



聯繫客戶創先機
助握商情百五載



滙豐控股有限公司
2014年策略報告

HSBC  滙豐

概覽

- 1 我們的背景
- 1 我們的宗旨
- 2 有關前瞻性陳述之提示聲明
- 3 摘要
- 4 集團主席報告
- 7 集團行政總裁之回顧

策略目標

- 9 創建價值及長期持續發展
- 10 滙豐價值觀
- 11 我們的策略

業務模式

- 12 市場覆蓋
- 13 組織架構
- 15 管治
- 16 環球業務
- 18 僱員
- 21 風險概覽

優先策略

- 26 推動業務及股息增長
- 26 實施環球標準
- 28 簡化流程及程序

成果

- 28 財務表現
- 34 薪酬
- 36 可持續發展

董事

- 40 董事

補充資料

- 42 《2014年策略報告》
- 42 索取《2014年報及賬目》
- 42 股東查詢及通訊
- 43 核數師報告

本《2014年策略報告》構成滙豐控股有限公司《2014年報及賬目》的一部分，但並非集團的法定賬目，亦不包括董事會報告。與完整的《2014年報及賬目》比較，本《策略報告》所載資料並不足以全面反映滙豐的業績、業務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。

有關進一步的資料（包括2013年與2012年比較之評述），請參閱提交美國證券交易委員會（「美國證交會」）存檔的20-F表格，亦可登入 www.hsbc.com 及 www.sec.gov 網站瀏覽。

若干界定用語

除文義另有所指外，「滙豐控股」乃指滙豐控股有限公司，而「滙豐」、「集團」或「我們」則指滙豐控股及其附屬公司。在本文件內，中華人民共和國香港特別行政區簡稱為「香港」。當使用「股東權益」及「股東權益總額」等用語時，「股東」指滙豐控股的普通股及由滙豐控股發行並分類為股東權益的優先股及股本證券之持有人。

我們以美元為列賬貨幣，是由於美元及與其掛鈎之各種貨幣所屬區域，是我們進行交易及為業務營運提供資金之主要貨幣區。除另有說明外，本文件呈列的資料已按照IFRS編製。

我們的背景

滙豐是世界上規模最大的銀行及金融服務機構之一。

客戶總數：

5,100萬名

員工總數：

266,000名

(257,600名等同全職僱員)

經營四大環球業務：

- 零售銀行及財富管理
- 工商金融
- 環球銀行及資本市場
- 環球私人銀行

營業地點：

73個

國家及地區

橫跨五個地區：

- 歐洲
- 亞洲
- 中東及北非
- 北美洲
- 拉丁美洲

辦事處總數：

超過6,100個

環球總部：

- 倫敦

市值：

1,820億美元

於下列證券交易所上市：

- 倫敦
- 香港
- 紐約
- 巴黎
- 百慕達

股東總數：

216,000名，遍及127個

國家及地區

我們的宗旨

我們的宗旨是把握市場的增長機遇、努力建立聯繫以幫助客戶開拓商機、推動工商企業茁壯成長及各地經濟蓬勃發展，而最終目標是讓客戶實現理想。

我們的優先策略

滙豐銳意成為世界領先及最受推崇的國際銀行。為此，我們將專注滿足客戶及滙豐所在社會的需要，為所有相關群體帶來長遠可持續的價值。

為落實有關策略，我們於2013年公布了2014至2016年的三個環環相扣且同等重要的優先範疇：

- 推動業務及股息增長；
- 實施環球標準；及
- 簡化流程及程序。

這些優先範疇相輔相成，並以我們日常業務所執行的各項措施為基礎。它們為滙豐的客戶及股東創造價值，並促進滙豐的長遠持續發展。

我們如何衡量業績表現

我們採用一系列財務及非財務衡量指標或集團表現關鍵指標，監察落實策略的進展。由2015年起，我們已重新檢討目標，使之更配合不斷轉變的監管及經營環境。

2014年摘要載於第3頁。

有關新目標的進一步資料，請參閱第32頁。

獎勵表現

集團全體員工(包括執行董事)的薪酬，乃根據財務及非財務表現目標的達標程度釐定。這些配合集團策略的目標已詳列於員工的個人年度表現評分紀錄內。只有全面恪守滙豐價值觀的員工，方獲考慮授予浮動酬勞獎勵。

有關滙豐價值觀的詳情，請參閱第10頁。

有關前瞻性陳述之提示聲明

《2014年策略報告》包含若干對於滙豐財政狀況、經營業績、資本狀況及業務的前瞻性陳述。

前瞻性陳述並非過往事實的陳述，而是包括描述滙豐信念及期望的陳述。某些字詞例如「預料」、「期望」、「打算」、「計劃」、「相信」、「尋求」、「估計」、「潛在」及「合理地可能」，這些字詞的其他組合形式及類似措辭，均顯示相關文字為前瞻性陳述。這些陳述乃基於現行計劃、估計及預測而作出，故不應對其過份倚賴。前瞻性陳述中所作表述僅以截至有關陳述作出當日為準。滙豐並無承諾會修訂或更新任何前瞻性陳述，以反映作出有關前瞻性陳述當日之後所發生或存在之事件或情況。

書面及／或口述形式之前瞻性陳述，亦可能載於向美國證交會提交之定期匯報、致股東之財務報表摘要、委託聲明、售股通函及章程、新聞稿及其他書面資料，以及由滙豐董事、主管人員或僱員向包括財務分析員在內的第三方以口述形式作出的陳述。

前瞻性陳述涉及內在風險及不明朗因素。務請注意，多種因素均可導致實際結果偏離任何前瞻性陳述所預期或隱含的狀況，在某些情況下甚至會出現重大偏差。這些因素包括(但不限於)：

- 滙豐業務所在市場的整體經濟環境產生變化，例如經濟衰退持續或惡化及就業市場波動超出一致預測者；匯率及利率變動；股市波動；批發融資市場流通性不足；國家的房地產市場流通性不足及出現價格下調壓力；各央行為金融市場提供流動資金支持的政策出現不利變動；市場對過度借貸的國家／地區的主權信用憂慮加劇；私人及公營機構的界定福利退休金的資金狀況出現不利變動；及消費

者如何理解持續可用信貸，以及滙豐提供服務所在市場的價格競爭情況；

- 政府政策及規例有變，包括各國央行及其他監管機構在貨幣、利率及其他方面的政策；世界各個主要市場的金融機構面對更嚴格的監管，因而需要採取措施改變金融機構的規模、業務範疇及其相互聯繫；經修訂的資本及流動資金基準，使銀行的資產負債表達致減債，並使現時業務模式及貸款組合可取得的回報下降；為改變業務組合成分及承受風險水平而徵收的徵費或稅項；向消費市場提供服務的金融機構的慣例、定價或責任；有關資產的剝奪、收歸國有、充公，以及有關外資擁有權的法例變更；滙豐業務所在主要市場的破產法例有變及其後果；政府政策出現整體變化，可能會嚴重影響投資者的決定；當前市場動盪引致的特殊政府措施；政治或外交事態出現其他不利發展，造成社會不穩或法律上的不明朗因素，繼而影響對滙豐旗下產品及服務的需求；產品監管機構作出檢討、採取行動或提出訴訟(包括要求遵守額外規定)引致的費用、影響及結果；及滙豐業務所在市場競爭環境的影響，包括非銀行金融服務公司(包括證券行)造成更激烈的競爭；及
- 有關滙豐的特定因素，包括審慎管理風險加權資產增長，以及能夠充分識別所面對的風險，例如貸款損失或拖欠事件，並有效管理該等風險(透過賬項管理、對沖及其他方式)。有效的風險管理有賴於(其中包括)滙豐能否透過壓力測試及其他方式，設法防範所用統計模型無法偵測的事件；以及滙豐能否成功應付營運、法律及監管和訴訟(尤其是遵守美國延後起訴協議)方面的挑戰。

摘要

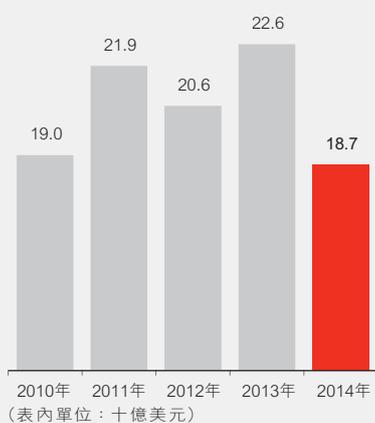
- 列賬基準之除稅前利潤下跌17%至187億美元。經調整除稅前利潤(不包括重大項目及貨幣換算的影響)為228億美元，大致維持不變。
- 滙豐的資本實力更形鞏固。資本指引4過渡基準普通股權一級比率為10.9%，2013年底為10.8%。
- 派發股息增至96億美元，乃因運用資本實力促成有機增長，使我們能夠增加派息。

除稅前利潤

(列賬基準)

187億美元

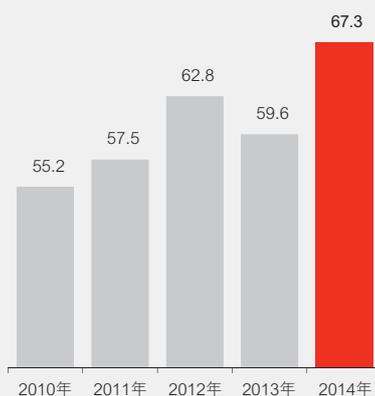
113億英鎊
1,450億港元



成本效益比率

(列賬基準)²

67.3%

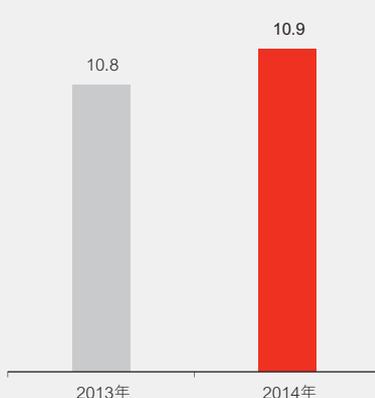


資本實力

(資本指引4過渡基準
普通股權一級比率)¹

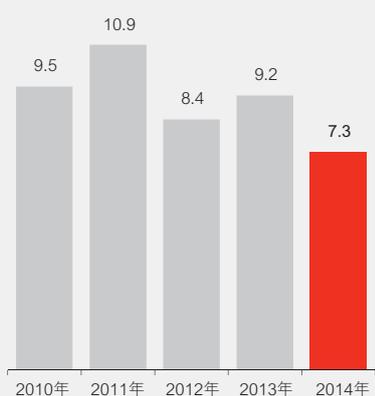
10.9%

於12月31日



平均普通股股東權益回報⁴

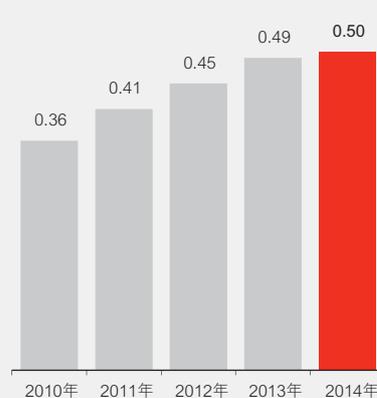
7.3%



每股普通股股息

(就本年度派付)³

0.50美元

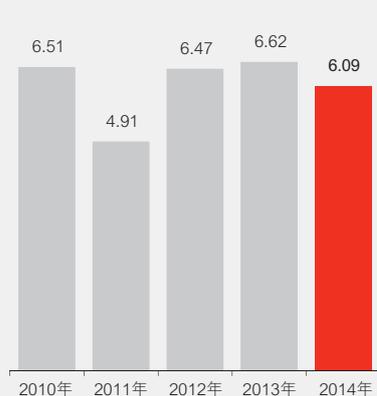


股價

(於12月31日)

6.09英鎊

74.00港元
美國預託股份
47.23美元



有關列賬基準與經調整業績之間差異的說明，請參閱《2014年報及賬目》第40頁。

有關註釋，請參閱第39頁。

集團主席報告



2014年的業績表現，反映年內的地緣政治和經濟逆風，很多都出乎年初時的預期，在此環境下，滙豐繼續重整及強化集團的架構和業務。

在大部分國家和地區，經濟活動仍未達到可以重建消費者信心的水平，亦不足以帶動投資支出增長。受此影響最嚴重的國家，因而推出更多刺激經濟的措施，主要央行亦將利率維持在前所未見的低水平。對通縮趨勢的憂慮進一步升溫，尤以歐元區為甚。雖然中國內地的增長速度顯著高於其他主要經濟體，但預期未來增長將會放緩，嚴重打擊市場情緒，導致商品價格大幅下跌，進一步削弱全球投資支出。

處身於這個環境，集團收入的增長機會主要來自亞洲業務是意料中事，其中貸款和債務資本融資業務均錄得增長。集團於全球各地的支出繼續上升，很大原因在於實施監管改革和加強風險控制，特別是金融系統完整性和操守方面的支出。簡化架構的措施僅能抵銷部分開支增長。由於過往缺失所引致的客戶賠償和監管處罰繼續出現，董事會決心繼續投入必要資源，優先改善相關系統和監控措施，以避免重蹈覆轍。

很明顯，現時社會、監管機構和公共政策對銀行業的期望，令業界的長期成本結構產生變化。數據分析技術(包括「海量數據」)的發展，為我們提供更精密的工具，有助提升集團保護金融系統和防範不法分子的能力。隨著越來越多客戶使用互聯網和流動設備進行交易，我們亦積極投資於網絡安全，以保障集團和客戶免受威脅。為建立所需的數據分析能力，我們須於系統和維護客戶資料方面作出大規模投資，以確保客戶資料準確無誤和經常更新。由於系統過時，加上全球各地歷來均採用不同的數據標準，要重新整理客戶和交易數據，使之配合數碼時代的需要，無疑是一項浩大工程。然而，加強客戶盡職審查能力及提升系統安全，是滙豐作為系統重要性銀行的核心責任，有助我們更積極地做好守護金融系統的職責。

在銀行業按公共政策和監管指令進行重整之際，我們現時需要透過清晰的業務模式，向社會展示

集團規模和多元化的價值。我們絕不能忘記，投資者有權選擇投資對象，員工亦有權選擇其事業前途。因此，我們要證明滙豐能為其服務的社會作出積極貢獻，以建立利於營商的環境，這樣的環境被公認為對經濟增長和繁榮至關重要。

過去150年來，滙豐一直緊隨貿易和投資流向，致力幫助客戶實現財務目標。時至今日，全球經濟已由相互關連變成唇齒相依，無論是大中小型企業還是個人，其財務前景都與多個國家和地區的經濟活動息息相關，而我們的業務模式與這些企業和個人的關係亦變得更加密切。

工商金融業務最能體現上述關係。由於供應鏈管理方案的業務擴展和跨境付款服務的交易量增加，工商金融業務於去年刷新業績紀錄。全球的付款活動中，超過85%來自我們業務網絡覆蓋的國家和地區，成為支持集團業務模式的主要元素。投資方面，企業投資繼續通過集團業務網絡流向增長較快的新興市場。與此同時，中國內地對外投資加速增長，反映內地主要企業有意作多元化發展，同時爭取外界的技術資源和市場。滙豐在主要金融中心建立的業務規模和覆蓋範圍，正好配合上述發展趨勢，可為客戶提供債務及股權融資方案、專門設計的流動資金和交易銀行服務，並主要按客戶的利率和匯兌風險水平提供風險管理解決方案。這些業務屢次贏得業內獎項，反映集團於相關領域的表現備受肯定(主要獎項請參閱「集團行政總裁之回顧」)。此外，集團的零售銀行及財富管理業務繼續構建「以客為先」的可持續發展業務模式，全面取消前線員工績效薪酬與產品銷售額掛鈎的制度，並擴展電子銀行和流動銀行服務。

2014年業績

列賬基準除稅前利潤為187億美元，較2013年減少39億美元或17%，主要反映出售業務利潤和重新分類增益減少，以及罰款、和解開支、英國客戶賠償及相關準備等重大項目對收入和支出產生的負面影響。按經調整基準(用以評估本年度管理層表現和業務表現的主要指標之一)計算，除稅前利潤為228億美元，與按同類基準計算的2013年數據相若。

每股盈利為0.69美元，2013年則為0.84美元。集團資本狀況維持強勁，年底的過渡基準普通股權一級比率為10.9%，12個月前則為10.8%；終點基準比率為11.1%，12個月前則為10.9%。基於以上資本實力和集團的資本生成能力，董事會已批准派發2014年度第四次股息每股0.2美元，全年每股派息共計0.5美元(派息總額達96億美元，較2013年度增加4億美元)。

綜合考慮上述財務表現，加上集團在重整架構、推行監管改革和實施環球標準等方面取得進一步進展，董事會認為行政管理層於加強集團長遠競爭力方面，已於2014年取得可觀進展。

有關2014年重要業績指標和摘要的分析，請參閱「集團行政總裁之回顧」。

監管環境較明朗，但仍任重而道遠

2014年，監管機構在落實監管架構改革方面取得長足進展，在新架構全面實施後，滙豐等環球系統性銀行必須據此營運。我們致力為環球業務作好部署，以便在可接受的風險範圍內，達致投資者所期望的回報。清晰的架構對實現此一目標非常重要。

尤其在解決「大到不能倒」這一難題方面，監管機構的工作大有進展，主要是落實以「自救」債務的

方式來加強現有的吸納損失能力，並詳細界定了解決架構的實際運作方式。兩者均涉及一個關鍵問題，就是如何處理跨境事項，以及註冊國和駐在國的監管責任。

然而，尚有大量工作需要完成。2015年的監管改革議程非常緊湊，在對銀行業架構影響深遠的多個領域，仍須等待多項公共政策決定、監管諮詢及分析研究的結果；當中包括歐洲商議分隔運作架構的結論、針對所謂「影子銀行」的其他監管工作(包括確定系統重要性非銀行機構)、探討中央交易對手的解決架構、最終校準槓桿比率的計算方法、修訂將予提高的整體損失吸納能力水平，以及在全球性金融集團內建立相關能力。

業內接連有不當行為曝光，恢復公眾對銀行業的信任仍是一大挑戰，但我們必須成功克服這個考驗。

除此之外，業界將開展更多工作，運用標準風險權數，以恢復監管機構對內部模型資本計量所失去的信心。監管機構亦正徹底檢討交易賬項，重新審視有關活動所需的資本狀況。該等措施旨在進一步穩定金融業的架構，約需五年時間才能落實，足見改革規模之龐大。

2014年，英國政府亦確認將會長期徵收英國銀行徵費。此項徵費於2010年推出，目的之一是補償納稅人在環球金融危機期間因機構倒閉而承擔的損失。2014年，滙豐就此項徵費的支出達11億美元，較2013年增加2億美元，其中58%與英國銀行業務無關。

重建信任

業內接連有不當行為曝光，恢復公眾對銀行業的信任仍是一大挑戰，但我們必須成功克服這個考驗。這不僅是為社會，亦是為了員

工。員工把事業前途託付滙豐，確保他們以此自豪，是滙豐應有之義。外界憑個別的監控漏洞或個人的不當行為推斷，質疑滙豐的企業文化，這對我們的身分認同無疑是一個沉重打擊。

瑞士私人銀行業務

最近有消息報道集團旗下瑞士私人銀行業務過往一些不可接受的經營手法和行為，提醒我們今後任重而道遠，因為社會對銀行的責任已有更大期許。事件也提醒我們需要密切留意監控措施的成效，以及建立穩健和符合道德的合規文化。

對於外界所報道的操守及合規缺失，我們深感遺憾及抱歉。這有違集團本身的政策，以及公眾對我們的期望。

因應八年多前資料失竊引發的稅務調查，集團正徹底改革私人銀行業務，加強對整個客戶群的盡職審查及稅務透明度篩查。瑞士私人銀行業務的客戶及所服務國家和地區的數目，現時均已縮減至2007年的大約三分之一。此外，滙豐已作出行動，落實經合組織的共同匯報標準及其他措施，務求提高透明度。我們無法改變過去，但放眼未來，我們能夠並且必須持續加強各項監控，提供確鑿證據證明該等措施行之有效。這是我們致力實現環球標準的工作之一，以確保滙豐絕不會在知情的情況下，與企圖逃稅或利用金融系統犯罪的交易對手進行業務往來。

銀行業標準

在更廣泛的層面，繼英國國會銀行業標準委員會於2013年公布其建議後，相關的實施工作已取得重大進展。《2013年金融服務(銀行業改革)法》進一步釐清了管理層和董事會的問責及責任。我們歡迎Colette Bowe女爵士獲委任為銀行業標準檢討委員會主席，並

承諾會全力支持她的工作。英倫銀行、英國財政部及金融業操守監管局正在進行的公平及有效市場檢討，對於重建批發金融市場的誠信而言，是非常合時和重要的措施。

為加強滙豐本身在這些方面的管治工作，董事會於2014年初設立行為及價值觀委員會，專注管治行為的事宜，並已確立為支持董事會於上述重要領域履行職責的核心。

董事會人事交替

自中期報告發布以來，我們採取了進一步措施，加強董事會成員的專長和經驗，並處理主要職位的繼任問題。

2015年1月1日，安銘(Phillip Ameen)加入董事會為獨立非執行董事，同時出任集團監察委員會成員。安銘曾擔任通用電氣公司副總裁、審計長及首席會計師。他在這世界領先的國際企業累積了廣泛的財務及會計經驗，並長期參與制訂會計準則，具有深厚的技術知識，必將有助董事會的運作。憑藉擔任滙豐美國業務董事的經驗，他亦可就集團董事會的討論事項提供精闢見解，並加強集團董事會與主要附屬公司之間既有的緊密聯繫。

駱耀文爵士此前曾表示，有意於即將召開的股東周年大會上退任董事一職。我欣然呈報，駱耀文爵

士已同意留任副主席最少一年。他除領導各非執行董事履行職責外，還為我和歐智華提供了有力的支援。我們很高興能繼續從他的睿智及經驗中獲益。

150周年

2015年是滙豐在香港及上海創立的150周年。開業之初，滙豐只是一家專注於貿易及投資的小型地區銀行。滙豐全人對各位先賢心懷感激及敬意，他們的智慧和遠見，帶領滙豐成為全球最重要的金融機構之一，在現今唇齒相依的世界，為個人及企業提供所需的金融服務。

展望未來

2015年及往後的種種不明朗因素和挑戰，多非我們所能控制，尤其是在經濟復甦乏力和政策支持措施有限的情況下。因此，我們必須全盤考慮各種因素和挑戰。當前地緣政局緊張產生的意外後果、歐元區成員去留未定、政治變遷、貨幣及商品價格重新調整、利率變動及央行非常規政策的成效，以及眾多其他因素，均可能嚴重影響經濟狀況、投資信心及消費決定。作為總部設於英國的大型金融機構，滙豐更面臨多一項不明朗經濟因素，就是英國會否繼續留在歐盟。今天，我們發表了一份重要研究報告，結論是：鑑於歐盟市場對英國貿易舉足輕重，與脫離歐盟相比，合力建成

一體化的服務業市場，並透過改革來提升歐盟的競爭力，其風險顯然較低。

目前亦有不少有利的趨勢，支持我們對未來一年作出正面展望。中國對外投資呈現增長趨勢、人民幣有望進一步自由化和國際化，以及中國經濟由依賴出口轉為倚靠內需，均令我們深受鼓舞。歐洲成立資本市場聯盟，而新一屆歐盟委員會宣布專注發展經濟及增加就業，亦將帶來業務機會。美國經濟強勁復甦，加上油價下跌的效益，可望促進環球經濟增長。《跨大西洋貿易與投資夥伴協定》及《泛太平洋夥伴協定》的談判進展順利，亦可能令相關群體獲益良多。現時各方對全球基建投資資金供應的關注，具有十分重要的潛在意義。

最後，我謹代表董事會，再次感謝全球各地的266,000名滙豐同事，在2014年堅守崗位、勤勉盡力，協助滙豐繼往開來，與時並進，再創150年輝煌成就。



集團主席

范智廉

2015年2月23日

集團行政總裁之回顧



2014年是充滿挑戰的一年。年內，我們繼續努力提升業務表現，同時致力應對營業支出上升所帶來的影響。

利潤表現未如理想，第四季의 艱難境況，掩蓋了前三季取得的若干進展。第四季業績面對的挑戰，有許多亦是行業整體所面對的考驗。儘管如此，我們仍然看到一些令人鼓舞的跡象，尤其在工商金融業務、資金管理服務及人民幣產品和服務方面。我們亦得以繼續增加派息。

2014年的列賬基準除稅前利潤為187億美元，較上年度下降39億美元，反映出出售利潤及重新分類增益減少，以及其他重大項目的負面影響，包括總計達37億美元的罰款、和解開支、英國客戶賠償及相關準備。

經調整除稅前利潤(剔除貨幣換算差額及重大項目按年比較的影響)為228億美元，與2013年相若。

亞洲繼續為集團利潤作出重大貢獻，中東及北非地區2014年的除稅前利潤更創出新高。亞洲和中東及北非合共貢獻了集團超過70%的經調整除稅前利潤。

工商金融業務的列賬基準利潤亦刷新紀錄，證明我們成功執行策略。該項業務的收入持續增長，以香港及英國兩個本位市場的增幅最為顯著。

環球銀行及資本市場業務在年內首三季的表現相對較佳，但第四季則和業內許多機構一樣，表現未如理想。2014年的收入有所下降，尤其是資本市場業務，但所有其他前線業務均錄得按年增長。

零售銀行及財富管理業務的收入亦告減少，主要原因是我們持續重整該項業務。然而，在環球投資管理業務方面，我們繼續推動集團策略，促進各項環球業務加強合作，有助吸引290億美元的新增資金淨額。

環球私人銀行業務的全面改革仍然持續。是項計劃由2011年開始加速實施，包括推行多項嚴格措施，以防範金融犯罪、落實監管合規和增加稅務透明度。為達到集團理想的業務模式，我們亦參考了經六方面考慮得出的結果，出售若干業務和客戶組合，其中包括於日本、巴拿馬和盧森堡的資產。目前，集團旗下的瑞士私人銀行客戶賬項已較峰值縮減近七成。2014年內，我們繼續重整私人銀行的業務模式，包括向LGT Bank出售瑞士的客戶組合，其影響之一是收入減少。與此同時，我們亦積極推展符合新模式的業務，在2014年吸納了新增資金淨

額140億美元，主要來自環球銀行及資本市場業務和工商金融業務的客戶。

貸款減值準備下降，反映目前的經濟環境，以及自2011年以來集團對業務組合作出的改變。

營業支出上升，乃由於監管及合規成本上漲、通脹壓力，以及投資於策略方案以支持業務增長，其中亞洲及歐洲工商金融業務的投資尤為重點。重大項目支出(包括重組架構成本)也高於去年的水平。

有關英國金融業操守監管局和美國商品期貨交易委員會就外匯市場進行的查訊，我們已於2014年達成和解。滙豐的聲譽因少數個人行為嚴重受損，但這些人並不代表絕大多數滙豐員工，因為我們大部分員工均奉行社會對銀行所期望的價值觀和標準。目前，事件正由嚴重詐騙調查處妥善處理。

集團的資產負債狀況保持穩健，客戶貸款對客戶賬項比率為72%。若剔除貨幣換算的影響，客戶貸款於2014年增長280億美元。

於2014年12月31日，過渡基準普通股權一級比率為10.9%，資本指引4終點基準普通股權一級比率則為11.1%。

建立聯繫以助客戶開拓商機

2015年正值滙豐成立150周年。滙豐於1865年在香港創立，為本地及國際貿易提供融資，此後迅速擴展，並把握了亞洲、歐洲及北美洲之間商貿往來日趨頻繁的商機。時至今日，為全球各地客戶建立聯繫的能力，仍然是集團策略的核心所在。於2014年，我們繼續開發倚賴國際聯繫的產品，致力推動相關業務的增長。

我們領先同業的環球貿易及融資業務仍然表現強勁。在《全球貿易評論》雜誌的「貿易界領袖」大獎中，我們獲評選為「全球最佳貿易融資銀行」和「中東及北非最佳貿易融資銀行」。

資金管理服務方面，客戶委託增加，客戶服務範圍亦有所改善。同時，我們在《歐洲貨幣》雜誌舉辦的2014年資金管理調查中，連續第三年獲評選為「全球最佳資金管理銀行」。

我們於資本融資市場所佔的份額持續增加，而且在英國和香港兩個本位市場的債務資本市場，以及在香港的股票資本市場，均獲國際市場調查公司Dealogic評選為世界第一位。在2014年《國際金融評論》雜誌所頒發的大獎中，我們亦贏得「年度最佳環球債券行」、「年度環球最佳衍生工具機構」和「年度亞洲最佳債券行」多項殊榮。

2014年，我們進一步鞏固在快速增長的人民幣市場的領先地位。環球金融訊息系統SWIFT的資料顯示，在全球最廣泛使用的支付貨幣中，人民幣已由兩年前的第十三位，躍升至目前的第五位。過往12個月內，我們的人民幣產品收入錄得增長，集團亦繼續在全球離岸人民幣債券發行機構的排名中高踞榜首。此外，滙豐在《亞洲貨幣》雜誌的「2014年離岸人民幣服務調查」中，獲評選為「最佳整體離岸人民幣產品及服務供應商」，並在2014年《亞洲風險》雜誌所頒發的大獎中，贏得「年度最佳人民幣服務機構」的殊榮。

經營環球業務

自2011年集團策略公布以來，經營環球業務模式的監管相關成本已顯著上升。

正如集團主席報告所述，監管環境正持續轉變。

滙豐致力成為世界領先的國際銀行，意味改善監管合規的實力和實施環球標準，必然成為我們的優先要務。自2011年至今，合規部的職員人數已增逾一倍，但要強化集團的合規實力，我們仍要再加努力。

同時，我們所持的資本水平已較金融危機前增加60%以上。具體

而言，我們已進一步強化資本，以回應英國審慎監管局的的要求。

儘管集團於2011年設定目標時，已預見日後須按規定持有更多資本，但此後因種種要求而承擔的額外支出和資本承諾，卻非當時所能全面預計。變化的步伐異常快速，因此集團於2011年設定的部分目標已不再切合實際。

有鑑於此，我們已重新設定集團的中期目標，以配合不斷變遷的經營環境。

我們的股東權益回報率修訂目標設定為10%以上。新訂目標乃採用介乎12%至13%的資本指引4終點基準普通股權一級資本比率以模型推算。

我們的成本目標是：經調整基準的收入增長須超過成本增長（即收入增長對支出增長的比率為正數）。

此外，我們亦重申增加派息的承諾。具體而言，循序漸進的股息增長應配合集團整體盈利能力的提升，並基於我們能夠及時達致監管規定資本水平的前提來預計。

上述目標能現實地反映滙豐在當前經營環境下的業務能力。

集團僱員

我十分感謝滙豐全體員工在2014年的努力、投入和專業表現。

年內，我們為準備接受多個司法管轄區的壓力測試而進行了大量工作，結果確定集團具備足夠的資本實力。滙豐將於2015年面對更多壓力測試。

我們必須努力確保集團繼續遵守反洗錢和制裁法例，而在2014年亦並無鬆懈。

集團管理層和全體員工繼續與監察員緊密合作，以履行承諾，遵守我們與美國當局及英國金融業操守監管局於2012年12月所達成的和解協議。目前，我們已收到監察員的第二份年度報告。雖然

報告確認滙豐繼續履行與美國司法部所訂延後起訴協議下的各種責任，但一如我們所料，集團往後仍有大量工作需要完成。

總結及展望

集團維持良好的業務架構，為把握整體市場趨勢所帶來的機遇而蓄勢待發。低息環境仍然持續，宏觀經濟狀況亦維持正面。集團仍需解決若干過往遺留下來的問題，但有關事項可望於2015年取得更大進展。我們亦將繼續進行2011年開始的簡化架構工作，使集團更加易於管理和監控。

2014年的業績反映香港業務持續向好，為集團的整體表現提供有力支持，亞洲其他地區和中東及北非的業務亦帶來進一步的重大貢獻。工商金融業務續創佳績，採用不同方式服務不同類別客戶的環球銀行及資本市場業務亦展現出良好韌力，證明集團致力連繫環球貿易與資金流的策略行之有效。零售銀行及財富管理業務的改革仍在進行之中，但減輕業務風險的工作已於2014年取得較大進展。此外，環球私人銀行業務繼續吸引來自其他環球業務的客戶，並錄得新增資金淨額。我們亦繼續厲行節約，致力實現淨額節省，以抵銷因通脹及實施環球標準而增加的成本。

集團於2015年初的業績令人滿意。

我們將繼續致力推行集團策略，為廣大股東創造價值。



集團行政總裁

歐智華

2015年2月23日

策略目標

創建價值及長期持續發展

我們繼續按照於2011年首次制訂的滙豐願景，以及有助達成願景的清晰策略行事。該策略界定我們競爭的目標範圍與方式。我們經常根據此策略評估進度，並定期向相關群體提供最新資料。

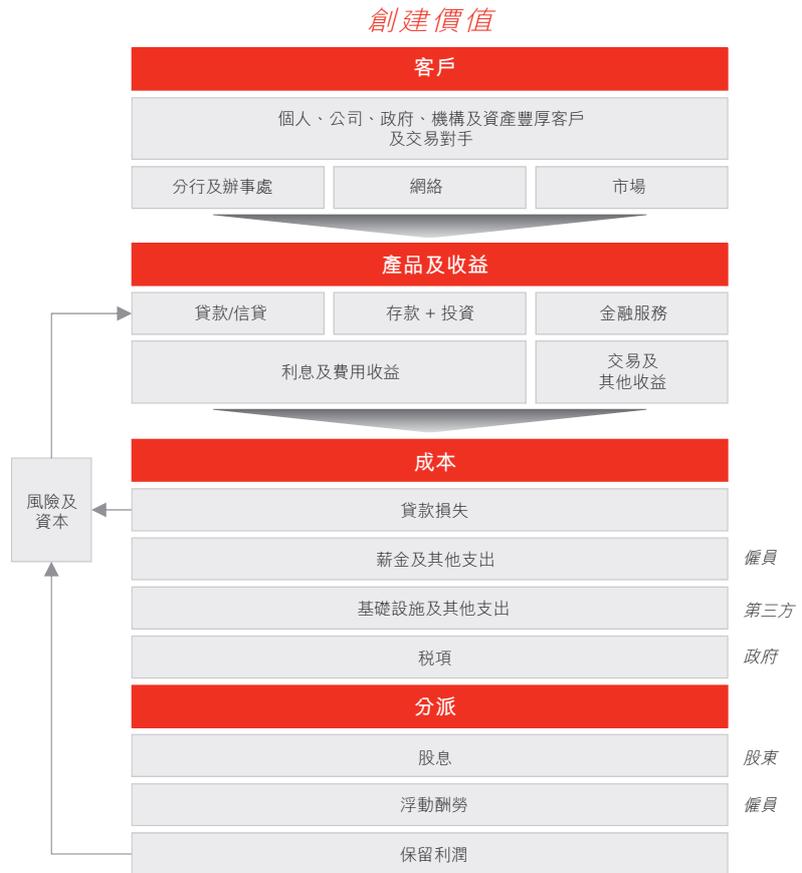
我們透過各項主要業務—支付款項、接受存款、推動貿易、提供融資和管理風險—在社會和經濟體系均扮演關鍵角色。我們的目標是建立和維持可長期持續發展的業務。

如何創建價值

銀行及銀行內的個別人員以不同的方式為各方人士創建價值，對經濟和社會體系均非常重要。

我們讓客戶把儲蓄存入銀行，猶如放入安全港，既穩妥又方便。我們直接或透過資本市場，讓存戶和投資者的資金流向借款人。借款人運用這些貸款或其他信貸方式，購入貨品或投資於各種業務。我們藉此幫助經濟體把個別而短期的儲蓄匯集成為較長期的融資。我們把投資者與尋求投資資金的人集合起來，並發展新的金融產品。我們亦擔當付款代理的角色，協助個人和商業客戶在本國及世界各地進行各項交易。我們承擔這些活動帶來的風險，並會加以管理及在價格上反映出來。

直接貸款包括住宅及商業按揭和透支，以及有期貸款。我們向經營國際貿易的進出口商提供融資，亦向各類公司提供墊款，並以其客戶的欠款作抵押。



我們亦提供其他金融產品和服務，包括經紀服務、資產管理、財務顧問服務、人壽保險、企業融資、證券服務及另類投資。我們擔任金融資產的市場莊家，讓投資者有信心能迅速定價，而且交投活躍。我們為政府以至大型及中型企業、中小企、資產豐厚人士及零售銀行客戶提供以上各種產品。我們協助客戶在債務及股票資本市場向外界投資者籌集資金，又為這些證券造就流通性和公開價格，讓投資者可在第二市場進行買賣。我們提供外幣兌換，以協助國際貿易。

滙豐為廣泛類別客戶提供管理風險的產品，例如：零售客戶可透過壽險和退休金產品管理風險，公司客戶則以應收賬融資或跟單貿易工具管理風險。企業客戶亦需要我們的協助，運用滙豐的專

業知識和市場網絡，來管理業務上的金融風險。

至於資產及負債價值變更及利率變動引致的風險，則以遠期、期貨、掉期，以及期權等衍生工具產品作為主要的管理工具。因此，我們是活躍的市場莊家及衍生工具產品交易對手。客戶利用衍生工具產品來管理其風險，例如：

- 使用遠期外匯合約來對沖出口銷售的收益或入口原料的成本；
- 使用通脹掉期來對沖日後的通脹相連負債，例如支付退休金；
- 將不固定的債務利息還款額轉為定息付款，反之亦然；或
- 就市場或某些股票價格的變動為投資者提供對沖。

策略目標

創建價值及長期持續發展／滙豐價值觀／我們的策略

我們向客戶收取差價，即向客戶收取的價格與在市場執行對沖的假設成本之間的差額。若能有效管理該持倉的風險，在該項交易期滿時我們便可以保留該差價。

除衍生工具外，我們同時使用其他金融工具，務使客戶業務產生的各項風險不會超出風險限額。在一般情況下，客戶同時買入及賣出相關工具，在此情況下，我們會透過與其他交易商或專業交易對手進行交易，致力管理任何剩餘風險。若我們未能全面對沖剩餘風險，則可能獲利或蒙受損失，因為市況變動會影響組合的淨值。

我們亦使用壓力測試及其他風險管理技巧，以確保在不同的潛在市場境況下，潛在虧損不會超出我們的承受風險水平。

此外，我們亦管理滙豐集團內部的風險，包括我們與客戶業務往來所產生的各項風險。

有關風險的詳情，請參閱第21頁。有關滙豐如何管理本身風險的詳情，請參閱第24頁。

長期持續發展

滙豐深明在財務方面的持續成功，與業務所在地的經濟、環境和社會狀況息息相關。對我們而言，可持續發展意味在發展長遠業務的過程中，所作決策會平衡社會、環境和經濟方面的考慮因素。這讓我們推動業務茁壯成長、回饋股東和僱員、繳納業務所在地的稅項，以及為社區的健康發展和

成長作出貢獻。我們依賴此基礎達致股東權益回報持續增長及長期利潤增長。

我們的營商之道與業務範疇同樣重要：我們對客戶、員工和股東，以及廣大社群所肩負的責任，遠比純粹獲取利潤重要。這包括於所有業務所在地一致實施最高標準，以便查察、阻止及防範金融犯罪。

可持續發展是集團優先策略的基礎，讓我們可達成目標。我們有能力識別和處理可能為業務帶來風險或機遇的環境、社會和道德發展趨勢，正是我們在財務上取得成功的要素。我們的可持續發展決策會構建集團的聲譽、加強員工的投入感，以及影響業務的風險狀況，並有助降低成本和開拓新的收入來源。

滙豐網絡遍布全球，在本位和優先發展市場的多項業務早已根基穩固，加上產品和服務組合極其廣泛，均突顯滙豐比同業競爭對手優勝，而且業務和營運模式尤其穩健。這使集團在銀行業最動盪的時期仍能賺取利潤，我們相信這些模式對集團的未來續有助益，並會支持我們實現優先策略。

有關業務及營運模式的詳情，請參閱第12頁。有關滙豐的可持續發展，詳情請參閱第36頁。

滙豐價值觀

滙豐的首要目標之一，是在每次作出決定、與客戶溝通，乃至員工之間互動交流時，都能貫徹滙豐價值觀。這也是決定集團營運方式的要素。

在日常營運中實踐滙豐價值觀，正是我們文化的底蘊。隨著監管政策、投資者信心及社會對銀行的期望不斷演變，秉承滙豐價值觀尤其重要。我們會依據滙豐價值觀，挑選、評估、嘉許、酬報和培訓員工。我們期望集團的行政人員和僱員在執行職務時，均敢於以誠信正直行事，做到以下各點：

滙豐價值觀

穩妥可靠，堅守正道

- 堅持正道、實現承諾、堅毅穩健及值得信賴；
- 勇於負責、具決斷力、善用判斷力和常識，並鼓勵他人承擔權責。

坦誠開放，接納不同理念和文化

- 溝通態度開誠布公、不懼挑戰，能從錯誤中汲取教訓；
- 聽取意見、公平待人、親和共融，且尊重不同理念。

重視與客戶、社區、監管機構及員工之間的緊密聯繫

- 建立聯繫網絡、注重對外關係、跨越領域積極合作；
- 關心個人及其發展、給予尊重、支持和回應。

我們的策略

長遠趨勢

我們訂定的策略配合以下兩項長遠趨勢：

- 全球經濟的聯繫日益緊密，國際貿易量及跨境資金流的增長，繼續超越國內生產總值的平均增幅。在未來10年內，我們預期貿易及資金流增長超出國內生產總值的增長，世界貿易的85%增長將來自35個市場，而跨境資金流的集中程度亦不相伯仲。
- 我們預期，受惠於人口結構與城市化的發展，在全球最大的30個經濟體中，亞洲、拉丁美洲、中東及非洲地區若干經濟體的規模，至2050年會擴大至大約四倍，尤勝歐洲及北美洲合計的水平。到了2050年，最大的30個經濟體中，預期有18個來自亞洲、拉丁美洲或中東及非洲。

競爭優勢

在目前的環境下，重要的是：

- 擁有國際網絡與提供環球產品的實力，從而把握國際貿易與資金流所帶來的商機；以及
- 在增幅最吸引的市場，把握機遇作有機投資，並維持本身的投資實力。

滙豐的競爭優勢來自：

- 我們在主要的策略市場具備可觀的業務規模，並且承諾作長遠的發展；
- 我們的業務網絡覆蓋85%以上的環球貿易與資金流；
- 我們擁有均衡的業務組合，以服務全球客戶為本；
- 我們實力雄厚，既可強化資本基礎，同時向僱員發放具競爭力的獎勵，並為股東提供上佳的回報；
- 我們的資金基礎穩固，客戶賬項款額約達14,000億美元，其中72%已借予客戶；及
- 我們在最有利的金融樞紐，維持強大的資產負債實力與交易營運能力。

兩方面的策略

為應對此等長遠趨勢，我們制訂了一項兩方面同時並進的策略，以反映我們的競爭優勢：

- 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貿易與資金流。我們的業務網絡覆蓋全球，而且服務多元化，是服務客戶的優越條件，可透過工商金融與環球銀行及資本市場業務，協助他們由小企業發展成大型跨國企業。
- 財富管理及零售銀行業務具備本土實力。我們的目標為透過集團的卓越理財方案與環球私人銀行業務，在橫跨亞洲、拉丁美洲及中東地區的優先發展市場，捕捉社會流動性與創富增值所帶來的商機。而且，我們預期只會在業務規模足可為集團帶來盈利的市場，投資於全方位的零售銀行業務。

業務模式

市場覆蓋／組織架構

業務模式

市場覆蓋

我們的業務模式是透過國際網絡，聯繫及服務多個緊密相連的市場。

我們藉營運附屬及聯營公司，提供全面的銀行及相關金融服務。這些服務主要由擁有龐大本土存款基礎的本土銀行提供。

英國和香港是我們的本位市場，另外19個國家或地區則是我們的優先發展市場(見下文)。這21個市場佔集團2014年除稅前利潤超過90%，是我們投投資本的重點所在。網絡市場富濃厚的國際色彩，與滙豐的國際網絡相輔相成，主要透過工商金融業務和環球銀行及資本市場業務營運。我們的本位市場、優先發展市場及網絡市場合共覆蓋全球國際貿易及資金流約85%。

最後一類是小型市場，包括我們已在當地建立足以產生盈利的經營規模或設有代表辦事處的市場。

我們的法律實體受當地監管機構監管；在英國，整個集團的審慎監管事宜(有關安全和穩健)受審慎監管局(「PRA」)監管，而操守事宜(有關保障消費者及市場)則受金融業操守監管局(「FCA」)監管。

滙豐的市場

	亞洲	歐洲	中東及北非	北美洲	拉丁美洲
本位市場	— 香港	— 英國			
優先發展市場	— 澳洲 — 中國內地 — 印度 — 印尼 — 馬來西亞 — 新加坡 — 台灣	— 法國 — 德國 — 瑞士 — 土耳其	— 埃及 — 沙地阿拉伯 — 阿聯酋	— 加拿大 — 美國	— 阿根廷 — 巴西 — 墨西哥
網絡市場	— 業務對象主要是工商金融業務和環球銀行及資本市場業務的國際客戶及企業 — 這些市場連同本位及優先發展市場，合共覆蓋國際貿易及資金流約85%				
小型市場	— 滙豐已建立具盈利能力的經營規模和重點業務的市場 — 代表辦事處				

投資準則

我們循六方面的考慮決定集團作出投資的時間和範疇。首兩個考慮因素—國際聯繫和經濟發展—確定業務是否符合集團策略。另外三個考慮因素—盈利能力、成本效益和流動資金—確定業務的財務狀況是否具有吸引力。第六個考慮因素—金融犯罪風險—管控高風險司法管轄區內的活動，

並在適當情況下藉限制業務範圍作自我保障。

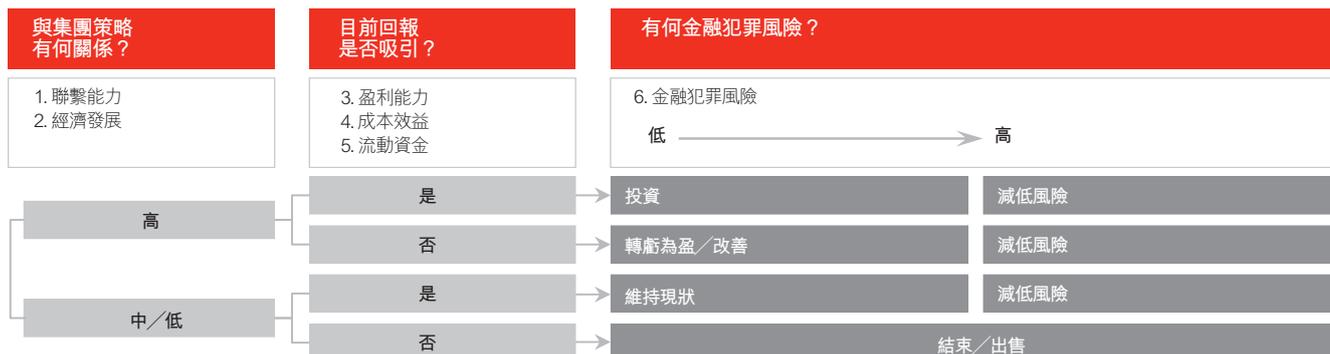
在決定投入額外資源的範疇時需考慮以下三個方面：

- 策略：我們僅會投資於符合集團策略的業務，大部分是在我們的本位和優先發展市場，以及目標業務與客戶；
- 財務：投資必須能為集團增值，而且回報、收入和成本必須達到最低限度的要求；以及

— 風險：投資必須符合我們的承受風險水平。

我們會依據以上六方面的考慮進行地區及業務組合的年度檢討，以更新我們的市場及業務的優先發展範疇。

決策時會作出六方面考慮



組織架構

我們的營運模式以矩陣管理架構為基礎，並透過各環球業務、地區及環球部門營運業務。

這個矩陣由一個法律實體架構組成，並以滙豐控股有限公司為首。

控股公司

滙豐控股為集團的控股公司，是旗下附屬公司股本的主要來源，在有需要時也會提供非股權資本。

集團管理委員會(「GMB」)獲滙豐控股董事會授權，在董事會設定的承受風險水平內，負責集團的管理工作及日常運作。集團管理委員會負責確保集團擁有充足的現金來源，可向股東支付股息、向債券持有人支付利息、承擔開支及繳稅。

滙豐控股並無向任何經營銀行業務的附屬公司提供核心資金，亦非該等附屬公司在最後關頭的貸款人，本身亦無從事任何銀行業務。滙豐旗下附屬公司均為獲個別撥資的公司，在營運上實施集團策略。

環球管理架構

下表詳列我們四大環球業務、五個地區和11個環球部門，並概述它們在滙豐管理架構下的職責。

有關主要附屬公司的詳情，請參閱《2014年報及賬目》財務報表附註22：集團的簡明架構圖則載於第462頁。

環球管理架構



結構性改革

銀行業務結構性改革及復元和解決計劃

全球有多項發展是與銀行業務結構性改革及推行復元和解決機制有關。

制訂復元和解決計劃後，一些監管機構和國家當局亦要求銀行改變其公司架構，包括要求銀行在本地註冊成立或將若干業務分隔運作。英國已頒布分隔運作的法例，要求將零售及中小企的存款與交易活動分隔(見下文)。在其他司法管轄區，類似規定已經推行或正準備推行。

復元和解決計劃的政策背景

經歷金融危機後，20國集團的領袖要求金融穩定委員會(「FSB」)就28家(現時為30家)指定全球系統重要性銀行(「G-SIB」)制訂更有效的復元和解決安排，導致提出一系列有關復元和解決計劃、跨境合作協議，以及減低阻礙解決方案的措施之政策建議。

於2013年12月，審慎監管局為英國銀行及在英國經營業務的國際銀行訂立復元和解決規則。此等規則經修訂後成為由2015年1月起實施的歐盟《銀行復元和解決指引》的一部分。

滙豐的解決策略及公司架構變動

我們一直與英倫銀行、審慎監管局及集團的其他主要監管機構緊密合作，為滙豐制訂和協定一項解決策略。我們認為，解決策略倘能讓集團於推行解決方案時在附屬銀行層面分拆(稱為多點進入策略)，而非於推行解決方案時保留在集團內(稱為單點進入策略)，是最佳的方法，因為這個方法能配合集團的現有法律和業務架構。

就如所有全球系統重要性銀行一樣，我們正與監管機構一起了解集團內不同業務部門和附屬銀行實體之間的互相依存性，以提高可予分拆的程度。

我們已制訂計劃減低或消除不同業務部門和附屬銀行實體之間的重大互相依存性，以便進一步協助集團推行解決方案。具體安排包括，為消除營運上的互相依存性(即由一家附屬銀行向另一家提供重要服務)，我們決定將該等重要服務由附屬銀行轉移至一群獨立註冊成立的服務公司(「服務公司集團」)。服務公司集團將獲獨立撥資，以確保在推行解決方案過程中持續提供服務。服務公司集團的主要部分已經存在，此方案只涉及把仍由附屬銀行負責的餘下重要服務轉移至服務公司集團。該等服務此後將由服務公司集團向附屬銀行提供。

英國的分隔運作安排

2013年12月，英國《2013年金融服務(銀行業改革)法》(「銀行業改革法」)獲御准通過。該項法案實施了銀行業獨立委員會的大部分建議，其中包括規定大型銀行集團「分隔」出英國零售銀行業務，讓被禁止從事重大交易活動且獨立註冊成立經營銀行業務的附屬公司(「分隔運作銀行」)負責。就此目的而言，英國並不包括皇家屬地。分隔運作安排將於2019年1月1日完成。

2014年7月，第二階段立法工作最終落實，其中包括訂立條文進一步詳列經參考資產總值而應轉移至分隔運作銀行的個別客戶，以及根據營業額、資產及僱員數目而應轉移的企業。此外，第二階段立法限制了分隔運作銀行的活動和地域覆蓋範圍。

2014年10月，審慎監管局公布一份關於分隔運作規則的諮詢文件，內容關於法律架構、管治，以及服務和融資的持續性。審慎監管局擬進行進一步諮詢，並於適當

時候最終落實分隔運作規則。審慎監管局亦公布一份有關在解決方案下持續營運的討論文件。

根據審慎監管局諮詢文件的要求，我們已於2014年11月向英國的監管機構提呈一項臨時分隔運作計劃。該計劃訂明是根據法律規定於一家獨立附屬公司進行的分隔運作活動，大致為現時屬英國滙豐銀行有限公司(「英國滙豐銀行」)部分業務的零售和中小企服務。

此外，該計劃又訂明加強服務公司集團服務的建議，反映審慎監管局各份諮詢及討論文件對營運持續性的預期。該計劃仍有待內部進一步計劃和審批，並最終須經審慎監管局、英國金融業操守監管局及其他相關監管機構審批。

歐洲銀行業結構性改革

2014年1月，歐洲委員會公布對歐洲銀行業結構性改革的立法建議，包括建議禁止金融工具及商品的坐盤交易，以及監管機構可酌情要求若干交易活動在獨立的附屬公司進行，與接受存款業務分隔。

分隔運作的接受存款公司須與進行交易活動的公司分別營運，包括規定分隔資本及管理結構、發行本身債務及按公平原則進行公司間交易。

建議的草擬本載有條文，容許已執行本身結構性改革立法的成員國減少實施此等規定，但須符合若干條件。鑑於英國落實銀行業改革法，此項容許減少實施的安排或會對英國有利。

該等建議現有待歐洲議會及部長理事會討論。根據最終規則實施任何分隔的日期，將須視乎就最終法例(如有)達成協議的日期而定。

管治

董事會致力在業務所在地確立及維持最高水平的企業管治。良好的企業管治對滙豐的長遠成功和持續發展的能力非常重要。

我們相信，滙豐的持續成功之道，在於強健而具透明度的企業管治架構。董事會一直專注加強我們的企業管治架構，以支持集團成功實施環球標準。

董事會和委員會的角色

滙豐的策略和承受風險水平由董事會釐定，而日常業務營運則由董事會授權集團管理委員會負責。

除了定期會議之外，集團管理委員會還負責舉行風險管理會議。

董事會設立的非執行董事委員會之主要任務在下圖說明。各主要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。

有關集團企業管治的詳情，請參閱《2014年報及賬目》第263頁。

滙豐控股董事會的委員會結構及企業管治架構



有關註釋，請參閱第39頁。

集團管理委員會執行委員會



環球業務

我們的四大環球業務是：零售銀行及財富管理、工商金融、環球銀行及資本市場和環球私人銀行。四大環球業務負責在集團內貫徹

其開拓、實施及管理業務方案，專注提升盈利能力及效益。該等業務連同各地區的業務部門，在集團策略的範圍內制訂本身策略，負責發出有關該等業務的規劃指

引，對其利潤及虧損負責，並管理屬下員工數目。

環球業務的主要業務活動，以及該等業務的產品及服務概述如下。

2014年環球業務的主要業務活動

環球業務	零售銀行及財富管理	工商金融	環球銀行及資本市場	環球私人銀行
負債主導型	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 資產負債管理 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務
資產主導型	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款 	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款 國際貿易及應收賬融資 	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款 資產及貿易融資 	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款
費用主導型及其他	<ul style="list-style-type: none"> 資產管理 匯財策劃及財務策劃 經紀業務⁶ 保險(分銷：制訂壽險產品) 	<ul style="list-style-type: none"> 商業保險及投資 	<ul style="list-style-type: none"> 企業融資⁷ 資本市場⁸ 證券服務 	<ul style="list-style-type: none"> 資產管理⁹ 財務顧問¹⁰ 經紀業務⁶ 企業融資(透過環球銀行及資本市場業務提供)⁷ 另類投資¹¹ 信託及遺產規劃

有關註釋，請參閱第39頁。

零售銀行及財富管理

產品及服務

零售銀行及財富管理業務接受存款及提供交易銀行服務，讓客戶管理其日常財務，並為未來儲蓄。我們提供信貸融資，協助客戶應付長短期的借貸需求；同時提供財務顧問、經紀、保險及投資服務，幫助客戶管理財富，未雨綢繆。

滙豐開發的產品，可滿足特定客戶群的需要，包括一系列的不同服務與服務途徑。

零售銀行及財富管理業務提供四項主要服務：

- **滙豐卓越理財**：設專責客戶經理為中上階層客戶及其直系親屬提供專業及專門設計的意見。客戶可於全球各地獲得緊急旅遊支援、優先電話理財服務，並可於網上透過「環球賬戶」功能查閱名下所有卓越理財戶口。

- **滙豐運籌理財**：協助新冒起的中上階層客戶管理日常財務，讓客戶享用一系列優越的產品、利率和條款。滙豐運籌理財亦是我們與客戶建立關係的起點，我們藉此為客戶提供支援及指引，助其實現理想。

- **匯財策劃及財務策劃**：按照個人客戶特定需要設計的財務策劃程序，協助客戶保障、增加和管理財富。我們提供由環球投資管理、資本市場及滙豐保險業務與精選第三方供應商制訂的投資及財富保險產品。

- **個人理財**：利用全球產品平台，按照全球適用的服務標準，提供既符合環球標準亦切合本土需求的理財產品與服務。這些產品與服務不單可靠易明，而且具有理想的價值。

零售銀行及財富管理業務通過四個主要途徑提供服務：分行、自助銀行終端機、電話理財中心及電子銀行(互聯網及手機)。

客戶

零售銀行及財富管理業務為約5,000萬名客戶服務。我們致力與客戶建立終身關係，伴隨客戶經歷人生各個階段，為他們提供專

門設計的產品和服務，以配合其人生不同目標、願望和鴻圖大計。當部分客戶面對財務壓力時，我們的宗旨是以耐心、公平和諒解的態度給予支持，與客戶共渡難關。

滙豐時刻以客戶為念，不斷研究和投入資源，確保客戶可以方便、安全和可靠地享用我們的服務。我們一直致力確保出售的產品能切合客戶所需，而所訂價格對客戶及股東雙方而言均屬公平合理。我們亦推行一項新獎勵計劃，這項計劃與產品銷量並無掛鉤，反而側重於評估我們能夠滿足客戶需求的程度。

我們在特定國家或地區對零售銀行客戶進行獨立市場研究調查，以衡量客戶的滿意度，並根據「客戶推薦度指標」，對表現評分。我們將此項指標的得分，對照每個市場銀行同業組別的平均得分，並為各項業務訂立相對於同業競爭對手的目標。我們預期會在集團業務所在市場持續改善。我們的目標是迅速而公平地處理客戶

投訴，監察指標的趨勢，從而進一步改善服務。

工商金融

產品及服務

工商金融業務提供廣泛系列的銀行及金融服務，讓客戶可以管理和擴展其本土和國際業務。我們透過加強集團內部不同地區和環球業務之間的合作，協助客戶進軍各地市場，以達成公認為全球領先的國際貿易及商業銀行的目標。全球性的營運模式能夠增加透明度、令服務貫徹一致、提升效率，以及提供客戶確實所需的服務。

工商金融業務為客戶提供的產品及服務一般包括：

- **信貸及貸款：**提供範圍廣泛的本土及跨境融資服務，包括透支、商務卡、有期貨款，以及銀團、槓桿、收購及項目融資。在選定的國家／地區，我們亦提供資產融資服務。
- **環球貿易及融資：**支援客戶連繫全球貿易趨勢，並以無與倫比的經驗，協助客戶應對現今最複雜的貿易挑戰。我們全面的產品及服務、信用證、託收、擔保、應收賬融資、供應鏈方案、商品及結構融資，以及分散風險服務，可以結合於我們的環球方案中，讓企業於整個貿易程序內易於管理風險、處理交易及進行融資活動。
- **資金管理：**我們的策略市場覆蓋全球大部分付款及資金流來源地。我們透過電子平台提供本土、地區性和全球性的交易銀行服務，包括付款、託收、戶口服務、電子商貿，以及流動資金管理，以滿足客戶所需。
- **保險及投資：**在選定的國家／地區提供業務及財務保障、貿易保險、僱員福利、企業財富管理及多種其他商業風險保險產品。
- **合作：**我們的工商金融業務為環球銀行及資本市場業務、零售銀行及財富管理業務與環球私人銀行業務所提供的產品和服務(包括外匯、利率、資本市場和顧問服務、支薪和個人戶口服務，以及財富管理和財富過渡服務)，建立了主要的客戶基礎。

滙豐正主導以人民幣作為貿易貨幣的發展，在超過50個市場提供人民幣服務。

我們的一系列產品、服務和服務途徑，是專為迎合特定客戶群的需要而設。

客戶

我們基於客戶的需要和其複雜程度在工商金融業務的組織架構內，發展以下三類獨特業務：商務理財、中型企業及大型企業。

- **商務理財業務**現時有兩個按客戶需要而提供的獨特服務模式：客戶經理專注為有較複雜需要的客戶服務；如客戶需要較簡單及較常見的產品和服務則進行組合管理。
- 我們已加強專注中型企業客戶，同時在各個本位和優先發展市場重組架構及資源，以提升客戶管理。
- 至於一般有複雜和跨國需要的大型企業客戶，則由全球管理的資深客戶服務團隊提供服務。這些團隊亦能聯繫其他環球業務部門。

為確保客戶永遠是集團業務的重心，我們一直十分重視客戶的回應和投入。今年已是我們第六年進行客戶關係研究計劃，這項覆蓋15個市場的環球調查旨在加深對客戶的了解和鞏固與客戶的關係。此項計劃連同其他研究計劃，有助我們識別客戶的重要業務事宜，讓我們可以為客戶專門設計更切合所需的解決方案和服務。

與聲譽良好的客戶建立長遠關係，是集團增長策略和機構價值觀的核心所在。

環球銀行及資本市場

產品及服務

環球銀行及資本市場業務透過八個面對客戶的業務部門提供批發資本市場和交易銀行服務。

環球銀行及資本市場業務的產品及服務包括：

- **資本市場：**在第二市場提供銷售及交易服務，並根據資產類別劃分為四項業務。
 - **信貸及利率交易：**向企業、金融機構、主權國家、機構及公共部門發行人等客戶出售、買賣及分銷定息證券；並透過利率及信貸衍生工具協助客戶管理風險，同時透過回購協議協助客戶融資。
 - **外匯：**提供現貨及衍生工具產品，以配合機構投資者的投資需求；環球銀行及資本市場業務與工商金融業務的中小企、中型企業和大型企業客戶的對沖需要，以及各分行內的零售銀行及財富管理業務和環球私人銀行業務客戶的需要。外匯服務可代表客戶買賣超過90種貨幣。
 - **股票：**為客戶提供銷售及買賣服務，包括讓客戶直接在市場買賣，以及提供融資和對沖方案。
- **資本融資：**以客戶的資本結構為重點，提供策略性的融資及顧問服務。產品包括在第一市場籌集債務及股本資本、革新的併購交易顧問與執行，以及企業借貸和專門的結構融資方案，例如槓桿和收購融資、資產及結構融資、房地產、基建及項目融資，以及出口信貸。
- **資金管理：**協助客戶轉移、管控、獲取及投放所持現金。產品包括非零售存款，以及國際性、地區性和本土的資金管理服务。
- **證券服務：**為企業及機構客戶提供託管和結算服務，同時為本土和跨境投資者提供資金管理服务。
- **環球貿易及融資：**代表環球銀行及資本市場業務在整個貿易程序內為客戶提供貿易服務。

除上文所述者外，資產負債管理業務負責為集團管理流動資金和資金，亦負責在資本市場業務的限額架構下管理結構利率持倉。

客戶

環球銀行及資本市場業務向全球各大政府、企業和機構客戶提供專門設計的理財方案。在滙豐的管理架構下，這是一項由地區監督的環球業務，並以建立長期客戶關係為經營理念，旨在透徹了解客戶的財務需要和策略目標。

客戶服務以銀行服務為核心，旗下的客戶經理團隊按行業、地區和國家劃分，負責了解客戶所需，同時運用滙豐廣泛系列的產品及無遠弗屆的環球網絡，為客戶提供全面的服務方案。

滙豐的目標是要成為優先客戶的「五大首選」銀行。我們透過組成跨地域網絡的客戶服務團隊，與產品專家緊密合作，致力開發滿足個別客戶需求的專門設計方案，務求達成我們的目標。我們的客戶服務及產品團隊由一個獨有的客戶關係管理平台及全面的客戶規劃流程支援。我們的團隊使用此等平台以更佳服務鞏固全球客戶關係，讓我們協助客戶掌握國際增長的機會。

環球私人銀行

產品及服務

我們以滙豐的優勢及市場上最適合的產品，與客戶合作以提供各種策劃方案，協助客戶增長、管理及保障其現有和未來的財富。我們的產品及服務包括私人銀行、投資管理和私人匯財策劃。

環球私人銀行業務的產品及服務包括：

- 私人銀行服務包括多種貨幣及受信存款、戶口服務，以及信貸與專項借貸。環球私人銀行業務亦運用滙豐的全面銀行營運實力，為客戶提供各式產品及服務，例如信用卡、網上理財，以至企業銀行及投資銀行服務方案。
- 投資管理包括顧問及全權代理投資服務，以及多類資產的經紀服務。這些服務涵蓋全面的投資工具、組合管理、證券服務及另類投資。
- 私人匯財策劃包括信託及遺產規劃，旨在保障財富及將財富留給子孫後代。

客戶

環球私人銀行業務在我們的本位及優先發展市場為資產豐厚和資產極豐厚的客戶及其家族提供服務，滿足他們的需要。

在此等廣泛領域內，環球私人銀行業務設有專責隊伍，服務滙豐的環球優先客戶(包括最重要的集團客戶)，以及由工商金融業務和環球銀行及資本市場業務提供私人銀行方案及服務的其他客戶。我們的目標是整個集團與此等客戶建立和加強聯繫，以滿足客戶需要。我們旨在利用滙豐長久以來積累的商业銀行經驗和優勢，成為資產豐厚企業家的領先私人銀行。

客戶經理是客戶接觸我們的橋樑，專門設計滿足客戶個人需要的服務。客戶經理須透徹了解客戶(包括客戶的家庭、業務、生活作風和鴻圖大計)，然後引薦具有專門知識的專家，協助客戶制訂最佳的財務策略。這些專家包括：

- 投資顧問，他們根據客戶的投資和風險概況，與客戶商討相關投資概念；
- 信貸顧問，他們就複雜的流動資金和借貸需求提供專業意見；及
- 財富策劃師，他們擁有所需的知識和專業技能，以管理現有和傳給子孫後代的財富。

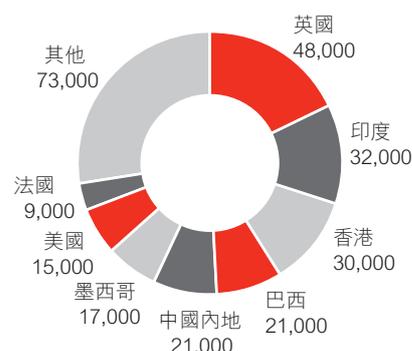
電子平台的使用率與自管客戶的強勁需求持續同步增長。此等平台讓客戶可以直接獲取戶口資料、投資研究和網上交易服務。我們繼續投資於電子系統，以更佳服務配合客戶不斷演變的期望和需要。

僱員

滙豐成功加強價值主導的高績效文化，對持續實施環球標準極為重要。無論是作出決定、同事間的溝通或與客戶互動交流，都時刻貫徹滙豐價值觀。

- 我們銳意吸納、挽留及激勵最優秀的人才，並以薪酬政策支持此目標。
- 我們清晰界定所需的才能，積極管理繼任計劃，同時發掘別具才幹的員工，給予適當的事業及發展機會，讓其於滙豐盡展所長，以協助達致繼任計劃的目標。
- 我們提供培訓及發展機會，讓僱員獲得所需的技術及領導才能，以發展事業前途。
- 我們致力推行多元及共融文化，配合多元化的客戶基礎。
- 我們鼓勵僱員投入其工作所在的社區。

於2014年底，滙豐合共聘用266,000名全職和兼職僱員，2013年底及2012年底的數字分別為263,000名及270,000名。僱員主要集中在以下國家／地區(大約人數)：



管理層結構

於本報告日期，滙豐的高級管理層包括四名執行董事、11名集團常務總監及60名集團總經理。在該等高級管理人員中，有13名(17%)為女性。此領導團隊的成員分駐於17個不同國家／地區，共包含13個不同國籍，其中71%在滙豐工作10年以上，而整體平均任期為20年。

滙豐有13名非執行董事。

員工政策

滙豐價值觀

2014年，我們繼續以入職和其他培訓課程，教育滙豐各階層的僱員學習滙豐價值觀。這些課程涵蓋相關的技術、管理及領導技巧。我們要求所有僱員奉行崇高的行為標準。我們致力持續向集團各階層僱員灌輸有關價值觀及誠信正直的重要性。例如，我們已更新僱員入職培訓計劃的內容，以進一步加強灌輸誠信正直的價值觀和滿足客戶需要的技巧。此外，我們對員工遵循滙豐價值觀和相關的行為表現所作的評估，已正式成為全體員工的考績評估程序的一部分。2014年約有145,000名僱員接受價值觀培訓，而2013年則有135,000名僱員接受培訓。預期2015年將有另100,000名僱員接受培訓。部分僱員因為違反上述價值觀已離開集團。

僱員發展

僱員發展是集團業務及營運得以加強及蓬勃發展的重要一環。我們有系統地物色、培育及調配人才，確保有大量具適當價值觀、技能及經驗的優秀人才，可以接任當前及未來的高級管理層職位。

我們的培訓一貫配合時代步伐，並定期檢討課程以改善質素，確保僱員取得營運環球機構所需的技術和領導才能。我們正規範各項培訓課程，協助僱員在所有市場向客戶提供一貫優質的服務，並支持緩減現有及新浮現風險，以及推行環球標準計劃。

僱員投入

僱員如能積極投入，會帶來正面的商業效益及促進業績改善、提高客戶的滿意度、提升生產力、加強挽留人才及降低缺勤率。

我們透過「環球員工意見調查」，評估僱員的投入程度。該調查於2007至2011年每年進行，此後每兩年進行一次。最近一次於2013年進行，集中於評估僱員有否盡力達成集團的目標，以及僱員認為自己能否為滙豐達成世界領先國際銀行的抱負出一分力，以衡量對價值主導之高績效文化的支持度。

若與金融服務業及業內最佳標準比較，我們的僱員投入程度仍然正面。於2013年，整體投入程度的得分是68%，較金融服務業的標準高4個百分點，但較同業最佳標準低8個百分點。在認知風險(81%，且高於同業最佳標準9個百分點)、領導能力(67%)，以及貫徹滙豐價值觀(77%)方面均得分甚高。僱員發展方面得分顯著改善，從2011年低於同業最佳標準6個百分點提升至2013年高於同業最佳標準3個百分點。需要關注的地方包括自豪感及擁護，其得分分別低於同業最佳標準12個百分點及13個百分點，較2011年下降。下次的「環球員工意見調查」將於2015年進行。

滙豐亦定期進行一項名為Snapshot的調查，每三個月向集團四分之一的僱員進行這項調查。透過Snapshot得出的調查結果適時反映僱員對集團的想法，包括反映僱員投入程度的元素。於2014年9月底，僱員對於特定問題有以下正面回應：支持滙豐的策略，81%；在三年內會繼續效力滙豐，74%；對在滙豐工作感到自豪，79%；認為滙豐是可以進一步發展事業的地方而願意向其他資深專業人才推薦滙豐，68%。需進一步關注的範疇包括幫助僱員體會滙豐的優先策略所帶來的正面影響，62%。

繼任計劃

我們的人才政策旨在確保優秀人選可以填補主要的職位，並符合集團全部範疇的業務需要。我們將繼任計劃與人才管理、個人發展及事業前途規劃直接配合。繼任計劃界定滙豐需要的人才，按角色和專長，來訂定人數、分配和類別，而具才幹的個人稍後會獲分配有關角色。此繼任計劃其實亦界定個人的事業路向及發展。2014年，我們評估了104名具有潛質成為領袖的高級僱員，並確定其事業發展需要。具潛質的繼任人必須具體展示其對環球標準的理解，並能體現滙豐價值觀。

我們的人才策略支援我們在新興市場發展的抱負。於2014年，被界定為人才的比例為34%。我們會密切注視被界定為主要領導角色之短期及中期繼任人的當地人士，從而提高中期繼任人的本土人士所佔高級管理層的比例。

多元及共融

滙豐致力推行多元及共融的文化，讓僱員有信心發表意見；僱員所關切的問題獲得處理；工作環境不存在偏袒、歧視和騷擾(無論性別、年齡、種族、宗教、性傾向和殘疾)，升遷在乎才幹。多元文化有助支持我們日益多元化的客戶基礎，同時有助我們吸納、培育和挽留一群經驗豐富且忠心服務的僱員。

我們的多元及共融文化事宜由集團多元化委員會的高級行政人員監督，並由集團多個附屬的人才／多元化委員會輔助有關工作。我們設有超過55個僱員網絡小組，代表不同性別、種族、年齡、性傾向、殘疾、宗教、文化、在職父母、健康及社區義工服務。上述小組有助推動共融文化及促使管理層與僱員之間維持有效溝通。

男女比例

我們一直關注性別比例，尤其是集團高層職位的男女比例。我們致力消除有關聘用、晉升及識別人才的偏見、擴展導師及贊助計劃、為重回工作崗位的父母提供更佳支援，以及增加彈性工作機會。

於2014年12月31日，滙豐董事和僱員的男女比例如下：

男女比例

	人數		
	男	女	總計
執行董事	4	–	4
非執行董事	6	6	12
董事	10	6	16
高層僱員	6,719	2,076	8,795
其他僱員	120,496	136,966	257,462
總計	127,225	139,048	266,273

	%		
	男	女	總計
執行董事	100	–	100
非執行董事	50.0	50.0	100
董事	62.5	37.5	100
高層僱員	76.4	23.6	100
其他僱員	46.8	53.2	100
總計	47.8	52.2	100

整體而言，集團於2014年12月31日的女性僱員佔52.2%，大致維持於2013年的水平。高級職位的女性僱員比例從2013年的22.7%上升至2014年的23.6%，我們的目標是在2015年前將數字提升至25%。人才名單中的女性比例已見增加，從2013年的32.2%上升至2014年12月的34%；於2014年12月，集團管理委員會的女性比例為20%（15人中有三名）。

集團僱員的平均年齡為36.2歲，平均已任職8.5年。

不自覺的偏見

人類會在不知不覺間自動為其他人定型，這種不自覺的行為會削弱社會的共融程度。我們透過於工作程序中加入共融行為以應對此問題，並於2014年持續就「不自覺偏見」向8,700名經理及18,500名僱員（2013年：8,300名經理及50,000名僱員）提供培訓。

2015年，我們在多元及共融議題方面的優先工作將繼續包括：透過目標教育解決不自覺的偏見；鼓勵有多方面才幹的員工發展事業（繼續以男女比例及本土人士發展機會的範疇為重點）；以及把共融文化擴展至涵蓋更廣泛的多元層面，例如性取向、種族和殘疾等層面。我們繼續強化不存偏見的績效管理；優化內部及外界人選的名單；在全球各地連繫及善用我們的僱員資源網絡群組，並維持貫徹一致的全球管治和支持架構，以便於整個集團推動多元和共融文化。

健康、福利及安全

滙豐極為重視員工的身心健康、福利及安全。我們近期推出了環球職業健康架構，規定必須積極管理僱員福利，並鼓勵整個集團共用最佳運作方式。在2012年8月至2014年底期間，96%的指定滙豐僱員已進行兩年一次的網上健康及安全培訓。

我們因應各地具體情況，設有多個僱員協助計劃，讓僱員使用免費電話熱線（每天24小時及一星期七天），聯繫熟練的專業輔導員。僱員遇到個人或工作相關問題的壓力，令工作受影響時，可尋求輔導員協助。我們亦可以安排僱員、其伴侶及受養人免費接受面對面輔導。滙豐在英國、香港、北美洲及印度均提供有關計劃。

舉報

滙豐設有一條全球「合規披露熱線」（電話及電郵），讓僱員在無法或不宜以正常途徑申訴不滿或表達關注時作披露。「合規披露熱線」接受僱員對以下事宜表達關注：違反法律或法規、涉嫌賄賂及貪污、未能遵守集團政策、懷疑洗錢、違反內部監控及詐騙，或在集團旗下任何公司的財務紀錄上蓄意犯錯。環球監管合規部負責「合規披露熱線」的運作及處理披露個案。我們會審閱每宗個案及轉介作適當調查。僱員亦可向高級行政人員、部門經理、人力資源部，以及保安及詐騙風險管理部直接舉報個案。

我們又在多個國家／地區設立本地舉報熱線，由保安及詐騙風險管理部、人力資源部和監管合規部負責運作。各地舉報熱線接獲的相關披露資料上報環球監管合規部或防範金融犯罪部。環球監管合規部亦負責監察一個對外的電郵地址（accountingdisclosures@hsbc.com，在www.hsbc.com的「投資者關係及管治」頁面），收取有關會計及內部財務監控或核數事宜的投訴。接收到的個案會按情況上報集團會計總監、集團財務董事或集團行政總裁。

在獲取及回應會計或審計相關事宜的舉報披露資料方面，滙豐的政策和程序由集團監察委員會監察。與其他舉報披露資料有關的政策和程序，則由行為及價值觀委員會監察。

有關金融犯罪合規事宜的披露資料及所採取的行動，會定期向行為及價值觀委員會、集團監察委員會及金融系統風險防護委員會匯報。

風險概覽

我們所有業務運作均在不同程度上涉及計量、評估、承擔及管理風險或多種風險。

我們是提供銀行及金融服務的機構，積極管理風險是日常活動的核心工作。我們在整個組織的所有層面運用一個風險管理架構，並以堅穩的風險管理文化作為基礎，通過滙豐價值觀和環球標準加以鞏固。此一架構訂定我們在達致策略目標時願意接受的風險種類和程度，從而確保我們的風險狀況維持審慎和符合我們的承受風險水平。

風險及我們的優先策略

集團的三項優先策略反映於我們的風險管理中。

推動業務及股息增長—我們確保將風險維持於可接受和適當水平，但同時又可創造價值和產生利潤。

實施環球標準—我們正透過實施環球標準，改革我們查察、阻止及防範金融犯罪的方法，這些標準管控我們經營業務的方式及選擇的業務夥伴和客戶。

簡化流程及程序—我們的處置計劃讓滙豐更易於管理和控制。透過致力簡化流程及程序，我們得

以降低營運滙豐的複雜程度，同時創造增長的動力。

我們的業務及營運模式詳見第12頁。有關環球標準的其他資料請參閱第26頁。

2014年的風險

2014年內市場仍持續關注已發展及新興市場的經濟能否持續增長，與此同時，全球多個地方地緣政治緊張局勢升級或維持高度緊張。

我們在最有可能承受壓力的範疇減低風險，以保持穩健的資產負債結構、充裕的流動資金及雄厚的資本實力為核心理念，繼續維持審慎管理的風險狀況：

- 我們以審慎抉擇的方式管理主權債務及銀行交易對手風險，以確保整體組合的質素維持穩健；
- 我們定期評估較高風險國家／地區和行業，並按此調整風險承受水平、限額和風險承擔；
- 我們在內部及監管計劃中使用壓力測試來評估風險程度，在需要時盡早對組合作出調整；
- 我們透過六方面考慮的程序（請參閱第12頁），以及集中發展某些產品或客戶群，繼續重新部署及退出若干組合；
- 我們更嚴謹地挑選客戶，以管理金融犯罪風險；以及

— 倘我們預測風險（例如聲譽及營運風險）會超越集團的承受風險水平，便會緩減有關風險。

我們的貸款組合分散至各項環球業務及各個地區，加上產品類別眾多，可確保我們不會過份依賴少數國家／地區或市場以創造收益及取得增長。

2014年，我們在處理承受風險水平的程序中，監察了一系列主要風險衡量指標，並奉行限額和監控架構。

承受風險水平的資料詳見第25頁。

我們處理壓力測試的方法於《2014年報及賬目》第117頁說明，監管規定壓力測試計劃載於第125頁。

業務活動所引致的風險

我們主要的銀行業務風險是：信貸風險、流動資金及資金風險、市場風險、營運風險、合規風險、受信風險、聲譽風險、退休金風險及可持續發展風險。我們亦會涉及保險風險。

下頁的圖表展示我們的業務活動如何反映於集團的風險計量及資產負債中。第三方資產及負債顯示各項業務對資產負債的貢獻，而風險加權資產具體說明了各項業務涉及的相對風險規模。

有關主要風險的描述，請參閱《2014年報及賬目》第114頁。

業務模式 (續)

風險概覽

各項環球業務涉及的風險

滙豐						其他 (包括控股公司)
環球業務	零售銀行及 財富管理	工商金融	環球銀行 及資本市場	環球私人銀行		
業務活動	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務 信貸及貸款 資產管理 匯財策劃及財務策劃 經紀業務 保險 (分銷：制訂壽險產品) 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 信貸及貸款 國際貿易及應收賬 融資 商業保險及投資 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 資產負債管理 信貸及貸款 資產及貿易融資 企業融資 資本市場 證券服務 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務 信貸及貸款 投資管理 財務顧問 經紀業務 (透過環球銀行及 資本市場業務提供) 另類投資 信託及遺產規劃 	<ul style="list-style-type: none"> 滙豐控股及中央 營運部門 	
資產 負債表 ¹²	十億美元 - 資產 499 - 客戶賬項 581	十億美元 - 資產 373 - 客戶賬項 364	十億美元 - 資產 1,840 - 客戶賬項 319	十億美元 - 資產 88 - 客戶賬項 85	十億美元 - 資產 165 - 客戶賬項 1	
風險 加權資產	十億美元 - 信貸風險 168 - 營運風險 37	十億美元 - 信貸風險 399 - 營運風險 33	十億美元 - 信貸風險 326 - 交易對手 信貸風險 90 - 營運風險 44 - 市場風險 56	十億美元 - 信貸風險 17 - 營運風險 4	十億美元 - 信貸風險 45 - 營運風險 —	
風險狀況	流動資金及資金風險 (第 163 頁)、退休金風險 (第 200 頁)、受信風險 (第 200 頁)、聲譽風險 (第 199 頁)、合規風險 (第 189 頁)、可持續發展風險 (第 201 頁) 及保險風險 (第 190 頁)。後者主要涉及零售銀行及財富管理業務和工商金融業務。以上頁碼均指《2014 年報及賬目》。					

有關註釋，請參閱第39頁。

以下資料載於《2014年報及賬目》：有關信貸風險的其他資料，請參閱第127頁；有關資本及風險加權資產的其他資料，請參閱第238頁；有關市場風險(包括估計虧損風險)的其他資料，請參閱第175頁；有關營運風險的其他資料，請參閱第186頁。

首要及新浮現風險

識別和監察首要及新浮現風險是滙豐管理風險工作的重要任務。

「首要風險」指當前涉及任何風險類別、環球業務或區域的已浮現風險。這些風險可能於一年內形成並且明確顯露，對我們的財務業績或聲譽及長期業務模式的可持續發展可能構成重大影響。「新浮現風險」指其結果可能重大但尚未明朗的風險，這些風險可能於一年後才形成並且明確顯露。若這些風險形成並且明確顯露，對我們落實長期策略的能力可能構成重大影響。

我們的首要及新浮現風險架構讓我們可以識別及管理現有和未來的風險，以確保我們的承受風險水平保持恰當。我們透過一套全

面的風險因素，持續評估首要及新浮現風險，而上述評估可能會使我們修訂承受風險水平。

於2014年，高級管理層特別關注多項首要及新浮現風險。我們的現有風險概述於下頁。

於2014年，我們已對首要及新浮現風險作出多項變更，以反映此等風險對滙豐影響之評估。「來自新興市場放緩的宏觀經濟風險」的問題被「經濟前景和政府干預」取而代之，因為2014年下半年已發展經濟體呈現受壓跡象。由於使用第三方服務供應商(此等供應商的透明度可能較低以及更難於管理或施加影響)涉及的風險，「第三方風險管理」被視為新浮現的風險。雖然「人事風險」已存在於多項首要或新浮現風險內，但

由於「人事風險」持續增加，故此項風險現被視為一項獨立風險予以披露。

當下述首要及新浮現風險已超過或有可能超出我們的承受風險水平時，我們會採取措施減低有關風險，包括減少受壓範疇的風險承擔。鑑於違反美國延後起訴協議(「US DPA」)對集團的影響，高級管理層十分關注以下方面：跟進及監察我們遵守協議規定的情況，以及改善政策、流程及監控措施，有助盡量減少違規風險。

有關上述風險的闡述，請參閱《2014年報及賬目》第118頁；有關風險因素的摘要，則請參閱第113頁。

首要及新浮現風險—**首**/**新**

風險	描述	減低方法
宏觀經濟及地緣政治風險		
新 經濟前景及政府干預	已發展及新興市場和國家／地區同時呈現疲弱的經濟增長，可能對環球貿易及資金流，以及來自此等國家和地區業務的利潤造成不利影響。	我們會密切監察主要市場的經濟發展，並按照情況的變化採取適當行動。
新 地緣政治風險增加	我們的營運須面對若干國家／地區政局不穩及社會動亂引發的風險，這些情況可能對區域穩定及區域與全球經濟造成更廣泛的影響。	我們會密切監察地緣政治和經濟前景，特別是我們涉及重大風險及／或在當地有實體業務的國家／地區。
業務模式的宏觀－審慎、監管及法律風險		
首 我們的業務模式及集團的盈利能力受監管環境發展影響	多個政府及監管機構持續制訂各項政策，因此可能施加新規定，特別是關乎資本及流動資金管理和業務架構的範疇。	我們會密切聯繫業務所在國家／地區政府及監管機構，以協助確保新規定獲妥善考慮。
首 監管機構對經營業務方式及金融犯罪作出的調查、罰款、制裁，以至相關承諾、同意令及規定，對集團的業績及品牌構成負面影響	金融服務供應商須面對因業務經營方式及金融犯罪問題而遭監管機構制裁或罰款的風險。 違反美國延後起訴協議，可能令美國有關當局就有關事宜向滙豐提出檢控。	我們正於所有環球業務及部門推行計劃，致力加強行為管理。 我們持續採取步驟向相關監管機構徵詢意見，從而應對美國延後起訴協議及其他同意令的規定。
首 爭議風險	滙豐在其日常業務營運中會涉及法律訴訟，可能因而引致財務虧損及重大的聲譽損害。	我們會識別和監察新浮現的監管和司法趨勢。 我們正不斷提升在金融犯罪和監管合規方面的控制措施及資源。
有關業務營運、管治及內部監控制度的風險		
首 執行風險提高	項目須符合監管要求的複雜性以及出售業務和組合引致的風險，均可能影響我們執行策略的能力。	我們已加強重大項目的優先執行和管治程序。
首 人事風險	由於監管改革的範圍龐大，現時集團人力資本方面的需求重大。	我們已檢討薪酬政策，以確保集團具備競爭力和足以挽留關鍵人才，並會持續增加在主要領域的專門人才資源水平。
新 第三方風險管理	使用透明度可能較低以及較難於管理或施加影響的第三方服務供應商會產生風險。	我們現正就使用及監察第三方服務供應商加強風險管理流程和程序。
首 互聯網罪行及詐騙	由於互聯網和流動服務途徑的使用增加，滙豐正面對更多詐騙及犯罪活動風險。	我們會持續評估此等威脅的演變，並會調整控制和防禦措施，以減低此等風險。
首 資訊保安風險	滙豐和其他跨國機構一直是網絡襲擊的目標。	我們已投入大量資源於員工培訓和提升多個層面的控制措施，以保護集團的資訊及技術基礎設施。
首 數據管理	新的監管規定要求我們必須更頻密地提交精細數據，且必須一致、準確及準時地提交。	我們的數據策略委員會正於整個集團推動貫徹一致的數據收集、匯報和管理程序。
首 模型風險	基於錯誤的模型推算結果或基於開發、執行或使用有欠妥善的模型所作出的決策，可能會產生不利後果。	對模型的開發、使用和核證加以管治並進行獨立審查。

我們如何管理風險

有效管理風險對於執行集團的優先策略十分重要。

我們的風險管理架構覆蓋整個集團，有利持續監察風險環境，並全面評估各類風險及其相互影響

關係。此外，該架構亦確保我們在整個集團的所有層面和就所有風險種類制訂一套強而有力且貫徹一致的風險管理方法。

此架構建基於強而有力的風險管理文化，有助促使僱員的個人行為

與集團承擔和管理風險的取態相符，以及確保我們的風險狀況符合集團的承受風險水平和策略。我們的風險管理架構通過滙豐價值觀和環球標準而得以加強。

我們管理風險的方法概述如下。

推動我們的風險管理文化



以上頁碼均指《2014年報及賬目》的相關頁數。

承受風險水平

集團的承受風險水平聲明(「RAS」)是風險管理架構的一個主要組成部分，當中列載我們在達致中長期策略目標時願意承受的風險類別及水平。董事會按照集團風險管理委員會的意見批准承受風險水平聲明。

承受風險水平是透過集團的承受風險水平架構建立和監察，該架構提供一個全球貫徹一致和結構分明的方法，根據我們的核心風險管理原則管理、計量和控制風險。該架構勾劃出應對承受風險水平的程序、政策、衡量指標及管治組織和方法，作為日常業務和風險管理活動的一部分。

承受風險水平聲明透過界定在達致策略目標時對集團而言屬可取的前瞻性風險水平，為我們的年度營運計劃提供指引，並在我們的六方面考慮流程中扮演重要角色。我們的承受風險水平可因應我們對已識別的首要和新浮現風險之評估而作出修訂。

我們採取定量及定質的衡量指標，以計量多個主要類別的風險，包括回報、資本、流動資金及資金、證券化、風險成本，及集團內部貸款、風險類別(例如信貸、市場及營運風險)、風險分散與集中程度，以及防範金融犯罪。這些衡量指標每年檢討，確保持續有效。

按照以上衡量指標計量，旨在：

- 為相關業務活動提供指引，確保其與承受風險水平聲明所述者一致；
- 監察主要的相關假設，並在有需要時，在往後的業務策劃周期作出調整；
- 迅速識別減輕風險所需的業務決策；及
- 通報風險調整報酬。

透過使用重大風險種類的承受風險能力和限額指標，我們將承受風險水平包含在日常風險管理決策內，確保我們的風險狀況與承受風險水平保持一致，以及平衡風險與回報。

各環球業務部門及地區的承受風險水平聲明須與集團的承受風險水平聲明一致。

我們於2014年計量、監控及每月送呈集團管理委員會風險管理會議的部分核心衡量指標表列如下：

主要的承受風險水平衡量指標

	2014年	
	目標	實際
普通股權一級比率 ¹	≥ 10%	11.1%
股東權益回報率	趨勢向上，至2016年為12%至15%	7.3%
風險加權資產回報率 ¹³	2.2%至2.6%	1.5%
成本效益比率	50至60之中位數	67.3%
貸款對客戶賬項比率	低於90%	72.2%
風險成本(貸款減值準備)	低於營業收益的15%	5.4%

有關註釋，請參閱第39頁。

於2014年初，我們對承受風險水平聲明進行年度檢討，並於2014年1月及2014年2月分別獲集團管理委員會的風險管理會議及滙豐控股董事會批准。承受風險水平声明的核心範疇已加入執行董事2014年的評分紀錄內，有關事項載於《2013年報及賬目》第405頁。

我們於2014年在集團的承受風險水平聲明加入了與防止、查察及防範金融犯罪核心合規原則有關的衡量指標，加強了該声明的效用。

關於2015年目標的討論，請參閱第32頁。

有關資本指引4規定的詳情，請參閱《2014年報及賬目》第239頁。

風險如何影響我們的表現

風險管理是我們所有活動的主要組成部分。風險量度了不確定性及隨後回報的變化。

零售組合中之信貸衡量指標受惠於持續出售非策略組合、多個市場的經濟環境改善，以及亞洲和美國的核心業務增長；而批發組合則仍然大致維持穩定，主要的減值指標整體出現有利變動。貸款減值準備因第29頁所載的原因而有所下降。

營業虧損受到英國客戶賠償計劃的準備以及與法律和監管事宜有關的和解影響而上升。多項因素會影響法律及監管規定事宜的估計負債，因此上述事宜的最終罰款、懲罰及賠償成本仍有很大程度的不確定性。

在多個司法管轄區，滙豐在其日常業務營運中會涉及法律訴訟、調查及監管事宜。於2014年12月31日，我們關於法律訴訟及監管事宜的準備及與客戶有關的補救措施的準備合計40億美元。

滙豐按列賬基準計算的業績反映編製綜合財務報表所採用的會計政策、假設及估計，並反映我們對影響集團風險之財務影響所作出的評估。

有關重大法律訴訟及監管事宜的詳情，請參閱第446頁財務報表附註40。

有關法律訴訟及監管事宜以及與客戶有關的補救措施的準備，於第420頁財務報表附註29中披露。

有關營業虧損的詳情，請參閱第188頁。

有關關鍵會計估算和判斷的詳情，請參閱第62頁。

以上頁碼均指《2014年報及賬目》的相關頁數。

優先策略

我們以往為2014至2016年界定了三個環環相扣且同等重要的優先範疇，以協助我們落實集團策略：

- 推動業務及股息增長；
- 實施環球標準；及
- 簡化流程及程序。

各項優先策略相輔相成，並以日常業務所執行的各項措施為基礎。此等優先策略為我們的客戶及股東創造價值，並促進滙豐的長遠持續發展。

在這個過程中，我們必須促使業務維持強健、保持靈活及對環境而言可持續發展，使客戶抱有信心、僱員引以為傲，以及我們的社區可以信賴。

推動業務及股息增長

在推動業務及股息增長方面，我們的目標是根據本身的有機投資準則推動風險加權資產增長，循序漸進地增加股息，同時減低既有和非策略業務對利潤及風險加權資產的影響。

我們的策略是從持續增長的國際貿易和資金流以及創富增值(特別是亞洲、中東和拉丁美洲)中受惠。我們的目標是運用集團的國際網絡和客戶基礎，按照策略提升滙豐在各類產品市場的地位，從而達致增長。

為促進增長，我們會按照集團的承受風險水平，將風險加權資產由集團業務中表現較差的部分，轉移至表現較佳的部分。

於2014年，我們推行多項優先的投資策略，以善用我們的全球網絡和加速有機增長：

- **環球貿易及融資**：我們投入資源提升本身的銷售和產品實力(特別是高增長的產品和貿易走廊)，以及擴展貿易中心，致力加強滙豐於貿易方面的領導地位。

- **資金管理**：我們投資於改進銷售和客戶服務方案，同時提升流動銀行技術，從而提供更佳的客戶服務和產品。

- **外匯**：我們致力改良電子交易平台和實力，藉以改善客戶服務和營運效率。

- **人民幣**：憑著我們的市場領導地位，我們投入資源推展跨國人民幣服務，目標是在離岸人民幣匯兌和資本市場服務方面爭取更大的市場份額。

行業獎項和市場份額的提升肯定了我們的策略取得成果。在過去三年，我們於核心國際連繫產品方面，例如資金管理、環球貿易及融資以及外匯等領域，所佔市場份額均見持續改善。滙豐已連續三年(包括於2014年)在《歐洲貨幣》雜誌舉辦的資金管理調查中獲選為全球最佳企業及金融機構資金管理機構。在同一個調查中，滙豐於2014年連續第二年獲選為全球最佳非金融機構資金管理機構。自《亞洲貨幣》雜誌於2012年首辦離岸人民幣服務調查以來，我們每年均在該項調查中獲得「最佳整體產品及服務」大獎。

我們旨在持續投資於主要的增長市場，並將全球資源投放於國際收入迅速增長的城市：

- **我們的本位市場英國和香港**：我們的目標是鞏固及發展主要產品(例如按揭和個人貸款等)在本位市場上的地位。

- **中國**：中國內地對滙豐而言繼續有其策略重要性，而且會帶來結構性的長遠增長機會。因此，我們繼續投資於有機增長，特別在廣東和其他具重要經濟價值的地區。我們致力投入資源，率先把握於上海自貿區等監管變革過程中可能出現的機會。

- **美國及德國**：我們透過擴展企業業務，持續改善於美國這個世界最大經濟體及歐洲主要貿

易國的地位。於2014年，我們提升產品質素、拓闊業務地域覆蓋和調整承受風險水平，從而拓展客戶基礎。我們透過加深與客戶的關係及發展跨業務的機會，令國際收入增加。

我們的環球銀行業務模式使集團推動各項環球業務帶來收入。在2014年，來自各種商機的跨業務合作所得收入均有增加，惟工商金融業務的客戶並未為資本市場業務帶來收入增長，主要是外匯波幅偏低所致。年內近半的合作所得收入總額來自向工商金融業務的客戶提供資本市場及資本融資業務產品。在環球私人銀行業務方面，跨業務客戶轉介帶來的新增資金淨額較2013年高出一倍。

實施環球標準

在滙豐，我們採納最高或最有效的防範金融犯罪監控措施，並在每個業務所在地全力推行。

兩項新的環球政策載列反洗錢(「AML」)及制裁方面的監控措施，是集團的環球標準。

我們矢志成為世界領先的國際銀行，致力在了解客戶以及查察、阻止和防範金融犯罪方面訂立行業標準。為達到此等目的，我們執行更貫徹一致和全面的方法管理金融犯罪風險 — 由增加了解客戶、其活動、其活動所在地和活動的動機，以至確保其銀行活動與我們的預期吻合。

在與客戶維持關係的整段期間，我們將執行防範金融犯罪風險管理標準：由挑選客戶和展開與客戶之間的關係，到管理我們與客戶之間的持續關係，以及監察和評估銀行不斷變化的風險狀況。

我們新推行的全球反洗錢政策旨在阻止罪犯透過滙豐洗錢。該項政策就執行客戶盡職審查、監察交易和上報對可疑活動的關注列出全球規定。

我們新推行的全球制裁政策旨在確保我們遵守與業務所在地制裁措施相關的法律與法規，以及聯合國安全理事會、歐洲聯盟、美國、英國和香港政府實施的全球制裁法律。

在許多情況下，我們的政策會高於法律規定的標準，反映滙豐實無意與不法份子有任何業務往來。

我們預期環球標準能配合現時和未來的集團業務經營方式，同時為我們帶來競爭優勢。預期實施環球標準能讓我們：

- 加強實力以應對持續不斷的金融犯罪威脅；
- 透過劃一以致簡化的程序，監察及執行集團的嚴格標準；
- 加強規範營運方式及客戶對象的政策和程序；及
- 確保我們一致恪守滙豐價值觀。

實施環球標準

各環球業務及防範金融犯罪部已識別需要改進現有程序以符合環球標準的地方和方法。此等部門現正配置適當的系統、流程、培訓和支援，以便於各個業務所在國家／地區執行經改進的程序。

這些工作分兩個階段執行：

- 按照一個加快的限期執行涉及有限度基礎設施的政策；及
- 同步執行加強長遠策略性監控措施和提升相關基礎設施的方案。

於2014年，我們在多個不同領域取得重大進展，包括：

- 在全球執行客戶篩選政策和管治方案；
- 在收集和核實客戶資料方面首次執行經改進的客戶盡職審查程序；

— 整合與全球制裁法律有關的篩選清單，以納入我們的客戶和交易篩選工具內；

— 為最高風險崗位的人員及所有僱員計劃提供目標明確的培訓，以提高員工對金融犯罪風險的關注，同時鼓勵員工向上級匯報；

— 在全球成立金融情報和調查組，以跟進匯報和預警，以及識別新浮現的趨勢和事宜；及

— 制訂全球適用的程序和管治措施，以退出超逾集團金融犯罪風險承受水平的業務。

管治架構

各環球業務及防範金融犯罪部在滙豐的科技及服務部支援下，負責制訂業務程序和監控措施，並營造相關的經營環境，以便在各環球業務部門及司法管轄區內執行新政策。負責監督相關問責情況的環球標準執行委員會由集團風險管理總監擔任主席，成員包括各環球業務部門的行政總裁和防範金融犯罪部的環球主管。

因應上述情況，以及為促進各業務部門之間在日常業務過程中更緊密合作，集團風險管理會議的經常性議題包括匯報環球標準的執行情況。金融系統風險防護委員會及董事會持續省覽環球標準計劃的定期報告，作為其持續監督工作的一部分。

承受風險水平

監控金融犯罪風險是集團日常業務的一部分，我們會按照全球金融犯罪風險承受水平聲明管治有關措施。此舉旨在確保集團長期可持續發展。集團的金融犯罪風險總體承受水平和應對方法，是絕不容忍在業務營運中欠缺查察及防範金融犯罪的系統和監控措施，而且不會與相信行為不當的個人或實體有任何業務往來。

企業整體風險評估

我們對遵循制裁和反洗錢法律的風險與監控措施進行了第二次年度企業整體評估。評估結果已用作2015年風險管理規劃、優先處理工作和資源分配的依据。

監察員

根據與美國司法部、英國金融業操守監管局(前身為英國金管局「FSA」)及美國聯邦儲備局(「聯儲局」)於2012年訂立的協議(包括為期五年的延後起訴協議)，一名獨立合規監察員(「監察員」)已獲委任負責評估集團全面履行責任的進度，並定期評估集團合規部的效率。

Michael Cherkasky由2013年7月起展開監察員的工作，負責評估和匯報集團的內部監控、政策及程序對集團持續履行相關反洗錢、制裁法律、反資助恐怖主義及武器擴散等責任的成效，為期五年。

滙豐持續就遵循反洗錢和制裁法律的不足之處，採取協定的補救措施，並實施環球標準。滙豐亦正致力執行監察員經2013年檢討後提出的協定建議。我們明白，五年的美國延後起訴協議由訂立至今只有兩年，我們只經歷了其中部分路程。我們期盼與監察員及其團隊通力合作，維持密切關係。

簡化流程及程序

我們持續改善營運流程、發展環球部門、執行貫徹的業務模式和簡化資訊科技。

自2011年起，我們透過推行較精簡的匯報架構以及建立由環球業務和部門組成的營運模式，改變了管理滙豐的方法。此等變化加上改善開發軟件的生產力、優化程序和物業組合，使我們實現了可持續成本節約57億美元，按年率（營運率）計算相當於61億美元。此成績超出首階段集團策略中優化架構計劃開展時立下的承諾——達到25億至35億美元可持續成本節約。

持續節省成本來自減少或消除複雜、欠缺效率或不必要的活動，並且釋出資本，以供重新投資於推動業務增長及增加股東回報。

將集團重組為四大環球業務及11個環球部門，進一步讓我們可以在全球執行貫徹一致的營運模式。此舉為我們進行下一階段的簡化工作奠下基礎。

展望未來，我們會致力投入資源推動業務增長及合規工作，並且透過增進效益抵銷通脹的影響。因此，我們須達致成本淨額減省。有關工作包括：

- 改善端對端優化流程和服務途徑；
- 簡化技術，減少整個集團使用的應用程式數目；及
- 改進基礎設施，包括優化房地產的使用率和進行若干活動的地點。

我們預期將流程、產品、系統及營運簡易化及全球化，將可收簡化之效。「簡易化」即查找欠缺效率或過於複雜的流程，然後加以重訂或優化，使相關流程更易理解及管理，而且更具效益。「全球化」就是發展標準的環球流程，並在集團每個環節執行。

成本效益比率

2014年，我們的成本效益比率為67.3%，高於2013年的59.6%。有此變化是由於法律、監管規定及操守方面的和解開支上升、通脹壓力、持續投資於策略方案，以及銀行徵費增加所致。部分支出增幅被13億美元的可持續成本節約抵銷。

成果

財務表現

業績表現反映出售利潤減少及其他重大項目的負面影響。

列賬基準之業績

	2014年 百萬 美元	2013年 百萬 美元	2012年 百萬 美元
淨利息收益	34,705	35,539	37,672
費用收益淨額	15,957	16,434	16,430
其他收益	10,586	12,672	14,228
營業收益淨額 ¹⁴	61,248	64,645	68,330
貸款減值及其他信貸 風險準備 ¹⁵	(3,851)	(5,849)	(8,311)
營業收益淨額	57,397	58,796	60,019
營業支出總額	(41,249)	(38,556)	(42,927)
營業利潤	16,148	20,240	17,092
來自聯營公司 收益 ¹⁶	2,532	2,325	3,557
除稅前利潤	18,680	22,565	20,649

有關註釋，請參閱第39頁。

按列賬基準計算，除稅前利潤為187億美元，較2013年下跌39億美元或17%，主要反映出售業務利潤及重新分類增益減少，以及其他重大項目（包括罰款、和解開支、英國客戶賠償及相關準備）對收入及支出的負面影響。

列賬基準之未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額（「收入」）為610億美元，較2013年下跌34億美元或5%。於2014年，出售利潤和重新分類增益（扣除虧損淨額）下降，而2013年的利潤則包括興業銀行股份有限公司（「興業銀行」）向第三方發行額外股本後重新分類為金融投資產生的會計增益11億美元，以及出售巴拿馬業務獲得的利潤11億美元。此外，其他重大項目包括不合資格對沖的不利公允值變動5億美元，而2013年則錄得5億美元的有利變動；因應英國《消費者信貸法》持續合規檢討所產生的準備6億美元；以及衍生工具合約之借記估值調整的不利變動淨額4億美元。此等因素部分因信貸息差變動引致指定以公允值列賬之本身債務錄得有利公允值變動4億美元（2013年則

為錄得不利變動12億美元)及2014年出售所持上海銀行股權錄得利潤4億元而被抵銷。

貸款減值及其他信貸風險準備為39億美元，較2013年減少20億美元或34%，尤以北美洲、歐洲及拉丁美洲最為明顯。

營業支出為410億美元，較2013年上升27億美元或7%，主要由於重大項目較2013年高出9億美元。營業支出包括與外匯調查有關的和解開支及準備12億美元，以及與美國聯邦房屋金融局達成和解協議相關的準備6億美元。

來自聯營公司的收益為25億美元，較2013年上升2億美元或9%，主要反映2013年於越南經營銀行業務的聯營公司之投資錄得的減值準備1.06億美元不復再現。

董事會已批准就2014年派發之第四次股息增加5%至每股0.2美元，較2013年第四次股息增加0.01美元。2014年的派息總額為96億美元(即每股獲派0.5美元)，較2013年增加4億美元。

按過渡基準計算，普通股權一級比率由2013年底的10.8%上升至10.9%；而按終點基準計算，則為11.1%，較2013年底的10.9%有所上升，此乃由於持續生成資本及採取管理措施，被風險加權資產增長、匯兌變動及監管改革的影響抵銷。

經調整業績

有關非公認會計原則財務衡量指標，經調整基準的詳情請參閱《2014年報及賬目》第40頁，而有形股本回報的詳情請參閱www.hsbc.com的資料。

從列賬基準業績至經調整業績

為計算經調整業績，我們已，

- 就外幣換算按年比較的影響作出調整；及
- 就重大項目之影響作出調整。

列賬基準業績與經調整業績的對賬已載於《2014年報及賬目》第44頁。

按經調整基準計算，除稅前利潤為230億美元，大致維持於2013年的水平。貸款減值及其他信貸風險準備下降(主要在北美洲、歐洲及拉丁美洲)，以及收入輕微上升，大部分被營業支出的增幅抵銷。

下文乃按經調整基準評述。

收入大致維持不變。工商金融業務錄得增長，尤其於本位市場香港和英國，惟被零售銀行及財富管理業務、環球銀行及資本市場業務和環球私人銀行業務的收入下降所抵銷。

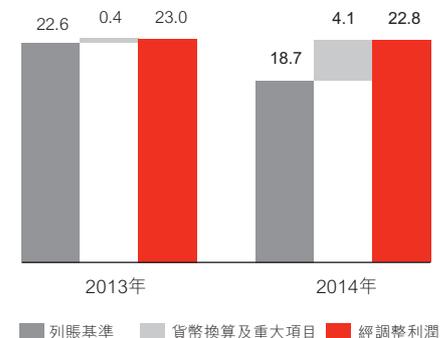
收入上升1億美元至620億美元。由於香港的貸款平均結欠及存款平均結餘增加，加上英國的存款平均結餘不斷上升和借貸息差擴闊，令工商金融業務的收入有所增長。收入亦受惠於英國的有期貨款費用增長。

此等因素大部分被零售銀行及財富管理業務、環球銀行及資本市場業務和環球私人銀行業務的收入減少所抵銷。在零售銀行及財富管理業務方面，主要是由於縮減美國的消費及按揭貸款(「CML」)組合所致，而主要零售銀行及財富管理業務的收入則大致持平。在環球銀行及資本市場業務方面，收入減少是由於對若干衍生工具合約作出資金公允值調整(「FFVA」)，導致產生扣賬額2.63億美元，加上外匯交易業務收入減少所致，惟此等減幅部分被資本融資業務的增幅所抵銷。在環球私人銀行業務方面，收入下降反映我們持續為該項業務重新定位，使客戶資產有序減少，以及市場波幅收窄。

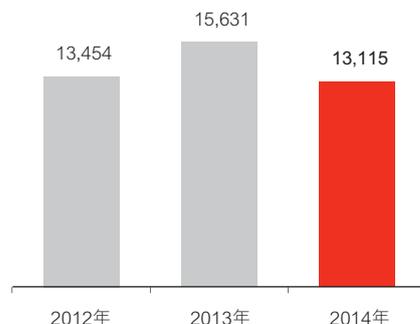
貸款減值及其他信貸風險準備在大部分地區錄得跌幅，其中最顯著的是北美洲、歐洲和拉丁美洲

貸款減值及其他信貸風險準備較2013年下跌18億美元或31%，跌幅主要來自北美洲的零售銀行及財富管理業務，反映消費及按揭貸款組合的拖欠水平及新增已減值貸款下降，以及持續縮減組合和出售貸款令貸款結欠減少。歐洲的貸款減值及其他信貸風險準備亦有所下降，主要反映英國工商金融業務與環球銀行及資本市場業務的個別評估準備減少，以及英國環球銀行及資本市場業務的可供出售資產抵押證券(「ABS」)錄得更高的信貸風險準備撥回淨額。拉丁美洲的貸款減值及其他信貸風險準備亦告減少，減幅主要來自墨西哥及(其次是)巴西。在墨西哥，貸款減值及其他信貸風險準備下降，主要反映工商金融業務的個別評估準備減少，而在巴西，零售銀行及財富管理業務與工商金融業務均錄得貸款減值及其他信貸風險準備下降，但部分被環球銀行及資本市場業務錄得的增幅抵銷。

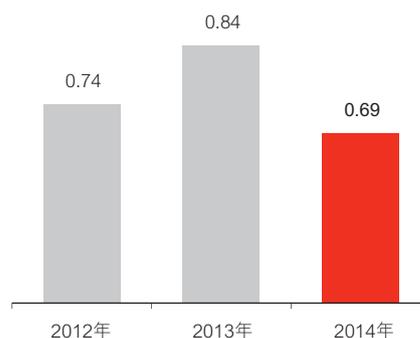
經調整除稅前利潤 (十億美元)



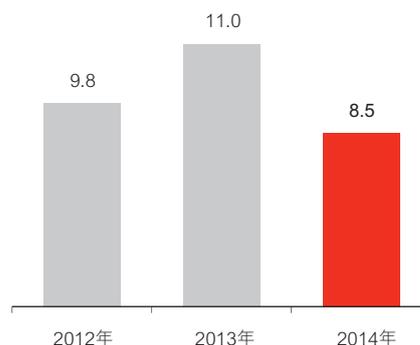
普通股股東應佔利潤(列賬基準) (百萬美元)



每股盈利(列賬基準) (美元)



有形股本回報 (%)



成果 (續)

財務表現

營業支出上升，部分反映監管計劃及合規成本上升和通脹升溫，惟部分被進一步的可持續成本節約所抵銷

營業支出為380億美元，較2013年上升22億美元或6%。由於持續致力推行環球標準及業界執行更廣泛的監管改革計劃，以建立必要的基礎，從而配合現時更高的合規標準，監管計劃及合規成本有所增加。

營業支出亦由於通脹壓力增加而上升。通脹壓力包括工資上漲，主要來自亞洲和拉丁美洲。此外，英國的銀行徵費支出較2013年有所增加，亦是營業支出增加的原因。我們持續投資於策略方案，以支持業務的有機增長(主要在工商金融業務方面)。另外，我們亦增加市場推廣及廣告支出，主要是支持零售銀行及財富管理業務賺取收入之活動。

此等因素部分被年內進一步達致約13億美元的可持續成本節約所抵銷，主因是重整後勤辦公室的若干流程。

於2014年底，我們的職員人數(以等同全職僱員數目列示)上升3,500人或1%。等同全職僱員的平均數目大致持平，此乃由於可持續成本節約計劃帶來的減額，被監管計劃及合規方案以至業務增長帶來的增額抵銷了。

來自聯營公司收益上升，推動力主要來自亞洲和中東及北非

來自聯營公司的收益增加，主要因為來自交通銀行股份有限公司(「交通銀行」)和沙地英國銀行的貢獻增加，此等增幅主要反映資產負債增長。

實質稅率為21.3%，而2013年則為21.1%。

有關集團的財務表現，詳情請參閱《2014年報及賬目》第46頁。

資產負債實力

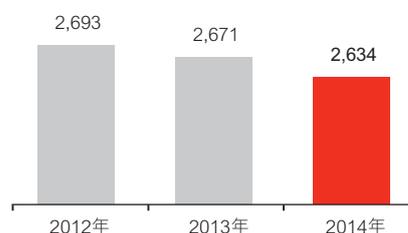
列賬基準資產總值為26,000億美元，較2013年12月31日減少1%。固定匯率基準資產總值增加850億美元或3%。我們的資產負債仍然強勁，客戶貸款對客戶賬項比率為72%。此實力來自我們的業務模式及保守的承受風險水平，即以客戶賬項的增長來支持客戶貸款的增長。

按固定匯率基準計算，貸款增加280億美元，客戶賬項則增加470億美元。

有關資產負債的詳情，請參閱《2014年報及賬目》第57頁；有關集團流動資金及資金的詳情載於第163頁。

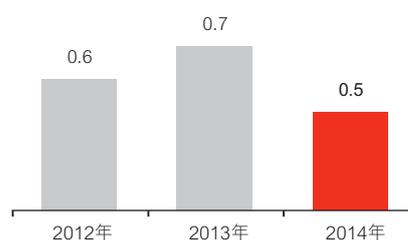
資產總值

(十億美元)



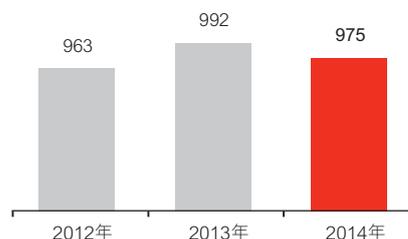
平均資產總值之除稅後回報

(%)



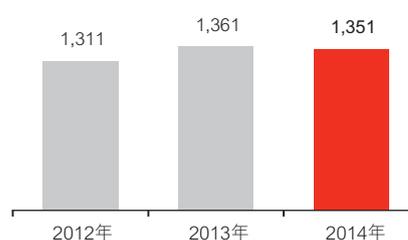
客戶貸款¹⁷

(十億美元)



客戶賬項¹⁷

(十億美元)



客戶貸款對客戶存款比率¹⁷

(%)



有關註釋，請參閱第39頁。

資本實力

我們管理集團資本的方針，是確保資本可以超越當前監管規定的水平，並作好準備，應對日後預期的資本需求。

我們採用資本比率和槓桿比率來監察資本充足程度。資本比率是用來衡量資本相對於所冒風險(按監管規定評估)之比率；槓桿比率是用來衡量資本相對於風險承擔之比率。

2013年6月，歐洲委員會頒布規例及指引的最終版本(統稱為資本指引4)，促使歐盟的巴塞爾協定3架構生效。有關規定已於2014年1月1日落實。

在新機制下，普通股權一級(「CET1」)資本代表最高規格的合資格監管規定資本，銀行的資本實力會以此來衡量。2014年，我們致力管理集團的資本狀況，使之達到高於10%(按終點基準普通股權一級比率計算)的內部目標比率。自此我們一直修訂該比率，而於2015年，我們預期採取管理措施使集團資本達致股東權益回報率的中期目標10%以上。此目標是採用介乎12%至13%的普通股權一級比率(終點基準)以模型推算。

槓桿比率

下表為根據審慎監管局指示計算的估計槓桿比率。其分子採用資本指引4終點基準一級資本的定義

來計算，而風險承擔的數值則根據2015年1月公布的歐盟授權法案(以2014年巴塞爾協定3經修訂定義為基礎)來計算。

估計槓桿比率

於12月31日

資本指引4(終點基準)下的一級資本

作出監管規定調整後的風險承擔

估計槓桿比率(終點基準)

2014年
十億美元

142

2,953

4.8%

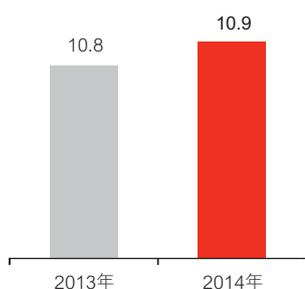
有關槓桿比率的詳情，請參閱《2014年報及賬目》第251頁。

有關集團資本及風險加權資產的詳情，請參閱《2014年報及賬目》第239頁。

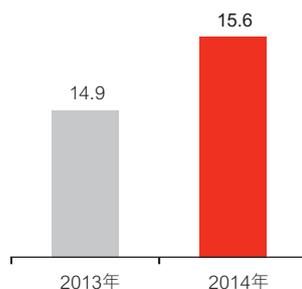
資本比率和風險加權資產

資本指引4¹

普通股權一級比率
(過渡基準)
(%)



總資本比率
(過渡基準)
(%)



普通股權一級比率
(終點基準)
(%)

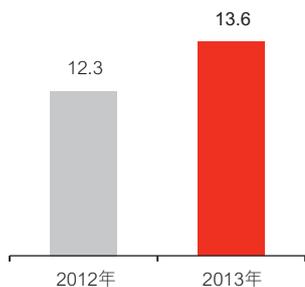


風險加權資產
(「RWA」)
(十億美元)

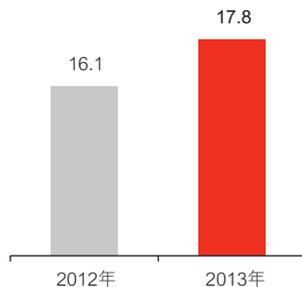


巴塞爾協定2.5¹

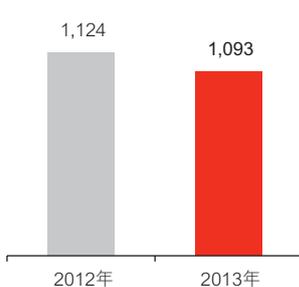
核心一級比率
(%)



總資本比率
(%)



風險加權資產
(十億美元)



有關註釋，請參閱第39頁。

達致目標

我們設定財務目標，並以此衡量表現。

於2011年，我們以成為領先的國際銀行為目標，並設定特定的財務衡量指標，按此衡量直至2013年的表現。我們按當時對資本規定的理解訂立目標，當中包括巴塞爾協定3下的普通股權一級比率9.5%至10.5%、股東權益回報率(「ROE」)12%至15%，以及成本效益比率(「CER」)48%至52%，並以三年間達致可持續成本節約25億至35億美元來支持我們的目標。在直至2013年的一段期間，我們加強資本狀況，實現可持續成本節約49億美元，而且按目標向股東增加派息。

於2013年5月，我們界定了2014至2016年間的優先策略，並檢討用以反映業績表現的財務衡量指標。我們繼續以12%至15%的股東權益回報率為目標，同時增加另一個目標，致力使可持續成本節約達到20億至30億美元。為了在增長策略上投資，以及反映營運環球銀行涉及越來越多的規定，我們將成本效益比率的目標修訂為50至60的中位數，並加入收入增長必須高於成本增長的目標(即收入增長對支出增長的比率為正數)。我們將普通股權一級比率(終點基準)的目標設定在10%以上，並繼續尋求循序漸進地向股東增派股息。同時，我們亦將貸存比率上限定為90%。

於2014年，我們的普通股權一級比率(終點基準)為11.1%，並就本年度宣派總額96億美元的股息。可持續成本節約遞增13億美元，貸存比率維持在72%。股東權益回報率為7.3%，成本效益比率為67.3%，低於我們的目標。

監管及經營環境不斷變化

於2011年，我們根據高於10%的普通股權一級比率(終點基準)訂立目標。儘管當中計及可預見的資本規定，但並未全面預知(亦無法全面預知)未來數年因種種要求而需承擔的資本承諾及額外支出。這些目標的考慮因素包括：

- 逐步增強資本水平，以回應不斷提升的資本規定；
- 執行監管規定的改革及加強風險監控措施(尤其是保障金融系統健全運作及操守方面)，令成本拾級而上；
- 銀行徵費增加；
- 低息環境持續；及
- 重大項目的影響，尤其是金額龐大的罰款、和解開支、英國客戶賠償及相關準備。

因此，我們現時訂立新目標，以便更配合目前及不斷變遷的經營環境。

由2015年起，股東權益回報率目標將更改為10%以上的中期目標。此目標是採用介乎12%至13%的普通股權一級比率(終點基準)以模型推算。

同時，我們重申業務收入增長速度高於營業支出(按經調整基準計算)的目標。

我們亦繼續致力循序漸進地增派股息。循序漸進的股息增長將配合集團整體盈利能力的提升，並基於我們能夠持續達到監管規定資本水平的前提來預計。

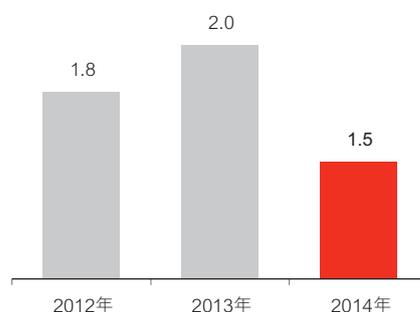
我們的資本仍然穩健，有實力促成有機增長，並同時為股東帶來股息回報。

品牌價值

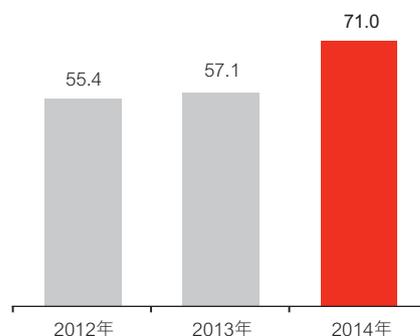
維護滙豐品牌及我們的整體聲譽一直是集團的優先要務。

我們至今已第四年採用英國《銀行家》雜誌所公布的Brand Finance估值法，作為品牌價值的衡量基準。Brand Finance的計算方法可以全面衡量品牌實力，以及品牌對所有業務類別及客戶群的影響。這是一項完全獨立的計量方法，其結果並會公開發表。我們的目標是在銀行同業中位列三甲，且已成功達標，並以整體價值273億美元(較2014年上升2%)名列第三位。在本年度的報告中，我們維持獲評為AAA級(基於我們的品牌)公司的地位。

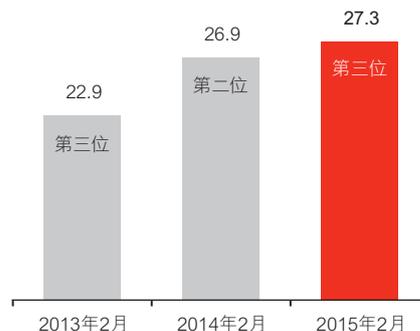
除稅前風險加權資產平均值回報¹³(%)



派息比率 (%)



品牌價值 (十億美元)



有關註釋，請參閱第39頁。

除了採用Brand Finance估值法衡量以外，我們亦已根據Interbrand於2014年9月公布的年度最佳全球品牌報告審視集團的表現。滙豐在銀行品牌之中稱冠，估值達131億美元(高於2013年的120億美元)；而在所有金融服務品牌中，滙豐排名第二。

我們相信有此成績，是因為集團近年建立了強勁的實質品牌資產，並於2014年全年一直積極推行各項支持本身品牌的活動。

經濟貢獻

滙豐經營持續發展的業務，即能以下列方式對經濟作出寶貴的貢獻：向股東派發股息；向僱員支付薪金；向供應商付款；及為業務所在國家和地區政府帶來稅收。此外，我們也向許多公司提供融資，由此而創造就業機會。

滙豐已付稅款淨額¹⁸

	2014年 十億美元	2013年 十億美元
利得稅	3.6	4.7
僱主稅項	1.6	1.6
英國銀行徵費 ¹⁹	1.0	0.7
不可收回增值稅	0.9	0.8
其他稅項和徵費	0.8	0.8
截至12月31日止年度	7.9	8.6

有關註釋，請參閱第39頁。

為各地政府徵收的稅項²⁰

地區	2014年 十億美元	2013年 十億美元
英國	1.7	1.5
歐洲其他地區	1.1	1.3
亞洲	2.0	1.5
北美洲	1.0	1.0
拉丁美洲	3.3	3.5
截至12月31日止年度	9.1	8.8

有關註釋，請參閱第39頁。

經濟效益的分布

	2014年 十億美元	2013年 十億美元	2012年 十億美元
現金稅項流出淨額	7.9	8.6	9.3
向股東及非控股股東分派	10.6	10.2	8.7
僱員報酬及福利	20.4	19.2	20.5
一般行政開支(包括物業及採購)	18.6	17.1	20.0

備考除稅後利潤分配²¹

	2014年 %	2013年 %
保留盈利/資本	32	53
股息	53	35
浮動酬勞	15	12
截至12月31日止年度	100	100

有關註釋，請參閱第39頁。

市值及股東總回報

已發行面值0.5美元之普通股

192.18 億股

2013年：188.30 億股
2012年：184.76 億股

市值

1,820 億美元

2013年：2,070 億美元
2012年：1,940 億美元

倫敦

6.09 英鎊

2013年：6.62 英鎊
2012年：6.47 英鎊

香港

74.0 港元

2013年：84.15 港元
2012年：81.30 港元

美國預託股份²²

47.23 美元

2013年：55.13 美元
2012年：53.07 美元

收市價

股東總回報²³

截至2014年12月31日止

基準：

— 摩根士丹利資本國際：世界銀行²⁴

一年

97

100

三年

144

160

五年

109

132

有關註釋，請參閱第39頁。

薪酬

我們的薪酬策略獎勵在商業上取得成功，並遵守風險管理架構規定的僱員。

人才的質素及投入程度是集團成功的基本要素。因此，我們銳意吸引、挽留和激勵有志在滙豐持續長遠發展事業的頂尖人才，而這些人才將履行職責，為股東爭取長遠利益。

僱員薪酬

我們的薪酬策略力求給予長期持續表現良好的員工具有競爭力的回報。滙豐的獎勵由以下四個薪酬元素組成：

- 固定酬勞；
- 福利；
- 周年獎勵；及
- 集團業績表現股份計劃 (「GPSP」)。

集團薪酬委員會監督我們的薪酬原則及其落實情況，確保我們給予員工的薪酬能夠配合業務策略，而且評核員工表現的標準，不僅限於短期及長期的成果，亦著重達成成果的方法，因為我們相信後者對業務的長期可持續發展相當重要。

集團薪酬政策的詳情，載於我們的網站 (<http://www.hsbc.com/investor-relations/governance>)「薪酬政策」一頁。

行業變更及主要挑戰

新的監管規定，例如花紅上限等，已對我們向高級行政人員和審慎監管局識別為對集團風險狀況有重大影響的員工(即所謂的「承受重大風險人員」)支付薪酬的方法產生影響。於本年度，有關當局對企業施行新的規定，確保在2015年1月1日或以後授出的所有浮動酬勞獎勵，於授出日期起計最少

七年內可予撤回(即企業可以追回已支付及/或已實際授出的獎勵)。在此等規定下，滙豐若要確保世界各地全部業務所在市場的員工整體報酬福利維持競爭力(特別是相對於不受該等規定限制的其他銀行而言)，將要面對挑戰。

展望2015至2016年，預期行政人員薪酬將要面對更多重大監管改革，以致我們可能需要變更2016年的薪酬政策。已經建議及即將建議的改革數目和規模，使我們難以向現有及有機會加入集團的僱員明確解釋適用於他們的薪酬政策和結構。除此之外，上述情況亦導致大眾誤解集團政策的運作方式以及該等政策對僱員表現的影響。

有關行業變更及主要挑戰的詳情，請參閱《2014年報及賬目》第300頁。

浮動酬勞總額

浮動酬勞總額由2013年的39億美元減少至2014年的37億美元：

	集團	
	2014年 百萬美元	2013年 百萬美元
浮動酬勞總額 ²⁵		
— 總計	3,660	3,920
— 佔除稅前利潤(未計算浮動酬勞)的百分比	16%	15%
— 遞延發放金額的百分比	14%	18%

有關註釋，請參閱第39頁。

集團薪酬委員會在釐定滙豐的浮動酬勞總額時考慮很多因素，包括基於集團的承受風險水平聲明考慮集團的表現。

此舉確保我們在釐定浮動酬勞總額時，能顧及各項風險因素，並從整體角度計及能夠支持我們達致策略目標的業務、風險及資本管理方針。

集團薪酬委員會亦會考慮集團的盈利能力、資本實力、股東回報、利潤在資本、股息及浮動酬勞之間的分配、維持市場競爭力的商業要求，以及集團的整體負擔能力等因素。

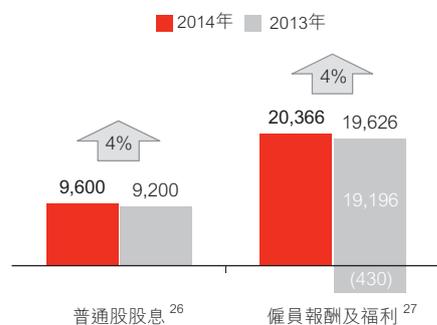
有關釐定浮動酬勞總額的詳情，請參閱《2014年報及賬目》第309頁。

酬勞支出的相對重要性

下圖呈列員工酬勞總額相對於派息金額的分析。

酬勞支出的相對重要性

(百萬美元)



有關註釋，請參閱第39頁。

董事薪酬

執行及非執行董事的薪酬政策已於2014年5月23日舉行的股東周年大會上獲股東批准。該等政策的詳情載於《2013年報及賬目》董事薪酬報告內，並可於以下網站瀏覽：<http://www.hsbc.com/investor-relations/financial-and-regulatory-reports>。

根據英國《2008年中大型公司(賬目及報告)規例》附表8所規定之董事薪酬的單一數字總計如下：

執行董事

	范智廉		歐智華		麥榮恩		繆思成	
	2014年 千英鎊	2013年 千英鎊	2014年 千英鎊	2013年 千英鎊	2014年 千英鎊	2013年 千英鎊	2014年 千英鎊	2013年 千英鎊
固定酬勞								
基本薪金	1,500	1,500	1,250	1,250	700	700	700	—
固定酬勞津貼	—	—	1,700	—	950	—	950	—
退休金	750	750	625	625	350	350	350	—
	2,250	2,250	3,575	1,875	2,000	1,050	2,000	—
浮動酬勞								
周年獎勵	—	—	1,290	1,833	867	1,074	1,033	—
集團業績表現股份計劃	—	—	2,112	3,667	1,131	2,148	1,131	—
	—	—	3,402	5,500	1,998	3,222	2,164	—
固定及浮動酬勞總額	2,250	2,250	6,977	7,375	3,998	4,272	4,164	—
福利	136	48	589	591	43	33	6	—
非課稅福利	105	102	53	67	28	53	33	—
遞延現金的名義回報	41	27	—	—	11	7	36	—
薪酬的單一數字總計	2,532	2,427	7,619	8,033	4,080	4,365	4,239	—

作為集團主席，范智廉不合資格收取周年獎勵，但符合資格收取2014年的一次性集團業績表現股份計劃獎勵。

繆思成為集團風險管理總監，自2014年1月1日起獲委任為執行董事，反映風險管理部對滙豐十分重要、繆思成領導風險管理部的才能，以及他個人對集團的貢獻。

繆思成2013年的薪酬數字並未披露。

有關董事薪酬的全部詳情，請參閱《2014年報及賬目》第307頁。

未來的薪酬政策

我們的薪酬政策已於2014年的股東周年大會上獲股東批准，並將

適用於2015年業績計算年度。下表概述於2015年如何實施發放酬勞的各項元素。

對外匯報

有關董事、承受重大風險人員及集團最高薪僱員的薪酬規定披露資料，載於《2014年報及賬目》第300至323頁董事薪酬報告內。

目的及與策略的聯繫	薪酬政策在運作及計劃內的修改
固定酬勞	
基本薪金	基本薪金水平將維持於2014年的水平，不予改變： <ul style="list-style-type: none"> 范智廉：1,500,000英鎊 歐智華：1,250,000英鎊 麥榮恩：700,000英鎊 繆思成：700,000英鎊
固定酬勞津貼 ²⁸	固定酬勞津貼將維持於2014年的水平，不予改變： <ul style="list-style-type: none"> 范智廉：零 歐智華：1,700,000英鎊 麥榮恩：950,000英鎊 繆思成：950,000英鎊
退休金	2015年適用的退休金津貼將為基本薪金的某個百分比，不予改變： <ul style="list-style-type: none"> 范智廉：50% 歐智華：50% 麥榮恩：50% 繆思成：50%
福利	
福利	並無建議對2015年的福利作出任何修改。
浮動酬勞	
周年獎勵 ²⁸	並無建議對周年獎勵作出任何修改。
集團業績表現股份計劃	並無建議對集團業績表現股份計劃作出任何修改。

有關註釋，請參閱第39頁。

可持續發展

可持續發展是集團優先策略的基礎，讓我們可以履行國際銀行的責任。

對滙豐而言，營商之道與業務範疇同等重要，可持續發展意味在發展長遠業務的過程中，所作決策會平衡社會、環境和經濟等各方面的考慮因素。此舉有助我們在推動業務增長的同時，為社區的健全成長作出貢獻。

達致企業可持續發展的方針

企業可持續發展部由董事會轄下一個小組委員會「行為及價值觀委員會」管治，該委員會負責監督一系列事宜，包括緊遵滙豐的價值觀以及確保我們適當回應社會和主要相關群體不斷轉變的期望，並就此等事宜提供意見。

可持續發展的優先策略由環球企業可持續發展部制訂，有關計劃亦由該部門帶領執行。滙豐的國家／地區業務部門、環球部門及環球業務會共同合作，確保集團的業務及營運具備可持續發展的特性，同時相關措施獲妥善執行。風險管理部以及滙豐科技及服務部內的行政人員肩負特定任務，為集團推展可持續發展計劃的工作。

我們的可持續發展計劃有三個重點：可持續發展的融資；可持續發展的業務營運；以及可持續發展的社區。

可持續發展的融資

我們預測和管理與氣候、環境和經濟不斷變化有關的風險和機會。在一個瞬息萬變的世界，我們必須確保業務能夠預測環保優先事務及社會期望的轉變，並為此妥善準備。

可持續發展風險管理架構

我們致力管理向客戶提供的金融服務可能對人類或環境帶來不可接受影響的風險。可持續發展風險亦可能為客戶帶來商業風險、為滙豐帶來信貸風險，以及造成嚴重的聲譽風險。

過去十多年以來，我們一直與企業客戶合作無間，協助他們了解

及管理與敏感領域和主題有關的環境及社會影響。我們使用定期檢討和完善的政策，以評估及支援客戶。我們制訂涵蓋農業商品、化工、國防、能源、林業、淡水基建、礦業和金屬、世界文化遺址和拉姆薩爾濕地等方面的政策。除此之外，我們亦採用赤道原則。

我們歡迎非政府組織和活動團體給予有建設性的意見，並會定期與他們討論彼此共同關注的事宜。

強而有力的政策、正規的程序，以及訓練有素和獲得授權的人員，是我們可持續發展風險管理架構的基礎。

於2014年，我們為風險及客戶關係經理提供關於可持續發展風險的培訓，重點為近年的政策更新資料和經修訂的流程。我們委派的¹可持續發展風險經理向每個地區的風險管理部、環球銀行及資本市場業務部門以及工商金融業務部門的行政人員提供培訓。

我們自2003年起採用赤道原則。赤道原則的新版本EP3於2013年公布，滙豐於進行相關培訓和開發清晰的樣板以確保順利過渡後，於2014年1月1日採納此等變更。

我們應用赤道原則的資料以及獨立查證，將於2015年4月上載hsbc.com的網頁。

2014年的政策檢討及資料更新

2014年，我們公布了由Proforest和PricewaterhouseCoopers LLP進行獨立審查的兩份報告，要旨是關於集團的森林用地及森林產品行業政策的內容和執行情況。我們亦公布了林業、農業商品、世界文化遺址和拉姆薩爾濕地等方面的新政策，以反映我們採納的建議。此等文件可於hsbc.com/sus-risk的網頁瀏覽。

林業政策

我們於2014年3月發出的新林業政策，要求高風險地區的林業客戶於2014年12月31日前取得由Forest Stewardship Council (「FSC」)或Programme for the Endorsement of Forest Certification (「PEFC」)發出的100%認證。該等認證要求客戶以合法和可持續發展的方式經營業務。

相關群體對新政策的反應正面。土耳其和墨西哥等受影響國家的木材客戶樂意接受新標準，並因應新規定獲取認證及從建議中受惠。其他客戶若未能或不願符合新標準，其客戶關係將於合約條款容許下盡快結束。

農業商品政策

新的農業商品政策要求棕櫚油客戶須於2014年6月30日前成為Roundtable on Sustainable Palm Oil (「RSPO」)的成員，並須於2014年底前最少有一項業務營運獲得認證，並於2018年底前所有業務營運均獲認證。

未能趕及在期限前符合條件的若干客戶關係將告結束。其他客戶已於2014年底前成功加入RSPO及最少有一項業務營運獲得認證。其中一個例子為印尼一家加工、精煉及出口公司。由2014年1月起，滙豐就相關改革與該公司及其他公司密切聯繫，並持續提供建議。該公司的管理層向第三方尋求專家建議，增加對RSPO認證的了解，發覺有關過程較預期簡單。該公司有兩項營運業務於2014年6月取得RSPO認證，並已計劃再增加一項認證。

為鼓勵客戶轉向經營可持續發展的棕櫚油業務，我們向獲認證的可持續發展棕櫚油貿易提供一項折扣預付出口融資產品。此項結構性的特設融資於2014年在新加坡及印尼推出，並於2015年初在馬來西亞推出。

使用此項產品的首項融資為一家大型棕櫚油出口公司，該公司成為RSPO的成員已達十年，現已全面獲得認證。該產品提供予現有和未來的客戶，我們期望可藉此推動獲認證為可持續發展的棕櫚油擴展在市場所佔比例。

馬來西亞、印尼、中國內地、台灣、南韓、泰國、土耳其及墨西哥的棕櫚油客戶因滙豐的新政策和期限而決定就本身的業務營運尋求認證。其他多家公司已獲認證。有關此等新政策的影響之較詳盡報告，將於2015年4月上載至hsbc.com。

世界文化遺址及拉姆薩爾濕地政策

世界文化遺址及拉姆薩爾濕地政策的作用是保護聯合國名單內對世界十分重要的獨特地點和在國際上有重要地位的濕地。該政策牽涉參與大型項目的所有企業客戶，特別是涉足林業、農業、礦業、能源、物業及基建發展等領域的客戶。

此項政策有助滙豐就是否提供融資予可能影響該等遺址或濕地的項目，作出平衡和清晰的決定。滙豐根據該項政策決定不向某些項目提供融資。

我們管理可持續發展風險的方針載於《2014年報及賬目》第237頁。

氣候業務

我們明白，為應對氣候變化，有必要轉向發展低碳經濟。我們透過支持客戶尋找長遠的低碳商業機會參與「氣候業務」，致力加快這種轉向的步伐。我們的氣候業務包括太陽能、風能、生物能源、能源效益、低碳運輸和水務行業的客戶。於2014年，我們的氣候變化研究團隊被譽為業內最佳的團隊。我們亦是公開市場上為國際公司安排風能項目股本融資的領導者，包括在總值14億歐元的Vestas再融資項目下進行自2010年以來最大規模的風力渦輪機股本集資項目。

「綠色債券」是所得款項專門用於為氣候或環境項目融資的任何種類債券工具。於2014年4月，滙豐成為綠色債券原則國際資本市場協會執行委員會(International Capital Market Association Executive Committee)的成員。綠色債券原則是自願性的程序指引，建議透過釐清發行綠色債券的方法，一方面提高透明度和加強披露，另一方面鼓勵發展真正的綠色債券市場。

於2014年，我們委託氣候債券倡議組織編製一份題為《債券及氣候變化：2014年的市場狀況》的報

告，以提高市場對氣候融資的關注。

滙豐一直站在這個迅速發展領域的最前線。於2014年，我們擔任一間亞洲公司發行人Advanced Semiconductor Engineering Inc.首項綠色債券發行的獨家全球協調人及聯席牽頭人、經辦人和賬簿管理人。我們亦擔任歐洲首項高收益綠色債券(由Abengoa發行)的獨家全球協調人，以及加拿大安大略省市場首項政府債券的聯席牽頭經辦人兼賬簿管理人。

聯合國環境規劃署金融計劃的保險業可持續發展原則

作為一項全球可持續發展架構「保險業可持續發展原則」(「PSI」)的簽署機構之一，滙豐的保險業務致力在其流程中結合各種環境、社會和管治要素，並每年公開披露有關工作進展。我們已委任一名環球計劃經理，負責帶領、協調和控制全球的保險業可持續發展策略，並確保相關業務與集團的方針和PSI原則下的規定保持一致。有關工作包括在保險業務內以及與合作夥伴、監管機構和其他同業推動適當的活動；執行業內的最佳實務；以及制訂全球性的可持續發展保險策略。

可持續發展的營運

管理我們在環境方面的政策使集團業務保持良好效益，同時亦是我們對社會作出長遠貢獻的一環。我們同心協力，並與供應商合作，找出新的方法減低業務營運對環境造成的影響。我們以更具效益的方式採購可再生能源、設計和營運各樓宇和數據中心，並減少產生廢物。我們致力於2020年前將碳排放由每名員工每年3.5噸降低至2.5噸。

可持續發展領導力課程

為達到我們的十項可持續發展目標，我們自2009年起透過滙豐的可持續發展領導力課程培訓了847名高級經理。該課程以滙豐價值觀作為理念，結合了實況學習和領導力發展的環節。預期該課程的參加者在不同業務部門和工作崗位上作出決策和執行工作計劃時，會將可持續發展的因素體現出來。

採購可再生能源

於2014年，我們與英國和印度的可再生能源供應商簽訂了三份能源購買協議，預期將為滙豐提供9%的能源。於8月份，位於印度海得拉巴的10兆瓦太陽能發電廠投入運作，為集團提供潔淨能源。該發電廠預期將為印度的三個環球服務中心及一個科技中心提供電力。滙豐同意在未來十年按一個政府保證的固定價格購買該發電廠的電力，從而在推動該項目上扮演重要角色。該發電廠將提供潔淨而可靠的能源。此外，我們已重訂集團的可再生項目目標，在新目標下計算的能源，將全部來自滙豐委託新建成的可再生能源來源。

用紙

我們將透過三個方面達到用紙目標：確保我們是根據集團的採購用紙政策從可持續發展的來源購買用紙、減少辦公室和分行的用紙量，以及向所有零售和商業客戶提供無紙化銀行服務。我們持續減少紙張的總採購量，同時促使更大比重的用紙經核證為來自FSC及PEFC可持續發展來源。自2011年起，我們的購紙量減少了53%，並於2014年底促使經認證為源自可持續發展來源的用紙達到全部用紙量的92%。

十項可持續營運策略

1. 可持續發展任務：鼓勵僱員於2020年前提高效率
2. 供應鏈合作：透過提升效率和創新實現可持續成本節約
3. 滙豐生態效益基金：每年投資5,000萬美元，根據僱員的創新概念發展新的工作方式
4. 能源：於2020年前使每名僱員的每年能源消耗量較2011年的6.2兆瓦時減少1兆瓦時
5. 廢物：減少消耗及使辦公室和電子廢物的再用率達到100%
6. 可再生能源：增加使用可再生能源，力求於2020年之前由零提升至25%
7. 綠色建築物：按照最高水平的國際標準，設計、興建和營運具能源效益、可持續發展的樓宇
8. 數據中心：於2020年前達到1.5級的能源效益(用電效率)
9. 差旅：減低每名僱員的差旅碳排放量
10. 用紙：於2020年前向所有零售及商業客戶提供無紙化銀行服務及有100%用紙來自可持續來源

碳排放

滙豐的二氧化碳排放量乃根據我們於超過28個國家或地區(涵蓋由等同全職僱員負責的約93%業務)的建築物及僱員差旅所用能源計算。就能源消耗量及旅程距離收集的數據，會採用下列來源(如有)的換算系數換算為二氧化碳排放量，該等系數按優先次序排列如下：

1. 由數據/服務供應商提供的系數；
2. 由各地公營環保部門提供的系數。就電力而言，倘未能自上述兩個來源取得特定系數，我們將根據《溫室氣體議定書》的

建議，採用國際能源機構國家電網電力的最新可用碳排放系數；及

3. 至於其他類型能源及差旅，倘未能自上述兩個來源取得特定系數，我們會採用英國環境、食品與農村事務部及/或英國能源和氣候變化部提供的最新可用系數。

為使有關數據涵蓋我們擁有財務(管理)控制權的所有業務，計算出的二氧化碳排放量已根據等同全職僱員覆蓋率按比例增加，以計及任何遺漏的數據(一般少於等同全職僱員的10%)。此外，我們亦已應用排放增加率，以顧及排放計量和估算值在質量及覆蓋範圍方面的不明朗因素。電力的比率為4%、其他能源為10%，而差旅為6%，此等比率乃根據政府間氣候變化專門委員會編寫的《國家溫室氣體清單優良實務指引和不確定性管理》及滙豐對數據覆蓋及質量的內部分析而計算。

二氧化碳排放量(噸)

	2014年	2013年
總計	752,000	889,000
能源	633,000	755,000
差旅	119,000	134,000

每名等同全職僱員的二氧化碳排放量(噸)

	2014年	2013年
總計	2.92	3.43
能源	2.46	2.91
差旅	0.46	0.52

我們的溫室氣體報告年度由10月至9月。截至2014年9月30日止年度，集團業務產生的二氧化碳排放量為752,000噸。

可持續發展的社區

我們相信，對於一個充滿活力的社區(此社區亦為推動經濟和商業發展的基礎)，教育及資源(例如安全食水和衛生等)十分重要。

我們在財務上為社區項目作出貢獻，而全球各地成千上萬的僱員亦自願貢獻自己的時間和分享他們的技能，參與義務工作。

員工參與志願服務和捐獻

滙豐遍及世界各地成千上萬的僱員，每年參與集團各個社區投資項目的義務工作。有關集團各項義務計劃的進一步詳情，可到hsbc.com瀏覽。我們將於2015年4月加入2014年的更新資料。

2014年，我們合共捐獻了1.14億美元予社區項目(2013年：1.17億美元)。當中，6,600萬美元在歐洲捐獻(2013年：6,400萬美元)；2,800萬美元在亞太區捐獻(2013年：2,400萬美元)；300萬美元在中東捐獻(2013年：500萬美元)；1,000萬美元在北美洲捐獻(2013年：1,100萬美元)；及700萬美元在拉丁美洲捐獻(2013年：1,200萬美元)。

僱員於工作時間內投入了303,922小時參與義務工作(2013年：255,925小時)。

人權

我們會直接應用人權考慮因素，因為這些因素會影響我們的僱員；我們面對供應商和客戶時(特別在項目融資借貸和可持續發展風險政策方面)，也會間接考慮這些因素。與滙豐最直接關連的人權問題包括：公平而有利的工作條件及薪酬、同工同酬、成立及加入工會、休息及享用閒暇的權利，以及禁止奴役和僱用童工。我們除了作出多項承諾(例如自2005年起已訂定的《滙豐供應商行為守則》、《滙豐環球標準手冊》及滙豐價值觀)之外，亦已簽署遵守多項環球承諾及標準，包括《聯合國全球契約》、《世界人權宣言》及《全球蘇利文原則》。

有關2014年集團表現的進一步資料，將於2015年4月底上載至我們的網站，屆時將一併上載我們應用赤道原則和碳排放的獨立鑑證。

代表董事會
滙豐控股有限公司
集團主席
范智廉

2015年2月23日

策略報告註釋

- 1 資本指引4於2014年1月1日實施，於2014年12月31日的資本及風險加權資產已按此基準計算及呈列。在此之前，資本及風險加權資產乃按巴塞爾協定2.5的基準計算及呈列。此外，於2013年12月31日的資本及風險加權資產亦按集團對資本指引4規例最終版本及審慎監管局公布之最終規則的理解而估計。於2012年12月31日，資本指引4估計資本及風險加權資產是以2011年7月的資本指引4文本為基礎。
- 2 載於財務報表的股息為一年內就每股普通股宣派的股息，而非與該年度相關的股息。2013年第三次股息為0.1美元，已於2013年12月11日派發。2013年第四次股息為0.19美元，已於2014年4月30日派發。本公司已分別於2014年7月10日、2014年10月9日及2014年12月10日派發2014年第一次、第二次及第三次股息，每次派息為每股普通股0.1美元。財務報表附註9提供2014年宣派股息的更詳細資料。於2015年2月23日，董事會宣布派發2014年第四次股息每股普通股0.2美元，以代替末期股息。第四次股息將於2015年4月30日以美元、英鎊或港元現金派發予普通股股東(若為英鎊或港元，將按2015年4月20日的匯率折算)，股東亦可選擇以股代息。2014年12月31日的可供分派儲備為488.83億美元。
6.2厘非累積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2014年3月17日、2014年6月16日、2014年9月15日及2014年12月15日派發。
8.125厘資本證券的季度票息為每份證券0.508美元，已於2014年1月15日、2014年4月15日、2014年7月15日及2014年10月15日派發。
8厘資本證券的季度票息為每份證券0.5美元，已於2014年3月17日、2014年6月16日、2014年9月15日及2014年12月15日派發。
- 3 成本效益比率的定義為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。
- 4 平均普通股股東權益回報的定義為母公司普通股股東應佔利潤除以平均普通股股東權益。
- 5 於2014年12月5日設立。
- 6 證券、基金及保險產品的中介服務，包括環球銀行及資本市場業務的證券服務。
- 7 併購、事件及項目融資，以及於環球私人銀行業務的共同投資。
- 8 包括外匯、利率、信貸及股票交易。
- 9 包括組合管理。
- 10 包括私人信託及遺產策劃(就金融及非金融資產而言)。
- 11 包括對沖基金、房地產及私募股本。
- 12 由於本表並未呈列公司之間的撇銷項目，因此呈列的款額總數與綜合計算的數額並不一致。
- 13 風險加權資產平均值的除稅前回報以巴塞爾協定2.5為基準，採用截至2013年12月31日(包括當日)所有期間的風險加權資產平均值計算，及按資本指引4終點基準採用由2014年1月1日起所有期間的風險加權資產平均值計算。
- 14 未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱「收入」。
- 15 貸款減值及其他信貸風險準備。
- 16 應佔聯營及合資公司利潤。
- 17 自2014年1月1日起，非交易用途反向回購及回購於資產負債表內分行呈列。過往，非交易用途反向回購計入「同業貸款」及「客戶貸款」，而非交易用途回購則計入「同業存放」及「客戶賬項」。比較數字已相應重列。非交易用途反向回購及回購於資產負債表內分行呈列，使披露方式與市場慣例一致，並提供更具參考價值的貸款相關資料。客戶及同業貸款/存放中反向回購及回購的份額載於財務報表附註17。
- 18 滙豐支付的稅項與滙豐自身的稅務責任有關，並按現金流基準列賬。
- 19 已付英國銀行徵費反映於歷年向稅務機關支付的款項，並可能與扣取自收益表的確認負債有所不同。
- 20 徵收的稅項與滙豐在世界各地作為稅務機關代理而有責任支付的稅項有關，其中包括僱員相關稅項，連同由利息付款預扣的稅項及向客戶提供商品及服務收取的稅項。徵收的稅項按現金流基準列賬。
- 21 不包括本身債務公允值變動及未計算浮動酬勞資金分派。
- 22 每股美國預託股份代表5股普通股。
- 23 股東總回報的定義是有關期間內股份價值及所宣派股息收益的增長。
- 24 摩根士丹利資本國際世界銀行指數。
- 25 2014年集團除稅前未計算浮動酬勞利潤的計算方式載於第309頁的董事薪酬報告內。守則職員的遞延浮動酬勞比例為50%。
- 26 該年度的每股普通股股息。就2014年而言，包括於2014年派付的第一次、第二次及第三次股息58億美元(未減代息股份)及第四次股息38億美元。
- 27 2013年的僱員報酬及福利總計為191.96億美元，當中包括因改變英國傷病福利計算基準而產生的會計增益4.3億美元。若不包括此項會計增益，2013年僱員報酬及福利總計為196.26億美元。
- 28 這方法適用於所有執行董事，但不包括集團主席范智廉，因為他不合資格收取固定酬勞津貼或浮動酬勞獎勵。

董事



范智廉 · CBE
集團主席



歐智華
集團行政總裁



安銘
獨立非執行董事



祈嘉蓮
獨立非執行董事



凱芝
獨立非執行董事



史美倫 · GBS
獨立非執行董事



埃文斯勳爵
獨立非執行董事



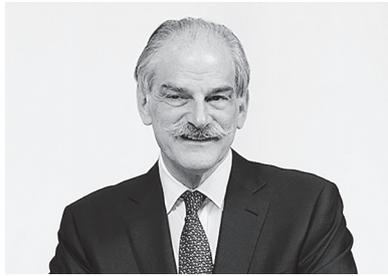
費卓成
獨立非執行董事



方安蘭 · CBE
獨立非執行董事



李德麟
獨立非執行董事



利普斯基
獨立非執行董事



駱美思
獨立非執行董事

董事 (續)

董事／補充資料

董事 (續)



麥榮恩
集團財務董事



苗凱婷
獨立非執行董事



繆思成
集團風險管理總監



駱耀文爵士
副主席兼高級獨立非執行董事



施俊仁
獨立非執行董事



馬振聲
集團公司秘書長

有關董事之詳細資料，請參閱《2014年報及賬目》第264頁及網站 www.hsbc.com。

補充資料

- 《2014年策略報告》
- 索取《2014年報及賬目》
- 股東查詢及通訊
- 核數師報告

《2014年策略報告》

本《2014年策略報告》構成滙豐控股有限公司《2014年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目，亦不包括董事會報告全文。與完整的《2014年報及賬目》比較，本《策略報告》所載資料並不足以全面反映滙豐的業績、業務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。

索取《2014年報及賬目》

《2014年策略報告》及《2014年報及賬目》可於下列地點索取：滙豐控股有限公司環球企業傳訊部 — 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；或北美滙豐印務及電子出版部 — SC1 Level, 452 Fifth Avenue, New York, NY 10018, USA。《2014年策略報告》及《2014年報及賬目》亦可於滙豐網站 www.hsbc.com 下載。

股東查詢及通訊

查詢

有關股東名冊所載持股事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函下列地址之股份登記處。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。

主要股東名冊

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

電話：+44 (0) 870 702 0137
透過網站發出電郵：
www.investorcentre.co.uk/contactus
投資者中心：
www.investorcentre.co.uk

香港海外股東分冊

香港中央證券登記有限公司
香港
皇后大道東183號
合和中心17樓
1712-1716室

電話：+852 2862 8555
電郵：
hsbc.ecom@computershare.com.hk
投資者中心：
www.investorcentre.com/hk

百慕達海外股東分冊

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

電話：+1 441 299 6737
電郵：
hbbm.shareholder.services@hsbc.bm
投資者中心：
www.investorcentre.co.uk/bm

持有美國預託股份之人士

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

電話(美國)：+1 877 283 5786
電話(國際)：+1 201 680 6825
電郵：shrrelations@bnymellon.com
網站：www.bnymellon.com/shareowner

透過法國 Euroclear 持有股份之人士

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

電話：+33 1 40 70 22 56
電郵：ost-agence-des-titres-hsbc-reims.hbfr-do@hsbc.fr
網站：www.hsbc.fr

股東如已委託其他人士代為持有股份，可能會獲提名（「獲提名人士」）收取滙豐根據英國《2006年公司法》第146條的規定發出的通訊。獲提名人士之主要聯絡人仍為登記股東（例如：股票經紀、投資經理、託管商或代表閣下管理投資的其他人士）。獲提名人士的個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）如有任何變更或查詢，必須繼續交由登記股東而非滙豐的股份登記處辦理。除非滙豐根據英國《2006年公司法》行使其中一項權力時，直接致函獲提名人士要求回應，則屬例外。

電子通訊

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

中譯本

本文件及日後的相關文件均備有中譯本，如有需要，請向適當的股份登記處索取。股東如收到本報告的中譯本，但不希望再收取此等譯本，亦請聯絡股份登記處。

核數師報告

核數師就截至2014年12月31日止年度全盤賬目出具無保留意見之報告，並按《2006年公司法》第496條（即《2014年策略報告》及「董事會報告」是否與賬目一致）發出無保留聲明。

© 滙豐控股有限公司2015年
版權所有

未經滙豐控股有限公司事先書面許可，不得將本刊任何部分以任何形式或用任何方法（無論電子、機械、複印、錄製或其他形式）複製、存於檢索系統或傳送予他人。

出版：滙豐控股有限公司 集團財務部（倫敦）

設計：Black Sun Plc（倫敦）

中文翻譯：香港上海滙豐銀行有限公司 印務及電子出版（香港）

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

承印：DG3 Asia Limited，香港。本刊物以植物油墨印製。封面採用Revive 50 White Silk紙，此種紙張在意大利製造，成分包括50%原纖維、25%脫墨用後廢料及25%用前廢料。內文採用Revive 100 White Offset紙，此種紙張在奧地利製造，成分為100%脫墨用後廢料。紙漿不含氯。

GPS 15020311

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



攝影

封面：（上）滙豐歷史檔案；（下）由 Matthew Mawson 拍攝

集團主席及集團行政總裁：由 George Brooks 拍攝

董事會：由 George Brooks 拍攝，安銘、凱芝、費卓成及苗凱婷的照片則由 Patrick Leung 拍攝

滙豐今昔

150年前，滙豐在香港成立，主要為亞洲與歐洲之間的貿易往來提供融資。封面圖片展現滙豐隨時代而轉變的歷程。上圖顯示滙豐於1865年成立後數年，總行矗立於維多利亞港畔（圖左）。下圖為今日的維多利亞港，左起第六幢是滙豐總行大廈（部分被遮蓋）。

香港的地形和經濟均持續轉變，由早期的貿易中轉站蛻變為國際金融中心，成為全球矚目的城市。滙豐與香港共同成長，由一家小型的地區貿易銀行發展

至今，已成為世界最大的銀行及金融服務機構之一。

與1865年一樣，滙豐的香港總行大廈依然座落於皇后大道中一號。雖然現址的總行大廈已是第四代，但滙豐仍然秉持成立時的價值觀，宗旨是把握市場的增長機遇、努力建立聯繫以幫助客戶開拓商機、推動工商企業茁壯成長及各地經濟蓬勃發展，而最終目標是讓客戶實現理想。

150年來，我們一直為客戶提供卓越服務，並為此深感自豪。

