

緊密聯繫客戶 助握無限商機



滙豐控股有限公司
2011年度回顧

HSBC  滙豐

我們的背景與業務

滙豐是世界上規模最大的銀行及金融服務機構之一。集團在已發展及增長較快的市場設有約7,200個辦事處，盡握市場的增長潛力，包括建立聯繫幫助客戶開拓商機、讓工商企業茁壯成長、推動各地經濟蓬勃發展，而最終目標是讓客戶實現理想。

我們透過四大環球業務：零售銀行及財富管理、工商業務、環球銀行及資本市場，以及環球私人銀行，為近8,900萬名客戶提供服務。我們的網絡廣及歐洲、亞太區、中東、非洲、北美洲及拉丁美洲，覆蓋全球85個國家和地區。我們的目標是成為公認的世界領先國際銀行。

滙豐控股有限公司的股份在倫敦、香港、紐約、巴黎及百慕達證券交易所掛牌買賣，股東超過22萬名，遍及全球132個國家和地區。

目錄

- 1 2011年業績摘要
- 2 集團主席報告
- 6 經營方針 管治之道
- 7 集團行政總裁之業務回顧
- 11 環球策略 清晰願景
- 12 集團表現關鍵指標
- 14 滙豐概覽：環球業務
- 16 滙豐概覽：服務地區
- 18 增長較快市場：個案研究
 - 18 亞洲
 - 20 中東
 - 22 拉丁美洲
- 24 風險
- 25 積極貢獻 持續不斷
- 27 集團董事會：為你利益 全心竭力
- 30 董事會報告摘要
- 36 董事薪酬報告摘要
- 48 綜合收益表摘要
- 49 綜合全面收益表摘要
- 50 綜合資產負債表摘要
- 51 財務報表摘要之附註
- 53 獨立核數師聲明
- 54 股東參考資料
- 56 聯絡方法

封面圖片： 「緊密聯繫客戶 助握無限商機」

隨著亞洲與中東、拉丁美洲等地的「南南」貿易路線急速發展，全球經濟面貌將煥然一新，而未來數年的增長將繼續由貿易推動。

封面圖片正好顯示中國與巴西這兩個增長較快的經濟體之間的商貿聯繫。一艘中國貨船正在巴西山度士港卸下一台港岸起重機。山度士港是拉丁美洲最大的港口，處理巴西全國近四分之一的貨運量。圖中的**振華25號**由滙豐一位客戶旗下的上海航運公司擁有，公司船隊把國產重型機械及海事工程設備，運往全球76個國家和地區的176個港口。

中國現為巴西最大的貿易夥伴。這條商貿路線日益發達，為了協助兩端的客戶，滙豐於2010年開設了服務巴中貿易的專設櫃檯。2011年，滙豐獲巴中工商總會選為「年度最佳金融機構」，表揚集團對加強兩地經濟聯繫所作出的貢獻。

報告及分析 編輯撰文

亞洲

滙豐在亞洲增長較快市場，幫助客戶開拓業務

滙豐在亞洲增長較快市場，幫助客戶開拓業務。圖中展示了亞洲街景和貨物堆積的場景。

27%

涉足增長較快市場
幫助客戶開拓業務
參閱第18-19頁

報告及分析 編輯撰文 (續)

中東

卓越理財
銀行服務

卓越理財銀行服務。圖中展示了銀行櫃檯和客戶服務人員。

67%

卓越理財服務
參閱第20-21頁

報告及分析 編輯撰文 (續)

拉丁美洲

為南南貿易
提供融資

為南南貿易提供融資。圖中展示了港口貨船和起重機。

29%

融資跨洲越國
推動南南貿易
參閱第22-23頁

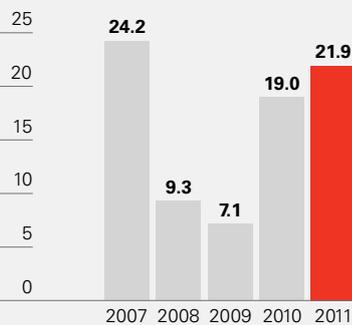
2011年業績摘要

財務摘要

除稅前利潤
(列賬基準)

219億美元

十億美元

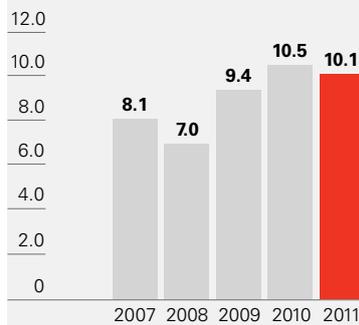


資本實力

10.1%

12月31日
核心第一級資本比率

%

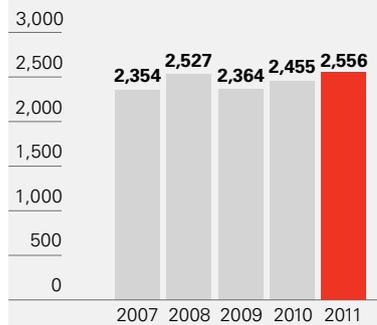


資產
(列賬基準)

25,560億美元

十億美元

16,510億英鎊
198,520億港元

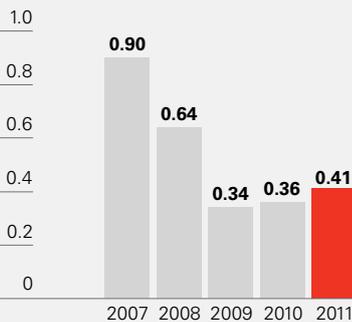


每股普通股股息
(全年派發)

0.41美元

美元

0.26英鎊
3.19港元

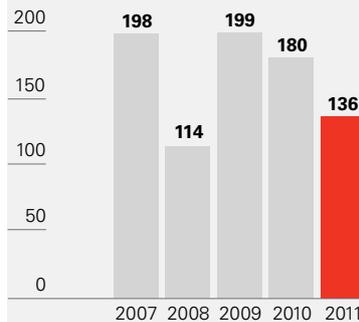


市值
12月31日

1,360億美元

十億美元

880億英鎊
10,590億港元

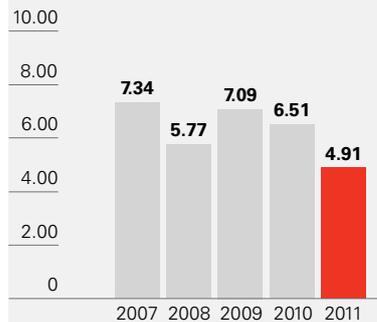


股價
12月31日

4.91英鎊

英鎊

59.00港元
美國預託股份
38.10美元



營運摘要

- 推出政策重整集團、提高回報率，及部署業務以求增長。
- 增長較快市場的業績強勁，香港、亞太其他地區、拉丁美洲以及中東及北非的收入增加12%。上述地區現合佔集團收入49%。
- 工商業務的業績創出新高，除稅前利潤為79億美元，上升31%。
- 實現可持續節省成本9億美元，多個重大範疇可進一步節流。

覆蓋全球 促進增長

「滙豐擁有卓越人才和財務實力，加上正確的策略焦點和企業價值，定能為信任我們的人好好服務……」

集團主席 范智廉

滙豐自創立以來一直致力促進經濟增長，因為只有在經濟增長之下，企業才能茁壯成長，個人亦得以為自己及摯親實現抱負。《2011年度回顧》的封面恰好說明滙豐策略方向的一個核心元素，就是提供可促進貿易往來及投資資金流量的融資和風險管理產品，以連繫各個市場，務求協助客戶實現財富增長目標，並且為儲蓄人士和投資者創造經濟回報。

這圖片同時印證世界經濟重心正轉移至全球增長較快的市場，而這些都是滙豐優先投放資金的目標。圖中所示港口是巴西山度士港，是南美洲最大的貨櫃港；停泊在碼頭的船來自中國，船上滿載重型機械。過去十年，巴西－中國貿易走廊是全球增長最迅速的貿易通道之一，貿易量複合年增長率達到30%左右。中國現時是巴西的最大貿易夥伴，



2000年，中國只佔巴西全年總貿易量的4%，現時所佔的份額已高達18%。

滙豐於1997年進入巴西市場，此後不斷致力在當地建立業務。2011年，集團巴西業務的除稅前利潤達到12億美元，比上年度升19%。據我們估計，巴西總貿易額逾6%及巴中貿易額接近9%，都由滙豐提供融資。2011年，滙豐獲巴中工商總會選為「年度最佳金融機構」，表揚我們為巴中貿易走廊的增長和發展作出了最大貢獻。

以上介紹的目的是要彰顯一個事實：儘管歐美先進經濟體都受重大不明朗因素和風險的陰霾所纏擾，世界各地仍然有許多具吸引力的增長機會等待着我們開拓。我們覆蓋全球的網絡和雄厚的資產負債讓我們享有明顯的優勢，可及時捕捉這些機會。

2011 年業績

2011 年，在我們的業務重鎮亞洲，以至中東整個地區和拉丁美洲，我們都遵守董事會認可的承受風險水平，成功與客戶發展業務，進展良多。工商業務年內業績創新高，主要是由這些增長較快地區的貸款上升所帶動。在歐洲和美國，我們全力支持原有的核心客戶，一方面集中擴大貿易服務，同時嚴格控制在金融業所承受的風險水平。我們繼續縮減集團在美國準備撤出的業務，亦取得顯著的進展。集團行政總裁會在他的業務回顧中，就 2011 年滙豐策略的落實情況作更詳細說明。

相對於全球發達經濟體體系信心低迷的情況，滙豐落實各項策略所取得的重大進展無疑更形突出。歐元區債務危機持續不明朗，令歐洲的信貸需求仍然受壓，而美國的復甦步伐亦未能達到年初時的預期。隨着資金紛紛流向各類最安全的資產，市場交投量大幅縮減，結果除卻這些受追捧資產以外，其他證券的價格都變得疲弱。這些因素都使去年下半年的交易收入顯著下降。

在上述種種經濟和金融市場狀況之下，董事會認為集團 2011 年的整體業績令人滿意，而在增長較快市場的表現更是強勁。每股盈利上升 26% 至 0.92 美元，董事會已批准派發第四次股息每股普通股 0.14 美元；2011 年全年每股股息達 0.41 美元，較上年度每股增加 0.05 美元或 14%。董事會確認有意在 2012 年首三季維持每季度派息每股普通股 0.09 美元，與 2011 年相若。

最重要的是，我們已符合監管改革所要求的更高資本水平，同時亦得以維持優良的紀錄，成為中國內地以外全球派息最多的銀行。

2011 年派發股息的總額達到 73 億美元，過去四年（即自全球金融危機爆發以來）共派發股息 272 億美元，使滙豐成為此期間英國富時 100 指數（FTSE100）成分股之中，派付股息金額第二高的企業。

在這裏，我想回應一件公眾關心的事情，就是在 2011 年及過去四年內，滙豐旗下的環球銀行及資本市場業務發放的表現掛鈎獎勵（由股東分擔成本）分別為 10 億美元及 47 億美元。同一個四年期內，環球銀行及資本市場業務的除稅前利潤總計達到 300 億美元，佔集團整體除稅前利潤 52%，也是期內對集團利潤貢獻最大的業務。

於 2011 年底，股東權益總額為 1,590 億美元，較 2007 年底，即金融危機前的水平 1,280 億美元增加 24%。同期集團的資產負債只上升 9%。2011 年底的核心第一級資本比率為 10.1%，達到我們的目標範圍。

正如我在去年的業績公布中提述，英國政府實行計劃，對英國境內註冊銀行的全球資產負債徵收費用，以籌集 25 億英鎊。滙豐因此產生 5.7 億美元的成本，其中 3.4 億美元與非英國銀行業務有關。該項徵費（不可扣稅）相等於每股普通股 0.03 美元；而正如我們去年已表明，若非因此項徵費，有關款項原應派發予股東。

監管制度改革的進度

2011 年，監管制度改革已經跨越了多個重要里程碑。英國銀行業獨立委員會於 9 月發表報告後，英國政府亦已於 12 月就此公開回應。美國就建議中的新金融規例發出多份通告，有助提升《達德—法蘭克法案》（Dodd Frank Act）內容的清晰度；四間金融監管機構就實施《沃爾克規則》發出建議的統一規例，《沃爾克規則》旨在限制大型金融機構從事坐盤交易，以及大部分對沖基金和自營投資活動。巴塞爾委員會聯合金融穩定委員會發表建議書，以確定全球系統重要性銀行的資本規定水平，並建議應提高的幅度；而大部分主要司法管轄區均已就大型機構的復元和解決計劃發表了建議。歐洲繼續嘗試將「資本協定 3」建議的內容納入草擬中的新「資本規定指引」（即資本指引 4）內；歐洲銀行管理局宣告正式成立，作為歐洲金融業監管機構的中央統籌組織。此外，英國財政部亦發表建議書，提出以新方式進行金融監管，並由英倫銀行領導下的新監管架構，取代英國金融服務管理局。

目前尚有不少議題仍待進一步討論，包括：跨境解決協定；中央交易對手的管治和運作；結算系統和交易所未來的角色；建議中流動資金新架構的校準；建議中限制坐盤交易的規則如何定義和執行；在不同的資本規定水平下，風險權數的計算方法是否可以進行協調及同業評估；主權債務列為無風險類別的處理方法是否應予重新評估。自從英國政府對銀行業獨立委員會的報告作出回應後，已經有接近 22 個跟進工作組投入運作。

從上述情況可清楚看到，金融業者將需要繼續在成本和時間方面承受沉重負擔，與政策制訂者共同敲定監管改革的細節。這包括妥善解決在國家制訂規例過程之中，與本國以至境外其他國家法規之間可能出現的不協調之處。滙豐承諾參與一切必要和有建設性的對話，並支持就這些未決問題盡快促成最後方案。我們會力促各項改革，務求最終產生一個足以吸引外來經濟資本的可持續經營模式。金融體系必須全面發揮應有的作用，全力支持世界各國政治領袖為推動經濟增長而制訂的計劃。

董事會人事更替

在即將舉行的股東周年大會上，將有兩位董事告退，不再爭取連任。他們兩位多年來為集團貢獻良多。

韋立新爵士自2002年起出任滙豐控股董事，為董事會帶來他在貨幣及債券市場、結算所、交易所及電子交易平台等範疇所累積的寶貴經驗與豐富知識。他加入滙豐前，曾創立倫敦國際金融期貨及期權交易所。

孟貴衍曾出任加拿大滙豐銀行董事約9年，後於2006年加入滙豐控股董事會。他具備廣泛豐富的經驗，曾擔任大型工程及能源跨國公司的領導層，過去在董事會的相關討論議題中，皆以業內人士的專業角度提供持平的意見。

我謹代表董事會衷心感謝他們兩位多年來的貢獻。

我們同時歡迎兩位新董事。費卓成 (Joachim Faber) 與利普斯基 (John Lipsky) 於3月1日加入董事會。

費卓成於2011年底離開安聯集團的管理委員會，離職前曾任集團旗下德盛安聯資產管理 (全球五大投資管理集團之一) 的行政總裁。他在過往傑出的職業生涯中，累積了豐富的投資經驗，並對銀行、保險、金融及資本市場等範疇有深入的認識。

利普斯基是全球最受尊崇的著名經濟學家之一，剛於2011年11月退任國際貨幣基金組織第一副總裁。過去5年間，他一直充當宏觀經濟決策者與金融界之間的主要橋樑，他將會就塑造未來全球經濟的宏觀經濟與地緣政治的事務，向董事會提出真知灼見。

第28頁「集團董事會：為你利益 全心竭力」一節載有新董事的詳細履歷和工作經驗。

品牌與信譽

滙豐管理層將繼續放眼將來，致力建構有潛力為未來世代創造價值的業務平台和關係。

從策略角度來看，在目前疲弱的經濟環境下，難免要作出許多艱難的決定。但我們必定會首先衡量這些決定對集團業務的長遠健康是否適當，然後才會落實方案。同樣，如果發生問題，我們定會從多方面作自我檢討，包括回應的方法是否恰當，是否能夠迅速汲取經驗等。對我們來說，滙豐的聲譽比任何事情都重要。

在英國品牌顧問公司Brand Finance®最近發表的《2012年銀行業品牌500強報告》中，滙豐五年內四度獲評為全球最有價值的銀行品牌，集團全體人員都感到無比自豪。這項殊榮肯定了同事們為客戶創造價值所付出的努力，而這些價值可進一步轉化為股東價值。

但我們同時發現2011年內仍然需要不斷處理過往遺留下來的問題，包括監管規例、法律訴訟和銀行聲譽等。這些問題



滙豐各董事的照片。有關各董事的背景與經驗，詳見第27至29頁。

提醒了我們：一時的錯誤判斷或疏於管控，可以摧毀我們一切努力的成果。從妥善處理過往銷售英國還款保障保險引致的索償；為現已結束的NHFA業務支付罰款和賠償；美國多個地區涉及監管和法律的調查繼續進行等等個案，我們應該汲取教訓，以確保同類事件不再發生。由集團行政總裁帶領及全體僱員參與的滙豐價值觀培訓課程，只是促使我們實現上述目標的措施之一。我們向那些因我們犯錯而受到影響的人士鄭重道歉，並為事件對滙豐的聲譽所造成的損害，向股東致歉。

展望未來

歐智華和本人接任現職至今剛滿一年。期間，歐智華的管理團隊在聲望與凝聚力方面均有提升；我深信這是銀行業內最優秀的團隊之一。他們得到不少有才幹的同事大力支持，對集團所託付的優先策略任務全力承擔、積極投入，熱誠有目共睹。我謹此代表董事會感謝各位同事的支持和竭誠



投入。全球經濟和地緣政治仍然存在許多不明朗因素，這將繼續為2012年甚至往後數年帶來挑戰。但我十分有信心，滙豐擁有卓越人才和財務實力，加上正確的策略焦點和企業價值，定能為信任我們的人好好服務，符合他們的期望，並幫助他們實現抱負和目標。這正是我們應做的事。

集團主席

范智廉

2012年2月27日

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| 1 駱耀文爵士 副主席 | 11 穆棣 |
| 2 范智廉 集團主席 | 12 約翰桑頓 |
| 3 歐智華 集團行政總裁 | 13 李德麟 |
| 4 麥榮恩 集團財務董事 | 14 顧頌賢 |
| 5 霍嘉治 歐洲、中東、
拉丁美洲主席兼工商業務
主席 | 15 方安蘭 |
| 6 駱美思 | 16 韋立新爵士 |
| 7 何禮泰 | 17 張建東 |
| 8 孟貴衍 | 18 利普斯基 |
| 9 費卓成 | 19 邵大衛 董事會顧問 |
| 10 史美倫 | 20 凱芝 |
| | 21 白乃斌 集團公司秘書長 |

管治之道

優良管治

滙豐的管治架構建基於為股東提供可持續之價值。董事會為滙豐制訂策略及所承受的風險水平，並授權集團管理委員會負責管理集團的日常營運。

董事會設有多個非執行委員會，其中集團監察委員會負責監察財務報告事宜；集團風險管理委員會負責監察與風險有關的事宜；集團薪酬委員會負責制訂薪酬政策及釐定高級行政人員的酬勞；提名委員會主掌董事委任的程序，而企業可持續發展委員會則就環境、社會及道德事宜提供意見。

環球業務及職能部門制訂營運、財務報告及管理報告的標準，以於整個集團內貫徹執行。

管理風險

滙豐與所有金融服務機構一樣，需要管理業務的風險。我們因應集團協定的承受風險水平，專注識別、掌握及處理這些風險。穩健的風險管治及問責精神已深深植根於集團內部，而集團風險管理委員會負責監察集團整體風險管理的成效。董事會按委員會的意見，審批集團的承受風險水平。

集團穩健的資產負債狀況和多元化的貸款組合，是管理風險狀況的關鍵因素。集團的風險管理架構亦有助我們識別現時和新浮現的風險，並確保集團的業務組合仍然與集團的承受風險水平保持一致。我們會以此進行壓力測試，評估這些風險的影響。有關滙豐管理風險的方法，請參閱第24頁。

滙豐以價值觀、穩健的風險管理、優良管治，以及對可持續業務營運的承諾，為集團確立管理方針，有助為股東及客戶創優增值。

強化價值觀

因應外圍金融服務業及整體經濟的發展，在監管政策、投資者信心及社會人士對銀行角色的看法不時轉變下，集團的價值觀在常日的營運實務中佔有舉足輕重的地位。集團期望全體僱員達致以下要求，以在執行職務的過程中，敢於以誠信正直行事：

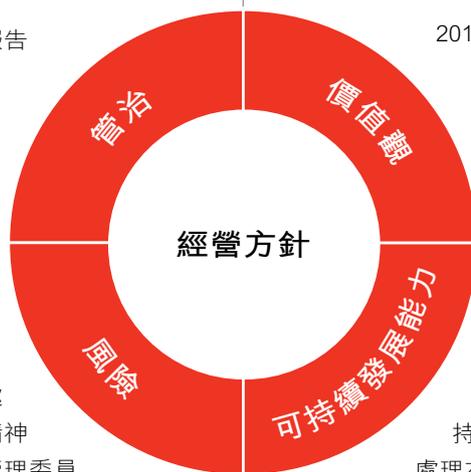
- 誠信可靠，堅守正道；
- 接納不同的理念及文化；及
- 與客戶、社區和監管機構以及員工之間緊密聯繫。

2011年，我們採取措施把集團的價值觀融入業務營運之中，確保每位員工均能實踐這些價值觀，並以此作為每年評核僱員表現的重要考慮因素。

可持續發展業務

我們相信，銀行為個人及商界提供實現目標所需的金融服務，對經濟及社會發展發揮積極作用。為確保業務的持續發展，我們放眼將來、重視人才、處理本身業務營運對環境的直接及間接影響，並向社區作出投資。

我們在貸款業務中落實可持續發展風險政策，支持工商企業過渡至低碳經濟。我們致力管理本身營運對環境的影響，希望於2020年之前，可將每名僱員每年的碳排放量減少一公噸，由3.5公噸減至2.5公噸。我們同時投資於社區計劃，於2011年捐出9,600萬美元予世界各地的教育、環保及其他項目。



聚焦於 增長較快 市場與 創富增值

「落實上述策略，是我們改善集團業績的主要方法。在2011年內，我們已錄得十分可觀的業績……」

集團行政總裁 歐智華

2011年是滙豐銳意改革的一年，我們闡述了一項清晰的策略，致力成為世界領先的國際銀行。我們實行策略至今，已取得重大的進展，使集團面貌一新，回報亦有所改善。首先，我們檢討了集團的各項業務組合，以改善資本的投放，並宣布於年內出售或結束16項非策略性業務，然後在2012年再出售或結束三項業務。其次，我們採取措施改善成本效益，可持續節省成本達到9億美元。第三，亦是最重要的，我們繼續部署各項業務以求增長，致力在世界每個增長較快的地區提升收入，尤其在中國內地、印度、馬來西亞、巴西及阿根廷。工商業務的收入和利潤均創出新高，不單受惠於貸款增長，亦是由於環球銀行及資本市場業務的交叉銷售增加。財富管理業務亦略有進展，更接近40億美元遞增收入的中期目標。



落實上述策略，是我們改善集團業績的主要方法。在2011年內，我們已錄得十分可觀的業績，但漫漫前路仍會有重重困難。因此，我們在2012年會加倍努力落實策略。

集團業績摘要

- 滙豐的財務業績保持堅穩。
- 列賬基準之除稅前利潤為219億美元，較2010年增加28億美元，其中包括39億美元因信貸息差引致的本身債務公允值之有利變動，而2010年則為6,300萬美元的負數公允值變動。

「我們在各增長較快的地區，均錄得強勁的業績……刺激工商業務收入創出新高。」

- 實際基準之除稅前利潤為 177 億美元，較 2010 年減少 12 億美元，是由於成本上升所致。雖然貸款減值及其他信貸風險準備大幅改善，但只能抵銷成本的部分增幅。
- 我們在各增長較快的地區，均錄得強勁的業績。按實際基準計算，亞太其他地區、香港及拉丁美洲的收入分別增長 12%、6% 及 13%。這些地區的業績表現強勁，亦刺激工商業務收入創出新高。
- 在中國內地、印度、馬來西亞、巴西及阿根廷等重要市場，我們的收入均錄得強勁增長，帶動除稅前利潤上升。
- 雖然歐元區市場動盪，信貸及利率交易業務收入隨之受到負面影響，加上資產負債管理收益下降，而且我們仍在縮減美國的消費融資組合，但集團的實際基準收入總額，仍與 2010 年大致相若。
- 我們持有中國內地的債券結算牌照，亦是離岸「點心」債券市場的領導者。隨著人民幣持續國際化，我們在這方面的領導地位更形鞏固。此外，工商業務與環球銀行及資本市場業務順利完成我們全球首宗美元－人民幣跨貨幣互換安排。我們的人民幣業務現已擴展至各大洲超過 50 個市場。
- 雖然市場關注歐元區的主權債務問題，影響歐洲市場的氣氛，並使環球銀行及資本市場業務的收入受壓，但環球銀行及資本市場業務轄下逾半業務部門，包括股票和外匯交易業務，以及環球銀行業務，收入均強勁增長。其中部分原因是與工商業務合作，因而獲得遞增收入超過 5 億美元。
- 財富管理業務略有進展，更接近 40 億美元遞增收入的中期目標，收入增幅約為 3 億美元。我們在香港、拉丁美洲及亞太其他地區的保險產品銷售表現強勁，而向客戶銷售投資產品及來自環球投資管理業務的收入大致維持不變，反映下半年的市況尤其困難。

- 成本上升了 10%，原因是主要市場的工資上漲、年內等同全職僱員的平均員工數目上升（但此數目已由第一季開始下降），以及若干重大項目錄得增幅。此等項目包括：11 億美元的重組架構成本（包括若干無形資產減值）、英國客戶賠償計劃合共 8.98 億美元，以及英國政府收取 5.7 億美元銀行徵費。但英國方面 5.87 億美元的退休金撥賬，已抵銷了部分支出。實行策略至今，可持續節省成本達 9 億美元，已經抵銷部分成本增幅。
- 由於上述因素，列賬基準之成本效益比率由 55.2% 惡化至 57.5%；若按實際基準計算，則由 55.6% 變為 61%。
- 美國消費融資業務的虧損（按實際基準計算，於 2011 年及 2010 年分別為 24 億美元及 22 億美元），繼續對業績有不利影響。我們已經同意出售有盈利能力的美國卡及零售商戶業務組合，而其餘有虧損的美國消費融資業務，則繼續進行縮減。



集團管理委員會負責滙豐的日常管理工作。委員會由集團行政總裁擔任主席，成員包括三名執行董事及 10 名集團常務總監。

- 平均普通股股東權益回報率由2010年的9.5%上升至10.9%，反映我們本身債務公允值之有利變動。
- 2011年，集團除稅前的風險加權資產回報率為1.9%，按實際基準計算則為1.5%。美國消費融資業務和環球銀行及資本市場業務的既有信貸業務均錄得負回報，倘就此作出調整，集團其餘業務在2011年的風險加權資產回報率為2.2%，而2010年則為2.3%。
- 就2011年宣派的股息總額達73億美元，或每股普通股0.41美元，增幅是14%，其中2011年第四次股息為每股普通股0.14美元。
- 於2011年12月31日，核心第一級比率為10.1%，低於2010年12月31日的10.5%，反映風險加權資產增加，原因是環球銀行及資本市場業務採用資本協定2.5的計算方法，以及貸款額（包括分類為持作出售用途的貸款）增長。工商業務的風險加權資產增幅尤其明顯，當中包括集團在中國內地各聯營公司的風險加權資產增幅。

- 普通股股東應佔利潤上升27%至162億美元，其中73億美元屬於年內宣派之股息。2011年發給僱員浮動酬勞（除稅淨額）為34億美元。

落實策略的進展

滙豐的未來繫於兩大趨勢：國際貿易與資金流的持續增長；以及財富的創造（尤其在增長較快的市場內）。我們在5月為集團確定了新策略，要善用此等趨勢，並且協助客戶掌握商機。在貿易與資金流湧現的市場網絡中，我們會發揮獨特的優勢；在目標市場中，我們會把握創造財富的商機；而在可以建立有盈利的業務規模之市場內，我們會集中拓展零售銀行業務。

在困難的經營環境下，此策略對改善集團的業績至為重要。我們繼續朝目標努力，務求在2013年底前，使平均股東權益回報率達到12%至15%之間，而成本效益比率則在48%至52%範圍內。在此策略下，我們更有效地投放資本、



- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 1 歐智華 集團行政總裁兼集團管理委員會主席 | 8 祈偉倫 工商業務環球主管 |
| 2 麥榮恩 集團財務董事 | 9 安思明 環球銀行及資本市場行政總裁 |
| 3 霍嘉治 歐洲、中東、拉丁美洲主席兼工商業務主席 | 10 羅伯恩 英國滙豐銀行有限公司行政總裁 |
| 4 Marc Moses 集團風險管理總監 | 11 郭兆德 零售銀行及財富管理業務行政總裁 |
| 5 利維 法律事務總監 | 12 Ann Almeida 集團人力資源及企業可持續發展主管 |
| 6 白酒迪 集團總法律顧問 | 13 王冬勝 香港上海滙豐銀行有限公司行政總裁 |
| 7 區瑞宏 集團營運總監 | |

「滙豐在增長較快的市場已經穩佔有利位置，而且掌握國際貿易活動的流向，足可從這些環球增長動力之源得享商機。」

推行改善成本效益的措施、部署各項業務推動增長，並已在這三方面均取得重大進展。

首先，為確保資本有效投放，我們檢討集團各項業務，按照五方面的考慮，來測試業務組合的每一環節。這項測試是要研究各地區及各地區的每項業務與集團策略的關連程度，評估範圍包括聯繫能力、經濟發展、盈利能力、成本效益及流動資金狀況。因此，我們宣布於2011年出售或結束16項業務，並於2012年再出售或結束三項業務，包括兩宗在美國進行之大型交易、終止在格魯吉亞的業務、出售俄羅斯、智利、泰國及波蘭的零售銀行及財富管理業務。完成出售及結束上述業務後，風險加權資產應減少約500億美元，另有約12,000名等同全職僱員將轉往進行收購的企業任職。2012年，我們將繼續此等安排，並已識別多宗可進行的交易。

第二，我們提高成本效益，使可持續節省成本達到9億美元。推動業務模式趨於一致，及重組環球業務與環球部門的各項計劃，均進展理想。我們正努力精簡集團的架構，減省管理層級，讓各職員承擔更大責任、改善決策及減少繁文縟節。我們發現可於多個範疇持續大幅節省成本，相信於2013年底之前可達到節流目標範圍（25億美元至35億美元）的上限。

第三，我們不斷部署各項業務以求增長的概略情況，請參閱業績摘要。

我們將在2012年加倍努力落實策略，並將於下一個投資者策略日發表最新消息。

我們的目標及價值觀

滙豐是世界上規模最大的銀行及金融服務機構之一，服務約8,900萬名客戶，網絡覆蓋85個國家和地區。我們在發展成熟及增長較快的市場共有約7,200個辦事處，目標是在呈現增長的地區之中，協助客戶掌握商機、使企業茁壯成長、推動經濟發展，最終幫助客戶實現理想。

我們再度強調滙豐的價值觀，激勵僱員堅守正道，敢於以誠信正直行事。我們承認過往或許未能完全避免犯錯，而向NHFA Limited客戶給予不當的投資意見，更是絕對不可接受。對此我們深感歉疚，並會全力協助客戶。此次事件亦促使我們更堅決處理滙豐的既有問題。

過去一年，我們努力彰顯滙豐的價值觀，務求符合社會、客戶、監管機構及投資者的期望。這些價值就是：我們必須忠誠可靠、願意接納不同理念及文化，對外與客戶、社區、監管機構緊密聯繫，對內則合作無間。我們致力確保滙豐的僱員均貫徹此等價值，並以此作為每年評核僱員表現的重要部分。我們制訂最高的行為標準，務使僱員和客戶均以我們為榮。

列賬基準之
除稅前利潤增長

15%

經濟展望

2012年，宏觀經濟、監管和政治方面的不明朗因素相信會繼續存在，但我們預期亞洲、拉丁美洲及中東等充滿動力的市場仍會強勁增長，只是步伐比2011年緩慢，而中國內地的經濟將會軟着陆。我們認為全球各新興地區之間的貿易及資金流亦將不斷增長，在未來40年內更可能增加10倍。

正如集團的業績顯示，滙豐在增長較快的市場已經穩佔有利位置，而且掌握國際貿易活動的流向，足可從這些環球增長動力之源得享商機。

我們在2011年的平均普通股股東權益回報率達到10.9%，而2010年是9.5%。以集團的實力，我們有信心至2012年底可以整理出清晰的路向，使該回報率能在2013年底前達到12%至15%的目標。

最後，我欣然宣布集團於1月份已錄得理想的業績。



集團行政總裁

歐智華

2012年2月27日

環球策略 清晰願景

2011年5月，滙豐為投資者、僱員及其他相關群體制訂新策略。我們的目標，是為集團的長遠發展方向確立一個堅定的願景，並在短期內付諸行動，以提升股東回報。

滙豐的願景

成為全球領先的國際銀行

配合長遠趨勢 滙豐因應兩項長遠趨勢來釐定策略：

1. 資金流

全球經濟的聯繫日益緊密。世界貿易量及跨境資金流的增長，繼續超越國內生產總值的增幅。國際及地區之間的資金流高度集中。在未來10年，我們預期35個市場將佔世界貿易增幅的九成，而跨境資金流的集中程度亦大同小異。

2. 經濟發展

我們預期現時被視為「新興」的經濟體會受惠於人口結構及都市化的轉變，至2050年時將擴大五倍，規模超越已發展國家。屆時，全球最大的30個經濟體之中，有19個將會是來自現時被稱為「新興市場」的國家。

根據上述的長遠趨勢及本身的競爭地位，滙豐的發展策略可分為兩部分：

1. 業務網絡聯繫全球

滙豐具備理想條件把握與日俱增的國際資金流。憑藉本身的業務，集團有優越條件為企業客戶服務，幫助他們由小企業發展成為大型和國際企業，同時亦為日漸富裕的個人客戶效勞。我們能通過本地零售銀行網絡吸納資金，並擁有強大的國際產品營運能力，因此可以在保持盈利能力的情况下，為客戶提供獨特的理財方案。

2. 財富管理及零售銀行業務的規模

我們借助在增長較快市場上的地位，透過財富管理及私人銀行業務，把握社會流動性及創富增值所帶來的商機。我們只會在能夠建立具盈利能力的經營規模的市場上，投資零售銀行業務。

落實策略 有賴以下三大範疇的措施：

1. 資本投放 (五方面的考慮)

我們正改善資本的投放方式，力求在商業週期內達致12%至15%的股東權益回報目標。我們已訂立策略性的財務架構，按照五項策略評估準則來評估每項業務：國際聯繫能力、經濟發展、盈利能力、成本效益及流動資金。我們將根據檢討結果，決定是否對業務作出投資、重新部署、繼續或終止經營。

2. 成本效益 (四項節流計劃)

我們已經推出四項節流計劃，於未來三年內實現可持續節省成本25億至35億美元的目標，從而建立精簡及價值主導的機構：1) 實施一致的業務模式；2) 重整營運流程；3) 精簡資訊科技運作；及4) 重整環球部門。我們希望透過持續節省成本，運用本身資金推動在主要市場的業務增長，並投資於新產品、新流程及新科技，以及紓緩監管及通脹因素的不利影響。

3. 增長

滙豐繼續為實現未來增長作好部署。我們正提升在高增長市場和財富管理領域的重要地位，並加強國際業務網絡之間的協作，尤其是工商業務與環球銀行及資本市場業務之間的合作。

集團表現 關鍵指標

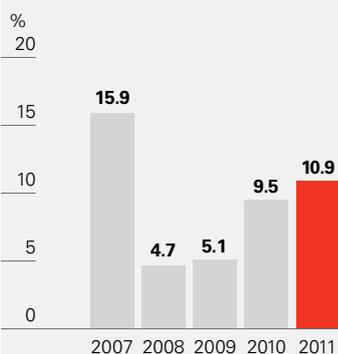
監察表現

董事會及集團管理委員會（即在董事會授權下負責集團日常運作的執行管理委員會）分別按照滙豐的策略目標監察滙豐達標的進度。評估進度時，會採用財務和非財務的衡量準則，與我們的策略、營運計劃及過往表現作出比較。

這兩頁為集團高層次的財務及非財務表現關鍵指標。

策略 資本投放：改善資本投放的方式

平均普通股股東權益回報率

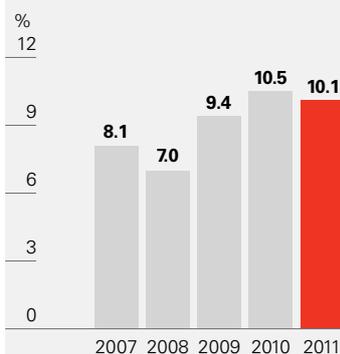


衡量：（百分比）股東應佔利潤除以平均普通股股東權益。

目標：中期內回報率維持12%至15%之間。

結果：平均普通股股東權益回報率低於目標範圍，但較2010年高1.4個百分點。

核心第一級資本



衡量：（百分比）核心第一級資本包括股東權益及相關非控股股東權益減去監管規定扣減項目及調整。

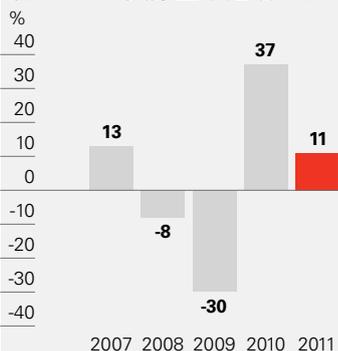
目標：維持雄厚資本基礎，以支持各項業務的發展，並時刻符合監管當局的資本規定。

結果：核心第一級資本降至10.1%，反映風險加權資產增加，原因是貸款結欠上升（包括持作出售用途貸款）、中國內地聯營公司的風險加權資產增加，以及採用資本協定2.5的計算方式。

策略 增長：繼續為實現增長作好部署

風險調整收入增長

（2011年：實際基準之增長2%）

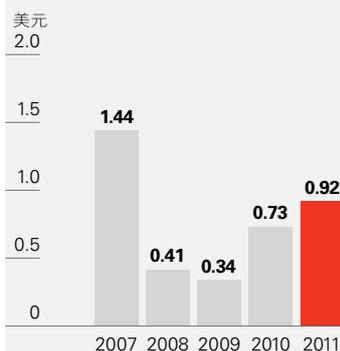


衡量：（百分比）按列賬基準計算，已扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額自上年度以來的升幅。

目標：風險調整收入實現持續增長。

結果：列賬基準之風險調整收入增加，主要是由於集團本身債務之公允值因信貸息差而錄得有利變動；按實際基準計算的增幅，則因貸款減值準備降低。

每股普通股基本盈利



衡量：（美元）每股普通股產生的基本盈利水平。

目標：每股基本盈利實現持續增長。

結果：2011年每股盈利增加，反映集團本身債務之公允值因信貸息差而錄得顯著有利變動，使列賬基準之利潤增加。

策略 成本效益：建立精簡及價值主導的機構

貸款對核心資金比率



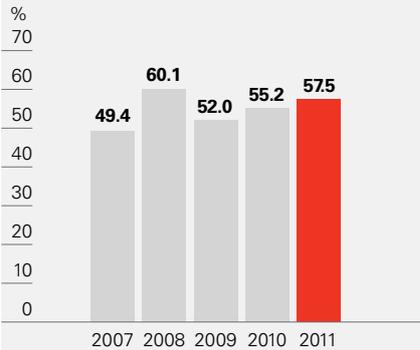
衡量：客戶貸款佔核心客戶存款加上剩餘期限超過一年的有期資金的總額之比率。

目標：維持貸款對核心資金比率低於為各公司設定的上限。

結果：香港上海滙豐銀行有限公司的雄厚資金實力，讓我們於年內得以掌握貸款增長的商機，而美國的貸款減少，令我們的資金更加充裕。

成本效益

(2011年：實際基準之成本效益61%)



衡量：(百分比) 營業支出總額除以未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額。

目標：介乎48%至52%之間，在此範圍內預期整體業務既為股東提供回報，又能滿足持續投資的需要以支持日後業務增長。

結果：無論按列賬基準抑或實際基準衡量，該比率均未達目標範圍，部分原因是年內有多個重大項目，包括重組架構成本、客戶賠償計劃，以及英國政府收取銀行徵費，而其他原因亦包括主要市場職員支出增加，以及等同全職僱員的平均人數上升。

僱員投入程度

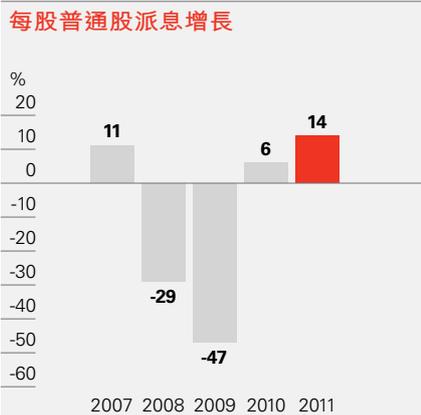


衡量：(百分比) 僱員在感性與理性方面對滙豐的歸屬感(結合擁護度、滿意度、承擔及自豪感)。

目標：2011年的環球評級達到72%，逐步提升至同業最佳水平。

結果：僱員投入程度低於環球同業最佳水平。2011年內已有所改善，儘管經營環境充滿挑戰。

每股普通股派息增長



衡量：(百分比) 每股股息自上年度以來的升幅，按與股息相關年度的派息額計算。

目標：每股派息實現持續增長。

結果：每股派息上升14%。

客戶推薦度



衡量：對零售銀行及工商客戶進行市場研究調查，並以特定的客戶推薦度指標對表現評分。所得表現評分會與主要競爭對手的表現對照，並按同等規模銀行的表現訂立目標。

目標：在75%的選定市場達到客戶推薦度目標。

結果：商務理財業務超越本年度的目標。零售銀行及財富管理業務面對艱難的經營環境，因此只能在35%的市場達到目標。第四季度，77%的市場達到目標，到年底，在亞洲六個接受調查的市場中，於其中五個排名第一。

品牌價值



衡量：2011年，我們改為採用英國《銀行家》雜誌所公布的Brand Finance估值法衡量品牌價值。Brand Finance的計算方法，能更全面地衡量品牌實力，以及品牌對所有環球業務的影響。這是一項獨立的計量方法，並會公開公布評估結果。

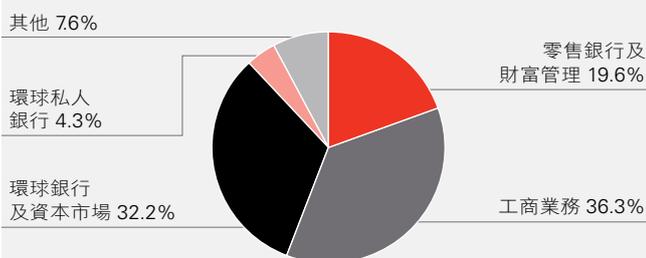
目標：在同等規模銀行中位列頭三名以內。

結果：於2008-09年金融危機期間，業內品牌價值大幅下滑，滙豐於2009年的品牌價值亦隨之下滑。隨後品牌價值回升，反映行內品牌價值普遍提升，而滙豐仍為業內最具價值的品牌之一。

環球業務

佔除稅前利潤 (列賬基準)

218.72 億美元



零售銀行及財富管理

2011 年概覽及摘要

滙豐為全球逾 8,500 萬客戶提供零售銀行產品及服務，包括貸款及按揭，以至儲蓄及往來戶口等。

2011 年，除稅前利潤為 42 億美元，較 2010 年上升 6%，反映亞太其他地區及拉丁美洲市場增長強勁。我們繼續擴展一系列財富管理產品，並採用新科技來提升核心銀行服務的質素，包括拓展流動理財服務。

策略重點

我們的策略，是為零售客戶開發世界級的財富管理產品，運用我們在全球零售銀行服務的專長，並透過管理業務組合締造超卓回報。換言之，我們會在擁有深厚根基或有機會建立經營規模的市場提供零售銀行服務，並專注增長較快而日漸富裕的經濟體。

集團四大環球業務負責以一致的步伐制訂、執行及管理本身的業務計劃，並專注提升盈利能力及營運效率。各大業務配合滙豐的整體策略，與各服務地區共同制訂本身的策略。

工商業務

2011 年概覽及摘要

工商業務的客戶達 360 萬名，包括獨資經營者以至大型企業等，遍布全球 65 個國家和地區。

我們的除稅前利潤創下新高，達 79 億美元，在增長較快地區及貿易服務方面均締造強勁業績。我們的國際網絡帶動跨境轉介個案增加 12%，並有利於發展新的人民幣產品。我們又加強與環球銀行及資本市場以及我們其他環球業務的緊密合作，為客戶提供更大的營商便利。工商業務於所在的國家和地區推出全球如一的经营模式，並拓展流動及網上理財服務。

策略重點

我們建立聯繫，幫助跨國公司把握商貿及資金流量不斷增長所帶來的商機。我們專注開拓增長較快的市場，並為已發展市場吸納收入及資金流。我們將繼續加強工商業務與環球銀行及資本市場之間的合作，並全力把握國際中小企的業務增長所帶來的商機。

中東：卓越理財銀行服務
參閱第 20-21 頁





拉丁美洲：融資跨洲越國
推動南南貿易
參閱第 22-23 頁

除另有說明外，集團業績均按實際基準於第 14-17 頁呈列及論述，並已撇除下列各項因素的影響：外幣換算差額、收購及出售附屬公司與業務、因信貸息差而產生的本身債務公允值變動（於債務到期時，有關變動結果錄得的淨額將為零），所有此等因素均會扭曲按年的比較數字。

環球私人銀行

2011 年概覽及摘要

環球私人銀行為全球 80,000 名資產豐厚人士提供專門及個人化服務。除稅前利潤為 9.44 億美元，較 2010 年下跌 11%，反映營業支出上升。

年內，我們為增長較快市場的前線員工及系統投入資源，並發展新的人民幣產品、另類投資服務，以及信託及遺產規劃產品。為配合集團的策略，我們結束俄羅斯的私人銀行業務、出售日本的業務，並採取進一步措施提升營運效益。

策略重點

我們專注拓展在增長較快市場的業務，運用不同業務部門之間的聯繫，提供切合客戶需要的全面服務。我們致力提升資產管理值，並發揮在另類投資、外匯、信託及遺產規劃等方面的專長。

環球銀行及資本市場

2011 年概覽及摘要

環球銀行及資本市場業務向全球各地主要的政府、大型企業及機構客戶，以及私人投資者提供服務。除稅前利潤為 70 億美元，較 2010 年下跌 23%，反映經營狀況困難，特別是在歐洲。

我們繼續投放資源於各類產品及電子商貿平台，為客戶提供更多效能更佳的綜合產品和服務。隨著亞洲與中東及拉丁美洲之間的「南南」貿易路線日益發達，我們在兩方面錄得強勁業務增長，包括：跨境服務部門幫助客戶把握機遇，以及外匯服務改善所帶來的商機。

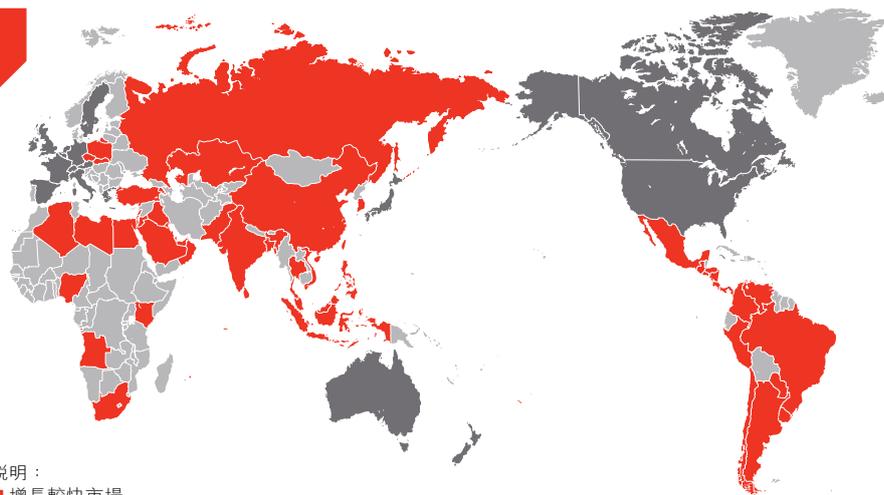
策略重點

我們致力成為領先的環球批發銀行，將滙豐的聯繫能力及廣泛分銷網絡的價值極至提升。我們因應客戶的需要來量身設計現有服務，並提供更多綜合產品及服務。為此，我們特別加強與其他業務部門，尤其是工商業務的合作。

亞洲：涉足增長較快市場
幫助客戶開拓業務
參閱第 18-19 頁



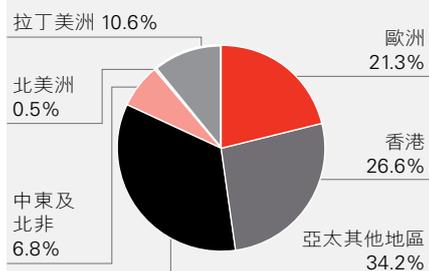
服務地區



集團六個營業地區共同負責執行環球業務所釐定的策略。這些地區業務作為滙豐對客戶、監管機構及僱員等相關群體的代表，並在法律實體層面分配資金、管理承受風險水平、流動資金及融資，同時對落實全球業務計劃的盈虧表現承擔責任。

佔除稅前利潤
(列賬基準)

218.72億美元



歐洲

歐元區主權債務市場動盪，導致環球銀行及資本市場業務的收入顯著減少，使歐洲業務除稅前利潤較2010年下跌61%，至17億美元。儘管市況充滿挑戰，集團仍繼續發展業務。為提升財富管理業務，我們開設環球投資中心，方便投資者在網上買賣基金。在英國，我們增加按揭貸款結欠及擴大在新增按揭貸款的佔有率，而歐洲大陸的貸款及存款額亦強勁增長。國際工商客戶的數目大增，反映我們的貿易相關業務（包括人民幣服務）實力雄厚。我們繼續作出準備，應對可能對英國業務架構帶來負面影響的監管改革。

香港

香港業務除稅前利潤為58億美元，上升5%。我們繼續維持在多項重要產品，包括住宅按揭、人壽保險及卡業務的領導地位，並繼續是港元及離岸人民幣債券的主要發行商。我們繼續取得跨境業務，使貿易收入增加，當中以來自中國內地的業務最多。我們透過四個新設的商務理財中心及一支中國企業團隊，為希望拓展國際業務的內地公司提供更多服務。環球銀行及資本市場業務經辦本港十大首次公開招股中的六宗，見證其雄厚實力。

亞太其他地區

區內除稅前利潤為73億美元，較2010年的59億美元增加23%。滙豐的業務遍布區內23個國家和地區，並且是按網絡規模計算在中國內地的領先國際銀行，營運利潤增長超過一倍。年內，我們將人民幣貿易結算服務擴展至內地24個城市，並運用國際網絡協助客戶把握新商機，使內地與世界其他地區的跨境轉介個案增加9%。在馬來西亞，我們擴展分行網絡，並錄得商業貸款的強勁增長。按揭貸款結欠亦告上升，其中新加坡和澳洲的升幅尤其明顯，區內的客戶存款額亦有所增長。



滙豐發揮國際專長，協助印度一家大型綜合企業收購在印尼佔有市場領導地位的嬰兒濕紙巾製造商。



對於經常在國際穿梭往來的客戶來說，卓越理財服務正切合他們的理財需要。

中東及北非

2011年，儘管面對多個國家政局不穩帶來的挑戰，區內業務仍錄得強勁增長。除稅前利潤為15億美元，增加5.27億美元，或57%。我們重整在五個國家和地區的分行網絡，並專注發展財富管理服務。我們採用新技術來提升服務質素，並於阿聯酋、阿曼、巴林及約旦成功推出流動理財服務。我們擴大了在貿易相關服務的市場佔有率，並與多個自由貿易區締結合作關係，使從事國際業務的中小企得享更多銀行服務。

北美洲

北美洲業務繼續受到美國經濟復甦緩慢的影響。除稅前虧損為8.7億美元，而2010年錄得除稅前利潤2.85億美元，原因是環球銀行及資本市場業務的除稅前利潤減少，而零售銀行及財富管理組合的收入亦因貸款結欠減少而下跌。然而，貸款減值準備及其他信貸風險準備降至2006年以來的最低水平，卻部分抵銷了上述收入的跌幅。我們在執行北美洲策略方面取得重大進展，包括宣布出售卡及零售業務，以及195間非策略性分行。我們專注拓展財富管理及卓越理財服務，包括增聘工商業務客戶關係經理，為從事國際貿易及投資的公司服務。

拉丁美洲

滙豐在拉丁美洲的業務主要位於巴西、墨西哥、阿根廷及巴拿馬。我們於區內的利潤增加21%，至22億美元。為配合進一步的業務擴展，我們在巴西增聘工商業務的客戶關係經理，並於阿根廷開設14間新分行，以發揮於2011年內擴大客戶基礎及貸款結欠上升的優勢。我們的有利條件是工商業務與環球銀行的銷售人員加強協作，以及有能力為區內不斷增加的環球企業提供國際服務。

滙豐在聖保羅市設有超過130間分行和辦事處。該市是南美洲最大的城市，也是巴西的金融及商業中心。



亞洲

涉足增長較快市場 幫助客戶開拓業務

滙豐協助印度領先的綜合企業 Godrej Group 在增長迅速的印尼消費品市場進行一項重大收購，藉此擴展業務。

由印度至印尼

Godrej Group 是印度一家綜合企業，從事消費品、辦公室傢俱、化工產品、農業及房地產行業，業務遍及 60 多個國家和地區，年營業額達 33 億美元。該公司於 1976 年成為滙豐的工商業務客戶，一直秉持積極的國際增長策略，致力在增長較快市場拓展業務。該公司曾收購多家著名製造商及分銷商，所收購公司從事行業廣及殺蟲劑以至嬰兒濕紙巾等家庭及個人用品的生產及分銷。

2010 年，Godrej Group 購入 PT Megasari Makmur。該公司旗下產品大都領先市場，其中一個流行品牌嬰兒濕紙巾在雅加達南部的茂物（右下）生產，主要透過一個大型便利連鎖店分銷印尼

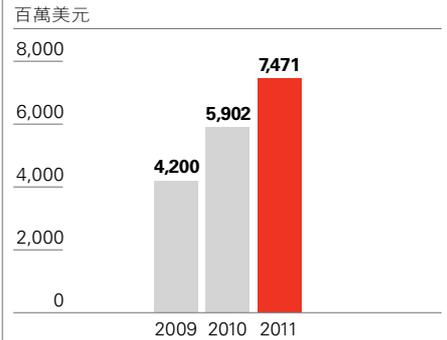


全國，該零售網覆蓋市中心和城鄉中心的商業及住宅區（左下）。

透過這項收購，Godrej Group 能夠在擁有 2.45 億國民，人口居全球第四位的印尼拓展業務，把握當地巨大的發展潛力。滙豐於 1884 年於印尼開業，與 Godrej Group 往來逾 35 年。滙豐運用對該公司的透徹認識、在印尼市場的豐富經驗和廣泛的國際聯繫，為這宗價值數百萬美元的收購項目擔任獨家顧問、牽頭安排行，及包銷商及賬簿管理人。

我們同時協助 Godrej Group 簡化跨境商貿交易，並開發創新的供應鏈融資架構。多年來，我們發揮國際聯繫能力，協助 Godrej Group 在亞洲其他地方、中東及拉丁美洲拓展業務。

**亞太區列賬基準之除稅前利潤
(不包括香港)**



**列賬基準之
除稅前利潤增長**

27%

2011 年獎項

- 「最佳離岸人民幣債券行」：《國際金融評論》雜誌 2011 年亞洲獎項
- 2011 年「最佳投資銀行」：《金融亞洲》雜誌



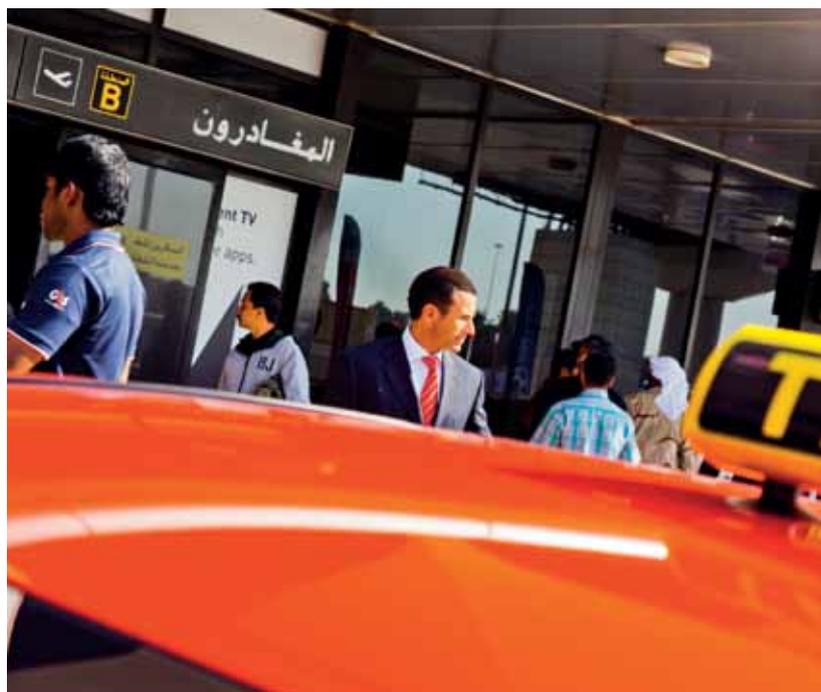
中東

卓越理財 銀行服務



滙豐創立於 1865 年，為東西方世界的商貿往來提供資金，協助工商百業經營跨境業務。在全球聯繫日益緊密之時，個人亦需要國際銀行服務。無論個人客戶身在何地，滙豐卓越理財都能提供切合所需的靈活理財服務。

本頁：杜拜國際機場。第 21 頁：（下）杜拜舊城哈里發塔區；（上）杜拜商場，背景為哈里發塔。



國際客戶尊享

環球賬戶服務及環球轉賬

典型的卓越理財客戶，可能曾任職於英國和阿拉伯聯合酋長國多間市場推廣公司，後來自設市場推廣顧問公司，在高速增長的中東市場拓展商機。他的顧問公司設在杜拜，他也住在那裏，但需要經常往來倫敦分公司、澤西及中歐其他城市，與客戶會面。

一般來說，他在倫敦與客戶會晤後，便會乘搭夜機飛返杜拜國際機場，再轉乘計程車，前往杜拜舊城哈里發塔區或杜拜商場，與當地客戶會面。

對他來說，卓越理財服務最能照應他的理財需要。他安坐辦公室或家中，亦可用單一密碼登入他在杜拜中東滙豐銀行的卓越理財賬戶，並透過環球賬戶服務（Global View）平台，在同一屏幕上查閱在倫敦和澤西分行另外兩個賬戶的結餘，一目了然。環球賬戶服務平台還提供環球轉賬（Global Transfer）服務，讓他可以在世界任何角落實時進行戶口轉賬或國際付款。

在全球各地，滙豐卓越理財客戶都能享有切合其生活方式的世界級理財服務。

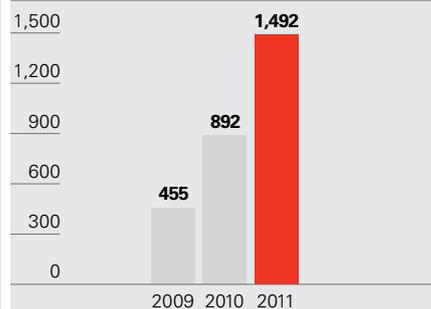
列賬基準之
除稅前利潤增長

67%



中東及北非
列賬基準之除稅前利潤

百萬美元



2011 年獎項

- 2011 年「中東及北非最佳貿易融資銀行」：《全球貿易評論》雜誌
- 2011 年「最佳國際伊斯蘭銀行」：《歐洲貨幣》雜誌





拉丁美洲

為南南貿易
提供融資



為貿易提供融資，一直是滙豐的核心業務。憑藉集團在各大已發展及增長較快市場的業務，滙豐具備優越條件透過提供融資和風險管理產品，促進全球商貿發展。

經濟聯繫日益緊密

我們預期，21世紀將會是新興國家之間貿易增長騰飛的時代，情況就如上世紀五十至六十年代已發展國家貿易往來蓬勃發展一樣。新興地區之間的貿易及資金流在未來40年內可能增加10倍，而「南南」貿易路線的發展，正使全球經濟面貌煥然一新。

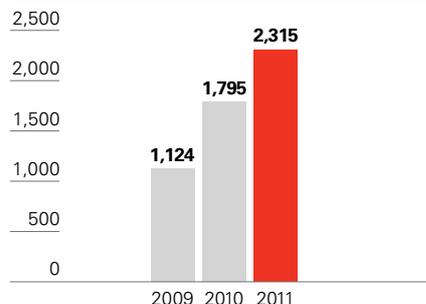
中國—巴西貿易走廊是增長最迅速的「南南」貿易通道之一。中國對商品需求殷切，加上兩地基建高速增長，推動雙方的貿易額在2011年增長31%至770億美元，使中國成為巴西最大的貿易夥伴。繁忙的雙邊商品及其他貨物往來，大部分經由巴西山度士港這個南美洲最大的貨櫃港（左）處理。

滙豐在中國建立了深厚根基，而且熟悉巴西市場，因此能協助這條貿易路線上兩端的客戶。2010年，滙豐在聖保羅和上海開設了服務中巴貿易的專設櫃檯。

2011年，滙豐推動兩地總值77億美元的貿易額，佔雙邊貿易總額10%。舉例說明，滙豐向巴西一家大型電訊公司及其20個主要的中國供應商，提供總值4,000萬美元的貿易融資方案，使該公司得以提高對中國的採購額。最近，滙豐更獲得一家美國大型家電製造商的主要巴西附屬公司委託，成為其內地主要供應商的首選貿易銀行。在6,250間採用銀行貿易融資與中國通商的巴西公司之中，有3,182家是巴西滙豐的客戶；按此計算，滙豐的市場佔有率逾50%。

拉丁美洲 列賬基準之除稅前利潤

百萬美元



列賬基準之除稅前利潤增長

29%

管理風險

滙豐所有業務活動均涉及一定程度的風險。集團的承受風險水平架構，有助我們制訂措施來管理和紓緩這些風險，包括進行壓力測試以評估新浮現事宜的影響。這項管理方針已獲集團風險管理委員會及董事會通過。

2011年，面對充滿挑戰的金融及經濟環境，我們繼續維持穩健的風險狀況，降低承受最有可能出現的風險壓力，包括主權債務風險。集團充裕的資本及流動資金、多元化的貸款組合，以及廣泛的環球業務，亦繼續有助我們有效管理這些風險。

流動資金與資金風險

流動資金與資金風險是指我們缺乏足夠財務資源在現金流一旦出現時間錯配時無法履行責任的風險。

減低風險措施 我們的流動資金框架旨在抵禦極為沉重的流動資金壓力，並適應不斷變化的業務模式、市場狀況及監管規定。為管理這些風險，我們維持非常充裕的流動資金，並確保獲得多元化、可靠及穩定的資金來源。

營運風險

我們面對多項營運風險，包括落實策略、互聯網罪行、欺詐，以及資訊保安。在出現重大變化時管理業務，亦會構成營運風險。

減低風險措施 我們繼續改善營運風險管理框架，讓業務機構可以清楚掌握營運風險，並透過一些機制跟進風險管理的行動計劃，包括加強監察、專注管理工作，以及強化監控措施。

宏觀經濟及地緣政治風險

我們面對歐元區主權債務及交易對手違約的風險，以及有成員國退出歐元區這種機會不大但又可能存在的風險。地緣政治風險來自中東不穩定的政局。

減低風險措施 我們透過減少承受歐元區風險，積極管理主權債務違約風險。我們亦已制訂及測試詳細的營運應變計劃，以處理有國家退出歐元區所帶來的影響。我們加強監察以及在適當情況下調整所承受的國家風險水平，從而管理地緣政治風險。

信貸風險

信貸風險即客戶或交易對手一旦不能履行合約責任時產生的財務虧損風險。

減低風險措施 我們以負責任的態度向客戶放款，並確保集團組合廣泛分散於不同的資產類別及國家和地區。2011年，集團個人貸款組合的信貸質素改善，我們亦繼續減低在經濟較弱的歐洲國家中的主權信貸風險及金融機構交易對手信貸風險。

保險風險

當為獲取保單及管理合約，以至給予賠償及利益的成本，可能超過所收的保費時，我們便會面對保險風險。

減低風險措施 我們就每項保險產品採取相應的監控及程序，包括進行承保控制、資產與負債配對，以及採用第三方再保人。

監管風險

不斷收緊的監管及督導要求，包括資本協定3 / 資本指引4、銀行獨立委員會的建議及英國的銀行徵費，以至「沃爾克規則」，均可能對集團業務構成重大影響。

減低風險措施 我們正與政府及監管機構緊密合作，確保能適當而切實地執行新規定。我們正針對這些轉變可能造成的影響，評估集團的資本及流動資金計劃。

市場風險

市場風險是指匯率、商品價格、利率、信貸息差及股價等市場因素出現變動，導致收益或投資組合價值下降的風險。

減低風險措施 滙豐利用多種工具，如壓力測試和敏感度指標來管理及控制市場風險，以取得理想的風險回報，同時維持全球最大金融服務機構之一的地位。

聲譽風險

聲譽風險是指未能符合社會、客戶、監管機構或投資者的期望而可能使集團聲譽受損的風險。

減低風險措施 我們訂立更清晰明確的價值觀，幫助僱員堅守正道及敢於以誠信正直行事。我們繼續處理集團未能達致自訂標準的地方，並解決規管及符規問題。

積極貢獻 持續不斷

滙豐深明，銀行在經濟及社會上發揮積極作用的重要性，而銀行所擔當的存貨資金中介機構角色，正是促進經濟增長的動力。金融服務在全球各地協助工商企業茁壯成長及經濟蓬勃發展，讓個人有能力照顧家人、安居樂業，以及安享退休生活。我們還協助企業涉足債務及股票市場，以推動業務擴展，同時更為他們提供一系列促進商貿活動的產品及服務。我們就是這樣，處處幫助客戶開拓商機，實現理想。

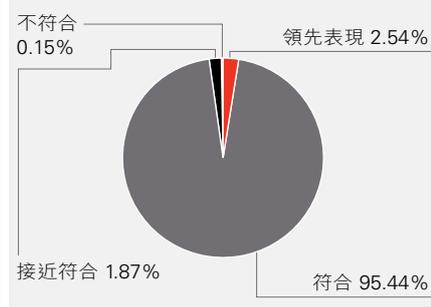
一家可持續發展的銀行須有長遠目光、保持穩定的盈利能力，但不應只顧謀取利潤。經營有道的銀行，必須能提供客戶所需所想的產品與服務、重視人才、在業務所在地區履行稅務責任、瞭解和管理業務營運對環境的直接及間接影響，以及為社區的未來作出投資。唯有這樣，我們的業務才稱得上具有可持續發展能力，能夠吸引及維繫持續經營所需的股東資本。

上述方針提升了滙豐獨特的財務實力，意味我們能為股東創優增值，並對經濟作出貢獻。2011年，滙豐在世界各地支付了212億美元的員工薪酬、派發83億美元股息，並已繳納80億美元稅項。

協助客戶

2011年，我們繼續與客戶共渡時艱，為他們提供所需的產品及服務，包括支援作為經濟增長支柱的中小企。年內，滙豐向世界各地中小企提供的貸款較2010年增加10%，而向亞洲、拉丁美洲及中東等增長較快經濟體提供的貸款則

2011年客戶符合滙豐可持續發展風險政策的情況



經濟利益分布

		2009年	2010年	2011年
現金稅項流出淨額 ¹	10億美元	5.2	5.8	8.0
向股東及非控股股東分派	10億美元	6.5	7.1	8.3
一般行政開支 (包括營運場地及採購)	10億美元	13.4	15.2	17.5
僱員報酬及福利	10億美元	18.5	19.8	21.2

¹ 包括企業稅、僱員工資稅、不可收回之增值稅及其他稅項之現金流出。

上升22%。在英國，滙豐亦超越與政府達成的梅林協議下的放款目標，為中小企提供超過119億英鎊的新貸款。

我們繼續支持個人及家庭應對經濟持續下滑的影響。滙豐的理財團隊為客戶提供意見及指引，自2009年成立至今已為超過70,000名英國客戶提供理財方案。2011年，團隊協助了20,000名客戶處理財務困難。

作為全球規模最大的銀行及金融服務機構之一，滙豐深明，要對全球可持續發展作出貢獻，其中一個最佳途徑就是從我們的貸款客戶以及其經營的業務入手。每家企業必須認清本身的業務營運對環境或社會的潛在影響，而滙豐則透過其可持續發展風險政策來協助客戶適當地管理這些影響。

滙豐首次發表可持續發展風險政策，至今已差不多10年。今天，滙豐的可持續發展風險政策涵蓋森林土地及林業產品、礦業及金屬、化工、淡水基建及能源的可持續發展風險。滙豐亦針對防衛設備業制訂了政策，訂明對武器生產商的放款方針，包括禁止向任何涉及製造集束彈的公司提供貸款。

2011年，滙豐按照有關特定行業的放款政策，為41,000名客戶進行評估。於2011年底，只有0.15%的滙豐客戶不符合政策規定。若客戶未能符合有關政策，我們首先會建議和鼓勵他們作出所需改進，以符合有關的準則。在我們的努力下，假如客戶在符合政策方面未見進展，滙豐將終止雙方的關係。

滙豐透過這種方法，確保客戶獲得推行改進所需的支持，以減低對社會及環境造成的負面影響。

滙豐亦透過支持世界各地氣候業務（被界定為將從過渡至低碳經濟的趨勢中受惠的商品及服務）的發展，對推動全球的可持續發展作出貢獻。滙豐成立了中央及地方氣候業務小組，與客戶共同探討有關商機。滙豐亦發揮國際聯繫能力，為跨境氣候業務項目提供援助。例如，我們為一位在西班牙興建太陽能電廠的日本客戶提供工程融資。

提升效益

作為一家業務遍布全球的大型企業，滙豐有責任確保高水平的經營效率。滙豐共設有約7,200個辦事處，旗下的資訊科技部支援四項環球業務，包括8,900萬名客戶，而集團在供應鏈方面的支出達175億美元。集團管理這些業務營運對環境的影響，並要求供應商與我們看齊，視之為提升可持續發展能力的基石。由於這方面的努力，滙豐於2011年的用紙量減少了14%，數據中心的用電量亦減少了8%。

滙豐於2006年決定購買碳抵免額來抵銷本身的碳排放，自此一直達致碳中和目標。去年，滙豐決定由2012年起不再恪守碳中和原則，因為法例規管和國際碳市場的發展方向與我們的想法相反。今後，滙豐將改為利用之前用來購買碳抵免額的金錢，投資於有助集團永久減少能源消耗量的新技術。此外，我們為截至2020年期間訂立了十大目標，涵蓋所有能提升環境效益的範疇。目前，滙豐希望把僱員每年碳排放量減少一公噸，由3.5公噸減至2.5公噸。

支持社區

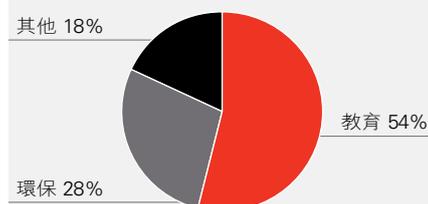
滙豐在世界各地進行社區投資計劃，協助貧困人士把握更多發展機會。2011年，滙豐捐款9,600萬美元，以**教育**和**環保**為重點作社區投資。

滙豐又推行教育及夥伴計劃，針對三大著眼點：教育機會、技能提升及創建精神，以及認識不同文化及自然環境，協助不同背景的青少年盡展潛能。2011年，滙豐投入5,200萬美元進行這些教育計劃。

去年，滙豐承諾於五年內進一步投入1,500萬美元推行「開創未來」計劃。這是滙豐於2006年與SOS Children's Villages合作成立的項目，協助世界上最孤立無援及家境清貧的兒童獲得教育機會及支援。自計劃推出以來，滙豐已捐出1,200萬美元善款，幫助55個國家約54.2萬名兒童。

2011年社區投資總額

9,600萬美元



滙豐每年為世界各地的青少年提供逾17,000項獎學金及助學金。2011年，滙豐宣布於未來五年提供逾1,200萬英鎊資助，協助英國200多名經濟有困難的學生入讀英國著名的院校及大學。滙豐亦透過2011-2012學年的志奮領獎學金計劃，資助來自18個國家和地區的31名學生到英國進修。

滙豐支持環保計劃，因為我們深明，經濟不斷的發展對全球生態系統及資源產生重大影響，而沒有這些資源，工商業及社區將難以茁壯成長。2011年，我們斥資2,700萬美元推行這些環保項目。

滙豐於五年前斥資1億美元，與氣候組織、守望地球組織、史密森尼熱帶研究中心（Smithsonian Tropical Research Institute）及世界自然基金會進行的「滙豐與氣候夥伴同行」計劃，已於2011年圓滿結束。透過這個開創先河的夥伴計劃，3,200萬人獲得較清潔的用水、300萬公頃的森林受到保護，而低碳技術則協助全球其中最大的10個城市加速碳減排的步伐。該計劃亦進行全球歷來規模最大的森林研究項目，量度不斷轉變的氣溫對150,000棵樹木生長所造成的影響。滙豐同事對此計劃投入了63,000日的義工服務。

受到該計劃的感召，滙豐在全球逾2,200名僱員成立「氣候先鋒」組織。每名「氣候先鋒」在工餘時間學習有利環保的實務，並與同事及親友分享有關知識。

今年，滙豐展開另一項令人振奮的五年計劃，專注於改善水質及協助推動社區發展。在「滙豐與氣候夥伴同行」計劃的成功基礎上，滙豐將與三個專業的非政府機構，包括世界自然基金會、守望地球組織及WaterAid合作，進行這個新的水質改善計劃。

在今天的已發展和新興經濟體中，潔淨水源備受污染威脅及氣候變化的影響。聯合國發展計劃進行的研究顯示，在潔淨水供應及衛生設施方面的投資將帶來回報：每作出1美元的投資，將可從經濟生產力提高而得到8美元的回報。

若有興趣進一步了解上述計劃及滙豐的可持續發展工作，請瀏覽集團網站 www.hsbc.com。《2011年可持續發展報告》（英文版）將於2012年5月底上載集團網站。

為你利益 全心竭力

董事會

范智廉 CBE 56歲

集團主席

才能及經驗：於服務滙豐及英國石油公司董事會期間累積廣泛的管治經驗，並具備銀行、跨國財務報告、財資及證券交易運作方面的豐富財務及風險管理知識。獲頒授 CBE 勳銜，表揚他對金融業的貢獻。他是蘇格蘭特許會計師公會及英國公司司庫公會成員，亦是英國特許管理會計師公會資深會員。1995 年加入滙豐。

獲委任為董事：1995 年

現任職位包括：自 2011 年 2 月 6 日起出任 The Hong Kong Association 董事及國際金融學會副主席和候任主席（2012 年 6 月）。

曾任職位包括：集團財務董事及財務總監兼風險與監管事務執行董事；交易對手風險管理政策小組 III 聯席主席；英國財務報告評議會的 Turnbull Guidance on Internal Control 檢討小組主席；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；稅務及競爭力大型商界論壇委員；英國稅務海關總署大型企業諮詢委員會成員，及 KPMG 前合夥人。2011 年 12 月 2 日退任提名委員會主席及成員；2011 年 4 月 14 日退任英國石油公司非執行董事。

歐智華 52歲

集團行政總裁

才能及經驗：服務滙豐逾 30 年，擁有豐富國際業務經驗的銀行家。曾在集團於全球各地（包括倫敦、香港、東京、吉隆坡及阿拉伯聯合酋長國）的業務機構擔任要職，在開拓和擴展環球銀行及資本市場業務方面擔當領導角色。環球銀行及資本市場業務是集團的批發銀行部門，在逾 65 個國家及地區經營業務。1980 年加入滙豐。

獲委任為董事：2008 年

現任職位包括：於 2011 年 1 月 1 日獲委任為集團行政總裁兼香港上海滙豐銀行有限公司主席；法國滙豐主席；及集團管理委員會主席。

曾任職位包括：歐洲、中東及環球業務主席；英國滙豐銀行有限公司主席及中東滙豐銀行有限公司主席；環球銀行及資本市場主管；環球銀行及資本市場聯席主管；環球資本市場主管；亞太區財資及資本市場主管；2011 年 6 月 7 日退任 HSBC Trinkaus & Burkhardt AG 副主席及督導委員會成員，及 2011 年 12 月 6 日退任 HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA 主席。

凱芝[†] 50歲

才能及經驗：在國際商務方面深具領導才能，曾協助 Oracle 成功轉型為世界最大的商務管理軟件生產商，以及全球領先的資訊管理軟件供應商。

獲委任為董事：2008 年

現任職位包括：Oracle Corporation 總裁兼財務總監。於 1999 年加盟 Oracle，至 2001 年獲委任為董事。

曾任職位包括：Donaldson, Lufkin & Jenrette 董事總經理。

史美倫[†] GBS 62歲

企業可持續發展委員會成員。

才能及經驗：對香港及中國內地金融及證券業的監管及政策制定具有豐富經驗；曾任中國證券監督管理委員會副主席，是首位獲中華人民共和國國務院委任為副部級官員的境外人士；獲香港政府頒授金紫荊及銀紫荊星章，表揚她熱心公職；曾任香港證監會副主席，並曾於美國及亞洲地區工作。

獲委任為董事：2011 年 3 月 1 日

現任職位包括：香港上海滙豐銀行有限公司非執行副主席；香港特別行政區行政會議非官守成員；香港交易及結算有限公司和塔塔諮詢服務有限公司董事；香港廉政公署貪污問題諮詢委員會主席；第 11 屆全國人民代表大會的港區代表；耶魯大學管理學院及大學轄下米爾斯坦公司管治中心的顧問委員會成員；瑞典資產管理基金會的高級國際顧問，及加州律師公會會員。

曾任職位包括：交通銀行股份有限公司、寶山鋼鐵股份有限公司、德昌電機控股有限公司及中國電信股份有限公司非執行董事，及香港特區的大學教育資助委員會主席。

張建東[†] GBS, OBE 64歲

集團監察委員會成員。

才能及經驗：具有豐富的國際商務及財務會計經驗，尤其熟悉大中華地區及亞洲其他地區的經濟事務；服務畢馬威香港逾 30 年，於 2003 年榮休；獲香港政府頒授金紫荊星章，並為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。

獲委任為董事：2009 年

現任職位包括：恒生銀行有限公司非執行董事；香港機場管理局非執行主席；香港興業國際集團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；香港科技大學校董會非執行主席，及香港聯合交易所有限公司歷屆理事聯誼會及香港國際電影節協會有限公司董事。

曾任職位包括：新鴻基地產發展有限公司及香港交易及結算有限公司非執行董事；畢馬威香港主席兼行政總裁，及香港公開大學校董會成員。

顧頌賢[†] 66歲

集團監察委員會主席，及集團風險管理委員會及集團薪酬委員會成員。

才能及經驗：在國際商業、財務會計及製藥業方面均有豐富經驗；曾任葛蘭素史克財務總監，負責管理該集團在全球的財務運作，並為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。

獲委任為董事：2005 年

現任職位包括：Hogg Robinson Group plc 非執行主席；Home Retail Group plc 非執行董事及英國皇家藝術學校校董會成員。

曾任職位包括：葛蘭素史克公司執行董事兼財務總監；GUS plc 非執行董事；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。

費卓成[†] 61歲

自2012年3月1日起出任集團風險管理委員會成員。

才能及經驗：在銀行及資產管理方面具備豐富國際經驗，曾於德國、東京、紐約及倫敦工作；任職德盛安聯資產管理行政總裁及安聯集團管理董事會成員至2011年12月31日；曾於花旗集團任職14年，於交易和企業融資部擔任數職，並出任歐洲、北美洲及日本資本市場業務部主管。他獲德國施派爾管理學大學頒授博士學位。

獲委任為董事：自2012年3月1日起

現任職位包括：Joh A. Benckiser SARL 主席及德國科學基金聯合會投資委員會主席；Deutsche Börse AG 及 Coty Inc. 獨立董事；西門子集團退休金諮詢委員會、德國癌症病人協助組織 Deutsche Krebshilfe 和歐洲管理及科技學院管理委員會成員；柏林企業管治中心、德國可持續發展局及安聯保險公司氣候解決方案成員。

曾任職位包括：Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft 及 Allianz Global Investors Deutschland GmbH 主席；Allianz Global Investors Italia SGR SpA 管理委員會主席；Allianz SpA 顧問委員會成員，及 Bayerische Boerse AG 督導委員會成員。

方安蘭[†] CBE 50歲

集團風險管理委員會主席兼集團監察委員會及提名委員會成員。

才能及經驗：在國際工業、出版業、金融業及經營管理方面均有豐富經驗；曾任 Pearson plc 財務董事，負責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。擁有哈佛商學院工商管理碩士學位。

獲委任為董事：2004年

現任職位包括：金融時報集團有限公司主席、行政總裁兼董事。Pearson plc 董事及 The Economist Newspaper Limited 非執行董事，及英國政府內閣辦事處委員會非執行成員。

曾任職位包括：Imperial Chemical Industries plc 執行副總裁（策略及集團監控）；Pearson plc 財務董事，及 Interactive Data Corporation 主席兼董事。

霍嘉治 CBE 60歲

歐洲、中東、拉丁美洲主席兼工商業務主席

才能及經驗：專長新興市場業務的銀行家，服務滙豐逾35年，曾被派往拉丁美洲、中東、美國及亞洲地區工作；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。1974年加入滙豐。

獲委任為董事：2008年

現任職位包括：2011年1月1日獲委任為英國滙豐銀行有限公司主席並於2011年7月7日獲委任為中東滙豐銀行有限公司董事；HSBC Latin America Holdings (UK) Limited 主席；澳洲滙豐銀行有限公司董事及集團管理委員會成員。

曾任職位包括：個人理財及工商業務主席；香港上海滙豐銀行有限公司行政總裁；滙豐銀行（中國）有限公司及恒生銀行有限公司董事；越南滙豐銀行有限公司副主席及董事；馬來西亞滙豐銀行有限公司主席；中南美洲主席、總裁兼集團常務總監；集團墨西哥行政總裁；美國滙豐銀行工商業務高級執行副總裁；沙地阿拉伯銀行常務總監。

何禮泰[†] SBS 62歲

集團風險管理委員會及提名委員會成員。

才能及經驗：從事財務會計工作，並曾為多家跨國公司管理業務，包括航空、保險、物業、航運、製造及貿易等，營運地域遍及遠東、英國、美國及澳洲；獲香港政府頒授銀紫荊星章，並為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。

獲委任為董事：2005年

現任職位包括：英國太古集團有限公司主席；國泰航空有限公司及太古股份有限公司非執行董事；Dulwich Picture Gallery 及 Esmée Fairbairn Foundation 受託人；The Hong Kong Association 成員、Courtauld Institute of Art 校董會成員。

曾任職位包括：香港上海滙豐銀行有限公司非執行董事。

李德麟[†] 56歲

集團薪酬委員會成員。

才能及經驗：具有豐富的國際業務經驗，尤其熟悉能源業，曾負責管理分布於四大洲的業務；為合資格事務律師並擁有歐洲企業管理學院（INSEAD）的工商管理碩士學位。

獲委任為董事：2008年

現任職位包括：Centrica plc 行政總裁；英國首相商務顧問小組成員，及運輸部首席非執行董事會委員。

曾任職位包括：Chevron Corporation 執行副總裁；Hanson PLC 非執行董事；Enterprise Oil plc 行政總裁，及 Amerada Hess Corporation 總裁兼營運總監。

利普斯基[†] 65歲

自2012年3月1日起出任集團風險管理委員會成員。

才能及經驗：具有國際經驗，曾於智利、紐約、華盛頓及倫敦工作，並與多國的金融機構、央行及政府交往；曾任國際貨幣基金組織第一副總裁、由2011年5月14日起出任署理常務董事，並於2011年9月1日起出任特別顧問，直至2011年11月11日退休。擁有史丹福大學博士學位。

獲委任為董事：自2012年3月1日起

現任職位包括：約翰霍普金斯大學尼采高等國際研究院國際經濟課程傑出訪問學人；Aspen Institute 的環球經濟課程聯席主任；國家經濟研究局董事；史丹福經濟政策研究院顧問委員會成員，及外交關係協會成員。

曾任職位包括：摩根大通投資銀行副主席；美國德國協會及日本協會理事；及紐約經濟學會信託人。

駱美思[†] 66歲

集團監察委員會及集團風險管理委員會成員。

才能及經驗：在公私營機構均有豐富的業務經驗，熟諳英國政府及金融體系的運作情況。

獲委任為董事：2008年

現任職位包括：The Scottish American Investment Company PLC、Reinsurance Group of America Inc.、Arcus European Infrastructure Fund GP LLP 及 BAA Limited 非執行董事；倫敦 Imperial College 校董會董事；及 Institute of Fiscal Studies 院長。

曾任職位包括：前英倫銀行副行長（負責貨幣穩定事務）及貨幣政策委員會成員；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長，及世界銀行副行長兼行長辦公室主任。

麥榮恩 50 歲

集團財務董事

才能及經驗：具有豐富的財務及國際業務經驗，曾在倫敦、巴黎、美國及亞洲等地工作，並為蘇格蘭特許會計師公會成員。2007 年加入滙豐。

獲委任為董事：2010 年

現任職位包括：集團管理委員會成員

曾任職位包括：恒生銀行有限公司董事；亞太區財務總監；北美滙豐控股有限公司財務總監；通用電氣消費融資副總裁兼財務總監，及通用電氣醫療保健一環球診斷影像業務副總裁兼財務總監。

孟貴行[†] CM 66 歲

集團薪酬委員會成員。

才能及經驗：在技術、營運、金融及管理範疇具有豐富經驗，曾擔任能源及工程行業大型跨國公司的領導層；在加拿大一項全國行政總裁意見調查中獲選為最受尊崇的行政總裁；加拿大全國最大報章的財經專欄作家，並獲頒加拿大榮譽勳章 (Member of the Order of Canada)，表揚他作為商界及社區領袖及慈善家的貢獻。

獲委任為董事：2006 年。將於 2012 年股東周年大會上退任董事職位。

現任職位包括：SNC-Lavalin Group Inc 非執行主席；The Fraser Institute 受託人委員會成員，及 Manning Centre for Building Democracy 委員會董事。

曾任職位包括：加拿大滙豐銀行非執行董事；EnCana Corporation 創辦總裁、行政總裁及副主席；Alcan Inc. 及 Lafarge North America, Inc 董事。

穆棣[†] CBE 65 歲

企業可持續發展委員會主席。

才能及經驗：於資訊科技、企業管治及教育方面經驗豐富，尤其熟悉印度市場；在印度創立 Infosys 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，並在美國納斯達克交易所上市。

獲委任為董事：2008 年

現任職位包括：Infosys Limited 榮休主席；及聯合國基金會理事及 Catamaran Management Services Pvt. Ltd. 董事。

曾任職位包括：Infosys Limited 前行政總裁；Unilever plc 及 Unilever n.v. 董事及星展集團控股有限公司、星展銀行有限公司及 New Delhi Television Limited 非執行董事。

駱耀文爵士[†] 70 歲

副主席、高級獨立非執行董事

提名委員會主席。

才能及經驗：熟悉國際企業顧問業務，在收購合併、商人銀行、投資銀行及金融市場方面的經驗尤其豐富；獲授騎士銜，表揚他對商界的貢獻，並曾在法國、德國、英國及美國等地工作。

獲委任為董事：2006 年

現任職位包括：自 2011 年 2 月 23 日起出任 Rolls-Royce Holdings plc 非執行主席，該公司根據重組計劃於 2011 年 5 月 23 日成為勞斯萊斯集團之控股公司。Rolls-Royce Group plc 主席，該公司之前為勞斯萊斯集團之控股公司至 2011 年 5 月 23 日。Simon Robertson Associates LLP 創辦股東；Berry Bros. & Rudd Limited、The Economist Newspaper Limited 及 Royal Opera House Covent Garden Limited 非執行董事；NewShore Partners LLP

合夥人，及 Eden Project Trust 及 Royal Opera House Endowment Fund 受託人。

曾任職位包括：高盛國際常務董事及 Dresdner Kleinwort Benson 主席。

約翰桑頓[†] 58 歲

集團薪酬委員會主席。

才能及經驗：涵蓋已發展和發展中經濟體系及公私營機構的豐富經驗；對各地金融服務業及教育制度有透徹了解，尤其熟悉亞洲事務。他在高盛任職的 23 年間，為拓展公司的環球業務而擔當過重要的角色，並曾任高盛亞洲主席。

獲委任為董事：2008 年

現任職位包括：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、新聞集團和中國聯合網絡通信（香港）股份有限公司非執行董事；美中關係全國委員會理事；亞洲協會、華美協進社及外交學院受託人；外交關係協會及中國證券監督管理委員會國際顧問委員會委員。

曾任職位包括：中國工商銀行股份有限公司及英特爾公司非執行董事，及高盛集團總裁。

韋立新爵士[†] CBE 67 歲

提名委員會成員。

才能及經驗：在國際貨幣及債券市場、保險、私募股本、期貨、期權及商品交易方面具有廣泛經驗；創立倫敦國際金融期貨及期權交易所，並帶領交易所發展電子交易平台；是 Resolution plc 首位主席（Resolution plc 的成立是為了整頓英國的人壽保險業務），並為 Guild for International Bankers 的成員。

獲委任為董事：2002 年。將於 2012 年股東周年大會上退任董事職位。

現任職位包括：NYSE Euronext 董事。

曾任職位包括：Electra Private Equity plc、倫敦國際金融期貨及期權交易所及 Gerrard Group plc 主席；Climate Exchange plc 董事；Resolution plc 主席及非執行董事、英國金融服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

秘書

白乃斌 61 歲

集團公司秘書長

1980 年加入滙豐。自 1986 年起擔任集團公司秘書長，並自 1990 年起出任滙豐控股有限公司之公司秘書。2006 年獲委任為集團總經理；披露委員會主席；英國金融服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。英國特許秘書及行政人員公會資深會員。曾於滙豐出任：香港上海滙豐銀行有限公司之公司秘書，及英國滙豐銀行有限公司之公司秘書。

董事會顧問

邵大衛 65 歲

自 1998 年起出任董事會顧問。百慕達滙豐銀行有限公司、HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA 及滙豐私人銀行（瑞士）有限公司董事。九龍建業有限公司及瑞安房地產有限公司獨立非執行董事。執業律師及曾任諾頓羅氏合夥人。

董事會報告摘要

2011年業績

滙豐錄得除稅前利潤218.72億美元。滙豐控股股東應佔利潤為167.97億美元，平均股東權益總額回報為10.9%。

主要業務及業務回顧

滙豐是全球規模最大的銀行及金融服務機構之一，於2011年12月31日之市值達1,360億美元。我們的總部設於倫敦。

我們透過零售銀行及財富管理、工商業務、環球銀行及資本市場和環球私人銀行這四大環球業務向客戶提供各項產品和服務。

我們的業務根基深厚，國際網絡廣及歐洲、香港、亞太其他地區、中東及北非、北美洲及拉丁美洲六大區域的85個國家和地區，共設有約7,200個辦事處。

總體而言，來自我們五位最大客戶的收益不超過集團收益之1%。為支援業務活動，我們與許多第三方訂立合約及其他安排，當中並無任何個別安排被視為對集團業務必不可少。

我們全面檢討集團業務後，於2011年宣布了出售或結束16項業務，再於2012年公布出售或結束另外3項業務。當中最大型的項目包括出售主要位於紐約州北部的195家零售分行、美國的卡及零售商戶業務組合，以及我們在哥斯達尼加、薩爾瓦多及洪都拉斯的業務。上述出售項目詳情，見《2011年報及賬目》第379頁。

年內集團並無進行重大收購。

未來發展

有關集團業務於年內的发展回顧及未來發展的可能動向載於第2至17頁，並為本財務報表摘要的一部分。

企業管治報告

第27至47頁所載及提述的參考資料，構成滙豐控股的企業管治報告（見《2011年報及賬目》第218至277頁）。《2011年報及賬目》可於www.hsbc.com/financialresults查閱。

董事會

滙豐的管理架構由滙豐控股董事會（「董事會」）領導並以集團主席為首，目標是為股東提供可持續之價值。董事會為集團制訂策略及承受風險水平，並審批管理層為達致該等策略目標而建議的資本及營運計劃，確保我們有效運用資源，以達致該等目標。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。

董事會負責管理滙豐控股之業務，而在管理業務時，可根據任何相關法例及規例與公司組織章程細則行使其權力。尤其是，董事會可行使本公司之所有權力舉債，並將滙豐控股的全部或任何部分業務、物業或資產（現時或未來）按揭或抵押，亦可行使《2006年公司法》及／或股東所授予之任何權力。董事會可於其認為適合之時限內，按其認為適合之條款將本身任何權力、權限及酌情權（包括再轉授的權力）轉授並賦予若干執行董事。此外，董事會可在任何特定地區設立任何當地或分支董事會或代理機構，管理滙豐控股在當地之業務，並於其認為適合之時限內，按其認為適合之條款將本身任何權力、權限及酌情權（包括再轉授的權力）轉授並賦予任何所委任之當地或分支董事會、經理或代理。董事會亦可透過授權書或其他方法委任任何一名或多名人士為滙豐控股之代理，並於其認為適合之時限內，按其認為適合之條款將本身任何權力、權限及酌情權（包括再轉授的權力）轉授該名或該等人士。

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、承受風險水平和表現目標、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、資本支出或變現，或增設新公司、特定的高層人員委任，以及資產負債管理政策的任何重大修訂。

年內服務本公司之董事為凱芝、史美倫（於2011年3月1日委任）、鄭海泉（於2011年5月27日退任）、張建東、顧頌賢、方安蘭、范智廉、霍嘉治、歐智華、何禮泰、李德麟、駱美思、麥榮恩、孟貴衍、穆棣、駱耀文爵士、約翰桑頓及韋立新爵士。

全體董事的簡歷，載於第27至29頁。

董事會會議

董事會於2011年舉行了七次會議及一次為期兩天的策略會議。每年至少一次董事會會議在英國以外的主要策略地點舉行。於2011年在香港及華盛頓哥倫比亞特區舉行了多次董事會會議。

下表列示各董事於2011年擔任董事期間出席董事會會議的情況。於2011年並無以短時間通知舉行董事會會議。

由董事會所委任負責處理特定事務的委員會於2011年舉行了11次委員會會議。這些會議並未列入下表。

出席紀錄

	董事會
舉行會議次數	7
凱芝	6
史美倫 ¹	5
鄭海泉 ²	3
張建東	7
顧頌賢	7
方安蘭 ³	4
范智廉	7
霍嘉治	7
歐智華	7
何禮泰	7
李德麟	7
駱美思	7
麥榮恩	7
孟貴衍	6
穆棣	6
駱耀文爵士	7
約翰桑頓	6
韋立新爵士	7

1 於2011年3月1日獲委任為董事—有資格出席5次董事會會議。

2 於2011年5月27日退任董事—有資格出席4次董事會會議。

3 因病短暫告假。

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，職位屬公司架構最高層，負責董事會運作的職責與經營滙豐業務之行政職責有明確區分。集團主席及集團行政總裁的主要職責如下：

主要職責

集團主席—范智廉

2010年12月獲委任

- 領導董事會確保其有效履行職責。
- 與政府、監管機構及投資者增進關係。
- 領導集團參與制訂有關銀行及金融服務業公共政策及監管改革。
- 維持企業聲譽和文化。
- 監察集團行政總裁之表現。

集團行政總裁—歐智華

2011年1月獲委任

- 制訂業務計劃，並按業務計劃爭取表現。
- 制訂集團策略並徵求集團主席同意，然後向董事會提出建議。
- 作為集團管理委員會主席，按照董事會同意的策略目標及商業目的推動集團表現。

有關集團主席及集團行政總裁的角色和職責，詳載於下列網站：www.hsbc.com/investor-relations/governance。

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其決策。鑑於滙豐業務複雜而且地域廣泛，非執行董事（尤其是擔任董事會屬下委員會成員的董事）須投入大量時間，故董事會現有規模恰當。

提名委員會定期檢討董事會所需的架構、規模及特質（包括董事的技能、知識及經驗），以恰當處理及充分質詢董事會面對或可能面對的主要風險及事宜，並向董事會建議任何變革。提名委員會保存一份前瞻性的有潛質候選董事名單，當中考慮到集團業務的需要和發展，以及現任董事的預期退任日期。

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。董事會確定凱芝、史美倫、張建東、顧頌賢、費卓成、方安蘭、何禮泰、李德麟、利普斯基、駱美思、孟貴衍、穆棣、駱耀文爵士、約翰桑頓及韋立新爵士具有獨立性。董事會亦已確定史美倫具有獨立性，認為史美倫擔任香港上海滙豐銀行有限公司的副主席及曾任企業關係顧問的職務不具關鍵性。董事會在確定非執行董事的獨立性時，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。鑑於滙豐業務複雜而且地域廣泛，董事過往在附屬公司董事會的服務經驗非常有利，且不會減低其獨立性。董事會在確定每位非執行董事的獨立性時，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，董事會亦認為屬於無關重要者。

履任啓導及持續發展

新委任董事均獲安排參與特設的全面、正規和適合的履任啓導計劃，其特點是著重風險管理系統及內部監控事宜。該等計劃包括與其他董事及高層行政人員進行連串會議，讓新董事熟習滙豐的策略、承受風險水平、運作及內部監控情況。董事亦獲得有關出任董事之職務及責任的全面指引。在啓導過程中，集團公司秘書長將根據個別董事的需要，協調製作發展計劃。各委員會的新任委員亦獲安排參與履任啓導計劃。

集團亦會安排所有董事於出任董事及委員會職務期間，參加由集團高層行政人員主持的簡報會及外界舉辦的座談會，讓各董事吸收新資訊，提升技能和知識。集團會安排提升業務認知程度的重點內部發展計劃，與定期董事會會議一併舉行。董事可取得內部培訓與發展的各種資源。

董事的培訓與發展採用個人化方式進行。發展活動的紀錄由集團公司秘書長保存，供集團主席對有關董事進行年度評估之用。

董事的委任、退任和重選

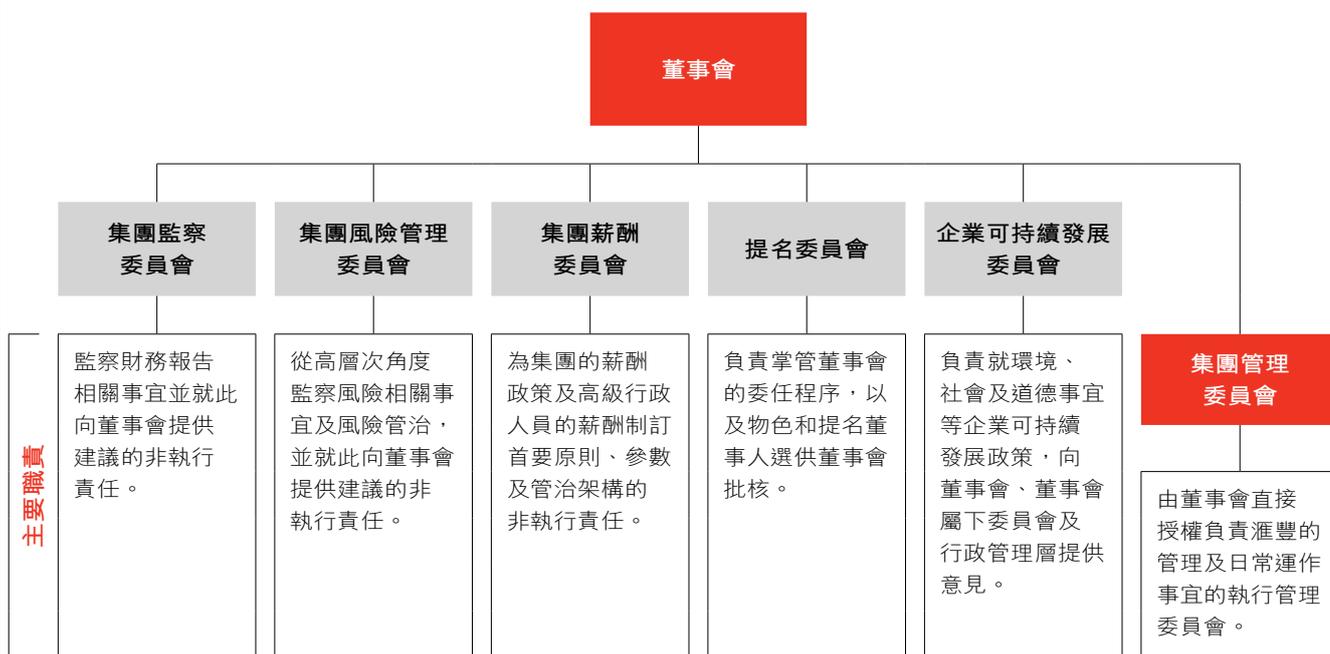
董事會應提名委員會的建議，並為符合《英國企業管治守則》條文第B.7.1條，決定所有董事須每年接受股東重選。因此，所有董事將於應屆股東周年大會上退任並參選連任，只有將會退任的孟貴衍及韋立新爵士除外。各執行董事乃以連續合約方式受聘，合約規定如任何一方終止合約，必須提早12個月通知另一方。各非執行董事並無與滙豐簽訂服務合約。

企業管治守則

滙豐致力恪守嚴格的企業管治標準。滙豐全年一直遵守英國財務報告評議會頒布的《英國企業管治聯合守則》，以及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄 14 之《企業管治常規守則》的適用守則條文，惟根據英國銀行及其他金融業機構管治報告之推薦意見成立的集團風險管理委員會（全體成員均為獨立非執行董事）除外，該委員會負責監督內部監控（財務報告的內部監控除外）及風險管理制度（《企業管治常規守則》條文第 C.3.3 條第 (f)、(g) 及 (h) 段）。倘若並無設立風險管理委員會，該等事宜均會由集團監察委員會負責。《企業管治聯合守則》可於 www.frc.org.uk 查閱，而《企業管治常規守則》可於 www.hkex.com.hk 查閱。

董事會已採納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管局上市規則所載標準守則，以及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》所載《上市發行人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。香港聯合交易所有限公司授出豁免，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



董事會已設立多個委員會。主要委員會的主要角色載於上文。非執行董事委員會的職權範圍可於滙豐網站 www.hsbc.com/boardcommittees 查閱。

集團管理委員會

成員 執行董事歐智華（主席）、霍嘉治及麥榮恩，以及集團常務總監 A Almeida、安思明、白迺迪、祈偉倫、利維、M M Moses、區瑞宏、羅伯恩、郭兆德及王冬勝。

集團管理委員會經常舉行會議，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。須經董事會批准的事宜詳述於《2011 年報及賬目》第 225 頁。

集團管理委員會為本公司管理匯報及監控制度的關鍵，所有業務部門均須向集團管理委員會的成員匯報，又或直接向集團行政總裁匯報，繼而由集團行政總裁向集團主席匯報。董事會已為集團管理委員會制訂目標及措施，使高級行政人員的工作目標及措施與滙豐整體策略及營運計劃一致。

由集團風險管理總監主持的風險管理會議會定期召開，檢討集團內的風險管理政策及指引。

集團監察委員會

成員 ¹	出席會議次數 ²
顧頌賢（主席）	7
張建東	7
方安蘭 ³	3
駱美思	6
於 2011 年召開的會議	7

1 所有成員均為獨立非執行董事。
 2 年內有兩次會議均以短時間通知舉行。
 3 因病短暫告假。

集團監察委員會具有就財務報告相關事宜向董事會提供監察及建議的非執行責任。

董事會確定張建東、顧頌賢、方安蘭及駱美思符合美國證交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，具備英國《企業管治常規守則》所要求的最近期和相關財務經驗。

委員會的工作情況

集團監察委員會曾履行以下職責：

- **財務報告的內部監控。**委員會已基於集團財務董事、集團會計總監及集團內部審核主管的定期報告，確認有關財務報告的內部監控及合規制度行之有效。委員會已審閱集團風險管理委員會及執行委員會（包括集團管理委員會、風險管理會議及披露委員會）的會議紀錄。委員會每年檢討滙豐對財務報告的內部監控的成效。滙豐內部監控制度的內容載於《2011 年報及賬目》第 240 頁。委員會亦已檢討負責財務工作的人員是否具備足夠資源、資歷及經驗。有關 Sarbanes-Oxley 法案的內部監控事宜報告已提交委員會。集團財務董事、集團風險管理總監、集團內部審核主管、集團會計總監及其他高級行政人員列席委員會會議。委員會定期與外聘核數師及集團內部審核主管討論，而且每次會議均安排和管理層避席下進行討論。
- **內部審計工作成效。**委員會已透過與集團內部審核主管定期舉行會議及省覽集團內部審核主管提交有關內部審計問題（包括是否具備足夠資源及其成效）的報告，確定內部審計工作有效並且具備充足資源。委員會已省覽內部審計工作年報與來年的工作計劃。
- **法例及監管環境。**委員會經常留意有關法例、規例、會計政策及慣例以及監管環境的最新轉變，包括有關資本協定 3 的報告、英國銀行業獨立委員會的建議、全球系統重要性金融機構的規例及《達德—法蘭克法案》(Dodd-Frank Act)。委員會已定期收取有關訴訟的報告。委員會亦已收取與英國金融服務管理局（「英國金管局」）進行會議的報告，而該等會議屬於英國金管局的持續緊密監管制度的安排。
- **外聘核數師。**委員會與外聘核數師定期會面，包括舉行管理層避席的會議，以監察外聘核數師。委員會已收取外聘核數師的報告，內容關於財務報表審計工作的策略及工作進度。委員會已批准有關外聘核數師及其聯屬機構提供非審計服務及滙豐聘用外聘核數師或其聯屬機構前僱員的政策。委員會已透過與外聘核數師會面、審閱有關聘用外聘核數師及其聯屬機構前僱員的年度報告以及審閱有關提供非審計服務的季度報告，檢討外聘核數師的獨立性及客觀性。外聘核數師已按照行業標準以書面確認其獨立性。委員會已批准外聘核數師的費用及聘用外聘核數師的條款，並建議董事會重新委聘外聘核數師。
- **財務報告。**為履行對外財務匯報的責任，在董事會批准前，委員會已先行審閱財務報表、中期報告及經營狀況參考聲明，並向董事會提供意見。委員會已認可在財務報表中加入持續經營業務聲明及有關《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》及英國《企業管治聯合守則》條文的合規聲明。委員會已收取多份報告，內容關於集團財務報表披露內容的建議修改，以及識別（根據若干會計標準）須予披露的交易及事項的程序是否充分。委員會已審閱會計政策及慣例，包括審

批關鍵的會計政策。委員會已考慮就若干訴訟及監管事宜作出會計撥備及資料披露，並由外聘法律顧問就該等事宜提供最新狀況的資料。委員會已省覽披露委員會的會議紀錄。委員會已接收全球稅務主管有關現行稅務事宜的說明。委員會已考慮披露歐洲銀行管理局在整個歐盟區執行的壓力測試計劃的結果。委員會亦已收取關於不符合對沖會計規定的經濟對沖的報告。

- **委員會的職權範圍及成效。**委員會已審閱本身職權範圍及其成效。職權範圍已作出修改，以減少集團監察委員會與集團風險管理委員會的責任重疊。

委員會已向董事會建議於即將舉行的股東周年大會再度委任 KPMG Audit Plc 為核數師。

《2011 年報及賬目》財務報表附註第 325 至 326 頁的附註 8 披露過去三年來，本公司每年向 KPMG Audit Plc 及其聯屬機構（統稱「KPMG」）支付的審計及非審計費用分析。

有關集團監察委員會的其他資料，請參閱《2011 年報及賬目》第 230 至 233 頁。

集團風險管理委員會

成員 ¹	出席會議次數
方安蘭（主席） ²	4
顧頌賢 ³	6
何禮泰	5
駱美思	5
於 2011 年召開的會議	6

¹ 所有成員均為獨立非執行董事。

² 因病短暫告假。於 2012 年 1 月恢復主席職務。

³ 於 2011 年以署理主席身分主持所有會議。

英國滙豐銀行有限公司之非執行董事兼其風險及監察委員會主席 John Trueman 已獲集團風險管理委員會邀請出席會議，其對金融服務行業風險相關事宜之經驗對委員會而言相當寶貴。

委員會的工作情況

集團風險管理委員會曾履行以下主要職責：

- **監察執行風險管理。**委員會已接收集團風險管理總監定期提交的報告及簡報，包括於每次會議上提呈的「風險圖譜」簡報，該圖譜在集團整體、環球業務及地區層面詳細分析集團承受風險水平聲明內所識別風險類別之風險狀況；會上亦提呈首要及新浮現風險報告，概述已識別風險的紓緩措施建議。委員會已省覽集團監察委員會、集團薪酬委員會及包括集團管理委員會、風險管理會議及集團聲譽風險政策委員會在內的執行委員會會議的會議紀錄。委員會亦已收取集團總法律顧問有關前瞻性法律風險的報告、集團合規部主管有關前瞻性合規風險的報告，以及集團薪酬委員會及集團員工表現及獎勵事務主管的報告。有關美國監管及執法部門進行的持續調查及美國爭議風險以及美國合規事宜的最新狀況報告，亦已提交予委員會。集團財務總監及集團會計總監定期列席委員會會議，而其他高級財務、風險、內部審核、法律及合規人員如有需要亦會列席。

- **壓力測試。**委員會已審閱《2011年報及賬目》第236頁「壓力測試」一節所提述的壓力測試結果。
- **監察內部監控成效。**集團風險管理總監及其他業務與職能部門主管已就各自的業務及職能之風險監控機制作出匯報及提交報告。集團內部審核主管已就內部審計流程及已識別內部監控（不包括財務報告）弱點向委員會提交報告，而外聘核數師與監管人員有關內部監控制度的報告，亦會提交委員會。委員會每年檢討滙豐內部監控（不包括財務報告）制席的實行。有關滙豐內部監控制度的詳情載於《2011年報及賬目》第240頁。委員會已定期與外聘核數師及集團內部審核主管開會討論，而且每次會議均有機會在管理層避席下進行討論。
- **承受風險水平。**經衡量承受風險水平與集團策略是否相配後，建議董事會批准2011年的集團承受風險水平聲明。委員會已根據承受風險水平聲明所載的主要表現指標，定期檢討集團的風險狀況，考慮是否需要對承受風險水平作出調整。集團風險管理總監已向委員會提交報告及作出匯報，內容包括流動資金與資本管理，以及滙豐壓力測試及境況分析項目的結果。
- **薪酬與集團的承受風險水平相配。**委員會接收有關薪酬計劃的簡報及報告，以協助委員會就薪酬與承受風險水平是否相配向集團薪酬委員會提供意見。委員會衡量由集團薪酬委員會所考慮的風險相關事宜，包括於釐定2011業績計算年度浮動酬勞資金總額時衡量的事宜，亦考慮分配資金的方法，包括浮動酬勞資金與股息及保留資本的建議比率等。委員會亦省覽釐定個人浮動酬勞獎勵相關程序的簡報，這些程序包括風險評估程序，藉以辨識任何事宜可能導致個人及團隊獎勵需作出風險相關調整。於評估表現及釐定浮動酬勞時，我們會考慮個別人員有否恪守滙豐價值觀及集團的風險相關政策及程序，這個考慮過程亦會提呈委員會省覽。集團薪酬委員會用以行使酌情權授出2011業績計算年度表現獎勵及建議制訂2012業績計算年度表現評分紀錄的架構，亦在委員會考慮之列。在適當情況下，委員會亦就風險相關事宜向集團薪酬委員會提供建議及意見。
- **首要及新浮現風險。**在監控首要及新浮現風險方面，委員會接收集團風險管理總監及集團合規部主管，以及其他高級管理層成員有關已辨識風險及集團業務發展之報告，內容包括不斷變更的監管環境及環球市場風險（如歐元區危機的影響及貨幣市場流動性收緊的影響）。委員會亦已省覽包括集團管理委員會、風險管理會議及集團聲譽風險政策委員會在內的執行委員會會議的會議記錄。
- **收購事項。**委員會接收建議策略收購所涉風險問題的報告及簡報，並向董事會提出合適意見。集團併購主管及參與建議收購的其他高級管理層成員如有需要會列席委員會會議。

- **職權範圍及委員會成效。**委員會已審閱本身職權範圍及成效。職權範圍已作出修改以減少集團風險管理委員會與集團監察委員會的責任重疊。

有關集團風險管理委員會的其他資料，請參閱《2011年報及賬目》第233至238頁。

集團薪酬委員會

成員 ¹	出席會議次數 ²
約翰桑頓（主席）	8
顧頌賢	9
李德麟	9
孟貴衍	8
於2011年召開的會議	9

- 1 所有成員均為獨立非執行董事。
- 2 年內兩次會議均以短時間通知舉行。

集團薪酬委員會負責批准薪酬政策。委員會的職責包括衡量花紅計劃、股份計劃、其他長期獎勵計劃及執行董事與集團其他高層人員之個人薪酬福利。這些人員包括所有身居要職及對我們的風險狀況具影響力的僱員，過程中會考慮整個集團的酬勞及僱用條件。所有董事均沒有參與釐定本身之薪酬。

董事薪酬報告摘要載於第36至47頁。

提名委員會

成員 ¹	出席會議次數
駱耀文爵士 ² （主席）	4
范智廉 ³	4
方安蘭 ⁴	3
何禮泰	4
韋立新爵士	4
於2011年召開的會議	4

- 1 所有成員自2011年12月2日起均為獨立非執行董事。
- 2 於2011年12月2日獲委任為主席。
- 3 於2011年12月2日退任主席及委員會成員。
- 4 因病短暫告假。

於2011年12月2日，駱耀文爵士獲委任為提名委員會主席接替退任提名委員會的范智廉。范智廉已獲邀繼續列席委員會會議。

委員會的工作情況

委員會曾履行以下職責：

- **委任新董事：**委員會已監察委任史美倫為董事的程序。史美倫自2007年3月2日起獲委任為香港上海滙豐銀行副主席，故其獲委任為董事前已為董事會成員所熟悉。集團並無就是項委任聘用外界顧問或刊登廣告。
- **董事會的委任程序。**委員會在外聘顧問公司的協助下，掌管董事會的委任程序（如適用），並認為已訂有妥善計劃確保董事會職位有序交接，反映董事會成員兼備所需才能及經驗。

- **前瞻計劃。**委員會基於集團業務的需要和發展，以及現任董事的預期退任日期，已就董事會成員的委任事宜保存一份前瞻性的有潛質候選董事名單。
- **規模、架構及特質。**委員會已通過考慮董事會所需技能、知識及經驗和現任董事的技能、知識及經驗，監督董事會的規模、架構及特質。委員會已考慮在股東周年大會上重選董事，根據委員會的意見，董事會已決定所有董事均須於2012年由股東重選。
- **不偏重任何性別。**委員會已省覽 Lord Davies of Abersoch 的報告《Women on Boards》及對英國《企業管治聯合守則》的修訂。不偏重任何性別的優點，一直是繼任計劃所考慮的因素，亦是對外界人事顧問公司指示的重要準則。
- **職權範圍及委員會成效。**委員會已審閱其職權範圍並作出修訂，明確指出在物色合適董事人選時必須留意多元化的優點。檢討委員會的工作成效，是董事會績效評估的一部分。

提名委員會向董事會推薦董事人選之前，會考慮集團業務的需要，並評估各董事的才能、知識和經驗，以據此確定所委任人選的職責及需具備的能力。提名委員會根據此準則考慮候選人選的條件，並小心確保獲選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。

企業可持續發展委員會

成員	出席會議次數
穆棟 (主席)	4
史美倫 ¹	3
鄭海泉 ²	1
戴衛誠 ³	4
梅爾勳爵 ³	3
馬倩愉勳爵 ³	4
於2011年召開的會議	4

- 1 於2011年5月3日獲委任為成員。有資格出席3次會議。
- 2 於2011年5月27日退任董事。有資格出席2次會議。
- 3 委員會非董事成員。

可持續發展管治

企業可持續發展委員會負責監察集團的企業可持續發展政策 (主要為環境、社會及道德事宜)，及就該等事宜向董事會、董事會屬下委員會及行政管理層提供意見。

有關企業可持續發展的其他資料，見《2011年報及賬目》第239至240頁。

社區投資

我們向來致力對業務所在社區作出貢獻。我們的多個主要市場均為新興經濟體系。我們的業務透過納稅為相關主權國家/地區帶來貢獻，同時亦以聘用僱員、培訓、購置及投資的方式，使當地居民及商界受惠。除核心業務外，我們希望透過社區投資活動，締造社會及經濟機遇。

我們重視教育及環保，因為我們認為教育和環保是社區發展的重要基石，亦是經濟增長的先決條件。這些慈善項目旨在讓僱員參與地區非政府組織及慈善機構的工作。我們的全球教育活動專注扶助貧困兒童、推廣金融知識及提倡環保教育和認知。

我們投入1億美元的旗艦環境項目「滙豐與氣候夥伴同行」計劃已於2011年底結束。於過去五年，我們與氣候組織、守望地球組織、史密森尼熱帶研究中心 (Smithsonian Tropical Research Institute) 及世界自然基金會合作解決氣候變化問題。在氣候夥伴同行計劃的感召下，滙豐在全球的2,233名僱員組成「氣候先鋒」(Climate Champions) 組織，於有關範疇進行研究並將所得的知識應用到業務上。滙豐員工對此計劃投入了63,000日的義工服務。

2011年，我們向各社區投資項目合共捐款9,600萬美元 (2010年：1.08億美元)。

已催繳股本

有關年內發行股份的資料，請參閱第52頁的附註5。

2011年股息

本公司已分別於2011年7月6日、2011年10月6日及2012年1月18日派發2011年第一、第二及第三次股息，每次均派發每股普通股0.09美元。於2012年2月27日，董事會宣布派發2011年度第四次股息每股普通股0.14美元，以代替末期股息，並將於2012年5月2日以美元、英鎊或港元現金派發，並按2012年4月23日釐定的匯率折算，股東亦可選擇以股代息。由於2011年第四次股息於2011年12月31日後宣派，故並未作為應付賬項計入滙豐資產負債表。2011年12月31日的可供分派儲備為346.21億美元。

6.20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股A系列美元優先股) 派發股息0.3875美元。此股息已於2011年3月15日、6月15日、9月15日及12月15日分派。

2012年股息

有關2012年每股面值0.5美元普通股各次股息的建議派發時間表，載於第54頁股東參考資料一節。

集團已於2012年2月13日宣派A系列美元優先股季度股息每股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股A系列美元優先股) 派發股息0.3875美元，並宣派A系列英鎊優先股季度股息每股0.01英鎊。此等股息將於2012年3月15日分派。

買賣滙豐控股股份

除英國滙豐銀行有限公司及香港上海滙豐銀行有限公司 (均為歐洲經濟區一間交易所的成員) 以中介機構身分進行交易外，於截至2011年12月31日止年度內，集團或任何附屬公司均無買入、賣出或贖回滙豐控股的任何上市證券。

核數師報告

核數師就截至2011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《2006年公司法》第498(2)條 (會計紀錄或報表不足，或賬目與紀錄或報表不符) 或498(3)條 (未能取得必要資料及解釋) 所指的聲明。就根據該法例第496條 (董事會報告是否與賬目一致) 而發出之聲明亦包含無保留意見。

董事薪酬報告摘要

集團薪酬委員會

集團薪酬委員會（「委員會」）在董事會授予之權限範圍內，負責批准集團的薪酬政策。委員會亦釐定董事、其他高層人員、身居要職僱員及其活動對或可對我們的風險狀況具影響力的僱員之薪酬福利，釐定時會考慮整個集團的酬勞及僱用條件。

所有董事均沒有參與釐定本身之薪酬。

成員和顧問

於2011年，委員會的成員是顧頌賢、李德麟、孟貴衍及約翰桑頓。

委員會於2011年共舉行了九次會議。各董事在此等會議的出席率，詳見第34頁的一覽表。

委員會已決定，除特殊情況外，不會聘用顧問。於2011年，委員會並無聘用外聘顧問。年內，集團行政總裁定期向委員會作出簡報；而委員會亦向集團常務總監、集團人力資源及企業可持續發展主管 A Almeida、集團員工表現及獎勵事務主管 T Roberts 及集團風險管理總監 M M Moses 徵詢意見。

委員會亦聽取集團風險管理委員會就薪酬的風險相關事宜和薪酬與承受風險水平是否相配發表的意見及回應。

滙豐的獎勵策略

我們認為人力資本的質素和投入感是成功的基本因素。因此，董事會銳意吸引、挽留和激勵最優秀的人才。由於信任和關係在銀行業務中極為重要，故我們的主要方針是羅致有志在滙豐長遠發展事業的人士。

為配合這個目標，滙豐的獎勵策略兼顧員工短期及長遠的可持續表現，其目標是論功行賞，表現不及格者不會得到獎勵，並確保員工承受的風險水平得當。

為確保員工薪酬與集團的策略保持一致，集團在釐定員工薪酬時，將評估其工作表現是否達致表現評分紀錄中概述的年度及長期目標，並恪守滙豐「坦誠開放、重視聯繫及穩妥可靠」及「敢於以誠信正直行事」的價值觀。整體而言，集團在評核員工的工作表現時，不只看短期中的成果，亦關注達致成果的方式，以確保對機構的可持續發展作出貢獻。

年度及長期表現評分紀錄所包含的財務與非財務評分，須經審慎衡量，以確保符合集團的長期策略。

薪酬概覽

為確保薪酬架構清晰明確，薪酬只分為四個部分，其中兩個部分與表現掛鈎。這些部分包括：

- 固定酬勞；
- 周年花紅；
- 集團業績表現股份計劃（2011年滙豐股份計劃的新設長期獎勵計劃）；及
- 福利。

集團業績表現股份計劃於2010及2011年制訂，以激勵高級行政人員為公司帶來可持續的長期業務表現。集團業績表現股份計劃的主要特點為獎勵一旦實際授出，參與者須持有獎勵直至退休為止，從而使集團高級行政人員與股東的利益更趨一致。

作為2011年滙豐股份計劃的一部分，集團業績表現股份計劃已於2011年5月舉行的股東周年大會上獲股東批准，並於2011年6月首次授出獎勵。此計劃取代了之前的長期獎勵計劃。有關詳情，請參閱第39頁。

執行董事、集團常務總監及集團總經理同時參與兩個與表現掛鈎的計劃－周年花紅及集團業績表現股份計劃。集團內其他僱員則符合資格參與周年花紅安排。周年花紅及長期獎勵的資金均來自同一項年度浮動酬勞資金，而個人獎勵的金額亦在此範圍內決定。

釐定集團的浮動酬勞資金

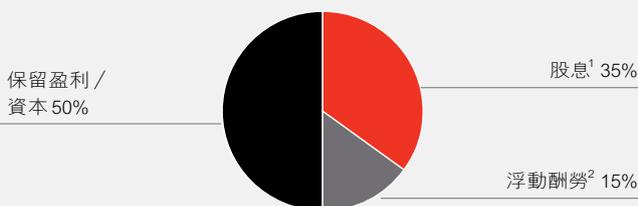
在釐定集團的浮動酬勞資金時，委員會考慮多項因素。

委員會在承受風險水平聲明的範圍內，考慮集團的業績表現，確保浮動酬勞資金能顧及各項風險因素。承受風險水平聲明描述及計量滙豐於落實策略時準備承受的風險水平及類別，並構成我們處理業務、風險及資本管理工作的綜合方針，有助達致集團的目標。集團風險管理總監按照承受風險水平聲明來考量集團的業績表現，並定期向委員會匯報最新情況。

委員會根據這些最新情況考慮薪酬，確保回報、風險與薪酬保持一致。2011年的承受風險水平聲明已獲董事會批准，並下達各環球業務及地區。

此外，我們分配資金的方法顧及資本、股息及浮動酬勞之間的關係，以確保經深思熟慮才決定除稅後利潤在三者之間的適當分配。按備考基準，不包括本身債務之公允值變動及未分派浮動酬勞之前的應佔利潤，乃按下述比例進行分配：

2011 年的備考除稅後利潤分配



- 1 包括向其他股權工具持有人派發之股息，並已扣除發行代息股份。
- 2 2011 年的浮動酬勞資金總額，已扣除稅項和以滙豐股份發放獎勵的部分。

最後，委員會將考慮維持市場競爭力的商業需要和整體承受能力。

2011 年經委員會批准的集團浮動酬勞資金詳情載於下文。該筆資金以美元呈列，與我們業績的主要列賬貨幣一致，並按固定匯率基準計算。

集團浮動酬勞資金

	集團		環球銀行及資本市場業務	
	2011 年 百萬美元	2010 年 百萬美元	2011 年 百萬美元	2010 年 百萬美元
2011 年浮動酬勞資金總額	4,223	4,297	1,210	1,640
	%	%	%	%
浮動報酬花紅資金佔除稅前利潤 (未計算浮動酬勞) 的百分比 ¹	18	18	14	15
遞延花紅比例	16	18	27	31

1 於 2011 年，集團未計算浮動酬勞的除稅前利潤，包括了加回年內產生的重組架構成本，以及就信貨息差造成的本身債務公允值變動而作出的調整。

個人獎勵

個人獎勵乃根據財務及非財務表現目標的達標程度而授出。這些與集團策略配合的目標，會在參與者的年度表現評分紀錄及集團業績表現股份計劃參與者的整體長期表現評分紀錄中詳述。委員會將會定期按照這些目標衡量及檢討參與者的表現。

滙豐價值觀詳載於第 6 頁。這些價值觀對經營一家表現出色和持續發展的銀行至關重要。上述兩類評分紀錄下的整體表現乃根據績效表現結果判斷，其中重要的考慮因素是有否恪守滙豐的價值觀。我們最高級的僱員於 2011 年各有不同的價值觀評級，而這些評級會直接影響其整體表現評級，進而影響其浮動酬勞。

此外，環球風險管理及合規部門會為高級行政人員及承受風險部門（界定為滙豐守則職員）進行年度檢討。這些檢討釐定有沒有任何不符合風險管理及合規程序以至預期行為的情況。不合規情況會上達高級管理層，作為決定浮動酬勞、撤回獎勵及持續僱用的考慮因素。

委員會將會在整個集團內進行專題風險檢討，以確定在釐定浮動酬勞的水平時有否違規或有沒有需要撤回獎勵的情況。在確定滙豐守則職員（包括執行董事）的表現和確保其個人薪酬已因應風險進行適當評估的過程中，風險管理及合規部門的意見是關鍵的一環。

我們設有規定，超過某限額的浮動酬勞獎勵須以滙豐股份獎勵遞延發放，以確保集團與僱員的利益能與股東利益保持一致。

並確保我們的風險管理方針符合所有相關群體的利益，而且薪酬符合有效的風險管理。此外，我們亦鼓勵僱員參加儲蓄優先認股計劃，以及所在地區的股份擁有權安排。

最後，委員會會比較僱員、董事及高級行政人員的酬勞和僱用條件，作為釐定個人獎勵的考慮條件。

撤回獎勵

為獎勵確有表現的員工而非表現不及格者，委員會就風險因素作出調整後，按財務及非財務表現來釐定個人獎勵。但假如其後證實表現評估不確或不實，委員會可撤回之前自 2010 年起發放但未實際授出的遞延獎勵。由於 NHFA Limited 的顧問給予不當意見，而且英國還款保障保險涉嫌不當銷售引致申索的事件現已解決，委員會已於 2012 年行使權力撤回獎勵。

監管

2011 年，有關薪酬的監管環境進一步發生重大變化。對有關法規如何在全球實施的問題，仍有重大分歧，並且為業務遍及全球 85 個國家及地區的滙豐帶來重大挑戰。為了實現長期的持續良好表現，我們必須制訂具市場競爭力的薪酬，藉以吸引、激勵及挽留世界各地的優才和勤勉盡職的僱員。

我們力求薪酬政策與新的監管措施及股東利益保持一致，並確定滙豐在薪酬方面已完全遵守金融穩定委員會及英國金管局的指引和規則。

執行董事薪酬

執行董事獎勵的組成部分

執行董事的獎勵乃透過三個主要部分 (不包括福利) 發放：

描述	策略目的
固定酬勞	<ul style="list-style-type: none"> 計及個人的經驗及對個別職務的貢獻。
周年花紅	<ul style="list-style-type: none"> 最高花紅為固定酬勞的三倍 (較之前的最高四倍有所減少)。 獎勵不可用以計算退休金。 激勵及獎賞能達致年度財務及非財務衡量基準及恪守滙豐價值觀，並且與中長期策略一致的表現。 2011 年的花紅將全部以滙豐股份發放，60% 的花紅在三年期內遞延發放，33% 於授出日期起計第一及第二個周年日實際授出及 34% 於授出日期起計第三個周年日實際授出。於實際授出期間，委員會有權撤回部分或全部獎勵。 遞延及非遞延獎勵的 50% 附帶實際授出後六個月的禁售期，以符合英國金管局的規定。
集團業績表現股份計劃	<ul style="list-style-type: none"> 最高獎勵為固定酬勞的六倍 (較之前長期獎勵計劃的最高七倍有所減少)。 獎勵不可用以計算退休金。 激勵可持續的長期業務表現，並與股東利益保持一致。 獎勵金額乃按照長期表現評分紀錄載列的持久表現衡量基準，考慮授出日期前的表現來釐定。 獎勵於五年的實際授出期間發放，此期間委員會有權撤回部分或全部獎勵。 於實際授出時，扣除稅項後的股份必須一直保留，直至參與者退休為止。

這方法適用於所有執行董事，但不包括集團主席范智廉 (他由 2011 年起不合資格收取周年花紅，預期在正常情況下亦不會根據集團業績表現股份計劃獲授獎勵)。

固定酬勞

集團並不建議增加執行董事於 2012 年的固定酬勞。

周年花紅

確定執行董事的表現

歐智華

2011 年向歐智華發放的周年花紅獎勵，由委員會評估歐智華在「表現評分紀錄」的個人及公司目標 (由董事會於年初協定) 的達標程度來釐定。此方法按照財務及非財務目標衡量表現，並在董事會就 2011 年協定的適當承受風險水平及策略目標範圍內設定。

如要根據上述表現評分紀錄方法授出周年花紅獎勵，委員會須首先信納歐智華個人已經恪守滙豐價值觀及具備推廣滙豐價值觀的領導能力。此首要測試評估體現滙豐價值觀各項原則的行為，即表現出「坦誠開放、重視聯繫及穩妥可靠」並「敢於以誠信正直行事」。委員會認為，歐智華在此方面的領導能力和行為表現極其出色，符合規定的標準。

在 2011 年就歐智華協定的表現評分紀錄中，財務及非財務衡量基準各佔相同比重。在評估 2011 年周年花紅的金額時，委員會以理論上最大機會可獲得三倍基本薪金為基礎，判定歐智華的整體評分已達到最大機會的 57.5%。實現財務衡量基準所得之分數，較實現非財務衡量基準為高。有關評估過程及結論的理據概述如下。

財務 (50% 比重 - 達到 30%)

委員會認為，在資本實力 (10%) 和累進股息 (10%) 等主要範疇方面，滙豐完全符合協定的目標，故有關的財務表現已經達標。在評估利潤 (10%) 和改善成本表現 (10%) 兩方面

的達標情況時，委員會判定已達到目標的 50%。委員會對工商業務 (全球)、零售銀行及財富管理 (美國境外) 和環球銀行及資本市場業務 (歐洲及美國境外) 的利潤表現有正面評價。第三季美國消費融資業務的貸款減值準備意外增加，以及歐元區危機對歐洲環球銀行及資本市場表現構成的影響，是表現未如理想的主要原因。成本表現亦得到正面評價，並與利潤表現大致相符。股東權益回報率 (5%) 及風險加權資產回報 (5%) 主要受上述表現欠佳的業務影響，表現未能達到設定的目標，故不會就此部分評分紀錄授出任何獎勵。

非財務 (50% 比重 - 達到 27.5%)

此範疇有一半機會與落實策略有關，而在最高可達到的 25% 機會中，80% 被判定為已經達標。強勁的表現反映得以執行計劃退出於業績欠佳及規模太小業務的投資，其中重要的是出售美國商業銀行於紐約州北部的分行及美國的信用卡及商店信用卡業務。委員會得悉，如協定的出售安排未能完成，將會撤回歸因於上述後兩項退出投資計劃的周年花紅部分。有關落實策略的其他方面，委員會得悉多項良好進展，包括中國內地的自然擴張、財富管理策略得以初步制訂，以及個人對服務主要客戶的堅定承諾及成功支援。

在表現評分紀錄中，非財務部分的其餘機會與人才和價值觀 (10%) 及合規與聲譽 (15%) 有關。委員會得悉於 2011 年更新的高層領導新團隊具有強大的凝聚力，故讓人才與價值觀佔有可得機會的 75%。至於合規與聲譽方面，儘管在歐智華的領導下，集團上下已致力提升對滙豐價值觀的認知，從而避免再次出現過往未能合規的事件，而且這方面的工作已有相當進展，但因為發生還款保障保險賠償和解事件、NHFA Limited 出現不當銷售事件，和美國持續發現既有法律及合規問題，故委員會決定，不會就此部分評分紀錄授出任何獎勵。

有關霍嘉治及麥榮恩的表現，委員會採用相同的考慮及評估方法來判斷他們的表現，以及是否恪守滙豐價值觀。這些標準於第 39 頁概述。

霍嘉治

霍嘉治的表現評分紀錄比重為財務佔 45%，非財務佔 55%。在評估 2011 年周年花紅的金額時，委員會以理論上最大機會可獲得三倍基本薪金為基礎，判定霍嘉治的整體評分已達最大機會的 66%。委員會認為，按照除稅前利潤、成本效益及風險加權資產回報方面的財務衡量基準衡量，工商業務、拉丁美洲及中東和北非的表現已達標或超出目標。歐洲的達標表現則不及預期。歐洲及拉丁美洲的創造資本目標已達，但中東和北非則低於目標。委員會認為，落實策略及人才方面的非財務達標情況進展良好，而梅林項目的放款意向在信貸總額及中小企信貸方面均已超出目標。儘管 2011 年夏季騷亂期間嚴格管理英國業務及中東政局動盪期間嚴格管理當地業務，但因為發生還款保障保險賠償和解事件及 NHFA Limited 出現不當銷售事件，故委員會決定，不會就此部分評分紀錄授出任何獎勵。

麥榮恩

麥榮恩的表現評分紀錄比重為財務佔 40%，非財務佔 60%，反映其肩負的職責性質。在評估 2011 年周年花紅的金額時，委員會以理論上最大機會可獲得三倍基本薪金為基礎，判定麥榮恩的整體評分已達最大機會的 52%。委員會認為，按照控制成本、職能營業支出及資本和流動資金管理方面的財務目標衡量表現，已是達標或邁向目標中。委員會認為，人才、匯報及計劃等方面的非財務目標達標表現正取得進展。合規與聲譽方面，因為發生還款保障保險賠償和解事件、NHFA Limited 出現不當銷售事件和美國持續發現既有法律及合規問題，故委員會決定，不會就此部分評分紀錄授出任何獎勵。

周年花紅獎勵

	2011 年表現 ¹				2010 年表現			
	非遞延 ²		遞延 ²		非遞延		遞延	
	現金 千英鎊	有限制 股份 千英鎊	現金 千英鎊	有限制 股份 千英鎊	現金 千英鎊	有限制 股份 千英鎊	現金 千英鎊	有限制 股份 千英鎊
鄭海泉 ³	-	-	-	-	142	142	213	213
范智廉	-	-	-	-	560	560	840	840
霍嘉治	-	770	-	1,156	362	362	542	542
歐智華 ⁴	-	862	-	1,294	-	-	-	5,200
麥榮恩	-	434	-	652	12	12	18	18

1 按 2011 年的表現授出的獎勵將按第 38 頁所載述方式發放。

2 遞延及非遞延股份獎勵的 50% 附帶六個月禁售期。

3 於 2011 年 5 月 27 日退任董事。

4 歐智華提出，在標準的實際授出及禁售期規限下，將他按 2010 年表現獲發獎勵中的 100%，全部遞延為有限制股份。

集團業績表現股份計劃

2010 年的獎勵

委員會採用下文詳述的 2010 年長期表現評分紀錄，釐定於 2011 年 6 月 23 日授出的集團業績表現股份計劃獎勵水平。

財務目標與公布的 2010 年目標相稱。按財務衡量基準進行的表現評估，乃以公布的結果為基礎，而對非財務表現的評估代表委員會經過深思熟慮後表達的意見。

委員會採用簡單的方法考慮評分紀錄之整體表現。財務目標章節所載各項衡量基準的比重定為總額之 15%，而非財務章節所載各項衡量基準的比重則定為 10%。如個人目標由一個範圍

組成，則採用直線法計算，初步比重為 50%，而相關範圍會按直線基準提升，最高表現目標達比重 100%。

按財務衡量基準衡量，唯一超出 2010 年範圍的表現為達到核心第一級資本比率 10.5% 的資本實力。派息率在範圍之內，而按股東權益回報率及成本效益比率方面的財務衡量基準衡量，則未能達到相關範圍。至於非財務衡量基準方面，委員會經考慮後得出的意見是策略、品牌資產及人才已部分達標，並已採用部分比重。2010 年內，合規與聲譽方面的表現並未達標。

委員會採用此方法，計算出 2010 年的初步績效表現結果指引，為下文詳述之獎勵最高面值之 38.2%。

2010 年的長期評分紀錄及初步績效表現結果

衡量基準	長期目標範圍 (2011 年前)	比重	2010 年 實際表現	結果
股東權益回報率	15% - 19%	15%	9.5% ¹	-
成本效益比率	48% - 52%	15%	55.2% ¹	-
資本實力	7.5% - 10%	15%	10.5% ¹	15.0%
股息 (派息率)	40% - 70%	15%	46.6% ¹	9.2%
策略	判定	10%	判定	4.0%
品牌資產	頭 3 名評級及提高 按 10 億美元計價值	10%	頭 3 名評級 但價值下跌 ²	5.0%
合規與聲譽	判定	10%	未達標	-
人才	判定	10%	判定	5.0%
機械計算績效表現結果		100%		38.2%
委員會特別發放				31.3%

1 如《2010 年報及賬目》所匯報。

2 按照 The Brand Finance® 2011 年銀行業 500 強調查的結果。

儘管如此，在諮詢股東對集團業績表現股份計劃的意見時，委員會已向股東承諾，在釐定首次授出的獎勵時會審慎行事。因此，委員會決定初步績效表現結果應進一步調低，致使2010年之最終績效表現結果為31.3%。

此績效表現結果其後應用於各參與者的最高面值（按薪金的百分比列示）。就2010年授出之獎勵詳述如下：

	獎勵之最高面值	績效表現結果	授出之獎勵
歐智華	600%	31.3%	187.8%
霍嘉治	350%	31.3%	109.6%
麥榮恩	300%	31.3%	93.9%

2011年的長期評分紀錄及績效表現結果

衡量基準	長期目標範圍	比重	2011年實際表現	結果
股東權益回報率	12% – 15%	15%	10.9% ¹	–
成本效益比率	48% – 52%	15%	57.5% ¹	–
資本實力	>10%	15%	10.1% ¹	15.0%
股息（派息率）	40% – 60%	15%	42.4% ¹	15.0%
策略	判定	10%	判定	7.5%
品牌資產	頭3名評級及提高按10億美元計價值	10%	頭3名評級但價值下跌 ²	5.0%
合規與聲譽	判定	10%	未達標	–
人才與價值	判定	10%	判定	7.5%
績效表現結果		100%		50.0%

1 如《2011年報及賬目》所匯報。

2 按照The Brand Finance® 2012年銀行業品牌500強調查的結果。

財務（60%比重—達到30%）

委員會認為，在資本實力和股息累進的主要範疇方面，滙豐能夠達到其短期目標，並審慎準備面對新監管制度下所實施的更高標準。因此，該等長期財務表現部分已完全達標。

然而，集團於2011年未能達到其股東權益回報率或成本效益比率目標。委員會考慮為長期改善上述兩方面的達標情況而推行的措施。委員會進行審議時，根據五方面的考慮察知集團在若干方面取得良好進展，包括退出投資或結束業績欠佳及規模太小的業務；推行業務模式及架構效益提升計劃，以達致節流目標；在集團佔有重要位置的較具規模經濟體以及能夠推動貿易和投資資金流量遞增的增長較快市場，將資本重點投放於可持續發展的商機；以及充分利用集團聯繫地域覆蓋與環球產品平台之優勢，集中發展相關業務。

委員會對邁向股東權益回報率及成本效益比率目標的進展給予評分，但結論是於落實集團業績表現股份計劃的早期階段，將不會就有關成績授予任何部分獎勵。於未來數年，委員會將再次檢視有關方面的進展。

非財務（40%比重—達到20%）

在策略方面，有關解決較長期問題上取得之進展，委員會非常贊同就處理業績未如理想及規模太小業務而制訂的架構及所採取的行動。對於如何運用集團在中國內地的領導地位來提升業務價值、發展更具規模之財富管理業務及重塑滙豐在美國之長期業務等，董事會獲得更清晰的看法。基於此，委員會給予此部分75%之評分。

2011年的獎勵

將於2012年授出有關2011年的獎勵，乃按下文詳列之2011年長期評分紀錄評估。

如下文所詳述，2011年長期評分紀錄下的績效表現結果再次以委員會對達標程度的評估為依據。此方法按照財務與非財務目標衡量表現，並於董事會協定之承受風險水平與策略目標範圍內設定。

不論績效表現結果如何，要符合資格取得集團業績表現股份計劃的獎勵，須肯定恪守滙豐價值觀，而所有參與者於2011年已通過測試。

財務與非財務衡量基準的比重分別設定為60%及40%。總括而言，整體績效表現結果能達到評分紀錄的50%。有關評估過程及結論的理據概述如下。

至於人才與價值方面，委員會給予可得機會10%中的75%，以反映出色及迅捷地組織新管理層團隊、有關團隊合作及繼任規劃的積極行動、推行滙豐價值觀，以及在新領導團隊帶領下經周詳考慮重整組織架構。

在考慮品牌資產時，委員會從2012年2月份刊發的Brand Finance® 2012年銀行業品牌500強報告明確得知，滙豐被評為全球最有價值的銀行業品牌，而一年前則位居第三。儘管在Brand Finance的調查中名列第一，滙豐的品牌價值（採用Brand Finance的方法計算）於2011年有所下降，故此這部分的達標程度僅得50%。

最後，合規與聲譽方面，委員會的結論是，因為發生還款保障保險賠償和解事件、NHFA Limited出現不當銷售事件和美國持續發現既有法律及合規問題，故不會就此部分評分紀錄授出任何獎勵。

50%的績效表現結果其後應用於各參與者的最高面值（按薪金的百分比列示）。集團將就2011年授出之獎勵詳述如下：

	獎勵之最高面值	績效表現結果	授出之獎勵
歐智華	600%	50%	300%
麥榮恩	200%	50%	100%

財務報表摘要
董事薪酬報告摘要 (續)

2012 年的長期評分紀錄

將用以評估 2012 年表現的長期評分紀錄詳載於下文。除策略的比重由 10% 調高至 20% 以突顯此部分的重要性外，2012 年的評分紀錄與 2011 年保持一致。由於此項比重的上調，品牌資產和人才與價值的比重均相應由 10% 下調至 5%。整體表現依據績效表現結果及恪守滙豐價值觀而作出判斷。

2012 年的評分紀錄

衡量基準	長期目標範圍	比重
股東權益回報率	12% – 15%	15%
成本效益比率	48% – 52%	15%
資本實力	>10%	15%
介乎 40% 至 60% 範圍內的累進派息率	40% – 60%	15%
策略	判定	20%
品牌資產	頭 3 名評級及提高 按 10 億美元計價值	5%
合規與聲譽	判定	10%
人才與價值	判定	5%
		100%

2011 年執行董事的浮動酬勞概要

委員會注意到披露浮動酬勞各部分的不同規定。下表綜合列載執行董事就 2011 業績計算年度獲授的實際薪金及浮動酬勞。

	最高倍數	霍嘉治			歐智華			麥榮恩		
		2011 年 獲授的倍數	2011 年 千英鎊	2010 年 千英鎊	2011 年 獲授的倍數	2011 年 千英鎊	2010 年 千英鎊	2011 年 獲授的倍數	2011 年 千英鎊	2010 年 千英鎊
薪金 ¹	1.00	1.00	975	820	1.00	1,250	800	1.00	700	57
周年花紅 ²	3.00	1.98	1,926	1,808	1.72	2,156	5,200	1.55	1,086	61
集團業績表現股份計劃獎勵 ³	6.00	-	-	1,069	3.00	3,750	2,350	1.00	700	55
總計			2,901	3,697		7,156	8,350		2,486	173

1 已於下列董事酬金概覽表內披露。

2 已於第 42 頁董事的薪酬概覽表內披露。2011 年的花紅將全部以滙豐股份發放，60% 的花紅在三年期內遞延發放，33% 於授出日期起計第一及第二個周年日實際授出及 34% 於授出日期起計第三個周年日實際授出。於實際授出期間，委員會有權撤回部分或全部獎勵。

3 已於第 40 頁 2011 年的長期評分紀錄及績效表現結果內披露。獎勵於五年的實際授出期間發放，此期間委員會有權撤回部分或全部獎勵。於實際授出時，扣除稅項後的股份必須一直保留，直至參與者退休為止。

2011 年執行董事的酬金和薪酬

下表列示根據英國《2006 年公司法》第 421 條及《2008 年中大型公司與集團（賬目及報告）規例》（Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008）披露的 2011 年滙豐控股集團主席及執行董事之酬金，連同按實際已付基準披露的周年花紅：

	鄭海泉 ¹		范智廉		霍嘉治		歐智華		麥榮恩 ¹	
	2011 年	2010 年	2011 年	2010 年	2011 年	2010 年	2011 年	2010 年	2011 年	2010 年
千英鎊										
薪金	382	775	1,500	845	975	820	1,250	800	700	57
津貼 ²	142	193	750	434	366	-	527	154	364	36
實物福利 ³	133	311	98	8	237	629	266	17	363	27
花紅 ⁴	124	284	1,054	1,805	1,627	1,385	4,559	2,934	446	24
酬金總計	781	1,563	3,402	3,092	3,205	2,834	6,602	3,905	1,873	144
千美元										
酬金總計	1,252	2,414	5,452	4,775	5,136	4,377	10,581	6,031	3,002	222

下表列示根據英國上市規則披露的滙豐控股集團主席及執行董事之2011年整體薪酬福利，連同按2011業績計算年度基準披露的周年花紅。根據英國《2006年公司法》及英國上市規則計算的花紅組成部分之解釋，分別載於附註4及5。

	鄭海泉 ¹		范智廉		霍嘉治		歐智華		麥榮恩 ¹	
	2011年	2010年	2011年	2010年	2011年	2010年	2011年	2010年	2011年	2010年
千英鎊										
薪金、津貼及實物福利	657	1,279	2,348	1,287	1,578	1,449	2,043	971	1,427	120
花紅 ⁵	-	711	-	2,800	1,926	1,808	2,156	5,200	1,086	61
整體薪酬福利	657	1,990	2,348	4,087	3,504	3,257	4,199	6,171	2,513	181
千美元										
整體薪酬福利	1,053	3,073	3,763	6,312	5,616	5,030	6,729	9,530	4,027	280

1 鄭海泉於2011年5月27日退任董事，而麥榮恩於2010年12月3日獲委任為董事。

2 津貼包括撥入個人退休金安排的行政人員津貼。

3 實物福利包括提供醫療保險、其他保險、會計諮詢及旅遊支援。歐智華在香港履行職務期間，亦獲提供滙豐自置物業作為住處。儘管歐智華在香港期間方會入住有關物業，惟根據《2008年中大型公司與集團（賬目及報告）規例》，須列示物業於2011年8月4日至2011年12月31日整段期間的應課稅租值。麥榮恩移駐倫敦，他和家人獲提供臨時住處，以及其他常規的搬遷福利。霍嘉治由香港移駐倫敦前及須繳納香港稅項期間，亦因按集團要求數度前往英國公幹而在英國產生稅項負債。該負債由滙豐承擔。

4 如適用，花紅包括：(i) 於2011年3月授出的2010年度花紅獎勵，已部分遞延為滙豐控股有限股份獎勵。就此等獎勵，我們將於2012年3月15日實際授出滙豐控股有限股份獎勵中33%之估計貨幣價值，詳情如下：鄭海泉（53,000英鎊）、范智廉（219,000英鎊）、霍嘉治（141,000英鎊）、歐智華（1,353,000英鎊）及麥榮恩（5,000英鎊）；(ii) 於2010年3月授出的2009年度花紅獎勵，已全部遞延為滙豐有限股份獎勵。就此等獎勵，我們將於2012年3月5日實際授出滙豐控股有限股份獎勵中33%之估計貨幣價值，詳情如下：范智廉（547,000英鎊）、霍嘉治（529,000英鎊）及歐智華（2,343,000英鎊）及(iii) 2011年業績計算年度的周年花紅中並非遞延發放的40%。非遞延花紅以滙豐控股有限股份方式發放，其中50%附帶六個月禁售期。詳情載於上文及《2011年報及賬目》第259頁。

5 2011年度花紅包含遞延及非遞延花紅，詳情載於上文及《2011年報及賬目》第259頁。

資金

滙豐股份計劃規定的攤薄限額，符合英國保險商協會的指引。至今，所有按滙豐股份計劃實際授出的業績表現股份及有限股份獎勵，均已透過轉撥現有股份支付。為設立額外核心第一級資本及在滙豐內部保留資金，董事會同意，若職員福利信託基金持有之股份不足以應付實際授出有限股份獎勵及集團業績表現股份計劃獎勵的需要，可透過發行新股以應需求。



股東總回報

根據《2008年中大型公司與集團（賬目及報告）規例》，下圖顯示於截至2011年12月31日止五年期內，股東總回報表現與富時100指數的比較。選用富時100指數，是因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。

退休金

執行董事的正常退休年齡為65歲。各執行董事於2011年的退休金權益，詳載於第45頁。

高級管理層變動

於2011年5月27日，滙豐銀行（中國）有限公司主席鄭海泉退任集團職務。

紀勤於2010年12月31日退任董事會成員及集團行政總裁職務。紀勤於2011年3月31日退休後，已收取1,027,500英鎊及相等於401,250英鎊的退休金供款，以替代終止服務協議所需的其餘九個月通知期。紀勤由2011年4月1日起向滙豐提供顧問服務，為期三個月，並獲支付顧問費200,000英鎊，而他則表明有意捐出顧問費作慈善用途。並不建議就2011年授出周年浮動酬勞獎勵。

擁有股份指引

為確保管理層的利益與股東利益適當地保持一致，我們為執行董事及集團常務總監制訂了以股份數目來衡量的具體擁有股份政策。委員會認為，行政人員擁有相當數量的股份，可令高級管理層與股東的利益保持一致。

根據現行指引，行政人員須於獲委聘之日起計五年內，達致預期持股量。集團現要求執行董事及集團常務總監須累積並保留以下持股量：

	於 12 月 31 日				
	2011 年			2010 年	
	將持有股份 ¹ (數目)	持有股份 ¹ (數目)	估計價值 千英鎊	持有股份 ¹ (數目)	估計價值 千英鎊
范智廉	400,000	626,342	3,076	494,933	3,223
霍嘉治	200,000	1,420,535	6,976	1,066,450	6,944
歐智華	600,000	4,892,014	24,025	4,279,244	27,862
麥榮恩	200,000	424,735	2,086	287,719	1,873
集團常務總監	125,000	- ²	-	- ²	-

1 根據有關指引，已包括未實際授出的有限制股份獎勵及集團業績表現股份計劃獎勵。

2 所有集團常務總監現時持有的股數均超過預期持股量。

委員會每年查察相關人員是否符合擁有股份指引的持股量規定。如不符合規定，委員會可全權酌情決定施加任何懲罰，包括：減少日後授出的集團業績表現股份計劃獎勵，及 / 或提高周年浮動酬勞中遞延為股份的比例。

服務合約

我們的政策是以一年期自動續約形式委聘執行董事，但委員會可在其認為適當的情況下，批准更長的委聘年期。為顧及集團的最佳利益，委員會將盡量減低終止合約的所需支出。

姓名	合約生效日期 (自動續約)	通知期 (董事及滙豐)	公司在並無給予通知或理由下終止合約的補償
鄭海泉	2011年3月15日	12個月	支付相等於固定酬勞、退休金權益及其他福利的代通知金。
范智廉	2011年2月14日	12個月	支付相等於固定酬勞、退休金權益及其他福利的代通知金。
霍嘉治	2011年2月14日	12個月	支付相等於固定酬勞、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格在終止僱傭關係（非因該行政人員辭職或公司行使合約權利終止聘用該行政人員）時收取浮動酬勞獎勵。
歐智華 ¹	2011年2月10日	12個月	支付相等於固定酬勞、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格在終止僱傭關係（非因該行政人員辭職或公司行使合約權利終止聘用該行政人員）時收取浮動酬勞獎勵。
麥榮恩	2011年2月4日	12個月	支付相等於固定酬勞、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格在終止僱傭關係（非因該行政人員辭職或公司行使合約權利終止聘用該行政人員）時收取浮動酬勞獎勵。

1 作為代通知金一部分的其他福利並不包括在香港提供的住處和汽車。

其他公司董事席位

執行董事倘獲提名委員會或董事會授權，即可接受滙豐以外之適當公司委任為非執行董事。執行董事不會獲准接受超過一間富時 100 指數成分股公司委任為非執行董事，亦不會獲准接受該公司委任為主席。提名委員會或董事會在考慮非執行董事的任命時，一般會考慮此等職務預期需要投入的時間。董事會將於周年檢討時，覆核執行董事的在外職務所需投入的時間。任何此類在外職務之應收薪酬，一般是支付給滙豐，但委員會另行批准者則除外。范智廉為英國石油公司的非執行董事，任期至 2011 年 4 月 14 日止，他選擇捐出其出任董事時收取的袍金作慈善用途。

非執行董事

非執行董事均按不超過三年的固定任期受聘，惟須於股東周年大會上獲股東重選連任。非執行董事並無簽訂服務合約，亦不符合資格參與我們的股份計劃。現任非執行董事的委任年期將於下列年份屆滿：

- 2012 年—張建東、駱美思、駱耀文爵士、約翰桑頓及韋立新爵士；
- 2013 年—方安蘭及孟貴衍；及
- 2014 年—凱芝、史美倫、顧頌賢、何禮泰、李德麟及穆棣。

費卓成博士及利普斯基獲委任為非執行董事，由 2012 年 3 月 1 日起生效。倘若他們於 2012 年股東周年大會上獲股東重選連任，他們的任期將於 2015 年屆滿。韋立新爵士及孟貴衍將於 2012 年股東周年大會上告退，不再爭取連任。

董事薪酬報告摘要 (續)

袍金

集團會定期檢討非執行董事袍金，並與其他規模相若的大型國際企業作比較。現時的袍金（於2011年獲股東批准）為每年95,000英鎊。

高級獨立非執行董事的袍金則為每年45,000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：

董事會屬下委員會年度袍金

	主席 千英鎊	成員 千英鎊	2011年內舉行 會議次數
集團監察委員會	50	30	7
集團風險管理委員會	50	30	6
集團薪酬委員會	50	30	9
提名委員會	40	25	4
企業可持續發展委員會	40	25	4

2011年向每名滙豐控股非執行董事支付的袍金總額，為按英國《2006年公司法》支付之酬金，詳情如下：

支付予非執行董事的袍金

	2011年 千英鎊	2010年 千英鎊
凱芝	95	65
史美倫 ¹	465	-
張建東 ²	165	112
顧頌賢	205	130
方安蘭	200	152
何禮泰	150	105
李德麟	125	85
駱美思	155	102
孟貴衍	125	85
穆棣	135	91
駱耀文爵士	166	115
約翰桑頓 ³	1,081	1,068
韋立新爵士	120	87
總計 ⁴	3,187	2,329
總計（千美元） ⁴	5,108	3,597

1 包括年內擔任香港上海滙豐銀行有限公司非執行董事及副主席和於2011年10月1日起擔任其提名委員會成員之袍金。

2 包括擔任恒生銀行有限公司非執行董事及監察委員會成員之袍金。

3 包括擔任北美滙豐控股有限公司非執行主席之袍金。

4 2010年的袍金總額包括於該年度退任的非執行董事的袍金。

僱員報酬及福利

下表列示截至2011年12月31日止年度或獲委任為董事或集團常務總監期間內，支付予高層管理人員（滙豐控股執行董事及集團常務總監）的薪酬詳情。

高層管理人員酬金

	高層管理 人員 千英鎊
底薪、津貼及實物福利	17,191
退休金供款	860
獲發或應收花紅	37,321
獲發或應收加盟獎勵	-
離職補償	-
總計	55,372
總計（千美元）	88,740

截至2011年12月31日止年度，高層管理人員之酬金總額為88,740,342美元。高層管理人員之酬金分為下列各級：

	高層管理 人員人數
0英鎊 – 1,000,000英鎊	2
1,000,001英鎊 – 2,000,000英鎊	1
2,000,001英鎊 – 3,000,000英鎊	3
3,000,001英鎊 – 4,000,000英鎊	8
4,000,001英鎊 – 5,000,000英鎊	1
7,000,001英鎊 – 8,000,000英鎊	1
8,000,001英鎊 – 9,000,000英鎊	1

截至2011年12月31日止年度，為執行董事及高層管理人員提供退休金、退休或類似福利而撥出或應計的總額為1,377,618美元。

下表列示截至2011年12月31日止年度內，支付予滙豐五位酬金最高人士（包括滙豐控股一位執行董事及三位集團常務總監）的薪酬詳情。

五位酬金最高僱員

	五位酬金 最高僱員 千英鎊
底薪、津貼及實物福利	5,244
退休金供款	391
獲發或應收花紅	20,193
獲發或應收加盟獎勵	1,892
離職補償	-
總計	27,720
總計（千美元）	44,425

五位酬金最高僱員之酬金分為下列各級：

	五位酬金 最高僱員 人數
3,900,001英鎊 – 4,000,000英鎊	1
4,200,001英鎊 – 4,300,000英鎊	1
4,300,001英鎊 – 4,400,000英鎊	1
7,100,001英鎊 – 7,200,000英鎊	1
8,000,001英鎊 – 8,100,000英鎊	1

財務報表摘要
董事薪酬報告摘要 (續)

八位最高薪高級行政人員 (集團管理委員會成員，但非滙豐控股有限公司董事) 的薪酬

僱員	1 千英鎊	2 千英鎊	3 千英鎊	4 千英鎊	5 千英鎊	6 千英鎊	7 千英鎊	8 千英鎊
固定								
現金基礎	650	623	650	650	654	650	481	624
固定總額	650	623	650	650	654	650	481	624
周年花紅¹								
現金	-	375	-	-	493	-	271	374
非遞延股份 ²	1,812	375	451	717	493	570	271	374
遞延現金	-	563	-	-	740	-	407	562
遞延股份 ³	2,718	563	677	1,076	740	854	407	562
周年花紅總額	4,530	1,876	1,128	1,793	2,466	1,424	1,356	1,872
長期獎勵計劃 (集團業績表現股份計劃)								
遞延股份	1,950	1,250	1,950	975	-	975	724	-
浮動酬勞總額	6,480	3,127	3,078	2,768	2,466	2,399	2,081	1,872
整體薪酬福利	7,130	3,749	3,728	3,418	3,120	3,049	2,562	2,496
千美元								
整體薪酬福利	11,427	6,009	5,975	5,477	5,000	4,886	4,106	4,000

1 周年花紅乃就2011業績計算年度而計算。

2 實際授出獎勵附帶六個月的禁售期。倘屬駐英國的僱員，實際授出獎勵的50%附帶六個月的禁售期。

3 倘屬駐英國的僱員，周年花紅項下50%的遞延股份附帶實際授出後六個月的禁售期。

退休金

鄭海泉於2011年5月27日退休，在該日期前參加香港特別行政區強制性公積金(「強積金」)計劃。於2011年5月27日前，鄭先生收取相等於基本年薪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)，撥作他的個人退休金安排(1,185,578港元)。於2011年5月27日前，集團為鄭先生作出的強積金僱主供款為5,000港元。

范智廉收取基本年薪50%的行政人員津貼，以代替個人退休金安排。行政人員津貼於2011年達750,000英鎊。

霍嘉治於2011年1月1日至2011年3月31日收取相等於基本薪金50%的僱主供款，撥入個人退休金計劃。由2011年4月1日起，霍嘉治先生收取相等於基本薪金1.8%的僱主供款及相等於基本薪金48.2%的行政人員津貼，撥入個人退休金計劃。僱主供款及行政人員津貼於2011年全年達487,500英鎊。

歐智華於2011年1月1日至2011年3月31日收取相等於基本薪金19.2%的僱主供款及相等於基本薪金30.8%的行政人員津貼，撥入個人退休金計劃。由2011年4月1日起，歐智華先生收取相等於基本薪金4%的僱主供款及相等於基本薪金46%的行政人員津貼，撥入個人退休金計劃。僱主供款及行政人員津貼於2011年全年達625,000英鎊。

麥榮恩收取相等於基本年薪50%的行政人員津貼，以代替個人退休金安排。行政人員津貼於2011年達350,000英鎊。

界定福利退休金安排

	於2011年 12月31日 應計之 年度退休金 千英鎊	2011年 應計退休金 增額 千英鎊	2011年 應計退休金 增額 (撇除任何計 及通脹的增幅) 千英鎊	於2010年 12月31日 應計退休金 之轉撥價值 ¹ 千英鎊	2011年 12月31日 應計退休金 之轉撥價值 ¹ 千英鎊	2011年 應計退休金 轉撥價值之增額 (扣除個人供款) ¹ 千英鎊	2011年 有關2011年 應計退休金 增額 (撇除任何計 及通脹的增幅) 之轉撥價值 (扣除個人供款) ¹ 千英鎊
霍嘉治 ²	307	24	12	4,974	5,638	664	236

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日不再根據國際僱員退休福利計劃(「ISRBS」)計算應計退休金，以及遞延開始發放退休金的日期。於2011年12月31日，ISRBS仍有一項或有配偶退休金責任，每年金額為134,000英鎊。

2011年，集團曾向六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。

未置存基金之退休金

	2011年 英鎊	2010年 英鎊
顏卓賢	106,441	101,858
康思賢	250,910	237,662
鄧百治	153,099	146,507
葛霖勳爵	40,946	2,992
卞毅琛爵士	63,844	61,095
浦偉士爵士	112,679	107,827
	727,919	657,941

股份計劃

於2011年12月31日，下表所列各董事持有其名字旁所示的認股權、根據滙豐股份計劃所授業績表現股份獎勵及有限制股份獎勵，以及根據集團業績表現股份計劃之有條件股份獎勵（可用以認購所示數目的滙豐控股普通股）。

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	行使期		於2011年 1月1日	於2011年 12月31日
			開始日期 ¹	截止日期		
范智廉	2007年4月25日	6,1760	2012年8月1日	2013年1月31日	2,650	2,650
霍嘉治	2009年4月29日	3,3116	2014年8月1日	2015年1月31日	4,529	4,529
		美元				
麥榮恩	2008年4月30日	11,8824	2011年8月1日	2012年1月31日	1,531	1,531

滙豐控股儲蓄優先認股計劃為全體僱員的優先認股計劃。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。認股權乃以無代價授出，可按最接近要約日期前五個營業日普通股的平均市值折讓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2011年12月31日，每股普通股之市值為4.911英鎊。年內每股普通股之最高市值為7.395英鎊，最低為4.564英鎊。市值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》，該等認股權被歸類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）而提早行使。

業績表現股份獎勵

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	年內實際授出之股份獎勵 ^{1,2}			於2011年 12月31日 持有之 股份獎勵
			於2011年 1月1日 持有之股份獎勵	數量	貨幣價值 千英鎊	
鄭海泉	2008年6月3日	2011年	163,188	35,433	230	³
范智廉	2008年6月3日	2011年	470,596	102,184	662	—
霍嘉治	2008年6月3日	2011年	160,474	34,844	226	—
歐智華	2008年6月3日	2011年	69,917	15,181	98	—

上述業績表現股份獎勵是否實際授出，將視乎能否達到企業表現條件。根據香港《證券及期貨條例》，業績表現股份獎勵權益被歸類為信託基金受益人權益。

1 由於已部分符合表現條件中之股東總回報因素所訂要求，以下部分的股份獎勵已於2011年4月4日實際授出（當時每股市值為6.48英鎊）：鄭海泉（35,024股）、范智廉（101,003股）、霍嘉治（34,442股）及歐智華（15,006股）。以下相當於2010年第四次股息之股份獎勵已於2011年5月5日實際授出（當時每股市值為6.46英鎊）：鄭海泉（409股）、范智廉（1,181股）、霍嘉治（402股）及歐智華（175股）。於2008年6月3日授出股份獎勵當日的每股市值為8.56英鎊。

2 由於未能符合表現條件中之每股盈利因素、經濟盈利因素及股東總回報因素其餘部分所訂要求，根據計劃的條款，以下股份獎勵已於2011年4月4日作廢：鄭海泉（129,412股）、范智廉（373,193股）、霍嘉治（127,259股）及歐智華（55,445股）。故此，該等已作廢股份獎勵不獲派發2010年第四次股息。

3 2011年5月27日（即退休日期）的權益。

財務報表摘要
董事薪酬報告摘要 (續)

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	年內授出之股份獎勵			年內實際授出之股份獎勵			於 2011 年 12 月 31 日 持有之 獎勵股份 ¹
			於 2011 年 1 月 1 日持有 之股份獎勵	數量	貨幣價值 千英鎊	數量	貨幣價值 千英鎊		
鄭海泉	2009 年 3 月 2 日	2012	510,226	-	-	-	-	514,129 ²	
	2010 年 3 月 1 日	2011-2013 ³	198,773	-	-	-	-	202,637 ²	
	2011 年 3 月 15 日	2012-2014	-	52,528 ⁵	339	21,011 ⁶	136	31,885 ²	
范智廉	2010 年 3 月 1 日	2011-2013 ³	316,252	-	-	105,162 ⁴	713	220,201	
	2011 年 3 月 15 日	2012-2014	-	215,383 ⁵	1,391	86,153 ⁶	557	133,280	
霍嘉治	2008 年 3 月 3 日	2011	15,572	-	-	15,875 ⁷	102	-	
	2009 年 3 月 2 日	2012	514,960	-	-	-	-	535,162	
	2010 年 3 月 1 日	2011-2013 ³	305,806	-	-	101,688 ⁴	689	212,927	
	2011 年 3 月 15 日	2012-2014	-	139,079 ⁵	898	55,632 ⁶	359	86,062	
歐智華	2008 年 3 月 3 日	2009-2011	192,796	-	-	194,270 ⁸	1,317	-	
	2010 年 3 月 1 日	2011-2013 ³	1,355,371	-	-	450,694 ⁴	3,056	943,723	
	2011 年 3 月 15 日	2012-2014	-	800,000 ⁹	5,168	-	-	825,072	
麥榮恩	2007 年 7 月 31 日	2009-2011 ¹⁰	47,679	-	-	49,035 ¹¹	298	-	
	2008 年 3 月 31 日	2011	46,252	-	-	47,152 ¹²	302	-	
	2009 年 3 月 2 日	2012	100,309	-	-	-	-	104,244	
	2010 年 3 月 1 日	2011-2013 ³	59,262	-	-	19,706 ⁴	134	41,263	
	2011 年 3 月 15 日	2012-2014	-	58,103 ⁵	375	23,241 ⁶	150	35,954	

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》，於 2007 年及 2008 年授出的有限制股份獎勵之權益被歸類為信託基金受益人權益；而於 2009 年、2010 年及 2011 年授出的有限制股份獎勵之權益則被歸類為實益擁有人權益。

1 包括作為代息股份之額外股份。

2 於 2011 年 5 月 27 日（即退休日期）的權益。

3 股份獎勵之 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。

4 於 2011 年 2 月 28 日實際授出股份獎勵當日，每股市值為 6.78 英鎊。於 2010 年 3 月 1 日授出股份獎勵當日，每股市值為 6.82 英鎊。市值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收市價。

5 於 2011 年 3 月 15 日授出股份獎勵當日，每股市值為 6.46 英鎊。股份數目包括有限制股份的遞延股份獎勵及非遞延股份獎勵。遞延股份獎勵之 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。

6 非遞延股份獎勵於 2011 年 3 月 15 日立即實際授出，並附帶六個月的禁售期。於實際授出股份獎勵當日，每股市值為 6.46 英鎊。

7 15,691 股股份於 2011 年 3 月 31 日實際授出，每股市值為 6.41 英鎊。於 2008 年 3 月 3 日授出股份獎勵當日，每股市值為 7.90 英鎊。授出 184 股股份獎勵指於 2011 年 5 月 5 日實際授出的 2010 年第四次股息，每股市值為 6.46 英鎊。

8 於 2011 年 2 月 28 日實際授出股份獎勵當日，每股市值為 6.78 英鎊。於 2008 年 3 月 3 日授出股份獎勵當日，每股市值為 7.90 英鎊。

9 於 2011 年 3 月 15 日授出股份獎勵當日，每股市值為 6.46 英鎊。股份數目包括有限制股份的遞延股份獎勵。股份獎勵之 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。

10 股份獎勵之 33% 於授出日期之兩周年及三周年實際授出，其餘則於授出日期之四周年當日實際授出。

11 於 2011 年 8 月 1 日實際授出 49,035 股股份，每股市值為 6.08 英鎊。

12 於 2011 年 3 月 31 日實際授出 46,606 股股份，每股市值為 6.41 英鎊。於 2008 年 3 月 31 日授出股份獎勵當日，每股市值為 8.30 英鎊。授出 546 股股份獎勵指於 2011 年 5 月 5 日實際授出的 2010 年第四次股息，每股市值為 6.46 英鎊。

集團業績表現股份計劃下之有條件獎勵

2011 年滙豐股份計劃

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	年內授出之股份獎勵 ¹			於 2011 年 12 月 31 日 持有之 獎勵股份 ²
			於 2011 年 1 月 1 日持有 之股份獎勵	數量	貨幣價值 千英鎊	
霍嘉治	2011 年 6 月 23 日	2016	-	176,519	1,061	178,373
歐智華	2011 年 6 月 23 日	2016	-	388,044	2,332	392,119
麥榮恩	2011 年 6 月 23 日	2016	-	108,487	652	109,626

集團業績表現股份計劃為 2011 年滙豐股份計劃下一項長期獎勵計劃。集團業績表現股份計劃獎勵是否實際授出，一般視乎董事於實際授出日期是否仍為滙豐僱員。董事於實際授出日期獲授之任何股份（除稅淨額）須受制於一項禁售規定，直至僱傭關係終結為止。根據香港《證券及期貨條例》，獎勵之權益被歸類為實益擁有人權益。

1 根據集團業績表現股份計劃之有條件股份獎勵。於 2011 年 6 月 23 日授出股份獎勵當日，每股市值為 6.01 英鎊。

2 包括作為代息股份之額外股份。

綜合收益表摘要

截至 12 月 31 日止年度	2011 年 百萬美元	2010 年 百萬美元	2009 年 百萬美元
利息收益	63,005	58,345	62,096
利息支出	(22,343)	(18,904)	(21,366)
淨利息收益	40,662	39,441	40,730
費用收益	21,497	21,117	21,403
費用支出	(4,337)	(3,762)	(3,739)
費用收益淨額	17,160	17,355	17,664
不包括淨利息收益之交易收益	3,283	4,680	6,236
交易活動之淨利息收益	3,223	2,530	3,627
交易收益淨額	6,506	7,210	9,863
已發行長期債務及相關衍生工具之公允值變動	4,161	(258)	(6,247)
指定以公允值列賬之其他金融工具淨收益/(支出)	(722)	1,478	2,716
指定以公允值列賬之金融工具淨收益/(支出)	3,439	1,220	(3,531)
金融投資減除虧損後增益	907	968	520
股息收益	149	112	126
已賺取保費淨額	12,872	11,146	10,471
其他營業收益	1,766	2,562	2,788
營業收益總額	83,461	80,014	78,631
已產生保險賠償及投保人負債之變動淨額	(11,181)	(11,767)	(12,450)
未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額	72,280	68,247	66,181
貸款減值及其他信貸風險準備	(12,127)	(14,039)	(26,488)
營業收益淨額	60,153	54,208	39,693
僱員報酬及福利	(21,166)	(19,836)	(18,468)
一般及行政開支	(17,459)	(15,156)	(13,392)
物業、機器及設備折舊及減值	(1,570)	(1,713)	(1,725)
無形資產攤銷及減值	(1,350)	(983)	(810)
營業支出總額	(41,545)	(37,688)	(34,395)
營業利潤	18,608	16,520	5,298
應佔聯營及合資公司利潤	3,264	2,517	1,781
除稅前利潤	21,872	19,037	7,079
稅項支出	(3,928)	(4,846)	(385)
本年度利潤	17,944	14,191	6,694
母公司股東應佔利潤	16,797	13,159	5,834
非控股股東應佔利潤	1,147	1,032	860
	美元	美元	美元
每股普通股基本盈利	0.92	0.73	0.34
每股普通股攤薄後盈利	0.91	0.72	0.34

綜合全面收益表摘要

截至 12 月 31 日止年度	2011 年 百萬美元	2010 年 百萬美元	2009 年 百萬美元
本年度利潤	17,944	14,191	6,694
其他全面收益 / (支出)			
可供出售投資	674	5,835	10,817
– 公允值增益	1,279	6,368	9,821
– 出售後撥入收益表之公允值增益	(820)	(1,174)	(648)
– 撥入收益表之減值虧損額	583	1,118	2,391
– 所得稅	(368)	(477)	(747)
現金流對沖	187	(271)	772
– 公允值增益 / (虧損)	(581)	(178)	481
– 撥入收益表之公允值 (增益) / 虧損	788	(164)	808
– 所得稅	(20)	71	(517)
界定福利計劃之精算利潤 / (虧損)	1,009	(61)	(2,608)
– 未扣除所得稅	1,267	(60)	(3,586)
– 所得稅	(258)	(1)	978
應佔聯營及合資公司之其他全面收益 / (支出)	(710)	107	149
匯兌差額	(2,865)	(567)	4,975
因匯兌差額產生的所得稅	165	–	–
本年度其他全面收益 / (支出) (除稅淨額)	(1,540)	5,043	14,105
本年度全面收益總額	16,404	19,234	20,799
應佔本年度全面收益總額：			
– 母公司股東	15,366	18,087	19,529
– 非控股股東	1,038	1,147	1,270
	16,404	19,234	20,799

綜合資產負債表摘要

於 12 月 31 日	2011 年 百萬美元	2010 年 百萬美元
資產		
庫存現金及中央銀行結餘	129,902	57,383
向其他銀行託收中之項目	8,208	6,072
香港政府負債證明書	20,922	19,057
交易用途資產	330,451	385,052
指定以公允值列賬之金融資產	30,856	37,011
衍生工具	346,379	260,757
同業貸款	180,987	208,271
客戶貸款	940,429	958,366
金融投資	400,044	400,755
持作出售用途資產	39,558	1,991
其他資產	48,699	41,260
本期稅項資產	1,061	1,096
預付款項及應計收益	10,059	11,966
於聯營及合資公司之權益	20,399	17,198
商譽及無形資產	29,034	29,922
物業、機器及設備	10,865	11,521
遞延稅項資產	7,726	7,011
資產總值	2,555,579	2,454,689
負債及股東權益		
負債		
香港紙幣流通額	20,922	19,057
同業存放	112,822	110,584
客戶賬項	1,253,925	1,227,725
向其他銀行傳送中之項目	8,745	6,663
交易用途負債	265,192	300,703
指定以公允值列賬之金融負債	85,724	88,133
衍生工具	345,380	258,665
已發行債務證券	131,013	145,401
持作出售用途業務組合之負債	22,200	86
其他負債	27,967	27,964
本期稅項負債	2,117	1,804
保單未決賠款	61,259	58,609
應計項目及遞延收益	13,106	13,906
準備	3,324	2,138
遞延稅項負債	1,518	1,093
退休福利負債	3,666	3,856
後償負債	30,606	33,387
負債總額	2,389,486	2,299,774
股東權益		
已催繳股本	8,934	8,843
股份溢價賬	8,457	8,454
其他股權工具	5,851	5,851
其他儲備	23,615	25,414
保留盈利	111,868	99,105
股東權益總額	158,725	147,667
非控股股東權益	7,368	7,248
各類股東權益總額	166,093	154,915
各類股東權益及負債總額	2,555,579	2,454,689

集團主席
范智廉

財務報表摘要之附註

1. 編製基準

財務報表摘要

財務報表摘要為《2011年報及賬目》的內容摘要。財務報表摘要所載資料並不足以令人全面掌握滙豐的業績或滙豐控股有限公司的財務狀況。滙豐之綜合財務報表及另載於《2011年報及賬目》的滙豐控股獨立財務報表，乃根據國際會計準則委員會（「IASB」）頒布並由歐洲聯盟（「歐盟」）正式通過的《國際財務報告準則》（「IFRS」）編製。若於任何時間內，歐盟並未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2011年12月31日，在截至2011年12月31日止年度內生效而影響上述綜合及獨立財務報表之準則，均已獲得正式通過。就適用於滙豐之範疇而言，歐盟正式通過之IFRS與IASB頒布之IFRS並無差異。因此，滙豐截至2011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

根據英國《2006年公司法》及《2008年中大型公司與集團（賬目及報告）規例》計算之滙豐控股董事酬金總額為：

	2011年 千美元	2010年 千美元	2009年 千美元
袍金	5,108	3,597	3,756
薪金及其他酬金	12,906	12,841	11,835
花紅	12,516	14,294	-
	30,530	30,732	15,591
長期服務獎勵計劃實際授出的獎勵	2,596	8,523	1,579

此外，集團根據與前任董事訂立的退休福利協議支付1,166,580美元（2010年：1,016,089美元）。於2011年12月31日，對前任董事之未置存基金退休金責任準備為18,006,894美元（2010年：17,628,508美元）。

董事退休金計劃於年內的供款總額為373,310美元（2010年：1,055,582美元）。董事之酌情花紅乃經考慮個人表現及公司業績兩項因素後發放，並由集團薪酬委員會決定具體金額。董事之薪酬、認股權及根據滙豐股份計劃及2011年滙豐股份計劃授出的獎勵，詳情載於第36至47頁「董事薪酬報告摘要」內。

3. 關連人士交易

下表乃根據《2006年公司法》第413條之規定，披露滙豐控股之附屬公司於2011年內與董事訂立之貸款（貸款及類似貸款）、信貸及擔保詳情：

	於12月31日	
	2011年 百萬美元	2010年 百萬美元
貸款及信貸	8	9

下文根據IAS 24之規定，披露與關連人士之交易詳情。下表披露之年底結欠及年度最高結欠額，均被視為最能反映年度交易金額及未償還結欠額的資料。

	2011年		2010年	
	於12月31日 結欠額 百萬美元	本年度最高 結欠額 百萬美元	於12月31日 結欠額 百萬美元	本年度最高 結欠額 百萬美元
主要管理人員 ¹				
貸款及信貸	112	120	901	1,681
擔保	12	12	27	31

¹ 包括主要管理人員、主要管理人員的近親，及由主要管理人員或彼等近親所控制、共同控制的企業。

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任何披露規定。上述交易乃於日常業務中進行，其條款（包括利率及抵押）大致等同與類似背景之人士或（如適用）其他僱員進行的可資比較交易。該等交易並不涉及一般還款風險以外之風險，亦不附帶其他不利條款。

4. 每股盈利

每股普通股基本及攤薄後盈利乃根據《國際會計準則》第33號的規定計算。截至2011年12月31日止年度，每股基本盈利為0.92美元（2010年：0.73美元；2009年：0.34美元），每股攤薄後盈利為0.91美元（2010年：0.72美元；2009年：0.34美元）。

5. 已催繳股本

已發行及繳足

	2011年 百萬美元	2010年 百萬美元
滙豐控股普通股 ¹	8,934	8,843

滙豐控股每股面值0.50美元之普通股	數目	百萬美元
於2011年1月1日	17,685,155,902	8,843
根據滙豐僱員股份計劃發行之股份	11,354,577	6
發行代息股份	170,575,167	85
於2011年12月31日	17,868,085,646	8,934

¹ 所有已發行普通股在資本、股息、投票權及其他方面均具有同等權利。

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2011年1月1日及2011年12月31日	1,450,000	-

滙豐控股每股面值0.01英鎊之非累積優先股

在2010年12月29日、2011年全年期間已發行一股面值0.01英鎊之非累積英鎊優先股（「英鎊優先股」），該股由滙豐控股一家附屬公司持有。已發行的英鎊優先股之股息由董事會全權酌情決定於每季派付。已發行英鎊優先股無權轉換為滙豐控股普通股，亦無出席滙豐控股之股東大會並於會上投票之權利。滙豐控股可選擇於任何時間全數贖回已發行英鎊優先股。

6. 結算日後事項

於2012年1月24日，我們宣布已達成協議，出售旗下哥斯達黎加、薩爾瓦多及洪都拉斯的銀行業務予哥倫比亞上市銀行集團Banco Davivienda S.A.，代價總額為現金8.01億美元。交易有待取得監管及其他批准後方可作實，預期於2012年第四季完成，於2011年12月31日，該等業務的資產及相關負債已分類為持作出售用途。

2011年12月31日後，董事會宣布派發2011年度第四次股息每股普通股0.14美元（分派約25.15億美元）。

《2011年報及賬目》已於2012年2月27日經董事會通過並授權公布。

7. 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	
	2011年	2010年
結算：港元 / 美元	7.768	7.773
英鎊 / 美元	0.646	0.644
平均：港元 / 美元	7.785	7.769
英鎊 / 美元	0.624	0.648

8. 其他資料

本財務報表摘要僅為滙豐控股有限公司《2011年報及賬目》的內容摘要，並非本集團的法定賬項，亦不包括董事會報告全文。與《2011年報及賬目》比較，本財務報表摘要所載資料並不足以令人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。

股東可於下列地址免費索取《2011年報及賬目》：滙豐控股有限公司企業傳訊部 — 8 Canada Square, London E14 5HQ, United Kingdom；香港上海滙豐銀行有限公司企業傳訊部（亞太區）— 香港皇后大道中1號；北美滙豐 — Employee 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《2011年報及賬目》之中譯本，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17樓1712-1716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本文件第56頁。

《2011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網頁。

9. 財務報表摘要之批核

2012年3月7日，董事會已批核本財務報表摘要，並由范智廉代表董事會簽核。

獨立核數師致滙豐控股有限公司股東之聲明

我們已審查第30至52頁所載的截至2011年12月31日止年度財務報表摘要。

本聲明是根據英國《2006年公司法》第428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律編製《2011年度回顧》。

我們的責任是就《2011年度回顧》的財務報表摘要是否與集團完整的年度財務報表、董事會報告及董事薪酬報告一致，以及是否符合英國《2006年公司法》第428條及該等規例的有關規定，向股東表示我們的意見。

我們也閱覽《2011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在英國所頒布的2008/3公告「核數師有關財務報表摘要的聲明」進行審查工作。我們就集團完整的年度財務報表而作出之報告，載有我們對該等財務報表、董事會報告及董事薪酬報告的意見之依據。

對財務報表摘要之意見

我們認為財務報表摘要與滙豐控股有限公司截至2011年12月31日止年度的年度財務報表、董事會報告及董事薪酬報告全文一致，並符合英國《2006年公司法》第428條的適用條文及該等規例的有關規定。

惟我們並無考慮由簽發年度財務報表全文之日（2012年2月27日）至發出本聲明之日期間的任何事件之影響。

G Bainbridge

代表法定核數師 KPMG Audit Plc

特許會計師

英格蘭·倫敦

2012年3月7日

股東參考資料

2011 年度第四次股息

董事會已宣布派發 2011 年度第四次股息每股普通股 0.14 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 2012 年 3 月 27 日或該日前後寄予各股東。派息時間表如下：

宣布日期	2012 年 2 月 27 日
滙豐股份在倫敦、香港、巴黎及百慕達除息報價	2012 年 3 月 14 日
美國預託股份在紐約除息報價	2012 年 3 月 14 日
香港記錄日期	2012 年 3 月 15 日
倫敦、紐約、巴黎及百慕達記錄日期 ¹	2012 年 3 月 16 日
郵寄《2011 年報及賬目》及 / 或《2011 年度回顧》、股東周年大會通告及股息文件	2012 年 3 月 27 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	2012 年 4 月 19 日
就派發英鎊及港元股息釐定匯率	2012 年 4 月 23 日
派發日期：寄發股息單、新股票或交易通知書及名義稅單，並將股份存入 CREST 股票戶口	2012 年 5 月 2 日

1 任何人士不得於此日在香港海外股東分冊登記或取消已登記股份。

2012 年度各次股息

董事會已採納按季派發普通股股息的政策。根據此政策，我們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 2012 年第一次股息將為每股普通股 0.09 美元。2012 年股息的建議派發時間表如下：

	2012 年度各次股息			
	第一次	第二次	第三次	第四次
宣布日期	2012 年 4 月 30 日	2012 年 7 月 30 日	2012 年 10 月 9 日	2013 年 3 月 4 日
滙豐股份在倫敦、香港、巴黎及百慕達除息報價	2012 年 5 月 16 日	2012 年 8 月 15 日	2012 年 10 月 24 日	2013 年 3 月 20 日
美國預託股份在紐約除息報價	2012 年 5 月 16 日	2012 年 8 月 15 日	2012 年 10 月 24 日	2013 年 3 月 20 日
香港記錄日期	2012 年 5 月 17 日	2012 年 8 月 16 日	2012 年 10 月 25 日	2013 年 3 月 21 日
倫敦、紐約、巴黎及百慕達記錄日期 ¹	2012 年 5 月 18 日	2012 年 8 月 17 日	2012 年 10 月 26 日	2013 年 3 月 22 日
派發日期	2012 年 7 月 5 日	2012 年 10 月 4 日	2012 年 12 月 12 日	2013 年 5 月 8 日

1 任何人士不得於此日在香港海外股東分冊登記或取消已登記股份。

股息均以美元為單位宣派，股東可選擇以美元、英鎊或港元或該三種貨幣之組合收取現金股息，或在董事會決議下就該股息獲發代息股份，以發行之新股代替全部或部分現金股息。

股東周年大會

2012 年股東周年大會訂於 2012 年 5 月 25 日（星期五）上午 11 時正，假倫敦 Barbican Hall 舉行，地址為 Barbican Centre, London EC2。

非正式股東大會將於 2012 年 5 月 21 日（星期一）下午 4 時 30 分在香港中環皇后大道中 1 號舉行。

經營狀況參考聲明及中期業績

經營狀況參考聲明預期於 2012 年 5 月 8 日及 2012 年 11 月 5 日或前後發表。截至 2012 年 6 月 30 日止六個月之中期業績將於 2012 年 7 月 30 日公布。

股東查詢及通訊

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，請致函第 56 頁所載地址之股份登記處。股份登記處提供的「投資者中心網頁」為一項網上服務，讓股東可用電子方式管理其股份。

如閣下獲提名直接從滙豐控股收取一般股東通訊，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）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

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
United Kingdom

電話：44 (0)20 7991 8041
傳真：44 (0)845 587 0225
電郵：investorrelations@hsbc.com

SVP Investor Relations
HSBC North America Holdings Inc.
26525 N Riverwoods Boulevard
Mettawa, Illinois 60045
USA

1 224 544 4400
1 224 552 4400
investor.relations.usa@us.hsbc.com

香港皇后大道中1號
香港上海滙豐銀行有限公司
亞太區投資者關係主管

852 2822 4908
852 3418 4469
investorrelations@hsbc.com.hk

2011 年度回顧

如需索取《年度回顧》印刷本，請致函下列部門：

歐洲、中東及非洲地區：

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

亞太區：

香港皇后大道中1號
香港上海滙豐銀行有限公司
企業傳訊部（亞太區）

美洲：

Employee 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的印刷本或收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取日後有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知，或撤銷或更改以電郵方式收取該等通知的指示，請登入 www.hsbc.com/ecomms。若閣下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請致函或電郵至適當的股份登記處（地址見第56頁）。印刷本免費供應。

中譯本

請於2012年3月27日之後，向下址股份登記處索取《年度回顧》之中譯本：

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

法文譯本

《年度回顧》備有法文譯本，如欲索取請聯絡下址：

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

聯絡方法

滙豐控股有限公司

於1959年1月1日在英格蘭註冊成立之有限公司，受英國《公司法》規管。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
The Pavilions
Bridgwater Road
Bristol BS99 6ZZ
United Kingdom
電話：44 0870 702 0137
透過網站發出電郵：www.investorcentre.co.uk/contactus
投資者中心：www.investorcentre.co.uk

香港海外股東分冊

香港中央證券登記有限公司
香港皇后大道東183號
合和中心17樓
1712-1716室
電話：852 2862 8555
電郵：hsbc.ecom@computershare.com.hk
投資者中心：www.computershare.com/hk/investors

百慕達海外股東分冊

Investor Relations Team
HSBC Bank Bermuda Limited
6 Front Street
Hamilton HM 11
Bermuda
電話：1 441 299 6737
電郵：hbbm.shareholder.services@hsbc.bm
投資者中心：www.computershare.com/investor/bm

美國預託證券存管處

The Bank of New York Mellon
PO Box 358516
Pittsburgh, PA 15252-8516
USA
電話（美國）：1 877 283 5786
電話（國際）：1 201 680 6825
電郵：shrrelations@bnymellon.com
網址：www.bnymellon.com/shareowner

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
電郵：ost-agence-des-titres-hsbc-reims.hbfr-do@hsbc.fr
網址：www.hsbc.fr

股票經紀

Credit Suisse Securities (Europe) Limited
One Cabot Square
London E14 4QJ
United Kingdom

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

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

財務報表摘要僅為滙豐控股有限公司《2011年報及賬目》的內容摘要，《2011年報及賬目》載於滙豐網站（www.hsbc.com），歡迎瀏覽。中譯本載於www.hsbc.com.hk。

財務報表摘要並非集團的法定賬項，亦不包括董事會報告全文。財務報表摘要不像《2011年報及賬目》般鉅細無遺，令讀者全面掌握集團的業績及財務狀況。

股東及美國預託股份持有人可向下列部門免費索取《2011年報及賬目》：滙豐控股有限公司企業傳訊部 — 8 Canada Square, London E14 5HQ, United Kingdom；香港上海滙豐銀行有限公司企業傳訊部（亞太區）— 香港皇后大道中1號；北美滙豐 — Employee 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《2011年報及賬目》之中譯本，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17樓1712-1716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本頁。

攝影

封面；第 14-23 頁：Matthew Mawson

第 2 頁集團主席；第 7 頁集團行政總裁：George Brooks

第 4-5 頁董事會：所有照片均由 George Brooks 拍攝（惟霍嘉治由 Charles Best 拍攝；凱芝、費卓成、孟貴衍及邵大衛由 Patrick Leung 拍攝）

第 8-9 頁集團管理委員會：所有照片均由 Patrick Leung 拍攝（惟歐智華及麥榮恩由 George Brooks 拍攝；霍嘉治由 Charles Best 拍攝）

© 滙豐控股有限公司 2012 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 企業傳訊部（倫敦）

設計：Black Sun Plc www.blacksunplc.com

中文版製作及翻譯：香港上海滙豐銀行有限公司
印務及電子出版（香港）

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

承印：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。





滙豐控股有限公司
8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom
電話：44 020 7991 8888
www.hsbc.com