

緊密聯繫客戶 助握無限商機



滙豐控股有限公司
2012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6,600個辦事處。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5,800萬名客戶提供服務。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81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，股東約22萬名，遍及全球129個國家和地區。

滙豐的願景

目標

經營宗旨

自開業以來，滙豐一直在經濟增長的市場經營業務，建立聯繫以助客戶開拓商機。此外，我們推動工商企業茁壯成長及各地經濟蓬勃發展，並幫助客戶達成願望、實現理想。這是我們的本份，也是我們的目標。



貿易融資一直是滙豐的核心業務，特別是在我們的本位市場香港。今天，香港國際機場是全球最繁忙的航空貨運樞紐，處理的貨運量佔香港外貿總值逾三分之一。機場的航線網覆蓋全球城市，包括中國內地約50個城市。有關中國經濟力量的崛起，乃至人民幣在各方面（尤其是對貿易結算）的重要性不斷提高，詳見第18頁。

價值觀

行為表現及經營方式

我們以誠信正直行事，具體而言要做到：

- 誠信可靠，堅守正道；
- 願意接納不同理念和文化；及
- 與客戶、監管機構及員工之間緊密聯繫。

策略

目標市場及競爭之道

- 透過國際網絡聯繫增長較快市場及已發展市場；
- 只會在能夠建立經營規模而不失盈利能力的市場拓展財富管理服務，並投資於零售銀行業務。

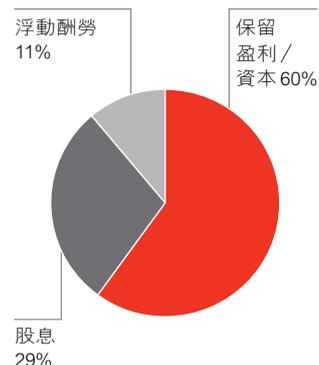


見第17頁

成果

成為世界領先的國際銀行

2012年的備考利潤分配：

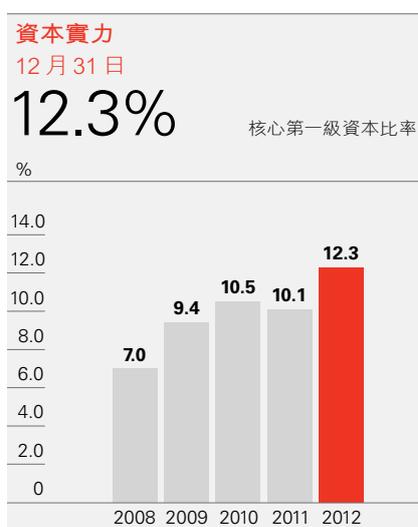


目錄

1 2012年業績摘要	26 集團表現關鍵指標
2 滙豐概覽：環球業務	28 可持續發展：放遠目光 聯繫四方
4 滙豐概覽：服務地區	30 企業管治架構：集團主席之函件
6 集團主席報告	31 集團董事會：為你利益 全心竭力
11 經營方針：管治之道	34 董事會報告摘要
12 集團行政總裁之業務回顧	42 董事薪酬報告摘要
17 集團策略 清晰願景	55 綜合收益表摘要
18 落實策略：	56 綜合全面收益表摘要
18 支持人民幣邁向國際化	57 綜合資產負債表摘要
20 提供融資推動全球商品貿易	58 財務報表摘要之附註
22 投資於優先發展市場	61 獨立核數師聲明
24 風險	62 股東參考資料
25 環球標準：信念為先 操守相符	64 聯絡方法

2012年業績摘要

- 環球銀行及資本市場和工商業務帶動實際基準收入上升7%，但列賬基準收入下跌5%。
- 集團在落實策略性優先工作方面取得重大進展，包括於2012年宣布出售或結束26項業務和非核心投資項目，使滙豐的業務更易於管理和監控。
- 重建滙豐作為全球資本實力最雄厚銀行之一的地位：根據我們目前對資本規則的理解，我們已極有條件符合巴塞爾資本協定3的規定。
- 資本實力為自然增長創造空間，並使我們可將派予股東的股息額增至83億美元。



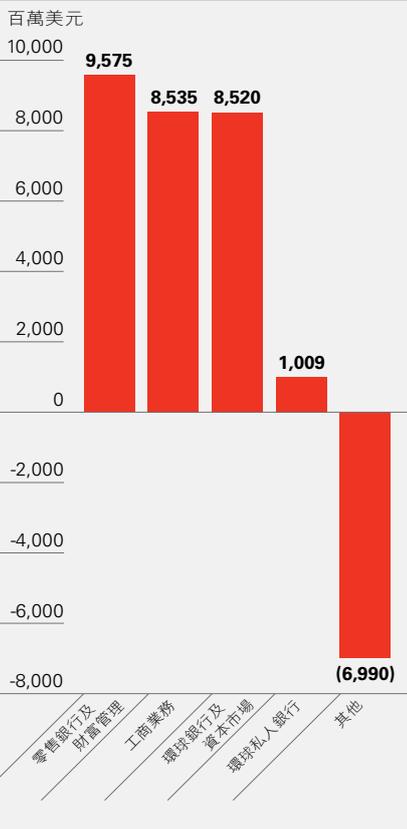
除另有說明外，集團業績均按列賬基準呈列及論述。在列表或評述中提及「實際基準」時，比較資料乃按固定匯率列示（見《2012年報及賬目》第25頁），並已撇除滙豐本身債務的信貸息差變動引致的公允價值變動之影響，並已就於《2012年報及賬目》第28頁經對賬的收購及出售的影響作出調整。

環球業務

滙豐經營四項環球業務，配合由個人及中小企，以至政府及金融機構等客戶的不同需要。各項業務在全球層面進行管理，並在集團策略的整體規範下，與各服務地區共同制訂本身的策略。

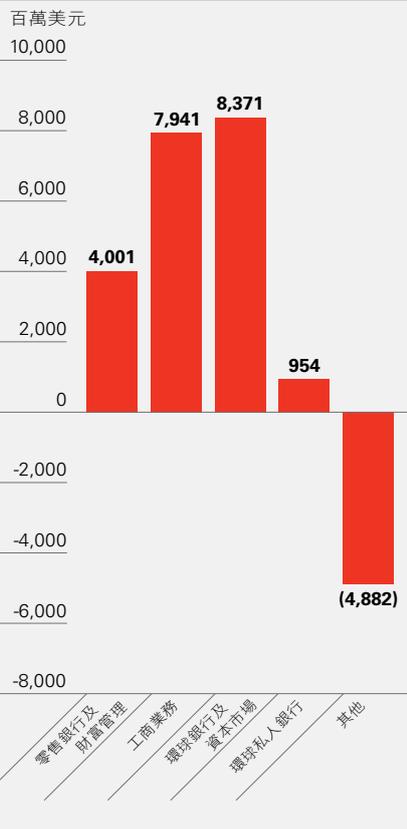
2012年按環球業務列示之除稅前利潤
(列賬基準)

206.49億美元



2012年按環球業務列示之除稅前利潤
(實際基準)

163.85億美元



實際基準已撇除滙豐本身債務的信貸息差變動引致的公允值變動之影響，並已就於《2012年報及賬目》第28頁經對賬的收購及出售的影響作出調整，但並無撇除特別項目。

零售銀行及財富管理

2012年概覽及摘要

滙豐為全球逾5,400萬客戶提供零售銀行產品及服務，包括貸款、按揭、人壽保險，儲蓄及往來戶口等。

2012年的除稅前利潤為96億美元，比2011年的43億美元上升，反映若干策略交易所獲得利潤淨額，包括出售美國卡及零售商戶業務和非策略性分行所得37億美元。按實際基準計算，除稅前利潤增加31億美元，反映美國的貸款減值準備減少，以及香港和巴西保險業務的利潤上升。由於我們繼續按照集團策略重整業務，在所有增長較快地區，按實際基準計算的收入均錄得增長。但與英國客戶賠償計劃相關的準備增加，抵銷了上述因素的部分影響。

策略重點

我們的策略，是開發高水平的零售銀行及財富管理產品，包括來自集團保險及資產管理業務的產品，在我們的經營規模能達致成本效益的市場上為個人客戶服務。我們發揮集團在全球的專長，提升客戶服務及營運效率。我們正重整全球業務組合，將資本及資源集中投入主要市場。



工商業務

2012 年概覽及摘要

滙豐工商業務在 60 個國家和地區，為中小企以至上市跨國公司逾 300 萬客戶服務。2012 年，工商業務在 Oliver Wyman Global Transaction Banking Survey 中，獲評選為「全球最佳環球貿易融資銀行」。

2012 年，工商業務的列賬基準除稅前利潤創下 85 億美元的新高，較 2011 年上升 7%。按實際基準計算，每個地區的收入均有增長，客戶存款增加 9%。我們繼續擴大人民幣業務能力，以配合人民幣迅速建立的國際地位。我們又進一步擴展國際客戶關係經理網絡，並繼續與環球銀行及資本市場緊密合作，為客戶提供種類廣泛的產品，如外匯、項目及出口融資等。

策略重點

我們專注拓展增長較快市場、促進全球各地的貿易及資金流，以及協助有意開拓國際市場的中小企發展業務，藉此加強我們在國際貿易的領先地位。我們與集團其他環球業務合作，為客戶提供各種服務。



環球銀行及資本市場

2012 年概覽及摘要

環球銀行及資本市場業務向全球各大政府、企業及機構客戶提供量身設計的理財方案。2012 年的除稅前利潤為 85 億美元，較 2011 年上升 21%。環球銀行及資本市場業務現具備有利條件在增長較快地區擴展業務，並已於香港、亞太其他地區及拉丁美洲錄得創紀錄的列賬基準收入。

我們繼續因應集團策略重整業務，包括在香港、亞太其他地區及拉丁美洲等主要策略市場增強產品實力、進行投資及招聘人手。我們又鞏固在國際人民幣服務的領先地位，發行中國境外首隻人民幣債券。

策略重點

我們致力成為全球領先的國際批發銀行，繼續推行「以新興市場為主導、以融資業務為重點」的明確有效策略。隨著策略的演化，我們現已善用集團廣泛的分銷網絡來建立聯繫。我們在業務領域作出選擇性的投資，確保為國際客戶群提供多樣化的綜合產品及服務。

環球私人銀行

2012 年概覽及摘要

環球私人銀行為資產豐厚人士及家族提供服務，協助他們管理及保存財富，並把握全球商機。2012 年的除稅前利潤為 10 億美元，較 2011 年上升 7%。然而，按實際基準計算的除稅前利潤大致維持不變，乃因營業支出減少和貸款減值準備下降，但收入下降，抵銷了大部分減幅。

我們配合集團策略，於 2012 年出售或結束多項非策略性業務，包括我們在日本的業務和英國的物業顧問業務，以專注拓展優先發展市場。我們進一步改善風險管理架構，以配合集團力求達致業內最高合規水平及透明度的目標。

策略重點

我們運用新的營運模式，管理全球業務及為客戶提供更優質的服務。我們將集中投資於最具吸引力的已發展市場和增長較快的財富管理市場，以捕捉增長機會。我們與工商業務合作，協助企業家增值創富。



服務地區



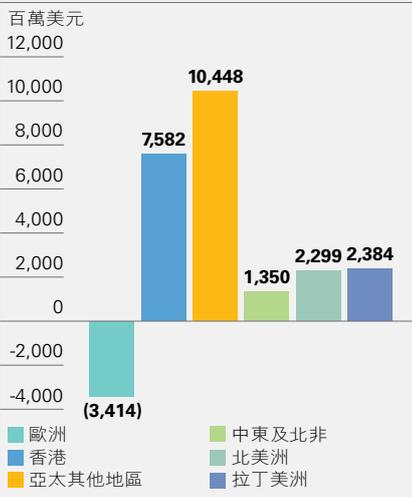
集團的六個營業地區共同負責執行環球業務所釐定的策略。這些營業地區代表滙豐面對客戶、監管機構及僱員等相關群體，並按照不同的法律實體分配資金、管理承受風險水平、流動資金及融資，同時根據全球業務計劃的盈虧表現承擔責任。

歐洲

2012年，集團的歐洲業務錄得除稅前虧損34億美元。按實際基準計算，除稅前利潤為6.99億美元，比2011年減少9.3億美元，是由於為英國客戶賠償計劃提撥額外準備，但環球銀行及資本市場業務的收入增加，抵銷了部分增幅。利率及信貸交易業務的收入升幅尤其顯著，因為息差收窄及投資情緒有所改善。我們繼續在落實策略方面取得進展，持續節省7.7億美元成本，並完成出售多項非核心業務，使集團可專注拓展優先發展市場。在本位市場英國，我們擴大在新造按揭貸款市場的佔有率、繼續投資於工商業務、增聘國際客戶經理，並推出國際中小企貸款資金，支援經營或有意經營國際貿易的企業。

2012年按地區劃分之除稅前利潤 (列賬基準)

206.49億美元



2012年按地區劃分之除稅前利潤 (實際基準)

163.85億美元



實際基準已撇除滙豐本身債務的信貸息差變動引致的公允值變動之影響，並已就於《2012年報及賬目》第28頁經對賬的收購及出售的影響作出調整，但並無撇除特別項目。



北美洲

滙豐北美洲業務的除稅前利潤，由2011年的1億美元增至23億美元，反映出業務所得收益。按實際基準計算，除稅前虧損下降16億美元，因為縮減消費融資組合令貸款減值準備下降，惟因需就過往未有充分遵守反洗錢法例達成和解而支付罰款和罰則，令營業支出上升，抵銷了部分降幅。為配合集團策略，我們完成出

售美國卡及零售商戶業務、195家非策略性零售分行，以及加拿大的全面投資零售經紀業務。我們繼續為業務重新定位，專注服務國際客戶，例如在擁有緊密國際聯繫的地區，尤其是美國西岸、東南部及中西部地區，並且增聘客戶經理。在美國及加拿大，環球貿易及應收賬融資業務收入上升，而加拿大業務更創下11億美元除稅前利潤的新紀錄。

拉丁美洲

儘管貸款減值準備上升，集團在拉丁美洲的業務錄得除稅前利潤24億美元，較2011年增加3%。在非策略市場，我們透過結束和出售業務，以減少拉丁美洲業務的分散情況，並取得了良好進展。這些交易連同提升營運效益的措施，有助我們持續節省更多成本。

說明：

- ▲ 本位市場
- 優先發展市場

香港

香港業務的列賬基準除稅前利潤上升至76億美元，較2011年上升30%。我們在壽險、按揭及信用卡市場均保持領導地位，並開始向非本地居民提供人民幣往來戶口服務。工商業務方面，我們善用國際聯繫，令貿易相關服務收入增加10%，以中國內地的增幅最顯著。我們於港元債券發行市場領先同業，並協助大型跨國企業完成數宗備受矚目的交易，鞏固滙豐在離岸人民幣產品市場的領先國際銀行地位。

亞太其他地區

亞太其他地區業務的除稅前利潤為104億美元，較2011年增加40%。但按實際基準計算，除稅前利潤上升2%。我們在多項交易方面取得進展，包括出售聯營公司平安保險和泰國零售業務，使集團可專注落實優先發展項目。在中國內地，我們持續投資擴展分行網絡，到年底時共有141個滙豐中國網點、20個滙豐村鎮銀行網點，以及46個恒生銀行網點。我們亦進一步投資於聯營公司交通銀行，以鞏固我們在中國內地的領先外資銀行地位。在馬來西亞，滙豐現時擁有外資銀行中最大的分行網絡。

我們發揮環球網絡的優勢，令貸款結欠及貿易服務收入有所增長，在全球的「中國貿易專責組」已增至14個。

中東及北非

中東及北非業務錄得除稅前利潤14億美元，較2011年減少10%。我們尋求增長機會，在阿曼和阿聯酋進行策略性收購，而埃及的客戶存款增加，財富管理業務的收入亦有增長。

我們向區內出口商提供的銀行服務，連續第五年獲《全球貿易評論》雜誌評選為「中東及北非最佳貿易融資銀行」。我們繼續簡化業務，出售非核心業務，並持續節省約7,000萬美元的成本。

銀行業 歷經考驗的一年



集團主席 范智廉

「這些挑戰敲起了銀行業的暮鼓晨鐘，我們亦決定克盡本分，恢復銀行業的聲譽，重新贏取社會的信任。」

董事會指示管理層推行的策略性優先工作，於2012年取得良好進展。我們決定出售和結束特定業務並進行內部重組，專注重整集團的架構，此舉已漸見成效。這使我們的目標更清晰、焦點更集中，不單可持續節省成本，並可釋出更多資金，在商機最大的地區進行投資。

這項進展意義重大，原因是銀行業（包括滙豐）2012年在多個範疇都面對前所未見的重重挑戰。這些挑戰敲起了銀行業的暮鼓晨鐘，我們亦決定克盡本分，恢復銀行業的聲譽，重新贏取社會的信任。因此，我們的重組不只合乎經濟效益，更能協助集團應對媒介、監管和政治方面的挑戰，以及社會的期望；簡單來說，是重建各有關方面對銀行的信任。我們需要確保對存戶以至投資者、監管機構以至僱員、公共政策制訂者以至消費者團體，銀行業的

經營模式都是公平、透明和可持續發展的，並能配合其服務社會的核心目標。

我們當前的首要任務是以客為先，並提供各種方法和支援，協助客戶滿足理財需要和實現理想。這是我們的主要目標，應該莫失莫忘。

過去兩年，董事會致力應對美國主要監管機構及執法部門的多項調查。有關這些調查的背景，以及於12月達成的和解，我已在《中期業績報告》中交待。

管理層現正提升集團監管架構至所需水平，其中最重要的，是我們已大幅擴大董事會的監督和管治職能。關於這點，我在下文會有更詳細的報告。

我們在落實既定的策略性優先工作方面，進度日益受到外界認同，實在令人鼓舞。這些進度，加上我們在全球較具吸引力經濟體系增加投資比重，令本年度的股東總回報達到39%，當中7%來自已派發股息，32%來自股價上升。年內，滙豐的市值增加了580億美元，由1,360億美元升至1,940億美元，讓股東重新享有公司市值高於實繳資本的優勢。我們依然是英國富時100指數（FTSE 100）成分股中派息最高的企業之一，我們知道這對股東非常重要。

本《年度回顧》的封面，再次以緊密聯繫客戶與各個市場的集團策略為主題。圖片為香港國際機場的空運貨站，這機場自1996年以來一直是全球最繁忙的國際貨運機場。時至今日，該機場的貨物吞吐量佔香港對外貿易量的三分之一以上。滙豐透過香港提供貿易融資和貿易服務已有悠久歷史，至今仍是我們的核心優勢之一。由於預測亞洲貿易將有增長，以及考慮到香港在這方面的角色，進一步支持我們以這個地區作為投資重點。

2012年業績

滙豐2012年的業績相當正面。在亞洲，尤其是香港，我們大部分核心業務繼續表現良好，年內實際基準收入錄得不俗增長。市場對歐元區復甦的信心增加，令歐洲的環球銀行及資本市場業務大幅改善。美國的貸款減值準備大幅下降，反映出特定項目的計劃獲得成功、縮減終止經營組合的行動持續，以及多個地區的房屋市道出現復甦跡象。

因應成熟市場經濟放緩而進行的成本控制，進度令人鼓舞。然而，歐洲地區的信貸需求依然疲弱、低利率繼續令我們有大量流動資產的資產負債表價值受壓，以及對英國客戶的賠償費用繼續造成沉重壓力，抵銷了這項利好因素。

集團行政總裁之業務回顧，將會就我們的財務表現及落實滙豐策略的進度作更詳細說明，見第12至第16頁。

列賬基準業績受惠於年內出售大量業務所帶來的利潤，並反映與美國監管機構及執法部門作出部分和解所承擔的

罰款和罰則，以及為賠償英國客戶增撥準備。董事會在評估管理層表現作為衡量分派獎勵的部分依據時，將不包括出售業務的所得收益，但會包括法律和解涉及的金額和客戶賠償費用。

董事會審閱列賬基準業績以至實際財務表現後，對2012年的業績持正面觀點。

雖然每股盈利0.74美元較2011年下降了20%，但這主要是由於信貸息差收窄，令集團本身債務的公允值減少91億美元，以及本年度稅率較高所致。

來自保留利潤和年內出售多項業務而撥回的資金，令集團的資本更為雄厚。董事會已批准將本年度第四次股息增加29%至每股0.18美元，較2011年同期增加0.04美元。2012年度的派息總額為83億美元（即每股合共獲派0.45美元），較2011年增加9億美元。董事會亦有意就2013年首季增派季度股息每股0.01美元，至每股0.1美元。

於2012年底，股東權益為1,750億美元，較年初上升170億美元或10%。核心第一級資本比率由10.1%增至12.3%。雖然英國監管機構要求提前實施，集團仍能根據更嚴格的資本協定3的規定，落實各項合規措施。

「滙豐2012年的業績相當正面。在亞洲，尤其是香港，我們大部分核心業務繼續表現良好，年內實際基準收入錄得不俗增長。」

2012年內，英國政府提高了英國境內註冊銀行的全球資產負債徵費率。新修訂的徵費導致滙豐本年度產生5.71億美元成本，當中2.95億美元與英國以外的銀行業務有關。此項徵費（不可扣稅）相等於每股普通股0.03美元。正如我們去年所說，若非因此項徵費，有關款項原應派發給股東或用作進一步鞏固資本基礎。

監管制度改革的進展

20國集團因應金融危機制訂監管制度改革議程，在落實主要議程方面，我們於2012年取得進一步進展。經過漫長的諮詢，資本協定3架構內的建議流動資金覆蓋比率，已經重新調節至更符合銀行業運作的水平，使銀行的流動資金更充裕，毋須不必要地局限信貸。

有關機構公布了指定為具環球重要性的銀行名單，一如所料，滙豐屬於四間排名最高的銀行之列。對於在多個司法管轄區經營業務的銀行來說，在釐清或可解決銀行破產問題的討論，也取得良好進展。其中一個方法直接適用於滙豐支持的附屬公司模式。

集團主席報告 (續)

在銀行實體的結構性改革方面，歐洲的 Liikanen Group 編製了一份報告供業界考慮，而法國和德國亦提出其他方案。在英國，政府發表政策文件，接納銀行業獨立委員會的大部分建議，同時預期金融服務（銀行改革）法案的草案將於2013年上半年獲得通過。其後，政府表示有意於2015年本屆國會任期屆滿時通過從屬法案，並最遲於2019年實施新法例。

將會納入法例的主要結構改變，依然是把個人與小企業客戶的若干銀行活動區分，納入銀行內分隔運作的部門，並各自有獨立的財務及監管安排。最近獲委任的英國國會銀行業標準委員會已審閱有關法案，建議加強分隔，當有銀行企圖違反分隔運作時，監管機構有權強制執行全面分隔。

「將會納入〔英國〕法例的主要結構改變，依然是把個人與小企業客戶的若干銀行活動區分，納入銀行內分隔運作的部門，並各自有獨立的財務及監管安排。」

接踵而來的工作仍然相當廣泛。須制定政策的主要範疇包括：透過為若干類別的債權人安排「內部紓困」措施以提升承受虧損的能力；為中央結算交易對手解決系統性影響的問題；在歐元區建立一個銀行業聯盟，以及重新檢視資產的風險權重，以提升透明度和一致性。以上都屬於最重要的工作。

此外，英國國會銀行業標準委員會正全面檢視銀行業的操守、行為及文化等各個方面，以便提出建議，重建公眾對銀行的信任和信心。

我們將致力與公共政策制定者和監管機構進行建設性的合作，務使這些建議能夠付諸實行。但我們注意到以下兩個值得關注的範疇。

首先，令我們不解的是，儘管各國投入大量精力推動20國集團的計劃，成功制定了健全和一致的全球金融規則，而正在進行的金融改革亦已逐步擴大，但愈來愈多國家現在卻似乎傾向獨斷獨行，導致全球一致的規例可能變得支離破碎，使企業的資本和流動資金來源受到制肘。

第二，我們認為改革涉及的範疇繁多，推行時間亦十分緊迫，令投資者難以看到長期回報。

要有效解決上述兩個問題，各國政府必須互相合作，共同制定方向，這樣才能提升銀行業支持經濟增長的能力，而現時全球大部分地區，都以推動經濟增長為優先議程。

推行環球標準

董事會銳意在滙豐採納並推行最嚴格的行為和合規標準。過去兩年來，滙豐的聲譽，以至滙豐人員對自身的觀感，都受到極嚴重的損害，種種原因已有廣泛論述。我們在實施各項標準方面嚴重地力有不逮，在識別和防止他人透過我們的網絡誤用和濫用金融系統方面，能力亦十分薄弱。集團策略的所有元素，都是要徹底防範這樣的情況再次發生。

我們已向滙豐的所有相關方鄭重道歉，並支付了巨額罰款，除了金錢損失外，在聲譽上亦付出沉重代價。但比道歉更加重要的，是我們已採取措施，防止事件重演。在集團行政總裁歐智華的領導下，管理層正著手簡化業務，藉此加強風險管理及監控。

我們落實這些目標所取得的成效，須獲得獨立人士確認：這不止是來自監管組織的持續審查，我們更決定委任一名向英美兩國監管機構直接匯報的獨立監察員。我們歡迎這項新安排，相信定能使集團更嚴謹地提升和執行環球標準。

為加強董事會嚴格監察上述各項措施的能力，我們亦已於2013年1月30日宣布在董事會之下成立一個新的委員會 — 金融系統風險防護委員會。這個委員會將就滙豐的監控和流程架構提供管治、監督及政策方面的指引。設立該架構目的在識別滙豐可能面對風險的地方，而此等風險有可能使整個金融系統受到金融犯罪或濫用系統行為的侵襲。

五位在以下範疇曾任最高層次公職的專家將為委員會提供支援。他們的專長包括打擊有組織罪行、防止資助恐怖主義活動、對付販毒活動、防範避稅及洗錢活動，以及收集情報和熟悉國際付款系統的運作。他們將會提供許多寶貴的指導和建議，而更重要的是，隨著我們提升監控能力並執行最嚴格的標準，這些專家將會不斷鞭策我們的工作。本年度《年報及賬目》「董事會報告」一節，詳載五位專家的履歷和工作經驗。

鑑於有需要擴大董事會的經驗和專業知識，我們亦在董事架構內加入一些擁有特別專長的專家。

集團董事會

- | | |
|--------------|---------------------------|
| 1 駱耀文 爵士 副主席 | 11 費卓成 |
| 2 范智廉 集團主席 | 12 高銘 |
| 3 歐智華 集團行政總裁 | 13 駱美思 |
| 4 麥樂恩 集團財務董事 | 14 何禮泰 |
| 5 方安蘭 | 15 利普斯基 |
| 6 張建東 | 16 史美倫 |
| 7 范樂濤 | 17 邵大衛 董事會顧問 |
| 8 約翰桑頓 | 18 凱芝 |
| 9 李德麟 | 19 白乃斌 集團公司秘書長
兼企業管治主管 |
| 10 顧頌賢 | |



集團主席報告 (續)

董事會人事更替

2012年底，穆棣宣告退任董事。過去五年來，穆棣為集團貢獻良多；作為Infosys的共同創辦人，並長期擔任該公司的行政總裁，他不單只在技術、營運效率和外判服務等事宜上為董事會提供許多真知灼見，並且對印度的情況瞭如指掌。他亦是多家跨國公司和教育機構的董事，對國際商業運作累積了豐富經驗。我謹代表董事會及股東，衷心感謝他對滙豐的貢獻。

我們同時歡迎兩位新董事。

范樂濤 (Renato Fassbind) 已於1月1日加入董事會，並將擔任集團監察委員會及集團薪酬委員會的成員。他曾在多間工業、服務業和金融業機構出任要職，擁有廣泛的國際商業和財務經驗。他目前除擔任Swiss Reinsurance Company管理委員會副主席及該公司審核委員會和薪酬委員會成員外，亦為Kühne + Nagel International AG的管理委員會和審核委員會成員，以及Swiss Federal Audit Oversight Authority管理委員會成員。

范樂濤自2004年起出任瑞士信貸集團財務總監及執行董事會成員，並已於2010年9月退任。

高銘 (Jim Comey) 亦已於今日加入董事會，並將出任新成立的金融系統風險防護委員會成員。他曾任職多間私營和公營機構，擁有十分豐富的管治經驗。在私營領域，他曾擔任多間領先國際企業（包括剛卸任的Bridgewater Associates, LP）的法律顧問；在此之前，他是洛歇馬田公司的高級副總裁兼法律顧問。至於公職方面，他曾任美國執法部門的高層，包括2003至2005年間擔任副司法部長，專責監督司法部的運作，並在直屬總統的企業詐騙專責小組出任主席；及於2002至2003年間擔任紐約州南區司法總長。

兩位新董事的履歷和工作經驗詳載於第31至33頁的「董事會報告摘要」一節。

社會貢獻

現時公眾對銀行在社會上應擔任的角色進行廣泛的辯論和論述。這很大程度上反映了和諧社會建基於經濟成就，而經濟成就則有賴可持續的融資，以及對金融體系的信心和信任。這種信任源自銀行於經營所在地的社群所發揮的更廣泛作用。

滙豐不少同事都對他們所屬的社群作出重大的個人貢獻，我謹藉此機會向他們表達敬意。滙豐對社區的投資主要在教育和環境方面，2012年的金額達到約1.2億美元。

2012年，我們擴大了贊助範圍，決定支持那些沒有升學或就業，亦未有接受工作培訓，因而處於弱勢的青年。我們除了支持若干專注照顧這類青年人的本地和國際慈善組織外，亦推行一項由集團員工推動的「投資未來」計劃。這計劃的目的是幫助街童和入住院舍的兒童及孤兒獲得

教育機會。計劃下的各項活動均由世界各地的滙豐員工籌劃和支援；2012年，全球共有2,717名員工自願參與這項計劃的義務工作。

值得注意的是，在滙豐的所有關懷社區活動中，我們都鼓勵更多員工積極參與，以加強我們與社區的聯繫。舉例來說，2012年，114,982名滙豐同事共投入724,650小時參與義工服務。

去年，我們更推出滙豐水資源計劃。這是一項與Water Aid、世界自然基金會及守望地球組織合作的五年計劃。滙豐將撥出1億美元資助上述組織發展多個項目，包括為亞洲和非洲的貧困農村提供食水及衛生設施；教育全球五條主要河流流域的當地社群實現可持續水源管理；以及動員7,500多名滙豐員工與當地保育組織合作，共同解決城市水資源的管理問題，並學習如何開展有關水的科研工作。

「…和諧社會建基於經濟成就，
而經濟成就則有賴可持續的融資，
以及對金融體系的信心和信任。
這種信任源自銀行於經營所在地的
社群所發揮的更廣泛作用。」

展望未來

人們常說逆境往往能激發群體的團結心，讓群體的成員反思過去並汲取教訓，同時互相學習，凝聚出新的力量，建構更美好的未來。我相信這正是滙豐的經歷。2012年對滙豐的每一位員工來說都是困難的一年，我們一方面要在經濟增長放緩的環境下重組架構；另一方面，過往遺留下來的問題及監管的挑戰也帶來更多規限。我們270,000名員工向來憑藉滙豐鮮明的形象與客戶建立關係，但去年有關滙豐的描述卻令人困惑，這一點他們都必須面對。

但員工的反應令我十分鼓舞。我看到大家團結一致，放眼未來，傾盡全力，恢復我們這個優良品牌的信譽。我謹代表董事會，感謝全體員工在這方面的努力，以及他們對集團的鼎力支持。

我亦想藉此機會，向和我們一樣相信滙豐定能履行承諾，更好地配合社區理財需要的客戶、股東、監管機構以及政府官員，致以衷心謝意。



集團主席

范智廉

2013年3月4日

管治之道

滙豐以優良管治、價值觀、對可持續營運的承諾，以及穩健的風險管理，確立業務管理方針，有助我們為股東及客戶創優增值。

優良管治

見第 30 頁

滙豐的管治架構以持續為股東創造價值為主。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風險相關事宜；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程序；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；新成立的金融系統風險防護委員會透過監督有關的監控措施和程序，以：1) 識別滙豐可能面對金融犯罪或濫用系統等風險的地方；及 2) 確保集團持續履行對監管和執法機構的責任。

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，以便於整個集團內貫徹執行。

管理風險

見第 24 頁

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。

強化價值觀

見第 25 頁

我們立志成為公認的世界領先國際銀行，因此致力以操守標準領導同業。集團期望全體僱員在執行職務的過程中敢於以誠信正直行事，具體而言要做到：

- 誠信可靠，堅守正道；
- 願意接納不同理念和文化；及
- 與客戶、社區、監管機構及員工之間緊密聯繫。

我們會將這些價值觀融入經營業務的方式，以及對員工的挑選、評估、獎勵和培訓計劃。價值觀對集團的聲譽非常重要，而有效保持滙豐的誠信亦同樣不可忽視。

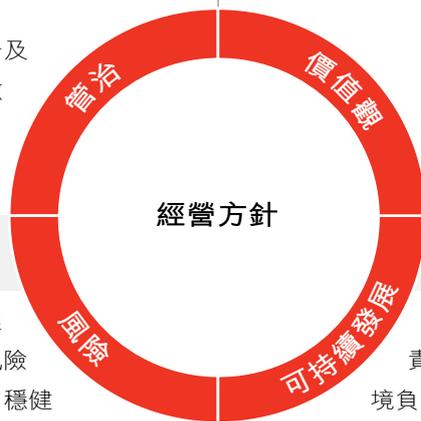
可持續發展業務

見第 28-29 頁

金融機構不單需要對客戶、股東和僱員負責，亦需要對營運所在地的廣大社群和環境負責。對滙豐來說，要達致可持續發展，必須切實履行這些責任和重視與相關群體的關係，以便為業務的長遠發展奠下基礎。

我們協助客戶把握商機，同時支持他們過渡至低碳經濟。對林業和能源業的客戶，我們會以環境和社會準則作為批核借貸的考慮因素，成為集團可持續發展方針的要素。我們承諾在 2020 年之前，將員工全年的碳排放量減少 1 公噸，由 3.5 公噸降至 2.5 公噸。

我們亦致力推動業務所在地的社區發展，將資金集中投放於能夠促進社區長遠蓬勃發展的教育及環保計劃。



集團業務 不斷壯大



集團行政總裁 歐智華

「這些〔優先發展〕市場的增長，有助工商業務的列賬基準除稅前利潤攀上新高，亦使我們保持全球最大環球貿易融資銀行的地位…」

2012年經濟增長低迷，監管環境不斷轉變，儘管面對充滿挑戰的經營環境，滙豐的業務仍然取得重大進展。我們繼續落實2011年5月提出的策略，宣布出售或結束26項業務或非核心投資，超越了我們的可持續節省目標，並且在大部分增長較快的地區均錄得實際基準收入增長。我們亦已就過往未能充分遵守反洗錢和制裁法律的問題，與美國當局及英國金管局達成協議。雖然2012年列賬基準之除稅前利潤下跌6%至206億美元，但實際基準利潤增長了18%，當中已計入罰款和罰則以及英國客戶賠償準備的影響合共43億美元。此增幅主要來自收入增長（以環球銀行及資本

市場業務和工商業務最顯著)，以及北美洲的貸款減值準備減少。我們認為此業績表現良好。

我們的策略建基於明確的目標 — 掌握市場的增長機遇，努力建立連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，以及支持個人客戶實現理想。此目標明確指示了我們的行為、營運方式、競爭範圍和競爭模式。

自 2011 年起，我們已經建立管治有力而且合理一致的環球結構，包括四項環球業務和 11 個環球部門。2012 年，我們繼續落實發展、重組及簡化滙豐的策略性優先工作。

2012 年，我們的業務繼續增長，大部分優先發展市場的實際基準收入均告增加。這些市場的增長，有助工商業務的列賬基準除稅前利潤攀上新高，亦使我們保持全球最大環球貿易融資銀行的地位（正如 2012 年 *Oliver Wyman* 的全球交易銀行調查所顯示）。工商業務與環球銀行及資本市場業務合作，2012 年的總收入增額超過 1 億美元。財富管理業務的收入增加超過 5 億美元，但我們仍要努力推進，務求實現各項策略目標。

美國業務重組於 2012 年取得進展，原因是我們持續縮減消費及按揭貸款組合，令風險加權資產平均值下降 140 億美元，而除稅前虧損則減至 31 億美元，反映貸款減值準備改善。我們於 2012 年 12 月與美國當局及英國金管局達成協議後，現已採納環球標準，將經營實務準則提升至業內的領先水平。這是我們致力保障機構和金融系統健全，努力打擊金融犯罪的實例之一。

我們於 2012 年進一步簡化集團架構，自 2011 年初以來宣布出售及結束的非策略業務或非核心投資總數達 47 項，其中 4 項於 2013 年公布。

於 2012 年，我們完成了美國卡及零售商戶業務和紐約州北部分行的出售，並完成出售或結束泰國、洪都拉斯、薩爾瓦多及哥斯達黎加的零售銀行業務，以及加拿大的全面服務零售經紀業務。此外，我們已宣布出售於哥倫比亞、秘魯、烏拉圭及巴拉圭的業務。

當所有已公布的交易完成後，我們的零售銀行及財富管理業務將重新集中於 20 個（全部 22 個）本位和優先發展市場，佔 2012 年零售銀行及財富管理業務（但不包括美國的卡及零售商戶業務和縮減組合）除稅前利潤的 98%，另加少數重要網絡及較小的市場。

值得注意的是，除上述交易外，我們於 2012 年 12 月達成協議，以相等於 94 億美元的現金總代價出售所持的平安保險股權。此項交易分兩批於 2012 年 12 月及 2013 年 2 月完成，帶來 30 億美元的利潤。於 2012 年，我們應佔平安保險的盈利為 8 億美元。

在取消不必要的架構及精簡各項流程方面，我們亦有進展，可持續節省額外 20 億美元的成本，按年計算共節省 36 億美元，超越了我們自 2011 年起可持續節省 25 億至 35 億美元成本的累計目標。上述種種改革措施使滙豐更易於管理和監控。

雖然我們在 2012 年取得一些良好進展，但成本效益比率為 62.8%，而股東權益回報率為 8.4%，均未符目標。英國客戶賠償準備，以及我們就前述各項調查達成和解所需支付的款項，均對上述兩項比率構成影響。

推行集團策略能使滙豐的價值大增。我們的方向正確，將會繼續全力實踐成為世界領先國際銀行的抱負。

「在取消不必要的架構及精簡各項流程方面，我們亦有進展，可持續節省額外 20 億美元的成本。」

我們不斷投資建立這獨特的國際競爭優勢。

零售銀行及財富管理業務方面，我們通過投資於基礎設施以提升客戶體驗，從而推動增長，使滙豐的財富管理業務加速轉型。我們利用各種技術方案擴大外匯服務內容，亦推出功能更先進的風險評估和理財策劃工具。

工商業務方面，我們在增長較快的地區保持投資水平，維持強大的網絡，幫助客戶走向國際，並且連繫已發展及發展中的市場。我們十分重視人民幣日益國際化的趨勢。2012 年，我們成為首家可在六大洲提供跨境人民幣貿易結算服務的銀行，覆蓋超過 50 個國家和地區。隨著人民幣定位為主要的國際貿易及投資貨幣，上述結算服務可為客戶帶來競爭優勢。我們的中國貿易專責組已擴大了環球網絡，覆蓋的主要市場共佔全球生產總值近 50%，專責組的職員均通曉普通話，為中國內地企業物色拓展海外業務的新機遇。

環球銀行及資本市場業務方面，我們投入資源挑選人才，以支持主要策略市場。我們繼續成功擴大股票和電子外匯交易平台，增加產品種類。我們於港元債券發行市場領先香港同業，又是亞洲（日本除外）高收益債券的牽頭入賬行。我們現時亦位居香港五大股票經紀行之列，又於 2012 年鞏固了我們在人民幣市場的領導地位，協助客戶進行多宗重大交易，旗下公司更在中國境外發行首隻國際人民幣債券。滙豐在「《歐洲貨幣》雜誌 2012 年卓越大獎」中贏得「全球新興市場最佳債券行」的稱譽，反映我們在拉丁美洲、中東和亞太區的實力，在 2012 年《亞洲風險》雜誌大獎中亦獲確認為「年度最佳人民幣服務機構」。

「2012年，我們成為首家可在六大洲提供跨境人民幣貿易結算服務的銀行，覆蓋超過50個國家和地區。隨著人民幣定位為主要的國際貿易及投資貨幣，上述結算服務可為客戶帶來競爭優勢。」

我謹此感謝各位員工在過去一年艱苦期間仍然忠於職守和堅忍不屈。面對傳媒尖銳而令人難堪的報導，他們展現出真正的工作熱忱、自豪感和責任心，我對他們的努力不勝感激。

集團業績摘要

- 列賬基準之除稅前利潤為206億美元，較2011年減少12億美元，其中包括因信貸息差引致的本身債務公允值之不利變動52億美元，2011年則錄得有利變動39億美元。兩者的差異為91億美元，但出售業務所得利潤增加75億



美元（主要來自出售美國的卡及零售商戶業務，以及訂立協議出售我們所持的平安保險股權），抵銷了上述部分差異。

- 實際基準之除稅前利潤為 164 億美元，上升 25 億美元，原因是收入增加，以及貸款減值及其他信貸風險準備減少。這些因素的部分影響被營業支出增加抵銷，支出增加主要反映有關當局對集團過往未能充分遵守反洗錢和制裁法律進行調查後，與滙豐達成和解所涉及的費用，以及為英國客戶賠償計劃增撥準備。
- 由於全球央行推行刺激經濟措施，致令息差收窄及投資情緒改善，環球銀行及資本市場旗下大部分業務均錄得增長，尤其是歐洲的信貸及利率交易業務，帶動實際基準收入上升 7%。工商業務亦錄得收入增長，原因是所有地區的客戶貸款均告增加，其中超過一半增長來自香港、亞太其他地區及拉丁美洲等增長較快地區，主要由貿易相關貸款所帶動。客戶存款亦告上升，因為我們繼續透過資金管理產品吸納存款。此外，在所有增長較快地區，尤其是香港和拉丁美洲，零售銀行及財富管理業務均錄得收入增長。由於我們專注於將業務模式和目標客戶群重新定位，環球私人銀行業務的收入因而減少，抵銷了上述因素的部分影響。
- 年內，列賬基準之客戶貸款增長超過 570 億美元，以住宅按揭和短期及貿易相關貸款的增幅最為顯著。客戶存款增加超過 860 億美元，使客戶貸款對客戶賬項比率維持於 74.4% 的高水平。
- 實際基準成本較 2011 年增加 43 億美元，其中包括有關當局對集團過往未能充分遵守反洗錢和制裁法律進行調查和達成和解後，滙豐支付的 19 億美元款項；就英國客戶賠償計劃額外提撥的 14 億美元準備，以及 2011 年有關英

國界定福利退休金責任的 6 億美元撥賬不復再現。在若干拉丁美洲及亞洲市場，因通脹壓力（如工資及薪金）增加，營業支出因而上升。其他成本增幅來自投資於各項策略計劃（包括若干業務擴展項目）、提升流程及技術能力，以及增加投資於監管及合規方面的基礎設施（主要在美國）。

- 由於上述特別支出項目增加，列賬基準之成本效益比率由 57.5% 惡化至 62.8%；若按實際基準計算，則由 63.4% 惡化至 66%。
- 股東權益回報率由 2011 年的 10.9% 下跌至 8.4%，主要反映因信貸息差變動引致的本身債務公允值之不利變動、稅項支出增加，以及平均股東權益增加。同樣地，2012 年的集團除稅前風險加權資產平均值回報率為 1.8%，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 2012 年的除稅前風險加權資產平均值回報率為 1.9%，而 2011 年則為 2.1%。
- 年內，核心第一級資本比率由 2011 年底的 10.1% 升至 12.3%。此升幅乃內部產生的資本，以及於出售業務後風險加權資產減少所致。
- 資本協定 3 的資本規則自 2013 年 1 月起在世界部分地區於 6 至 10 年內分階段實施。然而，英國金管局已經按資本協定 3 終點基準計算並釐定滙豐 2013 年的資本目標。這實際加快了我們實施資本協定 3 的進度，較歐洲規例實施的時間表及其他環球銀行要提前幾年。為符合上述情況，我們現正按照以資本協定 3 終點基準釐定的內部資本目標 9.5% 至 10.5% 規劃運作。

集團管理委員會

集團管理委員會負責集團的日常運作，由集團行政總裁擔任主席，成員包括兩位執行董事和 12 位集團常務總監。

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1 歐智華 集團行政總裁兼集團管理委員會主席 | 8 利維 法律事務總監 |
| 2 麥榮恩 集團財務董事 | 9 Marc Moses 集團風險管理總監 |
| 3 羅伯恩 英國滙豐銀行有限公司行政總裁 | 10 Pam Kaur 集團審核部主管
(自 2013 年 4 月 1 日起出任集團常務總監) |
| 4 Ann Almeida 集團人力資源及企業可持續發展主管 | 11 區瑞宏 集團營運總監 |
| 5 安思明 環球銀行及資本市場行政總裁 | 12 范寧 零售銀行及財富管理業務行政總裁 |
| 6 祈偉倫 工商業務環球主管 | 13 Antonio Losada 拉丁美洲及加勒比行政總裁 |
| 7 唐愛韻 美國滙豐總裁兼行政總裁 | 14 王冬勝 香港上海滙豐銀行有限公司行政總裁 |

「在所有增長較快地區，尤其是香港和拉丁美洲，零售銀行及財富管理業務均錄得收入增長。」

集團行政總裁之業務回顧 (續)

- 普通股股東應佔利潤為 135 億美元，其中 83 億美元是就本年度宣派之股息。2012 年發給僱員的浮動報酬（已扣除稅項）為 29 億美元。
- 就 2012 年宣派的每股普通股股息為 0.45 美元，較 2011 年上升 10%，其中 2012 年第四次股息為每股普通股 0.18 美元。

環球標準

作為一家運用國際聯繫經營業務的環球企業，滙豐深明應為保障金融系統的健全運作而出力。為了有效履行這項工作，我們於 2012 年 4 月承諾實行領先同業的監控措施，以提高打擊金融犯罪的能力。

整個集團現時均採納並執行最嚴格的合規標準，合規部門的職能已大為加強。現時全球負責合規工作的僱員超過 3,500 人，涉及合規事務的支出自 2010 年起增加約一倍至超過 5 億美元。我們增設了兩個合規部門的最高層職位——環球監管合規事務總監及集團防範金融犯罪主管，並經對外招聘委任了合適人選擔任，同時又委任了多名在處理相關國際法律和財務事宜方面具備豐富經驗的高級人員。集團各個部門都正在覆核「認識你的客戶」檔案資料，亦已制訂更嚴厲的環球拒絕服務政策，確保我們不會在任何地方，與重大不法份子作任何貨幣的業務往來。此外，我們更大幅限制客戶利用不記名股份公司於滙豐開設戶口或與滙豐進行交易，保障滙豐免受不記名股份的固有風險。

「整個集團現時均採納並執行最嚴格的合規標準，合規部門的職能已大為加強。」

我們亦提出了一項新的考慮，據此篩選全部現有和潛在新客戶及業務。此第六層的考慮着眼於監控金融犯罪風險，意味著我們如果無法在切實可行的範圍內，或從經濟效益考慮下落實集團致力遵守的環球標準，將會完全停止經營該項業務，或大幅限制業務內容。此政策符合我們的承諾，即採納環球標準、簡化業務和營運架構，以及消除業務活動的風險。

實行上述標準是我們 2013 年工作的關鍵一環。

展望

雖然金融機構仍然面對困難的經營環境，但中國內地經濟將重拾增長，對其他增長較快的地區產生正面作用，這將使我們的核心業務繼續受惠。我們預期以中國內地為首的發展中經濟體將繼續按 5.4% 迅速增長，而已發展經濟體的增長則會較為平緩，幅度為 1%。我們預測 2013 年中國內地經濟增長率可達 8.6%。

美國持續推行量化寬鬆措施，將有助房屋市場回升，而該國經濟應會繼續緩步復甦，但力度仍不足以支持失業率穩步下降。我們預期 2013 年拉丁美洲會錄得較高增長，部分原因是巴西的經濟將會溫和反彈。全球經濟面臨的最大風險仍然是歐洲可能隨時出現難以逆料的震盪，以及主權債務危機進一步加劇。由於歐洲需求疲弱，增長緩慢，加上政治和監管環境不明朗，我們對歐洲的前景保持審慎。

最後，我很高興向大家報告，滙豐的業務在新的一年有良好的開始。我們 2013 年的業績將包括興業銀行於 1 月 7 日向第三方發行額外股本後，我們在該行所持投資獲得的攤薄增益 12 億美元。我們完成出售所持的平安保險股份後，亦錄得 6 億美元的利潤淨額，抵銷了列入 2012 年業績內相關遠期合約之公允值不利變動。於 2013 年 2 月 19 日，我們宣布以 21 億美元出售巴拿馬的業務。



集團行政總裁

歐智華

2013 年 3 月 4 日

成為世界領先的國際銀行

2011年5月，滙豐為集團的長遠發展方向確立一個願景，並訂下有助實踐願景的清晰策略，引領我們選擇參與競爭的市場及方式。我們不斷按這項策略評估發展進度，並定期向相關群體匯報最新情況。

配合長遠趨勢

滙豐因應兩項長遠趨勢來釐定策略：

策略方向

根據此等長遠趨勢及本身的競爭優勢，滙豐的發展策略可分為兩部分：

執行

有賴實施壯大、簡化、重組等三大範疇的措施。

國際貿易及資金流

全球經濟的聯繫日益緊密。全球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。國際及地區之間的資金流高度集中。在未來10年，我們預期90%的世界貿易增長將來自35個市場，而跨境資金流的集中程度亦不相伯仲。

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。憑藉滙豐覆蓋全球的業務網絡及多元化服務，我們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服務。我們能透過各地零售銀行網絡吸納資金，並擁有全面化的國際產品，因此可為客戶提供獨特而具盈利能力的理財方案。我們將專注於「南南」貿易，為增長較快的經濟體之間建立聯繫。

1. 不斷壯大

滙豐繼續為實現增長作好部署。我們將把資本投放於本土及優先發展市場、進軍增長較快的市場，以及覆蓋各大貿易走廊的商貿活動。集團將受惠於旗下四項環球業務之間更緊密的協調及更頻密的業務轉介，實現盡握重大收入機會的共同目標。

經濟發展及財富增值

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30個最大經濟體之中，有19個將會是來自現時被稱為「新興市場」的國家／地區。

財富管理及零售銀行業務的規模

在增長較快的市場中，我們透過財富管理及私人銀行業務，滿足社會流動性及創富增值帶動的金融服務需求。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。

2. 簡化架構

為使滙豐更易於管理和監控，集團自2011年起宣布出售47項非策略性業務，並在提升營運效率方面取得進展。

3. 重組業務

我們正因應營商環境的轉變而重組若干業務。環球銀行及資本市場業務正削減其既有信貸風險。集團正重整美國業務，專注以服務國際企業為核心，而環球私人銀行正全力開拓優先發展市場及改善營運標準，例如加強其合規及風險管理架構。

落實策略

隨著中國的經濟力量不斷壯大，人民幣對貿易結算、儲蓄及投資活動所發揮的作用也日益重要。在環球人民幣服務方面，滙豐是領先的國際銀行，辦事處網絡覆蓋全球，因此具備優越條件，在人民幣對世界經濟日形重要之際，協助客戶掌握商機。

香港國際機場是全球最繁忙的航空貨運樞紐，2012年處理的貨運量約400萬噸，佔香港特別行政區外貿總值三分之一以上，並且是本港旗艦航空公司國泰航空的基地，機場每年服務的旅客超過5,000萬人次。

位於大嶼山赤鱗角的機場，同時是通往中國的主要門戶，彰顯香港與內地的緊密聯繫。超過100間航空公司營辦由香港至全球約170個城市的航班，包括中國內地約50個航點。

隨著中國與世界各地的經濟聯繫日趨頻繁，中央政府正計劃推動人民幣邁向國際化，而貿易活動是推動這項發展的關鍵因素。到2015年，預期人民幣將成為全球三大貿易貨幣之一，佔中國貿易總額約2萬億美元。對從事對華貿易或在內地有投資的人來說，人民幣在日常營運中的重要性正日益提高。多家大型跨國公司已籌集人民幣資金；南韓、馬來西亞、科威特及尼日利亞等國家的央行均在外匯儲備中持有人民幣；亞太區（包括澳洲、菲律賓及南韓）零售銀行客戶對開立人民幣戶口的需求亦與日俱增。

滙豐是首家以人民幣作為六大洲貿易結算貨幣的銀行。2011年，我們率先推出全球首項人民幣首次公開招股。2012年，我們率先發行中國內地及香港境外首隻人民幣國際債券。

人民幣的不斷崛起，勢必成為21世紀一個鮮明的投資主題。

支持人民幣邁向國際化



封面、上圖、右圖：香港空運貨站有限公司是領先的航空貨運營運商，也是滙豐的企業客戶。空運貨站日夜不停、全年無休地處理赤鱗角香港國際機場的龐大貨運量，約100間國際及地區航空公司使用其先進的貨運處理設施。



落實策略

由巴西農場運送大豆往中國市場的歷程，是商品貿易推動全球經濟增長的最佳寫照。滙豐為豆農、貿易商及進口商提供融資，連接商貿過程中的每個環節，使全球貿易暢順無阻。

提供融資 推動全球 商品貿易

在巴西馬托格羅索州 (Mato Grosso)，大豆新苗在大片農田中茁壯成長。



滙豐大約於 150 年前創立，為東西商貿活動提供融資。時至今日，集團仍然是全球領先的貿易服務銀行，在亞洲、拉丁美洲及中東等增長較快的新興市場擁有雄厚實力。這個業務網絡為我們的商品貿易融資服務增添競爭優勢。商品貿易一般源自種植農作物或開採原材料的新興市場。

石油及能源、金屬及農產品行業的商品為經濟增長貫注動力，目前佔全球貿易流量約 30%。滙豐在歐洲、中東、亞洲及拉丁美洲的重要商貿樞紐成立了商品及結構貿易融資小組，在商品貿易過程的每個階段為客戶提供服務。

以大豆貿易為例，這種農作物用途繁多，含豐富蛋白質，常見於亞洲人的菜餚中，並且是世界各地加工食品及動物飼料所普遍採用的成分。滙豐為巴西約 70 名豆業客戶提供服務，當中包括位於供應鏈源頭馬托格羅索州 (Mato

Grosso) 的大型豆農 (見主圖)。據我們調查所得，這類客戶沒有對當地人民或環境造成難以接受的影響，尤其是不會砍伐亞馬遜河流域的林木。

巴西是全球僅次於美國的第二大大豆產地。在供應鏈的另一端，中國是全球最大的大豆進口國，每年食用巴西大豆超過 2,000 萬公噸，佔巴西大豆出口量約七成。在中國內地超過一半的進口大豆由滙豐的工商客戶購入。

一般來說，巴西的豆農會向在日內瓦或新加坡等貿易樞紐的商品交易商出售大豆。經交易商出售後，大豆會被運到中國內地，經加工後再次轉售。在供應鏈源頭，滙豐為豆農提供打包貸款，用以購買種子、肥料和機器。在供應鏈末端，我們向出口商提供付貨後收款保證。我們亦會為客戶物色潛在商業夥伴，協助他們建立國際脈絡。

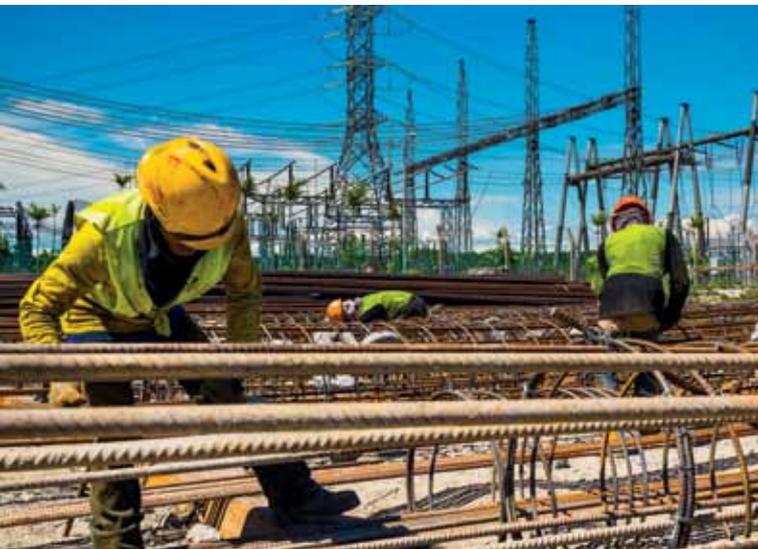
豆腐是中國人喜愛的一種大豆製品，在香港的街市攤檔有售。





投資於 優先發展市場





落實策略

一個業務遍布全球的基建客戶，擬在馬來西亞興建一座最先進的燃煤發電廠，以配合當地日後的能源需要，滙豐為該客戶提供創新的財務方案。這是滙豐於2012年經辦的重大項目融資交易之一。

馬來西亞是滙豐一個重要的新興市場，2012年的經濟增長超過5%，預期於2013年亦將錄得相若的增幅。當地政府已制訂策略，進一步發展國家基建，包括發電廠，確保維持經濟長遠穩健增長。

Malakoff Corporation Bhd是滙豐客戶，亦是馬來西亞的領先獨立發電商，正於柔佛州Tanjung Bin的發電設施新建一座先進的1,000兆瓦電廠（見圖）。香港、馬來西亞、新加坡三地的滙豐亞太區項目融資專家，為這項涉資22億美元的項目擔任融資顧問，量身制訂一項集伊斯蘭債券、雙幣銀行貸款及過渡產權貸款於一身的創新融資方案，充分體現集團的跨境融資服務能力。集團的環球銀行及資本市場業務內專責項目融資、資本市場、商業融資、資金管理及財資產品的小組，合作制訂一份能應付項目整體融資需要的綜合融資建議書，由此可見滙豐能匯聚不同種類的產品，以滿足客戶需要。

由滙豐的另一客戶Alstom Power牽頭的財團正在興建該電廠，見證滙豐能夠穿針引線，幫助歐洲客戶把握新興市場的投資機會。

儘管燃煤加劇氣候變化，但大多數國家都以經濟發展為先，所以燃煤將繼續成為未來能源組合的一部分。滙豐明白可選擇的能源方案有限，因此於2011年開始採用碳排放強度作為標準來衡量是否與客戶進行交易，開創銀行界先河。

當Malakoff電廠於2016年投產之時，便成為馬來西亞首座採用「特超臨界」鍋爐技術的電廠，預計碳排放強度為每度電784克二氧化碳，低於滙豐為發展中國家及地區制訂的每度電850克二氧化碳的標準，且遠比亞洲一般的燃煤電廠更潔淨。滙豐透過協助客戶提高發電效率，對過渡至低碳經濟發揮積極作用。

2012年，滙豐在亞洲多個基建項目中居領導地位，因而屢獲殊榮，包括獲《Project Finance International》雜誌評選為「最佳亞洲項目融資銀行」，而Malakoff融資項目亦囊括多個獎項，包括《亞洲貨幣》雜誌頒發的「全年最佳項目融資」。

Malakoff在馬來西亞柔佛州興建的燃煤電廠正在施工。該電廠將採用最先進的「特超臨界」鍋爐技術。

主圖片：電廠煙囪基座的巨型鑽樁完成灌漿工程後，工人正在吊起一個鋼箱。

最左：在電廠工地，工人正在調校巨型管樁的位置，準備打入地底建造地基。

左：工人正在拼接一個鋼土籠子，然後放進鑽孔內，再灌入混凝土。鑽孔內壁襯以鋼體，成為電廠地基所用的鑽樁。

管理風險

滙豐是提供銀行及金融服務的機構，因此積極管理風險是我們日常營運的重點工作。我們已識別出多方面的風險因素，為我們對首要及新浮現風險的評估賦予實質意義。

首要及新浮現風險

我們將若干風險分類為「首要」或「新浮現」。「首要風險」是指當前的風險，而這種風險可能於一年內明確顯露，並可能對集團的財務業績或聲譽以至長期業務模式的持續發展可能構成重大影響。「新浮現風險」則包含大量未知結果，這種風險可能於一年後才明確顯露，並可能對我們的長期策略構成重大影響。

集團所有業務，均在不同程度上涉及風險的計量、評估、承受及管理，我們會在整個集團內評估這些風險。於2012年，我們的高級管理層特別留意屬於以下三大類的若干首要及新浮現風險：

1. 宏觀經濟及地緣政治風險

- 新興市場經濟放緩
- 已發展經濟體的宏觀經濟風險
- 若干地區的地緣政治風險增加

在成熟經濟體，政府為配合中期減債目標而實施財政緊縮措施，已造成貿易量下降及國際借貸減少的短期影響，最終影響新興市場的增長。

儘管一個或多個國家可能脫離歐元區的風險仍然存在，但歐元區於2012年的情況有所改善。我們已為這個境況作出準備，並測試了各項詳細的營運應變計劃。

我們已加強監察埃及的地緣政治局勢及經濟狀況。在政權過渡期間，當地持續出現政局不穩定風險。

見《2012年報及賬目》第131-132頁。

2. 業務模式方面的宏觀審慎、監管及法律風險

- 我們的業務模式及集團的盈利能力受監管發展影響
- 監管機構對業務經營手法及金融犯罪作出的調查、罰款、制裁及規定，對集團的業績及品牌構成負面影響
- 爭議風險

多個司法管轄區的政府及監管機構繼續制訂政策，當中或會實施新規例，包括在資本及流動資金管理方面。我們積極與他們緊密聯繫，以確保新規例得以有效實施。

2012年12月，滙豐就過往未能充分遵守反洗錢和制裁法律的調查，與美國當局達成協議，並在延後起訴協議內承諾採取多項補救措施。我們已採取的措施，包括簡化集團的管控架構、委任新領導層來加強管治，並修訂政策以便在全球執行最嚴格的合規標準。

見《2012年報及賬目》第132-134頁。

3. 業務營運、管治及內部監控制度方面的風險

- 監管承諾及同意令（包括在延後起訴協議下）
- 在經濟下滑期間達成集團策略目標所面對的挑戰
- 互聯網罪行及欺詐
- 導致營運複雜及增加營運風險的變動
- 資訊保安風險
- 模型風險

當外圍環境充滿挑戰時，集團重視資本分配及成本效益的策略方針更形重要。在執行集團策略時，管理層的密切監察、檢討方案及健全的管治安排，均有助我們評估及管理營運風險。

我們不斷評估層出不窮的互聯網罪行及欺詐手法，並採取各項措施，包括雙重密碼認證來減低發生欺詐的機會。我們已作出巨額投資來減低遺失資料的風險，包括加強員工培訓，同時加強多層面管控以保護集團在技術方面的基本設施。

見《2012年報及賬目》第134-136頁。

信念為先 操守相符

我們有志成為公認的世界領先國際銀行，因此致力以本身恪守的操守標準領導同業。隨著國際市場日益緊密聯繫和日趨複雜，加上全球金融系統面對的威脅與日俱增，我們進一步加強與經營方式及業務對象相關的政策及實務。

與任何公司一樣，我們非常重視公司聲譽。滙豐多年來成就斐然，主要是建立了值得信賴和誠信正直的聲譽。為此，我們於2012年4月致力在整個集團內採用及施行最高的合規準則，務求實現以下三大目標：

- 增強實力以應對層出不窮的金融犯罪的持續威脅；
- 透過劃一和簡化的程序，監察及執行集團的嚴格標準；及
- 確保我們一致貫徹集團的價值觀，積極服務客戶及廣大社群，滿足他們的理財需要，不負所託。

落實劃一的環球標準，是滙豐的首要目標，也是決定集團經營方式的關鍵。

在滙豐的集團管理委員會下的環球標準督導會議之督導下，我們已經加強了多個重要範疇的相關政策和程序。有關情況載於下表。

我們亦加強合規及標準水平，作為評估及獎勵高級行政人員的重要因素；並推出溝通、培訓及保證計劃，確保員工明白並履行他們的職責。

金融系統風險防護委員會（滙豐控股董事會的新設委員會），將就滙豐的監控和程序架構提供管治、監督及政策方面的指引。設立該架構目的在識別滙豐可能面對風險的地方，而此等風險有可能使金融系統受到金融犯罪或濫用系統行為的侵襲。

環球標準執行架構：優先處理範疇

1. 金融犯罪風險考慮	根據於2011年制訂的集團策略，我們按照五方面金融考慮來分析不同的市場，以釐定符合滙豐價值觀及財務回報目標的營運地區及業務類型。2012年，我們增設第六方面的考慮，並據此分析所有新增及現有的業務，以限制集團在金融犯罪風險甚高的司法管轄區內營運業務及吸納客戶。
2. 稅務透明度	我們正加強各項政策及監控措施，以確保滙豐的服務不會被有意逃避稅務責任的客戶所利用。
3. 制裁	我們擴大了金融制裁的適用範圍，確保對任何貨幣及在任何司法管轄區均實行最嚴格的標準。我們應用這些標準，對客戶及所有跨境付款進行檢查，防止黑名單上的國家、公司及個人使用滙豐的銀行服務。
4. 信息交流	為更有效地管理金融犯罪風險，我們在法律容許的範圍內，擴大集團不同部門對重要合規信息的交流。
5. 客戶盡職審查	在決定是否與某一客戶建立或維繫關係時，我們會採用全球一致的方式來處理。倘我們認為任何客戶或潛在客戶會對集團聲譽造成不可接受的風險或在其他方面不符合我們的標準，全球集團成員都會遵循該項決定。
6. 聯屬機構的盡職審查	我們正在建立一個單一的中央存儲庫，保存每家聯屬機構就盡職審查而備妥的一切資料，使能順暢無阻地執行客戶的跨境交易。
7. 不記名股票	若股票並非以任何股東的名義登記，而是由持有實物股票者實益擁有，則帶有洗錢及避稅相關的內在風險。我們已經為使用不記名股票的客戶交易，訂立極為嚴格的最低標準，並適用於所有市場。

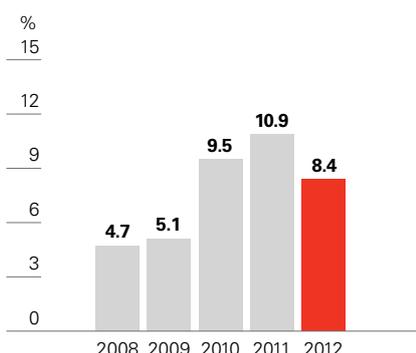
集團表現關鍵指標

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。衡量進度時，會採用財務和非財務的衡量準則，與我們的策略、營運計劃及過往業績作出比較。

這兩頁為集團高層次的財務及非財務表現關鍵指標。

策略 重組業務： 改善投放資本的方式

平均普通股股東權益回報率

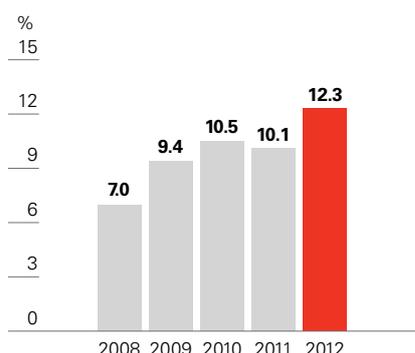


衡量：（百分比）股東應佔利潤除以平均普通股股東權益。

目標：中期回報率維持 12% 至 15% 之間。

結果：平均普通股股東權益回報率仍未達我們的目標範圍，較 2011 年低 2.5 個百分點。此降幅主要反映因信貸息差引致本身債務公允值產生不利變動（2011 年為有利變動）、稅項支出較高，以及平均股東權益上升。

核心第一級資本比率



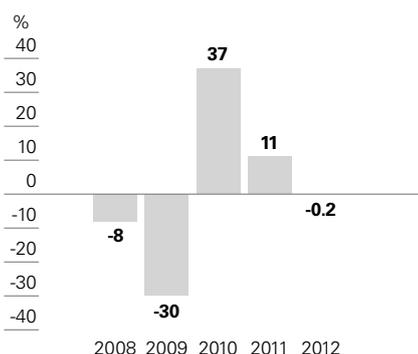
衡量：（百分比）核心第一級資本比率包括股東權益及相關非控股股東權益減去監管規定扣減項目及風險加權資產總額調整。

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：核心第一級資本比率升至 12.3%，主要由於出售業務（特別是出售美國卡及零售商戶業務，以及訂立協議出售集團所持的平安保險股權後出售一家聯營公司）之後產生的資本，同時風險加權資產減少。

策略 不斷壯大： 繼續為實現增長作好部署

風險調整收入增長

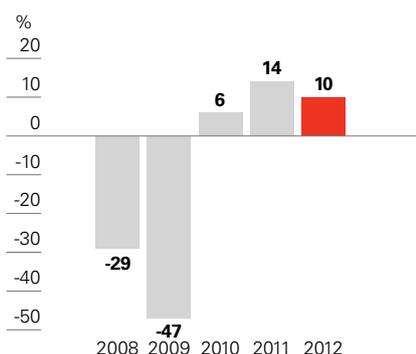


衡量：（百分比）按列賬基準計算，已扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額自上年度以來的升幅。

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與 2011 年大致相若。按實際基準計算，風險調整收入增加，是由於業務收入上升（尤其來自環球銀行及資本市場業務與工商業務），加上貸款減值準備降低，尤其在北美洲。

每股普通股派息增長

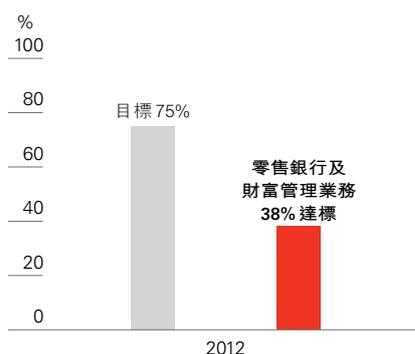


衡量：（百分比）每股股息自上年度以來的升幅，按與股息相關年度的派息額計算。

目標：每股派息實現持續增長。

結果：每股派息上升 10%。

客戶推薦度

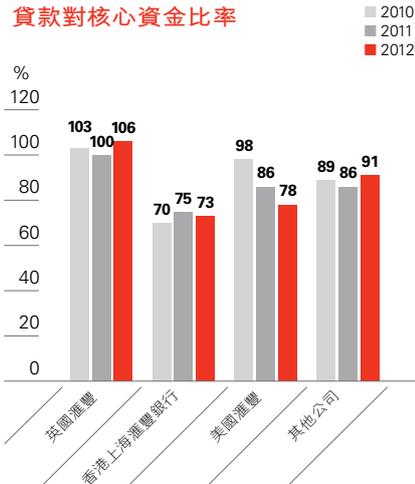


衡量：我們對特定國家/地區的零售銀行客戶進行獨立市場研究調查，衡量客戶的滿意度，並以特定的客戶推薦度指標（「CRI」）對表現評分。所得表現評分會與每個市場主要競爭對手的表現對照，並設立相對於同等規模銀行的目標。

目標：集團的目標為在所有市場（根據其加權收入計算）的 75% 均達到客戶推薦度目標。

策略 簡化架構： 建立精簡及價值主導的機構

貸款對核心資金比率



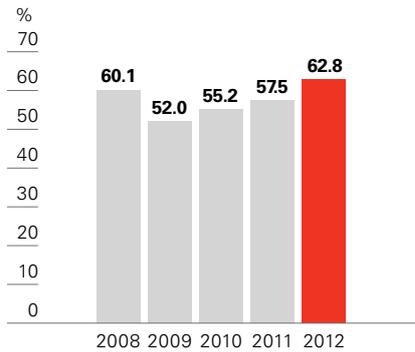
衡量：客戶貸款佔核心客戶存款加上剩餘期限超過一年的有期資金的總額之比率。

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：2012年，營運公司的貸款對核心資金比率仍保持於70%至115%的限額之內，惟其中一家營運公司則保持於滙豐其他主要公司的總額之內，2012年的限額為125%。2013年該項限額已減至115%。

成本效益

(2012年：實際基準之成本效益66%)

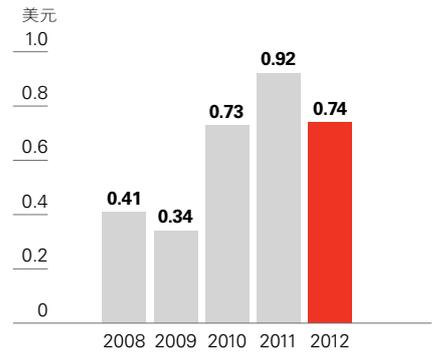


衡量：(百分比) 營業支出總額除以未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額。

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

結果：該比率仍未達目標範圍。按列賬基準計算，收入主要因信貸息差引致本身債務公允值產生不利變動而下降，加上成本上升，部分反映滙豐就過往未能充分遵守反洗錢及金融制裁法例而被調查當局處以罰款及罰則所作的準備，以及就英國客戶賠償計劃的提撥準備增加。

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：2012年每股盈利下降，反映因信貸息差引致本身債務公允值產生不利變動(2011年為有利變動)，以及稅項支出較高，使列賬基準之利潤減少。

結果：零售銀行及財富管理業務未能達到75%的目標，原因是2012年第三季度，在我們的若干主要已發展市場發生聲譽問題，令客戶對銀行產生負面觀感。第四季度雖已見良好復甦，惟計及全年整體平均狀況，我們只有38%的加權收入達到目標。我們有55%的加權收入在兩點之內(按100點計算)。

2012年，我們改變了工商業務客戶滿意度的衡量方法，以反映該業務的策略重心。過往我們僅在少數市場對小型企業客戶進行調查及衡量客戶推薦度。2012年，我們透過由第三方代為進行「客戶參與度」調查來衡量我們的表現。這調查讓我們得以從更整全的角度去審視工商業務各個範疇的表現，並與我們在13個主要市場的競爭對手表現對照。故此，我們已就2012年制訂基準性並無訂立目標。我們會訂立2013年度目標，並在日後匯報結果。

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。這是我們第二個年度採用這項基準。Brand Finance的計算方法，讓我們能更全面地衡量品牌實力，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，並會公開公布評估結果。

目標：在同等規模銀行中位列三甲。

結果：滙豐品牌的Brand Finance排名由第一位滑落至第三位，品牌價值大幅下降。我們達到位列三甲的目標，惟經諮詢Brand Finance組織後，我們理解到聲譽問題是我們2012年度表現下降的主要因素。

滙豐在同等規模銀行中

位列
第三

放遠目光 聯繫四方

作為一家環球金融服務機構，滙豐肩負個人、企業與經濟體系之間的中介角色。我們幫助個人實現理想、扶助企業茁壯成長、促進各地經濟繁榮。

我們高度重視集團與社區及非政府組織、與客戶及供應商，以及與本身員工的聯繫。維持這些方面的良好關係，是滙豐業務成功的基石。

對我們來說，與各方建立長遠聯繫，是持續發展的必要條件。滙豐一直秉持長線的發展方針，從中認識到工業貿易以及配套的經濟活動，均依賴珍貴而有限的天然資源，包括化石燃料、礦物、水，以至海洋和森林等碳庫，而我們的企業客戶所營運的業務，難免會對所在社區產生影響。

本章集中討論我們如何與客戶共同應對可持續發展的各项問題，以及為營運所在地的社區作出貢獻。我們能協助客戶管理業務營運對環境的影響，並推動集團營運所在地的社會發展。我們繼續加深了解，在可持續發展方面，各地社會均面對全球的重大挑戰，而我們需要確定透過甚麼角色，投入資源來應對這些挑戰。

與客戶建立聯繫

氣候變化及全球水供應

我們的策略乃至作為一家銀行的本份，是提供聯繫讓客戶把握無限商機，並幫助人們實現理想。我們在主要的高增長市場作好部署，以便發揮應有的作用。我們認為，工商企業需要發揮創意和自我提升，在減少投放資源的情況下實現更高的生產力，同時把握不斷湧現的商機，方可令經濟持續增長。

我們透過客戶經理網絡，並在氣候業務委員會的指導下，密切留意科技及監管市場的發展動態，因而能夠幫助客戶把握「氣候業務」的機遇，從中獲益；即是尋覓新商機以配合邁向低碳經濟的進程。

2012年，我們在充滿動力和人口稠密的智利聖地亞哥（Santiago）及巴西亞馬遜州（Amazonas）首府馬瑙斯（Manaus），分別為267輛和300輛低排放巴士構建融資項目。這些車輛不僅減少了傳統巴士及汽車造成的環境

滙豐透過建立長遠關係，協助工商企業把握低碳經濟帶來的商機，並支持世界各地的環保和教育計劃。

2012年經濟效益的分布

10億美元	2010年	2011年	2012年
現金稅項流出淨額 ¹	5.8	8.0	9.3
分派予股東及非控股股東	7.1	8.3	8.7
僱員報酬及福利	19.8	21.2	20.5
一般行政支出（包括物業及採購）	15.2	17.5	20.0

¹ 包括公司稅、工資稅、不可收回增值稅及其他稅項之現金流出。

2012年，滙豐環球研究部 氣候變化小組連續第三年 獲評為第一名...

影響，而且價格低廉、行車快捷，令這兩個城市的居民能夠更方便、更安全地上班及享受各種服務和消閒活動。

2012年，可再生能源行業的年度三大資產融資項目之中，有兩項由滙豐擔任牽頭角色。第一項是正在英格蘭岸外興建、耗資16億美元的Lincs風場，其融資規模是歐洲同類項目之冠；第二項是墨西哥瓦哈卡（Oaxaca）一個岸上風場的項目融資，亦是拉丁美洲至今最大規模的同類型項目融資。我們亦為Infrared Capital提供債務管理服務，以助提供覆蓋英國7,000幢建築物屋頂的太陽能板。所有交易必須符合集團的可持續發展貸款準則。

在這個領域，我們致力領導創新思維，並肩負財務夥伴的角色。2012年，滙豐環球研究部氣候變化小組連續第三年獲Thomson Reuters EXTEL評為第一名。氣候變化研究主管Nick Robins亦連續第二年當選最佳氣候變化分析師。

2012年，滙豐在氣候變化研究方面專注研究水稀缺及水基建的問題。在12月，我們舉辦全球水會議，匯聚政界人士、投資者、非政府組織、員工、多家公司及市場評論員，共商全球工業用水的投資機會。我們開拓氣候業務，支持水資源相關項目。舉例來說，滙豐在2012年擔任桑德國際（Sound Global）1.5億美元發債項目的聯席牽頭經辦人。該公司是中國的水及廢水處理綜合解決方案供應商。

與社區建立聯繫

滙豐推出水資源計劃

水是生命之源、生計之本，也是推動社會經濟發展的基本要素。但作為一種資源，水受到人口膨脹及氣候變化的巨大壓力。全球四分之一人口生活於受水荒威脅的生態地區，有 25 億人住在缺乏基本衛生設施的地區。到 2050 年，預計有九成新增人口將居住於水源短缺而目前無法獲得長期食水供應的地區。滙豐在 2012 年公布的研究結果顯示，在 20 國集團中，印度因主要河流域都存在供水問題，是水資源壓力最嚴重的國家。

2012 年，我們推出一項新的旗艦環保夥伴計劃 — 滙豐水資源計劃。這項計劃為期五年，涉資 1 億美元，合作對象是全球三家備受推崇的非政府環境及發展機構：守望地球、WaterAid 及世界自然基金會。我們將與這三家組織共同推出涵蓋供水、保護水資源及教育等活動，成為金融業內最具突破性的水資源計劃。我們已經開始工作，以實現這項計劃的五年目標。到 2017 年底，我們將透過 WaterAid，為孟加拉、印度、尼泊爾、巴基斯坦、加納及尼日利亞的 110 萬人提供更清潔的水源，並為 190 萬人提供衛生設施。這將有助降低兒童的染病率及死亡率，同時減低社區的醫療成本。我們將與世界自然基金會合作，幫助位於五個主要流域的 1,500 家中小企業應對水資源風險。透過守望地球，我們將在全球 20 多個城市設立淡水研究項目。滙豐將會有 7,500 名員工參與水資源研究，並培訓另外 10 萬人監察淡水資源。

幫助青少年實現理想

2012 年，滙豐承諾再投放 1,500 萬美元於「投資未來」計劃。集團透過這個全球性的旗艦教育計劃，支持各地的教育項目，以助消除兒童貧窮問題。新增的投資將用於 26 個國家和地區的 50 多個項目，使滙豐在 2006 至 2016 年的 10 年間所投入「投資未來」的總額達 4,000 萬美元。自「投資未來」計劃推出以來，已為全球一些最邊緣化和最貧困的青少年提供教育及學習生活技能的機會，並為他們開拓更光明、更美好的前景。我們又與 SOS 兒童村及其他當地

2012 年，滙豐承諾再投放 1,500 萬美元於「投資未來」計劃。集團透過這個全球性的旗艦教育計劃，支持各地的教育項目，以助消除兒童貧窮問題。

非牟利組織合作，援助 25 萬名青少年，令該計劃自實施以來有多達 75 萬名青少年受惠。

今年，我們首次將「投資未來」計劃伸展至日本及馬耳他，而服務對象亦由貧困和邊緣化兒童（包括流落街頭、入住院舍或缺乏成人適當照顧的兒童）擴大至可能喪失教育或就業機會的所有兒童。有關項目包括為中國西部農村地區「留守」兒童提供社工服務；為中國廣東省的街童設立一項教育及發展計劃；為印度古吉拉特邦（Gujarat）城市的貧困青少年提供技能培訓及就業機會，以及支持巴西聖保羅（São Paulo）的青少年技能發展計劃。

在英國，我們公布與王子信託基金的 Fairbridge Programme 締結夥伴關係，幫助輟學的弱勢青少年發揮潛能。滙豐將在五年內投入 500 萬英鎊，協助 3,000 名 13 至 17 歲已經或瀕臨失學的青少年。這項計劃的目標是使至少 85% 的參加者踏出積極的一步，例如重返校園、參加培訓或獲得工作。

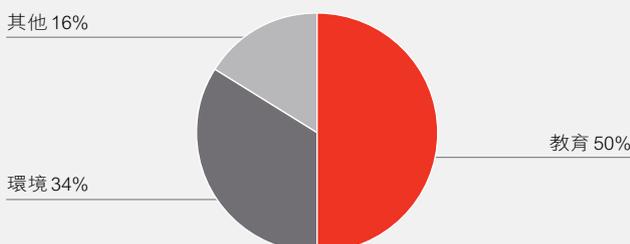
在香港，滙豐透過「學生營商體驗計劃」為學生提供經營業務的機會，培養他們的領導才能。該項計劃為期八個月，學生在滙豐的義務商業顧問的指導下，學習成立公司及經營業務。除了學習新技能外，學生還可了解商界的運作，有利於日後的出路。該項計劃每年吸引 70 多間學校參與，自 2003 年以來共有逾 15,000 名學生參加。滙豐動員 600 多名義工，鼎力支持這項計劃。

我們深信，滙豐肩負重要的社會角色，並透過與客戶及社群建立的聯繫，不斷貫徹可持續發展方針。

如欲了解上述各項目及滙豐可持續發展的詳情，請登入滙豐網站：www.hsbc.com/citizenship/sustainability。滙豐《2012 年可持續發展報告》將於 5 月底出版，並會上載此網站。

2012 年社區投資項目捐助總額

1.20 億美元



集團主席 之函件

各位股東：

滙豐致力恪守最高水平的企業管治標準。考慮到監管金融服務業的政策不斷發展與轉變、社會大眾對銀行業角色的觀感，以至有需要維繫投資者的信心，企業管治實在不容忽視。我們相信，穩健而透明的企業管治架構，會促使集團達致長遠的成功。

價值主導的文化、崇高的行為標準，以及妥善可靠的程序，對穩健的企業管治架構非常重要。正如去年的報告所述，我們加倍重視滙豐的價值觀，確保員工敢於以誠信正直的態度堅守正道。無論是日常營運或經營業務的方式，我們都會秉持滙豐的價值觀，這亦是集團文化的根基。

在第6至10頁的集團主席報告中，我概述了集團於年內及未來所面對的各項重大挑戰，以及董事會致力克服這些挑戰的方法。我們現已確立適當的架構，有助簡化複雜的運作，同時提升集團在全球的營運效益。我們正制訂和推行適用於全球各地的標準，確保我們的行事方式符合滙豐的價值觀。

「價值主導的文化、崇高的行為標準，以及妥善可靠的程序，對穩健的企業管治架構非常重要。」

在第34至41頁的「董事會報告摘要」內，我們概述集團企業管治架構的運作方式，包括董事會及其屬下委員會各自的崗位與職責。我們會因應集團各項業務及外圍環境的變化，繼續檢討和發展這個架構，並會在適當情況下廣納外間的意見。一如往年，董事會對本身的工作成效進行年度檢討時，採納第三方機構在報告中的意見，令我們獲益良多。

企業管治的重要一環，是確保董事具備適當的才能、知識和經驗。2012年內，前德盛安聯資產管理行政總裁費卓成及前國際貨幣基金組織第一副總裁利普斯基加入董事會，

使董事會的專業知識與經驗範圍更加寬廣。2013年，董事會又分別委聘前瑞士信貸集團財務總監范樂濤及前美國司法部副部長高銘，進一步壯大董事會的實力。

「金融系統風險防護委員會將善用成員的知識及經驗，幫助集團在風險管理範疇內領先同業，並且讓董事會以前瞻性角度防範金融犯罪的風險。」

我們亦已採取措施，要求非執行董事加強監督牽涉反洗錢、制裁法律、資助恐怖主義活動及武器擴散的事宜。董事會屬下新設的金融系統風險防護委員會將對滙豐的監控和程序架構提供管治、監督及政策指引。設立此架構目的在識別滙豐可能面對風險的地方，而此等風險有可能在更廣泛層面使金融系統受到金融犯罪或濫用系統行為的侵襲。該委員會亦會善用成員的知識及經驗，幫助集團在風險管理範疇內領先同業，並且讓董事會以前瞻性角度防範金融犯罪的風險。

執行委員會的架構亦進一步加強，包括由集團管理委員會另外透過定期會議，集中制訂及推行各項環球標準，當中體現集團上下須予貫徹執行及遵循的最佳實務。

年內，董事會採納了董事會多元化政策，與集團採取的僱員種族、年齡及性別的多元化策略互相呼應。在2011年的股東周年大會上，我曾指出董事會有意超越Lord Davies在《Women on Boards》報告中所述的期望目標，亦即於2015年前超越富時100大公司董事會有25%女性代表的指標。集團的政策重申董事會對此的意向。

我們深明，要貫徹集團策略，使滙豐成為世界領先的國際銀行，有賴良好的企業管治基礎。我們會努力不懈，務使今後能在此範疇穩踞前列位置。



集團主席
范智廉

2013年3月4日

為你利益 全心竭力

董事會

范智廉 CBE 57歲

集團主席

才能及經驗：於服務滙豐及英國石油有限公司董事會期間累積廣泛的管治經驗，並在銀行、跨國財務報告、財資及證券交易運作方面，具備豐富的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。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：The Hong Kong Association 董事；自2012年6月6日起出任國際金融學會主席。北京市市長國際企業家顧問會及上海市市長國際企業家諮詢會議成員，以及上海中歐國際工商學院國際顧問委員會成員。

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；稅務及競爭力大型企業論壇委員；英國稅務海關總署大型企業諮詢委員會成員；KPMG 合夥人；以及英國石油有限公司非執行董事及監察委員會主席。

歐智華 53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：香港上海滙豐銀行有限公司主席及集團管理委員會主席。自2012年6月1日起出任新加坡金融管理局國際諮詢委員會成員，以及自2012年7月10日起出任中國銀行業監督管理委員會國際諮詢委員會成員。

曾任職位包括：歐洲、中東及環球業務主席；以及英國滙豐銀行有限公司、中東滙豐銀行有限公司及HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA 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；HSBC Trinkaus & Burkhardt AG 副主席及督導委員會成員。2012年11月22日退任法國滙豐主席。

凱芝† 51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 63歲

企業可持續發展委員會成員，自2013年1月1日起出任委員會主席。

才能及經驗：在監管香港與中國內地金融和證券業及制訂相關政策方面具有豐富經驗；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

現任職位包括：香港上海滙豐銀行有限公司非執行副主席；香港特區行政會議非官守議員；第12屆全國人民代表大會的港區代表；中國電信股份有限公司非執行董事；耶魯大學管理學院顧問委員會成員；瑞典資產管理基金會的高級國際顧問；美國加州律師公會會員；以及自2013年1月17日起出任香港特區金融發展局主席。獲委任為Unilever PLC 非執行董事，由2013年5月14日起生效。

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非執行董事，以及香港大學教育資助委員會主席。2012年4月24日退任香港交易及結算有限公司董事、2012年6月29日退任印度塔塔諮詢服務有限公司董事、2012年12月31日退任香港廉政公署貪污問題諮詢委員會主席，以及於2013年1月17日退任香港特區金融發展局籌備小組主席。

張建東† GBS, OBE 65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：恒生銀行有限公司及香港興業國際集團有限公司非執行董事；香港機場管理局及香港科技大學校董會非執行主席；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；以及自2013年1月17日起出任香港特區政府經濟發展委員會航運業工作小組成員。

曾任職位包括：新鴻基地產發展有限公司和香港交易及結算所有限公司非執行董事；畢馬威香港主席兼行政總裁；以及香港公開大學校董會成員。2012年7月1日退任香港特區行政會議非官守議員。

集團董事會：為你利益 全心竭力（續）

高銘† 52歲

自2013年3月4日起出任金融系統風險防護委員會成員。

才能及經驗：在美國聯邦及州份司法體制的公私營機構具有豐富經驗，亦為多家大型跨國企業的法律顧問。前美國司法部副部長，負責監督美國司法部的運作。在擔任美國紐約州南區司法總長期間，曾負責監督對企業高層人員詐騙和證券相關案件，以及國際販毒集團的起訴事宜。

獲委任為董事：2013年3月4日

現任職位包括：哥倫比亞大學法學院資深研究學人及《國家安全法》赫托高級研究員（Hertog Fellow on National Security Law）。

曾任職位包括：Bridgewater Associates, LP 法律顧問。洛歇馬田公司（Lockheed Martin Corporation）高級副總裁及法律顧問；美國司法部副部長；美國紐約州南區司法總長及維珍尼亞州東區司法部助理。

顧頌賢† 67歲

集團監察委員會主席，及集團風險管理委員會與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具備豐富經驗。曾任葛蘭素史克有限公司財務總監，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：自2012年7月4日起出任Hogg Robinson Group plc 非執行主席及Home Retail Group plc 非執行主席。

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。2012年9月18日退任英國皇家藝術院校董會成員。

費卓成† 62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業務經驗，曾於德國、東京、紐約及倫敦工作；曾任德盛安聯資產管理行政總裁及安聯集團管理董事會成員；曾於花旗集團任職14年，負責交易和項目融資部工作，並出任歐洲、北美洲及日本資本市場業務部主管。獲德國施派爾管理學大學頒授博士學位。

獲委任為董事：2012年3月1日

現任職位包括：Deutsche Börse AG 督導委員會主席；自2012年1月1日起出任Joh A. Benckiser SARL 股東委員會主席；Coty Inc. 獨立董事；Allianz France S.A.、Allianz Investment Management GmbH 及Allianz Climate Solutions GmbH 董事；西門子集團退休金委員會、歐洲管理及科技學院及德國可持續發展局各諮詢委員會成員。

曾任職位包括：Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft 及Allianz Global Investors Deutschland GmbH 主席；Allianz Global Investors SGR 董事會主席；Allianz SpA 董事會及Bayerische Boerse AG 督導委員會成員。

方安蘭† CBE 51歲

集團風險管理委員會兼金融系統風險防護委員會主席，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具備豐富經驗；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、稅務與財資事宜。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兼董事；Pearson plc 董事及The Economist Newspaper Limited 非執行董事。將於2013年4月27日退任上述職位。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。

范樂濤† 57歲

自2013年3月1日起出任集團監察委員會及集團薪酬委員會成員。

才能及經驗：在財務會計及國際商業方面具備豐富經驗。瑞士信貸集團及ABB Group 前任財務總監。擁有蘇黎世大學的工商管理碩士及經濟學博士學位。

獲委任為董事：2013年1月1日

現任職位包括：Swiss Reinsurance Company 督導委員會副主席、監察委員會和薪酬委員會成員；Kühne + Nagel International AG 督導委員會和監察委員會成員；Oanda Corporation 獨立董事；以及Swiss Federal Audit Oversight Authority 督導委員會成員。

曾任職位包括：瑞士信貸集團財務總監；瑞士信貸集團行政總裁高級顧問；Diethelm Keller Group 行政總裁；ABB Group 財務總監；ABB (Switzerland) AG 及DKSH AG 主席；及Winterthur Insurance Company 督導委員會成員。

何禮泰† CMG, SBS 63歲

提名委員會成員，以及擔任集團風險管理委員會成員至2012年7月31日。自2013年1月1日起出任企業可持續發展委員會成員。

才能及經驗：在財務會計方面具備豐富經驗，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常務董事；Esmée Fairbairn Foundation 受託人；The Hong Kong Association 成員、Courtauld Institute of Art 校董會主席。

曾任職位包括：香港上海滙豐銀行有限公司非執行董事，以及擔任Dulwich Picture Gallery 受託人至2012年12月31日。

李德麟† 57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，以及英國運輸部首席非執行委員會委員。

集團董事會：為你利益 全心竭力（續）

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；以及 Amerada Hess Corporation 總裁兼營運總監。2012年12月31日退任英國首相商務顧問小組成員。

利普斯基† 66歲

自2012年3月1日起出任集團風險管理委員會成員及自2012年5月24日起出任提名委員會成員。

才能及經驗：具有國際業務經驗，曾於智利、紐約、華盛頓及倫敦工作，並與多國的金融機構、央行及政府往來；曾任國際貨幣基金組織第一副總裁、署理總裁及特別顧問。擁有史丹福大學博士學位。

獲委任為董事：2012年3月1日

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 的世界經濟課程聯席主席；國家經濟研究局局長；史丹福經濟政策研究院顧問委員會成員，以及外交關係協會成員。自2012年5月1日起出任全球發展中心總監；以及自2013年2月4日起出任 Anderson Global Macro, LLC 環球政策顧問。

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；以及紐約經濟學會受託人。

駱美思† 67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：在公私營機構均具備豐富經驗，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：自2013年1月1日起出任 International Regulatory Strategy Group 主席及 TheCityUK 董事；The Scottish American Investment Company PLC、Reinsurance Group of America Inc.、Arcus European Infrastructure Fund GP LLP 及 Heathrow Airport Holdings Limited（前稱 BAA Limited）非執行董事；倫敦 Imperial College 校董會董事；以及 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常任秘書長；以及世界銀行副行長兼行長辦公室主任。

麥榮恩 51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—環球診斷影像業務副總裁兼財務總監。

駱耀文爵士† 72歲

副主席、高級獨立非執行董事

提名委員會主席及金融系統風險防護委員會成員。

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；曾在法國、德國、英國及美國等地工作，擁有豐富的國際業務經驗。

獲委任為董事：2006年

現任職位包括：Rolls-Royce Holdings plc 非執行主席至2013年5月2日。Robertson Robey Associates LLP（前稱 Simon Robertson Associates LLP）創辦股東；Berry Bros. & Rudd Limited、The Economist Newspaper Limited 非執行董事，以及自2012年5月8日起出任 Troy Asset Management 非執行董事；NewShore Partners LLP 合夥人；以及 Eden Project Trust 與 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。2012年7月31日退任 Royal Opera House, Covent Garden Limited 非執行董事。

約翰桑頓† 59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，曾為拓展公司的環球業務而擔當重要角色，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；自2012年2月15日及6月5日起分別出任 Barrick Gold Corporation 董事及聯席主席；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；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；亞洲協會受託人；及高盛集團總裁。2012年11月30日退任新聞集團非執行董事。

† 獨立非執行董事

秘書

白乃斌 62歲

集團公司秘書長兼企業管治主管

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，以及英國滙豐銀行有限公司之公司秘書。

董事會顧問

邵大衛 66歲

自1998年起出任董事會顧問。百慕達滙豐銀行有限公司董事。2012年9月19日退任 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

2012年業績

滙豐錄得除稅前利潤 206.49 億美元。滙豐控股股東應佔利潤為 140.27 億美元，平均股東權益總額回報為 8.4%。

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 2012 年 12 月 31 日之市值達 1,940 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 81 個國家和地區，共設有約 6,600 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。

我們繼續全面檢討集團的業務，並於 2012 年宣布或完成了 26 項非策略性和非核心投資，2013 年則再有另外 4 項，自 2011 年初以來，計共宣布或完成了 47 項之多。2012 年內完成的最大型的項目為美國卡及零售商戶業務和紐約州北部分行的出售事項，兩者合共帶來增益 40 億美元。2012 年 12 月，我們宣布同意悉數出售所持的中國平安保險（集團）股份有限公司（「平安保險」）股權，並已於 2013 年 2 月 6 日完成交易，帶來增益 30 億美元。上述各出售事項的詳情，見《2012 年報及賬目》第 27 頁。

2012 年，我們在阿曼的業務已經與 Oman International Bank S. A. O. G. 合併，另收購 Lloyds Banking Group 在阿拉伯聯合酋長國的境內零售及工商銀行業務。上述事項的詳情，見《2012 年報及賬目》第 470 頁。

未來發展

有關集團業務於年內的發展回顧及未來發展的可能動向載於第 6 至 17 頁及第 24 至 27 頁，並為本財務報表摘要的一部分。

企業管治報告

第 31 至 54 頁所載及提述的參考資料，構成滙豐控股的企業管治報告的摘要（見《2012 年報及賬目》第 301 至 370 頁）。《2012 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，目標是促進公司的長遠成功，並持續為股東提供理想之價值。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其制訂之策略目標而建議的資本及營運計劃。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。

於 2012 年，董事會採納其職權範圍，可於 www.hsbc.com/1/2/about/board-of-directors 閱覽。董事會將每年檢討其職權範圍。

年內服務本公司之董事為凱芝、史美倫、張建東、顧頌賢、費卓成（於 2012 年 3 月 1 日委任）、方安蘭、范智廉、霍嘉治（於 2012 年 7 月 31 日退任）、歐智華、何禮泰、李德麟、利普斯基（於 2012 年 3 月 1 日委任）、駱美思、麥榮恩、孟貴衍（於 2012 年 5 月 25 日退任）、穆棣（於 2012 年 12 月 31 日退任）、駱耀文爵士、約翰桑頓及韋立新爵士（於 2012 年 5 月 25 日退任）。

全體董事的簡歷，載於第 31 至 33 頁。

董事會會議

董事會於 2012 年舉行了八次會議及一次為期一天的策略會議。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。董事會於 2012 年在香港及華盛頓哥倫比亞特區舉行了多次會議。

第 35 頁的表列出各董事於 2012 年擔任董事期間出席董事會會議的情況。於 2012 年，有一次董事會會議是在短時間通知之下召開。

董事會報告摘要 (續)

由董事會委任各自負責處理特定事務的委員會於2012年舉行了12次委員會會議。這些會議並未列入下表。

出席紀錄

	出席會議次數	作為董事 有資格出席 之會議
凱芝	8	8
史美倫	8	8
張建東	8	8
顧頌賢	8	8
費卓成 ^{1,2}	6	6
方安蘭 ³	6	8
范智廉	8	8
霍嘉治 ⁴	4	5
歐智華	8	8
何禮泰	7	8
李德麟	8	8
利普斯基 ¹	6	6
駱美思	8	8
麥榮恩	8	8
孟貴衍 ⁵	4	4
穆棣 ⁶	7	8
駱耀文爵士	8	8
約翰桑頓	8	8
韋立新爵士 ⁵	4	4
於2012年舉行之會議	8	

1 於2012年3月1日獲委任為董事。

2 於成為董事前獲邀出席一次會議。

3 因病短暫告假。

4 於2012年7月31日退任董事。

5 於2012年5月25日退任董事。

6 於2012年12月31日退任董事。

集團主席及集團行政總裁

集團主席和集團行政總裁的職權分立，由資深全職董事擔任；職位屬公司架構最高層，分別負責董事會的運作及滙豐日常營運之行政工作，兩者各司其職。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¹

- 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的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。

1 於2010年12月獲委任為集團主席。

集團行政總裁 – 歐智華¹

- 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。

1 於2011年1月獲委任為集團行政總裁。

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，並就任何變革向董事會提出建議。

2012年，董事會採納董事會多元化政策。有關此政策的進一步資料載於《2012年報及賬目》第329至330頁。

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、高銘、顧頌賢、費卓成、方安蘭、范樂濤、何禮泰、李德麟、利普斯基、駱美思、駱耀文爵士及約翰桑頓具有獨立性。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，董事過往在滙豐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，董事會亦認為屬於不具關鍵性者。自2013年股東周年大會結束時起，方安蘭出任董事將超過9年，僅就此而言不符合英國《企業管治守則》所載的一般獨立性準則。

履任啟導

新委任董事均獲安排參與特設的全面、正規和適合的履任啟導計劃，其重點是風險管理及內部監控系統。該等計劃包括與其他董事及高級行政人員進行連串會議，讓新董事熟習滙豐的策略、承受風險水平及風險管理、運作及內部監控情況。董事亦獲得有關董事職務及責任的全面指引。在啟導過程中，集團公司秘書長將根據個別董事的需要，協調發展計劃。各委員會的新任委員亦獲安排參與履任啟導計劃。

培訓及發展

集團會安排重點內部培訓課程與定期董事會會議一併舉行。

執行董事

集團主席范智廉、集團行政總裁歐智華及集團財務董事麥榮恩均透過與集團業務及部門的高級管理人員日常互動及獲得有關簡報，不斷發展和更新他們對集團業務及運作的技能和知識，並且向投資者及分析員講解滙豐的業務。他們在各種會議、諮詢小組及其他活動，以及與監管機構及其他機關的會議上代表滙豐的利益，亦藉此不斷掌握影響金融服務行業（尤其是銀行業）的事宜。

非執行董事

非執行董事的培訓與發展採用個人化方式進行。集團會安排所有非執行董事參加由集團高級行政人員主持的簡報會及外界舉辦的座談會，讓各非執行董事吸收新資訊，提升技能和知識。非執行董事可取得內部培訓與發展的各種資

董事會報告摘要 (續)

源。發展計劃及培訓與發展活動的紀錄由集團公司秘書長保存，供集團主席對各非執行董事進行年度評估之用。

有關董事的培訓與發展，詳見《2012年報及賬目》第312至315頁。

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。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

滙豐致力恪守高度的企業管治標準。於2012年內，滙豐(i)一直遵守英國財務報告評議會頒布之英國《企業管治守則》的適用守則條文；(ii)由2012年1月1日起，一直遵守《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄14所載之《企業管治常規守則》的適用守則條文，直至2012年4月1日相關守則被修訂並由香港《企業管治守則》所取代為止；以及(iii)由2012年4月1日至2012年12月31日，一直遵守香港《企業管治守則》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)則除外，該委員會負責監督內部監控(對財務報告的內部監控除外)及風險管理制度(香港《企業管治守則》第C.3.3條第(f)、

(g)及(h)段)。倘若並無設立集團風險管理委員會，該等事宜均會由集團監察委員會負責。董事會於2012年5月24日的會議上，已按香港《企業管治守則》的規定採納職權範圍，並批准股東通訊政策。英國《企業管治守則》可於www.frc.org.uk查閱，而香港《企業管治守則》可於www.hkex.com.hk查閱。

董事會已就董事買賣滙豐集團證券採用一套交易守則，該守則符合《英國金管局上市規則》載述之《標準守則》，以及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》所載的《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「香港標準守則」)，但獲香港聯合交易所有限公司給予豁免，毋須嚴格遵守香港標準守則下之若干規定。香港聯合交易所有限公司給予豁免，主要是考慮英國公認的實務守則，特別是有關僱員股份計劃方面的規定。經具體查詢後，各董事均已確認其於本年度全年內，一直遵守買賣滙豐集團證券的交易守則，例外者為：2012年6月15日，一位獨立非執行董事在給予通知及獲書面許可買賣之前，分別以實益擁有人身份購入3,950份零售債券之權益，並以非實益擁有人身份購入1,170份零售債券之權益。此等債券每份面值人民幣10,000元，均由英國滙豐銀行有限公司發行。於2013年1月10日，一位獨立非執行董事在給予通知之前以實益擁有人身份出售500個單位歐元計值之優先證券權益。此等證券每份面值1,000歐元，由HSBC Capital Funding (Euro 2) L.P.發行。所有董事自此已獲提示彼等於滙豐集團證券交易守則下之責任。

董事會屬下委員會



董事會報告摘要 (續)

董事會已設立多個委員會。重要委員會的主要角色詳述於第36頁。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 ^{1,2}	執行董事歐智華 (主席) 及麥榮恩, 以及集團常務總監 A Almeida、安思明、唐愛韻、范寧、祈偉倫、利維、A M Losada、M M Moses、區瑞宏、羅伯恩及王冬勝。
-------------------	---

1 截至2013年3月4日。

2 M P Kaur自2013年4月1日起獲委任為成員。

各環球業務及環球部門主管及各地區行政總裁, 以成員身分或獲邀出席集團管理委員會會議。

集團管理委員會經常舉行會議, 可就涉及滙豐控股的管理工作及日常運作的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《2012年報及賬目》第310頁。

集團管理委員會是本公司管理匯報及監控制度的關鍵部分, 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衡量準則, 使高級行政人員的工作目標及衡量準則與滙豐整體策略及營運計劃保持一致。

集團行政總裁 (集團管理委員會主席) 在每次董事會會議上報告集團管理委員會的工作。

由集團風險管理總監主持的集團管理委員會下的風險管理會議定期召開, 負責制訂、維持並定期檢討集團內的風險管理政策及指引。

由集團風險管理總監及集團法律事務總監共同主持的集團管理委員會下的環球標準督導會議定期召開, 負責制訂及實施各項環球標準, 當中體現集團上下必須貫徹執行及遵循的最佳實務。

集團監察委員會

集團監察委員會具有監督財務報告相關事宜, 並就此向董事會提供建議的非執行責任, 以及對財務報告的內部監控事宜作非執行性質的監督。

成員 ¹	出席會議次數	有資格出席之會議
顧頌賢 (主席)	5	5
張建東	5	5
方安蘭	5	5
駱美思	5	5
於2012年召開的會議	5	

1 所有成員均為獨立非執行董事。

范樂濤於2013年3月1日獲委任為集團監察委員會成員。

董事會確定張建東、顧頌賢、方安蘭、范樂濤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財務專家, 具備英國《企業管治守則》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。** 為履行對外財務匯報的責任, 在董事會批准前, 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。委員會亦進行以下工作:
 - 通過在財務報表中加入的持續經營聲明及遵循英國《企業管治守則》與香港《企業管治守則》(前身為《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》)的合規聲明;
 - 就《年報及賬目》總體而言是否公允、平衡和易於理解向董事會提供意見;
 - 就建議修改集團財務報表披露資料, 以及識別根據若干會計準則須予披露的交易及事項之程序是否充足而省覽報告;
 - 審閱會計政策及慣例, 包括審批關鍵會計政策;
 - 根據外聘法律顧問就若干訴訟及監管事宜最新發展提供的資料, 與外聘法律顧問審議相關事宜的撥備及披露資料;
 - 聽取全球稅務主管對現行稅務事宜的說明;
 - 省覽歐洲銀行管理局2012年資本方案的報告, 以監察遵行建議的核心第一級資本比率的情況; 及
 - 檢討員工就會計及/或審計事宜表示關注的程序。

2012年, 集團監察委員會審議下列重大會計問題。於處理此等問題時, 委員會審議管理層的判斷及估算是否恰當, 並且在適當情況下與外聘核數師討論此等判斷及估算。委員會曾審議下列事宜:

- 因應集團於2012年6月30日就美國監管及執法部門調查未能充分遵守反洗錢、美國《銀行保密法》及制裁法律而確認一項準備, 審議導致確認準備的情況。委員會得悉, 管理層經考慮已知的資料、近期發展、外聘法律顧問的意見及類似事件過去案例的結果。委員會已探討管理層於釐定解決事件的最佳估計金額時所作判斷, 並同意應該提撥準備7億美元, 同時得悉此估計極不確定, 而且最終落實的金額可能遠高於估計水平。於第三季度, 委員會審議此事的最新發展, 並討論對一家或多家集團公司提出刑事檢控的可能性及可能產生的影響。委員會同意管理層把準備增至15億美元的判斷, 並持續了解最終金額可能遠高於估計水平。隨後, 委員會得悉於2012年12月根據與美國和英國政府機構達致解決方案的協議及延後起訴協議條款所付款項;
- 世界各地眾多監管機構、競爭及執法機關就釐定倫敦銀行同業拆息、歐洲銀行同業拆息及其他基準利率與匯率所作的調查及檢討業界的發展。委員會討論此等監管機構所作調查及檢討的解決方案 (包括時間及潛在影響) 極難確定的問題;

董事會報告摘要 (續)

- 滙豐於英國可能涉及不當銷售還款保障保險因而面對的支付賠償風險及相關準備。委員會已審議釐定準備的主要假設及於年內導致增撥的因素。管理層的評估是，於2012年12月31日的準備額13億美元，乃根據對未來預期賠償款項的適當假設，並已顧及準備對此等假設不同結果的敏感度；
 - 滙豐於英國涉及向中小型企業銷售利率掉期及補救措施的潛在成本。委員會得悉於2012年12月31日的準備5.98億美元，反映多家銀行就銷售此等產品予客戶完成初步檢討後，英國金管局審視檢討的結果；
 - 全年的貸款減值準備水平，並與管理層討論大幅增加的原因（尤其於巴西，基於近期的經濟情況及貸款增長強勁）。委員會審議應用滾動率方法所涉之判斷及估算，並得悉就美國按揭借貸組合確認額外減值準備2.25億美元，以反映由未過期演變至撇銷的估計平均時間延長。為回應英國金管局就易受信貸壓力影響的貸款組合應用貸款減值方法所發出的行業通函，委員會已審議有關採用滙豐會計政策及貸款減值方法的報告。委員會亦已就滙豐旗下英國企業房地產貸款組合的信貸風險及再融資風險覆蓋範圍，以及如何於貸款減值準備中反映此等風險，審議有關報告；
 - 已確認的主要遞延稅項資產額可收回的數額，包括於美國、墨西哥及巴西確認的遞延稅項資產額；
 - 因應市場慣例的轉變，於2012年12月31日的衍生金融工具信貸估值調整及債務估值調整更改估算方法，管理層對此所作之判斷；
 - 對滙豐在2012年12月31日於交通銀行股份有限公司的投資進行的減值測試。年內，該項投資的市場價值約有十個月低於賬面值，導致出現減值的跡象。減值測試根據對該項投資使用價值的評估，識別出該項投資並未減值；及
 - 歐洲的環球銀行及資本市場業務於2012年下半年盈利能力下降後，引發集團重新測試有關業務在2012年12月31日的商譽，管理層的結論是，有關商譽並未減損。委員會得悉管理層已經披露，有關主要假設的變化須達到甚麼程度才會導致可收回金額相等於其賬面值。
- **財務報告的內部監控。**委員會已對滙豐財務報告的內部監控制度進行年度審查。2012年，委員會監察有關內部監控措施的成效，並按《2012年報及賬目》第334頁所述方式定期向董事會報告。委員會省覽集團財務董事、集團會計總監及集團審核部主管的定期報告。集團風險管理委員會（「GRC」）及多個執行委員會（包括集團管理委員會及風險管理會議）的會議紀錄亦已提呈委員會各成員。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、集團審核部主管、集團會計總監、集團公司秘書長、外聘核數師及其他高級行政人員均列

席委員會會議。委員會定期與外聘核數師及集團審核部主管討論，而且每次會議均安排和管理層避席下進行討論。

- **審核部門的工作成效。**委員會已透過與集團審核部主管定期舉行會議及省覽集團審核部主管就內部審計問題（包括其成效及是否具備足夠資源）提交的報告，信納審核部門的工作行之有效，並且具備足夠資源。KPMG為審核部門進行質量保證審查，並認為總體而言，審核部門一般符合內部審計師公會之《國際內部審計專業實務準則》與《專業守則》。委員會已省覽審核部門於2012年間的工作報告，並已審視該部門來年的工作計劃。
- **法例及監管環境。**委員會就訴訟和應用法例、規例、會計政策及慣例的改革，以及監管環境的最新發展，包括改革國際財務報告準則計劃的發展、資本協定3、英國銀行業獨立委員會的建議、《達德一法蘭克法案》，以及英國《企業管治守則》與審核委員會指引的修訂，省覽定期報告。
- **外聘核數師。**委員會透過與外聘核數師定期會面，包括舉行管理層避席的會議，並就外聘核數師對財務報表審計工作所訂策略及工作進度省覽報告，從而監督外聘核數師。委員會透過以下方式監察審計程序的成效：審閱英國財務報告評議會審計檢查組就檢查外聘核數師發表的公開報告、按照評價外聘核數師的最佳慣例清單進行評估、由集團主要業務地區財務總監填寫的外部審計評估問卷、審議集團與外聘核數師高層人員的關係，以及審議集團各環節財務工作人員向外聘核數師提供意見的結果。委員會已批准外聘核數師的費用及聘用條款，並建議董事會重新委聘外聘核數師。
- **委員會的職權範圍及工作成效。**委員會已對本身職權範圍及工作成效作出年度審議。委員會的職權範圍已作修改，以反映英國《企業管治守則》相關規定於2012年10月1日或之後開始的財政年度適用的改變及香港《企業管治守則》。

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。

自1991年滙豐控股成為集團最終控股公司時起，KPMG一直擔任集團的核數師，而集團並未就外部審計合同進行招標程序。集團有意進行外部審計合同的招標程序，中標的審計師事務所將於2015年獲委任。

《2012年報及賬目》財務報表附註8披露過去三年來，本公司每年向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《2012年報及賬目》第319至322頁。

集團風險管理委員會

集團風險管理委員會負責從高層次角度就風險相關事宜及風險管治向董事會提供建議，並具監督風險管理及內部監控措施（有關財務報告者除外）的非執行責任。

	出席會議 次數	有資格出席 之會議
成員¹		
方安蘭 ² (主席)	6	7
顧頌賢	7	7
費卓成 ³	5	5
何禮泰 ⁴	4	5
利普斯基 ³	5	5
駱美思	7	7
於2012年召開的會議	7	

1 所有成員均為獨立非執行董事。

2 因病短暫告假。

3 於2012年3月1日獲委任為委員會成員。

4 於2012年7月31日退任委員會成員。

2012年，英國滙豐銀行有限公司之非執行董事兼風險管理及監察委員會主席 John Trueman 已獲集團風險管理委員會邀請繼續出席委員會的會議。北美滙豐控股有限公司及美國滙豐銀行之非執行董事 Robert Herdman 自2013年初起，獲集團風險管理委員會邀請出席委員會的會議。兩人對金融服務行業風險相關事宜之經驗深受委員會重視。

委員會的工作情況

集團風險管理委員會履行以下主要職責：

- **監督執行風險的管理工作。**委員會已省覽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，該圖譜按照集團承受風險水平聲明內所識別之風險類別，分析集團整體、環球業務及地區的風險狀況；會上亦提呈首要及新浮現風險報告，概述就已識別風險建議採取的減低風險措施。
- **法例及監管環境。**委員會亦已省覽集團法律事務總監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調查、美國爭議風險，以及美國合規事宜和此等合規問題的補救措施，均有定期最新狀況報告提交予委員會。集團財務董事、集團風險管理總監、集團會計總監、集團公司秘書長、外聘核數師及其他高層管理人員，均會列席委員會會議。
- **壓力測試。**委員會已審閱《2012年報及賬目》第127至128頁「壓力測試」一節所提述的若干壓力測試結果。
- **監察內部監控成效。**委員會每年檢討滙豐內部的監控（不包括財務報告）制度。2012年，委員會按《2012年報及賬目》第334頁所述方式，監察此等內部監控措施的成效，並定期向董事會報告。集團風險管理總監及其他業務與職能部門主管，均已就各自的業務及職能之風險監控機制向委員會匯報及提交報告。集團審核部主管已就內部審計流程及內部監控措施（不包括財務報告）的已識別弱點向委員會提交報告，而監管機構對內部監控制度的報告，亦會提交委員會。
- **承受風險水平。**委員會檢討了承受風險水平與集團策略是否保持一致。委員會亦會根據承受風險水平聲明（考慮是否需要調整承受風險水平）所載的關鍵表現指標，定期檢討集團的風險狀況。2012年承受風險水平聲明的修訂已獲審批，而已改良的2012年承受風險水平聲明，

已用於編訂2013年度營運計劃。集團風險管理總監已向委員會提交報告及作出匯報，內容包括滙豐壓力測試及境況分析計劃的結果。

- **薪酬與承受風險水平相配。**委員會省覽有關薪酬計劃的簡報及報告，以便就薪酬與承受風險水平是否相配，向集團薪酬委員會提供建議。委員會審議集團薪酬委員會是否已適當考慮風險相關事宜，包括於釐定2012業績計算年度浮動酬勞資金總額及建議制訂2013業績計算年度表現評分紀錄時衡量的事宜。委員會亦省覽釐定個人浮動酬勞獎勵所用程序的簡報，這些程序包括風險評估程序，藉以辨識任何可能導致個人及團隊獎勵需作出風險相關調整的事宜。於評估表現及釐定浮動酬勞時，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，均在考慮之列，而考慮的過程亦會向委員會報告。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。**在監察首要及新浮現風險方面，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，會就已識別風險及集團業務之發展，包括不斷變更的監管環境、監管機構調查的影響及環球市場風險，如新興市場放緩及貿易與資金流的影響，向委員會提交報告。
- **收購及出售事項。**委員會亦會就建議策略收購所涉風險問題及出售事項的風險管理省覽報告及簡報，並向董事會提出適當建議。集團併購主管及參與建議收購及出售的其他高級管理層成員如有需要會列席委員會會議。
- **監督風險管治架構。**集團監察委員會、集團薪酬委員會，以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，均會向委員會成員提交會議紀錄。環球標準督導會議及金融系統風險防護委員會，則會分別由2013年1月及2013年2月起，向委員會提交會議紀錄。
- **職權範圍及委員會工作成效。**委員會已審議本身的職權範圍及工作成效。委員會向董事會提出改變委員會的職權範圍，以便與集團監察委員會的職權範圍保持一致。集團監察委員會的職權範圍已經修訂，以符合《香港企業管治守則》條文的規定。

有關集團風險管理委員會的其他資料，請參閱《2012年報及賬目》第323至328頁。

金融系統風險防護委員會

成員 ¹	
	方安蘭 (主席)
	高銘 ²
	費斯域 ³
	夏力達 ^{3,4}
	希爾斯 ³
	駱耀文 爵士
	史蘭克 ³
	薩維迪 ^{3,5}

1 除非另有指明，所有成員均於2013年1月18日獲委任。

2 自2013年3月4日獲委任，即其成為董事當日。

3 委員會增選非董事成員。

4 於2013年2月1日獲委任。

5 亦向北美滙豐控股有限公司董事會提供顧問服務。

董事會報告摘要 (續)

金融系統風險防護委員會於2013年1月經董事會決議通過成立，負有管治、監督和制訂政策指引的非執行責任，使集團確立各項監控措施和程序的架構，從而防護滙豐免於承受金融犯罪或濫用系統的風險，或免因承受該等風險而致廣泛的金融體系面對該等風險。委員會亦將監督牽涉反洗錢、制裁法律、資助恐怖主義及武器擴散的事宜，包括制訂、實施、維持及檢討各項政策及程序是否足夠，確使集團向監管及執法機構持續履行責任。

委員會將監督集團採取必要的行動，確保此等範疇內的安全，並就此等事宜向董事會提交報告，同時會以前瞻性角度向董事會提供防範金融犯罪風險的意見。

委員會將每年至少召開四次會議。

有關金融系統風險防護委員會的其他資料，請參閱《2012年報及賬目》第328至329頁。

集團薪酬委員會

	出席會議 次數	有資格出席 之會議
成員¹		
約翰桑頓 (主席)	7	8
顧頌賢	8	8
李德麟	8	8
孟貴衍 ²	5	5
於2012年召開的會議	8	

1 所有成員均為獨立非執行董事。

2 於2012年5月25日退任董事。

范樂濤自2013年3月1日起獲委任為委員會成員。

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年度獎勵計劃、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個人薪酬福利之條款。這些人員包括所有身居要職及對集團風險狀況具影響力的僱員。我們在衡量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42至54頁。

提名委員會

	出席會議 次數	有資格出席 之會議
成員¹		
駱耀文爵士 (主席)	4	4
方安蘭 ²	3	4
何禮泰	4	4
利普斯基 ³	2	2
韋立新爵士 ⁴	1	2
於2012年召開的會議	4	

1 所有成員均為獨立非執行董事。

2 因病短暫告假。

3 於2012年5月24日獲委任為委員會成員。

4 於2012年5月25日退任董事。

委員會的工作情況

委員會履行以下職責：

- **委任新董事。**委員會已監督委任費卓成、范樂濤及利普斯基為董事的程序。集團就有關委任聘用外界人事顧問MWM Consulting。MWM Consulting與滙豐並無其他關連。委員會亦已監督委任高銘的程序，他是由一名高級

管理人員向集團引薦。鑑於高銘於公私營機構的地位，集團認為無必要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（如適用）下，掌管董事會的委任程序。董事會已信納委員會訂有妥善計劃，確保董事會的職位有序交接，使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，已採用前瞻性方式，物色有潛質可委任為董事會成員的人才。
- **規模、架構及特質。**委員會已通過審議董事會所需才能、知識及經驗和現任董事的才能、知識及經驗，監督董事會的規模、架構及特質。委員會已審議在股東周年大會上重選董事的事宜，並向董事會建議所有董事均須參與重選。
- **多元化。**年內，董事會採取一項董事會多元化政策，與集團採取的僱員種族、年齡及性別多元化策略互相呼應。董事會將繼續根據條件任命，並會根據客觀標準考慮候選人的條件，且會充分考慮董事會多元化（包括性別）的優點。委員會已制訂可衡量的目標以落實此項政策，並已監察實現此等目標的進展。董事會多元化政策可於www.hsbc.com/investor-relations/governance/corporate-governance-codes查閱。多元化的優點一直是繼任計劃的考慮因素，亦是對外聘人事顧問公司指示的重要準則。
- **董事的培訓與發展。**委員會檢討及監察董事與高級管理人員的培訓和持續專業發展。
- **非執行董事投入的時間及獨立性。**委員會經評估非執行董事所需投入的時間及獨立性後，向董事會提出建議。
- **職權範圍及委員會工作成效。**委員會已審議本身的職權範圍及工作成效，包括按香港《企業管治守則》更改後的規定，評估非執行董事的獨立性之角色。

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，據此確定擬委任人選需擔任的職責及具備的能力。委員會根據此等準則考慮候任人選的條件時，會審慎確保獲選董事能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

	出席會議 次數	有資格出席 之會議
成員		
史美倫 (主席) ¹	3	4
穆棣 ²	4	4
戴衛誠 ³	3	4
梅爾勳爵 ⁴	4	4
馬倩愉勳爵 ⁴	4	4
於2012年召開的會議	4	

1 於2013年1月1日獲委任為主席。

2 於2012年12月31日退任董事及委員會主席。

3 於2012年11月29日退任委員會增選非董事成員。

4 委員會增選非董事成員。

何禮泰自2013年1月1日起成為委員會成員。

董事會報告摘要 (續)

可持續發展的管治

企業可持續發展委員會就集團的企業可持續發展政策（包括環境、社會及道德事宜），向董事會、董事會屬下委員會及行政管理層提供建議。

社區投資

我們向來致力對業務所在社區作出貢獻。集團的多個主要市場均為新興經濟體系。我們透過納稅為所在國家/地區帶來貢獻，同時透過聘用僱員、培訓、採購及投資，使當地人民及商界受惠。在經營核心業務以外，我們還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。我們的全球教育計劃專注扶助貧困兒童、推廣金融知識，以及促進民眾對國際事務和各地文化的認知。

2012年，我們新推出為期五年、涉資1億美元的旗艦環保計劃 - 滙豐水資源計劃 (HSBC Water Programme)，由集團與世界上三個最受尊敬的非政府環境和發展組織合作推行。該計劃匯聚守望地球組織、WaterAid 及世界自然基金會的力量，集水資源供應、保育、資訊和教育於一身，成為金融機構推動的最具突破性的水資源計劃。該計劃將惠及有需要的社區和活化經濟，並推動社會經濟的發展和增長，在「滙豐與氣候夥伴同行」計劃的成功基礎上，創造一個員工社區，締造機會融入社群和參與志願服務。

2012年，我們向各社區投資計劃合共捐款1.2億美元（2011年：9,600萬美元）。

已催繳股本

有關年內發行股份的資料，請參閱第59頁的附註5。

2012年股息

本公司已分別於2012年7月5日、2012年10月4日及2012年12月12日派發2012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2013年3月4日，董事會宣布派發2012年度第四次股息每股普通股0.18美元，以代替末期股息，並將於2013年5月8日以美元、英鎊或港元現金派發，並按2013年4月29日釐定的匯率折算，股東亦可選擇以股代息。由於2012年第四次股息於2012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。2012年12月31日的可供分派儲備為381.75億美元。

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15.50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2012年3月15日、6月15日、9月17日及12月17日分派。

2013年股息

有關2013年普通股各次股息的建議派發時間表，載於第62頁「股東參考資料」一節。

集團已於2013年2月7日宣派A系列美元優先股季度股息每股15.50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2013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）以中介機構身份進行交易外，於截至2012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。

與股東之溝通

我們十分重視與股東溝通。董事會已採納一項股東溝通政策，詳情可於我們的網站www.hsbc.com查閱。有關滙豐業務的廣泛資料於《年報及賬目》、《年度回顧》及《中期業績報告》內向股東提供，並可於我們的網站www.hsbc.com查閱。我們與機構投資者定期會談，亦歡迎個別人士隨時查詢有關所持股份事宜，以及我們的業務狀況。全部查詢均會盡快處理，同時附以詳盡資料。集團更歡迎所有股東出席股東周年大會或在香港舉行之股東非正式會議，討論我們業務之進展。股東向董事會發出的書面查詢，可發送予集團公司秘書長，地址為HSBC Holdings plc, 8 Canada Square, London E14 5HQ, UK，或將相關電子郵件發送至shareholderquestions@hsbc.com。

除英國《2006年公司法》規定的股東周年大會之外，股東亦可要求董事召開股東大會。召開股東大會的要求，可由代表附有本公司股東大會投票權之本公司已繳足股本至少5%的股東提出（不包括持作庫存股份的任何已繳足本）。相關要求須說明將於會上處理之事項的大致性質，並可包括將於會上適當動議及擬將動議的決議案內容。除非決議案（倘獲通過）將屬無效（無論是因不符合任何條例或本公司組織章程或其他原因）；對任何人士構成誹謗；或屬瑣碎無聊或無理取鬧，否則可於會上就決議案適當提出動議。相關要求可以印本或電子形式提出，並須經提出要求的人士核證。相關要求可以書面形式寄往上文所述郵寄地址或以電子郵件發送至shareholderquestions@hsbc.com。在應相關要求召開的任何會議上，除要求所提述或董事會提議的事項外，概不處理任何其他事項。

股東周年大會

除孟貴行未能出席及范樂濤與高銘於股東周年大會舉行當日並非董事而沒有出席之外，名列於第31至33頁的所有董事均已出席2012年股東周年大會。孟貴行自2012年股東周年大會結束時起不再擔任董事。

2013年股東周年大會訂於2013年5月24日（星期五）上午11時正，假倫敦Barbican Hall舉行，地址為Barbican Centre, London EC2。

2013年5月20日（星期一）下午4時30分，滙豐控股將假香港皇后大道中1號舉行股東非正式會議。

核數師報告

核數師就截至2012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（會計記錄或報表不足，或賬目與記錄或報表不符）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

薪酬策略

人力資本的質素和投入程度是成功的基本因素，故董事會銳意吸引、挽留和激勵最優秀的人才。由於信任和關係對集團業務非常重要，故我們的目標為羅致有志在滙豐維持長遠事業發展的人士。

為配合這個目標，滙豐的獎勵策略兼顧員工短期及長期的持續良好表現，力求論功行賞，故表現不及格者不會得到獎勵，同時確保獎勵與風險架構及風險結果適當配合。

為確保員工薪酬與集團業務策略保持一致，集團在釐定員工薪酬時，將評估其表現能否達致表現評分紀錄中概述的年度及長期目標，以及能否恪守滙豐「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，我們不僅根據短期及長期的成果評核員工表現，亦衡量達致成果的方式，因為後者會影響機構的可持續發展能力。

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

薪酬架構

為確保精簡薪酬架構，薪酬僅分為下列各部分：

- 固定酬勞；
- 福利；
- 周年獎勵；及
- 集團業績表現股份計劃。

集團業績表現股份計劃的制定，旨在激勵高級行政人員持續為公司帶來良好的長期業務表現。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。有關詳情，請參閱第44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—周年獎勵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獎勵安排。周年獎勵及長期獎勵的資金均來自同一項周年浮動酬勞資金，而個人獎勵亦由此撥付。集團根據集團盈利能力、資本實力及股東回報的情況為周年浮動酬勞資金撥資。此方法可確保向任何環球業務、環球職能、地區或級別僱員所發放與表現掛鈎的獎勵乃以整全的方式釐定。

集團浮動酬勞資金

2012年集團浮動酬勞資金按集團的實際基準除稅前利潤釐定。據此計算的利潤並無計及因信貸息差引致的本身債務公允值變動而作出的調整，以及收購及出售事項的影響，惟計及2012年美國監管及執法的罰款和罰則，以及其他賠償項目。就釐定浮動酬勞資金而言，售出業務於實際售出前的一般利潤包括在有關計算中。

在2012年採取的具體行動

- 除於初步釐定浮動酬勞資金時，已考慮罰款和罰則及賠償費用對實際基準利潤的影響外，委員會進一步降低2012年的整體資金，以反映由美國法律及監管罰款和罰則產生的聲譽損失，並將有關影響較大比例轉移至浮動酬勞資金。
- 此外，就2012年執行董事、集團常務總監及集團總經理的周年獎勵而言，2012年獎勵的遞延部分將再遞延額外五年，並將於圓滿完成延緩起訴協議之後，按集團業績表現股份計劃的條款實際授出。
- 委員會已進一步行使其酌情權，降低2012年長期評分紀錄的表現結果。進一步詳情請參閱第47頁。
- 鑑於美國監管及執法的罰款和罰則，委員會已於2012年及（原則上）2013年行使權力撤回獎勵。

	集團		環球銀行及資本市場業務	
	2012年 百萬美元	2011年 百萬美元	2012年 百萬美元	2011年 百萬美元
浮動酬勞資金總額	3,689	4,223	1,266	1,210
	%	%	%	%
浮動報酬獎勵資金佔實際基準除稅前利潤 (未計算浮動酬勞)的百分比 ¹	17	18	13	14
遞延獎勵比例	17	16	28	27

1 未計入浮動酬勞的2012年集團除稅前利潤的計算詳情載於上文。未計入浮動酬勞的2011年集團除稅前利潤包括：加回年內產生的重組架構成本，以及因應信貸息差造成的本身債務公允值變動而作出的調整。

主要指標的變動

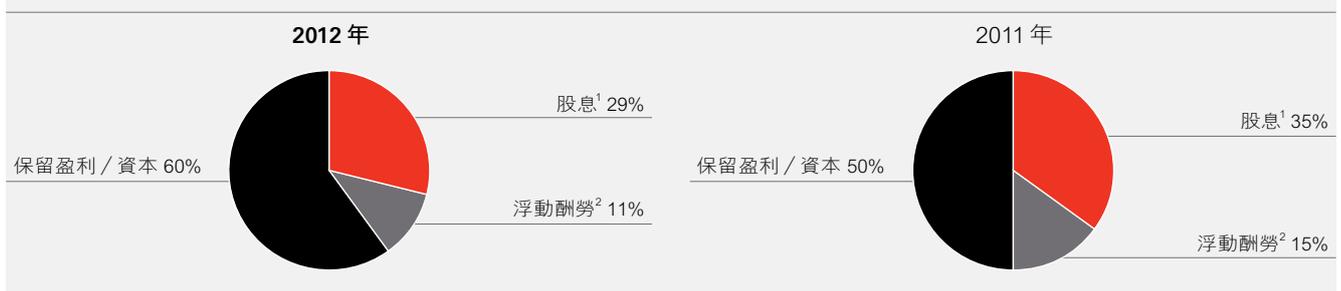
(未經審核)

以下圖表列示利潤、股息及僱員薪酬整體開支的百分比變動。

	實際基準 利潤 %	股息 %	僱員薪酬 整體開支 %
變動：			
由 2011 至 2012 年	+18	+10	-3

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，乃按下圖所示比例進行分配。

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。2012 年宣派的每股普通股股息為 0.45 美元，較 2011 年增加 10%。

2 浮動酬勞資金總額，已扣除稅項和將以滙豐股份發放獎勵的部分。

集團薪酬委員會的角色、成員及工作

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、身居要職的僱員及其活動或可對我們的風險狀況具影響力的僱員之薪酬福利，釐定上述薪酬福利時，我們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。

於 2012 年，委員會的成員是約翰桑頓（主席）、顧頌賢、李德麟及孟貴衍（於 2012 年 5 月 25 日退任董事）。范樂濤於 2013 年 3 月 1 日獲委任為委員會成員。委員會於 2012 年共舉行了八次會議。各董事在此等會議的出席率，詳見第

40 頁的一覽表。委員會已決定，除特殊情況外，不會外聘顧問。於 2012 年，富而德律師事務所獲委聘就撤回過程提供法律意見。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，彼等均已提供意見，作為滙豐僱員行政職責的一部分。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的問題所發表之意見及回應。

董事薪酬報告摘要 (續)

薪酬政策概要

以下董事薪酬政策自 2013 年財政年度起，須每三年獲具約束力的股東投票批准。此外，服務合約及退任補償的部分亦須獲得具約束力的股東投票批准，詳情請參閱第 49 頁。

目的及與策略的聯繫	營運及計劃的政策變動	機會及表現指標
固定酬勞 計及個人的經驗及對個別職務的貢獻。	集團並不建議增加執行董事於 2013 年的固定酬勞。	不適用
福利 計及當地市場慣例。	福利包括提供醫療保險、其他保險、編製報稅表及旅遊支援。滙豐的福利政策於年內並無任何變動。	不適用
周年獎勵¹ 激勵及獎賞能符合年度財務及非財務衡量基準衡量，並恪守滙豐價值觀，且與中長期發展策略一致的表現。	獎勵以現金及股份形式發放，其架構及遞延方式符合金融服務管理局薪酬守則的要求。 根據金融服務管理局薪酬守則的規定，遞延獎勵的實際授出期全長將不少於 3 年。倘實際授出期全長為 3 年，股份獎勵將附帶實際授出後六個月的禁售期。	最高獎勵為固定酬勞的三倍。 衡量表現時，是根據周年評分紀錄所列的包羅財務及非財務範疇的衡量基準。評分紀錄因人而異。最近授出獎賞的各項評分紀錄的進一步詳情，請參閱第 46 及 47 頁。釐定獎勵的政策載於第 45 頁。
集團業績表現股份計劃¹ 激勵持續良好的長期業務表現，並與股東利益保持一致。	獎勵水平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而釐定。 獎勵設有五年實際授出期間的限制，期間委員會有權撤回部分或全部獎勵。關於撤回的詳情，請參閱第 45 頁。 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。	最高獎勵為固定酬勞的六倍。 2013 年的評分紀錄與 2012 年的評分紀錄保持一致。整體表現依據績效表現結果及恪守作為門檻機制的滙豐價值觀而作出判斷。進一步詳情請參閱第 47 頁。
退休金	於 2013 年並無建議對退休金作任何變動。	不適用
非執行董事	非執行董事僅收取袍金，並不符合資格收取福利、退休金或任何周年或長期獎勵。 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： <ul style="list-style-type: none"> • 集團監察委員會、集團風險管理委員會、集團薪酬委員會及金融系統風險防護委員會： <ul style="list-style-type: none"> - 主席：50,000 英鎊 - 成員：30,000 英鎊 • 提名委員會及企業可持續發展委員會： <ul style="list-style-type: none"> - 主席：40,000 英鎊 - 成員：25,000 英鎊 	不適用

¹ 適用於所有執行董事，但不包括集團主席范智廉（由 2011 年起不合資格收取周年獎勵，除特殊情況外，預期亦不會根據集團業績表現股份計劃獲授獎勵）。

制定酬勞政策時計及的重大因素

委員會於釐定董事的薪酬政策時計及各種因素。該等因素概要如下。

內部因素

資金

滙豐於釐定其執行董事的薪酬水平時考慮整個集團的酬勞水平。集團業績表現股份計劃僅供執行董事、集團常務總監及集團總經理參與。集團內其他僱員則符合資格參與周年獎勵安排。周年獎勵及長期獎勵的資金均來自同一項周年浮動酬勞資金，而個人獎勵亦由此撥付。

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。於2012年前，所有按滙豐股份計劃實際授出的業績表現股份及有限制股份的股權結算獎勵，均已透過轉撥以信託持有的現有股份支付。為設立額外核心第一級資本及在滙豐內部保留資金，有限制股份自2012年起以來自信託的現有股份及新發行股份的綜合方式授出。

外部因素

監管

對於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81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及跨越地域界限的等值獎勵，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。

對比組合

委員會就執行董事的薪酬福利參考指定薪酬對比組合的市場數據。此組合由9間環球金融服務機構組成，包括：西班牙國家銀行、美國銀行、巴克萊集團、法國巴黎銀行集團、花旗集團、德意志銀行、摩根大通、渣打集團及瑞士銀行。選擇此等公司是基於它們的業務範疇、規模及跨國地域覆蓋大致相若，委員會並會每年檢討此等公司是否仍可繼續與集團相對比。

股東背景

年內，薪酬委員會主席與機構股東會面，收集彼等對現時及制定中新酬價例的意見。集團認為，該等會議對確保我們的獎勵策略與股東的長遠利益繼續保持一致至關重要。

釐定浮動酬勞資金

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。

我們使用按上限及下限分類的反周期分配資金方法，而當業績表現有所提升時，派息比率會降低以避免順經濟周期效應之風險。下限確認不論業績表現水平如何，業務一般亦需要受保障。上限確認，於業績表現處於較高水平時可以限制獎勵，原因為無須繼續增加浮動酬勞資金，從而限制為提升財務表現而作出不當行為的風險。

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，以確保除稅後利潤在三者之間適當分配（2012年及2011年的分配詳情請參閱第43頁。）將集團的大部分除稅後利潤列為資本及分配予股東，被視為集團的基本原則，尤其是當集團有驕人的業績表現時。

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。

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，委員會可撤回先前的2010年起發放但未實際授出的遞延獎勵。

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。

兩類評分紀錄下的整體表現乃根據表現結果判斷，然而其中重要的考慮因素是有否恪守滙豐的價值觀（載於第42頁），此乃釐定任何僱員能否收取任何浮動酬勞的先決條件。換言之，持守這些價值觀擔當著門檻項目的角色。這些價值觀對經營一家表現出色和可持續發展的銀行非常重要。具體而言，我們最高級的僱員於2012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違反預期行為的情況。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，以確定有否任何違規可影響該年度的浮動酬勞金額或是否需要撤回先前的已授出浮動酬勞的情況。在釐定滙豐守則職員（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，並確保集團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。

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。

董事薪酬報告摘要 (續)

2012年薪酬結果概要

各董事薪酬的單一數字

(未經審核)

	基本薪金 千英鎊	福利 ¹ 千英鎊	退休金 ³ 千英鎊	周年獎勵 千英鎊	長期獎勵 千英鎊	2012年 總計 千英鎊	2011年 總計 千英鎊
執行董事							
范智廉	1,500	855	-	-	-	2,355	2,348
霍嘉治 ²	325	239	6	-	-	570	3,639
歐智華	1,250	1,220	13	1,950	3,000	7,433	8,047
麥榮恩	700	421	-	1,348	1,400	3,869	3,213

1 載於第50頁的董事酬金概覽表提供所包括福利的進一步詳情。

2 於2012年4月30日退任執行董事。

3 已於第48頁內披露。

- **基本薪金**：年內向執行董事支付的薪金。
- **福利**：應課稅福利，包括代替退休金的現金。
- **周年獎勵**：2012業績計算年度的周年獎勵現金及股份支付（包括遞延獎勵）。釐定獎勵的業績條件結果於下一節詳述。2012業績計算年度周年獎勵的40%為非遞延。非遞延獎勵的50%以現金、50%以滙豐控股有限股份（附帶6個月的禁售期）支付。周年獎勵總額的60%按現金及股份平均遞延支付，並於五年後實際授出100%，惟須先完成延後起訴協議及根據計劃條款授出。
- **長期獎勵**：長期獎勵包括按報告年度年底達成的業績表現條件而最終實際授出的所有其他獎勵。就2012年而言，這將只包括2013年集團業績表現股份計劃。

將於2013年授出有關2012年的集團業績表現股份計劃獎勵，乃按第47頁詳列之2012年長期評分紀錄評估。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。

浮動酬勞結果

(未經審核)

	最高倍數	歐智華			麥榮恩		
		2012年 獲授的倍數	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊	2012年 獲授的倍數	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊
薪金 ¹	1.00	1.00	1,250	1,250	1.00	700	700
周年獎勵 ²	3.00	1.56	1,950	2,156	1.92	1,348	1,086
集團業績表現股份計劃獎勵 ³	6.00	2.40	3,000	3,750	2.00	1,400	700
總計			6,200	7,156		3,448	2,486

1 已於第50頁董事酬金概覽表內披露。

2 周年獎勵的50%以現金發放，其餘50%以股份發放。60%的獎勵在遞延五年後發放，100%於授出日期起計第五個周年日實際授出，惟須先完成延後起訴協議。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47頁2012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。

確定執行董事的表現

歐智華

2012年向歐智華發放的周年獎勵，反映委員會評估歐智華在其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。此衡量方法按照財務及非財務衡量基準衡量其表現，並在董事會就2012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」。獨立意見來自直系下屬及組織中較低層的其他職員，以及集團主席。計及以上意見和委員會本身的經驗及觀察，包括歐智華如何處理未達致滙豐價值觀的情況，委員會認為，歐智華在此方面的領導能力和行為表現極為出色，符合規定的標準。

整體而言，在評估歐智華2012年周年獎勵的額度時，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52%（2011年：57.5%）。實現財務衡量基準所得之分數，稍高於實現非財

董事薪酬報告摘要 (續)

務衡量基準。有關評估過程及結論的理據概述如下。除另有指明外，括號中的數字表示評分紀錄中的機會。

財務 (60% 比重 — 達到 32%)

由於資本實力 (10%) 及派息比率 (10%) 包涵多個對股東非常重要的因素，委員會繼續判定其為反映財務表現的要素。從本質而言，該等部分綜合多項條件，包括利潤的產生、資金使用的控制、控股公司的現金供應情況及監管方是否認同前述因素足以支持滙豐的累進股息政策。該等部分基本上是股東回報可持續性的重要指標。由於 2012 年的派息較高及核心第一級資本比率更強健，委員會判定評分紀錄中該等部分已達致最高比重。

就提升除稅前利潤 (按第 42 頁所述用於評價管理層表現的實際基準) 而言，可得機會為 15%，而其獲判定為基本達致委員會給予的 80% 可得機會 (授予 12%)。有助達致該評估的因素包括：增長較快市場 (特別是香港) 表現強勁、環球銀行及資本市場的歐洲業務表現好轉、達致高於目標的可持續節省成本，以及美國的業務顯著改善令貸款減值準備減少。

股東權益回報率 (15%) 不符合基準回報。成本效益比率 (10%) 亦低於規定的衡量基準，主要由於集團須支付美國的重大監管及執法罰款及罰則，以及英國的巨額客戶賠償費用。

非財務 (40% 比重 — 達到 20%)

此範疇有 25% 的可得機會與落實策略有關，而 80% 被判定為已經達標 (授予 20%)。強勁的表現反映集團的多項良好進展，包括將更多資本投放於具有商機的目標區域 (特別是增長較快的市場)，成功部署策略性的成本效率措施，環球業務整合帶來進一步益處，財富管理收入取得進展，以及個人對建立客戶關係的堅定承諾。

非財務衡量基準的餘下機會 (15%) 與風險管理及合規有關，鑑於美國的監管及執法罰款及罰則，以及英國的巨額客戶賠償費用，故不會就此部分授出任何獎勵。

有關麥榮恩的表現，委員會採用相同的考慮及評估方法來判斷其表現，以及是否恪守滙豐價值觀。這些標準概述如下。

麥榮恩

麥榮恩的表現評分紀錄比重為財務佔 30%，非財務佔 70%。在評估 2012 年周年獎勵的金額時，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 64%。

委員會認為，按照控制成本及資本和流動資金管理方面的財務目標衡量表現，已經達標或正邁向目標。

委員會認為，人才、匯報及計劃、維持有力控制環境和監管變動等方面的非財務目標已經達標或正邁向目標。合規與聲譽方面，鑑於美國的監管及執法罰款及罰則，以及英國的客戶賠償費用增多，故不會就此部分授出任何獎勵。

集團業績表現股份計劃下之獎勵

將於 2013 年授出有關 2012 年的獎勵，乃按去年《年報及賬目》刊發而於下文複述之 2012 年長期評分紀錄評估。

根據 2012 年長期評分紀錄的表現評估計及財務及非財務目標的達標程度，並於董事會協定之承受風險水平與策略目標範圍內設定。

不論績效表現的達標程度如何，僱員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，此乃參與集團業績表現股份計劃的門檻機制。根據集團業績表現股份計劃，2012 年財務及非財務衡量基準的比重分別設定為 60% 及 40%。

總括而言，就 2012 年所設定的目標，以及鑑於在 2012 年發生的法律及監管罰款及罰則的重要性，整體績效表現結果被判定達到評分紀錄的 40% (2011 年：50%)：此結果適用於集團業績表現股份計劃的所有合資格參與者。有關評估過程及結論的理據概述如下。括號中的數字表示集團業績表現股份計劃下的可得機會。

衡量基準	長期目標範圍	比重	2012 年實際表現	結果
股東權益回報率	12% – 15%	15%	8.4% ¹	0%
成本效益比率	48% – 52%	15%	62.8% ¹	0%
資本實力	>10%	15%	12.3% ¹	15.0%
股息 (派息率)	40% – 60%	15%	55.4% ¹	15.0%
策略	判定	20%	判定	15.0%
品牌資產	首 3 名評級及提高 按 10 億美元計價值	5%	首 3 名評級 但價值下跌 ²	0%
合規與聲譽	判定	10%	未達標	0%
人才與價值	判定	5%	判定	3.75%
績效表現結果		100%		48.75%
委員會酌情授出				40.00%

1 如《2012 年報及賬目》所匯報。

2 按照 The Brand Finance® 的 2013 年銀行業品牌 500 強調查所得結果。

董事薪酬報告摘要 (續)

財務 (60% 比重 — 達到 30%)

於 2012 年，60% 的機會在資本實力、累進股息、股東權益回報率及成本效益比率四個範疇之間均分。

周年評估考慮相同表現部分的及時達標程度，而長期計劃則考慮於短期內未達標的既定目標的進展，以及正面短期表現的可持續性。

就資本實力而言，委員會正面評價集團因應主要監管機構要求加快實施資本協定 3 目標而採取的行動。除了已經實現及計劃產生的經營利潤，委員會對出售業務（出售所實現的增益及風險加權資產的免除）所產生的大量資金感到滿意。為減少既有資產及退出投資組合所帶來的資本延緩而採取行動，以及為減輕未來監管變動帶來更嚴格資本要求的影響而採取的行動，進一步促成對表現的正面評價。經審閱該等因素後，委員會授予全部機會（15%）。

就累進股息而言，委員會對維持累進政策評價正面，累進政策根據表現而定，反映集團資金狀況、其可供分派儲備、現金狀況及規劃假設。委員會亦知悉外間對關於集團資本狀況的派息能力及監管互動情況的評價。經計及該等因素後，委員會授予全部機會（15%）。

如周年表現獎勵評估所示，集團尚未達到 12% 至 15% 的股東權益回報率目標。委員會審議由多項進展帶來的利益，包括在集團六方面考慮架構下的重大業務重組及改組、實現高於目標的可持續節省成本狀況、投資於增長較快市場達致的增長，以及縮減將會退出投資的業務組合及減持表現欠佳的既有資產取得的進展。委員會亦檢討了可能產生的額外成本，以及因正在進行的加強監控與合規措施計劃及於所有市場採用環球標準而放棄的收入。另外，委員會亦知悉監管改革議程不完整、或有法律風險及就既有資產而持續承擔的巨額客戶賠償費用所帶來的持續不確定性。因此，委員會認為，無法就此機會（15%）授出任何獎勵。

同一道理，根據評分紀錄的成本效益比率部分，儘管可持續節省成本進展良好，成本效益比率仍遠高於 48-52% 的目標範圍。委員會知悉表現不佳的一個重要因素涉及委員會視為經常性的法律及監管罰款及罰則，以及巨額客戶賠償費用。因此，委員會判定，無法就此機會（15%）授出任何獎勵。

非財務 (40% 比重 — 達到 18.75%)

此部分有一半機會與落實委員會定為優先執行的策略有關（20%）。在評估表現的過程中，委員會知悉目標出售及投資的短期成果，以檢討建立的架構，改善資本投放，制定並執行環球標準，提高成本效益，同時保持強而有力的營運及風險控制，並加強全球業務合作及整合。委員會認為，就 75% 的可得機會授予 15% 將能適當反映管理層的達標程度。

委員會就長期策略成果的人才部分作出一個獨立但關連的評價，委員會計及羅致主要人員擔任重要職務、繼任規劃、價值觀培訓及落實，以及於壓力環境下挽留、激勵及

團結高級管理團隊等範疇。委員會再次為 75% 的可得機會授予 5%，為評分紀錄增加 3.75%。

合規與聲譽方面（10%），因為 2012 年產生的法律及監管罰款及罰則，以及集團於英國須繼續作出重大的額外客戶賠償費用，故委員會決定，不會就此部分評分紀錄授出任何獎勵。

在評價品牌資產（5%）的過程中亦得出相同結論，由於滙豐的排名保持為同業的前三名，該部分於技術上取得了可得機會的 50%。鑑於美國法律及監管罰款及罰則對聲譽造成損害，委員會酌情將此項獎勵減至零。

此表現評估得出 48.75% 的整體評分。儘管如此，經計及於 2012 年產生的法律及監管罰款及罰則的重大影響時，委員會決定初步績效表現結果應進一步調低，致使 2012 年之最終績效表現結果為 40%。

供款及代替退休金權益的津貼

范智廉收取相等於基本年薪 50% 的津貼，以代替個人退休金安排。該筆津貼於 2012 年達 750,000 英鎊。

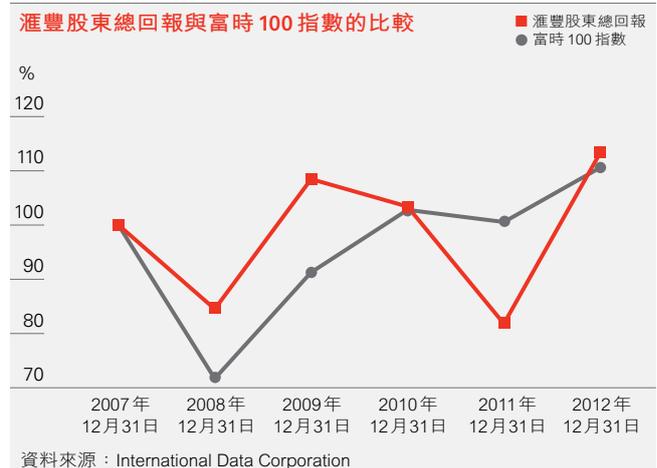
霍嘉治於 2012 年 4 月 30 日退任執行董事，並於當日前收取相等於基本薪金 1.8% 的僱主供款以撥入退休金計劃，另收取相等於基本薪金 48.2% 的津貼。該筆僱主供款及津貼於 2012 年 1 月 1 日至 2012 年 4 月 30 日達 162,500 英鎊。

歐智華於 2012 年 1 月 1 日至 2012 年 3 月 31 日收取相等於基本薪金 4% 的僱主供款以撥入退休金計劃，另收取相等於基本薪金 46% 的津貼。自 2012 年 4 月 1 日起，歐智華先生收取相等於基本薪金 50% 的津貼，以代替個人退休金安排。該筆僱主供款及津貼於 2012 年全年達 625,000 英鎊。

麥榮恩收取相等於基本年薪 50% 的津貼，以代替個人退休金安排。該筆津貼於 2012 年達 350,000 英鎊。

股東總回報圖表

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 2012 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，是因為該指數乃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。



董事薪酬報告摘要 (續)

服務合約及退任補償

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
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 ¹	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 ²	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 服務合約於2012年4月30日（退任執行董事日期）終止。

2 作為代通知金一部分的其他福利並不包括在香港提供的居所和汽車。

年內的退任補償

霍嘉治因健康理由於2012年4月30日退任集團的行政人員，以及其歐洲、中東、非洲、拉丁美洲及工商業務的主席職位。霍嘉治將以非執行董事身分留任董事會至2012年7月31日為止。霍嘉治於2012年4月30日退任後，除收取合約退休福利及根據滙豐股份計劃規則就其未實際授出的遞延現金及股份獎勵獲授正常離職者地位外，並無收取離職補償。根據計劃條款，獎勵將按授出時的實際授出時間表實際授出。

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。所有執行董事的持股量均超過預期。集團現要求執行董事及集團常務總監保留的持股量載於下表。董事於2012年12月31日的持股量亦列於下表。非執行董事毋須遵守任何持股量規定。

	持股量要求 (數目)	於2012年12月31日（或退任日期）			總持股量 ³ (數目)	估計價值 千英鎊
		合法 擁有股份 ¹	毋須符合 表現條件 ²	須符合 表現條件		
執行董事						
范智廉	400,000	313,326	211,269	–	524,595	3,394
霍嘉治 ⁴	200,000	978,077⁴	568,973⁴	–	1,547,050⁴	10,008⁵
歐智華	600,000	2,730,477	2,448,515	–	5,178,992	33,503
麥榮恩	200,000	118,813	417,392	–	536,205	3,469
集團常務總監 ⁶	125,000	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
非執行董事						
顧頌賢	不適用	22,387	不適用	不適用	22,387	145
方安蘭	不適用	21,300	不適用	不適用	21,300	138
李德麟	不適用	32,252	不適用	不適用	32,252	209
利普斯基	不適用	15,000⁷	不適用	不適用	15,000⁷	97⁸
孟貴衍	不適用	84,347⁹	不適用	不適用	84,347⁹	546¹⁰
駱耀文爵士	不適用	9,486	不適用	不適用	9,486	61
約翰桑頓	不適用	10,250¹¹	不適用	不適用	10,250¹¹	66⁸
韋立新爵士	不適用	40,164⁹	不適用	不適用	40,164⁹	260¹⁰

1 包括以實益擁有人身分持有的權益及關連人士持有的權益，且不包括以受託人身分非實益持有的權益。

2 包括於評估前一年表現後授出的集團業績表現股份計劃獎勵，惟須於五年的實際授出期間發放。

3 根據持股量指引，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。

4 於2012年7月31日（退任董事日期）的權益。

5 於2012年7月31日（退任董事日期）的估計價值。

6 除於2012年委任的一位集團常務總監（而其有五年的許可時間達致預期持股量）外，所有集團常務總監現時持有的股數均超過預期持股量。

7 於3,000股上市美國預託股份的權益，該等股份根據香港《證券及期貨條例》第XV部被歸類為股權衍生工具。每股美國預託股份相當於5股滙豐控股普通股。

8 美國預託股份於2012年12月31日在紐約證券交易所的收市價為53.07美元。

9 於2012年5月25日（退任董事日期）的權益。

10 於2012年5月25日（退任董事日期）的估計價值。

11 配偶於2,050股上市美國預託股份的權益。

董事薪酬報告摘要(續)

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。如未有符合規定，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。

董事薪金
(經審核)

	范智廉		霍嘉治 ¹		歐智華		麥榮恩	
	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊
薪金、津貼及實物福利	2,355	2,348	564	1,578	2,470	2,043	1,121	1,427
周年獎勵 ²	-	-	-	1,926	1,950	2,156	1,348	1,086
整體薪酬福利	2,355	2,348	564	3,504	4,420	4,199	2,469	2,513
千美元								
整體薪酬福利	3,732³	3,763	894	5,616	7,004	6,729	3,913	4,027

酬金表

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》披露的2012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獎勵：

董事酬金
(經審核)

	范智廉		霍嘉治 ¹		歐智華		麥榮恩	
	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊
薪金	1,500	1,500	325	975	1,250	1,250	700	700
津貼 ⁴	750	750	207	366	613	527	350	364
實物福利 ⁵	105	98	32	237	607	266	71	363
現時發放的過往年度遞延周年獎勵 ⁶	1,364	1,054	218	857	5,648	3,697	275	12
本年度非遞延周年獎勵 ⁷	-	-	-	770	780	862	539	434
酬金總計	3,719	3,402	782	3,205	8,898	6,602	1,935	1,873
千美元								
酬金總計	5,893	5,452	1,239	5,136	14,100	10,581	3,066	3,002

1 於2012年4月30日退任執行董事。

2 2012年的周年獎勵包含遞延及非遞延獎勵。

3 由於匯兌變動，以美元計值的整體薪酬福利於2011年至2012年期間減少。

4 津貼包括撥入個人退休金安排的行政人員津貼。

5 實物福利包括提供醫療保險、其他保險、編製報稅表及旅遊支援。歐智華在香港履行職務期間，亦獲提供滙豐自置物業作為居所。儘管歐智華僅於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》，須列示物業於整段期間的應課稅租值。

6 如適用，根據各股份計劃，獎勵包括：(i)於2012年3月授出的2011年周年獎勵，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2013年3月12日實際授出滙豐控股有限股份獎勵中33%之估計貨幣價值；(ii)於2011年3月授出的2010年周年獎勵，已部分遞延為滙豐有限股份獎勵，就此等獎勵，我們將於2013年3月4日實際授出滙豐控股有限股份獎勵中33%之估計貨幣價值；(iii)於2010年3月授出的2009年周年獎勵，已全部遞延為滙豐控股有限股份獎勵，就此等獎勵，我們將於2013年3月5日實際授出滙豐控股有限股份獎勵中餘下之估計貨幣價值；及(iv)就於2011年3月授出的2010年周年獎勵，我們將於2013年3月15日實際授出33%之遞延現金獎勵。

7 包括2012業績計算年度的周年獎勵中並非遞延發放的40%。非遞延獎勵以滙豐控股有限股份方式發放，其中50%附帶六個月禁售期。

額外資料披露

以下為《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) 附表8及英國金管局所規定的披露。

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2012年整體薪酬福利，連同按2012業績計算年度基準披露的周年獎勵。根據英國《2006年公司法》及英國上市規則計算的獎勵組成部分之解釋，分別載於註釋4及5。

非執行董事袍金

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。非執行董事擔任董事會屬下委員會成員，另收取下列袍金：

董事會屬下委員會年度袍金

	主席 千英鎊	成員 千英鎊	2012年內 舉行會議 次數
集團監察委員會	50	30	5
集團風險管理委員會	50	30	7
集團薪酬委員會	50	30	8
金融系統風險防護委員會 ¹	50	30	-
提名委員會	40	25	4
企業可持續發展委員會	40	25	4

1 於2013年1月18日成立。

董事薪酬報告摘要 (續)

支付予非執行董事的袍金
(經審核)

	2012年 千英鎊	2011年 千英鎊
凱芝	95	95
史美倫 ¹	548	465
張建東 ²	166	165
顧頌賢	205	205
費卓成 ³	104	-
方安蘭	200	200
霍嘉治 ⁴	70	-
何禮泰	138	150
李德麟	125	125
利普斯基 ³	119	-
駱美思	155	155
孟貴衍 ⁵	50	125
穆棣 ⁶	135	135
駱耀文爵士	180	166
約翰桑頓 ⁷	1,092	1,081
韋立新爵士 ⁵	48	120
總計 ⁸	3,430	3,187
總計 (千美元) ⁸	5,435	5,108

1 包括擔任香港上海滙豐銀行有限公司非執行董事及副主席和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 於2012年3月1日獲委任。

4 自2012年5月1日起至7月31日止擔任非執行董事。包括自2012年5月1日起至7月31日止擔任英國滙豐銀行有限公司非執行董事及主席，以及中東滙豐銀行有限公司非執行董事之袍金。

5 於2012年5月25日退任。

6 於2012年12月31日退任。

7 包括擔任北美滙豐控股有限公司非執行主席之袍金。

8 2011及2012年的袍金總額包括於該年度退任的非執行董事之袍金。

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。非執行董事的委任年期將於下列年份屆滿：

- 2013年—方安蘭；
- 2014年—凱芝、史美倫、顧頌賢、何禮泰及李德麟；及
- 2015年—張建東、費卓成、利普斯基、駱美思、駱耀文爵士及約翰桑頓。

倘若范樂濤及高銘獲股東重選連任，他們的任期將於2016年屆滿。

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，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，但獲提名委員會另行批准者則除外。

股份計劃

於2012年12月31日，下表所列各董事持有其名字旁所示的認股權，根據滙豐股份計劃及2011年滙豐股份計劃所授有限制股份獎勵（包括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

(經審核)

滙豐控股普通股

	授出日期	行使價 (英鎊)	行使期		於2012年 1月1日	於2012年 12月31日 (或退任日期)
			由 ¹	至		
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
范智廉	2012年4月24日	4.4621	2015年8月1日	2016年1月31日	-	2,016
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	- ²
麥榮恩	2008年4月30日	11.8824美元	2011年8月1日	2012年1月31日	1,531	- ³

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。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。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2012年12月31日，每股普通股之市值為6.47英鎊。年內每股普通股之最高市值為6.55英鎊，最低為4.91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。

2 認股權於僱員退任後六個月期間（僱員可於期間根據滙豐控股儲蓄優先認股計劃行使認股權）完結後，在2012年10月31日失效。霍嘉治於2012年4月30日退任僱員。

3 認股權於行使期結束後，在2012年1月30日失效。

董事薪酬報告摘要(續)

有限制股份獎勵

滙豐股份計劃

(經審核)

滙豐控股普通股

	授出日期	或會實際授出之年份	於2012年 1月1日 持有之 股份獎勵	年內授出 之股份獎勵		年內實際授出 之股份獎勵		於2012年 12月31日 (或退任日期) 持有之 股份獎勵 ¹
				數量	貨幣價值 千英鎊	數量	貨幣價值 千英鎊	
范智廉	2010年3月1日	2011至2013年 ²	220,201	-	-	111,340 ³	617	116,700
	2011年3月15日	2012至2014年 ²	133,280	-	-	44,516 ⁴	256	94,569
霍嘉治 ⁵	2009年3月2日	2012年	535,162	-	-	541,651 ⁶	3,028	-
	2010年3月1日	2011至2013年 ²	212,927	-	-	107,662 ³	596	110,704
	2011年3月15日	2012至2014年 ²	86,062	-	-	28,745 ⁴	165	59,906
歐智華	2010年3月1日	2011至2013年 ²	943,723	-	-	477,174 ³	2,644	500,148
	2011年3月15日	2012至2014年 ²	825,072	-	-	275,575 ⁴	1,585	585,436
麥榮恩	2009年3月2日	2012年	104,244	-	-	105,508 ⁶	590	-
	2010年3月1日	2011至2013年 ²	41,263	-	-	20,864 ³	116	21,868
	2011年3月15日	2012至2014年 ²	35,954	-	-	12,008 ⁴	69	25,513

有限制股份獎勵是否實際授出，通常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。根據香港《證券及期貨條例》，有限制股份獎勵之權益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 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。倘股份於2011年3月15日授出，該等股份（除稅淨額）附帶於各實際授出日期後的六個月禁售期。
- 3 於2012年2月27日實際授出股份獎勵當日，每股市值為5.54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。
- 4 於2012年3月15日實際授出股份獎勵當日，每股市值為5.75英鎊。於2011年3月15日授出股份獎勵當日，每股市值為6.46英鎊。
- 5 於2012年4月30日退任執行董事。獎勵的實際授出將繼續依據授出日期的實際授出時間表，並將根據計劃的條款繼續累計代息股份。
- 6 於2012年3月5日實際授出股份獎勵當日，每股市值為5.59英鎊。於2009年3月2日授出股份獎勵當日，每股市值為3.99英鎊。

有限制股份獎勵

2011年滙豐股份計劃

(經審核)

滙豐控股普通股

	授出日期	或會實際授出之年份	於2012年 1月1日 持有之 股份獎勵	年內授出 之股份獎勵		年內實際授出 之股份獎勵		於2012年 12月31日 (或退任日期) 持有之 股份獎勵 ¹
				數量	貨幣價值 千英鎊	數量	貨幣價值 千英鎊	
霍嘉治 ²	2012年2月28日 ³	2012年	-	68,941	385	68,941	385	-
	2012年3月12日 ⁴	2013至2015年	-	207,546	1,154	-	-	213,044
	2012年3月12日 ⁵	2012年	-	69,182	385	69,182	385	-
歐智華	2012年2月28日 ³	2012年	-	77,167	431	77,167	431	-
	2012年3月12日 ⁴	2013至2015年	-	232,312	1,292	-	-	243,078
	2012年3月12日 ⁵	2012年	-	77,437	431	77,437	431	-
麥榮恩	2012年2月28日 ³	2012年	-	38,854	217	38,854	217	-
	2012年3月12日 ⁴	2013至2015年	-	116,968	650	-	-	122,390
	2012年3月12日 ⁵	2012年	-	38,989	217	38,989	217	-

有限制股份獎勵是否實際授出，一般視乎董事於實際授出日期是否仍為滙豐僱員。實際授出日期可在若干情況下提前，例如身故。根據香港《證券及期貨條例》，有限制股份獎勵之權益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2012年4月30日退任執行董事。獎勵的實際授出將繼續依據授出日期的實際授出時間表，並將根據計劃的條款繼續累計代息股份。
- 3 非遞延股份獎勵於2012年2月28日立即實際授出。於實際授出股份獎勵當日，每股市值為5.59英鎊。
- 4 於2012年3月12日授出股份獎勵當日，每股市值為5.56英鎊。該等遞延股份獎勵之50%附帶於實際授出日期後的六個月禁售期。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。
- 5 非遞延股份獎勵於2012年3月12日立即實際授出，而該等股份（除稅淨額）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5.56英鎊。

董事薪酬報告摘要 (續)

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

(經審核)

滙豐控股普通股

	授出日期	或會 實際授出 之年份	於2012年 1月1日 持有之股份 獎勵	年內實際授出之股份獎勵 ¹		於2012年 12月31日 持有之 股份獎勵 ²
				數量	貨幣價值 千英鎊	
霍嘉治 ³	2011年6月23日	2016年	178,373	-	-	185,319
歐智華	2011年6月23日	2016年	392,119	-	-	415,270
	2012年3月12日	2017年	-	673,370	3,744	704,583
麥榮恩	2011年6月23日	2016年	109,626	-	-	116,099
	2012年3月12日	2017年	-	125,695	699	131,522

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，通常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 於2012年3月12日授出股份獎勵當日，每股市價為5.56英鎊。

2 包括作為代息股份之額外股份。

3 於2012年4月30日退任執行董事。獎勵的實際授出將繼續依據授出日期的實際授出時間表，並將繼續累計代息股份。

退休金

界定福利退休金安排

(經審核)

	於2012年 12月31日 應計之年度 退休金 千英鎊	2012年應計 退休金增額 千英鎊	2012年應計 退休金增額 (撇除任何計及 通脹的增幅) 千英鎊	於2011年 12月31日 應計退休金之 轉撥價值 ¹ 千英鎊	2012年 12月31日 應計退休金 之轉撥價值 ¹ 千英鎊	2012年應計 退休金之轉撥 價值之增額 ¹ (扣除個人 供款) 千英鎊	於2012年 12月31日有關 2012年應計 退休金增額 (撇除任何計 及通脹的增幅) 之轉撥價值 ¹ (扣除個人供款) 千英鎊
霍嘉治 ²	339	32	15	5,638	6,105	467	251

1 轉撥價值乃指滙豐的退休金（國際僱員退休福利計劃（「ISRBS」））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ISRBS計算應計退休金，以及遞延開始發放退休金的日期。於2012年12月31日，ISRBS仍有一項或有配偶退休金責任，每年金額為140,000英鎊。雖然霍嘉治於2012年4月30日退任執行董事，其於ISRBS的福利並無受到影響。

下表列示2012年內集團向六名滙豐控股前任董事支付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

(經審核)

	2012年 英鎊	2011年 英鎊
顏卓賢	111,763	106,441
康思賢	239,423	250,910
鄧百治	160,754	153,099
葛霖勳爵	42,174	40,946
卞毅琛爵士	67,036	63,844
浦偉士爵士	118,313	112,679
	739,463	727,919

董事薪酬報告摘要 (續)

僱員報酬及福利

(未經審核)

下表列示支付予高層管理人員（滙豐控股執行董事及集團常務總監）於截至2012年12月31日止年度或獲委任為董事或集團常務總監期間的酬金詳情。

高層管理人員酬金

	高層管理人員 千英鎊
基本薪金、津貼及實物福利	15,461
退休金供款	315
獲發或應收與表現掛鈎的報酬	33,066
獲發或應收加盟獎勵	-
離職補償	715
總計	49,557
總計 (千美元)	78,531

截至2012年12月31日止年度，高層管理人員之酬金總額為78,531,390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 – 1,000,000 英鎊	3
1,000,001 – 2,000,000 英鎊	1
2,000,001 – 3,000,000 英鎊	5
3,000,001 – 4,000,000 英鎊	4
4,000,001 – 5,000,000 英鎊	1
7,000,001 – 8,000,000 英鎊	2

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								
現金基準	650	632	650	650	650	650	851	488
固定總額	650	632	650	650	650	650	851	488
周年獎勵¹								
現金	955	331	262	340	277	272	227	180
非遞延股份 ²	955	331	262	340	277	272	227	180
遞延現金 ³	1,433	496	393	510	415	407	341	270
遞延股份 ³	1,433	496	393	510	415	407	341	270
周年獎勵總額	4,776	1,654	1,310	1,700	1,384	1,358	1,136	900
長期獎勵計劃 (集團業績表現股份計劃)								
遞延股份	1,560	1,517	1,560	1,040	780	780	681	976
浮動酬勞總額	6,336	3,171	2,870	2,740	2,164	2,138	1,817	1,876
整體薪酬福利	6,986	3,803	3,520	3,390	2,814	2,788	2,668	2,364
千美元								
整體薪酬福利	11,070	6,026	5,578	5,372	4,459	4,418	4,228	3,746

1 周年獎勵乃就2012業績計算年度計算。

2 實際授出獎勵附帶六個月的禁售期。

3 於五年後實際授出全部獎勵，惟須先完成延後起訴協議並按該計劃的條款實際授出。

截至2012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499,285美元。

下表列示截至2012年12月31日止年度內，支付予滙豐五位酬金最高人士（包括滙豐控股兩位執行董事及兩位集團常務總監）的薪酬詳情。

五位酬金最高僱員

	五位酬金最高僱員 千英鎊
基本薪金、津貼及實物福利	6,112
退休金供款	155
獲發或應收與表現掛鈎的報酬	21,513
獲發或應收加盟獎勵	-
離職補償	-
總計	27,780
總計 (千美元)	44,022

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 千英鎊
3,800,001 – 3,900,000 英鎊	1
4,600,001 – 4,700,000 英鎊	1
4,800,001 – 4,900,000 英鎊	1
7,000,001 – 7,100,000 英鎊	1
7,400,001 – 7,500,000 英鎊	1

綜合收益表摘要

截至12月31日止年度	2012年 百萬美元	2011年 百萬美元	2010年 百萬美元
利息收益	56,702	63,005	58,345
利息支出	(19,030)	(22,343)	(18,904)
淨利息收益	37,672	40,662	39,441
費用收益	20,149	21,497	21,117
費用支出	(3,719)	(4,337)	(3,762)
費用收益淨額	16,430	17,160	17,355
不包括淨利息收益之交易收益	4,408	3,283	4,680
交易活動之淨利息收益	2,683	3,223	2,530
交易收益淨額	7,091	6,506	7,210
已發行長期債務及相關衍生工具之公允值變動	(4,327)	4,161	(258)
指定以公允值列賬之其他金融工具淨收益/(支出)	2,101	(722)	1,478
指定以公允值列賬之金融工具淨收益/(支出)	(2,226)	3,439	1,220
金融投資減除虧損後增益	1,189	907	968
股息收益	221	149	112
已賺取保費淨額	13,044	12,872	11,146
出售美國分行網絡、美國卡業務及中國平安保險 (集團)股份有限公司所得利潤	7,024	-	-
其他營業收益	2,100	1,766	2,562
營業收益總額	82,545	83,461	80,014
已產生保險賠償及投保人負債之變動淨額	(14,215)	(11,181)	(11,767)
未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額	68,330	72,280	68,247
貸款減值及其他信貸風險準備	(8,311)	(12,127)	(14,039)
營業收益淨額	60,019	60,153	54,208
僱員報酬及福利	(20,491)	(21,166)	(19,836)
一般及行政開支	(19,983)	(17,459)	(15,156)
物業、機器及設備折舊及減值	(1,484)	(1,570)	(1,713)
無形資產攤銷及減值	(969)	(1,350)	(983)
營業支出總額	(42,927)	(41,545)	(37,688)
營業利潤	17,092	18,608	16,520
應佔聯營及合資公司利潤	3,557	3,264	2,517
除稅前利潤	20,649	21,872	19,037
稅項支出	(5,315)	(3,928)	(4,846)
本年度利潤	15,334	17,944	14,191
母公司股東應佔利潤	14,027	16,797	13,159
非控股股東應佔利潤	1,307	1,147	1,032
	美元	美元	美元
每股普通股基本盈利	0.74	0.92	0.73
每股普通股攤薄後盈利	0.74	0.91	0.72

綜合全面收益表摘要

截至 12 月 31 日止年度	2012 年 百萬美元	2011 年 百萬美元	2010 年 百萬美元
本年度利潤	15,334	17,944	14,191
其他全面收益 / (支出)			
可供出售投資	5,070	674	5,835
– 公允值增益	6,396	1,279	6,368
– 出售後撥入收益表之公允值增益	(1,872)	(820)	(1,174)
– 撥入收益表之減值虧損額	1,002	583	1,118
– 所得稅	(456)	(368)	(477)
現金流對沖	109	187	(271)
– 公允值增益 / (虧損)	552	(581)	(178)
– 撥入收益表之公允值 (增益) / 虧損	(423)	788	(164)
– 所得稅	(20)	(20)	71
界定福利計劃之精算利潤 / (虧損)	(195)	1,009	(61)
– 未扣除所得稅	(391)	1,267	(60)
– 所得稅	196	(258)	(1)
應佔聯營及合資公司之其他全面收益 / (支出)	533	(710)	107
匯兌差額	1,017	(2,865)	(567)
因匯兌差額產生的所得稅	–	165	–
本年度其他全面收益 (除稅淨額)	6,534	(1,540)	5,043
本年度全面收益總額	21,868	16,404	19,234
應佔本年度全面收益總額：			
– 母公司股東	20,455	15,366	18,087
– 非控股股東	1,413	1,038	1,147
	21,868	16,404	19,234

綜合資產負債表摘要

於 12 月 31 日	2012 年 百萬美元	2011 年 百萬美元
資產		
庫存現金及中央銀行結餘	141,532	129,902
向其他銀行託收中之項目	7,303	8,208
香港政府負債證明書	22,743	20,922
交易用途資產	408,811	330,451
指定以公允值列賬之金融資產	33,582	30,856
衍生工具	357,450	346,379
同業貸款	152,546	180,987
客戶貸款	997,623	940,429
金融投資	421,101	400,044
持作出售用途資產	19,269	39,558
其他資產	54,716	48,699
本期稅項資產	515	1,061
預付款項及應計收益	9,502	10,059
於聯營及合資公司之權益	17,834	20,399
商譽及無形資產	29,853	29,034
物業、機器及設備	10,588	10,865
遞延稅項資產	7,570	7,726
資產總值	2,692,538	2,555,579
負債及股東權益		
負債		
香港紙幣流通額	22,742	20,922
同業存放	107,429	112,822
客戶賬項	1,340,014	1,253,925
向其他銀行傳送中之項目	7,138	8,745
交易用途負債	304,563	265,192
指定以公允值列賬之金融負債	87,720	85,724
衍生工具	358,886	345,380
已發行債務證券	119,461	131,013
持作出售用途業務組合之負債	5,018	22,200
其他負債	33,862	27,967
本期稅項負債	1,452	2,117
保單未決賠款	68,195	61,259
應計項目及遞延收益	13,184	13,106
準備	5,252	3,324
遞延稅項負債	1,109	1,518
退休福利負債	3,905	3,666
後償負債	29,479	30,606
負債總額	2,509,409	2,389,486
股東權益		
已催繳股本	9,238	8,934
股份溢價賬	10,084	8,457
其他股權工具	5,851	5,851
其他儲備	29,722	23,615
保留盈利	120,347	111,868
股東權益總額	175,242	158,725
非控股股東權益	7,887	7,368
各類股東權益總額	183,129	166,093
各類股東權益及負債總額	2,692,538	2,555,579

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

財務報表摘要為滙豐控股有限公司《2012年報及賬目》的內容摘要，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《2012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掌握滙豐的業績、事務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。滙豐之綜合財務報表及另載於《2012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2012年12月31日，在截至2012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2012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：

	2012年 千美元	2011年 千美元	2010年 千美元
袍金	5,435	5,108	3,597
薪金及其他酬金	10,316	12,906	12,841
周年獎勵	13,983	12,516	14,294
總計	29,734	30,530	30,732
實際授出的長期服務獎勵	5,733	2,596	8,523

此外，集團根據與前任董事訂立的退休福利協議支付1,171,796美元（2011年：1,166,580美元）。於2012年12月31日，對前任董事之未置存基金退休金責任準備為19,285,971美元（2011年：18,006,894美元）。

董事退休金計劃於年內的供款總額為29,078美元（2011年：373,310美元）。董事之酌情年度獎勵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之獎勵，詳情載於第42至54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2012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	
	2012年 百萬美元	2011年 百萬美元
貸款及信貸	7	8

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。

	2012年		2011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	153	242	112	120
擔保	8	12	12	12

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2012年12月31日止年度，每股基本盈利為0.74美元（2011年：0.92美元；2010年：0.73美元），每股攤薄後盈利為0.74美元（2011年：0.91美元；2010年：0.72美元）。

5. 已催繳股本

已發行及繳足

	於12月31日	
	2012年 百萬美元	2011年 百萬美元
滙豐控股普通股 ¹	9,238	8,934
滙豐控股每股面值0.50美元之普通股		
	數目	百萬美元
於2012年1月1日	17,868,085,646	8,934
根據滙豐僱員股份計劃發行之股份	238,587,766	119
發行代息股份	369,335,252	185
於2012年12月31日	18,476,008,664	9,238
於2011年1月1日	17,686,155,902	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
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2012年1月1日及2012年12月31日 ²	1,450,000	–
於2011年1月1日及2011年12月31日	1,450,000	–

1 所有已發行滙豐控股普通股在資本、股息、投票權及其他方面均具有同等權利。

2 根據英國金管局的《一般審慎措施資料手冊》規則及指引被列作滙豐資本基礎中的第一級資本。

滙豐控股每股面值0.01英鎊之非累積優先股

自2010年12月29日起已發行一股面值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。英鎊優先股之股息由董事會全權酌情決定於每季派付。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2013年1月7日，主要聯營公司興業銀行股份有限公司（「興業銀行」）完成向多名第三方私人配售額外股本，集團所持權益因而從12.8%攤薄至10.9%。有鑑於此及其他因素，集團認為其對興業銀行已不再具有行使重大影響力之地位，故自該日期起終止將該項投資作為聯營公司入賬，因而產生會計增益95億港元或12億美元。此後，所持權益將確認為可供出售金融投資。

第二批平安保險股份已於2013年2月6日完成出售。關於此出售事項的詳情載於《2012年報及賬目》附註26。

於2013年2月19日，我們宣布協議向Bancolumbia S.A. 出售巴拿馬滙豐銀行（呈列為拉丁美洲業務的一部分），總代價為現金21億美元。交易須待獲得監管批准及達成其他條件後，方可作實，並預期於2013年第三季前完成。由於當時尚未認為極可能售出，故於2012年12月31日，該等業務的資產及負債並未分類為持作出售用途。

於2013年2月28日，美國滙豐銀行就獨立止贖檢討與美國貨幣監理署訂立協議，而美國滙豐融資及北美滙豐控股有限公司亦與聯邦儲備局訂立有關協議。進一步詳情載於《2012年報及賬目》附註43。

2012年12月31日後，董事會宣布派發2012年度第四次股息每股普通股0.18美元（分派約33.27億美元）。

《2012年報及賬目》已於2013年3月4日經董事會通過並授權公布。

財務報表摘要之附註 (續)

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	
	2012 年	2011 年
結算：港元 / 美元	7.750	7.768
英鎊 / 美元	0.619	0.646
平均：港元 / 美元	7.757	7.785
英鎊 / 美元	0.631	0.624

8. 其他資料

財務報表摘要僅為滙豐控股有限公司《2012 年報及賬目》的內容摘要，並非本集團的法定賬目，亦不包括董事會報告全文。與《2012 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掌握集團的業績、事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《2012 年報及賬目》：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；北美滙豐印務及電子出版 — 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《2012 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 64 頁。

《2012 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

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 34 至 60 頁所載的截至 2012 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受或承擔任何責任。

董事及核數師的各自責任

董事須負責根據適用的英國法律編製《2012 年度回顧》。

我們的責任是就《2012 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 條及據此制訂之規例的相關規定，向股東表達我們的意見。

我們也閱覽《2012 年度回顧》所載的其他資料，如發現資料中有任何明顯錯誤陳述或與財務報表摘要有重大不相符之處，我們會考慮其對核數師報告的影響。

意見的基礎

我們已按照審計實務委員會所頒布的 2008/3 公告「核數師有關英國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 2012 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 條的適用條文及據此制訂之規例的相關規定。

我們並無考慮由簽發年度財務報表全文之日（2013 年 3 月 4 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

2013 年 3 月 14 日

股東參考資料

2012 年度第四次股息

董事會已宣布派發 2012 年度第四次股息每股普通股 0.18 美元。有關以股代息計劃及股東收取現金股息的貨幣選擇等資料，將於 2013 年 4 月 3 日或該日前後寄予各股東。派息時間表如下：

宣布日期	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	2013 年 3 月 20 日
美國預託股份在紐約除息報價	2013 年 3 月 20 日
香港記錄日期	2013 年 3 月 21 日
倫敦、紐約、巴黎及百慕達記錄日期 ¹	2013 年 3 月 22 日
郵寄《2012 年報及賬目》及 / 或《2012 年度回顧》、股東周年大會通告及股息文件	2013 年 4 月 3 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	2013 年 4 月 25 日
就派發英鎊及港元股息釐定匯率	2013 年 4 月 29 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	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。

2013 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 2013 年第一次股息將為每股普通股 0.10 美元。2013 年股息的建議派發時間表如下：

	2013 年度各次股息			
	第一次	第二次	第三次	第四次
宣布日期	2013 年 5 月 7 日	2013 年 8 月 5 日	2013 年 10 月 7 日	2014 年 2 月 24 日
滙豐股份在倫敦、香港、巴黎及百慕達除息報價	2013 年 5 月 22 日	2013 年 8 月 21 日	2013 年 10 月 23 日	2014 年 3 月 12 日
美國預託股份在紐約除息報價	2013 年 5 月 22 日	2013 年 8 月 21 日	2013 年 10 月 23 日	2014 年 3 月 12 日
香港記錄日期	2013 年 5 月 23 日	2013 年 8 月 22 日	2013 年 10 月 24 日	2014 年 3 月 13 日
倫敦、紐約、巴黎及百慕達記錄日期 ¹	2013 年 5 月 24 日	2013 年 8 月 23 日	2013 年 10 月 25 日	2014 年 3 月 14 日
派發日期	2013 年 7 月 11 日	2013 年 10 月 9 日	2013 年 12 月 11 日	2014 年 4 月 30 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。

經營狀況參考聲明及中期業績

經營狀況參考聲明預期將於 2013 年 5 月 7 日及 2013 年 11 月 4 日或前後發表。截至 2013 年 6 月 30 日止六個月之中期業績預期將於 2013 年 8 月 5 日公布。

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，請致函第 64 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，務請注意閣下就有關處理閣下投資之一切事宜之主要聯絡人仍為登記股東或代表閣下管理投資之託管商或經紀。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。

如需索取《2012 年度回顧》印刷本，請致函下列部門：

歐洲、中東及非洲：

Global 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：

Global Publishing Services
HSBC – North America
26525 N Riverwoods Boulevard
Mettawa, Illinois 60045
USA

股東參考資料 (續)

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（地址見上文）。印刷本免費供應。

中譯本

請於 2013 年 4 月 3 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	Computershare Investor Services PLC
香港皇后大道東 183 號	The Pavilions
合和中心 17 樓	Bridgwater Road
1712-1716 室	Bristol BS99 6ZZ
	United Kingdom

閣下如欲於日後收取相關文件的中譯本，或已收到本文件的中譯本但不希望繼續收取有關譯本，均請聯絡股份登記處。

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 Elysées
75419 Paris Cedex 08
France

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	SVP Investor Relations	香港皇后大道中 1 號
HSBC Holdings plc	HSBC North America Holdings Inc.	香港上海滙豐銀行有限公司
8 Canada Square	26525 N Riverwoods Boulevard	亞太區投資者關係主管
London E14 5HQ	Mettawa, Illinois 60045	852 2822 4908
United Kingdom	USA	852 3418 4469
電話：44 020 7991 8041	1 224 880 8008	investorrelations@hsbc.com.hk
傳真：44 0845 587 0225	1 847 383 3331	
電郵： investorrelations@hsbc.com	investor.relations.usa@us.hsbc.com	

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
電郵：經網站
網址：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
網址：www.computershare.com/hk/investors
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 HM11
Bermuda
電話：1 441 299 6737
電郵：hbbm.shareholder.services@hsbc.bm
網址：www.computershare.com/investor/bm
投資者中心：www.computershare.com/investor/bm

美國預託證券存管處

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

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

Credit Suisse Securities (Europe) Limited
1 Cabot Square
London E14 4QT
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《2012年報及賬目》的內容摘要，《2012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《2012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《2012年報及賬目》或載於20-F表格之《2012年報及賬目》：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；北美滙豐印務及電子出版 — 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《2012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。

網上溝通 聯繫滙豐

www.hsbc.com 載有文字及錄像，內容多姿多彩，包括滙豐的消息、意見及分析，當中網羅商業專才、分析員及行政人員的觀點，並為您提供相關的見解及公司資訊。



消息及觀點

消息及觀點網頁提供精闢的評論。滙豐的高級行政人員暢論帶動環球經濟轉變的各種因素，包括增長較快市場的崛起，以至國際貿易模式不斷轉變等。

<http://www.hsbc.com/news-and-insight>

投資者關係

在投資者關係網頁，您可細閱有關滙豐策略、業務計劃及財務業績的詳情。我們就集團四項環球業務及全球營運情況，定期向投資者及股東提供最新資訊。查閱滙豐的交易所公告及股價，請瀏覽

<http://www.hsbc.com/investor-relations>

攝影

封面：第2-3頁，18-23頁：由 Matthew Mawson 拍攝

第6頁集團主席；第9頁董事會：所有照片均由 George Brooks 拍攝（惟凱芝、費卓成及邵大衛的照片由 Patrick Leung 拍攝）

第12頁集團行政總裁：由 Patrick Leung 拍攝

第14頁集團管理委員會：所有照片均由 Patrick Leung 拍攝（惟歐智華、麥榮恩、范寧及 Pam Kaur 的照片由 George Brooks 拍攝）

©滙豐控股有限公司2013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 環球企業傳訊部（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