

2008

滙豐控股有限公司年度回顧

HSBC 滙豐

環球金融 地方智慧

實力・多元・穩健





封面攝影：
實力 ▪ 多元 ▪ 穩健

在中環滙豐總行大廈，客戶乘搭扶手電梯直上服務大堂，背景是大廈的防風閘。這座大廈面向維港，每次有颱風預報便會落下保護閘。

滙豐在世界各地擁有超過 1 億名個人及工商客戶，為其提供理財所需的各種產品及服務。集團在 86 個國家和地區設有約 9,500 個辦事處，僱用員工 32.5 萬名。

滙豐業務範圍廣泛、覆蓋全球，其股份在倫敦、香港、巴黎、紐約及百慕達等證券交易所掛牌買賣，股東達 21 萬名，遍布全球 120 個國家和地區。

財務報表摘要僅為滙豐控股有限公司《2008 年報及賬目》的內容摘要，《2008 年報及賬目》載於滙豐網址 www.hsbc.com，歡迎瀏覽。中文版載於 www.hsbc.com.hk 網址。

財務報表摘要並非本集團的法定賬項。與《2008 年報及賬目》比較，財務報表摘要所載資料並不足以令人全面掌握本集團的業績及財務狀況。

股東及美國預託證券持有人可向下列地址免費索取《2008 年報及賬目》：滙豐控股有限公司集團企業傳訊部 — 8 Canada Square, London E14 5HQ, United Kingdom；香港上海

滙豐銀行有限公司集團企業傳訊部（亞太區）— 香港皇后大道中 1 號；北美滙豐 — Internal Communications, 26525 N Riverwoods Boulevard, Mettawa, Illinois 60045, USA；或法國滙豐 — Direction de la Communication, 103 avenue des Champs Elysées, 75419 Paris Cedex 08, France。

索取《2008 年報及賬目》之中文版，請聯絡香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東 183 號合和中心 18 樓 1806-1807 室。股東可致函有關的股份登記處索取未來各財政年度的《年報及賬目》。各股份登記處的地址載於封底內頁。

目錄

2008 年業績摘要	1
集團概覽	2
集團主席報告	4
經營環境與策略	8
集團行政總裁之業務回顧	12
監察表現及管理風險	20
可持續發展	22
集團董事會： 為你利益 全心竭力	24

財務報表摘要

董事會報告摘要	27
董事薪酬報告摘要	30
綜合收益表摘要	38
綜合資產負債表摘要	39
財務報表摘要之附註	40

獨立核數師聲明	42
---------	----

股東參考資料	43
--------	----

2008年業績摘要

/// 我們深信在商業世界裏，企業文化和道德操守均至關重要。滙豐向來恪守的傳統包括：強調財務實力、重視長遠客戶關係，以及採取保守管理作風；這些傳統今天看來比過往任何時刻都更值得珍惜。///

集團主席

葛霖

業績摘要



在極具挑戰性的嚴峻環境下，多元化的業務模式帶來利潤

存款增加進一步提升貸存比率

美國消費貸款業務現正進行重組

建議供股進一步提升滙豐的財務實力

財務摘要



2008 年
除稅前利潤

93.07 億美元

50.72 億英鎊
724.74 億港元

2008 年 12 月 31 日
資產

25,270 億美元

17,340 億英鎊
195,880 億港元

2008 年
每股股息

0.64 美元

0.38 英鎊
4.97 港元（估計）

除稅前利潤
較 2007 年下跌

62%

2007 年：242.12 億美元

2008 年 12 月 31 日
市值

1,140 億美元

790 億英鎊
8,860 億港元

資本實力

11.4%

2008 年 12 月 31 日總資本比率

/// 我們早已察覺經濟逆轉的訊號，因而能夠先行作好部署。這讓我們在當前的大風暴中得到一些保護；同樣地，滙豐為人公認的優勢：業務多元化和地域覆蓋廣泛、雄厚財務實力和資金自給自足，亦減輕了我們所受到的衝擊。///

集團行政總裁

紀勤

集團概覽

滙豐在最近一項調查中獲評選為全球第一的金融服務品牌。集團也是世界最大的銀行及金融服務機構之一，業務覆蓋廣泛的地域及客戶群。滙豐憑藉對地方市場的深入認識，結合國際業務的廣泛專長，展現「環球金融 地方智慧」的特色。

按客戶群劃分

滙豐為個人、公司及機構提供全面的金融服務。滙豐的業務是由兩大客戶群（即個人理財和工商業務）及兩大環球業務（即環球銀行及資本市場和私人銀行）組成。整體而言，滙豐服務逾 1 億名個人客戶及近 300 萬名工商客戶。

2008 年營業收益總額
(百萬美元)

個人理財	47,963
工商業務	15,652
環球銀行及資本市場	13,597
私人銀行	3,631
其他	12,296

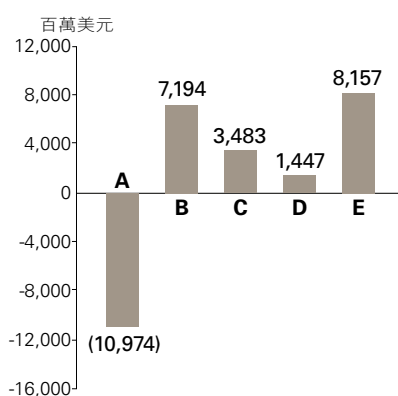
按地區劃分

滙豐在 86 個國家和地區設有約 9,500 個辦事處，為客戶提供服務。滙豐的業務廣泛覆蓋歐洲、亞太區、美洲及中東的已發展及新興市場。

2008 年營業收益總額
(百萬美元)

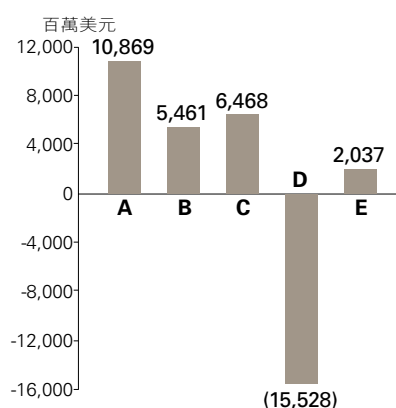
歐洲	34,046
香港	12,076
亞太其他地區	11,621
北美洲	21,417
拉丁美洲	11,903

2008 年按客戶群及環球業務劃分的除稅前利潤



A (117.9)%	個人理財
B 77.3%	工商業務
C 37.4%	環球銀行及資本市場
D 15.6%	私人銀行
E 87.6%	其他

2008 年按地區劃分的除稅前利潤



A 116.7%	歐洲
B 58.7%	香港
C 69.5%	亞太其他地區
D (166.8)%	北美洲
E 21.9%	拉丁美洲

客戶群及環球業務

個人理財	工商業務	環球銀行及資本市場	私人銀行
除稅前虧損 109.74 億美元	除稅前利潤 71.94 億美元	除稅前利潤 34.83 億美元	除稅前利潤 14.47 億美元
產品 滙豐為世界各地的個人提供金融產品及財富管理服務，包括往來及儲蓄戶口、信用卡、貸款、按揭、退休金及投資服務，以及保險。滙豐亦提供卓越理財服務，切合經常往來世界各地的客戶的理財需要。	產品 滙豐是領先的國際商業銀行，並致力成為目標市場內小型企業的首選銀行。我們為各類大小企業提供銀行及金融服務，產品包括融資方案、資金管理、國際貿易產品、財資及資本市場產品、商業卡、保險、財富管理及投資銀行服務。	產品 環球銀行及資本市場業務是以新興市場及融資為主的業務，為世界各地的大型政府、企業及機構客戶提供財務方案，服務範疇包括投資銀行、環球資產管理、各類市場服務（包括外匯），以及廣泛的研究服務。我們憑著環球網絡及對地方市場的認識，為客戶服務。	產品 滙豐私人銀行在全球所有重要創富地區為資產豐厚人士提供高度個人化的服務。我們同時提供傳統和創新的財富管理及保存服務，包括全面的銀行產品、顧問及全權委託投資服務。此外，我們還透過一系列服務協助客戶保障及保存現有財富以留給後代子孫，包括繼承策劃、信託基金、保險及慈善事業。
客戶 滙豐個人理財業務每年服務逾 1 億名個人客戶，當中包括 260 萬名卓越理財客戶。滙豐是主要的環球信用卡發行機構，發卡量超過 1 億張。	客戶 我們服務近 300 萬名工商客戶，包括獨資企業、合夥企業、會所、團體、註冊公司及上市公司。	客戶 環球銀行及資本市場業務致力與客戶維繫長遠的合作關係，客戶包括遍布全球的 4,000 多個政府、企業及機構。	客戶 私人銀行的客戶為世界各地的富裕人士，包括商人、高級行政人員、家族，以及媒體和體育界人士。
地點 滙豐的個人理財業務覆蓋全球 62 個國家和地區。在世界各地有 8,500 個零售業務點及 16,500 部自動櫃員機。在 41 個國家和地區提供卓越理財服務。	地點 工商業務覆蓋全球 63 個國家和地區。	地點 環球銀行及資本市場在全球 66 個國家和地區經營業務。	地點 滙豐私人銀行在世界各地設有超過 90 個辦事處，包括 2008 年在廣州、上海及北京開設的三個新辦事處。
回顧始於第 15 頁	回顧始於第 14 頁	回顧始於第 17 頁	回顧始於第 18 頁

集團主席報告

2008 年是近 50 年來，環球經濟和金融服務業最不尋常的一年。這一年出現了全球證券化熱潮年代的第一個危機，而隨着金融風暴迅速直接波及實體經濟的表現，亦顯露了環球經濟在短線經營作風下的首個危機。

危機的肇因

造成危機的因素既複雜而又互相牽引，但仍可清晰整理出幾個肇因。

- 首先，全球經濟重心加速傾向新興市場，促使環球經濟失衡。新興經濟體的高速增長，形成了「宏觀經濟三角」，包括：主要消費市場 — 以美國為首，但亦包括許多其他西方國家；主要生產國 — 大部分是一直為西方生產大量消費品，並且高速擴張的新興市場；資源供應國 — 憑豐富的自然能源和其他商品資源推動生產國的發展，而且賺取高價，至最近才形勢有變。這個宏觀經濟三角增長率極高，但同時造成極大的

金融失衡，結果是生產國與資源供應國累積巨額儲備，而美國與其他消費市場卻錄得大額赤字，並且不斷擴大。

- 第二是廉價信貸，生產國與資源供應國所累積的儲蓄，絕大部分投資在全球儲備貨幣 — 美元資產，使利率持續低企。廉價資金進一步推動消費景氣和房價升勢，又鼓勵銀行和客戶多作借貸，繼而演變成資產價格泡沫，其中以房地產市場最甚。美國和大部分新興國家的寬鬆貨幣政策，令情況更變本加厲。
- 第三是結構過於複雜的證券化產品。部分金融產品既複雜亦不透明，發展愈甚之下，即使年資深厚、經驗豐富的銀行家亦難以了解。這意味着銷售與購買這些資產的人，均未能妥善評估其中所涉及的風險。
- 最後，是過度槓桿化。不少銀行過度進行槓桿化活動，而且過份依賴大額資金來源，但卻錯誤假

設資金來源會永不枯竭。同時，資產又以更高的直接和間接槓桿比率面世；當證券化市場開始崩潰之時，銀行才發現所持資產根本不能出售或獲得融資，迫使資產方承受巨大虧損，而負債方則流動資金不繼，雙方均完全措手不及。

金融體系因此遭受前所未見的壓力，並導致嚴重的互不信任。不少國家甚至需要納稅人的巨額資助，以穩定局面。

銀行業的缺失

銀行業的確犯了不少錯誤。我們必須緊記，雖然一般銀行家大多不斷努力為客戶提供優質的服務，但不可否認當中已經有很多人令業界聲譽大受損害。

不少人以不當手法銷售不適當的產品，但薪酬條件之優厚形同失控，而不當的獎勵亦導致人鋌而走險。當中的罪魁禍首卻往往是此制度下的最大得益者，確實引起公憤。

我們的策略

▲▲ 滙豐在這次危機之中，並不能獨善其身。但我們的業務根基極之穩固，而我們的業績亦足以顯示滙豐強大的抗逆能力。

我們的策略亦完全經得起考驗。我們會繼續憑藉雄厚的財務實力，集中開拓全球各地增長較快的市場，並會著重發展那些必須倚重國際聯繫的業務。▲▲



這一切都顯示銀行業的文化與操守出了問題——就是人們往往已經不再過問所作所為是否合乎正道，只是在乎沒有違犯法。銀行業人士應該重拾正義感，作為經營的主要動力。

滙豐的策略無懼考驗

滙豐在這次危機之中，並不能獨善其身。但我們的業務根基極之穩固，而我們的業績亦足以顯示滙豐強大的抗逆能力。

我們的策略亦完全經得起考驗。我們會繼續憑藉雄厚的財務實力，集中開拓全球各地增長較快的市場，並會著重發展那些必須倚重國際聯繫的業務。當前的危機會加快全球經濟重心的轉移；換言之，全球經濟重心將會加速東移，印證滙豐過去幾年來不斷加速發展高增長地區的業務，實屬明智。

我們的資產負債及流動資金狀況維持堅穩，因此滙豐的貸款業務亦從未間斷。2008年，按實際基準計算，我們的商業客戶貸款額增長了

第1名

銀行服務品牌（Brand Finance 調查）

10%。除北美洲外，所有地區的個人貸款均見增長。滙豐品牌繼續彰顯實力，支持業務表現，尤其在全球多個市場面對困境之時，仍能吸引大量資金流入。滙豐品牌最近再次獲得肯定，被 Brand Finance 選為銀行業的最佳品牌。

收入來源廣泛 支持盈利表現

若不包括北美洲個人理財業務錄得的商譽減損，滙豐2008年的除稅前利潤為199億美元，較去年減少18%。按業績報告基準計算，除稅前利潤為93億美元，下跌62%。這項除稅前利潤當中，包括若干地區及業務的強勁表現，有關詳情在集團行政總裁之業務回顧中論述。下文我會討論其中一項業務的情況。我們在北美洲錄得155億美元虧

損，包括個人理財業務的商譽減損準備106億美元。2008年第四季，美國就業情況及經濟前景惡化，亦是導致集團需要從資產負債表撇銷北美洲個人理財業務所有剩餘商譽之主要原因。

管理層一直努力解決收購該項美國業務所帶來的問題，並已考慮一切可行的辦法。我們早在2006年已意識到次按市場恐會面臨崩解，在2007年，當同業仍不斷擴展業務之時，我們已經大幅縮減次優質貸款業務，亦投放大量資源協助客戶解決資金困難。事實上，當時無人預計到美國經濟和金融市場後來惡化的程度。以大額資金融通的直接個人貸款業務模式，顯然已經不再可行。因此，我們作出艱難的決定，除信用卡業務外，不再以HFC及Beneficial品牌經營消費融資業務，並且結束其大部分分行。我們會將新造的業務與舊有業務劃清界線，並會縮減現有的業務，亦會向美國滙豐融資提供一切支援，逐步實行縮減並履行所有承諾。

滙豐素來實事求是，而作為事後檢討，我們的結論是：但願不曾進行這項收購。

美國依然是全球最大的經濟體系，而滙豐仍會致力在當地發展業務，並會視美國為核心市場。但美國滙豐銀行不受這項重整的影響，而短期內我們會憑著我們的環球聯繫網絡優勢，著重拓展以此為基礎的業務和客戶，主要是企業及工商業務，以及私人銀行和卓越理財。

84%

貸存比率

總結業績 繼續實踐業務策略

在此困難環境之下，我們的盈利未能達標，但第一級資本比率為 8.3%，已經符合資本目標，至於貸存比率則維持在 84% 的極保守水平。我們在北美洲以外各個地區均擴展貸款業務，亦努力控制成本，將成本效益比率改善至 47.2%，當中不包括上文所述的商譽減損。我們並繼續推行 One HSBC 計劃，在全球各地將產品、流程和科技標準化，提升客戶的服務體驗和改善成本效益。

我們亦在具有策略價值的地區進行收購：在 3 月收購了台灣中華商業銀行的資產、負債及業務；在 5 月收購了印度的零售經紀行 IL&FS Investsmart；又在 10 月宣布收購印尼的 Bank Ekonomi。首兩項收購已經完成，現正處於業務整合階段。至於第三項收購，預期在今年第二季內完成。另外，最矚目的出售項是出售集團的法國地區銀行網絡，作價 32 億美元。

衷心感謝全體員工

今年的情況非比尋常，令不少員工要應付非比尋常的工作要求。我謹在此衷心感謝他們一切的努力與成就。我們的行業確實受到公眾的密切注視，甚至有人認為所有銀行都不外如是。但在我們員工的努力之下，客戶會感受到滙豐與眾不同之處。而外界亦能領略到並非所有銀行都是一模一樣。

宣派股息與漸進派息政策

董事會已宣派 2008 年第四次股息每股普通股 0.1 美元（以取代末期股息），連同每次 0.18 美元的三次已派發股息，2008 年每股普通股全年派息共達 0.64 美元。按美元計算，派息總額比去年減少 29%，按英鎊計算，則減少 15%。是項股息將於 2009 年 5 月 6 日派予於 2009 年 3 月 20 日營業時間結束時名列股東名冊之股東。

經過 15 年來雙位數字的派息增長，我們這次稍微調低派息率，絕非輕率的決定。我們已經慎重考慮當前的經營環境和兩個尚在深化中的不明朗因素，即金融市場波動加劇下所需的資本供應，以及視乎經濟周期調校的監管規定資本架構。

滙豐已經為 2009 年首三次股息重訂基準，預計每股將派息 8 美仙，以反映 3 月 2 日公布的供股集資後之已擴大普通股股本的影響、當前的營商環境，以及資本規定。上述股息仍屬相當可觀，可反映管理層對長遠業務發展具有信心。滙豐會繼續視乎業務的長遠增幅而努力維持漸進派息的政策。

維持滙豐的財務實力

我們努力維持滙豐的超卓財務實力，當中的理念並不限於派息政策，亦在於鞏固滙豐的資本水平。

47.2%

成本效益比率

（不包括商譽減損）

我們宣布進行的供股集資，將進一步加強滙豐的資本比率。我們建議以全面包銷方式供股，籌集約 177 億美元股本，將資本比率提高 150 個基點。按備考基準計算，我們在 2008 年 12 月 31 日的核心股本第一級比率會因此提升至 8.5%，而第一級資本比率，則提升至 9.8%。我已就此致函全體股東交代所有細節。

過去 12 個月以來，許多同業已接受政府大額注資（但我們已表示不作此考慮），或已向股東及其他投資者籌集資本。監管規定的資本水平提高（部分原因是經濟下挫，令資本協定二架構下的資本規定受到影響），以及市場視為適當的槓桿比率水平不斷改變，均令預期的資本水平提升。我們決心維持滙豐固有的財務實力，並逐步將第一級資本比率的目標範圍提高至 7.5% 與 10% 之間。

預計集團內部產生的資本會維持強勁，而是次集資使集團更有能力應付經濟不明朗的衝擊，並處理未可預料的事件。我們相信有些機會只屬於具備優越財務實力的強者，而上述安排可讓我們有更多選擇餘地，當競爭對手資本實力較弱之時，我們卻可藉投資而爭取拓展市場份額。我們亦可透過收購壯大業務，只要收購目標的價值吸引，且符合集團發展策略，而當中風險狀況明朗，我們都會善加把握。

文化與報酬

我們深信在商業世界裏，企業文化和道德操守均至關重要。滙豐向來恪守的傳統包括：強調財務實力、重視長遠客戶關係，以及採取保守管理作風；這些傳統今天看來比過往任何時刻都更值得珍惜。這些傳統往往被視為過時，而我們的做事方法亦並非絕對完美。這次金融危機的其中一個後果，也是一個極之合理的後果，就是要徹底審視規管我們行業的種種規則和條例。但我們更不應忘記，如果一間企業的文化並不鼓勵其員工時刻講求行事端正，不論有多少監管的規則、條例，都不足以杜絕危機再現。董事會有責任監督，而管理層則要負責實踐，將可持續的企業文化深植於機構的每個層面。對於滙豐來說，沒有任何其他使命比這更重要。

我們亦願意為重建公眾對金融業的信任而出力，這表示我們會樂於由今次危機所汲取的教訓出發，參與討論業界今後如何改進的問題。我們深信，外界所指應以更嚴謹、更合理的方式來釐定行政人員薪酬之說，金融業必須適當回應。滙豐一貫奉行薪酬與市場合理掛鈎的原則，而薪酬制度的結構應使管理層的決策行動，能夠與股東的長遠利益完全一致。在市場概念之下，難免有少數人會得到實際金額很高的報酬。但無論如何，高報酬必須與股東的長遠利益真正相連。銀行業既然在過往的冒進時期出了錯，我們將會盡力幫助業界對新環境作適當回應。

因此，我亦應概述滙豐在這方面的一些立場。首先，身為集團主席，我已經由 2007 年起不再收取任何現金花紅，而所有按表現計算的報

酬都將以業績表現獎勵股份形式發放；若非達標，均不會實際授出這些股份。本集團將不會就 2008 年授出任何業績表現獎勵股份。集團行政總裁紀勤、環球銀行及資本市場兼環球投資管理業務行政總裁

供股集資

177 億美元

歐智華，以及集團財務董事范智廉均已向薪酬委員會提出，毋須考慮就 2008 年的表現向他們發放任何花紅獎勵。2008 年所有執行董事亦不會獲發現金花紅。滙豐的《年報及賬目》會詳列各董事薪酬的資料。

汲取教訓

我們現正處於一場真正席捲全球的危機，決非某一個國家所能獨力化解。各國政府有需要與金融業合力處理這危機的根本成因，同時設法維繫開放和全球化的市場運作。過去 20 年來，這種超越國界的無障礙交流，促進了世界各地的經濟繁榮。保護主義不論是加諸於貿易或是規限資本的流向，都會構成威脅，因此我們必須抗拒任何形式的保護主義。

我們亦迫切需要改善企業管治和監管規條，以建立更穩定的金融架構。各地的監管架構是全球金融市場一體化的基礎，但前者的內部政策與全球化運作卻存在強烈矛盾。我們支持採取跨政府的行動，以加強協調各監管機構，因為我們相信這是國際資本市場穩定發展的關鍵要素，從而惠及全球所有經濟體系。

經濟持續受壓

未來的 12 個月將會是艱難的日子。我們預期，亞洲、中東和拉丁美洲部分地區的經濟表現，會繼續超越西方各國，但在全球經濟衰退的大環境下，這些地區的增長亦會受到抑制。

預料美國和英國的失業率會在 2009 年全年逐步攀升，並會延續到 2010 年，而房屋市場將繼續萎縮。我們應要知道，美國是世界經濟發展的火車頭，全球各地的增長都繫於美國的復甦。

我們仍然有信心，滙豐在今天的經營環境下擁有一定優勢，而我們的實力將會為我們帶來機遇。我們的策略十分穩健，並可使滙豐處於長期增長的有利位置，取得豐厚的回報。我們繼續發揮雙重優勢，既作為服務新興市場的領先銀行，亦提供一個跨越已發展市場和增長較快之市場的國際業務網。而隨着金融體制顯現疲弱跡象，滙豐的競爭力卻在改善之中，原因是金融機構在資本和資金緊絀之下，經營規模和業務能力都受到限制，不少機構現已轉而集中在本土市場發展。

進一步加強資本基礎，可使我們更有力量應付不明朗經濟環境的衝擊，以及回應未可預料的事件，並使我們面對機遇之時游刃有餘，能以非常雄厚之財務實力，盡握良機。



集團主席 葛霖

2009 年 3 月 2 日

經營環境與策略

我們順應 21 世紀的三大環球趨勢來制訂滙豐的業務策略，把握當中的發展機遇。

我們的世界觀

滙豐主要市場的本地生產總值增長率

	2007 年 (%)	2008 年 (%)
巴西	5.7	5.1
中國內地	11.9	9.0
香港特區	6.4	2.5
印度	9.3	7.7*
墨西哥	3.2	1.3
英國	3.0	0.7
阿拉伯聯合酋長國	5.2	7.0*
美國	2.0	1.1

資料來源：各國統計機關

* 滙豐經濟研究部預測

全球增長由新興市場帶動

過去 15 年來，新興市場的增長速度遠超已發展市場。雖然當前經濟動盪，但我們預期這個趨勢會維持一段較長時間。根據預測，新興市場未來 20 年將佔全球經濟增長的三分之二。在此消彼長的世界經濟格局中，重心正逐漸移向新興市場，尤其是亞洲。

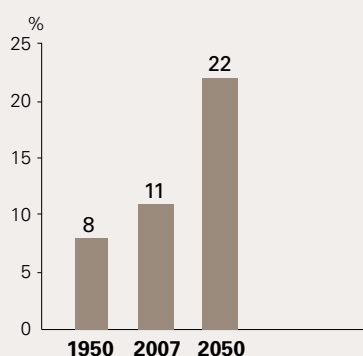
全球貿易增長速度高於本地生產總值

短期內，貿易活動料會因全球經濟下滑而放緩，但當經濟開始復甦，我們預計貿易增長也會迅速回升。過去數十年，貿易增長一直是帶動經濟蓬勃發展的火車頭，也是業務增長的一個主要原動力。雖然貿易流向或會改變，但我們預計在全球金融危機過後，貿易仍會繼續擔當主導角色。

世人更趨長壽

全球 60 歲以上的人口一直急劇增加。雖然福壽綿長是人生美事，但如何為更悠長的退休生活提供經濟來源，卻為政府和個人帶來了挑戰。當前的金融危機，導致退休資產價值下跌，令人對目前應對風險和儲蓄的態度產生懷疑。雖然如此，人們仍然需要為退休生活而儲蓄。

1950-2050 年
全球 60 歲以上人口所佔比例



資料來源：聯合國世界人口老化調查 2007

我們的策略

我們的傳統

建基亞洲 促進商貿

紮根多個國家

匯聚國際文化

注重財務實力

我們的策略

主力投資增長較快的新興市場

注重發揮國際聯繫和規模優勢

維持財務實力

我們的措施

為客戶整合組織

為員工整合組織

運用科技促成整合組織

滙豐於 144 年前創立，為東西商貿往來提供融資服務。滙豐開業短短一年內，已於 12 個國家經營業務，所以從開始便是一家跨國企業。這種匯聚東西文化的特質，一直是滙豐發展史上最大的特色之一。其次是我們一向重視財務實力，這正是我們能安渡多次危機的有利條件。

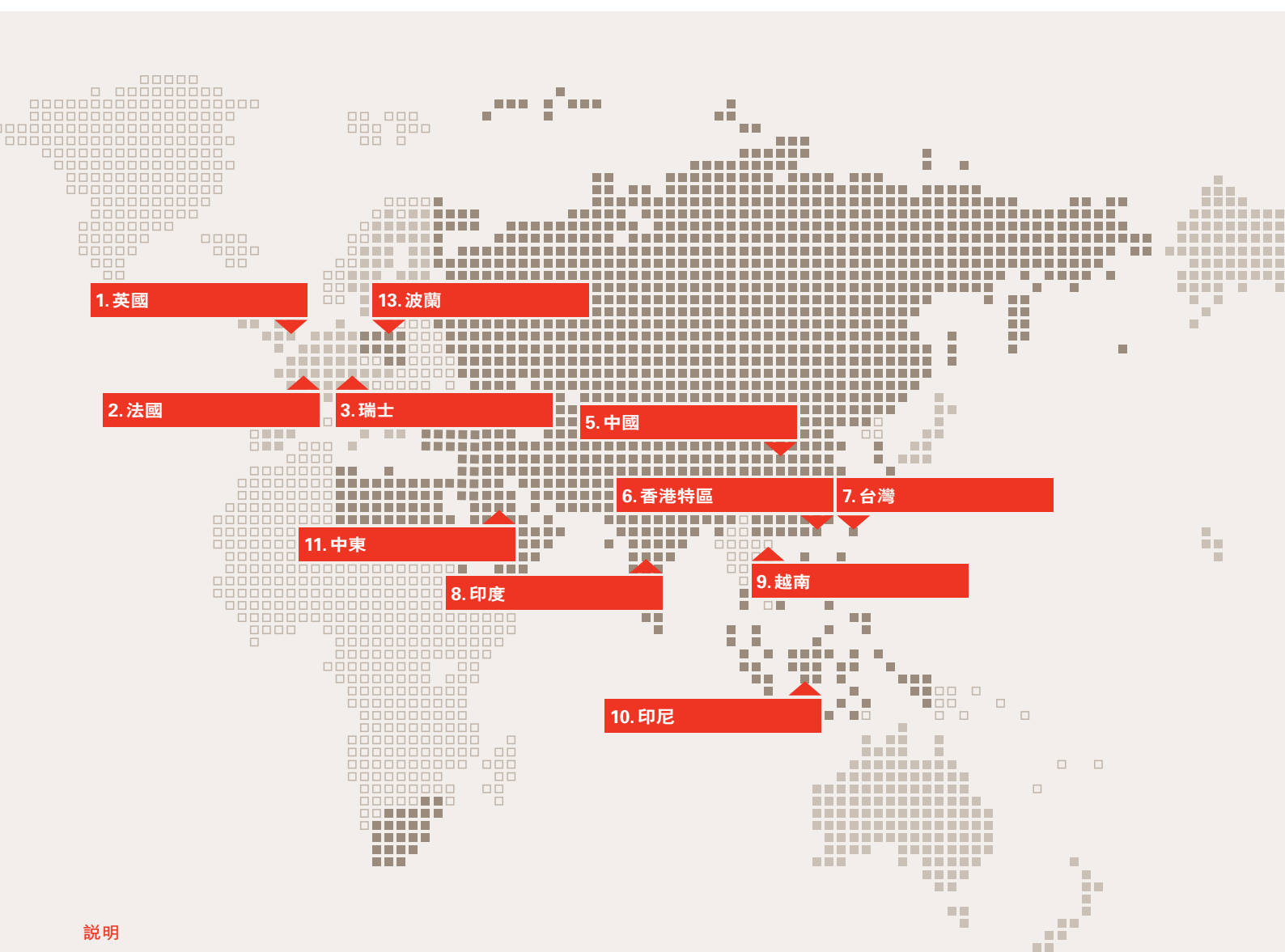
我們將繼續發揮國際聯繫和營運規模方面的優勢，以擴展業務。企業、工商和個人客戶都賞識我們的跨境服務能力。

集團在全球聘有超過 325,000 名僱員，來自超過 100 個語系地區，分駐 9,500 個辦事處，因此，為客戶和股東的利益而整合組織，是我們成功的關鍵。

我們運用科技聯繫各項業務，為客戶提供妥貼周全的跨境服務。我們投資於最佳的系統，可以在全球各地推行，節省成本。

我們又加強同事間的聯繫，共同落實集團的策略。

落實策略



2008 年大事紀

成熟經濟體系

1. 英國：滙豐宣布 2009 年增加英國的按揭資金至 150 億英鎊；在此之前，集團推出的「相等利率按揭」推廣計劃反應良好，成功吸納不少需要重訂利率的優質客戶。

2. 法國：我們出售七間並不屬於核心業務的地區銀行，帶來 24 億美元利潤。

3. 瑞士：滙豐私人銀行獲《歐洲貨幣》雜誌評選為環球私人銀行組別總排名第二位。

4. 美國：我們繼續削減次按業務，並於 2009 年初決定結束 HFC 及 Beneficial 分行網絡內的大部分營業點，以及停止承辦新的客戶貸款業務。

增長較快的經濟體系

5. 中國：我們開設了 29 個新業務點，鞏固集團作為內地最大外資銀行的地位；滙豐又開設了兩間村鎮銀行分行；滙豐私人銀行亦分別在廣州、上海及北京開設辦事處。

6. 香港特區：滙豐從新設立的 50 億美元環球貸款資金中，撥出 40 億港元專用於支持香港中小企。滙豐亦在英國、法國及馬耳他推出相關計劃。

7. 台灣：我們收購了中華商業銀行，為當地業務網絡增添逾 100 萬名客戶。

8. 印度：滙豐購入具領導地位的零售經紀業務 IL&FS Investsmart Limited，藉此進軍人數達 2,000 萬的零售投資者市場。

9. 越南：滙豐獲越南當局特別批准持有超過 15% 上限的外資股權，成為首間購入當地的越南科技及商業股份銀行（Techcombank）20% 股權的外資銀行；我們同時獲批准開設全外資銀行。

10. 印尼：我們同意以 6.08 億美元購入 Bank Ekonomi 的控股權，是項交易正待監管當局批核。

11. 中東：集團的伊斯蘭銀行機構 HSBC Amanah 開業十周年，目前在 20 多個國家擁有 700,000 名客戶，並繼續擴展產品市場，推出符合伊斯蘭教義的儲蓄戶口。

12. 墨西哥：我們在墨西哥城開設拉丁美洲地區辦事處，以配合集團的地區策略及業務流程，更貼近客戶的需要。

13. 波蘭：集團透過推出卓越理財服務打入當地零售銀行市場。這項服務已擴展至另外五個國家，令所覆蓋的國家總數增至 41 個。

4. 美國

12. 墨西哥

集團行政總裁之 業務回顧

全球各地目前面對著極具挑戰的經濟環境。2008 年，金融業經歷了極其困難的一年；隨着全球衰退不斷擴大，2009 年的困難，相信會有增無減。

滙豐的一貫作風是以開放態度談論經營環境的種種挑戰，而不是空談我們希望看見的形勢。今天，我們需要應付的挑戰確實不少。我們早已察覺經濟逆轉的訊號，因而能夠先行作好部署。這讓我們在當前的大風暴中得到一些保護；同樣地，滙豐為人公認的優勢：業務多元化和地域覆蓋廣泛、雄厚財務實力和資金自給自足，亦減輕了我們所受到的衝擊。我們經營業務的各個市場中，沒有一個佔我們總收入的四分之一以上。

2008 年內，除個人理財業務之外，所有業務範疇都錄得利潤：按經營地區計算，亦是除北美洲外全部錄得盈利。雖然市況十分嚴峻，我們許多業務部門仍然取得強勁業績，足以抵銷集團主席所指的美國業務仍未消退的困難。

歐洲業務的利潤上升 26%，達到 109 億美元，當中包括來自多項收

購的利潤，以及本身債務所產生的公允值利潤。但環球銀行及資本市場業務有多項撇減，抵銷了上述利潤。個人理財及私人銀行業務均錄得實際增長。

亞洲業務錄得除稅前利潤近 119 億美元，較 2007 年按業績報告基準計算的利潤下降 11%。2007 年的業績創紀錄主要由於期內錄得十分豐厚的股市相關收入，以及來自中國內地及其他聯營公司的攤薄投資所得收益。

香港業務的利潤是 55 億美元，由 2007 年的創紀錄水平下降 26%，主要反映經濟環境持續轉壞，財富管理和保險收益均告減少，加上年內股市大幅下滑，需為若干投資提撥減值準備。

在香港以外的亞太其他地區（包括中東），按實際基準計算的除稅前利潤上升 27%，達到 65 億美元。集團在多個市場均錄得理想業績：印度的利潤上升近 26%，達到 6.66 億美元，而中國內地業務的利潤亦勁升 64%，達到 3.19 億美元（不包括來自聯營公司收益及攤薄投資所得收益）。中東業務的除稅前利潤增

加 4.39 億美元或 34%，達到 17 億美元。

拉丁美洲業務的除稅前利潤為 20 億美元，下降 6%，主要由於需提撥較多減值準備。滙豐本身的債務亦錄得公允值利潤 66 億美元。但由於此數值會在隨後數年撥回，故作為特殊項目入賬，而未有撥歸任何業務範疇。

困難時期保障業務並支持客戶

雖然我們早已準備好要面對全球增長顯著放緩，但去年部分市場明顯瀕臨金融體系崩潰，主要原因是公眾對金融機構的信心跌至前所未有的水平。一場金融危機結果演變為牽連更廣的經濟危機，最終幾乎全球所有國家和地區都無一倖免。

在此環境下，我們已採取各種措施，來保障業務免受損害。較早前，我們已採取更保守的貸款批核準則，例如收緊英國的貸款估值比率，以及減少無抵押貸款。2008 年，我們繼續貫徹滙豐所秉持的核心經營原則。我們保持資本實力，並將貸存比率維持在 84% 的保守水平，無需倚靠外來資金。我們努力縮減環球銀行及資本市場非核心批



發業務的資產，以及美國境內的次優質消費資產。我們亦增加流動資金，並謹慎管理風險加權資產，以保障資本水平。不少客戶將資金由受金融危機嚴重影響的銀行轉移到集團旗下各部門。我們更在不少國家和地區向銀行同業市場拆放資金。

我必須強調，滙豐仍然以開放態度考慮與客戶的往來。我們雄厚和多元化的存款基礎，使我們可以在競爭對手撤離市場之時，繼續向市場提供借貸。2008年，除北美洲外，滙豐在全球各地的貸款額顯著增加，支持客戶渡過難關。在英國及香港這兩個主要市場，按實際基準計算的個人和工商貸款分別上升12%和11%。在英國，我們早在2006年曾經因為市場見頂而減少貸款，但在2008年決定重返市場幫助客戶，年內按揭貸款總額增加近一倍，達到170億英鎊。在香港，儲蓄和其他存款結餘均大幅增長，客戶貸款亦顯著上升，按揭、卡和工商貸款的增長尤其明顯。我們現正謹慎監察各類貸款的增長情況，確保資產維持高質素，同時支持世界各地的客戶。

2008年，我們繼續貫徹滙豐所秉持的核心經營原則。我們保持資本實力，並將貸存比率維持在84%的保守水平，無需倚靠外來資金。…不少客戶將資金由受金融危機嚴重影響的銀行轉移到集團旗下各部門。我們更在不少國家和地區向銀行同業市場拆放資金。

工商業務

除稅前利潤

71.94億美元

佔集團利潤

77.3%

困境中保持盈利增長

工商業務繼續是滙豐表現最優秀的業務。我們的工商業務在全球首屈一指，經營範圍亦最廣，憑着國際銀行的雄厚實力作後盾，始終是客戶至佳之選。

2008 年，工商業務的除稅前利潤較 2007 年輕微上升，達到 72 億美元，原因是收入大幅增長 10%，抵銷了貸款減值的增幅有餘。在如此困難的一年，仍能保持盈利增長，成績已屬理想。

我們的龐大服務網絡遍布世界各地，是帶動收入不斷增長的主因。來自國際交易，包括貿易及供應鏈管理服務，以及外匯服務的收入，增幅達三分之一。我們並透過環球聯繫跨境轉介系統，完成了 5,600 多宗交易，較 2007 年上升近一倍，涉及交易總額超過 110 億美元。

我們亦盡力履行銀行應有的責任，增加借貸支持客戶渡過困境。按實際基準計算，年內存款及貸款分別上升 15% 及 10%。我們十分重視中小企業客戶群。鑑於市場大幅收緊信貸，我們特別撥資 50 億美元成立一項環球中小企借貸資金，為這些公司提供額外支援。



50 億美元支援中小企

在經濟不景下，銀行紛紛收緊信貸，令許多中小企難以取得融資。

我們貫徹服務承諾，向這個重要的客戶群增加借貸，並於 2008 年撥出 50 億美元的貸款資金，為這些公司提供支援。

圖：大生是香港西環一間乾貨零售批發店，與滙豐往來已 21 年。這位老主顧最近透過滙豐新推出的中小企借貸資金得到支援。



工商業務摘要

- ▶ 客戶數目增至 290 萬。
- ▶ 滙豐仍然以開放態度考慮與客戶的往來，繼續擴展借貸及客戶賬項服務。
- ▶ 貫通國際的龐大網絡是集團的重要優勢：按實際基準計算，來自新興市場的貢獻，佔除稅前利潤一半以上。
- ▶ 跨境業務轉介升近一倍，至 5,600 宗。

個人理財摘要

- ▶ 卓越理財是集團為中上階層客戶提供的服務，年內新添近 50 萬名客戶。
- ▶ 在英國吸納了價值 54 億英鎊的優質按揭貸款業務。
- ▶ 客戶賬項錄得 13% 的強勁增長。
- ▶ 在經濟衰退持續之下，美國的分行已停辦消費貸款業務。

個人理財

除稅前虧損

109.74 億美元

佔集團利潤

(117.9%)

北美錄得稅前虧損 其他市場表現尚可

2008 年，個人理財業務整體錄得除稅前虧損 110 億美元，主要由於北美洲錄得貸款減值準備及需為北美一項商譽提撥減損準備。

撇除北美洲業務的影響，個人理財業務仍錄得利潤增長，而儘管利息收益率及費用收益受壓，收入仍維持於 2007 年的水平。在低息環境下，存戶減少存款，經營分行網絡的成本效益因此亦備受考驗。

我們繼續專注服務中上階層客戶，這些客戶尤其重視滙豐獨特的國際銀行服務及財富管理服務。年內，卓越理財客戶基礎擴大，客戶數目增至 260 萬名，較 2007 年上升 22%。每十名新吸納的卓越理財客戶中，有八名是首次使用滙豐的服務，而每名客戶創造的平均收益達到 2,000 美元。我們的各種服務安排，明顯能夠滿足經常往來世界各地的中上階層客戶所需。2008 年，我們於六個新市場推出卓越理財服務，使相關服務遍及全球 41 個國家／地區。

在歐洲，個人理財業務表現穩健。英國業務錄得堅實增長，滙豐繼續加強在當地按揭市場的地位，推出一項相等利率按揭推廣計劃，以吸納需要重訂貸款利率的優質客戶。是項推廣成功擴大按揭業務，期內新批出貸款總金額達到 54 億英鎊，而平均貸款估值比率只有五成九，反映貸款質素良好。我們特別在英國撥出一項 150 億英鎊的按揭貸款資金，務求在此理想基礎上，於 2009 年再創佳績。

由於投資信心薄弱，零售證券及投資業務的費用收益減少，使大部分地區的費用收益下降。

美國滙豐融資有限公司

美國以外地區的個人理財業務表現令人滿意，但因美國滙豐融資的重大虧損而變得遜色。美國的貸款減值及其他信貸風險準備達到 159 億美元，同時更錄得一項商譽減損準備 106 億美元，相等於北美洲個人理財業務剩餘商譽的全部數額。面對當前的嚴峻環境，我們必須，並且已準備隨時採取嚴厲措施，以妥善處理這項飽受危機困擾的業務。

150 億英鎊按揭貸款資金扶助英國業主

雖然環球信貸緊縮，但滙豐以開放態度考慮與客戶的往來，並仍然願意和有財力為客戶提供信貸。我們於 2009 年在英國推出 150 億英鎊的按揭貸款基金，實踐為客戶提供融通的承諾。

這項安排建基於我們在 2008 年推出的「相等利率按揭」推廣計劃。該計劃大受歡迎，讓業主可以將物業轉授予滙豐，同時維持現有的按揭利率。2008 年，我們向英國客戶批出的按揭貸款額增長近一倍，但信貸質素保持良好。



正如集團主席已經提及，美國經濟在接近 2008 年底時嚴重逆轉。雖然次按再融資的借貸模式可以為大量美國國民提供資金，但此模式顯然已不再可能有效運作。由於缺乏為住宅提供二按的信貸、房屋價格難望上升，及此客戶階層短期內獲得再融資的機會相當有限，我們不再以 HFC 及 Beneficial 品牌在美國承辦新的消費融資業務，並會集中全力縮減有抵押房地產及無抵押貸款組合，所涉未償還結欠額為 620 億美元。

基於上述決定，我們將會關閉美國 HFC 及 Beneficial 品牌的大部分營業點，集團亦須因此而削減 6,100 個職位，及在 2009 年上半年提撥重組架構準備 2.65 億美元（包括關閉分行成本及其他非現金支出），由此而節省的成本伸算約達每年 7 億美

元。由於美國失業率攀升及住宅物業市場繼續下滑的風險明顯存在，我們預期 2009 及 2010 年的信貸準備仍會增加，並會繼續錄得營業虧損。

鑑於美國次按融資市場前景不明朗，我們不再將美國的次按融資業務視為滙豐的核心業務。我們會繼續努力協助客戶克服財政困難，免致他們被迫止贖物業。2008 年，我們為接近 10 萬宗貸款修訂條款，雖然經濟持續轉差，我們錄得的止贖比率僅輕微上升。

誠如集團主席已表明，我們仍然注重美國市場。滙豐將會繼續提供卡融資服務，而大部分資產會由美國滙豐銀行持有及提供資金。這項決定亦不會影響美國滙豐銀行的個人理財業務，以至其零售分行網絡。

環球銀行及 資本市場

除稅前利潤

34.83 億美元

佔集團利潤

37.4%

環球銀行及資本市場業務錄得除稅前利潤 35 億美元，反映我們自 2006 年起推行以新興市場主導及融資為主的策略成績理想，令集團逐步成為領先的批發銀行，向客戶提供環球連繫網絡及複雜精細的服務。

環球銀行及資本市場業務的收入因錄得 61 億美元撇減而受影響，其中

54 億美元涉及信貸交易、槓桿及收購融資持倉，以及債券承保信貸風險，另 7 億美元涉及可供出售資產抵押證券，以及所持金融機構債務和優先股的減值。

我們致力連結新興市場和已發展市場的業務，使來自新興市場的利潤上升。目前環球銀行及資本市場業務的除稅前利潤之中，來自新興市場的貢獻，已由 2006 年的五成上升至三分之二。

核心業務例如外匯、利率、資產負債管理及融資，以及股票資本市場業務等，均刷新了收入紀錄。外匯交易收入攀升至 38 億美元的新高，原因是市場波動加劇和客戶交易量增加，歐洲及亞太其他地區的表現尤其出色。

環球銀行業務增長強勁，主要由於信貸及借貸業務的收益率有所改善，以及若干組合的信貸違責掉期錄得可觀利潤。

貸款減值及其他信貸風險準備上升至 15 億美元，反映 2008 年信貸環境惡化和多家銀行倒閉。

環球交易銀行業務錄得 91 億美元收入，比 2007 年上升 7%，全部源自工商業務和環球銀行及資本市場業務。貿易及供應鏈業務，以及證券服務均表現理想，增幅分別為 29% 及 10%，亞太區及中東的增長尤其顯著。儘管全球各地的利率下調，資金管理服務的收入仍維持強勁。

2008 年，雖然所持的可供出售證券價值下跌約 165 億美元，但集團只就該等證券組合確認 2.79 億美元的減值虧損。上述兩個數值出現重大差異，反映所有資產抵押證券均缺乏流通性，而減值虧損處於低水平，則反映滙豐所持不同類別證券的償債優先次序。詳情請參閱《2008 年報及賬目》。



聯繫發展中市場

環球銀行及資本市場業務發揮獨特優勢，為已發展及新興市場的客戶提供業務聯繫。

滙豐在印度商業重鎮孟買的交易中心（左），為客戶提供本土及國際融資服務。集團的團隊屢創新猷，包括協助亞洲開發銀行發行首項印度盧比超國家債券、為印度國家銀行安排在發展中市場發行首項印度銀行債券，以及在國際市場上為印度企業籌措首項伊斯蘭融資。

滙豐私人銀行 為客戶開啟投資大門

滙豐私人銀行在 2009 年 2 月以「環球私人銀行」為口號，在全球展開新一輪的廣告宣傳。

滙豐私人銀行善於運用本身的獨特優勢，聯繫國際上的富裕客戶，為他們提供各種投資良機和全面服務。廣告以紅色大門為設計主題，突顯本行有能力為客戶開啟跨境投資的大門。

滙豐私人銀行榮獲《歐洲貨幣》雜誌評選為 2008 年最佳亞洲及中東私人銀行，以及最佳環球私人銀行第二名。



私人銀行

除稅前利潤

14.47 億美元

佔集團利潤

15.6%

領先的跨國私人銀行

在全球私人銀行業備受資產總值大幅下降的影響之際，滙豐私人銀行仍持續表現理想。此項業務的除稅前利潤僅較 2007 年的歷史高位低 4%，成績尚算不俗。歐洲業務的收入增長強勁，瑞士及英國尤其出

色，但亞洲的交易收益減少，加上費用收益下降、職員支出增加，以及貸款減值和其他信貸風險準備上升，以致上述收入增幅被抵銷。

雖然錄得 240 億美元新增資金淨額流入（其中 165 億美元來自歐洲）的佳績，但客戶資產減少 16% 至 3,520 億美元，主要原因是所有地區的市值均見下跌。雖然經濟情況欠佳令管理的客戶資產總值下降，但我們仍吸納了 300 億美元的新增資金淨額。集團內部的業務轉介帶來 68 億美元新增資金淨額，而 2007 年則為 57 億美元。

私人銀行業務繼續擴展經營範圍，包括在中國內地的廣州、上海及北京開設辦事處，又在其他新興市場擴展本土業務，尤其在印度、巴拿馬及巴西。

環球銀行及資本市場摘要

- ▶ 新興市場帶來三分之二的除稅前利潤。
- ▶ 外匯、利率、資產負債管理，以及融資與股票資本市場業務，刷新了收入紀錄。
- ▶ 環球銀行及資本市場和工商業務的環球交易銀行業務收入上升 7%。
- ▶ 榮獲業內重要獎項，包括《歐洲貨幣》雜誌的「最佳新興市場銀行」。

私人銀行摘要

- ▶ 獲《歐洲貨幣》雜誌評選為最佳環球私人銀行第二名。
- ▶ 錄得 240 億美元新增資金淨額流入的佳績，但客戶資產因市值下跌而減少。
- ▶ 在中國內地開設三個辦事處。
- ▶ 計劃於 2009 年在俄羅斯開設辦事處。

保險業務 — 保費大升但利潤受壓

我們已提及有意發展保險業務，使之成為集團利潤的更重要來源。2008 年，保險業務的除稅前利潤為 26 億美元，下跌 19%，主要因為投資回報減少，以及富通銀行出現減值導致平安保險的貢益減少。拉丁美洲及北美洲的利潤均高於 2007 年的水平。保費上升 20%，達到 110 億美元，證明在各地推行的銀行保險業務模式保持優勢。在亞洲，我們繼續擴展保險業務的經營範圍，包括在印度和南韓開展業務。

整合組織

我們的品牌在金融服務業稱冠，世界各地客戶與我們往來交易時，總會期望時刻取得與品牌一致的高質素服務。我們的「整合組織」計劃，正是要實現滙豐品牌的承諾。至今，這個計劃已推行至第三個年頭，集團旗下多項業務均顯示整合組織的正面效益，包括環球聯繫系統的轉介個案、私人銀行業務及卓越理財均有所增長。至於開發和運用共同系統的五個計劃，亦已在 One HSBC 的旗幟下於集團各部門推行了兩年。這計劃是整合組織的重心環節，主要目標是以較低成本向集團內各部門提供更高質素的資

訊科技和營運服務。其優點是讓集團可以跨越地域提供妥貼周全的服務，滿足個人和企業客戶的不同需要，換言之，我們可以讓客戶體驗到一致的高質素服務。

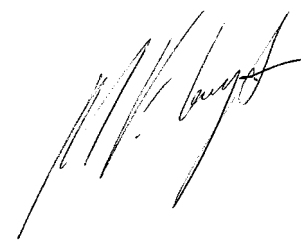
整合組織不能沒有員工的參與，滙豐全賴各位員工每日為客戶提供實現品牌承諾的服務。過去一年，集團主席和我曾到訪滙豐業務所在的近半數市場，並與許多同事交談，得悉他們在 2008 年面對的種種困難，以及如何協助客戶和各業務部門渡過困境。我謹在此感謝他們在艱難之中表現的熱誠和付出。我們的年度員工意見調查顯示，僱員投入感在 2008 年攀上新高，超越全球及行業的標準水平，足見滙豐的實力。上述調查的員工回應率高達 93%，是對集團的極大肯定，我們亦慶幸能有如此優秀和忠誠的員工。

2009 年的業務前景

作為經濟體系的融資機構，銀行與客戶的成就唇齒相依。隨着大部分已發展市場陷入衰退，加上新興市場急遽放緩，我們預期消費及工商業務賬項均會面對更沉重壓力。除北美業務外，滙豐在 2008 年大幅增加貸款以助客戶渡過難關。但國際

借貸活動普遍沉寂實在令人憂慮，亦會對信貸供應造成進一步壓力，新興市場的情況尤為嚴重。

集團主席已經說過，2009 年的前景極難預測。面對眼前種種挑戰，我們會努力與忠誠的客戶並肩作戰。我們會專注尋找商機，充分利用我們貫通國際的龐大網絡及在新興市場的領先地位，即使經濟下滑仍能以負責任的態度經營業務，而無損利潤。我很高興向大家報告，我們 2009 年 1 月的業績表現強勁，而且超出預期，實在令人欣慰。



集團行政總裁 紀勤

2009 年 3 月 2 日

監察表現和管理風險

重要表現指標

滙豐採用財務及非財務的衡量準則來查察集團的達標進度。這些重要表現指標現概述如下：

財務表現關鍵指標

收入增長是衡量滙豐是否成功賺取收益的重要指標。

收入組合是指收入來源的分布方法，而收入來源包括：淨利息收益、費用收益淨額及其他收入，此項指標有助管理層作出業務投資決定。

成本效益比率衡量用來賺取收入的財務資源數量。管理層採用這項指標來評估集團系統和人員的生產力。

信貸表現按風險調整收益率衡量，是評估信貸是否正確定價的重要指標。

平均投入資本回報衡量投放於業務的資本回報，管理層可藉此比較滙豐與競爭對手的表現。

滙豐決心為股東維持每股派息增長。滙豐 2008 年每股派息共 0.64 美元，較 2007 年減少 29%，反映盈利能力下降、當前的經營環境及資本規定。

每股基本盈利顯示每股普通股的盈利水平，是衡量僱員獎勵的兩項關鍵表現指標之一。

平均股東權益總額回報，是用來衡量投放於業務的平均股東投資回報，我們可藉此將集團的業績表現與競爭對手及內部指標作比較。

股東總回報用以計算股東投資滙豐所獲得的整體回報，計算時已包括在第一年期、三年期及五年期股價股息收益的增長。這是衡量僱員獎勵的第二項關鍵表現指標。

非財務表現關鍵指標

僱員投入感與客戶滿意度息息相關，因此集團密切觀察僱員的投入感。2008 年，滙豐進行第二次環球員工意見調查（Global People Survey），對象是全體長期僱員。僱員參與率高達 93%，較 2007 年高出 5 個百分點。僱員投入感由 60% 升至 67%，高於全球及業內的一般水平。

客戶滿意度是推動集團業務增長的重要因素，滙豐以客戶推薦度作為劃一的標準，致力改進個人理財及工商業務的服務表現。我們定期進行客戶滿意度調查，並將結果與競爭對手作比較。2008 年，工商業務的得分較競爭對手高出 7 分，成功達標，但個人理財業務僅以些微之差未能達到經調高的指標。

滙豐於 2008 年獲 Brand Finance 評選為銀行品牌第一名，並在各主要市場監察客戶對品牌的觀感。2008 年由獨立機構進行的調查顯示，個人理財及工商業務的得分相對於競爭對手的平均得分分別高出 9 分和 6 分。我們已因應經營環境的轉變，為 2009 年制訂新的比較基準。

資訊科技表現和系統可靠程度是集團能否滿足客戶需要的關鍵所在。集團監察已處理的交易宗數，以及系統可靠程度和復原能力（按服務可用率指標衡量）。2008 年，雖然網上交易宗數減少，但自助銀行服務交易宗數卻增至接近 25 億宗。集團的資訊科技服務在各營業地區有最少 98% 的時間達致或超越可用率指標。

風險

所有銀行活動均涉及風險，集團的風險管理機制有助管理層分析、評估及管理各項業務的風險。下文概述滙豐面對的主要風險類別。

信貸風險

信貸風險是指客戶或交易對手未能履行合約責任而造成的財務虧損風險。這種風險主要來自直接貸款、貿易融資及租賃業務，也可以來自擔保、信貸衍生工具及債務證券等產品。集團的管治架構及監控機制適用於所有階段的經濟及金融周期，包括目前充滿挑戰的環境。

流動資金與資金風險

滙豐的流動資金及資金管理架構，旨在確保可以適時履行資金承諾，並迅速回應不可預見的流動資金需求。滙豐維持多元化及穩定的資金基礎，並輔以大額市場融資及多元化的高度流動資產組合。

市場風險

集團是全球最大的銀行及金融服務機構之一，採用各種市場風險管理及監控工具，不單使風險回報達至最理想水平，亦使滙豐在市場上維持一貫的領先位置。

營運風險

營運風險是每個商業機構的內在風險，包括由詐騙、未經授權活動、

錯誤、遺漏、低效率、系統故障或外界事件可能引致虧損的風險。

集團每間附屬公司的管理人員負責按公司的業務規模，維持良好的內部監控。

聲譽風險

滙豐的聲譽有助吸引客戶使用滙豐的服務，故維護集團的聲譽，對集團保持業務蓬勃發展極為重要。集團的良好聲譽，繫於本身的經營方式。我們定期檢討政策及程序，務使集團能有效抵禦聲譽及營運風險。

保險風險

賠償和獲取保單的成本，加上行政開支可能超出所收保費和投資收益的總額，是滙豐面對的主要保險風險。

退休金風險

滙豐在全球各地推行多個退休金計劃，其主要風險是投資回報可能低於預計的福利支出、利率或通脹狀況，令計劃負債增加，或計劃成員的壽命比預期長，導致計劃出現虧損。

可持續發展風險

當集團向違反可持續發展需要的公司或項目提供金融服務，使環境及社會承受負面影響，實質上遮蓋服務帶來的經濟效益時，便會出現可持續發展風險。

可持續發展

滙豐相信，要維持長遠的出色表現，有賴一個足以長久維繫的經營模式。這種模式的重要性在近期的金融危機中表露無遺，其中包含了四個環環相扣的元素。

第一是通過良好管治，為股東帶來持續的利潤。第二是與客戶維持長遠的關係；第三是確保我們有一群高質素和敬業樂業的員工，來落實公司的策略。最後，可持續發展就是要努力管理集團的業務營運對社會及環境的影響。我們相信只要貫徹執行這個方針，集團業務和整體社會均會得益。

今年的《年度回顧》細述我們如何以盡責、誠信、公正的態度為客戶服務，從而推動業務發展，為股東帶來回報。《年度回顧》亦強調員工如何發揮關鍵的作用，使集團達致上述目標。

本章扼要描述我們如何藉著管理集團營運過程中對社會和環境所產生的影響，從而落實上述第四個可持續發展元素。

氣候變化及過渡至低碳經濟

在 2008 年，我們繼續應對氣候變化所帶來的挑戰和機遇。

自從出現了金融服務業為應對氣候變化而訂立的首個自願遵守環球「氣候原則」（Climate Principles）框架之後，我們已經採納這些原則

1 億美元

承諾支持五年期的「滙豐與氣候夥伴同行」計劃

辦事。這些原則與集團現有措施相輔相成，在各金融產品和服務範疇內，制訂劃一而有效的方針來應對氣候變化。

滙豐已在內部成立一個氣候小組，聚集旗下不同業務的代表，充分把握全球過渡至低碳經濟所帶來的商機。我們通過滙豐氣候變化研究中心在倫敦及印度班加羅爾的工作成果，增進我們對氣候變化的專門知識。該中心研究氣候變化問題在經濟、規管和政治層面的最新發展，幫助集團回應這些發展，同時把握其中的商機。

我們亦繼續開發產品，協助客戶在投資方面，能考慮氣候變化因素。在有關的產品中，「滙豐氣候變化基準指數」（HSBC Climate Change Benchmark Index）是一項有關企業表現的可投資指數，其成分公司最少有 10% 的收入來自應對氣候變化的產品和服務。

管理直接影響

滙豐自 2005 年以來一直是達致碳中和目標的銀行，並於 2008 年新訂為期五年的改善目標，以進一步節省

耗能和用水，並減少二氧化碳及廢物。這些目標與集團管理委員會的表現目標掛鉤，我們會每年報告有關進度。

為減少本身的碳足跡，我們亦投資於新技術，包括新的電話和視像會議設備，從而盡量減少商務旅程。在集團倫敦總部試驗這項技術的一個月期間，估計節省了 1,682,430 公里的旅程，等於降低約 185 公噸的二氧化碳排放量，節省的成本超過 120 萬美元。

/// 自從出現了金融服務業為應對氣候變化而訂立的首個自願遵守環球「氣候原則」（Climate Principles）框架之後，我們已經採納這些原則辦事。///

減輕間接影響

我們繼續努力減低集團貸款及投資業務對環境和社會的間接影響。我們應用自願遵守的「赤道原則」，按照當中的要求，來評估大型項目的社會及環境風險，同時為敏感的行業制訂特定的政策。這些政策的適用範圍現涵蓋林地及林業產品、淡水湖泊基建、礦業及金屬開採、化工和能源等。如客戶的業務活動不符合有關政策的最低標準，我們會探討應否與其進行業務往來，假

如無法通過磋商解決問題，則寧可放棄此種合作關係。

在2008年，集團研究了377宗交易，其中73宗界定為「高風險」，另有四宗因不符合集團政策的標準而遭婉拒。

小額融資業務

滙豐繼續與印度、墨西哥等地的小額融資機構合作，向無法獲得傳統金融服務的人士提供小額貸款。

滙豐自2005年以來一直是達致碳中和目標的銀行，並於2008年新訂為期五年的改善目標，以進一步節省耗能和用水，並減少二氧化碳及廢物。

投資社區

滙豐以教育和環保作為社區投資的焦點，其中環球教育計劃佔了集團社區投資的五成，計劃內容主要為教授理財知識、扶助弱勢社群兒童，以及提供環保教育。雖然我們推行的「財富小天地」、「投資未來」和「滙豐生態學校」等計劃範圍覆蓋全球，但我們的捐助目標仍然以地方社區為主，以支持切合各地需要的活動項目。

社區投資方面，「滙豐與氣候夥伴同行」是集團主要的環球環保計劃。

滙豐繼續與印度、墨西哥等地的小額融資機構合作，向無法獲得傳統金融服務的人士提供小額貸款。

這項為期五年的計劃於2007年推出，滙豐承諾投入1億美元，支持氣候組織（Climate Group）、守望地球組織（Earthwatch）、史密森尼熱帶研究中心（Smithsonian Tropical Research Institute）和世界自然基金會（WWF）進行的活動。至今，這方面的工作包括透過宣傳教育鼓勵消費者減少個人碳足跡、在巴拿馬運河分水嶺地區重植林木超過100公頃、減少長江流域的污染和保護當地物種，以及成立三個氣候中心進行研究工作。透過這項夥伴計劃，滙豐員工亦獲得親身參與保育工作的機會。

2009年5月，滙豐將發表是年度的《可持續發展報告》，更詳細地敘述集團在可持續發展方面的工作。

集團董事會：為你利益 全心竭力

董事會



葛霖
集團主席

60 歲。自 1998 年起出任本公司執行董事。2003 年至 2006 年期間任集團行政總裁。1982 年加入滙豐。英國滙豐銀行有限公司及 HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA 主席。法國滙豐、北美滙豐控股有限公司及香港上海滙豐銀行有限公司董事。1998 至 2003 年期間任企業銀行、投資銀行及資本市場執行董事。英國銀行家協會主席。

葛霖是銀行家，1982 年加入香港上海滙豐銀行有限公司，負責企業策劃活動。1992 年，他出任滙豐控股有限公司集團司庫，負責滙豐集團環球財資及資本市場業務。他曾於香港、紐約、中東及倫敦工作，廣泛參與集團的國際業務，對滙豐集團有深入認識。



紀勤 CBE
集團行政總裁

55 歲。自 2004 年起出任本公司執行董事。1973 年加入滙豐。集團管理委員會主席。美國滙豐銀行、加拿大滙豐銀行、HSBC Latin America Holdings (UK) Limited 及美國滙豐有限公司主席。英國滙豐銀行有限公司副主席。香港上海滙豐銀行有限公司及北美滙豐控股有限公司董事。2004 年至 2006 年期間出任英國滙豐銀行有限公司行政總裁。2000 至 2003 年期間全盤負責滙豐在南美洲的所有業務。1997 至 2003 年期間任巴西滙豐銀行總裁。

紀勤是銀行家，服務滙豐超過 35 年，累積豐富的國際業務經驗，曾派駐美洲、亞洲、中東及歐洲等地。1997 年，集團開辦 Banco HSBC Bamerindus S.A 之後，他隨即開始為集團建立在巴西的業務。2003 年獲英國政府頒授 CBE 勳銜，表揚他對當地英資商企的貢獻。



凱芝†

47 歲。Oracle Corporation 總裁兼財務總監。自 2008 年 5 月 1 日起出任本公司非執行董事。1997 至 1999 年期間任 Donaldson, Lufkin & Jenrette 董事總經理。1999 年加盟 Oracle，並於 2001 年獲委任為董事。凱芝在國際商務方面具有領導能力，她曾協助 Oracle 成功轉型為世界第二大管理軟件生產商、全球領先的資訊管理軟件供應商。



鄭海泉 GBS, OBE

60 歲。香港上海滙豐銀行有限公司主席。自 2008 年 2 月 1 日起出任本公司執行董事。1978 年加入滙豐。1995 年獲委任為集團總經理，2005 年出任集團常務總監。滙豐銀行（中國）有限公司董事長及滙豐環球投資管理（香港）有限公司主席，澳洲滙豐銀行有限公司及越南滙豐銀行有限公司非執行董事。鷹君集團有限公司董事，香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員。中國銀行業協會副會長。獲委任為中國人民政治協商會議（「政協」）第 11 屆全國委員會委員，以及政協北京市第 11 屆委員會高級顧問。2005 年至 2008 年 1 月期間任太古股份有限公司董事。2005 年獲香港政府頒授金紫荊星章。

鄭海泉是銀行家，具有廣泛的國際商業經驗，尤其是在亞洲。鄭先生曾任證券及期貨事務監察委員會程序覆檢委員會主席，現任香港政府首長級薪俸及服務條件常務委員會主席。他亦為香港銀行學會副會長。1989 至 1991 年期間被借調香港政府中央政策組，並擔任港督顧問。



張建東† GBS, OBE

61 歲。自 2009 年 2 月 1 日起出任本公司非執行董事。恒生銀行有限公司、香港興業國際集團有限公司、香港交易及結算所有有限公司及新鴻基地產發展有限公司非執行董事。香港特別行政區行政會議非官守議員、香港機場管理局主席、香港科技大學校董會主席，香港公開大學校董會成員。香港聯合交易所歷屆理事聯誼會有限公司及香港國際電影節協會董事。1996 至 2003 年期間擔任畢馬威香港主席兼行政總裁。2008 年獲香港政府頒授金紫荊星章。張博士具有豐富的國際商業及財務會計經驗，對大中華地區及亞洲其他地區的經驗尤其卓越。他服務畢馬威香港逾 30 年，表現出色，後於 2003 年榮休。他是特許會計師，亦是英國及威爾斯特許會計師學會資深會員。



顧頌賢†

63 歲。Hogg Robinson Group plc 非執行主席。自 2005 年起出任本公司非執行董事。本公司集團監察委員會成員及薪酬委員會成員。Home Retail Group plc 非執行董事。Royal Academy Trust 受託人。曾任職葛蘭素史克公司執行董事兼財務總監、Siemens AG 監事會成員、The Hundred Group of Finance Directors 主席，及英國會計準則委員會成員。顧頌賢在國際商業、財務會計及製藥業均有豐富經驗。擔任葛蘭素史克財務總監期間，負責管理該集團在全球的財務運作。他是特許會計師，亦是英國及威爾斯特許會計師學會資深會員。



杜浩誠†

44 歲。France Telecom 非執行董事。自 2008 年 1 月 1 日起出任本公司非執行董事。擔任家樂福集團行政總裁至 2008 年 12 月 31 日，期間曾任職董事會管理委員會主席、財務總監兼董事總經理（組織架構與系統）。杜浩誠曾在成熟及新興市場從事國際金融業、零售業及顧問服務。他於 1991 年加入家樂福集團，曾在該集團位於西班牙、南歐及美洲的業務機構擔任多個職位。



方安蘭†

47 歲。金融時報集團有限公司主席、行政總裁兼董事。自 2004 年起出任本公司非執行董事。集團監察委員會主席及提名委員會成員。Pearson plc 董事及 Interactive Data Corporation 主席。The Economist Newspaper Limited 非執行董事。曾任 Imperial Chemical Industries plc 執行副總裁（策略及集團監控）及 Pearson plc 財務董事。

方安蘭女士發揮她在國際工業、出版業、金融業及經營管理方面的豐富經驗。在擔任 Pearson plc 財務董事期間，她主管財務部的日常運作，並直接負責環球財務報告及管控、稅務及財資事宜。她擁有哈佛商學院工商管理碩士學位。



范智廉 CBE
集團財務董事

53 歲。1995 年加入滙豐出任執行董事。美國滙豐融資有限公司主席及北美滙豐控股有限公司董事。英國石油公司非執行董事，英國稅務海關總署大型企業諮詢委員會及稅務及全球化商界政府論壇委員。Counterparty Risk Management Policy Group III 聯席主席。曾任英國財務報告評議會 Turnbull Guidance on Internal Control 檢討小組主席。2001 至 2004 年期間任英國會計準則委員會及國際會計準則委員會屬下準則諮詢理事會成員。KPMG 前合夥人。

范智廉具有廣泛的財務經驗，尤其在銀行、跨國財務報告、財資及證券交易運作方面。他於 2006 年獲頒授 CBE 勳銜，表揚他對金融業的貢獻。他為蘇格蘭特許會計師學會及英國公司司庫學會（Association of Corporate Treasurers）會員，亦是英國特許管理會計師公會資深會員。



霍嘉治 CBE

57 歲。香港上海滙豐銀行有限公司行政總裁及滙豐集團工商業務環球主管。自 2008 年 5 月 1 日起出任本公司執行董事。1974 年加入滙豐，2006 年獲委任為集團常務總監。2008 年 11 月 24 日獲委任為越南滙豐銀行有限公司副主席及董事。恒生銀行有限公司、澳洲滙豐銀行有限公司、滙豐銀行（中國）有限公司董事、馬來西亞滙豐銀行有限公司主席。2006 年至 2007 年 7 月期間任中南美洲總裁兼集團常務總監。2002 至 2006 年期間任集團墨西哥業務行政總裁。1999 至 2002 年任美國滙豐銀行工商業務高級執行副總裁。1997 至 1999 年期間任沙地阿拉伯銀行常務總監。

霍嘉治是銀行家，專長新興市場業務，服務滙豐逾 30 年，曾被派往拉丁美洲、中東及亞洲地區工作。2007 年獲頒授 CBE 勳銜，表揚他對英國商界及墨西哥慈善服務與機構的貢獻。



馮國綸* SBS OBE

60 歲。利豐有限公司集團董事總經理。自 1998 年起出任本公司非執行董事。本公司企業可持續發展委員會主席。香港上海滙豐銀行有限公司非執行副主席。利和經銷集團有限公司及利亞零售有限公司非執行董事，瑞安房地產有限公司及偉易達集團有限公司獨立非執行董事。曾任交通銀行非執行董事、香港總商會主席、香港出口商會主席、太平洋經濟合作委員會香港區主席。2008 年獲香港政府頒授銀紫荊星章。

馮國綸具有 30 年管理大型國際綜合企業的經驗。該等企業專長供應鏈管理，在全球各地生產各種消費產品。由他領導的家族業務利豐集團，是香港規模最大的貿易公司之一，在世界各地設有 80 多個辦事處。



歐智華

49 歲。滙豐的環球銀行及資本市場兼滙豐環球投資管理行政總裁。自 2008 年 5 月 1 日起出任本公司執行董事。1980 年加入滙豐。2004 年獲委任為集團常務總監。法國滙豐主席。英國滙豐銀行有限公司、北美滙豐控股有限公司、HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA 及香港上海滙豐銀行有限公司董事。HSBC Trinkaus & Burkhardt AG 督導委員會副主席兼成員。2003 年至 2006 年期間出任環球銀行及資本市場聯席主管。2002 至 2003 年出任環球資本市場主管，1996 至 2002 年期間出任亞太區財資及資本市場主管。

歐智華是銀行家，服務滙豐逾 28 年，擁有豐富的國際業務經驗，曾在集團的業務所在地（包括倫敦、香港、東京、吉隆坡及阿拉伯聯合酋長國）擔任要職。環球銀行及資本市場業務是集團的批發銀行部門，在 60 多個國家及地區經營業務。



何禮泰† SBS

59 歲。英國太古集團有限公司主席。自 2005 年起出任本公司非執行董事。本公司集團監察委員會成員及提名委員會成員。1999 至 2004 年期間任香港上海滙豐銀行有限公司非執行董事。國泰航空有限公司及太古股份有限公司非執行董事，並曾任該兩間公司的主席。中國盛宴 2008 總監。Dulwich Picture Gallery 及 Esmée Fairbairn Foundation 受託人。Hong Kong Association 成員、倫敦大學東方及非洲研究學院校董會成員，Courtauld Institute of Art 校董會成員。2008 年獲香港政府頒授銀紫荊星章。

何禮泰從事財務會計工作，並曾管理位於英國、遠東及澳洲多家跨國公司，涵蓋航空、物業、製造及貿易等國際行業。他是英國及威爾斯特許會計師學會資深會員。



李德麟†

53 歲。Centrica plc 行政總裁。自 2008 年 1 月 1 日起出任本公司非執行董事。本公司薪酬委員會成員。曾任 Chevron Corporation 執行副總裁、Hanson PLC 獨立非執行董事、Enterprise Oil plc 行政總裁及 Amerada Hess Corporation 總裁兼營運總監。李德麟具有豐富的國際經驗，尤其在能源業方面，曾負責管理分布於四大洲的業務。



駱美思†

63 歲。前英倫銀行副行長（負責貨幣穩定事務）、貨幣政策委員會委員。自 2008 年 12 月 1 日起出任本公司非執行董事。自 2009 年 3 月 1 日起出任本公司監察委員會成員。Scottish American Investment Company PLC 非執行董事。曾任英倫銀行董事（2003 年至 2008 年 6 月 30 日）、英國政府運輸部、勞動和退休保障部及威爾斯事務部的常任秘書；亦曾於 1995 至 1996 年期間擔任世界銀行副行長兼行長辦公室主任。駱美思在公私營機構工作的經驗豐富，對英國政府及金融體系的運作有深入的認識。

* 非執行董事

† 獨立非執行董事

董事會 (續)



穆德安爵士† KCMG

68 歲。Anglo American plc 主席。自 2001 年起出任本公司非執行董事。本公司薪酬委員會主席及企業可持續發展委員會成員。Accenture Limited 及 Saudi Aramco 非執行董事。環球商界關注愛滋病聯盟（Global Business Coalition on HIV/AIDS）及 Global Compact Foundation 主席。曾擔任 The 'Shell' Transport and Trading Company, plc 董事及主席、Royal Dutch/Shell Group of Companies 常務董事委員會主席、Nuffield Hospitals 理事。穆爵士具有豐富的閱歷，曾於九個國家工作，並於多個首屈一指的環球機構服務多年。他與多個非政府組織合作，致力推動企業承擔社會責任。他亦是世界經濟論壇屬下負責推動環球管治措施的督導委員會成員。世界經濟論壇是一個獨立基金會，宗旨是推動世界級企業管治制度的發展。



穆棣† CBE

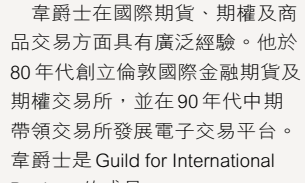
62 歲。Infosys Technologies Limited 主席兼首席導師，曾任該公司行政總裁。自 2008 年 5 月 1 日起出任本公司非執行董事。本公司企業可持續發展委員會成員。Unilever plc 及 New Delhi Television Limited 獨立非執行董事，聯合國基金會理事。曾任 DBS Group Holdings Limited 及星展銀行有限公司獨立非執行董事。穆棣在印度的資訊科技、企業管治及教育方面的經驗尤其豐富。他於 1981 年在印度創立 Infosys Technologies Limited，並出任該公司行政總裁達 21 年。在他領導下，Infosys 的業務擴展至全球各地，並於 1999 年在美國納斯達克交易所上市。他曾在法國及印度工作。



約翰桑頓†

55歲。自2008年12月1日起出任本公司非執行董事。自2008年12月1日起出任北美滙豐控股有限公司非執行主席及董事。北京清華大學經濟管理學院教授兼「全球領導力」課程主任。華盛頓布魯金斯研究所理事會主席。福特汽車公司、英特爾公司、新聞集團、美中關係全國委員會和中國聯合網絡通信（香港）股份有限公司董事。Asia Society、China Institute 及外交學院受託人。外交委員會、中國證券監督管理委員會國際諮詢委員會、中國改革論壇國際諮詢委員會委員。曾任中國工商銀行董事（2005年至2008年11月20日）、高盛集團總裁兼聯席營運總監（1999至2003年）。

桑頓具有豐富的閱歷和經驗，可連繫已發展及發展中經濟及公私營機構的業務經驗，他對各地的金融服務業及教育制度有透徹了解，尤其是亞洲地區。他在高盛任職的23年間，為拓展公司的環球業務而擔當重要角色，曾任高盛亞洲主席。



韋爵士在國際期貨、期權及商品交易方面具有廣泛經驗。他於80年代創立倫敦國際金融期貨及期權交易所，並在90年代中期帶領交易所發展電子交易平臺。韋爵士是 Guild for International Bankers 的成員。

秘書



白乃斌

58 歲。集團公司秘書。2006 年獲委任為集團總經理。1980 年加入滙豐。自 1990 年起出任滙豐控股有限公司公司秘書。披露委員會主席。英國金融事務管理局上市諮詢委員會委員，倫敦證券交易所 Primary Markets Group 成員。1986 至 1992 年期間擔任香港上海滙豐銀行有限公司之公司秘書，1994 至 1996 年期間任英國滙豐銀行有限公司公司秘書。

董事會顧問



邵大衛

62 歲。自 1998 年起出任董事會顧問。執業律師。曾任諾頓羅氏合夥人。百慕達銀行有限公司及 HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA 董事。九龍建業有限公司及瑞安房地產有限公司非執行董事。



孟貴衍[†]

63 歲。SNC-Lavalin Group Inc. 非執行主席。自 2006 年起出任本公司非執行董事。本公司薪酬委員會成員。The Fraser Institute 受託人委員會成員，Manning Centre for Building Democracy 委員會成員。1996 至 2006 年期間出任加拿大滙豐銀行非執行董事。曾任 EnCana Corporation 創辦總裁、行政總裁及副主席、Alcan Inc. 及 Lafarge North America, Inc 董事。

孟貴恆在技術、營運、金融及管理範疇具有豐富的經驗，並曾擔任能源及工程行業大型跨國公司的領導層。在加拿大全國行政總裁的一項意見調查中，孟貴恆獲選為最受尊崇的行政總裁。他目前是加拿大全國最大報章的財經專欄作家。



駱耀文†

高級獨立非執行董事

67 歲。Rolls-Royce Group plc 非執行主席。Simon Robertson Associates LLP 創辦股東。自 2006 年起出任本公司非執行董事，自 2007 年 5 月起出任本公司高級獨立非執行董事。本公司提名委員會成員。現為 Berry Bros. & Rudd Limited、The Economist Newspaper Limited、Royal Opera House、Covent Garden Limited 的非執行董事，Eden Project Trust 及 Royal Opera House Endowment Fund 的受託人。曾任高盛國際常務董事、Dresdner Kleinwort Benson 主席。

駱耀文具有國際企業顧問經驗，在收購合併、商人銀行、投資銀行及金融市場方面亦經驗豐富。他曾在法國、德國、英國及美國等地工作。



韋立新爵士[†], CBE

64 歲。Electra Private Equity plc 主席。自 2002 年起出任本公司非執行董事。本公司提名委員會主席。NYSE Euronext 及 Climate Exchange plc. 董事。Fleming Family and Partners 高級顧問。曾任倫敦國際金融期貨及期權交易所、Gerrard Group plc 及 Resolution Life Group Limited 主席、Resolution plc、英國金融事務管理局及愛爾蘭銀行董事會非執行董事。

† 獨立非執行董事

董事會報告摘要

2008 年業績

滙豐錄得除稅前利潤 93.07 億美元，而撥入保留盈利之滙豐控股股東應佔利潤為 57.28 億美元，平均股東權益總額回報為 4.7%。

主要業務及業務回顧

滙豐透過旗下附屬及聯營公司提供全面的銀行及相關金融服務。集團總部設於倫敦，各類業務根基穩固，網絡覆蓋全球五個地域。滙豐在歐洲、香港、亞太其他地區（包括中東及非洲）、北美洲及拉丁美洲的 86 個國家和地區共設有約 10,000 個業務據點，為個人、工商、企業、機構、投資及私人銀行客戶提供全面的金融服務。

有關年內本集團各項業務發展的回顧和日後發展的趨向，載於第 4 至 23 頁，同時亦載於本財務報表摘要。

企業管治報告

第 24 至 37 頁所載資料，連同當中引述的參考資料，乃《2008 年報及賬目》第 281 至 329 頁所載滙豐控股的企業管治報告之摘要。

董事會

滙豐內部的管理架構由滙豐控股董事會領導並以集團主席為首，目標是為股東提供可持續增長之價值。由集團行政總裁領導之集團管理委員會獲授權執行董事會制訂之策略。

董事會為集團制訂策略，並審批管理層為達致該等策略目標而提交的營運計劃。營運計劃確保滙豐有效運用資源，以達致該等目標。董事會授權集團管理委員會負責滙豐的管理工作及日常營運，但保留審批若干事項的權力，包括營運計劃和表現目標、營運監控程序、批核信貸的權力或授權、市場風險限額、收購、出售、投資、資本支出或創辦或增設新公司、特定的高層人員任命，以及資產負債管理政策上的任何重大變動。

年內服務本公司之董事為畢林勳爵、凱芝、鄭海泉、顧頌賢、鄧蓮如勳爵、杜浩誠、方安蘭、范智廉、霍嘉治、馮國綸、紀勤、葛霖、歐智華、何禮泰、李德麟、駱美思、莫輝爵士、穆德安爵士、孟貴衍、穆棣、劉廷偉、駱耀文、約翰桑頓及韋立新爵士。

董事會在 2008 年舉行了 8 次會議。下表詳述各董事於 2008 年擔任董事或委員會成員期間，出席董事會、集團監察委員會、提名委員會及薪酬委員會會議的情況。

出席紀錄

	董事會會議 (8 次)	集團監察 委員會會議 (8 次)	提名委員會會議 (5 次)	薪酬委員會會議 (7 次)
	出席次數	出席次數	出席次數	出席次數
畢林勳爵 ¹	4	—	—	—
凱芝 ²	4	2 ³	—	—
鄭海泉 ⁴	7	—	—	—
顧頌賢	8	8	—	7
鄧蓮如勳爵 ⁵	4	—	2	—
杜浩誠	7	—	—	—
方安蘭	6	8	2 ⁶	—
范智廉	8	8 ³	—	—
霍嘉治 ²	4	1 ³	—	—
馮國綸	8	—	—	—
紀勤	8	4 ³	—	1 ³
葛霖	8	1 ³	5 ³	1 ³
歐智華 ²	4	2 ³	—	—
何禮泰	7	6	4	—
李德麟	7	2 ³	—	3 ⁶
駱美思 ⁷	—	—	—	—
莫輝爵士 ⁵	5	1 ³	2	—
穆德安爵士	8	2 ³	—	7
孟貴衍	8	1 ³	—	7
穆棣 ²	4	1 ³	—	—
劉廷偉 ⁸	7	6	—	—
駱耀文	7	1 ³	4	—
約翰桑頓 ⁷	—	—	—	—
韋立新爵士	8	1 ³	5	—

附註

- 1 於 2008 年 5 月 30 日退任 — 符合資格出席 5 次董事會會議。
- 2 於 2008 年 5 月 1 日獲委任 — 符合資格出席 4 次董事會會議。
- 3 應邀出席會議參與討論全部或部分議程。
- 4 於 2008 年 2 月 1 日獲委任 — 符合資格出席 7 次董事會會議。
- 5 於 2008 年 5 月 30 日退任 — 符合資格出席 5 次董事會會議及 2 次委員會會議。
- 6 於 2008 年 5 月 30 日獲委任為成員 — 符合資格出席 3 次委員會會議。
- 7 於 2008 年 12 月 1 日獲委任 — 不符合資格出席任何董事會會議。
- 8 於 2008 年 10 月 10 日退任 — 符合資格出席 7 次董事會會議及 6 次委員會會議。

集團主席及集團行政總裁

集團主席和集團行政總裁各有不同職責，分別由資深全職董事擔任。

在公司架構頂層，負責董事會運作的職責與經營滙豐業務之行政職責清晰劃分。集團主席之職責包括為滙豐制訂長遠發展策略、與政府及外界要人或重要機構增進聯繫，以及監察集團行政總裁之表現。此外，集團主席亦監察集團財務董事之表現，並根據集團行政總裁之建議，在董事會所授權限內審批風險、資金調配及資本投資之決定。集團行政總裁負責制訂業務計劃，並按此爭取表現。

葛霖於2006年股東周年大會結束時成為集團主席，而紀勤則接替葛霖出任集團行政總裁。各項任命均曾事先諮詢各大機構投資者的代表，闡述高層繼任安排以及委託獨立機構向外物色人選的情況。葛霖及紀勤於2006年股東周年大會參選連任，於大會結束前膺選，並於會後出任新職。

董事會的架構平衡及董事的獨立性

董事會由強大陣容的執行董事及非執行董事組成，因此任何個人或小部分人不能控制董事會的決策。2009年股東周年大會後，董事會將由21位董事組成，其中14位為獨立非執行董事。鑒於滙豐業務複雜而且地域分布廣泛，非執行董事（尤其是擔任董事委員會成員的董事）須投放大量時間，故董事會現有規模屬恰當。

董事會已委任駱耀文為高級獨立非執行董事。高級獨立非執行董事主要負責協助集團主席履行職責，領導非執行董事監察集團主席，並確保集團主席和集團行政總裁之間有明確分工。倘股東未能循正常途徑解決其關注的事宜，又或有關途徑並不適當，則可聯絡高級獨立非執行董事。

董事會認為所有非執行董事均有獨立自主的個性及判斷力。然而，馮國綸服務董事會已逾九年，僅此點不符合英國企業管治聯合守則所定一般獨立性準則。因此，董事會確定凱芝、張建東（自2009年2月1日起獲委任為董事）、顧頌賢、杜浩誠、方安蘭、何禮泰、李德麟、駱美思、穆德安爵士、孟貴衍、穆棣、駱耀文、約翰桑頓及韋立新爵士具有獨立性。董事會在確定每位非執行董事的獨立性時，已經確認不存在可能會影響董事判斷的任何關係或情況，而即使出現可能會影響董事判斷的任何關係或情況，亦是董事會認為屬於無關重要者。

在確定非執行董事的獨立性時，董事會認為服務年期應由其首次獲股東推選為滙豐控股董事的日期起計算。鑒於滙豐業務複雜而且地域分布廣泛，董事過往在附屬公司董事會的服務經驗對滙豐相當有利且不會減低其獨立性。

就職計劃及持續發展

集團為新委任董事特設全面而正規的就職計劃，尤其著重內部監控事宜。該等計劃包括與其他董事及高層行政人員進行連串會議，讓新董事獲得所需資料並熟習滙豐的策略、業務及內部監控情況。各董事獲委任之前，均會全面熟習有關出任滙豐控股董事之職務及責任。集團亦會安排所有董事參加外界舉辦的座談會及由集團高層行政人員主持的簡報會，讓各董事吸收最新資訊，提升技能和知識。

董事的委任、退任及重選

杜浩誠及李德麟於2008年1月1日獲委任為非執行董事。鄭海泉於2008年2月1日獲委任為執行董事。於2008年5月1日，霍嘉治及歐智華獲委任為執行董事，同日凱芝及穆棣亦獲委任為非執行董事。畢林勳爵、鄧蓮如勳爵及莫輝爵士於2008年5月30日舉行的股東周年大會結束時退任董事職務。劉廷偉於2008年10月10日退任董事職務。駱美思及約翰桑頓於2008年12月1日獲委任為非執行董事。張建東於2009年2月1日獲委任為非執行董事。

全體董事均會在即將召開的股東周年大會上告退並參選連任。尋連任的非執行董事並無簽訂服務合約。尋求連任的全體執行董事均以連續合約方式獲聘用，合約規定如任何一方終止合約，必須提早12個月通知另一方。

經過董事會評估表現後，集團主席確認全體非執行董事均持續表現稱職，並且展現服務熱誠。

全體董事的簡歷，載於第24至26頁。

企業管治守則

滙豐致力恪守嚴格的企業管治標準。滙豐控股全年一直遵守英國財務報告評議會（Financial Reporting Council）頒布的《企業管治聯合守則》及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄14《企業管治常規守則》所有適用的條文。

滙豐控股董事會採納了一套規範董事買賣滙豐集團證券的行為守則。這套行為守則符合《英國金融服務管理局上市規則》載述之《標準守則》，以及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》所載的《上市公司董事進行證券交易的標準守則》（「香港標準守則」），惟香港聯合交易所有限公司已豁免集團嚴格遵守香港標準守則內的若干條款，主要是考慮到英國的認可常規（尤其有關僱員股份計劃的部分）。經具體查詢後，每位董事均確認全年一直有遵守規範董事買賣滙豐集團證券的行為守則。

董事會屬下委員會

董事會已成立多個委員會。

集團管理委員會經常舉行會議，並在董事會直接授權下以一般管理委員會形式運作。集團管理委員會的目標在於維持匯報及監控架構，使滙豐所有業務部門均須向集團管理委員會的個別成員匯報，集團管理委員會成員須向集團行政總裁匯報，而集團行政總裁則須向集團主席匯報。董事會已為集團管理委員會制訂目標及措施，使高級行政人員的目標及措施與滙豐整體策略及營運計劃保持一致。集團管理委員會成員包括：執行董事紀勤（主席）、鄭海泉、范智廉、霍嘉治及歐智華，以及集團常務總監A Almeida、E Alonso、白樂達、夏偉健、洪紀元、莊迪暉、麥端納、黎瑜信、羅伯思及方兆德。

根據董事會不時釐定的有關政策及指示，集團管理委員會可就涉及滙豐控股的管理及日常運作事宜行使董事會的權力、權限及酌情權。

集團監察委員會定期與滙豐之財務、信貸與風險、內部審計、法律及審核等部門之高級管理人員，以及外聘核數師等舉行會議，以考慮滙豐控股之財務報告、審核檢討之性質和範圍，以及內部監控、審核及風險管理制度之成效。在 2008 年全年，集團監察委員會的成員包括方安蘭（主席）、顧頌賢及何禮泰。駱美思於 2009 年 3 月 1 日獲委任為該委員會成員。劉廷偉於 2008 年 10 月 10 日退任滙豐控股董事，不再擔任該委員會的成員。委員會全體成員均為獨立非執行董事。

董事會確定方安蘭、顧頌賢及何禮泰符合美國證券交易委員會準則所界定的獨立性，亦可視為 Sarbanes-Oxley 法案第 407 條所界定的監察委員會之財務專家，具備最新和相關的財務經驗。

《2008 年報及賬目》第 375 頁財務報表附註 9 披露了過去 3 年來，本公司每年向 KPMG 支付的核數及非核數費用分析。

有關集團監察委員會的其他資料，見《2008 年報及賬目》第 296 至 298 頁。

薪酬委員會的職責及成員名單，詳見第 30 頁的董事薪酬報告摘要。

提名委員會負責掌管董事會的委任程序，以及物色和提名董事人選供董事會批核。向董事會推薦董事人選之前，提名委員會會評估各董事的才能、知識和經驗，並據此確定所委任人選的職責及需具備的能力。我們根據這些準則來考慮候任人選的條件，並小心確保獲選的董事能夠撥出足夠時間為滙豐服務。候任董事須呈報在外擔任的其他重要職務，並確認有足夠時間履行職責。根據組織章程細則，所有董事獲董事會委任後，均須在股東周年大會經股東投票批准，並最少每 3 年重選連任。2008 年，提名委員會的成員為韋立新爵士（主席）、駱耀文及何禮泰。方安蘭於 2008 年 5 月 30 日獲委任為該委員會成員。鄧蓮如勳爵及莫輝爵士於 2008 年 5 月 30 日退任滙豐控股董事，同時不再擔任該委員會的成員。該委員會全體現任成員均為獨立非執行董事。

集團根據提名委員會的建議和推薦，委任凱芝、張建東、駱美思、穆棣及約翰桑頓為非執行董事，及鄭海泉、霍嘉治及歐智華為執行董事。集團就委任凱芝、張建東、駱美思、穆棣及約翰桑頓事宜聘用外界顧問公司。

有關提名委員會的其他資料，見《2008 年報及賬目》第 298 頁。

企業可持續發展委員會負責就環境、社會及道德事宜等企業可持續發展政策，向滙豐董事會、各董事委員會以及行政管理層提供意見。該等事務在營運層面則主要由集團人力資源部、集團風險管理部以及集團可持續發展委員會負責日常管理。

2008 年，委員會成員包括非執行董事馮國綸（於 2008 年 5 月 30 日獲委任為主席）及穆德安爵士，另有非董事成員戴維士（GVI Davis）及梅爾勳爵。畢林勳爵已於 2008 年 5 月 30 日退任滙豐控股董事，同時不再擔任該委員會成員。穆棣於 2008 年 11 月 21 日獲委任為該委員會成員。

社會及社區投資

滙豐專注於有關教育及環境的社區投資活動，因為我們認為該等活動對建立及發展社區非常重要，亦是經濟發展的先決條件。於 2008 年，滙豐的慈善捐款總額達 1.02 億美元（2007 年：1.01 億美元）。年度捐款約一半用於教育計劃，25% 用於環保項目，餘下捐款則用於國家特別項目、救災及配對員工捐款。年內，滙豐並無作出任何政治捐款。

股息

本公司已分別於 2008 年 7 月 9 日、2008 年 10 月 8 日及 2009 年 1 月 14 日派發 2008 年第一、第二及第三次股息，每次均派發每股普通股 0.18 美元。於 2009 年 3 月 2 日，董事會宣布派發 2008 年度第四次股息每股普通股 0.1 美元，以代替末期股息。第四次股息將於 2009 年 5 月 6 日以美元、英鎊或港元現金派發，並按 2009 年 4 月 27 日的匯率折算，股東亦可選擇以股代息。由於 2008 年第四次股息於結算日後宣派，故並未計入為 2008 年 12 月 31 日的應付賬項。2008 年 12 月 31 日的可供分派儲備為 188.38 億美元。

6.2 厘非累積 A 系列美元優先股（「A 系列美元優先股」）的季度股息為每股 15.5 美元，相等於每股 A 系列美國預託股份（每股代表四十分之一的 A 系列美元優先股）派發股息 0.3875 美元。此股息已於 2008 年 3 月 17 日、6 月 16 日、9 月 15 日及 12 月 15 日分派。

買賣滙豐控股股份

除英國滙豐銀行、HSBC Financial Products (France) 及香港上海滙豐銀行（三者均為歐洲經濟區一間交易所的成員）以中介機構身份進行的買賣外，於截至 2008 年 12 月 31 日止年度內，滙豐控股及所有附屬公司均無買賣或贖回滙豐控股之任何證券。

核數師報告

核數師就截至 2008 年 12 月 31 日止年度全部賬目發表無保留意見報告，該報告並未載有《1985 年公司法》第 237(2) 條（會計記錄或報表不足，或賬目與記錄及報表不符）或 237(3) 條（未能取得所需資料及解釋）所指的聲明。核數師亦根據該法例第 235(3) 條（董事會報告是否與賬目一致）而發出之聲明發表無保留意見。

董事薪酬報告摘要

薪酬委員會

薪酬委員會定期召開會議，討論人力資源事宜，尤其是僱用條件、薪酬及退休福利。薪酬委員會在董事會授予之權限範圍內，負責批准滙豐之薪酬政策，包括花紅計劃、認股計劃及其他長期獎勵計劃之條款，以及在考慮整個集團的薪酬及僱用條件後，議定執行董事及集團內其他高層人員之個人薪酬福利。所有董事均未有參與釐定他們個人之薪酬。

2008 年全年，穆德安爵士（主席）、顧頌賢及孟貴衍擔任薪酬委員會成員。2008 年 5 月 30 日舉行的股東周年大會結束時，李德麟加入成為該委員會成員。

一般原則

薪酬委員會於 2007 年批准集團推行一項全球獎勵策略，作為薪酬委員會於年內履行責任的機制，以下為該策略之主要元素：

- 參考均衡評分記錄機制所訂立的清晰及相關目標，進行獎勵評估。達成財務目標固然非常重要，但其他有關效益及減低風險、吸納客戶及集團人力資本的生產力，亦為集團短期及中期財務表現及持續發展之關鍵；
- 以報酬總額（薪金、花紅及長期獎勵股份的價值）為重點，並按表現計算酬勞（包括花紅及長期獎勵股份的價值）；
- 酌情審慎評估表現達標程度，而不採用公式化方法，因後者的性質可能助長承擔不適當的風險，且不能涵蓋所有情況；
- 以滙豐有限股份形式遞延支付大部分按表現計算的酬勞，將受賞者與集團未來的表現掛鉤，並挽留關鍵人才；及
- 整體薪酬福利（薪金、花紅、長期獎勵及其他福利）與滙豐經營業務所在市場的相若機構比較下，具有競爭優勢。

在釐定執行董事薪酬時，委員會亦會考慮環境、社會及管治因素，並監察高級管理層的獎勵結構，確保該等結構已考慮到上述方面可能帶來未及預計的後果。

適用於執行董事

2007 年執行董事及其他高級行政人員的薪酬政策有多項具體變動，並已就此於 2008 年董事薪酬報告中通知股東。本報告所述的有關變動，乃為確保薪酬政策與滙豐的業務策略基本一致。該等變動不僅考慮到市場上其他競爭對手的情況，亦符合集團為高級行政人員而設的全球獎勵策略。

為確保執行董事的薪酬福利在本公司與對手爭聘行政優才之時，具備市場競爭力，薪酬委員會決定以指定薪酬對比組合作為市場數據的參考。此初步組合由 9 間環球金融服務機構組成，包括：西班牙國家銀行、美國銀行、巴克萊集團、法國巴黎銀行集團、花旗集團、德意志銀行、蘇格蘭皇家銀行、渣打銀行及瑞士銀行。選擇此等公司是基於它們的業務範疇、規模及跨地域覆蓋大致相同，本集團並會每年檢討此等公司是否仍可繼續與集團相對比。

執行董事的薪金是以薪酬對比組合的中位數為基礎，而表現較佳者再按表現計算酬勞，其報酬總額有機會達到市場最高

四分一的水平。釐定實際的報酬總額時，會在年度均衡評分記錄架構下，綜合考慮各項財務及非財務表現目標，從而評估集團的表現及個人的表現。薪酬福利中與表現有關的部分包括最高可達薪金 400% 的花紅，及面值最高可達薪金 700% 的業績表現獎勵股份。在計及預期獎勵的價值後，與表現有關的部分最高約達整體薪酬福利 80%。計算退休金時不考慮周年花紅的金額及業績表現獎勵股份。

報酬總額的相當部分將以滙豐控股的股份支付。執行董事及其他高級行政人員在擁有股份指引規定下的持股量上限已提高，使彼等利益與股東利益更為一致。

上述方法適用於所有執行董事，但不包括集團主席葛霖（彼要求由 2007 年起，其本人按表現計算的報酬將僅以業績表現獎勵股份支付，故不再享有資格收取周年花紅）及歐智華（其按表現計算薪酬安排則考慮批發銀行市場慣例）。

該方法將於 2009 年內定期增加檢討，以考慮波動而充滿挑戰的市況（見下文滙豐表現及市場狀況一節），當有需要時會就任何政策變動之建議諮詢股東。董事薪酬報告亦將載述任何有關變動。

下文詳述該政策在 2008 年適用於執行董事薪酬各組成部分的具體情況。

滙豐表現及市場狀況

去年環球金融服務業空前反覆動盪，情況並持續至 2009 年。在釐定 2008 年薪酬水平及考慮 2009 年的薪酬形式時，委員會已考慮到環球市場的形勢。在市況波動之下，難以適當應用股東總回報及每股盈利等衡量基準，而且從短期及中期角度考慮風險因素尤其重要。

在此市場環境下，滙豐的整體財務及非財務表現相對於同業仍然比較強勁。

集團於 2008 年在均衡評分記錄機制下訂立的分類目標主要成績概述如下。

財務目標包括成本效益目標比率，如不計入美國方面的商譽撇銷額，則該比率已經達標並較 2007 年有所改善。雖然集團按每股盈利（「EPS」）計量的收益增長，及以平均股東權益總額回報（「ROE」）衡量的資本回報均仍優於同業，但並未達標，而且低於去年的水平。

程序方面的目標著重促進效益及品質的措施，而這些措施會影響財務表現及減低風險。儘管集團仍未能依照目標減少以收入百分比計的營業虧損，但從集團與全球監管機構及投資者的良好關係可得知，我們在減低風險的整體管理方面表現穩健。

吸納客戶的成效乃以個人理財業務的客戶推薦及品牌認受度計量，集團在這方面較去年有所改善，並達到其 2008 年品牌認受度的整體目標。此兩項成績有賴集團內部轉介大幅增加。

至於集團在人力資本方面的成績，則有滙豐環球員工意見調查的結果可以說明，集團 2008 年的僱員投入程度已經超逾目

標。儘管市場環境充滿挑戰，所有地區及業務的投入度得分均較 2007 年有所改善，而集團的 2008 年得分更高於業界及全球標準。全球約 316,000 名（93%）職員參與了 2008 年的意見調查，人數較去年增加 5%。參與水平高企及有所上升，證明僱員與集團的利益趨於一致。

風險管理

集團風險管理部自 2008 年起參與審批相關獎勵計劃。在適當情況下，集團批發銀行業務部門將採用特定條件，以遞延花紅方式發放滙豐有限股份。自 2009 年起，在釐定花紅金額時，會加入資本成本的概念，並由批發銀行業務部門開始推行，再逐步推廣至各部門。有關集團風險管理方法的詳情，請參閱《2008 年報及賬目》第 191 至 192 頁。

執行董事薪酬

薪金

薪酬委員會每年檢討執行董事的薪金水平。

考慮到薪酬對比組合現時的相對薪金水平，除非晉升成為董事，否則 2008 年執行董事均不獲加薪。

各執行董事 2009 年內將不獲加薪，而且除特別情況外，集團亦對所有其他行政人員採取類似措施。

下表顯示 2008 年及自 2009 年 3 月 1 日起生效的薪金。

	薪金	
	2009 年 千英鎊	2008 年 千英鎊
范智廉	700	700
紀勤	1,070	1,070
葛霖	1,250	1,250
歐智華 ¹	800	800
	千港元	千港元
鄭海泉 ¹	9,300	9,300
霍嘉治 ¹	8,000	8,000

1 鄭海泉於 2008 年 2 月 1 日加入董事會，而霍嘉治及歐智華則於 2008 年 5 月 1 日加入董事會。上表顯示的薪金相當於該等個別人士全年的薪金。

周年花紅

在釐定周年花紅獎勵時，委員會根據均衡評分記錄來考慮集團達到年度目標的程度、集團的絕對業績表現及與同業比較的相對業績表現，以及具競爭力的市場慣例（如可識別）。此項安排令集團各部門於 2008 年的花紅獎勵大幅減少。

根據上文適用於執行董事一節所述之政策指標，委員會決定不向執行董事發放 2008 年度現金花紅，改為以滙豐控股有限股份作為花紅，同時遞延三年才實際授出。

如上文所述，集團主席葛霖主動放棄收取日後周年花紅獎勵。因此，他並未獲發 2008 年度花紅。鑑於金融市場的普遍情況，集團行政總裁紀勤、集團財務董事范智廉，以及環球銀行及資本市場兼滙豐環球投資管理業務行政總裁歐智華均已提出放棄收取 2008 年度花紅。因此，儘管滙豐及批發銀行

業務的表現較對比組合內的同業優勝，薪酬委員會決定不向上述人士發放遞延花紅。

其他執行董事已根據均衡評分記錄機制、集團整體表現（如上文所載），以及其轄下業務範疇的表現，獲集團以遞延方式發放與表現相符的花紅。

至於負責亞洲區業務的執行董事，若與相關財務目標比較則表現各有參差。儘管股東權益回報已達標，但 2008 年的整體盈利並未達標。在程序、客戶及僱員目標方面表現較強，其中包括客戶高度讚譽及員工高度投入。

環球銀行及資本市場業務的表現雖未達到 2008 年的財務目標，但依然錄得盈利，而且相對表現較同業優勝。程序、客戶及僱員方面的目標表現出色，包括員工投入程度高及在環球市場有更高排名。

下表列示的花紅獎勵，已全部改為根據滙豐股份計劃，以遞延方式發放的滙豐控股有限股份，並將於授出日期起計三年後實際授出。因應 2007 年的表現而於 2008 年發放的花紅獎勵，列載於下表以供參考。

現金花紅		
	2009 年 千英鎊	2008 年 千英鎊
范智廉 ¹	—	800
紀勤 ¹	—	2,140
葛霖 ²	—	1,750
歐智華 ¹	—	5,592
	千港元	千港元
鄭海泉	—	23,864
	千美元	千美元
霍嘉治	—	2,598
有限股份獎勵		
	2009 年 千英鎊	2008 年 千英鎊
范智廉 ¹	—	—
紀勤 ¹	—	—
葛霖 ²	—	—
歐智華 ¹	—	3,600
	千港元	千港元
鄭海泉	18,533	9,832
霍嘉治 ³	18,705	—
	千美元	千美元
霍嘉治 ³	—	1,184

- 1 紀勤、范智廉及歐智華提出放棄收取 2008 年度的花紅。
- 2 主席主動放棄收取周年花紅，因此並未獲發有關獎勵。
- 3 霍嘉治改以其他貨幣收取花紅，反映海外僱員條款的改變。2008 年的數字按等值總額基準呈列。

長期獎勵計劃

根據滙豐股份計劃，執行董事與其他參與計劃的人員一樣，可獲發業績表現獎勵股份，該等股份於授出時面值最高可達薪金七倍。有關該等獎勵的表現條件詳載於下一節「2008 年起的安排」。

由 2009 年初至今，集團並無授出業績表現獎勵股份。待考慮授出時的表現及市況後，獎勵可能於 2009 年較後日期授出。

於 2008 年就上一個表現年度 2007 年發給個別人員的獎勵，其面值及預期價值載於下表以供參考。

	2008 年	
	面值 千英鎊	預期價值 ¹ 千英鎊
范智廉	3,182	1,305
紀勤	7,477	3,066
葛森	8,750	3,587
歐智華	473	194
	千港元	千港元
鄭海泉	17,231	7,065
	千美元	千美元
霍嘉治	2,172	890

1 2008 年度的獎勵為面值的 41%。

2008 年起的安排

繼股東在 2008 年度的周年大會上批准後，在滙豐股份計劃下授出業績表現獎勵股份，作為長期獎勵的業績表現衡量基準已於去年修訂。

由 2008 年起，是否實際授出獎勵乃按三項獨立的業績表現衡量基準釐定，並最終取決於委員會判斷業績是否「持續改善」。集團三項衡量基準分別為：相對股東總回報（獎勵的 40%）、經濟盈利（獎勵的 40%）及每股盈利（「EPS」）增長（獎勵的 20%）。

該等基準可用作衡量滙豐的長期絕對及相對業績表現，而衡量標準則包括：創造股東價值的外在因素、投入滙豐的資本所得回報較基準回報優勝的程度，以及直接計算為股東所賺取的利潤。

薪酬委員會只會在確信滙豐控股的財務業績由授出日期起一直有改善，方會實際授出獎勵。薪酬委員會在判斷滙豐控股是否能實現持續改善時，將考慮所有相關因素，尤其是相對於「股東總回報對比組合」內各同業之下列範疇的比較數據：收入增長、收入組合成分、成本效益、信貸表現、已投入資金的現金回報、派息表現及股東總回報等。

在三年業績計算期內會衡量是否符合表現條件，否則獎勵即會作廢。

下文所述表現的衡量方法及目標適用於 2008 年授出的獎勵。薪酬委員會經考慮預期經濟情況、業界前景及股東利益等因素後，將每年檢討該等表現目標對其後授出的獎勵是否仍然適當及具挑戰性，或是否需要重訂該等目標。倘若上文所述表現衡量基準的性質及百分比的分配日後再有任何修訂建議，委員會將根據機構股東指引進行諮詢。

股東總回報獎勵

股東總回報（「TSR」）表現的衡量方法是與對比組合的表現比較，該對比組合包括全球最大型的國際銀行，以及在區域及／或地區業務方面與滙豐競爭的其他銀行。該等銀行包括：

巴西布拉德斯科銀行	HBOS
巴西伊大屋銀行	工商銀行
西班牙國家銀行	摩根大通
美國銀行	萊斯銀行集團
中國銀行	澳洲國家銀行
巴克萊集團	加拿大皇家銀行
BBVA	蘇格蘭皇家銀行
法國巴黎銀行集團	法國興業銀行
花旗集團	渣打集團
瑞信集團	瑞士銀行
星展集團	意大利聯合信貸銀行
德意志銀行	富國銀行
富通銀行	美聯銀行

為反映對比組合的市值涵蓋幅度非常大，集團採用自由流通市值（「FFMC」）加權法計算股東總回報表現。根據此方法，在計算滙豐較組合優勝程度時，會將股東總回報表現遜於滙豐的所有公司之自由流通總市值，除以組合內所有公司的自由流通總市值。

實際授出的股東總回報獎勵百分比將按下表釐定：

如滙豐的 TSR 表現 較下列百分比的公司優勝	實際授出的 TSR 獎勵百分比 ¹
自由流通總市值的 75%	100%
自由流通總市值的 50%	20%
少於自由流通總市值的 50%	零

1 如滙豐的業績表現處於兩個遞增級別的中間，將按直線基準實際授出此部分 20% 至 100% 的獎勵。

經濟盈利獎勵

經濟盈利（「EP」）為投入資本回報與集團資本成本基準兩者之間的平均年度差額，並以百分比呈列。經濟盈利獎勵是衡量創造股東價值的重要方法，因為只有在股東投入滙豐的資本回報超越某個最低水平時，才以漸進方式獎勵管理層，該水平亦高於集團的資本成本基準。

於 2008 年授出的獎勵，其資本成本基準為 10%。投入資本回報是根據股東應佔利潤（定義見《年報及賬目》）計算。

實際授出的經濟盈利獎勵百分比將按下表釐定：

三年的平均年度 經濟盈利	實際授出的 經濟盈利獎勵百分比 ¹
8% 或以上	100%
少於 3%	零

1 如滙豐的業績表現處於兩個遞增級別的中間，將按直線基準實際授出此部分 0% 至 100% 的獎勵。

如有任何事件導致薪酬委員會認為釐定業績表現的條件不公平或不可行，薪酬委員會保留權利以其認為適當之方式修改、放寬或豁免這些條件。

每股盈利獎勵

每股盈利（「EPS」）增長的計算方法為以點對點方式，比較業績計算期內第三個財政年度的每股盈利與授出獎勵前一年的每股盈利。該方法不單簡化以每股盈利衡量表現的方法，而且亦採納了諮詢機構股東期間聽取的意見。

與基準年每股盈利比較 的第三年每股盈利增長	實際授出的 每股盈利獎勵百分比 ¹
28% 或以上	100%
16%	20%
少於 16%	零

1 如滙豐的業績表現處於兩個遞增級別的中間，將按直線基準實際授出此部分 20% 至 100% 的獎勵。

倘參與計劃之人員不幸身故，全部獎勵會即時實際授出。如參與計劃的人員被公司裁退、因受傷或健康欠佳而退休，或因所屬公司不再為滙豐成員機構而不再受聘於滙豐，而表現條件又已達致，則獎勵一般會在實際授出期屆滿時，按時間比例實際授出。倘控制權變換，獎勵一般會在表現條件已經達致的情況下，按時間比例即時實際授出。若參與人員因故被滙豐解聘或自動辭職，獎勵一般會作廢。在上述所有情況下，薪酬委員會均可酌情作出公平合理的安排。

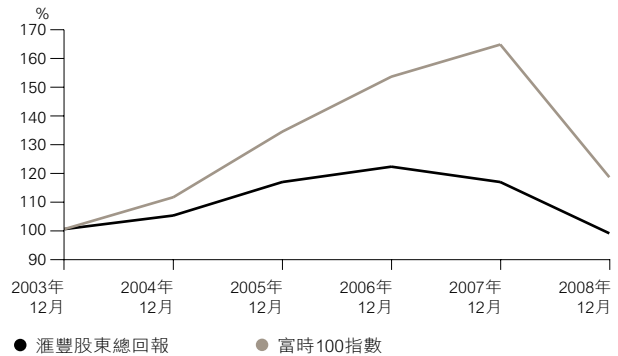
董事酬金

2008 年滙豐控股各董事之酬金如下：

	袍金 千英鎊	薪金 千英鎊	津貼 ¹ 千英鎊	實物福利 ² 千英鎊	花紅 ³ 千英鎊	2008 年 總計 千英鎊	2007 年 總計 千英鎊
執行董事							
鄭海泉 ⁴	–	534	67	545	–	1,146	–
范智廉	–	700	385	22	–	1,107	1,878
霍嘉治 ⁵	–	229	–	355	–	584	–
紀勤	–	1,070	535	62	–	1,667	3,536
葛霖	–	1,250	–	15	–	1,265	3,012
歐智華 ⁵	–	533	–	14	–	547	–
非執行董事							
畢林勳爵 ⁶	40	–	–	–	–	40	103
凱芝 ⁵	43	–	–	–	–	43	–
顧頌賢	105	–	–	–	–	105	105
鄧蓮如勳爵 ⁶	35	–	–	–	–	35	85
杜浩誠 ⁷	65	–	–	–	–	65	–
方安蘭	127	–	–	–	–	127	103
馮國綸 ⁸	122	–	–	–	–	122	122
何禮泰	105	–	–	–	–	105	97
李德麟 ⁷	77	–	–	–	–	77	–
駱美思 ⁹	5	–	–	–	–	5	–
莫輝爵士 ⁶	35	–	–	–	–	35	110
穆德安爵士	125	–	–	–	–	125	125
孟貴衍	85	–	–	–	–	85	77
穆棣 ⁵	45	–	–	–	–	45	–
劉廷偉 ¹⁰	66	–	–	–	–	66	77
駱耀文	115	–	–	–	–	115	94
約翰桑頓 ^{9,11}	89	–	–	–	–	89	–
韋立新爵士	95	–	–	–	–	95	91
總計¹²	1,379	4,316	987	1,013	–	7,695	9,738
總計（千美元）¹²	2,529	7,916	1,810	1,858	–	14,113	19,493

股東總回報（TSR）

根據《2002 年董事薪酬報告規例》，下圖表顯示於截至 2008 年 12 月 31 日止五年期內，滙豐的股東總回報表現與富時 100 指數的比較。選用富時 100 指數乃因為該指數是市場公認具廣泛代表性的股市指數，而滙豐控股亦是富時 100 指數成分股之一。



資料來源：IDC

退休金

執行董事的正常退休年齡為 65 歲（惟遵照本地法例，並無列明鄭海泉的退休年齡）。

附註

- 1 撥入個人退休金安排的行政人員津貼。
- 2 執行董事之實物福利包括公司汽車、醫療保險、其他保險、會計諮詢及旅遊支援。鄭海泉及霍嘉治收取房屋及其他實物福利，此等福利在他們的受聘地方屬正常福利。
- 3 2008 年之特別花紅。有關與 2007 年之比較，請參閱第 31 頁。
- 4 於 2008 年 2 月 1 日獲委任為董事。
- 5 於 2008 年 5 月 1 日獲委任為董事。
- 6 於 2008 年 5 月 30 日退任董事職務。
- 7 於 2008 年 1 月 1 日獲委任為董事。
- 8 包括出任香港上海滙豐銀行非執行董事之袍金。
- 9 於 2008 年 12 月 1 日獲委任為董事。
- 10 於 2008 年 10 月 10 日退任董事職務。
- 11 包括出任北美滙豐控股有限公司非執行主席之袍金。
- 12 2007 年董事酬金總額包括該年度的退休董事酬金。

非執行董事

非執行董事按不超過三年的固定年期受聘，惟須於股東周年大會上重選連任。非執行董事並無簽訂服務合約，亦不符合資格參與滙豐股份計劃。

董事袍金

集團會定期檢討非執行董事袍金，並與其他大型國際企業作比較。現時董事的袍金（於 2006 年獲股東批准）為每年 65,000 英鎊。

高級獨立非執行董事的袍金則為每年 30,000 英鎊。此外，非執行董事如擔任董事會屬下委員會成員，將收取下列袍金：

非執行董事的袍金	
監察委員會主席	每年 50,000 英鎊
監察委員會成員	每年 20,000 英鎊
集團監察委員會於 2008 年內共舉行 8 次會議。	
薪酬委員會主席	每年 40,000 英鎊
薪酬委員會成員	每年 20,000 英鎊
薪酬委員會於 2008 年內共舉行 7 次會議。	
提名委員會主席	每年 30,000 英鎊
提名委員會成員	每年 20,000 英鎊
提名委員會於 2008 年內共舉行 5 次會議。	
企業可持續發展委員會主席	每年 30,000 英鎊
企業可持續發展委員會成員	每年 20,000 英鎊
企業可持續發展委員會於 2008 年內共舉行 4 次會議。	

退休金

鄭海泉於 2008 年 7 月 31 日不再參加滙豐集團香港本地僱員退休福利計劃 — 界定福利部分，以及不再根據該計劃計算福利。該計劃規則規定提供一筆整額款項的福利（而非年度退休金）。鄭先生因年屆 60 歲（該計劃的正常退休年齡）而於 2008 年 9 月 3 日獲發一筆為數 46,614,583 港元的現金退休福利付款。於 2007 年 12 月 31 日，鄭先生在該計劃下的應計福利及其轉撥價值為 32,906,250 港元，而 2008 年應計福利及轉撥價值增額（扣除個人供款）為 13,708,333 港元。由於鄭先生不再參加該計劃，於 2008 年 12 月 31 日，該計劃內再無應計福利或轉撥價值。集團於 2008 年 1 月 1 日至 2008 年 7 月 31 日期間就鄭先生的退休福利計劃作出的僱主供款為 626,250 港元。

由 2008 年 8 月 1 日起，鄭先生參加香港特別行政區強制性公積金（「強積金」）計劃，並收取相等於其基本年薪 25% 的行政人員津貼（扣除僱主及僱員就強積金作出的強制性供款），

作為他的個人退休金安排。於 2008 年 8 月 1 日至 2008 年 12 月 31 日期間，集團為鄭先生作出的強積金強制性僱主供款為 5,000 港元。

范智廉則收取相等於其基本年薪 55% 的行政人員津貼，作為個人退休金安排。

霍嘉治於 2008 年 11 月 30 日退出國際僱員退休福利計劃。由 2008 年 12 月 2 日起，集團為霍嘉治的個人退休金計劃作出相等於其基本年薪 40% 的僱主供款。於 2008 年，集團已向此項計劃作出僱主供款 258,000 港元。

紀勤獲發相等於基本年薪 50% 的行政人員津貼，作為他的個人退休金安排。鑑於紀勤放棄收取 2007 年的花紅，集團於 2008 年為他向滙豐亞洲控股退休金計劃作出僱主供款 225,000 英鎊（2007 年，鑑於紀勤放棄收取 2006 年的花紅，集團為他作出僱主供款 215,000 英鎊）。集團並無對此項計劃作出其他形式的僱主供款。

葛霖已於 2006 年 4 月 5 日不再參加英國滙豐銀行（英國）退休金計劃。由 2006 年 4 月 6 日起，葛霖有權在僱主供款退休福利計劃下享有相關的福利，這連同他在英國滙豐銀行（英國）退休金計劃下可享有的福利，使葛霖於可供計算退休金的服務期內，每年可得到相當於可供計算退休金年薪的三十分之一，作為他的退休福利。

歐智華於 2006 年 3 月 31 日退出國際僱員退休福利計劃。集團現為歐智華的個人退休金計劃作出相等於基本年薪 30% 的僱主供款。於 2008 年，集團已向此項計劃作出僱主供款 225,000 英鎊。

2008 年，集團曾向五名滙豐控股前任董事支付下表所列未置存基金之退休金，惟已作出撥備。

鄧百治和卞毅琛爵士為英國滙豐銀行有限公司前任董事，其退休金已由該行支付。康思賢為法國滙豐前任董事，其退休金已由該行支付。

	2008 年 英鎊	2007 年 英鎊
顏卓賢	97,752	93,812
康思賢	221,100	194,077
鄧百治	140,601	134,934
卞毅琛爵士	58,632	56,269
浦偉士爵士	103,481	99,310
	621,566	578,402

	於2008年 12月31日 應計之 年度退休金 千英鎊	2008年 應計退休金 增額 千英鎊	2008年 應計退休金 增額 (撇除任何 計及通脹 的升幅) 千英鎊	於2007年 12月31日 應計退休金 之轉撥價值 ¹ 千英鎊	於2008年 12月31日 應計退休金 之轉撥價值 ¹ 千英鎊	2008年 應計退休金 轉撥價值 之增額 (扣除個人 供款) ¹ 千英鎊	於2008年12月31日 有關2008年 應計退休金增額 (撇除任何計及通脹 的升幅)之轉撥價值 (扣除個人供款) ¹ 千英鎊
霍嘉治 ²	254	25	15	4,467	4,644	161	238
葛霖	669	42	10	12,780	17,716 ³	4,936 ³	272
歐智華 ⁴	138	11	5	2,716	2,749	33	95

1 轉撥價值乃指滙豐的退休金負債，而非已付或應付予有關人士之金額；故轉撥價值不應計入年度薪酬。

2 霍嘉治於2008年11月30日退出國際僱員退休福利計劃（「ISRBS」）。於2008年12月31日，ISRBS仍有一項或有配偶退休金責任，每年金額相等於126,000英鎊。霍嘉治於年內就ISRBS作出的個人供款為16,000英鎊。

3 於2008年，英國滙豐銀行（英國）退休金計劃的受託人決定為該計劃全體成員更改用以計算該計劃轉撥價值的基準，以計入預期日後投資回報下跌及壽命延長。此項變動在應計退休金的轉撥價值增額中反映。假若受託人並無更改轉撥價值基準，於2008年的轉撥價值變動應為248萬英鎊（2007年：169.8萬英鎊）。

4 歐智華於2006年3月31日退出ISRBS。於2008年12月31日，ISRBS仍有一項或有配偶退休金責任，每年金額相等於61,000英鎊。

股份計劃

於2008年12月31日，下表所列各董事持有其名字旁所示的業績表現獎勵股份、有限制股份及可認購所示數目滙豐控股普通股之認股權。

滙豐控股儲蓄優先認股計劃

每股面值0.5美元之滙豐控股普通股

	授出日期	行使價 (英鎊)	開始 行使日期 ¹	截止 行使日期	於2008年1月1日 或較後之 委任日期 持有之認股權	年內獲 授予之 認股權	年內 已行使之 認股權	於2008年 12月31日 持有之 認股權
鄭海泉 ²	2003年4月23日	5.3496	2008年8月1日	2009年1月31日	3,070 ³	—	3,070 ³	—
范智廉	2007年4月25日	7.0872	2012年8月1日	2013年1月31日	2,310	—	—	2,310
霍嘉治 ⁴	2007年4月25日	7.0872	2010年8月1日	2011年1月31日	1,332	—	—	1,332
葛霖	2003年4月23日	5.3496	2008年8月1日	2009年1月31日	3,070	—	3,070 ⁵	—

滙豐控股儲蓄優先認股計劃為全體僱員認股計劃。根據此等計劃，合資格之滙豐僱員可獲授認股權，以購入滙豐控股普通股。僱員可於一年、三年或五年期間每月作出上限為250英鎊（或等值金額）的供款，而這些供款可由僱員選擇於有關儲蓄合約生效後一周年、三周年或五周年當日用以行使認股權。此等計劃之目的為使僱員的利益與股東的利益更趨一致，因此，認股權的行使並不受任何表現條件規限。認股權乃以零代價授出，可按最接近要約日期前五個營業日普通股的平均市價折讓20%行使。年內並無認股權失效。尚未行使之認股權並無附帶任何行使的表現條件，而自從授出獎勵以來，有關條款及條件並無任何變更。於2008年12月31日，普通股之市價為6.62英鎊。年內普通股之最高市價為9.2775英鎊，最低為6.1225英鎊。市價乃指股份於有關日期根據倫敦證券交易所每日正式牌價表計算所得的中間價。根據香港《證券及期貨條例》，該等認股權被界定為非上市之實物結算股權衍生工具。

1 可因若干情況（如退休）而提前至較早日期。

2 於2008年2月1日獲委任為董事。

3 於2008年8月8日行使當日，每股市價為8.585英鎊。

4 於2008年5月1日獲委任為董事。

5 於2008年12月22日於行使當日，每股市價為6.1225英鎊。

業績表現獎勵股份

滙豐控股2000年有限制股份計劃

每股面值0.5美元之滙豐控股普通股

	授出日期	或會實際 授出之年份	於2008年1月1日 或較後之委任日期 持有之獎勵股份	於2008年 12月31日 持有之 獎勵股份 ¹
鄭海泉 ²	2003年3月5日	2008年	55,028	—
范智廉	2003年3月5日	2008年	136,192	—
紀勤	2003年3月5日	2008年	63,558	—
葛霖	2003年3月5日	2008年	136,192	—

上述獎勵股份是否實際授出，乃視乎能否達到企業表現條件。根據香港《證券及期貨條例》，透過滙豐控股2000年有限制股份計劃持有之權益被歸類為信託基金受益人權益。

1 由於未能符合企業表現條件，根據計劃的規則，鄭海泉（55,028股）、范智廉（137,568股）、紀勤（64,200股）及葛霖（137,568股）持有之該部分獎勵股份（包括作為代息股份之額外股份）於2008年4月4日作廢。於2008年5月1日獲委任為董事之霍嘉治（27,514股）及歐智華（55,028股）持有之獎勵股份亦於2008年4月4日作廢。故此，該等已作廢獎勵股份並無獲派2007年第四次股息。

2 於2008年2月1日獲委任為董事。

業績表現獎勵股份

滙豐股份計劃

每股面值 0.5 美元之滙豐控股普通股

	授出日期	或會實際 授出之年份	於 2008 年 1 月 1 日或 較後之委任 日期持有 之獎勵股份	年內或自較後之委任日期 授出之獎勵股份 ¹		年內或自較後之委任日期 實際授出之獎勵股份 ²		於 2008 年 12 月 31 日 持有之 獎勵股份 ³
				數量	貨幣 價值 千英鎊	數量	貨幣 價值 千英鎊	
鄭海泉 ⁴	2005 年 5 月 27 日	2008 年	91,824	—	—	47,002	405	— ⁵
	2006 年 3 月 6 日	2009 年	88,534	—	—	—	—	92,689
	2007 年 3 月 5 日	2010 年	172,636	—	—	—	—	180,739
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	—	129,325	1,103	—	—	130,852
范智廉	2005 年 5 月 27 日	2008 年	194,796	—	—	100,721	868	— ⁵
	2006 年 3 月 6 日	2009 年	175,296	—	—	—	—	185,378
	2007 年 3 月 5 日	2010 年	256,029	—	—	—	—	270,755
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	—	372,940	3,182	—	—	377,343
霍嘉治 ⁶	2005 年 5 月 27 日	2008 年	779	—	—	779	7	— ⁵
	2006 年 3 月 6 日	2009 年	66,401	—	—	—	—	69,518
	2007 年 3 月 5 日	2010 年	114,998	—	—	—	—	120,395
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	—	127,174	1,085	—	—	128,675
紀勤	2005 年 5 月 27 日	2008 年	259,728	—	—	134,295	1,157	— ⁵
	2006 年 3 月 6 日	2009 年	219,121	—	—	—	—	231,724
	2007 年 3 月 5 日	2010 年	581,884	—	—	—	—	615,351
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	—	876,408	7,477	—	—	886,755
葛霖	2005 年 5 月 27 日	2008 年	324,659	—	—	167,868	1,446	— ⁵
	2006 年 3 月 6 日	2009 年	273,900	—	—	—	—	289,653
	2007 年 3 月 5 日	2010 年	436,413	—	—	—	—	461,513
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	—	1,025,584	8,750	—	—	1,037,692
歐智華 ⁶	2005 年 5 月 27 日	2008 年	1,559	—	—	1,559	14	— ⁵
	2006 年 3 月 6 日	2009 年	110,667	—	—	—	—	115,861
	2007 年 3 月 5 日	2010 年	127,730	—	—	—	—	133,725
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	—	55,409	473	—	—	56,063

於 2008 年授出的業績表現獎勵股份是否實際授出，將視乎能否達到載於第 32 至 33 頁的企業表現條件。2005 至 2007 年期間授出的業績表現獎勵股份是否實際授出，則視乎能否達到兩項獨立的量度基準：相對股東總回報及每股盈利增長，各佔獎勵股份的 50%。股東總回報部分的對比組合包括 28 間環球銀行。若股東總回報達到中位數表現水平，將實際授出這部分獎勵股份的 30%；若表現在最高四分之一或以上的水平，則實際授出全部獎勵股份。至於獎勵股份的每股盈利部分，如在業績計算期內每股盈利增幅達到基準年每股盈利的 24% 或以上，實際授出的獎勵股份百分比是 30%；如在業績計算期內每股盈利增幅達到基準年每股盈利的 52% 或以上，則實際授出全部獎勵股份。這些獎勵的全部表現條件，詳載於《2008 年報及賬目》第 320 至 322 頁。根據香港《證券及期貨條例》，透過滙豐股份計劃持有之權益被歸類為信託基金受益人權益。

1 於 2008 年 6 月 3 日授出獎勵股份當日，每股市價為 8.56 英鎊。計劃受託人購入該股份之平均價格為 8.53173 英鎊。

2 由於已符合表現條件中之每股盈利因素所訂要求，故於 2008 年 4 月 1 日實際授出之該部分業績表現獎勵股份（當時每股市價為 8.61 英鎊）如下：鄭海泉獲 45,911 股、范智廉獲 98,382 股、紀勤獲 131,176 股及葛霖獲 163,970 股。於 2008 年 5 月 1 日獲委任為董事的霍嘉治（32,794 股）及歐智華（65,587 股）持有之獎勵股份亦於 2008 年 4 月 1 日獲實際授出。於 2008 年 5 月 7 日，相當於 2007 年第四次股息之額外股份獎勵獲實際授出（當時每股市價為 8.875 英鎊）如下：鄭海泉獲 1,091 股、范智廉獲 2,339 股、霍嘉治獲 779 股、紀勤獲 3,119 股、葛霖獲 3,898 股及歐智華獲 1,559 股。於 2005 年 5 月 27 日授出股份獎勵當日，每股市價為 8.68 英鎊。

3 包括作為代息股份之額外股份。

4 於 2008 年 2 月 1 日獲委任為董事。

5 由於未能符合表現條件中之股東總回報因素所訂要求，根據計劃的規則，鄭海泉（45,913 股）、范智廉（98,383 股）、紀勤（131,177 股）及葛霖（163,971 股）持有之該部分業績表現獎勵股份於 2008 年 4 月 2 日作廢。於 2008 年 5 月 1 日獲委任為董事的霍嘉治（32,795 股）及歐智華（65,589 股）持有之獎勵股份亦於 2008 年 4 月 2 日作廢。故此，該等已作廢獎勵股份並無獲派 2007 年第四次股息。

6 於 2008 年 5 月 1 日獲委任為董事。

有限制股份獎勵

滙豐股份計劃

每股面值 0.5 美元之滙豐控股普通股

	授出日期	或會實際 授出之年份	於委任 日期持有 之獎勵股份	年內或自較後之委任日期 授出之獎勵股份		年內或自較後之委任日期 實際授出之獎勵股份		於 2008 年 12 月 31 日 持有之 獎勵股份 ²
				數量	貨幣 價值 千英鎊	數量	貨幣 價值 千英鎊	
鄭海泉 ³	2008 年 3 月 3 日	2011 年	–	82,295 ¹	646	–	–	86,158
霍嘉治 ⁴	2007 年 10 月 31 日	2010 年	51,167	–	–	–	–	53,568
	2008 年 3 月 3 日	2011 年	11,929	–	–	–	–	12,488
歐智華 ⁴	2006 年 3 月 6 日	2009 年 ⁵	143,677	–	–	–	–	150,421
	2007 年 3 月 5 日	2009 年 – 2010 年 ⁵	305,591	–	–	–	–	319,934
	2008 年 3 月 3 日	2009 年 – 2011 年 ⁵	458,708	–	–	–	–	480,237

有限制股份獎勵是否實際授出，將視乎董事於實際授出日期是否仍為滙豐僱員。實際授出日期可在若干情況下提前，例如身故或退休。根據香港《證券及期貨條例》，透過滙豐股份計劃持有之權益被歸類為信託基金受益人權益。

1 於 2008 年 3 月 3 日授出獎勵股份當日，每股市價為 7.9 英鎊。計劃受託人買入股份之平均價格為 7.848143 英鎊。

2 包括作為代息股份之額外股份。

3 於 2008 年 2 月 1 日獲委任為董事。

4 於 2008 年 5 月 1 日獲委任為董事。

5 獎勵股份之 33% 於授出日期之一周年及兩周年實際授出，其餘則於授出日期之三周年當日實際授出。

承董事會命

薪酬委員會主席 穆德安爵士

2009 年 3 月 2 日

綜合收益表摘要

2007 年 百萬美元	截至 2008 年 12 月 31 日止年度	2008 年 百萬美元	2008 年 百萬英鎊	2008 年 百萬港元
92,359	利息收益	91,301	49,759	710,961
(54,564)	利息支出	(48,738)	(26,562)	(379,523)
37,795	淨利息收益	42,563	23,197	331,438
26,337	費用收益	24,764	13,496	192,837
(4,335)	費用支出	(4,740)	(2,583)	(36,910)
22,002	費用收益淨額	20,024	10,913	155,927
4,458	不包括淨利息收益之交易收益	847	462	6,594
5,376	交易活動之淨利息收益	5,713	3,113	44,489
9,834	交易收益淨額	6,560	3,575	51,083
2,812	已發行長期債務及相關衍生工具之公允值變動	6,679	3,640	52,009
1,271	指定以公允值列賬之其他金融工具淨收益 / (支出)	(2,827)	(1,541)	(22,013)
4,083	指定以公允值列賬之金融工具淨收益	3,852	2,099	29,996
1,956	金融投資減除虧損後利潤	197	107	1,534
1,092	攤薄聯營公司權益所得收益	-	-	-
324	股息收益	272	148	2,118
9,076	已賺取保費淨額	10,850	5,913	84,489
-	出售法國地區銀行利潤	2,445	1,333	19,039
1,439	其他營業收益	1,808	986	14,078
87,601	營業收益總額	88,571	48,271	689,702
(8,608)	已產生保險賠償及投保人負債之變動淨額	(6,889)	(3,754)	(53,644)
78,993	未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額	81,682	44,517	636,058
(17,242)	貸款減值及其他信貸風險準備	(24,937)	(13,591)	(194,185)
61,751	營業收益淨額	56,745	30,926	441,873
(21,334)	僱員報酬及福利	(20,792)	(11,332)	(161,907)
(15,294)	一般及行政開支	(15,260)	(8,316)	(118,829)
(1,714)	物業、機器及設備折舊與減值	(1,750)	(954)	(13,625)
(700)	無形資產攤銷及減值	(733)	(399)	(5,708)
-	商譽減損	(10,564)	(5,758)	(82,265)
(39,042)	營業支出總額	(49,099)	(26,759)	(382,334)
22,709	營業利潤	7,646	4,167	59,539
1,503	應佔聯營及合資公司利潤	1,661	905	12,935
24,212	除稅前利潤	9,307	5,072	72,474
(3,757)	稅項支出	(2,809)	(1,531)	(21,874)
20,455	本年度利潤	6,498	3,541	50,600
19,133	母公司股東應佔利潤	5,728	3,122	44,604
1,322	少數股東應佔利潤	770	419	5,996
美元		美元	英鎊	港元
1.65	每股普通股基本盈利	0.47	0.26	3.66
1.63	每股普通股攤薄後盈利	0.47	0.26	3.66
0.87	每股普通股股息	0.93	0.51	7.24

綜合資產負債表摘要

2007 年 百萬美元		2008 年 百萬美元	2008 年 百萬英鎊	2008 年 百萬港元
資產				
21,765	庫存現金及中央銀行結餘	52,396	35,944	406,069
9,777	向其他銀行託收中之項目	6,003	4,118	46,523
13,893	香港政府負債證明書	15,358	10,536	119,024
445,968	交易用途資產	427,329	293,148	3,311,800
41,564	指定以公允值列賬之金融資產	28,533	19,574	221,131
187,854	衍生工具	494,876	339,485	3,835,289
237,366	同業貸款	153,766	105,483	1,191,687
981,548	客戶貸款	932,868	639,947	7,229,727
283,000	金融投資	300,235	205,961	2,326,821
10,384	於聯營及合資公司之權益	11,537	7,914	89,412
39,689	商譽及無形資產	27,357	18,767	212,017
15,694	物業、機器及設備	14,025	9,621	108,694
39,493	其他資產	37,822	25,945	293,120
896	本年度稅項資產	2,552	1,751	19,778
5,284	遞延稅項資產	7,011	4,810	54,335
20,091	預付款項及應計收益	15,797	10,837	122,427
2,354,266	資產總值	2,527,465	1,733,841	19,587,854
負債及股東權益				
負債				
13,893	香港紙幣流通額	15,358	10,536	119,024
132,181	同業存放	130,084	89,238	1,008,151
1,096,140	客戶賬項	1,115,327	765,114	8,643,784
8,672	向其他銀行傳送中之項目	7,232	4,961	56,048
314,580	交易用途負債	247,652	169,889	1,919,303
89,939	指定以公允值列賬之金融負債	74,587	51,167	578,050
183,393	衍生工具	487,060	334,123	3,774,715
246,579	已發行債務證券	179,693	123,269	1,392,621
2,893	退休福利負債	3,888	2,667	30,132
35,013	其他負債	72,384	49,655	560,975
2,559	本年度稅項負債	1,822	1,250	14,121
42,606	保單之未決賠款	43,683	29,967	338,543
21,766	應計項目及遞延收益	15,448	10,597	119,722
1,958	準備	1,730	1,187	13,408
1,859	遞延稅項負債	1,855	1,273	14,376
24,819	後償負債	29,433	20,191	228,106
2,218,850	負債總額	2,427,236	1,665,084	18,811,079
股東權益				
5,915	已催繳股本	6,053	4,152	46,911
8,134	股份溢價賬	8,463	5,806	65,588
–	其他股權工具	2,133	1,463	16,531
33,014	其他儲備	(3,747)	(2,570)	(29,039)
81,097	保留盈利	80,689	55,352	625,339
128,160	股東權益總額	93,591	64,203	725,330
7,256	少數股東權益	6,638	4,554	51,445
135,416	各類股東權益總額	100,229	68,757	776,775
2,354,266	各類股東權益及負債總額	2,527,465	1,733,841	19,587,584

集團主席
葛霖

財務報表摘要之附註

1. 編製基準

遵守《國際財務報告準則》

滙豐之綜合財務報表及滙豐控股之獨立財務報表乃根據國際會計準則委員會（「IASB」）頒布及歐盟正式通過的《國際財務報告準則》（「IFRS」）編製。倘若歐盟於任何時間並無正式通過新訂或經修訂的 IFRS，則歐盟正式通過之 IFRS 可能與 IASB 頒布之 IFRS 有所不同。於 2008 年 12 月 31 日，並無截至 2008 年 12 月 31 日止年度內生效而未正式通過之準則影響該等綜合及獨立財務報表，就滙豐適用範疇而言，歐盟正式通過之 IFRS 與 IASB 頒布之 IFRS 並無差異。因此，滙豐截至 2008 年 12 月 31 日止年度之財務報表乃根據 IASB 頒布之 IFRS 編製。

2. 董事酬金

根據《1985 年公司法》附表 6 第 1 部分計算之滙豐控股董事酬金總額為：

	2008 年 千美元	2007 年 千美元	2006 年 千美元
袍金	2,529	2,626	2,660
薪金及其他酬金	11,584	7,929	7,774
花紅	–	8,938	10,705
	14,113	19,493	21,139
行使認股權所得利潤	23	13	3
長期服務獎勵計劃實際授出的獎勵	7,147	4,563	18,975

此外，集團根據與前任董事訂立的退休福利協議支付 1,139,968 美元（2007 年：1,183,960 美元）。於 2008 年 12 月 31 日，對前任董事未置存基金的退休金責任準備為 15,164,791 美元（2007 年：18,491,117 美元）。

董事退休金計劃於年內的供款總額為 664,174 美元（2007 年：545,854 美元，當中包括因某董事放棄收取花紅而產生的 460,564 美元）。

董事之特別花紅乃經考慮個人表現及公司業績後發放，並由薪酬委員會決定具體金額。董事的薪酬、認股權及根據 2000 年有限制股份計劃及滙豐股份計劃授出之條件獎勵，詳情載於第 33 至 37 頁「董事薪酬報告」內。

3. 關連人士之交易

涉及關連人士之交易、安排及協議

下表乃根據《1985 年公司法》第 232 條之規定，披露滙豐控股之附屬公司與董事之間所訂立之交易、安排及協議詳情：

	2008 年		2007 年	
	人數	於 12 月 31 日 結欠額 千美元	人數 ¹	於 12 月 31 日 結欠額 ¹ 千美元
董事	19		14	
貸款		1,758		649
信用卡		293		204
擔保		–		–

1 公司法第 232 條及附表 6 第 2 部分經修訂後，比較數字已予重列以顯示董事（不包括彼等之關連人士）所涉及之數額。

下文根據 IAS 24 之規定，披露關連人士之交易詳情。下表披露之年終結欠及年內最高結欠額，均被視為最能反映年內交易金額及未償還結欠額的資料。

	2008 年		2007 年	
	於 12 月 31 日 結欠額 千美元	年內最高 結欠額 千美元	於 12 月 31 日 結欠額 千美元	年內最高 結欠額 千美元
主要管理人員及彼等之關連人士				
貸款	216,983	474,115	325,648	804,845
信用卡	400	933	323	1,077
擔保	25,249	42,178	27,044	30,317

按《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》的定義，部分交易為關連交易，惟已獲豁免遵守該等上市規則之條文之任何披露規定。

該等交易乃於日常業務過程中訂立，而有關條款（包括利率及抵押）跟與類似背景之人士或（如適用）其他僱員所訂立之可供比較之交易條款大致相同。該等交易並無涉及一般還款風險以外之風險，亦不附帶其他不利條款。

4. 已催繳股本

法定

於 2008 及 2007 年 12 月 31 日，滙豐控股之法定普通股股本為 75 億美元，分為每股面值 0.5 美元之普通股共 150 億股。

於 2008 及 2007 年 12 月 31 日，滙豐控股之法定優先股股本為每股面值 0.01 英鎊之非累積優先股 1,000 萬股；每股面值 0.01 美元之非累積優先股 1,000 萬股；以及每股面值 0.01 歐羅之非累積優先股 1,000 萬股。

於 2008 及 2007 年 12 月 31 日，滙豐控股之法定無投票權遞延股本為 301,500 英鎊，分為每股面值 1 英鎊之無投票權遞延股份共 301,500 股。

已發行

滙豐控股普通股	數目	百萬美元
於 2008 年 1 月 1 日	11,829,052,317	5,915
根據美國滙豐融資股份計劃發行之股份	65,198	–
根據滙豐僱員股份計劃發行之股份	40,578,468	20
發行代息股份	235,569,099	118
於 2008 年 12 月 31 日	12,105,265,082	6,053

滙豐控股每股面值 0.01 美元之非累積優先股	數目	百萬美元
於 2008 年 1 月 1 日及 2008 年 12 月 31 日	1,450,000	–

該 301,500 股無投票權遞延股份於 2007 年及 2008 年期間均已發行，並由滙豐控股之附屬公司持有。無投票權遞延股份持有人無權就該等股份收取股息。此外，於清盤或其他資本退還時，在普通股股東所持每股普通股獲 1,000 萬英鎊之分派後，持有人有權就其所持股份收取繳足股款。

5. 結算日後事項

董事會於 2008 年 12 月 31 日後宣布派發 2008 年第四次股息每股普通股 0.1 美元（12.14 億美元）（2007 年：每股普通股 0.39 美元，46.28 億美元）。

於 2009 年 2 月底，滙豐決定終止美國滙豐融資在分行承辦的消費貸款業務。在逐漸縮減現有貸款組合的過程中，美國滙豐融資將繼續管理債務及追收賬項。預期所涉及的關閉分行成本約為 2.65 億美元，主要有關一次性的解僱及其他僱員福利支出，以及消費貸款分行網絡的相關固定資產減值準備，其中大部分金額將於 2009 年上半年入帳。

2009 年 3 月 2 日，滙豐控股有限公司宣布建議以全面包銷方式供股，按每 12 股現有普通股配發 5 股新普通股的基準，以每股 254 便士發行 50.6 億股新普通股，於扣除支出後籌集 125 億英鎊（177 億美元）。該建議須於 2009 年 3 月 19 日的股東大會上經由股東批准。

6. 外匯金額

綜合收益表及資產負債表所列示之英鎊及港元數字，僅供參考之用。收益表所列示之數字按年內之平均匯率折算，而資產負債表所列示之數字則按結算匯率折算。該等匯率列示如下：

	截至 12 月 31 日止年度	
	2008 年	2007 年
結算：港元 / 美元	7.750	7.798
英鎊 / 美元	0.686	0.498
平均：港元 / 美元	7.787	7.801
英鎊 / 美元	0.545	0.500

7. 其他資料

本財務報表摘要僅為滙豐控股有限公司《2008 年報及賬目》的內容摘要，並非本集團的法定賬項。與《2008 年報及賬目》比較，本財務報表摘要所載資料對全面了解本集團的業績、財務狀況及有關董事薪酬之政策和安排並不足夠。

股東可於下列地址免費索取《2008 年報及賬目》：集團企業傳訊部：滙豐控股有限公司 — 8 Canada Square, London E14 5HQ, United Kingdom；集團企業傳訊部（亞太區）：香港上海滙豐銀行有限公司 — 香港皇后大道中 1 號；北美滙豐 — Internal Communications, 26525 N Riverwoods Boulevard, Mettawa, Illinois, 60045, USA；法國滙豐 — Direction de la Communication, 103 avenue des Champs Élysées, 75419 Paris Cedex 08, France。索取《2008 年報及賬目》之中文版，請聯絡香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東 183 號合和中心 18 樓 1806-1807 室。股東可致函向有關的股份登記處索取未來各財政年度的《年報及賬目》。各股份登記處的地址載於封底內頁。

《2008 年報及賬目》載於滙豐集團網址 www.hsbc.com，歡迎瀏覽。中文版載於 www.hsbc.com.hk 網頁。

8. 財務報表摘要之批核

董事會已批核本財務報表摘要，並由葛霖代表董事會簽核。

獨立核數師致滙豐控股有限公司股東之聲明

根據《1985 年公司法》第 251 條

我們已審查第 27 至 41 頁所載的截至 2008 年 12 月 31 日止年度的財務報表摘要。

本聲明是根據《1985 年公司法》第 251 條規定，僅供貴公司全體股東參考。我們的工作是向貴公司股東陳述我們須在本聲明向他們陳述之事宜，而別無其他目的。在法例容許的最大範圍內，我們不會就我們的工作、本聲明或我們表達的意見而向貴公司及貴公司全體股東以外的人士承擔任何責任。

董事及核數師的責任

董事須負責根據適用的英國法例編製《年度回顧》。我們的責任是就《年度回顧》內的財務報表摘要是否與集團年度完整的財務報表、董事會報告及董事薪酬報告一致，以及是否符合《1985 年公司法》第 251 條及該法例的有關規定，向股東表示我們的意見。我們也閱覽《年度回顧》所載的其他資料，如發現資料中有任何明顯錯誤陳述或與財務報表摘要有重大不相符之處，我們會考慮其對核數師報告的影響。

意見的基礎

我們已按照審計實務委員會所頒布供英國使用的 1999/6 通告「核數師有關財務報表摘要的聲明」進行審查工作。我們對集團年度完整的財務報表發表之完整報告，載有我們對該等財務報表的核數意見所依據之基礎。

意見

我們認為財務報表摘要與滙豐控股有限公司截至 2008 年 12 月 31 日止年度的年度全面財務報表、董事會報告及董事薪酬報告一致，並符合《1985 年公司法》第 251 條的適用條文及該法例的有關規定。

惟我們並無考慮由簽發年度的全面財務報表之日（2009 年 3 月 2 日）至發出本聲明之日期間的任何事件的影響。

KPMG Audit Plc

特許會計師
註冊核數師
倫敦

2009 年 3 月 2 日

股東參考資料

2008 年第四次股息

董事會宣布派發 2008 年第四次股息每股普通股 0.1 美元。有關以股代息計劃及股東可選擇以哪種貨幣收取現金股息等資料，將於 2009 年 3 月 31 日或該日前後寄予各股東。派息時間表如下：

	2009 年
滙豐股份在倫敦、香港、巴黎及百慕達除息報價	3 月 18 日
美國預託股份在紐約除息報價	3 月 18 日
股息記錄日期及香港海外股東分冊暫停辦理過戶手續一天	3 月 20 日
郵寄《2008 年報及賬目》及 / 或《2008 年度回顧》、股東周年大會通告及股息文件	3 月 31 日
股份登記處接收以股代息選擇表格、投資者中心電子指示及撤銷以股代息常設指示的最後日期	4 月 23 日
就派發英鎊及港元股息釐定匯率	4 月 27 日
派發日期：寄出股息單、新股票或交易通知及名義稅單，並將股份存入 CREST 股票戶口	5 月 6 日

股東周年大會

2009 年股東周年大會訂於 2009 年 5 月 22 日（星期五）上午 11 時正，假英國倫敦 Barbican Hall 舉行，地址為：Barbican Centre, London EC2。

經營狀況參考聲明及中期業績

經營狀況參考聲明預期分別於 2009 年 5 月 11 日及 2009 年 11 月 6 日發表。截至 2009 年 6 月 30 日止六個月之中期業績預期於 2009 年 8 月 3 日發表。

2009 年各次股息

董事會已採納按季派發普通股股息的政策。根據此政策，本公司擬派發三次金額相等的股息，而第四次股息的金額將會不同。預計 2009 年第一次股息將為每股普通股 8 美仙。2009 年的建議派息時間表如下：

2009 年各次股息	第一次	第二次	第三次	第四次
宣布日期	2009 年 5 月 5 日	2009 年 8 月 3 日	2009 年 11 月 2 日	2010 年 3 月 1 日
美國預託股份在紐約除息報價	2009 年 5 月 20 日	2009 年 8 月 19 日	2009 年 11 月 18 日	2010 年 3 月 17 日
滙豐股份在倫敦、香港、巴黎及百慕達除息報價	2009 年 5 月 20 日	2009 年 8 月 19 日	2009 年 11 月 18 日	2010 年 3 月 17 日
香港記錄日期	2009 年 5 月 22 日	2009 年 8 月 21 日	2009 年 11 月 19 日	2010 年 3 月 18 日
倫敦、巴黎及百慕達記錄日期	2009 年 5 月 22 日	2009 年 8 月 21 日	2009 年 11 月 20 日 ¹	2010 年 3 月 19 日 ¹
香港海外股東分冊暫停辦理過戶手續一天	2009 年 5 月 22 日	2009 年 8 月 21 日	—	—
派發日期	2009 年 7 月 8 日	2009 年 10 月 7 日	2010 年 1 月 13 日	2010 年 5 月 5 日

¹ 香港海外股東分冊不能於此等日子辦理股份過戶手續

股東查詢及通訊

股東如對所持股份有任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函有關股份登記處，地址載於封底內。

如閣下獲提名直接由滙豐控股收取一般的股東通訊，務請注意閣下處理投資事宜之主要聯絡資料保持不變（登記股東或代表閣下管理投資之託管商或經紀亦如是）。因此，有關閣下個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）的任何變更或查詢，必須繼續交由閣下現時之投資經理及託管商或其聯絡人處理。滙豐控股不保證會代為處理誤送至本公司之資料。

投資者關係

投資者如對滙豐的策略或業務有任何查詢，請聯絡：

Manager Investor Relations HSBC Holdings plc 8 Canada Square London E14 5HQ UK	Investor Relations Officer HSBC North America Holdings Inc. 26525 N Riverwoods Boulevard Mettawa, Illinois 60045 USA	香港皇后大道中 1 號 香港上海滙豐銀行有限公司 投資者關係主管（亞太區）
電話：44 020 7991 8041 傳真：44 020 7991 4663 電郵：investorrelations@hsbc.com	1 224 544 4400 1 224 552 4400 investor.relations.usa@us.hsbc.com	852 2822 4929 852 2845 0113 investorrelations@hsbc.com.hk

《2008 年度回顧》

如需索取更多《年度回顧》，請致函下列部門：

歐洲、中東及非洲地區：

Group Communications
HSBC Holdings plc
8 Canada Square
London E14 5HQ
UK

亞太區：

香港皇后大道中 1 號
香港上海滙豐銀行有限公司
集團企業傳訊部（亞太區）

美洲：

Internal Communications
HSBC – North America
26525 N Riverwoods Boulevard
Mettawa
Illinois 60045
USA

電子通訊

股東可隨時選擇收取公司通訊之印刷本或收取該等公司通訊已登載於滙豐網站之通知。如欲以電郵方式收取日後公司通訊已登載於滙豐網站之通知，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之電子通訊，本行亦會以電郵通知閣下應得之股息。若閣下已收取本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本文件之印刷本，或欲於日後收取公司通訊之印刷本，請按封底內頁所示地址致函或以電郵通知適當的股份登記處。印刷本免費供應。

中譯本

請於 2009 年 3 月 31 日之後向有關股份登記處索取《年度回顧》之中譯本。

閣下如欲於日後收取其他文件的中譯本，或已收到本文件的中譯本但不希望日後繼續收取其他文件的譯本，均請聯絡有關股份登記處。

法文譯本

《年度回顧》備有法文譯本，如欲索取可聯絡下列公司：

Direction de la Communication
HSBC France
103 avenue des Champs Elysées
75419 Paris Cedex 08
France

聯絡

滙豐控股有限公司

在英格蘭註冊之有限公司，
英格蘭註冊編號：617987

註冊辦事處及集團總管理處

8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom
電話：44 020 7991 8888
傳真：44 020 7992 4880
網址：www.hsbc.com

股份登記處

主要股東名冊

Computershare Investor Services PLC
PO Box 1064, The Pavilions
Bridgwater Road
Bristol BS99 3FA
United Kingdom
電話：44 0870 702 0137

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 18 樓 1806-1807 室
電話：852 2862 8555

百慕達海外股東分冊

Corporate Shareholder Services
The Bank of Bermuda Limited
6 Front Street
Hamilton HM11
Bermuda
電話：1 441 299 6737

美國預託證券存管處

BNY Mellon Shareowner Services
PO Box 358516
Pittsburgh
PA 15252-8516
USA
電話：1 877 283 5786

付款代理人（法國）

HSBC France
103 avenue des Champs Elysées
75419 Paris Cedex 08
France
電話：33 1 40 70 22 56

股票經紀

Goldman Sachs International
Peterborough Court
133 Fleet Street
London EC4A 2BB
United Kingdom

HSBC Bank plc
8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom

攝影

封面，封面內頁：Philip Gostelow

第 5 頁：集團主席，Visual Media

第 13 頁：集團行政總裁，Ben Stansall

第 14 頁：（下）香港工商業務，
Philip Gostelow
（右上）倫敦的新聞頭條，
Scott Barbour / Getty Images

第 16 頁：倫敦住宅區街道，
Tim Graham / Getty Images

第 17 頁：孟買交易室，Philip Gostelow

第 19 頁：滙豐私人銀行

第 24-26 頁：所有圖片（不包括紀勤及
張建東），Andy Wilson

© 滙豐控股有限公司 2009 年
版權所有

未得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。

編寫：滙豐控股有限公司集團企業
傳訊部（倫敦）

設計：Addison
www.addison.co.uk

中文版製作及翻譯：香港上海滙豐銀行
有限公司集團企業傳訊部（亞太區）

中譯本與英文文本如有歧異，概以英文
本為準。

承印：香港精雅印刷有限公司。

本刊物採用植物油墨及 9 Lives 55 Silk
紙張印製。此種紙張在意大利製造，
成分包括：55% 用前與用後廢料及
45% 原纖維。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。



Mixed Sources

Cert no. SGS-COC-2116

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.



環球金融 地方智慧

滙豐控股有限公司

8 Canada Square

London E14 5HQ

United Kingdom

電話 : 44 020 7991 8888

傳真 : 44 020 7992 4880

www.hsbc.com