

HSBC Holdings plc 滙豐控股有限公司

2019年策略報告



緊密聯繫客戶 助握無限商機

滙豐致力把握市場增長機遇，推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，幫助客戶達成夢想，實現抱負。

滙豐憑藉以下優勢，致力為股東帶來長遠價值…

…具備龐大的國際網絡

滙豐是全球首屈一指的國際銀行，服務全球逾4,000萬名個人、財富管理和企業客戶。

…覆蓋高增長市場的布局

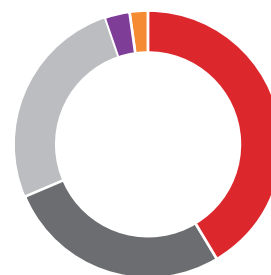
集團的網絡覆蓋全球，具備領先業界的交易銀行業務專長，為客戶廣開門路進入增長較快地區，尤其是亞洲和中東市場。

…雄厚的資產負債實力。

集團資本、資金及流動資金實力雄厚，業務模式多元化。



按環球業務劃分的列賬基準收入



零售銀行及財富管理 41%
工商金融 27%
環球銀行及資本市場 27%
環球私人銀行 3%
企業中心 2%

資產總值

27,000
億美元

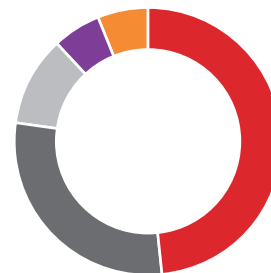
(2018年：26,000億美元)

普通股權一級比率

14.7%

(2018年：14%)

按地區劃分的列賬基準收入



亞洲 49%
歐洲 29%
北美洲 11%
拉丁美洲 5%
中東及北非 6%

目錄

概覽

- 2 摘要
- 4 滙豐概覽
- 6 集團主席報告
- 8 集團行政總裁之回顧

策略

- 10 環球趨勢及策略優勢
- 12 推展集團策略

我們的業務經營方式

- 14 我們的方針
- 15 我們的環境、社會及管治指標及目標
- 16 客戶
- 18 員工
- 20 支持可持續增長
- 22 氣候相關金融信息披露工作組 (「TCFD」)
- 24 負責任的企業文化

財務回顧

- 26 2018年6月財務目標之實現情況／2020年業務最新狀況及集團新訂財務目標
- 27 列賬基準業績
- 28 經調整業績
- 29 資產負債及資本

環球業務

- 30 零售銀行及財富管理
- 32 工商金融
- 34 環球銀行及資本市場
- 36 環球私人銀行
- 37 企業中心

風險概覽

- 38 管理風險
- 39 英國退出歐洲聯盟／銀行同業拆息過渡／亞太區營運及組合面對的風險
- 39 首要及新浮現風險

企業管治

- 41 長期可行性及持續經營聲明
- 42 董事會與相關群體的互動

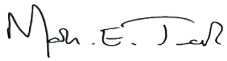
薪酬

- 44 薪酬原則
- 45 執行董事的薪酬

補充資料

- 46 股東查詢及通訊
- 48 《2019年策略報告》之地位
- 48 索取《2019年報及賬目》
- 48 核數師報告
- 48 若干界定用語

本《策略報告》已於2020年2月18日獲董事會通過。



集團主席
杜嘉祺

提示

我們以美元為列賬貨幣。

經調整衡量指標

我們以管理層內部使用的替代表現衡量指標來補充IFRS數字。該等衡量指標以下列符號標示：▶

▶ 詳細解釋請參閱第28頁。

本《2019年策略報告》所述的網站(包括提供連結者)及該等網站所載資料均未因被提述而納入本報告內。



封面圖片：透過區塊鏈緊密聯繫客戶

數個世紀以來，從信用證以至貨物提單，國際貿易一直依賴書面文件進行業務往來。現時，滙豐正創建無紙貿易融資方式。我們與客戶、金融機構及金融科技公司攜手合作，引領貿易進入數碼時代，讓業務經營更加簡便快捷，提升客戶的營運資金效率。無紙貿易正在逐步實現。我們採用R3公司的Corda區塊鏈技術，完成了區塊鏈信用證平台上的數碼貿易，將澳洲鐵礦運往中國內地，又將阿根廷大豆運至馬來西亞。我們投資於區塊鏈技術等數碼解決方案，有助促進全球貿易效率。

摘要

自從我們2018年6月制訂優先策略和財務目標以來，宏觀經濟環境和利率走勢展望經已改變。

我們大部分業務，尤其在亞洲和集團國際網絡所覆蓋的市場中，仍然表現良好。然而，其他地區的表现未如理想，對集團的回報產生不利影響。

為此，我們調低對收入增長的預期，並相應調整了業務計劃。我們的2020年業務最新狀況旨在提升投資者回報，創造空間投資於未來，同時紮好根基以爭取可持續的增長。

我們將繼續監察冠狀病毒疫情的最新發展。疫情目前對香港及中國內地的經濟帶來打擊，並可能影響我們2020年的業務表現。

實現2018年6月制訂的財務目標

平均有形股本回報率

8.4%

目標：2020年底前 >11%
(2018年：8.6%)

經調整收入增長率與支出增長率之差

3.1%

目標：正數
(2018年：(1.2)%)

2019年每股普通股股息

0.51美元

目標：維持
(2018年：0.51美元)

集團財務目標表現的進一步說明請參閱第26頁。

財務表現(相對2018年) 2020年業務最新狀況

- 列賬基準之普通股股東應佔利潤為60億美元，下跌53%，主要受商譽減值73億美元影響。列賬基準除稅前利潤為133億美元，減少33%。列賬基準收入則增加4%。受商譽減值73億美元影響，列賬基準營業支出增加22%。
- 商譽減值73億美元，其中40億美元和環球銀行及資本市場業務有關，另外25億美元則來自歐洲工商金融業務，反映長期經濟增長率假設下調，以及環球銀行及資本市場業務的整頓計劃。
- 經調整收入為554億美元，增加5.9%，經調整除稅前利潤則為222億美元，上升5%，反映零售銀行及財富管理業務、環球私人銀行業務及工商金融業務的收入增長良好，成本控制亦有所改善。
- 亞洲業務的經調整收入為305億美元，增加7%，經調整除稅前利潤則為186億美元，上升6%，其中香港業務表現穩健，經調整除稅前利潤增加5%，達到121億美元。
- 經調整預期信貸損失及其他信貸減值準備為28億美元，上升11億美元，原因是工商金融業務和零售銀行及財富管理業務的準備增加。
- 經調整收入增長率與支出增長率之差為正3.1%，反映成本控制有所改善。經調整營業支出增長2.8%，遠低於2018年的增幅(與2017年相比)。
- 在香港業務表現穩健支持下，平均有形股本回報率為8.4%，下跌20個基點。
- 在計入每股0.36美元的商譽減值影響後，每股盈利為0.3美元。

我們在業務最新狀況中載列於2022年前改善集團回報的方案，務求達到增長目標，以及維持現行的派息政策。我們計劃削減投放資本於表現欠佳的業務並降低支出，進一步將資源集中於高回報和增長前景較佳的市場。我們亦計劃精簡複雜的集團架構，包括削減集團及中央的支出，同時提升集團的資本效益。

集團的目標包括：

- 於2022年底前削減風險加權資產總值超過1,000億美元，並將該等風險加權資產再投資，令2019至2022年間的風險加權資產水平大致持平；
- 進行45億美元的新一輪削減支出計劃，將2022年的經調整成本基礎降低至310億美元或以下；及
- 於2022年達致10%至12%的列賬基準有形股本回報率，將削減成本的所有得益及重新調配的風險加權資產撥作往後年度的資本。

為達致集團目標，我們預計於2022年前會產生約60億美元重組支出，以及約12億美元的資產出售成本，大部分的重組支出將於2020及2021年產生。

我們擬維持派息水平，及將普通股一級比率維持在14%至15%，並計劃於2022年底前達到這個範圍的上限。

鑑於未來兩年將會進行大規模重組，集團計劃於2020及2021年暫停股份回購，直至2022年起再行恢復，以中和發行以股代息股份的影響。

主要財務衡量指標

截至下列年份止年度

列賬基準業績	2019年	2018年	2017年
列賬基準收入(百萬美元)	56,098	53,780	51,445
列賬基準除稅前利潤(百萬美元) ¹	13,347	19,890	17,167
列賬基準除稅後利潤(百萬美元) ¹	8,708	15,025	11,879
母公司普通股股東應佔利潤(百萬美元) ¹	5,969	12,608	9,683
每股基本盈利(美元) ¹	0.30	0.63	0.48
每股攤薄後盈利(美元) ¹	0.30	0.63	0.48
平均普通股股東權益回報率(%) ¹	3.6	7.7	5.9
平均有形股本回報率(%)	8.4	8.6	6.8
淨利息收益率(%)	1.58	1.66	1.63

經調整業績

經調整收入(百萬美元)	55,409	52,331	50,173
經調整除稅前利潤(百萬美元)	22,212	21,182	20,556
經調整收入增長率與支出增長率之差(%)	3.1	(1.2)	1.0
成本效益比率(%)	59.2	61.0	60.3
預期信貸損失及其他信貸減值準備(「預期信貸損失」)佔客戶貸款總額平均值之百分比(%)	0.27	0.17	0.18

於12月31日

資產負債表	2019年	2018年	2017年
資產總值(百萬美元)	2,715,152	2,558,124	2,521,771
客戶貸款淨額(百萬美元)	1,036,743	981,696	962,964
客戶賬項(百萬美元)	1,439,115	1,362,643	1,364,462
付息資產平均值(百萬美元)	1,922,822	1,839,346	1,726,120
客戶貸款佔客戶賬項百分比(%)	72.0	72.0	70.6
股東權益總額(百萬美元)	183,955	186,253	190,250
有形普通股股東權益(百萬美元)	144,144	140,056	144,915
於期末每股普通股資產淨值(美元) ²	8.00	8.13	8.35
於期末每股普通有形資產淨值(美元)	7.13	7.01	7.26

資本、槓桿及流動資金

普通股權一級資本比率(%) ³	14.7	14.0	14.5
風險加權資產(百萬美元) ³	843,395	865,318	871,337
總資本比率(%) ³	20.4	20.0	20.9
槓桿比率(%) ³	5.3	5.5	5.6
高質素流動資產(流動資金價值)(十億美元)	601	567	513
流動資金覆蓋比率(%)	150	154	142

股份數據

於期末流通在外面值0.5美元普通股之基本數目(百萬股)	20,206	19,981	19,960
於期末流通在外面值0.5美元普通股及具攤薄影響之潛在普通股之基本數目(百萬股)	20,280	20,059	20,065
流通在外面值0.5美元普通股之平均基本數目(百萬股)	20,158	19,896	19,972
每股普通股股息(期內)(美元)	0.51	0.51	0.51

1 包括2019年商譽減值73億美元的影響。

2 每股普通股資產淨值的定義為股東權益總額減非累積優先股及資本證券總額，再除以不包括已購入並持作庫存用途股份之已發行普通股數目。

3 除另有說明外，監管規定資本比率和水平按歐盟當時生效的《資本規定規例》之過渡安排(包括第473a條所述之IFRS 9「金融工具」監管規定過渡安排)計算。於2019年12月31日的資本比率和水平乃根據已採納的經修訂《資本規定規例及指引》(「資本規例2」)匯報，而過往期間則採用《資本規定規例及指引》(「資本指引4」)。槓桿比率採用終點資本定義計算。

滙豐概覽

關於滙豐

2019年12月31日，滙豐的資產值為27,000億美元，業務遍布64個國家及地區，是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一。

逾 
4,000萬名
客戶使用我們的銀行服務

我們聘有約 
235,000名
員工於世界各地工作(等同全職僱員)

我們擁有約 
197,000名
股東，遍及130個國家和地區

與相關群體溝通

與相關群體建立穩固的關係有助我們按照長期價值觀實施策略，並以可持續的方式經營業務。

滙豐的相關群體包括我們的員工、客戶、投資者、監管機構、所服務社區的居民以及與我們共棲於地球上的所有人。這些人際關係錯綜複雜且互相重疊。許多員工是滙豐的客戶和股東，我們的商業客戶又往往是供應商。我們的宗旨是提供服務，為客戶和股東創造價值。滙豐規模龐大，環球網絡甚廣，意味我們的行動會產生巨大影響。我們致力以負責任的方式經營業務，長慮顧後。此乃實施集團策略的關鍵。

► 我們的第172條聲明載於第42頁，當中詳列董事對相關群體的責任。



滙豐價值觀

滙豐的價值觀明確訂明我們作為一家金融機構的身分，對邁向長遠成功發揮關鍵作用。我們矢志成為具備以下特質的金融機構：



穩妥可靠
我們穩妥可靠、堅持正道並且實踐承諾。



坦誠開放
我們坦誠開放地接納不同的理念和文化，尊重不同觀點。



重視聯繫
我們與客戶、社區、監管機構及員工緊密聯繫，關心個人及其發展。

環球業務

我們通過四大環球業務為客戶提供服務。各環球業務以及企業中心於2019年的表現概覽載於第30至37頁。

零售銀行及財富管理

我們協助數以百萬計的客戶管理日常財務以及為未來儲蓄。

工商金融

我們具備環球影響力和專業知識，協助全球的本土及國際企業釋放潛力。

環球銀行及資本市場

我們為企業、政府及機構提供全面的金融服務及產品。

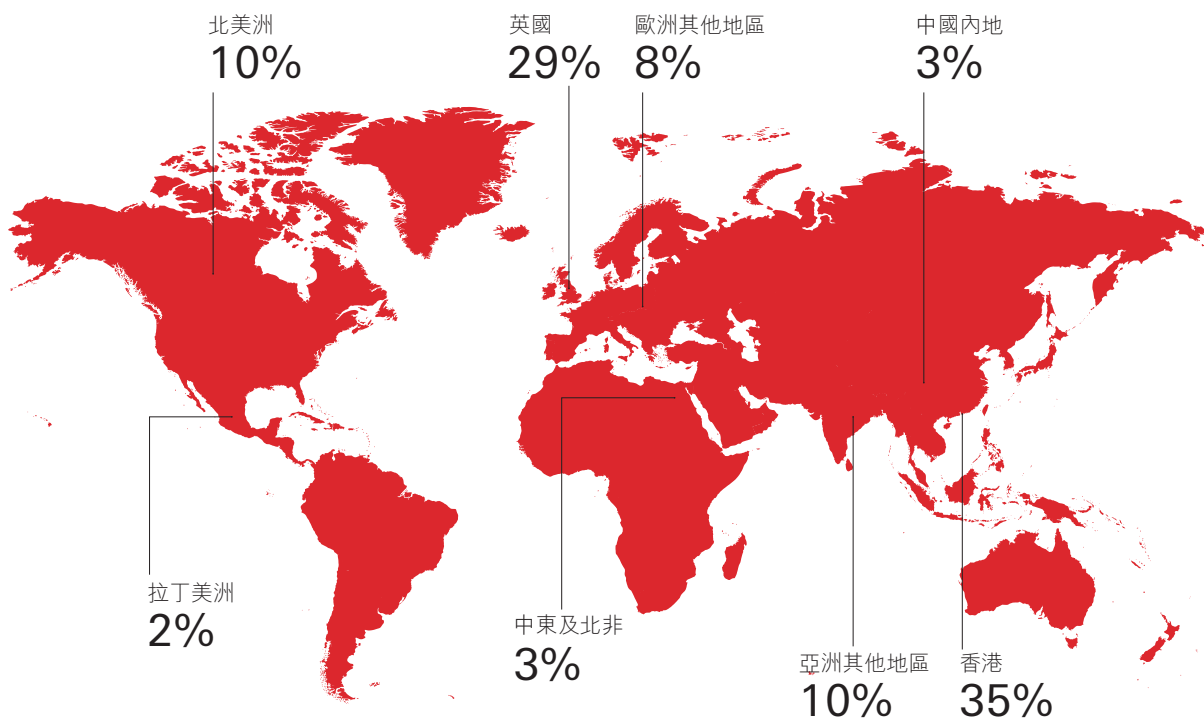
環球私人銀行

我們為資產豐厚與極豐厚的人士及家族提供服務。



我們的環球網絡

下列地圖表示於2019年12月31日按國家／地區列示之客戶賬項。



有關客戶及地區資料處理方式的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第54頁。

獎項

部分獎項和嘉許

《亞洲貨幣》雜誌2019年新絲綢之路金融大獎

「一帶一路」最佳整體國際銀行大獎

《歐洲貨幣》雜誌2019年卓越大獎

全球最佳可持續發展融資銀行
全球最佳公營機構客戶銀行
全球最佳中小企業銀行
香港最佳銀行
墨西哥最佳銀行

《歐洲貨幣》雜誌2019年資金管理調查
全球最佳資金管理機構(企業服務)

《歐洲貨幣》雜誌2019年貿易融資調查
最佳環球貿易融資銀行

《銀行家》雜誌2019年投資銀行大獎
新興市場最具創意投資銀行

《銀行家》雜誌2019年交易銀行大獎

全球最佳交易銀行
最佳資金管理銀行

《專業財富管理》及《銀行家》雜誌2019年
環球私人銀行大獎

香港最佳私人銀行
英國最佳私人銀行

集團主席報告

環球經濟增長放緩，清楚顯示我們需要盡力把握面前的機遇。



集團主席
杜嘉祺

本人曾於公布中期業績時表示，外圍環境正日趨複雜及嚴峻。從集團2019年業績可見，情況確實如此。

過往商譽減值令列賬基準除稅前利潤下跌33%，但我們憑藉業務模式的實力及韌力，經調整除稅前利潤增長5%至222億美元。零售銀行及財富管理業務、工商金融業務和環球私人銀行業務表現出眾，而我們領先業界的交易銀行業務再次彰顯環球網絡的效益。以上種種，加上集團資本雄厚的優勢，讓董事會有信心通過2019年的股息額維持在0.51美元不變。

策略

祈耀年於2019年8月獲委任為臨時集團行政總裁時，獲董事會全權授命處理集團

各個較薄弱的範疇、提升業績表現及增強投資實力。自此，祈耀年與董事會緊密合作，力求達標。董事會通過一項計劃，旨在將資本調配至可實現更高回報的領域，同時為集團節省成本，精簡業務。

縱使置身當前日趨嚴峻的競爭環境，滙豐作為一家規模龐大和覆蓋層面廣泛的銀行，仍有不少機遇。我們在把握這些機遇方面取得先機，但仍須更進一步，加快全面發揮我們的傳統、網絡和財務實力等優勢。集團將全力按部就班落實所需的變革。

董事會

前集團行政總裁范寧於2019年8月退任。本人十分感謝他服務滙豐多年來的投入、努力及重大貢獻。祈耀年於2019年8月以臨時集團行政總裁的身分加入董事會。我們仍在進行集團行政總裁正式人選的評選工作，並預期會依照原定時間表作出委任。

麥浩智於2019年3月加入董事會出任獨立非執行董事。

埃文斯勳爵於2019年4月自董事會退任。繆思成則於2019年12月底退任執行董事及集團風險管理總監。施俊仁爵士今天退任集團副主席兼高級獨立董事，而聶德偉將接任高級獨立董事一職。祈嘉蓮已知會董事會不擬於2020年4月舉行的應屆股東周年大會上尋求連任。

埃文斯勳爵、繆思成、施俊仁爵士及祈嘉蓮對董事會作出非凡而寶貴的貢獻，集團對他們致以衷心感謝。

「縱使置身如此環境，滙豐作為一家規模龐大和覆蓋層面廣泛的銀行，仍有不少機遇。」

環球經濟

滙豐是一家環球銀行，但業務與中國內地、香港及英國聯繫密切，而這些國家／地區則仍然面對多項重大挑戰。

我們繼續密切監察冠狀病毒疫情的發展。集團時刻以客戶和員工的健康為先，並會竭盡所能保障他們的安全，在此艱難時刻為他們提供支援。

香港社會動盪不安，對當地經濟造成壓力和嚴重影響。我們反對一切暴力，並支持在「一國兩制」框架下尋求和平解決方案。對於香港同事在艱困之中仍盡忠職守，不斷竭盡所能支持客戶，本人深感自豪。

英國現已正式脫離歐盟，雙方如今可以就未來關係展開談判。這雖然令局勢稍為明朗，但貿易談判從來並非一蹴而就，關鍵在於最終協議能否保障及促進金融服務業為英國及歐盟提供的眾多裨益。與歐洲保持密切關係的同時，英國亦必須加強與美國、中國及東南亞國家等其他關鍵夥伴的聯繫。我們期待與各國政府攜手合作達成此目標。

整體宏觀經濟環境尚未明朗。鑑於冠狀病毒疫情爆發所帶來的影響，我們已調低對2020年亞洲經濟增長的預測。第一季度的表現將受到主要衝擊，但我們預計疫情受控後，經濟狀況將有所改善。

中美貿易談判達成「第一階段」協議是有利的開局，但由於彼此的分歧仍未解決（特別是在科技領域），我們對於中美達成更廣泛協議的前景持審慎態度。預期美國經濟增長依然穩健，唯較2019年有所放緩。

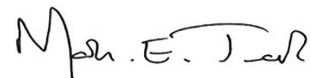
整體而言，我們預期環球經濟增長於2020年期間將會穩定下來，但增長率會較近年略為回落。這清楚顯示我們需要盡力把握面前的機遇。

服務所有相關群體

滙豐一直深明必須對相關群體負責，我們一切可持續發展業務的核心原則，是必須體現作為一個負責任企業公民的身分。我對於過往12個月媒體及其他人士再次聚焦於企業責任並就此進行討論表示歡迎。我們致力為各相關群體創造長期價值，當中包括我們的投資者、客戶、員工、供應商及所服務的社區。

對於過渡至低碳環境，商業機構亦擔當舉足輕重的角色，我們相信滙豐可以發揮領導作用。我們的策略及經營業務方式著重可持續發展元素。我們矢志與客戶、監管機構及各國政府緊密合作，加快建立更潔淨、更可持續的世界。我們就此目標所採取的行動列載於同樣在今日發布的《環境、社會及管治報告》。

滙豐能夠取得如此佳績，有賴全體員工同心協力。面對2019年的重重考驗，各員工在最困難的情況下仍然發揮專業精神，運用專業知識緊守崗位。本人對於他們為客戶及同儕辛勤工作、努力不懈表示感謝。



集團主席
杜嘉祺

2020年2月18日

集團行政總裁之回顧

我們致力為客戶及股東創造更大價值，並會繼續擴展最具優勢的業務，同時重整表現欠佳的環節。



集團行政總裁
祈耀年

滙豐起源自一個明確宗旨——為客戶聯繫商機。我們希望把握市場增長的機遇，推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，幫助客戶達成夢想，實現抱負。

過去155年來，我們一直秉持這個宗旨行事，並會繼續以此為鑑，將滙豐改造成一家能夠適應經濟、政治和數碼環境變化、符合客戶期望的銀行。

滙豐擁有多項優勢，令我們能夠於眾多競爭對手之中脫穎而出。我們的龐大國際網絡，緊密連繫亞洲和中東地區的高增長市場；領導業界的交易銀行業務，能有效協助客戶把握全球商機；香港、英國和墨西哥的全面零售銀行服務，提供卓越的跨國理財提案。

2018年，我們抱著以客為本的精神，在上述優勢的基礎上開展一項投資計劃，迄今已投入超過86億美元——其中45億美元於2019年投入——將更多客戶引進我們的

國際網絡，改善數碼技術以提升服務水平，並且讓客戶更易於使用我們的銀行服務。有關計劃改進了我們的服務，並通過我們的國際網絡吸引更多客戶流入，同時擴大滙豐在主要市場的佔有率。

2019年的業績穩健，印證了計劃的成效。環球經濟於下半年轉弱，加上地緣政局不穩和利率前景向下，在在打擊上半年的強勁業績（尤其是在亞洲）。儘管如此，我們大部分業務仍然表現良好，特別是亞洲和我們國際網絡所服務的市場。然而，另一些業務則表現欠佳，拖累了集團的回報。

我們致力為客戶及股東創造更大價值，並會繼續擴展最具優勢的業務。但由於經濟環境變遷，我們必須果斷地重整長期表現欠佳的環節，特別是歐洲和美國的環球銀行及資本市場業務。我們亦尋求簡化集團架構，藉此加快改革的步伐，以及降低成本基礎。這將建立一個更精簡、更具競爭力的集團，讓我們能夠更加有效地提升投資者的回報。

財務表現

受到73億美元的商譽減值影響，集團的列賬基準除稅前利潤較2018年下跌33%。商譽減值源於我們更新了對長遠經濟增長前景的假設，影響了我們多項業務，以及計劃中對環球銀行及資本市場業務的重整。經調整除稅前利潤則增加5%，反映四大環球業務中的其中三項都錄得收入增長。儘管我們繼續大力投資於業務增長和金融科技，但在有紀律的成本管理措施推動下，經調整收入增長率仍然高於經調整支出增長率，差額達到3.1%。集團的平均有形股本回報率——我們的重點衡量指標——由2018年的8.6%下降至8.4%。

我們各項目標業務的收入均錄得良好增長，儘管香港業務和英國分隔運作銀行HSBC UK於2019年內受到不明朗因素影響，但雙雙呈現強大抗逆力，經調整收入分別上升7%和3%。墨西哥、印度、東盟和中國內地的業務亦有良好表現。業績

「我們的即時目標是提升回報、投資未來，以及建立平台以推動可持續增長。」

欠佳的主要是美國業務和歐洲的非分隔運作銀行業務，兩者的收入及除稅前利潤均告下跌。

零售銀行及財富管理業務年內表現理想，經調整收入上升9%。數字反映我們於改善客戶服務和增長方面的投資發揮作用，幫助我們贏取新客戶和存款，以及於主要市場增加放貸，其中英國和香港按揭貸款的增長尤為強勁。我們的財富管理業務亦受惠於保險業務的利好市場影響。

工商金融業務的經調整收入上升6%，各主要產品和市場均錄得增長。我們投資於新業務平台和數碼能力，加上貸款增加，提升了吸引新客戶的能力，並有助我們從息差擴闊之中得益，其中以環球資金管理業務和信貸及貸款業務最為顯著。

環球銀行及資本市場業務經歷了挑戰重重的一年，經濟形勢不明朗導致客戶活動減少，當中以歐洲和美國所受打擊最大。即便如此，在交易銀行業務的強勁表現支持下，經調整收入僅較2018年減少1%。

環球私人銀行業務繼續受惠於和其他環球業務的緊密協作，年內吸引了230億美元的新資金流入淨額，經調整收入上升5%。

2020年展望

自1月以來，冠狀病毒疫情爆發已對我們的員工、供應商及客戶造成重大影響，尤以中國內地和香港為甚。我們理解當前的困難，並已制訂措施協助他們渡過這個難關。視乎疫情的發展，經濟可能遭受打擊而放緩，有機會對集團在香港及中國內地的預期信貸損失造成影響。長遠而言，貸款及交易量減少或會導致我們的收入下跌，而客戶供應鏈中斷，亦可能帶來進一步的信貸損失。我們會繼續密切監察事態的發展。

重整業務以達致可持續增長

我們的即時目標是提升回報、創造實力以投資於未來，以及建立平台以推動可

持續增長。我們希望透過以下三方面的工作達到目標。

首先，我們計劃大幅重整集團內表現欠佳的業務。我們現時將大約30%的資本投放於回報率低於股本成本的業務，其中大部分是歐洲和美國的環球銀行及資本市場業務。我們希望這些業務能集中體現滙豐作為一家領先國際銀行的優勢，並精簡我們的業務覆蓋，於必要時退出部分市場，以及減少風險加權資產和成本。

其次，我們會透過提升效率、共享資源和投資於自動化和數碼技術，降低集團的經營成本。

第三，我們希望精簡滙豐的架構，提升執行效率和靈敏度。具體措施包括改變我們的行政架構和減少業務分化、簡化集團的地域覆蓋，以及將零售銀行及財富管理業務和環球私人銀行業務合併，組成全球最大的財富管理業務之一。

總體而言，我們的目標是減少超過1,000億美元風險加權資產總值、將成本基礎降至310億美元或以下，以及於2022年達致10%至12%的平均有形股本回報率。我們計劃將所節省的風險加權資產重新投放至增長及回報較高的其他業務。與此同時，我們希望維持派息水平，以及將普通股一級比率維持在14%至15%，詳情請參閱第12至13頁。

自我於去年8月獲委任以來，我們已減少集團的風險加權資產及等同全職僱員人數，並大幅降低成本增長的速度。由2019年第四季開始，我們亦開始降低歐洲業務的風險加權資產。我們日後匯報業績時會就相關進度提供最新資料。

緊密聯繫客戶，助握無限商機

我們在推動增長、科技和創新方面的投資，提升了客戶服務的水平，協助他們聯繫環球商機。

針對零售客戶的需要，我們於2019年引入了160多項新數碼功能，其中包括經改良的數碼開戶、貸款及按揭申請及即時現金轉賬等，讓他們能夠更輕易使用我們的日常服務。

在香港，我們通過重新設計的PayMe應用程式，讓客戶能夠更加便捷地支付款項，並且推出PayMe for Business，為190萬經常使用PayMe的個人賬戶拓展PayMe生態系統。

環球銀行及資本市場業務於2019年內推出MyDeal，讓客戶能更有效地在初級資本市場執行交易。環球私人銀行業務亦推出一個新的線上投資服務門戶網站，讓客戶更易於管理他們的財富。

工商金融業務於2019年內推出Serai，協助有志發展環球貿易的中小企簡化其國際貿易流程。系統提供一項數碼貸款產品和一個交易平台，連繫買賣雙方，讓他們建立可靠的商業關係。我們在推動區塊鏈技術商業化方面繼續站在國際前線，力求將貿易融資變得更加簡易、快捷和安全。此外，我們於2019年採用區塊鏈技術完成了11項信用證交易，其中包括中國內地首宗跨境交易。

我們的員工

獲邀以暫任性質領導滙豐，令我深感榮幸，我亦非常感謝范寧在過渡期間的協助，令我們的交接順利進行。范寧服務滙豐30多年，是集團的傑出員工，祝願他日後一切順利。

滙豐的員工遍布64個國家和地區，全心投入服務客戶，能夠和他們合作，我感到十分驕傲。我特別感激香港、中國內地和英國的同事，他們在近期的不明朗局勢下緊守崗位，展現出極高的專業精神和堅毅意志。謹此多謝他們的全情投入和大大力支持。

集團行政總裁
祈耀年

2020年2月18日

環球趨勢及策略優勢

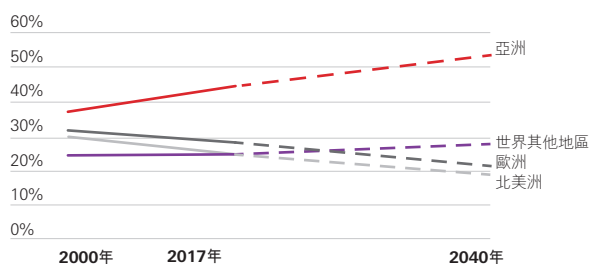
我們矢志成為世界領先的國際銀行，幫助我們的個人、財富管理及企業客戶在我們經營已久的快速增長高回報市場大展鴻圖，並以亞洲及中東市場為焦點。

我們的策略建基於長期環球趨勢

儘管環球經濟增長放緩及減息造成短期不利影響，長期向好的趨勢將持續令銀行業受惠。

亞洲佔全球生產總值的比重預期將繼續擴大。在亞洲、拉丁美洲和中東及非洲增長步伐加快推動下，環球財富預期會持續增加。

全球生產總值(購買力平價)¹ (%)



說明：— 實際 - - 預測

環球財富²
(萬億美元)

2023年	272
2018年	206

+5.7%

2018至2023年複合年增長率

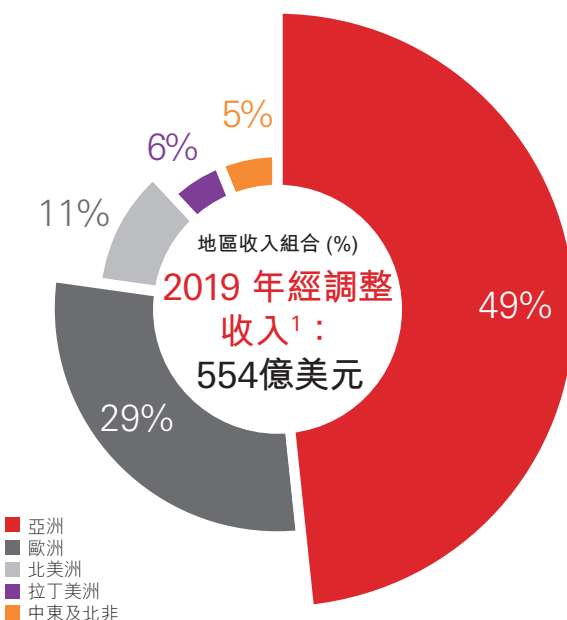
策略優勢有助我們為客戶帶來各種機遇

我們是首屈一指的國際銀行，業務遍及高增長市場

我們在高增長市場維持優越地位，特別是在亞洲及中東市場。

我們擁有強健的財富管理業務，所管理的客戶資產達1.4萬億美元，並由卓越的國際財富管理提案，以及在香港、英國和墨西哥首屈一指的全面零售銀行業務提供支持。

我們在貿易及支付與現金管理方面有領先優勢，交易銀行業務的經調整收入達170億美元，並以覆蓋64個市場的國際網絡作為支援，覆蓋範圍佔全球生產總值及貿易與資本流量逾90%。



¹ 資料來源：《亞洲的未來》，麥肯錫全球研究所，2019年
² 2023年預期環球財富。資料來源：《全球財富報告》，波士頓諮詢公司，2019年

¹ 經調整基準，就地區而言；地區百分比組合成分以包括集團內部收入的地區數字計算。集團收入總額不包括集團內部收入。

資產負債穩健

我們擁有雄厚的資本、資金及流動資金實力。

我們的業務模式多元化，盈利波幅較低。

我們具備持續派息及向股東作出分派的穩健基礎。

普通股權一級比率
(%)

14.7%

2019年	14.7
2018年	14.0
2017年	14.5

高質素流動資產
(十億美元)

6,010億美元

2019年	601
2018年	567
2017年	513

客戶賬項
(十億美元)

14,390億美元

2019年	1,439
2018年	1,363
2017年	1,364

榮獲多個獎項



《銀行家》雜誌2019年交易銀行大獎
全球最佳交易銀行



《歐洲貨幣》雜誌2018至2020年貿易融資調查
環球貿易融資市場領導者



2019年《WealthBriefingAsia》大獎
整體最佳亞洲私人銀行



《歐洲貨幣》雜誌2019年卓越大獎
全球最佳中小企業銀行
香港最佳銀行
墨西哥最佳銀行
全球最佳可持續發展融資銀行



《銀行家》雜誌2019年投資銀行大獎
新興市場最具創意投資銀行



《保險資產管理》雜誌2019年大獎
年度新興市場管理機構

推展集團策略

我們於隨後兩頁詳述2019年履行策略方面的表現以及計劃往後如何推展策略。

推展集團策略

我們會繼續擴展最具優勢的業務，同時整頓表現欠佳的環節。

2018年6月，集團在息口向上、環球經濟穩健增長及地緣政治風險溫和的環境下，制訂了多項優先策略及財務目標。

回顧集團今日在各項業務和地區的業績，儘管在很多方面都有良好表現，尤其是亞洲和中東業務，以及領導業界的環球交易銀行業務，但其他業務卻表現欠佳。集團正面對若干結構性問題，正如我們在2019年第三季業績公布指出，我們已不再預期能夠達到2020年的平均有形股本回報目標。

隨著宏觀經濟環境及利率前景的變化，我們已調低對收入增長的預期，並相應調整業務計劃。我們將提升資產回報狀況、改善集團效率，務求帶動回報上升，創造更大的增長空間。我們的業務最新狀況，載列了我們將如何把滙豐建設成一個更精簡、更具競爭力的集團，讓我們把握更佳優勢，成為全球頂尖的國際銀行。

集團的八項優先策略：2019年成果

在2018年6月的滙豐策略簡報會上，我們針對多個主題，包括「善用業務優勢達致增長」、「提升低回報業務的表現」、「建立一家著眼未來、以客為本的銀行」及「充分發揮員工潛能」，制訂了八項優先策略。2019年底，我們如期推行了八項優先策略中的其中五項，兩項部分達標，另有一項則未如預期（除非另有說明，下文提述的情況均與對上一年比較）。

我們加快推動亞洲業務增長、擴大2018年成立的英國分隔運作銀行HSBC UK的市場佔有率，並調高收入對風險加權資產的比率，以提升資本效益。集團藉著提升效率，令2019年的經調整收入增長率高於支出增長率。零售銀行及財富管理業務和工商金融業務大部分主要市場的客戶滿意度亦維持前三位置，較2017年躍升兩位。

我們憑藉國際網絡推動業務增長的效果不一，在四項交易銀行產品中提升了兩項的市場佔有率。與此同時，交易銀行和國際客戶的收入雖有增長，卻未能達到中至

高單位數的目標增幅。在精簡集團架構及投入資源提升日後業務能力方面，成效亦好壞參半，僱員投入度維持在66%，未能達到連年增長的目標。然而，我們於環境、社會及管治方面取得「領先同儕」的中等風險評級。評級機構Sustainalytics於2019年修訂了評級方法，有關方法的詳情及涉及我們客戶及僱員的部分，請參閱第14至25頁「我們的業務經營方式」，以及載於www.hsbc.com的《環境、社會及管治報告》的介紹。

我們仍然未能扭轉美國業務的弱勢，而且不再預期美國業務的有形股本回報率可於2020年底前達到6%。我們必須整頓美國業務以提升回報。

以上是有關八項優先策略的總結匯報，下文將闡述滙豐2020年的業務最新狀況。我們今後會在績效計劃下匯報進度，取代先前的優先策略，詳情於下一節載列。

2020年業務最新狀況

我們正調整計劃，以提升風險加權資產的回報狀況、降低成本基礎，以及精簡集團架構，目標是提高投資者回報、創造未來的投資能力，並建立支持業務可持續增長的平台。

為了提升風險加權資產回報，我們會將歐美業務中增長及回報偏低的資產，重新調配至集團其他增長及回報較高的業務。具體而言，歐洲業務的重組將集中於整頓歐洲大陸及英國非分隔運作銀行（主要為英國的環球銀行及資本市場業務）的運作，並不涉及包括英國零售銀行及財富管理業務和工商金融業務的英國分隔運作銀行HSBC UK。

重組業務推動增長

我們計劃整頓歐洲的業務模型，聚焦於最具優勢的範疇，削減歐洲業務的風險加權資產約35%，並且減少支出。為此，我們的客戶服務將會集中於歐洲的主要國際客戶，致力協助他們連繫亞洲和中東。環球資本市場業務方面，我們將繼續投資於交易銀行業務並擴大融資能力，同時減少調配資本至利率業務，並退出英國及歐洲大陸的十國集團長期衍生工具莊家活動。在英國，我們的投資銀行活動會集中支持當地的中端市場和國際企業客戶，並透過倫敦的業務中心提供支持。此外，我們有意減少股票業務的銷售和研究活動，以及將結構性產品部門轉移至亞洲。

美國方面，我們需要新的業務模式以提升回報。我們計劃將美國業務轉型為一家以國際業務為重心的企業銀行，主力為國際及中上層客戶提供具針對性的零售銀行服務。我們將會整合美國和倫敦的定息產品業務，將有關產品的全球規模效應最大化，並削減與美國環球資本市場業務相關的風險加權資產約45%。我們計劃把釋出的資金重新投放於工商金融業務和零售銀行業務旗下的無抵押貸款，並增加在數碼科技方面的投資。我們將會削減美國的分行網絡約30%，並開展計劃以整合中後台業務及簡化各職能部門，從而簡化美國業務和降低成本。

我們在歐洲和美國的業務計劃涉及多項重大改革，包括削減環球銀行及資本市場業務的資本。展望未來，我們希望環球銀行及資本市場業務能夠專注服務經營環球業務並倚賴滙豐國際網絡的企業和機構客戶。我們計劃在進一步強化交易銀行業務的同時，加快在亞洲和中東地區的投資，並調撥更多資源到這些地區。我們又計劃加強在亞洲和中東的投資銀行業務實力，但會繼續以倫敦為環球投資銀行業務的中心。環球資本市場業務方面，我們將致力擴展在新興市場和融資業務方面的實力，以及加強機構客戶業務。我們會繼續投資於數碼系統和解決方案，以配合環球銀行及資本市場的重組。

投資於具增長前景和業務優勢的市場

集團會繼續投資以推動業務增長、提升客戶體驗，為所有相關群體創造價值。上述重組所釋出的風險加權資產，將會再投資於高回報的亞洲和中東地區、HSBC UK，以及我們極具優勢的交易銀行和國際財富管理業務。我們提升客戶體驗的措施之一，是加強數碼服務能力，增加客戶滿意度、改進產品配套，以及完善內部流程。例如，我們計劃於2020年在英國全面推出以小型企業為對象的HSBC Kinetic。我們亦會繼續支持全球向低碳型經濟過渡。滙豐承諾於2025年提供及促成1,000

億美元的可持續發展融資及投資，就是其中一項佐證。有關滙豐的一系列環境、社會及管治衡量指標及目標，請參閱第15頁「我們的業務經營方式」。

精簡架構、提升效率、增加授權

我們的重組方案涉及一項重大的削減開支計劃，以及多項精簡架構的措施，目的是降低整體成本基礎，以及加快改革步伐。有關計劃大致可分為三個部分：首先，和已結束業務相關的支出將不復再現。第二，我們計劃透過增加科技投資重組作業流程，降低成本和提升客戶體驗。第三，我們計劃簡化組織架構。此外，我們計劃將環球私人銀行業務和零售銀行及財富管理業務合併，組成一個全新部門「財富管理及個人銀行業務」，而我們的四大環球業務亦將整合成為三個。我們亦計劃合併工商金融業務和環球銀行業務的後勤部門，加強兩項業務之間的協作，但兩者的前線團隊則會維持獨立運作。此外，我們計劃將集團管理委員會內的地區代表由七個減少至四個。為了配合新的組織架構和規模，我們將會重組各環球職能部門和總部。

我們的目標

集團最新的業務計劃期望能於2022年達致三項總體目標：削減風險加權資產總值超過1,000億美元、降低成本基礎至310億美元或以下、藉著削減成本及往後年間重新調配風險加權資產的效益，於2022年達致10%至12%的有形股本回報率。風險加權資產總值的降幅將大部分來自歐洲和英國的非分隔運作銀行以及美國。我們亦計劃將超過1,000億美元資本重新調配至高回報的市場，推動其他業務強勁增長。此消彼長之下，集團的風險加權資產淨值預期將和目前接近，但資產組合可望產生更高回報。我們期望維持現行派息政策，並計劃在2020和2021年重組期間暫停股份回購。

2022年的目標

於2022年底前累積削減風險加權資產總值

>1,000億美元

於2022年將經調整成本基礎降至

310億美元
或以下

於2022年達致有形股本回報率

10%至12%

2025年的目標

提供及促成可持續發展融資及投資

1,000億美元

我們的業務經營方式

支持可持續增長

我們經營業務的目標，在於支持客戶、員工及其他相關群體持續取得成功。

我們的方針

滙豐的目標是把握市場增長機遇，緊密聯繫客戶，助握無限商機。我們致力推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，幫助客戶達成夢想，實現抱負。

為此，我們需要與所有相關群體(包括客戶、員工及營運所在社區)建立良好關係。此舉有助我們實施集團策略，並以可持續方式經營業務。

非財務資料報表

集團提供有關滙豐客戶、員工及我們如何創建負責任企業文化的資料，並呈列滙豐可持續發展策略的更新資料，包括集團落實1,000億美元可持續發展融資承諾的進展情況，以及因應氣候相關金融信息披露工作組(TCFD)作出的第三次披露。

我們的《環境、社會及管治報告》載有本節涵蓋的各項議題之詳情，並已上載至

滙豐網站 www.hsbc.com/our-approach/esg-information 以供查閱。

本節主要涵蓋滙豐的非財務資料報表指引。其他相關資料載於以下章節：

- 有關業務模式的詳情，請參閱第5頁。
- 有關主要風險及如何管理風險的詳情，請參閱第38至40頁。
- 有關性別以外的董事會成員多元化之詳情，請參閱《2019年報及賬目》第172頁。

相關群體	我們收集意見的渠道	我們討論的議題 ¹
 社區	我們樂於與外部相關群體(包括非政府組織)及其他民間社會團體(包括慈善機構)對話。我們會直接討論特定議題，亦會參與外界舉辦的論壇及圓桌會議。	我們討論如何藉向低碳經濟轉型、管理氣候相關風險以支援客戶，當中涵蓋能源、棕櫚油、林木等敏感行業。 有關我們如何支持可持續增長的詳情，請參閱第20至23頁。
 客戶	我們藉與客戶互動、調查、聆聽社交媒體訊息、參與社交媒體及留意客戶投訴，聽取客戶意見。	我們討論的議題廣泛，包括我們如何令銀行服務簡易便捷、如何使業務流程更簡單方便，以及有何計劃令溝通更簡便有效。 有關我們如何支援客戶的詳情，請參閱第16及17頁。
 員工	我們藉員工調查Snapshot、交流會及「暢所欲言」途徑(包括環球舉報平台HSBC Confidential)聽取員工意見。	我們討論的議題廣泛，包括「暢所欲言」文化、身心健康，以及員工持續參與的重要性。 有關我們如何支援員工的詳情，請參閱第18及19頁。
 投資者	我們的股東遍及130個國家/地區。我們透過舉行股東周年大會與股東互動，並舉辦雙邊會談、外部活動及年度環境、社會及管治調查，與投資者進行交流。	我們討論企業表現，並講述如何管理風險及有何管治流程。 有關如何建立負責任企業文化的詳情，請參閱第24及25頁。
 監管機構及政府	我們主動與監管機構及政府部門溝通，以加強彼此關係，了解對我們業務有重大影響的有關期望。	監管機構及政府部門專注於我們對地緣政治及宏觀經濟挑戰的應對策略，亦關注非財務風險(包括網絡及經營復元力風險)、對操守的重視及金融犯罪風險。 有關如何建立負責任企業文化的詳情，請參閱第24及25頁。
 供應商	我們的商品及服務供應商道德及環境行為守則載列我們如何於道德及環境表現上與供應商合作。有關守則在 www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/working-with-suppliers 可供查閱。	我們討論與商品及服務供應有關的經濟、環境及社會影響之相關操守要求。 有關我們對供應商的方針的詳情，請參閱第25頁。

¹ 此表為各相關群體組別的討論要點摘要，而非盡錄所有議題，亦非僅適用於單一相關群體。

我們的環境、社會及管治指標及目標




我們已訂立目標，作為業務經營方式的指引，包括如何經營及如何服務客戶。此等目標旨在協助我們加強本身業務及客戶業務在環保方面的可持續發展，亦有助我們改善員工支持度、促進高級人員多元化，以及提升市場操守。

集團行政總裁、集團財務總監、集團管理委員會成員2020年周年獎勵評分紀錄中，與下列環境、社會及管治指標成效掛鈎的

衡量指標所佔比重達30%。

環境、社會及管治指標亦已納入於執行董事的長期獎勵評分紀錄。2017年執行董事的長期獎勵評分紀錄納入一項300億至340億美元的累計融資及投資目標，而該等融資及投資須用於開發潔淨能源、低碳技術及有利達成《巴黎協定》及聯合國可持續發展目標的項目。2018年執行董事的長期獎勵評分紀錄包括一項以第三方可持續發展評級機構Sustainalytics作出的

評級為準則的環境、社會及管治排名衡量指標。於2019年12月31日，滙豐根據新的Sustainalytics方法達到環境、社會及管治風險中等評級。滙豐的評級表現勝過同業組別，而同業組別包括10家環球銀行、三家新興市場銀行及一家亞太區銀行。2019年長期獎勵評分紀錄則納入一項客戶衡量指標，以鼓勵董事提高在主要市場及具規模市場的客戶滿意度評分，並且於達成與客戶掛鈎業務目標方面取得進展。

	目標	2019年表現
環境		
 可持續發展融資及投資	在2025年底前提供及促成 1,000億美元¹	自2017年累計進展為 524億美元¹
減少業務營運的二氧化碳排放量	在2020年底前每名 等同全職僱員使用 2噸²	每名等同全職 僱員使用 2.26噸²
氣候相關資料披露	繼續按金融穩定理事會 氣候相關金融信息披露工 作組的要求披露資料	公布 第三份 氣候相關金融信息披露 工作組資料披露 (載於第22及23頁)
社會		
 客戶滿意度	8個 具規模市場的 客戶滿意度提高 ³	6個 4個 零售銀行及 財富管理業務 市場維持前三位的 排名及/或 客戶滿意度提高 ³ 工商金融業務 市場維持前三位的 排名及/或 客戶滿意度提高 ³
員工支持度	在2019年底 前 69% 員工推薦滙豐為理想的 工作地方 ⁴	66% 員工推薦滙豐為理想的 工作地方 ⁴ (2018年：66%)
僱員性別多元化	在2020年底 前 30% 高級領導層成員為女性 ⁵	29.4% 高級領導層成員為女性 ⁵
管治		
 持續達致環球操守標準及 有效管理金融犯罪風險	98% 員工完成年度操守培訓	98.2% 員工於2019年完成 操守培訓

1 可持續發展融資承諾及進展數據計入綠色、社會及可持續發展業務。有關完整明細，請參閱第20及21頁。

2 有關碳排放報告的詳情，請參閱www.hsbc.com/our-approach/esg-information/esg-reporting-and-policies的報告指引。隨著我們為下一階段的營運可持續發展策略的新基礎作出定義，航空出差(包括機艙座位等級)的更新匯報方法將納入為新基礎。

3 客戶滿意度表現是根據2017年的基礎計算提高幅度。具規模市場為香港、英國、墨西哥、珠江三角洲、新加坡、馬來西亞、阿聯酋及沙地阿拉伯。

4 目標是於2020年前將員工支持度每年提高三個百分點。2018年的員工支持度為66%。表現以僱員Snapshot結果為依據。

5 於環球職級架構中，高級領導層成員屬0至3級。

客戶

我們的目標是在嚴控金融犯罪風險的同時，增強數碼銀行服務以提升表現，秉持以客為本的方式實現增長。

概覽

我們創造價值的方式是提供客戶需要的產品和服務，並致力在此過程中完全融入客戶的生活。此舉有助我們與客戶建立長久的關係。我們致力保護客戶數據和資料，以及公平待客，藉此保持客戶的信任。當事情出錯時，我們的目標是及時採取行動。在業務營運中秉持崇高操守，是我們確保客戶服務能力並取得長遠成功的基礎。

本節重點提述集團旗下按客戶人數計規模最大的環球業務—零售銀行及財富管理業務，以及規模最大的兩個市場—英國和香港。我們於《環境、社會及管治報告》中計量和報告旗下各環球業務的客戶數據。

投資於科技

我們因應客戶需求及意見，大力投資於數碼化改革，令服務更方便易用，便利各項業務的所有客戶。

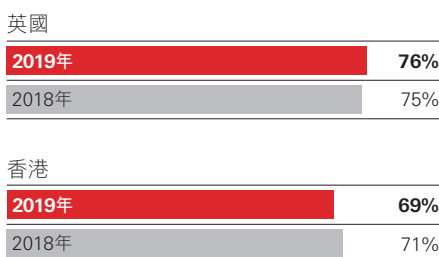
2019年，我們升級了全部38個市場的公開網站、16個市場的網上銀行服務平台及流動理財應用程式，並在多個不同市場推出逾160項新數碼功能，令日常銀行服務更為簡便，包括改進數碼開戶、貸款及按揭申請及即時轉賬。於2019年底，零售流動理財應用程式於英國Apple應用程式商店平均評分為4.8，於香港則為4.7。雖然Android用戶所給評分較低，於英國為4.0，於香港為3.6，但由於我們加強支援Android生物識別認證登入等因素，評分於過去兩年不斷提高。

香港方面，我們的付款應用程式PayMe持續茁壯成長，已註冊消費者賬戶數目約為190萬，功能擴展至涵蓋向售賣產品及服務的商戶付款。

我們收集意見的渠道

我們透過多種渠道聆聽客戶的聲音，包括與客戶交流、意見調查、社交媒體及客戶投訴等。我們利用這些資料改善客戶服務水平。

客戶推薦指數¹ 零售銀行及財富管理



¹ 指數採用0至10作為客戶推薦度問題的評分標準，得出合共100點的指數。調查以具代表性的相關細分市場組別為基礎。數據由凱度提供。

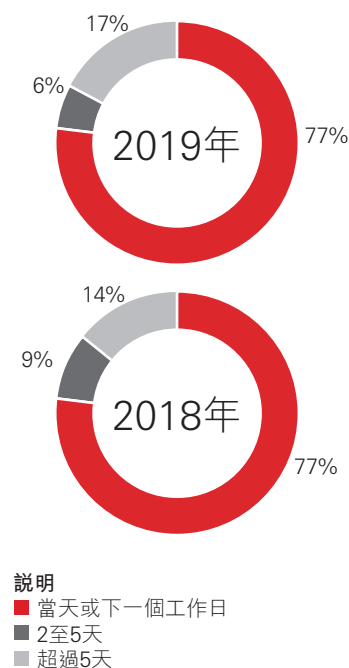
當事情出錯時

為改進服務，我們必須在事情出錯時虛心聆聽意見，承認錯失。我們聆聽客戶投訴，以解客戶之憂，從中找出流程、手續、系統可改善之處。我們重視員工培訓，著重記錄投訴的重要。如此，我們就能提高投訴處理能力，有助確保我們待客公平。我們監察投訴狀況，於管治論壇匯報，並將客戶滿意度表現定為高級行政人員成績的衡量指標之一。

投訴處理

與2018年相比，於當天或下一個工作天解決投訴(不包括還款保障保險的投訴)的個案數字維持不變，但解決投訴所需時間超過五個工作天的個案數字較去年增加，主要因為英國方面的監管變動後，優先處理付款相關投訴所致。

零售銀行及財富管理



說明

- 當天或下一個工作日
- 2至5天
- 超過5天

回應客戶意見

以行動回應客戶意見，有助我們改善服務、流程及溝通。以下為我們就客戶意見而採取行動的若干示例：

焦點問題	行動
令銀行服務簡易便捷	我們於18個市場應用Apple和Android裝置的人臉及觸控認證功能。滙豐語音認證已於五個市場推出，供電話理財客戶使用，2019年登記用戶逾300萬人。於2019年11月，逾89%的全球客戶交易經流動理財或網上銀行辦理，包括逾32%信用卡及存款賬戶銷售，以及約45%的貸款銷售。 於英國、香港和墨西哥，我們新推出不收費或低收費銀行賬戶，以助更多人使用金融服務。於香港，我們的PayMe應用程式運用「轉數快」功能，採納更一目了然的設計，並增設非滙豐銀行賬戶增值功能，令付款變得更簡易便捷。
令業務流程更簡單方便	於英國，我們簡化按揭流程，令成功申請人於十日內收到要約的比例達75%，較2018年48%為佳。我們亦新設專家團隊，為國際客戶提供一站式按揭指引，使客戶辦理按揭更得心應手。 於英國和加拿大，我們推出數碼投資顧問平台，提供按客戶風險狀況特別設計的低收費多元資產方案。於香港，我們推出「FlexInvest靈活智投」服務，供客戶輕易以流動裝置作基金投資，而其低水平的最低投資額及零交易費的特點亦使投資更為普及。
令溝通更簡便主動	因應部分客戶感到保險產品晦澀難明，我們致力用字平白。於香港，我們推出網上平台，以遊戲、影片及文章說明複雜的保險概念。 於英國和香港，我們主動發送提防詐騙提示、未付款通知以至透支提示等各類數碼訊息，以支援客戶，公平待客。由年初至2019年10月，我們發出逾1,100萬條短訊通知英國客戶存款以免繳付透支收費，當中採行動的HSBC UK客戶有58%，First Direct客戶有75%。於2019年，部分英國客戶並無收到透支提示，原因是我們訂有政策不於深夜時份騷擾客戶，加上遇上技術事宜。我們已解決此問題，並將向受影響客戶退款。

經社交媒體溝通

社交媒體是我們與客戶溝通的橋樑，我們藉以使客戶得知最新消息(例如建議如何免受詐騙)，而我們所刊登的體育贊助內容屬最多人讚好及分享之列。我們運用機器學習、人工智能等科技，以助識別潛在服務問題。於2019年，我們設立「癥結」報告，揭示多個市場客戶所提出之主要問題。運用社交媒體以便客戶與我們互動一向是我們的要務，因此我們推出全球Facebook通訊「服務機械人」，以助國

際或外遊客戶向所屬市場的客戶服務團隊查詢。

於2019年，我們加強社交媒體運用能力，為使用微信、新浪微博等中國社交網絡的客戶提供更佳支援。我們與科技公司合作，如今能更深入了解客戶透過上述渠道發布的觀點和意見，有助我們識別服務上的問題及可改善之處。

鑑於社交媒體環境日新月異，我們將繼續檢討滙豐所運用的渠道，並發掘新方法與客戶接觸。於2020年，因應Instagram日趨普及，我們預期會更多運用Instagram。此外，我們亦正探討如何利用WhatsApp等常用通訊應用程式與客戶作更有效的溝通。

未來的分行

儘管客戶的期望和喜好不斷改變，但分行仍是我們服務客戶的重要方式，我們正改善分行地點、形式及分布，並於分行裝設新科技。然而，員工的作用仍是關鍵所在，我們不斷為員工提供適當培訓及工具，以便支援不論是親臨分行還是網上理財的客戶，並為須面對客戶的僱員擴展進修課程，提供技能訓練，以使僱員能滿有自信，隨時代表滙豐應對客戶查詢。於英國、香港、墨西哥、美國、新加坡、印尼及加拿大七個市場，我們現已培訓約6,000名僱員擔任上述新職務。

約有6,000名

僱員受訓擔任財務策劃主任

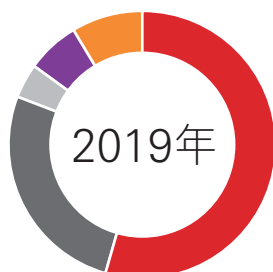
員工

我們的全職員工總數有235,000人，於64個國家及地區工作。我們致力創造一個能夠協助每位員工盡展所長的理想環境。

概覽

集團的員工遍布世界各地，跨越不同文化及社區。我們關注僱員福祉、多元、共融和參與，以及為現在與未來培育員工的技能和能力，務求創造一個讓員工盡展所長的环境。我們利用保密意見調查以評估進度 and 作出調整。我們希望能夠建立坦誠開放的文化，讓員工感到緊密聯繫、支持暢所欲言，而領導層亦會鼓勵員工發表意見。當集團調整架構時，我們會在過程中為員工（特別是需要轉職者）提供支援。

按地區分析僱員(等同全職僱員)分布



- 亞洲 54.7%
- 歐洲 26.4%
- 中東及北非 3.9%
- 北美洲 6.6%
- 拉丁美洲 8.4%

回應意見

焦點問題

行動

增添對暢所欲言的信任

根據Snapshot，近四分之三(74%)的員工在看到認為有錯的行為時能夠暢所欲言，與2018年比較維持不變。僅59%的員工表示，假如他們暢所欲言，他們有信心公司會採取適當行動。我們希望有更多員工能夠有信心地對直屬經理暢所欲言。2020年，我們開展一項計劃，藉以讓員工知道如何就不同類別的關注事項暢所欲言、有關關注事項會如何被調查，而至關重要的是，我們因應提出的關注事項而採取的行動。

提升對精神健康的認知

我們與專家及同事合作，安排特設的網上教育課程，給全體235,000名僱員使用，並已於2019年9月推出。我們亦為管理人員制訂及開始推出額外的教育課程，該等課程均經修訂以確保適合各地文化，並提供不同語言版本。

我們收集意見的渠道

了解員工對集團的感受極為重要，因為此舉有助我們給予他們正確的支援，推動員工茁壯成長，為客戶提供優質服務。我們透過僱員意見調查Snapshot收集他們對滙豐策略、文化、行為、福祉、工作環境等不同主題的看法。調查結果會提交集團管理委員會以及相關執行委員會，讓我們能夠根據相關意見作出回應。

我們調查員工會否推薦滙豐為理想的工作地方，並將之界定為員工支持度。於2019年底，66%完成Snapshot的員工表示他們會推薦滙豐，與去年大致不變。我們明白調查結果與提升這項指標的既定目標(於2020年前將員工支持度每年提高三個百分點)存在差距，並注意到在若干業務範疇的重組架構及裁員工作影響我們的進展。

我們亦深明員工對於策略帶來的影響不如過往正面，對將來的信心亦見轉弱，尤其是在美國及歐洲地區，皆因當時集團正經歷大幅調整及收入增長前景備受考驗，顯示我們需要清晰貫徹的訊息支持2020年業務最新狀況。我們持續在架構變革的過程中為我們的員工提供緊密支援，並發布業務最新狀況以更清晰地傳達訊息。

僱員意見調查Snapshot的結果

	2019年	2018年
我看到滙豐策略的正面影響	▼ 58%	67%
我對滙豐的將來有信心	▼ 66%	75%
在我的範疇上，我信任高級領導層	▲ 65%	64%
我對於在滙豐工作感到自豪	▼ 74%	76%
我會推薦滙豐為理想的工作地方	▶ 66%	66%
我的工作環境讓我發揮最大工作效率	▼ 63%	65%
我感到能夠在看到認為有錯的行為時暢所欲言	▶ 74%	74%
我相信滙豐真的致力鼓勵同事暢所欲言	▼ 72%	74%

僱員留職率

85.7%
(2018年：85.5%)



在集團調整架構期間為員工提供支援

為確保我們在適當位置有適當職位，我們的業務部門會定期重新評估其架構。在集團調整架構期間，我們緊密地為同事提供支援，當中包括將受業務最新狀況影響的同事。我們的重點是首先透過重新調配人手等機制挽留長期僱員。2019年，我們有需要進行裁員，並設法公平和負責任地對待員工。在合適情況下，我們提供適當的通知期並諮詢代表團體。我們使用客觀和合適的選擇準則進行裁員。我們禁止根據與個人特質掛鈎的理由選擇員工，例如性別、種族、年齡或過去是否提出關注事項。在英國和香港等多個市場，我們的遣散費超出法定最低要求，而我們的僱員亦會經由僱員協助計劃額外獲得輔導以及就業過渡支援。

當事情出錯時

我們希望建立讓員工感到能夠暢所欲言的文化。我們鼓勵員工透過日常上報渠道提出對錯誤或不道德行為的關注。然而，我們明白員工在某些情況下需要更慎重提出關注事項。HSBC Confidential是一個環球舉報平台，讓所有現職及已離職的員工能夠保密地提出關注事項。滙豐不會姑息或容忍對提出關注事項的人士作出報復。

我們會獨立透徹調查所舉報的事項，並在適當情況下採取補救行動，包括紀律處

分、解僱及調整浮動酬勞和表現評級。集團監察委員會對監督集團舉報安排負有整體責任並定期省覽最新資訊。

2019年，我們繼續通過培訓推廣集團的舉報安排，促使已提出的個案較2018年有所增長。

▶ 有關舉報平台的詳情，以及我們如何處理個人操守，包括有關工作場所騷擾的培訓計劃，請參閱《環境、社會及管治報告》第29頁。

已提出的舉報個案(有待調查)

2019年	2,808
2018年	2,068

已證實及結束的舉報個案¹

2019年	33%
2018年	34%

¹ 調查發現指控獲得證實或部分證實的個案。

多元及共融

我們恪守公司上下全面適用的多元及共融方針。我們欣然接受員工不同創意、風格和觀點，以反映並了解我們的客戶、社區、供應商和投資者。我們的工作聚焦於確保我們的員工受到重視、尊重和支持，從而讓他們能夠盡展所長、茁壯成長。

我們的30%承諾

2018年，我們參與性別多元運動團體30% Club牽頭的運動，承諾在2020年前達致30%高級領導層成員為女性的目標。為幫助我們達到這個進取的目標，我們訂下指標，以期在2019年底前達到29%。我們已達到29.4%，並繼續採取措施向更均衡領導團隊的目標邁進。

性別 #BalanceforBetter

我們的員工支持集團提升性別多元的目標，而滙豐於2019年國際婦女節的#BalanceforBetter運動是至今最成功的僱員社交媒體運動。我們的環球職工網絡Balance在我們對性別多元的工作中發揮重要作用。2019年，我們為新媽媽和準媽媽締造一系列安全舒適的空間。2019年，我們已設有125間育兒室，並已計劃日後增設更多育兒室。

我們的環球多元及共融策略

2019年，我們開始實施為期兩年的環球多元及共融策略，藉以為員工、客戶、供應商及我們業務營運所在社區帶來更為共

融的成果。我們與全球各地的職工網絡緊密合作以加快進展。

2019年，我們採取行動配合以下四大策略支柱。有關我們於2019年工作範疇的例子，請參閱《環境、社會及管治報告》第31頁。

1 超越性別

我們現正把焦點擴展至性別以外的範疇，涵蓋種族、傷健及性小眾共融的環球方針。

2 我們的職工網絡

我們現正投資資源於全球各地的職工網絡，藉以提升管治。

3 超越僱員

我們現正把行動擴展至僱員以外的範疇，以在業務活動中融入多元及共融元素。

4 完善數據

我們現正完善數據，藉此支持以證據為基礎的方針，推動改變。

1 執行委員會與直接下屬合計數字包括滙豐執行董事、集團常務總監、集團公司秘書長及管治總監及其直接下屬(不包括行政支援人員)。

2 高級領導層指履行環球職級架構中屬0、1、2及3級職務的僱員。

性別多元化統計^{1,2}

控股公司 董事會	9	64%
	5	36%
集團管理 委員會	16	84%
	3	16%
執行委員會與 直接下屬合計	168	73%
	62	27%
高級 領導層	6,915	71%
	2,882	29%
零售銀行及 財富管理業務 高級領導層	748	68%
	353	32%
工商金融業務 高級領導層	715	72%
	284	28%
環球銀行及 資本市場業務 高級領導層	2,327	79%
	623	21%
環球私人 銀行業務 高級領導層	386	67%
	193	33%
滙豐營運、 服務及科技部 高級領導層	751	73%
	276	27%
全體僱員	116,157	48%
	124,801	52%

■ 男性 ■ 女性



支持可持續增長

我們深知滙豐在社會上肩負更重大的角色，亦深信我們可藉業務經營方式來發揮正面影響。我們明白，全球必須向低碳經濟轉型，才能應對氣候變化及創造更可持續發展的未來。

支持客戶及其供應商向低碳經濟轉型是滙豐可持續發展策略的重要一環。為了實現這個目標，滙豐提供可持續發展融資並就制訂符合《巴黎協定》的融資解決方案給予建議，同時亦就轉型及實體風險與客戶保持溝通。

我們深信，滙豐在協助應對氣候變化、環境惡化、貧窮、不平等、和平及公義相關的挑戰上有其擔當的角色，因此，我們承諾在2025年前提供及促成1,000億美元可持續發展融資，作為我們實現聯合國可持續發展目標（「可持續發展目標」）方針的一部分。

可持續發展目標是全球議定的框架，由17個目標及169個具體目標組成，旨在保護地球、消除貧窮以及確保和平繁榮。

2019年，我們共捐出1.007億美元支持慈善計劃，而員工亦在工作天投入257,000小時參與社區義工活動。

滙豐可持續發展融資承諾

我們在2017年11月發布了五大可持續發展融資承諾。我們將於本節概述各項承諾的最新進展：

1 在2025年前提供及促成1,000億美元可持續發展融資、融通及投資資金

自2017年1月1日以來，我們已為符合我們的環境、社會及管治合資格條件（載於我們的可持續發展融資數據錄）的客戶及項目提供524億美元融資、投資及融通資金。獲得我們融資的項目詳情載於下頁。

我們對可持續發展融資的承諾並不包括為協助客戶進行轉型活動（包括可再生能源客戶的合併及收購、貸款息差與可持續發展指標掛鈎的貸款承諾及可持續發展供應鏈融資方案）而已提供的多項其他融資。

2 在2030年前實現100%使用以可再生能源生產的電力，中期目標是在2025年前實現90%的使用率

我們已簽署的可再生能源發電購買協議覆蓋我們29.4%的耗電量，較2018年增加0.9個百分點。此外，每位等同全職僱員的能源消耗量自2011年以來減少了23%（有關我們二氧化碳排放的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第72頁）。2019年，我們達成了在2020年前實現每名等同全職僱員1.2百萬瓦時的節能目標，最終節省的能源達到每名等同全職僱員1.4百萬瓦時。

3 減少涉及燃煤的業務活動並積極促進其他高碳行業轉型

我們繼續就貸款組合中六個轉型風險較高的行業制訂轉型風險評估架構。詳情請參閱第22頁「風險管理」一節有關氣候相關金融信息披露工作組的披露。我們的可持續發展風險政策載於www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk。

4 採納氣候相關金融信息披露工作組的建議以提升透明度

詳情請參閱第22頁我們因應氣候相關金融信息披露工作組意見作出的第三份披露。

5 引領並推動有關可持續發展融資及投資的討論

2019年，我們於滙豐可持續發展融資中心(www.sustainablefinance.hsbc.com)發表45篇報告及文章。這些具有領導思維的文章乃由眾多行業協會及頂尖學術機構的內部主題事項專家以及對外夥伴網絡撰寫。2019年所發表文章的主題包括海運、鋼鐵及水泥等難以減碳行業實現減碳的途徑。



可持續發展供應鏈提高獲取貿易融資的機會

2017年，沃爾瑪宣布制訂「10億噸項目」計劃，與供應商通力合作，致力令全球供應鏈於2030年前減少或避免排放10億公噸的溫室氣體。沃爾瑪亦鼓勵其供應商參與一項名為THESES的第三方計劃。該計劃按可持續發展準則對供應商進行評分，並鼓勵供應商持續作出改善。

2019年4月，我們的亞洲、歐洲及北美洲團隊推出可持續發展供應鏈融資計劃，藉以支持沃爾瑪實現抱負並協助其供應商轉型至更低排放的經濟。該計劃是零售業界的首項可持續發展供應鏈融資計劃，為在可持續發展方面取得持續改善的沃爾瑪供應商提供更多機會，獲取成本與其表現相匹配的貿易融資。這項全球性的合作，充分展示金融機構如何加快客戶在可持續發展方面的工作。

可持續發展融資承諾

我們正穩步實踐在2025年前提供及促成1,000億美元可持續發展融資及投資資金的承諾，而至今已落實了524億美元。我們已為45個國家及地區的项目提供支援，當中包括應對氣候變化及令社會受惠的项目，例如潔淨水源或房屋。可持續發展融資數據

錄(包括對融資承諾有貢獻的项目之詳盡定義)載於www.hsbc.com/our-approach/esg-information/esg-reporting-and-policies。

融通

我們透過提供顧問服務促進資金流動及協助客戶進入資本市場。產品包括：綠色、社會及可持續發展債券；融資顧問委託；短期債務；債務資本市場；及股票資本市場。

累計進展^{1,2}(十億美元)

38.0

2019年	16.6
2018年	11.1
2017年	10.3

2019年摘要

- 滙豐在Dealogic的綠色、社會及可持續發展債券排名中位列第二，並在可持續發展債券排名中位列第一。
- 滙豐多次支持公私營界別發行市場首隻綠色債券，包括為香港、智利及愛爾蘭共和國的首隻主權綠色債券擔任联席牽頭經辦人。

融資

我們提供指定用途的貸款安排。產品包括項目融資(如可再生基建項目融資)及綠色貸款(如合資格綠色產品融資)。

累計進展^{1,2}(十億美元)

12.0

2019年	6.2
2018年	5.3
2017年	0.5

2019年摘要

- HSBC UK授出的綠色貸款符合貸款市場協會的綠色貸款原則。可授予中小企以至大型企業的貸款產品包括綠色貸款、英國行業首項綠色循環信貸融資以及綠色租購、租賃與資產貸款。
- 滙豐就位於蘇格蘭東北海岸的Beatrice海上風力發電場的再融資項目擔任授權牽頭安排行。

▶ 有關Beatrice海上風力發電場的再融資詳情，請參閱《2019年報及賬目》第46頁。

投資

我們投資於定義為對社會負責任投資(「對社會負責任投資」)的基金。這些基金主要避免投資於可對社會造成負面影響的公司，如煙草或博彩。部分對社會負責任投資基金投資於目標為減輕氣候變化所造成的不利影響的公司，另一部分則投資於已制訂明確轉型策略的公司。該等轉型策略可包括使用可替代能源、環保技術及開發可持續發展產品及/或旨在造福社會(如醫療保健、房屋及潔淨水源)的措施。

累計進展¹(十億美元)

2.4

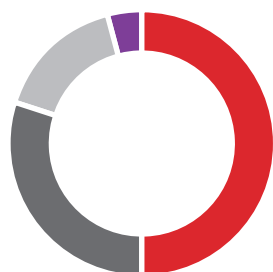
2019年	1.1
2018年	1.1
2017年	0.2

2019年摘要

- 滙豐環球投資管理宣布設立一隻新的綠色債券基金HSBC Real Economy Green Investment Opportunity GEM Bond Fund。該基金旨在讓投資者發揮實體經濟影響，以落實《巴黎協定》並實現可持續發展目標。
- 我們根據聯合國負責任投資原則獲得A+/A評級。

按地區分布列示的進展

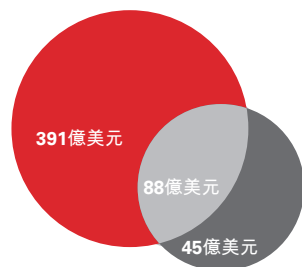
以下地區分布表乃按管理主要客戶的地區呈列。



說明

- 歐洲 50%
- 亞洲 30%
- 美洲 16%
- 中東及北非 4%

綠色、社會及可持續發展明細



說明

- 綠色
- 社會
- 可持續發展

綠色、社會及可持續發展明細

滙豐1,000億美元承諾的進展可分為三類：

- 綠色：屬於國際資本市場協會綠色債券原則所界定的合資格綠色項目類別的項目，或核心業務屬於其中一個類別的公司。
- 社會：屬於國際資本市場協會所界定的合資格社會項目類別的項目。
- 可持續發展：具備綠色及社會目的且符合上述原則的項目。

1 PwC按照國際鑑證委聘準則3000(經修訂)「審計及審閱過往財務資料以外的鑑證委聘」，就1,000億美元可持續發展融資承諾於2019年12月31日的進展進行有限度鑑證。相關資料可參閱滙豐網站www.hsbc.com/our-approach/esg-information/esg-reporting-and-policies。

2 融通總額中包括就滙豐所發行綠色/可持續發展目標債券提供價值28億美元的顧問服務。我們的綠色債券報告概述，並在資產登記冊列出構成債券發行的貸款。最新報告包括於2019年6月30日的結欠15億美元(已計入融資總額內)。綠色債券報告及資產登記冊載於www.hsbc.com/investors/fixed-income-investors/green-and-sustainability-bonds。

氣候相關金融信息披露工作組(「TCFD」)

在限制氣候變化及支持向低碳經濟轉型方面，我們必須盡我們的職責，而滙豐亦是金融穩定理事會相關工作組披露建議的簽署方之一。這是我們根據相關架構作出的第三次披露。

管治

我們設有成熟的管治架構，以助確保氣候變化相關風險在業務最高層獲得考慮。

風險狀況報告於每次董事會會議中呈示各董事，當中包括業務面對的主要風險(在適當情況下，氣候風險亦包納在內)。董事會主要由獨立非執行董事組成。集團行政總裁及集團財務總監必須為董事會成員。於2019年，集團風險管理總監亦為董事會成員。由2020年1月1日起，此職位不再須由董事會成員擔任，但集團風險管理總監仍將出席董事會會議。職能方面，集團風險管理總監負責定期向董事會及集團管理委員會以口述或書面形式直接提出關注事項。

董事會及地區執行委員會就我們的策略承諾提供督導，並從我們的氣候業務委員會獲得意見。集團管理委員會風險管理會議每月省覽「首要及新浮現風險」報告，並透過該報告對氣候風險進行監督。專設氣候風險論壇及環境、社會及管治督導委員會亦會就氣候承諾提供行政監

督。我們已根據高級管理人員制度，為有關實體正式釐定氣候變化所致財務風險之管理責任。

於2019年，董事會舉行為期一天的可持續發展融資及氣候變化「大師課程」，集團風險管理委員會就可持續性及氣候變化風險管理進行主題檢討，而集團監察委員會亦於四個獨立會議探討環境、社會及管治議題。我們的員工於2019年已完成逾5,300個有關可持續發展的培訓單元，較去年增加41%。

有關我們如何獎勵高級管理層及在制訂策略方面如何利用氣候相關披露的詳情，請參閱第15頁。

策略

作為我們支持向低碳經濟轉型的重點工作之一部分，我們承諾於2025年前提供1,000億美元的可持續發展融資、融通及投資資金。截至2019年底，此目標已完成524億美元，其中436億美元與綠色或可持續發展產品相關。另外，滙豐於2019年榮獲《歐洲貨幣》雜誌提名為「全球最佳可持續發展融資銀行」。

我們了解很多客戶正實施調整，向低碳經濟轉型，而我們行業各成員必須共同合作，找出衡量相關活動的新方法。

於2019年，滙豐參與CDP(前稱碳信息披露項目)工作小組，進行有關金融業界披露的制訂工作。我們亦與麻省理工學院

的氣候變化專家合作，共同制訂多個探索性的轉型境況。這些境況乃用於加深我們內部對轉型各方面的了解，包括轉型可能涉及的不同速度、所要求的投資水平、對能源系統配置的影響，以及廣泛的宏觀經濟成本。

風險管理

我們目前正將氣候相關風險(包括實體及轉型風險)納入風險的管理及監察範圍。我們的承受風險水平聲明經董事會批准，並載有氣候風險管理方法的定性聲明。我們有意於2020年進一步完善氣候風險聲明的內容。

於2019年，超過800名員工已獲得有關氣候風險的培訓，以加強與顧客的溝通交流。有關我們如何管理可持續發展風險的詳情，請參閱《環境、社會及管治報告》第42至43頁。

我們透過CDP報告本身經營活動的排放情況，並於2019年的CDP披露獲得A-的領導力評分。

自修訂能源政策後，我們並無同意向任何地方的新建燃煤發電廠提供項目融資。

有關特定行業的可持續發展風險政策詳情，請參閱www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk。

與滙豐業務可持續發展有關的詳情，請參閱www.hsbc.com/our-approach/building-a-sustainable-future/sustainable-operations。

表1：按行業劃分的批發貸款轉型風險承擔

按行業劃分的轉型風險	石油及天然氣	建造及建築	化工	汽車	電力及公用事業	金屬及採礦	總計
2019年估客戶及同業批發貸款總額的百分比 ^{1,2,3}	≤ 3.8%	≤ 3.9%	≤ 3.9%	≤ 3.2%	≤ 3.2%	≤ 2.7%	≤ 20.6%
2018年估客戶及同業批發貸款總額的百分比 ^{1,2,3}	≤ 3.9%	≤ 3.8%	≤ 3.9%	≤ 3.4%	≤ 3.0%	≤ 2.8%	≤ 20.8%

1 表中所示金額包括支持向低碳經濟轉型之綠色及其他可持續發展融資貸款。隨著可得數據增加並獲納入我們的風險管理系統及流程，量化我們就較高轉型風險行業所承受之風險承擔的方法及轉型風險指標將逐步演變。

2 我們透過兩步法將交易對手分配至較高轉型風險行業。首先，倘一組互有關連的交易對手的主要業務屬較高轉型風險行業，無論組內各債務人從事何種行業，提供予該組之所有貸款均須予以計入。第二，倘一組互有關連的交易對手的主要業務屬非較高轉型風險行業，則僅計入提供予屬較高轉型風險行業之個別債務人的貸款。

3 客戶及同業批發貸款總額為6,800億美元(2018年：6,680億美元)。

氣候相關金融信息披露工作組(「TCFD」)(續)

制訂應對轉型風險的方針

我們已開始制訂及發布新的轉型指標，以協助我們加深了解此主題的複雜性。

轉型風險是指客戶因全球經濟由高碳向低碳轉型而未能履行財務責任的可能性。

我們從三個角度考量轉型風險：了解我們對轉型風險的承擔；了解客戶如何管理轉型風險；以及衡量客戶在減少碳排放方面的進度。

為加深了解我們對轉型風險的承擔，於2018年，我們根據各行業所佔的全球二氧化碳排放量及其他因素，識別出六個轉型風險較高的行業。該等轉型風險行業與我們對其之風險承擔於表1披露。表中數字反映所有從事該等行業的客戶之貸款活動，當中包括對環境負責的貸款活動和可持續發展融資活動。這表示為屬於較高轉型風險行業的大型企業提供的綠色融資亦包括在內。有關我們如何定義交易對手是否屬「較高轉型風險」的詳情，請參閱上一頁的註釋2。

於2019年，為了更深入了解客戶如何管理轉型風險，我們已透過會議或電話與所有行業的客戶互動超過3,000次，討論他們對氣候變化所採取的方針。我們亦制

訂了一項問卷調查，以加深了解客戶的氣候轉型策略。我們獲得屬於該六個轉型風險較高行業之逾750名客戶的回應，佔我們風險承擔34%。我們正利用有關資訊制訂決策及策略。例如，有關資訊有助我們了解哪些客戶須適應轉型、他們對轉變的準備程度，以及識別支持轉型方面的潛在商機。此類資訊亦可用作補充我們的信貸風險管理流程中對轉型風險的管理。

為加深我們對客戶在減少碳排放進度方面的了解，我們於2019年推出一項先導計劃，開發一系列新的轉型指標，幫助披露我們的客戶過渡至低碳經濟的進展。作為該先導計劃的一部分，我們向屬於該六個高轉型風險行業之超過900名客戶計量加權碳強度比率。我們首先經由第三方供應商CDP獲取客戶的總收入碳強度。該收入碳強度即每百萬美元收入所產生的碳排放量。計算方法為直接和間接排放量(即範圍1和範圍2排放量)除以總收入，然後就我們於行業內對有關客戶的風險承擔予以收入碳強度比率加權。

下一步

於2020年，我們有意繼續尋求可用數據，以加深對客戶組合所涉排放量的了解。我們亦將持續按照地區基準，就有關天災

風險檢討零售方面的風險承擔，例如考慮我們已提供融資的物業之水災風險。該等檢討旨在協助我們識別容易受氣候變化影響的主要範疇、受相關影響的物業組合及經濟活動。我們亦將因應滙豐大樓及分行檢討與氣候變化相關的實體風險政策及程序。該等檢討將有助我們了解政策及程序上的任何差別，並改善我們對實體風險承擔及其在一段時間內之變化的理解。

就來年的氣候相關金融信息披露工作組披露而言，我們預期會披露更多有關氣候壓力測試方法的定性資訊。

成員資格

氣候融資領導倡議創始成員

Chapter Zero：董事氣候論壇創始成員

金融業操守監管局及審慎監管局的氣候金融風險論壇成員

氣候金融風險論壇的氣候風險工作小組主席

有關與可持續發展相關的成員資格詳情，請參閱www.hsbc.com/our-approach/esg-information/sustainability-memberships。

表2：客戶問卷回應和碳強度樣本數據

	石油及天然氣	建造及建築	化工	汽車	電力及公用事業	金屬及採礦	總計
已完成問卷的行業比例 ⁴	33%	37%	27%	39%	30%	44%	34%
在問卷中回應指已設有董事會政策或管理計劃的比例 ⁴	84%	51%	85%	64%	94%	62%	72%
有關行業佔高轉型風險行業的比重 ⁴	18%	19%	19%	15%	15%	13%	100%
試點客戶所佔總行業的比例 ⁴	38%	41%	30%	52%	42%	46%	41%
透過CDP匯報碳強度數據的試點客戶比例 ⁴	49%	53%	38%	48%	38%	30%	44%
每百萬美元收入所產生的加權平均碳排放量(客戶總排放量/按風險承擔加權的收入) ^{4,5}	688	408	517	301	7,235	787	

⁴ 所有百分比均按風險承擔予以加權。

⁵ 表2的碳強度數據在計算中採納了客戶向CDP提供的回應。如客戶未有填妥CDP問卷，則有關資料不會納入數據。CDP問卷屬自願性質，客戶可在指定年內的4月至7月期間完成，而問卷答案不一定全部於某個時間點填寫。經由CDP獲取的數字並未個別驗證。碳強度比率按CDP使用已匯報數字及估計數據計算。碳排放量以噸二氧化碳當量(tCO₂e)計算，而收入則以百萬美元計算。



負責任的企業文化

滙豐致力幫助人們把握機遇。為此，我們有責任保障客戶與社區的利益，維護金融體系的穩健性。

概覽

我們以負責任的方式經營業務，堅守嚴謹的企業管治水平。

我們致力與監管機構合作，維護金融體系的安全，並奉行金融業監管規則及規例的精神與條文。我們決意以果敢正直的方式行事，並從過往事件中學習以免重蹈覆轍，致力重建外界對金融業的信任。

我們積極履行社會責任，包括納稅及以具透明度的方式經營業務。我們亦設法確保工作場所及供應鏈遵守普世人權標準，並繼續致力提升集團的合規管理能力。

我們深明，普惠金融的進一步實踐需要不懈努力，而我們亦正推行多項措施，增加各界獲取金融服務的途徑。

- ▶ 有關我們企業管治的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第156頁。
- ▶ 有關「負責任的企業文化」的詳情，請參閱《環境、社會及管治報告》第48頁，或瀏覽 www.hsbc.com/our-approach/esg-information。

非金融風險

我們運用一系列工具來監察和管理非金融風險，包括承受風險水平、風險圖譜、首要及新浮現風險以及壓力測試程序。2019年，我們繼續加強非金融風險管理方針，並推出改革計劃加快有關方面的工作。該方針列明非金融風險管治要求及承受風險水平，並提供最重大非金融風險及相關監控概覽，當中納入的風險管理系統有助實現主動的風險管理。我們的焦點是簡化風險管理方針、提升監督成效和改善端對端風險識別及管理。我們的目標是於2020年上半年取得進展，並在長遠方面建立相關能力。

網絡保安

我們經營業務的環境日益複雜，網絡威脅與日俱增。有見及此，我們投入大量資源增強業務及技術監控措施，以預防、偵測及應對這些威脅。

我們不斷對普遍攻擊類型的威脅水平及潛在後果進行評估，並加強控制措施，以減少受到先進惡意程式、數據洩漏、支付系統滲透及阻斷服務攻擊影響的機會和程度。

我們繼續加強網絡保安能力，包括威脅偵測及存取監控，以及備份與復原。防禦策略的重要一環是確保員工時刻留意網絡保安事宜及了解匯報事故的程序。我們於2020年將會集中加強使用數據分析方法，繼續推行網絡保安教育及溝通計劃，並有助確保網絡措施能夠在集團上下充份發揮作用。

- ▶ 有關「首要及新浮現風險」的詳情，請參閱第39頁。
- ▶ 有關我們如何保護客戶資料的詳情，請參閱《環境、社會及管治報告》第24及25頁。

金融犯罪合規

為了在維護全球金融體系的穩健性方面出力，我們已經並持續投入大量資源，增強在查察、阻止及預防金融犯罪方面的實力，並與政府及其他銀行合作，促進各方在這一領域的集體利益。有關措施讓我們能更有效減低金融犯罪風險。我們已正式制訂承受風險水平。

- ▶ 有關我們承受風險水平聲明的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第73頁。



為弱勢客戶提供銀行服務

繼成功推出向英國的人口販賣及現代奴役受害者提供受監管銀行賬戶的試行計劃後，有關服務於2019年進一步擴展。這項計劃在英國史無前例，而我們的工作亦獲聯合國引用為銀行為人口販賣受害者提供支援的典範。截至2019年12月，超過300人已獲提供賬戶。

我們的「無固定地址服務」亦為無家者提供銀行服務。該服務讓無固定家居地址的弱勢人士獲得工資及福利款項，並支持他們重建生活。因此，HSBC UK榮獲《銀行家》雜誌評選為「2019年度最佳銀行」，表揚我們在英國提供的普惠金融服務。

防賄賂及反貪污

我們恪守崇高的道德行為標準，對賄賂及貪污實行零容忍政策，我們認為這類行為不道德且違背良好企業管治。我們要求集團上下遵守經營所在的全部市場及司法管轄區之一切防賄賂及反貪污法律。我們設有全球防賄賂及反貪污政策，有關政策落實了多項全球倡議，例如經濟合作與發展組織(「經合組織」)的《國際商務交易活動反對行賄外國公職人員公約》，以及聯合國全球契約第十項原則。我們繼續投資於科技和培訓，藉以支持以上政策。2019年，97%的員工透過強制性電子學習課程接受培訓，而逾2,900名員工接受以職務為本的專屬培訓。於2020年底前逾12,000名從事高賄賂風險工作的員工將接受專項培訓。

重建信任

由於過往的錯誤持續備受關注，在行業內重建信任仍屬重大挑戰。滙豐決意從過往錯誤中學習，並設法制訂及推行特定的具體措施，以免日後再次發生。在《環境、社會及管治報告》中，我們已就如何從過往的錯誤中學習提供三個示例，有關資料載於《環境、社會及管治報告》第50至52頁。

有關法律訴訟及監管事宜的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第308頁。

稅務

我們致力實踐各業務所在地的法律條文與精神。我們的目標是與所有稅務當局維持坦誠透明的關係，旨在確保及時協商，解決任何不明朗或有爭議的問題。故此，我們認為集團已於業務所在司法管轄區繳納應課的公平稅項。

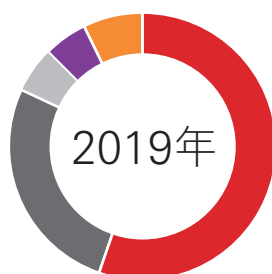
我們已採納英國2009年推出的《銀行稅務實務守則》，並按照正式稅務風險管理架構管理稅務風險。

我們應用多項在全球金融危機後推出以改善透明度的稅務措施。該等措施針對公司及其客戶的稅務狀況，包括：

- 美國《外國賬戶稅務合規法案》(「FATCA」)；
- 經合組織的自動交換金融賬戶資料標準(「共同匯報標準」)；
- 《資本規定(按國家)匯報規例》；
- 經合組織稅基侵蝕和利潤轉移(「BEPS」)措施；及
- 英國有關未能阻止協助逃稅的企業刑事罪刑法例。

有關我們已付稅項的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第72頁。

按地區列示已付稅項
(十億美元)



- 歐洲 31億美元
- 亞洲 15億美元
- 中東及北非 3億美元
- 北美洲 3億美元
- 拉丁美洲 4億美元

人權

滙豐有關尊重人權的承諾主要適用於我們的員工、供應商及貸款活動。有關承諾載於集團2015年的人權聲明。此聲明連同集團《環境、社會及管治報告》以及我們根據英國《現代奴役法》所作出的聲明(當中包括進一步資訊)載於www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact。

對供應商的方針

我們為聘用外部供應商制訂全球貫徹使用的標準及程序。我們要求供應商符合我們的合規及財務穩定規定，並遵守可持續發展的行為守則。準時付款非常重要，因此我們致力按照當地規定(包括英國的《迅速付款守則》)向供應商付款。

我們為商品及服務供應商制訂道德及環境行為守則，全體供應商均須遵循。儘管各業務及部門有責任監督所聘用的供應商，環球採購部門亦須負責對供應商進行行為守則審視程序。

我們的目標是時刻與供應鏈夥伴就可持續發展攜手合作，一旦發現供應商或旗下任何分判商未有遵循守則，我們會與有關方共同制訂改進計劃，或在有需要時終止合作關係。

我們要求供應商採納的道德行為守則載列對經濟、環境及社會影響的標準，並闡釋設立管治及管理架構的要求，以有助確保供應商遵循有關守則。

我們的供應商管理行為原則亦載列我們就法律及商業責任而言如何與第三方供應商進行商業往來，亦闡釋我們如何通過符合滙豐價值觀的行為及行動來公平對待供應商。

我們擁有彼此相連的環球供應基礎及切合我們經營業務所在社區的周全採購策略，有助確保我們能夠滿足不同客戶的需要。我們的供應商多元共融行動計劃鼓勵聘用由少數族裔擁有的公司和中小企。

我們的《供應商行為守則》及多元化策略載於www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/working-with-suppliers。

財務概覽

管理層評估集團財務表現時，會使用一系列財務衡量指標。該等指標著重反映我們為股東帶來可持續回報及維持滙豐財力穩健的成效。

內容提要

2019年，列賬基準除稅前利潤為133億美元，減幅33%，包括2019年的商譽減值73億美元，而經調整除稅前利潤為222億美元，增幅5%。大部分業務表現穩健，唯部分範疇對集團回報造成負面影響。

零售銀行及財富管理及工商金融的環球業務年內收入增加，於亞洲最為顯著，而環球私人銀行業務新增資金流入淨額230億美元。然而，經濟不明朗及息差受壓的狀況持續，不利環球資本市場及環球銀行業務（尤其在歐洲），令環球銀行及資本

市場業務收入低於2018年。與2018年的平穩情況相比，預期信貸損失及其他信貸減值準備上升，相當於客戶貸款總額平均值的0.27%。我們在繼續投資的同時，亦密切管理營業支出，經調整營業支出增幅低於去年，有助令2019年經調整收入增長率與支出增長率之差為正數。

2019年平均有形股本回報率為8.4%。收入狀況面臨挑戰，加上前景轉趨黯淡，我們預期無法於2020年達到11%的有形股本回報率目標。有見及此，我們打算重整表

現欠佳的業務，將資源重撥至回報較高的業務，著手處理龐大的成本基礎，並且精簡架構。

自2020年1月起，冠狀病毒疫情的爆發對香港及中國內地的經濟造成打擊，並可能影響2020年的業務表現。

2018年6月財務目標之實現情況

平均有形股本回報率(%) ▶

8.4%

2019年	8.4%
2018年	8.6%
2017年	6.8%

經調整收入
上升

5.9%

經調整營業支出
上升

2.8%

經調整收入增長率與
支出增長率之差

3.1%

就有關年度宣派股息
總額(十億美元)

103億美元

2019年	10.3
2018年	10.2
2017年	10.2

平均有形股本回報率 ◀

2019年，平均有形股本回報率為8.4%，而2018年則為8.6%。

2018年6月制訂策略之時，我們定下目標，於2020年底前取得11%以上的列賬基準有形股本回報率。現時收入狀況面臨的挑戰更為艱鉅，因此我們預期無法於2020年底前達到此目標。

經調整收入增長率與支出增長率之差 ▶

經調整收入增長率與支出增長率之差用於計量經調整收入變動率與經調整營業支出變動率之差。

2019年，經調整收入增長5.9%，而經調整營業支出增長2.8%，故經調整收入增長率與支出增長率之差為正3.1%。

股息

我們計劃於可見未來繼續將年度派息額維持於現時水平。能否維持股息將視乎集團的整體盈利能力、能否重新調配效益較低的已使用資本，以及能否適時達致監管規定資本水平。

2020年業務最新狀況及集團新訂財務目標

我們在業務最新狀況中提述於2022年前大幅改善集團回報的目標，務求符合增長計劃，以及維持現行的派息政策。我們計劃削減投放資本於表現欠佳的業務並降低支出，進一步將資源集中於高回報和增長前景較佳的市場，並致力精簡複雜的集團架構，包括削減集團及中央的支出，同時提升集團資本效益。

在此計劃下，我們的目標包括：於2022年底前削減風險加權資產總值超過1,000億

美元，並將該等風險加權資產再投資，令2019至2022年間的風險加權資產水平大致持平；進行45億美元的新一輪削減支出計劃，將2022年的經調整成本基礎降低至310億美元或以下；以及於2022年達致10%至12%的列賬基準有形股本回報率，將削減成本的所有得益及重新調配的風險加權資產撥作往後年度的資本。

為達致集團目標，我們預計會產生約60億美元重組支出，大部分的重組支出將

於2020及2021年產生。此外，我們預期於2022年前產生約12億美元的資產出售成本。

我們擬維持派息水平，及將普通股權一級（「CET1」）比率維持在14%至15%，並計劃於2022年底前達到這個範圍的上限。

集團計劃於2020及2021年暫停股份回購，直至2022年起再行恢復有關中和發行以股代息股份影響之措施。

列賬基準業績

列賬基準利潤

列賬基準除稅後利潤為87億美元，較2018年下跌63億美元，跌幅為42%。

列賬基準除稅前利潤為133億美元，下跌65億美元，跌幅為33%，主要由於列賬基準營業支出增加，包括商譽減值73億美元，該減值主要與我們各地的環球銀行及資本市場業務及歐洲的工商金融業務有關，反映長期經濟增長率假設下跌，而環球銀行及資本市場業務而言，則反映重組業務計劃。此外，2019年列賬基準營業支出計及額外客戶賠償準備13億美元，以及重組架構及其他相關成本8億美元。相比之下，2018年列賬基準營業支出包含8億美元與法律及監管事宜相關之和解開支及準備。

以工商金融業務及零售銀行及財富管理業務為主的準備增加，令列賬基準預期信貸損失增加(當中計及2018年有特定貸款釋出多項資金)，因此列賬基準利潤亦受不利影響。

各環球業務(環球銀行及資本市場業務除外)列賬基準收入增長，抵銷上述部分因素。零售銀行及財富管理業務收入增加，乃由於有利市場變動5億美元、有利精算假設變動2億美元、資產負債增長以及之前利率上升對零售銀行業務收益率的刺激。工商金融業務的收入增長主要來自環球資金管理業務以及信貸及貸款業務。此外，沙地英國銀行與沙地阿拉伯Alawwal bank合併後的8.28億美元攤薄增益、環球銀行及資本市場業務的信貸及資金估值調整錄得有利變動淨額2億美元、企業中心所持個別債券於2018年重新分類後，掉期合約按市值計價導致的虧損1.77億美元不復再現，以及零售銀行及財富管理業務和工商金融業務於2019年錄得出售利潤1.57億美元均屬收入變動的因素。

若不計及重大項目的不利變動淨額71億美元，以及不利的貨幣換算差額5億美元，除稅前利潤增加10億美元。

自2020年1月起，冠狀病毒疫情的爆發為我們的員工、供應商及客戶帶來影響，特別是在香港及中國內地。目前抗疫前景尚未明朗，我們將密切監察最新發展。我們的業績可能會受到保險業務的預期信

列賬基準除稅後利潤

87億美元

(2018年：150億美元)

每股基本盈利

0.3美元

(2018年：0.63美元)

列賬基準業績	2019年 百 萬 美 元	2018年 百 萬 美 元	2017年 百 萬 美 元
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(「收入」)	56,098	53,780	51,445
預期信貸損失/貸款減值及其他信貸風險準備	(2,756)	(1,767)	(1,769)
營業收益淨額	53,342	52,013	49,676
營業支出總額	(42,349)	(34,659)	(34,884)
營業利潤	10,993	17,354	14,792
應佔聯營及合資公司利潤	2,354	2,536	2,375
除稅前利潤	13,347	19,890	17,167
稅項支出	(4,639)	(4,865)	(5,288)
除稅後利潤	8,708	15,025	11,879

貸損失增加、收入減少及市場波動的不利影響，並取決於疫情的持續情況。集團的其他業務亦可能因供應鏈受影響而產生預期信貸損失。

列賬基準收入

列賬基準收入為561億美元，較2018年增長23億美元，增幅為4%，增長來自零售銀行及財富管理業務、工商金融業務(如上所述)及企業中心，部分增幅被環球銀行及資本市場業務收入下降所抵銷。

重大項目的有利變動淨額為9億美元，主要包括沙地阿拉伯的8.28億美元攤薄增益，以及金融工具的有利公允價值變動2億美元，但被16億美元的不利貨幣換算差額抵銷有餘。

若不計及重大項目和貨幣換算差額，收入增加31億美元，增幅為6%。

列賬基準預期信貸損失

列賬基準預期信貸損失為28億美元，較2018年增加10億美元，增幅為56%，乃由於工商金融業務以及零售銀行及財富管理業務增加準備，以及2018年有特定貸款釋出多項資金，尤其是環球銀行及資本市場業務以及工商金融業務。2019年預期信貸損失包括反映香港經濟前景的準備，以及與英國經濟不明朗有關的準備撥回。

若不計及貨幣換算差額，預期信貸損失增加11億美元，增幅為63%。

列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為423億美元，較2018年增加77億美元，增幅為22%，主要由於重大項目的不利變動淨額79億美元，當中包括：

- 商譽減值73億美元，其中40億美元及25億美元分別主要與環球銀行及資本市場業務以及歐洲的工商金融業務有關，前者反映長期經濟增長率假設下跌及重組業務計劃，而後者則反映長期經濟增長率假設下跌；

- 客戶賠償計劃支出13億美元，其中12億美元與還款保障保險有關，主要原因為2019年8月期限前的投訴量增幅較預期高，而2018年則為1億美元；及

- 重組架構及其他相關成本8億美元，當中包括遣散支出7.53億美元，乃與環球業務及部門的成本效益措施有關。我們預期該等措施每年所節省的成本將大約相等於2019年的遣散支出。

部分被下列項目所抵銷：

- 2018年與法律及監管事宜相關之和解開支及準備8億美元不再現。

若不計及重大項目和有利的貨幣換算差額11億美元，營業支出增加9億美元，增幅為3%。

列賬基準之應佔聯營及合資公司利潤

列賬基準之應佔聯營公司利潤為24億美元，較2018年減少2億美元，減幅為7%。此數額包括1億美元的不利貨幣換算差額。減幅亦反映應佔沙地英國銀行利潤下跌，原因是預期信貸損失撥備增加及因沙地英國銀行與Alawwal bank合併而產生的其他支出，但來自交通銀行股份有限公司(「交通銀行」)的收益增加，抵銷了部分減幅。

稅項支出

稅項支出為46億美元，較2018年減少2億美元，但2019年實質稅率為34.8%，高於2018年的24.5%，主要由於2019年有不可扣稅的商譽減值。

股息

董事會已於2020年2月18日宣布第四次股息為每股普通股0.21美元。

經調整業績

集團之列賬基準業績乃根據IFRS編製，詳情載於《2019年報及賬目》第240頁的財務報表。

我們亦呈列替代業績衡量指標。經調整業績是一項替代業績衡量指標，用作使對內及對外匯報資料的方式保持一致、識別及量化管理層認為屬重大的項目，並反映管理層如何評估按期計算的業績

表現。替代業績衡量指標將以此符號標示：▶

為計算經調整業績，我們已就下列項目作出調整：

- 貨幣換算差額的按年影響；及
- 重大項目之影響(此等項目會扭曲按年比較數字，因此剔除以加深對業務相關趨勢的了解)。

環球業務的業績按經調整基準呈列，與我們管理和評估環球業務表現的方式一致。

▶ 列賬基準業績與經調整業績的對賬(包括一系列重大項目)載於《2019年報及賬目》第56頁。

經調整業績 ▶	2019年 百萬美元	2018年 百萬美元	不利 百萬美元	有利 百萬美元	%
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(「收入」)	55,409	52,331		3,078	6%
預期信貸損失/貸款減值及其他信貸風險準備	(2,756)	(1,689)	(1,067)		(63)%
營業支出總額	(32,795)	(31,906)	(889)		(3)%
營業利潤	19,858	18,736		1,122	6%
應佔聯營及合資公司利潤	2,354	2,446	(92)		(4)%
除稅前利潤	22,212	21,182		1,030	5%

經調整除稅前利潤 ▶

經調整除稅前利潤為222億美元，較2018年增加10億美元，增幅為5%。

經調整收入增加31億美元，主要反映零售銀行及財富管理業務和工商金融業務的增長，但環球銀行及資本市場業務的收入則報跌。收入的增幅因經調整預期信貸損失增加11億美元，以及經調整營業支出增加9億美元(包括推動業務增長及提升數碼銀行服務的投資)而被大致抵銷。

阿根廷惡性通脹會計處理的影響導致經調整除稅前利潤減少1億美元，而2018年則為減少2億美元。

經調整收入 ▶

經調整收入為554億美元，增加31億美元，增幅為6%，反映零售銀行及財富管理業務和工商金融業務的表現強勁，其中亞洲的表現尤為顯著，但部分增幅因環球銀行及資本市場業務收入下降而被抵銷。

- 零售銀行及財富管理業務收入增加20億美元，增幅為9%，主要來自零售銀行業務，反映存款結餘及貸款結欠增長，增幅以香港及英國為主。與2018年比較，息差維持穩定，唯於2019年下半年開始收窄。財富管理業務收入增長則反映制訂保險產品業務收入上升，當中計及市場影響有利變動5億美元，原因是2019年錄得有利變動1億美元，而2018年則錄得不利變動3億美元；及更有利精算假設變動2億美元。部分增幅因投資產品分銷業務收入減少而被抵銷(主要為香港，反映與2018年比較市況表現較為遜色)。

列賬基準與經調整除稅前利潤之對賬

	2019年 百萬美元	2018年 百萬美元
列賬基準除稅前利潤	13,347	19,890
貨幣換算	—	(520)
重大項目：	8,865	1,812
— 結構性改革支出	158	361
— 客戶賠償計劃	1,444	93
— 出售、收購及於新業務之投資	(768)	165
— 金融工具之公允值變動	(84)	100
— 商譽減值	7,349	—
— 保證最低退休金福利平等化之過往服務成本	—	228
— 重組架構及其他相關成本	827	66
— 與法律及監管事宜相關之和解開支及準備	(61)	816
— 重大項目之貨幣換算	—	(17)
經調整除稅前利潤	22,212	21,182

經調整業績(續)

- 工商金融業務收入增加8億美元，增幅為6%，所有主要產品及地區均錄得增長。增長主要來自環球資金管理業務，特別是香港受惠於存款息差擴闊，以及英國及拉丁美洲受惠於息差擴闊及平均存款結餘增長。儘管息差較2018年闊，其於2019年下半年隨著減息而開始收窄。信貸及貸款業務的收入因大部分市場的資產負債增長而增加，但息差受壓抵銷了部分增幅。
- 環球銀行及資本市場業務收入減少1億美元，減幅為1%。這反映經濟不明朗因素導致市場活動減少(以歐洲為主)，令環球資本市場業務和環球銀行業務的收入減少。隨著結餘持續增長，環球資金管理業務、環球貿易及融資業務和證券服務業務的強勁表現抵銷了部分減幅。收入包括信貸及資金估值調整錄得的有利變動淨額2億美元。
- 環球私人銀行業務收入增加1億美元，增幅為5%，主要反映投資收入和貸款收入增長(以亞洲和歐洲為主)。有關增幅因存款收入減少(特別是美國和歐洲)而被部分抵銷。
- 企業中心收入增加2億美元。這主要來自中央財資業務，因為為2019年附帶長期衍生工具之長期債務的利率和匯率風險經濟對沖錄得有利公允值變動1.47億美元(2018年：不利變動1.36億

美元)，以及2018年個別債券重新分類後掉期按市值計價導致虧損1.77億美元不再發生，但資產負債管理業務收入減少。

經調整預期信貸損失

經調整預期信貸損失為28億美元，較2018年增加11億美元，主要反映工商金融業務、零售銀行及財富管理業務和環球銀行及資本市場業務提撥的增幅。2019年的預期信貸損失包括1.38億美元的提撥(反映香港的經濟前景)以及9,900萬美元的準備撥回(與英國經濟不明朗因素有關)。經調整預期信貸損失佔客戶貸款總額平均值百分比為0.27%，而2018年則為0.17%。

工商金融業務的預期信貸損失增加5億美元，主要來自歐洲和香港，而北美洲則不再如去年般受惠於撥回淨額。零售銀行及財富管理業務的預期信貸損失增加3億美元，主要涉及美國、墨西哥及香港的無抵押貸款。此外，2019年的預期信貸損失包括集團保險業務中阿根廷主權債券風險相關的準備。

2019年，環球銀行及資本市場業務的預期信貸損失提撥為2億美元。2018年則錄得撥回淨額3,100萬美元，原因是提撥被與美國石油及天然氣行業的風險大致相關的撥回抵銷有餘。

經調整營業支出

經調整營業支出為328億美元，較2018年增加9億美元，增幅為3%。2018年的增長率較慢(與2017年比較)，而我們亦繼續投資。投資支出增加4億美元，反映推動業務增長的計劃(以零售銀行及財富管理業務和工商金融業務為主)，以及各環球業務對數碼銀行服務的持續投資。此外，與業務量掛鈎的增長亦增加2億美元的成本。成本節約效益的影響被通脹的影響抵銷有餘。

於2019年12月31日，等同全職僱員人數為235,351人，較2018年12月31日增加134人。我們投放資源於多項業務增長計劃，尤其是零售銀行及財富管理業務和工商金融業務，令等同全職僱員人數增加約8,300人，但增幅被重組計劃的影響大幅抵銷。此外，於2019年12月31日，合約工作人員人數為7,411人，較2018年12月31日減少3,443人。

經調整應佔聯營及合資公司利潤

經調整應佔聯營及合資公司利潤為24億美元，較2018年減少1億美元，減幅為4%，主要原因是應佔沙地英國銀行的利潤因預期信貸損失提撥增加以及與Alawwal bank 合併有關的其他開支而減少，部分減幅被來自交通銀行的收益增加所抵銷。

資產負債及資本

資產負債實力

列賬基準資產總值為2.7萬億美元，按列賬基準計算比2018年12月31日增加1,570億美元，增幅為6%，按固定匯率基準計算則增加5%。隨著我們的貸款持續增長，特別是香港和英國，2019年12月31日的客戶貸款增至超過1萬億美元。

可供分派儲備

於2019年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為317億美元，於2018年12月31日則為307億美元。可供分派儲備增加主要由於產生可供分派利潤115億美元(扣除向股東分派的90億美元及股份回購10億美元)。

資本實力

我們積極管理集團的資本狀況，從而在任何時候(包括在壓力之下)都能支持業務策略以及滿足監管規定要求，同時優化資本效益。為達到此目的，我們採用一系列計量指標監察資本狀況，包括資本比率、壓力對資本比率的影響，以及滙豐控股運作的雙重槓桿程度。基於集團附屬公司架構複雜以及我們在營運所在地須遵守多項監管機制，雙重槓桿將限制我們管控資本狀況。詳情請參閱《2019年報及賬目》第130頁。

於2019年12月31日，集團的普通股權一級比率為14.7%，較2018年12月31日的14%為高，主要由風險加權資產減少所帶動。

流動資金實力

我們積極管理集團的流動資金與資金，從而在任何時候(包括在壓力之下)都能支持業務策略以及滿足監管規定要求。為達到此目的，我們採用流動資金覆蓋比率和穩定資金淨額比率等多個承受風險水平計量指標監察流動資金狀況。於2019年12月31日，我們持有6,010億美元優質流動資產。

資產總值
(十億美元)

27,150億美元

2019年	2,715
2018年	2,558
2017年	2,522

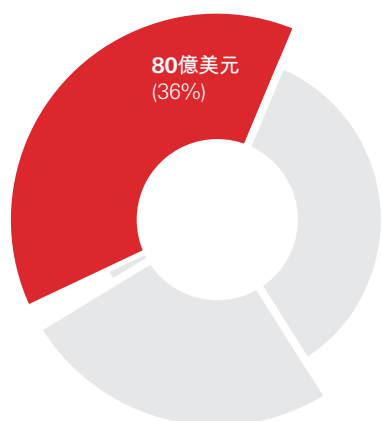
普通股權一級比率
(%)

14.7%

2019年	14.7
2018年	14.0
2017年	14.5

零售銀行及 財富管理

對集團經調整除稅前
利潤的貢獻 ▶



2019年，零售銀行及財富管理業務表現良好，香港、英國以及亞洲及拉丁美洲的高增長市場之經調整收入錄得升幅，原因是滙豐不斷吸納新客戶、增加存款結餘以及加大貸款規模。滙豐繼續專注於為客戶提供更簡易便捷的銀行服務，改善客戶服務和開立賬戶程序，以及優化數碼銀行產品。

我們協助全球3,900萬名活躍客戶管理財務、購置物業，以及為未來儲蓄和投資。

我們亦因地制宜，提供全面且可透過多個渠道獲取的产品及服務，照顧客戶日常的銀行服務需要。我們強大的全球業務網絡有助滿足國際客戶的需求。

經調整業績 ▶	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	23,400	21,374	19,708	2,026	9
預期信貸損失／貸款減值及其他信貸風險準備	(1,390)	(1,134)	(941)	(256)	(23)
營業支出	(14,017)	(13,255)	(12,386)	(762)	(6)
應佔聯營及合資公司利潤	55	33	12	22	67
除稅前利潤	8,048	7,018	6,393	1,030	15
不計及重大項目及英國銀行徵費之有形股本回報率(%)	20.5	21.0	21.6		

推動數碼創新，緊密 聯繫客戶

我們致力提供便捷安全的流動理財服務。透過我們獲獎的PayMe應用程式，港人可免費即時轉賬至親友，亦可分拆賬單並於過千家商店內付款。自2017年推出以來，PayMe已吸納190萬名用戶。該應用程式在繁忙時間單日可處理逾200,000筆個人對個人付款，除了成為人們日常生活的一部分外，更漸漸滲入語言當中。「PayMe」一詞已成為地道用語，用以描述使用流動應用程式進行轉賬。

68%

2019年第三季度按交易額劃分的個人對個人付款市場份額

(市場總值資料來源：www.hkma.gov.hk；滙豐市場佔有率資料來源：滙豐數據)



	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	%
管理層對經調整收入的意見 ▶					
零售銀行	15,840	14,866	13,107	974	7
往來賬項、儲蓄及存款	9,492	8,356	6,146	1,136	14
個人貸款	6,348	6,510	6,961	(162)	(2)
—按揭	1,610	1,867	2,301	(257)	(14)
—信用卡	2,893	2,804	2,814	89	3
—其他個人貸款	1,845	1,839	1,846	6	—
財富管理	6,746	5,986	6,103	760	13
—投資產品分銷	3,269	3,324	3,229	(55)	(2)
—制訂壽險產品	2,455	1,625	1,835	830	51
—資產管理	1,022	1,037	1,039	(15)	(1)
其他 ¹	814	522	498	292	56
營業收益淨額²	23,400	21,374	19,708	2,026	9

1「其他」主要包括零售及信貸保障保險的分銷及制訂(如適用)。

2未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動/貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱為收入。

業務摘要

150萬名

活躍客戶增長

160億美元

英國(增加7%)及香港(增加9%)
按揭貸款增長

經調整除稅前利潤 ▶
(十億美元)

+15%

2019年	8.0
2018年	7.0
2017年	6.4

營業收益淨額 ▶
(十億美元)

+9%

2019年	23.4
2018年	21.4
2017年	19.7

財務表現

經調整除稅前利潤為80億美元，較2018年增加10億美元，增幅為15%，反映資產負債增長強勁、制訂壽險產品業務錄得的有利市場影響5億美元以及出售業務之收益1億美元，但增幅被員工成本、通脹及策略投資上升所導致的經調整營業支出增加以及經調整預期信貸損失增加部分抵銷。

零售銀行及財務管理業務的列賬基準除稅前利潤為64億美元，減少5億美元，減幅為7%，當中包括客戶賠償計劃所涉支出13億美元，主要由於與英國不當銷售還款保障保險有關之限期前投訴數量增幅比預期高。該項支出未有計入經調整業績之內。

經調整收入為234億美元，增加20億美元，增幅為9%，而香港、拉丁美洲、英國及中國內地的表現卓越，但增幅被美國收入跌幅部分抵銷。收入亦包括在阿根廷及墨西哥錄得的出售利潤1.33億美元。

— 零售銀行業務的收入增加10億美元，增幅為7%，原因是於香港、拉丁美洲及英國錄得增長，但增幅被美國的收入下降所部分抵銷。收入增長反映存款結餘增加400億美元，增幅為6%，主要來自香港、英國及北美洲；貸款結欠增長270億美元，增幅為7%，當中英國和香港的按揭增長尤為顯著。有利的利率環境帶動2019年上半年零售銀行業務息差上升，唯政策利率下調後，息差於下半年開始收窄。整體而言，息差與2018年相比維持穩定。

— 財富管理業務的收入為67億美元，增加8億美元，增幅為13%，反映制訂壽險產品業務的收入上升(增加8億美元，增幅為51%)，主要來自香港、法

國及中國內地，原因是錄得有利市場影響5億美元(2019年錄得有利變動1億美元，而2018年則錄得不利變動3億美元)。此增幅亦反映更有利的精算假設變動2億美元以及新承保業務價值增長(增加1億美元，增幅為12%)。制訂壽險產品業務的收入增幅被主要來自香港的投資分銷收入下降(減少1億美元，減幅為2%)所部分抵銷，原因是市況遜色導致費用較2018年下滑，以及客戶投資產品組合改為持有較低風險及較低收益率的產品。

經調整預期信貸損失為14億美元，較2018年增加3億美元，增幅為23%，原因是與無抵押貸款相關的準備增加(尤其是美國、墨西哥及香港)，反映我們的增長策略。零售銀行業務的預期信貸損失佔借貸的百分比與2018年相同，為0.33%，而與無抵押貸款有關的預期信貸損失維持在2.2%的偏低水平，2018年則為2.1%。此外，2019年的預期信貸損失包括於阿根廷與我們保險業務的政府債券風險相關的準備9,100萬美元，以及與香港經濟不明朗因素相關的準備5,200萬美元。與2018年相比，2019年的撇銷淨額維持穩定。

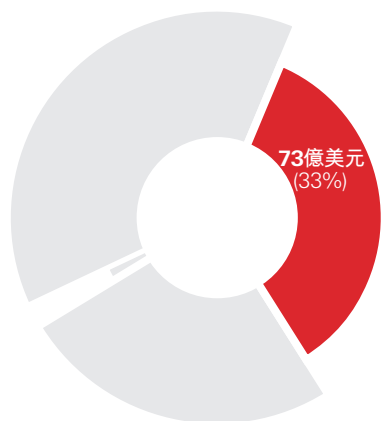
經調整營業支出為140億美元，增加8億美元，增幅為6%，原因是通脹及業務發展導致員工成本增加(增加3億美元)。為拓展亞洲的財富管理業務、優化數碼銀行服務及通過貸款帶動主要市場的增長，策略計劃之投資額增加2億美元。資訊科技系統及基礎建設成本上升2億美元。

提示 ▶

環球業務的業績按經調整基準呈列，與我們管理及評估環球業務表現的方式一致。管理層對經調整收入的意見列表載列按主要產品劃分的收入明細，反映評估及管理各項業務所用基準。

工商金融

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



2019年，工商金融業務各項主要產品及各個主要地區的經調整收入均錄得廣泛增長。我們繼續投資於可令銀行服務更簡易便捷的解決方案，包括改善客戶服務程序及推出嶄新的數碼平台及流動應用程式。

我們在53個國家和地區為約140萬名企業客戶提供服務，當中涵蓋專注本地市場的小型公司，以至業務遍及全球的大型企業。

我們為企業的財務需要提供支援，促進跨境貿易及付款服務，並引薦其他環球業務產品及服務，藉此協助企業拓展業務。

經調整業績 ▶	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	15,292	14,465	12,883	827	6
預期信貸損失／貸款減值及其他信貸風險準備	(1,184)	(712)	(468)	(472)	(66)
營業支出	(6,801)	(6,275)	(5,770)	(526)	(8)
應佔聯營及合資公司利潤	—	—	—	—	—
除稅前利潤	7,307	7,478	6,645	(171)	(2)
不計及重大項目及英國銀行徵費之有形股本回報率(%)	12.4	14.0	14.0		

協助客戶管理環球資金

中國規模最大的連鎖酒店集團錦江於2018年底收購麗笙時，便希望能有一家真正具備國際視野的銀行為其新收購的美國附屬公司提供服務。我們與錦江現有的聯繫可追溯至十多年前，因此我們在支援客戶方面享有顯著優勢。目前，我們為麗笙提供信貸，支持其投資開發一個全新的環球預訂平台。憑藉領先業界的國際交易銀行業務及地域網絡，我們可在中國、印度及美國等市場為麗笙提供資金管理服務，助其管理團隊可以前所未有的效率管控及檢視公司的環球資金狀況。



管理層對經調整收入的意見 ▶	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
環球貿易及融資	1,833	1,807	1,782	26	1
信貸及貸款	5,441	5,168	4,960	273	5
環球資金管理	5,978	5,647	4,644	331	6
資本市場產品、保險及投資和其他 ¹	2,040	1,843	1,497	197	11
營業收益淨額 ²	15,292	14,465	12,883	827	6

1「資本市場產品、保險及投資和其他」包括來自外匯交易業務、制訂及分銷保險產品、利率管理及環球銀行產品之收入。

2未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動/貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱為收入。

業務摘要

90億美元

2019年客戶貸款增長

+8%

國際附屬銀行機構的企業客戶價值增長

這與企業客戶收益(涵蓋所有工商金融業務產品)以及來自國際工商金融業務附屬機構所使用的環球銀行及資本市場協同效益產品(包括外匯及債務資本市場)的收益總額有關。這項衡量指標有別於列賬基準收入，當中不包括商務理財及其他業務和內部資金成本。

經調整除稅前利潤 ▶

(十億美元)

-2%

2019年	7.3
2018年	7.5
2017年	6.6

營業收益淨額 ▶

(十億美元)

+6%

2019年	15.3
2018年	14.5
2017年	12.9

財務表現

經調整除稅前利潤為73億美元，減少2億美元，減幅為2%，原因是經調整預期信貸損失撥提及經調整營業支出的增長(由於我們持續投資)足以抵銷經調整收入的增幅有餘。

列賬基準業績包括商譽減值30億美元，其中25億美元、3億美元及1億美元分別來自歐洲、拉丁美洲及中東的業務，反映長期經濟增長率假設下跌。此減值金額不計入經調整業績內。

經調整收入為153億美元，增加8億美元，增幅為6%，所有地區(尤其是我們的最大市場香港(增加6%))及所有主要產品均錄得增長。

- 環球資金管理業務收入增加3億美元，增幅為6%，除了北美洲外，所有地區均錄得增長。增幅主要來自香港、拉丁美洲及英國，反映香港息差擴闊，以及拉丁美洲及英國息差擴闊及平均存款結餘增加。儘管存款息差較2018年擴闊，但利率下調後，息差於2019年下半年開始收窄。
- 信貸及貸款業務的收入增加3億美元，增幅為5%，反映所有地區的貸款規模持續增長，但增幅被息差收窄的影響所部分抵銷。
- 環球貿易及融資業務的收入增加2,600萬美元，增幅為1%，主要原因是亞洲的息差擴闊，部分被香港的結餘減少所抵銷。所有其他地區的收入均有所增加，主要反映結餘增加。

— 「其他」產品的收入增長包括於歐洲錄得的股票重估利潤淨額4,300萬美元及於拉丁美洲錄得的出售利潤2,400萬美元。

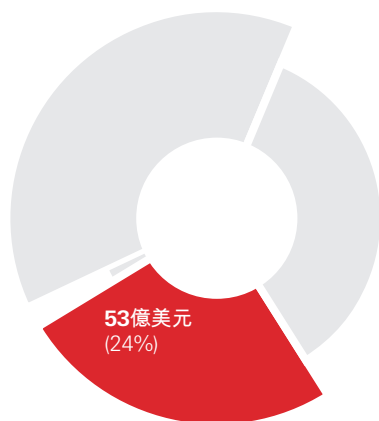
— 三項主要產品的收入因於英國錄得客戶賠償準備1億美元而受到負面影響。

經調整預期信貸損失為12億美元，較2018年增加5億美元，主要原因是於英國、法國和德國錄得升幅，但有關升幅被中東及北非的減幅所部分抵銷。此外，2019年作出的預期信貸損失撥提主要來自亞洲，而2018年則於香港錄得低額撥提並於北美洲錄得撥回淨額。

經調整營業支出為68億美元，增加5億美元，增幅為8%，反映在數碼銀行服務之投資有所上升，藉以有助縮短特選及國際客戶開立賬戶的平均時間、完善商務理財應用程式，以及透過即時支付平台為客戶提供更便捷安全的付款體驗。

環球銀行及 資本市場

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



環球銀行及資本市場業務於2019年的表現反映持續的經濟不確定性和息差收窄，對其歐洲業務造成負面影響。然而，亞洲業務普遍表現強勁，較2018年有所增長。領先同業的環球資金管理及證券服務業務亦於各地市場錄得穩健表現。

我們將繼續投資於數碼銀行服務，為我們的客戶提供價值，同時提升效率。

集團為世界各地的主要政府、企業及機構客戶提供支援。透過全面的交易銀行、融資、顧問、資本市場和風險管理服務，我們的產品專家致力滿足客戶的各種需要。

經調整業績 ▶	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	14,916	15,025	14,823	(109)	(1)
預期信貸損失／貸款減值及其他信貸風險準備	(153)	31	(439)	(184)	(594)
營業支出	(9,417)	(9,170)	(8,709)	(247)	(3)
應佔聯營及合資公司利潤	—	—	—	—	—
除稅前利潤	5,346	5,886	5,675	(540)	(9)
不計及重大項目及英國銀行徵費之有形股本回報率(%)	9.2	10.5	10.6	—	—

滙豐前海證券的重大交易

在2019年1月，我們在中國內地的證券合資公司滙豐前海證券協助全球最大型的建築企業之一完成一宗重大交易。滙豐前海證券向中國建築集團有限公司的附屬公司就其收購中建環能科技股份有限公司(專門從事淨水科技的公司)的控股股權提供意見。該交易為中國國企首次透過股份轉讓協議，收購於深圳證券交易所創業板上市的私營企業的控股股權。

該交易鞏固了我們與客戶的關係，同時突出了我們在中國內地資本市場提供策略性支持及創新解決方案的能力。



管理層對經調整收入的意見 ▶	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
環球資本市場	5,763	6,274	6,800	(511)	(8)
一定息產品、外匯及大宗商品	4,770	5,093	5,544	(323)	(6)
外匯	2,690	2,916	2,556	(226)	(8)
利率	1,465	1,432	2,071	33	2
信貸	615	745	917	(130)	(17)
—股票	993	1,181	1,256	(188)	(16)
證券服務	2,030	1,922	1,730	108	6
環球銀行	3,905	4,005	3,942	(100)	(2)
環球資金管理	2,753	2,583	2,169	170	7
環球貿易及融資	808	787	743	21	3
自營投資	260	216	319	44	20
信貸及資金估值調整 ¹	44	(181)	(262)	225	124
其他 ²	(647)	(581)	(618)	(66)	(11)
營業收益淨額³	14,916	15,025	14,823	(109)	(1)

1 自2018年1月1日起，根據IFRS 7「金融工具：披露」與結構負債信貸息差變動相關的公允值變動合資格部分於其他全面收益呈報。餘下變動仍然於信貸及資金估值調整呈報。比較資料並未重列。

2 「其他」項包括已分配的資金成本及因出售業務獲得的利潤。在管理層對經調整收入的意見中，名義稅項減免額被分配至相關業務，以反映由若干活動產生而未有於營業收益內反映的經濟利益，例如免稅投資所賺取收益之名義稅項減免額（相關活動的經濟利益於稅項支出中反映）。為反映以IFRS為基準計算的營業收益總額，該等稅項減免額的對銷金額計入「其他」項內。

3 未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動／貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱為收入。

業務摘要

48%

2019年亞洲經調整收入佔總額百分比

230億美元

列賬基準之風險加權資產較2018年12月31日的減額

經調整除稅前利潤 ▶

(十億美元)

-9%

2019年	5.3
2018年	5.9
2017年	5.7

營業收益淨額 ▶

(十億美元)

-1%

2019年	14.9
2018年	15.0
2017年	14.8

財務表現

經調整除稅前利潤為53億美元，減少5億美元，減幅為9%，乃由於業務投資額增加及經調整收入減少，同時經調整預期信貸損失相對於2018年的撥回淨額處於低水平。

列賬基準業績包括商譽減值40億美元，主要反映長期經濟增長率假設下跌及業務重組計劃。此減值金額不計入經調整業績內。

經調整收入為149億美元，減少1億美元，減幅為1%，其中包括信貸及資金估值調整的有利變動淨額2.25億美元。

— 環球資本市場業務收入下跌5億美元，跌幅為8%，原因是持續經濟不確定性導致市場波幅和客戶活躍度降低，加上息差收窄的趨勢有所持續。

— 環球銀行業務收入下跌1億美元，跌幅為2%，反映2018年來自企業貸款業務重組的增益不復再現、受事件驅動的活躍度降低導致費用下滑，以及信貸息差收窄對組合對沖的影響。相關減幅受業務結欠增加（主要在亞洲）所致的借貸收入增長部分抵銷。

— 環球資金管理業務收入增加2億美元，增幅為7%，主要受亞洲及拉丁美洲的平均存款餘額增加以及英國2018年利率上升所引致的息差擴闊所帶動，唯被美國的平均結餘及利率下降所導致的收入下降部分抵銷。

— 證券服務業務收入上升1億美元，增幅為6%，主要受惠於香港和英國的利率上升，以及費用收益的增加，而後者反映我們所託管和管理的資產均有所增加，增幅分別為6%和9%。收入增幅被息差收窄的影響部分抵銷。

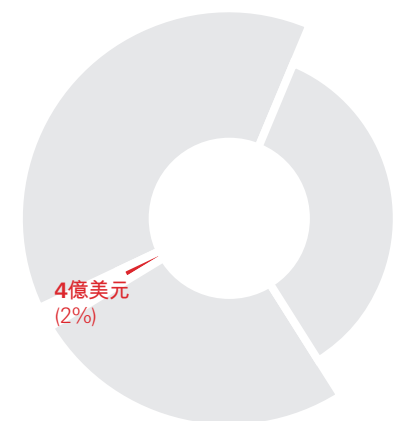
— 除歐洲外，各地的環球貿易融資業務收入錄得3%的增幅，尤其因為亞洲的息差擴闊及費用增長，同時我們繼續減少各地的風險加權資產。

經調整預期信貸損失撥為2億美元，增加2億美元，而2018年則錄得撥回淨額。2018年的預期信貸損失撥被主要有關美國石油及天然氣行業風險承擔之撥回額抵銷有餘。

經調整營業支出上升2億美元，升幅為3%，原因是我們為支持業務增長對環球資金管理及證券服務業務作出投資，同時為監管計劃投入資源，並由於已攤銷投資成本上升，抵銷了與表現掛鉤酬勞的降幅有餘。

環球私人銀行

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



業務摘要

2019年新增資金淨額

230億美元

為2008年以來最高的流入額

經調整除稅前利潤
(百萬美元)

+19%

2019年	402
2018年	339
2017年	297

環球私人銀行業務於2019年表現良好，錄得經調整除稅前利潤增長19%。新增資金流入淨額為230億美元，其乃2008年以來最高的流入額，當中超過60%來自與其他環球業務的相互協作。

我們為資產豐厚與極豐厚的人士及家族(包括需要國際銀行服務的客戶)提供服務，當中有包括顧問及經紀服務的投資管理服務，以及旨在保障及傳承財富、包含信託及遺產規劃的私人匯財策劃服務。

經調整業績 ▶	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	1,848	1,757	1,698	91	5
預期信貸損失／貸款減值及其他信貸風險準備	(22)	7	(17)	(29)	(414)
營業支出	(1,424)	(1,425)	(1,384)	1	—
除稅前利潤	402	339	297	63	19
不計及重大項目及英國銀行徵費之有形股本回報率(%)	11.1	9.9	7.1		

財務表現

經調整除稅前利潤為4億美元，增加6,300萬美元，增幅為19%，主要反映在我們持續投資於業務增長措施下，亞洲的經調整收入錄得增長。

列賬基準業績包括與北美洲業務有關的商譽減值4億美元，主要反映長期經濟增長率假設下跌。此減值金額不計入經調整業績內。

經調整收入為18億美元，增加9,100萬美元，增幅為5%，主要反映亞洲市場的增長。

— 投資收入上升7,100萬美元，升幅為10%，主要源自亞洲及歐洲的經紀佣金收入增加，以及歐洲全權委託及顧問業務之客戶委託增長所致的年金費用收益上升。

— 借貸收入為4,100萬美元，增幅為11%。我們的大部分市場均錄得增長，其中以

有價證券抵押貸款的增幅尤為顯著。

— 存款收入下跌2,900萬美元，跌幅為6%，主要由於美國的收入因息差收窄和重新定位而受到影響，而歐洲的收入亦受到息差收窄拖累。跌幅被亞洲的結餘增長和息差擴闊部分抵銷。

於2019年，我們引入了230億美元的新增資金淨額，當中有90億美元流入額與全權委託及顧問業務之客戶委託相關，主要來自亞洲和歐洲。

經調整營業支出大致不變，為14億美元，唯亞洲錄得相關增幅，反映我們就支持業務增長所作的投資。此增幅實質上被歐洲和美國因應收入減少而作出的節省支出措施，以及與終止經營摩納哥業務有關的一項部分準備撥回抵銷。

管理層對經調整收入的意見 ▶	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
投資收入	777	706	690	71	10
貸款	424	383	385	41	11
存款	462	491	400	(29)	(6)
其他	185	177	223	8	5
營業收益淨額 ¹	1,848	1,757	1,698	91	5

¹ 未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動／貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱為收入。



支持女企業家

我們與女企業家網絡AllBright攜手合作，為一眾女企業家提供聯誼交流的機會及楷模，並就簡報流程給予專業意見。每月舉行的「簡報日」由滙豐支援，女企業家會向潛在投資者團隊進行業務計劃簡報。我們向參與的女企業家提供回饋意見，並為部分人安排進一步的培訓。企業的成长可以創造財富、支持就業，同時引領新產品和服務的誕生。我們對於能夠協助新一代的商界領袖踏出第一步，感到十分自豪。

企業中心

企業中心的賬項包括中央財資業務(包括資產負債管理業務)、既有業務、於聯營及合資公司之權益、統籌管理成本、阿根廷惡性通脹的影響以及英國銀行徵費。

財務表現

經調整除稅前利潤為11億美元，比2018年上升6億美元，升幅為141%。

2019年的經調整收入為負4,700萬美元，較2018年有2億美元的改善，主要反映中央財資的收入增加。

中央財資收入為9億美元，上升3億美元，反映：

- 一 附帶長期衍生工具之長期債務的利率及匯率風險經濟對沖於2019年錄得有

利公允價值變動1.47億美元，而2018年則錄得不利變動1.36億美元；及

- 一 根據IFRS 9「金融工具」對債券作重新分類後，因掉期合約不利的按市值計價變動而於2018年產生的1.77億美元虧損，在今年不再出現。

並被以下項目部分抵銷：

- 一 資產負債管理業務收入下跌，反映我們持有的低收益率流動資產增加，導致淨利息收益下滑。

其他收益減少8,500萬美元。於2019年，該項包括自2019年1月1日採用IFRS 16「租賃」以來的1.66億美元租賃融資支出。採用有關標準前，租賃支出則於營業支出項內呈報。減額被與阿根廷惡性通脹會計相關的8,800萬美元的正面影響部分抵銷。

2019年的經調整預期信貸損失撥備為700萬美元，而2018年則錄得1.19億美元的撥回淨額。此外，2019年的預期信貸損失包括資產負債管理業務對政府債券的風險承擔在阿根廷錄得撥備。英國既有組合於2019年錄得的撥回淨額比2018年有所減少。

經調整營業支出為11億美元，下跌6億美元，跌幅為36%，反映分配若干成本至環球業務方面的轉變導致企業中心所涉成本下降、採用IFRS 16「租賃」所產生的影響以及既有組合成本下降。

來自聯營公司的經調整收益減少1億美元，減幅為5%，反映預期信貸損失撥備及合併Alawwal bank相關的其他支出上升導致沙地阿拉伯銀行應佔利潤下降，唯交通銀行的應佔利潤有所增加。

管理層對經調整收入的意見	2019年	2018年	2017年	2019年與2018年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
中央財資	859	511	1,710	348	68
—資產負債管理 ¹	2,292	2,402	2,663	(110)	(5)
—持倉利息支出	(1,325)	(1,337)	(888)	12	1
—長期債務與相關掉期的估值差額	147	(313)	120	460	147
—其他中央財資	(255)	(241)	(185)	(14)	(6)
既有組合	(111)	(91)	(29)	(20)	(22)
其他	(795)	(710)	(620)	(85)	(12)
營業收益淨額²	(47)	(290)	1,061	243	84
不計及重大項目及英國銀行徵費之有形股本回報率(%)	(3.5)%	(5.7)%	(5.2)%		

1 資產負債管理業務的收入包括名義稅項減免額，以反映由若干活動產生而未有於營業收益內反映的經濟利益，例如免稅投資所賺取收益之名義稅項減免額(相關活動的經濟利益於稅項支出中反映)。為反映以IFRS為基準計算的營業收益總額，該等稅項減免額的對銷金額計入「其他中央財資」項內。

2 未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動/貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱為收入。

風險概覽

積極管理風險有助我們實踐策略、服務客戶與社區及穩妥地推動業務增長。

管理風險

滙豐一貫奉行一致的風險管理策略，確保有效保護客戶資金、以負責任的方式發放貸款，並支持經濟繁榮發展。我們會配合集團策略，妥善調整承受風險水平，務求為股東提供可持續的長期回報。

集團全體僱員均肩負風險管理責任，董事會則對此負最終責任。環球風險管理部門由集團風險管理總監帶領，在鞏固集團文化及價值觀方面擔當重要角色，並專注營造一個鼓勵員工暢所欲言及做正確事情的環境。

環球風險管理部門獨立於環球業務(包括銷售及交易部門)，以便提出質詢、監督和適當平衡風險/回報決策。該部門監督覆蓋整個集團的全面風險管理架構，以有效管治及相關風險管理工具實現風險管理，而此架構建基於集團文化，並通過滙豐價值觀加以鞏固。

承受風險水平

承受風險水平界定滙豐所期望的前瞻性風險狀況，不但為策略及財務規劃流程提供指引，亦為策略決定制訂客觀基準，並有助確保規劃下的業務活動能夠在所承擔的風險回報取得適當平衡，同時將風險水平維持在可接受的範圍內。

承受風險水平為各環球業務之間及環球風險管理與環球財政部門提供依據，有助高級管理層適切地分配資本、資金及

主要的承受風險水平計量指標

元素	計量指標	承受風險水平	2019年
回報	平均有形股本回報率	≥11.0%	8.4%
資本	普通股權一級比率—終點基準 ¹	≥13.5%	14.7%
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：零售銀行及財富管理業務	≤0.50%	0.35%
	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：批發業務(工商金融、環球銀行及資本市場，以及環球私人銀行業務)	≤0.45%	0.20%

1 普通股權一級比率承受風險水平由2020年1月1日起上升至13.75%。

流動資金以推動財務增長，同時監督風險承擔及管理非財務風險的成本影響。

承受風險水平於董事會批准的承受風險水平聲明中列明。主要組成元素包括：

- 作為經營業務一部分而接納的風險，例如信貸風險、市場風險及資本與流動資金風險。這類風險通過積極風險管理及承受風險水平兩方面予以控制；
- 作為經營業務一部分而產生的風險，例如非金融風險。這類風險將受到積極管理，確保維持於可接受的水平範圍內；及
- 我們不能容忍的風險，例如罔顧可預見的聲譽風險，繼續參與相關活動。

2019年，通過改善承受風險水平聲明的金融及非金融範疇，我們繼續改良及修訂承受風險水平，以確保在經濟及地緣

政治不明朗情況下仍能達成策略目標。我們特別強調資本及非金融風險，並納入第三方風險管理及加強模型風險監督。

壓力測試

我們定期進行壓力測試，以評估資產負債表的復元力及資本充足程度，並審視我們的財務穩定性。這兩項資料有助我們考慮承受風險水平，檢討策略及財務計劃是否周全，同時協助增強管理層的決策能力。壓力測試分析有助管理層了解集團所涉及風險的性質和程度。我們會根據壓力測試結果制訂復元及解決方案規劃，以保障集團的財務狀況在不同宏觀經濟境況下均維持穩定。

通過內部壓力測試進行風險評估是用作評估宏觀經濟、地緣政治及滙豐面對的其他特定風險所帶來的影響。對壓力境況的選擇是基於我們識別首要及新浮現風險的結果，以及我們的承受風險水平。



借助技術防範金融犯罪

我們正研發先進的分析系統，務求更迅速有效地偵測及匯報洗黑錢等金融犯罪。這些系統全面地展示客戶與交易對手的交易資訊及相關數據，以便我們識別金融犯罪風險。我們已使用此技術對國際貿易交易進行監察，並每月審查數十萬筆付款，從而識別洗黑錢的跡象。我們亦設有運用高級算法及機器學習技術的系統，自動監察有關制裁規定的合規情況。對科技的投資有助我們保護金融體系的完整性，同時有效打擊金融犯罪。

風險概覽

2019年，滙豐參與英倫銀行的年度周期壓力測試，結果顯示，我們經計及資本指引4限制和策略管理措施之後的資本比率高於英倫銀行規定。我們亦參與兩年一度的探索境況壓力測試，探索12個月期間英國主要銀行的流動資金同時受到廣泛嚴重打擊而引發的影響。

我們的營運

地緣政治風險持續對經濟增長造成負面影響。各國央行似乎認為無須調高現時的政策利率，甚至調低利率以應付經濟增長的風險。

我們預期低息環境可以影響業務的盈利能力，而我們將設法透過業務營運減低相關的影響。我們的業務最新狀況重點在於短期至中期內進行的大型重組計劃，特別是對環球銀行及資本市場業務、歐洲(不包括英國的分隔運作銀行HSBC UK)及美國業務，以及組織架構的改革。重組對我們的員工、現行運作流程及架構造成重大影響。我們將持續準備紓緩措施，以管理重組帶來的風險，包括執行、營運、管治、聲譽及金融風險。

我們致力投入資源提升資訊科技系統及關鍵服務的可靠程度及復元力，務求更

妥善支援各個業務範疇。此舉亦讓我們能夠保障客戶、聯屬機構及交易對手，有助確保我們將可能導致聲譽及監管受損的服務中斷減至最少。我們繼續在困難的網絡威脅環境中經營業務，因此需要持續投入資源制訂業務及技術監控措施，以防禦上述威脅。

我們的復元策略著重建立健全的業務復元計劃，包括詳細應變方法、替代交付途徑及復元選項。

有關「復元力風險」的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第143頁。

英國退出歐洲聯盟

英國已於2020年1月31日正式退出歐洲聯盟(「歐盟」)，並進入過渡期至2020年12月31日為止。在過渡期間，英國將持續受到歐盟的法律及規例約束。此後，英國與歐盟的未來關係尚未確定，引發市場波動及經濟風險，對英國的影響尤其顯著。滙豐集團業務遍布全球，客戶基礎多元化，應

有助緩減英國退出歐盟對集團造成的衝擊。我們目前在歐盟的業務布局，尤其是位於法國的附屬公司，能夠為集團發展奠定雄厚基礎。作為壓力測試計劃的一部分，我們已考慮多個內部宏觀經濟及事件促成的境況，以及英倫銀行所設定的境況，藉以支持我們為英國脫歐影響

進行的規劃和評估。測試結果確認我們已為潛在衝擊作好充分準備。

我們對英國退出歐盟的方針詳載於《2019年報及賬目》第81頁「特別提述部分」。

有關減值計量所用的所有境況的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第92頁「計量預期信貸損失估計的不確定性及敏感度分析」。

銀行同業拆息過渡

由於倫敦銀行同業拆息及歐元隔夜利率平均指數有機會於2021年取消，我們已制訂銀行同業拆息過渡計劃，旨在協助集團業務及客戶能夠有秩序地由倫敦銀行同業拆息及歐元隔夜利率平均指數過渡至新的替代利率。

金融風險，例如因修改合約而產生的潛在盈利波動、對產品及相關程序作出大量變動等。此外，過渡至替代參考利率可能會對集團業務造成一系列不利影響，包括與銀行同業拆息合約條文詮釋及強制執行有關的法律訴訟及其他行動以及

與我們就以備用參考利率取代銀行同業拆息所作的準備工作有關的監管調查或審查。

我們對銀行同業拆息過渡的方針詳載於《2019年報及賬目》第81頁「特別提述部分」。

除了行為及執行風險外，採納新參考利率的過程或會令集團承受額外的營運及

亞太區營運及組合面對的風險

2019年，亞太區的風險水平有所上升，尤其是香港本土社會動盪不安及中美貿易與科技緊張局勢。

我們深明香港本土社會動盪不安正打擊當地經濟，損害投資者及商界對若干行業的情緒，而中美雙方處理貿易及科技議題時的單邊立場或會導致貿易及監管環境更加零散。

冠狀病毒在中國爆發，對中國內地及香港經濟構成新浮現風險，可能進一步損害區內投資者及商界情緒。在疫情下，香港及中國內地的組合受到直接衝擊，而環球供應鏈亦遭受廣泛影響，當中任何一項因素都可導致預期信貸損失上升及收入下降，可能對我們的業務構成重大影響。我們已展開持續營運計劃以助確保員工的健康安全，並提升我們支援客戶及維持

業務運作的能力。這些行動有助確保集團的營運復元力，以及使業務運作維持於我們的承受風險水平內。

我們對亞太區業務及組合風險的方針詳載於《2019年報及賬目》第82頁「特別提述部分」。

有關減值計量所用的所有境況的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第92頁「計量預期信貸損失估計的不確定性及敏感度分析」。

首要及新浮現風險

首要及新浮現風險報告有助我們識別前瞻性風險，以便採取行動防範風險出現或限制其影響。

首要風險為可能對集團來年的財務業績、聲譽或業務模式構成重大影響的風險。

新浮現風險為涉及大量不明朗因素並可能於一年後出現的風險。若出現這類風險，將對滙豐構成重大影響。

我們的首要及新浮現風險須交由高級管治論壇定期審核。儘管2019年的首要及新

浮現風險主題並無改變，我們亦繼續密切監察所識別的風險，並確保於必要時採取周全的管理行動。

風險	趨勢	減低風險措施
外部因素引致		
經濟前景及資金流向	▲	我們積極監察各項信貸及交易用途組合，尤其是因應英國及香港於2019年的形勢而加強對該兩地的監察。我們進行壓力測試，以識別可能因關稅和其他貿易限制升級、歐元區、香港及中國內地經濟放緩，以及英國脫歐後的不利貿易談判結果而受壓的行業及客戶。鑑於冠狀病毒疫情的爆發，我們正檢討旗下信貸組合及業務，以助維持持續營運復元力。
地緣政治風險	▲	我們持續評估亞太區、歐洲及中東的地緣政治事件對集團業務和風險承擔的影響，並於有需要時採取措施減低風險，以助確保承受風險水平維持於預設範圍以內。我們已在風險威脅加劇的場所加強實體保安措施。
信貸周期	▲	我們持續對組合進行詳細分析，並積極評估可能因地緣政治或宏觀經濟事件而受壓的客戶和行業(尤其是位於英國及香港)，於適當時降低貸款上限。
網絡威脅及未經許可進入系統	▶	我們繼續加強網絡監控架構，並採取措施提升復元力和網絡保安實力，包括威脅偵測和分析、存取監控、支付系統監控、數據保護、網絡監控和備份與恢復。我們在執行網絡安全成熟程度改善計劃的同時，亦積極參與國家層面的網絡復元力計劃。
對業務模式及盈利能力有不利影響的監管發展(包括對行為操守的監管)	▶	我們與監管機構緊密聯繫，以助確保有效實施各項新的監管規定(例如巴塞爾協定3)，並配合監管機構調查過往活動。
金融犯罪風險環境	▶	2019年，我們繼續提升金融犯罪風險管理能力，並將這些能力納入我們的日常營運之中，同時不斷投資發展新一代工具，應用先進的分析方法及人工智能防範金融犯罪。
銀行同業拆息過渡	▲	我們專注開發替代利率產品及相關支援流程和系統，以取代銀行同業拆息，讓客戶能夠獲取有關產品及服務。 我們的計劃正同步開發能力，透過修訂合約條款，將未平倉的倫敦銀行同業拆息及歐元隔夜利率平均指數合約進行過渡。我們繼續與業界參與者及官方合作，協助有序過渡。
氣候相關風險	▲	我們正將氣候相關風險(包括實體及轉型風險)納入內部風險的管理及監察範圍。董事會批准的承受風險水平聲明載有定性聲明，其內容將於2020年進一步擴充。我們的風險管理工作優先專注於評估批發信貸組合的轉型及實體風險、檢討零售按揭的自然災害風險承擔以及制訂供內部風險管理、規劃及由下而上壓力測試使用的境況。我們繼續積極聯繫客戶、投資者及監管機構，以支持向低碳經濟轉型，並尤為注重相關數據及披露資料的編製工作。
內部因素引致		
資訊科技系統基礎設施及復元力	▶	我們積極監察並改善科技基礎設施的復元力，並正提升各主要程序的銜接配對，加強診斷/解決問題及執行改變的能力，務求減少客戶服務中斷的情況。
可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險	▶	我們持續監察僱員技能及處理能力的要求，以配合滙豐已公布的增長策略，及應付我們營運所在市場可能出現的任何新問題。有關問題可能包括入境和稅務規例，以至整個行業的監管變化。
接受第三方服務產生的風險	▶	我們已制訂第三方風險管理計劃，以便我們更有效識別、了解、減輕及管理來自分判服務的風險。計劃旨在確保我們的內部第三方風險政策及架構得到遵守，務求就了解及有效管理第三方服務供應商相關風險建立劃一方針。因此，我們制訂此計劃以監督及監察有關工作的進展，直至2020年下半年完成工作為止。
提高模型風險管理的預期目標	▲	我們持續提升第二道防線的模型風險管理職能和模型監察。我們已於主要地區設立模型風險管理委員會，此乃已增強的模型風險管治架構。我們將模型風險管理納入環球業務風險管理委員會每次會議的常設議題。
數據管理	▶	我們持續提升及推進數據洞悉、數據匯總、匯報和決策能力，同時繼續投入資源加強數據管治、數據質素、數據私隱、數據架構、機器學習及人工智能技術。

▲ 2019年內風險增加 ▶ 風險維持在2018年的同等水平

長期可行性及持續經營聲明

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

董事已指明該期間為截至2022年12月31日止的三年。彼等信納集團就該期間的前瞻性評估足以用作合理的可行性聲明之依據。此外，集團的壓力測試計劃以及內部對盈利能力、主要資本比率及槓桿比率的預測，均涵蓋該段期間。儘管如此，集團的壓力測試計劃亦涵蓋長達五年之境況，而風險評估可超過三年（倘屬適當）：

- 該期間指就持續監管變化對金融服務行業造成的影響進行考慮的時間。
- 2020至2024年的更新業務規劃詳情。

董事會在作出適當查詢後，信納集團擁有充分資源於本報告日期後的至少12個月期間繼續經營，因此繼續按持續經營基準編製財務報表。

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

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

董事嚴格評估集團面臨的新浮現及主要風險，以確定其長期可行性，包括將威脅其償付能力及流動資金的風險。彼等確定，主要風險為集團的首要及新浮現風險（載於第40頁）。

董事已評定所有已識別的首要及新浮現風險均被認為屬重大，因此，將其分類為評估可行性時須予考慮的主要風險乃屬適當。彼等亦已評估該等主要風險可能對集團風險狀況造成的影響（經考慮就每項主要風險所規劃或採取的緩減措施），並將之與集團經董事會批准的承受風險水平進行比較。於2019年12月31日，有六項首要及新浮現風險有所加劇：經濟前景及資金流向、地緣政治風險、信貸周期、銀行同業拆息過渡、氣候相關風險及對模型風險管理的期望提高。

在評估主要風險時，董事已考慮廣泛資料，包括：

- 集團業務及經營模式和策略的詳情；
- 集團管理風險及分配資本方式的詳情；
- 集團的財務狀況概要，考慮到評估期內的表現、維持最低監管規定資本水平的能力、流動資金及集團自有資金及合資格負債最低規定。最值得考慮的是董事相信可能會令集團的將來業績或營運對上述任何各項構成不利影響的風險；
- 企業風險報告，包括集團承受風險水平狀況（請參閱《2019年報及賬目》第73頁）及首要及新浮現風險（請參閱《2019年報及賬目》第76頁）；

- 有關監管規定及內部壓力測試工作的報告及最新資料（請參閱《2019年報及賬目》第131頁）。於2019年，英倫銀行公布的滙豐壓力測試結果顯示，滙豐經計及資本指引4限制及策略管理措施後的資本比率，超過英倫銀行規定的水平。測試結果假設滙豐於嚴重壓力預測期的首兩個年度不派付任何股息；
- 管理層就選定作深入考慮的風險相關問題所提供的報告及最新資料；
- 有關監管發展的報告及最新資料；
- 於財務報表附註34所列的法律訴訟及監管事宜；
- 管理層對集團的營運復元力提出的報告及最新資料；及
- 英國退出歐盟、中美貿易及關稅方面的緊張局勢、香港社會狀況，以及冠狀病毒疫情爆發對經濟及集團構成的影響。

經考慮上文所載的全部因素，董事確認彼等已作出合理預期，即集團將有能力於截至2022年12月31日止的評估期間持續經營及償還到期負債。

集團公司秘書長及管治總監
戴愛蘭

2020年2月18日

董事會與相關群體的互動

第172(1)條聲明

《2006年公司法》第172條規定，公司董事須按其秉誠認為最有可能使公司成功的方式行事，以使整體股東得益，並規定公司董事如此行事時，須顧及多項事宜，其中包括：任何決定長遠很可能會形成的結果；公司員工的權益；須促進公司與供應商、客戶及其他人的業務關係；公司業務對社區、環境的影響；公司應維持高水準商業操守的名聲；對公司各股東須行公平。

董事履行第172條所定職責時，對上述因素給予周全考慮。我們就此事而加以考慮的相關群體為員工、客戶、股東、監管機構、業務所在社會的居民及全人類的居所地球。董事會認為，與相關群體建立穩固關係，將有助我們按長期價值觀執行策略，達成可持續經營。

相關群體參與

董事會致力招聚所有相關群體參與，並使其參與富有成效。各相關群體與上述事宜的關切度隨事宜性質而各有不同，因此，董事會於招聚相關群體參與時，希望理解每個群體的相對關注點及優先需求，視情況於決策時而加以考慮。然而，董事會承認，所下決定並非每項均必然為所有相關群體帶來益處。

有關滙豐主要相關群體、如何招聚相關群體參與的詳情，請參閱第4頁及第14至25頁。

2019年，《董事手冊》已作更新，納入第172條所定董事職責及其他法定職責的資訊。有關董事會如何運作、如何決策(包括2019年主要事務、董事會管治、董事會培訓及進修)詳情，請參閱《2019年報及賬目》第164至169頁及其後的董事會下設委員會報告。

董事會定期聽取管理層匯報關於客戶、環境、社區、供應商、員工、監管機構、政府、投資者的事宜，按照第172條，於商議、決策過程中加以考慮。董事會接受培訓，以深入了解影響相關群體的主要事項，如可持續發展融資及氣候變化「大師課程」，促進集團監察委員會對環境、社會及管治方面事宜的討論。此外，董事會力求以適合途徑與集團相關群體直接溝通，從而理解相關群體的關注點及觀點。董事會年內與相關群體直接溝通的部分途徑載述如下。

客戶

董事會聽取高級管理層關於集團與客戶往來的匯報，董事會成員亦定期與客戶會面。此外，2019年，董事於多國／區舉行董事會會議時，與附近主要客戶舉辦活動。

員工

董事會聽取高級管理層就關於員工的多項指標及回應工具的匯報，董事會成員亦循多種途徑與集團員工溝通，包括出席員工大會及交流論壇、與本集團員工資源小組代表會面及視察分行。2019年，成員亦於多國／區舉行董事會會議時與當地員工會面。有關董事會與員工聯繫的詳情，請參閱《2019年報及賬目》第172頁。

投資者

董事會定期聽取高級管理層匯報投資者意見。此外，董事會多名成員(包括集團主席)經常與機構投資者會面，就業務、策略、長期財務表現、董事薪酬政策、日後董事薪酬政策、股息政策適當展開討論，報告新消息並徵詢意見。董事會成員亦於2019年股東周年大會前及於股東周年大會上會見香港股東及聽取公司秘書就股東所作的簡報。

監管機構／政府

董事會成員定期主動與全球監管集團的機構會面。此外，董事會成員亦定期於集團業務所在市場會見當地政府。

決策

下文載列兩個事例，闡述董事於履行第172條所定職責時，如何顧及第172(1)(a)至(f)條所載事宜，以及如何影響董事部分決定。

退休金供款

2019年，董事會須審議英國界定福利退休金計劃中的一項政策，並決定如何處理。英國滙豐銀行(英國)退休金計劃屬下約8,400名現任及前員工、退休金領取者組成「米特蘭撤回運動」組織，著手阻止滙豐及該退休金計劃的受託人自成員到達全國退休年齡起，從所提供予成員的退休金中扣除與英國國家退休金掛鈎的金額。國家扣減制亦稱「退休金整合」，將該英國退休金計劃與英國國家退休金結合，以達至特定整體福利水平，是HSBC Bank UK界定福利退休金計劃及多個其他計劃長久以來的認可制度。

董事會於決定是否取消國家扣減制時，考慮下列資料：

- 滙豐之前已邀請所有受國家扣減制影響的計劃成員出席員工大會(並已為無法親身出席者提供語音線路)，會見高級管理層及此事的獨立專家。
- 滙豐之前已就此計劃條款直接致函全部52,000名成員，當中載有一組全面的常見問答。
- 滙豐與該組織委員會成員會面，討論集團將發出的通訊、常見問答須包含的詳情。
- 滙豐已透過退休金計劃的行政管理人設立特定郵箱，以收取、回應關於此事的任何提問。
- 滙豐已會見工會Unite、滙豐員工代表團體主席，說明國家扣減制的背景、集團自該組織提出此事以來所作的全面檢討。
- 有關因該組織要求而成立的國會跨黨派小組，滙豐已回應小組提問，並與之會面。
- 滙豐已回應英國平等及人權委員會因應該組織要求而提出的非正式查詢。

此番參與確保董事會理解該組織的觀點，於下決定時，可將此等觀點與整體員工、其他所涉相關群體的權益一同斟酌權衡。

董事會聽取外部法律意見，理解該組織所提出要求的影響，然後詳加審議，最終認為若再提高該等成員的退休福利，會對退休金安排已然較遜的其他成員不公平。

董事會應該組織要求，將取消扣減制的決議案納入2019年股東周年大會通告，而96%的股東表決反對取消該制度。

薪酬政策

集團薪酬委員會負責代表董事會釐定、實行適用於執行及非執行董事的董事薪酬政策。

2018至2019年，集團薪酬委員會主席與多個大股東和機構股東就檢討董事薪酬政策溝通，該政策於2019年股東周年大會上以逾97%票數贊成通過，為期三年。董事於2019年持續就該政策的實施、運作與股東溝通。董事會認為，定期與股東對話，對確保薪酬政策盡量符合股東期望而言舉足輕重，如此溝通富有成效，對達成該目標甚有助益。

股東於對話中清晰表示，頗希望公司簡化薪酬架構，使總薪酬決定透明，並符合股東體驗。股東亦表示，希望於執行董事評分紀錄中使用環境、社會及管治衡量指標，包括公司特有的環境目標。

按照股東所表達意願，董事會已：

- 簡化執行董事長期獎勵評分紀錄，減少表現衡量指標，對與我們財務目標掛鈎的表現衡量指標編配重大比重，並使獎勵與股東體驗相符；
- 將新任執行董事以現金代替退休金津貼由基本薪金30%減至10%，以符合滙豐可為大部分屬英國滙豐銀行(英國)退休金計劃界定供款成員的員工支付的供款。現任執行董事亦自願同

意將津貼減至薪金10%，自2019年4月1日起生效；及

- 將與滙豐環境及氣候承擔掛鈎的目標納入集團行政總裁2020年度獎勵評分紀錄內。

集團薪酬委員會主席亦定期會見主要監管機構，以理解監管機構期望，討論我們的薪酬架構及常規，並展示該等架構及常規如何於有助達成業務目標之餘，亦促進風險管理穩健有效。監管機構的關注重點之一，是我們於評估表現、釐定薪酬時，如何將金融風險及非金融風險(包括網絡及營運復元力、操守及金融犯罪風險)納入考慮之列。我們於評分紀錄納入相關表現衡量指標，並配以適當資本、風險及合規基礎指標，藉以將該等因素納入考慮。

為確保執行董事和高級管理層於決策時充分考慮客戶意見及員工觀點，執行董事和高級管理層的評分紀錄納入與客戶滿意度及員工Snapshot調查結果相應的衡量指標，指標直接影響薪酬決定。於執行董事長期獎勵評分紀錄中，客戶滿意度現為三項均等比重衡量指標之一，而以客為本、以員工為本的衡量指標亦獲納入執行董事年度評分紀錄中。

▶ 集團薪酬委員會工作及董事薪酬政策的資料詳載於《2019年報及賬目》第184至190頁。

薪酬

我們的薪酬政策把獎勵與集團長遠可持續的表現掛鉤，致力達成我們的策略目標。

我們的薪酬原則

我們的酬勞及表現策略就長期可持續表現給予具競爭力的獎勵，旨在吸引及激勵能在工作中以各相關群體長遠利益為重的最優秀人才，不論性別、種族、年齡、傷健，或任何與表現或在集團服務經驗無關的其他因素。

決定有關員工酬勞及表現事宜的主要原則如下：

- 我們致力確保酬勞公平、適當、不偏頗。
- 我們獎勵、嘉許持續表現良好及符合滙豐價值觀的行為。
- 我們的薪酬待遇具競爭力、簡單透明。
- 我們的企業文化支持賦權員工及經理持續提出意見。

浮動酬勞

我們的浮動酬勞資金為33.41億美元，較2018年減少3.8%。

(百萬美元)

2019年	3,341
2018年	3,473

於薪酬架構貫徹滙豐價值觀

貫徹正確的行為，以及促進和鼓勵符合集團價值觀與期望的行動，對我們十分重要。我們推行多個機制以鞏固滙豐價值觀。

機制	結果
全體僱員的行為評級	在符合本地勞工法例的前提下，僱員所得評級會視乎其行為操守是否符合滙豐價值觀而定，確保評定表現不單在乎達標與否，亦取決於所用的方法。
表現管理	表現目標乃按照不同業務和職務的優次目標而定，界定僱員須取得的成果、方法和時限。僱員於年初時訂立表現目標，並於全年監察進度和因應優次目標的轉變而調整。 全體僱員的表現通過「日常表現及發展」計劃來管理，當中涉及經理與僱員於年內經常進行全面和有建設性的對話，爭取機會討論工作進度及提出意見。此舉亦有助嘉許良好行為、釐定可能需要提供的協助，以及處理可能影響僱員福祉的問題。
嘉許良好操守	僱員獎勵和操守架構提供一系列指引，以一致的方式獎勵集團內的傑出表現，並處理任何違反操守的事件。 獎勵良好行為的方式包括環球獎勵計劃「卓越自我」，或調升表現和行為評級以及浮動酬勞。 有關架構亦提供指引，若發現僱員違反操守，可降低其表現和行為評級以及浮動酬勞，甚至實施紀律處分。

執行董事的薪酬

我們執行董事的薪酬政策已於2019年股東周年大會上獲股東批准，適用於2022年股東周年大會舉行前的三個業績計算年度。政策的詳情請參閱《2019年報及賬目》第187頁的董事薪酬報告。

執行董事的浮動酬勞由評分紀錄成績決定。評分紀錄的目標乃根據我們的關鍵表現指標設定，確保薪酬政策和成果與集團策略掛鉤。

執行董事的周年獎勵 (最高獎勵的百分比)

集團行政總裁	66.4%
集團財務總監	77.5%
集團風險管理總監	66.3%

下表列示執行董事於2019年賺取的酬勞。有關2019年的董事酬勞及表現詳情，請參閱《2019年報及賬目》第191頁的董事薪酬報告。

以單一數字列示的薪酬

(千英鎊)	基本薪金	固定酬勞 津貼	以現金代 替退休金	應課稅 福利 ⁴	非應課稅 福利 ⁴	固定酬勞 總計	周年獎勵 ⁵	反洗錢 延後起訴 協議獎勵 ⁶				浮動酬勞 總計	固定酬勞 及浮動酬 勞總計	
								長期獎勵 ⁷	替代獎勵 ⁸	名義回報 ⁹	名義回報 ⁹			
祈耀年 ¹	2019年	503	695	50	41	23	1,312	665	—	—	—	—	665	1,977
	2018年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
范寧 ²	2019年	730	1,005	134	91	31	1,991	891	—	—	—	40	931	2,922
	2018年	1,028	1,459	308	40	28	2,863	1,665	—	—	—	54	1,719	4,582
邵偉信	2019年	719	950	107	16	28	1,820	1,082	—	—	1,974	—	3,056	4,876
	2018年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
繆思成 ³	2019年	719	950	107	40	33	1,849	926	—	1,709	—	17	2,652	4,501
	2018年	700	950	210	13	38	1,911	1,324	695	—	—	33	2,052	3,963

- 祈耀年接替范寧擔任臨時集團行政總裁，自2019年8月5日起生效，以上單一數字表所列示的薪酬與彼作為執行董事所提供的服務有關。
- 范寧於2019年8月5日退任執行董事及集團行政總裁，彼於2019年的薪酬詳情與擔任執行董事所提供的服務有關。范寧的離職條款詳情載於《2019年報及賬目》第198頁。
- 繆思成於2019年12月31日退任執行董事及集團風險管理總監。繆思成的離職條款詳情載於《2019年報及賬目》第198頁。
- 應課稅福利包括提供醫療保險、車輛及協助填寫報稅表(如適用，包括任何相關應繳稅項)。非應課稅福利包括提供人壽保險及其他保險保障。
- 為符合2019年監管機構的遞延規定，范寧及繆思成的60%周年獎勵將以與滙豐股份掛鈎的獎勵形式遞延，並將於授出日期的第三周年至第七周年內按等額分五期實際授出。於實際授出獎勵時，股份將附帶一年禁售期。執行董事必須在遞延期內維持正常離職狀況，方可獲授遞延獎勵。祈耀年的60%周年獎勵將遞延，並為符合監管機構規定，該獎勵將分為等額的現金及股份，並須受相同的授出及禁售條件所限。
- 繆思成的2012年周年獎勵包括60%遞延獎勵。該遞延獎勵須待達成服務條件及與美國司法部簽訂的五年延後起訴協議(「反洗錢延後起訴協議」)圓滿結束後，方可實際授出。反洗錢延後起訴協議條件於2018年3月達成，該獎勵已發放。上表所示繆思成的獎勵價值乃關於繆思成於2014年1月1日至實際授出日期期間擔任執行董事的時間。
- 2016年的長期獎勵已於2017年2月以股價6.503英鎊授出，業績計算期至2019年12月31日為止。有關價值根據截至2019年12月31日止三個月的平均股價5.896英鎊計算。此包括等同股息額237,030英鎊，相等於40,202股每股股價為5.896英鎊的股份。有關評估結果的詳情，請參閱董事薪酬報告「釐定執行董事的績效表現」一節。
- 誠如2018年董事薪酬報告所載，邵偉信於2019年獲授替代獎勵，以代替因加入滙豐而被沒收的尚未實際授出獎勵。總體而言，獎勵與被沒收獎勵所要求的業績表現、實際授出及禁售期相符，並可依據其他規定作出任何表現調整。上表所載數值與蘇格蘭皇家銀行集團有限公司(「蘇格蘭皇家銀行」)分別於2014及2015業績計算年度向邵偉信授出的2015及2016年長期獎勵有關，並在邵偉信加入滙豐後以滙豐股份替代。該等獎勵不受其他表現條件限制，於2019年3月起開始實際授出。2015年長期獎勵金額及2016年長期獎勵金額總計分別為1,121,308英鎊及852,652英鎊。2016年長期獎勵金額按蘇格蘭皇家銀行《2018年報及賬目》(第70頁)所披露的表現評估結果27.5%釐定，應用於表現條件約束下的最大股份數目。
- 「名義回報」指於過往年度授出遞延現金獎勵的名義回報。過往年度授出的周年獎勵的遞延現金部分，包括於授出日期至實際授出日期之間收取名義回報的權利，此項回報參考滙豐股份的股息收益率(每年計算)釐定。名義回報每年發放，其比例相等於在各實際授出日期所實際授出的遞延獎勵。相關金額於支付的年度內按已付數額基準披露。集團自2016財政年度起並無向執行董事就其作為執行董事所提供的服務授出任何遞延現金獎勵。

補充資料

股東查詢及通訊

查詢

有關股東名冊所載持股事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函下列地址之股份登記處。股份登記處提供網上設施「投資者服務中心」，讓股東可以透過電子方式處理所持股份。

主要股東名冊：

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

電話：+44 (0) 370 702 0137

透過網站發出電郵：

www.investorcentre.co.uk/contactus

投資者中心：

www.investorcentre.co.uk

香港海外股東分冊：

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

電話：+852 2862 8555

電郵：

hsbc.ecom@computershare.com.hk

投資者中心：

www.investorcentre.com/hk

百慕達海外股東分冊：

Investor Relations Team HSBC Bank
Bermuda Limited 37 Front Street
Hamilton HM 11 Bermuda

電話：+1 441 299 6737

電郵：

hbbm.shareholder.services@hsbc.bm

投資者中心：

www.investorcentre.com/bm

有關美國預託股份之任何查詢，請聯絡下列存管處：

The Bank of New York Mellon
Shareowner Services
PO Box 505000
Louisville, KY 40233-5000
USA

電話(美國)：+1 877 283 5786

電話(國際)：+1 201 680 6825

電郵：

shrrelations@cpushareownerservices.com

網站：www.mybnymdr.com

有關透過法國Euroclear (NYSE Euronext 巴黎之結算及中央存託系統)所持股份之任何查詢，請聯絡下列付款代理：

CACEIS Corporate Trust
14, rue Rouget de Lisle
92130 Issy-Les-Moulineaux
France

電話：+33 1 57 78 34 28

電郵：ct-service-ost@caceis.com

網站：www.caceis.com

如閣下已選擇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或經紀聯絡人處理。滙豐控股不保證會代為處理誤送至本公司之資料。

如閣下有意收取本《2019年策略報告》的印刷本，應聯絡滙豐的股份登記處。詳情請瀏覽www.hsbc.com/investors/investor-contacts。閣下亦可在www.hsbc.com下載本報告的網上版。

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求，請登入www.hsbc.com/investors/shareholder-information/manage-your-shareholding。若閣

下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請致函或電郵(附上股東參考編號)至相關的股份登記處(地址見上文)。印刷本將免費供應。

中文譯本

《2019年策略報告》備有中譯本，股東可於2020年3月11日之後向下列股份登記處索閱。

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

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

股東可隨時選擇收取公司通訊的印刷本或收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取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求，請登入www.hsbc.com/ecomms。若閣下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的

印刷本，請致函或電郵(附上股東參考編號)至相關的股份登記處(地址見上頁)。印刷本將免費供應。

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

股東如已委託其他人士代表為持有股份，可能會獲提名(「獲提名人士」)收

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

《2019年策略報告》之地位

本報告構成滙豐控股有限公司《2019年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2019年報及賬目》比較，本《策略報告》不包括董事會報告全文，其所載資料亦不足以全面反映滙豐的業績、業務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。

索取《2019年報及賬目》

股東如欲索取印刷本，應聯絡滙豐股份登記處。有關進一步詳情，請瀏覽 www.hsbc.com/investors/investor-contacts。

《2019年策略報告》及《2019年報及賬目》亦可於滙豐網站 www.hsbc.com 下載。

核數師報告

核數師就滙豐控股有限公司截至2019年12月31日止年度《年報及賬目》出具無保留意見之報告，並按《2006年公司法》第496條（即《策略報告》及「董事會報告」是否與經審核財務報表一致）發出無保留聲明。

若干界定用語

除文義另有所指外，「滙豐控股」乃指滙豐控股有限公司，而「滙豐」、「集團」或「我們」則指滙豐控股及其附屬公司。在本文件內，中華人民共和國

香港特別行政區簡稱為「香港」。當使用「股東權益」及「股東權益總額」等用語時，「股東」指滙豐控股的普通股及由滙豐控股發行並分類為股東權益的

優先股及股本證券之持有人。「百萬美元」、「十億美元」及「萬億美元」分別指百萬、十億（數以千計之百萬）及萬億美元。

© 滙豐控股有限公司 2020年

版權所有

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

出版：滙豐控股有限公司
環球財務部（倫敦）

設計：Superunion（倫敦）

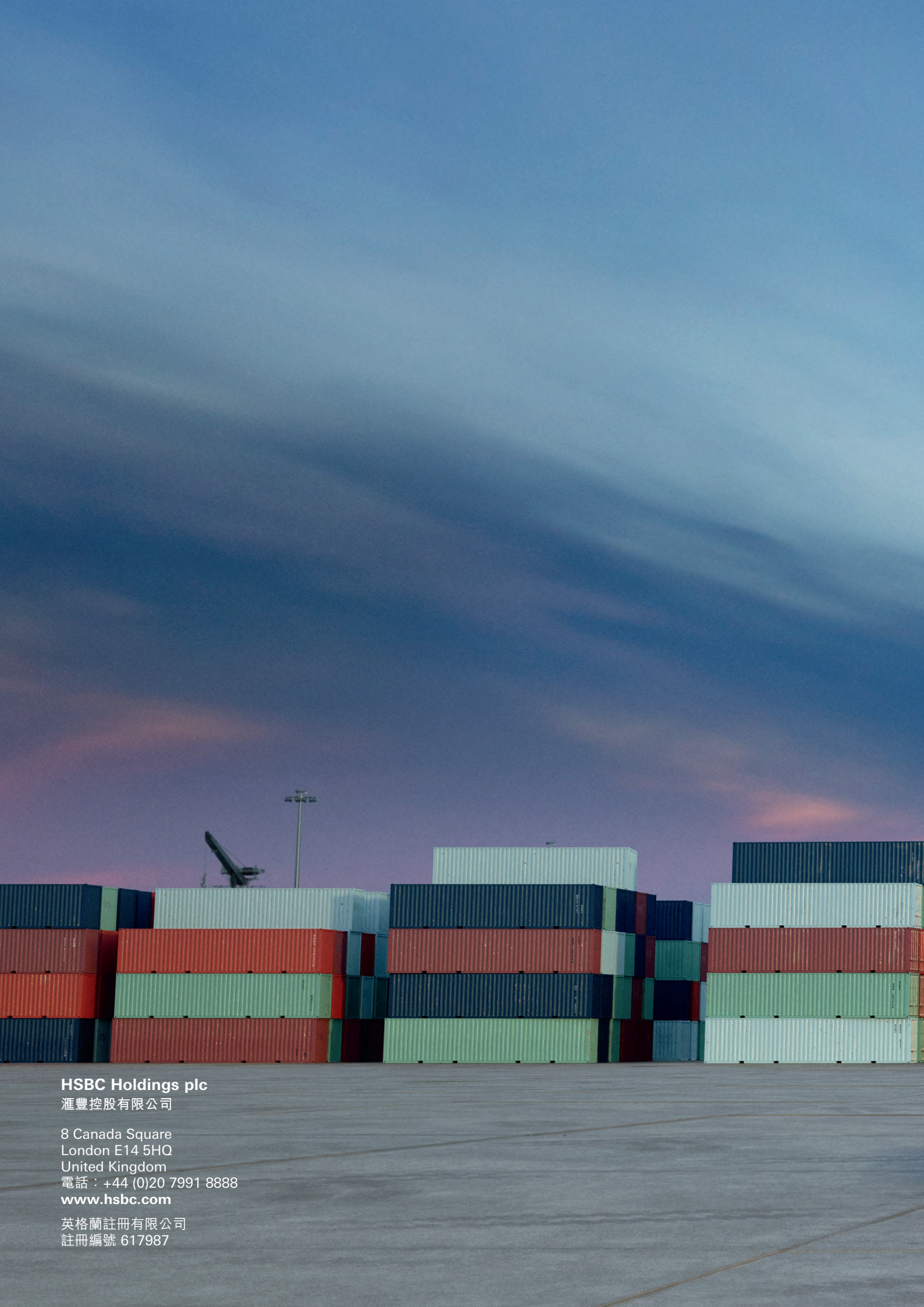
中文翻譯：香港上海滙豐銀行有限公司
印務及電子出版（香港）

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

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

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





HSBC Holdings plc

滙豐控股有限公司

8 Canada Square

London E14 5HQ

United Kingdom

電話：+44 (0)20 7991 8888

www.hsbc.com

英格蘭註冊有限公司

註冊編號 617987