

## 滙豐控股有限公司

下列公告已經在滙豐控股有限公司上市的其他證券交易所發布。

2008年5月30日

### 滙豐控股有限公司股東周年大會

以下為滙豐控股有限公司集團主席葛霖及集團行政總裁紀勤在滙豐股東周年大會上發表的演辭：

#### 集團主席葛霖表示：

「我希望先談談滙豐一貫以來的經營方針，因為近來銀行和金融業受到全球的關注，而這種關注已經有很長時間沒有出現過。

目前市場的動盪，是近幾十年來少見的，不少參與者已經遭受了損失，但相信損失仍然會陸續出現。沒有人可以肯定這種情況會否完全反映在全球經濟上，但銀行業、監管機構和投資者肯定要從中汲取教訓。我認為金融行業近年偏重高槓桿比率和極之複雜的投資工具，此風實在不可再長。倚賴這種高槓桿工具的增長模式，現在證明是難望長久的。

要維持盈利持續增長，必然要着眼於下列的目標：

- 要在高增長市場爭取據點；
- 要以公平的立足點建立客戶關係；
- 營運要有效率；
- 資本要雄厚，而資產負債要堅穩。

以上都是滙豐特有的顯著優勢。我們固然不敢自認不會犯錯，而且我們必定會努力鞏固本身的實力，遇上困難亦要認真地克服。

事實上，滙豐從來不採取極端的手法來經營金融業務。我們一向爭取可持續的增長，並以長遠的策略為目標。假如我們像市場上某些人所說的，遇難便退而不企圖克服問題，這肯定不是滙豐的本色，亦不符合股東的利益。

我們去年初所定下的增長策略已經為我們確定了發展路綫，至今仍然清晰可取。我們根據世界的三大發展趨勢來製訂策略：第一、新興市場的增長速度，超越了已發展市場。第二，隨著世界各地聯繫的加強，全球貿易和投資增長高於全球經濟增幅。第三，世人日益長壽，會有數以十億計的人更加關注理財需要。

為了鞏固我們作為新興市場的領先國際銀行的地位，滙豐會不斷投資於高增長的新興市場，目標是使這部份的業務規模，佔我們整體規模的六成。在已發展市場內，我們的目標是利用我們獨有的環球網絡，來服務我們那些日漸國際化的客戶。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 / 2

我們會與大多數的客戶，不論是個人、小商戶或大企業，共同前進。在中國如是，在印度亦如是。我們在中國不斷投資，來保持我們作為當地領先的國際銀行地位。我們在印度亦不斷拓展銀行、證券經紀和保險業務。在英國，我們推出了網上銀行服務『Business Direct』。2007年，單是這項服務已經為我們在英國吸納了四分之一的新客戶。在美國，我們雖然面對不少問題，但我們仍然有不少機會可以發揮優勢，尤其在西班牙語系人士或以國際業務為定位的企業之中，我們明顯佔有優勢。我們未來亦會不斷對這些業務進行投資。

兩個星期前，我們公布了滙豐 2008 的第一季業績超越了 2007 年第一季。我們不斷促進了資本增長，而各經營地區均錄得理想的存款增長。來自亞太區、中東和拉丁美洲所有主要新興市場的除稅前利潤，都有增長。

歐洲的表現良好，其中英國零售銀行業務的除稅前利潤亦告上升。

美國方面的利潤有所下降，是因為消費融資的貸款減值額上升，加上環球銀行及資本市場業務需要提撥額外的撇減額。美國消費融資業務的貸款減值準備是 32 億美元，符合預期；高於 2007 年首季，但低於去年最後一季。

環球銀行及資本市場業務的盈利能力保持堅穩，第一季的利潤超越了 2007 年第二季的表現。

我們仍然保持十分強健的資本比率，並大致保持在 2007 年底的水平。

憑着這樣出色的業績，自從去年股東周年大會以來，我們實現了 97% 的股東總回報，是市場上表現最強勁的銀行之一。在同一時期內，我們視為對比目標的 28 間同業的表現是 78%。

其實，我們不應把可持續的增長，當作年復一年的利潤上調。我們認為，長遠而又強勁的業績表現，應該包括對我們經營所在的地區作出經濟和社會發展的貢獻。例如，我們很榮幸成為首家在中國內地開設村鎮銀行的外資行。不久，我們會在重慶開設第二間村鎮銀行。

我們在全球各地有不少同事在崗位上作出無私的貢獻，令我們引以為榮。在四川地震的救災工作之中，雖然只允許專業專職的人員參與，但滙豐在內地的同事卻為此而組織了一次捐血活動，實際支援災民。成都分行的同事們在極之艱鉅的環境之中，排除萬難，堅持提供服務，到了分行根本不能安全運作的時候，就在分行經理家中設置了臨時辦公室。滙豐全球的同事亦有為賑災而作出個人的捐獻。

我們的同事除了對賑災表現積極而又慷慨之外，日常工作上亦不斷地付出。有一位德國同事杜林斯 (Constantin Droste) 在黎巴嫩創辦了一個服務營，專門照顧肢體和智力有殘障的兒童，一切資金來自義工的個人捐獻和公開募集活動。他們一直努力維持服務，即使當地在 2006 年戰爭之後，政局陷入混亂，仍然對這批兒童不離不棄，最近更渡過了十周年。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 / 3

我們亦努力面對氣候變化所帶來的挑戰，並且實踐既保護環境而又可持續發展的業務形式。我們今天發表了 2007 年的可持續發展報告，而且會長期為此目標而努力，不會輕言放棄，因為這不是可有可無的事情，而是關乎我們今後能否成功發展，繼續爭取利潤增長的問題。能夠把它辦好，就是符合股東的利益。

董事會為公司的長遠穩健發展和增長而承擔個別和共同的責任。自從上屆股東周年大會以來，我們加添了四位新的非執行董事，就是凱芝女士、杜浩誠、李德麟和穆棣。他們具備豐富的國際業務經驗，以及將相關界別的專長帶入董事會。

在本屆股東周年大會結束的時候，我們亦要告別三位為我們服務多年，孜孜不倦而又貢獻良多的董事。他們就是：畢林勳爵、主席兼任高級獨立非執行董事莫輝爵士，以及自從滙豐控股成立以來一直出任董事的副主席鄧蓮如勳爵。根據公司管治的守則，他們在技術上已經被視為並非獨立董事，但他們的判斷與精神實在是不偏不倚的。

我很高興有三位執行董事加入董事會。他們是：鄭海泉、霍嘉治和歐智華。他們三位服務滙豐的年資合共 92 年，而且他們服務的地區遍及我們集團覆蓋的每個大洲。

最後，無論是董事會或高層管理人員都必須有員工的支援，才可以發揮作用。我要在此公開感謝全球 33 萬員工日復一日地為銀行努力拼搏，爭取出色的表現。

滙豐的品牌也是由此建立的：《財富》雜誌最近選出滙豐為全球第一企業。《銀行家》雜誌評選滙豐為全球第一銀行品牌，而《Interbrand》（知名的品牌顧問）將我們列為最受重視品牌榜上第二十三名。我們在這個排名榜上亦穩步向上。滙豐的品牌代表著我們時刻努力的目標：能作長遠的承諾；能開放接受全球互相聯繫；重視企業的淵源與文化差異；重視人材而又緊貼客戶的需求。

2008 年的展望實在難以預料，美國經濟將會疲弱甚至步入衰退，而近期各項指標卻相當混亂。雖然歐元區最近表現超出預期的反彈，但相信歐洲仍會相對疲弱。凡此種種對亞洲及其他新興市場會有什麼影響，無人可以確定，但整體來說，應會有合理的增長。市場仍會繼續欠缺資金，但日後的風險應限於能源、商品及食物價格等方面需求所帶動的通脹壓力。

我們時刻警惕上述各種風險，但亦看見不少機遇。只要預見有符合我們策略的可持續增長，我們會不斷向更多市場與業務作投資。」

### 集團行政總裁紀勤表示：

「去年是相當困難的一年，甚至可能是我入行三十五年來最困難的一年。我第一次看見同業之間如此缺乏互信，甚至不願拆借資金來共渡難關。在這個困難時期，我們有能力立於不敗之地。

但目前的情況亦造就了機會和挑戰。稍後我會向大家報告我們如何為股東和客戶的利益而管理滙豐。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 / 4

當我 1973 年加入滙豐之後，不久就有機會遇上一些重大的、關乎銀行經營原則的教訓，令我終身受用。這些原則就是：

對一間業務健全的銀行而言，夠吸引到存款和贏取存戶的信心是最重要的。

資本永遠不嫌太多，即是資本要雄厚和流動性高。

資產負債表只是反映某段時間的財務狀況，不能代替徹底認識和了解客戶。

最後，既然無人可以保證永不犯錯，你要勇於承認錯誤，從經驗中汲取教訓，並且能夠糾正錯誤。

我和我的同事們，無論何時何地都奉行這些原則，我可以肯定地說，這些原則歷久常新，可以呼應主席所說的話。

自從信貸危機開始湧現之後，滙豐的客戶存款增幅，幾乎是前所未有的高，因為我們一直堅持保留非常雄厚的第一級和第二級資本比率。

過去我們被批評保留太多資本。但現在大家都明白滙豐保留雄厚資本的好處。大家都知道，與其他任何行業相比，銀行更不應該令自己的資金周轉不靈。

擁有雄厚的資本基礎和核心存款，由不合時宜變成現在的潮流。在滙豐，這潮流永不過時。

我們另一個基本原則就是認識我們的客戶。我們不會只憑評級機構的評分和客戶的經審核賬目來評估信貸風險。因為我們認識我們的客戶，去年秋季當我們宣布會重組結構投資公司時，我們很清楚我們的資產投資於這些基金的情況，並盡力協助我們的客戶。

其他銀行已經棄客戶於不顧，但客戶知道滙豐不會離棄他們。我們的業務大幅增加，大部分是來自那些不願承擔風險的銀行。

最後，管理層可以率先告訴大家。2006 年底，我們在英國房地產借貸市場位居榜首，但我們故意放棄這個市場佔有率，因為我們不準備降低我們的信貸標準或定價原則。

現在我們重回房地產借貸市場，因為定價和情況都較為實際。我們會協助那些不再獲得其他銀行給予融資的個人客戶。近日大家可能看到滙豐向那些其他銀行停止給予定息貸款的人士提供協助。

在美國方面，我們在 2006 年 11 月向市場公布，我們的次優質貸款業務會顯著惡化，而我們一直在專注處理這個問題。

大家會記得，我們已經採取了多種行動來解決問題。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 / 5

首先，我們停止經營幾項業務，包括大額批發和代理行辦理的按揭。我在 2007 年 3 月曾經說過，我會親自跟進這方面的發展，而問題將會需要三年才處理完畢。

自從今年初以來，我們的次優質貸款額已經縮減了接近 500 億美元，現在總額不到 340 億美元。我們繼續盡力將這類貸款額再減低。同時，我們絕大部分的客戶仍然按期還款，而減低的借貸額之中，有 125 億美元是來自客戶的還款。

至於分行的消費融資業務方面，我們已經削減了 400 間分行，將分行網絡的規模收縮到 1,000 間左右。我們又已經全面檢討這項業務，認為前景雖然仍然充滿挑戰，但相信假以時日，我們會再有定價能力。

我們在美國的信用卡業務大約有一半是優質業務，另一半屬於非優質業務，但整體仍然錄得利潤。我們現在將信用卡作為一個全球業務來營運，並由美國滙豐融資作為起點，進行整合行動。我們在全球信用卡經營者之中，位列頭五名之內。在我們『整合全公司』的策略下，信用卡業務就是我們的第一個全球運作的產品。

美國房屋市場開始下滑以來，美國滙豐融資對集團來說仍然大致收支平衡，而我們加注的資本，仍然低於我們收購這項業務以來所收的股息。

至於我們是否已經為這項業務提撥充分的貸款減值準備？我可以明確地說 - 已經充分撥備。我們過去八個季度以來，一直都在累積貸款減值準備。

大家可以放心，管理層和董事會已經仔細研究過所有可以收回價值的方案。我們一致認為，扎扎实實地處理這個資產組合的問題，才是上佳辦法。

我承諾會繼續親自過問這部分資產問題，並在最短的時間內，為股東的利益尋找解決方法。

至於在世界其他地區，我們均錄得強勁增長。亞洲業績增長非常強勁，扣除攤薄收益後的除稅前利潤上升 40% 以上，而中國內地業務的除稅前利潤突破 10 億美元。中東再錄得 10 億美元業務，再次打破紀錄。拉丁美洲錄得 14% 實質增長，除稅前利潤為 20 億美元。我們的業績亦證明我們定位作為一間環球銀行的策略是正確的，因為我們的網絡遍布全球，業務蓬勃而均衡地發展。

當我出任集團行政總裁時，我曾說過我們的挑戰就是把滙豐和在 83 個國家和地區經營的業務整合起來。

要整合規模這樣大的公司是非常複雜的，但如果能夠做得正確，則所有人都會得益。我們已經踏上這個漫長旅程，並已取得一些成績，讓我舉一些例子。

據我們所知，全球有超過一億人經常外遊、移居外國，或在國外和原居地均有居所。我們現正發展個人戶口可在全球應用的卓越理財服務。

我們預計到 2011 年會吸納到 600 萬名這類重要客戶，現時為 230 萬名。在今年第一季，卓越理財客戶數目增加了約 10 萬名，其中約四分之三是集團的新客戶。

工商業務方面，我們是全球最大的國際銀行，擁有 280 萬名客戶。我們的『環球聯繫』系統發揮網絡作用，使集團分布在世界各地的環球客戶經理能合力服務這些客戶。

2007 年，『環球聯繫』為工商業務客戶成功轉介跨境業務的數目增加一倍，交易總額達 60 億美元。現在只是開始階段，我們的策略是盡量轉介客戶貿易和投資交易兩方面。在英國，我們正為小型企業客戶測試一個創新的概念。我們的網上業務網絡，主要服務新開業的公司和新商戶，促進客戶之間互相聯繫，並使用滙豐提供的專業網上服務。我們的目標是向全球客戶推出這項服務，以建立一個環球網上業務社群。

環球銀行及資本市場業務採取『以新興市場及融資活動為主』的策略，因此我們利用已發展市場的人才，更著力拓展新興市場。這項整合使我們贏得多項新興市場銀行獎項，包括『最佳風險管理行』（環球及亞洲），以及連續 10 年獲選為亞洲最佳外匯行。

自從我們把私人銀行及保險這兩項業務與擁有大約一億二千萬名客戶的個人理財業務整合起來之後，兩項業務均有增長。我們亦大大加強以客戶需求為本的營運模式。

整合公司不單只是獲得更多生意，更要聆聽員工的意見，從而改善服務，讓客戶每天都有更佳的體驗。

我們亦經常與客戶交流。我們會憑客戶的直接回應和到分行暗中查訪之後作出的分析，來監察全球的客戶服務表現。每當本行客戶或其他人士使用我們的服務渠道（包括分行、電話中心或互聯網），並提供不偏不倚的意見，我們都會把它記錄下來並給予評分，這都是監察服務的材料。

我們亦與職員溝通。去年 8 月，我們進行了第一個全球員工投入感調查，全球 29 萬名員工（約 88%）參與。安排這項年度調查的顧問公司表示，這樣高的參與率是前所未有的。

我們聽取員工的意見，並正研究在 2008 年推行多項核心改變。我將會在今年九月舉行的 2008 年行政總裁環球路演之中，與 3 萬多位同事討論這些措施的進展情況。

有關職員滿意度、客戶讚賞及品牌價值的評分，都是本人和集團管理委員會周年考績評估的重要部分。

最後，『整合公司』只在起步階段。我們必須以客戶需求為本，徹底簡化各項流程，並把人手操作的工序盡量自動化。這是一項極大的挑戰，我們亦需要為此而推出全球通用的產品和服務及營運系統。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 / 7

我們在這方面相當成功。我們知道這樣做不單具挑戰性，亦不是沒有風險，但我們相信長遠而言，全球通用的系統與產品可突顯滙豐的與眾不同，而公司會得到成本對收入比率下降的財務回報。

正如我在開始時所說，去年相當艱鉅但亦頗有回報。在結束講辭之前，我要多謝 33 萬位同事，每天盡心竭力地工作，使滙豐無論在世界任何地方，都能成為體現『地方智慧』的銀行。」

媒介查詢：      梁麗娟            2822 4992  
                         陳沛瑜            2822 4904

### 補充資料：

#### 滙豐控股有限公司

滙豐控股有限公司在遍布歐洲、亞太區、美洲、中東及非洲的 83 個國家和地區設有約 10,000 個辦事處，客戶超過 1.28 億名，於 2007 年 12 月 31 日，其資產總值逾 23,540 億美元，是世界最大的銀行和金融服務機構之一。

於本公布發表之日，滙豐控股有限公司董事會成員包括：葛霖、鄧蓮如勳爵\*、莫輝爵士\*、紀勤、畢林勳爵\*、凱芝<sup>†</sup>、鄭海泉、顧頌賢<sup>†</sup>、杜浩誠<sup>†</sup>、方安蘭<sup>†</sup>、范智廉、霍嘉治、馮國綸\*、歐智華、何禮泰<sup>†</sup>、李德麟<sup>†</sup>、穆德安爵士<sup>†</sup>、孟貴衍<sup>†</sup>、穆棣<sup>†</sup>、劉廷偉<sup>†</sup>、駱耀文<sup>†</sup>及韋立新爵士<sup>†</sup>。

<sup>†</sup> 獨立非執行董事

\* 非執行董事

香港股份代號：5