

緊密聯繫客戶
助握無限商機



滙豐控股有限公司
2013年策略報告

HSBC  滙豐

2013年策略報告

目錄／我們的背景／我們的宗旨

本《2013年策略報告》構成滙豐控股有限公司《2013年報及賬目》的一部分，但並非集團的法定賬目，亦不包括董事會報告。與完整的《2013年報及賬目》比較，本《策略報告》所載資料並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。

有關進一步的資料（包括2012年與2011年比較之評述），請參閱提交美國證券交易委員會存檔的20-F表格，亦可登入www.hsbc.com及www.sec.gov網站瀏覽。

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分類為股東權益的優先股之持有人。

我們以美元為列賬貨幣，是由於美元及與其掛鈎之各種貨幣所屬區域，是我們進行交易及為業務營運提供資金之主要貨幣區。除另有說明外，本文件呈列的資料已按照IFRS編製。

目錄

我們的背景.....	1
我們的宗旨.....	1
2013年摘要.....	2
集團主席報告.....	3
集團行政總裁之回顧.....	6
創建價值及長期持續發展.....	9
優先策略：	
1 推動業務及股息增長.....	13
2 實施環球標準.....	23
3 簡化流程及程序.....	30
風險概覽.....	36
獎勵表現.....	42
董事.....	47
補充資料.....	49
《2013年策略報告》.....	49
索取《2013年報及賬目》.....	49
股東查詢及通訊.....	49
核數師報告.....	50

封面主題：人民幣國際化

人民幣的發展勢必成為21世紀的市場焦點。中國是全球第二大經濟體，亦是世界最大貿易國。隨著內地經濟實力持續增長，人民幣在貿易結算、投資及融資等方面日益重要。

2013年，人民幣取代歐元成為全球第二種最常用的貿易融資貨幣，而中國政府已準備推行進一步改革，加快人民幣國際化的進程。滙豐估計在2015年之前，三分之一的對華貿易將以人民幣結算。

封面主題展現從滙豐的上海、香港及倫敦總部大樓遠眺的景色，這三個城市對人民幣的發展均非常重要。上海作為中國內地的金融中心及新成立的自由貿易區的所在地，乃在岸貿易總匯及人民幣全面自由兌換的試點城市。香港則是全球人民幣貿易結算中心，處理約八成中國內地的人民幣對外貿易。倫敦現已成為西方市場領先的人民幣樞紐，佔中港兩地以外人民幣貿易的份額超過60%。

滙豐在三地均擁有悠久歷史，並於全球超過50個國家及地區經營人民幣業務，其專業服務深受客戶信賴。

我們的背景

滙豐是世界上規模最大的銀行及金融服務機構之一。

客戶總數：

5,400萬名

員工總數：

254,000名

經營四大環球業務：

零售銀行及財富管理

工商金融

環球銀行及資本市場

環球私人銀行

營業地點：

75個國家及地區

橫跨六個地區：

歐洲

香港

亞太其他地區

中東及北非

北美洲

拉丁美洲

辦事處總數：

超過6,300個

環球總部：

倫敦

市值：

2,070億美元

於下列證券交易所上市：

倫敦

香港

紐約

巴黎

百慕達

股東總數：

216,000名，遍及131個國家及地區

我們的宗旨

我們的宗旨是把握市場的增長機遇、努力建立聯繫以幫助客戶開拓商機、推動工商企業茁壯成長及各地經濟蓬勃發展，而最終目標是讓客戶實現理想。

我們的優先策略

滙豐銳意成為世界領先及最受推崇的國際銀行。為此，我們將專注滿足客戶及滙豐所在社會的需要，為所有相關群體帶來可持續的長遠價值。

於2011至2013年，我們制訂了三方面的策略性行動：資本投放、架構與成本效益，以及加快增長。為落實有關策略，我們於2013年5月公布了2014至2016年的三個環環相扣且同等重要的優先範疇：

- 推動業務及股息增長；
- 實施環球標準；及
- 簡化流程及程序。

本《策略報告》以這些優先範疇為基礎，彼此之間互相關聯、相輔相成，並由日常業務的各項措施所支持。它們為滙豐的客戶及股東創造價值，並促進滙豐的長遠持續發展。

有關上述優先發展範疇及相關主題的架構圖，請參閱第12頁。

我們如何衡量業績表現

我們採用一系列財務及非財務衡量標準或表現關鍵指標，來監察落實策略的進展。我們也為集團整體及各環球業務和地區制訂了2014至2016年的具體目標。

獎勵表現

集團全體員工(包括執行董事)的薪酬，乃根據財務及非財務表現目標的達標程度釐定。這些目標與集團策略配合，並在個人的年度表現評分紀錄中詳述。對於全面恪守滙豐價值觀的員工，方會考慮授予浮動酬勞獎勵。

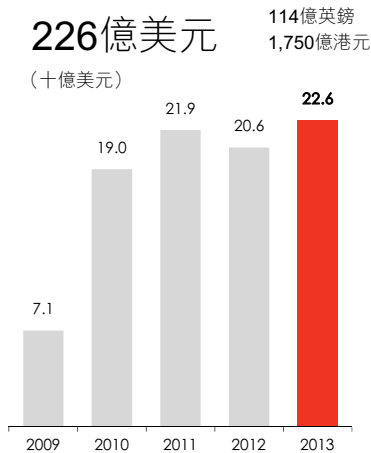
有關滙豐價值觀的詳情，請參閱第25頁。

策略報告(續)
2013年摘要/集團主席報告

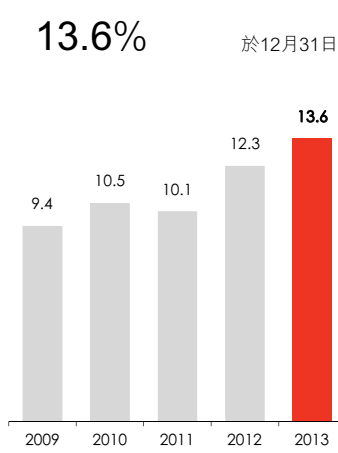
2013年摘要

- 列賬基準之除稅前利潤上升9%至226億美元。實際基準之除稅前利潤上升41%至216億美元。
- 落實優先策略方面取得長足進展，包括於2013年再宣布出售或結束20項業務及非核心投資，使滙豐更易於管控。
- 鞏固滙豐作為全球其中一間資本最雄厚的銀行之地位。根據我們目前對資本規則的理解，我們能夠從容應付日後預期的資本規定。
- 增派股息至92億美元，乃因運用資本實力促成有機增長，讓我們能夠增加派息。

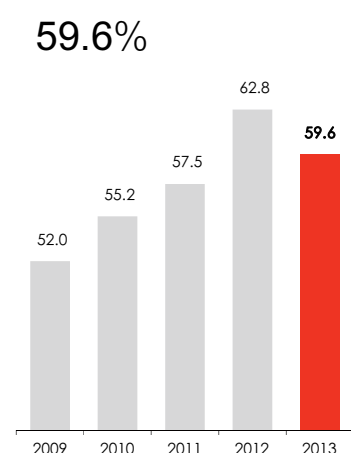
除稅前利潤
(列賬基準)



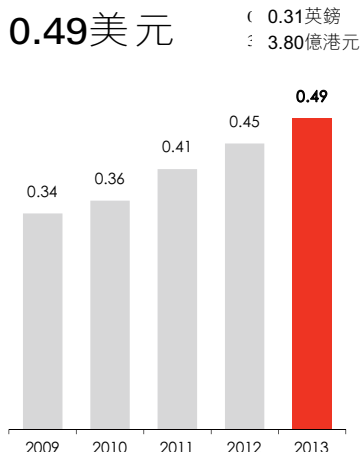
資本實力
(核心一級比率)¹



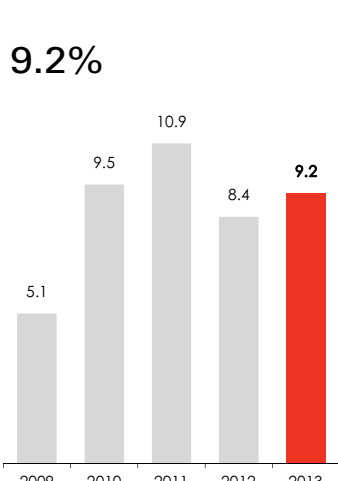
成本效益比率
(列賬基準)²



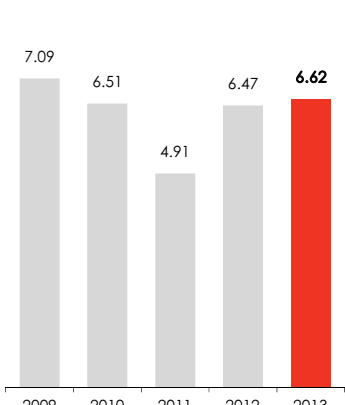
每股普通股股息
(本年度派付)³



平均普通股股東權益回報⁴



股價
於12月31日



有關列賬基準與實際基準表現之間差異的說明，請參閱第16頁。

有關註釋，請參閱第46頁。

集團主席報告



2013年，全球經濟普遍改善，在此可喜的環境下，滙豐重組集團架構的工作取得長足進展。重組工作著重兩方面：在集團不斷優化的國際網絡和多元化的業務模式下，專注捕捉良好機遇，同時透過結束或重組具有較高內在風險特性的業務，致力加強風險管控。我們決心實施環球標準、應對各項監管變革，並妥善管理愈趨嚴格的資本規定，因而對集團業務的各方面進行了徹底的檢討。我深信經過檢討之後，滙豐會變得更加穩健。集團行政總裁將會在他的回顧中，詳細說明我們在這方面的進展，並簡述滙豐2013年業績的要點。

在這一切努力之中，最值得關注的，是滙豐的跨地域連繫和一致的業務模式可以為客戶帶來的裨益。在重組滙豐架構的過程中，我們不會忽略這些網絡優勢的重要性，亦不會忘記我們建立網絡的歷程接近150年之久。

最能反映這一點的，是集團各業務部門均協力促進跨境投資和貿易。我們的網絡覆蓋西方主要的已發展經濟體，以及亞洲、拉丁美洲和中東的最重要市場，使我們的部署優勢盡顯。

中國在年底公布的貿易數字創新高，成為世界最大的貿易國。我們今年的年報封面展示了上海、香港和倫敦的面貌。這三個城市都是滙豐自1865年以來建立起貿易服務銀行美譽的根據地，在目前人民幣國際化的進程中亦扮演著主要角色。

2013年業績

2013年，滙豐各主要業務均表現理想，重點投資的業務範疇都有良好的實質增長動力，情況令人鼓舞。

列賬基準除稅前利潤為226億美元，較2012年增加19億美元或9%。按實際基準計算，除稅前利潤較上年度增加41%（63億美元），主要由於貸款減值準備、罰款和罰則，以及賠償客戶的支出均告減少，表現令人欣慰。

上述減幅主要由於集團重新定位，以及過去三年加強管控風險取得成效。

每股盈利為0.84美元，而2012年則為0.74美元。股東權益達到1,819億美元，較2013年初增加66億美元。年內，集團的市值增加130億美元，達到2,070億美元，比股東權益高出250億美元或14%。

經營業績顯示集團維持強大的資本創造能力，加上我們繼續縮減終止經營的業務組合，並出售非核心業務，均有利於提高集團的核心一級資本比率，使之由年初的12.3%上升至13.6%。

鑑於集團的資本實力雄厚及盈利表現良好，董事會已批准派發2013年第四次股息每股0.19美元，2012年則為每股0.18美元。董事會並擬將2014年首三次的季度派息維持在每股0.1美元水平。2013年度每股合共派息0.49美元，較2012年度增加9%或0.04美元；派息總額達92億美元，較上年度增加9億美元。

2013年，英國政府再度提高按英國境內註冊銀行綜合資產負債而計算的銀行徵費率，同時擴大徵費範圍。滙豐2013年的成本因而增加3.21億美元，全年繳付的銀行徵費總額上升至9.04億美元，其中4.84億美元與英國以外的銀行業務有關。是項徵費的影

策略報告 (續)

集團主席報告

響相等於每股0.05美元。若無此項徵費，該數額應可分派予股東，或保留作鞏固集團資本基礎或支持漸進增長之用。

環球標準及監管改革

當前的公共政策辯論，著眼於尋找恢復和擴大經濟增長的最佳辦法，當中兩個議題對銀行業尤其重要。首先是如何防止金融危機再次發生，以及倘若危機重現，需要使用哪些政策工具，才能使社會所付出的代價減至最低。其次，是怎樣兼顧經濟活動和較公平地分配日後的經濟增長成果，並在兩者之間取得較佳平衡。

我們清楚知道，只要遵循環球監管改革的要求，使銀行業更加穩健，並且在所有合規事務範疇內，均落實和依從環球標準，我們應可達到前面提述的兩大目標，為滙豐締造更理想的發展前景。雖然我們已為此付出不少努力，但仍有許多工作可以處理。

「集團行政總裁之回顧」會詳述這些課題的優次，而董事會將繼續以此作為評核高級行政人員工作表現的重點。董事會在履行這些職責時，亦會時刻緊記我們在2012年12月的延後起訴協議和向相關監管機構的承諾。我們發表中期業績報告時曾公布，委任Michael Cherkasky為監察員，負責評估和匯報滙豐集團旗下遵守反洗錢和制裁法律合規部門的效益，以及滙豐在履行責任採取補救措施方面的進展。他已於去年7月開始工作。董事會已經直接及透過金融系統風險防護委員會，與監察員建立良好的工作關係，支持他及其團隊執行任務。

對提升標準的回應

銀行業能否持續成功，取決於其表現是否符合社會期望，最基本的是要以透明而公正的方式為客戶服務。此外，亦要確保供應商和消費者適當分享金融產品和服務的價值，以免予人謀取私利的感覺。儘管監管機構希望藉改革來支持實現這些成果的架構，但銀行業必須自行承擔責任、切實問責，並由個別金融機構的管理層和董事會承擔最終責任。明乎於此，我們正盡力讓外界看到我們積極回應社會對銀行業不斷提升的期望。2013年內，我們在這方面

有良好進展。特別值得一提的是，我們以客戶為本位，重新制訂了零售銀行及財富管理業務的薪酬架構。由2014年起，絕大部分銷售人員的獎勵不再與產品銷售掛鈎。我們同時加強了董事會對操守與行為問題的管治。我會在下文作更詳細介紹。

董事會人事更替

我們的所有工作端賴董事會同仁豐富而廣泛的經驗，方能提供有效管治和深入討論。我們因應董事按計劃退任而作人事安排之時，會視乎現有成員的經驗與知識，引入互補的專才，以擴闊董事會的監督能力。我們會通過提名委員會，提前兩年部署，及早擬定適當的繼任人選名單。我們藉此成功挑選和延攬不少優秀人才，令我深感鼓舞。

兩位服務滙豐多年的董事將於今年稍後時間告別董事會。顧頌賢和何禮泰過去九年來竭誠為董事會及屬下各委員會服務，貢獻良多，他們將不會在今年5月舉行的股東周年大會上尋求連任。

顧頌賢在服務董事會期間，除對各項議題提供精闢意見外，更為集團監察委員會(近期由他擔任主席)、集團風險管理及薪酬委員會提供豐富的營商和財務經驗及專業知識。在他擔任這些職務期間，全球經濟和金融市場飽受不明朗因素困擾，銀行業又面對重大的監管改革，使他肩負了沉重的工作和責任。董事會建議在他退任後，集團監察委員會主席一職由范樂濤接任。

何禮泰曾管理多間國際企業，累積深厚經驗，尤其精通遠東事務。他以企業家角度在董事會提供意見，亦深諳香港和中國內地的事務。他擔任董事期間，對多個委員會，包括集團監察、風險管理、企業可持續發展及提名委員會均有卓越貢獻。

我謹藉此機會，代表董事會及股東衷心感謝兩位對滙豐的貢獻。他們多年來的卓越服務，我們會謹誌不忘。

我們於2月21日宣布委任一名新董事。

祈嘉蓮(Kathleen Casey)為美國證券交易委員會(「美國證交會」)前任委員，她將由2014年3月1日起出任獨立非執行董事，以及集團監察委員會及金融系統風險防護委員會成員。

祈嘉蓮於2006至2011年間出任美國證交會委員，擔任該監管機構在各項多邊和雙邊監管事務對話中的首席代表，與20國集團金融穩定委員會和國際證券事務監察委員會等組織進行溝通。她獲委任為證交會委員之前，曾於美國國會工作13年，職務包括美國參議院銀行、住房和城市事務委員會行政主管和法律顧問(2003至2006年)。

祈嘉蓮在金融服務業監管制度經歷演變的關鍵時期擔任多項公職，積累了豐富的行業監管經驗，有助董事會的管治工作。她的才幹可增強董事會的多元化背景和經驗。

管治架構變動

加強滙豐控股與集團主要附屬公司董事會的聯繫，將有利於管治工作，因此董事會決定邀請方安蘭延長董事任期，並出任北美滙豐控股有限公司主席。她已接受邀請，並於今年初履新。對此，董事會深感欣慰。

最後，有關英國國會銀行業標準委員會就監管銀行從業員的操守與行為所作的結論和建議，董事會經深入考慮後認為應擴大和加強這些範疇的監察工作。因此，董事會已新設一個「行為及價值觀委員會」，承接過往大部分由「集團企業可持續發展委員會」負責的職務。我很高興宣布駱美思已答允出任該委員會的主席。這個委員會的職權範圍與成員名單，詳載於《2013年報及賬目》第364頁。

展望未來

我們除了全力應付監管規定和企業管治方面的挑戰之外，亦必須縱覽全局，並能在成功落實集團策略後，聚焦於重大商機。下面我列舉四個方面來說明。

首先是貿易。滙豐的業務始於為貿易和投資籌集資金。預計到了2050年，亞洲、中東和拉丁美洲之間的貿易和資金流量可能增加10倍。滙豐在這三個地區均設有良好的業務網絡。人民幣邁向國際化將有助擴大這方面的商機，而滙豐在推進人民幣國際化方面早已是領先的國際銀行。

其次，全球人口不斷老化，需要更多私人投資的退休儲蓄計劃。滙豐內部研究顯示，全球約有48%的人士從未為退休而儲蓄，而56%的人士承認，他們為退休生活所作的準備並不足夠。

第三，全球人口持續膨脹，預計到2050年將增添20億人口，因此有迫切需要提供更多資金，支持開發新科技和興建基礎設施，以確保有足夠能源、水源和糧食供應新增的人口。

第四，我們需要作出投資，讓客戶享受更先進的數碼科技和更豐富的數據所帶來的效益。

以上只是少數可預見的變化，銀行業有需要因應這些變化作出部署，讓客戶滿足理財需要和實現抱負。

眼前的商機十分清晰，滙豐要成為客戶可信賴的夥伴，幫助客戶把握機遇。這個承諾正是集團策略的核心所在。我們的業務網絡實力雄厚、覆蓋廣泛，配合一致的業務模式，是我們成功的關鍵。「策略報告」詳細介紹了這項策略。

最後，我想強調，我們在2013年所取得的成績，以及今後的計劃，均有賴全體僱員竭誠投入和努力不懈，還有客戶、交易對手和股東的長期支持，以及監管機構的信任和普羅大眾對我們的信心。我謹藉此機會，代表董事會向全體員工致以衷心謝意。他們時刻傾盡全力，對滙豐忠心耿耿，我實在不勝感激。我亦代表董事會向客戶和各監管機構作出承諾，我們定會繼續全力以赴，務求贏取他們的信任，不負他們對滙豐的期望。



集團主席 范智廉
2014年2月24日

集團行政總裁之回顧



2013年標誌著滙豐落實集團策略的第一階段工作宣告結束。在這三年裏，我們不斷致力重整滙豐及改善回報。如今，集團較2011年更加精煉、架構更加簡潔，並具備強大的增長潛力。

2011年，我曾經勾劃出集團的未來策略，以實現滙豐的企業使命，並確立其世界領先國際銀行的地位。策略的目標是把握全球兩大趨勢，爭取最佳成果；這兩大趨勢就是：國際貿易與資金流持續增長，以及特別是在亞洲、中東及拉丁美洲的財富創造。過去三年，我們已逐步落實這項策略，務求以更有效的方式投放資本、進一步優化架構，以及加快增長。

自2011年以來，滙豐的架構已大幅簡化，並已出售或結束63項非策略業務或非核心投資(包括在2013年的20項)，風險加權資產可望因此而減少約950億美元，相當於2010年底風險加權資產的9%左右。至今，我們已釋出約900億美元的風險加權資產，而且未來可能會進一步釋出約50億美元。

我們已徹底改變集團的營運方式，大力壓縮成本，使各項業務更易於管控。同時，我們已在整個集團採用一致的業務模式、重整各項環球業務和部門，以及減少管理層級，從而給予員工更大的權責、改善決策流程和消除各種官僚作風。至2013年底，等同全職僱員的數目已由2011年初的295,000人，下降至254,000人，主要是透過出售業務及推行多項節省成本計劃來減

省人手。我們實現15億美元的額外可持續成本節約，使2011年以來的可持續成本節約總額增至每年49億美元，大大超出我們原定的25至35億美元目標，為2014年的進一步成本節約提供更大動力。按固定匯率計算並撇除英國客戶賠償支出及重組架構成本後，2013年的營業支出與2010年大致相若，反映我們持續節省成本及出售業務的成效，大致抵銷了開支的增長。開支增加主要源自通脹壓力、英國銀行徵費和風險管理與合規方面的支出，以至各項業務計劃的投資。

我們已作出適當部署，讓滙豐可以抓緊國際貿易及資金流帶來的商機，當中90%的資金會流經集團網絡已經覆蓋的市場。我們亦充分利用集團網絡的獨特優勢，把握龐大機遇。

我們致力提高產品質量以擴大客戶層面，並加強各項環球業務之間的合作，以增加集團的收入，同時在香港、中國內地及德國等策略市場投入資源和禮聘高級業務專才，進一步提升各項環球業務的營運能力。我們又結合集團在亞洲市場的領導地位和無遠弗屆的環球網絡，鞏固滙豐在全球人民幣業務市場的首要國際銀行地位。2013年《亞洲貨幣》雜誌的離岸人民幣服務調查，確認了我們在這方面的領導地位。2013年，集團在點心債發行及香港併購交易排行榜均高踞首位，並成為首家為倫敦人民幣合格境外機構投資者提供服務的託管銀行，印證我們在大中華市場繼續領導同儕。

我們的業務遍及全球各主要貿易通道沿綫的市場，足可支持有志拓展跨國業務的客戶實現理想。單是2013年，我們已在加拿大、埃及、法國、墨西哥、土耳其、阿聯酋、英國及美國設立多項貸款基金，為專注國際業務的中小企客戶提供融資。我們又投資於美國、中國內地及德國的多個城市，不斷壯大集團的國際業務網絡。我們在世界各地設置中國業務組，協助全球客戶與內地企業往來，讓客戶受惠於集團的環球網絡。

我們又協助許多客戶實現個人理想。例如，2013年集團在英國貸出了38億英鎊(60億美元)，協助3萬多人首次置業。

同時，我們亦在25個主要市場推出全新的流動理財應用程式，為零售銀行客戶提供更多便利。2013年內，有關程式下載次數高達250萬次。

透過上述各種工作，我們的業務自2011年初以來取得增長，足以填補因出售業務而流失的收入約三分之一。

雖然我們自2011年以來已取得長足進展，但截至2013年底仍有一些目標未能達到。集團2013年的列賬基準成本效益比率為59.6%，股東權益回報率為9.2%，均未能達標，原因之一是需要繼續向英國客戶支付賠償。此外，我們亦需要採取進一步措施，提高财富管理收入的增長，以達致30億美元的中期目標。

業績表現

集團的2013年業績受多項由2011年初開始推行的策略措施影響。

列賬基準之除稅前利潤為226億美元，較2012年上升19億美元，而實際基準之除稅前利潤則為216億美元，較上年度增加63億美元。2013年，實際基準收入的增長較支出高9%。

四項環球業務中，有三項錄得實際基準除稅前利潤增長；按地區分析，除拉丁美洲外，所有地區的實際基準除稅前利潤均錄得增長。雖然我們在拉丁美洲的業績因該區經濟增長放緩及通脹壓力上升而受到影響，但期內我們重組業務，將重點集中於巴西、墨西哥及阿根廷等優先發展市場，並取得重大進展。

工商金融業務方面，由於收入增加、支出減少，實際基準除稅前利潤增加5%。收入上升反映資產負債平均值增加（惟部分貢獻被息差收窄所抵銷），以及放款費用收益錄得增長，與其他環球業務加強合作，亦帶來更多收入。但貸款減值準備增加（尤其在拉丁美洲），抵銷了上述部分增益。

環球銀行及資本市場業務方面，實際基準除稅前利潤增加15%，原因是收入上升和貸款減值及其他信貸風險準備大幅下降。收入上升的其中一個利好因素，是大部分前線業務表現理想。

零售銀行及财富管理業務方面，實際基準除稅前利潤增加24億美元，原因是北美洲的消費按揭及貸款組合進一步縮減，而且貸款減值準備有所改善，抵銷了收入下降的影響有餘。如果不計及美國縮減組合，零售銀行及财富管理業務受惠於多項因素：英國的客戶賠償準備減少、達致進一步可持續成本節約，以及收入上升（主要在香港及歐洲，但不包括出售HFC Bank旗下有抵押貸款組合錄得的虧損）。

環球私人銀行業務方面，實際基準除稅前利潤減少7億美元，部分原因是我們繼續處理既有業務的問題，並重整業務模式與客戶基礎。

年內，集團的資本實力進一步加強，核心一級比率上升至13.6%，而估計資本指引4終點基準普通股權一級比率則增至10.9%。集團具備足夠條件應付日後預計的資本需求，並會繼續審視監管環境的變化。

我們繼續展現創造資本的能力，為業務擴展提供資金，並支持循序漸進的派息政策，使滙豐繼續穩踞富時指數成分股中派息最高企業之列。

落實下一階段的集團策略

2014年揭開了落實下一階段集團策略的序幕，這將延續2011年以來的工作，但我們會因應過往三年的經驗訂立一些新目標。

我們於去年5月向投資者匯報最新業務狀況時，曾重申股東權益回報率的目標為12%至15%，而2014至2016年的成本效益比率目標則修訂為50%至60%的中間範圍。我們亦宣布為2014至2016年定下三項同等重要的優先策略。

首先，我們的策略是推動業務與股息進一步增長。我們會繼續將風險加權資產由集團旗下各項業務中回報較低的部分，轉移至回報較高的部分。我們在資本方面的策略目標，是逐步增加派息。假如我們未能自行調配餘下資本，為股東提高價值，或會尋求在符合監管機構的資本規定，以及取得股東批准的前提下，回購股份以抵

策略報告 (續)

集團行政總裁之回顧／創建價值及長期持續發展 > 如何創建價值

銷代息股份的影響。同時，我們會繼續縮減既有業務組合，從而降低其不利影響。

第二，我們會繼續推行集團的環球標準計劃，並相信可藉此提高集團盈利的質素。環球標準適用於集團所有營運活動，並會推動滙豐全球各地的業務部門貫徹執行最高標準。我們已投入大量資源，以加強各項業務與各個地區的風險管理和合規工作，使集團能更有效地應對不斷出現的金融犯罪威脅，並會繼續為此而努力。這是我們份所應為之事，既符合滙豐的價值觀，亦可提升我們的競爭優勢。

第三，我們要進一步實現20至30億美元的可持續成本節約，主要通過簡化流程與程序，而不會削減在合規與推行環球標準方面的投入。現時集團內部仍有不少空間，可讓我們在許多營運方式和日常實務方面進行全球化及簡單化。

我們的願景是將滙豐發展為世界領先的國際銀行，而上述優先策略，對我們實現這個理想至為重要。

展望

我們仍然認為，中國內地今年的國內生產總值增長會達到7.4%，英國、美國和西歐則分別為2.6%、2.5%和1.2%。

雖然部分新興市場資產曾遭大手拋售，首先是去年6月美國初次提及可能縮減買債規模時，而較近期則在今年1月，但我們認為這屬特殊情況而非普遍存在的威脅。最受影響的國家／地區都有兩個共通點：經常賬赤字龐大，以及一年內會舉行大選而結果並不明朗。相反，其他新興市場(如墨西哥)同期卻獲評級機構提高評級。整體而言，我們對新興市場的長遠前景保持樂觀，特別是南南貿易與資金流預期會大幅擴張，將為滙豐帶來不少機遇。短期而言，我們必須強調新興市場只是個概括性類別，最重要的是分辨出當中不同國家／地區之間的相異之處，以至它們內部的不同情況。無論如何，我們預計隨著世界各國調整政策以適應不斷變化的經濟狀況與市場氣候，2014年的經濟會有較大波動，市場或會出現起伏。



集團行政總裁 歐智華
2014年2月24日

創建價值及長期持續發展

- 如何創建價值..... 9
- 長期持續發展..... 10
- 我們的策略..... 11
- 我們的優先策略..... 12

我們透過各項主要業務—支付款項、接受存款、提供融資和管理風險—在社會和經濟系統均扮演關鍵角色，目標是建立和維持可長期持續發展的業務。

我們於2011年首次就滙豐的長遠方向制訂願景。2013年5月，滙豐加強落實此願景，並訂立清晰的策略，界定我們競爭的目標範圍與方式，以期達成願景。我們經常根據此策略評估進度，並定期向相關群體提供最新資料。

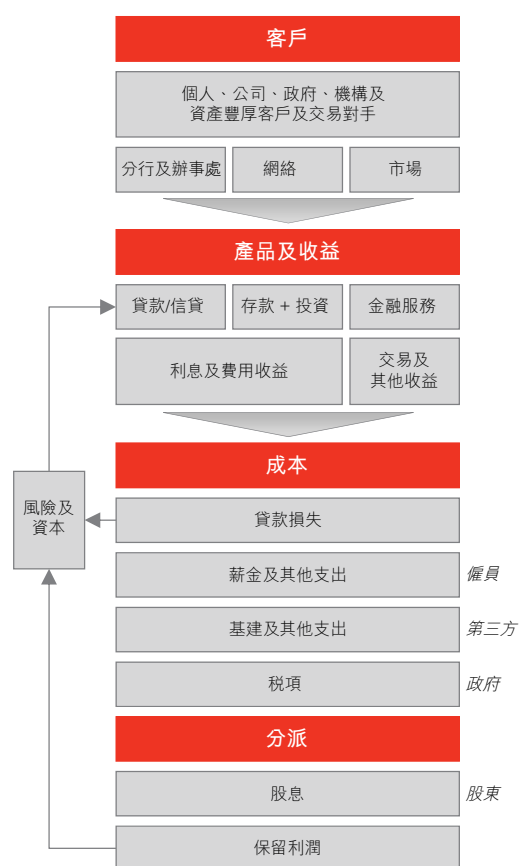
如何創建價值

銀行及其從業員以不同的方式為各方人士創建價值，對經濟和社會體系均非常重要。客戶把儲蓄存入銀行，猶如放入安全港，既穩妥又方便。我們直接或透過資本市場，讓存戶和投資者的資金流向借款人。借款人運用這些貸款或其他信貸方式，購入貨品或投資於各種業務。我們藉此幫助經濟體把個別而短期的儲蓄匯集成為較長期的融資。我們把投資者與尋求投資資金的人集合起來，並制訂新的金融產品。我們亦擔當付款代理的角色，協助個人和商業客戶在本國及世界各地進行各項交易。我們承擔這些活動帶來的風險，並會加以管理及在價格上反映出來。

直接貸款包括住宅及商業按揭和透支，以及有期貸款。我們向經營國際貿易的進出口商提供融資，亦向各類公司提供墊款，並以其客戶的欠款作抵押。

我們亦提供其他金融產品和服務，包括經紀、資產管理、財務顧問、人壽保險、企業融資、證券服務及另類投資。我們擔任金融資產的市場莊家，讓投資者有信心能迅速定價，而且交投活躍。我們為政府以至大型及中型企業、中小企、資產豐厚人士及零售銀行客戶提供以上各種產品。我們協助客戶在債務及股票資本市場向外界投資者籌集資金；又為這些證券建立流通性和公開價格，讓投資者可在第二市場進行買賣。我們提供外幣兌換，以協助國際貿易。

創建價值



有關主要產品及服務詳情，請參閱第79頁。

營業收益主要來自：

- 淨利息收益—我們從客戶貸款及閒置資金賺取的利息收益，減去支付予付息客戶賬項及已發行債務證券的利息支出；
- 費用收益淨額—為客戶提供金融服務及產品所賺取的費用收益，減去銀行支付的費用；以及
- 交易收益淨額—來自客戶主導的交易活動，主要是在外匯、信貸、利率及股票等市場進行的交易。

策略報告 (續)

創建價值及長期持續發展／我們的策略

滙豐為各類客戶提供一系列管理風險的產品，例如：零售客戶可透過壽險和退休金產品管理風險，公司客戶則以應收賬融資或跟單貿易工具管理風險。企業客戶亦需要我們的協助，運用滙豐的專業知識和市場網絡，來管理業務上的金融風險。

至於資產及負債價值變更及利率變動引致的風險，則以遠期、期貨、掉期，以及期權等衍生產品作為主要的管理方式。因此，我們是活躍的市場莊家及衍生產品交易對手。客戶利用衍生產品來管理其風險，例如：

- 使用遠期外匯合約來對沖出口銷售的收益或入口原料的成本；
- 使用通脹掉期來對沖日後的通脹相連負債，例如支付退休金；
- 將不固定的債務利息還款額轉為定息支付；反之亦然；或
- 就市場或某些股票價格的變動為投資者提供對沖。

我們向客戶收取差價，即向客戶收取的價格與在市場執行對沖的假設成本所得的差額。若能有效管理該持倉的風險，在該項交易期滿時，我們便保留該差價（即為集團帶來利潤）。

除衍生工具外，我們同時使用其他金融工具，務使客戶業務產生的各項風險不會超出風險限額。在正常情況下，有客戶買入亦有客戶售出相關工具，因此我們的重點是透過與其他交易商或專業交易對手進行交易，以管理任何剩餘風險。若我們並未全面對沖剩餘風險，則可能獲利或蒙受損失，因為市況變動會影響組合的淨值。

我們亦使用壓力測試及其他風險管理技巧，以確保在各種不同的潛在市況下，潛在虧損不會超出我們的承受風險水平。

此外，我們亦管理滙豐集團內部的風險，包括我們與客戶業務往來所產生的各項風險。

有關風險計量方法的詳情，請參閱第38頁；有關如何管理本身風險的詳情，請參閱第39頁。

長期持續發展

滙豐深明業務成功之道，與業務所在地的經濟、環保和社會環境息息相關。對我們而言，企業若要長期持續發展，必須使股東權益回報和利潤持續增長，方能不斷回饋股東和獎勵員工、與客戶和供應商建立恒久的關係、繳納業務所在地的稅項，以及投資於社區以便日後增長業務。我們的營商之道與業務範疇同樣重要：我們對客戶、員工和股東，以及對業務所在的國家／地區和社區所肩負的責任，遠比純粹獲取利潤重要。

要維持財力雄厚，需視乎我們能否識別和處理那些可能為業務帶來風險或機遇的環保、社會和道德發展趨勢，這是部分因素；我們還需要於所有業務所在地劃一實施最高準則，以便查察、阻止及防範金融犯罪。我們對這些因素的回應，會決定集團的聲譽、加強員工的投入感及影響業務的風險水平，並有助降低成本和開拓新的收入來源。

滙豐網絡遍布全球，在本位和優先發展市場的多項業務早已根基穩固，加上產品和服務組合極其廣泛，均突顯滙豐比同業競爭對手優勝，而且業務和營運模式尤其穩健。這使集團在銀行業最動盪的時期仍能賺取利潤和保持增長，我們相信這些模式對未來續有助益，並會支持我們實現優先策略。

有關業務及營運模式的詳情，請參閱第13頁。有關我們對環保及社區問題的回應，詳情請參閱第34頁。

我們的策略

長遠趨勢

我們因應兩項長遠趨勢而釐定集團的策略：

- 全球經濟的聯繫日益緊密，國際貿易量及跨境資金流的增長，繼續超越國內生產總值的平均增幅。在未來10年內，我們預期世界貿易九成的增長將來自35個市場，而跨境資金流的集中程度亦不相伯仲。
- 我們預期，受惠於人口結構與城市化的發展，在全球最大的30個經濟體中，亞太區、拉丁美洲及中東地區若干經濟體的規模，至2050年會擴大約四倍，尤勝歐洲及北美洲合計的水平。至2050年，最大的30個經濟體中，預期有18個來自亞太區、拉丁美洲、中東或非洲。

競爭優勢

在目前的環境下，重要的是：

- 擁有國際網絡與提供環球產品的實力，足可把握國際貿易與資金流所帶來的商機；以及
- 在增幅最吸引的市場，把握機遇作有機投資，並維持本身的投資能力。

滙豐的競爭優勢來自：

- 我們在主要的策略性市場具備可觀的業務規模，並且承諾作長遠的發展；

- 我們實力雄厚，可以在強化資本基礎的同時，一方面向僱員發放具競爭優勢的獎勵，另一方面向股東提供上佳的回報；
- 我們的資金基礎穩固，客戶存款約達15,000億美元，其中約73%已借予客戶；
- 我們的業務網絡覆蓋九成以上的環球貿易與資金流；以及
- 我們在最有利的金融樞紐，維持強大的資產負債實力與貿易營運能力。

兩方面的策略

基於此等長遠趨勢及我們的競爭優勢，集團訂有兩方面的策略：

- **業務網絡聯繫全球。**滙豐具備理想條件把握與日俱增的國際貿易與資金流。我們的業務網絡覆蓋全球，而且服務多元化，具備優越條件為客戶服務，足可透過工商金融與環球銀行及資本市場業務，幫助他們由小企業發展成大型與跨國企業。
- **財富管理及零售銀行業務具備本土實力。**透過集團的卓越理財方案與環球私人銀行業務，我們會在橫跨亞太區、拉丁美洲及中東地區的優先發展市場，捕捉社會流動性與創富增值所帶來的商機。而且，我們只會在業務規模足可為集團帶來盈利的市場（即在英國及香港這兩個本位市場），投資於全方位的零售銀行業務。

策略報告 (續)

創建價值及長期持續發展 / 優先策略 1 — 推動業務及股息增長 > 業務模式

我們的優先策略

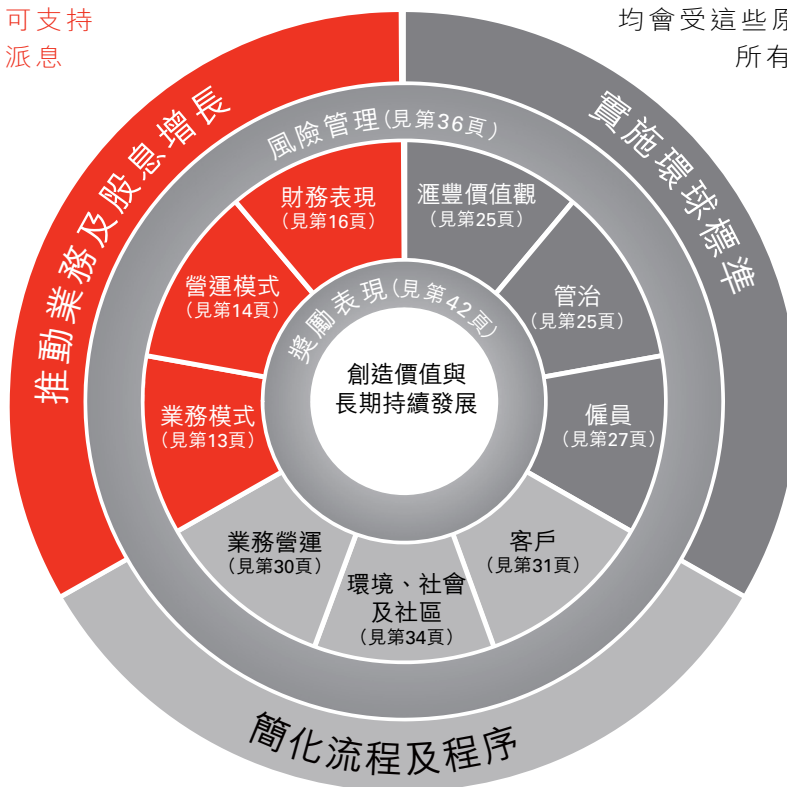
我們訂定了優先策略，以確保滙豐業務可以長期持續發展。

增長...

利潤可以支持業務長期持續發展，而提高利潤，正是集團策略不可或缺的組成部分。集團的業務與營運模式反映了創造價值與產生利潤的條件，因為這些模式決定了滙豐各項環球業務、各地業務與各項職能如何互相影響。推動有機增長將可支持循序漸進的派息策略。

實施...

環球銀行需要環球標準—這些一致的營運原則對我們經營業務的方式至為重要，而且有助我們查察、阻止及防範金融犯罪。實施環球標準，影響我們管治集團的方式，以至核心業務的性質。我們所有人員在進行高質素的客戶關係管理時的表現、他們得到的認可，乃至他們的行事方式，均會受這些原則影響。我們應在所有行動中貫徹滙豐的價值觀。



簡化...

這項策略對集團業務長期的持續發展至為關鍵。社會對金融服務業的期望不斷演變，而且要求日高。同時，電子科技進步神速，使加入這個行業的障礙大減，市場競爭愈趨白熱化。在此環境下，我們要不斷努力改善業務效益，確保集團各個部分均能簡化流程及程序，以期減省成本。我們也不可忘記對社會的更廣泛責任，包括在人權與環保方面的責任。

優先策略 1

推動業務及股息增長

- 業務模式..... 13
- 營運模式..... 14
- 財務表現..... 16

有關我們成功達標的詳情，請參閱第20頁。

我們的目標是：

1. 按照有機投資準則增加風險加權資產（「RWA」）；
2. 逐步推動股息增長及適時回購股份；以及
3. 降低既有及非策略業務對除稅前利潤及風險加權資產的影響。

業務模式

我們的業務模式是透過國際網絡，來聯繫及服務多個緊密連繫的市場。

我們藉營運附屬及聯營公司，提供全面的銀行及相關金融服務。這些服務主要由當地擁有龐大當地存款基礎的銀行提供。

英國和香港是我們的本位市場，另外20個國家或地區則是我們的優先發展市場（如下表所示）。這22個市場佔集團2013年除稅前利潤超過90%，是我們投放資本的重點所在。網絡市場富濃厚的國際色彩，與滙豐的國際網絡相輔相成，主要透過工商金融業務和環球銀行及資本市場業務營運。

我們的本位市場、優先發展市場及網絡市場合共覆蓋全球國際貿易及資金流約85%至90%。

最後一類是小型市場，包括我們已在當地建立起足以盈利的經營規模或設有代表辦事處的市場。

我們的法律實體接受各地監管機構的監管。而在英國，集團的審慎監管事宜（安全和穩健）會受到審慎監管局（「PRA」）所監管，在操守事宜（保障消費者及市場）方面則受金融業操守監管局（「FCA」）所監管。

滙豐的市場架構

	香港及亞太其他地區	歐洲	中東及北非	北美洲	拉丁美洲
本位市場	<ul style="list-style-type: none"> • 香港 	<ul style="list-style-type: none"> • 英國 			
優先發展市場	<ul style="list-style-type: none"> • 澳洲 • 中國內地 • 印度 • 印尼 • 馬來西亞 • 新加坡 • 台灣 • 越南 	<ul style="list-style-type: none"> • 法國 • 德國 • 瑞士 • 土耳其 	<ul style="list-style-type: none"> • 埃及 • 沙地阿拉伯 • 阿聯酋 	<ul style="list-style-type: none"> • 加拿大 • 美國 	<ul style="list-style-type: none"> • 阿根廷 • 巴西 • 墨西哥
網絡市場	<ul style="list-style-type: none"> • 業務對象主要是工商金融業務和環球銀行及資本市場業務的國際客戶及企業 • 這些市場與本位及優先發展市場合共覆蓋國際貿易及資金流的85%至90% 				
小型市場	<ul style="list-style-type: none"> • 滙豐已建立具盈利能力的經營規模和重點業務的市場 • 代表辦事處 				

策略報告 (續)

優先策略 1 – 推動業務及股息增長 > 營運模式

營運模式

我們的營運模式以矩陣管理架構為基礎，並透過各環球業務、地區及環球部門營運業務。

這個矩陣由一個法律實體架構組成，並以滙豐控股有限公司為首。

控股公司

滙豐控股為集團的控股公司，是旗下附屬公司股本的主要來源，在有需要時也會提供非股權資本。

集團管理委員會(「GMB」)獲滙豐控股董事會授權，在董事會設定的承受風險水平內，負責集團的管理工作及日常運作。

集團管理委員會負責確保集團擁有充足的現金來源，可向股東支付股息、向債券持有人支付利息、承擔開支及繳稅。

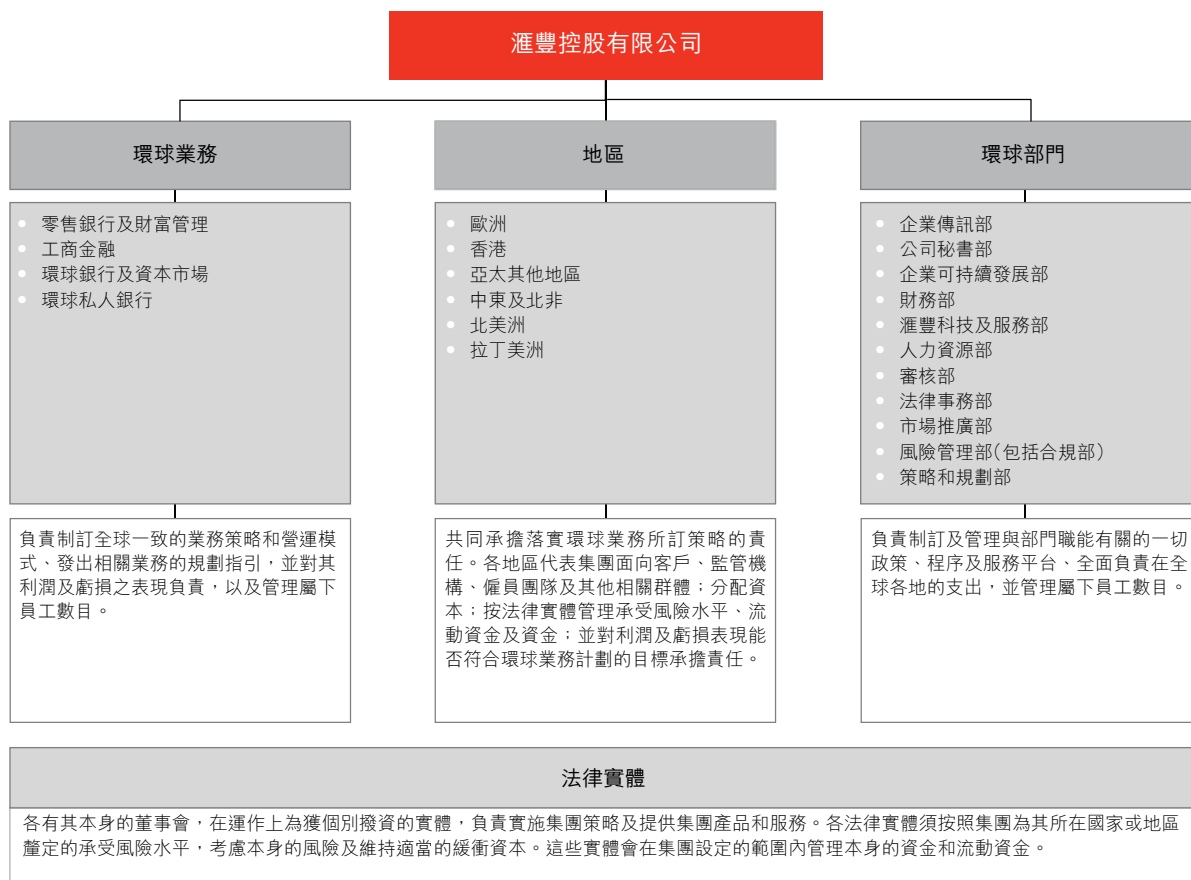
滙豐控股並無向任何經營銀行業務的附屬公司提供核心資金，亦非該等附屬公司在最後關頭的貸款人，本身亦無從事任何銀行業務。滙豐旗下附屬公司均為獲個別撥資的公司，在營運上實施集團策略。

矩陣管理架構

下表詳列我們四大環球業務、六個地區和11個環球部門，並概述它們在滙豐矩陣架構下的職責。

有關我們主要附屬公司的詳情，請參閱財務報表附註24。有關集團的簡明架構圖，請參閱第570頁。

矩陣管理架構



環球業務

我們的四大環球業務是：零售銀行及財富管理、工商金融、環球銀行及資本市場和環球私人銀行。四大環球業務負責在集團內貫徹地開拓、實施及管理業務計劃，專注提升盈利能力及效益。該等業務連同各地區的業務部門，在集團策略的範圍內制

訂本身的策略，負責發出有關該等業務的規劃指引，對其利潤及虧損之表現負責，並管理屬下員工數目。

環球業務的主要經營業務概述如下，而該等業務的產品及服務請參閱第79頁。

環球業務的主要經營業務和2013年的列賬基準收入⁵

	零售銀行及財富管理	工商金融	環球銀行及資本市場	環球私人銀行
負債主導型	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 資產負債管理 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務
資產主導型	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款 	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款 國際貿易及應收賬融資 	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款 資產及貿易融資 	<ul style="list-style-type: none"> 信貸及貸款
	<ul style="list-style-type: none"> 資產管理 匯財策劃及財務策劃 經紀業務⁶ 制訂壽險產品 	<ul style="list-style-type: none"> 商業保險及投資 	<ul style="list-style-type: none"> 企業融資⁷ 資本市場⁸ 證券服務 	<ul style="list-style-type: none"> 資產管理⁹ 財務顧問¹⁰ 經紀業務⁶ 企業融資(透過環球銀行及資本市場業務提供)⁷ 另類投資¹¹

有關註釋，請參閱第46頁。

投資準則

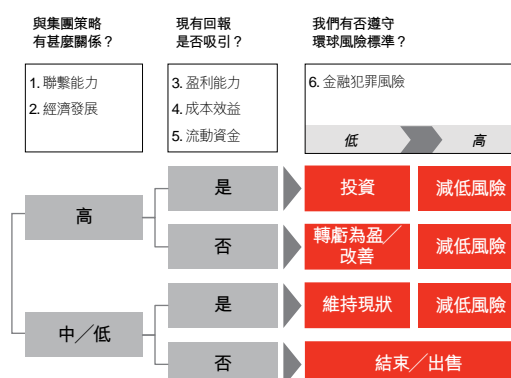
我們的投資準則是以六方面作考慮。首兩個考慮因素－國際聯繫和經濟發展－確定業務是否符合集團策略。另外三個考慮因素－盈利能力、成本效益和流動資金－確定業務的財務狀況是否具有吸引力。第六個考慮因素－金融犯罪風險－管控高風險司法管轄區內的活動，並在適當情況下藉限制業務的範圍，作自我保障。

在決定投入額外資源時需考慮以下三個方面：

- **策略**－我們僅會投資於符合集團策略的業務，大部分是在我們22個本位和優先發展市場，以及目標業務與客戶；
- **財務**－投資必須能為集團增值，而且回報、收入和成本必須達到最低限度的要求；以及

- **風險**－投資必須符合我們的承受風險水平。

決策時會作出六方面的考慮



策略報告(續)

優先策略 1 – 推動業務及股息增長 > 財務表現

財務表現

財務表現反映集團在目標投資範疇的實質動力

列賬基準之業績

	2013年 百萬美元	2012年 百萬美元	2011年 百萬美元
淨利息收益.....	35,539	37,672	40,662
費用收益淨額.....	16,434	16,430	17,160
其他收益.....	12,672	14,228	14,458
營業收益淨額⁵.....	64,645	68,330	72,280
貸款減值及其他 信貸風險準備 ¹² ..	(5,849)	(8,311)	(12,127)
營業收益淨額.....	58,796	60,019	60,153
營業支出總額.....	(38,556)	(42,927)	(41,545)
營業利潤.....	20,240	17,092	18,608
來自聯營公司收益 ¹³	2,325	3,557	3,264
除稅前利潤.....	22,565	20,649	21,872

有關註釋，請參閱第46頁。

2013年的列賬基準之除稅前利潤為226億美元，較2012年上升19億美元或9%，主要由於信貸息差變動引致指定以公允值列賬之本身債務的不利公允值變動下降40億美元，以及貸款減值及其他信貸風險準備減少25億美元和營業支出下降44億美元。但部分利好影響被出售和重新分類所得增益(扣除虧損後淨額)減少22億美元(2012年為78億美元)所抵銷。2013年的出售利潤主要包括出售巴拿馬的業務所得之11億美元，及興業銀行股份有限公司(「興業銀行」)向第三方發行股本後重新分類為金融投資所得增益11億美元。

董事會已批准將2013年第四次股息增加6%至每股0.19美元，較2012年第四次股息增加0.01美元。2013年的派息總額為92億美元(即每股獲派0.49美元)，較2012年增加9億美元。核心一級資本比率由12.3%增強至13.6%，估計資本指引4終點基準普通股權一級比率也由9.5%改善至10.9%。這主要是由於創造資本加上採取管理措施減少風險加權資產。但是，由於關鍵技術準則及諮詢監管機構的問題尚未定案，銀行須在資本指引4下持有的確實資本額仍未明朗，及仍有待監管機構進行諮詢。有關問題涉及各項資本指引4緩衝資本之水平、時間和相互關係，以及第二支柱架構的檢討。

實際基準之業績表現

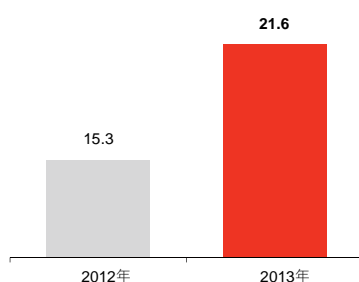
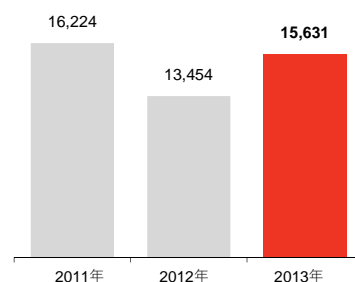
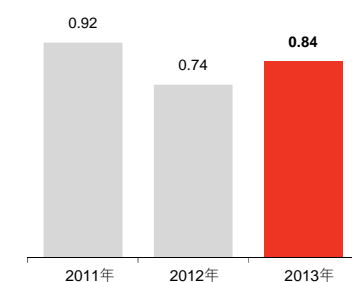
有關非公認會計原則之財務衡量指標，詳情請參閱第47頁。

由列賬基準之業績得出實際基準之業績表現

為計算實際基準之業績表現，

- 就外幣換算按年比較的影響作出調整；
- 假若因信貸息差(本身信貸息差)引致集團本身長期債務公允值產生之變動在債務到期時錄得的淨額為零，則撇除有關數額；及
- 就附屬公司、聯營公司及業務的收購、出售及擁有權變動作出調整，方法是撇銷有關年度產生的出售所得損益，亦會撇除在所有列示業績年度已收購及已出售業務的營運損益。

列賬基準業績與實際基準業績的對賬。載於提交美國證券交易委員會的20-F表格，亦可於www.hsbc.com查閱。

實際基準之除稅前利潤
(十億美元)普通股股東應佔利潤
(百萬美元)每股盈利
(美元)

按實際基準計算，除稅前利潤上升41%至216億美元，主要由於未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額（「收入」）上升、貸款減值及其他信貸風險準備下降（主要在北美洲、歐洲、中東及北非），以及營業支出減少（主要由於不再出現2012年就美國進行的調查所作的撥備，以及有關英國客戶賠償之準備減少）。

各項環球業務的實際基準除稅前利潤均錄得升幅，但環球私人銀行業務的實際基準除稅前利潤減少7億美元，下降至2億美元，原因是我們持續處理既有問題，並且將客戶基礎重新定位。

下文乃按實際基準評述。

集團收入穩定，是得力於環球銀行及資本市場業務表現強勁及工商金融業務錄得增長

實際基準之收入上升17億美元或3%至633億美元。這反映了幾個因素，包括不合資格對沖錄得8億美元之有利公允值變動淨額、完成出售我們於平安保險的投資後確認利潤淨額6億美元（抵銷了2012年錄得之或有遠期出售合約的不利公允值變動），及由滙豐控股發行之英鎊債務錄得4億美元匯兌增益。

資產負債平均值錄得增長（惟部分增幅被息差收窄所抵銷），連同貸款費用收入上升，及與其他環球業務加強合作，使工商金融業務收入增加。環球銀行及資本市場業務收入增加，部分反映了我們大部分前線業務表現向好。但部分利好影響被零售銀行及財富管理業務收入降低所抵銷，主要由於美國消費及按揭貸款組合縮減，以及環球私人銀行業務需就摩納哥業務撇銷商譽而錄得虧損，加上該項業務的客戶基礎重新定位。

貸款減值及其他信貸風險準備在大部分地區錄得跌幅，其中最顯著的是北美洲、歐洲和中東及北非

與2012年比較，實際基準之貸款減值及其他信貸風險準備下降了19億美元或25%，主要是在北美洲，部分原因是房屋市道好轉、持續縮減組合及出售貸款使貸款結欠下降，以及消費及按揭貸款組合的新增已減值貸款和拖欠水平下降。歐洲方面的貸款減值及其他信貸風險準備均下降，減幅主要來自環球銀行及資本市場及工商金融業務，

而且集中在中東及北非（受惠於貸款組合的整體改善）。相比之下，在拉丁美洲，貸款減值及其他信貸風險準備錄得升幅，尤其在墨西哥，原因是公共房屋政策變化，使工商金融業務就涉及房屋建築商的貸款錄得特定減值，以及零售銀行及財富管理業務錄得較高的綜合評估減值。雖然巴西於過往期間修訂信貸策略，以緩和不斷上升的拖欠率，使信貸質素得以改善，但貸款減值及其他信貸風險準備仍告增加，反映零售銀行及財富管理和工商金融業務就重整貸款賬項組合更改了減值模型及修訂所用假設，以及工商金融業務的特定減值增加。

營業支出下降，主要由於2012年若干特別項目不再出現，以及進一步實現可持續成本節約

實際基準之營業支出較2012年下降26億美元或6%，主要由於毋須再如2012年般就美國反洗錢（「AML」）、《銀行保密法》（「BSA」）以及外國資產控制辦公室（「OFAC」）的調查提撥準備、英國客戶賠償準備額較低以及重組架構及相關成本下降。

若不包括以上項目，營業支出增加的主要原因是英國銀行徵費上升、訴訟相關支出增加（尤其就監管機構調查環球私人銀行業務提撥準備、環球銀行及資本市場業務提撥與馬多夫事件相關的準備），及對策略方案、風險管理和合規事務範疇的投資。經營成本上升也是原因之一，部分增幅是由通脹壓力及租金支出所帶動。年內達致的可持續成本節約，以及向英國若干僱員發放傷病福利的辦法有變，並因而產生會計增益，令上述因素的部分影響被抵銷。

額外的15億美元可持續成本節約來自所有地區，使按年計算節省成本的總額達到49億美元（自2011年以來），原因是我們在2013年持續推行優化架構計劃。連同出售業務在內，此等因素令等同全職僱員數目下降超過6,500人至254,000人。

來自聯營公司的收益上升，主要受中國內地聯營公司的強勁業績帶動

來自聯營公司的實際基準收益上升，主要來自交通銀行股份有限公司（「交通銀行」）。雖然該行的營業支出和貸款減值及其他信貸風險準備上升，但只抵銷了資產負債及費用收益的部分增幅。

策略報告 (續)

優先策略 1 – 推動業務及股息增長 > 財務表現

實質稅率為21.1%，而2012年為25.7%

實質稅率較2012年低，反映了若干非課稅增益，包括將興業銀行重新分類為金融投資所得增益、出售巴拿馬業務和中國平安保險(集團)股份有限公司(「平安保險」)所得利潤。此外，2012年的稅項支出包括就美國反洗錢、《銀行保密法》及外國資產控制辦公室的調查支付罰款及罰則作為和解的部分安排，此等安排均不可扣稅。

有關集團財務表現，詳情請參閱第51頁。

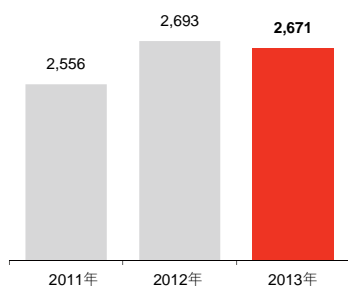
資產負債實力

列賬基準資產總值為2.7萬億美元，較2012年12月31日的列賬基準和固定匯率基準資產總值減少1%。我們的資產負債仍然強勁，客戶貸款對客戶賬項比率為72.9%。此實力來自我們的業務模式及保守的承受風險水平，即主要以客戶賬項的增長，來支持商業貸款的增長。

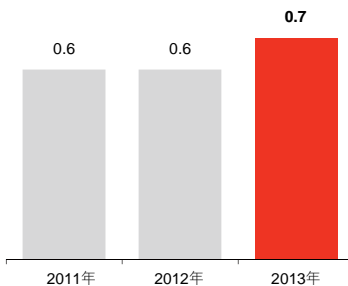
按固定匯率基準計算，貸款上升870億美元，而客戶賬項則增加1,486億美元。上述升幅包括反向回購協議增加528億美元及回購協議增加923億美元，反映環球銀行及資本市場業務管理上述活動的方式有所變更(請參閱第68頁)。若不包括上述因素，客戶貸款於2013年增長逾340億美元，其中香港及亞太其他地區的融資需求持續不斷，企業和工商金融客戶的有期及貿易相關貸款增幅尤為突出，而商用物業及其他與物業有關貸款的增幅則較小。亞太其他地區、香港及英國的按揭貸款也上升，但因美國縮減組合繼續按策略減縮而大致被抵銷。2013年，客戶賬項增加逾560億美元，主要是由歐洲、香港及亞太其他地區的增長所帶動，反映客戶信心增強。

有關資產負債表的詳情，請參閱第65頁。有關集團的流動資金及資金，詳情請參閱第213頁。

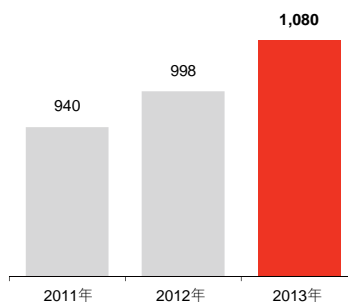
資產總值
(十億美元)



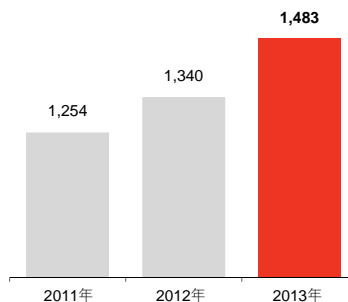
平均資產總值之除稅後回報
(%)



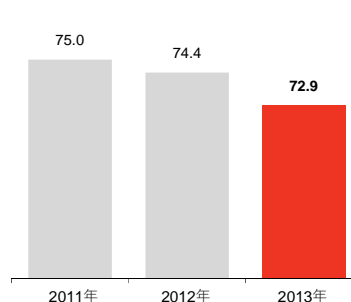
客戶貸款¹⁴
(十億美元)



客戶賬項¹⁴
(十億美元)



客戶貸款對客戶存款比率(%)



有關註釋，請參閱第46頁。

資本實力

我們管理集團資本的方向，是確保我們的資本可以超越現時監管規定的水平，並作好準備，迎接未來的資本要求。

此外，我們採用資本比率和槓桿比率來監察資本充足程度。資本比率是用來衡量資本相對於按監管規定就所冒風險作出評估之比率；槓桿比率是用來衡量資本相對於風險之比率。

2013年6月，歐洲委員會頒布「規例及指引」的最終版本(統稱為資本指引4)，促使歐盟的巴塞爾協定3架構生效。有關規定已於2014年1月1日落實。

在新機制下，普通股權一級(「CET1」)資本代表最高規格的合資格監管規定資本，銀行的資本實力會以此來衡量。2013年，我們致力管理集團的資本狀況，使之達到9.5%至10.5% (按普通股權一級終點基準計算)的內部目標比率。自2014年1月1日開始，此比率會修訂為10%以上。我們會就此持續進行檢討。

槓桿比率

下表為根據審慎監管局指示計算的估計槓桿比率。分子採用資本指引4終點基準一級資本的定義來計算，而風險則根據2010年12月巴塞爾協定3的準則來計量。

估計槓桿比率

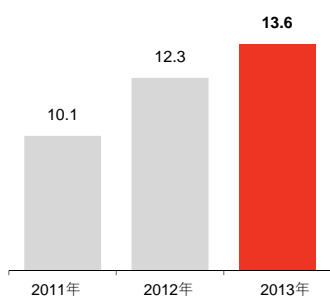
	於12月31日	
	2013年 十億美元	2012年 十億美元
資本指引4(終點基準)下的		
一級資本	133	116
作出監管規定調整後的風險	3,028	2,760
估計槓桿比率(終點基準)	4.4%	4.2%

有關槓桿比率的詳情，請參閱第312頁。

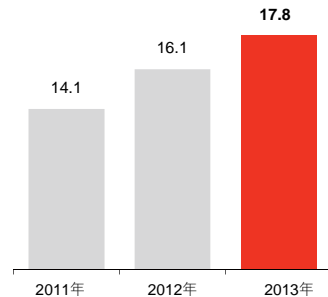
上述計算並不包括一級資本工具，該等工具於巴塞爾協定3過渡期完結之後，將不符合資格納入監管規定資本中。倘加入上述工具來計算槓桿比率，估計終點基準一級資本將會增加160億美元，而槓桿比率則會增加約50個基點(於2013年12月31日)。

有關集團的資本及風險加權資產，詳情請參閱第298頁。

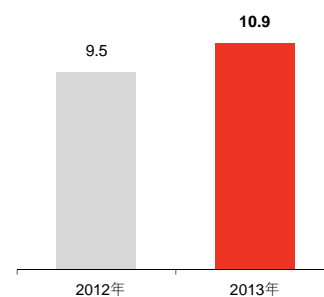
核心一級比率¹
(%)



總資本比率
(%)



普通股權一級比率¹⁵
(%)



有關註釋，請參閱第46頁。

策略報告(續)

優先策略 1 – 推動業務及股息增長 > 財務表現

達致目標

按照有機投資準則增加風險加權資產

2013年，風險加權資產下降，主要原因是將興業銀行重新分類，從聯營公司分類為金融投資，另一原因是縮減美國消費及按揭貸款組合。我們將繼續按照有機投資準則，在集團的承受風險水平以內，將風險加權資產由集團業務中有可能表現較差的部分，轉移至有機會表現較佳的部分。集團管理委員會經董事會授權負責作出有機投資的決策。

在現有監管及營運業務環境的各項假設下，我們仍集中在亞太其他地區、香港、拉丁美洲和中東及北非等地區，審慎管理風險加權資產的增長。審慎管理的風險加權資產增長不包括既有及縮減組合、交易、聯營公司及重大監管改革的影響。

風險加權資產平均值回報(「RoRWA」)以風險加權資產平均值的除稅前回報來衡量，是我們用來評估業務表現和有機投資機遇的主要業務營運衡量指標。我們設置風險加權資產平均值回報的目標，是為了確保業務決策能與中長期財務表現目標保持一致。

逐步推動股息增長並適時回購股份

我們仍然是全球資本最雄厚的銀行之一，既有能力尋求有機增長，亦可為股東提供股息回報。過去兩年，我們每股普通股的派息已提高20%。

雖然監管上仍有重大的不明朗因素，但集團仍有能力在三個關鍵的優先策略(即

推動業務及股息增長、實施環球標準和簡化流程及程序)基礎上，創造資本及支持循序漸進的派息政策。

監管機構如對資本有新的規定，我們的回購股份政策會大受影響。為確保有全面的選擇，我們將於2014年的股東周年大會上提呈一項決議案，以允許公司在未來回購股份。

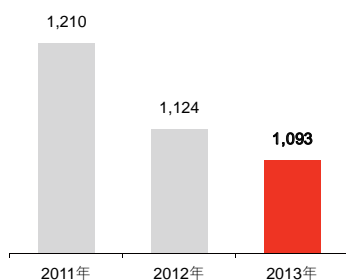
由於關鍵技術準則及諮詢監管機構的問題有待定案，銀行須持有的資本額規定仍未明朗。有關問題涉及各項資本指引4緩衝資本之水平、實施時間和相互關係，以及第二支柱架構的檢討。隨著更多資料陸續發放，我們將會據此釐定集團的資本目標、計劃和股息政策。

減輕既有及非策略業務對除稅前利潤及風險加權資產的影響

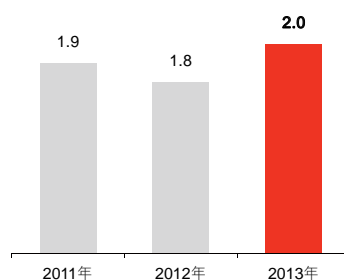
我們在重整集團業務方面繼續取得良好進展，並於2013年宣布進行20項出售或結束非策略業務的交易；自2011年初以來，此類交易已增至63項。上述交易至今已釋出大約900億美元的風險加權資產，未來有可能會進一步釋出約50億美元。

2013年內，我們除了將興業銀行重新分類之外，亦完成出售巴拿馬的業務，以及美國消費及按揭貸款組合內的非房地產貸款組合和數批房地產貸款。我們預期2014年內美國房地產市場會持續復甦，而投資者提高投資意欲，亦可能造就更多機會，使我們的消費及按揭貸款組合加快縮減(2013年內風險加權資產已顯著減少)。

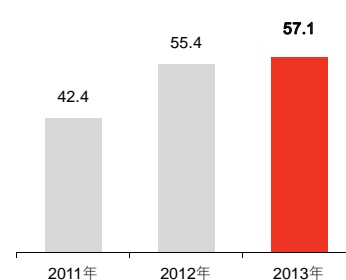
風險加權資產 (十億美元)



風險加權資產平均值回報(%)

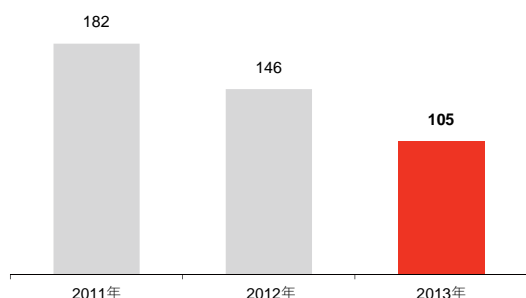


派息比率(%)



我們繼續積極縮減在環球銀行及資本市場業務的既有風險加權資產持倉。2013年，增加出售和攤銷促使環球銀行及資本市場業務中的既有風險加權資產持倉得以削減。

縮減組合對風險加權資產的貢獻(十億美元)



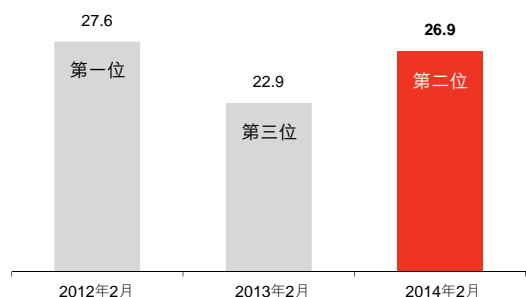
縮減組合包括環球銀行及資本市場業務的既有信貸和美國消費及按揭貸款以及其他組合。

品牌價值

維護滙豐品牌及我們的整體聲譽一直是集團的優先要務。

我們繼續採用英國《銀行家》雜誌所公布的Brand Finance估值法，作為品牌价值的核心衡量工具，至今已至第三年採用此基準。Brand Finance的計算方法可以全面衡量品牌實力，以及品牌對所有業務類別及客戶群的影響。這是一項完全獨立的計量方法，其結果並會公開發表。我們的目標是在銀行同業中晉身三甲位置，較已成功達標，並以整體價值269億美元(較2013年上升18%)，名列第二位。在本年度的報告中，我們是唯一獲評為AAA級(基於我們的品牌)的公司。

品牌價值(十億美元)



除了Brand Finance估值法，我們透過另外兩家評級機構所作的評價(此兩者均獲廣泛報導)審視集團的表現。於2013年5月《金融時報》公布的Brand Z Most Valuable Global Brand排行榜，我們在國際銀行組別中高踞榜首，估值達240億美元(自2012年起計錄得增幅24%)。於2013年9月公布的「Interbrand年度最佳全球品牌」(Annual Best Global Brands)報告中，滙豐亦在銀行品牌之中排名最高，估值達120億美元(較2012年上升7%)；而在所有金融服務品牌中，滙豐排名第二。

我們相信有此成績，是因為集團近年建立了強勁的實質品牌資產，並於2013年全年積極推行各項支持本身品牌的活動。

經濟貢獻

滙豐經營持續發展的業務，即能以下列方式對經濟作出寶貴的貢獻：向股東派發股息；向僱員支付薪金；向供應商付款；及為業務所在國家和地區帶來稅收。此外，我們也向許多公司提供融資，由此而創造就業機會。

滙豐採納了英國《銀行稅務實務守則》，務求在集團營運業務的所有地區貫徹遵守法律的精神與條文。2013年1月，集團管理委員會的環球標準督導會議同意採納「稅務透明度」之全新環球標準條款，以確保滙豐的銀行服務不會牽涉任何已知或疑屬客戶用於逃稅的安排。

上述標準可補充反洗錢及「認識你的客戶」(「KYC」)的檢測機制，並透過教育計劃培訓僱員辨識客戶可能逃稅的行為，以及將此等情況舉報和升級呈報之程序。

滙豐已付稅項淨額

	2013年 十億美元	2012年 十億美元
利得稅.....	4.7	5.6
僱主稅項.....	1.6	1.6
英國銀行徵費 ¹⁶	0.7	0.5
不可收回增值稅.....	0.8	0.8
其他稅項和徵費.....	0.8	0.8
	8.6	9.3

有關註釋，請參閱第46頁。

策略報告 (續)

優先策略 1 – 推動業務及股息增長 // 優先策略 2 – 實施環球標準

經濟效益的分布

	2013年 十億美元	2012年 十億美元	2011年 十億美元
現金稅項流出淨額... 向股東及非控股股東 派發之股息.....	8.6	9.3	8.0
僱員報酬及福利....	10.2	8.7	8.3
一般行政開支(包括 物業及採購).....	19.2	20.5	21.2
	17.1	20.0	17.5

備考除稅後利潤分配¹⁷

	2013年 %	2012年 %
保留盈利/資本.....	53	60
股息.....	35	29
浮動酬勞.....	12	11
	100	100

有關註釋，請參閱第46頁。

市值及股東總回報

已發行

面值0.50美元

普通股

188.30億股

2012年：184.76億股

2011年：178.68億股

市值

2,070億美元

2012年：1,940億美元

2011年：1,360億美元

倫敦

6.62英鎊

2012年：6.47英鎊

2011年：4.91英鎊

香港

84.15港元

2012年：81.30港元

2011年：59.00港元

美國預託股份¹⁸

55.13美元

2012年：53.07美元

2011年：38.10美元

收市價

股東總回報¹⁹

截至2013年12月31日止

基準：

— 富時100²⁰.....

— 摩根士丹利資本國際：世界²⁰.....

— 摩根士丹利資本國際：銀行²⁰.....

一年

107

119

127

125

三年

118

128

141

132

五年

144

183

207

186

有關註釋，請參閱第46頁。

優先策略2

實施環球標準

• 滙豐價值觀.....	25	為了滙豐及金融系統的整體利益，我們決意在實施環球標準方面爭取重大的進展。
• 管治	25	
• 僱員	27	

我們的價值觀、優良的管治及對可持續營運的承諾，指引我們如何管理業務並協助我們為股東創造價值。

我們會在滙豐業務所在的任何司法管轄地區致力推行環球標準(以該等司法管轄區內的最高或最有效的防範金融犯罪標準為依據)，並在全球範圍內實施。

按定義，環球標準的影響遍及整個集團，我們推動全球各地的業務部門，採取以下主要方法貫徹執行最高標準：滙豐價值觀、強效的管治系統，以及所有人員在管理優質客戶關係時的行事方式、表現水平和所獲評價。

我們矢志成為世界領先的國際銀行，致力在了解客戶以及查察、阻止和防範金融犯罪方面訂立行業標準。由於國際市場聯繫日增、業務更趨複雜，加上環球金融系統面對的威脅不斷增加，我們正進一步加強政策和慣例，以改善營運方式和客戶質素。

我們非常重視公司聲譽。滙豐多年來成就斐然，全賴建立了值得信賴和誠信正直的聲譽。近年我們在實施各項標準方面，以及在識別和防止他人經由我們的網絡誤用或濫用金融系統方面均未能達標。為此，我們立即行動，加強管治流程，並致力在整個滙豐集團內採用及執行最嚴格或最有效的合規標準，務求打擊金融犯罪。

我們透過縝密的內部監控，並藉溝通、培訓及各項鑑證計劃，令員工明白並履行其責任，從而建立頂尖的執行能力，又重新釐定評核和獎勵高級行政人員的核心元素，不斷加強合規工作並提高其重要性，以及落實環球標準。

我們相信實施環球標準可提升我們的競爭優勢。實施環球標準能讓我們：

- 加強實力以應對持續不斷的金融犯罪威脅；
- 透過劃一和簡化的程序，監察及執行集團的嚴格標準；
- 加強規管我們的營運方式及客戶對象政策和慣例；及
- 確保我們一致恪守滙豐價值觀。

實施環球標準

我們預期環球標準計劃能支持我們的未來業務經營。我們首先集中於改變用於查察、阻止和防範金融犯罪的方法。我們正實行一個更統一而全面的方法，以評估金融犯罪風險，在整體上保障客戶、僱員和金融系統。

管治架構

環球標準執行委員會根據環球標準督導會議(屬於集團管理委員會的會議)訂定的方向和優先處理範疇執行監管工作，有關詳情請參閱第354頁的董事會報告。金融系統風險防護委員會及董事會定期省覽有關環球標準計劃的報告。

在此管治結構下，經詳細規劃後，我們於2013年設計、測試及採用了依次在全球實施標準之方法，以密切查察及管理執行風險、確保環球標準包含持續發展的工作方式，並且在全球貫徹施行。

我們正著手納入環球標準，並且支援業務部門掌握監控措施和能力，足以識別及減輕金融犯罪風險。此進程會由2014年起，

策略報告 (續)

優先策略2—實施環球標準 > 滙豐價值觀／管治

一直延續下去。該執行計劃集中於以下四個範疇：

- **數據妥備**：建立一套完整、經整理的資料庫，以改善我們對客戶群的了解及促進我們對金融犯罪風險的評估。這將成為監察交易的依據並協助資源規劃，以提升「認識你的客戶」計劃的質量和效率。
- **客戶盡職審查**：對我們的客戶和聯營公司嚴加審核和評估，加深了解他們及其活動；透過提升盡職審查、識別客戶身份、篩選及計算金融犯罪風險，以改善「認識你的客戶」的搜集資料效用；加強我們對稅務透明度及不記名股份的管控，並就挑選客戶和結束客戶關係制訂全球政策。
- **防範金融犯罪**：設立滙豐的防範金融犯罪部門，以適當的人選和才幹支援業務部門；制訂反洗錢（「AML」）、制裁及反賄賂及反貪污的全球政策，並加強監督、篩選及測試，以便更有效地管理金融犯罪風險；並釐定一套新的年度集團風險評估，以加深了解營運業務時的金融犯罪風險及確定管理上述風險的最佳方法。
- **金融情報**：新設金融情報組的全球網絡，使用最先進科技來識別及調查有關金融犯罪風險的重大個案、趨勢及策略問題。

日常活動的變更

承受風險水平

經集團管理委員會的風險管理會議、集團風險管理委員會及金融系統風險防護委員會推薦，董事會於2013年10月通過了我們的全球「金融犯罪風險承受水平」聲明，並由2013年11月起，納入風險管理會議的程序監督範圍內。該聲明為滙豐訂立防範金融犯罪的環球標準，預期會不斷演變及不時修訂。

企業整體風險評估

我們已完成有關制裁和反洗錢合規的企業整體風險評估。評估結果將用作2014年的

風險管理規劃、優先處理工作和資源分配的基準。日後，我們將每年進行上述評估。

獎勵

滙豐的薪酬獎勵策略是按員工的短期及持續良好表現給予獎勵。這項獎勵策略是論功行賞，並按照我們的風險管理架構執行。

組織結構

2013年，我們的監管合規及防範金融犯罪部門的僱員人數增加超過1,750名（自2012年12月以來增加逾50%），繼續大大加強我們的第二道防線（於第39頁詳述）。

我們也在全球推行全面的認知運動，名為「提出正確的問題」，以加強僱員的認知及能力。

監察員

根據與美國司法部、英國金融業操守監管局（「FCA」，前身為英國金融服務管理局簡稱英國金管局）及美國聯邦儲備局於2012年訂立的協議（包括為期五年的延後起訴協議），各方協定會委任一名獨立合規監察員（「監察員」），負責評估集團全面履行責任的進度，並定期評估集團合規部門的效率。

Michael Cherkasky已經於2013年7月22日展開監察員的工作，負責評估和匯報集團的內部監控、政策及程序對集團持續履行反洗錢、制裁法律、反資助恐怖主義及武器擴散等責任的成效，為期五年。

監察員的工作按預期進行，並且符合相關協議所規定的時間表及要求。

滙豐正就反洗錢和制裁合規方面的不足之處，採取一致的補救措施，並實施環球標準。美國延後起訴協議訂立至今只有一年，漫長旅程才剛剛開始。我們期盼與監察員及其團隊通力合作，維持密切關係。

滙豐價值觀

滙豐的首要目標之一，是在我們每次作出決定、與客戶交接，乃至員工之間互動交流之時，都能貫徹滙豐價值觀。這也是決定集團營運方式的要素。

在日常營運之中實踐滙豐價值觀，就是我們文化的底蘊。隨著監管政策、投資者信心及社會對銀行的期望不斷演變，秉承滙豐價值觀尤其重要。我們會依據滙豐價值觀，挑選、評估、嘉許、酬報和培訓員工。我們期望集團的行政人員和僱員在執行職務時，均敢於以誠信正直行事，做到以下各點：

滙豐價值觀

誠信可靠，堅守正道

- 堅持正道、實現承諾、堅毅穩健及值得信賴；
- 勇於負責、具決斷力、善用常識和判斷力，並鼓勵他人承擔權責。

願意接納不同理念和文化

- 溝通態度開誠佈公、不懼挑戰，能從錯誤中汲取教訓；
- 聽取意見、公平待人、親和共融，且尊重不同理念。

與客戶、社區、監管機構及員工之間緊密聯繫

- 建立聯繫網絡、注重對外聯繫、跨越領域積極合作；
- 關心個人的進展、給予尊重、支持和回應。

有關滙豐價值觀對於集團的僱員政策之意義，詳情請參閱第27頁。

業務原則

滙豐價值觀是我們行事的準繩，應用於員工之間，以及我們與客戶、監管機構、廣大社群的互動交流。我們根據滙豐的業務原則設立標準，然後按標準制訂策略，並據此作出商業決定。我們的價值觀與業務原則塑造集團的作風，界定我們的機構特質和我們優勝之處，也闡明我們久經歷練的營商之道。我們矢志在日常營運之中，活現滙豐的價值觀和業務原則。

我們強調遵守嚴格的行為標準及堅守正道，並新設一個董事會屬下委員會，即「行為及價值觀委員會」，負責監督滙豐政

策、程序及準則的制訂和應用，確保滙豐以負責任的態度經營業務，同時恪守滙豐價值觀。

業務原則

- **財務實力** – 維持資本實力及流動資金充裕
- **風險管理** – 具備企業精神和商業頭腦，掌握行動決策的影響；承擔責任、謹慎決策
- **速度** – 回應迅速，決策均依據業務原則
- **業績為本** – 推動業績，達到領先和具競爭力水平；全力以赴、鍥而不捨；安排主次、簡化程序
- **效率** – 著重嚴控成本和流程效率
- **質量** – 務求精益求精
- **以客為先** – 提供卓越的客戶服務
- **整合** – 力求集團內部互相連繫，消除隔閡
- **可持續發展** – 高瞻遠矚、放眼未來，洞悉決策行動對股東、集團品牌及集團聲譽的影響

管治

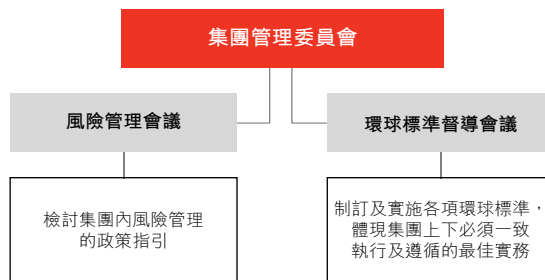
董事會致力在業務所在地確立及維持最高水平的企業管治。集團要把握成功執行優先策略帶來的機遇，此乃箇中的關鍵。

我們相信，滙豐之所以能持續成功，要素在於強而有力和具透明度的企業管治架構。董事會一直關注加強我們的企業管治架構，以支持集團成功實施環球標準。

董事會和委員會的角色

滙豐的策略和承受風險水平由董事會釐定，此外，董事會授權集團管理委員會負責日常的業務營運。除了定期會議之外，集團管理委員會還負責舉行定期的風險管理會議和環球標準督導會議。

集團管理委員會執行委員會



董事會設立的非執行董事委員會之主要任務在下圖說明。

策略報告 (續)

優先策略2 – 實施環球標準 > 僱員

滙豐控股董事會的委員會結構及企業管治架構



有關註釋，請參閱第46頁。

各主要非執行董事委員會的職權範圍可於滙豐網站www.hsbc.com/boardcommittees查閱。

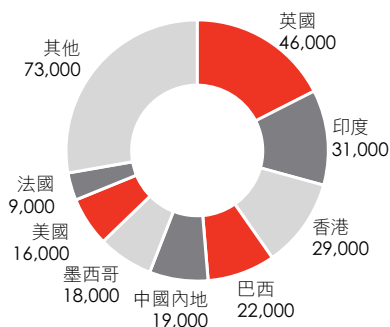
有關集團企業管治的詳情，請參閱第329頁。

僱員

滙豐成功加強價值主導的高績效文化，對持續實施環球標準極為重要。無論是作出決定、同事間的溝通或與客戶互動交流，都時刻貫徹滙豐價值觀。

- 我們銳意吸納、挽留及激勵最優秀的人才，並以薪酬政策支持此目標。
- 我們清晰界定所需的才能，積極管理繼任計劃，同時發掘別具才幹的員工，給予適當的事業及發展機會，讓其於滙豐盡展所長，以協助達致繼任計劃的目標。
- 我們提供培訓及發展機會，讓僱員獲得所需的技術及領導才能，以發展事業前途。
- 我們致力推行多元及共融文化，配合多元化的客戶基礎。
- 我們鼓勵僱員投入其工作所在的社區。

於2013年底，滙豐合共聘用263,000名全職和兼職僱員，2012年底及2011年底的數字分別為270,000名及298,000名。僱員主要集中在以下國家／地區(大約數目)：



管理層結構

滙豐的高級管理層包括四名執行董事、13名集團常務總監及51名集團總經理。此領導團隊的成員分駐十個不同國家／地區，共包含14個國籍。其中七成人在滙豐工作達十年以上，而整體平均任期為19年。

滙豐有13名非執行董事。在17名董事中，四名(23.5%)為女性。

員工政策

滙豐價值觀

2013年，我們繼續以入職和培訓課程，教育滙豐各階層的僱員學習滙豐價值觀，這些課程涵蓋相關的技術、管理及領導技巧。我們要求所有僱員奉行崇高的行為標準。我們致力向集團各階層的僱員灌輸有關價值觀及誠信正直的重要性。例如坦誠開放、重視聯繫及穩妥可靠等價值觀，是僱員(包括最高管理層)考績報告的重要部分。2013年約有135,000名僱員接受價值觀培訓，而2012年則有103,000名僱員接受培訓。部分僱員因為違反上述價值觀已離開集團。

僱員發展

僱員發展是集團業務及營運得以加強及蓬勃發展的重要一環。我們有系統地物色、培育及調配人才，確保有大量具適當價值觀、技能及經驗的優秀人才，可以接任當前及未來的高級管理層職位。

我們的培訓一貫配合時代步伐，並定期檢討課程以改善質素，確保僱員學取營運環球機構所需的技術和領導才能。我們正規各項培訓課程，協助僱員在所有市場向客戶提供優質及一致的服務。

僱員投入

僱員如能積極投入，會帶來正面的商業效益及促進業績改善、提高客戶的滿意度、提升生產力、加強挽留人才及降低缺勤率。

我們透過「環球員工意見調查」，評估僱員的投入程度。該調查於2007至2011年每年進行，此後每兩年進行一次。最近一次於2013年進行，集中於評估僱員有否盡力達成集團的目標，以及僱員認為自己能否為滙豐達成世界領先國際銀行的抱負出一分力，以衡量對價值主導之高績效文化的支持度。

於2013年，整體投入程度的得分是68%，較金融服務業的標準高4分，但較同業最佳標準低8分。在認知風險(81%，且高於同業最佳指標9分)、領導能力(67%)，以及貫徹滙豐價值觀(77%)方面均得分甚高。僱員發展方面得分顯著改善，從2011年低於同

策略報告 (續)

優先策略2 – 實施環球標準 > 僱員

業最佳指標6分提升至2013年高於同業最佳指標3分。需要關注的地方包括自豪感及擁護，其得分分別低於同業最佳標準12分及13分，較2011年下降。

繼任計劃

我們的人才政策旨在確保優秀人選可以填補主要的職位，並符合集團全部範疇的業務需要。我們將繼任計劃與人才管理、個人發展及事業前途規劃緊密配合。繼任計劃界定滙豐需要的人才，按角色和專長，來細訂人數、分配和類別，而具才幹的個人稍後會獲分配有關角色。此繼任計劃其實亦界定個人的事業路向及發展。2013年，我們評估了約24,000名具有潛質成為領袖的高級僱員，並確定其事業發展需要。具潛質的繼任人必須具體展示其對環球標準的理解，並能體現滙豐價值觀。

我們的人才策略支援我們在新興市場發展的抱負。我們於2012年界定為人才的比例為39%，2013年維持不變。新興市場25%的行政總裁是當地人士。我們會密切注視被界定為主要領導角色之短期及中期繼任人的當地人士，並擬提高中期繼任人的本土人士最低比例。

多元及共融

滙豐致力推行多元及共融的文化，讓僱員有信心發表意見；僱員所關切的問題獲得處理；工作環境不存在偏袒、歧視和騷擾（無論性別、年齡、種族、宗教、性傾向和殘疾），升遷在乎才幹。多元文化有助我們配合日益多元化的客戶基礎，同時培育和挽留一群經驗豐富且忠心服務的僱員。

我們的多元及共融文化事宜由集團多元化委員會的行政人員監督，集團人才／多元化委員會亦會輔助有關工作。我們設有超過55個僱員網絡小組，代表不同性別、種族、年齡、性傾向、殘疾、宗教、文化、在職父母、健康及社區義工服務。上述小

組有助推動共融文化及促使管理層與僱員之間維持有效溝通。

男女比例

我們一直關注性別比例，尤其是集團高層職位的男女比例。我們致力消除有關聘用、晉升及識別人才的偏見、擴展導師及贊助計劃、為重回工作崗位的父母提供更佳支援，以及增加彈性工作機會。

於2013年12月31日，滙豐董事和僱員的男女比例如下：

男女比例

	男	女	總計
執行董事	3	–	3
非執行董事	9	4	13
董事	12	4	16
資深僱員	6,339	1,867	8,206
其他僱員	118,980	135,714	254,694
總計	125,331	137,585	262,916

	男 %	女 %	總計 %
執行董事	100.0	–	100
非執行董事	69.2	30.8	100
董事	75.0	25.0	100
資深僱員	77.3	22.7	100
其他僱員	46.7	53.3	100
總計	47.7	52.3	100

整體而言，於2013年12月31日全球女性僱員佔52.3%，最高是2009年錄得的53.3%。高級職位的女性僱員比例從2010年的21.4%上升至2013年的22.7%，我們的目標是在2014/15年前將數字提升至25%。人才名單中的女性比例已見增加，從2010年的25.8%上升至2013年的32.2%；於2013年12月，集團管理委員會的女性比例也從10%（十分之一）大幅上升至19%（十六分之三）。

我們僱員的平均年齡為36歲，平均已任職8.9年。

不自覺的偏見

人類會在不知不覺間自動為其他人定型，這種不自覺的行為會削弱社會的共融程度。2013年，集團有8,300名經理及近50,000名僱員(2012年：21,000名經理及8,000名僱員)透過網上學習，就「不自覺偏見」接受培訓，處理有關的概念。

2014年，我們在多元及共融議題方面的優先工作將包括：繼續透過目標教育，以解決不自覺的偏見；鼓勵有多方面才幹的員工發展事業(尤其著重男女比例及當地人士發展機會的範疇)；強化不存偏見的績效管理；優化內部及外界人選的名單；連繫及善用我們的僱員資源網絡群組，並維持貫徹一致的管治和支持架構。

健康、福利及安全

滙豐極為重視員工的身心健康、福利及安全。我們近期推出了環球職業健康架構，規定必須積極管理僱員福利，並鼓勵整個集團分享最佳慣例。在2012年8月至2013年底期間，94%的指定滙豐僱員已進行兩年一次的網上健康及安全培訓。

我們因應各地具體情況，設有多個僱員協助計劃，讓僱員使用免費電話熱線(每天24小時及一星期七天)，聯繫熟練的專業輔導員。僱員遇到個人或工作相關問題的壓力，令工作受影響時，可尋求輔導員協助。我們亦可以安排僱員、其伴侶及受養人免費接受面對面的輔導。滙豐在英國、香港、北美洲及印度均提供有關計劃。

舉報

滙豐集團設有一條全球「合規披露熱線」(電話及電郵)，讓僱員在無法或不宜以正常渠道申訴不滿或表達關注時，有途徑可作舉報。

「合規披露熱線」接受僱員對以下事宜的關注：違反法律或法規、涉嫌賄賂及貪污、未能遵守集團政策、懷疑洗錢、違反內部監控及詐騙，或在集團旗下任何公司的財務記錄上蓄意犯錯。環球監管合規部負責「合規披露熱線」的運作及處理舉報個案。我們會審閱每個個案及轉介作適當調查，確認收到有關舉報資料(如有提供聯絡詳情)，並於完成調查後告知有關僱員。倘向高級行政人員、部門經理、人力資源部以及保安及詐騙風險管理部直接舉報個案，環球監管合規部會獲知會，並進行相應調查。

我們又在多個國家／地區設立本地舉報熱線，由保安及詐騙風險管理部、人力資源部、監管合規部負責運作。設立熱線後，我們亦設定程序，將當地舉報熱線接獲的個案上報環球監管合規部或防範金融犯罪部。環球監管合規部亦負責監察一個對外的電郵地址(accountingdisclosures@hsbc.com，在www.hsbc.com的「投資者關係及管治」內)，收取有關會計及內部財務監控或核數事宜的投訴。接收到的個案會按情況上報集團會計總監、集團財務董事及集團行政總裁。

策略報告 (續)

優先策略3 – 簡化流程及程序 > 營運表現 / 客戶

優先策略3 簡化流程及程序

• 營運表現	30	我們的目標是使成本效益比率達到 50% 至 60% 的中間範圍。
• 客戶	31	
• 環境、社會及社區責任	34	

我們正在重新釐定主要的流程及程序，以管理風險、改善客戶服務、提高質素及減少支出。持續節省成本可以釋出資金，以投資於推動業務增長、環球標準及增派股息。

營運表現

我們繼續微調營運流程、發展環球部門、推行一致的業務模式及簡化資訊科技。

持續節省成本是優化及簡化架構計劃所帶來的財務成果。減少或消除複雜、欠缺效率或不必要的活動，可收持續節省成本之效，並且釋出資本，重新投資於業務增長及增加股東回報。

我們現正從優化架構過渡至簡化架構，此乃我們下一階段的改革目標。優化架構著眼於我們如何管理滙豐，而簡化架構則著重如何營運。

在推行優化架構計劃之初，我們承諾努力實現25至35億美元的可持續成本節約。從2011年至2013年底，我們已持續節省45億美元，按年化(營運率)基準計算相等於49億美元，如下表所示：

2011至2013年的可持續成本節約

	十億美元
重整營運流程	1.6
重整環球部門	1.4
推行一致的業務模式	0.7
簡化資訊科技	0.8
	4.5

在推行優化營運計劃時，我們集中於若干關鍵元素：

- **人才和架構** – 我們執行8x8的匯報架構、轉用環球營運模式，又為所有環球業務和部門訂立和引入目標業務模式；

- **開發軟件** – 我們提升開發軟件的生產力，並讓更高比例的低成本地區員工參與工作；
- **優化程序** – 我們改善了營運活動的效率，如聯絡中心(包括移往境外)、貿易及付款服務的效率；及
- **企業房地產** – 我們透過租賃和推行設施管理方案，使物業組合更加合理。

在第二階段，即2014至2016年，我們將集中於簡化營運，重點為減少或消除整個集團的複雜、欠缺效率、帶有風險或不必要的活動。行動的範圍包括：

- 服務方案及銷售途徑；
- 處理及服務途徑，包括生產管理、多途徑服務、營運流程及活動地點；以及
- 基礎設施，包括房地產、技術、供應商管理及環球部門。

我們將流程、產品、系統及營運簡易化及全球化，將可收簡化之效。「簡易化」即查找欠缺效率或過於複雜的流程，然後重訂或優化，使相關流程更易理解及管理，而且更具效益。「全球化」就是發展標準的環球流程，並在集團每個環節執行，盡量縮小各地區的流程差別。

成本效益比率

2013年，我們的成本效益比率是59.6%，低於2012年的62.8%。

客戶

我們的目標是為客戶聯繫商機，幫助工商企業茁壯成長，各地經濟蓬勃發展，協助客戶達成願望及實現抱負。

我們與客戶往來，先決條件是對客戶所需的了解、提供服務的質素及營運業務所依據的標準。集團在全球各地的個人及公司客戶超過5,400萬名，我們深明唯有事事以客為本，方可達致目標。

客戶服務及滿意度

在2013年全年，我們透過各項環球業務致力提升客戶服務水平。

在零售銀行及財富管理業務方面，我們對特定國家或地區的零售銀行客戶進行獨立市場研究調查，以衡量客戶的滿意度，並根據客戶推薦度指標（「CRI」），對表現評分。客戶推薦度指標的得分，會對照每個市場的銀行同業組別的平均得分，同時我們會為各項業務訂立相對於同業競爭對手的目標。集團的目標是在所有市場（根據加權收入計算）的75%實現客戶推薦度指標。本年度零售銀行及財富管理業務達到了75%目標，得分是85%，此乃由於我們在香港和英國這兩個本位市場表現出色，並在其他主要市場如巴西及土耳其有重大進展。過往我們表現最強勁的市場是亞洲，2013年，我們繼續在台灣、馬來西亞及中國內地錄得佳績。

在工商金融業務方面，我們持續進行主要客戶的調查（即客戶關係研究計劃），來衡量與客戶的關係。這項調查由獨立第三方進行，調查所得的寶貴資料，有助專門設計各種解決方案及服務，以迎合客戶的個別需要。

該項調查於下列市場進行：英國、德國、法國、土耳其、美國、加拿大、阿聯酋、中國內地、香港、印度、澳洲、新加坡、墨西哥、阿根廷及巴西，並統計商務理財業務及企業銀行業務的總得分。

我們與企業銀行和商務理財客戶分別進行逾2,500次和6,000次面談，由客戶按七大關係準則評價我們的表現（最高得分為

100），由此得出一個整體分數，當中的表現得分一致而正面。企業銀行業務在2012年得分84，2013年微升至85分。該項業務在中國內地、美國、巴西及德國均有強勁表現。商務理財業務於2012年得分81，2013年得分82。該業務於若干優先發展市場表現理想，尤其在香港及英國這兩個本位市場。鑑於我們進行調查的多個市場的競爭環境複雜而激烈，我們相信，上述得分反映我們繼續表現優秀，而滙豐所珍重的客戶關係亦保持正面。

零售銀行及財富管理

服務方案標準化，方便客戶理財

在推行零售銀行及財富管理業務的客戶策略上，我們繼續有重大進展。

我們致力滿足滙豐卓越理財客戶五大範疇的財富管理需要：保障、教育、退休、管理及增長財富，以及遺產策劃。我們改善了客戶及客戶經理使用的平台，從而提升客戶體驗及財務策劃的水平。

我們擬於2014年內，在所有優先發展市場更新滙豐運籌理財服務，主力增設數碼化功能。我們致力滿足客戶的日常理財需要，並增加個人貸款的申請途徑。

2013年，我們為使用手提電話的卓越理財、運籌理財及個人銀行客戶提升了服務水平。年內集團的環球流動理財應用程式在25個國家或地區的下載量高達250萬次，僅在2013年第四季便超過110萬次。我們亦向部分客戶推出以推特(Twitter)及臉書(Facebook)為平台的試驗服務，並因該項目獲IMGroup（一家數碼管理顧問公司）評選為2013年英國頂尖的社交媒介銀行。

我們全面檢討了零售銀行及財富管理業務的全部產品，並將所有類別的產品標準化。在批准推出產品之前，我們會評估其公平及透明度。舉例而言，我們在英國簡化自動櫃員機（「ATM」）的提款程序，以方便客戶管理資金、改善分行的基礎設施，讓客戶可以在分行更新電話理財保安設定，同時更新了網上化身「詢問奧利維亞」（「Ask Olivia」）的服務，方便客戶在網上查詢保安

策略報告 (續)

優先策略3 – 簡化流程及程序 > 客戶

編碼器所顯示的操作錯誤代碼。現時越南的客戶完成信用卡交易後，會隨即在其次已登記的手提電話收到短訊提示，以防止欺詐及保障信用卡持有人。

我們也不斷開發新產品，擴大人民幣產品的種類及改善外匯服務，尤其是網上的外匯服務。透過集團的投資管理部門，我們現已在八個優先發展市場推出「全智選」產品。

與客戶溝通

2013年，我們作出重大改革，為財富管理客戶經理推出全新的獎勵計劃，使員工薪酬與客戶利益更趨一致。該計劃取消所有與銷售掛鈎的公式化計算方式，集中評估我們迎合客戶需要的程度。我們為零售銀行及財富管理業務的其他前線員工，以至所有零售產品推行類似的獎勵計劃。這項計劃已於2013年在英國和法國局部執行，自2014年初起會在大多數市場落實。

為讓客戶便於使用滙豐的服務和改善整體客戶體驗，我們持續投資於所有客戶服務途徑。改善設施包括增加英國和香港各分行的殘疾客戶通道。我們在加拿大推出增強功能的自動櫃員機，附設無紙化繳賬功能，並設有英語、法語、廣東話及普通話語音提示。在電子服務途徑方面，我們推出全新的流動理財應用程式及增加網上理財服務平台的功能。在巴西，我們連續第二年獲公認為最佳網上銀行，又推出流動數碼圖像繳賬服務。我們現正努力改善跨國開戶程序，同時提升打擊金融犯罪風險的標準。

支持置業

按揭是協助客戶置業的主要產品，我們正持續改善相關產品和流程。

在英國，我們批出超過30,000筆首次置業貸款，又開始為政府「協助置業」計劃特選的參加者提供95%按揭。我們連續第五

年榮獲《Moneyfacts》雜誌頒授「最佳按揭服務銀行」獎項。

在中國內地，我們過去三年來每年均有雙位數字的貸款增長。為應付業務量增加及加速批出貸款，我們重整了批核流程，使之從12天減為六天。我們的「原則性批覆」服務，現可使客戶於一小時內得知初步結果。

在阿聯酋，我們推出與公開基準掛鈎的浮息按揭及其他服務(包括協助客戶登記)。客戶的反應十分正面，而零售銀行及財富管理業務在整體市場輕微下滑之際，仍有強勁增長。

在美國，我們繼續與紐約聯邦住宅貸款銀行(Federal Home Loan Bank of New York)合作推行儲蓄及教育計劃「First Home Club」，協助低收入家庭累積首次置業所需的首期。

支援客戶渡過財務危機

我們深明部分客戶正面對財政困境，並願意在其艱難時刻給予支援。

我們培訓前線專業人員，在整個歐洲協助可能即將出現還款困難的滙豐客戶，為其檢討收支狀況。我們亦取消了英國若干往來賬項的收費(未付的交易費)。我們並更新了中東和墨西哥的債務重組及還款計劃，同時與美國、加拿大及法國的慈善機構、組織及政府貸款寬減計劃合作。在菲律賓，我們為非拖欠及拖欠的客戶推行「全面重整」融資計劃，並因應颱風「海燕」的影響，讓受災的信用卡客戶享有還款寬限期。在澳洲，我們向新南威爾士山林大火影響所及的客戶，提供了按揭還款的災難救助。

工商金融業務

支援中小企

為協助客戶找尋適當的財務方案，以成功應對環球經濟變化，我們推出一系列貸款資金，支援從事或有意從事國際貿易的中小企。2013年上半年，我們在英國、法國及墨西哥推出了中小企貸款資金；同年下半年，我們又在美國及加拿大推出了中小企

貸款計劃，兩者的規模分別為10億美元。我們又在阿聯酋推出第四項中小企貸款計劃，總額達10億迪拉姆(2.72億美元)，服務對象為國際貿易客戶。

我們的「國際交流計劃」繼續發揮維繫客戶的重要作用。2013年，我們在新加坡、廣州、墨西哥城及伊斯坦布爾舉辦了四項活動，為來自世界各地超逾300名企業客戶提供領袖交流及聯繫機會。我們與各地政府、貿易團體及中央銀行緊密合作，盡可能向這些客戶提供最佳的分析及資料。客戶的回應確認，與志趣相投的企業聯繫極之有用，藉上述會議而建立的新業務關係，也不勝枚舉。

與客戶溝通

- 2013年，我們的客戶關係研究計劃在工商金融業務的15個優先發展市場進行了逾萬次客戶面談。該計劃讓客戶有機會分享他們的觀點，並顯示滙豐樂意細心聆聽，並積極改善我們透過環球業務支援客戶的能力。
- 我們盡力方便客戶隨時隨地開立戶口，只要能符合監管規定及集團「認識你的客戶」的規定，即會代為安排。於2013年底，我們在英國採用了一項多途徑商業戶口開戶工具，客戶可選擇經由網上或電話理財中心開立戶口，毋須親臨分行辦理手續。
- 2013年第四季，我們在香港的商務理財中心提供*iPads*，使客戶能於開立戶口時登記使用網上理財服務。
- 我們增設了國際網上平台(即滙豐財資網)的服務及交易選擇，以更佳的服務配合不同規模和需要的企業。除了滙豐財資網的資金管理服務(適用於所有市場)之外，我們於2013年在集團12個最大的市場推出了滙豐財資網的本土及國際服務組合。
- 客戶經理會透過定期討論，更新並核實客戶資料。

- 我們為員工提供大量培訓，包括如何使用各種工具，以支援客戶填妥各種客戶盡職審查資料。

嶄新的人民幣產品及服務

我們的客戶不論來自中國內地，或與中國內地公司作貿易、資本交易及融資業務往來，均會由於全球對中國貨幣的需求愈見殷切，而享有嶄新的機遇。我們繼續加強服務客戶的能力，在多項創新的人民幣交易中扮演重要角色，包括成為參與下列業務的首家國際銀行：

- 在中國內地提供自動化的跨境外幣資金歸集架構，協助跨國企業合併管理其境內及境外的內部流動資金，並以最佳方式運用；
- 在中國內地開展跨境外匯淨額結算試點，使跨國企業可以對銷其中國附屬公司與海外淨額結算中心之間的外匯收支。此服務可使公司減少內部收支交易，同時降低手續費和外匯風險；及
- 在中國內地開拓專門設計的人民幣跨境集中收付結算產品。此產品可消除外匯風險及提高公司的營運資本管理效益。

關於滙豐產品及服務的其他資料，請參閱第79頁。

精選客戶

精選客戶是集團發展策略的核心所在，因為我們致力在可接受的風險參數範圍內，建立長期的業務關係，並爭取持續的收入來源。2013年，我們啟動了一個全面計劃，既重整集團的組合，同時改善業務管理。我們因此而檢討客戶基礎和釐定穩健的精選客戶準則，使我們的監控措施和掌握的資料，均足以證明我們僅會與符合準則的客戶往來。

我們亦在檢討業務政策及監控措施，從而實施環球標準，目的是進一步防禦洗錢及制裁風險。

關於我們的風險狀況，請參閱第134頁。

策略報告 (續)

優先策略3－簡化流程及程序 > 環境、社會及社區責任

環境、社會及社區責任

我們將致力開拓穩健、強韌和可持續發展的業務，讓客戶對我們充滿信心，僱員以我們為榮，而社區則對我們信賴。

我們是否能夠繼續成功，部分取決於能否識別及處理各種環境、社會和道德因素。這些因素既可帶來業務上的風險，也給予我們機會，以可持續的方式支援客戶。這些因素會影響我們的聲譽、推動僱員投入、有助集團管理借貸風險、讓我們以符合經濟效益的方式運用儲蓄存款，以及開拓收入來源。

人權

我們會直接應用人權考慮因素，因為這些考慮會影響我們的僱員；我們面對供應商和客戶之時(特別在項目融資借貸方面)，也會間接考慮這些因素。與滙豐最直接關連的人權問題就是：公平而有利的工作條件及薪酬、同工同酬、成立及加入工會、休息及享用閑暇的權利，以及禁止奴役和僱用童工。我們除了作出多項承諾(包括自2005年起已訂定的《滙豐供應商行為守則》、《滙豐環球標準手冊》、滙豐價值觀及業務原則)之外，亦已聯署遵守多項環球承諾及標準，包括《聯合國全球契約》、《世界人權宣言》及《全球蘇利文原則》。

可持續發展風險管理架構

我們明白集團業務可以影響其所在的環境及社區。過去10多年，我們一直在發展、執行及調整與業務客戶合作的方針，以了解及管理上述問題。我們運用本身的政策並(於融資項目方面)以赤道原則為起點，在六個敏感範疇評估及支持客戶。我們已將該等政策及原則推而廣之，適用於集團所有相關企業貸款，並已就其切實執行提供獨立鑑證，因此集團已超越赤道原則架構的最低要求。我們的可持續發展風險管理架構建基於穩健的政策、正規的程序及訓練有素和獲授權的人員。

滙豐歡迎非政府組織及活動團體提供建設性的意見，亦會就共同關注的問題定期接觸若干組織及團體。2013年，非政府組織曾就滙豐實施森林用地及森林產品行業政策的問題，向我們表達關注。如客戶未能完全符合我們的政策，或缺乏有力證據顯示他們能夠完全遵守，滙豐將結束與他們的業務關係。

有關我們管理可持續發展風險的方法，請參閱第297頁。

氣候業務

我們將「氣候業務」界定為：尋求長期的商機，以支持過渡至低碳經濟。我們的氣候業務客戶來自太陽能發電、風力發電、生物發電、能源效益、低碳運輸及水資源等行業，且收入更逐年增長。滙豐的氣候變化研究中心是集團環球研究團隊的其中一員，主要研究氣候變化帶來的業務風險及機會。該中心於2007年成立，據其研究所得，氣候業務相關行業的價值至2020年前估計將超逾2.2萬億美元。

可持續營運策略

滙豐的二氧化碳排放量乃根據我們於超過30個國家或地區(涵蓋按等同全職僱員劃分的業務範疇約93%)的建築物及僱員差旅所用能源計算。我們收集所得的能源消耗量及旅程距離數據，會根據下列來源(如有)的換算系數換算為二氧化碳排放量，採納該等系數的優先次序如下：

1. 由數據/服務供應商提供的系數；
2. 由各地公營環保部門提供的系數。就電力而言，倘未能自上述兩個來源取得特定系數，我們將根據《溫室氣體議定書》的建議，採用國際能源機構國家電網電力的最新可用碳排放系數；及
3. 至於其他類型的能源及差旅，倘首兩個來源並無適用的具體系數，我們會採用英國環境、食品與農村事務部及/或英國能源和氣候變化部提供的最新可用系數。

為使有關數據涵蓋由我們負責財務(管理)控制的所有業務，計算出的二氧化碳排放量已根據等同全職僱員覆蓋率按比例增

加，以計及任何遺漏的數據(一般少於等同全職僱員的10%)。此外，我們亦已應用排放增長率，以顧及計量和估算排放質素及覆蓋範圍的不明朗因素。電力的比率為4%、其他能源為10%，而差旅為6%，此等比率乃根據政府間氣候變化專業委員會編寫的《國家溫室氣體清單優良實務指引和不確定性管理》及滙豐對數據覆蓋及質素的內部分析而計算。

二氧化碳排放量(噸)

	2013年	2012年
總計	889,000	963,000
能源	755,000	825,000
差旅	134,000	138,000

每名等同全職僱員的二氧化碳排放量(噸)

	2013年	2012年
總計	3.43	3.61
能源	2.91	3.09
差旅	0.52	0.52

我們的溫室氣體報告年度由10月至9月。於2012年10月1日至2013年9月30日年度，環球業務產生的二氧化碳排放量為889,000噸。

我們約三分之一的員工受僱於滙豐科技及服務部，負責營運的業務包括房地產、資訊科技基礎設施及供應鏈。該部門其中一項目標為「減排」，使2012至2020年間每名僱員每年的二氧化碳排放量減少1噸至2.5噸。我們的基準年為2011年，當年排放量為3.44噸(整調為3.5)。

為應對此挑戰，我們於2012年初訂立下列10項可持續營運策略。這些策略涵蓋可持續發展領導力和參與度，以至供應鏈協作，並包括減低能源消耗量及減廢的遠大目標等。我們於2013年已取得進展，但同時承認此等遠大目標尚需若干時間方可達成。我們已在可行情況下把握「迅速見效」的機會，但亦已付出時間深入分析及為達致此等目標作好準備。

10項可持續營運策略

1. 要求所有僱員於2020年前透過培訓及可持續發展領導力課程提高效率。
2. 促使可再生能源消耗量由24%增至40%，及自主發電量由零增至5%。
3. 與集團本身的供應鏈合作，透過提升效率和創新實現持續節約的目標。
4. 改善集團數據中心的能源效益。
5. 承諾每年投資500萬美元於滙豐生態效益基金，以試驗持續創新。
6. 提高滙豐的廢物循環再用率，使辦公室和電子廢物的再用率由60%增至100%。
7. 在7,500幢建築物的組合中，為所有價值超過1,000萬美元的新建及重新設計建築物加工，使之符合能源和環境設計領先(「LEED」)認證的標準。
8. 將每名僱員的每年能源消耗量減少1兆瓦時。
9. 減少紙張用量、確保紙張來自再生來源，並鼓勵所有零售及商業銀行客戶採用無紙化銀行服務。
10. 繼續提倡替代差旅的辦法，以減少每名僱員的差旅碳排放量。

有關我們實現可持續發展業務計劃的進展，詳載於2014年5月23日出版的《滙豐2013年可持續發展報告》內(該報告並無中文譯本)。

社區投資

2013年，滙豐對社區投資項目的捐助總額達到1.17億美元(2012年：1.2億美元)。

青年教育

教育是造就繁榮的關鍵要素。我們投資於全球和各地區的教育計劃，致力協助年青人發揮潛能。我們的計劃符合多種不同需要，包括金融知識培訓、獎學金、文化認知計劃及人生教育。

2013年，我們推出為期三年的3,000萬英鎊(4,700萬美元)「機會夥伴」計劃，目的是協助英國25,000名弱勢群體年輕人透過教育、培訓及工作而改變生命。

員工參與志願服務

每年全球有成千上萬的滙豐僱員透過我們的社區投資計劃參與志願服務。有關詳情載於《滙豐2013年可持續發展報告》內。

滙豐水資源計劃

2013年是我們推出旗艦環保計劃「滙豐水資源計劃」的第二年。這個計劃為期五年、涉資1億美元，由集團與守望地球組織、WaterAid及世界自然基金會合作推行，內容涵蓋全球水資源供應、保育、資訊和教育事宜。2013年，我們推動特定業務部門參與滙豐水資源計劃活動，將該計劃推而廣之。

策略報告 (續)

風險概覽 > 風險及我們的優先策略 / 2013年的風險 / 首要及新浮現風險

風險概覽

• 風險及我們的優先策略	36
• 2013年的風險	36
• 首要及新浮現風險	37
• 我們如何管理風險	39
• 風險如何影響我們的表現	41

我們的核心理念—保持穩健的資產負債結構及流動資金水平，以及雄厚的資本實力，決定了我們的風險狀況。

我們所有業務，均在不同程度上涉及計量、評估、承擔及管理某種風險或多種風險。我們的風險管理架構貫徹應用於集團各層面，確保我們繼續審慎管理風險狀況，而且配合我們的承受風險水平和策略。

風險及我們的優先策略

集團的三項優先策略反映於我們的風險管理中。

推動業務及股息增長—我們確保將風險維持於適當水平，而滙豐為實現增長已作好部署，並且相應地動用資本，以盡量增加收入機會。

實施環球標準—實施環球標準能加強集團對金融犯罪風險的管理，同時提升規管經營業務及選擇業務夥伴和客戶的程序、政策、能力及監控措施。

簡化流程及程序—2013年，集團啟動了一個全面計劃，將我們的組合重新定位，以配合更新後的承受風險水平，而我們使滙豐更易於管控的計劃亦取得進展。我們亦透過出售計劃持續簡化集團架構及減輕既有組合的風險。我們採取措施重組滙豐架構後，迄今已釋出大約900億美元的風險加權資產。

我們的業務及營運模式詳見第13頁。有關環球標準的其他資料請參閱第23頁。

2013年的風險

2013年，金融市場十分波動，反映了市場對以下問題的關注：美國財政懸崖與債務上限危機、量化寬鬆規模可能縮減、中東政局持續不穩及其對全球能源價格可能產生影響，以及各界普遍認為全球經濟復甦仍然脆弱。我們透過減少在最有可能出現壓力的地方所承受的風險，繼續審慎管理風險狀況：

- 有選擇地管理對主權債務及銀行交易對手的風險承擔，以確保組合的整體質素維持強勁；

- 定期評估較高風險的國家/地區，並相應調整承受風險水平和風險承擔；
- 透過六方面考慮(請參閱第15頁)及著重於特定產品或客戶群，將若干組合重新定位；
- 在管理金融犯罪風險時，制訂更健全的客户篩選標準；及
- 當預測到風險(例如聲譽風險和營運風險)會超越承受風險水平時，減低有關風險。

各環球業務及地區的多元化貸款組合，以及範圍甚廣的產品，確保我們不會過度倚賴少數國家/地區或市場以創造收益及增長。

2013年，我們監察了一系列主要風險衡量指標，包括：

	2013年 十億美元	2012年 十億美元
最大信貸風險	3,112	3,140
其中：		
—按已攤銷成本持有的貸款 ¹⁴	1,292	1,150
風險加權資產	1,093	1,124
其中：		
—信貸風險RWA	864	898
—市場風險RWA	63	55
—營運風險RWA	119	122
運用標準計算法 計算的RWA比例	30%	34%
交易估計虧損風險 (百萬美元)	52	79
貸存比率 ¹⁴	73%	74%
貸款對核心資金 (年底) ¹⁴ ：		
英國滙豐 ²³	100%	106%
香港上海滙豐銀行 ²⁴	72%	73%
美國滙豐 ²⁵	85%	78%

有關註釋，請參閱第46頁。

業務活動所引致的風險

我們的主要銀行風險是：信貸風險、流動資金及資金風險、市場風險、營運風險、合規風險、受信風險、聲譽風險、退休金風險及可持續發展風險。我們亦會涉及保險風險。以下圖表展示我們的業務如何反

映於集團的風險計量及資產負債表中。第三方資產及負債顯示各項業務對資產負債的貢獻，而風險加權資產具體說明了有關各項業務所涉及的相對風險規模。

有關主要風險的描述，請參閱第136頁。

各項環球業務涉及的風險

	滙豐				其他 (包括控股公司)
環球業務	零售銀行及 財富管理	工商金融	環球銀行 及資本市場	環球私人銀行	
業務活動	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務 信貸及貸款 資產管理 匯財策劃及財務策劃 經紀業務 制訂壽險產品 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 信貸及貸款 國際貿易及應收賬 融資 商業保險及投資 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 資金管理 資產負債管理 信貸及貸款 資產及貿易融資 企業融資 資本市場 證券服務 	<ul style="list-style-type: none"> 存款 戶口服務 信貸及貸款 資產管理 財務顧問 經紀業務 企業融資 (透過環球銀行及 資本市場業務提供) 另類投資 	<ul style="list-style-type: none"> 滙豐控股及中央營運 部門
資產負債表 ²⁶	十億美元 • 資產 517 • 客戶賬項 580	十億美元 • 資產 361 • 客戶賬項 354	十億美元 • 資產 1,976 • 客戶賬項 450	十億美元 • 資產 98 • 客戶賬項 97	十億美元 • 資產 172 • 客戶賬項 1
風險加權資產	十億美元 • 信貸風險 195 • 營運風險 39	十億美元 • 信貸風險 359 • 營運風險 33	十億美元 • 信貸風險 270 • 交易對手 信貸風險 46 • 營運風險 43 • 市場風險 63	十億美元 • 信貸風險 17 • 營運風險 4	十億美元 • 信貸風險 23 • 營運風險 -
風險狀況	流動資金及資金風險(第213頁)、退休金風險(第260頁)、受信風險(第248頁)、聲譽風險(第260頁)、合規風險(第247頁)、可持續發展風險(第263頁)及保險風險(第249頁)。後者主要涉及零售銀行及財富管理業務和工商金融業務。				

有關註釋，請參閱第46頁。

有關信貸風險的其他資料，請參閱第150頁；有關資本及風險加權資產的其他資料，請參閱第298頁；有關市場風險(包括估計虧損風險)的其他資料，請參閱第230頁；有關營運風險的其他資料，請參閱第244頁。

首要及新浮現風險

識別和監察首要及新浮現風險是滙豐管理風險工作的重要任務。「首要風險」指當前涉及任何風險類別、區域或環球業務的已浮現風險。這些風險可能於一年內形成並且明確顯露，對我們的財務業績或聲譽及長期業務模式的可持續發展可能構成重大影響。「新浮現風險」指其結果可能重大但尚未明朗的風險，這些風險可能於一年後才形成並且明確顯露。若這些風險形成並且明確顯露，對我們落實長期策略的能力可能構成重大影響。

我們透過一套全面的風險因素(請參閱第135頁)，持續評估首要及新浮現風險，而上述評估可能會使我們修訂承受風險水平。

於2013年，高級管理層特別關注多項首要及新浮現風險。於2013年12月31日，有關風險詳列如下。

我們已對首要及新浮現風險作出多項變更，以反映在2013年上述風險對滙豐影響之修訂評估。無秩序地結束量化寬鬆措施對全球經濟造成的威脅，是2013年上半年新浮現的風險；在該威脅出現之前，有關當局曾公布可能縮減貨幣刺激措施的規模。但隨著央行宣布可能縮減量寬規模的步伐及規模，加上美國和英國的經濟增長加快，有關風險於同年下半年減退。

策略報告 (續)

風險概覽 > 首要及新浮現風險 / 我們如何管理風險

首要及新浮現風險 — 首 / 新

宏觀經濟及地緣政治風險	業務模式的 宏觀審慎、監管及法律風險	有關業務營運、管治 及內部監控制度的風險
<p>新 新興市場經濟放緩</p> <p>2013年期間，多個新興市場經濟增長放緩。若貿易及資金流出現收縮，新興經濟體及已發展經濟體均會受到影響。</p>	<p>首 我們的業務模式及集團的盈利能力受監管環境發展影響</p> <p>多個司法管轄區的政府及監管機構持續制訂各項政策，可能施加新規定，包括在資本及流動資金管理和業務架構的範疇。</p>	<p>首 執行風險提高</p> <p>監管要求、具挑戰性的外界環境、內部轉型的程度及由於出售業務及組合而引致的風險，均可能影響我們執行策略的能力。</p>
<p>新 地緣政治風險增加</p> <p>我們的營運須面對若干國家／地區政局不穩及社會動亂引發的風險，這可能對區域穩定及區域與全球經濟造成更廣泛的影響。</p>	<p>首 監管機構對經營業務方式及金融犯罪作出的調查、罰款、制裁以至相關承諾、同意令及規定，對集團的業績及品牌構成負面影響</p> <p>2012年12月，滙豐就過往未能充分遵守反洗錢和制裁法律的調查，與美國及英國當局達成協議。此外，我們持續牽涉其他監管程序，結果難以預測。我們面對的風險包括：未能趕及協定的期限，或監管機構發現我們的計劃或執行進度與延後起訴協議及其他法令的規定比較，兩者存在重大差距。</p>	<p>首 互聯網罪行及詐騙及 首 資訊保安風險</p> <p>我們的業務面對一系列營運風險，包括互聯網罪行及詐騙以及網絡攻擊，影響集團及客戶資料的安全。</p>
	<p>首 爭議風險</p> <p>滙豐在其日常業務營運中會涉及法律訴訟，可能引致潛在的財務虧損及重大的聲譽損害。</p>	<p>首 資料管理</p> <p>新的監管規定要求必須更頻密地提交細緻資料，且必須按一致、準確及準時的方式提交。</p>
		<p>新 模型風險</p> <p>有關資本計算及壓力測試等方面的模型及假設的監管規定，可能會引致資本規定增加及更多變動。</p>

更高的執行風險亦被評估為首要風險，以反映以下範疇的外在及內部挑戰：在落

實策略的同時，執行監管規定變動所要求的變革及實施環球標準。

當上述首要及新浮現風險有可能超過承受風險水平時，我們採取措施減低有關風險，包括減少在出現壓力的地方所承受的風險。鑑於違反美國延後起訴協議對集團的影響，高級管理層十分關注以下方面：跟進及監察我們遵守協議規定的情況，以及改善政策、流程及監控以盡量減少違規風險。

有關上述風險的闡述，請參閱第141頁；有關風險因素的摘要，請參閱第135頁。

我們如何管理風險

我們的風險管理文化是達成策略目標最基本的要素，其特點可歸納為審慎、監控為本及同心同德。這種文化通過滙豐價值觀和環球標準加強，並構成滙豐確立承受風險水平及風險管理架構的基礎。這對於促使僱員的個人行為與集團承擔及管理風險的態度保持一致，有很大作用。

我們根據構成風險管理文化的五大元素積極管理風險。

以管理業務的態度管理風險

以管理業務的態度管理風險，意思是指確保環球風險管理部門具有活力，能夠回應相關群體的需求。我們持續專注於：

- 促使各系統相融(例如在環球風險管理部和環球財務部)，以全面掌握風險狀況；
- 簡化數據編製及重整各項流程，以撥出時間進行風險管理；及
- 了解風險及成本背後的詳情。

組織及結構

集團上下設有穩健的風險管治及問責制度，促使員工持續監察風險環境，以及全面評估各類風險及其相互關係。根據環球標準及環球風險管理營運模式，滙豐上下必須遵守一致的標準及風險管理政策。

我們的風險管治架構能確保對風險的有效管理作出適當監督及問責，包括在集

團、地區及環球業務層面的金融犯罪風險，而承受風險水平架構是風險管治架構的重要元素。我們主要的營運附屬公司亦有類似安排。

集團風險管理委員會負責向董事會提供有關高層次風險事宜及風險管治的建議。

金融系統風險防護委員會於2013年1月成立，加強了我們的風險管治架構。該委員會向董事會匯報關於金融犯罪及金融系統濫用的事宜，並提供有關金融犯罪風險的前瞻性意見。

行為及價值觀委員會於2014年1月成立，負責監督滙豐政策、程序及標準的設計及應用，以確保集團能以負責任的態度經營業務，同時恪守滙豐價值觀，並就此向董事會提供建議。

有關集團管理風險的管治架構詳情，請參閱第352頁的集團風險管理委員會報告。有關金融系統風險防護委員會的報告，請參閱第358頁。

三道防線

集團已採用一個名為「三道防線」的風險管理及內部監控架構，以確保我們能在達到商業目標的同時，符合監管和法律規定要求。這是我們營運風險管理架構的主要部分。

- **第一道防線**—每名滙豐僱員須負責屬於其日常工作一部分的風險。第一道防線確保能透過整體監控環境下適當的內部監控措施，識別、緩減及監察營運中的所有主要風險。
- **第二道防線**—環球風險管理部、環球財務部及環球人力資源部等環球部門構成第二道防線。其職責與第一道防線類似，各自負責其轄下的流程及活動。此外，他們負責制訂政策以及監督和查核第一道防線進行的活動。
- **第三道防線**—審核部門構成第三道防線，就滙豐風險管理、管治及內部監控流程的設計及運作，向高級管理層及董事會提供獨立鑑證。

有關營運風險管理架構的詳情，請參閱第244頁。

策略報告 (續)

風險概覽 > 我們如何管理風險 / 風險如何影響我們的表現

人才

所有員工均須在其指定職責範圍內識別、評估及管理風險，因此他們對三道防線的效用至關重要。滙豐價值觀強化了個人對環球標準的問責。

清楚及一致地向員工傳遞有關風險的訊息，可以有效傳達集團的策略，也定下高級管理層在這個問題上的基調。我們就關鍵的風險管理及合規課題提供整套強制性培訓，這不僅能增強員工的相關技能和了解，更能加強滙豐的風險管理文化。這些培訓能透過集團所期望的行為(如風險管理政策所述)，強化員工對風險的態度。有關培訓會定期更新，闡述集團所承受各類風險的技術層面，以及如何有效管理上述風險。員工可循舉報專線，以保密方式提出問題(請參閱第29頁)。

集團的薪酬方針加強了我們的風險管理文化。個人報酬是根據滙豐價值觀的遵守情況，以及與集團承受風險水平及環球策略一致的財務及非財務目標達致情況而定。

有關風險及薪酬的其他資料，請參閱第360頁集團薪酬委員會報告。

風險管理流程及程序

滙豐的風險管理由以下四個程序所驅動：

- 識別風險；
- 承受風險水平；
- 編製風險狀況圖譜；及
- 壓力測試及境況分析

識別風險

我們持續識別及監察風險。有關流程包括對風險因素及壓力測試結果進行分析，繼而將若干主要風險分類為首要風險或新浮現風險。如果我們對首要及新浮現風險作出的評估發生變更，可能需要對業務策略以至承受風險水平作出調整。

承受風險水平

集團的承受風險水平聲明列載我們在執行策略時願意接受的風險類別及水平。董事會按照集團風險管理委員會的意見批准承受風險水平聲明。承受風險水平聲明是我

們風險管理架構的主要組成部分，通報我們的年度營運計劃，並在我們的六方面考慮流程中扮演重要角色。

環球業務、地區及環球部門均需將其承受風險水平聲明與集團承受風險水平聲明保持一致。

定量及定質的衡量標準分為九大類：盈利、資本、流動資金及資金、證券化、風險成本、集團內部貸款、策略投資、風險類別及風險分散與集中程度。按以上衡量標準計算旨在：

- 為相關業務活動提供指引，確保其與承受風險水平聲明所述者一致；
- 通報風險調整薪酬；
- 監察主要的相關假設，並在有需要時，在往後的業務策劃周期作出調整；及
- 迅速識別減輕風險所需的業務決策。

每月計量及送呈董事會的部分核心衡量標準表列如下：

主要的承受風險水平衡量標準

	2013年	
	目標 ²⁷	實際
核心一級比率	9.5%至10.5%	13.6%
普通股權一級比率	9.5%至10.5%	10.9%
股東權益回報率	12%至15%	9.2%
風險加權資產回報率	2.1%至2.7%	2.0%
成本效益比率	48%至52%	59.6%
貸款對客戶賬項比率 ¹⁴	低於90%	72.9%
風險成本 (貸款減值準備)	低於營業收益 的15%	7.7%

有關註釋，請參閱第46頁。

2013年，我們更改了其中兩項承受風險水平衡量標準的目標。我們的風險加權資產回報率目標從1.8%至2.6%上調至現時的2.1%至2.7%，反映了我們風險狀況的改變，原因是我們重整業務組合以配合集團策略及六方面的考慮架構。由於組合風險降低，因此我們將可接受的風險成本從低於營業收益的20%下調至低於營業收益的15%。

核心一級比率超越目標，雖然仍在我們的風險容忍範圍內，該範圍旨在確保我們能作好準備，以符合巴塞爾協定3規定的要求(第309頁)。

關於我們的六方面考慮，請參閱第15頁。

編製風險狀況圖譜

風險乃根據集團環球業務的承受風險水平由各業務承擔，並在集團、環球業務及地區層面管理。所有風險透過風險圖譜程序紀錄及監察，而該流程按類別描述不同地區及環球業務的風險狀況。

除銀行及保險風險外，該風險圖譜程序亦識別及監察模型、財務管理、資本、伊斯蘭融資及策略等風險。這些風險透過承受風險水平架構予以定期評估，並經壓力測試，以及考慮分類為首要及新浮現風險。

有關銀行及保險風險的摘要，請參閱第136頁。

壓力測試及境況分析

我們按企業及地區基準進行不同境況下的集團壓力測試，反映了我們的業務策略以及所引致的風險。上述境況包括但不限於不利的宏觀經濟事件、在國家／地區、行業及交易對手層面的失敗事件及各種預計的主要營運風險事件。壓力測試結果會用於評估各種相關境況對監管規定資本的潛在、未有計劃的需求。我們亦參與由監管機構要求進行的境況分析，包括英倫銀行的並行壓力測試及美國聯邦儲備局的綜合資本分析及檢討，以及達德－法蘭克壓力測試計劃。

在2013年期間，我們測試了幾個境況。上述壓力測試結果具體說明了在滙豐採取管理行動以減緩有關境況的影響之後，資本狀況仍然令人滿意。

有關我們的壓力測試及境況分析的其他資料，請參閱第139頁。

風險如何影響我們的表現

風險管理是我們所有活動的主要組成部分。風險量度了不確定性及隨後回報的變化。

執行我們的策略(包括退出非策略市場、出售業務及非核心投資、對我們組合重新定位及執行經修訂的客戶篩選程序)加上市況改善，促使我們2013年的零售組合中之信貸衡量標準溫和改善，而批發組合仍然維持穩定。

隨著信貸情況整體得到改善，在北美洲、歐洲和中東及北非的貸款減值及其他信貸風險準備同告下降，但在拉丁美洲卻上升，原因詳見第17頁。

與2012年比較，營運虧損雖然仍高於歷史趨勢，但已顯著下降。營運虧損下降反映了2012年就調查過往未能充分遵守反洗錢及制裁法律而支付的罰款及罰則作為和解的部分安排不復再現。關於英國客戶賠償的準備(主要是還款保障保險及利率保障產品)亦告下調。多項因素會影響這些估計債務，因而對於上述事宜的客戶賠償之最終成本仍有很大程度的不確定性。

在多個司法管轄區，滙豐在其日常業務營運中會涉及法律訴訟、調查及監管事宜。倘若我們可能需要付出經濟利益，以解決過往事件引致的責任，而該等責任涉及的數額可以準確估計時，我們會就此等事件的法律責任確認準備。於2013年12月31日，我們關於法律訴訟及監管事宜的準備及與客戶有關的補救措施的準備合計42億美元。上述訴訟及調查結果固然難於預測，但是管理層相信，基於所獲得的資料，滙豐已提撥適當的準備。

滙豐按列賬基準計算的業績受編製綜合財務報表所採用的會計政策、假設及估計所影響，並反映我們對影響集團風險所造成之財務影響所作出的評估。

有關重大法律訴訟及監管事宜的詳情，請參閱第554頁財務報表附註43。

有關法律訴訟及監管事宜以及與客戶有關的補救措施的準備，於第526頁財務報表附註31中披露。

有關營運虧損的詳情，請參閱第246頁。

有關關鍵會計政策的詳情，請參閱第72頁。

策略報告 (續)

獎勵表現 > 僱員薪酬 / 董事薪酬

獎勵表現

• 僱員薪酬	42
• 董事薪酬	43
• 未來的薪酬政策	44
• 對外匯報	45

我們的薪酬策略獎勵在商業上取得成功，並遵守風險管理架構規定的僱員。

人才的質素及長期投入程度是集團成功的基本要素。因此，我們銳意吸引、挽留和激勵有志在滙豐持續長遠發展事業的頂尖人才，而這些人才將履行職責，為股東爭取長遠利益。

僱員薪酬

滙豐的獎勵架構由以下四個薪酬元素組成：

- 固定酬勞；
- 福利；
- 周年獎勵；及
- 集團業績表現股份計劃（「GPSP」）。

為協助實現集團目標，上述各部分會兼顧員工短期及長期可持續的表現，並在兩者間取得平衡。我們的策略力求論功行賞，務使僱員薪酬與風險管理架構及風險結果配合。對於最高級的僱員，其大部分獎勵均會延遲發放，根據獎懲原則，如果有確切理由，可以取消其獎勵。

為確保員工所獲薪酬與集團業務策略保持一致，我們評估員工個人表現能否達致表現評分紀錄中概述的年度及長期財務及非財務目標。是項評估亦計及能否恪守滙豐「坦誠開放、重視聯繫及穩妥可靠」及「敢於以誠信正直行事」的價值觀。整體而言，我們不僅根據短期及長期的成果評核員工表現，亦著重衡量達致成果的方法，因為我們相信後者對業務的長期可持續發展非常重要。

行業變更及主要挑戰

資本指引4項下的新法規是促使金融服務業薪酬政策及慣例變動的主要原因。該等新法規適用於以歐盟國家／地區為總部的銀行在世界各地的全部僱員。主要變動是對可支付予任何「承受重大風險人員」（即被識別為對機構風險狀況產生重大影響的僱員）的浮動酬勞設定上限。這為滙豐帶來重大挑戰，原因是滙豐作為一家環

球企業，大部分承受重大風險人員均駐守歐盟國家／地區以外地區。

在此情況下，我們須檢討薪酬政策，尤其是固定及浮動酬勞之間的平衡，以確保我們在總體薪酬方面保持競爭優勢，且足以挽留主要人才。董事會考慮到股東利益，相信在取得股東批准的情況下，有必要將承受重大風險人員的浮動酬勞上限增加至資本指引4所允許的固定酬勞之200%。此舉會讓我們停止發放較大比例的浮動酬勞，而根據獎懲原則，我們應利用此條文的優勢。我們需於2014年5月23日舉行的股東周年大會上獲得股東批准。

整體而言，具代表性數目的主要機構股東均支持我們建議的薪酬政策變動，並認同要保證我們能夠挽留主要人才甚為重要。

浮動酬勞的釐定

浮動酬勞的釐定須考慮集團負擔能力、股東與僱員利益的合理分配、市場上同業之間的比較及挽留風險。集團薪酬委員會在釐定滙豐浮動酬勞的總金額時會考慮多項因素。浮動酬勞總額由2012年的37億美元增加至2013年的39億美元，並如下表所示：

浮動酬勞總額

	集團	
	2013年 百萬美元	2012年 百萬美元
浮動酬勞總額		
— 總計	3,920	3,689
— 佔實際基準利潤 的百分比	15%	17%
— 遞延發放金額的 百分比 ²⁸	18%	17%

有關註釋，請參閱第46頁。

資金提撥

浮動酬勞總額的釐定計及集團表現(在我們承受風險水平聲明的範圍內考慮)。此舉能確保浮動酬勞總額是根據以下因素制訂：風險考慮因素，以及對業務、風險及資本管理的整合方針，以支持我們達到策略目標。

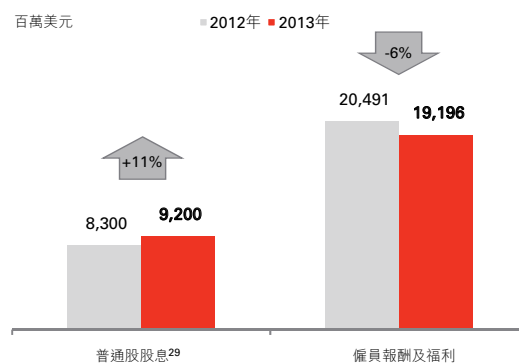
集團根據盈利能力、資本實力及股東回報撥資。此方法確保向任何環球業務、環球部門、地區或僱員級別所發放與表現掛鈎的獎勵乃以整全的方式釐定。

上述方式亦考慮到資本、股息及浮動酬勞之間的關係，以確保除稅後利潤在三者之間適當分配。

有關2012年董事薪酬報告、2013年董事薪酬報告及分配目標，請參閱第394頁。

酬勞的相對比重

下圖顯示僱員酬勞總額相對於派息款額之明細。



有關註釋，請參閱第46頁。

董事薪酬

根據英國《2008年中大型公司(賬目及報告)規例》附表8所規定之董事薪酬的單一數字總計如下：

執行董事

	范智廉		歐智華		麥榮恩	
	2013年 千英鎊	2012年 千英鎊	2013年 千英鎊	2012年 千英鎊	2013年 千英鎊	2012年 千英鎊
固定酬勞						
基本薪金	1,500	1,500	1,250	1,250	700	700
退休金	750	750	625	625	350	350
	2,250	2,250	1,875	1,875	1,050	1,050
福利	48	64	591	642	33	36
浮動酬勞						
周年獎勵	-	-	1,833	780	1,074	539
集團業績表現股份計劃	-	-	3,667	3,000	2,148	1,400
	-	-	5,500	3,780	3,222	1,939
遞延現金的名義回報	27	12	-	-	7	3
非課稅福利	102	98	67	65	53	50
薪酬的單一數字總計	2,427	2,424	8,033	6,362	4,365	3,078
補充						
周年獎勵(附表現條件) ³⁰	-	-	-	1,170	-	809
薪酬的單一數字與周年獎勵 (附表現條件)總計	2,427	2,424	8,033	7,533	4,365	3,887

有關註釋，請參閱第46頁。

策略報告 (續)

獎勵表現 / 董事薪酬 / 未來的薪酬政策 / 對外匯報

2013年，集團主席范智廉不合資格收取周年獎勵，亦未獲授集團業績表現股份計劃獎勵。

繆思成獲委任為執行董事，自2014年1月1日起生效，反映風險管理部對滙豐十分重要，以及繆思成具領導風險管理部的才

能及個人對集團的貢獻。

下表概述兩位合資格執行董事於2013年收取有關浮動酬勞表現獎勵的資料。

有關董事薪酬的全部詳情，請參閱第389頁。

2013年浮動酬勞表現

	歐智華						麥榮思			
	最高倍數	酌情授出前績效表現結果	獲授倍數	酌情授出前價值千英鎊	委員會酌情授出 ³¹ 千英鎊	酌情授出後價值千英鎊	最高倍數	酌情授出後績效表現結果	獲授倍數	價值千英鎊
薪金	1.00	100%	1.00	1,250	不適用	1,250	1.00	100%	1.00	700
周年獎勵	3.00	60%	1.80	2,250	(417)	1,833	3.00	51%	1.53	1,074
集團業績表現 股份計劃	6.00	60%	3.60	4,500	(833)	3,667	5.10	60%	3.07	2,148
總計				8,000	(1,250)	6,750				3,922

有關註釋，請參閱第46頁。

未來的薪酬政策

為應付資本指引4的挑戰，我們於2014年修改執行董事的薪酬架構，並於下表概述，但須經股東於2014年股東周年大會上批准

後方可作實。倘獲批准，是項政策擬於2017年股東周年大會結束前三年內採用。

有關執行董事薪酬政策的詳情，請參閱第381頁。

2014年薪酬政策變動

目的及與策略的聯繫	運作	最大機會	表現衡量基準
薪金	不變	不變	不變(無)
固定酬勞津貼 ³²	引入股份津貼	各執行董事的最高固定酬勞津貼將為下列兩項之差額：(i) 執行董事根據本政策的目標薪酬之50%及(ii) 該執行董事之基本薪金及用以代替退休金之現金津貼總額	無
福利	不變	不變	不變(無)
浮動酬勞總額	不變	最高額由薪金的900%降至固定酬勞的200%	不變
周年獎勵 ³²	不變	最高獎勵由基本薪金的300%降至固定酬勞的67%	見第382頁
集團業績表現 股份計劃 ³²	不變	最高獎勵由基本薪金的600%降至固定酬勞的133%	見第383頁
退休金	不變	不變	不變(無)

有關註釋，請參閱第46頁。

授予僱員的固定酬勞及浮動酬勞組合與個人的職務、經驗、職責及當地市場的水平相符。

固定酬勞津貼僅授予若干承受重大風險人員(按其職務、職能、經驗及技術專長而定)。集團主席不合資格收取固定酬勞津貼。

執行董事、集團常務總監及集團總經理將收取即時實際授出的股份。該等股份(不包括涉及任何所得稅及社會保障的已售股份)將附帶禁售期。該等股份之20%將緊隨授出股份之財政年度結束後於3月發放。餘下80%將附帶至少五年的禁售期。

如固定酬勞津貼低於指定限額，所有其他僱員將收取現金固定酬勞津貼。當固定酬勞津貼高於指定限額時，全部僱員將收取即時實際授出的股份。任何所交付的股份(不包括涉及任何所得稅及社會保障的已售股份)作為固定酬勞津貼的一部分，將附帶禁售期。該等股份之40%將於授出股份之相關財政年度結束後於3月發放。其餘60%將於首次發放後各周年當日分三期等額發放。

集團常務總監同時參與周年獎勵及集團業績表現股份計劃。集團總經理參與周年獎勵，並可能收取其他長期獎勵。集團內其他僱員則合資格參與周年獎勵安排。

對外匯報

有關規定的董事及集團酬金最高僱員的薪酬披露載於第378頁董事薪酬報告。有關守則職員的薪酬披露，請參閱《2013年第三支柱資料披露》。

代表董事會
集團主席 范智廉
滙豐控股有限公司
註冊編號617987

2014年2月24日

策略報告註釋

- 1 巴塞爾協定2的一項衡量指標，即核心一級資本以風險加權資產總值之百分比列示。
- 2 成本效益比率的定義為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。
- 3 載於財務報表的股息為一年內就每股普通股宣派的股息，而非與該年度相關的股息。2012年第三次股息為0.09美元，已於2012年12月12日派發。2012年第四次股息為0.18美元，已於2013年5月8日派發。本公司已分別於2013年7月11日、2013年10月9日及2013年12月11日派發2013年第一次、第二次及第三次股息，每次派息為每股普通股0.10美元。財務報表附註10提供2013年宣派股息的詳細資料。於2014年2月24日，董事會宣布派發2013年第四次股息每股普通股0.19美元，以代替末期股息。第四次股息將於2014年4月30日以美元、英鎊或港元現金派發予普通股股東(若為英鎊或港元，將按2014年4月22日的匯率折算)，股東亦可選擇以股代息。2013年12月31日的可供分派儲備為493.39億美元。
6.2厘非累積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2013年3月15日、2013年6月17日、2013年9月16日及2013年12月16日派發。
8.125厘資本證券的季度票息為每份證券0.508美元，已於2013年1月15日、2013年4月15日、2013年7月15日及2013年10月15日派發。
8厘資本證券的季度票息為每份證券0.5美元，已於2013年3月15日、2013年6月17日、2013年9月16日及2013年12月16日派發。
- 4 平均普通股股東權益回報的定義為母公司普通股股東應佔利潤除以平均普通股股東權益。
- 5 未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額，亦稱「收入」。
- 6 證券、資金及保險產品的中介，包括環球銀行及資本市場業務的證券服務。
- 7 併購、事件及項目融資，以及於環球私人銀行業務的共同投資。
- 8 包括外匯、利率、信貸及股票交易。
- 9 包括組合管理。
- 10 包括私人信託及遺產策劃(就金融及非金融資產而言)。
- 11 包括對沖基金、房地產及私募股本。
- 12 貸款減值及其他信貸風險準備。
- 13 應佔聯營及合資公司利潤。
- 14 於2013年，環球銀行及資本市場業務如第68頁「財務回顧」所載改變信貸及利率交易業務於管理回購及反向回購活動的方式，導致於資產負債表內分別分類為「客戶貸款」(按已攤銷成本)及「客戶賬項」(按已攤銷成本)的反向回購及回購協議金額增加。
- 15 巴塞爾協定3的一項衡量指標，即普通股權一級資本以風險總額之百分比列示。
- 16 已付英國銀行徵費反映於歷年向稅務機關作出的付款，並可能與計入收益表的負債確認有所不同。
- 17 不包括本身債務公允值變動及浮動酬勞資金分派。請參閱第378頁之董事薪酬報告。
- 18 每股美國預託股份代表5股普通股。
- 19 股東總回報的定義是有關期內股份價值及所宣派股息收益的增長。
- 20 富時100指數、摩根士丹利資本國際世界指數及摩根士丹利資本國際世界銀行指數。
- 21 於2014年1月17日設立。
- 22 於2013年11月22日設立。
- 23 呈列的英國滙豐旗下公司包括五家法律實體；英國滙豐銀行有限公司(包括所有海外分行)及英國滙豐銀行有限公司就財務報表目的綜合入賬的特設企業、Marks and Spencer Financial Services Limited、HSBC Private Bank (UK) Ltd、HFC Bank Ltd及HSBC Trust Company (UK) Limited，均以單一營運公司模式管理，與應用經英國審慎監管局同意的英國流動資金規則所規定者一致。
- 24 香港上海滙豐銀行旗下指該行在香港的業務(包括所有海外分行)。各分行作為獨立營運公司，接受流動資金及資金風險方面的監控及監察。
- 25 呈列的美國滙豐旗下主要公司指美國滙豐有限公司的綜合集團，主要成員為美國滙豐有限公司及美國滙豐銀行。美國滙豐有限公司的综合集團是以單一營運公司模式管理。
- 26 由於本表並未呈列與其他公司之間的撇銷項目，呈列的款額總數與綜合數額並不一致。
- 27 2014至2016年的目標於2013年5月15日舉行的投資者簡報會中公布。
- 28 守則職員的遞延浮動酬勞比例為64%。
- 29 該年度的每股普通股股息。就2013年而言，包括於2013年派付的第一次、第二次及第三次股息56億美元(代息股份總額)及第四次股息36億美元。
- 30 2012年董事薪酬報告所披露歐智華及麥榮恩的2012年周年獎勵之60%，在遞延五年後發放。是否實際授出此等獎勵須視乎能否符合一項服務條件及延後起訴協議能否在令人滿意的情況下完成。延後起訴協議所列條件於授出日期第五周年當日終結，除非延後起訴協議延期或以其他方式於該日期後繼續生效則除外，在此情況下，獎勵將於延後起訴協議屆滿或以其他方式停止運作當日實際授出。
- 31 於2014年1月15日舉行的會議，集團薪酬委員會酌情降低整體浮動酬勞125萬英鎊(相等於周年獎勵總額及集團業績表現股份計劃的18.5%)。是項調整被視為適用於整體集團按年盈利能力及獎勵資金、集團風險管理及合規、市場薪酬基準及集團行政總裁直接報告的薪酬建議。
- 32 固定酬勞津貼及浮動酬勞獎勵的潛在最高獎勵乃按照於2014年5月23日舉行的股東周年大會上獲得股東批准將浮動酬勞獎勵最高額佔資本指引4項下固定酬勞的百分比由100%增加至200%釐定。倘並未獲得股東批准，則應付各執行董事根據政策的最高固定酬勞津貼將為下列兩項之差額：(i)第389頁薪酬情況圖表所示執行董事根據本政策的最高薪酬總額之50%及(ii)該執行董事之基本薪金及用以代替退休金之現金津貼總額。最高浮動酬勞獎勵水平將修訂至固定酬勞的100%，而最高周年獎勵及集團業績表現股份計劃獎勵將相應削減至有關金額的1/3及2/3(即分別為固定酬勞的33%及67%)。要求上限增加至200%可讓我們將固定薪酬成本的增幅降至最低，故在酬勞總額方面維持更大的靈活性。

董事



范智廉，CBE
集團主席



歐智華
集團行政總裁



祈嘉蓮¹
非執行董事



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²
非執行董事



埃文斯爵士
非執行董事



龔卓成
非執行董事



方安蘭，CBE
非執行董事



范樂濤
非執行董事



何禮泰，CMG，SBS²
非執行董事

策略報告 (續)

董事 / 補充資料

董事 (續)



李德麟
非執行董事



利普斯基
非執行董事



駱美思
非執行董事



麥榮恩
集團財務董事



繆思成¹
集團風險管理總監



駱耀文爵士
副主席兼高級獨立非執行董事



馬振聲
集團公司秘書長

有關董事之詳細資料，請參閱《2013年報及賬目》第330頁及網站www.hsbc.com。

1. 繆思成於2014年1月1日獲委任為董事，而祈嘉蓮將於2014年3月1日獲委任為董事。
2. 何禮泰及顧頌賢將於2014年股東周年大會結束時退任。

策略報告 (續)

補充資料

補充資料

- 《2013年策略報告》
- 索取《2013年報及賬目》
- 股東查詢及通訊
- 核數師報告

《2013年策略報告》

本《策略報告》構成滙豐控股有限公司《2013年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目，亦不包括董事會報告全文。與完整的《2013年報及賬目》比較，本《策略報告》所載資料並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《2013年報及賬目》

《2013年策略報告》及《2013年報及賬目》可於下列地點索取：滙豐控股有限公司環球企業傳訊部— 8 Canada Square, London E14 5HQ, United Kingdom；香港上海滙豐銀行有限公司企業傳訊部（亞太區）— 香港皇后大道中1號；或北美滙豐印務及電子出版部 — 26525 North Riverwoods Boulevard, Mettawa, Illinois 60045, USA。《2013年策略報告》及《2013年報及賬目》亦可於滙豐網站 www.hsbc.com 下載。

股東查詢及通訊

查詢

有關股東名冊所載持股事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函下列地址之股份登記處。股份登記處提供的「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。

主要股東名冊：

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

電話：44 (0) 870 702 0137

透過網站發出電郵：

www.investorcentre.co.uk/contactus

投資者中心：

www.investorcentre.co.uk

香港海外股東分冊：

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

電話：852 2862 8555

電郵：

hsbc.ecom@computershare.com.hk

投資者中心：

www.investorcentre.com/hk

百慕達海外股東分冊：

Investors Relations Team
HSBC Bank Bermuda Limited
6 Front Street
Hamilton HM 11
Bermuda

電話：1 441 299 6737

電郵：

hbbm.shareholder.services@hsbc.bm

投資者中心：

www.investorcentre.com/bm

有關美國預託股份之任何查詢，請致函下列存管處：

The Bank of New York Mellon
Depositary Receipts
PO Box 43006
Providence, RI 02940-3006
USA

電話(美國)：1 877 283 5786

電話(國際)：1 201 680 6825

電郵：shrrelations@bnymellon.com

網站：www.bnymellon.com/shareowner

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

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

網站：www.hsbc.fr

策略報告 (續)

補充資料

股東如已委託其他人士代為持有股份，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條的規定發出的通訊。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。

電子通訊

股東可隨時選擇收取公司通訊的印刷本或收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取日後有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知，或撤銷或更改以電郵方式收取該等通知的指示，請登入www.hsbc.com/ecomms。若閣下提供電郵地址以收取滙豐發出的電子通訊，本公司亦會以電郵通知閣下應得的股息。若閣下收到本文件已上載於滙豐網站的通知，而欲獲得本文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請致函或電郵（附上股東參考編號）至適當的股份登記處（地址見上文）。印刷本將免費供應。

中譯本

本文件及日後的相關文件均備有中譯本，如有需要，請向適當的股份登記處索取。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。

核數師報告

核數師就截至2013年12月31日止年度全盤帳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」是否與賬目一致）發出無保留聲明。

© 滙豐控股有限公司 2014 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。

出版：滙豐控股有限公司 集團財務部（倫敦）

封面設計：Black Sun Plc（倫敦）

內頁設計：滙豐控股有限公司 集團財務部（倫敦）
及香港上海滙豐銀行有限公司 企業傳訊部（亞太區）

中文版製作及翻譯：香港上海滙豐銀行有限公司
印務及電子出版（香港）

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

承印：香港精雅印刷有限公司。本刊物以植物油墨印刷。封面採用 9 Lives 55 Silk 紙，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。內文採用 Revive 100 White Offset 紙，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。



攝影

封面：由 Matthew Mawson 拍攝

集團主席及集團行政總裁：由 George Brooks 拍攝

董事會：由 George Brooks 拍攝，凱芝及費卓成的照片則由 Patrick Leung 拍攝



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