



放眼全球
聯繫各地客戶
公司及市場

滙豐控股有限公司
2010年度回顧

HSBC  滙豐

環球金融 地方智慧

主題

我們生活和工作的世界，瞬息萬變。世界經濟重心正向東朝南不斷轉移；環球貿易模式正在轉變；資金流轉比前更快，人們的生活方式亦日趨國際化。隨著這些變化更趨鮮明，滙豐客戶的理財需要也愈趨複雜。

滙豐作為世界上實力最雄厚的全方位銀行，能滿足大小借款人、放款人及投資者的不同需要，同時妥善平衡金融體系的風險。滙豐業務覆蓋全球，足跡遍布已發展和新興國家及地區，包括 87 個國家和地區，致力為個人與家

庭、公司與客戶、機構與市場建立緊密聯繫。滙豐展現「環球金融 地方智慧」的特色，不論客戶身在何處，均能為他們提供環球知識、專業意見，並讓他們全日 24 小時緊貼市場。滙豐僱用 307,000 名員工，攜手體現一貫出色的服務理念，並為客戶提供最高的服務質素。

《2010 年度回顧》載述集團在不同業務領域的個案，道出滙豐在多個層面為客戶發揮聯繫能力，並且帶來實際效益。

放眼全球，聯繫各地客戶、公司及市場...



...了解客戶生活模式
第 12-13 頁



...促進環球貿易
第 14-15 頁



...把握全新投資機會
第 16-17 頁

目錄

1 2010 年業績摘要

2 滙豐概覽

2 服務地區

4 客戶群及環球業務

6 集團主席報告

11 集團行政總裁之業務回顧

18 集團表現關鍵指標

20 風險

21 克盡己任 悉心管理

23 集團董事會：為你利益 全心竭力

26 董事會報告摘要

30 董事薪酬報告摘要

40 綜合收益表摘要

41 綜合資產負債表摘要

42 財務報表摘要之附註

44 獨立核數師聲明

45 股東參考資料

47 聯絡方法

48 其他資料

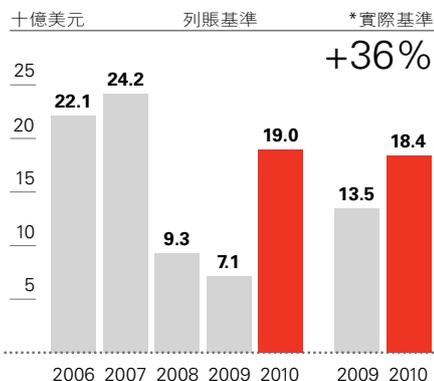
封面圖片：在香港中環商業區，一條行人天橋在夜間的景致。這條天橋貫通中區這個亞洲首要金融中心的心臟地帶，每天人潮如湧，達數萬人次。在這個匯聚全球逾 190 間銀行及接受存款公司的地區，人們依靠這些簡單設施保持日常往來。然而，在全球經濟日益複雜和趨於一體化之時，我們需要滙豐這類機構協助，與世界各地的客戶、公司及市場建立聯繫。

2010年業績摘要

財務摘要

除稅前利潤

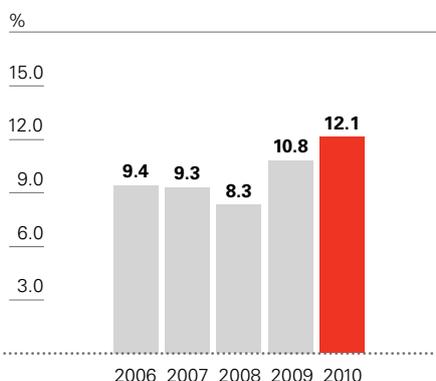
184億美元*



資本實力

12.1%

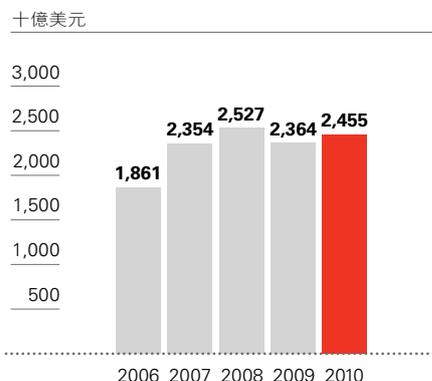
12月31日
第一級資本比率



資產

(列賬基準)

24,550億美元 15,810億英鎊
190,800億港元

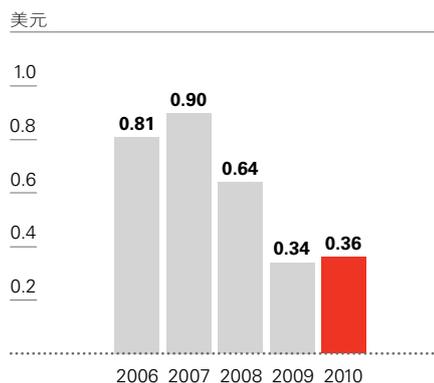


每股股息

(全年派發)

0.36美元

0.23英鎊
2.8港元

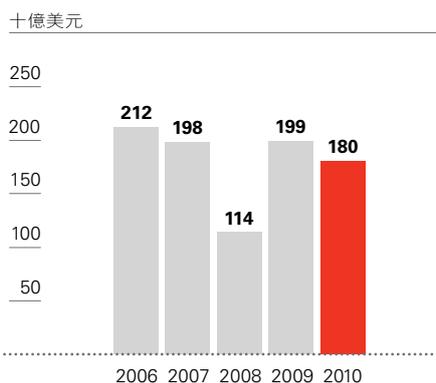


市值

12月31日

1,800億美元

1,160億英鎊
13,990億港元

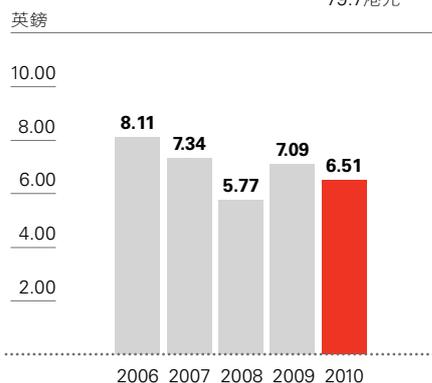


股價

12月31日

6.51英鎊

美國預託股份
51.04美元
79.7港元



營運摘要

- 所有客戶群及地區，包括北美洲，均錄得利潤，為2006年以來首次。
- 資本狀況較前加強，主要由於錄得利潤。
- 在新興市場錄得強勁增長，而主要市場的客戶貸款及收入不斷上升。
- 增長較快市場佔客戶貸款34%。

滙豐概覽：

服務地區

滙豐在全球各地均以立足本地市場為定位。我們於 1865 年在香港與上海開業，現時業務覆蓋全球 87 個國家和地區，為約 9,500 萬名客戶服務。滙豐總部設於倫敦，業務遍及亞洲、歐洲、中東、拉丁美洲及北美洲。滙豐於 2010 年在各地區均錄得盈利。

歐洲

概覽

個人理財及工商業務的利潤增長強勁，但客戶的交易活動減少，令環球銀行及資本市場業務的利潤貢獻下降，卻抵銷了上述利好影響。我們繼續加強與客戶的長遠關係，包括吸納更多卓越理財及運籌理財客戶，使個人理財業務的客戶貸款額增加 3%，並將我們英國按揭市場的整體佔有率提升至 5.2%。工商業務方面，我們繼續保持與客戶往來，對英國中小企業的新造貸款增加 19%，並進一步擴大出口融資。

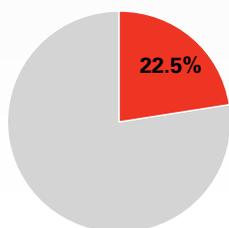


2010 年業績摘要

- 貸款淨額增加 171 億美元，升幅為 4%。
- 在英國，每星期有 2,400 家新開創的企業獲得貸款支持。

佔除稅前利潤

41.38 億美元



香港

概覽

滙豐是香港第一大銀行，並於 2010 年繼續締造強勁業績，使我們的地位更加鞏固。由於經濟環境改善，收入上升，令盈利能力提高。利潤主要來自保險及投資產品銷售額上升，以及貸款額及交易量增加。工商業務貸款結欠上升 73%。我們的工商及個人客戶（包括卓越理財客戶）數目均告上升。我們繼續發展離岸人民幣業務，保持市場領導者的地位。

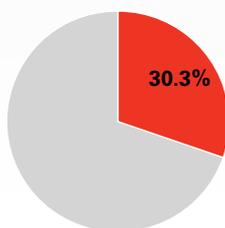


2010 年業績摘要

- 在按揭、卡、人壽保險及存款市場排名第一。
- 「香港最佳銀行」：《歐洲貨幣》雜誌。

佔除稅前利潤

55.62 億美元



亞太其他地區

概覽

在中國內地，滙豐是領先的國際銀行。區內業務於 2010 年錄得的利潤大幅上升，增幅首次與香港業務看齊。區內貸款額全面增長，我們的擴展目標繼續是推動重點市場的業務增長。跨區轉介個案上升一倍，中國、新加坡、澳洲及馬來西亞均取得新業務。我們在中國內地開設第 100 間分行，在馬來西亞增設四家 Amanah 分行，提供符合伊斯蘭教義的銀行服務，並宣布我們兩年來在印度進行的第三個投資項目。

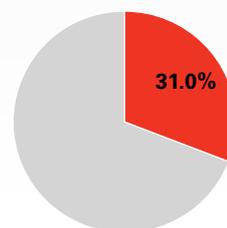


2010 年業績摘要

- 經辦總值逾 270 億美元的 359 宗債券交易，名列亞洲債券行（日本以外）排行榜首位。
- 在開發人民幣產品方面保持領導地位，人民幣服務現已覆蓋六大洲的 36 個國家。

佔除稅前利潤

56.91 億美元



除另有說明外，於第2至5頁呈列及論述的集團業績表現均按實際基準編列，並已撇除匯兌差額、收購與出售附屬公司和業務、信貸差導致集團本身債務的公允值變動等項目的影響，免致扭曲按年比較數字。

說明：
 ■ 新興市場
 ■ 已發展市場
 ■ 滙豐並無業務

中東

概覽

在中東，滙豐是領先的國際銀行，在當地經營業務已逾50年。我們收縮風險較高的貸款組合，令2010年的利潤增長一倍。貸款減值準備大幅下降，而貸款額則上升。我們把握集團業務網絡聯繫全球的優勢，支持中東與世界其他地方（尤其是中國內地及印度）的業務及貿易往來。

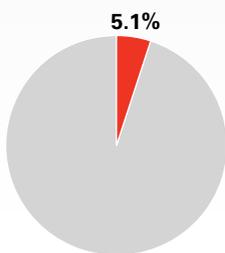


2010年業績摘要

- 卓越理財新客戶人數淨增長35,000名。
- 「中東及北非領先貿易服務銀行」獎：《全球貿易評論》(Global Trade Review)；「中東最佳投資銀行」：《歐洲貨幣》雜誌。

佔除稅前利潤

9.34億美元



北美洲

概覽

滙豐的北美業務於2010年扭虧為盈，主要由於我們繼續重整核心業務及減少縮減中的資產，令貸款減值準備顯著下降。一如金融危機期間的表現，我們的卡和零售商戶業務繼續錄得利潤。我們擴展加拿大的工商業務，令當地利潤增長一倍。區內的卓越理財客戶亦增加了37%，新客戶人數淨增長190,000名，並於美國三個州份開設了五間新分行。

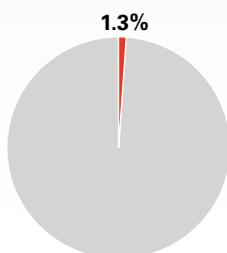


2010年業績摘要

- 自2006年以來首度錄得除稅前利潤。
- 卡及零售商戶業務錄得除稅前利潤20億美元。

佔除稅前利潤

2.46億美元



拉丁美洲

概覽

利潤回升近50%。貸款減值準備顯著下降，原因是經濟狀況改善，加上我們縮減風險較高的組合，並收緊貸款批核及收賬程序。受工商及環球銀行業務帶動，貸款業務錄得17%的穩健增長。

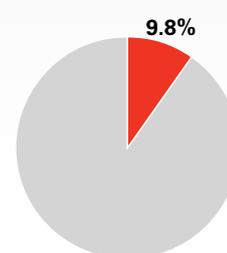


2010年業績摘要

- 巴西錄得歷來最高利潤—首次突破10億美元。
- 完成在南美洲的首宗人民幣貿易結算交易。

佔除稅前利潤

17.95億美元



滙豐概覽：

客戶群及環球業務

作為領先的國際及新興市場銀行，滙豐銳意為發展成熟及增長較快經濟體的客戶提供廣泛的金融服務。滙豐的業務由兩大客戶群（即個人理財和工商業務）及兩大環球業務（即環球銀行及資本市場和環球私人銀行）組成。2010年，滙豐各客戶群及環球業務均錄得利潤。

個人理財

概覽

滙豐在全球逾60個市場為9,200萬名客戶提供個人理財服務。卓越理財是我們為環球客戶提供的旗艦產品，客戶人數增至440萬名，遍及全球47個市場；運籌理財是我們第二大的環球業務，客戶人數達460萬名，覆蓋34個市場。我們的環球智選投資組合系列繼續增長，代客管理資產總值達72億美元。我們不斷致力提升服務質素，並且招聘客戶經理、投資購置效能更佳的系統，以及開發產品。

策略重點

- 加強客戶關係和發展財富管理服務，尤其著重在增長較快的市場拓展業務。
- 在我們已經建立相當規模或有發展空間的市場上，提供全面的金融產品及服務。在其他市場上，我們以中產富裕人士為對象，特別是那些能夠受惠於集團國際聯繫的客戶。



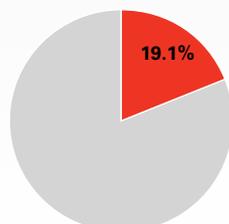
新加坡是滙豐個人理財業務的重要經營地。毗鄰新加坡金融區，於2010年啓用的螺旋大橋（Helix Bridge）橫跨濱海灣（Marina Bay）而建，其設計充滿未來色彩。

2010年業績摘要

- 卓越理財新客戶人數淨增長逾98萬名。
- 在香港住宅按揭貸款、信用卡、人壽保險及存款市場穩居龍頭地位。

佔除稅前利潤

35.08億美元



工商業務

概覽

滙豐的工商業務客戶達到360萬名，遍布全球65個國家和地區，包羅個體商戶以至上市公司等。我們既享有全球領先的國際及新興市場銀行的優勢，可促進貿易往來的增長。隨著亞洲的需求上升、貿易量增加，我們的貸款業務增長21%。我們也是首家在六大洲提供人民幣貿易結算服務的國際銀行。由於信貸質素改善及收入上升，工商業務的除稅前利潤增長48%。

策略重點

- 在我們最大的市場裏，成為中小企首選的銀行，並為國際商貿企業提供營運資金。
- 在我們的所有市場上，爭取成為領先的國際商業銀行，運用我們的環球網絡及發揮產品專長，支援客戶的跨境貿易及投資活動。



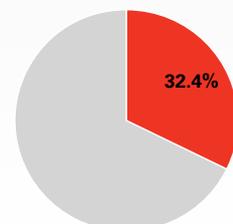
Treadsetters是歐洲最主要的輪胎和車輪批發商之一，自2005年起成為我們的工商客戶。

2010年業績摘要

- 在增長較快的市場擴展業務，佔除稅前利潤67%。
- 我們在英國的中小企新造貸款上升19%，為逾125,000個新開業的客戶開立戶口。

佔除稅前利潤

59.57億美元



環球銀行及資本市場

概覽

滙豐向全球各地主要的政府、企業及機構客戶提供度身設計的財務方案。環球銀行及資本市場業務屬環球業務之一，在逾65個國家和地區設有專責辦事處。雖然市況逆轉，尤其在歐元區，但集團環球銀行及資本市場業務錄得除稅前利潤92億美元，是歷來第二佳績，反映業務多元化及全球聯繫的優勢，以及在新興市場具備穩固的根基。業務範疇由2009年的七個增至2010年的八個，錄得營業收益逾10億美元。

策略重點

- 維持以新興市場為主導，並以融資為重點的業務。
- 透過環球網絡及強化在重要樞紐的營運能力，務求成為具領導地位的批發銀行。



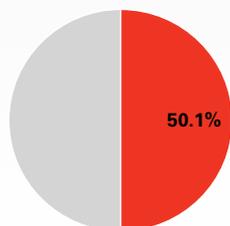
香港佔環球銀行及資本市場業務2010年除稅前利潤15%。

2010年業績摘要

- 增長較快的市場貢獻增加，佔環球銀行及資本市場除稅前利潤的56%。
- 《歐洲貨幣》雜誌評選為：「全球最佳新興市場銀行」。

佔除稅前利潤

91.94億美元



環球私人銀行

概覽

滙豐在全球各大創富地區，為資產豐厚人士提供個人化的服務，業務遍布37個國家和地區共95個地點。我們為客戶提供傳統及創新的財富管理服務，在保障財富傳承之餘，同時爭取最佳回報。由於有新增資金淨額流入，加上有利的市場變化，按列賬基準計算的客戶資產增加230億美元。

策略重點

- 成為全球領先及擁有最廣泛環球聯繫的國際私人銀行。
- 投放資源加強人才、系統及服務，尤其在新興市場，以維持我們在可持續長遠增長的優勢。



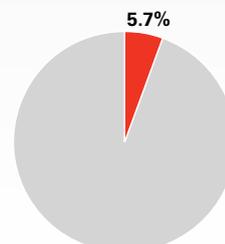
新加坡是滙豐私人銀行業務在亞洲的主要營運中心之一。圖為當地鄧波街（Temple Street）的傳統華人店屋（上居下舖）。

2010年業績摘要

- 受惠於新興市場業務，新增資金流入淨額達130億美元（按列賬基準計算）。
- 《歐洲貨幣》雜誌評選為：「環球最佳財富管理機構」及「亞洲最佳私人銀行」。

佔除稅前利潤

10.55億美元



集團主席報告



集團主席 范智廉

「我們成立至今已有 145 年，而香港和亞洲其他區依然是滙豐雄厚實力和形象之根源，我們對這個地區的承諾仍然堅定不移。」

我在不足 90 天前接任主席一職，當時已深切體會到我們業界所面對的嚴峻挑戰，也意識到有需要向所有相關群體表明，滙豐清楚了解「系統重要性」將會為我們帶來責任。我們多年來在各業務市場（尤其包括向來對集團意義重大的亞洲市場）運作，不斷取得成果，奠定我們今日所享有的系統重要性。我們成立至今已有 145 年，而香港和亞洲其他地區依然是滙豐雄厚實力和形象之根源，我們對這個地區的承諾仍然堅定不移。

我完全同意，滙豐的規模、存戶對我們寄予的信任，以及我們能否為個人和企業客戶切實效力，照顧他們在融資、銀行、投資和風險管理方面的需要，關鍵均在乎我們能否維持良好信譽和誠信。

我也十分瞭解，滙豐建構的可持續長遠價值能否反映於股價，以及能否在各項監管要求的限制下，盡快重新建構在金融危機時期曾經減派的股息，對股東來說十分重要。

我深信滙豐憑卓越的人才、財政實力和組織結構，定能有效落實上述各項目標。至於本人，能夠在集團進入歷史新里程之時就任主席，實在十分榮幸。

我謹藉此機會，首先向去年底退任的集團主席葛霖及集團行政總裁紀勤致謝。他們兩位服務滙豐分別有 28 年及 37 年，並且在 1930 年代以來最嚴峻的金融危機之下，擔當滙豐領導人的重任，帶領集團走出危機。紀勤領導集團應對美國消費融資附屬公司的困難，並重整滙豐

「我們的每項舉措都是以維護 滙豐最高的企業信譽和素質為 首要目標，並要銳意加強集團 的品牌…」

的組織架構和營運方式，以期在全球聯繫更趨緊密之時，能提供更周全和更具效率的服務。在銀行業飽受抨擊之際，葛霖的個人誠信與操守為人稱道，使滙豐更勝同業。兩位多年來對集團貢獻良多，我們致以衷心謝意，並祝願他們生活愉快。

2010 年的業績

集團行政總裁之業務回顧，清楚列載滙豐 2010 年利潤分布狀況大為改善的詳情。我們的個人理財業務整體上轉虧為盈，工商業務則錄得大幅增長（主要在新興市場方面），與今年表現保持強勁的環球銀行及資本市場業務並駕齊驅，令人欣慰。

每股盈利增加 115% 至每股 0.73 美元，表現強勁。

集團的資本狀況也較前加強，核心第一級比率由 9.4% 上升至 10.5%，主要基於年內的利潤得以保留。核心第一級比率顯示已按監管規定作出調整及扣減的股本，故最受監管機構認同。

由於集團創造強勁的資本，加上有關資本規定的監管改革方向漸見清晰，而已發展國家（尤其在美國）的經濟情況亦不斷改善，董事會已批准增加 2010 年的末期股息，以及 2011 年計劃派發的季度股息金額。我們將於 2011 年 5 月 5 日派發 2010 年度的末期股息每股普通股 12 美仙，給予 2011 年 3 月 17 日已登記在股東名冊的股東，高於去年同次股息之每股普通股 10 美仙。我們計劃在 2011

年其餘時間內，就首三個季度派發季度股息每股 9 美仙，而 2010 年度相應季度的股息為每股 8 美仙。

新的領導團隊

2011 年伊始，我們的領導團隊煥然一新，但轉變只屬職務的轉換，因為各位成員均已合作多年，不論在滙豐內部或各人早前在同類機構的工作上，都有豐富經驗可互相借鑑。歐智華作為集團行政總裁，負責領導我們的管理團隊。他的目標明確，就是不斷致力為股東爭取可持續的長遠價值，保持所有其他主要的相關群體對我們業務的信心，包括存戶、交易對手、長期債權人、客戶、僱員、各地監管機構及政府。歐智華在行政總裁業務回顧縷述他對當前要務的見解，詳情載於第 11 至 17 頁。

我們的每項舉措都是以維護滙豐最高的企業信譽和素質為首要目標，並要銳意加強集團的品牌；2010 年，在遵循監管規定方面，業界有若干缺失曝光，我們雖感遺憾，但決心予以糾正，同時加強我們對自身所要求的崇高水準。

就我本人的任務來說，我將會專注在最高層次參與監管改革的討論。這些討論在很大程度上將會塑造本行業的未來。此外，我亦將會領導董事會，負責監督和檢討集團的財務和人力資源表現。

為提供全面的透明度，我們今天在集團網頁上詳列有關集團主席、副主席、高級獨立董事及集團行政總裁職務的資料。

董事會變動

剛才我感謝葛霖和紀勤對集團的寶貴貢獻，而鄭海泉亦已表示，將在下屆股東周年大會上告退。他在過去 33 年來歷任多項要職，對集團貢獻良多，我謹代表董事會向他致謝。鄭海泉將會擔當顧問，就區域事務向集團行政總裁提供意見，繼續為集團服務。史美倫將於 3 月 1 日加入董事會；她出任香港上海滙豐銀行有限公司副主席已有四年，擁有豐富的中國內地工作經驗；她的背景與經驗詳載於第 23 頁。

監管變化

2010 年，監管機制的改革已有重大的進展。雖然改革之路仍然漫長，但資本規定的雛型已大致釐清，亦已協定將實施時間表推延至 2019 年，讓業界有時間逐步調整。業界共同議定的最低普通股本第一級比率是 7%，其中已包括資本保障緩衝。滙豐已經符合此門檻要求。集團行政總裁之業務回顧將說明這些經修訂要求，會如何影響我們的股東權益回報率目標。

2011 年內，監管改革的討論，主要將放眼於如何訂定最低流動資金的標準。雖然資金及流動性的匱乏是導致金融危機的明顯原因，但滙豐同意業界的一致意見，認為這方面的修訂要求過份保守，加上大部分已發展地區的經濟復甦仍然乏力，更可能導致不必要的減債效應。倘若業內不少銀行（滙豐不在此列）一方面要將更多存款投放於政府債券，另一方面又要減少倚賴央行安排的流動資金支持，將使業界幾乎

董事會：同心同德



范智廉 CBE
集團主席

歐智華
集團行政總裁

鄭海泉 GBS, OBE
滙豐銀行(中國)有限公司及滙豐
(台灣)商業銀行股份有限公司董事長

霍嘉治 CBE
歐洲、中東、非洲、拉丁美洲主席兼
工商業務主席

麥榮恩
集團財務董事



何禮泰 SBS
非執行董事

李德麟
非執行董事

駱美思
非執行董事

孟貴行 CM
非執行董事

穆棣 CBE
非執行董事

無法增加商業貸款。希望經過今年開始的觀察期，以及在正式頒布新規定前，這些最低流動資金標準會被調校。

2011年，對滙豐股東來說，第二個相當重要的議題是關於滙豐會否被指定為「系統重要性金融機構」(「SIFI」)。各大監管機構現正考慮，要求被分類為SIFI的機構必須維持較高的資本規定水平，同時對此等機構加強監管。我們同意加強監管，但實行遞增資本而令股東回報率下降，能否換來較佳的穩定性，仍是未知之數。銀行若被分類為SIFI並且符合增資規定，可能會獲更多人選擇為交易對手，無形中令行業運作更加集中。

滙豐認為，不應單憑規模來決定系統重要性。但不論以任何基準衡量，滙豐顯然會被列為系統重要性金融機構。因此，我們正全面參與討論被指定為SIFI所產生的後果。我們尤其關心的是，一旦單憑規模被指定為SIFI，我們在企業架構下，透過獨立附屬公司來減輕指令增資的影響，會否有裨益。

2010年10月，英國政府確認有意按銀行的資產負債表徵費，籌集25億英鎊(39億美元)，最近並公布將於2011年加快全面實施此徵費。對於英國政府向銀行業徵費的權利，尤其當政府需要動用納稅人金錢來挽救多家重要的英國金融機構之時，我們並無異議。然而，

由於建議徵費將按綜合資產負債表計算，因此徵費將會超越英國境內機構的法定範疇，推至包括以獨立資本營運的附屬公司所經營的海外業務。因此，不斷擴展的跨國銀行集團如果以英國為基地，將會產生額外的成本。

我們準備今後在每份業績公布中，列明英國業務與海外業務兩者因徵費而受到的影響，而歐智華會就此在他的回顧中加以詳述。我們認為這項不可扣稅的徵費近乎利潤分派。因此，我們準備一旦有任何可能因徵費的重整或撤銷而節省的款額，將會撥入日後應予派發的股息中。



凱芝
非執行董事

史美倫 GBS
非執行董事

張建東 GBS, OBE
非執行董事

顧頌賢
非執行董事

方安蘭
非執行董事



駱耀文爵士
副主席，高級獨立非執行董事

約翰桑頓
非執行董事

章立新爵士 CBE
非執行董事

白乃斌
集團公司秘書長

邵大衛
董事會顧問

銀行在社會中的角色

近期的金融風暴令人認真反思銀行在社會中的角色，滙豐對此深表歡迎。銀行業並非只談金錢，而是協助社會上的個別人士以至大小機構取得所需資金，以達成個人和企業的目標，而提供資本的人士，亦有賴銀行保障其資本價值。設定付款機制、提供長期信貸、貿易融資、對沖及其他風險管理產品、存款、投資以至退休服務等，只是各銀行集團為推動當前金融體系運作的其中幾項活動而已。若缺乏有效的金融體系，為體系所服務的群眾創造價值（而群眾則就創造價值而按比例付出中介費用），社會實在難以運作。但許多參與者（不

單是銀行）卻在近期金融海嘯的形成過程中，忽略了這個基本原則，結果令所有參與者不免要承受深遠的影響。毫無疑問，監管機制如此規模的改革，將會帶來許多挑戰，但亦會開拓新的機遇。

滙豐會記取是甚麼因素促使當局作現時這種規模的改革。雖然2007至2008年連串事件引發的金融風暴現已大致緩和（主要因為各地政府聯手行動以支持金融體系），而滙豐亦從未尋求或接受任何政府協助，但我們不敢自滿，仍會審慎邁向2011年，並將從中汲取的經驗全面應用於滙豐各部門。

社會大眾有權質疑各銀行是否已經「汲取教訓」，滙豐對此的答案是肯定的——我們致力在集團的營業模式中落實必要的改變，務求創造長遠價值。但我們亦不會忘記，創造價值須視乎滙豐能否招聘、培訓及挽留可堪造就的人才，使我們可以：通過中介作用調節客戶的交易量，管理集團面對的風險；設計恰當的解決方案，應對複雜的金融難題；與核心客戶建立持久的關係；鞏固客戶對集團財政實力的信心；並且創設適合的策略方案，為新世代帶來新機遇，得以建立可持續不斷的價值。

「我們向股東承擔的責任，是在滙豐經營業務的經濟和競爭環境中，為股東持續創造價值。要履行這個責任，我們首要的資源就是人才。」

在全球一體化的環境下，最優秀的員工往往被人爭相羅致，加上我們在增長較快速的發展中市場既有悠久的歷史，又有廣泛的聯繫，因此我們最優秀的員工是市場上炙手可熱的人才。假如我們忽視人力市場趨勢對員工報酬問題的影響（即使這是敏感課題），因而任由我們的競爭優勢日漸萎縮，即屬不負責任。要在這個範疇實現改革，必須取得國際上的認同，齊心倡議限制薪酬的水平，並使薪酬機制趨向一致。可惜現時似乎無人願意推行這種改革。我們向股東承擔的責任，是在滙豐經營業務的經濟和競爭環境中，為股東持續創造價值。要履行這個責任，我們首要的資源就是人才。在董事會的管治下，我們會繼續全面遵守最佳守則，實施及應用符合股東長遠利益的薪酬政策與慣例。

滙豐的人才

最後，我要向滙豐 307,000 位同事表示謝意。2010 年內，許多地區依然要接受廣泛的財政支援，而公眾對銀行業的批判繼續一貫的尖銳，但我們的同事仍堅守崗位，一方面協助客戶達成財務目標，另一方面又因迎接監管制度的改革而承受壓力。展望未來，滙豐員工的實力，加上他們矢志為客戶提供適切的服務，以及他們對所服務社群的承擔，令我深信儘管公眾對銀行業失去信心，滙豐仍可在重建公眾對金融業的信心方面，發揮領導作用，藉此為各位股東持續創造價值。



集團主席 范智廉

2011年2月28日

集團行政總裁之業務回顧



集團行政總裁 歐智華

「…我們會集中力量，在最符合滙豐策略目標的市場謀求發展。同時，作為一家聯繫全球的銀行，我們會繼續提升聯繫能力，彰顯這個獨特優勢。」

2010年，滙豐按實際基準計算的財務表現進一步改善，我們的全方位銀行經營模式，繼續令股東受惠。個人理財及北美業務轉虧為盈，因此本年度所有地區和客戶群都錄得利潤。工商業務對實際盈利的貢獻增加，而環球銀行及資本市場業務雖然未能超越2009年締造的紀錄，但依然帶來豐厚利潤，反映我們成功維持均衡而多元化的業務。

隨着全球經濟轉強，加上我們採取措施降低資產負債表風險，令信貸狀況持續改善。在國際貿易量上升及新興經濟體

系（尤以亞洲為甚）的強勁增長動力下，滙豐作為一家業務網絡遍及全球、且在高增長地區不斷擴展的銀行，亦獲益不少。亞洲業務在集團實際除稅前利潤之中佔最大比重，拉丁美洲及中東業務的盈利貢獻亦告上升，而在審慎管理資產負債的策略配合下，改善了的表現讓我們專注為客戶提供服務，並進一步增強資本實力。

集團業績摘要¹

- 除稅前利潤按年上升。按列賬基準計算，利潤由71億美元增至190億

美元，升近120億美元。按實際基準計算，利潤由135億美元增至184億美元，升近50億美元，或36%。

- 期內利息持續低企，收入仍然受壓，主要基於四大因素：美國業務的貸款減少；客戶的交易活動減少，致使環球銀行及資本市場業務的交易收益減少；期內不合資格對沖錄得負面的公允值變動；以及資產負債管理業務的貢獻下降，這與早前的指引一致。

¹ 除另有說明外，所有數字均按列賬基準呈列，而本文提及的利潤概指除稅前利潤。



了解客戶生活模式 …

… 聯繫客戶與全球金融市場



匯豐卓越理財： 善用環球網絡

這位匯豐卓越理財客戶經常往返橫跨於兩大洲、位處兩個國家的兩大城市。她家在巴黎，但經常回印度欽奈探親，所以她需要一個切合她生活模式的銀行戶口。於2010年開幕的香榭麗舍大道卓越理財中心（左下），是匯豐規模最大的卓越理財中心之一，正能配合這位女士的理財需要。

貴為卓越理財客戶，這位女士可以善用匯豐的環球網絡和它提供的種種優越服務。現時她除了可以在任何地方處理戶口賬務之外，她在巴黎的客戶經理最近為她在欽奈（上圖）開立了另一個卓越理財戶口，方便她在當地親人家的附近，購買房子。

卓越理財更幫助她利用儲蓄存款取得最佳回報。匯豐的環球智選基金，由匯豐分布世界各地的專家，提供有關新興市場的投資意見。該項投資基金由基金經理積極管理，以降低風險和提升回報。

卓越理財全方位配合這位客戶的生活需要，讓她可以在網上進行法國與印度戶口之間的轉賬；與親友外出用膳時用卓越理財萬事達卡簽賬（右下），然後以印度盧比付款。

- 工商業務的資產增長強勁（尤其在亞洲市場）、貿易相關收入普遍上升，以及財富管理業務取得增長（仍以亞洲的增幅最顯著），部分抵銷了上述收入壓力。
- 貸款減值準備下降至140億美元，縮減近半。所有地區及客戶群的表現皆有所改善。美國方面改善最大，主要是卡及消費融資組合的減值狀況大為好轉。拉丁美洲及中東的貸款減值準備亦大幅下降。
- 環球銀行及資本市場業務的貸款減值準備顯著下降，以歐洲的改善最為突出，主要原因是經濟環境好轉。由於相關資產的預期虧損率開始放緩，可供出售資產抵押證券組合的信貸風險準備減少10億美元，降至4億美元，與早前的指引一致。相關的可供出售儲備由122億美元減至64億美元。
- 成本效益比率上升至55.2%，超出我們的目標範圍，而我本人認為是不可接受的。除因收入受壓外，部分原因是年內根據策略性增長目標作出投資，以及職員支出增加。比率上升亦反映2010年一次過支付上年度工資稅3億美元，以及2009年和2010年分別錄得5億美元和1億美元的退休金相關會計增益。但我們明顯有需要重整業務流程，消除欠缺效率的環節。
- 平均股東權益總額回報由5.1%增至9.5%，反映年內利潤上升。
- 匯豐持續擴大資本基礎，並進一步鞏固資本比率。由於創造了資本而且

風險加權資產減少，核心第一級比率由9.4%增至10.5%。

- 客戶貸款總額增加7%，達到9,580億美元，而存款則上升6%，達至1.2萬億美元。

監管環境演變對業務的影響

監管環境改變，對銀行所造成的潛在影響，雖然具體情況尚未明朗，但根據現況分析可以確定，隨着變化速度加快，憑着我們創造資本的能力，以及積極管理風險加權資產的政策，匯豐將可在業內享有穩健及具競爭力的地位。

匯豐全力支持資本協定三方案中有關要求銀行增持資本的原則，因可確保政府和納稅人日後可獲得比以前最佳的保障。

各國監管機構對於資本協定三規則的若干範疇應如何詮釋和應用，現時仍未清晰，尤其當中涉及可能在實施期內，就逆周期資本緩衝而對集團施加的任何資本要求，以及適用於SIFI的任何額外監管規定。但我們相信，集團的普通股第一級比率最終可能介乎9.5%至10.5%，超逾普通股第一級資本最低要求，以及資本保障緩衝的總和。

由於新資本協定三規則將於2019年1月1日起實施，我們已按照對該規則的詮釋，並根據集團於2010年底的狀況，來估計集團的備考普通股第一級比率。這些規則將由2013年起分期實施並逐步產生影響。我們估計在規則全面實施後，按備考基準計算，普通股第一級比率將會比資本協定二規定的核心第一



促進環球貿易…

…聯繫工商百業與新市場



◀ 良性循環： 創造出口商機

這些輪胎的面市經過，突顯全球經濟體系內錯縱複雜的商貿聯繫。輪胎首先由中國山東省的恒豐橡塑有限公司（上圖）生產，然後直接運往 Treadsetters 在世界各地的指定代理商，包括 Treadsetters 在英國 Telford 的分銷處（左下），最後才交付客戶。在西澳洲的卡爾古利（Kalgoorlie）金礦場（右下），裝上了 Treadsetters 輪胎的推土機，將礦石從隧道運走。這是 Treadsetters 輪胎的最常見用途。

Treadsetters 於 2005 年成為滙豐客戶，雙方建立了深厚的合作關係。滙豐提供長期貸款、應收賬及進口融資等，幫助該公司擴展業務，使其營業額在五年內增長八倍，並推出一系列廉價輪胎，成功進軍新出口市場。

公司還參加滙豐於 2010 年推出的 Business Thinking 計劃。參與計劃的是英國一些最創新的中小企業，它們獲安排前往中國、墨西哥或土耳其進行考察，深入了解新興市場的商機，開拓視野。

Treadsetters 現為歐洲主要的輪胎及車輪批發商，其產品行銷全球逾 30 個市場。Treadsetters 曾在所在地區獲頒 Business Thinking 獎。

級比率低約 250 至 300 個基點。這些變動涉及資本扣減上升、新增監管調整及風險加權資產增加。但由於有關變動將在 2019 年之前的六年內逐步生效，而滙豐創造資本的往績良好，並且積極管理風險加權資產，我們深信有能力在新規則生效前減低其影響。

去年，滙豐承諾待新規例的影響較為明朗時，會檢討目標股東權益回報率。現在有關提高資本要求的影響已比較清晰，不斷改變的監管架構將令成本上升，在所有其他條件保持不變的情況下，各銀行的股東回報將會下降。因此，今後我們的平均股東權益回報率目標將會是 12% 至 15%。

香港位處滙豐業務策略的心臟地區，也是重要性日增的全球金融樞紐。我身為集團行政總裁，為了更好管理業務及制訂集團策略，將主要辦公室設於香港，是適當的舉措。但集團總部仍然設於倫敦，而我們亦希望維持此安排。倫敦素有國際金融服務中心的美譽，不但廣受認同、當之無愧，更反映政府數十年來推行政策，成功奠定此地位。因此，英國的競爭優勢得以保存和持續，對於我們相當重要，而適當監管正是其中重要的一環。決策者應繼續立法監管，但決不應摧毀倫敦的競爭優勢。

正如集團主席已提及，英國即將頒布新法例，由 2011 年初開始生效，當中一個令人關注的後果就是，任何跨國銀行將總部設於英國，會使成本明顯增加。倘 2010 年已實行此新例，滙豐的全年額外支出應約為 6 億美元。此外，該項

年度支出將會大部分在海外業務的資產負債表列賬，約三分之一會在英國的資產負債表列賬。

展望

我們一直密切注視中東和北非部分地區的連串事件。我們最關注的，固然是區內 12,000 名員工的安全，並會繼續確保他們的人身安全。我們亦已啟動完善的運作應變計劃，務求維持運作，支援客戶的需要。作為資本雄厚的環球銀行，滙豐的財務表現並未因當前事件而受到重大影響。滙豐在中東經營業務已逾 50 年，並會繼續為該區日後的發展盡心竭力。我們相信區內經濟具有多項結構性優勢，故對區內的較長遠發展保持樂觀。

短期內，環球經濟增長仍存在風險，尤其是油價攀升更令風險增加。因此，我們預期周期性波動將會持續—包括新興市場的波動，而各地增長的步伐亦不大可能直線向上。較長遠而言，我們相信許多西方市場的增長率仍會遠遜於新興市場。新興市場的角色不再限於帶領全球復甦，走出西方世界的金融危機，因為西方市場與新興市場的增長差距，已成為持久的趨勢。

環球經濟的結構定位仍然有待一些根本的調整。不少西方經濟體仍有大量迫在眉睫的問題需要處理，包括家庭和政府的債務，而增長乏力加上失業率高企，亦會使復甦過程變得漫長而痛苦。由於增長較快的國家設法遏抑西方貨幣政策對其經濟的影響，我們不可忽視匯率及貿易爭議，可能會令緊張情況加劇。



把握全新投資機會…

…聯繫投資者與罕貴資產



滙豐的資產負債仍然十分穩健，故日後加息必可受惠。事實上，至少在多個已發展國家中，利率處於歷史低位，收益增長短期內或會繼續受壓。然而，維持保守的流動資金水平是我們的核心策略，亦是我們融資實力的關鍵所在。在已獲董事會通過的承受風險水平聲明中，集團的貸存比率上限設定在 90%，是我們維持高水平流動資金的基礎，亦體現我們認為不應倚賴批發市場尋求資金的理念。即使目前該比率略低於 80%，我們的貸款業務仍有進一步增長的空間。

短期內，我們預料 2010 年資產增長帶來的效益，會繼續為集團的收入帶來貢獻。中期而言，我們會集中力量，在最符合滙豐策略目標的市場謀求發展。同時，作為一家聯繫全球的銀行，我們會繼續提升聯繫能力，彰顯這個獨特優勢。

同時，由於不少已發展市場的需求疲弱，而且息差繼續受壓，我們深知必須加強控制成本，並繼續重整業務流程，以改善效率。

此外，隨著監管環境的演變，資本成為更珍貴的資源。我會致力加強管理滙豐的資本分配原則與程序，促成日後的正確投資決定。

我們會在春季稍後時間向投資者詳盡解說上述各項安排。正因如此，我們將致力保持成本效益比率和平均股東權益回報率在已公布的目標範圍內。

我們亦理解股東重視穩定可靠的股息收益，相信在正常市況下，我們的參考派息率可介乎股東應佔利潤 40% 至 60% 之間。

我謹在此感謝前任集團行政總裁紀勤在任五年內（尤其是 2010 年），對滙豐作出的巨大貢獻，並祝願他生活愉快。

最後，我很高興向大家報告，今年初以來，我們的貸款業務持續增長，動力主要來自新興市場及環球貿易。



集團行政總裁 歐智華

2011 年 2 月 28 日

◀ 另類聯貸投資計劃： 建立新聯繫

紐約時代廣場百老匯 1540 號：這幢 44 層高、樓面面積達 907,000 平方呎的尊貴辦公大樓，座落全球其中一個大都會，提供極具吸引力的投資機會（上圖及右下）。

2010 年，位於倫敦的 HSBC Alternative Investments 與美國一位基金顧問合作，以獨家的場外交易方式，為一群滙豐私人銀行客戶購入一項優質商用物業的 49% 股權，每位客戶的最低投資額為 500 萬美元。滙豐憑藉全球網絡，匯聚已發展及新興市場的私人銀行客戶，包括來自集團主要的亞洲私人銀行中心的資產豐厚投資者（左下），共同建立一個多元化的房地產投資組合。個人投資者一般無法涉足這類金額不菲的投資項目。

我們的聯貸投資計劃現時專注於歐美的投資項目，但有計劃擴展至亞洲。

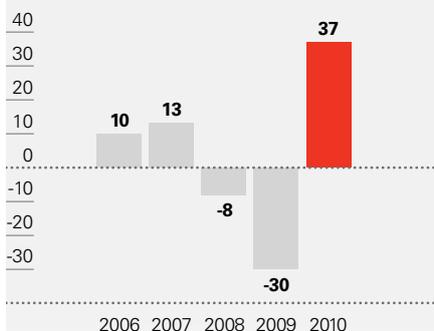
集團表現關鍵指標

策略目標：實現持續盈利及可觀的風險調整回報

監察表現

董事會及集團管理委員會（後者在董事會直接授權下以一般管理委員會形式運作）分別按照滙豐的策略目標，定期監察滙豐達標的進度。衡量進度時，會採用財務和非財務的衡量準則，以便與我們的策略、營運計劃指標及往年業績作出比較。我們現有七項財務及三項非財務關鍵指標。

風險調整收入增長 (%)
(2010年：實際收入增長15%)

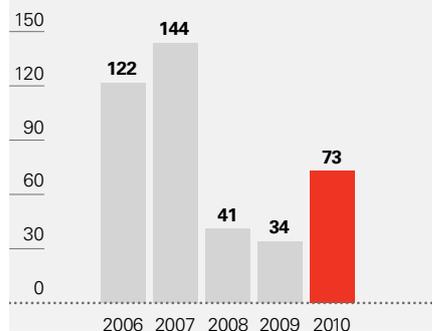


衡量：已扣除貸款減值及其他信貸風險準備之列賬基準之營業收益淨額自上年度以來的百分比升幅。

目標：實現風險調整收入的持續增長。

結果：列賬基準之風險調整收入增加，主要是由於撥回過往年度指定以公允值列賬之本身債務公允值之不利變動，以及貸款減值準備減少，而後者亦促使實際基準之收入增加。

每股普通股基本盈利 (美仙)



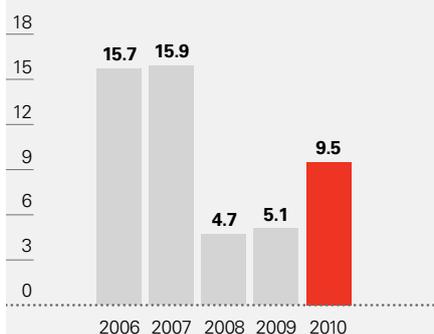
衡量：每股普通股產生的基本盈利水平。

目標：實現每股基本盈利的持續增長。

結果：2010年每股盈利增加，反映在信貸息差及貸款減值準備減少之下，本身債務公允值之不利變動大幅下降，使列賬基準利潤增加。

策略目標：維持資本實力及穩健流動資金

平均股東權益總額回報 (%)

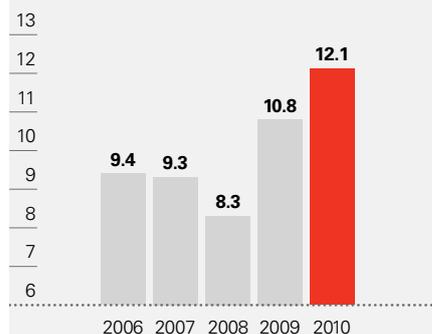


衡量：股東應佔利潤除以平均股東權益總額 (百分比)。

目標：中期內維持介乎15%至19%回報，而於2011年我們擬在正常周期以12%至15%範圍取代該目標範圍。

結果：股東權益回報低於目標範圍，但較2009年高4.4個百分點。

第一級資本 (%)



衡量：監管規定資本的組成部分，包括核心第一級資本及其他第一級資本。

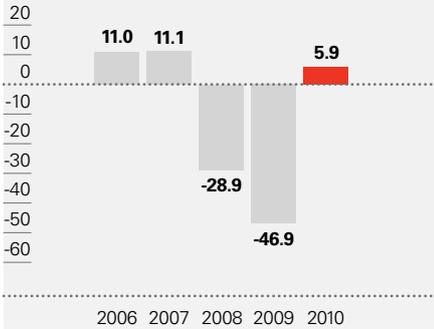
目標：維持雄厚的資本基礎，以支持各項業務的發展，並時刻符合監管當局的資本規定。

結果：第一級資本增加至12.1%，乃得益於利潤對資本的貢獻、年內發行混合資本證券，以及審慎管理風險加權資產。

詳細背景資料見《2010年報及賬目》第11頁。

策略目標：運用規模經濟效益提升效率

每股派息增長 (%)

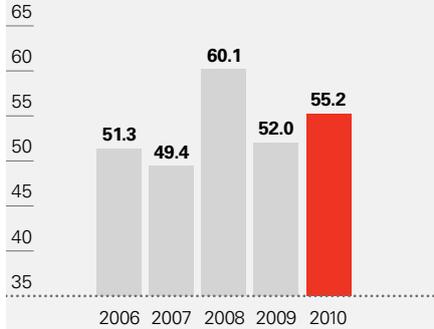


衡量：每股股息自去年以來的百分比升幅，按與股息相關年度的派息額計算。

目標：實現每股派息的持續增長。

結果：每股股息增長 5.9%。

成本效益 (%)



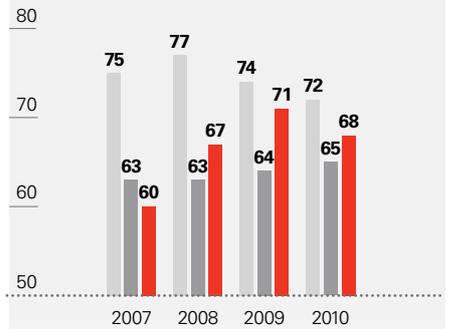
衡量：營業支出總額除以未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額 (百分比)。

目標：介乎 48% 至 52%，而各業務單位可在該範圍之內為股東提供回報，以及為未來的發展需要持續投資。

結果：該比率超出目標範圍，部分由於一次過成本，亦因經營性基礎設施及策略舉措之投資增加所致。

策略目標：激勵員工推行策略

僱員投入程度 (%)



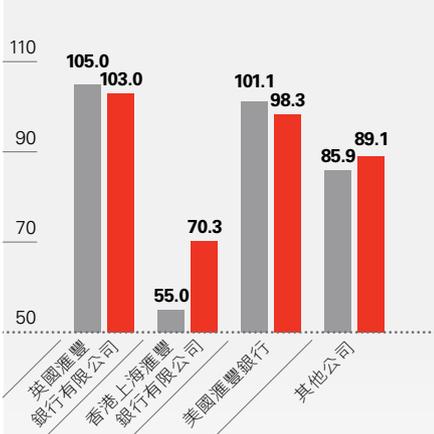
衡量：僱員在感性與理性方面對滙豐的歸屬感 (結合擁護度、滿意度、承諾及自豪感) 之衡量方法 (以百分比列示)。

目標：在 2010 年達到環球評級 72%，於 2011 年前逐步改善至同業最佳水平。

結果：68%，反映環球同業最佳水平下降，但仍遠超金融服務業平均水平。

策略目標：善用滙豐品牌及環球網絡吸納新客戶，同時向現有客戶提供更多服務

貸款對核心資金比率 (%)



衡量：當期客戶貸款佔核心客戶存款總額，以及剩餘年期超過一年的有期資金之比率。

目標：維持貸款對核心資金比率低於各公司設定的上限。

結果：該比率在各業務所在地風險管理會議設定的上限以內。

品牌形象



衡量：全球品牌的獨立調查，對其各自的實力評分。有關結果用來構建品牌形象指數，假設行業平均水平為零。

目標：達致或超過相對主要競爭對手及行業平均表現而釐定之目標。

結果：個人理財及商務理財業務的客戶對滙豐的品牌評分，較競爭對手平均高 6 分。我們在 2010 年的評級達致或超過目標。

客戶推薦度



衡量：獨立調查多達 15 個國家的客戶，對彼等推薦某指定品牌之意願評分。有關結果用來構建客戶推薦度指數，假設行業平均水平為零。

目標：達致或超過相對主要競爭對手及行業平均表現而釐定之目標。

結果：商務理財業務超過其目標。個人理財業務稍低於其具挑戰性的目標，但仍然遠超競爭對手平均水平。

風險管理

所有銀行活動均涉及風險，我們的風險管理架構有助我們分析、評估及管理各項業務的風險。

滙豐採取謹慎的風險應對措施並在2010年取得出色業績。我們維持穩健的資產負債、減持高風險資產類別，並就不同的地區、客戶群及產品而實施多元化的借貸組合管理，繼續確保有效及策略性地管理風險，而且不會依賴少數國家或市場來獲得收益或實現增長。

我們承受的風險分為以下八大類別。

信貸風險

信貸風險即客戶或交易對手一旦不能履行合約責任時產生的財務虧損風險。

減低風險措施滙豐堅決保持嚴謹而負責任的貸款文化，以及穩健的風險政策及監控架構。根據不同境況持續重新評估所有業務範疇。我們確保信貸風險、相關成本及減輕風險措施經獨立而專業的審核。

流動資金與資金風險

流動資金與資金風險即我們缺乏足夠的財務資源履行到期責任的風險。

減低風險措施我們的流動資金及資金管理架構目標，乃為確保能於到期時應付一切可預見的資金承諾，以及能夠迅速回應不可預見的流動資金需求。滙豐維持多元化及穩定的資金基礎，並輔以批發融資及多元化的高度流通資產組合。

市場風險

市場風險是指利率或信貸息差等市場因素出現變動，可能導致滙豐的收益或投資組合價值減少之風險。

減低風險措施滙豐利用多種工具管理及控制市場風險，以取得理想的風險回報，同時使集團在相關市場中，維持全球最大金融服務機構之一的地位。

營運風險

集團各業務環節均涉及營運風險，其中包括因欺詐、未經授權活動、錯失、遺漏、缺乏效率、系統失靈或外圍事件而引致的損失。

減低風險措施我們的營運風險架構旨在以具成本效益的方式管理及監控這些風險。我們轄下各附屬公司負責按業務的規模，監控營運風險。

退休金風險

滙豐在世界各地設有多項退休金計劃。

減低風險措施其主要風險是投資回報低於計劃所需的預計福利水平。利率或通脹可以令計劃負債增加，或計劃成員的壽命比預期長，導致計劃出現虧損。我們的投資策略已計及上述市場風險。

聲譽風險

維護我們的聲譽是確保我們持續蓬勃發展的關鍵因素，每位員工皆有責任為此而努力。

減低風險措施我們的良好聲譽，繫於本身的經營方式。我們定期檢討政策和程序，務使集團能有效抵禦新的聲譽風險。

可持續發展風險

倘由於向公司提供金融服務而可能對可持續發展帶來負面影響時，便會出現可持續發展風險。

減低風險措施我們的整體風險管理程序中，明確規定須全面評估特定融資項目造成的環境及社會影響會否超逾經濟利益。集團企業可持續發展部負責管理全球各地的可持續發展風險。

保險風險

我們面對的保險風險，主要為獲取保單及管理合約，以至給予賠償及利益的成本，可能超過所收保費和投資收益的金額。

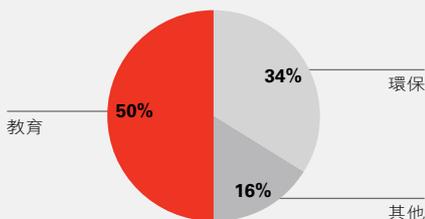
減低風險措施我們利用適用於有關產品的監控及程序來管理這種風險，包括進行承保控制，以及透過第三方再保人管理保險風險。

可持續發展

2010年集團的社區投資總額達

1.08億美元

2010年的捐款分布



2010年摘要

- 「全球員工意見調查」結果反映，81%僱員認同滙豐為致力落實可持續發展所採取的行動，例如將環境及社會因素融入業務營運之中。
- 承諾由2011年起5年內，進一步投入1,500萬美元進行「開創未來」計劃。
- 2010年在氣候相關行業作出兩大投資項目：Better Place和Bloom Energy。
- 檢討及重推能源行業政策。

「要達致業務的可持續發展，我們的經營策略和運作方式務須兼顧經濟、社會及環境等各項因素。滙豐向來秉持這個長線方針，並將一以貫之，續創佳績。」

集團主席
范智廉

概覽

事事用心盡責、爭取可持續發展，是滙豐核心的經營方針。我們的經營理念，講求嚴謹管治、長線目光，除了投入資源建立客戶關係，更致力維持充裕的資本及流動資金。正因如此，我們才得以對經濟、社會及環境的持續發展作出貢獻。我們相信，這個方針將有助提升銀行聲譽、加強僱員投入感、增加營收及降低風險，最終為股東帶來深遠持久的價值。

為了實踐對業務所在地社區的承諾，滙豐還支持世界各地的社區投資項目。2010年，滙豐投入這些項目的資金高達1.08億美元。

本文討論銀行可持續發展活動的三大範疇：支持客戶、支持社區，及應對氣候變化。

支持客戶

在世界各地，金融危機和經濟衰退的陰影並未完全消失，但滙豐仍以開放態度與客戶保持往來，一如較早時在地區危機（如1997年的亞洲金融風暴及2001年的阿根廷金融危機）期間的表現，而且毋需向政府求助。我們能夠為客戶存款提供保障，並配合他們在業務和

個人方面的資金需要，這對於推動經濟復甦和增長發揮關鍵作用，亦是銀行維持可持續發展動力的重要條件。

英國方面，滙豐在過去兩年的貸款批核準則大致維持不變，並繼續積極物色新商機。2010年，滙豐對中小企的新增貸款總額較去年增加19%，每星期有超過2,400家新創企業獲得我們的協助。我們又加強支援英國公司開拓對全球市場的出口業務，使國際貿易融資額增加13%，同時透過滙豐的環球網絡，讓不同市場的滙豐客戶建立聯繫。我們還增聘139名國際工商業務經理，支持英國企業拓展新市場。

滙豐亦在亞太區積極參與各地政府的貸款計劃，協助中小企走向復甦、鞏固力量及擴展業務。為此，滙豐向香港特區、新加坡、台灣及馬來西亞的中小企提供了39億美元的信貸。

滙豐亦協助個人客戶的發展。在英國，滙豐處理的按揭貸款申請中，有八成獲得批准，此數目維持在金融危機爆發以前的水平。當市況逆轉，我們非到不得已亦不希望採取收回抵押物業的最後一著。

經濟利益分布

		2008年	2009年	2010年
現金稅項流出淨額 ¹	十億美元	²	5.2	5.8
向股東及非控股股東分派	十億美元	12.1	6.5	7.1
僱員報酬及福利	十億美元	20.8	18.5	19.8
一般行政開支 (包括營運場地及採購)	十億美元	15.3	13.4	15.2

1 包括企業稅、僱員工資稅、不可收回之增值稅及其他稅項之現金流出。

2 2009年制訂的新指標。

在英國，滙豐收回抵押物業的比例低至1.4%，而在未償貸款餘額中的佔比則為5.2%。這不但反映集團的按揭貸款業務質素優異，更凸顯我們致力投放資源，協助客戶重整債務。

在英國，理財團隊去年協助26,000名客戶克服財政困難。在美國，滙豐自2007年以來修訂或重整超過353,000宗按揭貸款，並於2010年協助逾萬名客戶透過出售物業或放棄房契，避免被銀行收回物業及承擔有關費用。在香港，我們協助約1,400名低收入人士購入政府重售的受資助「居者有其屋計劃」單位。

為協助公眾妥善理財和避免債務失控，我們斥資推行教育活動，尤其著眼提高公眾的理財意識。舉例說，滙豐在2010年向多間推廣理財教育的機構捐出近1,000萬美元，而3,000多名滙豐員工更奉獻私人時間擔任義工。

支持社區

滙豐業務遍及全球87個國家和地區，其中不少是未來數年料會錄得最高經濟增長率的新興市場，包括世界上一些赤貧地區。這些地區的人民必須獲得教育機會，才能參與和分享未來經濟日益繁榮的成果。

滙豐透過兩項旗艦社區投資計劃，為弱勢兒童提供教育和生活技能培訓。其中斥資1,000萬美元、為期5年的「開創未來」計劃於2010年資助了39個國家的兒童。2011年3月，滙豐再斥資

1,500萬美元將此計劃延長五年，並延伸至非洲。「財富小天地」JA More Than Money™計劃則支持在28個國家有關理財教育及商業知識的培訓項目。

然而，我們的工作並不限於慈善事業。我們還與合作夥伴攜手，向無法獲得傳統銀行服務的客戶提供理財服務。我們與亞洲和拉丁美洲的小額融資機構合作，協助當地人民建立獨立自主的財政能力，促進社區繁榮。銀行提供理財服務，可推動當地的經濟發展，並提升人民的商業知識，進而衍生新商機。2010年，滙豐向印度、斯里蘭卡、孟加拉及菲律賓的小額融資機構提供了4,800萬美元的信貸。

人口結構的轉變，亦能創造商機。在香港，我們放眼未來，培育年青一代負責任的理財態度。我們建立了一個專為青少年而設的網站，讓青少年掌握理財知識。網站自2010年6月推出以來，已吸引逾100萬人次瀏覽，登記用戶接近3萬名。

應對氣候變化

氣候變化的影響遍及集團業務各相關群體。我們相信，客戶在減低氣候變化對其業務的影響後，不僅能從中受惠，更可發掘由此而來的經濟及投資機會。滙豐估計氣候相關行業的規模，包括與紓緩氣候變化問題有關的產品及服務價值現已超過5,300億美元，到2020年更可能超過2萬億美元。

2010年，我們繼續識別及開拓有助邁向低碳經濟的新市場及新技術。滙豐在氣候相關行業作出了兩項重大的股權投資：向領先的大型電動車充電系統供應商Better Place投資1.25億美元，以及持有加州固態氧化物燃料電池製造商Bloom Energy的少數股權。肩負領導角色，推動這項低排放、低成本發電技術的普及化，正是滙豐了解和優先考慮氣候相關行業商機的策略核心。

滙豐面對監管及商業環境的轉變，並從掌握的科學知識中了解能源行業對環境的影響，因此於2010年檢討對能源公司的貸款政策。雖然可再生能源是不可或缺的環保能源，但短期內，燃煤、核電及油砂對配合家庭及工商業的能源需求亦顯然各有作用。有見及此，滙豐在大型商業銀行中率先訂立最低的碳強度水平，作為批核燃煤電廠項目貸款申請的考慮因素之一。此舉能讓客戶更明確地掌握貸款成功獲批的機會，而長遠更有助推動經濟及環境的可持續發展。

有關集團在可持續發展方面的工作及整體方針，詳見滙豐將會發表的英文版《可持續發展報告2010》。

集團董事會：為你利益 全心竭力

董事會

范智廉 CBE

集團主席

55歲

自2010年12月3日起出任集團主席及提名委員會主席。1995年加入滙豐出任集團財務董事，及自2010年2月1日起出任財務總監兼風險與監管事務執行董事至2010年12月3日止。自2005年1月起出任英國石油公司非執行董事，及自2010年4月起出任其審核委員會主席，但將於2011年4月召開的英國石油公司股東周年大會上告退。自2011年2月6日起出任The Hong Kong Association董事，及於2008年擔任Counterparty Risk Management Policy Group III聯席主席。曾於2004年任英國財務匯報委員會的Turnbull Guidance on Internal Control檢討小組主席。2001至2004年期間任英國會計準則委員會及國際會計準則委員會屬下準則諮詢理事會成員；稅務及競爭力大型商界論壇委員，以及英國稅務海關總署大型企業諮詢委員會成員。KPMG前合夥人。

范智廉於服務滙豐及英國石油公司董事會期間累積廣泛的管治經驗，並具備銀行、跨國財務報告、財資及證券交易運作方面的豐富財務及風險管理知識。2006年獲頒授CBE勳銜，表揚他對金融業的貢獻。他是蘇格蘭特許會計師公會及英國公司司庫公會成員，亦是英國特許管理會計師公會資深會員。

歐智華

集團行政總裁

51歲

自2011年1月1日起出任集團行政總裁及集團管理委員會主席。自2008年起出任本公司執行董事。1980年加入滙豐，2000年獲委任為集團總經理，2004年獲委任為集團常務總監。自2011年1月1日起任香港上海滙豐銀行有限公司主席。自2009年1月起出任法國滙豐主席，及自2010年2月25日起任HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA主席。自2007年起出任HSBC Trinkaus & Burkhardt AG副主席，及自2006年起出任該公司的督導委員會成員。他出任歐洲、中東及環球業務主席至2010年12月31日止。2010年4月21日至12月31日期間出任英國滙豐銀行有限公司主席，並由2010年2月15日至12月31日出任中東滙豐銀行有限公司主席。2006至2010年期間出任環球銀行及資本市場主管，2003至2006年期間任聯席主管。2002至2003年期間出任環球資本市場主管，1996至2002年期間任亞太區財資及資本市場主管。

歐智華是銀行家，服務滙豐逾30年，擁有豐富的國際業務經驗。他曾在集團多個業務所在地（包括倫敦、香港、東京、吉隆坡及阿拉伯聯合酋長國）擔任要職。他在開拓和擴展環球銀行及資本市場業務方面擔當領導角色。環球銀行及資本市場業務是集團的批發銀行部門，在逾65個國家及地區經營業務。

凱芝†

49歲

Oracle Corporation總裁。自2008年起出任本公司非執行董事。1997至1999年期間任Donaldson, Lufkin & Jenrette董事總經理。1999年加盟Oracle，至2001年獲委任為董事。

凱芝在國際商務方面深具領導才能，她曾協助Oracle成功轉型為世界第二大管理軟件生產商，以及全球領先的資訊管理軟件供應商。

史美倫† GBS

61歲

(於2011年3月1日獲委任)

香港上海滙豐銀行有限公司非執行副主席。自2011年3月1日起出任本公司非執行董事。香港行政會議非官守成員。香港交易及結算所有限公司、塔塔諮詢服務有限公司及中國電信股份有限公司董事。香港廉政公署貪污問題諮詢委員會及香港特區的大學教育資助委員會主席。中國證券監督管理委員會國際顧問委員會副主席及第11屆全國人民代表大會的港區代表。耶魯大學管理學院及大學轄下米爾斯坦公司管治中心的顧問委員會成員，及瑞典資產管理基金會的高級國際顧問。曾任交通銀行股份有限公司（2006至2010年8月19日）、寶山鋼鐵股份有限公司及德昌電機控股有限公司非執行董事。加州律師公會會員。2001年獲香港政府頒授銀紫荊星章，及於2009年獲頒授金紫荊星章，表揚她熱心公職。

史美倫曾於美國及亞洲地區工作，對香港及中國內地金融及證券業的監管及政策制定具有豐富經驗。2001年1月至2004年9月期間擔任中國證券監督管理委員會（「中國證監會」）副主席。她是首位獲中華人民共和國國務院委任為副部級官員的境外人士。在出任中國證監會職位前，史美倫於1991至2000年期間任職香港證監會，並於1998年成為副主席。

鄭海泉 GBS, OBE

62歲

滙豐銀行（中國）有限公司董事長，並自2010年1月21日起出任滙豐（台灣）商業銀行股份有限公司董事長。自2008年起任本公司執行董事，及自2010年5月28日起任企業可持續發展委員會成員。1978年加入滙豐，1995年獲委任為集團總經理，2005年出任集團常務總監。鷹君集團有限公司及香港鐵路有限公司獨立非執行董事。中國銀行業協會副會長。中國人民政治協商會議（「政協」）第11屆全國委員會委員，以及政協北京市第11屆委員會高級顧問。2010年2月1日退任香港上海滙豐銀行有限公司主席及董事。2010年2月4日退任滙豐環球投資管理（香港）有限公司主席及董事。2010年2月1日退任澳洲滙豐銀行有限公司董事及香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員。2010年11月11日退任越南滙豐銀行有限公司董事。2005至2008年期間任太古股份有限公司非執行董事。2005年獲香港政府頒授金紫荊星章。

鄭海泉是銀行家，具有廣泛的國際商務經驗，尤其熟悉亞洲事務。鄭先生為香港銀行學會副會長，並曾任證券及期貨事務監察委員會程序覆檢委員會主席，以及香港政府首長級薪俸及服務條件常務委員會主席。自2009年10月起出任香港中文大學校董會主席。1989至1991年期間被借調至香港政府中央政策組，擔任港督顧問。

張建東† GBS, OBE

63歲

香港機場管理局非執行主席。自2009年2月起出任本公司非執行董事，自2010年3月1日起出任集團監察委員會成員。恒生銀行有限公司、香港興業國際集團有限公司及香港交易及結算所有限公司非執行董事。香港特別行政區行政會議非官守議員。香港科技大學校董會非執行主席。香港聯合交易所有限公司歷屆理事聯誼會及香港國際電影節協會董事。2009年12月退任新鴻基地產發展有限公司非執行董事。1996至2003年期間擔任畢馬威香港主席兼行政總裁。2009年6月退任香港公開大學校董會成員。2008年獲香港政府頒授金紫荊星章。

張博士具有豐富的國際商務及財務會計經驗，尤其熟悉大中華地區及亞洲其他地區的經濟事務。他服務畢馬威香港逾30年，表現出色，於2003年榮休。他是英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。

顧頌賢†

65歲

Hogg Robinson Group plc 非執行主席。自2005年起出任本公司非執行董事，及自2010年7月30日起任集團監察委員會主席。薪酬委員會成員，及自2010年2月26日起出任集團風險管理委員會成員。Home Retail Group plc 非執行董事。Royal Academy Trust 受託人。曾任職葛蘭素史克公司執行董事兼財務總監、GUS plc 非執行董事、Siemens AG 監事會成員、The Hundred Group of Finance Directors 主席，及英國會計準則委員會成員。

顧頌賢在國際商業、財務會計及製藥業方面均有豐富經驗。他擔任葛蘭素史克財務總監期間，負責管理該集團在全球的財務運作。他是英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。

方安蘭†

49歲

金融時報集團有限公司主席、行政總裁兼董事。自2004年起出任本公司非執行董事。自2010年2月26日起出任集團風險管理委員會主席。2010年7月30日卸任集團監察委員會主席後，出任該委員會成員。提名委員會成員。Pearson plc 董事及 The Economist Newspaper Limited 非執行董事。自2010年12月16日起出任英國內閣辦事處總監。2010年7月30日卸任 Interactive Data Corporation 主席兼董事。曾任 Imperial Chemical Industries plc 執行副總裁（策略及集團監控）及 Pearson plc 財務董事。

方安蘭在國際工業、出版業、金融業及經營管理方面均有豐富經驗。在擔任 Pearson plc 財務董事期間，她主管財務部的日常運作，並直接負責環球財務報告及管控、稅務及財資事宜。她擁有哈佛商學院工商管理碩士學位。

霍嘉治 CBE

59歲

自2011年1月1日起出任歐洲、中東、非洲、拉丁美洲主席兼工商業務主席，亦是英國滙豐銀行有限公司主席。自2008年起出任本公司執行董事。1974年加入滙豐，2002年獲委任為集團總經理，2006年獲委任為集團常務總監。自2009年12月起出任 HSBC Latin America Holdings (UK) Limited 主席。澳洲滙豐銀行有限公司董事。Visa Inc. 亞太區高級顧問委員會成員。個人理財、工商業務及保險業務主席至2010年12月31日止。2007年至2010年2月5日期間任馬來西亞滙豐

銀行有限公司主席。2007年至2010年2月1日期間任香港上海滙豐銀行有限公司行政總裁。2010年2月28日卸任滙豐銀行（中國）有限公司董事；2010年12月31日卸任恒生銀行有限公司董事。2010年6月16日卸任越南滙豐銀行有限公司副主席及董事。2006至2007年期間任中南美洲總裁兼集團常務總監。2002至2006年期間任集團墨西哥行政總裁。1999至2002年期間任美國滙豐銀行工商業務高級執行副總裁。1997至1999年期間任沙地阿拉伯銀行常務總監。

霍嘉治是銀行家，專長新興市場業務，服務滙豐逾35年，曾被派往拉丁美洲、中東、美國及亞洲地區工作。2007年獲頒授 CBE 勳銜，表揚他對英國商界及墨西哥慈善服務與機構的貢獻。

何禮泰† SBS

60歲

英國太古集團有限公司主席。自2005年起出任本公司非執行董事。本公司提名委員會成員，及自2010年2月26日起出任集團風險管理委員會成員。2010年3月1日卸任集團監察委員會成員。國泰航空有限公司及太古股份有限公司非執行董事，並曾任該兩間公司的主席。1999至2004年期間任香港上海滙豐銀行有限公司非執行董事。Dulwich Picture Gallery 及 Esmée Fairbairn Foundation 受託人。The Hong Kong Association 成員、Courtauld Institute of Art 校董會成員。2004年獲香港政府頒授銀紫荊星章。

何禮泰從事財務會計工作，並曾為多家跨國公司管理廣泛類型的業務，包括航空、保險、物業、航運、製造及貿易等，營運地域遍及遠東、英國、美國及澳洲。他是英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。

李德麟†

55歲

Centrica plc 行政總裁。自2008年起出任本公司非執行董事。本公司薪酬委員會成員。曾任 Chevron Corporation 執行副總裁、Hanson PLC 非執行董事、Enterprise Oil plc 行政總裁及 Amerada Hess Corporation 總裁兼營運總監。

李德麟具有豐富的國際業務經驗，尤其熟悉能源業，曾負責管理分布於四大洲的業務。他擁有 INSEAD 的工商管理碩士學位。他亦是英國首相商務顧問小組成員及運輸部高級獨立委員。

駱美思†

65歲

前英倫銀行副行長（負責貨幣穩定事務）及貨幣政策委員會成員。自2008年起出任本公司非執行董事，自2009年3月起出任集團監察委員會成員，及自2010年2月26日起出任集團風險管理委員會成員。The Scottish American Investment Company PLC 及 Reinsurance Group of America Inc. 非執行董事。自2010年7月7日起出任 Arcus European Infrastructure Fund GP LLP 非執行董事。自2010年11月24日起擔任 BAA Limited 非執行董事。倫敦 Imperial College 校董會董事，亦為 Royal National Theatre 董事會成員。自2010年5月18日起出任英國商務大臣商務顧問小組成員。曾任英倫銀行副行長（2003至2008年）；英國政府運輸部、勞動和退休保障部及威爾斯事務部的常任秘書長（1996至2003年）；亦曾擔任世界銀行副行長兼行長辦公室主任（1995至1996年）。

駱美思在公私營機構均有豐富的業務經驗，諳熟英國政府及金融體系的運作情況。

麥榮恩

集團財務董事

49歲

自2010年12月3日起出任本公司執行董事。2007年加入滙豐。擔任恒生銀行有限公司董事至2010年12月31日。2009年9月至2010年12月3日期間出任亞太區財務總監，2007年至2009年9月期間任北美洲財務總監。曾任通用電氣消費融資副總裁兼財務總監，及通用電氣醫療保健—環球診斷影像業務副總裁兼財務總監。

麥榮恩具有豐富的財務及國際業務經驗。曾在倫敦、巴黎、美國及亞洲等地工作。他是蘇格蘭特許會計師公會成員。

孟貴衍† CM

65歲

SNC-Lavalin Group Inc 非執行主席。自2006年起出任本公司非執行董事。本公司薪酬委員會成員。The Fraser Institute 受託人委員會成員，Manning Centre for Building Democracy 委員會成員。1996至2006年期間出任加拿大滙豐銀行非執行董事。曾任 EnCana Corporation 創辦總裁、行政總裁及副主席、Alcan Inc. 董事及 Lafarge North America, Inc 董事。

孟貴衍在技術、營運、金融及管理範疇具有豐富經驗，曾擔任能源及工程行業大型跨國公司的領導層。在加拿大一項全國行政總裁意見調查中，孟貴衍獲選為最受尊崇的行政總裁。他目前是加拿大全國最大報章的財經專欄作家。2010年12月30日獲頒加拿大榮譽勳章（Member of the Order of Canada），表揚他作為商界及社區領袖及慈善家的貢獻。

穆棣† CBE
64歲

Infosys Technologies Limited 主席兼首席導師，曾任該公司行政總裁。自2008年起出任本公司非執行董事。自2010年5月28日起出任企業可持續發展委員會主席。聯合國基金會理事。2010年5月12日退任Unilever plc 董事。曾任星展集團控股有限公司、星展銀行有限公司及New Delhi Television Limited 非執行董事。

穆棣在印度的資訊科技、企業管治及教育方面尤其經驗豐富。他於1981年在印度創立Infosys Technologies Limited，並出任該公司行政總裁達21年。在他領導下，Infosys的業務擴展至全球各地，並於1999年在美国納斯達克交易所上市。他曾在法國及印度工作。

駱耀文爵士†
副主席，高級獨立非執行董事
69歲

Rolls-Royce Group plc 非執行主席。Simon Robertson Associates LLP 創辦股東。自2006年起出任本公司非執行董事。自2007年起出任高級獨立非執行董事，及自2010年12月1日起出任副主席。提名委員會成員。Berry Bros. & Rudd Limited、The Economist Newspaper Limited 及 Royal Opera House Covent Garden Limited 非執行董事，Eden Project Trust 及 Royal Opera House Endowment Fund 受託人。曾任高盛國際常務董事及 Dresdner Kleinwort Benson 主席。

駱爵士熟悉國際企業顧問業務，在收購合併、商人銀行、投資銀行及金融市場方面的經驗尤其豐富。他曾在法國、德國、英國及美國等地工作。2010年6月獲授騎士銜，表揚他對商界的貢獻。

約翰桑頓†
57歲

自2008年起出任本公司非執行董事。自2010年5月28日起出任本公司薪酬委員會主席。自2008年起出任北美滙豐控股有限公司非執行主席及董事。北京清華大學經濟管理學院教授兼「全球領導力」課程主任。華盛頓布魯金斯研究所理事會主席。福特汽車公司、新聞集團和中國聯合網絡通信（香港）股份有限公司非執行董事。美中關係全國委員會理事。Asia Society、China Institute、外交學院、Palm Beach Civic Association 及 United World College of East Africa Trust 受託人。外交委員會、中國證券監督管理委員會國際顧問委員會及中國改革國際論壇諮詢委員會委員。曾任中國工商銀行股份有限公司（2005至2008年）及英特爾公司（2003至2010年5月18日）非執行董事、高盛集團總裁（1999至2003年）。

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

韋立新爵士† CBE
66歲

自2002年起出任本公司非執行董事。2010年2月26日退任提名委員會主席後，任該委員會成員。NYSE Euronext 董事。Electra Private Equity plc 主席至2010年5月24日止。曾任倫敦國際金融期貨及期權交易所及 Gerrard Group plc 主席、Climate Exchange plc 董事，以及 Resolution plc、英國金融服務管理局及愛爾蘭銀行董事會非執行董事。

韋爵士在國際貨幣及債券市場、保險、私募基金、期貨、期權及商品交易方面具有廣泛經驗。他於1980年代創立倫敦國際金融期貨及期權交易所，並在1990年代中期帶領交易所發展電子交易平台。韋爵士是 Resolution plc 首位主席，Resolution plc 的成立是為了整頓英國的人壽保險業務。韋爵士是 Guild for International Bankers 的成員。

† 獨立非執行董事

秘書

白乃斌
60歲

自1986年起擔任集團公司秘書長。2006年獲委任為集團總經理。1980年加入滙豐。自1990年起出任滙豐控股有限公司之公司秘書。披露委員會主席。英國金融服務管理局上市諮詢委員會委員，倫敦證券交易所 Primary Markets Group 成員。1986至1992年期間擔任香港上海滙豐銀行有限公司之公司秘書，1994至1996年期間任英國滙豐銀行有限公司之公司秘書。

董事會顧問

邵大衛
64歲

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

董事會報告摘要

2010年業績

滙豐錄得除稅前利潤 190.37 億美元，而撥入保留盈利之滙豐控股股東應佔利潤為 131.59 億美元，平均股東權益總額回報為 9.5%。

主要業務及業務回顧

滙豐是全球規模最大的銀行及金融服務機構之一，於 2010 年 12 月 31 日，市值達 1,800 億美元。我們的總部現設於倫敦。

我們以「環球金融 地方智慧」為定位，將最龐大的環球發展中市場銀行業務和獨有的全球客戶基礎，與廣泛的國際網絡及雄厚財力，互相融匯結合。

滙豐的業務根基深厚，國際網絡遍及全球六個地域，在歐洲、香港、亞太其他地區、中東、北美洲及拉丁美洲的 87 個國家和地區共設有約 7,500 個辦事處。

我們的產品及服務乃透過兩大客戶群（個人理財和工商業務），以及兩大環球業務（環球銀行及資本市場和環球私人銀行）推廣。個人理財業務涵蓋集團多間經營消費融資業務的公司，當中規模最大的是美國滙豐融資有限公司。

總體而言，來自我們五名最大客戶的收益少於集團收益 1%。

我們與不少第三方訂有合約及其他安排以支援我們的業務活動，但並無任何個別安排被視為對集團業務十分重要。

年內集團並無進行重大收購。

企業管治報告

第 23 至 39 頁所載資料，連同當中引述的參考資料，乃《2010 年報及賬目》第 183 至 234 頁所載滙豐控股的企業管治報告之摘要。

董事會

滙豐的管理架構由滙豐控股董事會（「董事會」）領導，並以集團主席為首，目標是為股東提供可持續增長之價值。董事會為集團制訂策略，並審批管理層為達致該等策略目標而建議的承受風險水平、資本及營運計劃，確保我們有效運用資源，以達致該等目標。由集團行政總裁領導之集團管理委員會獲授權執行董事會制訂之策略。

出席記錄

舉行會議次數	董事會 9	集團監察委員會 6	集團風險 管理委員會 ¹ 4	提名委員會 3	薪酬委員會 9	企業可持續 發展委員會 5
凱芝	8	—	—	—	—	—
鄭海泉	7	—	—	—	—	1 ²
張建東	8	4 ³	—	—	—	—
顧頌賢	9	6	4	—	9	—
杜浩誠 ⁴	2	—	—	—	—	—
方安蘭	8	5	3	2	—	—
范智廉	9	—	—	— ⁵	—	—
霍嘉治	9	—	—	—	—	—
馮國綸 ⁶	4	—	—	—	—	3
紀勤	8	—	—	—	—	—
葛霖勳 ⁷	8	—	—	2	—	—
歐智華	9	—	—	—	—	—
何禮泰	8	2 ⁸	2	3	—	—
李德麟	9	—	—	—	9	—
駱美思	8	6	4	—	—	—
麥榮恩 ⁹	—	—	—	—	—	—
穆德安爵士 ¹⁰	4	—	—	—	4	2
孟貴衍	7	—	—	—	6	—
穆棣	7	—	—	—	—	5
駱耀文爵士	9	—	—	3	—	—
約翰桑頓	8	—	—	—	9	—
韋立新爵士	8	—	—	3	—	—

1 所有成員均於 2010 年 2 月 26 日（委員會成立日期）獲委任。所有成員有資格出席 4 次委員會會議。

2 於 2010 年 5 月 28 日獲委任為成員——有資格出席 2 次委員會會議。

3 於 2010 年 3 月 1 日獲委任為成員——有資格出席 4 次委員會會議。

4 於 2010 年 5 月 28 日退任董事——有資格出席 4 次董事會會議。

5 於 2010 年 12 月 3 日獲委任為成員——未可出席任何委員會會議。

6 於 2010 年 5 月 28 日退任董事——有資格出席 4 次董事會會議及 3 次委員會會議。

7 於 2010 年 2 月 26 日獲委任為提名委員會成員，其後於 2010 年 12 月 3 日退任董事——有資格出席 8 次董事會會議及 2 次委員會會議。

8 於 2010 年 3 月 1 日不再為成員——有資格出席 2 次委員會會議。

9 於 2010 年 12 月 3 日獲委任為董事——有資格出席 1 次董事會會議。

10 於 2010 年 5 月 28 日退任董事——有資格出席 4 次董事會會議、4 次薪酬委員會會議及 3 次企業可持續發展委員會會議。

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

年內服務本公司之董事為凱芝、鄭海泉、張建東、顧頌賢、杜浩誠（於2010年5月28日退休）、方安蘭、范智廉、霍嘉治、馮國綸（於2010年5月28日退休）、紀勤（於2010年12月31日退休）、葛霖勳爵（於2010年12月3日退休）、歐智華、何禮泰、李德麟、駱美思、麥榮恩（於2010年12月3日獲委任）、穆德安爵士（於2010年5月28日退休）、孟貴衍、穆棣、駱耀文爵士、約翰桑頓及韋立新爵士。

董事會於2010年舉行九次會議。載於第26頁的圖表列示各董事於2010年擔任董事或相關委員會成員期間，出席董事會、集團監察委員會、集團風險管理委員會、提名委員會、薪酬委員會及企業可持續發展委員會會議的詳情。由於董事會及薪酬委員會有兩次會議屬臨時召開，並非全部有資格出席會議的董事皆能出席此等會議。

董事會屬下其他委員會在2010年舉行了八次委員會會議，處理獲委任的具體事務。這些會議並未列入在第26頁的圖表。

集團主席及集團行政總裁

集團主席和集團行政總裁各有不同職責，分別由資深全職董事擔任。有關集團主席和集團行政總裁的職責，詳載於下列網站：www.hsbc.com/investor-relations/governance。

范智廉於2010年12月3日接替葛霖勳爵（在2010年11月22日獲封Hurstpierpoint勳爵，下文稱「葛霖勳爵」）出任集團主席，而歐智華於2011年1月1日接替紀勤出任集團行政總裁。

在高級獨立非執行董事的領導下，董事會於本年度上半年全面展開挑選主席繼任人的過程，最後一致決定委任范智廉。在考慮集團主席人選時，提名委員會在外界顧問的協助下，考慮多個因素，包括：須有能力就有關銀行業的未來，特別是以全方位的銀行模式，在全球經營系統重要性金融機構的問題，參與前所未見的監管及公共政策辯論；任此職者須投入全部時間為滙豐服務，並擁有能代表滙豐最高層的個人地位；具備豐富的國際金融服務知識和經驗；在董事會管治和相關群體的聯繫方面有廣泛經驗。提名委員會一致認為，范智廉是集團主席的最佳人選，既符合所有核心標準，並且在2010年內，一直代表董事會與監管機構作多方接觸。

歐智華整個事業生涯曾於亞洲、歐洲及中東為集團服務。董事會認為歐智華為理想的集團行政總裁人選。他在全球逾65個國家或地區開拓及管理業務，並在亞洲工作超過20年，熟知亞洲事務且享有崇高聲譽。歐智華多年來負責管理複雜的風險，並在整個經濟危機期間管理及增強集團的流動資金狀況。他亦負責滙豐於英國、歐洲及中東的業務營運。作為集團行政總裁，歐智華的主要辦公室設於香港。

駱耀文爵士由2010年12月1日起成為副主席。他作為副主席的任務是在董事會會議或股東大會上，擔任集團主席的副手，並協助集團主席履行職責。

董事會深信，以上一致決定的委任符合滙豐的最佳利益。在公司架構頂層，負責董事會運作的職責與經營滙豐業務之行政職責均已清晰劃分。除領導董事會確保其有效履行職責外，集團主席之職責還包括與政府、監管機構及投資者增進關係、領導集團參與制定有關銀行及金融服務業的公共政策及監管改革、維持企業聲譽和文化，以及監察集團行政總裁之表現。

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

董事會的架構平衡及董事的獨立性

董事會由強大陣容的執行董事及非執行董事組成，因此任何個人或小部分人不能控制其決策。鑑於滙豐業務複雜而且地域分布廣泛，非執行董事（尤其是擔任董事會屬下委員會成員的董事）須投放大量時間，故董事會現有規模恰當。

提名委員會定期檢討董事會所需的架構、規模及特質（包括董事的技能、知識及經驗），以恰當處理及充分質詢董事會面對或可能面對的主要風險及決策，並向董事會建議任何變革。提名委員會預備一份潛在候選董事名單，決定人選時須考慮到集團業務的需要和發展，以及現任董事的預期退任日期。

駱耀文爵士為高級獨立非執行董事，於必要時作為其他非執行董事的中介人，領導非執行董事監察集團主席，並確保集團主席和集團行政總裁之間有明確分工。

董事會認為所有非執行董事均有獨立自主的個性及判斷力。董事會確定凱芝、史美倫、張建東、顧頌賢、方安蘭、何禮泰、李德麟、駱美思、孟貴衍、穆棣、駱耀文爵士、約翰桑頓及韋立新爵士具有獨立性。董事會在確定非執行董事的獨立性時，認為服務年期應由其首次獲股東推選為滙豐控股董事的日期起計算。鑑於滙豐業務複雜而且地域分布廣泛，董事過往在附屬公司董事會的服務經驗非常有利，且不會減低其獨立性。董事會在確定每位非執行董事的獨立性時，確認不存在可能會影響董事判斷的任何關係或情況，而即使出現可能會影響董事判斷的任何關係或情況，亦是董事會認為屬於無關重要者。

資料、履任啓導及持續發展

集團公司秘書長為新委任的董事特設全面而正規的履任啓導計劃，尤其著重風險管理系統及內部監控事宜。該等計劃包括與其他董事及高層行政人員進行連串會議，讓新董事獲得所需資料並熟悉滙豐的策略、承受風險水平、運作及內部監控情況。在此過程中，集團公司秘書長會根據個別董事的需要，協調製作發展計劃。各董事獲委任之前，均會全面熟悉有關出任滙豐控股董事之職務及責任。集團亦會安排所有董事參加外界舉辦的座談會及由集團高層行政人員主持的簡報會，讓各董事吸收新資訊，提升技能和知識。

各委員會的新任委員亦獲安排履任啓導計劃，並持續獲得適當的培訓。

董事的培訓與發展採用個人化方式進行。發展計劃及發展活動的紀錄由集團公司秘書長保存，供集團主席對有關董事進行年度評估之用。集團公司秘書長負責協調舉辦所需培訓。提升業務認知程度的重點內部發展計劃，會安排與定期董事會會議一併舉行。董事可從網上取得內部培訓與發展的各種資源。

董事的委任、退任和重選

應提名委員會的建議，並為符合《英國企業管治守則》(於2010年6月29日或之後開始的財政年度取代《企業管治聯合守則》) B.7.1條文，董事會決定，所有董事須每年接受股東重選。因此，所有董事將於應屆股東周年大會上退任；除將會退休的鄭海泉外，各人均將參選連任。

全體董事的簡歷，載於第23至25頁。

企業管治守則

滙豐致力恪守嚴格的企業管治標準。滙豐全年一直遵守英國財務報告評議會(Financial Reporting Council)頒布的《英國企業管治聯合守則》，惟第A.2.2條除外，此乃由於范智廉(曾任財務總監兼風險與監管事務執行董事)在2010年12月3日獲委任為集團主席時並不符合《英國企業管治聯合守則》的獨立性準則。董事會決定委任范智廉的說明詳載於第27頁。滙豐全年一直遵守《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄14《企業管治常規守則》所有適用的條文。《英國企業管治聯合守則》可於www.frc.org.uk查閱，而《企業管治常規守則》可於www.hkex.com.hk查閱。

董事會採納了一套規範董事買賣滙豐集團證券的行為守則。這套行為守則符合英國金管局上市規則所載標準守則，以及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》所載《上市公司董事進行證券交易的標準守則》(「香港標準守則」)，惟香港聯合交易所有限公司已豁免集團嚴格遵守香港標準守則內的若干條款。香港聯合交易所有限公司授出豁免，主要是考慮到英國的認可常規(尤其有關僱員股份計劃的部分)。經具體查詢後，每位董事均確認全年一直遵守規範董事買賣滙豐集團證券的行為守則。

董事會屬下委員會

董事會已設立多個委員會。

集團管理委員會屬於執行管理委員會，經常舉行會議，在董事會直接授權下以一般管理委員會形式運作。集團管理委員會的目標在於推行匯報及監控制度，所有業務部門均須向集團管理委員會的個別成員匯報，集團管理委員會成員則須向集團行政總裁匯報，繼而由集團行政總裁向集團主席匯報。董事會已為集團管理委員會制訂目標及措施，使高級行政人員的工作目標及措施與滙豐整體策略及營運計劃一致。

集團管理委員會的成員包括：執行董事歐智華(主席)、霍嘉治及麥榮恩，以及集團常務總監A Almeida、E Alonso、安思明、N S K Booker、祈偉倫、M M Moses、羅伯恩、郭兆德及王冬勝。

集團管理委員會可就涉及滙豐控股的管理及日常運作事宜行使董事會的權力、權限及酌情權。

集團監察委員會的成員均為獨立非執行董事，負責就滙豐內部監控系統的績效及就財務事宜是否遵循法規以及符合財務報告責任向董事會提供意見。集團監察委員會亦就風險管理及監控以及內部監控負責。

在2010年全年，委員會的成員包括顧頌賢(主席)、方安蘭及駱美思。於2010年3月1日，張建東獲委任為委員會成員接替何禮泰。於2010年7月30日，顧頌賢獲委任為委員會主席接替方安蘭，而方安蘭留任委員會成員。

董事會確定張建東、顧頌賢、方安蘭及駱美思符合美國證交會準則所界定的獨立性，亦可視為《Sarbanes-Oxley法案》第407條所界定的監察委員會之財務專家，具備最近期和相關的財務經驗。

集團監察委員會過往就風險及財務報告提供非執行監察。集團風險管理委員會於2010年2月成立，專注於風險管理，並就有關風險及消除風險而發表更多前瞻性觀點。集團監察委員會目前就風險管理及監控以及內部監控有若干職責，以符合香港及英國的《企業管治守則》。

因此，集團監察委員會與集團風險管理委員會目前在風險方面的職責存在一定程度重疊。例如，集團監察委員會及集團風險管理委員會均會就滙豐的風險管理及內部監控系統的績效作檢討。各委員會正檢討其職權範圍，務求盡量減少重疊。

委員會在2010年召開了六次會議—請參閱第26頁有關各董事出席該等會議的詳情。每次會議後，委員會皆會向董事會匯報其工作情況。

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

載於《2010年報及賬目》第285頁的財務報表附註8披露過去三年來，本公司每年向KPMG Audit Plc及其聯屬機構(統稱「KPMG」)支付的核數及非核數費用分析。

有關集團監察委員會的其他資料，請參閱《2010年報及賬目》第195至197頁。

集團風險管理委員會的成員全部是獨立非執行董事；該委員會負責就重大風險事項向董事會提供意見，並對風險進行非執行監察。在David Walker爵士《有關英國銀行及其他金融業實體企業管治檢討的最終建議》刊發後，委員會於2010年2月成立，以專注於風險管治，並就有關風險及消除風險而提供更多前瞻性的觀點。

過去，集團監察委員會一直對風險及財務報告進行非執行監察。集團監察委員會與集團風險管理委員會現時在有關風險管治及監察事宜及內部控制的職責上有某程度的重疊。各委員會正檢討其職權範圍，務求盡量減少重疊。

集團風險管理委員會的成員包括方安蘭(主席)、顧頌賢、何禮泰及駱美思。

滙豐所有業務或多或少均涉及計量、評估、承擔及管理風險或風險組合。董事會按委員會的建議，確保集團有穩健的風險管治文化，構成集團的風險策略。董事會及委員會確保透過對風險環境持續監察，以及全面評估各類風險及其相互關係，維持穩健的風險管理架構。

委員會在2010年召開了四次會議—請參閱第26頁有關各董事出席該等會議的詳情。每次會議後，委員會皆會向董事會匯報其工作情況。

有關集團風險管理委員會的其他資料，請參閱《2010年報及賬目》第197至201頁。

薪酬委員會的職責及成員名單詳見第31頁的董事薪酬報告摘要。

提名委員會負責掌管董事會的委任程序，以及物色和提名董事人選供董事會批核。向董事會推薦董事人選之前，提名委員會會考慮集團業務需要，評估各董事的才能、知識和經驗，並據此確定所委任人選的職責及需具備的能力。提名委員會根據這些準則來考慮候任人選的條件，並小心確保獲選的董事能夠撥出足夠時間為滙豐服務。候任董事須呈報在外擔任的其他重要職務，並確認有足夠時間履行職責。

在2010年全年，提名委員會的成員為韋立新爵士、方安蘭、駱耀文爵士及何禮泰，全部為獨立非執行董事。葛霖勳爵於2010年2月26日接替韋立新爵士出任提名委員會主席，直至2010年12月3日退任為止，同日范智廉獲委任為集團主席而接任提名委員會主席。葛霖勳爵並無主持任何為任命主席繼任人選而召開的提名委員會會議。挑選集團主席葛霖勳爵繼任人的過程，是在高級獨立非執行董事的領導下進行。

集團根據提名委員會的建議和推薦，委任范智廉為集團主席、歐智華為集團行政總裁及麥榮恩為執行董事。集團已就該等委任事宜聘用外界顧問公司。

委員會在2010年召開了三次會議—董事出席該等會議的詳情見第26頁。每次會議後，委員會皆向董事會匯報其工作。

有關提名委員會的其他資料，見《2010年報及賬目》第201至202頁。

企業可持續發展委員會負責就環境、社會及道德事宜等企業可持續發展政策，向董事會、董事會屬下委員會及行政管理層提供意見。

於2010年，委員會成員為非執行董事穆棟（於2010年5月28日獲委任為主席）、執行董事鄭海泉（於2010年5月28日獲委任）、馮國綸（於2010年5月28日退任）、穆德安爵士（於2010年5月28日退任）及委員會非董事成員GVI Davis、梅爾勳爵及Mary Marsh勳爵。企業可持續發展委員會於2010年舉行了五次會議。第26頁的列表載有董事出席該等會議的詳情。每次會議後，委員會皆向董事會匯報其活動。

有關集團企業可持續發展委員會的其他資料，見《2010年報及賬目》第212至213頁。

社區投資

我們向來致力對經營業務所在的社區作出貢獻。我們的多個主要市場均為新興經濟體系。我們的業務透過納稅為相關主權國家/地區帶來貢獻，同時亦以聘用僱員、培訓、收購及投資的

方式，使當地居民及商業活動受惠。除核心業務外，我們希望透過其社區投資活動，締造社會及經濟機遇。

我們致力教育及環保活動，因為我們認為教育和環保是社區發展的重要基石，亦是經濟增長的先決條件。全球教育活動，如「開創未來」、「財富小天地 JA More Than Money™」及「生態學校」，專注扶助貧困兒童、推廣金融知識及提倡環保教育和認知。我們的旗艦環境計劃稱為「滙豐與氣候夥伴同行」計劃，承諾向氣候組織、守望地球組織、史密森尼熱帶研究中心（Smithsonian Tropical Research Institute）及世界自然基金會撥款1億美元，解決氣候變化問題。

2010年，我們向各社區投資項目合共捐款1.08億美元（2009年：1億美元）。

2010年股息

本公司已分別於2010年7月7日、2010年10月6日及2011年1月12日派發2010年第一、第二及第三次股息，每次均派發每股普通股0.08美元。於2011年2月28日，董事會宣布派發2010年度第四次股息每股普通股0.12美元，以代替末期股息，並將於2011年5月5日以美元、英鎊或港元現金派發，並按2011年4月27日釐定的匯率折算，股東亦可選擇以股代息。由於2010年第四次股息於結算日後宣派，故並未計入為2010年12月31日的應付賬項。2010年12月31日的可供分派儲備為360.13億美元。

6.2厘非累積A系列美元優先股（「A系列美元優先股」）的季度股息為每股15.5美元，相等於每股A系列美國預託股份（每股代表四十分之一股A系列美元優先股）派發股息0.3875美元。此股息已於2010年3月15日、6月15日、9月15日及12月15日分派。

買賣滙豐控股股份

除英國滙豐銀行、HSBC Financial Products (France)及香港上海滙豐銀行（三者均為歐洲經濟區一間交易所的成員）以中介機構身份進行交易外，於截至2010年12月31日止年度內，本公司或任何附屬公司均無買入、賣出或贖回滙豐控股的任何上市證券。

核數師報告

核數師就截至2010年12月31日止年度全部賬目發表無保留意見報告，該報告並未載有《2006年公司法》第498(2)條（會計記錄或報表不足，或賬目與記錄及報表不符）或498(3)條（未能取得所需資料及解釋）所指的聲明。核數師亦根據該法例第496條（董事會報告是否與賬目一致）而發出之聲明發表無保留意見。

董事薪酬報告摘要

滙豐的薪酬策略旨在促進並實現長期的持續良好表現。薪酬應當論功行賞，表現不及格者，絕對不應得到獎勵。獎勵亦須與資產負債表內的相關風險適當配合。

滙豐採用多種方法達致此目標，有關詳情載於第31頁「一般原則」。該等方法包括全面審視財務與非財務表現以釐定獎勵級別、考慮負擔能力（包括資本成本和數量以及流動資金方面的考慮因素）、市場競爭力、以很大程度的遞延方式授出獎勵，且該等遞延獎勵全部附帶撤回條件。薪酬委員會（「委員會」）可全權酌情決定應否撤回獎勵。

我們認為，以上方法有助激勵及獎賞員工爭取持續良好的表現。

2010年的表現

主要成績

儘管某些範疇未能達到既定的長期表現目標，我們仍達到自訂的2010年度財務目標。在集團2010年的表現中，以下各項尤其值得注意：

- 實際基準及列賬基準之除稅前利潤均較2009年錄得良好增長，更勝於2010年初的預期，主要是由於各地區及客戶群的貸款減值及其他信貸風險準備均告減少；
- 新興市場錄得強勁增長，而主要市場的客戶貸款及收入不斷上升；
- 我們的資本比率超出了目標範圍，部分源於利潤對資本的貢獻，但本年度上半年成功發行混合資本證券，足見我們的集資能力強大，亦是原因之一；
- 集團維持高度流動的資產負債，客戶貸款對客戶賬項的比率為78.1%；
- 集團付予股東的股息增加，反映集團創造利潤的能力；
- 但平均股東權益回報為9.5%，低於集團的目標範圍；及
- 收入下降而成本增加，導致成本效益比率由52.0%上升至55.2%。集團正致力將該比率拉回目標水平，同時滿足投資需要，實現未來增長。

集團於2010年的非財務表現目標，亦即高級管理人員的目標，其主要成績概述如下：

- 工作程序的目標著重以效益及指定質素為衡量標準，而這些標準既會影響財務表現，亦可減低風險。我們設定營業虧損佔收入百分比的指標亦已達致；
- 雖然零售及工商業務的經營環境困難，集團在客戶推薦及品牌認受程度的達標方面仍取得進展。個人理財及商務理財業務達到品牌認受程度目標。客戶推薦方面，商務理財業務達標，惟個人理財業務則未能達標；及
- 集團僱員方面，滙豐2010年的僱員投入程度得分未能達標，並且較2009年的得分為低。然而，2010年的僱員投入程度得分超越全球平均標準及環球金融界標準。集團同時達到收入對職員支出比率的目標。

在釐定2010年的薪酬水平時，委員會遵循滙豐的薪酬策略和政策，一如既往的小心維護眾多相關群體，以及更廣泛的外界人士利益，其中包括考慮到集團僱員相對於集團董事及高級行政人員的酬勞和僱用條件。

風險管理

集團於2008年開始以風險管理作為釐定獎勵的考慮因素之一，當時集團風險管理部開始參與審批相關獎勵計劃。其後，在釐定花紅金額時，會加入資本成本的概念，並從集團的環球銀行及資本市場業務部門開始推行，再逐步推廣至滙豐各部門，目前整個集團均沿用此一概念。

由2009年起，集團風險總監就薪酬政策對風險及風險管理的影響，向委員會提供意見。如第31頁「一般原則」所概述，減低風險的目標已被納入目標之內。

滙豐由2010年起採用的承受風險水平架構，概述滙豐於執行其策略時準備承受的風險量及風險類別。這構成滙豐處理業務、風險及資本管理工作的綜合方針，有助我們達致股東權益回報目標。承受風險水平架構由滙豐控股董事會協定，並下達各項業務與各區。該架構為委員會提供審議薪酬的重要考慮因素。此外，審視個人表現時亦會考慮有關信貸、市場、營運及資訊安全風險方面的主要承受風險水平目標，以確保按這些目標衡量，建議的個人薪酬是合適的。

2010年2月，滙豐成立集團風險管理委員會。該委員會就承受風險水平，以及促使獎勵架構與承受風險水平一致而向董事會提供意見。集團風險管理委員會就有關獎勵架構內風險相關的環節收集資料，並提呈討論。集團風險總監定期向集團風險管理委員會報告，並出席集團風險管理委員會的會議。

監管

2010年，監管環境進一步發生重大變化。然而，有關法規如何在全球實施的問題，仍有重大分歧，並且為業務遍及全球87個國家及地區的滙豐帶來重大挑戰。為了實現長期的持續良好表現，我們必須制訂具市場競爭力的薪酬，藉以吸引、激勵及挽留優才和勤勉盡職的僱員。

我們力使薪酬政策與新的監管措施及股東利益保持一致，並且確定滙豐在薪酬方面已完全遵守金融穩定委員會及英國金融服務管理局（「英國金管局」）的指引和規則。

高級管理層變動

於2010年9月，我們宣布集團主席葛霖勳爵將於2010年12月3日退任集團職務，而集團行政總裁兼香港上海滙豐銀行有限公司主席紀勤則將由2010年12月31日起退任集團行政總裁，但會繼續向集團提供顧問服務，直至他於2011年3月31日退休為止。其後，紀勤將擔任集團外聘顧問，直至2011年6月30日為止。與執行董事有關的上述職務繼任情況載列如下。

范智廉獲委任為集團主席，由2010年12月3日起生效。他將繼續常駐倫敦。

歐智華獲委任為集團行政總裁兼香港上海滙豐銀行主席，由2011年1月1日起生效。為配合集團於2009年9月確立的政策，他的主要辦公室設於香港。

霍嘉治獲委任為歐洲、中東、非洲、拉丁美洲主席、工商業務主席兼英國滙豐銀行有限公司主席，由2011年1月1日起生效。他將從香港移駐倫敦辦公。

麥榮恩獲委任為執行董事兼集團財務董事，由2010年12月3日起生效。他將從香港移駐倫敦辦公。

2011 年的工作

一如 2010 年所公布，委員會正考慮滙豐在獎勵長期持續良好表現方面，如何繼續令股東與高級管理層的利益更趨一致。委員會現正就此課題與主要股東進行諮詢。經諮詢後，集團策略如有任何重大改變，將於公司 2011 年股東周年大會通告隨附的主席函件中，向股東闡述有關詳情。

薪酬委員會 — 成員和顧問

委員會定期召開會議，討論人力資源事宜，當中涉及僱用條件、薪酬及退休福利。委員會在董事會授予之職權範圍內，負責批准集團的薪酬政策，當中考慮整個集團的酬勞及僱用條件，包括花紅計劃、股份計劃、其他長期獎勵計劃及集團執行董事與其他高層人員之個人薪酬福利，包括所有身居要職及對滙豐的風險狀況具影響力的僱員。所有董事均沒有參與釐定他們本人之薪酬。

於 2010 年，顧頌賢、李德麟、孟貴衍及約翰桑頓擔任委員會成員。穆德安爵士於 2010 年 5 月 28 日退任滙豐控股董事，不再

擔任委員會成員及主席。2010 年 5 月 28 日，約翰桑頓獲委任為委員會主席。

委員會於 2010 年共舉行了九次會議。每次開會後，委員會均向董事會匯報工作情況。委員會的職權範圍可於 www.hsbc.com/boardcommittees 查閱。

於 2010 年，委員會獲美國德勤提供有關行政人員薪酬事宜的獨立意見，並獲 Towers Watson 提供薪酬數據。該兩家公司也各自向集團旗下公司提供其他顧問服務。其他顧問機構亦會不時受聘為特定事宜提供意見。展望未來，委員會已同意僅於必要時獲取顧問的服務，且該等顧問須與公司顧問區分。年內，集團行政總裁定期向委員會作出簡報；而委員會亦向集團常務總監（人力資源）A Almeida、集團員工表現及獎勵事務主管 T Roberts，以及集團風險總監羅伯恩徵詢意見。

一般原則

我們推行全球獎勵策略，作為委員會於年內履行責任的機制。

滙豐獎勵策略	如何達致
全方位計量表現	<ul style="list-style-type: none"> 我們參考整體均衡評分記錄機制所訂立的清晰及相關目標，進行表現評估。根據此機制，目標分為四類：財務、程序（包括減低風險措施）、客戶及僱員。我們非常重視效益及風險目標與財務目標。至於吸納客戶及我們人力資本生產力的目標，亦是集團持續財務表現與中短期發展之關鍵。
以整體薪酬福利為重點，並按表現計算酬勞	<ul style="list-style-type: none"> 獎勵方式為固定薪酬結合按表現計算的酬勞（薪金、花紅、其他長期獎勵）。按表現計算的酬勞按短期及長期表現計算。酬勞中與表現有關的部分佔執行董事整體薪酬福利相當大部分，同時在固定與按表現計算的部分之間保持適當的平衡。根據此薪酬架構，表現較佳者的整體薪酬福利有機會達到市場最高四分一的水平。
個人獎勵與集團表現及股東利益保持一致	<ul style="list-style-type: none"> 主要以滙豐控有限股份獎勵形式，來遞延支付大部分按表現計算的酬勞，是將受賞者與集團未來的表現掛鉤，並挽留重要人才。就守則職員（定義見英國金管局之規則）而言，在按表現計算的遞延酬勞中，50% 乃以遞延現金方式發放。 執行董事及其他高級行政人員須遵守擁有股份的指引。
以具競爭力與成本效益的薪酬福利吸引並挽留員工	<ul style="list-style-type: none"> 整體薪酬福利（薪金、花紅、長期獎勵及其他福利）與滙豐經營業務所在各市場的相若機構比較下，具有競爭優勢。
有效管理風險	<ul style="list-style-type: none"> 運用酌情權評估表現達標的程度，而不採用公式法，因後者的性質可能助長承擔不適當的風險。 衡量表現時，綜合採用承受風險水平架構所指的定量和定質指標，並加入風險作為考慮因素。 衡量負擔能力（包括資本成本與數量、流動資金等考慮因素）。 由 2010 年起授出的有限股份獎勵，及由 2011 年起授出的遞延現金獎勵，在實際授出前，全部附帶撤回條件。
相關群體之利益	<ul style="list-style-type: none"> 在考慮股東利益時，一併考慮廣泛的環境及社會因素。 考慮集團僱員相對於集團董事及高級行政人員的酬勞和僱用條件。

執行董事薪酬

下表列示滙豐對執行董事薪酬福利各個部分的政策和目的。

部分	發放方式	政策	目的	時間
固定基本薪金	<ul style="list-style-type: none"> 現金 每月 退休金 	<ul style="list-style-type: none"> 每年檢討 	<ul style="list-style-type: none"> 就職位和相對責任，釐定具市場競爭力的薪酬 	<ul style="list-style-type: none"> 年內支付
按表現計算的周年花紅	<ul style="list-style-type: none"> 含非遞延和遞延部分 (見下文) 	<ul style="list-style-type: none"> 最多相當於薪金四倍的周年花紅獎勵總額 (包括現金和遞延部分) 全權酌定 	<ul style="list-style-type: none"> 反映在均衡評分記錄機制、承受風險水平架構、我們的絕對業績表現及與同業比較的相對業績表現，以及具競爭力的市場慣例下，個人和集團達到年度目標的程度 	<ul style="list-style-type: none"> 於下個財政年度授出獎勵
周年花紅 (非遞延)	<ul style="list-style-type: none"> 現金或滙豐股份計劃下的有限制股份獎勵 不享有退休金 	<ul style="list-style-type: none"> 按表現計算之非遞延薪酬最少 50% 為有限制股份，符合英國金管局的規定 按表現計算的股份薪酬附帶六個月禁售期 		<ul style="list-style-type: none"> 於下個財政年度授出獎勵
周年花紅 (遞延)	<ul style="list-style-type: none"> 遞延現金或滙豐股份計劃下的有限制股份獎勵 不享有退休金 	<ul style="list-style-type: none"> 按表現計算的薪酬中，有 40%-60% 在三年期內遞延發放，符合英國金管局的規定 按表現計算之遞延薪酬中，最少 50% 為有限制股份獎勵，符合英國金管局的規定 按表現計算的股份薪酬附帶六個月禁售期 33% 於授出日期起計第一及第二個周年日實際授出，其餘 34% 則於第三個周年日實際授出¹ 	<ul style="list-style-type: none"> 見上文 亦附帶禁售條件並使僱員利益與股東利益更趨一致 	<ul style="list-style-type: none"> 於下個財政年度授出獎勵
業績表現股份	<ul style="list-style-type: none"> 滙豐股份計劃下授出的業績表現股份獎勵 不享有退休金 	<ul style="list-style-type: none"> 授出當時的面值最高可達薪金的七倍 是否實際授出獎勵乃按三項獨立的業績表現衡量基準釐定 (相對股東總回報 (「TSR」) (40%)、經濟盈利 (40%) 及每股盈利增長 (「EPS」) (20%))，並最終取決於委員會判斷業績是否「持續改善」 在三年業績計算期內衡量表現是否符合條件 每年檢討表現目標，確保這些目標仍然適當及具挑戰性，或考慮日後是否需要重訂該等目標 	<ul style="list-style-type: none"> 反映滙豐的長期相對及絕對業績表現，而衡量標準則包括：創造股東價值的外在因素、投入滙豐的資本所得回報高於基準回報的程度，以及直接反映為股東所賺取的利潤的指標 獎勵能使股東價值持續增長的僱員並使僱員利益與股東利益更趨一致 	<ul style="list-style-type: none"> 通常於下個財政年度授出獎勵
福利退休金	<ul style="list-style-type: none"> 遞延現金或現金津貼 	<ul style="list-style-type: none"> 按薪金百分比計算的僱主供款 	<ul style="list-style-type: none"> 提供具市場競爭力的退休後福利 	<ul style="list-style-type: none"> 年內支付或累計
其他福利	<ul style="list-style-type: none"> 實物福利或現金津貼 不享有退休金 	<ul style="list-style-type: none"> 福利包括提供醫療保險、其他保險、會計諮詢及旅遊支援 	<ul style="list-style-type: none"> 提供具市場競爭力的福利 	<ul style="list-style-type: none"> 年內收取

¹ 例外情況，向鄭海泉發放的 2010 年獎勵，將由授出日期起計三年後實際授出。

財務報表摘要 | 董事薪酬報告摘要 (續)

為確保執行董事的薪酬福利在我們與對手爭聘行政優才之時，具備市場競爭力，委員會以指定薪酬對比組合作為市場數據的參考。此組合由九間環球金融服務機構組成，包括：西班牙國家銀行、美國銀行、巴克萊集團、法國巴黎銀行集團、花旗集團、德意志銀行、摩根大通、渣打銀行及瑞士銀行。選擇此等公司是基於它們的業務範疇、規模及跨國地域覆蓋大致相同，委員會並會每年檢討此等公司是否仍可繼續與集團相對比。

釐定執行董事的整體薪酬福利（薪金、花紅，以及預期的長期獎勵價值）時，會在年度均衡評分記錄架構下，綜合考慮各項

財務及非財務表現目標，從而評估集團的表現及個人的表現。其中的年度目標乃從中期策略方案中制訂。

上述方法適用於所有執行董事，但不包括集團主席范智廉（他由2011年起將不再收取周年花紅，預期亦不會獲授業績表現股份獎勵）及歐智華（他於2010年的按表現計算報酬安排是根據批發銀行市場慣例計算）。由2011年起，歐智華將獲得與其他執行董事相同的安排。

執行董事於2010年的酬金和薪酬

根據英國《2006年公司法》第421條及《2008年中大型公司與集團（賬目及報告）規例》（The Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008）披露的2010年滙豐控股集團主席及執行董事之酬金如下：

千英鎊	鄭海泉		范智廉		霍嘉治		紀勤 ¹		葛霖勳爵 ²		歐智華		麥榮恩 ³	
	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年
薪金	775	769	845	700	820	662	1,164	1,070	1,160	1,250	800	800	57	-
津貼 ⁴	193	191	434	394	-	-	421	548	31	8	154	8	36	-
實物福利 ⁵	311	663	8	8	629	437	430	57	3	4	17	18	27	-
花紅 ⁶	284	-	1,805	-	1,385	-	2,824	-	-	-	2,934	-	24	-
酬金總計	1,563	1,623	3,092	1,102	2,834	1,099	4,839	1,675	1,194	1,262	3,905	826	144	-
千美元														
酬金總計	2,414	2,532	4,775	1,719	4,377	1,714	7,473	2,613	1,844	1,969	6,031	1,288	222	-

根據英國上市規則披露的2010年滙豐控股集團主席及執行董事之整體薪酬福利如下：

千英鎊	鄭海泉		范智廉		霍嘉治		紀勤 ¹		葛霖勳爵 ²		歐智華		麥榮恩 ³	
	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年	2010年	2009年
薪金、津貼及實物福利	1,279	1,623	1,287	1,102	1,449	1,099	2,015	1,675	1,194	1,262	971	826	120	-
花紅 ⁷	711	1,240	2,800	2,100	1,808	1,908	3,800	4,000	-	-	5,200	9,000	61	-
整體薪酬福利	1,990	2,863	4,087	3,202	3,257	3,007	5,815	5,675	1,194	1,262	6,171	9,826	181	-
千美元														
整體薪酬福利	3,073	4,466	6,312	4,995	5,030	4,691	8,980	8,852	1,844	1,969	9,530	15,327	280	-

上述各表的不同是由於英國《2006年公司法》及英國上市規則的不同釋義所致。根據英國《2006年公司法》及英國上市規則計算的花紅組成部分的註釋，分別載於附註6及7。

1 於2010年12月31日退任滙豐控股集團行政總裁及董事。於2011年3月31日退任集團職務。

2 於2010年12月3日退任滙豐控股集團主席及董事。

3 於2010年12月3日獲委任為滙豐控股董事。

4 津貼包括撥入個人退休金安排的行政人員津貼及公司汽車津貼。

5 實物福利包括提供醫療保險、其他保險、會計諮詢及旅遊支援。鄭海泉、霍嘉治及紀勤收取房屋及其他實物福利，此等福利在他們受聘的地方屬常規福利。麥榮恩移駐倫敦，並與其家人一起獲提供臨時住處，以及其他常規的搬遷福利。

6 如適用，花紅包括：(i) 於2010年3月就2009年度花紅授出的獎勵，已全部遞延為滙豐控股有限股份獎勵；就此等獎勵，我們將於2011年3月1日實際授出滙豐控股有限股份獎勵中33%之估計貨幣價值，詳情如下：范智廉（685,000英鎊）、霍嘉治（662,000英鎊）、紀勤（1,304,000英鎊）及歐智華（2,934,000英鎊）；及(ii) 2010年業績計算年度的周年花紅中，有40%並非遞延性質。非遞延花紅一半將以現金支付，一半則以滙豐控股有限股份方式發放（附帶六個月禁售期）。詳情載於第32頁。

7 2010年度花紅包含遞延及非遞延花紅，詳情載於第32頁。

紀勤於2011年退休

紀勤將按其現有報酬安排繼續工作，直至2011年3月31日退休為止；然而，他將無資格獲發2011年的任何花紅。紀勤將獲支付1,027,500英鎊，而集團亦將代表他作出一筆等同於401,250英鎊的退休金供款，以替代終止服務合約所需的餘下九個月通知期。紀勤退休後，將向滙豐提供顧問服務，由2011年4月1日起為期三個月，顧問費20萬英鎊，他擬將顧問費捐作慈善用途。按照我們的披露常規，該等金額亦將於2011年董事薪酬報告中作全面披露。

薪金

鑑於職責大增，並為維持及加強同心同德的行政團隊，兩名執行董事的薪金由2010年2月1日起有所調整，使范智廉、歐智華及霍嘉治的薪金相等。此外，由2010年起，范智廉、霍嘉治及歐智華的僱主退休金供款或行政人員津貼亦同樣按基本薪金的50%計算。

於獲委任為集團主席時，范智廉的薪金增加至150萬英鎊，由2010年12月3日起生效。

於獲委任為集團行政總裁時，歐智華的薪金增加至125萬英鎊，由2011年1月1日起生效。

於獲委任為歐洲、中東、非洲、拉丁美洲主席、工商業務主席及英國滙豐銀行有限公司主席時，霍嘉治的薪金增加至975,000英鎊，由2011年1月1日起生效。

麥榮恩於2010年12月3日獲委任為執行董事，基本薪金為70萬英鎊，亦將收取相等於薪金50%的行政人員津貼，以代替退休金。

除此之外，並無其他有關執行董事薪金上調的建議。

周年花紅

按2010年表現向執行董事授出的獎勵中將有60%為遞延部分，40%則為非遞延部分（歐智華除外，他的安排請參見下文）。

遞延及非遞延部分的50%將為滙豐股份計劃下發行的有限制股份。其餘50%則將以現金發放。第32頁「執行董事薪酬」載述的實際授出政策，將適用於遞延獎勵。

應歐智華的要求，他將獲得2010年度周年花紅，全部遞延收取有限制股份。該獎勵的實際授出政策，與適用於其他執行董事的遞延獎勵政策相同。

向前集團行政總裁紀勤及向集團主席范智廉（就他先前擔任集團財務總監兼風險與監管事務執行董事的職責）授出獎勵，是基於均衡評分記錄機制及承受風險水平架構下集團的整體成就。2010年業績顯示，儘管除稅後利潤及股東權益回報低於我們的目標範圍，但均有所上升，且核心第一級資本狀況穩健。貸款減值準備佔營業收益總額之百分比下降，而公司的經濟盈利狀況雖仍處於整體不利狀況，但有所改善。自去年起，集團的營業虧損減少；至於集團的僱員投入指數雖按年下降，但排位仍在業內前列。由2011年起，范智廉將不再收取周年花紅。

向集團行政總裁歐智華授出獎勵，是基於他先前擔任歐洲、中東和環球業務主席職務時的整體卓越成就。他主理的業務之除稅前利潤輕微減少，但此乃在困難市況下錄得。然而，本年度營運虧損大幅減少，貸款減值準備佔營業收益總額之百分比亦大幅下降。

向滙豐銀行（中國）有限公司董事長鄭海泉授出獎勵，是基於他確保了中國內地持續實現策略發展，表現出色。

向霍嘉治授出獎勵，是基於他先前擔任集團個人理財、工商業務及保險業務主席職務時的整體成就。所有地區的除稅前利潤及股東權益回報均較去年上升。然而，營業虧損較去年增加，導致他負責的業務範疇的成本效益下降。

向麥榮恩授出獎勵，是基於其先前擔任亞太區財務總監職務時的整體成就。

花紅獎勵

	2010年表現 ¹				2009年表現		2008年表現	
	非遞延		遞延		現金 千英鎊	有限制股份 千英鎊	現金 千英鎊	有限制股份 千英鎊
	現金 千英鎊	有限制股份 千英鎊	現金 千英鎊	有限制股份 千英鎊				
鄭海泉	142	142	213	213	-	1,240	-	1,639
范智廉 ²	560	560	840	840	-	2,100	-	-
霍嘉治	362	362	542	542	-	1,908	-	1,655
紀勤 ^{2,3}	760	760	1,140	1,140	-	4,000	-	-
葛霖勳爵 ⁴	-	-	-	-	-	-	-	-
歐智華 ^{2,5}	-	-	-	5,200	-	9,000	-	-
麥榮恩 ⁶	12	12	18	18	-	-	-	-

1 按2010年表現發放的獎勵，將按第32頁所述方式授出。

2 范智廉、紀勤及歐智華提出放棄收取2008年度的花紅。

3 紀勤已表示，待股份發放後，他將於2013年之前作慈善捐獻，捐款總額最多相當於他按2009年表現獲獎勵的花紅金額。

4 集團按該位前集團主席要求，不考慮向他發放2010年、2009年及2008年度的周年花紅。

5 歐智華已提出，在標準的實際授出及禁售期規限之下，將他按2010年表現獲發放的獎勵全部遞延為有限制股份。

6 於2010年12月3日獲委任為滙豐控股董事。

業績表現股份

自 2008 年以來，集團並無授出業績表現股份獎勵，而集團至今亦並無建議授出獎勵。待第 31 頁所述目前就經修訂方法向股東的諮詢結束後，獎勵有可能考慮於 2011 年較後日期發放。

於 2004 年、2005 年、2006 年及 2007 年授出（及於 2007 年、2008 年、2009 年及 2010 年測試）的業績表現股份獎勵，其實際授出的平均值為其面值之 26.88%。2007 年授出的獎勵未能符合每股盈利條件，但卻符合股東總回報（「TSR」）條件；因此，已實際授出獎勵的股東總回報部分為 75.6%（佔整體獎勵的 37.8%）。2008 年授出的獎勵未能符合每股盈利或經濟盈利的衡量指標。至於實際授出獎勵之中，股東總回報部分會佔若干比例，將於 2011 年 3 月 25 日，三年比較期結束後釐定。

表現條件詳情

在滙豐股份計劃下授出業績表現股份獎勵作為長期獎勵時，相關業績表現衡量基準詳述如下。

是否實際授出獎勵乃按三項獨立的業績表現衡量基準釐定，並最終取決於委員會判斷業績是否「持續改善」。集團三項衡量基準分別為：相對股東總回報（獎勵的 40%）、經濟盈利（40%）及每股盈利增長（20%）。

該等基準可用作衡量我們的長期相對及絕對業績表現，而衡量標準則包括：創造股東價值的外在因素、投入滙豐的資本所得回報較基準回報優勝的程度，以及直接計算為股東所賺取的利潤。

委員會只會在確信我們的財務業績由授出日期起一直有改善，方會實際授出獎勵。

在三年業績計算期內，會衡量是否符合表現條件，否則獎勵即會作廢。下文所述表現的衡量方法及目標適用於 2008 年最後授出的獎勵。

股東總回報獎勵

股東總回報表現的衡量方法是與對比組合的表現比較，該對比組合包括全球最大型的國際銀行，以及在區域及 / 或地區業務方面與我們競爭的其他銀行。該等銀行包括：

股東總回報對比組合	
AGEAS	工商銀行
巴西布拉德斯科銀行	Itau Unibanco
西班牙國家銀行	摩根大通
美國銀行	萊斯銀行集團
中國銀行	澳洲國家銀行
巴克萊集團	加拿大皇家銀行
BBVA	蘇格蘭皇家銀行
法國巴黎銀行集團	法國興業銀行
花旗集團	渣打銀行
瑞信集團	瑞士銀行
星展集團	意大利聯合信貸銀行
德意志銀行	富國銀行

於 2008 年，HBOS 及美聯銀行與對比組合中的其他銀行合併，而富通銀行餘下的銀行業務又於 2009 年內，由對比組合中的現有成員法國巴黎銀行集團收購。倘為 2008 年授出的獎勵，由收購當日起計的表現將以收購者的表現為準。此計算方法保留了合併企業的自由流通市值（「FFMC」）權數。委員會認為對比組合仍具備龐大的規模，足可提供有效的統計數據，因此無需加入任何銀行以作替補。

實際授出的股東總回報獎勵百分比，將按下表釐定：

如滙豐的股東總回報表現較下列百分比的公司優勝	實際授出的股東總回報獎勵比例 ¹
自由流通總市值的 75%	100%
自由流通總市值的 50%	20%
少於自由流通總市值的 50%	零

¹ 如滙豐的業績表現處於兩個遞增級別的中間，將按直線基準實際授出此部分 20% 至 100% 的獎勵。

經濟盈利獎勵

經濟盈利（「EP」）為投入資本回報與集團資本成本基準兩者的平均年度差額，並以百分比呈列。

於 2008 年授出的獎勵，其資本成本基準為 10%。投入資本回報是根據股東應佔利潤計算。實際授出的經濟盈利獎勵百分比將按下表釐定：

三年的平均年度經濟盈利	實際授出的經濟盈利獎勵比例 ¹
8% 或以上	100%
少於 3%	零

¹ 如滙豐的業績表現處於兩個遞增級別的中間，將按直線基準實際授出此部分 0% 至 100% 的獎勵。

每股盈利獎勵

每股盈利增長的計算方法為以點對點方式，比較業績計算期內第三個財政年度的每股盈利與授出獎勵前一年的每股盈利。

與基準年每股盈利比較的第三年每股盈利增長	實際授出的每股盈利獎勵比例 ¹
28% 或以上	100%
16%	20%
少於 16%	零

¹ 如滙豐的業績表現處於兩個遞增級別的中間，將按直線基準實際授出此部分 20% 至 100% 的獎勵。

如有任何事件導致委員會認為釐定業績表現的條件不公平或不可行，委員會保留權利以其認為適當之方式，修改、放寬或豁免這些條件。

倘參與計劃之人員不幸身故，全部獎勵會即時實際授出。如參與計劃的人員被公司裁退、因受傷或健康欠佳而退休，及如所屬公司不再為滙豐成員機構而不再受聘於滙豐，而表現條件又已達致，則獎勵一般會在實際授出期屆滿時，按時間比例實際授出。

倘控制權變換，獎勵一般會在表現條件已經達致的情況下，按時間比例即時實際授出。若參與人員因故被滙豐解聘或自動辭職，獎勵一般會作廢。在上述所有情況下，委員會均可酌情作出公平合理的安排。

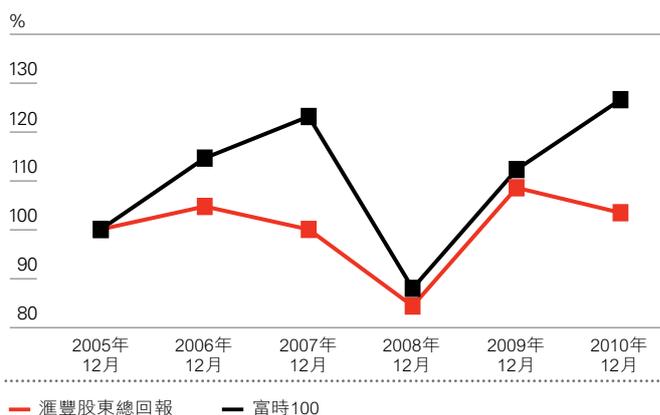
資金

滙豐股份計劃規定的攤薄限額，符合英國保險商協會的指引要求。至今，所有按滙豐股份計劃實際授出的業績表現股份及有限股份獎勵，均已透過轉撥現有股份支付。為增加額外的核心第一級資本及在滙豐內部保留資金，董事會同意自2011年起，若職員福利信託基金持有之股份不足以應付實際授出有限股份及業績表現股份獎勵的需要，可透過發行新股以應需求。

股東總回報

根據《2008年中大型公司與集團（賬目及報告）規例》，右圖顯示於截至2010年12月31日止五年期內，與富時100指數比較的股東總回報表現。選用富時100指數，是因該指數是市場公認具廣泛代表性的股市指數，而滙豐控股亦是富時100指數成分股之一。

滙豐股東總回報與富時100指數的比較



資料來源：國際數據公司

退休金

執行董事的正常退休年齡為65歲（惟鄭海泉除外，因遵照本地法例，並無列明其退休年齡）。各執行董事於2010年的退休金權益，詳載於第37頁。

服務合約

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

姓名	合約生效日期 (自動續約)	通知期 (董事及滙豐)	公司在並無給予通知或理由下終止合約的賠償
鄭海泉	2010年3月15日	12個月	支付相等於基本薪金、退休金權益及其他福利的代通知金。
范智廉	2011年2月14日	12個月	支付相等於基本薪金、退休金權益及其他福利的代通知金。
霍嘉治	2011年2月14日	12個月	支付相等於基本薪金、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格在終止僱傭關係（非因該行政人員辭職或公司行使合約權利終止聘用該行政人員）時收取花紅。
紀勤 ¹	2010年2月26日	12個月	支付相等於基本薪金、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格收取花紅，按不少於先前兩年所收取花紅的平均金額，並且就直至合約終止前任何未滿一年的工作天數按比例計算。
葛霖勳爵 ²	2008年2月28日	12個月	支付相等於基本薪金、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格收取花紅，按不少於先前兩年所收取花紅的平均金額，並且就直至合約終止前任何未滿一年的工作天數按比例計算。
歐智華 ³	2011年2月10日	12個月	支付相等於基本薪金、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格在終止僱傭關係（非因該行政人員辭職或公司行使合約權利終止聘用該行政人員）時收取花紅。
麥榮恩 ⁴	2011年2月4日	12個月	支付相等於基本薪金、退休金權益及其他福利的代通知金。合資格在終止僱傭關係（非因該行政人員辭職或公司行使合約權利終止聘用該行政人員）時收取花紅。

1 於2010年12月31日退任集團行政總裁及滙豐控股董事。

2 於2010年12月3日退任集團主席及滙豐控股董事。

3 作為代通知金一部分的其他福利並不包括在香港提供的住處和汽車。

4 於2010年12月3日獲委任為滙豐控股董事。

非執行董事

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

- 2011年—凱芝、顧頌賢、何禮泰、李德麟及穆棣；
- 2012年—張建東、駱美思、駱耀文爵士、約翰桑頓及韋立新爵士；及
- 2013年—方安蘭及孟貴衍。

史美倫獲委任為非執行董事，由2011年3月1日起生效。倘若她於2011年股東周年大會上獲股東重選連任，她的任期將於2014年屆滿。

袍金

集團會定期檢討非執行董事袍金，並與其他規模相若的大型國際企業作比較。現時的袍金（於2006年獲股東批准）為每年65,000英鎊。經考慮全面綜合數據，現時非執行董事的袍金明顯低於其他主要英國公司的董事袍金水平。因此，於2011年股東周年大會上將尋求股東批准由2011年1月1日起，將非執行董事的袍金上調至每年95,000英鎊。高級獨立非執行董事的袍金則為每年3萬英鎊。此外，非執行董事如擔任董事會屬下委員會成員，將收取下列袍金：

董事會屬下委員會年度袍金¹

	主席 千英鎊	成員 千英鎊	2010年內舉行 會議（次數）
集團監察委員會	40	20	6
集團風險管理委員會	40	20	4
薪酬委員會	40	20	9
提名委員會	30	20	3
企業可持續發展委員會	30	20	5

1 董事會將考慮調高於2011年擔任董事會屬下委員會成員的袍金。

2010年向每名滙豐控股非執行董事支付的袍金總額，為按英國《2006年公司法》支付之酬金，詳情如下：

支付予非執行董事的袍金

	2010年 千英鎊	2009年 千英鎊
凱芝	65	65
張建東 ¹	112	89
顧頌賢	130	105
杜浩誠 ²	27	65
方安蘭	152	135
馮國綸 ^{2,3}	54	132
何禮泰	105	105
李德麟	85	85
駱美思	102	82
穆德安爵士 ²	51	125
孟貴衍	85	85
穆棣	91	85
駱耀文爵士	115	115
約翰桑頓 ⁴	1,068	1,040
韋立新爵士	87	95
總計	2,329	2,408
總計（千美元）	3,597	3,756

1 包括擔任恒生銀行有限公司非執行董事及監察委員會成員之袍金。

2 於2010年5月28日退任董事。

3 包括擔任香港上海滙豐銀行有限公司非執行副主席之袍金。

4 包括擔任北美滙豐控股有限公司非執行主席之袍金。

退休金

鄭海泉參加香港特別行政區強制性公積金（「強積金」）計劃，並於2010年收取相等於基本年薪25%的行政人員津貼（扣除僱主及僱員就強積金作出的強制性供款），撥作他的個人退休金安排（231.3萬港元）。2010年內，集團為鄭先生作出的強積金僱主供款為1.2萬港元。

范智廉於1月收取基本薪金55%的行政人員津貼，以代替個人退休金安排。由2010年2月1日起，這項津貼已削減至基本薪金的50%。這項行政人員津貼於2010年全年達425,224英鎊。

霍嘉治於2010年1月收取基本薪金40%的僱主供款，撥入個人退休金計劃。由2010年2月1日起，霍嘉治先生收取基本薪金50%的僱主供款，撥入退休金計劃。這項僱主供款於2010年全年達404,319英鎊。

紀勤於2010年1月1日至2010年1月25日期間，收取基本薪金50%的行政人員津貼，以代替退休金。由2010年1月26日起，紀勤先生收取基本薪金50%的僱主供款，撥入退休金計劃。這項僱主供款於2010年全年達560,486英鎊。

葛霖勳爵於2006年4月5日不再參加英國滙豐銀行（英國）退休金計劃。由2006年4月6日起，葛霖勳爵有權在僱主供款退休福利計劃下享有相關的福利，這連同他在英國滙豐銀行（英國）退休金計劃下可享有的福利，使葛霖勳爵於可供計算退休金的服務期內，每年可得到相當於可供計算退休金年薪的三分之一，作為他的退休福利。葛霖勳爵於2010年12月3日退休，並由2010年12月4日起收取退休金。

歐智華於2010年1月收取基本薪金30%的僱主供款，撥入個人退休金計劃。由2010年2月1日起，歐智華先生的退休金安排增至基本薪金的50%。這作為基本薪金30%的僱主供款予以支付，撥入歐智華先生的個人退休金計劃，他並收取基本薪金20%的行政人員津貼。僱主供款及行政人員津貼於2010年全年達386,667英鎊。

麥榮恩由2010年12月3日獲委任為執行董事起，收取相等於基本薪金50%的行政人員津貼，以代替退休金（截至2010年12月31日止期間為28,269英鎊），撥作他的個人退休金安排。

界定福利退休金安排

	於2010年 12月31日 應計之 年度退休金 千英鎊	2010年 應計退休金 增額 千英鎊	2010年 應計退休金 增額 (撇除任何 計及通脹 的增幅) 千英鎊	於2009年 12月31日 應計之 年度退休金 ¹ 千英鎊	於2010年 12月31日 應計退休金 之轉撥價值 ¹ 千英鎊	2010年 應計退休金 轉撥價值 之增額 (扣除個人 供款) ¹ 千英鎊	於2010年 12月31日 有關2010年 應計退休金 增額(撇除 任何計及通脹的 增幅)之轉撥價值 (扣除個人供款) ¹ 千英鎊
霍嘉治 ²	283	13	13	4,863	4,974	111	201
葛霖勳爵 ³	-	38	5	19,119	-	381	-

1 轉撥價值乃指滙豐的退休金負債，而非已付或應付予有關人士之金額；故轉撥價值不應計入年度薪酬。

2 霍嘉治於2008年11月30日不再根據國際僱員退休福利計劃(「ISRBS」)計算應計退休金，以及開始遞延發放退休金的日期。於2010年1月1日，他的應計退休金並無因計及通脹而獲上調。於2010年12月31日，ISRBS仍有一項或有配偶退休金責任，每年金額相等於129,900英鎊。

3 葛霖勳爵於2010年12月3日退任董事，並由2010年12月4日起收取他的退休金。

2010年，集團曾向六名滙豐控股前任董事支付下表所列未置存基金之退休金，惟已就此作出撥備。

鄧百治和卞毅琛爵士為英國滙豐銀行有限公司前任董事，其退休金已由該行支付。康思賢為法國滙豐前任董事，其退休金已由該行支付。2010年，該等退休金的英鎊價值並無增加。

	2010年 英鎊	2009年 英鎊
顏卓賢	101,858	101,858
康思賢	237,662	247,115
鄧百治	146,507	146,507
葛霖勳爵	2,992	-
卞毅琛爵士	61,095	61,095
浦偉士爵士	107,827	107,827
	657,941	664,402

股份計劃

於2010年12月31日，下表所列各董事持有其名字旁所示的認股權及業績表現股份與有限制股份獎勵，可用以認購所示數目的滙豐控股普通股。

滙豐控股儲蓄優先認股計劃

每股面值0.5美元之滙豐控股普通股

	授出日期	行使價	行使期		於2010年 1月1日	於2010年 12月31日
			開始日期 ¹	截止日期		
范智廉	2007年4月25日	6.1760 英鎊	2012年8月1日	2013年1月31日	2,650	2,650
霍嘉治	2009年4月29日	3.3116 英鎊	2014年8月1日	2015年1月31日	4,529	4,529
麥榮恩	2008年4月30日	11.8824 美元	2011年8月1日	2012年1月31日	1,531 ²	1,531

滙豐控股儲蓄優先認股計劃為全體僱員的優先認股計劃。根據此等計劃，合資格之滙豐僱員可獲授認股權，以購入滙豐控股普通股。僱員可於一年、三年或五年期間每月作出上限為250英鎊(或等值金額)的供款，而這些供款可由僱員選擇於有關儲蓄合約生效後一周年、三周年或五周年當日用以行使認股權。此等計劃之目的為使僱員的利益與股東的利益更趨一致，因此，認股權的行使並不受任何表現條件規限。認股權乃以無代價授出，可按最接近要約日期前五個營業日普通股的平均市價折讓20%行使。年內並無認股權失效。尚未行使之認股權並無附帶任何行使的表現條件，而自從授出獎勵以來，有關條款及條件並無任何變更。於2010年12月31日，每股普通股之市價為6.511英鎊。年內每股普通股之最高市價為7.404英鎊，最低為5.962英鎊。市價乃指股份於有關日期根據倫敦證券交易所每日正式牌價表計算所得的中間價。根據香港《證券及期貨條例》，該等認股權被歸類為非上市之實物結算股權衍生工具。

1 可因若干情況(如退休)而提早行使。

2 於2010年12月3日(即獲委任日期)的權益。

業績表現股份獎勵

滙豐股份計劃

每股面值 0.5 美元之滙豐控股普通股

	授出日期	或會實際授出之年份	於 2010 年 1 月 1 日 持有之 股份獎勵	年內實際授出之股份獎勵 ^{1,2}		於 2010 年 12 月 31 日 持有之 股份獎勵 ³
				數量	貨幣價值 千英鎊	
鄭海泉	2007 年 3 月 5 日	2010 年	218,035	83,769	560	-
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	157,852	-	-	163,188
范智廉	2007 年 3 月 5 日	2010 年	326,626	125,489	838	-
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	455,210	-	-	470,596
霍嘉治	2007 年 3 月 5 日	2010 年	145,238	55,799	373	-
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	155,227	-	-	160,474
紀勤	2007 年 3 月 5 日	2010 年	742,334	285,205	1,905	-
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	1,069,746	-	-	1,105,902
葛霖勳爵	2007 年 3 月 5 日	2010 年	556,750	213,903	1,429	-
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	1,251,829	-	-	1,294,140 ⁴
歐智華	2007 年 3 月 5 日	2010 年	161,319	61,979	414	-
	2008 年 6 月 3 日	2011 年	67,631	-	-	69,917

上述業績表現股份獎勵是否實際授出，將視乎能否達到載於第 35 至 36 頁的企業表現條件。根據香港《證券及期貨條例》，業績表現股份獎勵權益被歸類為信託基金受益人權益。

- 由於已部分符合表現條件中之股東總回報因素所訂要求，以下部分的股份獎勵已於 2010 年 3 月 31 日實際授出，當時每股市價為 6.68 英鎊：鄭海泉 (82,957 股)、范智廉 (124,273 股)、霍嘉治 (55,259 股)、紀勤 (282,440 股)、葛霖勳爵 (221,830 股) 及歐智華 (61,378 股)。以下相當於 2009 年第四次股息之股份獎勵已於 2010 年 5 月 5 日實際授出 (當時每股市價為 6.53 英鎊)：鄭海泉 (812 股)、范智廉 (1,216 股)、霍嘉治 (540 股)、紀勤 (2,765 股)、葛霖勳爵 (2,073 股) 及歐智華 (601 股)。於 2007 年 3 月 5 日授出股份獎勵當日的每股市價為 8.96 英鎊。
- 由於未能符合表現條件中之每股盈利因素及股東總回報餘下因素所訂要求，根據計劃的條款，以下股份獎勵已於 2010 年 3 月 31 日作廢：鄭海泉 (136,506 股)、范智廉 (204,493 股)、霍嘉治 (90,931 股)、紀勤 (464,757 股)、葛霖勳爵 (348,568 股) 及歐智華 (100,998 股)。故此，該等已作廢股份獎勵不獲派發 2009 年第四次股息。
- 包括作為代息股份之額外股份。
- 於 2010 年 12 月 3 日 (即獲委任日期) 的權益。

有限制股份獎勵

滙豐股份計劃

每股面值 0.5 美元之滙豐控股普通股

	授出日期	或會實際授出之年份	於 2010 年 1 月 1 日 持有之 股份獎勵	年內實際授出之股份獎勵 ¹		年內實際授出之股份獎勵 ²		於 2010 年 12 月 31 日 持有之 股份獎勵 ³
				數量	貨幣價值 千英鎊	數量	貨幣價值 千英鎊	
鄭海泉	2008 年 3 月 3 日	2010 年 ⁴	103,936	-	-	104,616	713	-
	2009 年 3 月 2 日	2012 年	493,545	-	-	-	-	510,226
	2010 年 3 月 1 日	2013 年	-	193,534	1,320	-	-	198,773
范智廉	2010 年 3 月 1 日	2011 年 - 2013 年 ⁵	-	307,917	2,100	-	-	316,252
霍嘉治	2007 年 10 月 31 日	2010 年	64,621	-	-	66,806 ⁶	434	-
	2008 年 3 月 3 日	2011 年	15,064	-	-	-	-	15,572
	2009 年 3 月 2 日	2012 年	498,124	-	-	-	-	514,960
	2010 年 3 月 1 日	2011 年 - 2013 年 ⁵	-	297,746	2,031	-	-	305,806
紀勤	2010 年 3 月 1 日	2011 年 - 2013 年 ⁵	-	586,510	4,000	-	-	602,387
歐智華	2007 年 3 月 5 日	2008 年 - 2010 年 ⁵	191,842	-	-	193,099	1,317	-
	2008 年 3 月 3 日	2009 年 - 2011 年 ⁵	388,157	-	-	202,986	1,384	192,796
	2010 年 3 月 1 日	2011 年 - 2013 年 ⁵	-	1,319,648	9,000	-	-	1,355,371
麥榮恩	2007 年 7 月 31 日	2009 年 - 2011 年 ⁷	47,679 ⁸	-	-	-	-	47,679
	2008 年 3 月 31 日	2011 年	46,252 ⁸	-	-	-	-	46,252
	2009 年 3 月 2 日	2012 年	100,309 ⁸	-	-	-	-	100,309
	2010 年 3 月 1 日	2011 年 - 2013 年 ⁵	59,262 ⁸	-	-	-	-	59,262

有限制股份獎勵是否實際授出，將視乎董事於實際授出日期是否仍為滙豐僱員。實際授出日期可在若干情況下提前，例如身故或退休。根據香港《證券及期貨條例》，於 2007 年及 2008 年授出的有限制股份獎勵之權益被歸類為信託基金受益人權益；而於 2009 年及 2010 年授出的有限制股份獎勵之權益則被歸類為實益擁有人權益。

- 於 2010 年 3 月 1 日授出股份獎勵當日，每股市價為 6.82 英鎊。
- 於 2010 年 3 月 1 日實際授出股份獎勵當日，每股市價為 6.82 英鎊。於 2007 年 3 月 5 日及 2008 年 3 月 3 日授出股份獎勵當日，每股市價分別為 8.96 英鎊及 7.90 英鎊。
- 包括作為代息股份之額外股份。
- 實際授出已由 2011 年加速至 2010 年進行。
- 股份獎勵之 33% 於授出日期之一周年及兩周年實際授出，其餘則於授出日期之三周年當日實際授出。
- 於 2010 年 10 月 29 日實際授出股份獎勵當日，每股市價為 6.49 英鎊。於 2007 年 10 月 31 日授出股份獎勵當日，每股市價為 9.51 英鎊。
- 股份獎勵之 33% 於授出日期之兩周年及三周年實際授出，其餘則於授出日期之四周年當日實際授出。
- 於 2010 年 12 月 3 日 (即獲委任日期) 的權益。

綜合收益表摘要

截至 12 月 31 日止年度	2010 年 百萬美元	2009 年 百萬美元	2008 年 百萬美元
利息收益	58,345	62,096	91,301
利息支出	(18,904)	(21,366)	(48,738)
淨利息收益	39,441	40,730	42,563
費用收益	21,117	21,403	24,764
費用支出	(3,762)	(3,739)	(4,740)
費用收益淨額	17,355	17,664	20,024
不包括淨利息收益之交易收益	4,680	6,236	847
交易活動之淨利息收益	2,530	3,627	5,713
交易收益淨額	7,210	9,863	6,560
已發行長期債務及相關衍生工具之公允值變動	(258)	(6,247)	6,679
指定以公允值列賬之其他金融工具淨收益/(支出)	1,478	2,716	(2,827)
指定以公允值列賬之金融工具淨收益/(支出)	1,220	(3,531)	3,852
金融投資減除虧損後增益	968	520	197
股息收益	112	126	272
已賺取保費淨額	11,146	10,471	10,850
出售法國地區銀行利潤	-	-	2,445
其他營業收益	2,562	2,788	1,808
營業收益總額	80,014	78,631	88,571
已產生保險賠償及投保人負債之變動淨額	(11,767)	(12,450)	(6,889)
未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額	68,247	66,181	81,682
貸款減值及其他信貸風險準備	(14,039)	(26,488)	(24,937)
營業收益淨額	54,208	39,693	56,745
僱員報酬及福利	(19,836)	(18,468)	(20,792)
一般及行政開支	(15,156)	(13,392)	(15,260)
物業、機器及設備折舊及減值	(1,713)	(1,725)	(1,750)
商譽減損	-	-	(10,564)
無形資產攤銷及減值	(983)	(810)	(733)
營業支出總額	(37,688)	(34,395)	(49,099)
營業利潤	16,520	5,298	7,646
應佔聯營及合資公司利潤	2,517	1,781	1,661
除稅前利潤	19,037	7,079	9,307
稅項支出	(4,846)	(385)	(2,809)
本年度利潤	14,191	6,694	6,498
母公司股東應佔利潤	13,159	5,834	5,728
非控股股東應佔利潤	1,032	860	770
	美元	美元	美元
每股普通股基本盈利	0.73	0.34	0.41
每股普通股攤薄後盈利	0.72	0.34	0.41

財務報表摘要

綜合資產負債表摘要

於12月31日	2010年 百萬美元	2009年 百萬美元
資產		
庫存現金及中央銀行結餘	57,383	60,655
向其他銀行託收中之項目	6,072	6,395
香港政府負債證明書	19,057	17,463
交易用途資產	385,052	421,381
指定以公允值列賬之金融資產	37,011	37,181
衍生工具	260,757	250,886
同業貸款	208,271	179,781
客戶貸款	958,366	896,231
金融投資	400,755	369,158
其他資產	43,251	44,534
本年度稅項資產	1,096	2,937
預付款項及應計收益	11,966	12,423
於聯營及合資公司之權益	17,198	13,011
商譽及無形資產	29,922	29,994
物業、機器及設備	11,521	13,802
遞延稅項資產	7,011	8,620
資產總值	2,454,689	2,364,452
負債及股東權益		
負債		
香港紙幣流通額	19,057	17,463
同業存放	110,584	124,872
客戶賬項	1,227,725	1,159,034
向其他銀行傳送中之項目	6,663	5,734
交易用途負債	300,703	268,130
指定以公允值列賬之金融負債	88,133	80,092
衍生工具	258,665	247,646
已發行債務證券	145,401	146,896
其他負債	28,050	68,640
本年度稅項負債	1,804	2,140
保單未決賠款	58,609	53,707
應計項目及遞延收益	13,906	13,190
準備	2,138	1,965
遞延稅項負債	1,093	1,837
退休福利負債	3,856	6,967
後償負債	33,387	30,478
負債總額	2,299,774	2,228,791
股東權益		
已催繳股本	8,843	8,705
股份溢價賬	8,454	8,413
其他股權工具	5,851	2,133
其他儲備	27,169	22,236
保留盈利	97,350	86,812
股東權益總額	147,667	128,299
非控股股東權益	7,248	7,362
各類股東權益總額	154,915	135,661
各類股東權益及負債總額	2,454,689	2,364,452

集團主席
范智廉

財務報表摘要之附註

1. 編製基準

財務報表摘要

財務報表摘要為《2010年報及賬目》的內容摘要。財務報表摘要所載資料並不足以令人全面掌握滙豐的業績或滙豐控股有限公司的財務狀況。滙豐之綜合財務報表及另載於《2010年報及賬目》的滙豐控股獨立財務報表，乃根據國際會計準則委員會（「IASB」）頒布並由歐洲聯盟（「歐盟」）正式通過的《國際財務報告準則》（「IFRS」）編製。若於任何時間內，歐盟並未正式通過新訂或經修訂的IFRS，則歐盟正式通過之IFRS可能與IASB頒布之IFRS有所不同。於2010年12月31日，在截至2010年12月31日止年度內生效而影響上述綜合及獨立財務報表之準則，均已獲得正式通過。就適用於滙豐之範疇而言，歐盟正式通過之IFRS與IASB頒布之IFRS並無差異。因此，滙豐截至2010年12月31日止年度之財務報表乃根據IASB頒布之IFRS編製。

2. 董事酬金

根據英國《2006年公司法》及《2008年中大型公司與集團（賬目及報告）規例》（Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008）計算之滙豐控股董事酬金總額為：

	2010年 千美元	2009年 千美元	2008年 千美元
袍金	3,597	3,756	2,529
薪金及其他酬金	12,841	11,835	11,584
花紅	14,294	-	-
	30,732	15,591	14,113
行使認股權所得增益	-	-	23
獲實際授出的長期服務獎勵	8,523	1,579	7,147

此外，集團根據與前任董事訂立的退休福利協議支付1,016,089美元（2009年：1,036,385美元）。於2010年12月31日，對前任董事未置存基金的退休金責任準備為17,628,508美元（2009年：16,296,028美元）。

董事退休金計劃於年內的供款總額為1,055,582美元（2009年：788,734美元）。董事之特別花紅乃經考慮個人表現及公司業績後發放，並由薪酬委員會決定具體金額。董事的薪酬、認股權及根據2000年有限制股份計劃及滙豐股份計劃授出之有條件獎勵，詳情載於第38至39頁「董事薪酬報告摘要」內。

3. 貸款、信貸及擔保之詳情

下表乃根據英國《2006年公司法》第413條之規定，披露滙豐控股之附屬公司於2010年內與董事之間所訂立之貸款（貸款及類似貸款）、信貸及擔保詳情：

	於12月31日	
	2010年 百萬美元	2009年 百萬美元
貸款及信貸	9	5

下文根據IAS 24之規定，披露關連人士之交易詳情。下表披露之年終結欠及年內最高結欠額，均被視為最能反映年內交易金額及未償還結欠額的資料。

	2010年		2009年	
	於12月31日 結欠額 百萬美元	年內最高 結欠額 百萬美元	於12月31日 結欠額 百萬美元	年內最高 結欠額 百萬美元
主要管理人員 ¹				
貸款及信貸	901	1,681	736	1,407
擔保	27	31	32	34

1 包括主要管理人員、主要管理人員的近親，及由主要管理人員或彼等近親所控制、共同控制或受彼等重大影響或由彼等持有重大投票權的實體。

按《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》的定義，部分交易為關連交易，惟已獲豁免遵守該等上市規則之任何披露規定。上述交易乃於日常業務過程中訂立，其條款（包括利率及抵押）大致等同與類似背景之人士或（如適用）其他僱員訂立之可資比較交易。該等交易並無涉及一般還款風險以外之風險，亦不附帶其他不利條款。

4. 每股盈利

每股普通股基本及攤薄後盈利乃根據《國際會計準則》第33號的規定計算。截至2010年12月31日止年度，每股基本盈利為0.73美元（2009年：0.34美元；2008年：0.41美元），每股攤薄後盈利為0.72美元（2009年：0.34美元；2008年：0.41美元）。

5. 已催繳股本 已發行及繳足

	2010年 百萬美元	2009年 百萬美元
滙豐控股普通股 ¹	8,843	8,705

滙豐控股每股面值 0.50 美元之普通股	數目	百萬美元
於 2010 年 1 月 1 日	17,408,206,768	8,705
根據滙豐僱員股份計劃發行之股份	25,001,734	12
發行代息股份	252,947,400	126
於 2010 年 12 月 31 日	17,686,155,902	8,843

¹ 所有已發行普通股在資本、股息、投票權及其他方面均具有同等權利。

滙豐控股每股面值 0.01 美元之非累積優先股	數目	百萬美元
於 2010 年 1 月 1 日及 2010 年 12 月 31 日	1,450,000	-

滙豐控股每股面值 0.01 英鎊之非累積優先股

於 2010 年 12 月 29 日，滙豐控股按 1 英鎊之價格發行一股面值 0.01 英鎊之非累積英鎊優先股，以方便註銷無投票權遞延股份及遵守《2009 年公司（法定最低）規例》(Companies (Authorised Minimum) Regulations 2009) 之規定。

滙豐控股無投票權遞延股份

於 2009 年內及截至 2010 年 12 月 29 日止期間，有 301,500 股每股面值 1 英鎊之無投票權遞延股份已發行，並由滙豐控股一家附屬公司持有。作為經修訂的歐盟《資本規定指引》第 2 號規定須進行的技術性內部資本重組的一部分，每股面值 1 英鎊之無投票權遞延股份已全部註銷。該項要求由 2010 年 12 月 31 日起適用於滙豐控股。

永久後償資本證券

於 2010 年 6 月，滙豐控股以不記名方式發行 1.52 億份 8 厘永久後償資本證券（系列 2）（「資本證券（系列 2）」），每份面值 25 美元，面值總額為 38 億美元。該等資本證券（系列 2）以面值發行，於扣除發行成本後籌集了 37.18 億美元資金。

6. 結算日後事項

2010 年 12 月 31 日後，董事會宣布派發 2010 年度第四次股息每股普通股 0.12 美元（分派金額約 21.25 億美元）。

本賬目於 2011 年 2 月 28 日獲董事會通過並批准刊發。

7. 外匯金額

綜合收益表及資產負債表所列示之英鎊及港元數字，僅供參考之用。收益表所列示之數字按年內之平均匯率折算，而資產負債表所列示之數字則按結算匯率折算。該等匯率列示如下：

	於 12 月 31 日	
	2010 年	2009 年
結算：港元 / 美元	7.773	7.754
英鎊 / 美元	0.644	0.616
平均：港元 / 美元	7.769	7.752
英鎊 / 美元	0.648	0.641

8. 其他資料

本財務報表摘要僅為滙豐控股有限公司《2010 年報及賬目》的內容摘要，並非本集團的法定賬項。與《2010 年報及賬目》比較，本財務報表摘要所載資料並不足以令人全面了解本集團的業績、財務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。

股東可於下列地址免費索取《2010 年報及賬目》：滙豐控股有限公司集團企業傳訊部 — 8 Canada Square, London E14 5HQ, United Kingdom；香港上海滙豐銀行有限公司集團企業傳訊部（亞太區）— 香港皇后大道中 1 號；北美滙豐 — Internal Communications, 26525 N Riverwoods Boulevard, Mettawa, Illinois, 60045, USA；及法國滙豐 — Direction de la Communication, 103 avenue des Champs Elysées, 75419 Paris Cedex 08, France。索取《2010 年報及賬目》之中譯本，請聯絡香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東 183 號合和中心 17 樓 1712-1716 室。股東可致函向有關的股份登記處索取未來各財政年度的《年報及賬目》。各股份登記處的地址載於《2010 年報及賬目》第 393 頁。

《2010 年報及賬目》載於滙豐網址 www.hsbc.com，歡迎瀏覽。中文版載於 www.hsbc.com.hk 網頁。

9. 財務報表摘要之批核

董事會已批核本財務報表摘要，並由范智廉代表董事會簽核。

獨立核數師致滙豐控股有限公司股東之聲明

我們已審查第 26 至 43 頁所載的截至 2010 年 12 月 31 日止年度財務報表摘要。

本聲明是根據英國《2006 年公司法》第 428 條規定，僅供 貴公司全體股東參考。我們的工作是向 貴公司股東陳述我們須在本聲明向他們陳述之事宜，而別無其他目的。在法例容許的最大範圍內，我們不會就我們的工作、本聲明或我們表達的意見而向 貴公司及 貴公司全體股東以外的人士承擔任何責任。

董事及核數師的責任

董事須負責根據適用的英國法律編製《2010 年度回顧》。

我們的責任是就《2010 年度回顧》的財務報表摘要是否與集團完整的年度財務報表、董事會報告及董事薪酬報告一致，以及是否符合英國《2006 年公司法》第 428 條及該等規例的有關規定，向股東表示我們的意見。

我們也閱覽《2010 年度回顧》所載的其他資料，如發現資料中有任何明顯錯誤陳述或與財務報表摘要有重大不相符之處，我們會考慮其對核數師報告的影響。

意見的基礎

我們已按照審計實務委員會在英國所頒布的 2008/3 通告「核數師有關財務報表摘要的聲明」進行審查工作。我們就集團完整的年度財務報表而作出之報告，載有我們對該等財務報表、董事會報告及董事薪酬報告的核數意見之依據。

意見

我們認為財務報表摘要與滙豐控股有限公司截至 2010 年 12 月 31 日止年度的年度財務報表、董事會報告及董事薪酬報告全文一致，並符合英國《2006 年公司法》第 428 條的適用條文及該等規例的有關規定。

惟我們並無考慮由簽發年度財務報表全文之日（2011 年 2 月 28 日）至發出本聲明之日期間的任何事件之影響。

高級法定核數師 G Bainbridge

代表法定核數師 KPMG Audit Plc

特許會計師

英格蘭，倫敦

2011 年 3 月 10 日

股東參考資料

2010年第四次股息

董事會已宣布派發2010年度第四次股息每股普通股0.12美元。有關以股代息計劃及股東可選擇以哪種貨幣收取現金股息等資料，將於2011年3月30日或該日前後寄予各股東。派息時間表如下：

滙豐股份在倫敦、香港、巴黎及百慕達除息報價	2011年3月16日
美國預託股份在紐約除息報價	2011年3月16日
香港記錄日期	2011年3月17日
倫敦、紐約、巴黎及百慕達記錄日期 ¹	2011年3月18日
郵寄《2010年報及賬目》及/或《2010年度回顧》、股東周年大會通告及股息文件	2011年3月30日
股份登記處接收以股代息選擇表格、投資者中心電子指示及撤銷以股代息常設指示的最後日期	2011年4月20日
就派發英鎊及港元股息釐定匯率	2011年4月27日
派發日期：寄出股息單、新股票或交易通知及名義稅單，並將股份存入CREST股票戶口	2011年5月5日

1 任何人士不得於此日在香港海外股東分冊登記或取消登記股份。

2011年各次股息

董事會已採納按季派發普通股股息的政策。根據此政策，本公司擬派發三次金額相等的股息，而第四次股息的金額將會不同。預計2011年第一次股息將為每股普通股0.09美元。2011年股息的建議派發時間表如下：

	2011年各次股息			
	第一次	第二次	第三次	第四次
宣布日期	2011年5月3日	2011年8月1日	2011年11月7日	2012年2月27日
滙豐股份在倫敦、香港、巴黎及百慕達除息報價	2011年5月18日	2011年8月17日	2011年11月23日	2012年3月14日
美國預託股份在紐約除息報價	2011年5月18日	2011年8月17日	2011年11月23日	2012年3月14日
香港記錄日期	2011年5月19日	2011年8月18日	2011年11月24日	2012年3月15日
倫敦、紐約、巴黎及百慕達記錄日期 ¹	2011年5月20日	2011年8月19日	2011年11月25日	2012年3月16日
派發日期	2011年7月6日	2011年10月6日	2012年1月18日	2012年5月2日

1 任何人士不得於此日在香港海外股東分冊登記或取消登記股份。

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

股東周年大會

2011年股東周年大會訂於2011年5月27日（星期五）上午11時正，假英國倫敦 Barbican Hall 舉行，地址為：Barbican Centre, London EC2。

經營狀況參考聲明及中期業績

經營狀況參考聲明預期於2011年5月12日及2011年11月9日或前後發表。截至2011年6月30日止六個月之中期業績預期於2011年8月1日公布。

股東查詢及通訊

有關股東名冊所載持股票事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函有關股份登記處，地址載於第47頁。股份登記處提供的「投資者中心網頁」為一項網上服務，讓股東可用電子方式管理其股份。

如閣下獲提名直接由滙豐控股收取一般的股東通訊，務請注意閣下處理投資事宜之主要聯絡資料保持不變（登記股東或代表閣下管理投資之託管商或經紀亦如是）。因此，有關閣下個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）的任何變更或查詢，必須繼續交由閣下現時之投資經理或託管商聯絡人處理。滙豐控股不保證會代為處理誤送至本公司之資料。

投資者關係

投資者如對滙豐的策略或業務有任何查詢，請聯絡：

Manager Investor Relations	SVP Investor Relations	香港皇后大道中1號
HSBC Holdings plc	HSBC North America Holdings Inc.	香港上海滙豐銀行有限公司
8 Canada Square	26525 N Riverwoods Boulevard	亞太區投資者關係主管
London E14 5HQ	Mettawa, Illinois 60045	
United Kingdom	USA	
電話：44 020 7991 8041	1 224 544 4400	852 2822 4908
傳真：44 0845 587 0225	1 224 552 4400	852 2537 5109
電郵：investorrelations@hsbc.com	investor.relations.usa@us.hsbc.com	investorrelations@hsbc.com.hk

2010 年度回顧

如需索取更多《年度回顧》，請致函下列部門：

歐洲、中東及非洲地區：

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

亞太區：

香港皇后大道中 1 號
香港上海滙豐銀行有限公司
集團企業傳訊部 (亞太區)

美洲：

Internal Communications
HSBC – North America
26525 N Riverwoods Boulevard
Mettawa
Illinois 60045
USA

電子通訊

股東可隨時選擇收取公司通訊之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的已上載於滙豐網站的通知，或撤銷或更改以電郵方式收取該等通知的指示，請登入 www.hsbc.com/ecomms。若閣下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得有關的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請按第 47 頁所示地址致函或以電郵通知適當的股份登記處。印刷本免費供應。

中譯本

請於 2011 年 3 月 30 日之後向有關股份登記處索取《年度回顧》之中譯本。

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

法文譯本

《年度回顧》備有法文譯本，如欲索取可聯絡下列公司：

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

聯絡方法

滙豐控股有限公司

根據英國公司法於 1959 年 1 月 1 日
於英格蘭註冊成立的有限公司
英格蘭註冊編號：617987

註冊辦事處及集團管理處

8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom
電話：44 020 7991 8888
傳真：44 020 7992 4880
網址：www.hsbc.com

股份登記處

主要股東名冊

Computershare Investor Services PLC
The Pavilions
Bridgwater Road
Bristol BS99 6ZZ
United Kingdom
電話：44 0870 702 0137
透過網站發出電郵：
www.investorcentre.co.uk/contactus
投資者中心：www.investorcentre.co.uk

香港海外股東分冊

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

百慕達海外股東分冊

Investor Relations Team
百慕達滙豐銀行有限公司
6 Front Street
Hamilton HM11
Bermuda
電話：1 441 299 6737
電郵：hbbm.shareholder.services@hsbc.bm
投資者中心：
www.computershare.com/investor/bm

美國預託證券存管處

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

付款代理人（法國）

HSBC France
103 avenue des Champs Elysées
75419 Paris Cedex 08
France
電話：33 1 40 70 22 56
電郵：
ost-agence-des-titres-hsbc-reims.hbfr-do@hsbc.fr
網址：www.hsbc.fr

股票經紀

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

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

財務報表摘要僅為滙豐控股有限公司《2010年報及賬目》的內容摘要，
《2010年報及賬目》載於滙豐網站（www.hsbc.com），歡迎瀏覽。中譯本載於
www.hsbc.com.hk。

財務報表摘要並非集團的法定賬項。財務報表摘要不像《2010年報及賬目》
般鉅細無遺，令讀者全面掌握集團的業績及財務狀況。

股東及美國預託股份持有人可向下列部門免費索取《2010年報及賬目》：滙豐
控股有限公司集團企業傳訊部 — 8 Canada Square, London E14 5HQ, United
Kingdom；香港上海滙豐銀行有限公司集團企業傳訊部（亞太區）— 香港皇后
大道中1號；北美滙豐 — Internal Communications, 26525 N Riverwoods
Boulevard, Mettawa, Illinois 60045, USA；或法國滙豐 — Direction de la
Communication, 103 avenue des Champs Elysées, 75419 Paris Cedex 08, France。

索取《2010年報及賬目》之中譯本，請聯絡香港中央證券登記有限公司，
地址為香港皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室。股東可致函有關的
股份登記處索取未來各財政年度的《年報及賬目》。各股份登記處的地址載於
第47頁。

攝影

封面：封面內頁、第4-5、12、14（上圖、左下）、16頁：Matthew
Mawson

第6頁：集團主席；第8-9頁：集團董事會：Charles Best

第11頁：集團行政總裁，Patrick Leung

第12頁（右下）：鳴謝印度欽奈Taj Coromandel借出場地拍攝

第14頁（右下）：George Brooks

©滙豐控股有限公司2011年
版權所有

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

編寫：滙豐控股有限公司 集團企業傳訊部（倫敦）

設計：Black Sun Plc www.blacksunplc.com

中文版製作及翻譯：香港上海滙豐銀行有限公司
集團企業傳訊部（亞太區）

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

承印：香港精雅印刷有限公司。本刊物採用植物油墨及9 Lives 55 Silk
紙張印製。此種紙張在意大利製造，成分包括：55%用前與用後
廢料及45%原纖維。紙漿不含氯。

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



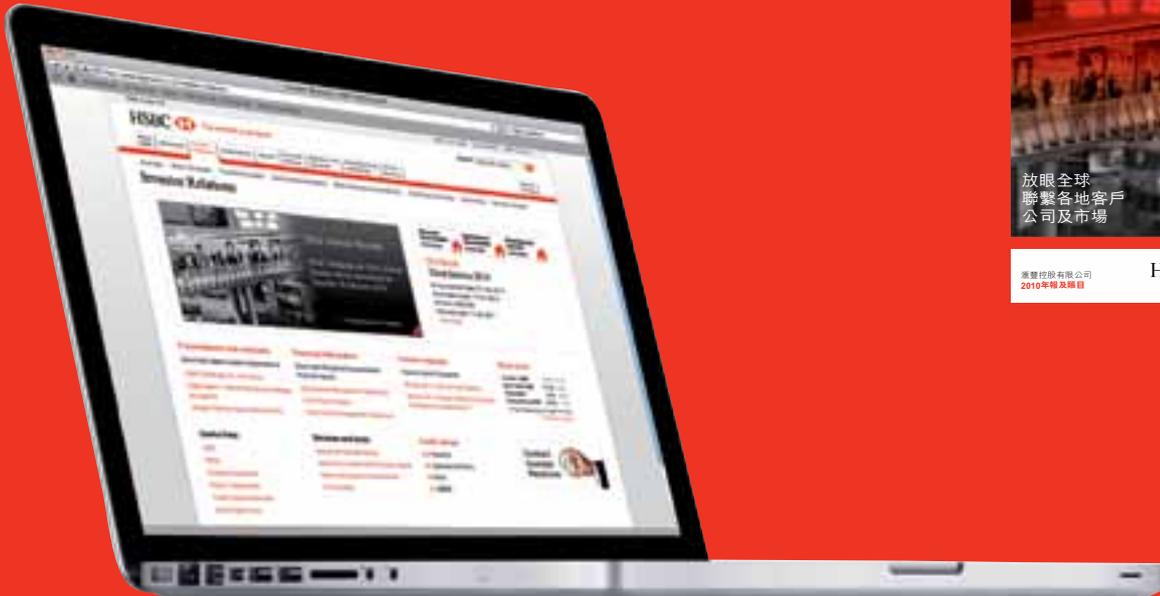
www.hsbc.com

查詢下列詳情，請瀏覽滙豐
網站的投資者關係部分：

- 簡報會及網上廣播
- 財務資料
- 投資者日誌
- 股份資料

滙豐控股有限公司《2010年報
及賬目》及《2010年度回顧》
可於滙豐網站下載
歡迎瀏覽：

www.hsbc.com/financialresults



放眼全球
聯繫各地客戶
公司及市場

滙豐控股有限公司
2010年報及賬目

HSBC 滙豐
環球金融 地方智慧

提供更多網上資訊...

...聯繫我們的股東



滙豐控股有限公司
8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom
電話：44 020 7991 8888
傳真：44 020 7992 4880
www.hsbc.com