



HSBC

攜手並進  共創輝煌



HANG SENG BANK

# 滙通全球 開創新機

滙豐是全球規模最大的  
銀行和金融服務機構之一。

我們以滙通全球、開創新機為宗旨，  
務求始終以客為本、服務為先，  
成就全球最值得信賴的銀行。

## 本年度的策略報告內容

- 2 摘要
- 4 集團簡介
- 5 集團主席致股東之函件
- 7 集團行政總裁致股東之函件
- 9 集團策略

### 財務概覽

- 12 與集團2025年財務目標比較之  
業績 / 編製基準
- 13 主要財務衡量指標
- 14 收益表業績
- 15 資產負債表及資本

### 業務分部

- 16 香港
- 18 英國
- 20 企業及機構理財
- 22 國際財富管理及卓越理財
- 24 企業中心

### 環境、社會及管治概覽

- 25 我們的方針 / 環境、社會及管治  
指標的進展
- 26 氣候相關金融信息披露工作組 /  
集團非財務及可持續發展資料聲明

### 董事會與相關群體的溝通及決策

- 27 第172(1)條聲明 /  
與相關群體溝通
- 29 董事會決策

### 風險概覽

- 30 管理風險
- 31 首要及新浮現風險

### 長期可行性及持續經營聲明

- 32 長期可行性及持續經營聲明

### 補充資料

- 33 補充資料

本《策略報告》已於2026年2月25日獲董事會  
通過，並由集團主席代表簽署。

集團主席  
聶智恆

### 提示

我們以美元為列賬貨幣。

### 我們的環境、社會及管治報告方針

我們將環境、社會及管治報告和氣候相關金融信息披露工作組資料披露併入《年報及賬目》內。我們的氣候相關金融信息披露工作組資料披露以下列標籤標示：**氣候相關金融信息披露工作組**

### 使用替代表現衡量指標

我們以管理層內部使用的非IFRS會計準則衡量指標補充IFRS會計準則數字，該等指標構成歐洲證券及市場管理局指引下的替代表現衡量指標及根據美國證券交易委員會規則及規例界定及呈列的非公認會計原則財務衡量指標。

該等衡量指標以下列符號標示：◆

▶ 詳細解釋請參閱第66頁。

### 財務目標

就財務目標而言，中期界定為自2026年1月1日起三至五年，長期則為五至六年。

▶ 有關前瞻性指引及前景的詳情，請參閱第3頁。

截至2025年12月31日止年度的《2025年策略報告》或《2025年報及賬目》提及的網站（包括網站連結）及該等網站所載資料均未以提述形式納入本報告內。

### 對《2025年報及賬目》之提述

凡本《2025年策略報告》提述頁數均指集團《2025年報及賬目》的相應頁數，有關文件已上載至 [www.hsbc.com/investors/results-and-announcements/annual-report](http://www.hsbc.com/investors/results-and-announcements/annual-report)。

# 2025年表現

我們運用關鍵表現指標，衡量集團為造福各相關群體而推行優先項目所取得的進展，同時加深對集團整體薪酬成果的了解。

## 財務表現指標

- ▶ 有關2025年財務表現的詳情，請參閱第2及14頁。
- ▶ 有關就達成集團主要財務目標所取得的表現之說明，請參閱第12頁。
- ▶ 為更貼合市場慣例，自2025年全年業績起不再就各期間的須予注意項目除稅後影響對「平均有形股本」作出調整。比較數字已重列。此項修訂使2025年不計及須予注意項目之平均有形股本回報率上升16個基點（2024年：(34)個基點）。
- ▶ 有關替代表現衡量指標與列賬基準表現衡量指標的對賬，請參閱第92頁。

平均有形股本回報率 ◆

13.3%

(2024年：14.6%)

不計及須予注意項目之  
平均有形股本回報率 ◆ AI UTI

17.2%

(2024年：15.6%)

除稅前利潤

299億美元

(2024年：323億美元)

不計及須予注意項目之  
固定匯率除稅前利潤 ◆ AI

366億美元

(2024年：342億美元)

營業支出

364億美元

(2024年：330億美元)

普通股權一級資本比率

14.9%

(2024年：14.9%)

目標基準營業支出 ◆ AI

335億美元

(2024年：325億美元)

2025年每股股息

0.75美元

(2024年每股股息：0.87美元，當中計及特別股息每股0.21美元)

## 策略表現指標

- ▶ 有關集團策略的詳情，請參閱第9至11頁。
- ▶ 有關集團環境、社會及管治方針的詳情，請參閱第25頁。
- ▶ 有關集團可持續發展融資及投資定義的詳情，請參閱第36頁。

簡化組織架構 AI

12億美元

2025年成本節約措施的年化影響

可持續發展融資及投資 UTI

4,956億美元

自2020年1月1日起所提供及促成的累計總額  
(2024年：3,936億美元)

財富管理業務增長

800億美元

於2025年產生的新增投資資產淨值，其中亞洲佔390億美元。  
(2024年：產生640億美元，其中亞洲佔470億美元)

## 與薪酬的關連

- ▶ 有關2025年執行董事酬勞及表現的詳情，請參閱第216頁《董事薪酬報告》。

薪酬政策有助確保獎勵與長期可持續業績相稱，從而支持集團實踐策略目標。薪酬政策包括根據財務及非財務衡量指標審視業績表現，藉此釐定同事及執行董事的整體浮動酬勞。

執行董事的2025年周年獎勵及2023至2025年長期獎勵評分紀錄中的關鍵財務及策略表現指標以下列符號標示：

AI 周年獎勵

UTI 長期獎勵

# 摘要

我們正以集團核心優勢為基礎，致力發展成為一家架構精簡、靈活敏銳、聚焦重點的金融機構。

## 財務表現 ( 相對2024年 )

- 列賬基準除稅前利潤減少24億美元至299億美元，主要是須予注意項目的按年不利影響淨額49億美元所致。除稅後利潤減少19億美元至231億美元。
- 於2025年，須予注意項目包括與聯營公司交通銀行股份有限公司（「交通銀行」）相關的攤薄和減值虧損21億美元、完成出售法國保留房屋及若干其他貸款組合後錄得的儲備撥回虧損15億美元、法律準備14億美元，以及與簡化組織架構相關的重組架構及其他相關成本10億美元。於2024年，須予注意項目包括與出售加拿大及阿根廷業務相關的虧損淨額14億美元。
- 不計及須予注意項目之固定匯率除稅前利潤增加24億美元至366億美元，原因是國際財富管理及卓越理財業務和香港業務旗下的財富管理業務，以及企業及機構理財業務旗下的批發交易銀行業務均表現強勁，但預期信貸損失及其他信貸減值準備（「預期信貸損失」）增加，加上集團的計劃投資及通脹使營業支出上升，抵銷了部分增幅。
- 2025年的平均有形股本回報率為13.3%，2024年則為14.6%。若不計及須予注意項目，2025年的平均有形股本回報率為17.2%，較2024年上升1.6個百分點。
- 收入較2024年增加24億美元至683億美元，增幅為4%。收入增加主要由於財富管理業務（來自投資分銷及保險）及批發交易銀行業務的費用及其他收益錄得增長，尤其是企業及機構理財業務旗下的外匯業務，但部分增幅被須予注意項目的按年影響抵銷，主要和出售業務及與交通銀行相關的攤薄虧損有關。不計及須予注意項目之固定匯率收入增加34億美元至710億美元。
- 淨利息收益為348億美元，較2024年增加21億美元，增幅反映結構性對沖按較高收益率再投資的裨益、存款結餘增長，以及資本市場財資業務的淨利息收益增加。此外，增幅亦包括2024年提早贖回既有證券產生的2億美元虧損不復再現，但出售阿根廷和加拿大業務產生16億美元按年不利影響及存款收益率受壓，抵銷了部分增幅。淨利息收益增加21億美元亦反映交易賬項相關資金成本下降帶來的17億美元裨益。銀行業務淨利息收益（不計及此等資金成本）增加3億美元至441億美元。
- 淨利息收益率為1.59%，上升3個基點，反映將結構性對沖進行收益率較高的再投資。
- 預期信貸損失為39億美元，較2024年增加4億美元，包括該兩個期間對香港及中國內地商業房地產行業的相關提撥。2025年，就香港商業房地產行業的相關提撥為7億美元（2024年：1億美元），反映新增違責風險承擔的準備增加、非住宅物業供應過剩對租賃及資本價值持續構成下行壓力的影響，以及計算預期信貸損失所用模型的更新。中國內地商業房地產行業於2025年的提撥為2億美元（2024年：4億美元）。預期信貸損失佔平均貸款總額的39個基點（計及分類為持作出售用途的貸款）。
- 營業支出增加34億美元至364億美元，增幅為10%。增幅主要反映2025年的30億美元須予注意項目，包括法律準備14億美元、與集團簡化組織架構有關的重組架構及其他相關成本10億美元，以及有關出售、縮減、收購及相關成本的5億美元。
- 成本增加亦反映科技方面的計劃開支及投資、與表現相關的酬勞增加，以及通脹影響，但部分增幅被出售業務相關的減幅及集團簡化組織架構的效益抵銷。
- 目標基準營業支出增加3%，符合集團的成本增長目標。增幅主要反映科技方面的計劃開支及投資增加、與表現相關的酬勞上升，以及通脹影響，但被集團簡化組織架構的效益部分抵銷。
- 客戶貸款結欠增加577億美元，當中包括有利的貨幣換算差額。按固定匯率基準計算，貸款結欠增加176億美元，主要來自英國業務，反映按揭及商業客戶貸款增長。
- 客戶賬項增加1,319億美元，當中包括有利的貨幣換算差額。按固定匯率基準計算，客戶賬項增加676億美元，各個業務分部均錄得增長，當中香港業務分部的增幅尤其顯著。
- 普通股權一級資本比率維持於14.9%，反映風險加權資產增加，但有關影響因資本生成（扣除分派）所致的普通股權一級資本增加而被抵銷。風險加權資產增加主要是貨幣換算差額及資產規模變動所致。
- 董事會已通過派發第四次股息每股0.45美元，就2025年每股合共派息0.75美元。

## 前景

### 集團財務目標

- 我們的目標是2026、2027及2028年的平均有形股本回報率達到17%，甚至更高（不計及須予注意項目）。此項經修訂目標反映集團盈利呈增長趨勢，以及我們在策略執行方面進展理想。
- 我們將會以2026至2028年收入按年增長為目標，力求2028年的收入較2027年增長5%（不計及須予注意項目並按固定匯率基準計算）。
- 2026、2027及2028年的股息派付比率目標基準維持在50%。我們的目標基準派付比率乃按每股盈利（不計及重大須予注意項目及相關影響）的百分比計算。

### 就2026年而言：

- 根據目前對政策利率的預期，我們預計銀行業務淨利息收益最少達到450億美元。

- 我們預計，2026年預期信貸損失準備佔貸款總額平均值的百分比約為40個基點（計及持作出售用途貸款結欠）。中期而言，我們將維持該百分比於30至40基點的計劃範圍。
- 集團上下繼續恪守成本紀律。與2025年比較，我們力求把目標基準營業支出的增幅維持約1%。
- 目標基準營業支出在計量方面不計及須予注意項目，但會計及已公布重組計劃之相關簡化架構措施所產生的成本節約影響。
- 我們擬繼續將普通股權一級資本比率的中期目標範圍維持在14%至14.5%之間。由於私有化恒生銀行對2026年1月的普通股權一級資本產生110個基點淨影響（基於我們於2025年12月31日的普通股權一級資本比率），資本比率於2026年1月可能跌至低於我們的目標範圍。上述淨影響包括首日對普通股權一級資本比率約120基點的影響，但因遞增的對沖相關結構外匯風險加權資產之約10個基點撥回而被部分抵銷。

- 我們預計將透過自身業務的資本生成，以及在普通股權一級資本比率重回或高於目標範圍之前不啟動任何進一步股份回購，使普通股權一級資本比率恢復至目標範圍內。重新啟動股份回購的決定，將取決於我們按季度進行的回購考慮及流程。
- ▶ 我們的目標和期望反映我們現時對全球宏觀經濟環境及市場影響因素的展望，例如市場引伸利率（截至2026年1月底）、匯率以及客戶行為和活動水平。
- ▶ 我們並無就不計及須予注意項目的平均有形股本回報率、不計及須予注意項目的固定匯率收入、目標基準營業支出、股息派付比率目標基準或銀行業務淨利息收益的前瞻性指引與其相應的列賬基準衡量指標進行對賬。
- ▶ 有關不計及須予注意項目之平均有形股本回報率、不計及須予注意項目的固定匯率收入、銀行業務淨利息收益、目標基準營業支出和股息派付比率目標基準的詳情，請參閱第93至94頁。有關普通股權一級比率的詳情，請參閱第158頁。

## 重塑集團，推動增長

### 私有化恒生銀行

- 於2026年1月26日，經股東及法院批准後，我們完成私有化恒生銀行。恒生銀行現時是滙豐集團的全資附屬公司，其股份已在香港聯合交易所撤銷上市地位。是項交易反映集團對香港前景充滿信心，並進一步鞏固集團的市場領導地位。
- 透過私有化恒生銀行，我們預期兩個香港品牌可於2028年底前實現超過5億美元除稅前收入和成本協同效益，相關的架構重組成本為6億美元。此等成本會呈報為重大須予注意項目。我們擬把成本協同效益中節省所得重新分配至滙豐具備競爭優勢及增值回報的範疇。
- 我們的抱負亦包括於2028年底前，為集團兩個香港品牌進一步產生約4億美元收入及成本機會。

### 簡化組織架構

- 於2024年全年業績中，我們宣布簡化集團架構的措施，承諾從成本基礎上減少約15億美元年化成本，並透過簡化組織架構計劃，預計於2026年底前達成目標。

- 我們正按計劃採取各種行動，力爭在2026年6月底前實現削減15億美元年化成本的目標，比原定計劃提早六個月。於2025年，我們已識別及節省的年化成本約12億美元，帶動2025年收益表的營業支出減少約6億美元。於此期間，我們錄得重組架構及其他相關成本10億美元，主要與遣散費有關。

### 策略交易

- 我們亦著眼於滙豐具備明顯競爭優勢及增值回報的機遇，並計劃於中期內將非策略業務活動中額外節省的約18億美元成本重新投放至該等範疇。該金額高於15億美元，反映我們擬重新調配透過私有化恒生銀行所產生的協同效益額外節省的3億美元成本。
- 於2025年，我們進一步公布11項交易，勢必有助提升實現業務增長所需的投資能力。於2025年第四季，我們完成出售法國保留房屋及若干其他貸款組合、法國人壽保險業務、德國私人銀行業務及巴林零售銀行業務。已完成或已宣布的交易預計將產生約7億美元年化成本重新分配空間。相關業務在2025年貢獻約10億美元的收入。

- 對澳洲、印尼及埃及零售業務展開的針對性策略檢討目前仍在進行中，尚未作出任何決定。集團在上述市場的企業及機構理財業務並未受有關檢討影響。此外，我們已展開對HSBC Life Singapore的策略檢討。

### 增長範疇的進展

- 財富管理業務方面，我們正在向財富管理中心業務投資，並增聘更多客戶經理。於2025年12月31日，集團各業務分部的財富管理業務結餘達2.1萬億美元，較去年同期增長16%。其中，我們吸引的新增投資資產淨值達800億美元，當中390億美元在亞洲入賬。相比之下，2024年的新增投資資產淨值為640億美元，當中470億美元在亞洲入賬。
- 交易銀行業務持續表現良好，我們充分利用自身的網絡和能力，掌握貿易和資本流動變化所帶來的機會。於2025年，批發交易銀行業務的費用及其他收益表現不俗，較2024年增長4%，尤其受惠於環球外匯業務的增長。
- ▶ 有關2025年策略進展的詳情，請參閱第9頁「集團策略」。
- ▶ 有關持作出售用途業務及出售用途業務組合的詳情，請參閱第329頁財務報表附註23。

# 集團簡介

滙豐於1865年創立，是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一。我們運用獨一無二的專業知識、能力、認知及視野，協助客戶開拓全球機遇。

## 集團策略

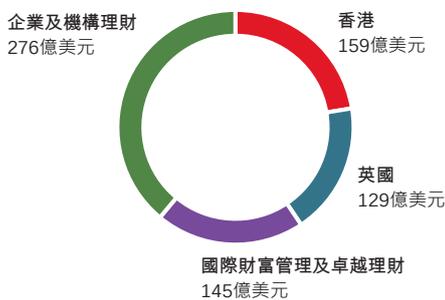
集團策略支持我們實踐抱負，務求始終以客為本、服務為先，成就全球最值得信賴的銀行。我們擁有龐大的國際網絡，資產負債實力穩定雄厚，並透過提供集團產品及服務，致力滿足客戶的財務需要，支持他們達成目標，在複雜多變的環球市場縱橫馳騁。

<p><b>優先重點</b></p> <p>▶ 有關集團策略的詳情，請參閱第9頁。</p>	<p><b>架構精簡，靈活敏銳</b></p> <p>我們的目標是在決策方面迅速穩妥，緊貼趨勢，適應變化，推動架構簡化，並運用科技及數碼化技術，為未來作好準備。</p>	<p><b>推動以客為本的文化</b></p> <p>我們高度以客為本，協助客戶爭取卓越成果，務求提高客戶忠誠程度，並透過集團各項業務涉獵的眾多範疇，長期為客戶提供服務。</p>	<p><b>實現聚焦重點的可持續增長</b></p> <p>作為首屈一指的國際銀行，我們致力推動長期可持續增長，並重點發展具競爭優勢的範疇。</p>
---	--	---	--

## 組織架構

自2025年1月1日起，滙豐集團的營運由四項新業務組成，務求簡化組織架構，加快推行優先策略。

按業務劃分的收入 (十億美元)<sup>1</sup>



1 根據各業務分部的收入計算，不包括企業中心。

<p><b>香港</b></p> <p>香港業務擁有市場領導地位，當中包括香港滙豐及恒生銀行的零售銀行及財富管理業務，以及工商金融業務。</p>	<p><b>英國</b></p> <p>英國業務擁有市場領導地位，當中包括零售銀行及財富管理業務 (包括first direct及M&amp;S Bank)，以及英國工商金融業務 (包括HSBC Innovation Bank)。</p>
<p><b>企業及機構理財</b></p> <p>企業及機構理財業務是跨境交易銀行和資本市場業務兩個範疇的市場翹楚，當中結合英國和香港以外的工商金融業務，以及環球銀行及資本市場業務。</p>	<p><b>國際財富管理及卓越理財</b></p> <p>國際財富管理及卓越理財業務包括香港和英國以外的卓越理財業務、私人銀行業務、投資管理業務和保險業務。</p>

▶ 有關集團四大業務及企業中心的詳情，請參閱第16至24頁。

## 滙豐價值觀

滙豐價值觀是集團一切行動的指引，適用於策略決策，以至與客戶和同事之間的日常交流互動。我們的價值觀以滙豐的歷史、傳承及企業文化為根基，有助我們實踐集團宗旨。

<p><b>我們全力以赴</b> 步伐迅捷，理想成真</p>	<p><b>我們尊重差異</b> 廣納意見，集思廣益</p>	<p><b>我們勇於承擔</b> 相互問責，放眼長遠</p>	<p><b>我們攜手共贏</b> 跨界合作，攜手同行</p>
------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

# 集團主席致股東之函件



集團主席  
聶智恆

2025年，滙豐表現強勁，為股東帶來豐厚的回報。我們運用獨一無二的環球網絡及領先市場的穩健實力，協助客戶克服國際環境持續的未知之數，發掘推動環球經濟發展的機遇。

本人正式履任滙豐集團主席，深感光榮。能夠服務這家卓越機構，與一眾才智過人的員工共事，確是我的榮幸。

回顧滙豐161年歷史，集團創辦人的目標是在香港及上海建立一家促進本地及國際貿易的銀行，此乃集團發展的穩固根基。

我們始終不忘這個創行目標，並秉持滙豐的宗旨及價值觀，專注做好最重要的事——服務客戶，與他們攜手向前，在複雜的環境中探求機遇。

繼往開來，董事會與本人將繼續與幹練出色的集團行政總裁艾橋智及其管理團隊合作無間，並樂見他們嚴守紀律、充滿信心地加快推進集團策略。

## 今日的滙豐：架構精簡、更臻靈活

就加快推進集團策略而言，我們於2025年1月推出的新組織架構正是關鍵催化劑。該架構以香港、英國、企業及機構理財和國際財富管理及卓越理財四大業務為重心。

我們將營運業務數目減半，並大刀闊斧地簡化集團新成立的營運委員會，逐步蛻變成為一家架構精簡、更臻靈活的現代金融機構，既傳承珍貴傳統，亦擁抱科技進步，並以此為核心動力促進未來增長、提升競爭力，最終協助客戶實現抱負。

時至今日，滙豐擁有清晰明確的核心實力，著力投資以繼續增強競爭優勢，同時實現可持續增長。我們要成為全球最受信賴、始終以客為本的銀行的抱負定能實現。

## 環球局勢

2025年環球經濟增長勝於預期，人工智能資本支出與貿易增長走勢強勁，抵銷了關稅相關的不利影響，而美國消費數據表現持續穩健，亦發揮支持作用。

環球地緣政治局勢依然充斥未知之數。俄烏戰事已進入第五年，加上中東及其他國家和地區的衝突，均繼續留下深遠的人道後果。

與此同時，環球貿易關係方針的變化加劇了經濟不明朗，但環球貿易增長穩健，顯示在貿易流量持續增長之下，環球經濟無疑已經實現了互聯互通。

面對全球一體化重新布局，滙豐正處於最佳位置，憑藉獨一無二的環球網絡，在各地協助客戶洞悉環球經濟發展動力所在，從中捕捉重大機遇。2025年，集團財務表現強勁，為股東帶來豐厚回報，加上專注推行優先策略，足證我們能夠掌握此動力。

## 2025年表現

2025年，我們錄得列賬基準除稅前利潤299億美元，平均有形股本回報率為13.3%，若不計及須予注意項目的影響，則為17.2%。

我們的股東回報有重大增長。董事會已批准第四次季度股息每股0.45美元，令2025年宣派股息總額達到每股0.75美元。此外，我們就2025年宣布兩輪合共60億美元的股份回購。

隨著2025年派付股息，加上股價上升超過49%，年內股東總回報率超過57%。

重組組織架構確實為集團帶來強大動力。我們透過地域分布及業務多元化，在各範疇均取得盈利，而集團的業績已說明此動力效應。我們持續完善成本與資本配置，仍能著力投資業務增長，則是另一佐證。誠然，我們正堅持透過簡化組織架構節省15億美元年化成本的既定目標，並預期可透過已採取的相關行動於2026年6月底前達標，較原定計劃提前六個月。

「時至今日，滙豐擁有清晰明確的核心實力，著力投資以繼續增強競爭優勢，同時實現可持續增長。我們要成為全球最受信賴、始終以客為本的銀行的抱負定能實現。」

在此背景下，我們相信恒生銀行私有化是集團發展的一項里程碑，成功將兩家服務香港（集團其中一個本位市場）多個世代的開創性金融機構聯合起來。我們定必竭盡全力，守護並延續這份珍貴傳承。我們尊重恒生銀行的傳統，繼續保留其品牌及獨特客戶定位，同時持續投資及發揮業務互補優勢，為所服務的尊貴客戶及社區作出貢獻。

#### 可持續發展

我們繼續以於2050年之前成為淨零排放銀行為抱負。支援客戶是滙豐策略的核心，而為客戶提供融資以支持其過渡，不但對客戶意義重大，亦符合我們的淨零抱負。

2025年11月，我們發布經更新的淨零過渡計劃，列明我們以商業為本的可持續發展策略，反映環球過渡不斷變化的實際情況。我們亦制訂經更新的中期融資項目排放目標、衡量指標及相關政策，務求持續緊貼科學發展，同時切合集團自身的淨零抱負。

我們相信，支援客戶過渡是集團在環球過渡至淨零排放方面扮演的最重要角色之一。我們的目標是在2030年底前提供及促成7,500億至1萬億美元的可持續發展融資及投資。我們於2025年提供及促成1,020億美元的可持續發展融資及投資，使2020年1月至今的累計總額達到4,956億美元，在邁向2030年目標方面進展理想。

#### 領導層及董事會人事變動

今年是本人履任集團主席的第一個完整年度，我謹此向杜嘉祺爵士致以崇高敬意與謝忱，感謝他對滙豐的卓越領導及傑出貢獻。

過去八年，杜嘉祺爵士協助帶領滙豐克服種種空前挑戰，經歷全球疫情爆發、數十年未見的高通脹，以及貿易與地緣政治環境巨變等，成功提升集團的盈利能力及復元力，為加快增長奠定穩固基礎。本人有幸能與他互信共事，建立深厚情誼，更感謝他全力支持使交接順利。

我們亦宣布委任孫璋為獨立非執行董事，自2026年1月1日起生效。孫璋於超過30年國際專業生涯中，累積豐富的銀行及監管經驗，曾任摩根士丹利亞太區聯席首席執行官。

高安賢將於2026年股東周年大會上退任董事職務並退出董事會。本人謹此感謝高安賢對滙豐董事會作出的寶貴貢獻。

10月，我們宣布委任麥安琦為集團公司秘書長，自2026年1月1日起生效。

2025年，董事會在香港、印度及倫敦舉行會議，讓我們有機會與眾多尊貴客戶、政府官員、監管機構人員及同事會面。

我們亦分別在倫敦及香港舉行股東周年大會及香港股東非正式會議，就各項集團重要議題與股東積極交流溝通。

#### 來年展望

我們預期2026年環球經濟將會擴展。儘管政策存在重大不確定性，但新貿易走廊擴張和人工智能硬件需求激增，均有望支持全球貿易成長。通脹應會繼續緩步下降，但各市場之間會存在差異。不同行業和地區之間的增長不平衡，可能導致周期性金融波動。

在中國，當局加強政策力度，應有助鞏固經濟增長，而隨著結構性改革開始取得成效，我們預期中國經濟將大致維持近年的擴張步伐。作為持續經濟改革的一部分，重點將放在增強內需，尤其是消費，但亦會強調投資。服務消費與科技發展將受惠於政府的優先政策。香港將繼續擔當中國內地和世界其他地區之間的超級聯繫人，並從中得益。預期市場暢旺及消費改善，可望支持香港今年的經濟增長。

至於亞洲其他國家及地區，消費強勁及出口趨升將推動多個市場（尤其東盟）出現顯著擴張。我們預計上述情況將於2026年持續。在印度，內需將成為經濟增長的主要推動力，反映消費強勁及政府持續投資基礎設施。

中東經濟繼續走向多元化，將雄厚資本儲備大舉投入基礎設施、科技及人力資本領域。亞洲與中東的貿易、投資及旅遊走廊則繼續發展。

以德國為主的財政擴張，加上實際利率下降及消費平穩增長，為歐洲經濟提供支持。我們預期未來一年歐元區經濟將維持近期增長步伐。英國的財政空間擴大，令市場及企業增添信心。預期通脹及利率回落將有助促進消費增長。

美國應會成為環球經濟增長的主要動力，收取來自人工智能巨額投資、減稅及激勵措施，以及大幅放寬監管政策的助益。

#### 我們的員工

最後，誠如本人在函件起首所述，本人衷心表揚和感謝滙豐全體同事。他們每天努力服務客戶，表現卓越，敬業樂業，以客為尊。

他們是集團的中流砥柱，體現集團追求卓越的企業文化，竭誠服務客戶，維繫並加強集團與客戶的長遠關係，令滙豐於2025年脫穎而出，並推動我們邁步向前，為股東創造價值。

集團主席  
聶智恆

2026年2月25日

# 集團行政總裁致股東之函件



集團行政總裁  
艾橋智

平均有形股本回報率 ◆

**13.3%**

(2024年：14.6%)

不計及須予注意項目之  
平均有形股本回報率 ◆

**17.2%**

(2024年：15.6%)

除稅前利潤

**299億美元**

(2024年：323億美元)

各位股東：

本人在之前的股東函件中，已說明我們的大方向是要全面釋放滙豐的潛力。2025年是果斷行動和雷厲風行的一年。我們爭取表現、自我蛻變及投放資源，滿足市場對環球互聯金融服務的需求，尤其在全球發展最迅速的地區。

我們因應集團策略重整組織架構，並強化相輔相成的四大業務。我們正轉化成為一家架構精簡、靈活敏銳、聚焦重點的金融機構，以應對瞬息萬變的世界。我們基礎穩健，財務實力雄厚，能夠迅速回應客戶需要，協助他們在現代世界縱橫馳騁。

市場環境不斷變化，滙豐的環球網絡，加上多年來建立的深厚本地知識和雄厚財務實力，使我們能夠脫穎而出。正因如此，客戶一直與滙豐攜手並肩，視我們為值得信賴的可靠金融夥伴。

最新目標：2026至2028年

去年2月，我們設定三年目標，力求使2025至2027年三年間的每年平均有形股本回報率（不

計及須予注意項目）達到約15%。我們於2025年就該目標取得顯著進展。因此，我們更進一步，將2026至2028年每年不計及須予注意項目之平均有形股本回報率目標上調至17%或更高。此外，我們亦就同期不計及須予注意項目之按年收入增長制訂目標，爭取2028年的收入較2027年增長5%。2026、2027及2028年的股息派付比率目標基準維持在50%。我們的目標基準派付比率乃按每股盈利的百分比計算，當中不計及重大須予注意項目及相關影響。

強勁表現

由於受到須予注意項目的影響，列賬基準除稅前利潤按年下跌7%至299億美元，當中包括與交通銀行相關的攤薄和減值虧損21億美元、法律準備14億美元，以及與簡化組織架構相關的重組架構及其他相關成本10億美元等。按此基準，我們的平均有形股本回報率為13.3%。

若不計及須予注意項目，集團的平均有形股本回報率為17.2%，達到「約15%或更高」的目標。不計及須予注意項目並按固定匯率基準計算，集團收入按年增長5%至710億美元，除稅前利潤則增長7%至366億美元。普通股權一級資本比率為14.9%，反映集團長久以來的財務實力。

我們繼續嚴守成本紀律，成功將目標基準成本增長控制在約3%，從而實現我們的目標。強勁的業績表現讓我們得以就2025年宣派每股普通股股息合共0.75美元，總額達129億美元，較上年度增加14%。此外，我們亦已完成60億美元股份回購，回報總額達到189億美元。

發展動力

集團旗下四大業務均建基於客戶信任之上，並且表現良好。四大業務的收入和存款均錄得增長，而不計及須予注意項目的平均有形股本回報率均達到約15%，甚至更高。我們加快核心優勢領域的增長步伐，並積極投放資源於先進科技，以提升創新能力、生產力和客戶體驗。

個別業務的表現方面，按年及以固定匯率基準計算，集團領先市場的香港業務創造了159億美元收入，增長6%。我們的存款基礎增長7%至超過5,400億美元，有助我們維持香港市場第一的地位，市場份額達到25%。我們的英國業務帶來129億美元收入，增長5%，乃受惠於強勁的資產負債規模增長，其中客戶貸款增加6%至超過3,000億美元。企業及機構理財業務收入增加3%至276億美元，而我們亦錄得131億美元的費用及其他收益，較上年度增加7%。

## 「我們正轉化成為一家 架構精簡、靈活敏銳、 聚焦重點的金融機構， 以應對瞬息萬變的 世界。」

2025年，我們促成的貿易額約9,000億美元，相當於一個20國集團經濟體的經濟產出，代表每天約有25億美元的商品和服務在我們的環球網絡流通。如此龐大的規模足以接通全球86%的貿易流量，使我們在一項業界調查中得到13,000家企業投票支持，連續第九年榮膺《歐洲貨幣》雜誌的「全球最佳貿易融資銀行」。我們的網絡處理了價值500萬億美元、涉及130種貨幣的支付交易，即每分鐘近10億美元的交易額。因此之故，《歐洲貨幣》雜誌對30,000名客戶進行的調查顯示，滙豐在產品、服務和技術方面均被評為首屈一指的支付銀行。

國際財富管理及卓越理財業務的收入達到145億美元，增長5%。集團旗下所有業務的財富管理費用及其他收益達94億美元，上升24%。於2025年12月31日，銀行整體財富管理業務款額達2.1萬億美元，其中超過1萬億美元在亞洲入賬，反映我們作為亞洲和中東地區領先財富管理機構的地位。鑑於管理客戶存款及其投資資產的重要性，我們正在修訂財富管理資料的披露方式。2026年，集團將以新方法計算財富管理款額，取代投資資產價值（2025年：1.5萬億美元）。新的披露方式加入了財富管理客戶的6,080億美元存款，並剔除投資管理業務的第三方分銷資產5,800億美元。按此新基準，2025年的財富管理款額為1.6萬億美元。2025年，我們很高興更新了集團的淨零過渡計劃，重申我們在2050年前成為淨零銀行的抱負，並強調支援客戶過渡的重要性。

### 嚴守紀律

我們計劃採取措施，力求於2026年6月底前透過簡化組織架構實現節省15億美元成本的目標，較原定計劃提前六個月。有關舉措旨在令滙豐架構精簡、靈活敏銳，而不會對收入造成重大影響。主要裨益包括提升成本效益、促進更清晰問責，並實現更強協作。節省的成本將直接轉化為淨利潤。

我們根據優先策略審視組合，並正加快退出非策略或低回報的業務。目前預期此措施將釋放15億美元的遞增投資額度，而我們正積極將其重新配置到我們具備競爭實力並可產生增值回報的領域。繼2024年宣布的兩項交易後，我們

於2025年宣布了11項退出計劃，其中三項已全部完成。

綜合而言，已完成及已宣布的退出計劃將可節省7億美元年化成本，而正積極執行中的退出計劃（包括正進行策略性檢討的業務活動）預期將會產生額外6億美元節約。

恒生銀行私有化後，滙豐和恒生銀行之間將會釋放3億美元的列賬基準成本協同效應，有關款項將投資於香港的增長機遇。為此，我們把中期成本重新分配承諾從15億美元增加至18億美元。

### 投資於增長

我們以137億美元私有化恒生銀行，結合255年的歷史和傳統，讓環球覆蓋和地方灼見匯聚一起，令我們能夠拓展滙豐與恒生兩家銀行服務客戶的專長。香港是一個動態經濟體，位列三大環球金融中心之一，亦是生機蓬勃的貿易門戶。憑藉其連接中國內地和世界的超級聯繫人角色，香港有望於2029年前成為全球領先的跨境財富管理樞紐。恒生銀行的私有化亦反映我們懷抱信念，對香港未來增長充滿信心。

我們正在本位市場增設財富管理中心，並提升財富管理實力。在香港，我們新設了五個先進財富管理中心，讓私人銀行及卓越理財客戶與財富管理專家會面，共同探討如何規劃、投資及管理未來的長遠財務需要。在英國，旗艦財富管理中心已在倫敦梅費爾 (Mayfair) 隆重開幕。第二個財富管理中心設於主要的地區財富管理樞紐列斯 (Leeds)。

此外，我們在英國就商務理財覆蓋模型進行投資，如今亦取得成果。客戶數目不斷增加，流失率持續下降，口碑亦日益提升。

國際財富管理及卓越理財業務方面，不計正進行策略性檢討的市場，我們新設了20個財富管理中心，聚焦於亞洲及中東。新設的財富管理中心分布在中國內地、新加坡及阿聯酋等多個全球增長最快的財富管理市場。我們是全球首家在阿聯酋設立岸平台的環球資產管理機構，為零售及機構投資者提供10個新基金。我們於四個市場推出專為富裕客戶而設的全新卓越理財產品及服務，目前該等新產品及服務已覆蓋七個市場。

企業及機構理財業務方面，我們正運用數碼創新，加快服務客戶的速度。代幣化存款現已支援滙豐網絡的新一代即時支付功能。有關服務目前在香港、新加坡、英國及盧森堡提供，並將於2026年在其他市場推出。客戶支付選擇方面，以流動裝置為優先的客戶正在改變市場面貌，因此我們正完善數碼錢包收賬功能。我們的數碼電商服務 (Digital Merchant Services) 解決方案提供全渠道收款服務，為零售商帶來更簡易高效的電子商務體驗。目前我們在香港、印度及新加坡提供該服務，並將於2026年拓展至另外六個市場。

我們聚焦於加強滙豐抗逆力和風險管理的同時，亦正對其進行重組。我們正透過人工智能及自動化技術為銀行實現現代化，藉此完善客戶體驗，增加生產力及提升效率。我們擁有超過100宗生成式人工智能活躍應用案例，並積極拓展人工智能合作夥伴關係，加快先進技術的應用。集團旗下現時有超過31,000名工程師使用配備人工智能的編程助手，而約85%的同事亦獲提供滙豐生產力工具套裝 (HSBC Productivity Suite tool)，以協助總結、分析及翻譯文件。

### 卓越文化

清晰的策略規劃我們的發展路向，而強大的企業文化則能夠協助我們實踐目標。因此，我們投入資源建立卓越文化。首先，我們煥新了集團抱負：「成為全球最受信賴、始終以客為本的銀行」。

其次，我們制訂了六項新領導原則，以及新的「領導之道」(How We Lead) 集團領導架構。全體高級領導層成員，包括集團常務總監均已出席為期兩日的「領導之道」工作坊，86%的被訪者認為工作坊推動了正向的文化轉變。於2026年，「領導之道」將推廣至集團全球各地的領導層成員。秉持「優秀的領導者，成就青出於藍的領導者」的原則，我們將邀請超過150位高級領導層成員參與推動2026年的「領導之道」活動。

### 集團員工

本人謹此衷心感謝杜嘉祺爵士過去八年的卓越領導，並祝賀聶智恆獲委任為集團主席。本人期待繼續與聶智恆攜手踐行集團清晰明確的大方向，全面釋放滙豐的潛力。

本人亦藉此機會感謝全體同事為推動集團業績作出實質貢獻。能夠與如此優秀的人才共事，本人深感榮幸。同事們忠誠盡責、努力進取、充滿幹勁，為客戶提供出類拔萃的服務，成功令滙豐脫穎而出，也是我們為股東創造可持續長遠增長的關鍵。

集團行政總裁  
艾橋智

2026年2月25日

# 集團策略

2025年，我們繼續全力推展集團策略，推動滙豐實現抱負，務求始終以客為本、服務為先，成就全球最值得信賴的銀行。

## 滙豐增長持續，締造豐厚回報

我們的優先策略依然明確：致力以客戶為中心，致力實踐可持續增長，力求組織架構精簡、更加靈活。

我們時刻重視客戶需要。滙豐與客戶建立深厚緊密的關係，以及集團連繫全球客戶的能力，均有助我們提供業界最佳的產品和服務。我們的四大業務均以信任為基石，這體現在我們高達2.1萬億美元的財富管理款額，以及每年500萬億美元的支付交易金額。

我們現正聚焦具有競爭優勢的領域，致力推動可持續增長。恒生銀行私有化即屬一例。此項交易讓我們進一步把握香港的增長機遇，繼續鞏固滙豐作為這個本位市場首屈一指銀行的地位<sup>1</sup>。集團旗下四大業務均錄得豐厚回報，各自的平均有形股本回報率均達到約15%或以上。

根據2024年制訂的策略，我們銳意成為一家精簡靈活的機構。我們已將組織架構精簡至四個息息相關的業務部門。同時，我們亦逐步退出非策略性業務，從而釋放資源投放於發展我們擁有規模和競爭優勢的核心業務。

1 按存款市場份額計算。資料來源：香港金融管理局（「香港金管局」）。

## 2025年表現強勁

我們於2025年的業績表現強勁。集團列賬基準收入為683億美元。按固定匯率基準計算，若不計及須予注意項目，集團收入為710億美元，較2024年增加5%。

集團列賬基準除稅前利潤為299億美元。按固定匯率基準計算，若不計及須予注意項目，集團除稅前利潤增長7%至366億美元。

我們的存款基礎持續增長。按固定匯率基準計算，2025年客戶存款增加680億美元，截至2025年12月31日達1.8萬億美元。

2025年，我們的平均有形股本回報率達到13.3%。若不計及須予注意項目的影響，平均有形股本回報率為17.2%，達到平均有形股本回報率「約15%或以上」的目標。集團2024年不計及須予注意項目之平均有形股本回報率為15.6%。

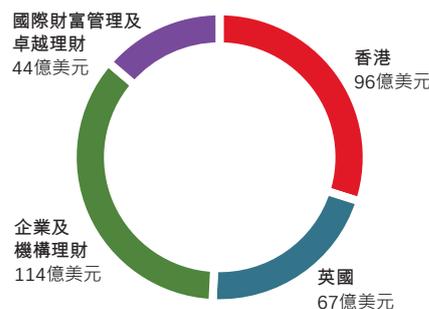
2025年的強勁表現使我們能夠向股東宣派普通股股息每股0.75美元，而2024年為每股0.66美元。

不計及須予注意項目之平均有形股本回報率 ◆

# 17.2%

(2024年：15.6%)

按業務分部列示的列賬基準除稅前利潤  
(十億美元)



## 集團重整及專注優勢

我們在重整集團方面繼續取得進展。2025年，我們宣布進一步退出11項業務，包括馬耳他業務、斯里蘭卡零售銀行業務、英國壽險業務、德國託管及基金管理業務、於Grupo Financiero Galicia的股權、法國保留房屋及若干其他貸款組合、烏拉圭業務、孟加拉零售銀行業務、在美國、英國和歐洲的股票資本市場和併購業務，以及巴林零售銀行部門。

我們對澳洲、印尼和埃及零售業務的針對性策略檢討仍在進行，目前尚未作出任何決定。我們仍會致力在這些市場經營批發銀行業務。此外，我們已啟動對HSBC Life Singapore的策略檢討。

我們於2026年1月26日完成恒生銀行私有化，此項交易將進一步精簡集團架構，加強我們在本位市場的市場領導地位。

我們將以兩大標誌性品牌服務香港。集團計劃保留恒生銀行作為獨立持牌銀行營運，並擁有其本身的管治架構、品牌、獨特客戶定位和分行網絡。我們旨在透過發揮各自的競爭優勢，強化滙豐和恒生的品牌，同時讓客戶自由選擇銀行服務機構。

## 緊密連繫 – 我們的關鍵優勢

緊密連繫是滙豐的獨特優勢。集團旗下四大業務密切聯繫、相輔相成。企業及機構理財業務與國際財富管理及卓越理財業務是全球領先的業務部門，透過提供廣泛的產品和服務，為集團提供全方位支援。香港和英國是我們的本位市場，集團在當地擁有龐大的零售和批發分銷網絡。

客戶選擇我們，因為滙豐是一家值得信賴的銀行，擁有廣泛的國際聯繫網絡。我們在56個市場為客戶提供跨境服務。隨著全球重塑貿易格局，我們已作好準備協助客戶應對日益複雜的市場環境，滿足他們在環球財富管理和投資方面的需要。

我們與客戶建立長期合作關係，協助其業務和財富持續增長。我們是少數環球綜合銀行機構之一，能夠為客戶提供全方位銀行產品組合和服務，滿足其多元化金融需要。我們的客戶涵蓋小型企業至環球機構，從零售客戶到極富裕人士。滙豐時刻與客戶攜手並肩，茁壯成長。

## 我們的本位市場

### 香港

2025年，集團香港業務的收入達到159億美元，按固定匯率基準計算增長6%。滙豐在香港擁有市場領先的銀行業務<sup>1</sup>。集團的存款基礎增長7%至超過5,400億美元，以25.4%的市場份額<sup>2</sup>繼續穩佔香港市場第一位。此外，我們在客戶滿意度方面亦繼續領先同業，策略淨推薦評分排名第一位<sup>3</sup>。工商金融業務方面，我們致力鞏固多個產品的市場地位。貿易融資方面，我們繼續表現強勁，市場份額達到32.6%<sup>2</sup>。集團不斷鞏固並積極發展零售銀行及財富管理業務。2025年，滙豐吸納超過110萬名新客戶，令客戶總數超過700萬名<sup>4</sup>，並且開設五個新財富管理中心。以上各項成就反映滙豐持續兌現承諾，致力推動增長，提升客戶滿意度，創造長期價值。

### 英國

2025年，集團英國業務的收入達到129億美元，按固定匯率基準計算增長5%，此乃受惠於資產負債表增長強勁，其中客戶貸款增加6%至超過3,000億美元。我們繼續支持英國經濟中發展蓬勃的關鍵行業，而工商金融業務連續第二年榮獲《歐洲貨幣》雜誌評選為英國「最佳企業銀行」。我們認為中小型企業（「中小企」）範疇存在擴大市場份額的契機，並已為中小企客戶推出免費銀行服務。零售銀行及財富管理業務方面，我們致力協助客戶管理財富，推動財富增值。繼重新推出卓越理財服務後，我們推出「Funds on Mobile」服務，方便客戶能輕易透過滙豐應用程式進行基金買賣和交易。此外，集團亦新設兩個財富管理中心。滙豐繼續發展按揭業務，按固定匯率基準計算，按揭結欠增長90億美元，市場份額達8.1%<sup>5</sup>。

# 32.6%

香港貿易融資市場份額<sup>2</sup>

# 8.1%

英國按揭市場份額<sup>5</sup>

- 1 滙豐根據截至2025年6月30日滙豐集團在香港的存款結餘，以及12家選定同業銀行在2025年第二季中期財務報告中提供的財務數據進行內部分析。
- 2 市場份額指截至2025年12月，滙豐集團在香港的結餘與香港金管局的香港市場數據比較的份額。
- 3 策略淨推薦評分排名乃根據第三方供應商InMoment和MDRi Asia Limited的研究調查得出。評分僅適用於零售銀行業務和財富管理業務。
- 4 新客戶人數和客戶總數均不包括恒生銀行客戶。
- 5 資料來源：英倫銀行。僅限零售按揭。

## 我們的網絡業務

### 企業及機構理財

企業及機構理財業務的收入達到276億美元，按固定匯率基準計算較2024年增加3%。滙豐繼續穩佔全球領先批發交易銀行的地位。2025年集團整體批發交易銀行業務錄得109億美元費用及其他收益，較2024年增加4%。存款於2025年亦增長100億美元，存款總額達6,000億美元。我們促成約9,000億美元的貿易<sup>6</sup>，在全球21個市場中排名榜首<sup>7</sup>。環球支付方案方面，滙豐在產品、服務和科技方面均獲公認為最佳「環球資金管理」服務供應商<sup>8</sup>。外匯業務方面，我們獲評為「全球最佳企業外匯銀行」<sup>9</sup>。此外，我們獲《歐洲貨幣》雜誌評選為「亞洲最佳證券服務銀行」。我們繼續投資創新科技，以助發展成一家能滿足未來需要的銀行。我們在四個市場推出代幣化存款服務，使企業客戶能夠持續獲得實時結算服務。

### 國際財富管理及卓越理財

國際財富管理及卓越理財業務的收入達到145億美元，按固定匯率基準計算較2024年增加5%。2025年，我們繼續執行集團整體財富管理策略。「卓越理財3.0」服務現已在七個市場面世，而集團整體開設29個新財富管理中心，其中七個位於本位市場。集團整體財富管理業務費用及其他收益為94億美元，按固定匯率基準計算增加24%，達到「雙位數字」增長目標。2025年12月31日，集團旗下所有業務的財富管理結餘達2.1萬億美元，其中1.2萬億美元在亞洲入賬，使我們成為區內領先的財富管理機構。2025年，集團整體吸引800億美元新增投資資產淨額，其中390億美元在亞洲入賬。保險業務方面，集團制訂保險產品合約服務收益增加21%至146億美元，並將會成為集團未來潛在收入來源。

# 約9,000億 美元

促成的貿易量<sup>6</sup>

# 2.1萬億美元

財富管理結餘  
較2024年增加16%

- 6 滙豐內部管理資料。
- 7 資料來源：《歐洲貨幣》雜誌「2025年貿易融資調查」。
- 8 資料來源：《歐洲貨幣》雜誌「2025年資金管理調查」。
- 9 資料來源：《歐洲貨幣》雜誌「2025年外匯獎」。

## 各地區的表现

我們已在全球多個市場建立具規模的業務，並特別聚焦於中國內地、印度、新加坡及阿聯酋。上述市場與國際貿易、財富管理及投資資金流動息息相關，對滙豐的策略至關重要。

2025年，中國內地業務錄得列賬基準除稅前利潤11億美元，包括與聯營公司交通銀行攤薄及減值相關的虧損21億美元。我們繼續支持客戶拓展國際業務，而我們服務的客戶亦涵蓋約半

數《財富》「全球500強企業」。2025年，我們獲《歐洲貨幣》雜誌評選為「最佳國際銀行」。財富管理業務持續表現強勁，旗下投資資產較2024年增長37%，此乃受惠於財富管理產品分銷表現強勁及私人銀行業務錄得增長。

新加坡方面，我們錄得除稅前利潤15億美元，繼續成為當地最大外資銀行<sup>10</sup>。新加坡是我們在東盟地區主要的批發業務離岸記賬中心和財富管理業務樞紐。2025年，我們榮獲《歐洲貨

幣》雜誌評選為「最佳大型企業銀行」。我們在新加坡增設兩個財富管理中心，是我們在本位市場以外最大的財富管理業務據點，而且當地業務增長迅速。財富管理業務費用及其他收益增長27%，財富管理業務的投資資產則首次突破1,000億美元。

- 10 根據截至2025年首九個月的除稅前利潤並採用同業公布的業績得出。

## 各地區的表現 (續)

印度方面，我們錄得列賬基準除稅前利潤19億美元，繼續成為當地最大外資銀行<sup>1</sup>。滙豐是跨國企業的首選銀行，印度約50%跨國企業均選用我們的銀行服務<sup>2</sup>。我們推出HSBC Innovation Bank業務，提供10億美元的融資資金，並推出全新的支付及貿易數碼方案。2025年，股票資本市場業務發行量增長逾60%。我們將業務擴展至四個在財富管理及國際業務方面潛力優厚的新城市，並繼續保持第一大財富管理外資銀行<sup>3</sup>的地位，亦是第一家在古吉拉特邦國際金融科技城 ( GIFT City )<sup>4</sup>推出國際財富管理方案的銀行。

阿聯酋方面，我們取得除稅前利潤8億美元，並且是當地最大外資銀行<sup>5</sup>。我們繼續進一步鞏固在企業及機構理財領域的領導地位。我們獲評為中東「最佳投資銀行」<sup>6</sup>，包括連續第五年在區內債務資本市場榮登榜首<sup>7</sup>。我們在阿聯酋的財富管理業務增長強勁，投資資產增加33%，國際新客戶數目亦增加12%。2025年，我們推出「卓越理財3.0」服務，新設一個財富管理中心，並推出10隻新資產管理基金。

- 1 滙豐根據2025年上半年的收入、存款及貸款，並採用同業公布的業績進行內部分析。
- 2 資料來源：印度商務部。
- 3 按財富管理業務的管理資產計算。資料來源：印度互惠基金行業。
- 4 古吉拉特邦國際金融科技城。
- 5 滙豐根據2025年首九個月的收入、存款及貸款，並採用同業公布的業績進行內部分析。
- 6 《歐洲貨幣》雜誌2025年卓越大獎。
- 7 資料來源：彭博排行榜。

## 存款實力是集團策略的核心

我們的存款總額達到1.8萬億美元，主要來自往來及儲蓄戶口，雄厚存款奠定業務基礎。我們為集團的存款實力感到自豪，這是客戶給予信任的明證，亦是我們重要的資金來源，並構成我們財務穩健的基礎。

集團的客戶貸款達1萬億美元（不包括持作出售用途資產），相當於客戶存款的55%。我們在營運中保持客戶存款相對貸款的餘額，集團旗下四大業務以及主要營運實體（包括香港上海滙豐銀行有限公司、HSBC UK和英國滙豐銀行有限公司）同樣如此。

# 1.8萬億美元

客戶存款結餘  
(2024年：1.7萬億美元)

## 透過人工智能提升營運卓越表現

2025年，我們推動滙豐各部門加快採用生成式人工智能，從實驗階段邁向大規模應用階段。如今，我們已使用超過100項生成式人工智能解決方案，並有大量使用案例正在開發。我們運用人工智能全賴集團旗下的人才，集團將繼續投資於培訓和工具，支援員工履行職責。在全球各地，約85%同事可使用我們基於大語言模型的生產力工具HSBC Productivity Suite，

協助他們分析和翻譯文件、總結資料和歸納觀點。

儘管今年取得顯著進展，但未來的機遇遠不止於此。我們與Mistral策略合作加深集團對擴展生成式人工智能應用的承諾，集團將繼續優先處理對客戶和同事至關重要的領域，推動相關業績表現。2026年，我們擬擴大大人工智能工

具在集團整體的應用，力求將人工智能更深入整合至集團核心流程。

# > 100項

正在使用的生成式人工智能方案

## 我們的抱負

### 按年收入增長升至5%

我們致力把握能夠在策略範圍內發揮集團優勢的增長機會，同時恪守成本紀律，繼續投資推動業務增長和提升效率。我們的目標是在按固定匯率基準計算且不計及須予注意項目的情況下於2028年底前實現按年收入增長5%。集團旗下四大業務均具備增長機會。香港方面，我們透過恒生銀行私有化，計劃鞏固市場領導地位。至於英國，我們認為有機會繼續拓展按揭業務及提升中小企銀行業務的市場份額。國際財富管理及卓越理財業務方面，我們擬重點加強表現出色的財富管理業務，尤其在亞洲及中東地區。企業及機構理財業務的增長契機包括進一步拓展國際網絡業務以及交易銀行業務。由於方針現已簡化並計及收入增長目標，因此我們不再單獨提供財富管理業務費用及其他收益增長的指引。

### 17%或更佳的平均有形股本回報率

鑑於盈利勢頭強勁，執行策略進展理想，我們的目標是2026、2027及2028年各年不計及須予注意項目之平均有形股本回報率達到17%或更佳的水平。

### 資本積累

我們的業務模式可積累龐大資本。2025年，集團的普通股權一級資本比率為14.9%，與2024年12月31日相比維持穩定。年內，我們已就2025年派發52億美元普通股股息，預計將進一步就2025年派發第四次股息77億美元。我們的目標是中期<sup>8</sup>內將普通股權一級資本比率維持在14至14.5%範圍。隨著恒生銀行私有化，2026年上半年的資本或會跌至低於目標範圍。我們計劃透過內部資本累積及暫停股份回購，處理以上情況，直至普通股權一級資本回復至目標範圍以內甚至在其之上。是否恢復股份回購將取決於我們每季正常的股份回購考慮和流程。

積累的資本主要用作支付普通股股息，若不計及重大須予注意項目及相關影響，金額相當於普通股股東應佔利潤的50%（股息派付比率目標基準<sup>9</sup>）。支付股息後的資本將優先用於支持四大業務發展。

### 集團2026至2028年目標

# 5%

於2028年底前按年收入增長，按固定匯率基準計算且不計及須予注意項目<sup>9</sup>

# 17%或更佳

2026、2027及2028年不計及須予注意項目之平均有形股本回報率目標<sup>9</sup>

# 50%

股息派付比率目標基準，2026至2028年<sup>9</sup>

<sup>8</sup> 中期界定為自2026年1月1日起三至五年。

<sup>9</sup> 我們並無就按固定匯率基準計算且不計及須予注意項目之收入、不計及須予注意項目影響之平均有形股本回報率或股息派付比率目標基準的前瞻性指引與其等同的列賬基準衡量指標進行對賬。

# 財務概覽

## 與集團2025年財務目標比較之業績

不計及須予注意項目之  
平均有形股本回報率 ◆

# 17.2%

(2024年：15.6%)

2025年的平均有形股本回報率為13.3%，較2024年下跌1.3個百分點。

我們為了根據集團目標衡量業績表現，對平均有形股本回報率作出調整，剔除須予注意項目。

不計及須予注意項目之平均有形股本回報率為17.2%，較2024年上升1.6個百分點，且高於集團設定於2025年平均有形股本回報率達致約15%的目標。

為了與市場慣例更趨一致，自2025年全年業績起，我們不再就各個期間須予注意項目的除稅後影響調整「平均有形股本」。比較數字已按經修訂基準重列。此項修訂導致2025年不計及須予注意項目之平均有形股本回報率上升16個基點，對2024年的數字則造成34個基點的不利影響。

- ▶ 不計及須予注意項目之平均有形股本回報率的詳情，請參閱第66及93頁。
- ▶ 有關須予注意項目的詳情，請參閱第66頁。

目標基準營業支出 ◆

# 335億美元

(2024年：325億美元)

2025年的列賬基準營業支出為364億美元，增加34億美元，增幅為10%。

目標基準營業支出則較2024年增加3%，符合我們所訂約3%的目標。支出增加主要反映計劃投放於科技的支出增加、表現掛鈎的酬勞上升，以及通脹的影響。

目標基準營業支出並不包括出售加拿大及阿根廷業務的直接成本影響、須予注意項目和按固定匯率重新換算惡性通脹經濟體對過往年度業績的影響。

目標基準營業支出計及集團重組並簡化組織架構後節省的成本，於2025年節省的成本達6億美元。集團已按計劃採取行動，以實現於2026年6月底前削減約15億美元按年率計的成本，較計劃提早六個月。

- ▶ 目標基準營業支出與列賬基準營業支出之對賬，請參閱第95頁。

資本及股息政策

普通股權一級比率

# 14.9%

(2024年：14.9%)

2025年股息派付比率

# 50%

按股息派付比率目標基準 ◆

於2025年12月31日，集團普通股權一級資本比率為14.9%，高於14%至14.5%的中期目標範圍。我們擬繼續將普通股權一級比率維持於此範圍內。

就2025年宣派的每股股息合共0.75美元。按股息派付比率目標基準計算得出的股息派付比率為每股盈利的50%。計算目標基準股息派付比率時，每股盈利並不計及重大須予注意項目及相關影響。

- ▶ 不計及重大須予注意項目及相關影響之每股基本盈利與每股基本盈利之對賬，請參閱第96頁。

## 編製基準

### 固定匯率業績

固定匯率業績的計算方法乃根據導致按期比較資料扭曲的貨幣換算差額之影響，對比較期間的列賬基準業績作出調整。固定匯率業績促使對內及對外匯報資料的方式保持一致，並反映管理層如何評估按期業績表現，為投資者提供有用資訊。

### 須予注意項目及重大須予注意項目

我們另行披露「須予注意項目」，須予注意項目是管理層認為屬正常業務過程以外且性質一般屬非經常性的收益表元素。若干須予注意項目分類為「重大須予注意項目」，此為須予注意項目的分項。分類為重大須予注意項目取決於每個項目的性質，以及對集團收益表的財務影響，並不納入目標基準股息派付比率的計算及每股盈利的計量。

2025年或相關比較期間的重大須予注意項目涉及以下各項：

- 與退出或縮減若干業務的行動相關的收益表影響，藉以重新調配非策略業務的成本（在須予注意項目中「出售、縮減、收購及相關成本」下呈列）。
- 於交通銀行的投資之攤薄及減值虧損。
- 就馬多夫證券詐騙案於盧森堡申索的進展提撥一項法律準備。

### 策略交易的影響

為有助了解集團業績，我們另行披露分類為重大須予注意項目的策略交易對集團及業務分部業績的影響。營業收益表業績的扭曲影響與會影響按期比較的收購及出售事項相關，並主要與出售加拿大及阿根廷業務有關。

### 管理層對固定匯率基準收入的看法

我們提供按主要產品劃分的各業務分部固定匯率基準收入明細列表。這反映評估及管理該等

業務收入表現所用的基準。基於管理層對收入的看法，須予注意項目單獨呈列。

我們以一致的方式組合各業務分部若干產品。批發交易銀行業務由環球外匯、環球支付方案、環球貿易方案及證券服務業務組成。財富管理業務則由投資產品分銷、保險、私人銀行及投資管理業務組成。

第15頁亦提供管理層對集團業績收入的看法摘要，以補充採用產品分組來管理及評估分部業務表現的集團列賬基準收入表現。

- ▶ 有關策略交易的影響之詳情，請參閱第80頁。
- ▶ 有關編製基準及採納替代表現衡量指標的詳情，請參閱第66頁。
- ▶ 有關業務分部及法律實體的須予注意項目之詳情，請參閱第76至78頁及第85至90頁。

## 主要財務衡量指標

列賬基準業績	截至12月31日止年度		
	2025年	2024年	2023年
除稅前利潤 (百萬美元)	29,907	32,309	30,348
除稅後利潤 (百萬美元)	23,131	24,999	24,559
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額 (「收入」) (百萬美元)	68,274	65,854	66,058
成本效益比率 (%)	53.4	50.2	48.5
淨利息收益率 (%)	1.59	1.56	1.66
每股基本盈利 (美元)	1.21	1.25	1.15
每股攤薄後盈利 (美元)	1.20	1.24	1.14
每股普通股股息 (期內) (美元) <sup>1</sup>	0.75	0.87	0.61
股息派付比率 (%) <sup>2</sup>	50	50	50

### 替代表現衡量指標 ◆

固定匯率除稅前利潤 (百萬美元)	29,907	32,384	29,802
固定匯率收入 (百萬美元)	68,274	66,009	65,040
固定匯率銀行業務淨利息收益 (百萬美元)	44,084	43,550	42,515
固定匯率成本效益比率 (%)	53.4	50.2	48.7
不計及須予注意項目之固定匯率除稅前利潤 (百萬美元)	36,617	34,181	32,841
不計及須予注意項目之固定匯率收入 (百萬美元)	71,020	67,591	64,835
不計及須予注意項目及策略交易之固定匯率除稅前利潤 (百萬美元)	36,617	33,768	不適用
不計及須予注意項目及策略交易之固定匯率收入 (百萬美元)	71,020	66,377	不適用
預期信貸損失及其他信貸減值準備 (年率) 佔客戶貸款總額平均值之百分比 (計及持作出售用途的貸款) (%)	0.39	0.34	0.31
不計及重大須予注意項目及相關影響之每股基本盈利 (美元)	1.51	1.31	1.22
平均普通股股東權益回報率 (年率) (%)	12.3	13.6	13.6
平均有形股本回報率 (年率) (%)	13.3	14.6	14.6
不計及須予注意項目之平均有形股本回報率 (年率) (%)	17.2	15.6	16.0
目標基準營業支出 (百萬美元)	33,464	32,478	不適用

### 資產負債表

資產負債表	於12月31日		
	2025年	2024年	2023年
資產總值 (百萬美元)	3,233,034	3,017,048	3,038,677
客戶貸款淨額 (百萬美元)	988,399	930,658	938,535
固定匯率客戶貸款淨額 (百萬美元)	988,399	970,778	955,706
客戶賬項 (百萬美元)	1,786,828	1,654,955	1,611,647
固定匯率客戶賬項 (百萬美元)	1,786,828	1,719,240	1,641,000
付息資產年初至今平均值 (百萬美元)	2,190,078	2,099,285	2,161,746
客戶貸款佔客戶賬項百分比 (%)	55.3	56.2	58.2
股東權益總額 (百萬美元)	198,225	184,973	185,329
有形普通股股東權益 (百萬美元)	165,153	154,295	155,710
於期末每股普通股資產淨值 (美元)	10.36	9.26	8.82
於期末每股普通股有形資產淨值 (美元)	9.64	8.61	8.19

### 資本、槓桿及流動資金

普通股權一級資本比率 (%) <sup>3,4</sup>	14.9	14.9	14.8
風險加權資產 (百萬美元) <sup>3,4</sup>	888,647	838,254	854,114
總資本比率 (%) <sup>3,4</sup>	20.5	20.6	20.0
槓桿比率 (%) <sup>3,4</sup>	5.3	5.6	5.6
高質素流動資產 (流動資產價值) (百萬美元) <sup>4,5</sup>	702,123	649,210	647,505
流動資金覆蓋比率 (%) <sup>4,5</sup>	137	138	136
穩定資金淨額比率 (%) <sup>4,5</sup>	143	143	138

### 股份數目

於期末流通在外面值0.5美元普通股之基本數目 (扣除本身持股後) (百萬股)	17,140	17,918	19,006
於期末流通在外面值0.5美元普通股及具攤薄影響之潛在普通股之基本數目 (扣除本身持股後) (百萬股)	17,276	18,062	19,135
流通在外面值0.5美元普通股之平均基本數目 (扣除本身持股後) (百萬股)	17,427	18,357	19,478

▶ 按固定匯率對列賬基準業績進行的對賬及分析 (包括一系列須予注意項目) 載於第76頁。其他替代表現衡量指標的定義及計算方法載於第92頁「替代表現衡量指標之對賬」。

- 於2024年，每股股息包括出售加拿大銀行業務予加拿大皇家銀行所得款項產生的特別股息每股普通股0.21美元。
- 股息派付比率就重大須予注意項目及相關影響 (包括與該等項目相關的所有收益表影響) 予以調整。
- 監管規定資本比率和要求乃基於當時生效的《資本規定規例》之過渡安排。自2025年1月1日起，IFRS 9過渡安排結束，而資本規例2的豁免條款亦於2025年6月28日結束。
- 監管數據及比率按截至業績報告當日的資料呈列。此等數據及比率與提交的監管申報所載列者之間，可能出現輕微變動。如差額重大，我們或會在往後期間重列。
- 流動資金覆蓋比率為之前12個月的平均值。穩定資金淨額比率則為先前四個季度的平均值。

## 收益表業績

### 2025年與2024年比較

#### 與2024年比較之列賬基準除稅前利潤變動

列賬基準業績	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>1</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
收入	68,274	65,854	66,058	2,420	4	(1,936)
– 其中：淨利息收益	34,794	32,733	35,796	2,061	6	(1,628)
預期信貸損失	(3,850)	(3,414)	(3,447)	(436)	(13)	87
營業收益淨額	64,424	62,440	62,611	1,984	3	(1,849)
營業支出總額	(36,428)	(33,043)	(32,070)	(3,385)	(10)	606
營業利潤	27,996	29,397	30,541	(1,401)	(5)	(1,243)
應佔聯營及合資公司利潤扣除減值	1,911	2,912	(193)	(1,001)	(34)	
除稅前利潤	29,907	32,309	30,348	(2,402)	(7)	(1,243)
稅項支出	(6,776)	(7,310)	(5,789)	534	7	
除稅後利潤	23,131	24,999	24,559	(1,868)	(7)	
不計及須予注意項目之收入◆	71,020	67,434	65,723	3,586	5	
不計及須予注意項目之除稅前利潤◆	36,617	34,122	33,198	2,495	7	

1 詳情請參閱第80頁「策略交易之補充分析」。

#### 列賬基準利潤

列賬基準除稅前利潤為299億美元，減少24億美元，減幅為7%，主要來自須予注意項目的49億美元按年不利影響淨額。

於2025年，須予注意項目的影響包括確認與交通銀行有關的21億美元攤薄及減值虧損、完成出售法國業務保留的房屋及若干其他貸款組合後撥回的15億美元儲備虧損、14億美元法律準備，以及架構重組和其他與集團簡化組織架構相關的成本10億美元。於2024年，須予注意項目的影響則包括出售加拿大銀行業務的48億美元增益，以及與出售阿根廷業務相關的影響，當中包括10億美元出售虧損，以及撥回匯兌儲備虧損及其他儲備52億美元；亦包括提早贖回既有證券的2億美元虧損。

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為299億美元，較2024年減少25億美元。若不計及須予注意項目，則除稅前利潤增加24億美元，增幅為7%。

#### 列賬基準收入

列賬基準收入為683億美元，增加24億美元，增幅為4%，反映費用及其他收益增長強勁。須予注意項目錄得不利變動淨額12億美元，抵銷上述部分增幅，主要與業務出售事項有關，以及交通銀行於2025年6月完成發行資本後令集團權益由19.03%降至16%，導致11億美元攤薄虧損。

不計及須予注意項目之收入增加36億美元，主要反映財富管理和批發交易銀行業務的費用及其他收益增長，以及阿根廷惡性通脹的不利影響不復再現。

財富管理業務方面，保險業務表現強勁，原因是合約服務收益撥賬增加，反映新業務增長強勁及有利的投資回報淨值和經驗變動；私人銀行和投資產品分銷業務亦因為客戶的活動增加而錄得增長。批發交易銀行業務的費用及其他收益增長反映2025年的亮麗業績，尤其環球外匯業務在市況波動下的出色表現。

#### 淨利息收益

淨利息收益增加21億美元，反映集團結構性對沖再投資於更高收益率項目的效益、存款結餘增長及資本市場財資業務淨利息收益增加。此外，增幅反映於2024年提早贖回既有證券所致的2億美元虧損不復再現。出售阿根廷和加拿大業務的不利影響16億美元，以及集團存款收益率因利率下降而受壓，則抵銷上述部分增幅。淨利息收益的增幅亦反映交易賬項相關資金成本下降帶來的17億美元裨益。若不計及該等資金成本，銀行業務淨利息收益則增加3億美元。

按固定匯率基準計算，收入增加23億美元，增幅為3%。銀行業務淨利息收益則增加5億美元。

#### 須予注意項目 – 按列賬基準

	2025年	2024年	2023年
	百萬美元	百萬美元	百萬美元
收入			
出售、縮減、收購及相關成本 <sup>1</sup>	(1,642)	(1,343)	1,298
於聯營公司交通銀行權益之攤薄虧損	(1,104)	—	—
金融工具之公允值變動	—	—	14
由資本市場財資業務重新定位產生的出售虧損	—	—	(977)
提早贖回既有證券	—	(237)	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	(2)	(130)
營業支出			
出售、縮減、收購及相關成本	(502)	(199)	(321)
重組架構及其他相關成本	(1,030)	(34)	136
法律準備	(1,432)	—	—
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	18	—
應佔聯營及合資公司利潤扣除減值			
於聯營公司交通銀行權益之減值虧損	(1,000)	—	(3,000)
相關須予注意項目之貨幣換算	—	—	(59)

1 2024年包括與集團出售俄羅斯業務相關的2億美元虧損，有關金額並無分類為重大須予注意項目。

### 列賬基準預期信貸損失

列賬基準預期信貸損失提撥為39億美元，較2024年增加4億美元，增幅為13%，兩段時期均計及就香港及中國內地商業房地產行業提撥的相關準備。2025年就香港商業房地產行業提撥的準備為7億美元（2024年：1億美元），反映新增違責風險承擔的準備增加、非住宅物業供應過剩導致租金及資本價值面臨持續下行壓力的影響，以及用於計算預期信貸損失的模型更新。2025年就中國內地商業房地產行業提撥的準備為2億美元（2024年：4億美元）。

▶ 有關預期信貸損失的計算詳情，請參閱第124至126頁。

### 列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為364億美元，增加34億美元，增幅為10%。增長主要反映2025年的須予注意項目，包括法律準備14億美元、2025年的架構重組及其他相關成本10億美元，以及業務出售、縮減、收購和相關成本5億美元。

列賬基準營業支出的剩餘增幅包括計劃投放於科技的支出和投資增加、表現掛鈎的酬勞上升，以及通脹的影響。完成出售加拿大和阿根廷業務後令支出減少，並且受惠於架構重組行動，抵銷上述部分增幅。

目標標準營業支出較2024年增加335億美元，增幅為3%，主要由於計劃投放於科技的支出和投資增加，以及通脹的影響。

列賬基準應佔聯營及合資公司利潤扣除減值為19億美元，減少10億美元，減幅為34%，主要原因是集團於2025年就交通銀行進行使用價值評估後確認10億美元減值虧損。

▶ 有關滙豐使用價值評估的詳情，請參閱第319頁附註18：「於聯營及合資公司之權益」。

### 稅項支出

2025年稅項支出的提撥為68億美元，相當於實質稅率22.7%（2024年：22.6%）。若不計及於交通銀行的不可扣稅減值及攤薄虧損，以及並無錄得稅務利益的法律準備，2025年的實質稅率為20.6%（2024年：21.5%；不計及出售加拿大銀行業務和阿根廷業務的非課稅增益及虧損的影響）。

▶ 有關稅項支出的詳情，請參閱第71頁。

### 管理層對收入的補充看法

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>1</sup>
				百萬美元	%	百萬美元
銀行業務淨利息收益 <sup>2</sup>	44,084	43,975	44,095	109	0	(1,603)
費用及其他收益	26,936	23,459	21,628	3,477	15	128
– 財富管理	9,390	7,559	6,339	1,831	24	(164)
– 批發交易銀行業務	10,860	10,433	10,654	427	4	(171)
– 其他	6,686	5,467	4,635	1,219	22	463
不計及須予注意項目之收入	71,020	67,434	65,723	3,586	5	(1,475)
須予注意項目	(2,746)	(1,580)	335	(1,166)	(74)	(461)
收入	68,274	65,854	66,058	2,420	4	(1,936)

1 詳情請參閱第80頁「策略交易之補充分析」。

2 銀行業務淨利息收益與列賬基準淨利息收益之對賬，請參閱第70頁。於管理層對收入的補充看法中，2024年的銀行業務淨利息收益並不計及須予注意項目2億美元，該等項目在「須予注意項目」內另行呈列。2025或2023年銀行業務淨利息收益並無須予注意項目。

### 與2024年比較之列賬基準除稅前利潤變動 – 按固定匯率基準

業績 – 按固定匯率基準	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>1</sup>
				百萬美元	%	百萬美元
收入	68,274	66,009	65,040	2,265	3	(1,681)
預期信貸損失	(3,850)	(3,392)	(3,250)	(458)	(14)	72
營業支出總額	(36,428)	(33,146)	(31,691)	(3,282)	(10)	417
營業利潤	27,996	29,471	30,099	(1,475)	(5)	(1,192)
應佔聯營及合資公司利潤扣除減值	1,911	2,913	(297)	(1,002)	(34)	—
除稅前利潤	29,907	32,384	29,802	(2,477)	(8)	(1,192)
不計及須予注意項目之收入	71,020	67,591	64,835	3,429	5	—
不計及須予注意項目之除稅前利潤	36,617	34,181	32,841	2,436	7	—

1 詳情請參閱第80頁「策略交易之補充分析」。

## 資產負債表及資本

### 資產負債表實力

資產總值為3.2萬億美元，按列賬基準計算較2024年12月31日增加2,160億美元，按固定匯率基準計算則增加930億美元。增幅乃受金融投資款額增長、交易用途資產及反向回購協議增加，以及其他資產結餘增加所帶動。現金及於中央銀行之結餘基於重新投放的機會而下降，衍生工具資產亦減少，抵銷上述部分增幅。客戶貸款亦有所增加，佔客戶賬項的百分比為55.3%，2024年12月31日則為56.2%（不計及分類為持作出售用途的款額）。

基於近年客戶貸款增長低迷，我們不會再就中長期客戶貸款增長提供指引。

▶ 有關資產負債表評述的詳情，請參閱第73頁。

### 可供分派儲備

於2025年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為462億美元，自2024年12月31日以來增加了179億美元，主要是受到2025年產生的利潤和其他儲備變動221億美元，以及滙豐控股於2025年6月24日獲得法院批准註銷其股份溢價及資本贖回儲備166億美元所帶動，但普通股

股息、額外一級票息及股份回購需付款項208億美元則抵銷上述部分增幅。

### 資本及流動資金狀況

集團於2025年12月31日的普通股權一級比率維持於14.9%，與2024年12月31日相同。我們持有的平均高質素流動資產為7,021億美元（2024年12月31日：6,492億美元），當中不包括因當地限制而無法轉撥的法律實體的高質素流動資產。

▶ 有關詳情，請參閱第158頁「資本概覽」。

# 業務分部

## 香港

滙豐香港業務在香港本位市場佔業界領導地位，由香港滙豐及恒生銀行的零售銀行、財富管理及工商金融業務組成。

### 對集團除稅前利潤的貢獻 ◆



按集團業務分部（不包括企業中心）之除稅前利潤計算。

### 業務摘要

# 40%

按固定匯率基準計算的財富管理業務費用及其他收益較2024年增長。◆

# 7%

按固定匯率基準計算的存款較2024年增長。◆

### 業績 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
收入	15,878	15,047	14,532	831	6	—
預期信貸損失	(1,476)	(1,077)	(1,494)	(399)	(37)	—
營業支出	(4,826)	(4,841)	(4,514)	15	—	—
應佔聯營及合資公司利潤 / (虧損)	—	—	—	—	—	—
除稅前利潤	9,576	9,129	8,524	447	5	—
平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	35.5	37.5	34.7			
不計及須予注意項目之平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	35.5	37.5	36.4			

### 管理層對收入的看法 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
銀行業務淨利息收益 <sup>3</sup>	12,082	11,997	12,108	85	1	—
費用及其他收益 <sup>4</sup>	3,796	3,050	2,798	746	24	—
– 零售銀行及財富管理	2,658	1,941	1,678	717	37	—
– 零售銀行	326	312	287	14	4	—
– 財富管理	2,206	1,577	1,203	629	40	—
– 其他 <sup>5</sup>	126	52	188	74	>100	—
– 工商金融	1,138	1,109	1,120	29	3	—
– 批發交易銀行	730	709	692	21	3	—
– 信貸及貸款	78	83	76	(5)	(6)	—
– 其他 <sup>5</sup>	330	317	352	13	4	—
不計及須予注意項目之收入	15,878	15,047	14,906	831	6	—
須予注意項目	—	—	(374)	—	不適用	—
收入	15,878	15,047	14,532	831	6	—

- 按業務分部計算的平均有形股本回報率，詳情請參閱第94頁。
- 分類為重大須予注意項目的策略交易所導致的影響。詳情請參閱第80頁「策略交易之補充分析」一節。
- 有關銀行業務淨利息收益計算方法之說明，請參閱第66頁。香港業務方面，計算銀行業務淨利息收益時並無對淨利息收益作出調整。
- 有關費用及其他收益的補充分析，請參閱第79頁。
- 包括資本市場財資業務的收入，亦包括其他非產品特定收益及名義稅項減免。

須予注意項目

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元
<b>收入</b>			
由資本市場財資業務重新定位產生的出售虧損	—	—	(373)
須予注意收入項目之貨幣換算	—	—	(1)
<b>營業支出</b>			
重組架構及其他相關成本	(16)	—	—
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	—

## 滙見財富管理新高度

我們在香港環球貿易廣場99樓開設了全新的財富管理中心，環境豪華且具私隱度，為集團的高淨值客戶提供服務。該中心是滙豐在香港的第五個財富管理中心，亦是集團全球最大的財富管理中心。約100名經專業培訓的財富管理專家駐場，透過面對面會談並利用數碼工具，為客戶的財富管理決策提供意見。新中心的地理位置具備策略優勢，毗鄰高鐵西九龍站和機場快綫兩個連接中國內地和國際客戶的重要據點，有助我們滿足客戶多元的理財需要，特別是大灣區客戶。



### 財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為96億美元，較2024年增加4億美元，增幅為5%。

按固定匯率基準計算，收入為159億美元，增加8億美元，增幅為6%。

銀行業務淨利息收益為121億美元，與2024年相比大致持穩，原因是存款結餘增長的裨益被存款收益率於低息環境下收窄，以及貸款結欠減少大致抵銷。

費用及其他收益為38億美元，增加7億美元，增幅為24%。增幅主要源自財富管理業務錄得6億美元增長，增幅為40%，此乃由於客戶活動增加，帶動投資產品分銷業務表現強勁。

按固定匯率基準計算，預期信貸損失為15億美元，較2024年增加4億美元，兩個時期均計及就香港商業房地產行業提撥的準備。2025年就該行業增撥準備，反映集團針對新增違責風險承擔的準備增加、非住宅物業供應過剩導致租金及資本價值面臨持續下行壓力的影響，以及計算預期信貸損失所用模型有所更新。

營業支出為48億美元，按固定匯率基準計算維持穩定，反映營業成本有所下降。科技計劃支出增加，包括發展集團財富管理方案的支出，加上通脹的影響，大致抵銷成本減幅。

## 英國

滙豐英國業務在英國本位市場佔業界領導地位，由英國零售銀行及財富管理業務（包括first direct和M&S Bank）及英國工商金融業務（包括HSBC Innovation Bank）組成。

## 對集團除稅前利潤的貢獻 ◆



## 業務摘要

6%

按固定匯率基準計算的客戶貸款較2024年增長。◆

7%

按固定匯率基準計算的銀行業務淨利息收益較2024年增長。<sup>3</sup>◆

按集團業務分部（不包括企業中心）之除稅前利潤計算。

## 業績 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
收入	12,938	12,342	13,439	596	5	—
預期信貸損失	(696)	(415)	(545)	(281)	(68)	—
營業支出	(5,537)	(5,104)	(4,829)	(433)	(8)	(7)
應佔聯營及合資公司利潤 / (虧損)	—	—	—	—	—	—
除稅前利潤	6,705	6,823	8,065	(118)	(2)	(7)
平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	22.6	25.0	33.3			
不計及須予注意項目之平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	22.9	25.0	25.1			

## 管理層對收入的看法 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
銀行業務淨利息收益 <sup>3</sup>	11,096	10,355	9,903	741	7	—
費用及其他收益 <sup>4</sup>	1,842	1,987	2,036	(145)	(7)	—
– 零售銀行及財富管理	617	744	749	(127)	(17)	—
– 零售銀行	255	273	260	(18)	(7)	—
– 財富管理	339	391	419	(52)	(13)	—
– 其他 <sup>5</sup>	23	80	70	(57)	(71)	—
– 工商金融	1,225	1,243	1,287	(18)	(1)	—
– 批發交易銀行	891	912	926	(21)	(2)	—
– 信貸及貸款	238	216	178	22	10	—
– 其他 <sup>5</sup>	96	115	183	(19)	(17)	—
不計及須予注意項目之收入	12,938	12,342	11,939	596	5	—
須予注意項目	—	—	1,500	—	不適用	—
收入	12,938	12,342	13,439	596	5	—

1 按業務分部計算的平均有形股本回報率，詳情請參閱第94頁。

2 分類為重大須予注意項目的策略交易所導致的影響。詳情請參閱第80頁「策略交易之補充分析」一節。

3 有關銀行業務淨利息收益計算方法之說明，請參閱第66頁。英國業務方面，計算銀行業務淨利息收益時並無對淨利息收益作出調整。

4 有關費用及其他收益的補充分析，請參閱第79頁。

5 包括資本市場財資業務的收入。亦包括其他非產品特定收益、出售物業的增益 / (虧損) 及名義稅項減免。

須予注意項目

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元
<b>收入</b>			
出售、縮減、收購及相關成本	—	—	1,591
由資本市場財資業務重新定位產生的出售虧損	—	—	(142)
須予注意收入項目之貨幣換算	—	—	51
<b>營業支出</b>			
出售、縮減、收購及相關成本	1	6	(45)
重組架構及其他相關成本	(70)	7	17
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	(3)

## 流動應用程式煥新推出 提升客戶參與度

英國滙豐於2025年3月重新推出流動理財應用程式，採用全新設計，個人化功能與現代化科技基建均有所提升。應用程式重新推出後，客戶滿意度、功能發掘與數碼參與度均顯著提高。2025年內，該應用程式推出了24個更新版本，並引入超過50項新功能，加強實用度與穩定性，為約800萬活躍流動用戶服務。這些改善措施革新流動理財體驗，用戶使用應用程式的平均時間增加逾50%。滙豐將繼續致力投資流動平台，計劃在2026年推出30個更新版本，進一步加強數碼客戶服務體驗。



### 財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為67億美元，較2024年減少1億美元，減幅為2%。

按固定匯率基準計算，收入為129億美元，增加6億美元，增幅為5%。

銀行業務淨利息收益為111億美元，增加7億美元，增幅為7%。儘管利率下調，銀行業務淨利息收益增長乃受集團結構性對沖的持續效益所帶動，亦由按揭及企業貸款的貸款結欠上升及存款餘額增長所致，反映整體市場規模增長。有關增幅因利率下調的影響而被部分抵銷。

費用及其他收益為18億美元，下跌7%。

- 零售銀行及財富管理業務的費用及其他收益減少，反映滙豐卓越理財重新推出後客戶獎勵成本增加。
- 工商金融業務方面，由於調整服務架構以致商務理財業務費用減少，但企業貸款費用增加，抵銷部分減幅。

按固定匯率基準計算，預期信貸損失為7億美元，較2024年增加3億美元。增幅反映2025年預期信貸損失水平趨向正常化，以及2024年就零售業務風險承擔撥回的提撥不復再現。

按固定匯率基準計算，營業支出為55億美元，增加4億美元，增幅為8%，當中計及與集團簡化組織架構有關的重組及其他相關成本1億美元。增幅主要反映科技（包括營運復元力）的計劃投資支出增加。

## 企業及機構理財

滙豐企業及機構理財業務在跨境交易銀行及資本市場業務方面佔市場領導地位。

## 對集團除稅前利潤的貢獻 ◆



按集團業務分部（不包括企業中心）之除稅前利潤計算。

## 業務摘要

7%

按固定匯率基準計算的費用及其他收益較2024年增長。◆

16.2%

不計及須予注意項目之平均有形股本回報率較2024年上升2個百分點。◆

## 業績 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
收入	27,637	26,772	24,723	865	3	(638)
預期信貸損失	(696)	(878)	(524)	182	21	36
營業支出	(15,556)	(14,612)	(13,755)	(944)	(6)	96
應佔聯營及合資公司利潤 / (虧損)	1	1	(1)	—	—	—
除稅前利潤	11,386	11,283	10,443	103	1	(506)
平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	14.9	14.2	14.3			
不計及須予注意項目之平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	16.2	14.2	14.8			

## 管理層對收入的看法 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
銀行業務淨利息收益 <sup>3</sup>	14,532	14,519	13,399	13	0	(758)
費用及其他收益 <sup>4</sup>	13,114	12,267	11,701	847	7	129
– 批發交易銀行	9,239	8,847	8,920	392	4	(137)
– 投資銀行	962	946	851	16	2	(26)
– 債務及股票市場	2,283	2,252	1,628	31	1	33
– 批發信貸及貸款	567	626	668	(59)	(9)	(52)
– 其他 <sup>5</sup>	63	(404)	(366)	467	>100	311
不計及須予注意項目之收入	27,646	26,786	25,100	860	3	(629)
須予注意項目	(9)	(14)	(377)	5	36	(9)
收入	27,637	26,772	24,723	865	3	(638)

1 按業務分部計算的平均有形股本回報率，詳情請參閱第94頁。

2 分類為重大須予注意項目的策略交易所導致的影響。詳情請參閱第80頁「策略交易之補充分析」一節。

3 有關銀行業務淨利息收益計算方法之說明，請參閱第66頁。企業及機構理財業務方面，計算銀行業務淨利息收益時並無對淨利息收益作出調整。交易用途及公允價值資產淨值的內部資金成本於「費用及其他收益」內列賬。綜合入賬時，此項資金在企業中心內撇銷。2025年，此項資金成本為97億美元（2024年：115億美元）。

4 有關費用及其他收益的補充分析，請參閱第79頁。

5 包括資本市場財資業務的分配收入及惡性通脹的影響，亦包括名義稅項減免。

須予注意項目

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元
<b>收入</b>			
出售、縮減、收購及相關成本	(9)	(14)	—
由資本市場財資業務重新定位產生的出售虧損	—	—	(371)
須予注意收入項目之貨幣換算	—	—	(6)
<b>營業支出</b>			
出售、縮減、收購及相關成本	(290)	(10)	(7)
重組架構及其他相關成本	(348)	(2)	45
法定準備	(322)	—	—
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	3	2

為聯合利華提供其全球首  
項可持續發展供應鏈融資

我們為聯合利華(Unilever)在菲律賓推出可持續發展供應鏈融資計劃，為這家英國跨國企業的全球首個同類計劃。這項5,500萬美元的交易亦標誌著我們在市場上的首個可持續發展供應鏈計劃。作為一家具領導地位的環球貿易銀行，滙豐明白供應商在協助企業達成可持續發展及減碳目標方面所擔當的關鍵角色。這項融資為聯合利華達成目標提供支援，以在較全面的供應鏈上實現減碳，並加強透明度。



財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為114億美元，較2024年增加1億美元，增幅為1%。

按固定匯率基準計算，收入為276億美元，增加9億美元，增幅為3%，當中包括策略交易的6億美元不利影響。

銀行業務淨利息收益為145億美元，與2024年相比大致保持平穩，包括策略交易的8億美元不利影響。銀行業務淨利息收益受惠於資本市場財資業務的分配收入增加，以及環球貿易方案業務大幅增加8%（主要來自亞洲）。但由於利率下調的影響，導致環球支付方案業務錄得減幅，抵銷平均結餘的5%增長。

費用及其他收益為131億美元，增加8億美元，增幅為7%。

- 批發交易銀行業務方面，費用及其他收益增加4億美元，增幅為4%，主要由於環球外匯業務的交易在市場波動加劇下表現強勁，證券服務業務的交易亦因為市況好轉及新客户而表現強勁。
- 債務及股票市場業務方面，費用及其他收益增加1%，受惠於市場波動加劇以及股票衍生工具業務中財富管理及企業客戶的強勁客戶需求。
- 其他方面，費用及其他收益增加5億美元，主要由於阿根廷的惡性通脹不利影響不復再現。

按固定匯率基準計算，預期信貸損失為7億美元，較2024年減少2億美元，減幅反映亞洲的提撥下降，原因是中國內地商業房地產行業的預期信貸損失減少。

按固定匯率基準計算，營業支出為156億美元，較2024年增加9億美元，增幅為6%，包括策略交易的1億美元有利影響。營業支出增加反映須予注意項目的10億美元影響，包括與集團簡化組織架構有關的重組及其他相關成本3億美元、法律準備3億美元，以及與縮減英國、歐洲及美國的併購和股票資本市場活動有關的成本。成本增加亦反映科技的計劃開支及投資上升，以及通脹的影響。

## 國際財富管理及卓越理財

滙豐國際財富管理及卓越理財業務包括香港和英國以外的卓越理財銀行業務、私人銀行、投資管理及保險業務。

## 對集團除稅前利潤的貢獻 ◆



## 業務摘要

22%

按固定匯率基準計算，財富管理業務的費用及其他收益較2024年增長。◆

35%

制訂保險產品新承保業務合約服務收益較2024年增長，增加9億美元。

按集團業務分部（不包括企業中心）之除稅前利潤計算。

## 業績 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
收入	14,520	13,817	12,385	703	5	(590)
預期信貸損失	(892)	(993)	(686)	101	10	36
營業支出	(9,285)	(8,900)	(8,549)	(385)	(4)	253
應佔聯營及合資公司利潤 / (虧損)	24	45	62	(21)	(47)	—
除稅前利潤	4,367	3,969	3,212	398	10	(301)
平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	17.8	15.7	13.1			
不計及須予注意項目之平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	19.0	15.5	13.6			

## 管理層對收入的看法 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年	2024年	2023年	2025年相對2024年		其中策略交易 <sup>2</sup>
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
銀行業務淨利息收益 <sup>3</sup>	7,000	7,640	7,288	(640)	(8)	(552)
費用及其他收益 <sup>4</sup>	7,593	6,151	5,391	1,442	23	61
– 零售銀行	665	765	745	(100)	(13)	(41)
– 財富管理	6,845	5,618	4,661	1,227	22	(143)
– 其他 <sup>5</sup>	83	(232)	(15)	315	>100	245
不計及須予注意項目之收入	14,593	13,791	12,679	802	6	(491)
須予注意項目	(73)	26	(294)	(99)	>(100)	(99)
收入	14,520	13,817	12,385	703	5	(590)

1 有關按業務分部計算平均有形股本回報率的詳情，請參閱第94頁。

2 分類為重大須予注意項目的策略交易所導致的影響。詳情請參閱第80頁「策略交易之補充分析」一節。

3 有關我們如何計算銀行業務淨利息收益的說明，請參閱第66頁。就國際財富管理及卓越理財業務而言，計算銀行業務淨利息收益時，會從國際財富管理及卓越理財業務淨利息收益總額中扣除保險業務第三方淨利息收益，有關收益於2025年為4億美元（2024年：4億美元）。保險業務淨利息收益總額於財富管理業務的「費用及其他收益」項下列賬。

4 有關費用及其他收益之補充分析，請參閱第79頁。

5 包括來自資本市場財資業務的分配收入及惡性通脹的影響，亦包括其他非產品特定收益。

須予注意項目

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元
<b>收入</b>			
出售、縮減、收購及相關成本	(73)	28	4
由資本市場財資業務重新定位產生的出售虧損	—	—	(91)
須予注意收入項目之貨幣換算	—	(2)	(207)
<b>營業支出</b>			
出售、縮減、收購及相關成本	(83)	(3)	(53)
重組架構及其他相關成本	(161)	(14)	11
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	—

## 成為具領導地位的 國際財富管理機構

### 財富管理中心

我們在英國、香港、阿聯酋、中國內地、新加坡、墨西哥及馬來西亞開設了29個全新財富管理中心，旨在為卓越理財及私人銀行客戶提供專屬的環境、尊貴的服務以及先進的設施，以加深我們與客戶之間的財富管理關係，並提升他們對財富管理的整體體驗。

### 財富管理學院

我們與倫敦商學院合作成立財富管理學院，廣納800多位同事的見解，為客戶經理提供全面的培訓框架，為他們從基礎知識進階至高級財富管理專業知識的學習提供支持，以促進專業發展。



### 財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為44億美元，較2024年增加4億美元。

按固定匯率基準計算，收入為145億美元，增加7億美元，增幅為5%，當中包括來自策略交易的不利影響6億美元。

銀行業務淨利息收益減少6億美元至70億美元，減幅為8%，主要由於策略交易的影響6億美元，以及利率下調對存款的影響所致。存款及貸款結欠增長抵銷部分減幅，主要在亞洲。

費用及其他收益增加14億美元至76億美元，增幅為23%，乃受財富管理業務帶動，原因是所有產品及多個市場均普遍錄得增長，包括香港、中國內地、新加坡、台灣及墨西哥。

財富管理業務的費用及其他收益增加12億美元至68億美元，增幅為22%，包括策略交易帶來的1億美元不利影響。

— 保險業務錄得6億美元增長，增幅為35%，反映因合約服務收益款額持續按年增長以及利好的投資回報淨值和經驗差異，合約服務收益的撥回增加。於2025年12月31日的制訂保險產品業務合約服務收益結餘較2024年12月31日增加25億美元至146億美元，增幅為21%，主要反映新承保業務合約服務收益的34億美元增長（增幅為35%）以及利好的市場變動，但合約服務收益的撥回抵銷部分增幅。

- 私人銀行業務錄得2億美元增長，增幅為16%，原因是業務方案推動客戶活動增加，導致經紀及交易業務表現強勁，以及投資資產結餘增長帶動年金費用上升。
- 投資分銷業務增加2億美元，增幅24%，乃受互惠基金及結構性產品銷情向好所帶動，主要在亞洲。

其他方面，費用及其他收益增加3億美元，主要由於阿根廷的惡性通脹不利影響不復再現。

2025年須予注意項目虧損淨額為1億美元，主要與出售法國及英國人壽保險業務的虧損淨額有關，但出售德國私人銀行業務及巴林零售業務的增益抵銷部分虧損。

按固定匯率基準計算，預期信貸損失為9億美元，大致持平。

按固定匯率基準計算，營業支出為93億美元，較2024年增加4億美元，增幅為4%，包括策略交易的3億美元有利影響。有關增幅主要反映對財富管理業務的持續投資、科技計劃支出及投資增加以及通脹的影響。與集團簡化組織架構有關的重組及其他相關成本則增加1億美元。

## 企業中心

企業中心的業績主要來自若干收購及出售項目所致的財務影響，以及集團應佔聯營及合資公司權益的利潤與相關減值，亦包括中央財資業務、統籌管理成本及綜合調整。

### 財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前虧損為21億美元，2024年則錄得除稅前利潤12億美元，主要由於須予注意項目的影響所致。2025年，該等項目包括完成出售法國保留房屋及若干其他貸款組合後的儲備撥回虧損15億美元、法律準備11億美元、集團於聯營公司交通銀行持股攤薄而產生的虧損11億美元，以及於交通銀行應佔權益賬面值減值10億美元。2024年，須予注意項目包括與出售加拿大及阿根廷業務相關的虧損淨額14億美元，以及與提早贖回既有證券相關的2億美元虧損。

► 有關我們在交通銀行持股攤薄及減值評估程序的詳情，請參閱第319頁附註18：於聯營及合資公司之權益。

按固定匯率基準計算，收入減少7億美元，主要反映須予注意項目的影響，包括上文所指2024年的須予注意項目不復再現，以及出售法國保留房屋及若干其他貸款組合後確認的儲備撥回虧損、與交通銀行相關的攤薄虧損，兩者均於2025年錄得。

按固定匯率基準計算，銀行業務淨利息收益增加1億美元，主要由法國保留房屋及若干其他貸款組合所致，反映利率下調以及出售該組合的影響。2025年的銀行業務淨利息收益從淨利息收益中減除為交易用途及公允價值資產淨值撥付資金的內部成本97億美元（2024年：115億美元），主要涉及企業及機構理財業務。

費用及其他收益為6億美元，增加2億美元，主要是來自中央財資金融工具及結構匯兌對沖之公允價值變動，以及與2024年出售亞美尼亞業務相關的減值不復再現。

按固定匯率基準計算，營業支出為12億美元，增加15億美元，主要反映法律準備11億美元，以及與集團簡化組織架構相關的重組及其他相關成本增加4億美元。

主要由於前文所述的10億美元減值虧損，按固定匯率基準計算，集團應佔聯營及合資公司利潤扣除減值減少10億美元至19億美元。

### 業績 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2025年相對2024年 百萬美元	%	其中策略交易 <sup>2</sup> 百萬美元
收入	(2,699)	(1,969)	(39)	(730)	(37)	(453)
預期信貸損失	(90)	(29)	(1)	(61)	>(100)	—
營業支出	(1,224)	311	(44)	(1,535)	>(100)	75
應佔聯營及合資公司利潤扣除減值	1,886	2,867	(358)	(981)	(34)	—
除稅前利潤 / (虧損)	(2,127)	1,180	(442)	(3,307)	>(100)	(378)
平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	(5.6)	0.7	(1.0)			
不計及須予注意項目之平均有形股本回報率 <sup>1</sup> (%)	6.1	4.3	6.0			

### 管理層對收入的看法 – 按固定匯率基準 ◆

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2025年相對2024年 百萬美元	%	其中策略交易 <sup>2</sup> 百萬美元
銀行業務淨利息收益 <sup>3</sup>	(626)	(726)	(183)	100	14	105
費用及其他收益	591	351	394	240	68	(199)
不計及須予注意項目之收入	(35)	(375)	211	340	91	(94)
須予注意項目	(2,664)	(1,594)	(250)	(1,070)	(67)	(359)
收入 <sup>4</sup>	(2,699)	(1,969)	(39)	(730)	(37)	(453)

1 按業務分部計算的平均有形股本回報率，詳情請參閱第94頁。

2 分類為重大須予注意項目的策略交易所導致的影響。詳情請參閱第79頁「策略交易的影響」一節。

3 有關我們如何計算銀行業務淨利息收益的說明，請參閱第66頁。企業中心的銀行業務淨利息收益計及物業和科技資產的資金費用，以及出售前的法國保留房屋及其他貸款組合銀行業務淨利息收益。2024年的銀行業務淨利息收益並不計及須予注意項目2億美元，該等項目在「須予注意項目」內另行呈列。2025或2023年銀行業務淨利息收益並無須予注意項目。

4 資本市場財資業務收入、滙豐控股淨利息支出及惡性通脹的影響已分配至各業務分部，以便更切合其收入及支出。於2025年，此項分配中來自資本市場財資業務的總收入為23億美元（2024年：15億美元；2023年：4億美元）。

### 須予注意項目

	2025年 百萬美元	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元
收入			
出售、縮減、收購及相關成本	(1,560)	(1,357)	(297)
於聯營公司交通銀行權益之攤薄虧損	(1,104)	—	—
金融工具之公允價值變動	—	—	14
提早贖回既有證券	—	(237)	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	—	33
營業支出			
出售、縮減、收購及相關成本	(130)	(192)	(216)
重組架構及其他相關成本	(435)	(25)	63
法律準備	(1,110)	—	—
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	15	—
於聯營公司之權益減值	(1,000)	—	(3,000)
聯營公司須予注意項目之貨幣換算	—	—	(59)

# 環境、社會及管治概覽

我們的環境、社會及管治方針聚焦於為客戶和廣大相關群體創造長遠價值。

## 我們的方針

我們的環境、社會及管治方針聚焦於三大主要範疇：過渡至淨零排放、建立共融及復元力，及以負責任的方式行事。

### 過渡至淨零排放

滙豐的抱負是於2050年前成為淨零排放銀行。支援客戶是我們策略的核心，為他們的轉型提供融資對他們至關重要，也符合我們的淨零排放目標。我們希望在轉型過程中成為客戶最值得信賴的國際金融合作夥伴，為客戶和我們的股東創造長期價值。

### 經更新後的淨零過渡計劃

集團於2025年11月公布經更新後的淨零過渡計劃，當中載述以商業實況為基礎的方針，協助我們的客戶在不斷改變的經濟和地緣政治狀況下，在全球過渡至淨零排放的過程中取得成功。該過渡計劃有助我們加強以客戶為本、著重商業且靈活敏捷的工作。

我們的更新策略有助我們企業及機構理財業務客戶及英國和香港工商金融業務客戶的過渡，可將集團的融資和資源集中投放於我們相信滙豐能在實體經濟發揮最大影響力的地方。我們的目標是到2030年提供和促成7,500億美元至1萬億美元的可持續發展融資和投資，支持客戶的過渡工作。

### 目標及政策

我們亦在淨零過渡計劃中訂立中期融資項目排放更新目標、衡量指標和相關政策，務求持續符合科學原則，以及配合集團自身的淨零抱負。我們能否實現抱負、目標和承諾，很大程度上取決於客戶在實體經濟中過渡的步伐。

鑑於特定行業淨零路徑和減碳率的最新可靠資料，我們已把特定行業的融資項目排放中期目標從固定目標更新為目標範圍。

集團又發布新的可持續發展風險管理政策架構，詳述滙豐識別、評估及管理與可持續發展方針實施相關風險的方式，並列出針對特定行業的可持續發展風險管理方針。此外，該架構亦載述集團的逐步退出動力煤融資業務政策。

► 更多詳情，請參閱滙豐淨零過渡計劃：<https://www.hsbc.com/who-we-are/our-climate-strategy/our-net-zero-transition-plan>。

### 建立共融及復元力

集團致力促進共融，建立復元力，以協助我們所有相關群體創造長期價值。對於同事，我們專注營造共融工作環境，提供資源支援員工的健康福祉。根據我們的僱員投入度調查「Snapshot」的結果，集團於2025年的共融指數評分達78%，高於75%的目標。我們致力透過產品改善無障礙環境，為面臨挑戰（例如殘疾、障礙或重大生命事件）的客戶提供支持，同時促進金融教育和福祉。

### 以負責任的方式行事

滙豐的操守方針引導我們正當行事，並注重集團對客戶及業務所在金融市場的影響。

## 環境、社會及管治指標的進展

我們已制訂抱負和目標作為營運業務的指引，包括集團經營業務及服務客戶的方式。下表所列的部分主要環境、社會及管治指標用於衡量集團實現抱負的進展。為協助滙豐實現環境、社會及管治抱負，集團行政總裁、集團財務總監和集團營運委員會成員的獎勵評分紀錄中部分衡量指標與下表列示的部分環境、社會及管治指標相關。有關行政人員薪酬與非財務指標掛鈎的概要，請參閱第220至223頁的董事薪酬報告。

### 環境

#### 過渡至淨零排放

可持續發展融資及投資

**4,956億  
美元**

自2020年1月1日以來累積提供及促成總額  
(2024年：3,936億美元)

► 詳情載於第36頁。

集團自身業務達致淨零<sup>1</sup>

**84.9%**

業務營運的絕對溫室氣體  
排放量較2019年基準減少  
(2024年：66.1%)

► 詳情載於第48頁。

### 社會

#### 建立共融及復元力

性別代表性

**34.7%**

女性出任高層領導職位的  
比例  
(2024年：34.6%)

► 詳情載於第52頁。

黑人族裔

**3.0%**

英國和美國黑人族裔同事出  
任高層領導職位的合計比例  
(2024年：3.0%)

► 詳情載於第52頁。

### 管治

#### 以負責任的方式行事

培訓

**99%**

2025年完成操守培訓的員工  
(2024年：99%)

► 詳情載於第62頁。

### 融資項目排放

**7個行業**

我們已設定中期融資項目排放目標的  
行業數目

► 詳情載於第40頁。

<sup>1</sup> 此溫室氣體排放絕對值僅涵蓋範圍1、範圍2和範圍3（商務差旅）的排放量。

## 氣候相關金融信息披露工作組

### 氣候相關金融信息披露工作組

我們已考慮集團在英國金融行為監管局《上市規則》第6.6R(8)條（「英國上市規則」）及英國《2006年公司法》第414CA和414CB條（「2006年英國公司法」）下的「不遵守就解釋」責任（合稱「氣候相關金融信息披露工作組規定」），以及《香港上市規則》（「香港上市規則」）附錄C2《環境、社會及管治報告守則》D部分與氣候相關的披露資料（「香港上市規則D部分」）。

作為考慮何等項目須予以計量及公開報告的一部分，我們透過進行評估，確定列載於《2025年報及賬目》的氣候相關金融信息披露詳情之合適詳盡程度。

評估所考慮的因素包括我們對氣候相關風險及機遇的風險承擔、我們的氣候相關策略之範圍及目標、過渡方面的挑戰，以及我們業務的性質、規模和複雜程度。有關詳情請參閱第359頁「我們如何決定衡量的內容」。

英國上市規則及香港上市規則D部分中多個與氣候相關的規定均屬重複，因此我們在可能的情況下簡化報告方法。

我們確認已就氣候相關金融信息披露工作組的建議及所建議披露事項（包括其附錄及補充指引）作出與之相符的披露，惟一項除外：我們並無計劃為融資項目排放、可持續發展融資或集團本身業務設定短期目標，因為集團整體氣候策略以於2050年底前成為淨零銀行的抱負為重點。我們亦就融資項目排放制訂到2030年的中期目標，以及到2030年的可持續發展融資和投資抱負。更多詳情請參閱第36及42頁。

我們披露氣候相關金融信息披露工作組規定和香港上市規則D部分的詳細解釋聲明。這些聲明包括我們目前在本報告中並未披露或部分披露的其他項目。

我們進一步闡述其原因，包括相關數據及系統限制。在相關情況下，我們亦概述為改進我們對以上方面的報告而正在進行的工作。

- ▶ 氣候相關金融信息披露工作組的披露資料完整概要，包括詳細披露位置的引述，請參閱第360頁。
- ▶ 詳細的香港上市規則索引（包括香港上市規則D部分），請瀏覽 [www.hsbc.com/esg](http://www.hsbc.com/esg) 的《環境、社會及管治資料集》。
- ▶ 有關氣候相關金融信息披露工作組規定及香港上市規則D部分的詳細解釋聲明載於第360至362頁。

## 集團非財務及可持續發展資料聲明

下表載列與非財務及可持續發展相關的主要披露資料，協助相關群體了解有關資料。有關披露資料符合2006年英國公司法第414C條、第414CA和第414CB條規定下的「策略報告」的規定，並與本《2025年報及賬目》提及相關資料的部分相互引述。

下表亦有助了解與香港上市規則附錄C2環境、社會及管治報告守則C部分及D部分有關的披露資料。

主題	規定說明	披露位置
業務模式	業務模式說明	▶ 第4頁
影響、政策及盡職審查	環境	▶ 第34至51頁
	僱員事項	▶ 第52至56頁
	社會及社區事項	▶ 第57頁
	人權事項 <sup>1</sup>	▶ 第59頁
	反貪污及反賄賂事項	▶ 第62頁
主要風險及管理	主要風險及相關管理方式 <sup>2</sup>	▶ 第30至31頁
主要表現衡量指標	環境	▶ 第25、36、40至49頁
	僱員事項	▶ 第25、52至56頁
	社會及社區事項	▶ 第57頁

- 1 集團的《人權聲明》連同根據《英國現代奴役法》所作出的年度聲明載於 [www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre](http://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre)。有關集團方針的詳情，請參閱第59頁環境、社會及管治報告「人權」一節。
- 2 有關集團可持續發展風險管理方式及可持續發展風險管理政策架構的詳情，請參閱 <https://www.hsbc.com/sustainability-risk>。

# 董事會與相關群體的溝通及決策

## 第172(1)條聲明

於2025年，董事會每作決策時均謹慎考慮每項決策可能會產生的短期和長期影響，以及該等決策如何符合集團的策略優先事項和其他相關事宜，包括2006年英國公司法第172(1) (a)至(f)條所載的事宜。

滙豐的第172(1)條聲明載於第27至29頁，當中提供與相關群體溝通機制的例子，以及董事會於2025年作出若干主要決策的過程中如何考慮主要相關群體權益的例子。

董事會的決策過程獲得集團的管治程序支持，確保董事能及時取得適當的資訊和資源。更多詳情請參閱：

- ▶ 董事會管治：第244至246頁。
- ▶ 董事履任啓導及培訓：第198頁。
- ▶ 董事會下設委員會報告：自第200頁起。

董事會致力促進集團取得成功，讓整體成員受惠，並充分考慮以下因素：

任何決策可能引致的長期結果	集團策略 首要及新浮現風險 長期可行性及持續經營聲明	▶ 第9頁 ▶ 第31頁 ▶ 第32頁
我們員工的權益	員工團隊參與 社會共融及代表性 成為理想的工作地方 文化監督	▶ 第196頁 ▶ 第52頁 ▶ 第55頁 ▶ 第196頁
加強與供應商、客戶和其他各方業務關係的需要	我們與供應商的合作方針 支持客戶 董事會與主要相關群體的溝通	▶ 第63頁 ▶ 第57頁 ▶ 第28頁
集團營運對社區和環境的影響	與社區互動 聯繫各界共建好環境 過渡至淨零排放	▶ 第57頁 ▶ 第39頁 ▶ 第34頁
集團對維持高標準商業操守聲譽的期望	集團非財務及可持續發展資料聲明 董事會履任啓導及培訓 舉報	▶ 第26頁 ▶ 第198頁 ▶ 第62頁
集團成員之間行事公正	與投資者溝通 股東周年大會及香港非正式股東會議 股東參考資料	▶ 第28頁 ▶ 第28及356頁 ▶ 第356頁

## 與相關群體溝通

集團的相關群體包括集團員工、客戶、投資者、監管機構及政府，以及滙豐所服務社區的成員。很多集團員工同時亦是滙豐的客戶和股東，而我們的企業客戶又可能是集團的供應商。

滙豐規模龐大，業務遍布全球，意味著我們的行動足以產生重大影響。我們致力以負責任的方式經營業務，作決策時放眼長遠利益。

與各主要相關群體保持具建設性的對話尤為重要，有助我們了解他們的權益和觀點，並納入董事會的討論。

2025年，董事參與一項全面的相關群體參與計劃，在可行的情況下直接與相關群體會面。我們向董事會匯報有關溝通活動的結果，並邀請

董事分享意見，作為未來溝通活動和優先事項的參考。董事會亦定期省覽管理層提供有關整體集團相關群體溝通活動的最新資料。

### 2025年的主要相關群體



#### 客戶

滙豐明白，對客戶需要的認識越深，越有利於我們輔助客戶達成財務目標，從而幫助我們實現集團宗旨及策略。



#### 投資者

滙豐力求與零售和機構投資者持續對話並以多種形式溝通，以了解投資者的需要及感受。



#### 監管機構及政府

與業務所在市場的相關機構維持建設性對話及建立融洽關係，有助支持達成集團策略目標。



#### 員工

集團希望繼續成為理想的工作場所和發展事業的地方，令員工充滿幹勁，具備實現集團策略所需專長和技能，使集團策略得以成功實施。



#### 社區

我們透過企業社會責任及廣泛的溝通互動，致力發揮關鍵作用，支持業務所在的社區。



#### 供應商

我們與供應商溝通，有助我們有效營運業務並執行策略。

## 2025年董事與主要相關群體的溝通

### 客戶

#### 我們溝通的方式

- 與重要商業客戶會晤及進行溝通活動。
- 定期向董事會匯報客戶事項，包括營運復元力、集團整體的客戶體驗，以及零售客戶調查結果，包括淨推薦評分的變動等。

#### 溝通結果

- 客戶溝通活動及會議為我們提供機會討論當地市場的增長機會，更深入了解客戶面對的挑戰，以及我們如何與客戶合作以應對不斷變化的營運環境和環球經濟。
- 客戶調查就滙豐在客戶互動和合作方面的表現，以及集團如何能在客戶體驗方面作出實質改進提供見解。

### 員工

#### 我們溝通的方式

- 員工活動，包括領導層論壇、網上廣播、員工大會，以及員工投入事務專責非執行董事領導的員工投入度計劃下的其他活動。詳情載於第196頁。
- 與各僱員資源小組負責人交流，並在不同司法管轄區參與各項員工活動。
- 集團人力資源及管治總監定期發布通訊，包括發展和推行新領導原則和集團整體新領導架構「我們的領導之道」的最新進展。
- 就重要人事議題展開深度專題探討會議。
- 進行年度僱員Snapshot調查，並向董事會匯報調查結果。

#### 溝通結果

- 員工溝通活動有助確保董事會與員工之間持續聯繫，為董事會的討論和決策提供參考，並促進不同地區對集團文化的了解。
- 員工溝通為員工Snapshot調查的結果提供背景資料，支持董事會監督對所提出事項的回應行動。
- 員工的意見有助集團設計和執行「我們的領導之道」。

### 投資者

#### 我們溝通的方式

- 執行董事與分析員和投資者會面，並在投資者路演活動中闡述簡報，討論季度業績。
- 在2025年股東周年大會及香港年度非正式股東會議上與零售股東舉行答問環節。集團主席與高級獨立非執行董事在2025年股東周年大會前與主要機構投資者會面，包括在投資者論壇上會面。
- 薪酬委員會主席與主要投資者和代表投資者的顧問舉行投資者會議。
- 於2025年在香港舉行滙豐環球投資峰會，獲機構及零售投資者、主要客戶和商界領袖出席。

#### 溝通結果

- 全年與機構和零售投資者定期互動，有助董事會了解投資者對重大事項（如實施策略及展望）的看法。
- 向投資者作出諮詢，讓其了解董事薪酬政策，有關政策於2025年股東周年大會上向股東匯報，並獲股東批准。

### 社區

#### 我們溝通的方式

- 董事會成員與非牟利策略夥伴會面，了解更多關於滙豐慈善貢獻對有關地區的影響。
- 董事出席促進與慈善公益夥伴及民間團體在社區相關議題上交流的峰會，包括世界經濟論壇等。
- 管理層向董事會報告滙豐慈善活動的影響。
- 與可持續市場倡議理事會成員會面，討論優先事項與機遇。

#### 溝通結果

- 了解滙豐在各地區的義工服務計劃優勢，同時發掘機會，加深集團整體員工對義工服務機會的認識。
- 參與社區活動所得的見解及慈善公益夥伴反映的意見，為集團慈善策略的發展提供參考。

### 監管機構及政府

#### 我們溝通的方式

- 在主要市場與國家元首、國際領袖及政府官員會晤。
- 與監管機構（包括審慎監管局及金融行為監管局）定期會晤及聽取他們的簡報，並與監管機構舉行專門會議，討論組織和治理方面的事宜，包括集團於2025年的文化轉型。
- 管理層就集團相關的監管和政治發展定期向董事會報告及提供最新資訊。

#### 溝通結果

- 董事會與國家元首、國際領袖、政府官員及監管機構以不同形式頻密溝通，可就監管機構關注及策略上具重要意義的事宜坦誠對話。董事會省覽監管機構的簡報並透過坦誠的雙向溝通，有助董事會了解監管機構在主要策略範疇及挑戰方面的觀點。
- 向審慎監管局及金融行為監管局進行諮詢，為制訂「我們的領導之道」架構及管治程序的發展提供有用的意見，以符合監管規定和監管機構的期望。
- 管理層作出匯報，讓董事會能監察集團對地緣政治及監管規定轉變的回應，並確保具備合適的資源及監控措施。

### 供應商

#### 我們溝通的方式

- 董事與主要供應商會面，促進探索機遇的對話，包括討論人工智能及數據和創新的機遇如何提升科技方案，尤其在改善客戶體驗、風險管理及營運復元力，以及監管合規等範疇。

#### 溝通結果

- 直接與供應商溝通讓我們有機會討論具策略意義的事宜，加深了解供應商面對的挑戰，探討合作和創新的機遇，進一步實現集團的策略抱負。

## 董事會決策

年內，董事會批准滙豐更新抱負：始終以客為本、服務為先，成就全球最值得信賴的銀行。此項抱負有助我們專注發展滙豐最長增長潛力

的領域，為股東帶來具吸引力的回報。董事會持續根據主要指標評估業務表現，並按不斷變化的地緣政治和宏觀經濟因素監察策略調整和

執行情況。所作決策均以集團行政總裁及其他高級管理層成員的定期報告，以及採用適用的外部指引作為依據。

## 重新分配資源

董事會監督非策略資產的檢討及撤資，以配合滙豐持續進行的簡化計劃，務求確保所作決定有助集團執行策略上長期的優先事項。任何可能對客戶和員工構成影響的建議，以至任何監管問題的影響，董事會均作全面考慮。

### 主要決策

董事會支持繼續檢討及退出非策略資產投資，讓集團能夠專注於具明顯競爭優勢和最大增長機會的範疇，提升於該等範疇的領導地位和市場份額，為客戶提供支持。

有關我們如何重塑集團增長的詳情，請參閱第9頁。

### 結果

其中一項於年內公布的交易，是滙豐出售德國託管業務予法國巴黎銀行。此項撤資行動旨在讓證券服務業務專注加強滙豐在亞洲和中東市場的領導地位，並藉由集團在倫敦、愛爾蘭和盧森堡的策略樞紐，為英國和歐洲客戶提供一流的託管和基金服務。

### 顧及的相關群體



## 為增長投資

董事會對透過協議安排方式私有化恒生銀行的建議作出通盤考慮。董事會頻常開會討論此事項，並出席專責特別會議，確保適時作出符合集團管治和監管規定的決策。在所有階段中，董事會均有顧及與相關監管機構溝通的需要，並把此因素納入決策時間表中。

### 主要決策

董事會充分考慮相關群體的多方意見，認同恒生銀行的品牌、歷史傳承及在當地社區中的角色。董事會亦考慮此項交易的財務影響，以及對投資者和客戶的長期影響。

董事會批准集團推展該項建議，並認為建議符合集團增值投資的準則。董事會亦同意在宣布建議後的三個季度不會展開股份回購的預期。

### 結果

滙豐私有化恒生銀行於2026年1月26日生效。恒生銀行的股份於2026年1月27日在香港聯合交易所除牌。重啟股份回購的決定須符合滙豐正常的股份回購考慮及程序，並按季度審視。

恒生銀行私有化體現香港作為滙豐本位市場在策略上的重要性，並為加強投資和營運優勢提供機遇。

### 顧及的相關群體



## 領導與文化

人事與文化議題一直是年內董事會議程的重點。我們深入考慮簡化的組織架構設計對客戶和員工的影響，董事會亦監督新領導原則和「我們的領導之道」架構的發展。該架構旨在從上而下支持滙豐希望實現的問責、領導與卓越文化，讓文化成為集團策略的推動力。

董事會與審慎監管局和金融行為監管局溝通，就文化轉型和新領導架構展開討論，了解他們的期望。

### 主要決策

董事會支持制訂及推行新領導原則和「我們的領導之道」架構，支持集團上下培養上述文化。

### 結果

董事會的支持讓管理層能夠發展及推行「我們的領導之道」。該架構已應用於最高級的管理層，於2026年的重點則是進一步推及其餘的管理人員。董事會透過管理層定期提供的最新資料，以及非執行董事出席專責管理層諮詢小組會議，持續監察有關進度，並聽取員工的意見。

### 顧及的相關群體



## 可持續發展

在董事會可持續發展工作組的支持下，董事會持續監督滙豐的可持續發展策略。我們投入大量時間考慮淨零過渡不斷改變的全球背景，包括地緣政治變化、能源需求增加、我們至今從客戶過渡進程中之所學以及全球過渡步伐。

### 主要決策

董事會監督滙豐經更新後的2025年淨零過渡計劃的發展，並於2025年11月批准發布該計劃。

### 顧及的相關群體



### 結果

支持客戶是滙豐策略的核心，我們與企業客戶深入交流後制訂更新計劃，加深我們對他們的過渡優先事項、限制和資金需求的了解。滙豐2025年淨零過渡計劃闡述集團為實現淨零抱負而正在採取的行動，以及我們的方針在過往及未來如何隨時間演變、不斷調整，以應對不斷變化的全球形勢。有關計劃可在滙豐網站上查閱。

▶ 有關滙豐可持續發展策略及淨零過渡計劃的詳情，請參閱第36至49頁。

# 風險概覽

## 管理風險

我們採取積極主動方針管理集團承擔的經濟、財務和地緣政治風險，並輔以持續監控和檢討。有關範疇的發展過去對滙豐的客戶、營運和財務風險狀況造成影響，日後亦可能構成重大影響。

### 地緣政治和宏觀經濟風險

2025年，面對難以預測的美國貿易政策、地緣政治緊張局勢加劇，以及滙豐所在主要市場的財政狀況憂慮升溫，環球經濟仍展現出復元力。全球國內/本地生產總值增長超越預期，上升的原因源自出口增長（由於商家為規避美國關稅而提前採購商品和美元走弱），以及政府支出。鑑於信心低迷、失業率上升和通脹憂慮，家庭消費較為疲弱。美國方面，受惠於科技領域投資激增，國內生產總值增長超出最初預期。中國內地和香港方面，對亞洲和拉丁美洲市場的出口抵銷美國關稅部分影響，而有利的財政和貨幣政策繼續支撐經濟增長。

貿易和關稅政策預計仍然會為企業及消費者帶來不明朗因素。關稅稅率調整，包括對特定行業徵收關稅，可能抑制資本投資和消費支出，擾亂供應鏈，降低全球貿易增長。儘管供應鏈重組可能帶來新投資和增長機遇，但有關發展亦可能對集團及在部分最受影響市場營運的客戶造成不利影響。

金融市場估值大幅上漲，包括人工智能和科技行業。該等行業的投資有望提升生產力，但若預期的生產力效益未能兌現，目前估值高企亦可能會引起市場大跌的風險。具破壞力的市場調整可能會削弱經濟增長，進一步削弱客戶的財務狀況，令抵押品和其他債權價值下降，繼而對滙豐的風險狀況和盈利造成不利影響。

我們亦面對利率風險，這可能會影響到淨利息收益、資產和負債的公允值，以及整體財務表現。

主要央行已根據通脹和就業風險的變化調整政策方針。美國聯儲局經評估認為關稅相關通脹風險屬暫時性，但就業市場風險卻在加劇，因此於2025年9月恢復減息周期。聯邦基金利率的目標範圍目前介乎3.5%至3.75%。英國方面，

英倫銀行認為通脹壓力已充分緩和，並於2025年12月減息。

儘管金融市場的價格已反映進一步減息預期，但未來走勢仍然存在變數。若通脹顯著加快，高出央行目標範圍，政策利率可能上調。利率上升可能降低主要消費和商業領域的貸款需求，導致信貸質素惡化，同時對房地產和其他資產價格構成壓力。相反，利率下降可能導致淨利息收益受壓，對盈利能力造成不利影響。

我們的風險狀況可能受到財政政策、公共赤字和債務水平影響。多個滙豐業務所在主要市場的社會福利支出增加，以及國防和氣候過渡支出上升，政府債務水平持續攀升。多個市場政黨林立，權力分散，削弱政黨緊縮財政的意願。各主要經濟體長期利率上升，可能對高負債主權國家/地區的財政能力和持續償債能力產生不利影響。集團所在主要市場的資金成本上升，可能提高借貸成本，以致降低國內/本地生產總值的增長潛力，同時亦對集團客戶和交易對手構成再融資風險。

匯率波動亦可能導致交易用途持仓出現按市值計價變動，加上貨幣變動造成換算效應，從而影響我們的風險承擔。

地緣政治環境依然錯綜複雜，緊張局勢可能打擊集團的營運和風險狀況。我們持續關注俄烏戰爭、中東地區衝突的相關動向、美國向委內瑞拉進行軍事行動造成的更廣泛影響，以及任何其他地方潛在軍事行動或衝突的跡象。有關衝突仍是主要不明朗因素的來源，可能對滙豐及客戶造成影響，包括加劇市場波動和供應鏈中斷。中美兩國的策略競爭日趨激烈，包括跨境投資限制，亦正影響全球供應鏈格局，這亦可能影響集團的營運。

制裁、貿易及投資限制措施會隨著地緣政治事件的變化而不斷演變，並可能對集團、客戶及集團業務所在市場造成不利影響。這些因素可能導致法律、監管、聲譽和市場風險增加，並令經營環境更加複雜。

香港商業房地產市場的住宅市場於2025年下半年已開始出現復甦跡象。然而，寫字樓市場仍

然受壓，市場流動性仍然緊張，尤其是中型及次投資級別企業。中國內地方面，物業市場依然疲弱，政府刺激措施尚未顯著提振買家信心。

2025年底，我們就預期信貸損失作出管理層調整，以反映模型未能完全捕捉的行業或組合風險。我們持續監察並致力管理上述所有因素的發展對客戶和業務造成的潛在影響。

### 主要承受風險水平指標

截至2025年12月31日，集團普通股權一級比率和預期信貸損失準備均在界定承受風險水平限額以內。截至2025年12月31日，普通股權一級比率为14.9%，與2024年12月31日相同。批發和零售業務預期信貸損失準備分別佔貸款的0.4%和0.34%，均在承受風險水平內。

### 我們的營運

我們持續致力投入資源，提升科技系統及關鍵服務的可靠度及復元力，包括我們抵禦和應對網絡攻擊的能力。我們對第三方進行評估，以助確保他們提供符合滙豐要求的服務標準，為我們的客戶提供穩健服務。此舉有助我們保障客戶及交易對手，同時盡量減少服務中斷。作為我們防範相關威脅的方針，我們投資於業務及技術監控措施，協助我們於承受風險水平範圍內及時偵測、預防、應對、恢復及從問題中汲取經驗。

滙豐銳意負責任地使用人工智能。我們致力取得平衡，把握人工智能帶來的機遇，加快實現集團策略，同時採取適當監控措施，協助減低相關風險。為了協助滿足集團對人工智能的需要和監管機構期望，不論是內部開發抑或透過第三方獲得有關技術，我們都會繼續加強集團的人工智能監督、管治、周期管理和風險管理架構。滙豐的《運用數據及人工智能的道德原則》載於 [www.hsbc.com/ai](http://www.hsbc.com/ai)。

我們繼續致力提升管理層決策所用數據的質素和時效，並在推進業務策略及監管變革措施方面取得進展，有助我們為客戶、員工、投資者及社區帶來恰當的成果。

- ▶ 有關集團核心及其他經濟境況的詳情，請參閱第116頁。
- ▶ 有關集團普通股權一級比率的詳情，請參閱第2及159頁。
- ▶ 有關集團風險管理架構和承受風險水平的詳情，請參閱第98頁。

## 首要及新浮現風險

集團透過首要及新浮現風險報告識別前瞻性風險，以決定是否需採取任何進一步行動，防範有關風險出現或限制其影響。首要風險是指可能對集團的財務業績、聲譽或業務模式構成重大不利影響的風險。我們積極管理並採取各項

措施，以緩減首要風險。新浮現風險是指一旦發生可能對我們的風險狀況產生重大衝擊的風險，該等風險被視為並不迫切，且未受到積極管理。我們的首要及新浮現風險狀況須由高級管治論壇定期審核。我們繼續密切監察各種已

識別的風險，並在必要時同意管理層採取行動消除風險及/或把風險減降至可接受的水平。

▶ 有關集團首要及新浮現風險的詳情，請參閱第100頁。

風險	趨勢	詳情
<b>外部因素引致</b>		
地緣政治及宏觀經濟風險	▲	我們的業務和組合面對政治不穩定、社會動盪及軍事衝突導致的相關風險，可能導致業務中斷、危及我們員工的安全及/或對資產造成實質損害。我們亦面臨宏觀經濟風險，該等風險可能影響我們的收益增長和資產質素。環球地緣政治和宏觀經濟風險加劇，包括國際貿易政策不明朗，我們將密切監察有關風險及作出相應檢討。
科技及網絡安全風險	▲	技術故障或來自內部或外部威脅的惡意活動，使服務中斷或數據損失的風險增加。我們繼續監察科技及威脅概況的變化，包括因地緣政治、宏觀經濟事件及第三方事件持續引起的威脅，以及對風險管理可造成的影響。我們推行持續改進計劃以助支持科技營運的復元力和穩定性，並應對日新月異且不斷加劇的網絡威脅環境。
環境、社會及管治風險	▲	我們需要承擔氣候變化、自然環境及人權相關的環境、社會及管治風險。此等風險有所增加，原因是國家及政治議程分歧、滙豐業務所在司法管轄區的監管環境日益複雜及具規範性，以及全球各地極端天氣事件越趨頻繁。金融機構就環境、社會及管治事宜採取的行動及投資決策繼續受到相關群體密切關注。若未能滿足此等不斷演變的期望，或會招致財務及非財務影響，包括聲譽、法律及監管合規風險。
金融犯罪風險	▲	客戶、員工及第三方從事犯罪活動，會令我們承受金融犯罪風險。日益複雜的地緣政治挑戰、宏觀經濟前景、制裁和出口管制合規性質複雜多變、金融犯罪規定持續演變、科技急速發展、國家/地區數據私隱規定與日俱增，以及詐騙手法日趨成熟，均導致金融犯罪風險環境加劇。因此，我們將繼續面對潛在監管執法及聲譽風險。
數碼化及科技發展風險	▲	科技發展及規例變化繼續促使新公司進入銀行業，競爭對手亦會藉此推出各項新產品與服務。我們因此需要不斷善用嶄新數碼科技進行創新，並改良我們的產品，以期為客戶提供最優質的服務，吸引和留住客戶。生成式人工智能等新科技為我們帶來機會，但同時帶來風險和干預。我們致力運用合適的管制和監督對科技發展加以管理。
不斷演變的監管環境風險	▲	監管及合規風險環境面臨持續的地緣政治風險，監管機構重點關注營運復元力、解決能力、審慎要求、財務報告和數據、環境、社會及管治、操守，以及健全的風險和金融犯罪風險管理慣例。與人工智能和數碼資產等有關的監管方針日益分化，出現部分司法管轄區傾向放寬管制的趨勢，並同時採納支持推動有關企業發展的監管措施。
<b>內部因素引致</b>		
數據風險	▶	我們利用數據服務客戶並營運業務，通常透過數碼體驗和程序實時進行。若我們的數據不準確和無法及時取得，或會對我們服務客戶、保持營運復元力或達致監管規定的能力構成影響。我們致力確保將非公開數據保密，並遵守日益繁多的數據私隱及跨境數據轉移監管規例。
接受第三方服務產生的風險	▲	我們從眾多第三方採購商品及服務。基於目前的宏觀經濟及地緣政治環境，加上行業整體面對的供應鏈網絡威脅增加，供應鏈服務中斷的風險加劇。我們繼續加強監控、監督以及風險管理政策和程序，以甄選和管理第三方（包括第三方本身的供應鏈），尤其是針對可能影響我們營運復元力的關鍵活動。
模型風險	▶	每當我們依賴模型作出業務決策時，模型風險便會出現。模型的運用涉及財務及非財務事項，以及一系列商業應用。不斷演變的監管規定和更高的期望繼續推動銀行業管理模型風險的方式作出改變，並以資本及信貸虧損模型為焦點。人工智能等新科技令我們有需要加強模型風險管控措施。
策略執行風險	▲	成功執行集團策略有助我們應對客戶和相關群體不斷快速轉變的需求。我們致力提升策略執行風險監控和監察措施的成效，有助我們在因複雜且規模龐大的策略、監管和技術變化持續而令執行風險加劇時，盡量減少受到的干擾。
可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險	▲	我們的業務、部門及經營地區面對的風險涉及挽留僱員及人才供應，僱員所需技能不斷轉變，以及遵從僱傭法律法規。整個集團的人員自願性流失率維持穩定，但未能管理有關風險可能導致我們無法實現策略目標，或招致監管機構制裁或法律訴訟，而在組織改革執行期間，風險有所加劇。

▲ 2025年風險增加      ▶ 風險維持在2024年同等水平

# 長期可行性及持續經營聲明

根據英國《企業管治守則》，董事須作出可行性聲明，以說明經考慮現況及面臨的主要風險後，集團是否有能力持續經營並償還負債，同時須指明該聲明涵蓋的期間及合適性。

董事已指明該期間為截至2028年12月31日止的三年。彼等信納集團就該期間的前瞻性評估足以用作可行性聲明的合理依據。此外，集團的壓力測試計劃以及內部對盈利能力、主要資本比率及槓桿比率的預測，均涵蓋該段期間。儘管如此，集團的壓力測試計劃亦涵蓋長達五年之境況，而在適當的情況下風險評估可超過三年（請參閱第99頁）：

- 該期間乃考慮金融服務行業持續監管變化的影響時一般採用的時間。
- 經修訂業務計劃涵蓋2026至2030年。

董事會在作出適當查詢後，信納集團整體擁有充足資源於本報告日期後最少12個月期間繼續經營，因此繼續按持續經營基準編製財務報表。

根據彼等所作評估，董事合理預期集團未來三年有能力持續經營，並償還到期的負債。

在評估持續經營能力及可行性時，董事已廣泛考慮有關目前及可能情況的詳盡資料，包括對盈利能力、流動資金、資本規定及資本來源的預測。

董事嚴格評估集團面臨的新浮現及主要風險，以確定其長期可行性，包括將威脅其償付能力及流動資金的風險。彼等確定，主要風險為集團的首要及新浮現風險（載於第31頁），當中包括地緣政治及宏觀經濟風險（包括地緣政治局緊張連同其對制裁、貿易限制、加徵關稅及中

國經濟活動持續不振的影響），數碼功能及技術進展、金融犯罪風險和環境、社會及管治風險，所有此等風險於2025年維持在偏高水平。

經董事評估後，已識別的首要及新浮現風險被認為屬重大性質，或倘風險實際出現時屬重大性質，因此，將有關風險分類為評估可行性時須予考慮的主要風險乃屬適當。經考慮就每項主要風險所規劃或採取的緩減措施，彼等亦已評估該等主要風險可能對集團風險狀況造成的影響，並將之與經董事會批准的集團承受風險水平進行比較。

在評估主要風險時，董事已考慮廣泛資料，包括：

- 集團業務及經營模式和策略的詳情（請參閱第9頁）；
- 集團風險管理及資本分配方針的詳情；
- 集團的財務狀況概要，考慮到評估期內的表現、維持最低監管規定資本水平的能力、流動資金及集團自有資金及合資格負債最低規定。值得注意的是董事相信可能會對集團未來業績或營運構成不利影響的風險；
- 企業風險報告，包括集團承受風險水平狀況（請參閱第98頁）以及首要及新浮現風險（請參閱第100頁）；
- 集團因以下事項受到的影響：俄烏戰爭、中東、委內瑞拉或其他地方發生進一步衝突或軍事行動的影響；香港及中國內地商業房地產行業的不確定性；持續及潛在的貿易限制；跨境投資限制；關稅稅率變動；及中美兩國策略競爭日益激烈；
- 有關監管規定和內部壓力測試的報告及最新資料。2025年3月24日，英倫銀行啟動銀行資本壓力測試，以評估英國銀行體系對多種不利震盪的復元力。該測試涉及釐定在嚴峻但有可能發生的壓力境況下的預期資本及流動性指標。英倫銀行於2025年12月2日發表

2025年銀行資本壓力測試結果，並作為《金融穩定性報告》的一部分。滙豐的普通股權一級資本表現強勁，突顯集團在壓力下的復元力。多項內部壓力測試，包括於2025年12月進行的2026年集團整體內部壓力測試，以及一項探討地緣政治不確定因素持續的潛在後果的額外境況分析，支持集團維持充足資本。我們每年亦會對集團整體進行反向壓力測試，並在必要時對附屬公司進行測試，了解可能導致我們商業模式無以為繼的極端情況。反向壓力測試可識別集團可能面臨的潛在壓力和弱點，協助專為降低風險而設的早期預警觸發機制、管理措施和應急計劃提供依據；

- 集團進行內部氣候境況分析，評估我們應對氣候變化的復元力，重點聚焦於與氣候相關的實體及過渡風險。分析結果顯示，集團預計氣候變化最少在未來三年不會產生任何重大影響。此外，滙豐資本狀況穩健程度充足，足以承受與氣候相關的嚴重壓力。然而，我們明白氣候相關風險可能會在此時間範圍後增加。有關滙豐2025年氣候境況分析的模型方針、模型限制及分析結果詳情，請參閱第173頁；
- 管理層就選定作深入考慮的風險相關問題所提供的報告及最新資料；
- 有關監管規定發展的報告及最新資料；
- 於財務報表附註35所列的法律訴訟及監管事宜；及
- 管理層對集團營運復元力提供的報告及最新資料。

集團公司秘書長  
麥安琦

2026年2月25日

# 補充資料

## 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。股份登記處提供的「投資者中心」為一項網上服務，讓股東可透過電子方式管理所持股份。

<b>主要股東名冊：</b>	Computershare Investor Services PLC The Pavilions, Bridgwater Road, Bristol, BS99 6ZZ, United Kingdom	電話：+44 (0) 370 702 0137 www.investorcentre.co.uk/contactus 投資者中心：www.investorcentre.co.uk
<b>香港海外股東分冊：</b>	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 hsbc.ecom@computershare.com.hk 投資者中心：www.investorcentre.com/hk
<b>百慕達海外股東分冊：</b>	Investor Relations Team HSBC Bank Bermuda Limited, 37 Front Street, Hamilton, HM 11, Bermuda	hbbm.shareholder.services@hsbc.bm hbbm.mutual.fund@hsbc.bm 投資者中心：www.investorcentre.com/bm
<b>美國預託股份存管處：</b>	The Bank of New York Mellon Shareowner Services, P.O. Box 43006, Providence RI 02940-3078, USA	電話 ( 美國 )：+1 877 283 5786 電話 ( 國際 )：+1 201 680 6825 shrrelations@cpushareownerservices.com

如閣下的持股並非直接記錄在股東名冊內，務請注意，負責處理閣下一切投資事宜之主要聯絡人，仍為登記股東或代表閣下管理投資之託管商或經紀。即使選擇直接從滙豐控股收取有關資訊，同樣如此。有關閣下個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）之任何變更或查詢，必須繼續交由閣下現時之投資經理或託管商或經紀的相關聯絡人處理。滙豐控股不保證會代為處理誤送至本公司之資料。

股東如欲索取本《2025年策略報告》或《2025年報及賬目》之印刷本，應聯絡滙豐股份登記處。有關進一步詳情，請瀏覽 [www.hsbc.com/investors/investor-contacts](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。閣下亦可自 [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com) 下載報告的電子版本。

## 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至滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取有關公司通訊已上載至滙豐網站的通知，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/investors/shareholder-information/manage-your-shareholding](http://www.hsbc.com/investors/shareholder-information/manage-your-shareholding)。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至滙豐網站的通知，而欲索取本文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請致函或電郵（註明股東參考編號）至適當的股份登記處（地址見上文）。印刷本將免費提供。

### 中譯本

《2025年策略報告》備有中譯本，各界人士可於2026年3月27日之後，向下列股份登記處索閱：

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

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/investors/shareholder-information/manage-your-shareholding](http://www.hsbc.com/investors/shareholder-information/manage-your-shareholding)。若閣下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本文件

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

## 《2025年策略報告》之地位

本報告構成滙豐控股有限公司《2025年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2025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《2025年報及賬目》

股東如欲索取本《2025年策略報告》或《2025年報及賬目》的印刷本，應聯絡滙豐股份登記處。有關進一步詳情，請瀏覽 [www.hsbc.com/investors/investor-contacts](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。

《2025年策略報告》及《2025年報及賬目》亦可於滙豐網站 [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com) 下載。

## 核數師報告

核數師就滙豐控股有限公司截至2025年12月31日止年度《年報及賬目》出具無保留意見之報告，當中包括其根據《2006年公司法》就《策略報告》及「董事會報告」與經審核財務報表一致並按照適用法律要求編製發出無保留聲明。

## 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」、「十億美元」及「萬億美元」分別指百萬、十億（數以千計之百萬）及萬億美元。

© 滙豐控股有限公司 2026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：滙豐控股有限公司環球財務部（倫敦）

設計：滙豐控股有限公司環球財務部及 Design Bridge and Partners（倫敦）

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

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



1865



2025

**HSBC Holdings plc**  
**滙豐控股有限公司**

8 Canada Square  
London E14 5HQ  
United Kingdom

電話：44 (0)20 7991 8888

[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)