

HSBC Holdings plc  
滙豐控股有限公司  
2021年策略報告



滙豐  
HSBC

滙見新可能  
Opening up a world of opportunity

# 目錄

## 概覽

- 2 摘要
- 4 集團簡介
- 6 集團主席報告
- 8 集團行政總裁之回顧

## 策略

- 12 2021年承諾的進展
- 12 將資本轉移至最高回報及增長的業務
- 12 集團目標的達標情況
- 13 集團策略

## 我們的業務經營方式

- 15 我們的方針
- 16 與相關群體溝通及我們的重大環境、社會及管治議題
- 17 我們的環境、社會及管治抱負、指標及目標
- 18 我們衡量淨零碳排放進展的方式
- 19 氣候相關金融信息披露工作組
- 20 負責任的企業文化

## 董事會決策及與相關群體的互動

- 21 第172(1)條聲明
- 21 相關群體參與及董事會的主要考慮因素
- 23 主要決策

## 薪酬

- 25 我們的薪酬原則
- 25 浮動酬勞
- 25 執行董事的薪酬

## 財務概覽

- 26 內容提要
- 26 集團財務目標
- 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 財富管理及個人銀行
- 32 工商金融
- 34 環球銀行及資本市場
- 36 企業中心

## 風險概覽

- 37 管理風險
- 38 與新冠病毒疫情相關的風險
- 38 地緣政治及宏觀經濟風險
- 39 氣候風險
- 39 銀行同業拆息過渡
- 39 首要及新浮現風險

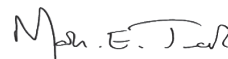
## 企業管治

- 41 長期可行性及持續經營聲明

## 補充資料

- 42 股東查詢及通訊
- 43 電子通訊
- 44 《2021年策略報告》之地位
- 44 索取《2021年報及賬目》
- 44 核數師報告
- 44 若干界定用語

本《策略報告》已於2022年2月22日獲董事會通過。



集團主席  
杜嘉祺

## 提示

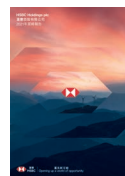
我們以美元為列賬貨幣。

## 經調整衡量指標

我們以管理層內部使用的非國際財務報告準則計量指標來補充IFRS數字，該等指標構成歐洲證券及市場管理局指引及根據美國證券交易委員會規則及規例界定及呈列的非公認會計原則之財務衡量的替代業績衡量指標。該等衡量指標以下列符號標示：

▶ 詳細解釋請參閱第28頁。

本《2021年策略報告》及集團截至2021年12月31日止年度的《2021年報及賬目》(「《2021年報及賬目》」)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：滙見新可能

我們通過聯繫全球各地的客戶、想法及資本，為所服務的客戶及社區開拓機遇。

# 開拓全球機遇

我們的抱負是成為客戶首選的國際金融夥伴。

我們秉承宗旨、抱負和價值觀，反映於我們的策略，並支持我們著力執行。

有關我們價值觀、策略及宗旨的詳情，請參閱第4、12及15頁。

## 2021年的關鍵主題

儘管挑戰尚存，集團仍能在策略目標上取得進展：



### 財務表現

業績反映全球經濟狀況好轉，以致預期信貸損失錄得撥回，並反映低息環境的影響及嚴守成本紀律的成效。集團業務所在的全部地區均錄得盈利，亞洲業務繼續表現強勁。淨利息收益前景現已顯著轉佳。

詳情請參閱第2及26頁。



### 策略轉型

我們在具備優勢的業務取得進展，並就各項重點產品拓展數碼服務。年內，我們宣布多項策略交易，包括計劃出售法國的零售銀行業務，以及退出美國大眾市場零售銀行業務。我們亦宣布展開新加坡及印度的收購項目，以拓展集團的亞洲財富管理業務。

詳情請參閱第12頁。



### 氣候抱負

滙豐正協助推動全球經濟邁向淨零碳排放目標。自2020年以來，我們透過提供並促成可持續發展融資及投資，協助客戶邁向淨零碳排放及可持續發展未來。我們已發表集團逐步退出動力煤融資業務的政策，並訂立目標，於2030年前率先減少石油及天然氣以及電力及公用事業兩個行業的資產負債表內融資項目排放。

詳情請參閱第18頁。

## 實現財務目標

平均有形股本回報率

# 8.3%

目標：中期達致10%或以上。  
(2020年：3.1%)

經調整營業支出

# 321億美元

經更新目標：2022年經調整營業支出與2021年相符。原訂目標：2022年達到310億美元或以下(按2020年12月之匯率計算)。(2020年：324億美元)

削減風險加權資產總值

# 1,040億美元

此為自計劃展開後之削減總值。經更新目標：2022年底前削減風險加權資產總值逾1,100億美元。

普通股權一級資本比率

# 15.8%

目標：14%以上，中期維持在14%至14.5%，長期再降至此範圍以下。  
(2020年：15.9%)

每股股息

# 0.25美元

2021年派息率：40.3%  
目標：由2022年起將可持續現金股息派息率維持在40%至55%之間。

就財務目標而言，中期界定為三至四年，長期界定為五至六年，自2020年1月1日起計。

集團財務目標表現的進一步說明，請參閱第26頁。

## 環境、社會及管治表現指標及目標

性別多元

# 31.7%

高級領導層成員為女性。  
(2020年：30.3%)

可持續發展融資及投資

# 1,267億美元

自2020年1月起累計提供及促成總額。  
(2020年：441億美元)

集團業務營運淨零碳排放

# 50.3%

累計溫室氣體絕對排放量較2019年基準減少

客戶滿意度

# 10個中的六個

在財富管理及個人銀行業務10個市場中，有六個持續取得前三位評級及/或客戶滿意度有所提升。

有關我們如何制訂及定義環境、社會及管治衡量指標的詳情，請參閱第17頁。

客戶滿意度

# 13個中的四個

在工商金融業務13個市場中，有四個持續取得前三位評級及/或客戶滿意度有所提升。

有關我們融資排放的範圍、方法及詞彙詳情，請參閱第47頁，可持續發展融資及投資的定義則載於《2021年報及賬目》第53頁。

2030年融資排放目標

# 34%

石油及天然氣行業資產負債表內絕對融資排放量(百萬噸二氧化碳當量)的目標減幅

# 0.14

電力及公用事業資產負債表內融資的排放強度(百萬噸二氧化碳當量/太瓦時)，較2019年減少75%



# 摘要

財務表現反映全球經濟狀況，集團的四大策略支柱持續取得進展。

## 財務表現(相對2020年)

- 列賬基準除稅後利潤增加86億美元，達到147億美元，而列賬基準除稅前利潤則增加101億美元，達到189億美元。增長源自預期信貸損失及其他信貸減值準備(「預期信貸損失」)錄得撥回淨額，以及應佔聯營公司的利潤增加。經調整除稅前利潤為219億美元，上升79%。
- 2021年，所有地區均錄得盈利，其中HSBC UK Bank plc的增幅尤為顯著，列賬基準除稅前利潤增加45億美元，達到48億美元。亞洲業務貢獻集團列賬基準除稅前利潤122億美元，而其他地區的盈利能力均顯著回升，反映預期信貸損失的有利變動。
- 列賬基準收入減少2%，降至496億美元，主要反映環球利率下跌和資本市場及證券服務(「資本市場及證券服務」)收入(相對於比較期間的強勁表現)減少的影響。即便如此，集團策略重點領域，包括財富管理業務(部分來自制訂壽險產品業務的有利市場影響)和環球貿易及融資業務的收入均告增加。經調整收入下跌3%，降至501億美元。
- 淨利息收益率為1.2%，較2020年下跌12個基點，但已於2021年下半年回穩。
- 列賬基準預期信貸損失錄得撥回淨額9億美元，2020年則提撥了88億美元，反映經濟狀況較2020年有所改善，以及信貸表現勝於預期水平。於2021年第四季度，我們確認預期信貸損失提撥淨額4.5億美元，包括增加準備以反映中國商業房地產行業的近期發展。
- 列賬基準營業支出為346億美元，大致持平。儘管面對通脹壓力，經調整營業支出仍然下跌1%，降至321億美元，原因是集團的成本節約措施發揮效力，以及英國銀行徵費提撥減少，抵銷了與表現掛鈎的酬勞增加和持續加大科技投資的影響。
- 2021年客戶貸款結欠按列賬基準計算增加80億美元，按固定匯率基準計算則增加230億美元，主要由按揭結欠增長所帶動，增幅大多源自英國和香港。
- 普通股一級資本比率為15.8%，下跌0.1個百分點。資本生成因派發股息、10月份宣布回購最多20億美元股份、匯兌變動及其他扣減而被抵銷有餘。即使結構性外匯受限於新的第一支柱要求，風險加權資產仍告減少，反映集團轉型計劃的影響。
- 董事會已批准派發第二次股息每股0.18美元，令2021年每股共派息0.25美元。集團亦擬提出進一步回購最多10億美元股份，於現時最高達20億美元的回購完成後展開。

## 策略進展

- 2021年，集團亞洲財富管理業務吸引了360億美元的新增投資資產淨值。此外，我們亦宣布於新加坡及印度進行收購，藉以發展區內財富管理業務。
- 我們的成本削減計劃繼續取得進展，於2021年確認成本節約22億美元。自2020年計劃開始以來，我們已實現33億美元的成本節約，為實現成本節約的支出為36億美元。
- 為配合集團的氣候變化決議案，我們宣布退出動力煤政策，並就石油及天然氣、電力及公用事業制訂了資產負債表內融資排放量目標。
- 2021年，我們繼續支持客戶邁向淨零碳及可持續發展未來。自2020年1月1日以來，我們已提供及促成1,267億美元，致力於2030年前，使該金額達7,500億美元至1萬億美元。
- 我們繼續推進美國業務、英國滙豐銀行有限公司(英國非分隔運作銀行)及歐洲業務的變革，削減成本及風險加權資產。除此之外，我們宣布退出美國大眾市場零售銀行業務，及計劃出售集團於法國的零售銀行業務。2022年間，我們預期於重新分類法國零售業務為「持作出售用途」後確認除稅前虧損(不包括交易成本)約27億美元。

## 前景

踏入2022年，我們大部分業務均呈現良好發展趨勢，並預期於年內可實現中單位數貸款增長。然而，亞洲財富管理業務於2022年第一季的表現預期會較為疲弱。

根據當前主流經濟預測及過往經驗，我們預計2022年內預期信貸損失提撥將恢復至平均貸款額30個基點的正常水平，我們保留截至2021年底與新冠病毒疫情相關的準備6億美元。鑑於中國商業房地產行業近期的發展，加上集團多個市場面對通脹壓力，不明朗因素將會持續。

儘管面臨通脹壓力，我們2022年的經調整營業支出目標將繼續與2021年持平，並預期於2022年投入34億美元達標支出，以達到超過20億美元的成本節約。2023年，我們擬將經調整營業支出增長(對比2022年)控制於0%至2%範圍內(按IFRS 4基準)，並透過2022年採取的多項抵銷通脹措施，實現至少5億美元的成本節約。

我們預期，2022年的風險加權資產將因應業務增長、收購項目及監管變化而錄得中單位數增長，但會被額外的風險加權資產削減措施所部分抵銷。在有關增長及資本回報的帶

動下，預期2022年普通股一級比率將恢復至14%到14.5%的正常營運目標範圍。

當前淨利息收益的前景明顯較為正面。若利率政策符合現時市場共識所引伸的預期，我們預計將於2023年達到至少10%的有形股本回報率，較先前預期提早一年。

我們繼續以40%至55%作為股息派付比率的目標範圍。

## 主要財務衡量指標

截至下列年份止年度

列賬基準業績	2021年	2020年	2019年
列賬基準收入(百萬美元)	49,552	50,429	56,098
列賬基準除稅前利潤(百萬美元)	18,906	8,777	13,347
列賬基準除稅後利潤(百萬美元)	14,693	6,099	8,708
母公司普通股股東應佔利潤(百萬美元)	12,607	3,898	5,969
成本效益比率(%)	69.9	68.3	75.5
淨利息收益率(%)	1.20	1.32	1.58
每股基本盈利(美元)	0.62	0.19	0.30
每股攤薄後盈利(美元)	0.62	0.19	0.30
每股普通股股息(期內)(美元)	0.25	0.15	0.30
派息率(%) <sup>1</sup>	40.3	78.9	100.0

## 替代表現衡量指標

經調整收入(百萬美元)	50,090	51,770	56,435
經調整除稅前利潤(百萬美元)	21,916	12,271	22,681
經調整成本效益比率(%)	64.2	62.6	59.5
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(%)	(0.09)	0.87	0.26
平均普通股股東權益回報率(%)	7.1	2.3	3.6
平均有形股本回報率(%) <sup>2</sup>	8.3	3.1	8.4

於12月31日

資產負債表	2021年	2020年	2019年
資產總值(百萬美元)	2,957,939	2,984,164	2,715,152
客戶貸款淨額(百萬美元)	1,045,814	1,037,987	1,036,743
客戶賬項(百萬美元)	1,710,574	1,642,780	1,439,115
付息資產平均值(百萬美元)	2,209,513	2,092,900	1,922,822
客戶貸款佔客戶賬項百分比(%)	61.1	63.2	72.0
股東權益總額(百萬美元)	198,250	196,443	183,955
有形普通股股東權益(百萬美元)	158,193	156,423	144,144
於期末每股普通股資產淨值(美元)	8.76	8.62	8.00
於期末每股普通股有形資產淨值(美元)	7.88	7.75	7.13

## 資本、槓桿及流動資金

普通股權一級資本比率(%) <sup>3</sup>	15.8	15.9	14.7
風險加權資產(百萬美元) <sup>3</sup>	838,263	857,520	843,395
總資本比率(%) <sup>3</sup>	21.2	21.5	20.4
槓桿比率(%) <sup>3</sup>	5.2	5.5	5.3
高質素流動資產(流動資金價值)(十億美元)	717	678	601
流動資金覆蓋比率(%)	138	139	150

## 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)	20,073	20,184	20,206
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)	20,189	20,272	20,280
流通在外面值0.5美元普通股之平均基本數目(百萬股)	20,197	20,169	20,158

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《2021年報及賬目》第98頁。替代表現衡量指標的定義及計算方法載於《2021年報及賬目》第117頁「替代表現衡量指標之對賬」。

1 期內每股普通股股息以每股基本盈利的百分比列示。

2 普通股股東應佔利潤(不包括商譽及其他無形資產減值以及有效長期保險業務現值(「PVIF」)變動，除稅淨額)除以平均普通股股東權益(不包括商譽、PVIF及其他無形資產，扣除遞延稅項)。

3 除另有說明外，監管規定資本比率和水平乃基於當時生效的《資本規定規例》之過渡安排(當中包括IFRS 9「金融工具」監管規定過渡安排(進一步詳情於《2021年報及賬目》第195頁說明))得出。槓桿比率採用終點資本定義及IFRS 9的監管規定過渡安排計算。任何對歐盟規例及指令(包括技術準則)的提述應在適用情況下視為對根據經修訂的《2018年歐洲聯盟(退出)法令》納入英國法律，及隨後或會根據英國法律作出修訂的版本的提述。

# 集團簡介

## 關於滙豐

2021年12月31日，滙豐的資產值為3萬億美元，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。約4,000萬客戶使用我們的銀行服務，而我們聘有約220,000名等同全職僱員。我們有約187,000名股東，遍及128個國家和地區。

## 滙豐價值觀

滙豐的價值觀明確訂明我們的企業身分，對邁向長遠成功發揮關鍵作用。

**我們重視分歧**  
廣納意見，集思廣益

**我們一起成功**  
跨界合作，攜手同行

**我們承擔責任**  
相互問責，放眼長遠

**我們使命必達**  
步伐迅捷，理想成真

▶ 有關策略及宗旨之詳情，請參閱第12及15頁。

## 環球業務

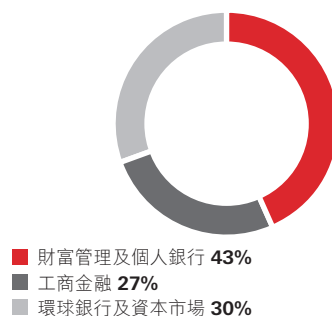
我們通過三大環球業務為客戶提供服務。各環球業務以及企業中心於2021年的表現概覽載於第30至36頁。在各項環球業務中，我們專注於擁有獨特優勢及顯著增長機遇的領域，主力拓展此等範疇。

環球業務的每位行政總裁向集團行政總裁匯報，而集團行政總裁向滙豐控股有限公司董事會匯報。

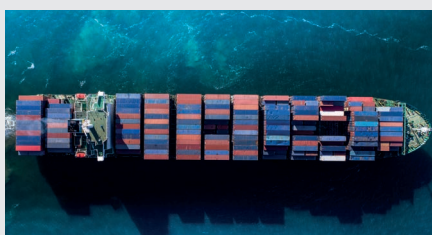
▶ 有關我們如何管治的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第217頁「企業管治報告」。

1 有關比率的計算乃基於環球業務的經調整收入，當中不包括企業中心。企業中心亦不包括在經調整收入總額中。企業中心在2021年的經調整收入為負4.37億美元。

按環球業務劃分的經調整收入<sup>1</sup>



**財富管理及個人銀行**  
我們協助數以百萬計客戶處理日常財務，以及管理、保障及增加他們的財富。



**工商金融**  
我們具備環球影響力和專業知識，協助全球的本地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。

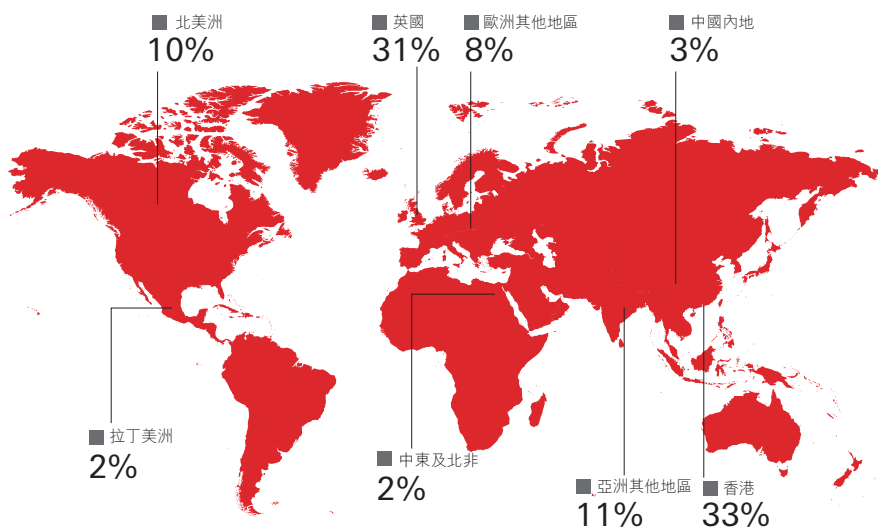
## 我們的環球職能部門

我們的業務獲多個企業部門及數碼商業服務團隊支援。環球職能部門包括企業管治及秘書處、企業傳訊及品牌推廣部、財務部、人力資源部、審核部、法律事務部、風險管理與合規部，以及可持續發展及策略部。數碼商業服務部為業務提供房地產、採購、科技及營運方面的服務。

## 我們的環球網絡

滙豐致力為股東創造長遠價值，把握商機。我們的目標之一是成為財富管理市場的領導者，並以亞洲和中東地區為焦點。憑藉我們的國際網絡，我們致力在跨境銀行服務方面引領業界，並以為全球中型企業提供服務為己任。集團繼續維持雄厚的資本、資金及流動資金，以及多元化的業務模式。

按地理位置劃分的客戶賬項價值



有關客戶及地區資料處理方式的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第97頁。

## 與相關群體的互動



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、股東、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。我們的宗旨是為客戶和股東提供服務，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，着眼於長遠發展。此乃實施集團策略的關鍵。

有關集團的第172條聲明，請參閱第21頁，當中詳列董事對相關群體的責任。

## 榮獲多個獎項



我們憑藉在多個範疇的出色表現，屢獲世界各地業界頒發獎項。有關範疇包括向客戶提供優質服務，以至我們對職場多元化及共融的不懈支持和努力。



- 《歐洲貨幣》雜誌2021年卓越大獎
- 亞洲最佳可持續發展融資銀行
  - 中東最佳可持續發展融資銀行
  - 亞洲最佳交易服務銀行
  - 中東最佳交易服務銀行
  - 西歐最佳中小企業銀行

- 《歐洲貨幣》雜誌2021年貿易融資調查
- 英國貿易融資銀行第一位

- 《銀行家》雜誌2021年交易銀行大獎
- 亞太區年度交易銀行
  - 中東年度交易銀行

- 《亞洲貨幣》雜誌2021年全球人民幣服務調查
- 全球、在岸及離岸人民幣產品及服務最佳綜合銀行



- 《亞洲私人銀行家》雜誌2021年卓越大獎
- 最佳私人銀行—亞太區
  - 最佳私人銀行—財富傳承

- 2021年支付大獎
- 年度B2B支付創新方案



# 集團主席報告

我們在2021年取得的進展，意味著滙豐已準備好在經濟持續復甦之際，為客戶開拓全球機遇。



集團主席  
杜嘉祺

2021年又是充滿挑戰的一年。雖然全球廣泛實施新冠疫苗接種計劃，但部分國家／地區須應對極嚴峻的爆發，而許多國家／地區更需不時實施各項限制措施。與2020年一樣，這對我們的客戶、員工、我們服務的社區乃至股東而言，都造成沉重影響。

眾多同事以堅毅和專業精神，始終如一地為客戶貫徹卓越的服務承擔，表現尤其可嘉。集團以開拓全球機遇為宗旨，而員工則多方支持客戶和同事，切實活現目標。我謹代表董事會衷心感謝全體員工過去和今後的付出。

環境、社會及管治是2021年另一個重要課題。疫情暴露了地球和社會整體的脆弱，同時也推動了變革，並呈現商機亮點。2021年內，隨著公眾意識加強和倡議活動(尤其氣候變化方面)趨升，各大企業、政府、監管機構和投資者都在環境、社會及管治領域不斷求進。滙豐一直深明，良好的環境、社會及管治表現，與穩健的財務業績息息相關，而各相關群體在檢視和評估企業表現時，顯然會以其採取的可持續發展措施為重要考量。

## 進展

滙豐2021年的財務表現強勁。列賬基準除稅前利潤達到189億美元，較2020年增加101億美元，而經調整除稅前利潤為219億美元，上升79%。在環球經濟復甦支持下，所有營業地區均在2021年錄得盈利，彰顯集團環球網絡的價值。重點領域方面，亞洲財富管理及貿易等業務亦實現穩健增長。根據於2021年2月發布的股息政策，董事會通過2021年第二次股息每股普通股0.18美元，即2021年全年股息為每股普通股0.25美元。

我們的策略計劃進展良好。在2021年，集團創建多個重要里程碑，包括為法國和美國零售業務的日後發展定案、在中國內地籌建滙豐個人財富規劃業務、在新加坡和印度進行收購，以期加快發展亞洲的財富管理業務。同時，我們繼續致力於滙豐的數碼化進程，並矢志在淨零碳轉型方面擔當領袖角色。我們仍要加倍努力，務求實現連續多個季度增長，而集團的業務正呈現良好態勢。

## 董事會

由於出行限制和安全考慮仍未釋除，各董事已有兩年未能親身出席會議。我們期盼能再度相聚，迎接至今仍未相見的董事會成員。同時，我們也喜見新工作模式帶來的裨益，例如維持恆常對話、減少出行和節省成本。因此，我們日後將繼續採用混合工作模式。



# 「滙豐一直深明，良好的環境、社會及管治表現，與穩健的財務業績息息相關。」

我們很高興在2021年5月舉行了集團的首個混合模式股東周年大會，大多數股東和董事均透過虛擬方式出席。對於未能與香港的忠實股東們見面，我和全體董事會成員均深感遺憾。我們期待在安全可行的情況下盡快安排與股東再次面對面交流。然而，混合模式會議至少讓我們能與股東進行一些建設性交流和討論，這是我們一貫至為重視的。

史美倫、卡斯特和苗凱婷已於2021年股東周年大會上退任董事。最近，我們也宣布利蘊蓮和梅爾莫將於2022年4月的股東周年大會結束時卸任董事之職。對於他們服務董事會、所屬委員會和附屬公司時貢獻良多，本人深表感銘。范貝恩和段小纓在9月1日加入董事會。她們二人均具備豐富的技能 and 專業知識，將對董事會議事大有助益。

## 外圍環境

隨著世界各地推行疫苗接種計劃，加上全球經濟穩健復甦，意味2022年將比一年前所預期更為理想。未來顯然仍有嚴峻的挑戰，當中最大難題是Omicron變種病毒蔓延所帶來的不明朗局面，同時日後也可能出現其他變種病毒。供應鏈出現瓶頸、能源和食品價格高企、消費者需求和工資飆升，均不斷令通脹升溫。各大央行已開始收緊貨幣政策作為應對，並可能在2022年延續緊縮政策。

各項環球經濟增長預測仍然相當穩健，我們預料2022年全球國內生產總值將增長4.1%。但由於各國政府應對不同挑戰時採取的措施大不相同，預測仍存在很大程度的不確定性。

中國經過強勁復甦後，2021年下半年增長已見放緩。故此，我們預期中國政府將會放寬貨幣和財政政策以支持增長。另外，印度經濟有望快速提升，但英國及美國的增速預期會較為緩慢。

2021年環球貿易表現不俗，雖然供應鏈中斷問題持續，但貿易量仍升越疫前水平。展望未來，部分仍實施出行限制的國家/地區如放寬有關限制，可能進一步帶動貿易增長。同時，有跡象顯示供應鏈瓶頸可望於今年內緩解，但時機與方法仍未清晰。區域全面經濟夥伴協定(RCEP)預期會鞏固亞洲在環球貿易的重要作用。隨著部分國家/地區達成雙邊貿易協定，貿易自由化仍會在世界部分地區繼續推進。

儘管英國和歐盟之間目前並無就金融服務的獲取途徑達成長期協議，但我們多年來一直致力確保集團能在所有潛在境況下，為客戶維持全面服務。在理想的情況下，我們期望有關金融服務的臨時安排可以延續，盡可能避免業務中斷，並使英國金融服務業可繼續提供眾多服務，使英國和歐盟經濟體受益。然而，我們已經作好準備，以應對不同的結果。

我們是一家環球銀行，擁有超過156年歷史，業務遍布60多個國家和地區。地緣政治緊張局勢是我們屢見不鮮和必然面對的事，我們會繼續關注地緣政治對我們業務和客戶的影響。雖然中美關係依然是外圍環境的重大因素，但我們目前預期兩國關係短期內不會有明顯變化。我們亦預期中英關係帶來的雙邊經濟利益，足以抵銷各種短期壓力。我們與各地政府保持溝通，並持續專注服務以滿足東西方乃至其他地區客戶的需要。

## 相關群體參與

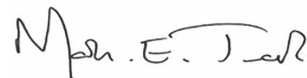
我們開拓全球機遇的宗旨，同樣可以向不同的相關群體踐行。對於員工，我們可以幫助他們提升技能、發展事業，並建立多元共融的文化。對於股東，我們可以創造可持續的

回報和價值。對於供應商，則可以支持其發展業務和加強供應鏈。對於我們所服務的社區，我們是負責任的企業公民，帶領淨零碳排放轉型。

2021年內，相關群體的參與乃董事會的優先要務。舉例而言，董事會監督滙豐努力推進工作，以支持集團於2050年底或之前實現融資組合達致淨零碳排放的抱負。這包括在2021年股東周年大會舉行之之前，與股東及主要非政府組織進行溝通，使我們能於會上以大比數通過有關氣候抱負下一階段措施的特別決議案。此外，我們亦檢討和通過一項退出動力煤融資業務的新政策。該政策於2021年12月公布，旨在讓滙豐協助已發展市場和發展中市場加快實現淨零碳過渡。

## 致謝

最後，我謹再次向各位同事衷心致謝，感謝他們過去一年來給予客戶和同儕的無比支持與關顧。他們的辛勤努力，造就了我們今天的成績，並為我們未來的成就奠下基礎。



集團主席  
杜嘉祺

2022年2月22日

# 集團行政總裁之回顧

滙豐轉型、擴展的進展良好，助我們為客戶、員工、股東開拓全球機遇。



集團行政總裁  
祈耀年

一年前，滙豐更新了集團核心宗旨，經過廣泛諮詢全球員工及客戶後，最終將之定為「開拓全球機遇」。本人樂見集團上下對這個宗旨的擁護，而我與員工交流時，得悉他們在各自崗位上為此作貢獻的心得，令我大感欣慰。

「開拓全球機遇」既融會滙豐歷來宗旨，亦綜述現時以至日後的成功要訣。機會的出現向來形式不一，積極應對和改變才是充分把握機會之道。我們必須時刻挑戰自我，從而發掘和掌握機遇。此乃滙豐協助客戶長遠發展和達致成功之道。

服務客戶之時，我們秉持集團宗旨的基礎價值觀—重視分歧、一起成功、承擔責任、使命必達，從而識別及開拓新機會，並營造滙豐的企業作風。

我們銘記集團宗旨及價值觀，於2021年按照四大支柱策略推進—聚焦於集團優勢、大規模數碼化、為增長添動力、過渡至淨零碳排放，取得理想進展。我們實行此等目標，並在環球經濟復甦支持下，達致強勁的財務表現。各地區均錄得盈利，而我們亦已為日後的增長建立穩健平台。

部分客戶當前的優先要務，仍是如何應對新冠疫情的持續影響，尤其2021年出現嚴峻疫情或限制措施的市場客戶更是如此。就此而言，全體員工自身應對疫情之餘，一直努力實踐滙豐價值觀，竭力支援客戶，同時守望相助，為此，我必須再次由衷致謝。

隨著經濟逐步復甦重啟，滙豐協助更多客戶展開較長遠的規劃，放眼於我們為其開拓的機會。於2021年，滙豐協助近269,000名個人客戶首次置業，向商務理財客戶貸出470億美元，助其營運、擴展業務，以及數碼轉型。集團亦推出新產品及服務，讓客戶能夠更方便使用滙豐的銀行服務，亦使我們得以專注待客。滙豐所提供的貿易融通達7,990億美元，輔助全球企業、經濟復甦，再次增長。

集團員工亦開始放眼未來，我們亦為他們開創機會，於2021年協助超過30,000名員工調任新職，另有逾115,000名員工透過學習課程培養適應未來的技能。這些課程日益著重建立圍繞數據及可持續發展等範疇的技術與能力，這些才能對於日後發展非常重要。

# 「未來的機遇取決於當今最大的挑戰—全人類必須邁向低碳轉型。」

未來的機遇取決於當今最大的挑戰—全人類必須邁向低碳轉型，其重要性凌駕於所有目標之上。要掌握這些機遇，我們必須改變、適應、投資和創新。自2019年以來，滙豐的營運已減少逾半的溫室氣體排放。同時，我們提供或促成的可持續發展融資或投資額達到826億美元，自2020年1月1日以來累計共達1,267億美元，正在邁向2030年前達致7,500億至1萬億美元的目標。此外，為協助加快轉型，滙豐參與多項舉措與其他銀行及金融機構合作，包括「淨零排放銀行聯盟」、「格拉斯哥淨零排放金融聯盟」及「可持續發展市場倡議金融服務工作組」。

## 財務表現

環球經濟復甦有利滙豐2021年的財務表現，此乃由於預期信貸損失錄得撥回，令集團乃至各項環球業務的盈利能力有所提升。於2021年，對利率敏感的業務續受低息環境打擊，但淨利息收益率大致維持穩定，現時前景亦顯著向好。經過一段時間消化低息的影響後，我們深信收入已越過低谷。費用收益及按揭款額同樣錄得良好增長，零售及批發業務的貸

款渠道維持強勁。保險業務持續表現良好，尤其香港與中國內地雖然仍未通關，亞洲的新造保單價值依然錄得強勁增長。

因此，集團錄得列賬基準除稅前利潤189億美元，較去年上升101億美元，經調整利潤則為219億美元，上升79%。各區業務均錄得盈利，亞洲業務表現領先，而英國及歐洲大陸、美國和中東地區的盈利亦有顯著增長。

經調整收入減少3%，主要受減息影響。然而，年內貿易款額錄得23%的整體增長，貸款則增加230億美元。

集團的削減成本計劃成功抵銷了科技投資及與表現掛鈎的酬勞增長，令經調整營業支出減少1%。有形股本回報率為8.3%，若利率循環目前市場走勢發展，我們預期可於2023年達致有形股本回報率至少10%，較原先預期提早一年達成。

2021年第四季，我們因應中國內地商業房地產市況的變化，就預期信貸損失作提撥。自從年底推出多項新政策措施後，市場氣氛稍趨正面。此等措施對市場的影響仍有待觀察，而我們將繼續為關係良好和往來長久的客戶提供支持。

集團的資金、流動資金和資本均保持穩健。以固定匯率計算，存款增加900億美元，增幅來自全線三大環球業務。普通股權一級資本比率達到15.8%。因此，我們能夠宣派第二次股息每股普通股0.18美元，累計2021全年股息每股普通股達0.25美元，符合目標派息率範圍，並計劃於2022年持續派發股息。

### 策略進展

2021年，我們在四大策略支柱方面均取得良好進展。

我們購入

# 362億美元

亞洲財富管理業務新投資資產淨值。

我們提供及促成了

# 826億美元

作可持續融資及投資用途。

集團資本實力雄厚，對業務充滿信心，故於2021年10月宣布展開最高達20億美元的股份回購。集團亦擬啟動進一步回購最多達10億美元的股份，待現時最多達20億美元的回購完成後展開。

集團亦推動各項業務增長，有助於股東締造可持續的回報。我們仍有很多計劃尚待實現，然而至今取得的成績，已令我深感鼓舞。

#### 聚焦於集團優勢

集團在重組業務組合方面進展良好，主力投資表現最強的範疇，撤出欠缺規模競爭優勢的領域。

過去兩年，我們已削減的風險加權資產總額累計達1,040億美元，而原定的三年目標為削減1,100億美元。按此進度，我們現時預期可於2022年底前超越此目標。環球銀行及資本市場業務方面，我們調配資本及資源，主要投入亞洲及中東市場之後，經調整風險加權資產較2021年減少10%。我們自2019年以來對此項業務實施深度轉型，亦旨在緩減巴塞爾協定3改革的影響。

我們針對美國及歐洲大陸業務的未來發展採取多項行動，實現了集團轉型的兩個重要里程碑。在美國，我們訂立協議出售大眾市場零

售銀行業務，現已如期完成。我們亦已簽訂協議出售法國零售銀行業務，預期於2023年內完成。兩宗交易將會有助我們的美國及歐洲大陸業務集中焦點，與集團步伐一致，並更好配合批發及財富管理客戶的國際化需求。

在亞洲，我們繼續加強財富管理業務，包括推出滙豐大灣區理財通服務，並在區內推出超過30項全新資產管理產品。於12月，我們獲得監管機構批准，收購旗下中國內地合資保險公司—滙豐保險(中國)餘下的50%權益。以上各項均有助我們顯著提升實力，以服務中國內地，尤其是大灣區客戶日益增加的財富管理及保險需要。

我們透過兩個收購項目，加快發展集團在亞洲其他地區的財富管理能力，令發展步伐增快數年。我們收購AXA Singapore的協議已於本月初完成，今後將透過集團的東盟區域樞紐拓展我們的保險及財富管理業務。我們亦協定收購L&T Investment Management，壯大集團在印度的資產管理業務。該兩項收購反映我們正跨出重要步伐，銳意成為亞洲市場中領先同業的財富管理機構。

新增客戶數目大幅上升，加上資產及結餘按年顯著增加，足以印證我們在投資於亞洲財富管理業務方面的整體努力。亞洲財富管理業務的新投資資產淨值為362億美元，是前一年的兩倍多。

工商金融業務方面，我們2021年的貸款增長110億美元，環球開戶數目升13%，貿易款額則增長30%，現時已超越疫前水平。

#### 大規模數碼化

2021年，我們在科技範疇投放60億美元，以期配合集團科技方針，並最終完善客戶體驗。

目前約97%的交易已全面自動化。舉例而言，2021年經自動化信貸及貸款系統處理的個人貸款額約為150億美元。我們對雲端的使用已擴大至科技服務的27%，提升我們的處理能力及速度，並在多個科技職務加強使用靈活工作方式。

當前近半零售客戶都是活躍的流動設備使用者，為此，我們開發新產品並改良現有產品，以更好地滿足他們的需要。我們的流動應用程式經改進後，現供24個市場的用戶使用。Global Money戶口服務現已拓展至更多市場，讓更多環球零售客戶能以多種貨幣持有、管理及發送資金。企業客戶使用滙豐財資網(HSBCnet)應用程式進行超過900萬次支付，按年增長58%，而我們專供英國商務客戶使用的流動理財應用程式HSBC Kinetic，自推出以來已吸納超過24,000名用戶，並且榮膺獎項。

#### 為增長添動力

我們已採取進一步措施，締造活力及共融文化，以吸引及留住最優秀的人才。

在聆聽員工的意見後，我們推出了混合工作模式，讓員工在適用情況下，平衡選擇於辦公室或在家工作。同時，我們掌握契機，在疫情下重新配置多個總部的工作空間，更好地配合以團隊為本的靈活工作模式。我們仍在研究切實可行的模式，而我們深信讓員工找到合適的平衡，對於構建我們願景中的滙豐文化至關重要。實施混合工作模式使我們的辦公室空間需求減少，我們2021年的環球辦公室面積減少逾340萬平方呎，減幅達18%。

我們很欣慰在2020年已超越了女性出任領導層佔比30%之目標，並已設定新目標，於2025年前將佔比提升至35%。滙豐上月獲納入彭博性別平等指數，而我們2021年的整體評分上升21個百分點，較金融服務業平均得分高出15個百分點。我們亦繼續努力改善集團的族群代表性，特別是黑人員工的代表性。然而，在此兩方面我們仍需努力，才達到目標和務須達到的願景。



# 「各區均錄得盈利，亞洲業務表現領先，而英國及歐洲大陸、美國和中東各地業務的盈利亦有顯著增長。」

在最近的一次員工調查中，我們的員工投入度指數為72%，與2020年紀錄持平，較金融服務業平均水平高出4個百分點。

## 過渡至淨零碳排放

環球工業面貌現正朝著淨零碳排放的方向轉型。我有決心滙豐將在推動這次轉變中擔當領導角色。

在2021年股東周年大會中，99.7%的股東同意我們就氣候變化提出的特別決議案，為集團氣候計劃和我們支援客戶朝低碳轉型的工作提供鼎力支持。但我們不會視股東支持為理所當然，並已採取多項行動，以維持我們的領導角色。

9月，我們與淡馬錫合作，待取得監管機構批准後，將推出新的債務融資基金，推動東南亞的可持續發展基礎建設。基金獲得1.5億美元種子資金，目標是未來五年內投放融資達到10億美元。

在格拉斯哥氣候峰會(COP26)上，滙豐聯同一百多家公營機構及私人企業推出金融加速可持續發展轉型基礎架構(FAST-Infra)，以標識制度增加投資者對新興市場項目可持續發展紀

錄的信心。我們亦支持亞洲開發銀行牽頭的公私營合作項目Energy Transition Mechanism，在不妨礙增長的前提下，推動大幅度提前淘汰煤炭相關資產。滙豐很榮幸獲得威爾斯親王頒發地球憲章徽章，以表揚我們在締造真正可持續發展市場方面的工作。

我們加入Powering Past Coal Alliance後，已推出一項新的動力煤政策，於2030年前終止在歐盟及經合組織成員國的燃煤發電及動力煤開採相關融資，並於2040年前拓展至全球實行。這是我們踐行股東所通過的企業承諾，並與相關群體廣泛諮詢後的進展。政策有兩個明確目標：推動在規定時限內淘汰動力煤，以期2050年實現淨零碳排放；以及協助發展中經濟體進行能源轉型。

我們承諾與客戶共同努力制訂有效可行、科學為本的過渡方案，使各行業或客戶均能於2050年前實現淨零碳排放。此等過渡計劃及其相關目標必須以個別行業相關的科學根據作預測。我們將以此作為未來行動及決策的依據，包括如何推動業務組合變革。作為此過程的一部分，我們已就石油及天然氣以及電力及公用事業披露了資產負債表內過渡性融資項目的排放目標。未來一年，我們計劃為多個其他行業制訂過渡性融資項目排放目標，並會制訂將於2023年發布的氣候轉型計劃，使我們的淨零碳排放目標融入集團策略、營運程序、政策和管治範疇之中。

## 2022年

踏入2022年，我們的發展趨勢良好，並有信心繼續推展集團的策略。但我們亦明白到，與新冠病毒相關的不明朗因素一旦擴大，加上通脹持續，將對我們和客戶帶來潛在影響。

長久以來，我們的員工始終以無比的專業精神與承諾服務客戶，過去或現在的表現都毋庸置疑。同事們經過兩年疫情，至今仍面對各種個人和工作上的挑戰。他們對客戶和同事展現的責任感及關懷，使我欣慰自豪。滙豐現在乃至未來的成就，足以印證他們堅持不懈為銀行所作的努力。

集團行政總裁  
祈耀年

2022年2月22日

# 集團策略

我們以2021年2月公布的宗旨、價值觀及抱負為依歸，全力圍繞四大策略支柱實施集團策略。

## 2021年實現承諾的進展

於2021年，我們將集團策略貫徹於所有環球業務，並取得不俗的進展。

財富管理及個人銀行業務方面，財富管理業務的收入勢頭強勁，而資產管理及保險業務的收購項目補足了創造費用的組合，使業務規模進一步擴大。工商金融業務方面，費用收入增長亦告強勁，交易

量呈上升趨勢。儘管我們在削減風險加權資產及退出客戶關係方面超越預期，環球銀行及資本市場業務錄得強勁的逆周期收入。為支持集團的環球業務，我們亦持續投資於科技發展，培養我們的人才及企業文化，並參與到環球經濟邁向淨零碳的轉型過程中。

過往的努力為我們鋪平道路，透過旗下各業務及全球網絡加快把握增長機會，從而幫助集團達成目標，實現抱負。

## 將資本轉移至最高回報及增長的業務

為配合集團策略，我們於2021年2月訂立目標，加快將資本及資源轉移至呈現最高回報及屬集團首要強項的領域，並以亞洲為主，同時將重心放在財富管理業務等創造費用收益的業務。2021年，我們的所有指標均錄得強勁進展。費用及保險業務收益的佔比較2020年有所上升，有關升幅不但反映費用及保險業務的收入增長，亦顯示費用及保險業務受惠於2020年減息所致的淨利息收益減少，以及制訂壽險產品方面的利好市況。

### 資本分配及收入集中程度

亞洲 (佔集團有形股本百分比) <sup>1</sup>	財富管理及個人銀行業務 (佔集團有形股本百分比) <sup>2</sup>	經調整費用及保險業務收入 (佔總經調整收入百分比)
2020年	2020年	2020年
42%	25%	28%
2021年	2021年	2021年
42%	27%	33%
中期至長期目標	中期至長期目標	中期至長期目標
約50%	約35%	約35%

1 根據集團旗下主要法律實體的有形股本，不包括聯營公司、控股公司及綜合調整。

2 財富管理及個人銀行業務有形股本佔分配至環球業務（不包括企業中心）的有形股本的百分比。不包括控股公司及綜合調整。

## 集團目標的達標情況

2021年經調整營業支出<sup>1</sup>

**321億美元**

經更新目標：2022年經調整營業支出與2021年相符。原訂目標：2022年達到310億美元或以下（按2020年12月的匯率計算）。

股息派付比率<sup>2</sup>

**40.3%**

目標：2022年起維持40%至55%派付比率的可持續現金股息。

削減風險加權資產總值<sup>1</sup>

**1,040億美元**

此為自計劃展開後之削減總值。經更新目標：2022年底前削減風險加權資產總值逾1,100億美元。

2021年普通股權一級比率

**15.8%**

目標：14%以上，中期維持在14%至14.5%，長期再降至此範圍以下。

2021年平均有形股本回報率<sup>3</sup>

**8.3%**

目標：中期達致10%或以上。

<sup>1</sup> 就集團財務目標而言，中期的定義為三至四年，長期為五至六年，由2020年1月1日起開始。與集團財務目標比較的表現之進一步說明載於第26頁。

1 鑑於至今的進度，我們目前預期將於2022年底前超額達成1,100億美元的削減目標。

2 根據集團的股息政策，我們可就非現金重大項目靈活調整每股盈利。2022年，我們擬調整每股盈利，以撇除出售法國零售銀行業務的預測虧損。

3 如政策利率跟隨目前引伸的市場一致預期，我們預料2023年的平均有形股本回報率將至少達到10%。

## 集團策略

我們的策略圍繞四個主要範圍：集中於集團優勢；大規模數碼化以配合未來營運模式；為增長添動力；以及支持環球經濟過渡至淨零碳排放。

## 集中於集團優勢

### 環球業務

在各項環球業務中，我們繼續專注於集團最具優勢及有增長機遇的領域。

#### 財富管理及個人銀行業務

財富管理及個人銀行業務方面，我們在推行財富管理業務、資產管理業務及保險業務的策略方面繼續取得進展，以亞洲表現尤其顯著。新投入的資產淨值由2020年的530億美元增長至640億美元，當中亞洲業務佔360億美元，升幅為138%。此增長帶動財富管理及個人銀行業務之財富餘額增加5%至1.67萬億美元，當中包括滙豐資產管理業務的代客管理資金增加5%至6,300億美元。亞洲財富管理及個人銀行業務的收入(包括財富管理、保險、私人銀行及資產管理業務)上升10%至58億美元，當中包括保險新造業務總值躍升40%至9.17億美元。我們亦完善了區內的財富管理產品，包括推出滙豐大灣區理財通以及在亞洲提供超過30種全新資產管理產品。環球財富管理及個人銀行業務的客戶貸款結欠為4,890億美元，較2020年上升6%，主要反映所有地區均錄得按揭結欠增長，當中以英國及香港的升幅最為顯著。

#### 工商金融業務

工商金融業務方面，我們不斷發展貸款渠道，並在支援跨境貿易中繼續擔當領導角色。2021年，我們的客戶貸款額上升3%至3,490億美元，主要來自貿易及有期貸款的持續增長。環球貿易及融資業務的費用收益上升，業務收入較2020年增加9%，反映全球貿易量回升。同期整體工商金融業務的費用收益亦增長9%，達到36億美元，高於2019年疫情前的水平。我們亦致力投資於環球平台並完善關鍵市場的中小企方案。自我們於2020年8月在英國推出數碼商務理財戶口服務Kinetic以來，客戶數量於2021年底已達24,000人。

#### 環球銀行及資本市場業務

我們重新配置環球銀行及資本市場的資本及資源，從而創造能力，把握主要源自亞洲及中東市場的增長機遇，並為符合集團策略的國際客戶服務。作為集團改革計劃的一部分，經調整風險加權資產於2021年12月31日減少至2,360億美元，減幅約為10%，乃由於歐美業務削減風險加權資產。儘管集團專注於重新配置資本及資源，業務於2021年的表現理想，整體收入達到約150億美元，乃受股票業務、資本市場及顧問業務以及證券服務的強勁表現帶動。透過產品交叉銷售與其他業務合作，繼續是集團一項重要的舉措。2021年，環球銀行及資本市場業務為工商金融業務帶來25億美元的收入，較2020年增長12%，同時為財富管理及個人銀行業務帶來14億美元的收入，增幅為2%。

# 640億美元

2021年新投入的資產淨值。

# 36億美元

2021年的費用收益。

# 18%

2021年歐美地區的風險加權資產總額減幅。

### 重新定位以實現更高增長

為支持集團在增長領域的發展，我們正在為業務組合重新定位。

#### 歐美業務重組

我們透過重新調整美國業務及英國滙豐銀行有限公司(我們位於歐洲及英國的非分隔運作銀行)的焦點，致力創造增長能力。我們分別於5月和6月宣布退出美國大眾市場零售銀行業務以及計劃出售法國的零售銀行業務。集團退出美國大眾市場零售銀行業務的計劃已於2022年2月完成，當中涉及約88億美元持作出售存款，以及退出並關閉約125間分行，餘下約25間國際財富管理中心。法國零售銀行業務的出售計劃則涉及244間零售分行、約80萬名客戶、249億美元的客戶貸款及226億美元的存款結餘(按2021年12月31日的價值計算)。

2021年，我們在美國業務及英國滙豐銀行有限公司的資本及成本基礎削減方面取得了重大進展。在美國，風險加權資產年內減少70億美元至2021年12月31日的780億美元，英國滙豐銀行有限公司的風險加權資產減少220億美元至1,410億美元。2021年12月31日的相關數額包括與宣布出售大眾市場零售銀行業務相關的約13億美元及與建議出售法國零售銀行業務有關的約70億美元。儘管在相關市場面對強勁通脹壓力，我們將美國業務及英國滙豐銀行有限公司的經調整成本基礎減少至104億美元，較2020年低5%。

#### 重新定位亞洲，推動業務增長

集團於2021年公布三項主要收購，以進一步加強我們在亞洲的財富管理業務。於

8月，我們訂立了一份以5.29億美元收購AXA Singapore的協議，旨在將對方業務與我們現有的HSBC Life Singapore業務合併。收購項目於2022年2月11日完成。經合併的業務將會成為按年率計之新造業務保費於新加坡第七大的壽險公司，以及按保費總額計第四大的零售醫療保險公司，於2020年底生效的保單超過600,000份。在12月，我們公布了有關全面收購L&T Investment Management的協議。收購目標為印度第十二大的互惠基金管理公司，截至2021年9月止所管理的資產逾108億美元，組合數目超過240萬。在收購滙豐保險(中國)餘下50%權益方面，我們亦獲得監管機構的批准，以致我們的股權比例在完成收購後將達至100%。

### 大規模數碼化

集團繼續投資於科技及業務營運能力，以求在各業務及地區推動營運生產力，並提供更優質的客戶體驗。於2021年，科技方面的支出佔我們經調整營業支出總額的19%，約為60億美元(撇除改革計劃所節省的支出)，高於2020年的約57億美元。我們計劃於2025年前將有關比例逐漸提升至21%以上。

我們在為集團組織實現大規模自動化方面取得進展。集團的雲端技術採納率(即在私人或公共雲端上的集團科技服務之比率)由2020年的20%增加至2021年的27%。我們亦正推動員工團隊靈活化，幫助我

們的同事應對未來的工作模式。於2021年底，環球業務及部門的科技職位相關員工中有15%隸屬於至少一支「靈活團隊」，而「靈活團隊」的安排乃根據「靈活藍圖」實行。有關比例較2020年的5%有重大改善。

客戶對我們數碼服務的使用亦有改善，於2021年底，在活躍使用流動服務的客戶中，有43%於過去30日登入滙豐流動應用程式至少一次，比例較2020年的38%有所上升。我們的批發客戶透過滙豐財資網的流動理財應用程式處理超過900萬筆付款，較2020年增加58%。在滙豐財資網可供批發客戶使用的18個亞洲市場中，可於

滙豐財資網以數碼方式處理的工商金融業務交易於同期由83%上升至94%。就集團的所有交易用數碼渠道而言，2021年有84%的交易是由客戶以數碼方式發起，較2020年的69%為高。這些範疇所取得的進展，令我們致力繼續投資於有助完善客戶數碼體驗的科技。

**科技支出**  
佔經調整總營業支出的百分比

2020年	18
2021年	19
2025年目標	>21

### 為增長添動力

我們於2021年2月制訂方案，務求使集團組織更高效、靈活及有能力，實現宏大目標。

於2021年，我們以員工投入度作為指標，了解僱員是否傾向推薦滙豐作為理想的工作場所。該項評分為72%，與2020年一致，但顯著高於2019年的67%。這表示我們一系列圍繞集團宗旨與價值觀的舉措獲得員工大力支持。

招募合適的人才及推動員工團隊多元化對集團依然重要。職級屬環球職級架構三級或以上的女性高級管理層比例為31.7%，穩步邁向高層職位的女性代表性於2025年前達到35%以上的目標。

我們透過各項舉措，協助員工發展未來技能及把握學習機會，特別是數據、數碼及可持續發展方面，持續為他們增添動力。2021年，每位等同全職僱員的平均培訓時數由2020年的23小時增加至26.7小時。

以下「我們的業務經營方式」一節概括了集團實踐宗旨及價值觀的方式。有關我們為增長添動力的計劃詳情，請參閱《2021年報及賬目》第66頁環境、社會及管治報告「社會」一節。

### 過渡至淨零碳排放

於11月，我們參加了聯合國氣候變化大會(COP26)並發揮所能，攜手與公私營行業推動有關過渡。我們在邁向目標方面亦取得良好進展，包括就資產負債表內融資排放訂下目標，同時推出創新氣候解決方案與產品，以支持我們的客戶轉型至淨零碳排放的未來。

#### 成為淨零碳排放銀行

我們訂下氣候抱負目標是於2030年之前使集團的營運及供應鏈實現淨零碳排放，並使我們的融資排放達致《巴黎協定》所訂目標，以於2050年或之前實現淨零排放。2021年，我們將滙豐營運的溫室氣體排放量減少至341,000噸，較2019年下降50.3%(2019年及2020年的數據已作出修訂，原因是我們更新了航空出差報告方法，以納入機艙等級出差及幅射力量的影響；因此，百分比較2019年基準的變化乃基於經修訂的方法)。我們於12月制定了一項政策，即於2030年前逐步終止向歐盟及經合

組織國家/地區提供動力煤礦融資，並於2040年前拓展至全球實施。我們已為石油及天然氣行業和電力及公用事業行業訂下資產負債表內融資項目排放的目標。在邁向淨零碳排放的過程中，我們明白到個別市場皆有其獨特狀況，因此在制訂淨零碳排放方針時，我們擬將之納入考慮。

#### 支持客戶實現轉型

我們的抱負是支持客戶轉型至淨零碳排放及可持續的未來。2021年，我們提供及促成了826億美元的可持續融資及投資，自2020年1月1日以後的累計金額為1,267億美元，逐步邁向2030年的7,500億至1萬億美元的目標。我們給予的支持包括促進資金流動和就資本市場與可持續發展掛鈎的產品提供投資途徑，以及就推動能源系統減碳等環境及社會目標提供融資及投資。

#### 發掘新氣候解決方案

加大關鍵領域(例如下一代氣候科技、自然為本解決方案及可持續發展基礎架構)的創新力度，對於解決氣候變化所帶來的挑戰至關重要。於9月，我們聯同淡馬錫為東南亞的可持續發展基礎建設推出一個全新的債務融資基金(有待取得監管批准)，當中以1.5億美元作為種子資金，並計劃於未來5年投放10億美元。作為共同創始人，集團帶領金融加速可持續發展轉型基礎架構倡議。該倡議的目的是制訂一個統一且全球通用的標識系統，以便識別及評估可持續發展的基礎設施資產。我們亦支持由亞洲開發銀行領導的公私營機構合作項目Energy Transition Mechanism，該項目將致力加快淘汰燃煤發電廠，並促進再生能源方面的需求及投資。

有關集團氣候抱負的進一步詳情，請參閱《2021年報及賬目》第45頁環境、社會及管治報告「環境」一節。



# 我們的業務經營方式

支持客戶、員工及其他相關群體持續取得成功，是我們經營業務的目標。

## 我們的方針

滙豐深知，要為相關群體創造長遠價值，清楚知道自己的身分及所秉持的理念至關重要。這不但有助我們實施集團的策略，亦讓我們以可持續的方式經營業務。在廣泛諮詢員工及客戶後，我們調整了集團的宗旨及價值觀。滙豐的新宗旨是「開拓全球機遇」，並且致力成為客戶首選的國際金融夥伴。

為持續實現此目標，我們奉行滙豐價值觀：我們重視分歧；我們一起成功；我們承擔責任；我們使命必達。

### 新冠病毒疫情應對措施

新冠病毒疫情令我們面對完全無可預計的考驗，在此情況下有清晰宗旨及堅定的價值觀極其重要。全球自2020年以來有所轉變，滙豐在此困難期間以新的工作方式適應有關情況，並致力支援客戶。我們在持續支援各相關群體方面的進一步措施載於下頁。

### 公平公正

我們的操守方針引導我們做正確的事情，並著眼於我們對客戶及經營所在的金融市場帶來的影響。有關的方針補足了我們的宗旨及價值觀，加上更正式的政策及工具配合我們工作所需，為我們實踐宗旨及執行策略提供清晰的方向。有關操守的

詳情，請參閱《2021年報及賬目》第83頁。有關我們以目標主導的操守方針架構，詳情請瀏覽[www.hsbc.com/who-we-are](http://www.hsbc.com/who-we-are)。

### 我們的同事

了解同事對事件的體驗對我們在開拓全球機遇方面的工作非常重要。從策略議題、員工福祉以至工作前景，我們透過僱員Snapshot調查，得以掌握到同事對各項議題的觀點。隨著我們積極推行混合工作模式，該等觀點將會引導我們的方針。

我們重視同事之間的分歧，因此我們繼續建立共融的員工團隊。我們已超越2020年有30%高級領導層成員(即環球職級架構中屬三級及以上)為女性的目標，於2021年有關比重已達31.7%，在邁向於2025年有關比重達到35%的目標方面取得顯著進展。

我們讓同事能夠更廣泛分享其多元特徵，他們當中有超過70%現能表明本身所屬的族裔傳承、性別身份、殘疾狀況及性取向類別。此舉將有助我們設定反映我們所在市場當地情況的適當目標。2020年7月，我們制訂初步的全球種族承諾，其中一個目標是於未來五年將在高級職位任職的黑人僱員人數增加一倍。2021年，我們為達致此項目標奠下重要基礎。

發展員工的技能對增添滙豐的動力至關重要。我們透過一系列資源培養學習的文化，為同事提供廣泛的教材及機會。

隨著我們繼續重整機構，我們致力妥善管理轉變，重新調配受影響的同事。2021年，受到重組架構計劃影響的同事當中有23%在滙豐找到新的職位。

### 氣候抱負

我們已制定集團的氣候抱負，於2030年底前實現自身營運及供應鏈淨零碳排放，並配合《巴黎協定》的目標，於2050年底實現融資淨零碳排放。在清晰及科學性策略的基礎上，我們為石油及天然氣行業以及電力及公用事業行業制訂資產負債表內融資排放量目標，有關的目標與國際能源署淨零碳排放的境況一致。為了支持我們融資淨零碳排放的目標，為我們的客戶組合打開過渡融資的機遇將會至關重要。

▶ 有關我們的環境、社會及管治資料披露的詳情，載於《2021年報及賬目》第42頁的環境、社會及管治報告內。



## 貫徹集團新宗旨及價值觀的最新概況







我們在2021年3月更新了我們的企業宗旨。我們欣然看到我們的同事迅速將「開拓全球機遇」奉行為我們的宗旨，並且致力實踐。下文載列2021年的部分實踐例子。我們表揚符合滙豐價值觀的同事，在2021年已有逾600,000位同事得到表揚。

- 我們協助了268,771人首次置業，承造了929億美元的按揭貸款。
- 我們為商務理財客戶提供了470億美元貸款，協助支援及擴充其業務，並使其業務國際化及數碼化。

- 我們在全球促成7,990億美元的貿易，協助相關經濟體增長及趨向繁榮。
- 我們支援270,000名學生在世界各地留學，為他們提供主要的金融產品，包括讓他們在新到達的國家或地區開立戶口、調撥資金及作出日常財務管理。
- 2021年，超過115,000位同事使用我們的全新學習平台Degreed。
- 我們協助超過30,000位同事調任新職，使其在集團的事業能取得進展。

## 與相關群體溝通及我們的重大環境、社會及管治議題

作為一家負責任的企業，與相關群體溝通是重點事項。為釐定我們的相關群體有意義的重大議題，我們在年內進行了多項活動，包括下表所述的交流活動。我們在識別重大議題及披露事項時，已考慮氣候相關金融信息披露工作組、世界經濟論壇相關群體資本主義指標及可持續發展會計準則委員會等披露準則，以及《香港聯合交易所上市規則》下的《環境、社會及管治指引》、其他適用規則及規例。

我們的相關群體	交流的方式	交流所突顯的重大議題 <sup>1</sup>
 客戶	與客戶互動，進行客戶調查，聆聽客戶投訴，藉以聽取客戶聲音	<ul style="list-style-type: none"> <li>以客為先</li> <li>網絡保安</li> </ul>
 社區	歡迎外部相關群體與我們對話，包括非政府機構及其他公民社會組織。我們參與外部論壇及工作小組，就特定議題直接進行溝通	<ul style="list-style-type: none"> <li>普惠金融及社區投資</li> </ul>
 員工	透過僱員Snapshot調查、交流會，以及「暢所欲言」渠道(包括環球舉報平台HSBC Confidential)聽取員工聲音	<ul style="list-style-type: none"> <li>多元共融，尤其性別、族群背景及酬勞差距</li> <li>員工培訓</li> </ul>
 投資者	透過股東周年大會、虛擬會議及親身會面、正式會議及年度投資者調查與股東交流溝通	<ul style="list-style-type: none"> <li>煤融資政策</li> <li>成為淨零碳排放銀行，無論就自身業務或融資項目而言</li> </ul>
 監管機構及政府	透過虛擬會議及親身會面、獨自或與行業團體一同回應諮詢，與監管機構及政府積極溝通，促進穩固的關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>防賄賂及貪污</li> </ul>
 供應商	於商品及服務供應商的職業道德及環境操守守則中，載列滙豐就職業道德及環境表現與供應商溝通的方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>供應鏈管理</li> </ul>

<sup>1</sup> 上述交流所突顯的重大議題構成我們整套環境、社會及管治披露資料連同其他規定之相關資料的一部分，並非詳盡無遺或單一相關群體專有。有關披露資料的詳情，請參閱載於www.hsbc.com/esg的環境、社會及管治報告、《環境、社會及管治資料集》以及環境、社會及管治報告中心。

### 支持相關群體渡過新冠病毒疫情

新冠病毒疫情持續令我們在全球各地所服務的人士、企業及社區面對大量不明朗因素，活動大受干擾。疫情從不同方面影響每一個人，而各地市場亦處於不同階段的危機之中。

新冠病毒疫情持續使我們的客戶面對嚴峻挑戰。當務之急是盡我們所能為客戶提供支援和靈活性。我們繼續採取多項措施，務求在維持大多數分行營業的同時，保障客戶及員工的健康和安全。然而，隨

著客戶使用網上銀行服務日益普遍，我們亦已採用新科技，讓客戶能以新方式與我們保持聯繫。

隨著我們過渡至新的工作方式及繼續應對疫情，僱員福祉仍然是我們首要的重點事項。我們所提供的支援是以我們的僱員調查所得的意見為依據。2021年，我們推出了全新工具及培訓項目，在身心及財務健康方面提供支援。我們亦正在讓更多同事靈活地工作，並且繼續遵循相關地區在社交距離及保障措施方面

的指引。我們堅信，協助我們的僱員健康快樂地生活是我們執行策略的關鍵因素，且能令我們所服務的人群及社區受惠。

我們繼續以虛擬的方式與投資者聯繫，並在當地指引容許的情況下重新展開會面。

我們亦進一步捐助了1,150萬美元，支援我們經營所在的社區的新冠病毒疫情紓困工作，有關捐助主要在印度實施。



### 我們在第26屆聯合國氣候變化大會的行動

第26屆聯合國氣候變化大會(COP26)在11月於蘇格蘭格拉斯哥舉行，會議讓滙豐等金融機構展示我們正在如何協助加快過渡至淨零碳排放，是金融業的一個重要時刻。我們是格拉斯哥淨零排放金融聯盟的成員，該聯盟就業界公布了潛在轉型措施，包括制定短期的科學性目標、就相關進度作年度匯報、把氣候風險管理融入各項業務，以及就新興及發展中國家及地區啟動過渡融資。

我們的代表團(包括集團可持續發展總監Celine Herweijer(圖為出席COP26))參與了一系列有關金融、能源過渡、可持續發展基建及自然的重大公布，包括加入助力淘汰煤炭聯盟(Powering Past Coal Alliance)，該聯盟是由多個國家、城市、

地區及企業組成，聚焦於應付結束全球對煤炭的依賴所帶來的挑戰。我們亦公布了就能源過渡機制(一項先導性倡議)為亞洲開發銀行提供支援，亞洲開發銀行正在與多個發展中國家及地區合作，提早淘汰煤電資產，並啟動潔淨能源的新投資，同時支援直接受影響的員工另學技能。

## 我們的業務經營方式

## 我們的環境、社會及管治抱負、指標及目標

我們已訂立抱負及目標，作為經營業務的指引，包括如何經營及如何服務客戶。此等目標之中，部分旨在協助我們加強本身業務及客戶業務在環保及社會方面的可持續發展，亦有助我們改善員工的支持度、促進高級人員多元化，以及提升市場操守。

集團行政總裁、集團財務總監及集團行政人員的2021年周年獎勵評分紀錄包括與下列環

境、社會及管治指標成效掛鈎的客戶及員工衡量指標。其在集團行政總裁及集團財務總監評分紀錄所佔的比重為30%。此外，2020年及2021年長期獎勵評分紀錄中，環境及可持續發展財務衡量指標所佔的比重為25%，而有關評分紀錄分別涉及截至2023年12月31日及2024年12月31日止的三年業績計算期。此等衡量指標的目標與集團於2030年底前實現營運及供應鏈淨零碳排放，以及支援客戶過渡至

淨零碳排放及可持續發展未來的氣候抱負掛鈎。有關行政人員薪酬所得與所有財務及非財務指標掛鈎的概要，請參閱《2021年報及賬目》第261至273頁的董事薪酬報告。

下表載列我們實現下列環境、社會及管治相關抱負及目標的進展。

	抱負/目標	至今的進展
<b>環境</b>		
成為淨零碳排放銀行	致力於2050年或之前，融資項目排放達致淨零碳排放	披露石油及天然氣、電力及公用事業行業的過渡性目標(詳情載於《2021年報及賬目》第47頁)  公布逐步退出動力煤融資業務的政策(詳情載於《2021年報及賬目》第62頁)
	致力於2030年或之前，自身業務及供應鏈實現淨零碳排放	以2019年為基準，營業所產生的溫室氣體絕對排放量累計減少 <b>50.3%</b> <sup>1</sup>
支援客戶	致力於支持客戶轉型至淨零碳排放及可持續的未來，並於2030年底前提供並促成 <b>7,500億美元至1萬億美元</b> 的可持續發展融資及投資	自2020年以來，累計進度為 <b>1,267億美元</b> <sup>2</sup>
<b>社會</b>		
客戶滿意度	目標是取得前三位的排名及/或客戶滿意度排名有所提高	於 <b>10個</b> 財富管理及個人銀行業務市場中，有 <b>六個</b> 市場維持前三位的排名及/或客戶滿意度有所提高 <sup>3</sup>  於 <b>13個</b> 工商金融業務市場中，有 <b>四個</b> 市場維持前三位的排名及/或客戶滿意度有所提高 <sup>3</sup>
員工投入度	目標是維持員工投入度評分於 <b>72%</b>	員工投入度評分達 <b>72%</b> <sup>4</sup>
僱員性別多元性	目標是在2025年底前 <b>35%</b> 高級領導層職位由女性擔任	<b>31.7%</b> 高級領導層職位由女性擔任 <sup>5</sup>
僱員種族多元性	目標是在2025年底前黑人高級領導層人數最少增加一倍	黑人高級領導層人數較2020年的基準增加 <b>17.5%</b> <sup>5</sup>
<b>管治</b>		
環球操守	目標是每年最少 <b>98%</b> 員工完成操守及金融犯罪培訓	<b>99%</b> 員工已完成培訓 <sup>6</sup>

1 此溫室氣體絕對排放量數字涵蓋範圍1、範圍2及範圍3(商務出差)排放。2019年及2020年的數據已作出修訂，原因是我們更新了航空出差報告方法，以納入機艙等級出差及幅射力量的影響。詳情請參閱《2021年報及賬目》環境、社會及管治報告第52頁。有關此目標與評分紀錄掛鈎的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第261頁。

2 2020年10月，我們公布在2030年底前提供並促成7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資和投資的抱負。詳情及明細請參閱《2021年報及賬目》環境、社會及管治報告第43頁。有關此目標與評分紀錄掛鈎的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第261頁。

3 就具有淨推薦評分的市場呈報排名位置。財富管理及個人銀行業務市場包括：英國、香港、馬來西亞、新加坡、中國內地、澳洲、阿聯酋、加拿大、墨西哥及美國。工商金融業務市場包括：英國、香港、馬來西亞、新加坡、珠三角、中國內地、印度、印尼、澳洲、阿聯酋、加拿大、墨西哥及美國。有關客戶滿意度的詳情，請參閱《2021年報及賬目》環境、社會及管治報告第67頁。有關此目標與評分紀錄掛鈎的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第269頁。

4 詳情請參閱《2021年報及賬目》環境、社會及管治報告第75頁。有關此目標與評分紀錄掛鈎的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第269頁。

5 於環球職級架構中，高級領導層成員屬三級及以上職級。族群目標進度以2020年12月31日為基準開始追蹤。詳情請參閱《2021年報及賬目》環境、社會及管治報告第72頁。有關此目標與評分紀錄掛鈎的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第269頁。

6 所示完成比率乃與2021年「打擊金融犯罪」培訓單元有關。最新的環球監管規定操守培訓已於2022年1月推出，並將於2022年第一季推行。



## 我們衡量淨零碳排放進展的方式

滙豐其中一個策略支柱，是支持環球轉型至淨零碳排放的經濟。我們認為集團可作出的最重大貢獻，是使我們的融資項目排放，與《巴黎協定》的目標趨於一致，以於2050年或之前達成淨零碳排放。《巴黎協定》以將全球氣溫升幅限制於比工業化前水平高攝氏2度(最理想為攝氏1.5度)為目標。如要把全球氣溫升幅限制在攝氏1.5度，則環球經濟的溫室氣體排放將需於2050年前達成淨零排放。

於2021年5月，董事會於股東周年大會呈氣候變化決議案，獲逾99%股東支持。根據決議案，我們承諾制訂過渡至淨零碳排放的未來舉措，包括設定以行業為基礎的目標、發布逐步退出動力煤融資的政策，

及就年度進度提交報告。我們亦表示會於2021年底前提供融資排放評估方針的詳情。

我們已制訂石油及天然氣行業及電力及公用事業行業於2030年的資產負債表內融資排放目標，並將重點放在我們認為佔該等行業大部分排放量的公司。詳細資料(包括範圍、計算方法、假設及限制)載於《2021年報及賬目》第47頁。

就我們於2030年前提供及促成可持續發展融資及投資達7,500億美元至1萬億美元的抱負(定義以所發布的數據錄為準)，以及於2030年前透過削減自身業務及供應鏈排放至淨零而轉型為一家淨零碳排放銀行方面，我們繼續追蹤相關的達標進度。

未來一年，我們計劃就多個不同行業制訂融資排放的過渡性目標，以及廣泛的轉型計劃，從而在我們的核心業務及風險管理流程中納入氣候轉型事項。我們亦將開始籌備氣候轉型計劃，就我們如何計劃在集團的策略、流程、政策及管治當中納入淨零碳排放目標方面，把相關工作整合起來。我們計劃在2023年公布此項計劃，並在其後每年報告最新的進展。

滙豐明白，上述事宜不會一蹴而就，途中或需因應方法轉變、氣候科技發展及數據質素提升而修訂若干指標及目標。下表載列我們的指標，以及對達標進展作出的評估。

目標	指標	至今的進展
成為一家淨零碳排放銀行 <sup>1</sup> 於2050年或之前調整融資排放量至淨零碳排放	— 石油及天然氣行業絕對排放量(公噸二氧化碳當量)	就石油及天然氣行業的資產負債表內融資絕對排放量(按公噸二氧化碳當量計算)設定目標，即於2030年之前按2019年的基準減少34%(請見《2021年報及賬目》第47頁)
	— 電力及公用事業實體排放強度(公噸二氧化碳當量/太瓦時)	就電力及公用事業行業的資產負債表內融資排放強度設定0.14公噸二氧化碳當量/太瓦時的目標，即於2030年之前較2019年的基準減少75%(請見《2021年報及賬目》第47頁)
	— 面臨高轉型風險行業的批發貸款百分比	2021年12月31日，面臨高轉型風險行業的批發貸款百分比為≤20%
	— 動力煤融資項目(以美元計)	公布逐步退出動力煤融資業務的政策，納入以2020年的數據作為基準，於2025年前把動力煤融資比例減少至少25%，並於2030年前把相關比例減少50%的目標
	— 氣候境況的說明性影響	進行了首次氣候壓力測試，涵蓋批發企業貸款、商業房地產、零售按揭及自身物業(請見《2021年報及賬目》第57頁)
	於2030年底或之前實現營運及供應鏈淨零碳排放	— 營運的絕對溫室氣體排放量(公噸二氧化碳當量)
— 採購可再生電力百分比(兆瓦時)		維持穩定，從2020年的37.4%增加至37.5%
— 能源消耗(兆瓦時)		能源消耗較2019年基準累計減少20.6%
支持客戶 支持客戶過渡至淨零碳排放及可持續發展的未來	— 已提供及促成的可持續發展融資及投資(以十億美元計)	自2020年起累計進展為1,267億美元(明細詳情載於《2021年報及賬目》第53頁)
發掘新氣候解決方案 幫助將可持續發展基建轉型為全球資產類別，並創建可融資項目渠道	— 天然資本投資	Climate Asset Management是Natural Capital Investment Alliance三名創辦合夥人之一，旨在調動100億美元投資於大自然資本主題(請見《2021年報及賬目》第55頁)
	— 氣候科技投資	借貸承諾為6,500萬美元，目標提高至2.5億美元(請見《2021年報及賬目》第55頁)
	— 對氣候創新項目、可再生能源及自然為本解決方案作慈善投資	自2020年以來，於「滙豐氣候解決方案夥伴計劃」中，向非政府組織夥伴提供2,840萬美元(請見《2021年報及賬目》第77頁)

<sup>1</sup> 於2021年報告的範圍3滙豐業務溫室氣體排放量與商務出差相關。2019年及2020年的數據已作出修訂，原因是我們更新了航空出差報告方法，以納入機艙等級出差及輻射力量的影響。有關範圍1、2及3以及我們溫室氣體排放量與可再生能源目標進展的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第51頁以及載於www.hsbc.com/esg的《環境、社會及管治資料集》。



### 氣候相關金融信息披露工作組

金融穩定理事會氣候相關金融信息披露工作組的建議為了解及分析氣候相關風險訂立重要框架，而我們致力作出定期及具透明度的報告，協助傳達及追蹤我們的進度。我們將倡議客戶、供應商及行業採取同樣行動。在發展集團的管理及指標能力方面，我們認同日後仍有大量工作要做。

載列於《2021年報及賬目》第63頁的資料旨在提供主要的氣候相關資料，以及有關其他資料出處的對照參考。在此背景下，我們亦已考慮集團在英國金融業操守監管局上市規則下「遵守或解釋」的責任，並確認我們已於《2021年報及賬目》作出與氣候相關金融信息披露工作組建議及建議披露資料一致的披露，唯下文概述的若干項目則除外，相關資訊亦於《2021年報及賬目》第63頁所載的資料及第402頁其他資料一節詳述。

我們在若干範疇未有納入氣候相關的披露資料，該等範疇概述如下：

- 鑑於氣候境況主要聚焦於中長期，而非短期，我們為石油及天然氣行業和電力及公用事業行業的資產負債表內融資項目排放設定了2030年的過渡性目標。滙豐擬每年檢討融資排放的基準及目標(如有關)，從而協助確保該等基準及目標與市場慣例及現時的氣候科學一致。

— 我們並無全面披露對財務規劃及表現的影響(包括有關氣候相關機遇的收入、成本及資產負債表比例)、量化境況分析、所有行業及地區詳盡的氣候風險承受水平或實體風險衡量指標，而此乃基於與數據限制相關的過渡性困難。隨著我們可取得更多可靠的數據及實施更多科技上的解決方案，我們預期該等數據上的限制在中期而言將可解決。

— 我們現時披露部分範圍3的溫室氣體排放量。資產負債表內的融資排放方面，我們正在就石油及天然氣以及電力與公用事業行業披露範圍3的溫室氣體排放量。未來有關範圍3的融資排放量(客戶)及供應鏈排放量(供應商)以及相關風險的披露，則會依賴我們的客戶及供應商公開披露其碳排放量及相關風險。我們致力在2023年或之前披露其他行業的融資排放量，詳情載於2021年12月發布的《融資項目排放—方針與方法更新》，也可瀏覽[www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre](http://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre)查閱。



### 在首次發行綠色債券中擔任牽頭角色

我們是Arab Petroleum Investments Corporation (「APICORP」)於2021年9月首次發行綠色債券集資7.5億美元的聯席牽頭經辦人及賬簿管理人。這家多邊發展銀行由10個阿拉伯採油國於1975年創立，策略性專注推廣區內能源行業，以達致更可持續發展的未來。誠如其綠色債券架構所載，APICORP將把所得款項用於專注可再生能源、污染防控以及綠色建築項目的融資或投資。

### 通過業務營運支持可再生能源項目

我們正拓展工作，於業務所在市場增添可再生電力，並以此作為我們承諾在2030年底前業務部門採購100%可再生能源之一部分。於2021年9月，我們就支援格拉斯哥西南部艾爾郡Sorbie風電場項目的開發簽訂能源採購協議，此協議將開拓新的可再生電力來源，不但惠及我們，亦有利於我們所服務客戶及廣大社區。

此能源採購協議乃我們於英國支持風力或太陽能發電的第四個項目，將使我們於英國從該等可再生能源項目取得的電力增至約90%。



### 負責任的企業文化

我們有責任保障客戶與社區的利益，維護金融體系的穩健。在本節，我們概述非財務報告指引下的有關規定。

#### 僱員

我們為同事開拓全球機遇，致力建立一個共融的機構，重視分歧、承擔責任、尋求不同視角，務求令客戶整體受惠。

我們希望鼓勵活力文化，讓員工可以期望能夠得到尊嚴與尊重。若我們發現未符預期的行為，我們會採取行動。我們通過指標監察所重視事項的進展，並與同業進行比較。

聆聽同事聲音對我們的業務經營至關重要，並反映於我們的宗旨與價值觀中(其通過我們歷史上最大規模的僱員參與計劃確立)。

我們繼續尋求創新方式鼓勵及提供機會讓員工暢所欲言。我們認同員工有時候可能不願意以慣常途徑暢所欲言。我們的全球舉報途徑HSBC Confidential讓已離職及現職同事反映意見，一切資料嚴格保密，並可選擇以匿名方式提出(受當地法律所限)。

我們已超越2020年有30%高級領導層成員(在環球職級架構中屬三級及以上)由女性出任的目標，於2021年有關比重已達31.7%，而我們目標是於2025年令有關比重達到35%。

2020年7月，我們定下初步全球種族承諾，當中包括未來五年高級職位中黑人員工人數增加一倍。為支持我們實踐抱負，我們

尤其著重就表明本身所屬族裔方面拓展有關範圍，提高族群資料的質素及透明度。我們將使用有關數據訂制維繫我們所服務社區的市場特定目標。儘管我們知道我們需要做得更多，但我們於2021年已通過發展領導人才、實踐共融招聘及投資於新一代的優越多元化人才，奠下重要基礎。

下表顯示高層職級多元化的指標。

全體員工	
男性	48%
女性	52%
高級領導層 <sup>1</sup>	
男性	68%
女性	32%
董事	
男性	62%
女性	38%

<sup>1</sup> 高級管理層指在環球職級架構中屬三級及更高的職級

有關我們如何關顧員工，包括多元化目標、受改革影響員工指標及我們如何鼓勵員工表達意見的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第70頁環境、社會及管治報告「員工」一節。

#### 社會

我們有責任促進營運所在社區長期繁榮發展。我們深明科技發展一日千里，今時今日要在職場上取得成功，必需掌握多種不同的新技能。為此，我們集中提供發展就業能力和理財技能的計劃。我們亦支持氣候解決方案和創新項目，並按需要捐款賑災。相關計劃詳情請參閱《2021年報及賬目》第77頁「社區」。

#### 人權

滙豐有關尊重人權的承諾主要適用於我們的員工、供應商及金融服務貸款活動。有關承諾載於集團的人權聲明。此聲明連同我們根據英國《現代奴役法》所作出的聲明載於www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre。

#### 反貪污及防賄賂

我們要求員工遵守所有業務所在市場及司法管轄區的所有適用防賄賂及反貪污法例，該等法例包括英國《反賄賂法》、《美國海外反腐敗法》、香港《防止賄賂條例》及法國《反貪污法》。我們已制訂全球防賄賂及反貪污政策以奉行該等法律及規例，並要求員工遵循當中的精神，彰顯滙豐恪守符合道德行為及操守的承諾，以作為我們環境、社會及企業管治的一部分。

#### 環境

有關我們的氣候抱負及碳排放指標詳情，請參閱《2021年報及賬目》環境、社會及管治報告第45頁。

#### 非財務資料報表

本節主要涵蓋法例規定的滙豐非財務資料。其他相關資料載於以下章節：

- 有關我們的關鍵表現指標詳情，請參閱第1頁。
- 有關業務模式的詳情，請參閱第4頁。
- 有關主要風險及如何管理風險的詳情，請參閱第37至40頁。

### 鼓勵同事學習未來技能

透過參與「未來技能」(Future Skills)計劃，我們的同事探索了不同的數碼、數據、可持續發展及個人技能。在計劃下，同事使用不同工具、進行評估和與業界專家交流的次數超過44,000次，並了解到這些技能對集團未來至關重要的原因。同事識別四種他們希望發展的特定技能，並通過技能平台進行評估，從而制訂其發展計劃。

我們通過與Ashoka的合作計劃協助多名同事相互之間分享自身技能。2021年，我們推出環球綠色技能創新比賽，在連結擁有推動綠色過渡所需技能的員工方面支持相關的創新方案。我們從340份參賽作品中選出12名得獎者，各獲得高達20,000美元獎金，以及滙豐同事的支援和指導。



# 董事會決策及與相關群體的互動

董事會致力與相關群體有效溝通，並於決策時力求理解全部相關群體的利益及有關決策對彼等的影響。

## 第172(1)條聲明

本部分第21至24頁為我們的第172條聲明，說明董事如何履行職責促進本公司的成功，包括他們如何顧及相關群體並與之互動，尤其是董事如何顧及《2006年公司法》第172(1)(a)至(f)條載列的事宜。

## 相關群體參與及董事會的主要考慮因素

集團繼續致力與主要相關群體溝通，深明這是成為負責任企業的核心所在。集團的主要相關群體與去年維持不變，分別為客戶、員工、投資者、社區、監管機構及政府以及供應商。有關集團通常與相關群體溝通的方式，詳述於第16頁。董事會認識到與相關群體建立穩固關係的重要性，以便更深入地了解他們的需要及關注事項，最終幫助集團實現其策略。在履行職責時，董事會設法了解並考慮該等相關群體的利益和優先需求，包括年內作出的重大決策之時。

### 虛擬及實體會議

於2021年，儘管在新冠病毒疫情下，實體會議一直難以實行，但董事會仍決心盡可能與更多相關群體維持積極互動。採用虛擬會議方式帶來了新穎且高效的互動機會。董事會與位於美國西岸的集團其中一家主要科技服務供應商舉行虛擬會議，就科技發展以及日益重要的數據管理與安全交流意見。會上，參與者分享了他們各自在淨零碳排放轉型方面的看法，而董事會亦能夠清晰了解供應商的計劃。

虛擬設施使多名董事會成員能夠不時與環球畢業生保持聯繫。與親身出席會議相比，此種方式的會議讓與會者更能廣

納意見、集思廣益。董事在與畢業生的交流當中，能確切理解他們在封鎖措施下加入並任職於滙豐所面臨的挑戰。

作為年內互動計劃的一部分，董事會繼續與許多其他相關群體直接會面，尤其是我們的同事、監管機構及投資者。董事會亦透過與管理層對話及報告知悉相關群體之事宜。在情況允許下，董事會成員親身前往英國及香港辦事處等地出席相關群體會議，下文詳述該等互動的示例。

於2021年5月，儘管當時面對各種挑戰，滙豐仍欣然能夠首次以混合模式舉行股東周年大會，且與投資者進行互動。經過具針對性的討論後，董事會致力創造機會盡量讓更多股東能夠參與會議，此次會議讓股東得以遵從英國政府建議，在嚴格安全的環境下親身或以虛擬形式出席大會，而全體董事會成員亦有親身或以虛擬形式出席。此混合模式解決方案提供以虛擬方式與會的選擇，股東可透過此方案親身、透過電話及網上向董事會發問，以及在會上以電子方式即時投票。受到疫情限制，我們很遺憾無法在香港舉行年度非正式股東會議，但混合模式的股東周年大會有助香港股東直接與董事會溝通。鑑於混合模式會議成效良好，集團擬於日後以此模式舉辦股東周年大會。

### 於疫情期間進行互動

新冠病毒疫情令集團更感有必要確保慎重考慮集團相關群體的利益。年內，董事會與管理層保持緊密聯繫，以計劃在安全的情況下讓員工逐漸返回辦公室工作，並已審慎考慮了能為員工提供何等的身心健康支援。在制訂新的工作模式(包括在適當情況下提供混合工作安排)時，已考慮了僱員的意見。董事會透過與畢業生等員工溝通，能夠在會議期間及以外時間討論及思考從該等互動所獲得的認識，包括如何改善就職及持續的僱員支援計劃，亦能夠為管理層提供支援以繼續推展該等措施。

### 負責任地開展業務

由於集團業務使然，與監管機構維持透明及可靠的關係是確保我們能以負責任的方式經營業務，以及可適時應對所有挑戰的關鍵。集團主席及集團行政總裁會定期與英國及香港的監管機構會面。在該等會議上，我們會向監管機構提供有關策略計劃及進度的最新資料。在若干情況下，集團主席及集團行政總裁亦會與世界各地政府官員會面以促進良好關係。董事會多名成員已經及繼續積極參與氣候措施及出席全球會議(例如在格拉斯哥舉行的第26屆聯合國氣候變化大會)。董事會亦持續獲得管理層與各國政府就諸如暫緩還款計劃及氣候等事宜作出溝通的最新資料。



### 相關群體參與及董事會的主要考慮因素(續)

董事會及其下設委員會檢視及審議有關新浮現風險、表現、執行及應對措施的定期報告。此定期報告及年度學習計劃為董事會提供相關群體事宜的資料並支持其決策。有關董事會年內活動的詳情，包括培訓，請參閱《2021年報及賬目》第229至234頁。新冠病毒疫情對集團及相關群體的影響仍然是重大憂慮。董事會在制訂2021年分派方案時，主要考慮2020年決定取消2019年第四次股息及暫停派發2020年股息的影響。董事會力求在新浮現風險、業績及對股

東的責任之間取得平衡，同時明白其有責任支持社區及幫助客戶應對財務挑戰及不斷轉變的需求。下文載列的主要決策披露包括有關董事會於2021年派付股息決定的詳情。更多資料請參閱《2021年報及賬目》第232頁「財務決策」及第287頁「股息」章節。

為幫助董事會了解新冠病毒疫情的更廣泛影響，董事會邀請權威免疫學家參與12月舉行的會議。此舉使董事會得以就支援全球社區、客戶、供應商及僱員走出疫情可能所需的協助獲得寶貴獨立意見。

#### 調整參與計劃

隨著防疫限制撤銷，待情況安全時，董事會擬定期舉行會議及與全球相關群體親身會面。與此同時，董事會繼續靈活調整持續推行的參與計劃，讓董事會能透過廣泛的相關群體活動繼續獲得資訊。此舉有助董事會在監督集團策略實施是否符合其宗旨及價值觀以及策略計劃的同時，履行其職責及支持決策。董事會如何與相關群體互動的示例載於下文，以及《2021年報及賬目》第228頁「董事會與股東的互動」及第233頁「員工團隊參與」。

#### 客戶

我們的業務以客戶為中心。加深對客戶需要及其面對挑戰的了解，有助我們更有效支持客戶達成其財務目標，實踐集團宗旨及策略。董事會於2021年與客戶互動的例子包括：

- 集團主席出於多個原因與世界各地的客戶定期會面，包括聆聽客戶的意見、建立關係及加強客戶、業務與部門之間的聯繫。
- 集團主席與美國、英國及香港多名主要客戶會面，並聽取其意見。
- 集團行政總裁向董事會呈交報告，內容包括主要客戶會議及客戶情緒的最新資料，以及各環球業務的淨推薦值評分。淨推薦值評分是衡量客戶情緒、滿意度及關注事項和改善範疇的主要指標。
- 在加強百慕達的客戶數碼對話服務後，董事會要求透過滿意度調查及實時向客戶發出提示獲取意見，以助改善全集團的自動化服務。

#### 員工

我們希望滙豐繼續是理想的工作場所和發展事業的地方。集團策略得以成功實施，全賴我們有一群充滿幹勁、具備實現我們策略所需專長和技能的員工。董事會於2021年與員工互動的例子包括：

- 董事會與各僱員資源小組合作，支持及出席僱員資源小組活動，包括涵蓋多元化、共融、殘疾、種族及性別、疫情、氣候、宗旨及價值觀以及文化等議題。該等活動之後，董事會在其正式會議上討論活動所得，及可向何等範疇提供進一步支援。
- 董事會每年會討論兩次Snapshot調查的結果。2021年該調查提供以在家工作、企業文化、行為及酬勞為重點的僱員意見。
- 集團主席於7、8月到訪香港，與地方領導層會面和抽空聽取超過500名員工的意見。
- 集團行政總裁向董事會匯報其與員工的互動交流，包括探討重回辦公室工作、企業文化、新入職員工、宗旨及價值觀、女性領導層及畢業生入職簡介。集團行政總裁的互動還包括在新加坡及美國親身出席虛擬交流活動及全球員工大會。
- 集團風險管理與合規總監每周向董事會提交備註，內容與滙豐應對新冠病毒疫情的措施及員工支援計劃的風險事項有關。

#### 投資者

我們力求通過持續溝通了解投資者的需要。董事會於2021年與投資者互動的例子包括：

- 董事會探討外圍市場情緒並邀請企業經紀分享其意見及觀點。
- 董事以虛擬方式及親身與投資者、評級機構會面，了解不斷變化的觀點、趨勢及情緒。
- 集團主席於7、8月到訪香港，抽空與多名股東親身會面。
- 集團薪酬委員會主席與主要投資者舉行會議，商議新薪酬政策等事宜。
- 投資者關係部每周向董事會呈交有關市場活動、投資者互動及投資氣氛的最新資料。
- 集團與主要投資者舉辦多場投資者及企業管治巡迴演示、論壇及會議，由集團主席、集團行政總裁、集團財務總監及高級獨立非執行董事作主持，管理層亦經常出席該等活動。



### 相關群體參與及董事會的主要考慮因素(續)



#### 社區

透過企業社會責任及廣泛的互動活動，我們致力發揮關鍵作用，支持業務所在的社區。董事會於2021年與社區互動的例子包括：

- 董事會審議環境、社會及管治和氣候相關的資料及政策，當中詳述社區互動活動及相關群體情緒。
- 集團主席及集團行政總裁均參與第26屆聯合國氣候變化大會，集團主席亦出席Chapter Zero活動。
- 集團行政總裁支持世界經濟論壇的氣候披露工作。
- 董事會支持僱員資源小組社區計劃，例如在特定滙豐分行行為有需要的公眾設立安全區；在學校及大學推動科技、氣候等主題的教育活動。
- 權威免疫學家就新冠病毒疫情的影響向董事會提供最新資料，對滙豐可向社區、客戶及僱員作出所需協助提供意見。



#### 監管機構及政府

與業務所在市場的相關機構維持建設性對話及建立融洽關係，有助支持全球經濟體有效運作及達成集團策略目標。董事會於2021年與監管機構及政府互動的例子包括：

- 執行及非執行董事與英國審慎監管局出席「持續評估」會議及其他個別監管會議。
- 英國審慎監管局出席董事會會議作出年度簡報，討論其定期會議概要函件的結果及進展，而英國金融業操守監管局則出席另一個會議，就其年度公司評估函件進行簡報。
- 集團主席帶領與監管機構的監管聯席會議。
- 董事與世界各地政府及監管機構舉行定期對話及會議，包括若干成員代表滙豐出席政府主導的論壇。
- 集團主席及集團行政總裁均參與七大工業國集團氣候會議及第26屆聯合國氣候變化大會。



#### 供應商

供應商為集團提供重要資源、專業知識和服務，協助我們有效營運業務並執行策略。我們與供應商合作，確保在全球和地方層面維持互利關係。部分供應商亦為我們的客戶。我們已制訂計劃於恢復安全出行後，與更多第三方服務供應商會面。以下為董事會於2021年與供應商互動的例子：

- 集團營運總監向董事會呈交報告，並就第三方供應商及營運復元力提供最新資料。
- 董事與其中一名主要科技供應商舉行虛擬會議，商討科技發展及改進方案，以及深入了解供應商的淨零碳排放抱負及轉型計劃。
- 集團監察委員會主席與四大會計師行和競爭核數師事務所會面，以籌備日後的審計招標事宜。

## 主要決策

董事會的運作願及董事職責，包括《2006年公司法》第172(1)(a)至(f)條載列的相關事宜。下文載列2021年影響董事會決策程序的主要重點範疇及考慮因素的具體例子。

### 收購及出售活動



於2021年，董事會作出多項收購及退出若干業務的關鍵決策，以配合集團的策略目標。

為實現集團的策略及目標，董事會於2021年全年審議多項重大及策略性收購和出售機會。董事會審議的其中兩項重大機遇載述於下文。在各種情況下，董事會成員在討論該等方案及作出決策時，均履行其法定職責，即包括以其真誠認為最有可能促進公司成功的方式行事以造福全體股東的職責。

董事會於2021年審議的第一項策略性收購機會是關於收購安盛在新加坡的保險業務。會上，董事會的討論認為，此乃千載難逢的外拓增長機遇，也是透過擴張新加坡(作為具策略重要性規模市場和集團在東盟財富管理業務的主要業務中心)的保險及財富管理業務，實現集團矢志成為

亞洲首屈一指的財富管理機構的重要一步。於作出這項投資時，董事會考慮了多項裨益，包括能與集團投資管理及私人滙財策劃業務產生的協同效應，以及大幅擴大集團在區內保險市場的業務規模的能力，為日後增長及進一步為客戶發掘機遇提供絕佳平台。擬議收購須與英國、新加坡及香港監管機構等多個相關群體討論並獲得他們的批准，也需要事先通知當地的工會機構。為使整合及改革計劃取得成功，管理層建議董事會物色及羅致關鍵僱員人才。作為關鍵人才甄選程序的一部分，他們亦已考慮若干重要技能及質素，包括多元化及共融以及文化，以組建合適的領導團隊，帶領已收購業務取得成功。董事會在作出最終決定批准收購事項時，已經考慮該等相關群體及其他因素，包括評估交易的財務得益與風險，並尤其關注第172條的因素，即任何決定的長期潛在後果和公司僱員的利益等。

董事會隨後審議了一項出售集團法國非核心零售銀行業務的獨立方案。董事會批准該出售事項的決定符合集團的策略目

標，即成為歐洲大陸領先的批發銀行，且已顧及對股東及其他相關群體的影響。

在此情況下，董事會認為有關出售事項具有多項裨益，包括簡化集團架構，有助減輕歐洲業務的轉型風險，並使管理層能夠專注於完成歐洲批發業務的轉型計劃。董事會在決策前亦諮詢多個關鍵相關群體。董事及管理層在與法國及英國監管機構進行溝通期間，還諮詢了法國工作理事會，以獲得他們對擬議出售的意見。董事會注意到，集團須與相關監管機構及債券持有人等額外關鍵相關群體溝通，方可完成出售。決策時，董事會考慮集團策略目標及交易裨益等所有相關因素，並已考慮出售相關損失、相關群體的利益及零售業務的其他議案。因此，董事會基於認為該出售事項符合公司整體股東的最佳利益，並將推動公司取得長遠成功，同意進行該出售事項。

## 主要決策(續)

### 氣候議程



**2021年，董事會積極及直接參與集團因應氣候變化議程作出的應對措施，提出決議案並同意相關政策以配合支持過渡至環球淨零碳排放經濟的抱負。**

在集團於2020年10月宣布氣候抱負後及在2021年股東周年大會舉行前，董事會收到ShareAction和多名其他股東就集團氣候議程所發出的股東要求決議案。特定董事會成員聯同高級管理層與ShareAction、部分聯合提案人和其他股東進行廣泛溝通，了解他們對呈交股東決議案的看法及理據。基於相關溝通，董事會在其會議上進一步討論審議集團在優先行業及相關時間表方面的方針，以支持更有效實現氣候抱負，並同時明白到集團對不同業務市場的客戶及社區的責任。因此，在進一步溝通及討論後，董事會歡迎並同意決定讓ShareAction代表聯合提案人撤回要求決議案，並在2021年股東周年大會上支持滙豐的氣候變化決議案。滙豐決議案載列集團淨零碳排放策略的下一階段，當中尤其著重支持客戶自身過渡至淨零碳排放的方法。除與相關群體溝通外，在制訂集團氣候變化決議案等氣候方針時，董事會考慮我們在為金融服務業界訂立

及引領標準方面可發揮的作用，以推動業界整體應對氣候變化。董事會亦意識到客戶過渡期間與他們攜手合作的重要性及集團可為其過渡提供何種支持。基於這些理由，並經審慎考慮第172條的因素(尤其是決策對環境及公司服務的社區的影響、與客戶及投資者的寶貴關係和公司的長遠成功)，董事會決定提呈滙豐氣候變化決議案，並建議股東投票贊成該決議案。

氣候變化決議案於2021年股東周年大會上通過，該決議案獲99.7%股東支持，為集團的氣候計劃及堅定支持客戶過渡至低碳未來注入強心針。決議案促使集團制訂過渡的下一步，包括訂下中短期行業目標、發布政策在2030年前不再為歐盟及經合組織國家/地區提供燃煤發電和動力煤融資，並在2040年前不再為全球國家/地區提供煤電和動力煤融資，以及每年匯報進展。此外，集團表示會於2021年底提供評估融資排放及制訂目標的進一步詳情。

董事會於2021年12月批准發布逐步退出動力煤融資業務的政策，以及有關評估融資排放及制訂目標方針的詳情。期間董事會考慮到氣候決議案的要求，並顧及於2021年股東周年大會前後與相關群體所進行的廣泛互動。在董事會會議的討論中，董事考慮了長期目標，包括協助確保

我們提供服務的市場(大多數目前極度依賴動力煤)可持續獲取及獲得更多可負擔電力方面的責任。董事會亦考慮逐步退出動力煤發電及開採融資業務的需要，以支持將煤炭排放量迅速減少，從而實踐透過任何可行途徑將升溫維持於攝氏1.5度，並發揮滙豐為客戶提供融資的重要作用，協助他們過渡至淨零碳排放。董事會注意到政策是實踐集團抱負，配合其在2050年或之前實現融資淨零碳排放的重要一環，而因應環境瞬息萬變，有關政策將每年根據不斷發展的科學和國際認可的指引進行檢討。有關集團政策及方針的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第62頁。

自發布逐步退出動力煤融資業務的政策以來，相關群體持續投入參與，包括與主要機構投資者討論政策與相關影響，並配合集團的抱負，從而為客戶提供融資以過渡至淨零碳排放。此外，隨著政策推行，集團與員工和客戶的廣泛互動持續進行。

集團主席(亦為Chapter Zero主席)及集團行政總裁(亦為Financial Services Taskforce主席)領導處理氣候事宜，展現其領導才幹，並致力了解及配合該等重大事宜，體現了董事會和集團過渡至淨零碳排放的承諾，這也是實現集團策略的重要一環。

### 派付股息及股份回購



**於2020年決定取消派發股息後，董事會於2021年審議派發股息、集團股息政策及股份回購。**

繼審慎監管局於2020年12月宣布支持英國銀行在若干情況下恢復派發股息後，董事會在2021年1月舉行的首次會議上，轉為關注恢復派發股息是否恰當。在審視這個議題時，董事會考慮其於2020年決定暫停派息的影響以及相關群體對暫停派息的意見。董事會在審議是否恢復派息時，主要考慮因素之一是基於外部經紀的意見及個別董事會成員和管理層與投資者舉行會議所得意見，所歸納得出的投資者的反應和利益，尤其是考慮到此決定對股東的影響，包括香港股東，他們極之依賴集團股息獲取收入。董事會還考慮監管因素，包括審慎監管局對銀行恢復派息的規定以及集團2020年財務表現及2021

年和2022年盈利預測等其他相關因素。經考慮這些因素，並根據第172條的職責考慮任何決策的長遠潛在後果後，董事會在2月會議上欣然批准就截至2020年全年派發一次股息。在同一會議上，董事會審議並批准經修訂股息政策以持續派發股息。於審議經修訂股息政策時，董事會進行討論，並認為有必要為投資者提供理想收益，同時讓管理層靈活地將資本再投資以推動企業增長，該等因素均對公司取得長遠成功至關重要。年內，董事會就2021年財政年度的股息與審慎監管局保持溝通。此外，經考慮集團的表現、市場期望及股東利益後，董事會於2021年8月同意批准就2021年首六個月派發一次股息，此舉符合股息政策。

另外，集團在《2020年報及賬目》表明長遠會考慮回購股份，而董事會於2021年10月批准並宣布回購最多達20億美元的股份。於達致這項決策時，董事會考慮了集團年初至今的實際和潛在財務表現及資本狀況(包括因應監管要求)。此外，董事會考

慮了投資者的預期反應和利益(包括基於外部經紀的意見)及同業分析。董事會尋求英國及香港監管機構的批准，以及有關客戶、僱員、投資者及社區相關群體的意見。董事會從這些意見得出的結論是，市場很可能對股份回購持正面態度，且回購代表了股東回報與投資之間保持適當平衡。董事會評估集團的資本狀況時，已考慮了公司經營業務和支持服務所在社區的能力。考慮到相關群體的觀點及第172條所規定的其他相關事宜(包括穩健的資本狀況)，儘管在作出決策時出現其他可選的增長機遇，唯經考慮公司長遠成功的因素，董事會認為回購股份的資本回報符合投資者的整體最佳利益，因而批准回購股份。

# 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

我們的表現與酬勞策略目標是就長期可持續表現給予具競爭力之獎勵，吸引、激勵及挽留最優秀人才，而不論性別、種族、年齡、傷健，或任何與表現或經驗無關的其他因素。

有關我們的原則及我們於2021年有助確保薪酬成果與該等原則一致的措施詳情，請參閱《2021年報及賬目》第278頁。

## 浮動酬勞

集團釐定其2021年浮動酬勞時，已考慮財務表現有所改善，當中經調整除稅前利潤上升79%，以及恢復派息及透過回購股份為股東帶來的資本回報，以及集團推進策略計劃的表現。我們亦考慮了激烈的市場人才競爭為集團帶來的挑戰。

有關集團薪酬委員會如何設定該資金的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第254頁。

(百萬美元)

2021年	3,495
2020年	2,659

## 執行董事的薪酬

執行董事現時的薪酬政策已於2019年股東周年大會上獲股東批准，並擬適用於2022年股東周年大會舉行前的三個業績計算年度。我們擬於2022年股東周年大會上建議繼續採用目前的薪酬政策，以供股東批准。我們對薪酬架構或薪酬中的每項應付獎勵上限並無作出變動。有關所提出的政策詳情，請參閱《2021年報及賬目》第257頁。執行董事的浮動酬勞按評分紀錄成績決定，當中的衡量指標及目標乃為使酬勞結果配合策略及年內計劃的實施而設定。

## 執行董事的周年獎勵評分紀錄結果 (上限百分比)

集團行政總裁	57.30%
集團財務總監	60.43%

下表列示執行董事於2021年賺取的酬勞。有關2021年的董事酬勞及表現詳情，請參閱《2021年報及賬目》第254頁的董事薪酬報告。

## 以單一數字列示的薪酬

(千英鎊)

	祈耀年		邵偉信	
	2021年	2020年	2021年	2020年
基本薪金 <sup>1</sup>	1,288	1,266	751	738
固定酬勞津貼 <sup>1</sup>	1,700	1,700	1,062	950
以現金代替退休金	129	127	75	74
應課稅福利 <sup>2</sup>	95	186	3	12
非應課稅福利 <sup>2</sup>	71	59	42	32
固定酬勞總計	3,283	3,338	1,933	1,806
周年獎勵 <sup>3</sup>	1,590	799	978	450
名義回報 <sup>4</sup>	22	17	—	—
替代獎勵 <sup>5</sup>	—	—	754	1,431
浮動酬勞總計	1,612	816	1,732	1,881
固定酬勞及浮動酬勞總計	4,895	4,154	3,665	3,687

<sup>1</sup> 基於外圍環境持續困難，執行董事作出個人決定，把2021年基本薪金的增幅全數捐作慈善用途。邵偉信亦把2021年固定酬勞津貼的增幅捐作慈善用途。上表列示的數字為扣除慈善捐款前的總數。

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 祈耀年及邵偉信二人自願放棄其2020年周年獎勵的現金部分。如不計及此自願放棄的部分，祈耀年及邵偉信的周年獎勵將分別為1,598,000英鎊及900,000英鎊。

<sup>4</sup> 過往年度授出的遞延現金獎勵，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，此項回報參考授出時訂明的回報率釐定。名義回報每年發放，相關金額按已付數額基準披露。

<sup>5</sup> 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。上表所載2020年數值與蘇格蘭皇家銀行(現在名稱更改為國民西敏寺集團有限公司(NatWest Group plc,「國民西敏寺集團」))於2016業績計算年度向其授出的2017年長期獎勵有關，金額按國民西敏寺集團《2019年報及賬目》(第91頁)所披露的表現評估結果56.25%釐定，應用於表現條件約束下的最大股份數目。所產生派付相當於已被沒收且以滙豐股份替代的國民西敏寺集團獎勵股份的78.09%。就其2017年長期獎勵替代獎勵授出合共313,608股股份，股價為6.643英鎊。於獎勵不再受表現條件限制時，滙豐股價為5.845英鎊，且並無就股價增值賦予其價值。上表所載2021年數值與國民西敏寺集團於2017年業績計算年度內向邵偉信授出的2018年長期獎勵替代獎勵有關，唯須通過實際授出前表現測試評估，並由國民西敏寺集團於《2020年報及賬目》(第135頁)披露。由於國民西敏寺集團並無作出有關授予邵偉信建議作出調整，故就其2018年長期獎勵替代獎勵授出合共177,883股股份，唯須受表現條件限制。有關獎勵以股價6.643英鎊授出，而於獎勵不再受表現條件限制時，滙豐股價為4.24英鎊，且並無就股價增值賦予其價值。



# 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

2021年財務業績受經濟前景改善以及由此引致的預期信貸損失準備撥回所支持，大幅提升了集團的盈利能力。雖然政策利率下調，使集團收入較2020年受到不利的影響，但目前的利率前景已顯著改善。

列賬基準除稅前利潤增加115%至189億美元，而集團的平均有形股本回報率則改善5.2個百分點至8.3%。列賬基準利潤增

加乃由於預期信貸損失錄得撥回淨額，而2020年則錄得重大準備，加上應佔聯營及合資公司利潤增加，同時列賬基準營業支出大致保持不變。該等因素的影響因列賬基準收入減少而被部分抵銷。

2021年，集團所有業務地區均錄得盈利。儘管政策利率下降，但集團的亞洲業務仍繼續表現強勁，產生集團列賬基準利

潤65%，而我們所有其他地區的盈利能力亦有重大回升。

集團維持穩健的資本實力，於2021年12月31日的普通股權一級比率為15.8%，客戶存款及貸款結欠亦有所增加。

## 集團財務目標

平均有形股本回報率

# 8.3%

(2020年：3.1%)

集團的目標是在中期達致高於或等同10%的列賬基準平均有形股本回報率。2021年，平均有形股本回報率為8.3%，較2020年增加5.2個百分點，主要反映預期信貸損失錄得淨額撥回。現時，淨利息收益前景已顯著改善。若政策利率與目前的隱含市場預測一致，我們預期2023年平均有形股本回報率至少為10%。

削減風險加權資產總值

# 1,040億美元

自計劃開始以來

為改善集團回報概況，我們的目標是削減風險加權資產總值，主要涉及集團的低回報業務風險加權資產。

於2021年，我們更新了正在補救的客戶名單，亦實施其他方法變更，以改善削減追蹤及報告符合項目管理的方式。為配合該等變動，我們亦將截至2022年底的削減風險加權資產目標由1,000億美元提升至1,100億美元，行政管理人員的評分紀錄因而更新。

於2021年12月31日，集團自計劃開始以來已累計削減風險加權資產1,040億美元，包括於2019年加速節省風險加權資產96億美元。鑑於迄今取得的進展，我們現時預期2022年底前將超越削減1,100億美元的目標。

經調整營業支出

# 321億美元

(2020年：324億美元)

於2020年2月，我們宣布一項有關大幅削減成本基礎並加快變革步伐的跨年度計劃，目的是變得更精簡、簡單和更具競爭力。

於2021年，我們繼續展現強勁的成本控制能力，經調整營業支出為321億美元，較2020年減少1%。

預計2022年經調整營業支出與2021年保持一致，通脹影響、持續投資及收購和出售影響大致上被集團成本削減計劃達致的進一步成本節約所抵銷。相比之下，我們原定的目標為310億美元或以下(基於2020年12月的平均匯率)。

我們的成本削減計劃有望於2020至2022年期間實現50至55億美元的成本節約，而達標支出成本約70億美元。

自成本計劃於2020年開始以來，我們已累計節省33億美元的成本，而累計達標支出則為36億美元，包括在歐洲及美國重整集團業務的行動。

資本及股息政策

普通股權一級比率

# 15.8%

股息派付比率

# 40.3%

於2021年12月31日，我們的普通股權一級比率為15.8%。因應業務增長、收購及監管變動，我們預期2022年風險加權資產將錄得中單位數增長，部分被額外風險加權資產節約款額所抵銷。在有關增長及資本回報帶動下，預期2022年普通股權一級比率狀況將趨向正常化，維持在14%至14.5%的目標營運範圍內。一旦我們的比率處於目標營運範圍內，我們擬積極管理普通股權一級狀況，從而把比率保持在該範圍內。然而，由於資本平常會有波動，比率在任何特定季度皆有可能高於或低於該範圍。我們的長遠目標依舊是將比率維持在低於該營運範圍。

董事會已批准派發2021年第二次股息每股普通股0.18美元。2021年每股合共派息0.25美元，股息派付比率為每股列賬基準盈利(「每股盈利」)的40.3%，而2022年往後的目標範圍為40%至55%之間。此外，於現時斥資最多20億美元的股份回購結束後，我們擬進一步斥資最多10億美元回購股份。

為配合股息政策，我們保留就非現金重大項目調整每股盈利的靈活性。2022年，我們擬調整每股盈利以排除因計劃出售法國零售銀行業務而產生的預測損失。



## 財務概覽

### 列賬基準業績

#### 列賬基準利潤

列賬基準除稅後利潤為147億美元，較2020年增加86億美元。

列賬基準除稅前利潤為189億美元，較2020年增加101億美元。增幅主要由於列賬基準預期信貸損失錄得撥回淨額，反映前瞻性經濟前景有所改善，尤其是英國，而2020年則積累了大量第一級和第二級準備。應佔聯營公司利潤亦錄得增幅，而列賬基準營業支出則大致維持不變。

列賬基準收入減少主要反映2020年全球利率下跌的影響，以及環球銀行及資本市場業務旗下的資本市場及證券服務收入較2020年的強勁表現有所下跌。列賬基準收入亦包括若干波動項目的有利影響淨額：

- 財富管理及個人銀行業務旗下制訂壽險產品業務的5.04億美元有利市場影響，而2020年則錄得有利變動9,000萬美元。
- 環球銀行及資本市場業務方面，資本市場及證券服務包括信貸及資金估值調整有利變動，有利調整為3,000萬美元，而2020年則錄得不利調整2.52億美元。
- 企業中心方面，集團長期債務及相關掉期錄得不利公允值變動9,900萬美元(2020年：1.5億美元有利變動)。

2021年，集團所有地區均錄得盈利。儘管全球利率下跌造成影響，但集團的亞洲業務繼續表現強勁。此外，我們所有其他地區的盈利能力亦有重大回升，主要反映由於經濟前景改善，使預期信貸損失錄得撥回淨額。

IFRS 17「保單」載列實體簽發的保單及持有的再保險合約於入賬時應遵循的規定。IFRS 17訂於2023年1月1日開始生效，可能會對集團的保險業務的盈利能力產生重大不利影響。有關IFRS 17對集團保險業務業績的影響的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第318頁。

#### 列賬基準收入

列賬基準收入為496億美元，較2020年下跌9億美元，跌幅為2%。該跌幅主要反映淨利息收益因全球利率下跌而有所減少，尤其影響集團財富管理及個人銀行業務和工商金融業務和環球銀行及資本市場業務旗下的環球資金管理業務的存款業務。就環球銀行及資本市場業務旗下的資本市場及證券服務而言，雖然股票業務因較高的波動性而收入增加，加上信貸及資金估值調整錄得有利變動，但相較2020年的穩健表現，環球外匯業務及環球債務市場業務的收入均下跌。此外，企業中心的收入亦有所減少。

列賬基準業績	2021年	2020年	2019年
	百萬美元	百萬美元	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」)	49,552	50,429	56,098
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	928	(8,817)	(2,756)
營業收益淨額	50,480	41,612	53,342
營業支出總額	(34,620)	(34,432)	(42,349)
營業利潤	15,860	7,180	10,993
應佔聯營及合資公司利潤	3,046	1,597	2,354
除稅前利潤	18,906	8,777	13,347
稅項支出	(4,213)	(2,678)	(4,639)
除稅後利潤	14,693	6,099	8,708

該等跌幅部分因財富管理及個人銀行業務旗下的財富管理業務收入增加12億美元而有所緩解，特別是制訂壽險產品業務的有利市場影響變動淨額，及投資分銷、資產管理以及新保險業務錄得增長。環球銀行及資本市場業務收入亦受惠於自營投資業務的有利估值增值。工商金融業務旗下的信貸及貸款業務錄得收入增幅，原因是息差改善，而貿易量回升亦使環球貿易及融資業務的費用收益增加。

列賬基準收入的跌幅包括金融工具錄得不利公允值變動5億美元，但這被貨幣換算差額的有利影響14億美元所抵銷有餘。

#### 列賬基準預期信貸損失

列賬基準預期信貸損失錄得撥回淨額9億美元，2020年的提撥為88億美元。2021年的撥回淨額反映經濟前景改善，尤其是英國，唯中國第四季度的準備增加，抵銷了部分撥回淨額，反映中國商用物業市場的近期發展。相比之下，由於新冠病毒疫情爆發令經濟前景轉差，導致2020年積累大量第一級和第二級準備。預期信貸損失減少亦反映第三級準備處於歷史低位，但於第四季度已有所回復，以及2020年就新加坡一項企業貸款提撥的大額準備不復再現。

有關預期信貸損失計算的進一步詳情，包括適用於該等計算的計量不確定性和重大判斷、經濟境況及管理判斷調整的影響，請參閱《2021年報及賬目》第144至152頁。

#### 列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為346億美元，與2020年比較大致持平，包括集團成本節約措施的成效，以及商譽及其他無形資產減值減少，原因是2021年拉丁美洲的財富管理及個人銀行業務涉及6億美元的商譽減值，反映宏觀經濟前景以及匯率轉差及通脹壓力的影響，尤其是對阿根廷業務的影響。然而，2020年則計及13億美元的無形資產減值，主要涉及歐洲業務。英國銀行徵費亦減少6億美元，乃由於計算基準有所改變，僅計及英國資產負債表而非全球資產負債表，以及關於2020年提撥的入賬1億美元。

該等減幅大致因集團業績改善帶動與表現掛鉤酬勞增加7億美元、科技投資增加9億美元(未扣除節約成本5億美元)所抵銷。其餘增幅主要反映通脹影響、監管計劃內的非科技投資以及以亞洲財富管理投資為主的業務增長。此外，貨幣換算差額錄得不利影響11億美元。

於2020年2月，我們宣布一項有關於2022年前大幅削減成本基礎並加快變革步伐的計劃。我們的目標仍然是在2020至2022年期間，達致50億至55億美元的成本節約，而達標支出約70億美元，計入重組架構及其他相關成本內。自計劃於2020年開始以來，累計支出為36億美元，累計節約33億美元的成本。2021年，年內總支出為18億美元，節約了22億美元成本。

## 列賬基準業績(續)

**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及合資公司利潤為30億美元，增加14億美元，主要反映應佔交通銀行股份有限公司(「交通銀行」)、英國增長基金及沙地英國銀行利潤增加。就英國增長基金而言，應佔利潤增加是

由於2020年資產估值回升。集團應佔沙地英國銀行利潤上升則主要由於2020年應佔沙地英國銀行商譽減值準備不復再現。

**稅項支出**  
2021年實質稅率為22.3%，低於2020年的

30.5%。2021年實質稅率上升是由於實質頒布提高英國法定稅率之法律將自2023年4月1日起生效。2020年的實質稅率高企，主要由於未確認英國及法國的損失遞延稅項。

## 經調整業績

集團之列賬基準業績乃根據IFRS編製，詳情載於《2021年報及賬目》第318頁的財務報表。

我們亦呈列替代表現衡量指標(非公認會計原則之財務衡量指標)。這包括經調整業績，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。替代表現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，因此予以剔除以使業務相關趨勢更顯然易解)。

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《2021年報及賬目》第98頁。其他替代表現衡量指標的定義及計算方法載於《2021年報及賬目》第90頁「採納替代表現衡量指標」及117頁「替代表現衡量指標之對賬」。

經調整業績 ◆	2021年	2020年	2019年	2021年與2020年比較	
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	%
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」)	50,090	51,770	56,435	(1,680)	(3)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	928	(9,282)	(2,687)	10,210	110
營業支出總額	(32,148)	(32,409)	(33,563)	261	1
營業利潤	18,870	10,079	20,185	8,791	87
應佔聯營及合資公司利潤	3,046	2,192	2,496	854	39
除稅前利潤	21,916	12,271	22,681	9,645	79

**經調整除稅前利潤 ◆**  
經調整除稅前利潤為219億美元，較2020年增加96億美元，增幅為79%，主要由於經濟前景改善(尤其是英國)帶動經調整預期信貸損失撥回淨額，而2020年則積累大量第一級和第二級準備。經調整應佔聯營及合資公司利潤增加，而經調整營業支出則下跌，反映集團實施強效的成本控制。

該等因素的影響因經調整收入減少而被部分抵銷，主要反映淨利息收益因受全球利率下跌影響和環球銀行及資本市場業務旗下的資本市場及證券服務收入減少而有所下跌，2020年該業務表現穩健。

### 列賬基準與經調整除稅前利潤之對賬

	2021年	2020年	2019年
	百萬元	百萬元	百萬元
列賬基準除稅前利潤	18,906	8,777	13,347
貨幣換算	—	(11)	240
重大項目：	3,010	3,505	9,094
— 結構性改革支出	—	—	158
— 客戶賠償計劃	38	(33)	1,444
— 出售、收購及於新業務之投資	—	10	(768)
— 金融工具之公允價值變動	242	(264)	(84)
— 商譽及其他無形資產減值	587	1,090	7,349
— 保證最低退休金福利平等化之過往服務成本	—	17	—
— 重組架構及其他相關成本	2,143	2,078	827
— 與法律及監管事宜相關之和解開支及準備	—	12	(61)
— 商譽減值(應佔聯營及合資公司利潤)	—	462	—
— 重大項目之貨幣換算	—	133	229
經調整除稅前利潤	21,916	12,271	22,681

## 經調整業績(續)

### 經調整收入

經調整收入為501億美元，較2020年減少17億美元，減幅為3%。減幅主要涉及受全球利率下跌影響的淨利息收益，主要影響財富管理及個人銀行業務的存款業務，以及工商金融業務和環球銀行及資本市場業務旗下的環球資金管理業務。在環球銀行及資本市場業務旗下的資本市場及證券服務方面，雖然股票波動性增加帶動收入上升，且信貸及資金估值調整錄得有利變動3.01億美元，但相較2020年的強勁表現，全球外匯及全球債務市場業務收入有所減少。此外，利率經濟對沖相關的公允值不利變動淨額及集團長期債務的匯率風險及相關掉期，導致企業中心的收入減少。

該等減幅的影響部分因財務管理及個人銀行業務旗下的財富管理業務收入增長11億美元而有所緩解，特別是制訂壽險產品業務的有利市場影響變動淨額4.34億美元，及投資分銷、資產管理以及新保險業務錄得增長。環球銀行及資本市場業務方面，自營投資業務的有利重估較2020年增加，以及資本市場及顧問業務的收入增加。工商金融業務旗下的信貸及貸款業務錄得收入增幅，乃由於息差改善，而貿易量回升亦使環球貿易及融資業務的費用收益增加。

### 經調整預期信貸損失

經調整預期信貸損失(已撇除貨幣換算差額的按期影響)錄得撥回淨額9億美元，而2020年則錄得提撥93億美元。這反映撥回乃由於經濟前景改善，尤其是英國，第四季度的準備增加抵銷部分撥回淨額，反映了中國商用物業行業的近期發展。相比之下，由於新冠病毒疫情爆發導致經濟前景轉差，使2020年積累了大量第一級和第二級準備。預期信貸損失減少亦反映2021年第三級準備處於歷史低位，但於第四季度已有所回復，以及2020年就新加坡一項企業貸款提撥的大額第三級準備已不復再現。

### 經調整營業支出

經調整營業支出為321億美元，較2020年減少3億美元，減幅為1%，反映源自我們成本節約措施的有利影響22億美元。其中包括英國銀行徵費減少6億美元，反映計算基準變更為僅計及英國資產負債表而非全球資產負債表，以及關於2020年提撥的1億美元入賬。

該等減幅部分因集團業績改善帶動與表現掛鉤酬勞增加7億美元、科技投資(包括提升數碼能力)增加9億美元(未扣除節約成本5億美元)所抵銷。其餘增幅包括通脹、監管計劃中的非科技投資及業務增長，包括亞洲財富管理投資。

於2021年12月31日，集團按等同全職僱員列示的僱員人數為219,697人，較2020年12月31日減少6,362人。於2021年12月31日的合約僱員人數為6,192人，增加500人，主要是由於集團的增長及改革措施。

### 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30億美元，較2020年增加9億美元，增幅為39%，包括應佔交通銀行及沙地英國銀行利潤增加。由於資產估值較2020年回升，集團應佔英國增長基金利潤亦有所增加。

## 資產負債及資本

### 資產負債實力

於2021年12月31日，資產總值為3萬億美元，按列賬基準計算比2020年12月31日減少260億美元，減幅為1%，當中包括貨幣換算差額的不利影響460億美元。

資產總值減少反映衍生工具資產及金融投資同告減少，顯示我們將工商客戶的存貸餘額重新投放至現金，增幅為990億美元，部分是由於客戶存款增加。按列賬基準計算的客戶貸款增加80億美元，按固定匯率基準計算則增加230億美元，主要來自按揭款額增長。

列賬基準客戶貸款為1萬億美元，佔客戶賬項的61.1%，2020年12月31日則為63.2%，主要反映客戶賬項款額增加。

資產總值  
(十億美元)

29,580億美元

2021年	2,958
2020年	2,984
2019年	2,715

### 可供分派儲備

於2021年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為322億美元，2020年12月31日則為313億美元。增幅主要源自所產生的108億美元利潤，但被普通股股息派付及額外一級票息派付58億美元、其他儲備變動21億美元以及與股份回購計劃有關的20億美元所抵銷。

### 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，以及滙豐控股運作雙重槓桿的程度。由於集團附屬公司架構複雜以及我們在營運所在地須

普通股權一級比率  
(%)

15.8%

2021年	15.8
2020年	15.9
2019年	14.7

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《2021年報及賬目》第189頁。

於2021年12月31日，集團的普通股權一級比率為15.8%，較2020年下跌0.1個百分點。資本生成因派發股息、10月宣布回購最多20億美元股份、匯兌變動及其他扣減所抵銷有餘。儘管就結構性匯兌實施新的第一支柱規定，但風險加權資產仍有削減，反映集團改革計劃所採取的行動。

### 流動資金實力

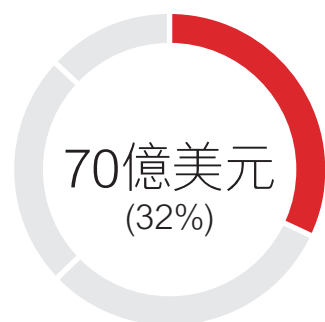
我們積極管理集團的流動資金與資金，從而在任何時候(包括在壓力之下)都能支持業務策略以及滿足監管規定要求。為達到此目的，我們採用流動資金覆蓋比率和穩定資金淨額比率等多個承受風險水平計量指標監察流動資金狀況。於2021年12月31日，我們持有7,170億美元優質流動資產，不包括因當地限制而無法轉撥的法律實體優質流動資產。詳情請參閱第193頁。

詳情請參閱第193頁。



# 財富管理及 個人銀行

對集團經調整除稅前  
利潤的貢獻 ◀



我們為逾3,800萬名客戶提供服務，涵蓋零售客戶以至資產極豐厚的人士及其家族。

我們透過多種途徑提供切合當地需求的产品和服務，滿足客戶日常銀行服務的需要，並為有更複雜需求的客戶提供保險、投資管理、顧問及財富策劃服務。我們的業務遍布全球，滿足不同客戶國際化的需要。

2021年，隨著市場從疫情中走向復甦，財富管理及個人銀行業務的客戶存款、貸款及財富管理產品及服務銷售均有所增長。受息率下調所累，經調整收入在資產負債表強勁增長之下仍然受到影響，但經調整預期信貸損失準備錄得撥回淨額、亞洲財富管理產品及服務銷售強勁，均有利於業務表現。我們依循策略，持續投入資源提升數碼銀行服務能力、培訓員工並擴展亞洲財富管理業務，迎合客戶國際化的需要。

經調整業績 ▶	2021年	2020年	2019年	2021年與2020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	22,110	22,571	26,140	(461)	(2)
預期信貸損失及其他信貸 減值準備變動	288	(3,005)	(1,376)	3,293	110
營業支出	(15,384)	(15,443)	(15,823)	59	—
應佔聯營及合資公司利潤	34	7	54	27	>200
除稅前利潤	7,048	4,130	8,995	2,918	71
不計及重大項目之平均有形 股本回報率(%) <sup>1</sup>	15.2	9.1	19.7		

<sup>1</sup> 自2021年1月1日起，計算此衡量指標已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

## 打開國際銀行服務的大門

我們不斷提升服務，方便客戶在全球管理資金。

我們的個人客戶多幣種戶口Global Money Account，讓客戶持有、管理和發送不同貨幣的資金而無須付費。繼2020年在美國推出Global Money後，我們在2021年將該等服務拓展至阿聯酋、新加坡、海峽群島及曼島，目標是於2022年把市場數目增加一倍。

我們國際戶口的開戶程序亦變得更加簡單。客戶現時可於同一家分行內，開立中國內地與新加坡或英國戶口，較2020年省時80%。現時，香港身份證的持有人在澳洲、加拿大、新加坡、美國及英國網上開戶的時間已由四星期縮短至10分鐘，並可即時使用流動理財服務。



管理層對經調整收入的想法 ◀	2021年	2020年	2019年	2021年與2020年比較	
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	%
<b>財富管理</b>	9,123	8,004	8,923	1,119	14
— 投資產品分銷 <sup>1</sup>	3,488	3,252	3,322	236	7
— 環球私人銀行	1,826	1,789	1,917	37	2
淨利息收益	647	688	911	(41)	(6)
非利息收益	1,179	1,101	1,006	78	7
— 制訂壽險產品 <sup>2</sup>	2,590	1,890	2,632	700	37
— 資產管理	1,219	1,073	1,052	146	14
<b>個人銀行</b>	12,245	13,330	16,068	(1,076)	(8)
— 淨利息收益 <sup>1</sup>	10,858	12,070	14,381	(1,212)	(10)
— 非利息收益	1,396	1,260	1,687	136	11
其他 <sup>2,3</sup>	733	1,237	1,149	(504)	(41)
<b>營業收益淨額<sup>4</sup></b>	22,110	22,571	26,140	(461)	(2)

1 2021年第四季，全年與財富管理貸款相關的收入6,200萬美元已由個人銀行轉撥至投資產品分銷。比較數字未予重列。

2 2021年第四季，全年主要與我們的保險業務所持資金的利息相關的收入5,300萬美元已由「其他」轉撥至制訂保險產品業務(2020年：7,900萬美元、2019年：1.44億美元)。比較數字已經重列。

3 「其他」包括零售及信貸保障保險的分銷(如適用)、出售利潤及其他非產品特定收益，當中亦包括資本市場財資業務分配收入、滙豐控股股息支出及阿根廷惡性通脹。

4 「營業收益淨額」指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(亦稱為「收入」)。

#### 業務摘要

# 1.7萬億美元

財富管理及個人銀行業務於2021年12月31日之財富結餘，較2020年12月31日增長5%，新投資資產淨值為640億美元。

# 230億美元

自2020年12月31日以來的財富管理及個人銀行業務按揭貸款增長，尤其在英國及香港(增幅各為7%)。

#### 經調整除稅前利潤 ◀

(十億美元)

# 70億美元

2021年	7.0
2020年	4.1
2019年	9.0

#### 營業收益淨額 ▶

(十億美元)

# 221億美元

2021年	22.1
2020年	22.6
2019年	26.1

#### 財務表現

經調整除稅前利潤為70億美元，較2020年增加29億美元，增幅為71%，反映隨著經濟前景好轉，經調整預期信貸損失錄得撥回淨額，相比之下，2020年的準備則大幅增加。經調整收入減少，因為環球利率下跌導致淨利息收益減少。部分減幅被財富管理業務的收入增長11億美元所抵銷，後者錄得來自保險市場影響的4.34億美元有利變動淨額、保險新承保業務量上升(增加3億美元)，以及投資產品分銷業務(增加2億美元)及資產管理(增加1億美元)的增長。

經調整收入為221億美元，減少5億美元，減幅為2%。

個人銀行業務收入為123億美元，減少11億美元，減幅為8%。

— 新冠病毒疫情導致2020年環球利率下調，繼而令息差收窄，拖累淨利息收益下降12億美元，但跌幅部分被各個地區(尤其英國及香港)的存款結餘增加290億美元(增幅為4%)及零售按揭貸款增長220億美元(增幅為7%)所抵銷。

— 非利息收益增加1億美元，增幅為11%，是受到英國按揭費用增加及卡類業務的交易量及支出上升所帶動。

財富管理業務的收入為91億美元，增加11億美元，增幅為14%。

— 制訂壽險產品業務收入上升7億美元，升幅是受到市場影響的有利變動淨額

4.34億美元所帶動。由於股票市場在2021年表現強勁，因此錄得5.04億美元的有利變動，相比2020年在波動市況下錄得的有利變動則為7,000萬美元。由於我們在香港持續擴大醫療平台，並大幅度擴闊與境內客戶的交流，因此新造業務價值上升3億美元，升幅為41%，反映市場份額增長，並主要集中於香港。

— 投資產品分銷業務收入上升2億美元，升幅為7%，是受到香港和中國內地互惠基金銷售的增長帶動。

— 資產管理業務收入上升1億美元，升幅為14%，是受到所投資資產增長280億美元，使管理費增加及表現費增長所帶動。

— 環球私人銀行業務收入上升3,700萬美元，升幅為2%，原因是投資業務收入上升帶動非利息收益增長7,800萬美元，增幅為7%，反映來自顧問及全權委託的費用上升。升幅部分被淨利息收益因為環球利率下調的影響而下跌4,100萬美元(跌幅為6%)所抵銷。

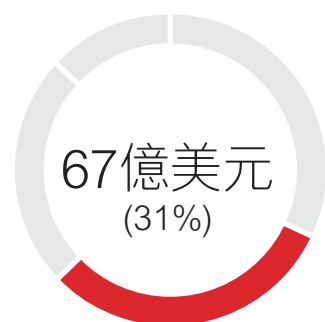
其他方面，收入下跌5億美元，反映資本市場財資業務分配收入減少、業務所持資金賺取的利息收益減少及不利的物業估值。

經調整預期信貸損失錄得撥回淨額3億美元，反映經濟前景有所改善，而2020年則有30億美元提撥，因為新冠病毒疫情導致準備大幅增加。

經調整營業支出為154億美元，減少1億美元，原因是成本節約措施奏效，為亞洲財富管理業務的持續投資提供資金，並抵銷部分與表現掛鈎的酬勞的增幅。

# 工商金融

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



滙豐是53個國家及地區的企业之後盾，服務對象包括小型公司，以至業務遍布全球的大型企业。

我們為企业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的產品及服務，藉此協助企业拓展業務。我們幫助企业走向國際市場，提供專家財務建議和集團其他業務的全方位產品與服務。

2021年，工商金融業務為客戶的流動資金和營運資金需要提供支援，貸款及存款結餘不斷增長。我們的服務讓客戶把握環球貿易量復甦的機遇，同時處理供應鏈限制，令我們的費用收益及貿易相關貸款有所增加。我們的可持續發展融資及投資比2020年亦增加超過一倍。業績受惠於經調整預期信貸損失準備撥回淨額，唯其正面影響被全球低息環境拖累經調整收入所部分抵銷。

經調整業績 ▶	2021年	2020年	2019年	2021年與2020年比較	
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	%
營業收益淨額	13,415	13,718	15,594	(303)	(2)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	300	(4,989)	(1,194)	5,289	106
營業支出	(6,973)	(6,897)	(7,028)	(76)	(1)
應佔聯營及合資公司利潤	1	(1)	1	2	200
除稅前利潤	6,743	1,831	7,373	4,912	>200
不計及重大項目之平均有形股本回報率(%) <sup>1</sup>	10.8	1.3	13.0		

1 自2021年1月1日起，計算此衡量指標已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

## 為中小企提供流動支援

HSBC Kinetic向客戶提供尖端的科技方案，為小型企業開拓全球機遇。Kinetic應用程式於2020年在蘋果App Store上架，為商家提供以應用程式為基礎的商業戶口服務，讓獨資經營人士及其他中小企可以在數分鐘內完成戶口申請手續，並隨時隨地管理他們的財務。我們的審核速度十分迅速，於2021年下半年，87%的戶口在48小時內便獲批核。年內，我們為應用程式添加了一系列全新功能及服務，包括信用卡、數碼支票存款、現金流工具包及預測性智能提示。智能提示能夠在出現嚴重現金短缺前預先提醒客戶。

Kinetic在設計方面參考了超過3,000家中小企的意見，2021年內新增21,000名客戶，2021年底時覆蓋24,000名客戶，並在蘋果獲得4.8的評分。





管理層對經調整收入的看法	2021年	2020年	2019年	2021年與2020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	1,945	1,784	1,876	161	9
信貸及貸款	6,052	5,828	5,617	224	4
環球資金管理	3,575	4,252	6,066	(677)	(16)
資本市場產品、保險及投資和其他 <sup>1</sup>	1,843	1,854	2,035	(11)	(1)
— 其中：應佔資本市場及證券服務和銀行產品的收入	1,065	950	965	115	12
營業收益淨額 <sup>2</sup>	13,415	13,718	15,594	(303)	(2)

1 包括工商金融業務應佔來自工商金融業務客戶的資本市場及證券服務和環球銀行產品銷售收入。環球銀行及資本市場業務應佔來自工商金融業務客戶的該等產品銷售收入已包括在環球銀行及資本市場業務管理層對經調整收入的看法相應行列內，當中亦包括資本市場財務業務分配收入、滙豐控股利息支出及阿根廷惡性通脹。

2 「營業收益淨額」指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（亦稱為「收入」）。

### 業務摘要

# 9%

經調整費用收益淨額由2020年的33億美元增加至2021年的36億美元，超越疫情爆發前的水平。

# 30%

環球貿易及融資下的貸款由2020年的444億美元增加至2021年的576億美元，高於疫情爆發前的水平。

經調整除稅前利潤  
(十億美元)

# 67億美元

2021年	6.7
2020年	1.8
2019年	7.4

營業收益淨額  
(十億美元)

# 134億美元

2021年	13.4
2020年	13.7
2019年	15.6

### 財務表現

經調整除稅前利潤為67億美元，較2020年的49億美元高。增長反映2021年的經調整預期信貸損失因經濟前景改善而出現撥回淨額3億美元。2020年則因新增大量準備以及與新加坡一項企業貸款有關的大額準備而錄得50億美元提撥。增幅因經調整收入在環球低息環境中下跌而被部分抵銷。

經調整收入為134億美元，較去年減少3億美元，跌幅達2%。

- 環球資金管理業務的收入減少7億美元，跌幅為16%，反映環球低息環境所帶來的影響，尤以香港及英國為主。然而，平均存款結餘按年上升14%，當中以香港、英國及美國的增幅較為顯著，同時費用收益在所有地區均有所增長，錄得11%的增幅，部分抵銷了上述跌幅。
- 資本市場產品、保險及投資和其他方面，收入減少1,100萬美元，跌幅為1%，反映全球低息環境對於業務內持有資本所賺取的收益的影響，以及資本市場財務業務收入下降。有關跌幅因以下兩項因素而被部分抵銷：向工商金融客戶銷售環球銀行及資本市場產品而產生12%的收入增長（尤其環球資本市場和資本市場及顧問服務方面）；以及保險及投資收入有所提升。
- 信貸及貸款業務收入增長2億美元，增幅為4%，反映息差擴闊以及費用收益增加9%，以英國及北美洲較為顯著。2021年內，我們在亞洲的結欠有所增長，唯在新冠病毒疫情限制措施下，客戶的融資需求有所下降，導致按年平均結欠亦告減少，於歐洲及北美洲尤其明顯。
- 環球貿易及融資業務收入上升2億美元，升幅為9%，乃受到所有地區費用收益增長8%所帶動，部分原因是環球貿易額復甦、平均款額增加9%（尤其在亞洲）以及英國收益率上升。

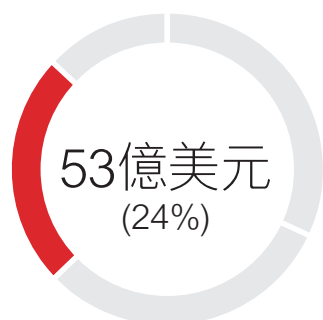
經調整預期信貸損失錄得3億美元的撥回淨額，而2020年則有50億美元提撥。2021年的預期信貸損失反映隨著經濟（特別是英國經濟）前景改善，第一級和第二級的準備均錄得撥回，唯第四季錄得預期信貸損失提撥淨額2億美元，包括新增與中國內地商業房地產行業近期發展相關的準備。相對而言，受新冠病毒疫情爆發導致經濟前景惡化影響，2020年的準備大幅增加。預期信貸損失的減少，亦包括2021年第三級準備金額減少，而2020年的預期信貸損失則包含與新加坡一項企業貸款有關的大額準備。

經調整營業支出為70億美元，增加1億美元，增幅為1%，主要反映與表現掛鉤酬勞上升。我們繼續投資於數碼及交易銀行服務，並簡化客戶開戶和貸款流程，加強自助服務。除了成本節約措施帶來成效外，該等投資有助我們提高營運及招聘效率，從而減少成本。英國銀行徵費原為企業中心下之項目，於2021年起部分分配至環球業務，導致2021年額外產生4,700萬美元的營業支出。

作為我們轉型計劃的一部分，於2021年，集團風險加權資產合共削減130億美元，自2020年1月起累計削減260億美元。

# 環球銀行及 資本市場

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



集團重新調配環球銀行及資本市場業務資金和資源，主要投放至亞洲及中東地區，以開拓空間迎接增長機遇，從而符合集團策略，服務國際客戶。透過全面的交易銀行、融資、顧問、資本市場及顧問和風險管理服務，我們的產品專家致力滿足客戶的各種需要。憑藉運用產品以及對不同行業的專業知識，我們將協助客戶達成可持續發展目標。

環球銀行及資本市場的經調整除稅前利潤上升，反映2021年經調整預期信貸損失錄得撥回淨額。雖然經調整收入下跌，股票、資本市場及顧問和證券服務保持增長動力，託管資產於2021年內亦首次衝破10萬億美元的大關。此外，我們繼續在科技方面投放資源，務求支援客戶及提升我們的營運復元力。

經調整業績 ▶	2021年	2020年	2019年	2021年與2020年比較	
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	%
營業收益淨額	15,002	15,768	15,282	(766)	(5)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	337	(1,289)	(155)	1,626	126
營業支出	(10,006)	(9,640)	(9,891)	(366)	(4)
應佔聯營及合資公司利潤	—	—	1	—	—
除稅前利潤	5,333	4,839	5,237	494	10
不計及重大項目之平均有形股本回報率(%) <sup>1</sup>	8.6	6.7	9.8		

<sup>1</sup> 自2021年1月1日起，計算此衡量指標已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

## 支援客戶向淨零碳排放轉型

阿提哈德航空承諾在2035年前，將二氧化碳排放量減至2019年水平的50%，並於2050年前實現淨零碳排放。

在這家阿聯酋國家航空公司轉型的同時，我們助其籌集環球航空業歷史上首筆與可持續發展掛鈎的貸款12億美元，以實踐環境、社會及管治方面的公開目標。滙豐擔任聯席環境、社會及管治構建人及協調人，以及聯席賬簿管理人及授權牽頭安排人。目標包括阿提哈德客機碳排放量的減排幅度，並設有高達550萬美元的財務罰則及獎勵。

這筆貸款的安排，乃建基我們於2020年10月所協助安排的6億美元與可持續發展掛鈎的伊斯蘭債券。



管理層對經調整收入的看法 <sup>1</sup>	2021年	2020年	2019年	2021年與2020年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
<b>資本市場及證券服務</b>	<b>8,288</b>	<b>8,997</b>	<b>7,984</b>	<b>(709)</b>	<b>(8)</b>
— 證券服務	1,923	1,832	2,075	91	5
— 環球債務市場	878	1,464	1,043	(586)	(40)
— 環球外匯	3,355	4,140	3,179	(785)	(19)
— 股票	1,224	844	598	380	45
— 債券融資	878	988	1,056	(110)	(11)
— 信貸及資金估值調整	30	(271)	33	301	>100%
<b>環球銀行</b>	<b>6,610</b>	<b>6,748</b>	<b>7,571</b>	<b>(138)</b>	<b>(2)</b>
— 環球貿易及融資	714	706	703	8	1
— 環球資金管理	1,838	2,034	2,751	(196)	(10)
— 信貸及貸款	2,596	2,687	2,785	(91)	(3)
— 資本市場及顧問服務	1,256	1,073	872	183	17
— 其他 <sup>2</sup>	206	248	460	(42)	(10)
<b>環球銀行及資本市場其他業務</b>	<b>104</b>	<b>23</b>	<b>(273)</b>	<b>81</b>	<b>&gt;100%</b>
— 自營投資	377	115	267	262	>100%
— 其他 <sup>3</sup>	(273)	(92)	(540)	(181)	>(100)%
<b>營業收益淨額<sup>4</sup></b>	<b>15,002</b>	<b>15,768</b>	<b>15,282</b>	<b>(766)</b>	<b>(5)</b>

1 自2020年6月1日起，之前在證券服務中列賬的發行人服務收入已在環球銀行業務中列賬。此服務2020年列賬於證券服務的收入為8,000萬美元。比較數字未予重列。

2 包括環球銀行業務所有產品的組合管理、資本盈利及其他資本配置。

3 包括名義稅務寬減及資本市場財資業務、滙豐控股利息支出及阿根廷惡性通脹的影響。

4 「營業收益淨額」指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(亦稱為「收入」)。

### 業務摘要

# 48%

2021年亞洲經調整收入佔總額百分比。

# 289億美元

與2020年12月31日相比列賬基準風險加權資產的減幅。

### 經調整除稅前利潤

(十億美元)

# 53億美元

2021年	5.3
2020年	4.8
2019年	5.2

### 營業收益淨額

(十億美元)

# 150億美元

2021年	15.0
2020年	15.8
2019年	15.3

### 財務表現

經調整除稅前利潤為53億美元，較2020年增加5億美元，增幅為10%。儘管受到經調整收入下跌及經調整營業支出上升所拖累，經調整除稅前利潤受惠於經調整預期信貸損失錄得撥回淨額而有所增長。相比之下，我們於2020年則作出了大量提撥。

經調整收入為150億美元，較2020年減少8億美元。

資本市場及證券服務的收入下跌7億美元，跌幅為8%，乃由於客戶交易活動減少，而比較期內的表現較為強勁，尤其是環球外匯及環球債務市場業務方面。

- 股票業務方面，我們的多元化產品組合及地理覆蓋讓我們從亞洲市場的波動中受惠，特別是財富管理產品方面，令收入增加4億美元，增幅達45%。
- 證券服務方面，費用收益繼續受惠於新客戶流入及市場相關增長而有所增加，而平均託管資產亦增加18%至超過10萬億美元。在環球低息環境下，淨利息收益下跌16%，唯其影響被平均現金結餘增長部分抵銷。

環球銀行業務的收入下跌1億美元，跌幅為2%。

- 環球資金管理業務的收入下跌2億美元，跌幅達10%，原因是環球低息環境導致息差受壓。然而，平均結餘錄得4%的增長，而費用收益亦因交易量上升而增加，部分抵銷了上述跌幅。

- 由於集團採取策略行動以削減風險加權資產，信貸及貸款業務以及環球貿易及融資業務的收入均受到不利影響。
- 資本市場及顧問服務受惠於槓桿及收購融資的強勁表現，特別是在美國，唯債務承銷量有所下滑。

經調整預期信貸損失錄得3億美元的撥回淨額，反映經濟前景有所改善。相比下，2020年錄得提撥淨額13億美元。2021年的預期信貸損失亦包括第四季新增的準備，反映中國商業房地產行業的近期發展。

經調整營業支出增加4億美元至100億美元，增幅為4%，其來自2億美元的與表現掛鈎之酬勞及高科技方面的投資。英國銀行徵費原為企業中心下之項目，於2021年起部分分配至環球業務，導致2021年額外產生2億美元的營業支出。有關支出被集團節省成本措施的成效部分抵銷。

作為轉型計劃的一部分，於2021年12月31日，我們累計削減了風險加權資產總值770億美元，反映轉型計劃結構元素的完成情況，達到目標約90%。



# 企業中心

企業中心的業績主要來自集團應佔聯營及合資公司利潤、中央財資業務、統籌管理成本及綜合調整。

企業中心的業績較2020年有所改善，主要由於集團應佔聯營及合資公司經調整利潤增加，以及英國銀行徵費下調。

## 財務表現

經調整除稅前利潤為28億美元，較2020年上升13億美元。升幅乃來自經調整應佔聯營及合資公司利潤增加，以及經調整營業支出的有利變動，唯被經調整收入的不利變動部分抵銷。

經調整收入下跌2億美元，主要來自中央財資業務，原因是利用相關掉期就長期債務利率和匯率風險進行經濟對沖，因而錄得不利公允價值變動淨額3億美元。但2020年投資物業的重估虧損不復再現，部分抵銷了有關跌幅。

經調整營業支出錄得2億美元的撥回淨額，相比之下，2020年則錄得有利變動6億美元。這是因為計算基準有變，並只包括英國資產負債表而非環球資產負債表，使英國銀行徵費減少6億美元，以及錄得與2020年準備有關的1億美元撥回。此外，2021年的英國銀行徵費已部分分配

至集團環球業務，尤其是環球銀行及資本市場業務，導致有關支出進一步減少2億美元。上述變化令企業中心錄得1億美元撥回淨額，而2020年則為8億美元提撥淨額。然而，環球業務的收回額下降，部分抵銷了有關變動。

經調整之應佔聯營及合資公司利潤為30億美元，增加8億美元。增幅來自交通銀行及沙地英國銀行，以及英國的BGF，反映資產估值與2020年比較有所復甦。

經調整業績	2021年	2020年	2019年	2021年與2020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	(437)	(287)	(581)	(150)	(52)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	3	1	38	2	200
營業支出	215	(429)	(821)	644	150
應佔聯營及合資公司利潤	3,011	2,186	2,440	825	38
除稅前利潤	2,792	1,471	1,076	1,321	90
不計及重大項目之平均有形股本回報率(%) <sup>1</sup>	5.6	3.1	0.8		

<sup>1</sup> 自2021年1月1日起，計算此衡量指標已包括英國銀行徵費。比較數字未予重列。

管理層對經調整收入的看法	2021年	2020年	2019年	2021年與2020年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
中央財資 <sup>1</sup>	(99)	157	179	(256)	>(100)
既有組合	(33)	(20)	(115)	(13)	(65)
其他 <sup>2</sup>	(305)	(424)	(645)	119	28
營業收益淨額 <sup>3</sup>	(437)	(287)	(581)	(150)	(52)

<sup>1</sup> 中央財資業務包括已發行長期債務與相關掉期的不利估值差額9,900萬美元(2020年：增益1.51億美元；2019年：增益1.46億美元)。

<sup>2</sup> 資本市場財資業務的收入、滙豐控股淨利息支出及阿根廷惡性通脹的影響已分配至環球業務，以便更切合有關業務所呈列的收入及支出。在2021年所分配的資本市場財資業務總收入的部分為23.39億美元(2020年：28.49億美元；2019年：20.75億美元)。

<sup>3</sup> 「營業收益淨額」指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(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，並穩妥地推動業務增長。

## 管理風險

新冠病毒疫情及其對環球經濟的影響，已對客戶及集團持續造成打擊。雖然疫苗成功在全球各地推出，但於2021年度仍承受不同程度的不確定因素。這是因為出現新冠病毒新變種病毒株，各種疫苗的保護效力不一，加上需要再次實施政府限制措施。儘管2021年全球經濟復甦舒緩了部分客戶的財政困境，但對未來的衝擊尚未明朗。

在疫情期間，我們對客戶的支援從未間斷，同時亦不斷調整營運流程。集團對員工、流程和系統作出所需改變，從而維持高水平的服務。

雖然不同地區業務的財務表現不盡相同，但集團資產負債表及流動資金水平保持穩健，有助集團在政府實施限制及放寬該等限制時為客戶提供支援。

中國與美國、英國、歐盟、印度及其他國家的緊張關係於2021年均有所升溫。此外，俄羅斯與烏克蘭的敵對狀態升級進一步，使地緣政治局勢複雜化。基於供應鏈受到干擾，通脹壓力加劇，加上市場憂慮中國商業房地產不穩可能帶來潛在影響，宏觀經濟、貿易及監管環境越趨分化。我們會繼續密切監察有關情況。

就管理層達致知情決策而言，我們通過應用預警指標、積極審慎地管理承受風險水平及確保定期與董事會和主要相關群體溝通等措施，繼續專注提高數據質素和合時性。

### 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與回報之間取得適當平衡，同時將風險水平維持在可接受的範圍內。此外，承受風險水平有助高級管理層適

### 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	2021年
資本	普通股權一級比率—終點基準	≥13.0%	15.8%
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：(財富管理及個人銀行業務)	≤0.50%	(0.06)%
	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(環球銀行及資本市場業務、工商金融業務)	≤0.45%	(0.10)%

切地分配資本、資金及流動資金以推動增長，同時監察非金融風險的風險承擔。

資本及流動資金是我們承受風險水平架構的核心，制訂前瞻性聲明時亦會以壓力測試為依據。我們繼續調整集團的氣候風險承受水平，以反映氣候變化帶來的風險，訂明我們為支持集團的氣候抱負而打算採取的措施，以及我們對監管機構、投資者和相關群體作出的承諾。

2021年，監察預期信貸損失及其他信貸減值準備變動的指標重返界定的承受風險水平範圍內，這有賴預期信貸損失準備錄得撥回，反映經濟前景改善；我們在新冠病毒疫情後調整策略，加強風險監控措施、檢討極受經濟環境影響的業務組合，以及就新信貸申請實施額外審查。

### 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，並就組合主要成分在危機發生時可能呈現的表現提供可付諸行動的對策。我們使用測試結果調整承受風險水平，檢討策略及財務計劃是否周全，同時協助提高管理層決策的質素。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。集團亦會根據壓力測試結果制訂復元及解決方

案規劃，以加強集團在不同宏觀經濟境況下的財務穩健性。對壓力境況的選擇是基於我們對首要及新浮現風險的識別和評估結果，以及我們的承受風險水平。

2021年，英倫銀行規定英國所有主要銀行就償債能力進行壓力測試，以評估相關銀行在新冠疫情期間建立的緩衝資本是否足以應付現時的困難時期。英倫銀行之前的壓力測試用於確定參與銀行的資本要求，有別於這次進行的測試。2021年的償債能力壓力測試納入「雙底」境況，即經濟經過一輪衰退後短暫出現局部或全面復甦，然後陷入第二輪衰退，此境況亦假設2020年的宏觀經濟衝擊加劇，全球各國經濟持續疲弱，繼續拖累全球本地生產總值的增長。

我們還進行內部壓力測試，評估對集團最敏感的因素可能造成的衝擊，包括地緣政治摩擦和新冠病毒疫情。內部壓力測試考慮多個風險境況的影響，涵蓋所有風險類型和資本資源。內部壓力測試的結果上報高級管理層，顯示採取適當措施後，集團的資金水平將維持充裕。

2021年，英國審慎監管局(「審慎監管局」)要求英國所有主要銀行進行氣候相關壓力測試，探討一系列境況；早期的政策行

### 管理風險(續)

動、後期政策行動及並無採取額外政策行動之影響。為協助履行評估氣候變化影響的規定，我們已建立執行氣候壓力測試和境況分析的能力，以加深了解我們所承擔的風險，以作出風險管理和業務決策。除審慎監管的規定外，我們亦為多個監管機構進行監管規定氣候變化壓力測試，當中包括香港金融管理局及新加坡金融管理局。有關測試為我們提供了觀點，以便確定後續發展及緩減氣候變化影響活動的適當範疇。

#### 我們的營運

我們致力投入資源，提升支援各個業務範疇的資訊科技系統及關鍵服務之可靠程度及復元力。此舉有助保障我們的客戶、聯屬機構及交易對手，同時有助確保將可能導致聲譽及監管後果的服務中斷減至最少。集團繼續於網絡威脅無處不在、具挑戰性的環境中經營業務，為抵禦有關威脅，我們繼續投入資源制訂業務及技術監控措施。

我們正繼續實施集團的業務轉型計劃，同時確保我們能夠以安全的方式管理架構重組所帶來的風險，當中包括執行、營運、管治、聲譽、行為及金融風險。

有關我們的風險管理架構以及銀行及制訂保險產品業務相關風險的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第135及136頁。

### 與新冠病毒疫情相關的風險

雖然全球各地在推行疫苗接種的步伐上存在顯著差異，但仍有助減少新冠病毒疫情造成的社會及經濟影響。於2021年底前，高接種率本可保障已發展市場解除對各種活動實施的大部分疫情相關限制，並放寬出行限制。然而，2021年底出現的Omicron變種病毒株反映新型變種病毒帶來的持續風險。各國/地在應對疫情時對活動及旅遊限制所採取的方針仍然存在差異。若對未來疫情發展採取的方針有所分歧，可能會使供應鏈及國際旅遊方面的影響延長或惡化。集團的主要市場在中短期內都難以全面恢復至疫情前的社會互動水平。

我們的預期信貸損失模型繼續受到疫情影響，此乃因新冠變種病毒持續為經濟帶來不明朗因素所致。我們繼續加強監察模型的推算結果，並採用全盤管理措施，包括基於資深信貸風險管理人員的專家判斷作出管理層判斷調整。此外，我們就新冠病毒疫情對關鍵模型輸入數據的影響重新校準若干主要的損失模型。我們亦就與政府支援和限制措施相關的複雜操守考量，以及進一步增加的詐騙風險採取應對措施。新冠病毒疫情所帶來的經濟不明朗因素持續，可能對集團的收入假設造成不利影響，特別是業務量的增長。

集團業務於新冠疫情期間維持穩健。然而，集團依賴的營運支援部門分布於全球多個國家/地區，其中部分於2021年備受新冠病毒疫情影響。因此，我們實施持續營運應變計劃，並維持集團業務所在地點的大部分服務水平協議。我們會繼續密切監察發展形勢，特別是新冠病毒疫情最嚴峻及/或實施旅遊限制的國家/地區。

有關我們與新冠病毒疫情相關風險方針的詳情，請參閱《2021年報及賬目》第131頁「特別提述部分」。

### 地緣政治及宏觀經濟風險

宏觀經濟、貿易及監管環境日漸分化，加上新冠變種病毒的傳播及其他因素持續干擾全球多個行業的供應鏈。Omicron或日後出現的其他變種病毒對供應鏈的影響仍有待觀察。供需錯配亦推高大宗商品及其他價格，尤其是能源行業，為貨幣決策當局及集團客戶帶來進一步挑戰。在疫苗帶動的經濟復甦及通脹壓力升溫下，利率於2021年普遍上升。已發展市場的中央銀行已開始或預期即將上調基準利率，以舒緩通脹壓力，縱使利率預計因經濟前景的不確定因素持續而將維持在歷史低位。

市場對中國商業房地產行業近期的震盪可能波及國內經濟仍然感到憂慮。相關影

響可能透過對中國商業房地產行業的金融投資直接發生，或因中國及房地產行業供應鏈的經濟活動放緩的影響而間接發生。根據中國政府用作規管房地產行業的「三道紅線」，於2021年12月31日，我們對「紅檔」發展商並無直接的信貸風險承擔，說明整個行業廣泛出現營業表現轉差及流動資金狀況具有挑戰性。我們會繼續密切監察事態發展(包括潛在間接影響)，並於有需要時採取緩減行動。

於2021年12月，經合組織發布規則框架，為各國/地自2023年起實施新訂的15%全球最低稅率提供框架。英國政府於2022年1月就英國計劃實施有關規則展開諮詢。有關對滙豐的影響將視乎英國實際實施

範本規則的情況，以及滙豐業務自2023年起於各稅務司法管轄區的盈利能力及當地稅務責任而定。此外，我們營運所在地的政府都尋求收入，以支付新冠病毒支援方案的開支，可能導致稅務法例及稅率變更，或會推高我們日後的實際稅率。

地緣政治緊張局勢升溫亦可能對集團及其客戶帶來影響。英國與歐盟於2022年或會因多方面的緊張關係而面臨更進一步的壓力，尤其是《北愛爾蘭議定書》引發的爭論，並可能對《英歐貿易與合作協議》的運作構成影響。中國與美國乃至引伸至與英國、歐盟、印度及其他國家之間的外交衝突，加上香港和台灣局勢的發展，或會產生監管規定、聲譽和市場風險，並可



### 地緣政治及宏觀經濟風險(續)

能對集團造成影響。美國、英國、歐盟、加拿大及其他國家已對中國一些個人及企業實施多種制裁和貿易限制。中國亦公布了一系列制裁、貿易限制和法例以作應對，可能對集團及其客戶造成影響。

由於亞洲在盈利能力及增長前景方面對集團具重要策略意義，亞洲地緣政治風險

對我們的財務影響有所增加。儘管香港的金融服務業保持強勁，並且受惠於流動資金的穩定狀態，但部分行業的商業氣氛仍然低迷。

此外，美國、英國及歐盟已威脅擴大對俄羅斯的制裁，以應對烏克蘭敵對局勢風險升級，加上倘發生任何軍事衝突，可能影

響全球市場、集團及其客戶。我們會繼續監察局勢發展，期望能夠管理客戶及業務的相關影響。

有關我們對地緣政治及宏觀經濟風險的方針之詳情，請參閱第124頁「首要及新浮現風險」。

### 氣候風險

2021年，在全球聚焦於為氣候風險管理、壓力測試及境況分析和資料披露訂立規範標準之際，政策及監管變化的步伐和程度以及期望均有提升。我們的目標是根據適用於整個集團的風險管理框架管理所有業務的氣候風險。我們最重大的風險，乃管理集團銀行服務組合中有關企業及零售客戶融資的氣候風險，但我們對於保險業務及員工退休金計劃中所擁有的

資產，以及資產管理業務的活動亦負有重大責任。

氣候變化可透過轉型及實體途徑為集團的風險類別帶來影響。這有可能造成特定及系統性的風險，因而對滙豐造成潛在財務及非財務影響。

我們將透過專設的「氣候風險計劃」，繼

續監察氣候風險的影響，並加快開發我們管理氣候風險的能力。儘管融資組合排放量及其他氣候風險報告不斷改善，唯數據質素及一致性仍然有限。建設數據及方法預期將繼續有助提升氣候風險及融資組合排放量的計算及報告。

有關我們的氣候風險管理方針之詳情，請參閱《2021年報及賬目》第131頁「特別提述部分」。

### 銀行同業拆息過渡

2021年內，我們繼續就銀行同業拆息的過渡計劃(目的是開發新的接近無風險利率產品，以及既有銀行同業拆息產品的過渡)促進與客戶溝通，並敲定從銀行同業拆息有序過渡至無風險利率或替代基準(例如政策利率)所需的資訊科技及營運變更。繼2021年3月ICE Benchmark Administration Limited宣布美元倫敦銀行同業拆息將延長至2023年6月30日後，集團過渡計劃的重點即聚焦於就英鎊、瑞士法郎、歐元及日圓銀行同業拆息利率，以及歐元隔夜利率平均指數與客戶進行溝通。雖然六種英鎊及日圓訂價(一般稱為「合成」銀行同業拆息)目前正按照經修訂的方法發布，該等利率基準自2021年底已全部停用。90%以上參照自2021年底停用的利率的既有合約已於2021年12月31日前完成過渡。計劃繼

續就該等利率相關的餘下合約的過渡，以及對合約使用「合成」英鎊或日圓倫敦銀行同業拆息的客戶提供支援。2022年，除處理更廣泛的美元倫敦銀行同業拆息既有合約組合外，計劃亦將專注餘下合約的過渡。

於2021年12月31日，集團於參照自2021年底停用的利率合約的風險承擔包括：已過渡但尚未到達其後下一個相關利息付款日的合約；僅於日後產生倫敦銀行同業拆息風險承擔的合約；已納入完善業界後備條款並於2021年12月31日後引用的銀行同業拆息既有合約；以及一小部分使用「合成」倫敦銀行同業拆息或合約後備利率的所謂「難以處理的既有」合約。

就「難以處理的既有」合約而言，我們將繼續與客戶和投資者合作，目的在於儘早將合約轉換至合適的產品和利率。同時，此等合約將採用適當的利率方法進行估值。

與2021年以後的銀行同業拆息相關的主要風險維持不變，包括：監管規定合規風險、復元力風險、財務報告風險、法律風險及市場風險。我們密切監察「難以處理的既有」合約的法律、復元力及監管規定合規風險。至於美元既有組合方面，有關風險將繼續受到積極管理及舒緩，務求能夠為客戶帶來公平結果。

有關我們對銀行同業拆息過渡的方針之詳情，請參閱《2021年報及賬目》第124頁「首要及新浮現風險」。

### 首要及新浮現風險

集團透過首要及新浮現風險識別前瞻性風險，以便決定是否需要採取任何進一步行動防範有關風險出現或限制其影響。

首要風險為可能對集團的財務業績、聲譽或業務模式構成重大不利影響的風險。我們積極管理並採取措施緩解首要風險。

新浮現風險為它的出現可對集團的風險狀況造成重大影響，唯並不視為即時且並無受到定期審核的風險。

我們的首要及新浮現風險狀況須由高級管治論壇進行定期審核。2021年12月，我們修訂了首要及新浮現風險。「環境、社

會及管治」已取代「氣候相關風險」，以涵蓋範圍更廣泛的氣候、自然及人權風險議題。同時新增「數碼技能及先進技術」作為新風險，以偵測與先進技術相關的新浮現策略及營運風險。

風險	趨勢	減低風險措施
<b>外部因素引致</b>		
地緣政治及宏觀經濟風險	▶	我們監察各項宏觀經濟風險及整個地緣政治緊張局勢升溫所引致的風險。根據對我們組合可能產生影響之評估，我們採納程序和監控措施。我們仍然加強監測活動，以識別由於新冠病毒疫情而遭遇財困的行業或客戶。鑑於地緣政治關係緊張可能引致各項法律和監管行動，對於可能特別受到影響的行業，我們就此進行評估。
網絡威脅及未經許可進入系統	▶	我們投資開發網絡安全技術，以保障客戶及集團，使我們能安全地執行業務優先事項及擴展業務。我們專注於監控措施，以預防、檢測及緩減持續而日益精進的網絡威脅影響。我們密切監察對於大規模遙距工作及網上設施的持續依賴程度。
符合監管規定風險環境(包括操守)	▶	我們密切監察監管及更廣泛行業發展，並適時與監管機構溝通，以確保及時有效地實施新監管規定，調整我們的政策、程序及所需的相關控制措施。我們了解新浮現監管合規及操守議程的最新資訊。現時的關注範疇包括：環境、社會及管治事宜、營運復元力、數碼及科技改變(包括付款)、我們確保良好客戶成果(包括解決客戶風險)、監管匯報及僱員合規的方式等方面的發展。
金融犯罪風險環境	▶	隨著我們的金融犯罪形勢因新冠病毒疫情而有變，加上集團市場的地緣政治、社會經濟及技術水平亦出現變化，我們持續為客戶提供支援。隨著新浮現風險得以識別，我們繼續提升金融犯罪的監控措施，並投資於先進分析及人工智能技術，作為我們打擊金融犯罪的新一代工具之關鍵元素。
銀行同業拆息過渡	▶	為支持額外地區終止倫敦銀行同業拆息基準(尤其是美元倫敦銀行同業拆息)的過渡，我們繼續努力完成系統及產品更新的工作。我們繼續支援參照經已及快將取消之銀行同業拆息基準的既有合約，包括採用「合成」倫敦銀行同業拆息的英鎊或日圓合約的過渡。2022年，我們會將更多焦點投入支持客戶進行美元倫敦銀行同業拆息過渡的相關工作上。
環境、社會及管治	▲	全球監管發展的步伐和程度已令環境、社會及管治風險增加，同時側重於為氣候風險管理訂立規範標準、加強資料披露，並與自然相關風險和人權等其他環境、社會及管治風險整合。部分相關群體亦更為關注金融機構就環境、社會及管治事宜採取的相關行動及投資決策。我們繼續制訂管理環境、社會及管治風險的方針，並與相關群體聯繫。
數碼技能及先進技術	▲	我們監察技術的發展，以了解變化對我們客戶及業務構成的影響。我們密切監察及評估隨之發生金融犯罪的可能性，以及由此產生對付款透明度及框架的影響。
<b>內部因素引致</b>		
資訊科技系統基礎設施及復元力	▶	我們監察並改善資訊科技系統及網絡的復元力，以盡量減少服務中斷的情況，並提升客戶體驗。為支持業務策略，我們持續加強端對端的服務管理，建立並調配監控措施及系統監控能力。
可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險	▶	我們監察僱員在處理能力及技能方面的需求，以配合我們已公布的增長策略。我們已制訂措施，支援僱員於新冠病毒疫情期間能在安全的環境下工作，並於政府放寬限制時安排員工返回工作場所。我們正監察可能因業務改革而出現的人事風險，以助確保能審慎地管理任何裁員計劃及支援受影響的僱員。
接受第三方服務產生的風險	▶	我們繼續因應供應鏈的變化加強對集團第三方的風險管理框架，並與最新的監管規定要求保持一致。我們密切監察新冠病毒疫情對第三方向集團提供服務的相關影響，而各業務及職能部門會於必要時採取適當行動。
模型風險管理	▶	我們持續加強監察模型及模型風險監控措施。我們已重新開發資本模型，以反映監管規定的修訂，部分模型亦計及新冠病毒疫情可能引起的影響。我們亦正重新制訂因轉用新替代無風險利率而受到影響的銀行同業拆息模型。我們因應外圍環境不明確可能造成的影響，加強監察金融匯報程序所用模型。
數據管理	▶	我們透過集中投資於管理數據風險的能力保障客戶及集團。我們專注於管理數據管治、使用、完整性、私隱及留存的監控措施。2021年，我們更新了數據策略，並繼續提升數據風險管理及匯報的方針。
執行改變風險	▶	我們對執行改變風險繼續進行監控及管理，包括我們為應對策略優先事項和監管要求所需的較大處理能力和資源。我們現正透過落實於2021年5月推出的全新變革架構，努力以高效安全的方式實現可持續轉型。
▲ 2021年內風險增加	▶	風險維持在2020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2024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）：

- 該期間乃考慮持續監管變化對金融服務行業造成的影響時一般採用的時間。
- 2022至2026年的更新業務規劃。

董事會在作出適當查詢後，信納集團整體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）。該等風險包括與地緣政

治及宏觀經濟有關的風險（包括與新冠病毒疫情有關的風險），維持與2020年的相同風險水平。環境、社會及管治風險已取代之前的氣候相關風險主題，以涵蓋範圍更廣泛的氣候、自然及人權議題，同時新增數碼技能及先進技術作為新主題，以偵測與技術發展相關的新浮現策略及營運風險。該等風險於2021年均有所加劇。

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。

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針的詳情；
- 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《2021年報及賬目》第121頁）以及首要及新浮現風險（請參閱《2021年報及賬目》第124頁）；
- 新冠病毒疫情（包括Delta及Omicron變種病毒的浮現）；中國商業房地產行業的近期震盪；及中國與美國、英國、歐盟及其他國家的緊張經濟及外交關係對集團的影響；

- 有關監管和內部壓力測試的報告及更新資料。於2021年，英倫銀行授權進行全行業償債能力壓力測試，納入「雙底」境況及代表了2020年宏觀經濟震盪加劇的情況。壓力測試結果顯示，經計及策略管理行動後，集團將維持充足的資金；
- 2021年氣候壓力測試及境況分析工作結果。並無識別與集團持續經營狀態有關的問題。有關2021年氣候壓力測試見解的進一步詳情，載述於《2021年報及賬目》第57頁；
- 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；及
- 管理層對集團的營運復元力提出的報告及最新資料。

集團公司秘書長及管治總監  
**戴愛蘭**

2022年2月22日



# 補充資料

## 股東查詢及通訊

### 查詢

有關股東名冊所載持事宜之任何查詢，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](http://www.investorcentre.co.uk/contactus)

投資者中心：

[www.investorcentre.co.uk](http://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](mailto:hsbc.ecom@computershare.com.hk)

投資者中心：

[www.investorcentre.com/hk](http://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](mailto:hbbm.shareholder.services@hsbc.bm)

投資者中心：

[www.investorcentre.com/bm](http://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](mailto:shrrelations@cpushareownerservices.com)

網站：[www.mybnymdr.com](http://www.mybnymdr.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《2021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](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。閣下亦可在[www.hsbc.com](http://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](http://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

《2021年策略報告》備有中譯本，股東可於2022年3月25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

---

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。

---

## 《2021年策略報告》之地位

本報告構成滙豐控股有限公司《2021年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2021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《2021年報及賬目》

股東如欲索取本《2021年策略報告》或《2021年報及賬目》的印刷本，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](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。

《2021年策略報告》及《2021年報及賬目》亦可於滙豐網站[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)下載。

---

## 核數師報告

核數師就滙豐控股有限公司截至2021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 2022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](http://www.hsbc.com)

英格蘭註冊有限公司  
註冊編號 617987