

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本文件的內容概不負責, 對其準確性或完整性亦不發表任何聲明, 並明確表示概不會就因本文件或因信賴本文件的全部或任何部分內容而引致的任何損失承擔任何責任。



下列公告已經在滙豐控股有限公司上市的其他證券交易所發布。

2010年5月28日

## 滙豐控股有限公司股東周年大會

以下為滙豐控股有限公司集團主席葛霖及集團行政總裁紀勤今日在倫敦舉行的股東周年大會上發表的演辭：

集團主席葛霖表示：

去年這個時候，金融市場剛經過極度的混亂，開始重回復甦之路，一些跡象顯示，各國政府在最深重的危機之中，及時採取和維持的應急措施，開始逐漸在實體經濟中發揮效用。

2009年，全球經濟重心在不可逆轉的趨勢之下，加速由西向東移，並且隨著金融危機的出現而加快步伐。起初，仍有人質疑究竟新興市場是否真的能領導全球走出衰退，後來已有愈來愈多人認識到，發展中國家正在以前所未見的力度，推動全球的增長。

已發展國家的復甦步伐緩慢，固然是意料中事，而本月的市況再度說明，我們至今仍未完全走出困境。部分西方國家需應付巨額國債，而家庭和商企卻因就業與經濟增長並未穩定，仍要面對艱鉅的環境，令人相信仍然可能再有震盪出現。

自從去年舉行股東周年大會之後，社會經濟出現了動盪，但滙豐憑著雄厚的實力，穩健渡過了這一切變化。

我們2009年的財務表現仍然十分強健，實際除稅前利潤比上一年顯著改善。

我們深知，滙豐得以繼續成功，實有賴股東的支持與信任。去年的供股成績，正是你們大力支持的成果，我們在此衷心表示感謝。

金融危機爆發至今已三年，但滙豐在整段期間一直保持盈利能力，亦毋須政府支持，說明管理團隊的經驗，加上員工盡心竭力的服務，使公司表現出色。我謹代表各位股東在此公開感謝所有員工。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 / 2

我們每年都在股東周年大會上感謝員工，絕非例行公事，因為若非員工盡心竭力，在極之艱難的經濟條件之中，為股東與客戶爭取良好表現，公司實難以不斷交出優秀的業績。

我們瞭解同事希望對於他們所在的社會與群體，有切實和可持續的貢獻，因此滙豐的企業文化也以此為基本支柱，並且給予員工機會在全球各地參加這類項目。今日發表的《可持續發展報告》向大家詳細匯報滙豐在這個範疇所做的具體工作。

我亦希望藉此機會感謝各位董事在去年極具挑戰的環境之中，為公司的管治作出寶貴貢獻。我特別要感謝三位在本屆大會結束時退任的董事，他們就是：杜浩誠先生(他以廣泛的零售市場經驗為董事會服務)；馮國綸先生(他對亞洲市場有深厚認識，並長期為公司服務)；還有穆德安爵士(過去九年來，他出任薪酬委員會主席達六年之久)。我要多謝他們對滙豐的寶貴貢獻。

今日未能在這裏與我們一同參加會議的董事有：鄭海泉先生，因他暫時未能出差；約翰桑頓先生，因為他剛入院治療，遵醫生囑咐不宜遠行。馮國綸先生因有要事前往紐約，需於大會結束之前離席。

近日傳媒有報導揣測滙豐主席的繼任問題，我必須在此一談。

我本來寧願保持緘默，因為目前其實並無消息可公布，而且流言不盡可信。滙豐固然會定期檢討董事會與最高層管理人員的替任計劃，否則就是未盡本份，但假如我們有任何實質的消息，必定會第一時間向股東正式公布。

集團的管治方式亦有一些改變，就是讓集團行政總裁全權負責發展公司的策略、推動業績表現和各項業務的持續發展，並且監督高層管理團隊。至於集團主席則負責全盤監管業務的運作，並維持與政府、監管當局和股東的環球策略關係。我們以這個方式管治公司，目前亦無計劃作任何改變。

我們認為，集團主席一職必須是全職的任命，並應留駐在倫敦，就如集團行政總裁應該留駐香港。

最後，我期望在 2011 年繼續為大家主持下一屆股東周年大會。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 /3

言歸正傳，現在請紀勤談談滙豐的業績表現，以及集團在這個轉變迅速的環境中，所掌握的可持續增長機會。然後，我會再向大家匯報金融業所面對的一些監管挑戰。

### 滙豐控股有限公司集團行政總裁紀勤表示：

「如以往一樣，我會向大家簡述集團去年的表現。但今日我想用大部分時間展望未來，略談受託為股東管理業務的管理層，會如何掌握未來的機遇，為股東帶來長遠的價值。

首先，集團的 2009 年業績再次證實業務多元化模式是正確的。去年的市況對環球銀行及資本市場最為有利。但在 2007 及 2008 年，對集團利潤貢獻最大的業務是工商業務，2006 年則是個人理財業務。

我們所有業務均已作好準備，以配合經濟復甦。去年，工商業務在所有地區都維持利潤增長；個人理財業務則除美國之外，在各地區均錄得利潤。

第二，我們在美國致力縮減消費融資業務，進度良好。信貸質素的趨勢亦令人鼓舞，並且持續至今年首季。我們的美國業務在今年首季亦錄得除稅前利潤，是自 2007 年金融危機開始以來之首次。

以上都對未來有幫助。美國仍然是世界經濟的動力之源，本月初我曾在美國逗留兩星期，聆聽各類客戶、投資者、監管機構和董事會成員的意見。他們都說現時的經營環境是自 2007 年以來最佳的。

滙豐亦由此而受惠，當中肯定有很多機會可以讓我們擴展業務。事實上，在過去 90 日，在北美洲開立的卓越理財戶口超過 43,000 個。稍後我會較詳細講述卓越理財的重要性。

第三，我們專注在全球的新興市場發展業務。

我們是中東最大的國際銀行，在當地經營業務超過 100 年，最熟識當地情況。2009 年中東環境惡劣，但我們仍然支持客戶。我的銀行事業生涯在中東開始，而我一直相信中東的未來將會是一片光明，滙豐必須參與其中。中東是非常富有的國家，並且會日漸強大。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 /4

過去 10 年，我們在拉丁美洲努力建立龐大的區域網絡，現已有 3,000 家分行橫跨 18 個國家，服務 2,000 萬名客戶。我們已準備在經濟龐大、發展迅速的巴西和墨西哥，甚至該兩國以外的地區開拓商機。我們已從內部撥出 13 億美元資金，發展巴西和墨西哥的業務。

至於亞洲，滙豐早在 1865 年於上海和香港創立。

去年，我們是首間在越南作當地註冊的外資銀行，並增持了在該國最大保險公司的股權。

在全球第四大人口稠密國的印尼，我們的分行數目增加近一倍，又是該國最大的國際銀行。

滙豐決定根據三個長期趨勢來制訂策略。今日我會與大家逐一探討這些趨勢，並會略談前面的良機。

第一個趨勢是，新興市場的增長速度繼續超越已發展國家。

事實上，今年新興市場的增長速度會比已發展市場快三倍。在當前的轉變之中，根本不可能預期發展會一帆風順，泰國近日發生的事故正是一例。

然而，新興市場的基調是穩固的。最近的預測顯示，到 2010 年代終結時，中國可能成為全球最大的經濟體，而大中華區將會是滙豐最重要的新興市場。

香港依然是滙豐經營策略的基石。有一半港人持有滙豐的銀行戶口、壽險產品或退休金戶口。我們在本地按揭和存款市場居領導地位，又是最大的信用卡發行機構、銀行保險商和中小企銀行。

我們憑藉在香港的優勢，得以在大中華區建立業務平台。

因此，董事會去年決定集團行政總裁的主要辦公室應該常駐香港。由今年 2 月起，我便在這個增長動力的中心處理滙豐的環球業務，每日根據我們對地方情況的深切瞭解作出各項決策。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 /5

每年我都會用大概 200 日時間到 88 個市場巡視業務，聆聽客戶的需要、與監管機構談論雙方共同面對的問題，以及與同事討論業務狀況。

滙豐擁有一體的、真正具備環球視野的管理團隊。我在香港工作，但向坐鎮倫敦的集團主席匯報。董事會將滙豐的管理職權和日常運作事務交與集團管理委員會負責，由我擔任委員會的主席。我們每月在香港和倫敦，以及滙豐設有相當業務規模的其他地點開會。

管理團隊由每個地區及每個主要後勤部門的代表組成，秉承根深蒂固的合作文化，成員在滙豐服務平均超過 28 年。這些都是我們的競爭優勢，尤其當我們要努力走出三年來一直揮之不去的困難時期。

自從我遷來香港之後，亦花了許多時間在中國內地，與高級政府官員、監管機構人員、客戶和未來股東會面。他們都確認滙豐並非一般的外資銀行，而是一間全球領先的國際銀行。我們感到非常驕傲，相信這會為滙豐的日後發展奠下強勁的基礎。

滙豐仍然渴望能在上海上市，只待監管當局批准，我們即可行動。我亦看到內地的機構投資者已經準備好，要投資於滙豐和我們的未來。

我們會在規例許可的情況下繼續擴展零售網絡，網點即將增至 100 個，使我們穩踞最大國際銀行的榜首。

我們會繼續與當地的金融機構加深策略夥伴關係。

位於上海金融中心區的中國新總部大廈將於下月開幕。隨着中國經濟發展和內地企業擴張，我們亦作好準備，滿足區內對較複雜的資本市場產品需求。

第二個環球趨勢是，世界貿易的增長速度超過本地生產總值。

為應付未來的艱苦歲月，已發展國家努力向東方和南方國家拓展出口；而所謂「南南」交流的亞太區、非洲及南美洲之間的貿易亦與日俱增。

這些都是龐大的商機。我們必須能滿足全球的企業及機構的需求，才能把握這個機會。換句話說，我們需要一間環球批發銀行。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 /6

五年前，有人說滙豐並未認真地經營投資銀行，並且認為只有收購一間投資大行，才可令滙豐實現必要的經營規模。

他們錯了 - 因為人們初時不明白滙豐的策略。我們的路綫與其他投資銀行不同，是建立本身的模式而不假外求；我們現已成為世界的頂尖批發銀行之一，是靠本身實力發展而成的。

自集團管理團隊於 2006 年成立以來，我們一直清晰採用「以新興市場為主導，並以融資為重點」的策略。

現時我們的利潤超過一半來自發展較快的地區。

我們是大眾汽車(Volkswagen)在墨西哥的往來銀行，因為我們亦在沃爾夫斯堡跟他們合作。

在菲律賓，我們是最大的披索發債行。但我們亦發行大額美元主權債券，因為我們有實力為美元債務定價，又可以連繫有意投資於亞洲的大型美國基金經理。

這是滙豐的優勢所在。客戶需要的是一間可以將各個新興市場連繫起來，又可以與已發展國家連繫的銀行。滙豐正是具備這些條件的銀行。

工商業務的策略重心是支持工商企業的國際需求，去年工商業務的大部分新客戶均為新興市場的企業，令我們十分鼓舞。滙豐是世界的領先國際商基銀行，今年首季，這項業務在每個地區均錄得利潤。

第三個趨勢是，全球人口老化，而新興市場的人口亦日益富裕。

到 2050 年，全球 60 歲以上人口將會首次超過兒童人口，而全球過半數老人現居於亞洲。

這是滙豐的大好商機。現時全球有 1.78 億人被視為「富裕人士」，他們可能是全球最大的「特定對象市場」。2007 年，我們推出新的卓越理財戶口，以滿足他們的需求。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 /7

這些策略的結果十分明顯：我們現時有 360 萬名卓越理財客戶，到明年底可望達到 600 萬名。

卓越理財客戶帶來的收入通常比一般客戶高 4 倍，購買的產品數目則是 2 倍。因此，推出財富及保險產品，我們可以為他們人生不同階段提供服務。

展望未來，我們常說「世事變幻無常」是對的。要從 70 年來最壞的經濟衰退中復甦過來，絕不容易。

我相信在變幻莫測的時期有兩種情況依然可以肯定。第一種情況是，新興市場帶動全球經濟復甦。其次是，全球經濟一體化已成事實。

因此，決策者必須實事求是，而我們必須避免訴諸保護主義。

滙豐業務的轉變，可以清楚反映世界的轉變。我們是全球的領先國際銀行。我相信滙豐為轉變中的環球經濟所作的部署，無疑是業內最出色的。

### 集團主席葛霖在談及監管環境和薪酬政策時表示：

新的監管規限現在已經呼之欲出，而滙豐將會全力參與其演進過程。我們站在各種熱烈討論的重要關口，必須掌握正確的原則，然後開始切實推動。我將會逐步投入更多時間與各地決策者和監管當局會面，而這些討論對滙豐的未來十分重要。

我們亦應該考慮較深遠的問題，就是銀行業在廿一世紀應擔當什麼角色？我深信所有蓬勃的經濟，都必須以金融市場為核心，賴以融通商貿，推動全球經濟發展。

金融危機必然讓我們汲取一些教訓，因此改革顯然是有必要的，而箇中因由亦毋庸贅言。我們特別應該在已發展國家之中，重新努力建立客戶與及公眾的信任。須知道，不單是個別銀行有失誤，而是整個行業都有錯失，因此整個行業都有必要向公眾作出交代。

新一屆的英國政府將會成立獨立委員會，研究銀行業的未來。我們會努力陳述滙豐的經營模式可取之處，不單可以長遠運作，而且可以支持工商業發揮最大的潛力。我們會闡明，由此而來的增長，會創造英國極需要的就業機會、開拓稅收來源，並且保障退休收入。

改革的整體方向無疑是正確而又清晰的，而新的銀行經營模式在多方面來說，其實是回歸過往的銀行務實原則。金融機構將需要有更雄厚的資本，和更具流動性的資產負債，而這將逼使部分銀行將來不可再依賴批發市場。市場現在更一致認為，必須設立更好的機制，規管倒閉銀行的清盤辦法，免致拖累整體經濟。

我深信變革當前，滙豐亦無所畏懼，因為我們擁有雄厚的資本，而且流動資金非常充裕。我們雖不敢跨口不會犯錯，但是向來積極協助客戶和工商業應付全球瞬息萬變的形勢。在監管機構研究何謂最能夠為股東、存戶和借貸人提供保障的架構之時，滙豐所採取的、由各附屬公司擁有獨立資本的架構，已經得到不少肯定。

金融業與監管機構面對的最重大挑戰就是，如何小心協力調校目前討論中的各項措施的影響，免致在西方脆弱的經濟急需信貸之時，無法找到能夠負擔的信貸資金。

監管機構亦需要引進動態的宏觀經濟工具，來管理信貸的供應與成本。其實現有的貨幣工具是控制通脹的必要手段，但單靠它們卻不足以在整個經濟體系以及經濟周期內，有效調控信貸流向。

目前的各項安排很容易讓投資者與貸款機構過份依賴某類資產，卻沒有人考慮到要作全面的減害或除害。

這些變革亦應該取得國際間的協調，才會在全球市場和貿易方面產生果效。目前二十國集團、歐盟、巴塞爾委員會和各國政府與機構都提出建議，意見紛陳有待協調。滙豐的全球業務受到 88 種監管制度所規管，說明了在國際間協調變革和推動改革，是很有必要的。

雖然世界仍然充滿不明朗因素，但我可以斷言：滙豐擁有優秀的管理團隊、充裕的必備財力、穩健均衡的經營模式，而且具備適切的價值觀念，帶領公司走過前面可能出現的考驗。

談到薪酬政策，某些銀行在這方面的偏差造成了濫發獎勵，甚至最終導致倒閉。這些偏差包括：報酬的性質鼓勵過分冒險，甚至有些在入職時立即派發獎勵，或者不設衡量表現標準，卻發放多個年度的花紅等等。我們絕對不願意再見到銀行業向犯錯的人濫發獎勵，因為過去幾年來，銀行業的薪酬失誤已經極之惹人關注。

下面我會談談滙豐的薪酬原則。



## 滙豐控股有限公司股東周年大會 /9

首先，銀行如果要可持續發展，必須能夠為所有相關人士的長遠利益服務 - 就是說，對股東必須交付可持續的回報，同時應保存資本實力，支持經濟增長，並且適當地獎勵員工。

我們必須有正確的薪酬政策，確保我們不會獎勵錯誤，反而應該獎勵那些為長遠及可持續的發展而努力的員工。因此，薪酬與風險之間應有妥當的關連，亦應遞延至確認盈利真正到位之後才發放，而一旦業績表現不佳之時，亦有機制追回有關的獎勵。

二十國集團與英國金融服務管理局已分別就此發出清晰的原則和強制指引，而滙豐不單支持這些指引，更會全力遵從。

2009 年，滙豐的花紅獎勵依然是先考慮是否達到了集團的年度營運目標、滙豐本身的實質業績數字，並且與同級銀行機構的業績對比之後，才予發放。滙豐是金融服務業內派息最高的機構之一，亦是富時 100 指數公司之中，派息最高的三大機構之一，過去三年所派發的股息，合共超過 240 億美元。

第二，薪酬制度要符合市場基準，因為滙豐如要保持全球競爭力，必須能夠吸引和挽留市場上最優秀的國際專才。薪酬低於市場的公司，不可能指望留住最好的人才。滙豐有三十萬員工，在全球 88 個國家和地區工作，因此薪酬政策亦必須能夠與全球各地的對手競爭，不能單參照英國市場，因為我們的英國業務只佔集團盈利不足百分之十。

因此，我們努力使僱員薪酬具有國際競爭力，同時也深知必須以負責任的態度處理，而我們在這方面一直有良好的表現。

第三個原則就是：滙豐的執行董事與高層管理人員薪酬，是根據本公司的政策規定，由薪酬委員會決定。該委員會在董事會授權下執行任務，其成員全部是獨立非執行董事。

本屆股東大會結束之後，約翰桑頓先生若獲重選連任，將會成為薪酬委員會主席，接替退任的穆安德爵士。桑頓先生將於今年夏天應董事會要求，檢訂滙豐的薪酬制度，並會徵詢股東的意見，作為他的首批任務之一。對上一次的薪酬檢討已是兩年前的事情，因此在金融業經歷巨變後的今天，再來檢討何謂適當的固定薪金、年度花紅和獎勵計劃，是適當的時機。

## 滙豐控股有限公司股東周年大會 /10

董事會深知，在現時艱鉅的經濟環境下，尤其在西方，高層人員的薪酬是個敏感的議題，而且有關的數字也不是小數。

桑頓先生會尋求股東意見，確使公司能以適當的方式獎勵可取的表現，符合公司和所有相關人士的長遠利益。

### 補充資料：

#### 滙豐控股有限公司

滙豐控股有限公司是滙豐集團的母公司，總部設於倫敦。滙豐集團在遍布歐洲、亞太區、美洲、中東及非洲的88個國家和地區設有約8,000個辦事處。於2009年12月31日，其資產達23,640億美元，是世界最大的銀行和金融服務機構之一。滙豐本着「環球金融 地方智慧」的精神服務全球。

於本公布發表之日，滙豐控股有限公司董事會成員包括：葛霖、紀勤、凱芝<sup>†</sup>、鄭海泉、張建東<sup>†</sup>、顧頌賢<sup>†</sup>、杜浩誠<sup>†</sup>、方安蘭<sup>†</sup>、范智廉、霍嘉治、馮國綸\*、歐智華、何禮泰<sup>†</sup>、李德麟<sup>†</sup>、駱美思<sup>†</sup>、穆德安爵士<sup>†</sup>、孟貴衍<sup>†</sup>、穆棣<sup>†</sup>、駱耀文<sup>†</sup>、約翰桑頓<sup>†</sup>及韋立新爵士<sup>†</sup>。

<sup>†</sup> 獨立非執行董事

\* 非執行董事

香港股份代號：5