規定持有的資本金額)減少1,240億美元。

經調整除稅前利潤
(2014年：220億美元)

204億美元

風險加權資產
(2014年：12,200億美元)

11,030億美元

環球業務

集團各項環球業務均制訂全球一致的業務策略及營運模式，並負責管理向客戶提供的產品及業務方案。

零售銀行及財富管理	工商金融	環球銀行及資本市場	環球私人銀行
我們協助全球數以百萬計的客戶管理財務、購置物業、儲蓄及為未來進行投資。保險及投資管理業務為所有環球業務提供支援，以滿足客戶需要。 詳情請參閱第30頁	我們透過銀行產品及服務，在55個國家/地區支持超過200萬名企業客戶，幫助他們營運及發展業務，其中包括主要聚焦於本土市場的小型企業，以至在全球營運的大型公司。 詳情請參閱第28頁	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，組合及量身訂製合適的產品及方案。 詳情請參閱第29頁	我們協助資產豐厚人士及其家族保存、管理及增加財富。 詳情請參閱第31頁
列賬基準除稅前利潤 50億美元	80億美元	79億美元	3億美元

經調整除稅前利潤
(十億美元)

零售銀行及財富管理	6.8
工商金融	8.2
環球銀行及資本市場	8.7
環球私人銀行	0.5
其他 ¹	(3.9)

風險加權資產
(十億美元)

零售銀行及財富管理	189.5
工商金融	421.0
環球銀行及資本市場	440.6
環球私人銀行	19.3
其他 ¹	32.6

¹ 其他—主要為物業相關業務、未分類的投資業務、集中持有的投資公司，以及本身債務的公允值變動。

² 詳情請參閱《2015年報及賬目》第73及99頁。

主要指標

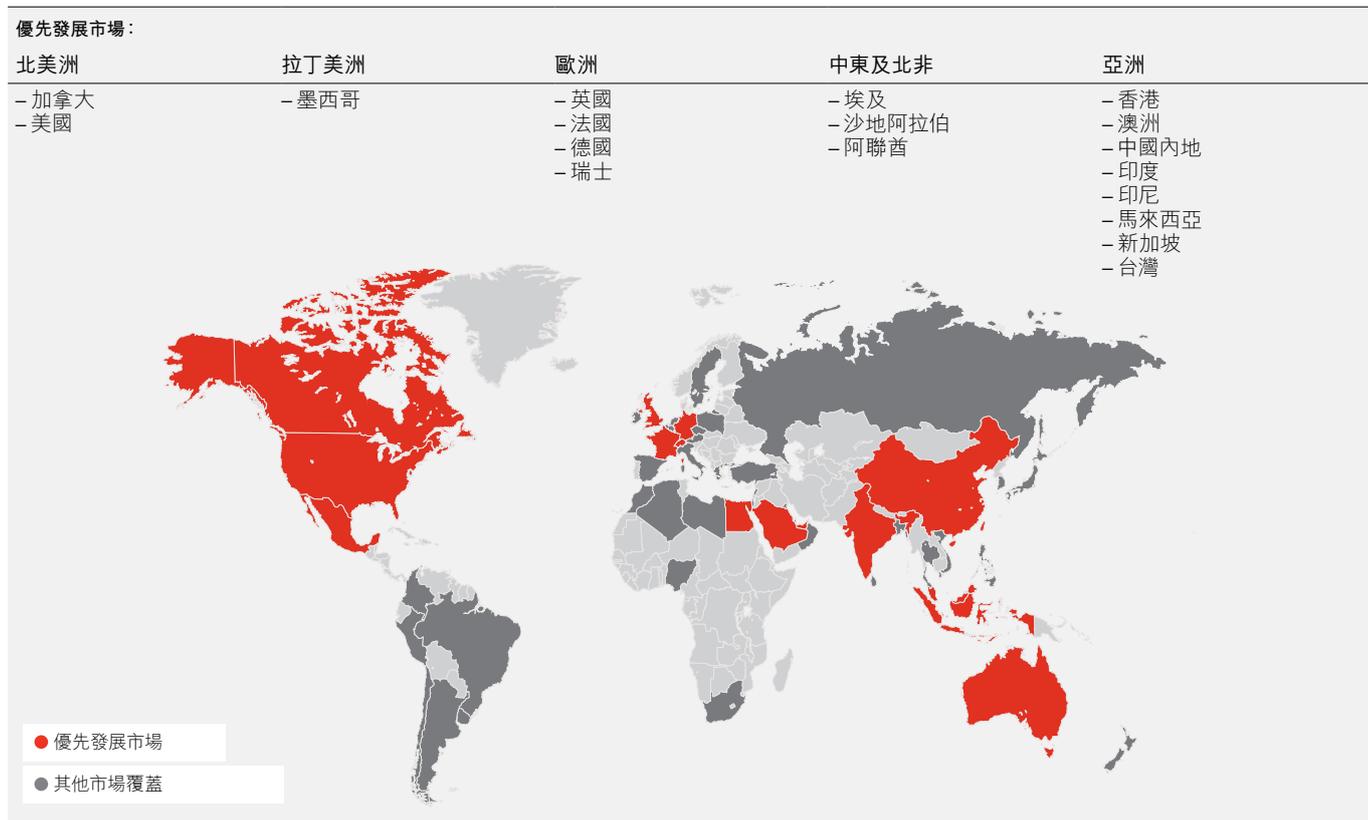


地區

滙豐在全球71個國家及地區營運。我們的營運公司代表滙豐面向客戶、監管機構、僱員及其他相關群體。

▶ 各地區的詳情請參閱第32頁。

市場覆蓋



列賬基準除稅前利潤 (十億美元)

1	0.6
2	15.8
3	1.5
4	0.6
5	0.3

經調整除稅前利潤 (十億美元) ◆

1	2.4
2	14.5
3	1.5
4	1.6
5	0.5

風險加權資產 (十億美元)

1	337.4
2	459.7
3	60.4
4	191.6
5	73.4

說明
1. 歐洲
2. 亞洲
3. 中東及北非

4. 北美洲
5. 拉丁美洲

我們的背景

150年

盡心協助客戶

「我們致力與相關群體
建立互信和持久的關係。」

滙豐擁有逾250,000名僱員，在全球各地為超過4,700萬名客戶提供廣泛的銀行產品及服務，滿足其理財需要。

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。

坦誠開放

我們坦誠開放地接納不同的理念和文化的，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。

穩妥可靠

我們穩妥可靠、堅持正道並且實現承諾。

150年悠久歷史

滙豐的價值觀反映其150年悠久歷史的文化精髓。該等價值觀對達成滙豐的宗旨非常重要，即推動工商企業茁壯成長及各地經濟蓬勃發展，以及協助客戶實現理想。

滙豐的社會角色

我們的營商之道與業務範疇同樣重要。我們致力與相關群體建立互信及持久的關係，旨在為社會創造價值及為股東帶來長期回報。

我們的業務規模使滙豐所負職責更為重要。我們為全球超過4,700萬名客戶服務，涵蓋個人以至大型公司。我們致力確保集團的營商之道，能為客戶實現公允價值、強化社區及協助確保金融系統運作良好。

我們僱用超過250,000名員工，為其提供專業發展及個人成長的機會。我們的員工來自150多個不同國家，反映我們的多元文化與覆蓋範圍。多元化對我們的背景及達成目標的能力十分重要。

我們亦明白金融體系在應付金融犯罪及氣候變化等挑戰方面肩負重任。我們不斷增強保障客戶及集團防範金融犯罪的能力，並相信此舉足以使我們的業務保持長期優勢。我們亦透過業務活動及本身的營運方式，推動社會過渡至低碳經濟。

▶ 詳情請參閱第34頁「我們的業務經營方式」。



滙豐的悠久歷史、多元化與規模，成就其獨特地位



滙豐的業務網絡協助客戶開拓商機…



…滙豐銘記對眾多相關群體肩負的責任



集團創立

1865年



提供超過

5,000億美元

貿易及應收賬融資



僱員

255,000名

(按等同全職僱員計算)



新造按揭貸款

490億美元



業務覆蓋

71個

國家及地區



分行數目超過

4,700家



超過

55,000名

內部員工調動



超過

145種

語言



超過

2.05億筆

電子零售付款



超過

40,000項

供應商關係



超過

300,000個

小時義務工作



為超過

4,700萬名

客戶服務



每秒處理

100筆

付款



超過

550項

監管機構關係

集團主席報告

踏入2016年，滙豐策略明確，落實策略的行動方案亦進展良好。多元化的業務模式和雄厚的資產負債實力，為集團日後的發展奠定堅實基礎，亦令滙豐具備優越條件，應對現時挑戰重重的經濟和金融環境。



2015年，環球經濟風起雲湧，最矚目的是大宗商品及石油價格持續大幅下跌，原因之一是對中國經濟增長放緩的憂慮日增。因此，主要已發展經濟體均繼續維持寬鬆的貨幣政策，而主要貨幣利率亦持續於歷史低位徘徊。各地政府的財政政策繼續以控制開支為首要任務，而鑑於多個行業的收入增長持續疲弱，私營公司亦同樣嚴控支出。

在此環境下，集團2015年的列賬基準除稅前利潤上升1%至189億美元，財務表現大致令人滿意。按用以衡量管理層和業務表現的經調整基準計算，除稅前利潤為204億美元，較2014年減少7%，主要受成本上漲與信貸準備增加所影響。

每股盈利為0.65美元，上年度則為0.69美元。審慎管理資本，加快縮減既有賬項，以及削減資產負債表內無助於符合擴大資本規定的項目，使普通股權一級比率增加0.8個百分點至11.9%。這項由管理資產基礎釋出的資本，連同由業務生成的資本，使董事會得以批准派發2015年度第四次股息每股普通股0.21美元。每股普通股全年共派息0.51美元，比上年度高0.01美元，2015年度派息總額達100億美元，較2014年度增加4億美元。

董事會在批准增派股息時指出，股息的未來增長，仍然有賴集團整體的長期盈利能力，以及進一步釋放效益偏低的已投放資本。我們於去年6月投資者簡報會上公布的行動，目的正是要針對這些問題。

策略方案進展良好

《策略報告》概述了我們於實現策略目標方面的最新進展，該等目標已於去年6月的投資者簡報會上公布。

董事會在評估管理層於2015年的表現時，除了財務業績之外，亦特別考慮以下各方面。

我們十多年來一直物色適當的平台，進軍中國發展迅速的證券市場，最近終於成功洽購內地一家持有全國性牌照的新合資證券公司大部分股權。待收購取得最終批准後，滙豐將享有難得的機遇，為中國資本市場的發展出一分力。

「雖然經濟環境不明朗，以及因監管改革而必須進行大量重整工作，但我們三項主要業務均錄得收入增長」

2015年，集團在人民幣國際化領域的全方位領導地位得以維持、鞏固和擴展。過去五年來，我們已奠定這領導地位，確立了極具競爭力的平台，配合中國近期的十三五規劃，以開放金融市場和境外投資為要務，並支持中國大力拓展國際貿易和投資流向。繼中英兩國就經濟及金融問題展開對話後，中國領導人國是訪問英國，雙方互訪空前成功，顯示兩國的互惠合作具有廣闊空間，而滙豐在金融服務領域坐擁優勢，定能從中獲益。

預期集團快將完成出售巴西業務，既能適時配合我們的策略，而且執行順利。董事會致力精簡集團業務，將資金重新調配至集團競爭優勢較大的地區(特別是亞洲)，而出售這項業務正能體現董事會的意向。

雖然經濟環境不明朗，以及因監管改革而必須進行大量重整工作，但我們三項主要業務均錄得收

入增長。環球銀行及資本市場和零售銀行及財富管理業務均大刀闊斧改革其經營模式，現已初見成效。工商金融業務繼續發揮集團國際網絡和產品實力的價值。環球私人銀行因瑞士業務過往的缺失而備受打擊，如今一面加速出售多個客戶組合，同時重新專注於核心客戶，以全面透明的模式運作。

董事會確認，所有業務均需更加重視以客戶為本的原則，由招聘、培訓職員以至設計產品或提供獎勵等各方面，都應以此為重要依據，這對於挽回市場信心至為重要。

最後，我們更為此加強應用各項準則，以保障客戶和金融系統免受不法分子和金融犯罪威脅，但仍未達到目標水平。如今不少財務運作以電子方式透過多種渠道進行，流動設備亦日益精密，我們更加迫切需要在這方面投入更多資源。滙豐將繼續以無比的決心，全力應對新浮現的風險和辨別居心叵測的不法分子。監察並確保管理層優化客戶服務和交易篩查系統，成為董事會的優先要務之一。

監管環境較為明朗

為了堵塞引發環球金融危機的各項漏洞，部分最關鍵和複雜的措施已於2015年下半年完成。各國並就整體損失吸納能力達成協議，確定了滙豐等全球系統重要性銀行在不損耗公帑的原則下，有序解決金融危機所需的資金規模。由此，金融穩定委員會可確定相應的解決工具，以終止銀行業內「大至不能倒」的現象，並向20國集團領袖匯報。要將這些解決工具納入各國的法律和監管架構，仍須經過不少步驟，但這項國際協議已是邁向最終設定資本基礎的重要一步，使我們可據此評估目標回報。

金融危機過後，監管機構推出一系列改革措施，令金融體系更為鞏固，獲得各界廣泛認同。因此，公共政策當前優先處理的事項，都集中於把握此等優勢和復元力以支持經濟增長，我們對此十分歡迎。

監管機構目前的議題日益側重於新增及新浮現的風險與漏洞。越來越多同業參與討論新浮現的威脅，尤其是網絡風險、融資市場化程度加深所導致的流動資金狀況，以及由於過度避險而衍生的金融排斥等議題。

同樣，為了從根源應對近年困擾業界的不當行為問題，多個聯合作小組正加緊合作，並通過質詢以審視最嚴重的缺失。2016年，英國推行新的高級管理人員制度，加強個人責任和問責，我們對此欣然樂見。

英國又於2015年就「分隔運作」銀行架構的營運提供更清晰的說明，並宣布日後將縮減銀行徵費的範圍和調低徵費率，消息受到業界歡迎。

若就此認為業界與公眾已達成新的諒解，實屬言之過早，但面對經濟和地緣政治的陰霾，業界的意見能再受重視，畢竟令人鼓舞。我們要挽回市場信心，方能履行重要職責，對此業界都能充分理解。

檢討總部選址

正如我們在上星期公布，董事會已經完成有關集團總部選址的檢討，並一致決定繼續以英國為總部。我們根據各項特定準則來衡量總部選址時，發現滙豐以亞洲為主的策略重心，及繼續以倫敦這個世界一流的國際金融市場作為總部，不但相得益彰，而且顯然最能符合客戶和股東的利益。過去十個月來，我們對地緣政治、經濟和監管及財務因素進行審慎分析和評估，然後作出這決定。我們採納了享譽國際的專家和首屈一指的財務顧問之意見。董事會考慮所有相關因素後，認為以英國作為總部，配合我們在亞太地區由香港主導的龐大業務，能夠為有關各方同時帶來兩地的最佳利益。總部選址的檢討結束後，我們去年6月在投資者簡報會上提出的十項策略行動，已經完成了一項。

董事會人事變動

自中期業績報告以來，董事會人事進一步變動。凱芝(Safra Catz)於2015年底辭任本集團董事，而副主席駱耀文爵士(Sir Simon Robertson)，以及方安蘭(Rona Fairhead)將於2016年股東周年大會後引退。

「金融危機過後，監管機構推出一系列改革措施，令金融體系更為鞏固，獲得各界廣泛認同」

凱芝服務董事會已近8年，而駱耀文及方安蘭是滙豐在任時間最長的非執行董事，分別近10年及12年之久。他們在任期間對集團貢獻良多，於環球金融危機爆發時更努力不懈，為集團出謀獻策，董事會對此衷心感激。三位董事在企業管治、審核和風險管理、薪酬制度、科技以及國際商務方面的卓越才能和豐富經驗，對滙豐都彌足珍貴，對於他們離任，集團感到十分惋惜。本人謹代表股東與董事會，再次感謝他們的寶貴貢獻。

董事會欣然宣布，委任華爾士(Paul Walsh)及卡斯特(Henri de Castries)為獨立非執行董事，分別於2016年1月1日和2016年3月1日生效。

華爾士於2000至2013年間擔任帝亞吉歐有限公司(Diageo plc)的集團行政總裁。在他的領導下，帝亞吉歐調整業務重心，由一家多元化的食品、飲料及酒店企業集團，轉型為全球領先的酒類飲品企業。在此過程中，華爾士帶領帝亞吉歐從歐美轉向新興市場，並透過收購多個世界領先的品牌，成為環球業界領袖。

卡斯特擁有超過25年的國際金融服務經驗。他自2010年4月起出任安盛集團董事長兼行政總裁。該公司是領先的環球保險及資產管理公司之一。在此之前，他自2000年5月起擔任安盛管理委員會的主席。

兩位新董事具備豐富的國際業務經驗，在重塑發展中業務方面卓有佳績，當中包括重整業務組合的經驗。他們的加盟將使董事會的實力進一步加強，以應付未來的機遇和挑戰。

回望過去 – 150周年

2015年是滙豐創立的150周年。我們衷心感謝員工過去多年作出的重大貢獻，以及客戶一直以來的忠實支持。隨著集團邁進另一個新里程，我希望借此機會再次向各界表示感謝，並且表明我們清楚知道，只有努力不懈才能一直贏得客戶的信賴。

在滙豐服務的社區中，我們一直堅守並履行社會責任。在這特別的一年，我們承諾未來三年為世界各地的社區項目增撥1.5億美元的運作經費。

在慶祝集團成立150周年之際，我們亦希望物色一項具環球重要性的社會事業，為其作出貢獻。

「踏入2016年，滙豐的策略明確，集團大部分重整項目均已完成或正在進行」

因此，我們欣然宣布，滙豐與英國癌病研究組織(Cancer Research UK)達成合作協定。滙豐將撥款2,500萬美元發展及興建弗朗西斯克里克研究所(Francis Crick Institute)大樓。這幢位於倫敦市中心，配備尖端生物醫學研究設施的研究大樓將於2016年開幕，可為超過1,200位科學家提供支援，幫助他們攻克人類健康面對的最大威脅，包括癌症、心臟病、肺部疾病以及愛滋病及瘧疾等傳染性疾病。在滙豐的支持下，全球將有150名獲選的博士生，在新的研究大樓內進行各項重要研究。

展望未來

面對當前市況，投資者的目光難免聚焦於環球經濟存在的風險。然而，我們也應當看到，多元化的業務模式和雄厚的資產負債實力，讓滙豐具備強大的抗逆韌力。與此同時，目前存在的各種平衡因素，亦有助支撐全球經濟發展。

中國經濟增長放緩無疑將導致金融環境較多顛簸。然而，隨著中國經濟轉型至高增值製造業及服務業，成為一個較為消費主導的經濟體，中國仍可望繼續為全球增長作出最大貢獻。因應經濟轉型，聚集眾多高科技、研究開發及數碼企業的珠三角地區，乃是我們優先發展機遇之所在。

進一步的貿易開放措施，例如本月初簽訂的《跨太平洋夥伴關係協定》，亦可能對環球經濟帶來具體刺激。

我們亦關注環球基建的發展，特別是中國「一帶一路」倡議及歐洲的容克計劃(Juncker Plan)。這些計劃將擴大公共及私人融資機遇。

同樣，最近在巴黎舉行的第21屆聯合國氣候變化大會(COP21)達成的多項協議，將促使各國進行更多重大的基建改善工程。上述協議亦將綠色債券等具持續性的融資方案市場大為擴展，而為了鞏固滙豐在這方面的領導地位，我們近期為綠色債券組合注資10億美元，為不同行業範疇提供資金，包括可再生能源、能源效益、潔淨交通、氣候變化應對，以及為公共交通、教育及醫療保健等行業提供中小企融資。

金融服務科技發展使我們能夠擴大服務領域，提升客戶服務質素並減低提供服務的成本。同時，以數碼方式儲存的數據量呈現爆炸性增長，使加強網絡安全顯得更有必要。客戶授權從戶口轉賬或戶口之間分享數據的途徑越來越多，因此推出釐清責任歸屬的公共政策亦刻不容緩。

踏入2016年，滙豐的策略明確，集團大部分重整項目均已完成或正在進行。過去一年，集團264,000名同事秉承著我們前人的精神，緊守崗位，致力滿足客戶、監管機構與公眾對我們的期望。在此，我謹代表董事會再次衷心感謝同事們對公司的貢獻，並希望大家繼往開來，為滙豐再創150年的輝煌成就。



集團主席

范智廉

2016年2月22日

集團行政總裁之回顧

與12個月前比較，滙豐現時的業務更均衡、相互聯繫更緊密，而且具備更優越的條件，可以把握更高回報的業務機遇。



業務表現

集團於2015年的表現再次印證，滙豐根深葉茂，實力雄厚。在艱難的市況下，集團憑藉目標明確的投資、審慎放貸的原則和多元而全面的銀行業務模式，得以達致收入增長和減少風險加權資產。我們亦著手落實去年6月在投資者簡報會上公布的各項措施，讓滙豐適應新的經營環境。我們正迅速而高效地推行上述計劃，完成後可望重訂集團的業務重點，爭取更強勁的持續增長。

本年度內，我們經調整的收入錄得增長。環球銀行及資本市場業務表現出色；工商金融業務在貿易市場呆滯下仍然穩步增長；而主要零售銀行及財富管理業務亦因為上半年財富管理業務業績強勁而錄得增幅。環球私人銀行業務在亞洲取得增長，但在持續重訂業務方向的影響下，整體收入有所下降。

我們繼續加強合規能力，同時投入資源推動業務發展，導致經調整的營業支出上升。然而，由於嚴控成本加上自年中啟動的節約成本計劃，下半年的成本（不計及銀行徵費）與上半年持平。

雖然貸款減值準備於年底上升，但整體仍然保持於低水平，再次顯示我們的審慎放貸原則及由2011年起推行的減輕風險措施卓有成效。

2015年內，集團總計生成113億美元資本，讓我們得以增加派息和提升普通股權一級比率。

靈活應變

我們於投資者簡報會上公布的計劃，旨在增加收益、減少成本，從而提高股東權益回報。如今我們已有一個好開始，但要達致目標仍須努力。

要為股東創造更佳回報，減少風險加權資產至關重要。2015年內，我們採取管理措施減少的風險加權資產達到1,240億美元，使2017年底的目標差不多已完成一半。減幅大多來自環球銀行及資本市場業務，但也有頗大比例源自工商金融業務、加快出售美國消費及按揭貸款組合，以及出售於興業銀行的投資。除了出售巴西業務將使風險加權資產減少約330億美元以外，預計2016年的風險加權資產有望進一步縮減。

「我們於投資者簡報會上公布的計劃，旨在增加收益、減少成本和提高股東權益回報。如今我們已有一個好開始，但要達致目標仍須努力」

自6月以來，土耳其業務接獲多項收購要約，惟該等要約並不符合股東的最佳利益。因此，集團已決定保留土耳其業務並予以重組，包括保留批發銀行業務，以及重訂零售銀行業務網絡的發展重點。此舉將為股東創造更佳價值，並使客戶可以繼續享用滙豐的國際網絡服務。

節約成本措施已對成本基礎產生效應，現時集團業務與年中相比已更為精簡。隨着各項節約成本措施全面推行，預計2016年將有更大進展。

2015年內，我們持續重訂美國和墨西哥業務的發展方向。此等業務對集團整體極為重要，因此，我們會致力扭轉局勢。受惠於北美自由貿易區內的跨境業務增長，以及各項環球業務之間更緊密的合作，相關業務收入已見上升，但我們仍須繼續努力。

滙豐擁有廣泛的國際網絡，並在亞洲穩佔市場領導地位，最能發揮箇中效益的業務，正是集團投資的重點所在。

投資於交易銀行業務的旗艦產品，有助集團擴大市場份額，當中以資金管理、外匯和證券服務的增長最為顯著。

亞洲業務的發展呈良好趨勢。在八個優先發展的亞洲市場中，有七個的業務增長均超越當地生產總值的增幅。

我們在珠三角地區的業務持續擴張，並於2015年創出多項破紀錄的佳績，包括訂約成立中國內地首家以外資為主要股東的證券公司。如獲批准，集團將可於內地開展全面的證券業務。

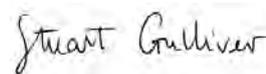
我們依然是全球離岸人民幣服務的首選銀行，並在這個至關重要的增長市場推動收入按年增長3%。

總結及展望

與12個月前比較，滙豐現時的業務更均衡、相互聯繫更緊密，而且具備更優越的條件，可以把握更高回報的業務機遇。我們的全面銀行業務模式，促使旗下各項業務合作無間，從而帶來更高收益，而營業支出和資本比率亦正循適當方向發展。致力維持此等優勢並同時提升收入，將成為集團來年的主要挑戰。

當前的經濟環境並不明朗，但我們多元化的銀行業務模式、穩定的盈利及強勁的資本生成能力，使集團得以增強經營實力和抗逆韌力，為日後的發展保持最佳狀態。

我們仍然致力在2017年底前落實餘下的九項策略行動。



集團行政總裁

歐智華

2016年2月22日

我們的策略

發揮集團國際網絡的價值

我們的目標，是被公認為世界領先及最受推崇的國際銀行。為此，我們將專注於滿足客戶及滙豐所在社會的需要，為相關群體實現長遠可持續的價值。

我們銳意提供一個無可比擬的國際網絡，以聯繫增長迅速和已發展的市場。我們只在規模足可為集團帶來盈利的市場發展財富管理及零售銀行業務，並根據長遠趨勢制訂策略，以反映我們的獨特優勢。

長遠趨勢

環球聯繫日益緊密

受惠於個人及商業交流方面的技術及數據發展，貨品、服務及金融的國際流量持續擴張。

2012至2025年的國際貨品、服務及金融流量



資料來源：McKinsey Global Institute，「數碼時代的全球流動」(2014年)

經濟實力轉移

我們預期，在全球最大的30個經濟體中，亞洲、中東及非洲地區若干經濟體的規模在2050年前會擴大約三倍。

按卸貨重量計算的貨運量



1990年: 41.26億公噸
2014年: 98.08億公噸

資料來源：聯合國貿易和發展會議

主要貿易經濟區

2014至2025年的出口複合年增長率



資料來源：Oxford Economics

獨特優勢

無可比擬的環球覆蓋

我們的網絡覆蓋全球生產總值、貿易及資金流範圍的90%以上。我們運用網絡提供各類產品，推動貿易及投資，讓客戶參與環球增長的機遇。我們的環球網絡，幫助我們與有國際理財需要的企業及人士建立更深厚及更持久的關係。

全面的銀行業務模式

我們的四大環球業務提供全面的銀行服務，客戶涵蓋個人存戶以至大型跨國公司。這種全面銀行業務模式，能夠有效滿足客戶的多元化金融服務需要。我們均衡的業務組合，可以支持雄厚的資本及融資基礎，減低風險狀況及波動，並為股東帶來穩定的回報。

長期策略

拓展國際網絡

我們在策略市場具備無可比擬的業務規模，並且承諾作長遠的發展。我們的目標是拓展業務網絡，以支持未來增長及日益緊密的全球聯繫。我們的業務網絡覆蓋全球，而且服務多元化，具備優越條件協助客戶建立聯繫和開拓商機，推動企業及個人成長及發展。

投資財富管理及優選零售業務

我們的目標是在優先發展市場捕捉社會流動、創富增值及長期人口結構變動所帶來的商機。我們會在業務規模足以為集團帶來盈利的市場，投資於全方位的零售銀行業務。

▶ 我們已制訂一系列策略行動，以達致2017年的長期策略目標。詳情請參閱第18頁。

不斷壯大的中產階級

新興經濟體的快速增長，使中產階級不斷壯大，在亞洲的增幅尤其顯著。

中產階級人口

2010年	28%	18億
2020年	54%	32億
2030年	66%	50億

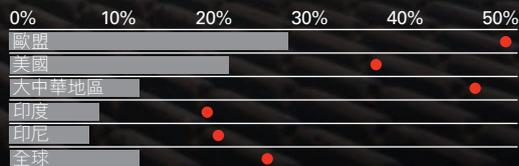
說明
■ 亞洲
■ 世界其他地區

資料來源：經合組織發展中心，「發展中國家的新興中產階級」(2010年)

人口老化

在2050年前，全球60歲及以上人口將由2015年的不足10億倍增至逾20億。

超過64歲人士佔在職人口比例 (%)



說明
■ 2015年
● 2050年

資料來源：聯合國，世界人口展望：2015年修訂版

環球網絡創價值

無可比擬的環球覆蓋

我們的業務網絡覆蓋全球最大及增長最快的貿易走廊及經濟區。來自企業及個人客戶的集團收入當中，有40%以上與我們的國際網絡有關。

墨西哥：
農業

融資增長

—ALSA

該番茄生產商80%的產品出口至美國及加拿大。我們的融資產品幫助ALSA將產能擴大50%，並引入環保技術。ALSA亦通過我們的「滙豐財資網」電子平台管理外匯。

把握機遇

我們的市場覆蓋

佔全球生產總值、貿易及資金流的

71個 90%

國家和地區

以上

資料來源：環球透視(Global Insights)
(2015年)及聯合國貿易和發展會議
(2014年)

交易銀行產品

交易銀行產品收入

157億美元

我們的交易銀行產品協助客戶參與環球貿易及資金流。我們在環球貿易及應收賬融資、資金管理，以及外匯業務均居於領導地位。我們亦提供證券服務，幫助金融機構進入國際市場。

簡化國際銀行業務安排

—Somfy

Somfy是在60個國家／地區營運，全球領先的門窗自動化系統製造商。十多年來，我們簡化了該公司在北美洲、歐洲、中東及亞洲的銀行業務安排，並在23個國家／地區向Somfy提供現金及流動資金管理服務，包括進出中國的人民幣現金流。

法國：
汽車及自動化控制

香港：
設計及製造
專門設計的融資服務
—Cosmosupplylab

該公司為一家環球電腦及電子產品的智能配件生產商。我們憑藉與Cosmosupplylab遍布亞洲及美國的供應鏈之關係，得以為其專門設計融資服務，協助該公司增加產量，滿足快速增長的需求。

最大規模的貿易走廊及市場覆蓋

2020年(預測)，十億美元



資料來源：Oxford Economics

我們的優先發展市場覆蓋全球15條最大雙邊貿易走廊中的九條，並在其他六條走廊至少其中一端經營業務。這些走廊約佔全球貿易的50%。15條走廊中，有五條位於亞洲，有六條則連接兩個地區。

善用網絡，服務客戶

服務全球客戶

參與環球經濟

我們憑藉集團的國際網絡與推動經濟活動的個人及公司建立聯繫，從而創造價值。我們提供多元化的產品及服務，以滿足不同的金融服務需要：由購買下載音樂，以至興建國際機場的融資。我們的客戶關係，反映了我們網絡的地域覆蓋，以及所支持的客戶類別。有關環球業務的詳情，請參閱第28至31頁。

集團的客戶網絡令我們更深入了解整個供應鏈的貿易及資金流向。當我們為交易雙方的客戶提供銀行服務時，可以幫助他們解決困難和更有效管理風險及流動資金成本。我們具備獨特優勢，可以成為全球客戶(不論大小)之間的橋樑。

我們開發的產品及服務，在全球統一應用，且達集團所有市場的最高標準。這使我們能在所有市場以一致的方式為客戶提供快捷的服務。

業務協同效應

提供全面服務

我們提供廣泛的產品及資源，讓客戶享有各項服務，同時為集團帶來效益。各環球業務攜手合作，為集團的不同客戶群提供專門設計的方案，不但提升效益，並且更易於使用。

例如，我們可向小型企業及大型跨國公司提供環球資本市場產品，亦可為個人及企業的風險投保。

我們銳意透過環球業務提供的產品和服務，與客戶建立長遠關係。例如，不少私人銀行客戶名下的公司，都是工商金融或環球銀行及資本市場業務的客戶。各項業務透過分享知識及專長，可持續提升集團的實力及營運質素。

2015年，業務協同效應佔集團總收入的19%。我們追蹤的跨業務協同效應大部分均錄得收入增長，其中向環球銀行及資本市場客戶銷售資金管理產品的收入就增加了7%。

業務協同效應
(佔2015年列賬基準收入的%)

19%

業務協同效應收入
(十億美元)

2015年	11.6
2014年	11.0

「我們的客戶關係，反映我們網絡的地域覆蓋。」



香港：
多元化跨國公司

香港置地的核心投資組合：
怡和集團旗下一家主要上市公司，在亞洲主要城市擁有優質的寫字樓及高級零售物業組合。

個案分析：怡和集團

過去超過一個世紀以來，我們一直是怡和集團信賴的銀行夥伴，提供全方位的銀行服務及資金，支持該公司達致其策略目標。

全面方案

我們在全球各地為怡和集團提供廣泛的產品，包括債務及股本融資、貿易及應收賬融資、外匯服務、資金管理及資產管理。我們的融資及外匯服務支持怡和集團在亞洲地區進行策略性收購。

2015年，我們成為怡和集團零售附屬公司—牛奶國際—在東盟及大中華地區10個市場的唯一資金管理服務供應商。我們亦透過旗下的資產管理產品，幫助怡和集團管理其部分退休金投資組合。

服務市場數目

17

提供產品數目

12

策略行動

我們在2015年6月的投資者簡報會上，匯報了將採取的連串行動，以推展集團策略及發揮環球網絡的價值。

推展集團策略

自2011年以來，集團一直銳意重組及精簡架構，現已建立一個統一的環球架構和更佳的发展平台，有助我們進一步增長、提高效率及應對市場變化。

今天，集團財務實力更見雄厚，並致力建立嚴謹的監控措施，防範金融犯罪及不當行為。凡此種種，皆建基於服務萬千忠誠客戶的清晰策略之上。由於環球形勢瞬息萬變，我們務須與時並進，以應對各種挑戰及充分把握機遇。

應對瞬息萬變的市場

銀行業不斷演變，自我們五年前展開改革以來，經營環境出現連番重要變化。市場引入的多項監管改革，使金融服務業更能抵禦衝擊。提高對資本及資金的要求、加強對各地業界的監管，更重視行為及合規等，已大幅改變我們的業務格局。

競爭形勢亦出現變化，若干大型環球銀行退出部分市場，一些地區銀行則冒起成為區內的競爭對手。科技正重塑客戶期望，讓客戶有機會以嶄新及更具效率的方式參與市場，同時引入非銀行服務提供者，帶來新形式的競爭。

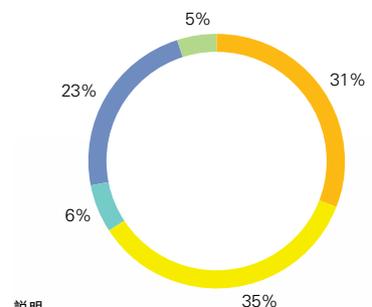
同時，在國際聯繫增加、資本市場擴大及富裕人口增長等長遠發展趨勢下，環球經濟的走向繼續轉移。

我們的策略行動

為應對上述變化，我們在2015年6月宣布連串策略行動，務求令集團的環球網絡及全面銀行業務模式發揮更高價值。各項行動均為2017年訂立明確的目標，旨在協助我們達成中期財務成果，即：集團的股東權益回報率增加至10%以上；收入增長率與支出增長率之差為正數(如第27頁所述)、維持循序漸進的派息策略。各項策略行動載於對頁的列表內，該表亦列出我們於2015年取得的進展。

對外客戶收入

於客戶的本位市場以外入賬並按地區劃分的工商金融和環球銀行及資本市場企業客戶收入總額(不包括金融機構)



說明
■ 亞洲
■ 歐洲
■ 中東及北非
■ 北美洲
■ 拉丁美洲

資料來源：滙豐內部客戶資料

2015年獲得的部分獎項和嘉許

《貿易融資》雜誌
卓越大獎
最佳整體全球貿易
融資銀行

《金融亞洲》雜誌
成就大獎
最佳銀行

《亞洲貨幣》雜誌
離岸人民幣服務調查
最佳整體離岸人民幣
產品/服務

《歐洲貨幣》雜誌
資金管理服務調查
全球最佳資金
管理機構(非金融機構服務)

《歐洲貨幣》雜誌
外匯服務調查
企業首選銀行
(環球市場份額)

策略行動進展

策略行動	2017年的目標	2015年取得的進展	主要表現指標
調整規模及精簡集團架構的行動			
減少集團風險加權資產約2,900億美元 請參閱第20頁	<ul style="list-style-type: none"> 集團風險加權資產減少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的比率則降至三分之一以下 	<ul style="list-style-type: none"> 環球銀行及資本市場業務：達成2015至2017年目標的50%以上 工商金融業務：達成2015至2017年目標的75%以上 美國的消費及按揭貸款業務：加快出售資產，達成2015至2017年風險加權資產縮減目標接近40% 	<ul style="list-style-type: none"> 採取管理措施令風險加權資產減少：約1,240億美元（按固定匯率基準計算，達成2015至2017年目標約45%）
優化環球網絡	<ul style="list-style-type: none"> 減少覆蓋範圍 	<ul style="list-style-type: none"> 簽訂協議出售巴西業務，惟須待監管機構批准 	<ul style="list-style-type: none"> 2015年業務覆蓋範圍縮減至71個國家和地區
重建在北美自由貿易區的盈利能力 請參閱第20頁	<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"> 美國的工商金融和環球銀行及資本市場業務收入分別增加4%及12% 於北美自由貿易區的跨境收入增加超過30% 	<ul style="list-style-type: none"> 美國（不包括消費及按揭貸款縮減組合）經調整除稅前利潤：4.94億美元（較2014年增加6%） 墨西哥經調整除稅前利潤：6,700萬美元（較2014年減少1%）
在英國設立分隔運作的銀行	<ul style="list-style-type: none"> 於2018年前完成 	<ul style="list-style-type: none"> 確定伯明翰為英國分隔運作銀行（英國滙豐）的總辦事處地點 於英國成立內部服務實體，減低分隔運作業務與非分隔運作業務之間的高度依賴 	<ul style="list-style-type: none"> 如期推展
實現45至50億美元的成本節約 請參閱第21頁	<ul style="list-style-type: none"> 2017年的退出率相等於2014年的營業支出 	<ul style="list-style-type: none"> 受嚴控成本及成本節約計劃影響，下半年的成本與上半年相若 2015年的達標支出為9億美元 	<ul style="list-style-type: none"> 經調整成本（不包括巴西）：較2014年上升5% 等同全職僱員：255,203（較2014年減少1%）
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 請參閱第46頁	<ul style="list-style-type: none"> 透過國際網絡爭取收入增長高於國內生產總值的增幅 	<ul style="list-style-type: none"> 資金管理服務存款平均增加8%。外匯及證券業務錄得收入增長 於應收賬融資平台進行策略性投資（現時於超過20個市場投入服務）及推出單一交易商全球外匯平台 	<ul style="list-style-type: none"> 交易銀行業務收入：157億美元（較2014年增加4%） 收入協同效應：116億美元（較2014年增加6%）
投資於亞洲－優先及加快 請參閱第21頁	<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"> 珠江三角洲：已建立管理團隊及取得新許可證（詳情見第21頁） 東盟：提升服務能力及數碼方案實力：獲《歐洲貨幣》雜誌嘉許為七個東盟市場的「最佳本地資金管理機構」 投資管理環球行政總裁重駐香港 成為中港基金互認計劃下首批獲選的基金經理之一 	<ul style="list-style-type: none"> 廣東地區貸款：43億美元（較2014年增加5%） 東盟經調整收入：32億美元（較2014年增加5%） 由投資管理業務管理而分配至亞洲的資產：1,290億美元（較2014年增加13%） 在亞洲制訂保險產品的新造業務保費：20億美元（較2014年增加7%）
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"> 成為其中一家率先連接至跨境銀行同業支付系統的銀行 為中國人民銀行於倫敦發行50億元人民幣債券擔任聯席全球協調人及賬簿管理人，是次為該行首次於中國境外發售債券 	<ul style="list-style-type: none"> 人民幣國際化收入（來自部分或全部以人民幣計值的離岸業務，以及中國內地若干特定產品）：17億美元（較2014年增加3%）
環球標準－防範金融犯罪 請參閱第21頁	<ul style="list-style-type: none"> 已全面推行 	<ul style="list-style-type: none"> 按照新訂的反洗錢及制裁政策更新程序 改進基礎設施，包括與客戶盡職審查、交易監察及篩選相關的系統 	<ul style="list-style-type: none"> 如期推展
總部選址			
檢討總部選址	<ul style="list-style-type: none"> 於2015年底前完成檢討 	<ul style="list-style-type: none"> 已完成檢討 	<ul style="list-style-type: none"> 於2016年2月宣布繼續以倫敦為環球總部

部分策略行動的進展

我們動用集團所有資源，務求於2017年之前實現所承諾的目標。

我們的目標，是透過應對經營環境的結構性改變，抓緊增長機會，發揮集團網絡的價值。於2015年，我們向達成6月設定的目標踏出第一步。其中五項策略行動的詳情載於下文，集團國際網絡帶來的收入增長則詳載於第46頁。

減少風險加權資產

2015年，我們在減少風險加權資產方面取得重大進展。達成成果的主要方法包括：終止或出售低回報的組合；改善程序、計算及持倉的管理；更精心挑選所參與的業務。

終止／出售低回報的組合

集團風險加權資產總額減少接近420億美元，源於我們出售部分於中國興業銀行的投資，及加速縮減美國的消費按揭組合和環球銀行及資本市場業務的既有信貸組合。

管理持倉、程序及計算方法

我們改良了風險加權資產的計算方法，落實改善程序，並減少環球銀行及資本市場業務和工商金融業務的風險承擔。風險加權資產因而進一步減少820億美元，其中三分之二來自環球銀行及資本市場業務。

美國及墨西哥

我們現正鞏固於墨西哥及美國的業務，以重建盈利能力，並致力提高北美自由貿易區內的跨境銀行業務收入。

美國業務收入增長

來自交易銀行產品的收入有所增加，有利因素包括環球貿易及融資業務錄得9%增長，以及環球銀行及資本市場業務與工商金融業務之間加強合作。我們又通過整合數據中心及將辦事處遷移至成本較低的地點，以提高成本效益。

墨西哥業務收入增長

墨西哥零售銀行及財富管理業務的經調整收入增長7%，增幅高於卡、按揭及個人貸款的增長。源自業務協同效應的收入於2015年有所增加，當中出售予環球銀行及資本市場客戶的環球貿易及融資產品帶動收入增加18%。

北美自由貿易區的業務方案

於北美自由貿易區開展業務的客戶數目與日俱增。我們開發產品，務求改善客戶服務及連接供應鏈。2015年，我們在美國及墨西哥之間的跨境收入增加超過10%。

集團風險加權資產減少
與2014年比較

-10%

環球銀行及資本市場業務的風險加權資產
(十億美元)

2015年	440.6
2014年	516.1

來自北美自由貿易區的收入
(佔集團收入%)

14%

來自北美自由貿易區的收入
(十億美元，包括公司間收入)

2015年	8.3
2014年	8.2

成本節約

我們繼續採取措施，更妥善地管理成本，包括不斷提高電子銀行業務能力，並通過自動化及重整流程增強效益。我們也正全力簡化技術及改革環球職能部門。

我們的成本節約計劃及更嚴謹的成本監控措施，已使2015年的成本增長減慢。本年度下半年的成本與上半年相若。

提高效率

我們通過自動化及精簡流程，於2015年減省了接近3,000個職位。我們定下目標，於2017年底前移除750個軟件應用程式，至今已完成13%以上。我們正優化分行網絡，在2015年內，我們於六大零售銀行市場關閉超過130間分行。我們又引入嶄新的資訊科技營運模式，使資訊科技營運的成本較2014年減少4%。

採用科技提升生產效率

我們透過網上客戶支援及預約服務，提升英國分行的生產效率。工商金融業務方面，我們簡化程序及更善用科技，為全球各地的新客戶開設戶口。我們又大幅減少批核個人貸款的時間，由平均20日縮短至2日，而在其中四個優先發展市場，某些個案更可即時批核。

減少人手支付
(透過自動化減少的百分比)

25%

經調整成本
(十億美元)

2015年	36.2
2014年	34.6

投資於亞洲

我們具備優勢，可以抓緊亞洲的增長機遇。我們的優先策略包括加速在中國珠江三角洲的擴展、發展投資管理及保險業務，以服務亞洲日益壯大的中產階層，並從中受惠。隨著主要市場(如新加坡及馬來西亞)的貿易及投資額日增，我們亦以東南亞國家聯盟(「東盟」)的業務增長為目標，並正大力拓展印尼的業務。

珠江三角洲

我們正發展於廣東(毗鄰香港的中國省份)珠三角地區的業務。廣東省日益成熟的經濟及與香港的密切連繫，為我們帶來於當地全面構建銀行業務的獨特機遇。

2015年，我們聘任了一名廣東地區的行政總裁，並繼續建立基礎設施及聘請員工。我們擴大零售銀行及財富管理業務旗下的按揭業務，並於廣州成立滙豐人壽保險的分行。我們又簽訂協議，於深圳前海成立擁有大部分股權的合資證券公司，倘獲監管機構批准，將可讓集團全面發展中國內地的證券業務。

廣東省的分行數目

64間

廣東省的貸款金額
(十億美元)

2015年	4.3
2014年	4.1

環球標準－防範金融犯罪

我們承諾推行最有效的環球標準，以打擊金融犯罪，並實施嚴格的監控措施，使我們對客戶、客戶所從事的業務、客戶所在的地點與客戶所為何事，均有更深入的了解。這個全方位的監控方法，有助我們查察、阻止及防範金融犯罪。

改進基礎設施及系統

我們正推出更完善的系統及基礎設施，以管理金融犯罪風險，及改善交易監察和查察受制裁客戶資料的能力。

加強查察及調查能力

我們採用各種方法，包括向合適的員工提供更深入的培訓，從而加強查察及調查金融犯罪的能力。

儘管目前仍有大量工作需要完成，我們正繼續推行穩健及可持續的反洗錢及制裁法律合規計劃。

環球標準僱員培訓

超過210萬小時

投資於環球標準
(十億美元)

2015年	1.5
2014年	0.9

財務概覽

列賬基準業績

右表列示我們最近三年的列賬基準業績。2015年的業績詳述如下。

列賬基準業績	2015年 百萬美元	2014年 百萬美元	2013年 百萬美元
淨利息收益	32,531	34,705	35,539
費用收益淨額	14,705	15,957	16,434
交易收益淨額	8,723	6,760	8,690
其他收益	3,841	3,826	3,982
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)	59,800	61,248	64,645
貸款減值及其他信貸風險準備	(3,721)	(3,851)	(5,849)
營業收益淨額	56,079	57,397	58,796
營業支出總額	(39,768)	(41,249)	(38,556)
營業利潤	16,311	16,148	20,240
應佔聯營及合資公司利潤	2,556	2,532	2,325
除稅前利潤	18,867	18,680	22,565

列賬基準除稅前利潤

列賬基準除稅前利潤為189億美元，較2014年上升2億美元或1%，原因是26億美元的重大項目有利變動，部分被年度之間9億美元的貨幣換算不利影響所抵銷。重大項目的有利變動包括罰款、和解開支、英國客戶賠償及相關準備下降(總額減少13億美元)，以及出售興業銀行部分股權錄得利潤(14億美元)。

若不計及重大項目及貨幣換算的影響，除稅前利潤較2014年減少7%。我們將於第23頁「經調整業績」內說明影響集團業績的因素。

列賬基準收入

收入為598億美元，較2014年減少14億美元或2%。重大項目的有利變動帶動收入增加，但卻被年度之間48億美元的貨幣換算不利影響抵銷有餘。

2015年影響收入的重大項目包括：

- 出售興業銀行部分股權所得利潤14億美元；
- 因應英國《消費者信貸法》持續合規檢討所產生的準備減少(較2014年減少6億美元)；及
- 集團本身指定以公允值列賬的債務之有利變動(由信貸息差變動引致)增加6億美元。

列賬基準貸款減值及其他信貸風險準備

貸款減值及其他信貸風險準備為37億美元，較2014年減少1億美元或3%，反映年度之間貨幣換算的有利影響。

列賬基準營業支出

營業支出為398億美元，較2014年減少15億美元或4%，主要反映年度之間33億美元的貨幣換算有利影響。

重大項目的總額與2014年相若，但仍錄得下列明顯變化：

- 英國客戶賠償準備減少(較2014年減少7億美元)；及
- 2014年與美國聯邦房屋金融局達成和解涉及的支出6億美元不復再現；但其影響被以下項目大致抵銷；
- 法律事宜的和解開支及準備(較2014年增加5億美元)；及
- 2015年與改革業務有關的達標支出9億美元(詳情請參閱《2015年報及賬目》第58頁)。

來自聯營公司之列賬基準收益

來自聯營公司的收益為26億美元，與2014年相若。

經調整業績

集團之列賬基準業績乃根據IFRS編製，詳情載於由《2015年報及賬目》第347頁起呈列的財務報表。我們亦呈列經調整的業績數字，原因是此等計量方式有助解說集團表現，有關部分將以此符號標示：◆

為計算經調整業績，我們已就下列項目作出調整：

- 貨幣換算的按年影響；及
- 令按年比較資料扭曲的重大項目之影響。為使讀者更清晰了解業務的相關趨勢，此等重大項目已予撇除。

▶ 列賬基準業績與經調整業績的對賬(包括重大項目的列表)載於《2015年報及賬目》第66至67頁及77至78頁。

經調整業績 ◆

右表列示我們於2015年之經調整業績，詳情將於下文說明。

經調整業績	2015年 百萬美元	2014年 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(收入)	57,765	57,227
貸款減值及其他信貸風險準備	(3,721)	(3,168)
營業支出總額	(36,182)	(34,576)
營業利潤	17,862	19,483
應佔聯營及合資公司利潤	2,556	2,493
除稅前利潤	20,418	21,976

經調整除稅前利潤 ◆

- 經調整除稅前利潤減少16億美元或7%。
- 經調整收入增加5億美元或1%，增幅較明顯的是環球銀行及資本市場(上升12億美元或7%)、工商金融(上升4億美元或3%)及主要零售銀行及財富管理業務(即不包括美國縮減組合的零售銀行及財富管理業務，上升

4億美元或2%)。此等增幅部分被環球私人銀行業務(下跌1億美元或6%)及其他(下跌3億美元)項目的跌幅所抵銷。

- 貸款減值及其他信貸風險準備較2014年增加6億美元或17%，增幅主要來自工商金融業務(5億美元)和零售銀行及財富管理業務(3億美元)，但部分被環球銀行及資本市場業務的減幅(3億美元)所抵銷。

- 經調整營業支出增加16億美元或5%。若不計算銀行徵費，2015年下半年的營業支出與上半年相若。我們在投資及通脹壓力下仍能取得此成績，部分反映所採取的成本節約及開支管理措施初見成效。

經調整除稅前利潤與2014年的比較 ◆

	2015年(百萬美元)	變動(百萬美元)	(%)
收入	57,765	538	1
貸款減值及其他信貸風險準備	(3,721)	(553)	(17)
營業支出	(36,182)	(1,606)	(5)
應佔聯營及合資公司利潤	2,556	63	3
除稅前利潤	20,418	(1,558)	(7)



經調整業績(續)

經調整收入

經調整收入增加1%，部分原因是環球銀行及資本市場、工商金融及主要零售銀行及財富管理業務的收入有所增長：

- 環球銀行及資本市場：收入為180億美元，較2014年增加12億美元或7%，原因是所有前線業務的收入增加(自營投資業務除外)。於股票交易業務方面，收入增加5億美元，反映客戶交易量及市場波幅增加。而交易銀行產品的收入增加4億美元，乃由於波幅增加令外匯交易業務的客戶交易量上升、證券服務旗下的亞洲託管資產增加，以及資金管理業務的存款亦見增加。資產負債管理業務的收入亦增加1億美元。
- 工商金融：收入增加4億美元或3%，尤其是信貸及貸款(上升4億美元)及資金管理業務(上升1億美元)。此增長主要來自香港及英國，反映資產負債平均值增長。香港的貸款增長主要於2014年及2015年上半年出現。於2015年其餘時間，貸款額大致不變，反映信貸需求疲弱。儘管大宗商品價格大幅下跌(約40%)及環球貿易停滯，環球貿易及融資業務的表現仍然穩健(收入下跌4,400萬美元或2%)。
- 零售銀行及財富管理：與2014年相比，收入大致持平。我們繼續減少美國消費及按揭貸款業務縮減組合的規模，令收入減少3億美元。然而，主要零售銀行及財富管理業務的收入有所

經調整收入與2014年比較的變化

	2015年(百萬美元)	變化(百萬美元)	(%)
主要零售銀行及財富管理業務	22,687	355	2
零售銀行及財富管理業務 旗下美國縮減組合	1,155	(330)	(22)
工商金融業務	14,887	372	3
環球銀行及資本市場的前線 業務及資產負債管理業務	17,973	1,147	7
既有信貸	61	77	>200
環球私人銀行業務	2,141	(139)	(6)
其他	5,456	(250)	(4)
總計	57,765	538	1

總計包括項目之間的收入(65.95)億美元。

增加(上升4億美元或2%)，利好因素包括2015年上半年投資產品銷量增長，帶動亞洲的財富管理業務收入增加(上升2億美元)，抵銷了2015年下半年投資氣氛轉弱的影響有餘。歐洲亦有增長(上升3億美元)，特別是來自制訂保險產品的收入。我們的往來賬項、儲蓄及存款收入亦增加1億美元(特別是香港及英國)，乃由於客戶存款結餘增加320億美元所致。但部分增幅被個人貸款收入減少3億美元所抵銷，主要是由於2014年底推出訊息提示服務後，英國的透支費用收入減少。

- 環球私人銀行：收入減少1億美元或6%，反映客戶資產有序縮減，令經紀業務及戶口服務費用收入下降。但亞洲的收入增加，尤其是2015年上半年，是因股市興旺促使客戶交易活動增加。
- 其他：收入減少3億美元或4%，反映低效用對沖的不利變動，對比2014年則為有利變動(不利變動淨額為2億美元)，以及不再重現外部對沖集團內部融資交易產生的2億美元增益。此外，我們出售所持部分興業銀行股權後，股息收益減少1億美元。

經調整業績(續)

經調整貸款減值及其他信貸風險準備

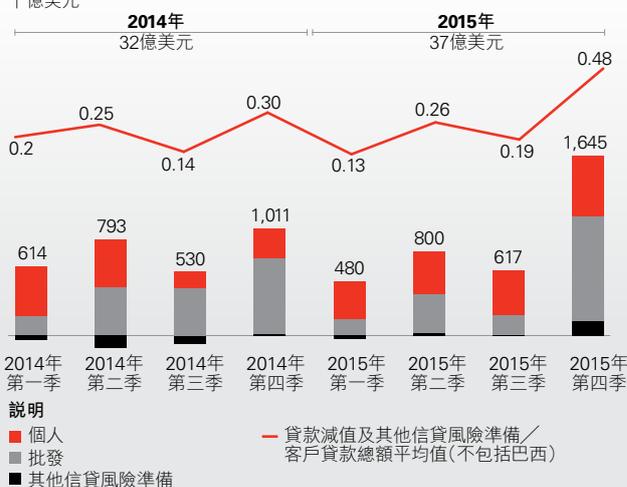
- 貸款減值及其他信貸風險準備較2014年增加6億美元或17%，主要來自工商金融業務(5億美元)。此數額包括少數國家或地區的特定貸款減值及其他信貸風險準備於第四季的增幅，大致反映地方因素，以及與石油及天然氣相關的貸款減值及其他信貸風險準備增幅。
- 零售銀行及財富管理業務的貸款減值及其他信貸風險準備增加3億美元，主要來自巴西(因拖欠率增加)；而在阿聯酋，於檢討抵押品的質素及價值後，按揭減值有所增加。
- 環球銀行及資本市場業務的特定減值減少3億美元，原因是2014年計入少量大額準備，特別是於巴西及香港。

經調整營業支出

- 2015年，集團經調整營業支出較2014年上升16億美元或5%。
- 銀行營運成本上升8億美元或2%，主要由於拉丁美洲及亞洲工資上漲。集團各部門亦增聘職員以配合業務增長。
- 銀行改革成本較2014年上升5億美元或16%，反映對監管計劃及合規範疇投放資源，包括基礎設施及系統。
- 銀行徵費14億美元較2014年增加4億美元或34%。若不包括銀行徵費，2015年下半年的經調整營業支出與上半年大致相若。儘管面對投資及通脹壓力仍能有此成績，反映集團的成本節約計劃以及嚴控成本措施初見成效。有關措施包括於下半年度裁減4,585名等同全職僱員及減低差旅支出。

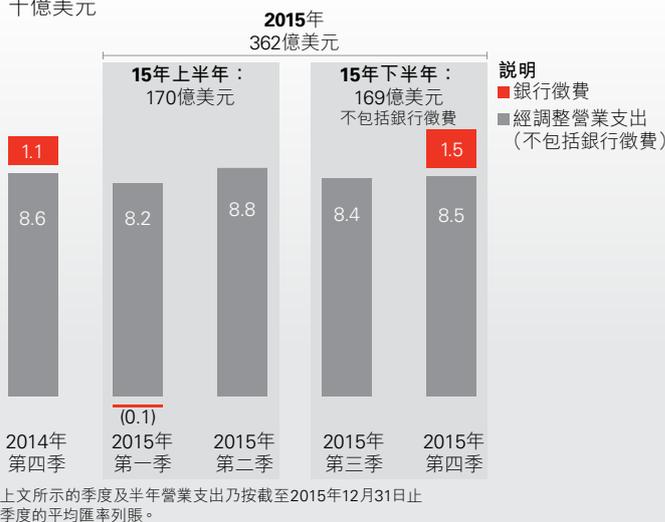
經調整貸款減值及其他信貸風險準備

十億美元



經調整營業支出

十億美元



5%

成本按年上升；然而，若不包括銀行徵費，則本年度下半年的成本大致維持不變。

▶ 銀行營運及銀行改革成本的分類詳情，請參閱《2015年報及賬目》第58頁。

經調整之來自聯營公司收益

- 2015年，集團應佔聯營及合資公司利潤大致維持不變。利潤大部分來自集團於交通銀行及沙地英國銀行的投資。

資產負債及資本實力

資產負債

資產總值
(十億美元)

2015年	2,410
2014年	2,634
2013年	2,671

24,100億美元

2014至2015年的變化包括1,330億美元的不利匯兌影響。

客戶貸款
(十億美元)

2015年	924
2014年	975
2013年	992

9,240億美元

2014至2015年的變化包括520億美元的不利匯兌影響，及於2015年與巴西相關的170億美元資產重新分類至「持作出售用途」。

資本實力

普通股權一級比率(終點基準)
(%)

2015年	11.9
2014年	11.1
2013年	10.9

11.9%

風險加權資產
(十億美元)

2015年	1,103
2014年	1,220
2013年	1,093

減少
1,170億美元

按環球業務列示風險加權資產
(十億美元)

零售銀行及財富管理	189.5
工商金融	421.0
環球銀行及資本市場	440.6
環球私人銀行	19.3
其他 ¹	32.6

¹ 其他—主要項目包括物業相關業務、未分類的投資業務、集中持有的投資公司及本身債務的公允值變動。

有關風險加權資產的詳情，請參閱《2015年報及賬目》第228頁。

資產負債實力

列賬基準之資產總值為2.4萬億美元，較2014年12月31日減少8.5%。按固定匯率基準計算，資產總值減少910億美元或4%。資產總值減少，部分反映集團有效利用資產負債，以盡量優化股東回報。

在相對回報屬於資本密集的範疇內，我們減少運用資產負債，使回報較高的業務及地區有更多資源配合業務擴展。例如，環球銀行及資本市場業務減持了歐洲及北美洲利率交易業務項下的債務證券，減少交易用途資產。

資本實力

我們管理集團資本，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預期的資本需求。

我們採用資本比率來監察集團的資本狀況。資本比率是用來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，以量化此等風險與業務的關係。有關此等風險的詳情載於《2015年報及賬目》第227頁。

於2015年12月31日，集團普通股權一級(「CET1」)比率由2014年12月31日的11.1%上升至11.9%。

可供分派儲備

於2015年12月31日，滙豐控股有限公司的可供分派儲備為470億美元，於2014年12月31日為490億美元。

我們已經採取第18頁所述的策略行動，務求達致集團的中期財務目標。

有關集團財務表現的詳情，請參閱《2015年報及賬目》第50至60頁。

實現集團財務目標

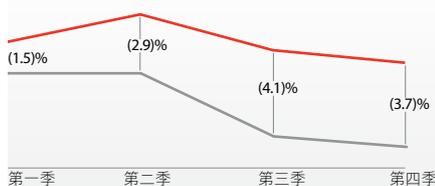
股東權益回報率 (%)

2015年	7.2
2014年	7.3
2013年	9.2

目標：

>10%

經調整收入增長率與支出增長率之差 (2015年初至今)



目標：

正數

我們按經調整基準計算收入增長率與支出增長率之差，且如《2015年報及賬目》第48頁所述，不計及貨幣換算及重大項目。

說明

— 收入增長率 %
— 支出增長率 %

2015年經調整收入增長率與支出增長率之差：

-3.7%

了解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，乃計量收入與支出增長率之間的差額。當收入增長率超過支出增長率時，此差額即為正數。

有關年度宣派股息總額 (百萬美元)

2015年	10,000
2014年	9,583
2013年	9,180

目標：

循序漸進派息

我們致力增加向股東派付的股息。此乃按該曆年每股普通股宣派的股息計算。未來的股息增長仍視乎集團長遠的整體盈利能力，及釋出更多投放效益較低的資本。應對這些問題的行動乃去年6月投資者簡報會的核心論題。

有關年度每股普通股股息 (美元)

2015年	0.51
2014年	0.50
2013年	0.49

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。此目標是採用介乎12%至13%的普通股權一級比率以模型推算。

2015年，我們的股東權益回報率為7.2%，而2014年則為7.3%。銀行徵費及重大項目，例如罰款、罰則、客戶賠償及相關準備，對2015年的股東權益回報率造成重大影響，令回報率下降190個基點。

經調整收入增長率與支出增長率之差

我們的目標是令收入增速超越營業支出增速(按經調整基準計算)，即收入增長率與支出增長率之差為正數。2015年，我們的經調整收入增長0.9%，而經調整營業支出則增加4.6%，因此收入增長率與支出增長率之差為-3.7%。

2015年收入增長率與支出增長率之差，受到下半年收入的影響。2015年上半年的經調整收入增長4.5%，但於下半年下跌，反映經濟環境(包括中國國內生產總值增長放慢)，導致2015年整體收入增長0.9%。

2015年經調整營業支出的增幅，包括銀行徵費增加4億美元(至14億美元)。若不計及此項增額，則2015年收入增長率與支出增長率之差為-2.8%。於2015年下半年，我們在投資者簡報會上介紹的成本節約計劃已取得進展。經調整營業支出的增幅由2015年上半年的7.3%下降至2015年全年的4.7%。

循序漸進派息

每股普通股股息由2014年度的0.5美元增至2015年度的0.51美元。

環球業務

我們透過四項環球業務管理全球產品和服務。

有關各項環球業務財務表現的詳情，請參閱《2015年報及賬目》第68至73頁。

工商金融



客戶

工商金融業務在55個國家和地區為超過200萬名客戶提供服務。我們的客戶涵蓋專注發展本土市場的小型企業以至業務遍及全球的大型企業。

我們一直致力精簡產品系列和服務，務求更好地滿足客戶的需要。自2013年以來，我們在全球提供的產品已由975種減至少於410種。同時，我們按照特定角色為超過20,000名職員提供操守培訓，進一步確保適當銷售產品。

產品及服務

我們為客戶提供度身訂造的理財產品及服務，協助提升經營效率和實現增長，包括提供營運資金、有期貸款、付款服務和國際貿易融資及其他服務。我們提供併購方面的專業知識，以及運用各金融市場的途徑。

於2015年，我們憑服務質素獲得多項殊榮，備受肯定。我們連續第四年在《歐洲貨幣》雜誌資金管理調查的企業組別中獲評為「全球最佳資金管理機構(非金融機構服務)」。我們亦在《貿易融資》雜誌卓越大獎中獲得多個獎項，包括「最佳整體全球貿易融資銀行」。

業務協同效應

工商金融是集團發揮業務協同效應的焦點所在，於2015年貢獻近60億美元的業務協同收入。例如：向環球銀行及資本市場客戶提供貿易融資、營運資金和流動資金管理方案，並且調動集團的資本融資、保險及投資管理專才為客戶服務。

專注範疇

我們透過集團覆蓋全球90%貿易和資金流的網絡努力創建價值。因此，我們投資於核心資金管理服務，發展其數碼及科技領域，也對環球貿易及融資業務、珠江三角洲、東盟及北美自由貿易區等增長地區作出投資。

於2015年，我們透過管理措施達到高水平的風險加權資產效益，並繼續確保有效運用資金。

香港及英國的收入持續增長

- 經調整除稅前利潤為82億美元，較2014年減少4億美元或5%，原因為收入的增長被貸款減值及其他信貸風險準備以及成本的增幅抵銷有餘。
- 收入增長4億美元或3%，以信貸及貸款業務以及資金管理服務的增幅最高，主要來自香港和英國，反映資產負債平均值增長，雖然2015年下半年香港的信貸需求減弱，惟結欠額大致維持不變。
- 貸款減值及其他信貸風險準備上升5億美元或36%，反映石油及天然氣行業的信貸風險上升，特別是北美洲、亞洲，以及中東及北非。此外，我們調高了印尼、阿聯酋和英國少數特定客戶的貸款減值及其他信貸風險準備。
- 成本增加4億美元或6%，以亞洲及美國的升幅最明顯。上升乃由於工資上漲及於增長策略、監管計劃和合規範疇的投資增加所致。
- 2015年6月的投資者簡報會所述的管理措施令風險加權資產減少230億美元，達到我們2015至2017年目標的75%以上。

除稅前利潤(十億美元)

■2015年 ■2014年

列賬基準	8.0
	8.8
經調整	8.2
	8.6

經調整除稅前利潤

-5%

體易行
整質銀
佳球資
全融

《貿易融資》雜誌

新創行
最佳投

《銀行家》雜誌

環球銀行及資本市場



客戶

環球銀行及資本市場業務透過度身訂造及創新的方案，支持全球各地的主要政府、企業及機構客戶實現長期策略目標。我們在交易銀行、融資、顧問、資本市場及風險管理等領域，均具備深厚的專業知識。我們在超過50個國家和地區為近4,000名客戶服務，協助他們在相關市場實現商機。

我們不斷加強服務及客戶關係。我們定期按基準和內部計劃評估此等關係。因此，我們於2015年，改善了開戶流程，讓客戶經理有更多時間了解客戶需要，因為客戶的意見有助我們不斷改善業務和提升客戶體驗。

產品及服務

我們的產品專家繼續推出全面的交易銀行、融資、顧問、資本市場及風險管理服務。於2015年，我們憑產品優勢贏得多項嘉許，包括《銀行家》雜誌的「最佳創新投資銀行」和「最佳證券服務銀行」殊榮。我們在《歐洲貨幣》雜誌外匯交易調查的「企業首選銀行(環球市場份額)」中名列第一，並連續第

三年獲《金融亞洲》雜誌評選為「亞洲最佳債券行」。

此外，我們為關注新興市場的投資者所提供的調查研究資料也屢獲殊榮。

業務協同效應

於2015年，環球銀行及資本市場的業務協同效應達到84億美元，支持多個範疇的增長。舉例而言，我們向工商金融和零售銀行及財富管理業務的客戶提供資本市場產品、向工商金融客戶提供資本融資產品，並以工商金融及投資管理產品服務環球銀行及資本市場客戶。

專注範疇

在活動和交易銀行產品方面，深化客戶關係繼續是我們的首要任務。我們將專注發展增長潛力最大的地區，例如北美自由貿易區、東盟和珠江三角洲。我們亦計劃藉人民幣國際化進程和投資於電子銀行服務，以推動業務增長。

2015年，我們在減少風險加權資產方面取得重大進展，日後亦會繼續以此為重點。我們持續退出既有信貸業務、管理資本市場及資本融資業務，並以嚴格有序的方式處理客戶的新業務。

我們繼續專注削減成本，簡化業務範疇、營運方式及技術，將可進一步精簡業務。

與2014年相比，經調整利潤增長14% ◆

- 經調整除稅前利潤上升11億美元，是因收入增加以及貸款減值及其他信貸風險準備下降，惟部分被成本上升抵銷。
- 收入增加12億美元或7%，所有業務均錄得增長，惟自營投資業務除外。環球銀行及資本市場的前線業務收入增加，是由於股票交易業務收入因客戶交易量及市況波動而增加(上升5億美元)及交易銀行產品收入上升(上升4億美元)所致。資產負債管理收入亦告增加(上升1億美元)。
- 貸款減值及其他信貸風險準備減少3億美元。這反映2015年減值準備處於非常低的水平，而2014年環球銀行及資本市場的前線業務則錄得提撥淨額。但2015年的信貸風險準備撥回淨額下降，主要涉及既有信貸業務項下的可供出售資產抵押證券。
- 營業支出增加4億美元或5%，主要由於與表現掛鈎的支出及職員支出(反映工資上漲)上升所致。此外，我們不斷投資於資金管理服務及外匯業務，並投資於監管計劃和合規範疇。
- 2015年6月的投資者簡報會上提出的管理措施令本年度的風險加權資產整體減少720億美元，達到我們所訂目標1,340億美元的54%(按2015年12月匯率列賬)。
- 下圖展示列賬基準及經調整的除稅前利潤。兩者之間的差異主要反映與法律事宜有關的罰款、罰則和支出，此等數額在2014及2015年分別為19億美元及9億美元。重大項目於《2015年報及賬目》第66頁詳述。

除稅前利潤(十億美元)

■ 2015年 ■ 2014年

列賬基準	2015年	2014年
列賬基準	7.9	5.9
經調整	8.7	7.7

經調整除稅前利潤 ◆

+14%



零售銀行及財富管理



客戶

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範疇，為全球近4,500萬名客戶提供服務。

自2012年起，零售銀行及財富管理業務採取多項措施，提升其經營業務的方式。我們取消了產品銷售額與薪酬掛鈎的機制，改以酌情方式支付職員薪酬，包括評估他們的表現和客戶的滿意度。我們精簡了產品、檢討產品特點和定價的公平性，同時改良我們監察銷售質素的方法。

產品及服務

零售銀行及財富管理業務的滙豐卓越理財及運籌理財戶口以中上階層及新興富裕階層客戶為目標，配合這些個人客戶對國際聯繫和使用滙豐全球網絡和服務規模的需求。對於需要較簡單銀行服務的客戶，零售銀行及財富管理業務亦按當地情況提供全面的銀行產品和服務。

投資管理及保險業務

我們經營的投資管理及保險業務由滙豐直接擁有，因此可以按客戶的需要提供度身訂造的產品，並可保留對產品質素的全面控制。我們利用本身的網絡和穩固的客戶關係，為業務增長作出投資。

業務協同效應

零售銀行及財富管理業務對集團的整體業績貢獻甚大。於2015年，制訂保險產品業務(隸屬財富管理業務)及投資管理業務為各環球業務的客戶提供服務，分別創造收入17億美元及11億美元。零售銀行及財富管理業務客戶的外匯及財富管理需要，則成為環球銀行及資本市場業務的商機。

零售銀行及財富管理的存款業務極之穩固，足可成為集團穩定而多元化的核心資金基礎。至於分行網絡則支持其他環球業務客戶的需要，同時提升滙豐品牌的知名度。

專注範疇

零售銀行及財富管理業務以客戶關係為主導，推動個人貸款和財富管理業務增長，同時投資於電子銀行服務基礎設施，提升客戶的體驗和改良成本基礎。

雖然2015年下半年充滿挑戰，但財富管理業務的收入仍增長8%。

整體零售銀行及財富管理業務—整體零售銀行及財富管理業務的經調整除稅前利潤下跌7億美元或10%，原因是主要零售銀行及財富管理業務的除稅前利潤下降，以及美國的縮減組合持續減少。

下圖展示列賬基準及經調整的除稅前利潤。兩者之間的差異主要反映與法律事宜有關的罰款、罰則和支出，此等數額在2014及2015年分別為16億美元及13億美元。重大項目於《2015年報及賬目》第66頁詳述。

主要零售銀行及財富管理業務—主要零售銀行及財富管理業務的除稅前利潤減少5億美元或7%，反映支出以及貸款減值及其他信貸風險準備均告上升。收入錄得增長。

- 2015年上半年投資產品銷量增長，帶動亞洲的財富管理業務收入上升4億美元，抵銷了下半年投資氣氛轉弱的影響。由於制訂保險產品增加，歐洲的財富管理收益亦錄得增長。亞洲和英國的存款及儲蓄業務收益增長，原因是存款增加320億美元，但英國的透支費用減少，抵銷了部分增幅。
- 貸款減值及其他信貸風險準備增加3億美元或20%，主要是隨著經濟放緩，巴西的減值準備上升，加上在阿聯酋檢討按揭貸款抵押品後，錄得準備增加所致。
- 成本上升5億美元或4%，是由於亞洲及拉丁美洲的通脹所致。我們重推「環球運籌理財」戶口服務，並在英國作出龐大投資，亦使市場推廣成本上升。此外，我們也持續投資於監管計劃和合規範疇。

除稅前利潤—整體零售銀行及財富管理業務(十億美元)

■ 2015年 ■ 2014年

列賬基準	2015年	2014年
列賬基準	5.0	5.6
經調整	6.8	7.6

經調整除稅前利潤—整體零售銀行及財富管理業務

-10%



環球私人銀行



客戶

環球私人銀行業務在集團的優先發展市場設置18個交易記賬中心，為資產豐厚的人士及家族，包括有國際銀行服務需要的客戶提供服務。

自2011年起，環球私人銀行業務大事改革，精簡和改良經營方式。我們減少了交易記賬中心的數目，將資源重新投放於較少服務點。集團在這些地點均具備相當規模，以支持新服務模式和提升銷售質素。

我們亦削減離岸市場的數目，務求在主要增長地區適當專注發展。

環球私人銀行業務一直努力實施最高的環球標準，包括客戶盡職審查、稅務透明架構，以及金融犯罪合規措施。

產品及服務

我們與客戶緊密合作，提供各種方案，協助客戶增長、管理及保存財富。我們的產品及服務包括：投資管理(包涵顧問、全權代理投資及經紀服務)、旨在保障及承傳財富的私人匯財策劃(包涵信託及遺產規劃)，以及全面的私人銀行服務。

業務協同效應

環球私人銀行業務致力為環球私人銀行客戶提供集團最優秀的研究、產品及服務。

為此，我們分設三個客戶服務組別：企業客戶組，以提升與工商金融以及環球銀行及資本市場業務的聯繫；財富客戶組，使零售銀行及財富管理與環球私人銀行業務之間的財富服務能互相銜接；環球解決方案組，以提供非傳統的財富管理方案。

環球私人銀行業務盡可能運用環球銀行及資本市場、工商金融以及零售銀行及財富管理業務的產品專長，包括資產管理、研究、保險、貿易融資和資本融資等，向客戶提供獨一無二的產品和服務。

專注範疇

環球私人銀行業務憑藉滙豐的悠久商業銀行歷史，銳意成為資產豐厚的企業擁有人和主事人的領先私人銀行。我們與工商金融以及環球銀行及資本市場業務之間的合作緊密有序，能協調客戶所需的私人 and 企業銀行服務模式。

環球私人銀行業務持續重新定位

- 經調整除稅前利潤減少26%至5億美元，主要因為我們持續為環球私人銀行業務重新定位而令收入下跌6%。
- 然而，亞洲區的收入增加，特別在2015年上半年，是由於股市表現強勁令客戶交易活動增加。此增幅抵銷了下半年投資氣氛轉弱的影響有餘。
- 於2015年，主要在香港、英國、新加坡和美國的部分業務配合我們的目標模式，因而吸引了140億美元新增資金流入淨額。

除稅前利潤(十億美元)

	2015年	2014年
列賬基準	0.3	0.6
經調整	0.5	0.7

經調整除稅前利潤

-26%

地區

我們按地區協調各項環球業務與後勤部門之間的活動。

有關各地區業績表現的詳情，請參閱《2015年報及賬目》第79至95頁。

歐洲

環球銀行及資本市場業務收入增長強勁

我們為歐洲客戶提供廣泛的服務，同時致力在歐洲促進國際貿易和投資。倫敦是環球銀行及資本市場業務的策略重心。我們正著手設立一家以伯明翰為基地的分隔運作銀行，服務英國的零售及商業客戶。

歐洲業務產生24億美元的經調整除稅前利潤

- 經調整除稅前利潤減少11億美元或32%，此乃由於收入增長1億美元或1%，被成本增加(上升12億美元或8%)抵銷有餘，當中4億美元與銀行徵費上升有關。若不包括銀行徵費，由於監管計劃和合規範疇以及職員支出增加，成本上升了9億美元或6%。
- 環球銀行及資本市場業務的收入增長7億美元或11%，當中以股票及外匯以及資產負債管理等前線業務為主。工商金融業務方面，收入輕微增長1億美元或1%，部分是由於有期貨款及資金管理服務的資產負債增長所致，但來自透支費用的收入則減少。零售銀行及財富管理業務的收入大致維持不變。然而，環球私人銀行業務的收入下跌2億美元或12%，反映持續為這項業務重新定位的影響。「其他」涵蓋與中央融資活動有關的收入，錄得收入下跌4億美元。
- 下圖為列賬基準及經調整的除稅前利潤。兩者之間的差異主要反映與法律事宜有關的罰款、罰則、賠償和支出，此等數額在2014及2015年分別為31億美元及17億美元。

除稅前利潤(十億美元)

■2015年 ■2014年

列賬基準	0.6
經調整	2.4
	3.5

亞洲

各項環球業務均錄得收入增長

我們的業務始於融通亞洲地區的貿易活動，而亞洲仍然是我們策略的重心。2015年，我們在亞洲的業務佔經調整除稅前利潤的70%。我們力求推動在中國珠江三角洲和東盟地區的業務增長，同時加強我們在人民幣國際化進程中的領導地位。

雖然下半年面對重重挑戰，但環球銀行及資本市場業務以及財富管理業務收入仍有所增長

- 經調整除稅前利潤上升2億美元或1%，此乃由於我們所有業務的收入增加9億美元，惟部分升幅被成本增加7億美元所抵銷。
- 收入增加9億美元或4%。環球銀行及資本市場業務方面，來自外匯、股票、資本融資及證券服務的增長尤為顯著。零售銀行及財富管理業務的收入亦有所增加，主要是在香港錄得來自投資產品分銷的收益上升，而2015年上半年的升幅尤其顯著，此等升幅抵銷了下半年市場氣氛轉弱的影響有餘；除此之外，來自平均貸款結欠及存款結餘增長的利息收益亦有所上升。工商金融業務的收入亦見上升(上升2億美元或4%)，主要原因是資產負債平均值增長，但下半年款額大致不變，反映信貸需求未見起色。
- 我們所有業務的成本均錄得上升，主要是由於工資上漲令職員支出增加所致。零售銀行及財富管理業務增聘職員以支持業務增長，同時亦增聘風險管理及合規部的人手。
- 下圖展示列賬基準及經調整的除稅前利潤。兩者之間的差異主要是由於2015年出售所持部分興業銀行股權所得利潤14億美元所致。

除稅前利潤(十億美元)

■2015年 ■2014年

列賬基準	15.8
經調整	14.6
	14.5
	14.3

中東及北非

雖然地緣政治不明朗及油價不斷下跌，但所有業務均錄得收入增長

滙豐是區內歷史最悠久的國際銀行，業務網絡規模亦屬數一數二，提供全面銀行業務模式之餘，在促進國際貿易增長方面亦佔重要角色。我們在區內的優先發展市場為沙地阿拉伯、埃及和阿拉伯聯合酋長國（「阿聯酋」）。

雖然收入增長，但除稅前利潤因貸款減值及其他信貸風險準備和成本上升而下跌

- 經調整除稅前利潤減少3億美元或15%，主要是由於貸款減值及其他信貸風險準備增加3億美元所致，反映2015年錄得撥回淨額，而2014年則錄得撥回淨額。2015年的貸款減值及其他信貸風險準備包括工商金融業務下個別評估的阿聯酋相關減值準備上升，以及零售銀行及財富管理業務在阿聯酋的按揭減值準備增加，反映檢討組合抵押品的影響。
- 我們所有業務的收入錄得1億美元或2%增長，增幅主要來自埃及的環球銀行及資本市場業務的貸款及投資增長，以及在阿聯酋的零售銀行及財富管理業務下的卡及財富產品費用收益上升。
- 成本上升1億美元或5%，主要由於阿聯酋及埃及的職員支出增加，這部分反映我們持續投資於環球標準以及工資上漲。

除稅前利潤(十億美元)

■2015年 ■2014年

列賬基準	1.5
	1.8
經調整	1.5
	1.8

北美洲

在北美自由貿易區的跨境銀行服務刺激收入增長

美國是環球貿易中的主要夥伴，而美元則保持其作為環球貿易及付款的主要貨幣的地位。我們為北美自由貿易區內及遍及世界各地的北美洲客戶提供支援，協助他們發展業務。

環球銀行及資本市場業務收入上升9%，同時美國消費及按揭貸款組合持續縮減

- 經調整除稅前利潤下跌4億美元或22%，此乃由於我們持續縮減美國消費及按揭貸款組合而令除稅前利潤下跌，抵銷了我們主要業務的增長有餘。
- 收入總額減少3億美元。環球銀行及資本市場業務的收入增加9%，當中來自資本市場及資產負債管理的收益增長尤為顯著。然而，此等增幅被縮減美國消費及按揭貸款組合導致的收入減少抵銷有餘，反映持續縮減組合和出售貸款導致貸款結欠減少。
- 貸款減值及其他信貸風險準備上升2億美元，有關增幅來自工商金融業務（來自石油及天然氣行業）及零售銀行及財富管理業務（原因是房屋市道改善並不明顯，令美國消費及按揭貸款縮減組合的有利市值調整減少）。
- 成本大致維持不變，此乃由於工商金融以及環球銀行及資本市場業務的職員支出增加，已被零售銀行及財富管理業務的減幅抵銷，當中美國消費及按揭貸款縮減組合的減幅尤為顯著。
- 下圖展示列賬基準及經調整的除稅前利潤。兩者之間的差異部分反映與法律事宜有關的罰款、罰則和支出，此等數額在2014及2015年分別為6億美元及7億美元。

除稅前利潤(十億美元)

■2015年 ■2014年

列賬基準	0.6
	1.4
經調整	1.6
	2.0

拉丁美洲

零售銀行及財富管理業務和工商金融業務推動收入增長

我們正專注於推動墨西哥的業務增長。按資產值計，我們在墨西哥位列五大銀行之一，為全球各地的企業（包括美國的企業）提供連繫。於2015年，我們宣布出售巴西的業務。我們計劃繼續為大型跨國公司提供該地區的服務連繫。

收入增長，貸款減值及其他信貸風險準備下降

- 經調整除稅前利潤上升1億美元，乃由於收入上升以及貸款減值及其他信貸風險準備減少，但成本增加卻抵銷了前述的部分利好因素。
- 收入上升2億美元（升3%）。阿根廷的貸款結欠和存款結餘增長，帶動工商金融業務的收入上升9,700萬美元；在零售銀行及財富管理業務方面，我們在墨西哥的所有核心產品貸款增加，而阿根廷的存款結餘亦錄得升幅。巴西的零售銀行及財富管理業務收入下跌（跌2,100萬美元），反映經濟放緩及我們決定出售當地的業務。
- 貸款減值及其他信貸風險準備減少1億美元，此乃由於上年度計入環球銀行及資本市場業務的一項重大準備，導致特定貸款減值及其他信貸風險準備下降，而且工商金融業務的貸款減值及其他信貸風險準備亦減少。前述部分減幅因巴西零售銀行及財富管理業務的貸款減值及其他信貸風險準備增加而被抵銷，反映拖欠率上升。
- 我們所有業務的成本均見上升（升2億美元或4%），雖然我們持續投資於落實環球標準，但成本升幅仍低於區內的平均通脹率。

除稅前利潤(十億美元)

■2015年 ■2014年

列賬基準	0.3
	0.2
經調整	0.5
	0.4

我們的業務經營方式

建立長遠關係

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。我們投入資源，提升業務和員工的實力及完善營運程序，務求造就集團的長遠競爭優勢。

集團的業務經營方式讓我們有更持久的盈利能力，並增強我們以價值回報股東的實力。

秉持滙豐價值觀

滙豐的價值觀是我們經營業務的支柱。我們坦誠開放，願意接受不同事物，因為我們深信多元化發展有助集團壯大業務。我們重視聯繫，而人際關係更是業務不可或缺的一環。集團一直竭盡所能，履行社會責任及實踐承諾，務求成為穩妥可靠的銀行。

建立長遠業務關係

重視人才

確保果碩不斷



- 確保公平公正
- 提升服務質素
- 發展長遠商機



- 裝備員工
- 提倡多元化
- 鼓勵盡責擔當
- 獎勵積極行為



- 管理業務對環境和社會的影響
- 尊重人權
- 投資於社區

建立長遠業務關係

確保公平公正

我們深知，讓客戶享受公平公正的成果及維護金融市場誠信，是可持續業務模式的關鍵要素。

我們持續完善產品管理程序，務求產品確實配合客戶需要，並按照適當的方式促銷。以英國為例，當客戶即將出現透支時，我們會發出訊息提示，使這方面的投訴減少67%，而客戶亦節省超過1.299億美元的費用。

有關我們為加強集團整體操守而採取的措施，詳情請參閱第40頁。有關合規風險及列作重大項目的操守相關成本，詳情請分別參閱《2015年報及賬目》第178及第97頁。

提升服務質素

我們請客戶回饋意見，以評估我們的服務質素，查找改善的空間。於2015年，我們改良了回應客戶投訴的程序以及投訴原因分析工具。以印度為例，我們分析客戶投訴後，決定就最低結餘改善與客戶的溝通，並且修改收費架構。此方面的投訴隨後減少了62%。

我們透過推行工商金融研究計劃，與超過50,000家企業溝通，向現有及潛在客戶收集產品及服務的回饋意見。我們使用競爭對手指標、品牌追蹤和客戶研究調查來評估我們的表現。在零售銀行及財富管理業務方面，我們進行了超過350,000次個人客戶調查。

發展長遠商機

科技和氣候變化是兩個為滙豐及其客戶同時帶來挑戰與機遇的範疇。

投資於科技

我們不斷投入資源，加強創新及推動電子銀行服務，為客戶提供更佳服務，同時提高金融交易及客戶資料的保安水平。

於2015年，我們在英國及美國推出Apple Pay流動付款服務，並在英國、香港和法國等六個市場推出網上即時對話客戶服務。我們在英國推行電子保安匙，以簡化客戶登入的程序。在阿根廷和菲律賓，我們推出新的網上銀行平台，此平台將於2016年在更多國家和地區投入服務。

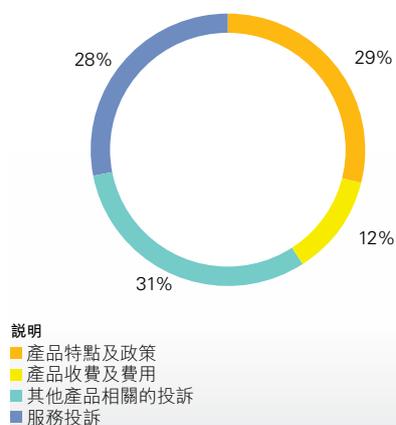
提倡低碳經濟

減低全球二氧化碳排放是社會所面對的一大重要挑戰。我們認為，金融服務界可在投資方面協助推動全球過渡至低碳經濟。

於2015年，我們在氣候變化領域的環球研究隊伍連續第二年在Extel Survey名列榜首。此外，我們的投資管理業務簽訂了蒙特利爾承諾書，並按承諾披露該類業務組合中的碳密度。

有關我們氣候業務的更多資料，請參閱第37頁。

投訴類別
(零售銀行及財富管理業務)



滙豐環球研究

第一名

2015年Extel Survey綜合氣候變化研究實力排名



美國內華達州的地熱發電廠

Enel集團是地熱發電的先驅，早於百多年前已在意大利以此方式發電，至今一直保持業界領導地位。



個案分析：Enel

意大利 跨國能源企業

燃氣與電力業的全球主要綜合營運商之一，業務遍布四大洲30多個國家和地區，是全球其中一家主要的潔淨能源生產商。

Enel Green Power (「EGP」)

EGP是Enel集團旗下一家公開上市公司，專門從事可再生能源發電。EGP在2015年收購印度風力與太陽能發電公司BLP Energy大部分權益的交易中，委任滙豐為財務顧問。此交易讓EGP打進印度可再生能源市場，並為其進軍亞太區市場的第一步。

EGP在南非交付四個太陽能項目時，滙豐亦擔任其牽頭安排行，為其取得1.45億歐元的出口融資。此等融資全數由意大利出口信貸機構SACE擔保，足證我們在出口融資與可再生能源業方面的實力。

服務市場的數目

9

提供產品的數目

8

氣候業務

滙豐促進對基建及有助降低二氧化碳排放的可再生能源領域的投資。

2015年，集團首次發行綠色債券，由法國滙豐籌集5億歐元(5.54億美元)，為可再生能源、能源效益、可持續發展的廢料和水資源管理、可持續發展用地、氣候變化適應，以及潔淨

樓宇和運輸等領域的客戶及項目提供資金。

滙豐亦承諾投資10億美元於一個包含綠色、社會或可持續發展項目的債券組合。

我們並協助CLP Windfarms成為首家發行公共綠色債券的印度企業，以及支持丹麥的Vestas Wind Systems成為首家發行綠色債券的風力發電機生產商。

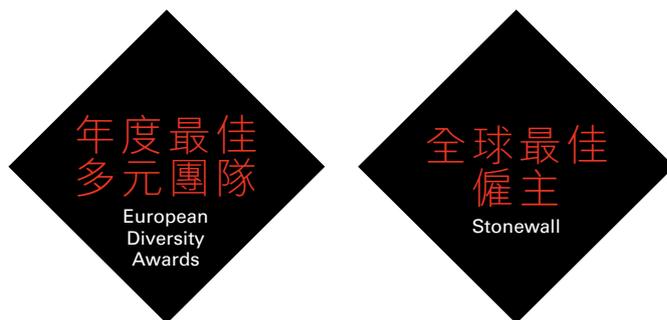
我們也協助中國農業銀行成為首家發行國際綠色債券的中資銀行。

為了推動低碳經濟，我們設有專責服務巴士捷運系統的队伍。巴士捷運系統使用市區內的優先巴士線以縮短行車時間、減少污染和提升道路安全。

2015年，我們協助迦納和南非等國家為466輛高效巴士提供融

資。專責融資組自2005年成立以來，已協助為4,500項巴士及車間和售票系統等設備提供融資。我們亦是聯合國可持續低碳運輸夥伴關係的成員。

2015年，我們亦為美國的三項可再生能源交易，以及英國(在住宅和公司安裝約700萬個智能電錶及煤氣錶)能源效益項目提供融資。



重視人才

提倡多元化

我們提供一個開放、互助而共融的工作環境，讓人才可以成長和發揮潛力。我們對此感到自豪。滙豐在多元及共融方面的承諾，有助我們吸引、培養和挽留職員。我們亦致力融入集團所服務的社區。

我們的職員領導和組織七個環球職工網絡，以提倡多元化理念。它們分別以性別、年齡、種族、性取向、宗教、在職家長和傷健為重點。

為協助管理人員避免在招聘、提拔和識別人才時存有偏見，我們引進教育課程，並為少數群體增設師友計劃。

於2015年，我們奪得European Diversity Awards的「年度最佳多元團隊」殊榮。我們亦在英國Stonewall組織的環球工作間平等指數中，名列全球十大最佳僱主之一。

我們一直關注性別比例，尤其是集團高層職位的男女比例，並在晉升和招聘時多加關注。我們亦不斷為重返職場的家長提供更多支援和靈活的工作時間。

我們獲獎的「平衡」僱員網絡宗旨是在集團提倡性別多元化並鼓勵對話，以及加深了解在僱員隊伍倡議性別平衡有何挑戰和機遇。該網絡歡迎所有性別的職員參與。於2015年，這個項目在全球各地超過30個辦事處設有活躍的員工小組。

鼓勵盡責擔當

我們提倡個人擔當和盡責，並設立論壇鼓勵對話。於2015年，我們繼續在集團上下舉行不設議程的交流會議，讓員工就改善工作的理念和措施分享意見。我們亦舉行了14次與高級行政人員溝通的網上會議，以加深員工對策略行動的了解和讓員工提問。

裝備員工

我們的培訓計劃力求加強以集團價值觀為根基的文化。於2015年，我們完成為所有職員而設的三年期價值導向領袖培訓計劃。

我們正在伯明翰、杜拜和中國內地建立員工培訓中心。這些中心將與我們的網上培訓服務HSBC University一起運作。

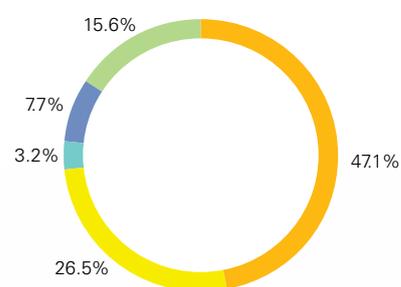
2015年內，我們亦推出一個環球舉報平台HSBC Confidential，將現時所有舉報途徑集中於一個環球平台，讓僱員以保密方式提出關注事宜，而毋須顧慮招致負面影響。員工可以電話、電郵、互聯網或郵寄方式在這個環球平台表達意見，有關詳情請參閱《2015年報及賬目》第179頁「舉報」。

獎勵積極行為

我們在檢討表現的程序中引入行為評分，作為浮動酬勞的考慮因素之一。

於2015年，我們引入適用於集團所有員工的「卓越自我」網上嘉許工具，讓員工可以透過贈送積分讚賞同事的良好行為，積分可換取禮品和福利。

按地區分析的職員(等同全職僱員)分布



說明

- 亞洲
- 歐洲
- 中東及北非
- 北美洲
- 拉丁美洲

交流會議的參與程度

(參加2015年交流會議的職員百分比)

53%

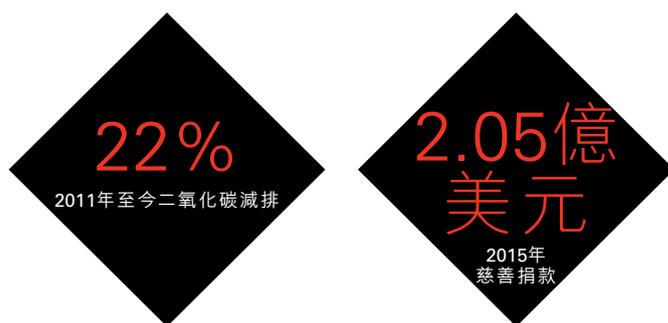
職員留職率

84.1%

性別多元化統計數字

■ 男性 ■ 女性

控股公司董事會	11 (58%)	8 (42%)
集團管理委員會	13 (93%)	1 (7%)
高級員工	6,937 (76%)	2,235 (24%)
全體員工	127,586 (48%)	139,357 (52%)



確保果碩不斷

管理業務對環境和社會的影響

我們持續減低業務對環境造成的影響，並已制訂有效的政策和程序，以管理業務活動的可持續發展風險。

我們正減少集團消耗的能源量，同時不斷提高可再生能源的比例。我們已簽署協議，將風力和太陽能等新來源的電力比例增至9%，目標是至2020年前提高到25%。《2015年報及賬目》第98頁「董事會報告」列載了我們於年內的二氧化碳排放量詳情。

我們的可持續發展風險管理政策涵蓋多個敏感行業和主題。我們在2014年公布林業及農業商品政策的新標準後，已決定盡快停止提供銀行服務予不遵守該等標準的160多名客戶。於2015年，滙豐在Forest 500評選的150項「林業商品供應鏈的可持續發展投資者政策」排名中名列前茅。

我們亦支持轉用經認證、可持續發展的棕櫚油。我們制訂標準，要求棕櫚油客戶須於2018年底前使所有業務營運取得可持續發展認證，而我們會一直支持他們達到此目標。

於2015年，出席集團可持續發展風險管理政策培訓的客戶經理及風險管理經理超過2,300人次，以確保該等政策能有效執行。

有關可持續發展風險架構和政策的詳情，可於www.hsbc.com/citizenship/sustainability/finance瀏覽。

尊重人權

我們對於人權因素的考慮，通常直接應用在我們的員工，或間接應用於供應商和客戶身上，也體現在我們所採取的防止賄賂和貪污措施。例如：我們的供應商行為守則包含有關人權的元素，我們的項目融資貸款和可持續發展風險管理政策亦然。我們於2015年發表人權聲明，解釋我們如何實踐尊重人權，有關詳情載於滙豐網站。我們會將《2015年現代奴隸法》的條文融入集團業務和供應鏈，並將按英國政府發出的指引作出匯報。

我們以《國際人權憲章》作為指引，並擁護聯合國的《世界人權宣言》以及《國際勞工組織有關工作中基本原則和權利宣言》所述的基本權利原則。

投資於社區

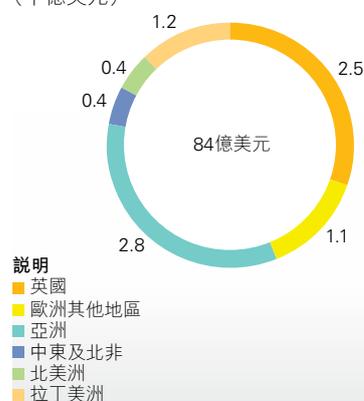
我們相信，教育與環境因素是社區保持抗逆能力，以及經濟維持繁榮發展的關鍵。十多年來，我們的社區投資活動都集中於這兩大領域。於2015年收集僱員意見調查的回應後，我們決定將醫療慈善項目納入支援範疇。

於2015年，我們共捐出2.05億美元作慈善用途，僱員亦於工作日義務參與社區活動，為社區貢獻了304,555個小時。

為慶祝集團成立150周年，我們額外設立一個1.5億美元的基金，用作支持由僱員挑選的項目。基金將於未來三年向全球140個慈善團體提供支援。滙豐並將出售150港元紀念鈔所得的6,200萬美元，一次過撥捐香港各慈善機構。

稅項

按地區列示支付的稅項
(十億美元)



我們的稅務政策

我們實踐各業務所在地的法律精神與條文，並已採納英國《銀行稅務實務守則》。故此，我們於業務所在地繳納應課的公平稅項。我們將繼續改進業務程序，以確保銀行服務不會牽涉任何已知或疑似逃稅的安排。

滙豐繼續支持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」）；
- 經濟合作開發組織（「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／地區列示之報告；及
- 經合組織稅基侵蝕與利潤轉移（「BEPS」）措施。

我們並不預期BEPS措施或各國政府採取的其他類似措施會對滙豐的業績構成不利影響。

我們的行為操守

秉持崇高的操守標準以經營業務，是我們取得長遠成功的要點。我們的程序、政策和公司文化旨在確保客戶能享受公平的成果以及維護金融市場誠信。

持續改善行為操守

近年我們實施了一系列措施，以加強和發展各種鼓勵及確保良好行為操守的方法。

於2014年，我們成立了行為及價值觀委員會，由董事會監督集團如何在各方面努力提高行為標準，以及體現我們堅信的行為價值觀。

其後，我們推行環球行為操守架構，列明我們的行為操守所依據的五大支柱，並將每個支柱與特定的行為連繫起來。此架構引領我們透過各種活動鞏固集團業務，並令我們加深了解和認知決策將如何影響客戶及其他相關群體。

2015年進一步提高標準

年內，我們完成一系列活動，進一步提高行為標準，並確保該等標準在集團實踐的成效。

主要的發展包括：在招聘時引入價值觀評估、在決策時加入客戶的角度作為考慮因素、改良產品的價值定位，以及改善不當行為的舉報機制等。

下圖按時序列示部分措施和與其關連的支柱。

有關行為及價值觀委員會的工作詳情，請參閱《2015年報及賬目》第272頁。

部分措施

◆ 菱形圖案內的數字指行為操守架構內的支柱。



我們的行為操守架構

說明	支柱	環球行為操守成效
1	支柱1： 策略及業務模式	<ul style="list-style-type: none"> 我們的策略、業務模式及所作決策公平地對待每位客戶，而且不會破壞市場誠信
2	支柱2： 文化及行為	<ul style="list-style-type: none"> 我們的文化為員工提供支援，並推動他們為客戶及於集團業務所在市場堅守正道 我們的員工有能力及決心公平待客，且不會破壞市場誠信
3	支柱3： 客戶	<ul style="list-style-type: none"> 我們明白客戶並了解他們的需要，我們會積極聆聽客戶並提出合適的問題 我們的產品是專為迎合客戶的不同需要而設，並且具有競爭力和簡單易明 我們的產品和服務對滙豐及客戶均具平衡互惠的價值
4	支柱4： 市場	<ul style="list-style-type: none"> 我們盡力防止並將積極地識別構成市場不當行為的活動和行為，然後適切地作出回應 交易以適時、清晰和受監控的方式執行，確保以最佳方式為客戶執行交易，同時確保滙豐的交易不會操控市場
5	支柱5： 管治及監督	<ul style="list-style-type: none"> 我們的管治架構有效地監督我們如何公平待客及維護市場誠信

2015年

- | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|---|
| <p>3</p> <p>引入一套語音通訊工具，以簡化並提升與客戶溝通的清晰度</p> | <p>3</p> <p>檢討所有零售銀行及財富管理業務產品，評估客戶應得的公平價值，因此在24個國家和地區減低或取消83項零售銀行產品的若干收費</p> | <p>2</p> <p>為全球各地的員工提供「重建對銀行業的信任」的強制培訓；超過270,000名職員已完成有關培訓</p> | <p>3</p> <p>提升處理客戶意見和投訴的能力；多加分析問題根源，以便更有效地回應客戶經常關注的問題</p> | <p>3</p> <p>簡化向全球客戶提供的工商金融業務產品清單(自2013年以來已減少超過50%)</p> | <p>5</p> <p>向金融業操守監管局呈交證據，證明環球銀行及資本市場業務已設有適當系統和監控措施，用以減低外匯和商品業務的已識別風險</p> | <p>2</p> <p>推出職員致謝計劃，以提倡感謝文化；在一個月內發出40,000條職員「感謝」短訊</p> |
|--|--|--|---|--|---|---|

風險概覽

我們積極管理風險，以保障及加強業務。

管理風險

作為提供銀行和金融服務的機構，管理風險是我們日常運作的核心部分。我們成功管理風險，有賴貫徹符合集團策略的風險承受水平。我們在風險承受水平聲明中列明在達致中至長期策略性目標時願意承擔的風險水平總額和類別，並已獲董事會批准，當中涵蓋：

- 作為經營業務一部分而承受的風險，例如信貸風險及市場風險；
- 在賺取收益時所產生的風險，例如營運風險，以及資金和流動資金風險，此等風險已維持在可接受的範圍內；及
- 我們不能容忍的風險，例如聲譽風險。

有關風險管理架構及其主要組成部分，以及各環球業務活動所產生的風險，分別載於《2015年報及賬目》第101及109頁。

為增加股東權益回報率而制訂的策略行動載於第18頁。

為確保集團以一致的方法管理風險，我們採用一個適用於整個機構及所有風險種類的風險管理架構。該架構列明管治及結構、責任及程序。由身兼

執行董事的集團風險管理總監領導的環球風險部，負責監察企業風險，並獨立於集團業務的銷售及交易部門。該獨立性確保集團在風險／回報決策之間保持平衡。

主要風險承受水平指標			
元素	量度準則	風險承受水平	2015年
回報	超過估計股權成本9%的平均普通股股東權益回報	≥10%	7.2%
資金	普通股權一級比率－資本指引4終點基準	≥10%	11.9%
流動資金	滙豐綜合資產負債表的貸存比率	≤90%	72%
貸款減值準備	零售貸款減值準備佔貸款的百分比 ¹	<0.65%	0.58%
	批發貸款減值準備佔貸款的百分比	<0.45%	0.26%

¹ 包括持作出售用途的巴西業務貸款。

風險管理及壓力測試

壓力測試是我們風險管理架構不可或缺的部分，亦是我們用以評估業務、業務模式或投資組合的潛在脆弱程度的重要工具。壓力測試讓我們了解策略性和資本計劃中核心假設的敏感度，並透過平衡風險與回報來改善決策。

內部壓力測試的境況與我們對首要及新浮現風險的評估相符。此等境況的潛在影響、最終會否發生等，或會促使採取預防性的管理行動，包括調低限額或直接承受的風險水平，或更密切監察風險承受水平對壓力的敏感度。

我們亦在多個司法管轄區參與監管規定壓力測試計劃。首個涉及整個集團的壓力測試乃按英倫銀行的規定而作出。2015年的境況加入了一個影響亞洲、巴西和歐元區的全球經濟倒退，特別是全球風險承受水平及市場流動性下降，以及英國經濟衰退的境況。

英倫銀行在2015年12月1日公布測試結果認為，即使本行在該等受境況影響的國家及地區擁有龐大業務，我們的普通股權一級比率仍遠高於監管規定的最低水平，彰顯我們在核心市場抵禦重大壓力的能力。

2015年英倫銀行壓力測試結果 集團普通股權一級比率	
2014年12月31日實際比率（終點基準）	11.1%
採取管理行動前的最低壓力比率	7.0%
採取管理行動後的最低壓力比率	7.7%
英倫銀行的最低比率	4.5%
2015年12月31日實際比率（終點基準）	11.9%

壓力測試方法及監管規定壓力測試計劃的結果分別載於《2015年報及賬目》第103及116頁。

首要及新浮現風險

我們在集團各層面採用首要及新浮現風險架構，以識別目前和未來可能面對的風險，從而採取行動，防範該等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及或會於一年後出現的風險。若出現此等風險，將對滙豐構成重大影響。

現有的首要及新浮現風險概述如下。

我們在2015年就首要及新浮現風險作出兩項修訂，以反映該等風險可能對集團造成的影響。我們在新浮現風險中加入「信貸周期轉折」，以反映信貸環境的惡化。「互聯網罪行及詐騙」一項已被刪除，原因是我們已從數碼渠道採取應對措施，令信貸及詐騙虧損減少。

此外，四項風險已重新命名，以更貼切地反映滙豐所面對的挑戰。我們現時使用的新名稱如下。



▶ 首要及新浮現風險之詳情載於《2015年報及賬目》第110頁。

風險	趨勢	應付方法
外部因素引致		
經濟前景及資金流	▶	我們會密切監察主要市場的經濟發展，在有需要時檢討業務或投資組合或進行壓力測試，並按照情況的變化採取適當行動。
地緣政治風險	▲	我們持續評估地緣政治前景對國家或地區風險限額及風險承擔構成的影響，以確保我們維持於風險承受水平內。
信貸周期轉折	▲	檢討投資組合及限額，並對信貸周期最敏感的行業及投資組合進行壓力測試。
影響業務模式及盈利能力的監管環境發展	▶	我們積極評估有關發展的影響，並與政府及監管機構保持密切聯繫，致力確保我們妥善考慮並有效實施有關規例。
美國延後起訴協議及相關協議和同意令	▲	我們持續就遵循反洗錢和制裁法律的不足之處，採取協定的補救措施，並實施環球標準。
針對經營業務方式及金融犯罪的監管重點	▶	我們已提升金融犯罪及監管合規方面的監控措施及資源，並正推行多項重大計劃，加強管理業務經營及金融犯罪風險。
爭議風險	▶	我們繼續專注於識別新浮現的監管和司法趨勢，並分享在全球各地累積的經驗，以避免或限制日後承受的訴訟風險。
網絡威脅及未經許可進入系統	▲	我們持續改善管治及監控架構，以保障滙豐的資訊及技術基礎設施免受不斷增加而日益精密的網絡威脅。
內部因素引致		
人事風險	▶	我們繼續大力吸引及挽留主要人才，並正實施多項措施，改善職員的能力、合作性，以及投入度。
執行風險	▲	我們已加強重大策略性、監管和合規項目的優先執行次序及管治程序。管理層嚴密監督與出售巴西和土耳其業務有關的風險。
第三方風險管理	▶	我們現正加強第三方風險管理的管治、流程和程序，同時加強對最關鍵第三方的風險評估。
模型風險	▶	我們加強了管治架構，設立集中管理的環球分析部門，並為模型設計及獨立模型檢討團隊增聘相關人才。
數據管理	▶	正推行多項主要措施及項目，以實施採用一致匯總、報告和管理的數據策略。
<p>▲ 於2015年有所增加的風險</p> <p>▶ 維持於2014年水平的風險</p>		

薪酬

我們的薪酬政策是透過適當獎勵短期和可長期持續的良好表現，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

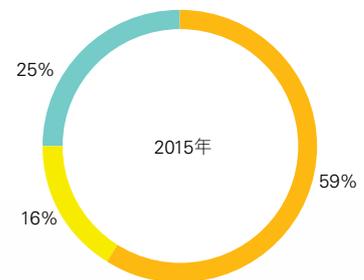
- 著重整體報酬，其中酬勞與表現掛鉤
- 不只著重結果，更重視如何在過程中體現滙豐價值觀
- 實行全面的績效管理及滙豐價值觀評估程序
- 表揚並獎勵員工的優秀表現
- 訂立員工薪酬與股東長遠利益相符的政策
- 實施後果管理，加強風險與回報的一致性

有關薪酬政策的詳情，請瀏覽 www.hsbc.com/~ /media/HSBC-com/InvestorRelationsAssets/governance/151023-remuneration-policy。

違反我們的原則

- 獎勵不當或承受過度風險的行為，或犧牲集團的長遠可持續發展以換取短期業績
- 以公式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

除稅後利潤分配

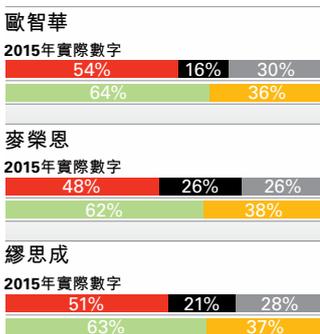


說明

1 包括向其他股權工具持有人派發之股息，並已扣除發行代息股份(計算基礎為假設2015年第四季接納股息有20%為代息股份)。2015年宣派的每股普通股股息為0.51美元，較2014年增加2%。
2 浮動酬勞資金總額已扣除稅項和將以滙豐股份形式發放的獎勵。

以單一數字列示的執行董事薪酬

(千英鎊)



說明
酬勞組成部分：
■ 固定酬勞
■ 股份
■ 周年獎勵
■ 集團業績表現
■ 股份計劃
支付形式：
■ 股份
■ 現金

董事2015年的薪酬和表現詳情，請參閱《2015年報及賬目》第285頁董事薪酬報告。

執行董事在2015年賺取的薪酬(千英鎊)

	范智廉 集團主席		歐智華 集團行政總裁		麥榮恩 集團財務董事		繆思成 集團風險管理總監	
	2015年	2014年	2015年	2014年	2015年	2014年	2015年	2014年
固定酬勞								
基本薪金	1,500	1,500	1,250	1,250	700	700	700	700
固定酬勞津貼	-	-	1,700	1,700	950	950	950	950
退休金	750	750	625	625	350	350	350	350
固定酬勞總額	2,250	2,250	3,575	3,575	2,000	2,000	2,000	2,000
浮動酬勞								
周年獎勵	-	-	1,072	1,290	1,068	867	827	1,033
集團業績表現 股份計劃	-	-	1,969	2,112	1,101	1,131	1,101	1,131
浮動酬勞總額	-	-	3,041	3,402	2,169	1,998	1,928	2,164
固定及浮動酬勞總額	2,250	2,250	6,616	6,977	4,169	3,998	3,928	4,164
福利	151	136	662	589	54	43	6	6
非課稅福利	95	105	53	53	28	28	29	33
遞延現金的名義回報	-	41	9	-	5	11	5	36
以單一數字列示的薪酬總計	2,496	2,532	7,340	7,619	4,256	4,080	3,968	4,239

對執行董事的政策

我們正修改董事的薪酬政策

我們現行的薪酬政策已於2014年股東周年大會上獲股東批准，並適用於

2015年。由於監管規定加強，我們將於本年度的股東周年大會上提呈新的薪酬政策供股東批准，詳情請參閱《2015年報及賬目》第288頁。

下表概述各項薪酬元素在2015年的實施情況，以及倘新政策獲得通過，有關元素在2016年的改動。

現行董事薪酬政策的詳情，請參閱第381頁的2013年董事薪酬報告。

酬勞	元素	於2015年實施	2016年的政策改動建議
固定酬勞	基本薪金	<ul style="list-style-type: none"> - 每年對照 - 於本政策實施期間，基本薪金的增幅不得超過2013年基本薪金的15% - 金額自2010年以來並無變動 	<p>政策並無變動：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 於本政策實施期間，基本薪金的增幅不得超過2016年基本薪金的15%
	固定酬勞津貼	<ul style="list-style-type: none"> - 由於2013年實施新的監管規定，我們在2014年推行固定酬勞津貼，以確保整體薪酬福利保持競爭力 - 授予即時實際授出的股份，惟發放的股份附帶禁售期，20%於一年後解除禁售，其餘於五年後解除 	<ul style="list-style-type: none"> - 每名執行董事的最高固定酬勞津貼為基本薪金之150% - 授予即時實際授出的股份，惟發放的股份附帶禁售期，於五年期內按比例分批解除禁售
	退休金	<ul style="list-style-type: none"> - 代替退休金的現金津貼，上限為基本薪金之50% 	<ul style="list-style-type: none"> - 上限調低至基本薪金之30%
	福利	<ul style="list-style-type: none"> - 計及當地市場慣例，包括但不限於提供醫療保險、收入保障保險等 	<ul style="list-style-type: none"> - 現時提供的福利並無變動 - 引入由離職日期起計最長達七年的離職後福利
浮動酬勞	周年獎勵	<ul style="list-style-type: none"> - 上限為固定酬勞的67% (相等於基本薪金約181%) - 根據周年評分紀錄衡量 - 獎勵總額最少有60%將會遞延，並於三年期內實際授出 - 以現金及股份形式發放，最少50%之獎勵將以股份形式發放 	<ul style="list-style-type: none"> - 上限為基本薪金之215% - 100%以股份發放，惟股份附帶禁售期，薪酬委員會可酌情遞延部分獎勵或採用較長的禁售期
	長期獎勵	<ul style="list-style-type: none"> - 集團業績表現股份計劃 - 上限為固定酬勞之133% (相等於基本薪金約381%) - 根據2014年長期評分紀錄衡量 - 以股份形式發放，實際授出期為五年 - 須持有股份至退休 	<ul style="list-style-type: none"> - 新的長期獎勵計劃 - 上限為基本薪金之320% - 每年為未來每個三年期的表現期訂立績效目標 - 引入相對股東總回報作為衡量表現的指標 - 以股份形式發放，須視乎三年表現期末時的表現，由授出日期起計第三年至第七年分批按等額發放 - 可能採用禁售期以確保符合監管規定

國際網絡的價值

我們的國際網絡獨具優勢且配合集團策略，令我們可以為眾多國家的客戶服務。

憑藉集團的環球網絡，我們的交易銀行產品擁有強大優勢，有助促進環球貿易與資金流動。我們的網絡規模龐大，可為眾多客戶（包括於多個國家和地區營運的公司）提供各類產品。

▶ 詳情請參閱第14至17頁。

我們亦透過服務不同類型的客戶取得協同效應。集團各項環球業務互相向對方的客戶提供產品，從而產生跨業務的協同效應。我們擁有的證券業務，以及自行制訂產品並支援環球業務的資產管理與保險業務，則產生業務內的協同效應。

我們以此等優勢為基礎，其成效於2015年展現。

來自交易銀行產品的增長

於2015年，來自交易銀行產品的收入增加4%至157億美元，其中以外匯與資金管理服務的貢獻最為顯著。儘管大宗商品價格下降約40%，環球貿易又停滯不前，但環球貿易及融資業務的收入仍能維持不變。我們繼續受惠於來自策略性貿易走廊的業務，以及各項環球業務之間的協同效應。

資金管理服務

我們的平均存款在2015年增加8%，動力主要來自投放資金於銷售及客戶管理、推出新及經改良的產品，以及透過數碼渠道提供服務，包括「滙豐財資網」流動理財，該項服務目前已覆蓋34個市場。

業務協同效應

於2015年，業務協同效應帶來的收入由6億美元增加至116億美元。業務內的協同效應增長8%，包括證券服務收入上升7%。跨業務的協同效應收入上升，主要由於向資金管理服務客戶銷售環球銀行及資本市場業務產品帶來7%的收入增長。

業務協同效應收入增長
(2014至2015年變動%)

6%

交易銀行產品收入(十億美元)

2015年	15.7
2014年	15.1



補充資料

《2015年策略報告》

本《2015年策略報告》構成滙豐控股有限公司《2015年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2015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《2015年報及賬目》

《2015年策略報告》及《2015年報及賬目》可於下列地點索取：

Public Affairs
HSBC Holdings plc
8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom

香港上海滙豐銀行有限公司
企業傳訊部（亞太區）
香港皇后大道中1號

Global Publishing Services
HSBC — North America
SC1 Level, 452 Fifth Avenue
New York, NY 10018
USA

《2015年策略報告》及《2015年報及賬目》亦可於滙豐網站 www.hsbc.com 下載。

股東查詢及通訊

查詢

有關股東名冊所載持股事宜之任何查詢，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。

各股份登記處均提供「投資者中心網頁」服務，讓股東以電子方式管理股份。

主要股東名冊

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

電話：+44 (0) 870 702 0137

透過網站發出電郵：
www.investorcentre.co.uk/contactus

投資者中心：www.investorcentre.co.uk

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

投資者中心：www.investorcentre.com/hk

透過法國 Euroclear 持有股份之人士

HSBC France
103 avenue des Champs Elysées
75419 Paris Cedex 08
France

電話：+33 1 40 70 22 56

電郵：ost-agence-des-titres-hsbc-reims.hbfrdo@hsbc.fr

網站：www.hsbc.fr

持有美國預託股份之人士

The Bank of New York Mellon
Depository Receipts
PO Box 43006
Providence
RI 02940-3006
USA

電話（美國）：+1 877 283 5786

電話（國際）：+1 201 680 6825

電郵：shrrelations@bnymellon.com

網站：www.bnymellon.com/shareowner

百慕達海外股東分冊

Investor Relations Team
HSBC Bank Bermuda Limited
6 Front Street
Hamilton HM 11
Bermuda

電話：+1 441 299 6737

電郵：hbbm.shareholder.services@hsbc.bm

投資者中心：
www.investorcentre.co.uk/bm

股東查詢及通訊（續）

查詢（續）

股東如已委託其他人士代為持有股份，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。

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示，請登入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）

至適用的股份登記處（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。

核數師報告

核數師就截至2015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《策略

報告》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。

© 滙豐控股有限公司2016年
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 集團財務部（倫敦）

設計：Addison Group（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：DG3 Asia Limited，香港。本刊物以植物油墨印製。封面採用Printspeed White紙，此種紙張在奧地利製造，成分包括82%原纖維、9%脫墨用後廢料及9%用前廢料。內文採用Innotech White紙，此種紙張在中國內地製造，成分包括76%原纖維、12%脫墨用後廢料及12%用前廢料。紙漿不含氯。

FSC™ 標誌表示產品所含的木料來自管理良好的森林；該等森林根據 Forest Stewardship Council® 的規例獲得認可。



攝影

Getty Images：封面、封面內頁、第1頁、第12-13頁、第14-15頁、第28頁、第29頁、第31頁、第32-33頁、第35頁（小圖中、下）、第43頁、第46-47頁

Charles Best：第4-5頁、第6頁（集團主席）
第10頁（集團行政總裁）、第34-35頁

Jardine Matheson Group：第17頁

Enel Group：第37頁

滙豐「以人為本」推廣活動：第20-21頁、第30頁、第35頁（小圖上）

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

