

**HSBC Holdings plc**  
**滙豐控股有限公司**  
**2020年策略報告**



**開拓全球機遇**

# 目錄

## 概覽

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

## 策略

- 12 2020年承諾的進展
- 12 應對新環境
- 13 將資本轉移至最高回報及增長的業務
- 13 集團目標、股息及資本政策
- 14 集團的策略

## 我們的業務經營方式

- 16 我們的方針
- 17 支持相關群體渡過新冠病毒疫情
- 18 我們的環境、社會及管治指標及目標
- 19 我們的氣候風險及報告策略
- 20 氣候相關金融信息披露工作組
- 21 負責任的企業文化

## 董事會決策及與相關群體的互動

- 22 第172(1)條聲明
- 22 相關群體參與及新冠病毒
- 23 主要決策

## 薪酬

- 25 我們的薪酬原則
- 25 浮動酬勞
- 25 執行董事的薪酬

## 財務概覽

- 26 內容提要
- 26 集團財務目標
- 27 列賬基準業績
- 28 經調整業績
- 29 資產負債及資本

## 環球業務

- 30 財富管理及個人銀行
- 32 工商金融
- 34 環球銀行及資本市場
- 36 企業中心

## 風險概覽

- 37 管理風險
- 38 與新冠病毒疫情有關的風險
- 38 地緣政治及宏觀經濟風險
- 39 英國退出歐洲聯盟
- 39 銀行同業拆息過渡
- 39 首要及新浮現風險

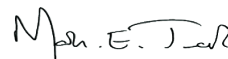
## 企業管治

- 41 長期可行性及持續經營聲明

## 補充資料

- 42 股東查詢及通訊
- 43 電子通訊
- 44 《2020年策略報告》之地位
- 44 索取《2020年報及賬目》
- 44 核數師報告
- 44 若干界定用語

本《策略報告》已於2021年2月23日獲董事會通過。



集團主席  
杜嘉祺

## 提示

我們以美元為列賬貨幣。

## 經調整衡量指標

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

▶ 詳細解釋請參閱第28頁。

本《2020年策略報告》所述的網站(包括提供連結者)及該等網站所載資料均未因被提述而納入本報告內。



## 封面圖片：開拓全球機遇

我們通過聯繫全球各地的客戶、想法及資本，為所服務的客戶及社區開拓機遇。

# 開拓全球機遇

我們的抱負是成為客戶的首選國際金融夥伴。

我們已完善我們的宗旨、抱負和價值觀，以反映我們的策略及支持我們著力執行。

有關我們的價值觀、策略及宗旨詳情，請參閱第4、12及16頁。

## 2020年的關鍵主題

外圍環境發展確實並將繼續對集團造成影響，包括：



### 新冠病毒

新冠病毒疫情對全球經濟環境及前景帶來重大影響，導致財務表現受到不利影響、信貸質素下降及貸款需求低迷。

詳情請參閱第38頁。



### 市場因素

利率下跌及市場波幅增加，對2020年的財務表現造成影響。我們預期全球低息環境將為改善盈利能力和回報帶來阻力。

詳情請參閱第26頁。



### 地緣政治風險

地緣政治風險加劇(包括中美緊張局勢加劇以及英國與歐盟之間的貿易談判)，尤其打擊營商及投資氣氛。我們會繼續密切監察事態的發展。

詳情請參閱第38頁。

## 關鍵範疇的進展

2020年，集團在策略目標範疇上持續取得進展，包括：



### 支持客戶

新冠病毒疫情爆發期間，滙豐繼續支持客戶，通過全市場計劃及滙豐特定措施向批發及零售客戶提供紓困資金。

詳情請參閱第17頁。



### 策略進展

2020年，我們的改革計劃取得良好進展。我們現已制訂下一階段的策略方案。

詳情請參閱第12頁。



### 氣候

我們在2020年10月制訂了一個龐大計劃，優先考慮支持全球淨零碳經濟轉型的可持續融資及投資。

詳情請參閱第15頁。

## 財務表現

列賬基準除稅後利潤

# 61億美元

(2019年：87億美元)

每股基本盈利

# 0.19美元

(2019年：0.3美元)

普通股權一級資本比率

# 15.9%

(2019年：14.7%)

有關財務概覽的詳情，請參閱第26頁。

## 非財務表現摘要

性別多元

# 30.3%

高級領導層成員為女性。(2019年：29.4%)

客戶滿意度

# 八個中的七個

財富管理及個人銀行業務市場持續取得前三位評級及/或客戶滿意度有所提升。

可持續發展融資及投資

# 930億美元

自2017年起累計提供及協辦總額。(2019年：524億美元)

# 八個中的五個

工商金融業務市場持續取得前三位評級及/或客戶滿意度有所提升。

有關我們如何制訂及定義環境、社會及管治指標的詳情，請參閱第18頁。

# 摘要

新冠病毒疫情爆發，加上環球央行為應對疫情而減息，導致2020年的財務表現受影響。儘管如此，亞洲地區的業績保持穩定，環球資本市場業務的收入更錄得增長。

## 實現財務目標

平均有形股本回報率

# 3.1%

2020年2月目標：2022年介乎10%至12%。  
(2019年：8.4%)

經調整營業支出

# 315億美元

目標：2022年≤310億美元。  
(2019年：325億美元)

削減風險加權資產總值

# 611億美元

目標：2022年底前>1,000億美元。

集團財務目標表現的進一步說明，請參閱第26頁。

## 財務表現(相對2019年)

- 列賬基準除稅後利潤為61億美元，下跌30%，而列賬基準除稅前利潤則為88億美元，下跌34%。跌幅源於預期信貸損失及其他信貸減值準備增加，以及收入下降，但營業支出減少，抵銷了部分跌幅。2020年的列賬基準業績包括13億美元的軟件無形資產減值，而2019年的列賬基準業績則計及一項73億美元商譽減值。經調整除稅前利潤為121億美元，下跌45%。
- 列賬基準收入錄得504億美元，減少10%，主要由於低息環境對所有環球業務造成漸進影響，但環球資本市場業務的收入增加，抵銷了部分跌幅。經調整收入為504億美元，下跌8%。
- 受全球利率下跌影響，2020年的淨利息收益率為1.32%，較2019年下跌26個基點。
- 列賬基準預期信貸損失為88億美元，增加61億美元，主要反映新冠病毒疫情爆發的影響及未來經濟前景轉弱。客戶貸款的預期信貸損失準備由2019年12月31日的87億美元增加至2020年12月31日的145億美元。
- 列賬基準營業支出為344億美元，下跌19%，主要由於一項73億美元的商譽減值不復再現。經調整營業支出為315億美元，減少3%，原因是成本節約措施有效，以及與表現掛鈎的酬勞及酌情支出下跌，抵銷了投資支出的增長有餘。
- 於2020年，存款按列賬基準計算增加2,040億美元，按固定匯率基準計算則增加1,730億美元，所有環球業務均錄得增長。
- 普通股一級比率為15.9%，較2019年12月31日的14.7%上升1.2個百分點，當中已計及取消派發2019年第四次股息及軟件資產之資本處理方法變更的影響。
- 經考慮英國審慎監管局(「審慎監管局」)就2020年向股東作出分派的臨時方針後，董事會宣布就2020年度派發一次股息，每股普通股為現金0.15美元，不設以股代息選擇。

## 前景及最新策略狀況

我們在2020年2月提出計劃，以提升風險加權資產回報狀況、降低成本基礎，以及精簡集團架構。儘管新冠病毒疫情大大增加了我們的困難，但我們在實行計劃方面仍然取得良好進展。

然而，我們明白多項根本的改變已經出現，包括利率可能長期低迷、客戶的數碼服務使用量大幅上升，以及大眾對環保日益重視。

我們已為此相應調整策略。我們計劃更加**著重滙豐最具優勢的範疇**。我們旨在**增加並加快在科技方面的投資**，以增強我們對客戶提供服務的能力，提升效率，從而降低**成本基礎**。我們亦計劃**繼續改革表現欠佳的業務**。作為我們氣候抱負的一環，我們已制訂計劃把握向**低碳經濟轉型**所帶來的機遇。

我們繼續致力於2022年將經調整成本基礎控制在310億美元或以下，反映集團正進一步降低成本，但2020年底美元轉弱導致貨幣換算產生不利影響，大致抵銷了成效。我們亦繼續致力於2022年底前將**風險加權資產總值削減超過1,000億美元**。鑑於經營環境在2020年出現重大變化，我們不再預期實現原計劃於2022年達到平均有形股本回報率介乎10%至12%的目標。集團目前以在中期達到平均有形股本回報率10%或以上為目標。

我們有意將**普通股一級比率維持於14%以上，中期維持在14%至14.5%之間**，長遠則會將目標下調。董事會已採納一項旨在日後可持續派息的政策。自2022年起，我們計劃逐步將目標派付比率設定在**列賬基準每股普通股盈利的40%至55%之間**，並可就非現金重大項目(例如商譽或無形資產減值)靈活調整每股普通股盈利。我們將不再提供以股代息選擇，並會以現金支付全部股息。

## 主要財務衡量指標

截至下列年份止年度

列賬基準業績	2020年	2019年	2018年
列賬基準收入(百萬美元)	50,429	56,098	53,780
列賬基準除稅前利潤(百萬美元)	8,777	13,347	19,890
列賬基準除稅後利潤(百萬美元)	6,099	8,708	15,025
母公司普通股股東應佔利潤(百萬美元)	3,898	5,969	12,608
成本效益比率(%)	68.3	75.5	64.4
每股基本盈利(美元)	0.19	0.30	0.63
每股攤薄後盈利(美元)	0.19	0.30	0.63
淨利息收益率(%)	1.32	1.58	1.66

## 替代表現衡量指標

經調整收入(百萬美元)	50,366	54,944	52,098
經調整除稅前利潤(百萬美元)	12,149	22,149	21,199
經調整成本效益比率(%)	62.5	59.2	60.9
預期信貸損失及其他信貸減值準備(「預期信貸損失」)佔客戶貸款總額平均值之百分比(%)	0.81	0.25	0.16
平均普通股股東權益回報率(%)	2.3	3.6	7.7
平均有形股本回報率(%) <sup>1</sup>	3.1	8.4	8.6

於12月31日

資產負債表	2020年	2019年	2018年
資產總值(百萬美元)	2,984,164	2,715,152	2,558,124
客戶貸款淨額(百萬美元)	1,037,987	1,036,743	981,696
客戶賬項(百萬美元)	1,642,780	1,439,115	1,362,643
付息資產平均值(百萬美元)	2,092,900	1,922,822	1,839,346
客戶貸款佔客戶賬項百分比(%)	63.2	72.0	72.0
股東權益總額(百萬美元)	196,443	183,955	186,253
有形普通股股東權益(百萬美元)	156,423	144,144	140,056
於期末每股普通股資產淨值(美元)	8.62	8.00	8.13
於期末每股普通股有形資產淨值(美元) <sup>2</sup>	7.75	7.13	7.01

## 資本、槓桿及流動資金

普通股權一級資本比率(%) <sup>3</sup>	15.9	14.7	14.0
風險加權資產(百萬美元) <sup>3</sup>	857,520	843,395	865,318
總資本比率(%) <sup>3</sup>	21.5	20.4	20.0
槓桿比率(%) <sup>3</sup>	5.5	5.3	5.5
高質素流動資產(流動資金價值)(十億美元)	678	601	567
流動資金覆蓋比率(%)	139	150	154

## 股份數據

於期末流通在外面值0.5美元普通股之基本數目(百萬股)	20,184	20,206	19,981
於期末流通在外面值0.5美元普通股及具攤薄影響之潛在普通股之基本數目(百萬股)	20,272	20,280	20,059
流通在外面值0.5美元普通股之平均基本數目(百萬股)	20,169	20,158	19,896
每股普通股股息(期內)(美元) <sup>4</sup>	0.15	0.30	0.51

列賬基準業績與經調整業績的對賬(包括一系列重大項目)載於《2020年報及賬目》第85頁。替代表現衡量指標的定義及計算方法載於《2020年報及賬目》第103頁「替代表現衡量指標之對賬」。

- 1 普通股股東應佔利潤(不包括商譽及其他無形資產減值以及有效保險業務現值(「PVIF」)變動，除稅淨額)除以平均普通股股東權益(不包括商譽、PVIF及其他無形資產，扣除遞延稅項)。
- 2 由於確認各次股息的會計方法於2019年6月有所改變(按派付日期而非宣派日期確認)，此項不包括2019年第一季度股息每股0.1美元的影響。
- 3 除另有說明外，監管規定資本比率和水平乃基於當時生效的《資本規定規例》之過渡安排(當中包括IFRS 9「金融工具」監管規定過渡安排(進一步詳情於《2020年報及賬目》第173頁說明))得出。槓桿比率採用終點資本定義及IFRS 9的監管規定過渡安排計算。英國退出歐盟的過渡期完結後，任何對歐盟規例及指令(包括技術準則)作出的提述均視為引用根據經修訂的《2018年歐洲聯盟(脫離)法令》納入英國法律的規例及/或指令的英國版本。
- 4 因應審慎監管局的書面要求，我們已取消派發2019年第四次股息每股普通股0.21美元。2019年的數字已相應重新呈列。



# 集團簡介

## 關於滙豐

2020年12月31日，滙豐的資產值為3萬億美元，業務遍布64個國家及地區，是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一。逾4,000萬客戶使用我們的銀行服務，而我們聘有約226,000名等同全職僱員。我們擁有約194,000名股東，遍及130個國家和地區。

## 滙豐價值觀

滙豐的價值觀明確訂明我們作為一家金融機構的身分，對邁向長遠成功發揮關鍵作用。

**我們重視分歧**  
廣納意見，集思廣益

**我們一起成功**  
跨界合作，攜手同行

**我們承擔責任**  
相互問責，放眼長遠

**我們使命必達**  
步伐迅捷，理想成真

▶ 有關策略及目的之詳情，請參閱第12及16頁。

## 環球業務

我們通過三大環球業務為客戶提供服務。各環球業務以及企業中心於2020年的表現概覽載於第30至36頁。

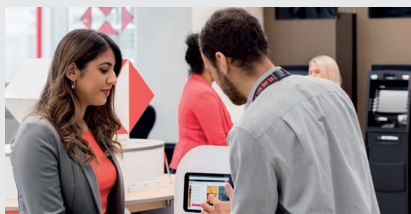
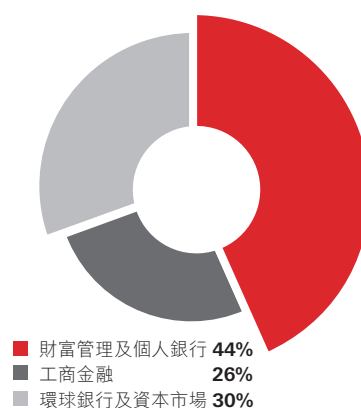
年內，我們將環球私人銀行和零售銀行及財富管理業務合併，組成財富管理及個人銀行業務，從而簡化滙豐的組織結構。我們亦將資產負債管理業務重新命名為市場財資業務，以更準確反映其負責的職能及更概括反映其與集團財資部門的關係。此前，我們已對內部匯報制度進行調整，包括將市場財資業務、阿根廷惡性通脹的會計處理以及滙豐控股的淨利息支出，從企業中心重新分配至各環球業務項下。

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

▶ 有關我們如何管治的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第195頁「企業管治報告」。

1 計算乃基於環球業務的經調整收入，當中不包括企業中心，其亦不包括在經調整收入總數中。企業中心在2020年的經調整負收入為2.62億美元。

按環球業務劃分的經調整收入<sup>1</sup>



### 財富管理及個人銀行

我們協助數以百萬計客戶管理日常財務，以及處理、保障及增加他們的財富。



### 工商金融

我們具備環球影響力和專業知識，協助全球的本地及國際企業釋放潛力。



### 環球銀行及資本市場

我們為企業、政府及機構提供全面的金融服務及產品。

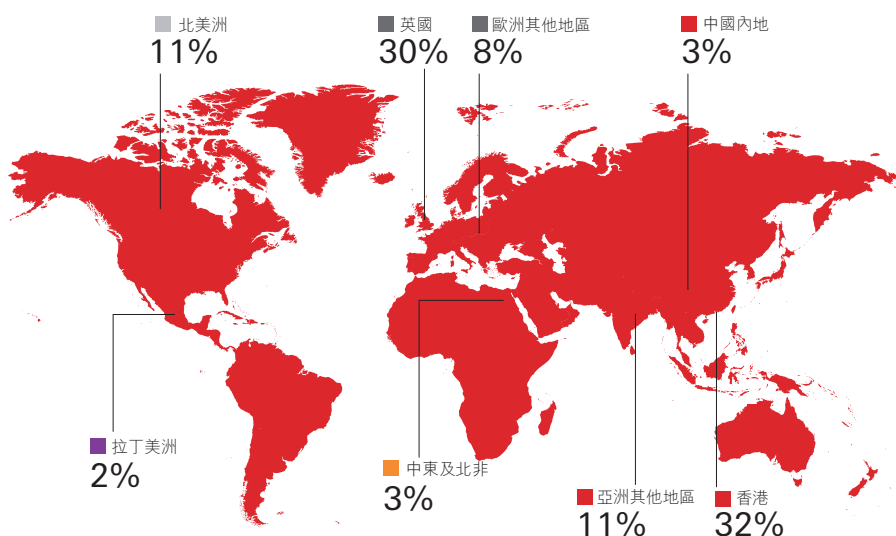
### 我們的環球職能部門

我們的業務獲多個企業部門及數碼商業服務(Digital Business Services)團隊(前稱滙豐營運、服務及科技部)支援。環球職能部門包括企業管治及秘書處、企業傳訊、財務、合規、人力資源、內部審計、法律事務、市場推廣、風險管理與策略。數碼商業服務為業務提供房地產、採購、科技及營運服務。

## 我們的環球網絡

滙豐致力為股東創造長遠價值及捉緊機會。集團旨在引領財富，尤其著重亞洲和中東地區。借助我們的國際網絡，我們以引領跨境銀行業務及為全球中型企業提供服務為己任。集團資本、資金及流動資金實力雄厚，業務模式多元化。

按地理位置劃分的客戶賬項價值



有關客戶及地區資料處理方式的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第84頁。

## 與相關群體溝通



與相關群體建立穩固的關係有助我們按照長期價值觀實施策略，並以可持續的方式經營業務。滙豐的相關群體包括我們的員工、客戶、投資者、監管機構、所服務社區的居民以及與我們共棲於地球上的所有人。這些人際關係錯綜複雜且互相重疊。許多員工是滙豐的客戶和股東，我們的商業客戶又往往是供應商。我們的宗旨是為客戶和股東提供服務，創造價值。滙豐規模龐大，環球網絡甚廣，意味我們的行動會產生巨大影響。我們致力以負責任的方式經營業務，着眼於長遠發展。此乃實施集團策略的關鍵。

我們第172條聲明載於第22頁，當中詳列董事對相關群體的責任。

## 榮獲多個獎項

我們屢獲世界各地業界頒發的獎項出於多種原因一由向客戶提供服務的質素，以至我們為支持職場多元化及共融所作出的努力。

部分獎項肯定我們在新冠病毒疫情爆發期間對客戶的支持，其中包括：



《歐洲貨幣》雜誌2020年卓越大獎  
 全球卓越領導力  
 亞洲卓越領導力  
 中東卓越領導力

Greenwich Associates 2020年 —  
 危機期間亞洲傑出企業銀行  
 協助舒緩新冠病毒疫情影響最傑出獎項

以下重點列出我們最近獲得的其他獎項。



《歐洲貨幣》雜誌2020年卓越大獎  
 全球最佳可持續發展融資銀行  
 全球最佳交易服務銀行  
 香港最佳銀行



《銀行家》雜誌2020年數碼銀行創新獎  
 亞洲最佳數碼銀行



2020年亞洲保險業大獎  
 年度人壽保險公司



PwM Wealth 2020年科技獎  
 全球最佳客戶數碼體驗私人銀行



Stonewall  
 Stonewall 2020年全球最佳僱主榜

# 集團主席報告

過去一年帶來了前所未見的挑戰，但我們的員工應對非常出色，而我們的表現亦十分穩健。



集團主席  
杜嘉祺

2020年，我們經歷經濟及社會動盪，規模之大為近世僅見。踏入2020年之前，外圍環境已受多個因素影響而逐漸改變，包括中美貿易關係緊張帶來的衝擊、英國脫離歐盟、低息環境以及科技的迅速發展。隨著新型冠狀病毒蔓延，局面更趨複雜和嚴峻。

新冠病毒疫情為客戶、員工、股東乃至我們服務的社區造成嚴重影響，而我們一直沉著應付這場公共衛生危機，視之為首要任務。然而，疫情期間同時出現的經濟危機亦是近年所未見。金融服務業一直守在前線，幫助企業及個人渡過難關，並與各地政府及監管機構攜手合作，爭取期待中的復甦及未來增長。我們在世界各地的員工展現專業精神，以無比專注和

魄力幫助客戶獲得所需支援，同時須在艱難困頓中處理自身的問題，對此我深表欽佩。我謹代表董事會衷心感謝全體員工，能以過人的表現回應最艱巨的挑戰。

儘管面對如此困難，滙豐的表現依然穩健。列賬基準除稅前利潤達到88億美元，下降34%，而經調整除稅前利潤為121億美元，下跌45%，當中環球銀行及資本市場業務的表現尤其出色，而亞洲再次成為盈利能力最高的地區。集團的存款亦全面大幅增加，進一步鞏固了集團的資金和流動資金實力。

我們因應英國審慎監管局的要求取消了2019年第四次股息，同時宣布於2020年底前不會派發或計算普通股的季度或中期股息。這是一項艱難的決定，對於股東因而受到的影響，我們深表遺憾。正因此，我們樂於盡早恢復派息。董事會已宣布就2020年度派發一次股息，每股普通股為0.15美元，並採納一項旨在日後可持續派息的政策。

## 董事會

祈耀年獲確認出任集團行政總裁一職，顯示董事會相信他是領導集團執行策略計劃的最佳人選。2021年，祈耀年與管理團隊將專注落實優先策略，我們期待與他們緊密合作。

傅偉思、古肇華及梅愛苓於2020年加入董事會，出任獨立非執行董事。三人均具備多個範疇(包括科技)的優秀技能、專業知識和經驗。我們亦已公布范貝恩將加入董事會成為獨立非執行董事。范貝恩將帶來豐富的相關經驗，其任命由2021年9月1日起生效。



# 「競爭實力強如滙豐的銀行，未來必定機會處處。」

誠如《2019年報及賬目》匯報，施俊仁爵士及祈嘉蓮已於去年退任董事。今日，我們亦宣布史美倫將於5月舉行的2021年股東周年大會結束後即時退任。我謹此衷心感謝施俊仁爵士、祈嘉蓮及史美倫過去多年為滙豐所作出的重大貢獻。我們物色適當人選加入並壯大董事會的工作已有深入進展，本人將會適時報告結果。

董事會與集團其他人員一樣，必須適應2020年的工作模式。我們在年內大部分時間均舉行虛擬會議，好處是差旅減少，而會議亦較為頻密和簡短。當限制解除和差旅恢復後，我們應慎重考慮如何保留去年行之有效的有效的工作方式。

董事會樂見股東在英國的股東周年大會及香港的非正式股東會上參與建設性討論，對於2020年他們無法親臨出席深感遺憾。儘管我們於年內與股東保持定期聯繫，但仍會在切實可行範圍內盡快在英國、香港以至世界各地恢復與股東會面交流。

## 外圍環境

上半年環球經濟因新冠病毒疫情嚴重惡化，但下半年已呈現復甦跡象，特別是在亞洲。中國仍然是全球增長的最大動力來源，其經濟復甦至為顯著，當中以國際貿易的反彈最強勁。《區域全面經濟夥伴關係協定》的簽訂，勢將推動亞洲區內的經貿活動更加蓬勃。同時，歐盟與中國近日就一項投資協定達成政治協議，待歐盟通過後，將可推動龐大的雙邊投資流量。

在歐洲、美國及拉丁美洲，新冠病毒感染數字依然高企，而變種病毒亦迅速傳播，

更促使英國及其他國家採取新一輪的封鎖措施。隨著多款疫苗面世，我們對未來漸感樂觀，但顯然仍未能恢復生活常態。這些國家的經濟復甦將需時較久，要到2021年稍後才有望回復增長。

英國與歐盟於2020年底達成貿易協議，使跨境貿易稍現曙光，但相關的新安排對金融服務的市場准入設限較多，有必要繼續爭取回復過往的公平競爭環境。英國金融服務業既然為英國及歐盟經濟帶來不少益處，雙方應該優先考慮對等相待。

地緣政治勢態依然嚴峻，對滙豐等環球銀行影響尤其深遠。我們將繼續關注地緣政治環境對集團策略可能產生的影響，全面與各地政府保持密切溝通，竭盡所能幫助客戶應對日益複雜的世界。

## 把握未來機遇

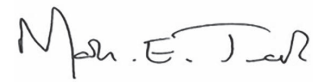
面對此等外圍環境，我們必須聚焦於我們力所能控的範疇。董事會相信，競爭實力強如滙豐的銀行，未來必定機會處處，關鍵在於我們必須妥善部署，方可捕捉機遇。

疫情爆發之際，管理層決定以支援客戶與員工為先，但我們在實現2020年2月宣布的三項優先策略(將資金調離表現欠佳的業務、減少成本及精簡架構)方面仍然進展理想。具體而言，董事會年內與管理團隊緊密合作，制訂計劃，加快亞洲業務、財富管理業務及集團新科技等主要增長領域的發展和投資。

我們今天將發表就集團目標和價值觀向員工及客戶進行廣泛諮詢的結果。清晰掌握我們身分認同、信念，以及如何將理念連繫集團策略，是我們激勵和團結全體員工的關鍵，並可為合作夥伴和服務對象(包括投資者、客戶、員工、供應商及我們所服務的社區)創造長遠價值。董事會完全認同此項諮詢的結果。

我們對創造可持續價值的承諾，亦體現於集團2020年10月公布、極為進取的新氣候抱負。就減緩氣候變化而言，滙豐所能作的最大貢獻就是鼓勵客戶與我們一起過渡至未來的低碳經濟。我們的目標是於2050年前，使融資組合實現淨零排放，藉此向投資者、客戶與員工傳達一個重要訊息—若客戶願意改變業務模式並開始轉型，我們將會協助和給予支援。滙豐亦很榮幸成為《地球憲章》的創始簽署方之一，此約章是威爾斯親王可持續市場倡議於上月推出的項目。我們就可持續未來採取的一系列措施，詳情載於《環境、社會及管治報告》。該報告今年首次納入滙豐的《2020年報及賬目》。

最後，我們於2020年再度印證員工是集團業務的動力。我再次衷心感謝員工在充滿挑戰的時期，對客戶及同事均盡心竭力、關懷備至。集團未來成功的關鍵，正在於不斷鼓勵和幫助員工各盡其職，並且執行集團的優先策略。



集團主席  
杜嘉祺

2021年2月23日

# 集團行政總裁之回顧

憑藉未來的藍圖以及引領我們發展的新目標，我們決心成為一家積極、有效率和靈活的環球銀行，具備數碼優先的思維，能夠為客戶提供全球首屈一指的服務，並為投資者帶來豐厚回報。



集團行政總裁  
祈耀年

**2020年，滙豐有一項明確任務，就是在極度動盪的環境下為客戶、社區和員工帶來穩定。縱使我們面對新冠病毒疫情和地緣政治不明朗加劇帶來的種種挑戰，相信我們已經達致目標。**

我們的員工在重重逆境下竭盡所能，為客戶提供強大的支援，而集團雄厚的資產負債實力及流動資金狀況，正是信賴我們之人的信心保證。與此同時，我們在疫情下財務表現穩健，亞洲業務的表現尤其出色，為我們日後的發展奠下穩固基礎。在過去反覆不定的一年，集團員工努力不懈，成效令我感到自豪，我亦感激客戶的忠實支持。

## 2020年

滙豐當務之急是協助客戶從新冠疫情之中，回復至可持續的狀態。為此，我們在疫情高峰期安排員工在家工作，同時大多數分行及所有聯絡中心均繼續開放。

我們於2020年及過往所投資的數碼服務能力，讓客戶得以遙距使用更多服務。我們亦與各地監管機構緊密合作，以安全可靠的方式開放新的數碼服務途徑。滙豐透過政府的擔保計劃及集團的紓困措施，為個人及批發客戶分別提供逾260億美元及逾520億美元紓困資金。我們於2020年為批發客戶安排超過1.9萬億美元貸款、債務及股票融資，為維持客戶的資金流動發揮重要作用。

即使在疫情期間，滙豐仍繼續展望未來。我們於10月宣布矢志於2050年成為淨零排放的銀行，支援客戶過渡至低碳經濟，並協助探索下一代的氣候解決方案。如果新冠病毒疫情足以對系統構成衝擊，則氣候危機的後果可能更加嚴重，影響也更深遠。因此我們加強對客戶的實際支援，共同建立蓬勃的低碳經濟，並集合我們業務各方面的力量，以達成這個目標。

儘管疫情令環境變得複雜，集團於2020年2月概述的各項行動仍大致如期或提早進行。我們的高級管理層經過更替並注入新動力，集團行政委員會約四分之三的成員在任僅一年或更短時間。我們的業務比一年前更精簡，四項環球業務已改為三項，後勤部門亦已加強整合。成本大幅降低，2020年的營業支出總額削減逾10億美元。我們於2022年底前削減風險加權資產總值最少1,000億美元的目標，現已實現過半。然而，利率環境的改變令我們不再預期可於2022年將有形股本回報率提高至10%至12%。現時我們將有形股本回報率的中期目標定於10%或以上。

2020年全球出現巨變，多國央行利率跌至新低，而疫情相關的封鎖措施，則促使實體銀行服務迅速轉為數碼銀行服務。我們與許多企業一樣，發現員工在家工作

# 「滙豐當務之急是協助客戶從新冠病毒疫情之中，回復至可持續的狀態。」

的生產力並不遜於在辦公室。此外，隨著全球銳意於疫後以負責任的方式投入重建，各地政府、企業和客戶亦同心協力，加速實現各方接受的低碳轉型。

這一切促使我們調整和加強策略的不同元素，以融入新環境。我們制訂的業務增長計劃是2020年2月計劃的自然發展，旨在讓滙豐發揮所長，尤其是在亞洲的優勢；加快推行技術投資計劃，以提供更好的客戶服務；加強生產力，推動業務增長，並進一步投資於我們和客戶的低碳轉型。有關計劃亦是為了在目前的低息環境下實現有形股本回報率達到10%的中期目標。

## 我們的目標

滙豐在規劃下一階段發展的同時，亦檢討了企業目標。我們進行內外廣泛諮詢，與數以千計員工和客戶溝通，並深入回顧集團歷史，得出一個不斷重現的主題。

滙豐一直專注協助客戶把握個人和業務機遇。機遇時而顯而易見，時而模糊不清；時而近在咫尺，時而遠隔重洋；有時隨著現況自然出現，有時卻由社會經濟巨變所催生。然而，機遇始終有利於客戶的發

展，幫助他們保障、培養和建立與他們緊密連繫的人。

「開拓全球機遇」正體現了這個宗旨，也為日後定下挑戰。機會永不靜止，而是隨著世界變化和演進。我們應當加以善用，秉承滙豐一貫優秀的企業精神、創新思維和國際視野，發掘和把握機遇。這正是集團計劃的目標所在，亦是我們與客戶、員工和社區共同應對變化和複雜環境時，努力向他們持守的承諾。

## 財務表現

疫情難免影響我們2020年的財務表現。上半年全球經濟停擺，令預期信貸損失大幅上升，而央行減息亦使對利率敏感的業務收入下跌。有見及此，滙豐加快集團轉型，進一步減少營業支出，將重心由利率敏感型業務轉移至收費業務。隨著經濟前景的改變，下半年預期信貸損失已告穩定，但收入環境仍然嚴峻。

影響所及，集團錄得列賬基準除稅前利潤88億美元，較2019年下跌34%，經調整利潤則為121億美元，下跌45%。亞洲業務仍然是集團的主要盈利來源，2020年錄得經調整除稅前利潤130億美元。

經調整收入較2019年減少8%，主要因為年初減息對三項環球業務的存款業務均造成影響。相反，環球資本市場業務則受益於全年市況波動促成的客戶交易活動增長，經調整收入因而上升27%。

我們在削減營業支出方面有重大進展。節約成本計劃、與表現掛鉤酬勞縮減，加上新冠疫情導致酌情支出下降，均有助集團的經調整營業支出降低11億美元，下跌3%。

## 應對新冠病毒疫情

我們的業務營運大致維持穩健，並參與多項新冠病毒紓困計劃。

約

85%

員工現已配備在家工作的裝置。

我們為個人客戶提供超過

260億美元

紓困援助。

投資計劃對日後的業務仍然重要。我們在控制成本的同時，仍然著重科技投資，2020年的支出達到55億美元。

集團的資金、流動資金及資本依然強勁，存款按固定匯率基準計算增加1,730億美元，三項環球業務均錄得增幅。2020年12月31日的普通股權一級資本比率為15.9%。

### 我們的股東

2020是股東艱難的一年，新冠病毒疫情和地緣政治使滙豐股價飽受壓力。我們因應主要監管機構的要求，在3月取消2019年第四次股息，並同意在2020年底前不作任何季度或中期股息分派。相關措施特別影響依賴滙豐股息作為收入的股東。年底回復派息，正是管理團隊的優先要務，我們在此欣然建議就2020年度派發一次股息。

股息極為重要，但增長能力同樣不容忽視。為同時實現兩個目標，我們採納一項新政策，致力提供可持續股息，為股東帶來理想收入，同時賦予管理層彈性，將資本進行再投資，實現公司中期增長。長遠而言，如無迫切投資機會可供資金進行重新部署，我們將考慮回購股份，但短期內則不作考慮。我們將不再提供以股代息選擇，而股息將悉數以現金派付。

過去12個月困難重重，但我正全力聚焦工作，使滙豐業績在2021年及往後能夠重拾升軌。我深信集團的增長計劃和新股息政策雙管齊下，有望於未來幾年為股東釋放更大價值。

### 開拓全球機遇

「開拓全球機遇」不僅是目標，更是宣言。我們未來十年計劃的所有發展，均致力為相關群體——不論是客戶、同事、股東或社區——打開機會的大門。為實現此目標，我們決心成為一家積極、有效率和靈活的環球銀行，具備數碼優先的思維，能夠為客戶提供全球首屈一指的服務，並為投資者帶來豐厚回報。我們亦須集中全力發揮我們別具優勢的領域，營造使命必達的商業及企業文化。我們相信可循四方面實現此目標。

首先，我們計劃專注及投資於滙豐最出色的業務範疇。財富管理及個人銀行業務方面，我們矢志成為亞洲區內資產雄厚及極豐厚客戶，以及散居各地亞洲群體的首選銀行，同時投資於集團最具商機和規模最大的零售市場。工商金融業務方面，我們期望穩佔跨境貿易服務的全球領導地位，並成為領導業界的中型企業國際銀行服務提供者。環球銀行及資本市場業務方面，我們會把握機遇，因應流入和貫通整個亞洲區的貿易及資金流而進行投資，同時幫助環球客戶藉著滙豐的國際網絡連繫亞洲和中東市場。

其次，我們計劃提高對科技的投資規模，加快滙豐數碼化的步伐，這是我們實現各

項目標的基礎。我們將藉此吸引並挽留新客戶，提供更具效率與靈活性的服務，使客戶得享更卓越和暢順的服務，並建立深厚和創新的合作關係，為客戶帶來極大優勢。市場越來越需要精密完善而快捷的支付方案，我們有望能滿足這種需求，帶領銀行業在模擬制式服務(例如：貿易服務)上引入數碼方案。為此，我們準備即使要削減其他支出，仍會保證在整個投資期內對科技作出投資。

第三，我們期望透過建立強大的企業文化、簡化工作程序和裝備同事掌握未來所需的技能，為滙豐注入增長動力。我們的目標必須實在，這是我們能夠建立有活力、具企業精神和和諧共融的企業文化的關鍵。同時，我們也應去除其他結構性障礙，讓員工真正能為客戶做到最好。我們需要改變招聘的方式，延攬人才的能力和專長應由業內傳統需求轉向其他領域，包括數據、人工智能和持續發展業務模式等。我們已經擴充集團的HSBC University，以協助提升或重塑員工的技能，並培育更多科技無法取代的軟技術。

第四，我們將尋求協助客戶及社區捕捉低碳經濟轉型的機遇。加快轉型步伐對環境有利，從商業角度而言同樣正確。我們計劃成為可持續融資業務的市場龍頭，未來10年向客戶提供7,500億至1萬億美元資金，以支持可持續發展融資和投資。我們亦計劃創立全球最具規模的氣候資產管理公司HSBC Pollination Climate Asset Management，發掘新的氣候解決方案，並協助將可持續基礎設施轉型為一種全球資產類別。以上計劃將有助我們實現抱負，使我們的排放融資組合符合《巴黎協定》的目標，在2050年前實現淨零排放。

### 倡導共融

我深信建立共融的企業文化，能讓全體員工得以發揮潛能。忽略此方面的發展非但不明智，更會弄巧反拙，說明我們並無充分知人善任，亦向我們希望延攬的



# 「我深信建立共融的企業文化，能讓全體員工得以發揮潛能。」

人才發出錯誤訊息。共融環境是真正多元企業的基礎，能為企業帶來不少裨益。

為此，我們仍有大量工作要做，尚幸我們正朝著正確方向邁進。集團逾30%的高級領導層為女性，與我們設定需於2020年底實現的目標相符。我希望能於2025年之前，將該比率至少提高至35%，而我們已經為此而制訂連串措施。我們於5月份推出新的環球種族共融計劃，促進少數族裔員工的職業發展和晉升機會，並在7月份特別就黑人同事的意見提出一系列承諾，當中包括於2025年前將黑人高級領導層人數提升一倍以上。

我尤其感到自豪的是，滙豐經歷了過去艱難的一年，當中包括實施大規模裁員計劃，員工對集團的評價仍然有所改善。約71%的同事認為滙豐是理想的工作地方，高於2019年的66%。然而，不同群體的員工觀點亦有差異。例如，我們得知殘疾員工或展現少數族裔身份的員工並未如其他同事一樣享有投入感。我非常重視這些不足。提高我們全球員工統計數據的質素，應有助我們更有效地為相關工作設定基準及衡量進度。我們正齊心協力，盡可能收集有關資料。

## 2021年展望

我們於2021年開局良好，我對本年餘下時間的表現也審慎樂觀。儘管2021年初新冠病毒確診個案急增，導致不少地方採取新一輪的封鎖措施，但多款疫苗面世卻為我們帶希望，冀盼世界不久將可某程度回復正常狀態。儘管如此，我們仍然積極應對新冠病毒帶來的起伏跌宕，並已作好準備，必要時採取進一步措施，管理所承受的經濟衝擊。

2020年充斥各地的地緣政治不明朗因素，至今仍然主導著我們的經營環境。我們期望2021年的情況會有所緩和，但會時刻關注一旦局勢升溫，將對集團業務造成何種潛在影響。我們決心於集團業務所處的每一個市場內，繼續專注服務，滿足客戶、員工和社區的需求。

## 我們的員工

我謹此向全體同事及過去困難的一年內，曾經鼎力支持他們的所有人致意。滙豐的同事群體約有226,000人，他們均有賴家人、朋友和支援網絡的支持，才得以在工作上發揮極至。我們的員工在2020年取得非凡成果，也必然與他們身邊人的付出密切相關。衷心感謝過去一年為了支持我們的客戶、社區，以及為了互相支持而直接或間接給予滙豐協助的每一位同事。



集團行政總裁  
祈耀年

2021年2月23日

# 集團策略

我們將繼續推展集團於2020年2月作出的承諾。我們現處於策略計劃的下一階段，應對年內重大轉變，並與我們的新使命、價值觀及抱負保持一致。

## 2020年承諾的進展

2020年2月，我們概述計劃，透過將回報偏低業務的風險加權資產轉移至表現較好的業務，降低成本基礎以及精簡集團架構，從而提高回報水平。

2020年內，儘管新冠病毒疫情的影響對集團整體網絡構成重大不利因素，我們在達致上述目標方面取得重大進展。我

們在成本計劃下節省了10億美元，並削減風險加權資產總值520億美元，包括歐洲及英國非分隔運作銀行的240億美元，而我們現正有望完成於2022年底前削減超過1,000億美元的目標。

我們採取果斷措施精簡集團架構，包括合併零售銀行及財富管理業務與環球私

人銀行業務，組成財富管理及個人銀行業務。我們亦於環球銀行及資本市場業務和歐洲及英國的非分隔運作銀行削減管理層級。集團擁有穩健的資本狀況，年度結束時普通股權一級比率達到15.9%。有形股本回報率則為3.1%，因新冠病毒疫情及嚴峻的宏觀經濟環境(包括低利率及預期信貸損失較高)而受到負面影響。

## 應對新環境

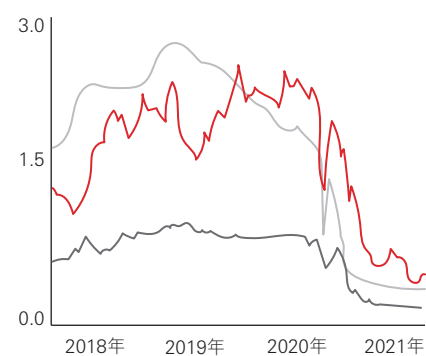
2020年出現一系列根本性變化，對滙豐及整體金融服務業有深遠影響。我們相應調整集團策略。

### 低息環境

預期利率在一段較長期間仍會偏低，導致金融服務業面對較困難的收益環境。

### 主要銀行同業利率的變化<sup>1</sup>

三個月銀行同業拆息(%)



— 美國 — 英國 — 香港

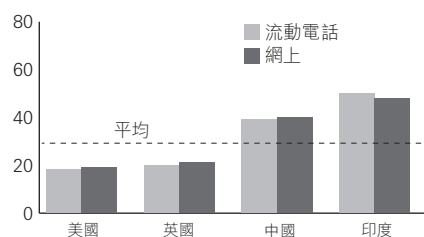
我們的應對措施是增加財富管理及批發銀行產品的費用收益及提高成本效益。

### 新數碼體驗經濟

由於新冠病毒疫情，遙距工作及全球封鎖措施令客戶傾向數碼互動。

### 銀行業的數碼銀行使用率增加約30%<sup>2</sup>

使用數碼銀行的客戶百分比日益增加，2020年中對比新冠疫情前



### 滙豐客戶趨勢

**125%**

流動電話下載  
HSBCnet的增幅<sup>3</sup>

**253%**

HSBCnet  
流動電話付款增幅<sup>3</sup>

我們的應對措施是增加各客戶平台的科技投資。

### 更注重可持續發展

可持續發展方案及綠色融資的需求在2020年創新高。

### 綠色、社會及可持續發展債券市場<sup>4</sup>

十億美元

年份	十億美元	佔全球債務資本市場百分比
2018年	179	2.7%
2019年	261	3.6%
2020年	445	5.0%

根據科學基礎減碳目標倡議披露氣候行動目標的公司

228家 (2018年) → **1,106家** (2020年)

我們提高集團的氣候抱負—滙豐成為一家淨零碳排放銀行，並以7,500億美元至10,000億美元融資支持客戶過渡。

1 資料來源：Datastream。

2 資料來源：Bain & Company Covid-19 Pulse Survey，2020年7月；整體樣本：10,000。

3 2020年第四季對比2019年第四季。

4 資料來源：Dealogic。

## 將資本轉移至最高回報及增長的業務

我們應對經營環境的轉變，並推展集團的2020年承諾。我們的策略包括加快轉移資本至已證明具有最高回報及我們透過規模而擁有可持續優勢的業務，主要為

亞洲及財富管理業務。我們的國際網絡依然是主要競爭優勢，我們將繼續支持主要貿易走廊之間的跨境銀行業務資金流動。在上述轉移的支持下，我們的目標是

於中、長期<sup>1</sup>達到中單位數的收入增長，並有較高比例收入來自費用及保險收入。

### 資本分配

#### 亞洲

(佔集團有形股本百分比<sup>2</sup>)

2020年	約42%
中至長期	約50%

#### 財富管理及個人銀行業務

(佔集團有形股本百分比<sup>3</sup>)

2020年	約25%
中至長期	約35%

#### 費用及保險

(佔收入總額百分比)

2020年	約29%
中至長期	約35%

1 中期為三至四年；長期為五至六年。

2 根據主要法律實體的有形股本，不包括聯營公司、控股公司、綜合調整及任何潛在外拓行動。

3 財富管理及個人銀行業務佔分配至環球業務（不包括企業中心業務）的有形股本的百分比。不包括控股公司、綜合調整及任何潛在外拓行動。

## 集團目標、股息及資本政策

為支持集團策略的抱負，我們修訂了集團的目標、股息及資本政策。

### 2022年經調整成本

≤310億  
美元

(按2020年12月平均匯率，或按2020年全年平均匯率則為≤300億美元)

### 2022年底前削減風險加權資產總值<sup>1</sup>

>1,000億  
美元

### 普通股權一級比率

≥14%

(中期<sup>2</sup>控制在14%至14.5%範圍內，長期<sup>2</sup>則再降至此範圍以下)

### 可持續現金股息，派息率<sup>3</sup>

40%至55%

由2022年起

### 中期平均有形股本回報率<sup>4</sup>

≥10%

(對比2020年2月承諾於2022年實現的10%-12%)

我們已將2022年削減成本的目標提高10億元，並計劃由2022年起維持成本穩定。我們亦計劃削減美國業務及歐洲和英國非分隔運作銀行的有形股本，並增加在亞洲及財富管理及個人銀行業務的有形股本。股息將於一段時期後（但並非短期內）以回購或特別股息作補充<sup>4</sup>。我們亦將不再提供以股代息選擇，並會以現金支付全部股息。鑑於2020年經營環境發生重大變化，我們不再預期將按原計劃在2022年達致平均有形股本回報率目標10%至12%。

1 不包括任何外拓的撤出。

2 中期為三至四年；長期為五至六年。

3 我們擬過渡至2022年起相當於每股普通股列賬基準盈利（「每股盈利」）的40%至55%之間的目標派付比率，並可就非現金重大項目（例如商譽或無形資產減值）靈活調整每股盈利。

4 在集團發現本身資本過剩，而並無迫切機會運用該過剩資本作投資的情況下。

## 集團的策略

我們已於集團策略融入我們的使命、價值觀及抱負。我們的使命是「開拓全球機遇」。我們的價值觀是：我們重視分歧；我們一起成功；我們承擔責任；以及我們使命必達。我們的抱負是成為客戶的首選國際金融夥伴。我們的策略圍繞四個主要範圍：集中於集團優勢；大規模數碼化配合未來營運模式；為增長添動力；以及支持全球向淨零碳排放經濟的轉型。

## 集中於集團優勢

### 環球業務

在各項環球業務中，我們將專注於集團最具優勢及擁有顯著增長機遇的領域。我們的目標是在亞洲投資約60億美元<sup>1</sup>，推動該區的稅前利潤於中至長期<sup>2</sup>達到雙位數增長。

### 財富管理及個人銀行業務

我們銳意於財富管理業務領先，尤其注重亞洲及中東，並同時投資於香港及英國等集團最大的零售市場。我們的中、長期目標是財富管理收入的複合年增長率達10%以上，以及亞洲的財富資產管理規模以高於市場的幅度增長。為支持上述目標，我們計劃：在亞洲尤其是中國、東南亞、香港及新加坡，把握機會服務資產豐厚及極豐厚客戶；發揮集團在保險及資產管理的大規模制訂產品專長；及建立服務提案以助開拓來自批發銀行業務的客源。

我們的目標是於直至2025年的五年內在亞洲投資多於

35億美元

### 工商金融業務

憑藉集團國際網絡的優勢，我們渴望引領支持跨境貿易，並為全球中型企業提供服務。我們計劃加快吸納國際客戶，在跨境服務提高市場份額。我們目標在於發展前端生態系統，促進大量吸納國際中型市場客戶。我們計劃在主要市場改進中小企提案，提供數碼化的銷售及服務體驗。我們亦將繼續投資於環球資金管理業務、環球貿易及融資業務以及外匯交易業務的前端平台，增加費用收益及加快資產分配。

我們的目標是於直至2025年的五年內於各環球平台<sup>4</sup>投資約

20億美元

### 環球銀行及資本市場業務

我們將繼續投資於環球銀行及資本市場業務，作為亞洲及中東的領先國際銀行，以環球網絡支持貿易與資本流量。我們的目標是投資於以下範圍：為亞洲財富管理提案提升數碼平台，包括結構性產品及外匯交易；環球資本市場及證券服務的進入市場途徑及執行能力；及在全亞洲擴大投資銀行業務的覆蓋。未來五年，環球銀行及資本市場業務應堅守波動較小及回報較高的模式，減少依賴集團的資產負債表，並更集中於亞洲及中東日益增長的資本市場商機。

我們的目標是於直至2025年的五年內在亞洲投資約

8億美元

### 繼續執行改革計劃

為協助創造增長能力，我們正重新調整美國業務、歐洲及英國非分隔運作銀行，以及環球銀行及資本市場業務的重點。

### 在美國集中於國際業務

我們將於中、長期內繼續投資於集團在美國的重要企業及機構業務，包括採取行動進一步加強國際聯繫及提高其他地區的收入。該等地區為滙豐及其美國客戶於全球各地擁有大規模業務的地區，包括亞洲、中東、英國及歐洲大陸。我們繼續探索集團美國零售業務的策略選項，尋求集中於高資產淨值人士、尚玉及卓越理財客戶及財富管理產品，並同時審視集團零售銀行業務的其他選項。

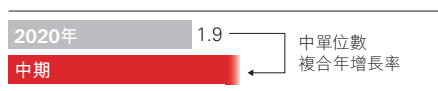
### 歐洲及英國非分隔運作銀行

我們的非分隔運作銀行將集中於批發業務，服務集團網絡對外及對內業務的國際客戶。我們計劃繼續投資於與亞洲緊密連繫的交易銀行業務。我們繼續對法國零售銀行業務進行策略性檢討，並正就其潛在出售進行磋商，但至今未有決定。鑑於法國零售銀行業務的相關表現，如落實出售，則預期會錄得出售虧損。我們已簡化營運模式，由倫敦及巴黎兩個業務中心共用內部服務。我們計劃繼續簡化集團風險加權資產及成本消耗，目標是於2022年前削減成本<sup>5</sup>約20%。

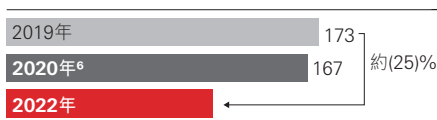
### 環球銀行及資本市場業務

環球銀行及資本市場業務將重新集中於亞洲及中東。我們的目標是成為亞洲卓越的企業及投資銀行，專注於貿易與資本流量地區化及財富創造增加等機遇。我們將集中服務計劃進軍亞洲及中東及該等地區內經營的客戶，並向環球機構提供進入已發展及新興市場的途徑。我們正重新調配資本，隨著分配投資至亞洲，我們將資本市場及環球銀行業務的卓越服務中心遷至更接近亞洲客戶的地區。

工商金融及環球銀行業務收入<sup>4</sup> (十億美元)



風險加權資產<sup>5</sup> (十億美元)



風險加權資產配置的變化(%)



1 由「增長投資」組成，指對策略性業務增長的投資(包括前線人員編制的擴充)。

2 中期為三至四年；長期為五至六年。

3 工商金融業務平台將於亞洲試行，並於其後在全球推出。

4 包括環球資金管理業務、環球貿易及融資業務收入。

5 不包括任何外拓行動。

6 於2020年節省風險加權資產總值244億美元，唯由於資產規模及質素轉變，以及模型、方法及政策的更新而被大部分抵銷。



## 大規模數碼化

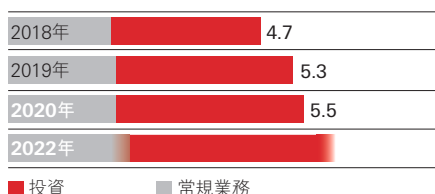
我們計劃於2019年至2022年按複合年增長率約7%至10%增加投資<sup>1</sup>。我們將集中投資於科技等領域，提升客戶的數碼體驗，同時確保保安及復元力。利用科技降低成本，包括減少人手處理客戶程序和減持商業房地產，可為該等投資提供部分資金。

### 投資於科技

我們的目標是在整個集團網絡提供卓越的客戶體驗，包括使用直通支付程序，並與大型科技公司及金融科技公司合作以獲得創新支援。我們亦有意建立具有更高前端生產力的平台，包括為前線人員提供重要投資意見的數據分析及圖像顯示支援。我們計劃將中後勤部門自動化，例如透過整合機器學習提升分析能力。我們亦計劃建立解決方案減少佔用辦公室，並轉用更靈活的方式工作和提升效率減省人手，支持上述計劃。

### 繼續投資於科技能力

科技支出(十億美元)



### 降低成本基礎

我們計劃於2020年至2022年期間，實現成本計劃節省50億美元至55億美元，支持我們於2022年底前降低成本基礎至310億美元或以下(按2020年12月平均匯率計算)或300億美元或以下(按2020年全年平均匯率計算)。我們計劃由2022年起維持成本大致穩定，同時增加投資的比例。

## 10億美元

增加2022年削減成本目標

(按2020年全年匯率計算≤300億美元，對比集團2020年2月承諾的≤310億美元)

我們計劃於2020年至2022年間實現成本計劃節省

## 50億至55億美元

(對比2020年2月承諾的45億美元)

我們計劃支出成本約

## 70億美元

協助實現節省成本目標。

(對比2020年2月承諾的60億美元)

<sup>1</sup>「投資」包括策略性業務增長(包括擴充前線人員編制)及其他策略性、監管、科技投資(包括兼銷)。

## 為增長添動力

集團邁向更精簡，充滿活力，為未來發展準備就緒。

### 激發活力文化

我們希望為集團文化重新注入動力，實現我們的價值觀。我們亦有意採用未來的方式工作。為實現此等目標，我們從約120,000名員工及逾2,500名客戶收集意見，協助重新制訂集團的使命及價值觀，並將其融入集團的策略。此外，我們發布新領導層的期望，為集團的使命增添生命力，釋放機構的潛力，並指引我們的行動。

### 在多元共融方面領先同儕

我們將增加集團的多元共融，尤其在高級職位方面。我們於2020年已達致超過30%高級領導層成員由女性擔任，並計劃在2025年底前增加至35%以上。我們致力縮小少數群體僱員的投入度差距。我們亦注重種族數據的質素及報告方式，以及就我們的行動制訂指標。集團至今取得的進展包括有關種族的承諾，在2025年底前黑人僱員在全球高級領導層任職的人數最少倍增，以及獲列入Stonewall 2020年最佳僱主指數(性小眾員工)的認許。

### 培育未來技能

為增添員工活力，我們制訂措施，協助員工培育未來技能及能力。我們擬在機構各部門加強數碼、專業及賦能技能。迄今的成果包括擴展HSBC University的未來技能、數碼及可持續發展課程。此外，我們亦利用第三方平台，如教育科技採用Degreeed及職業發展採用Gloat。

## 過渡至淨零碳排放

我們的抱負是支持向全球經濟淨零碳排放過渡。

### 成為淨零碳排放銀行

我們在推動本身業務的轉變，以及透過集團的融資組合推動客戶的轉變。我們的目標是於2030年或之前實現經營及供應鏈淨零碳排放。我們亦計劃與《巴黎協定》的目標一致，實現我們融資的排放(即客戶組合的碳排放)於2050年或以前達致淨零碳排放。

### 支持客戶

我們的目標是於2030年前提供7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資及投資，支持客戶轉型至低碳排放。

### 發掘新氣候解決方案

我們與一系列夥伴合作增加於自然資源、潔淨科技及可持續發展基建的投資。我們亦計劃向一個計劃捐助1億美元，該計劃將於未來五年支持氣候解決方案。

我們在《2020年報及賬目》的多個不同部分及其他地方論述我們就集團承諾取得的進展。有關氣候策略詳情，請參閱以下章節。

■ 環境、社會及管治報告載於《2020年報及賬目》第42頁。

■ 有關第四份氣候相關金融信息披露工作組披露文件的概要，載於第20頁，《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》載於www.hsbc.com/esg

# 我們的業務經營方式

我們經營業務的目標，在於支持客戶、員工及其他相關群體持續取得成功。

## 我們的方針

我們深知，清楚認識滙豐是怎樣的機構及滙豐為相關群體創造長期價值而堅持的理念至為重要。此舉有助我們實施集團策略，並以可持續方式經營業務。

於廣泛諮詢員工及客戶後，我們調整了集團的目標及價值觀。滙豐的新目標是「開拓全球機遇」，並成為客戶的首選國際金融夥伴。

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

### 新冠病毒疫情應對措施

新冠病毒疫情令所有人面對完全無可預計的考驗，在此情況下有清晰目標及堅定的價值觀極其重要。世界於2020年有所轉變，滙豐在此困難期間以新的工作方式適應有關情況，並致力支持客戶。

我們大部分分行及所有聯絡中心保持營業。為此，我們安排85%員工在家工作，並向員工提供額外資源及支援，協助他們應對疫情為身心健康構成的威脅。

我們並無為集團經營所在國家和地區的員工申請政府支持計劃。

我們對各相關群體的進一步支援措施載於下頁。

### 公平公正

2020年，我們繼續提倡並鼓勵僱員於此前未有時期在行事及決策過程中秉持良好操守。上述良好操守指公平待客，並避免干擾金融市場有序及具透明度的運作。這對我們長期成功及服務客戶的能力至關重要。對此，我們有明確政策、架構及管治制度保障客戶和市場。有關操守詳情，請參閱《2020年報及賬目》第187頁。有關操守架構的詳情，可瀏覽網站[www.hsbc.com/who-we-are/eng-and-responsible-business/our-conduct](http://www.hsbc.com/who-we-are/eng-and-responsible-business/our-conduct)。

我們相信多元共融令我們更具優勢，而我們亦致力建立多元而互相聯繫的員工團隊。我們已達成在2020年底前達致30%高級領導層成員（即環球職級架構中屬0至3級）為女性的目標。我們希望維持此焦點及決心，建立在性別上更均衡的領導團

隊，並因此制訂在2025年底前達致35%高級領導層成員為女性的目標。

我們公布了在英國及美國的種族數據，並知悉需要採取行動。我們期望2025年底前全球黑人僱員擔任高級領導層的人數最少增加一倍。

### 氣候抱負

2020年，我們公布集團的氣候抱負，即於2030年底前實現自身營運及供應鏈淨零碳排放，並配合《巴黎協定》的目標，於2050年底實現融資淨零碳排放。我們明白這需要一段過程，並知悉須改進現有計量全球進展的方式，以更好地追蹤減排情況。

我們本年度改變呈列環境、社會及管治議題的方式，將之前在獨立的《環境、社會及管治報告》內呈列的內容載入《2020年報及賬目》內。有關內容載於第42頁環境、社會及管治報告內。

## 我們的新使命及價值觀

滙豐植根於不同文化，長久以來致力聯繫不同人士、理念及資本，為發展作出貢獻。因此，我們一直竭力訂明策略重點，表明我們的使命，並為集團文化增添活力。

誠如本《2020年策略報告》所載，我們已修訂集團的使命、價值觀及抱負。為進行是次修訂，我們聽取了數以萬計員工、客戶及其他相關群體的廣泛意見，與他們討論並進行檢討。這是集團歷來最大型的員工參與活動。

我們計劃於2021年3月正式向滙豐員工及其他相關群體公布集團的使命及價值觀。



### 支持相關群體渡過新冠病毒疫情

新冠病毒疫情爆發令我們在全球各地服務的人士、企業及社區面對大量不明朗因素，活動大受干擾。疫情從不同方面影響每一個人，而各地市場亦處於不同階段的危機之中。我們正因應相關群體的不同環境和情況制訂應對措施。



#### 客戶

新冠病毒疫情使我們的客戶面對嚴峻挑戰。當務之急是盡我們所能為客戶提供支援和靈活服務。

上述措施包括為借款人提供延期還款、重組按揭還款以及提供紓困貸款或臨時提高信貸限額。截至2020年12月31日，我們透過全市場計劃及我們的暫停還款期計劃提供主動的延期還款紓困措施，涉及87,000個戶口及55億美元欠款。

由於我們已建立簡便的數碼和分行登記流程，於香港政府推出現金發放計劃首日，我們便接獲100萬人登記。截至2020年底，我們透過政府計劃及本身的措施，向全球超過237,000名批發客戶提供貸款支援，金額共353億美元。

我們已採取多項措施，務求在維持大多數分行營業的同時，保障客戶和同事的健康與安全。然而，隨著愈來愈多客戶使用網上銀行，我們亦已採用新科技，讓客戶能以新方式與我們保持聯繫。

有關我們如何協助客戶(包括在新冠病毒疫情爆發期間)的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第52頁環境、社會及管治報告內「客戶」一節。



#### 社區

我們成立了金額達2,500萬美元的新冠病毒疫情紓困基金，在全球各地支援紓困及復元工作，包括即時醫療救援、提供食物及關懷弱勢社群。



#### 員工

新冠病毒疫情使我們的同事面對各種考驗，幸而他們能夠迅速適應瞬息萬變的環境。

分行方面，我們實施社交距離措施，提供個人防護裝備、縮短營業時間及以虛擬會議方式約見客戶。對於辦公室工作的人員，我們確保網絡保安監控和軟件可支援在家工作。

我們調整部分員工的職責，要求他們負責日常工作範圍以外的工作。這安排讓眾多員工可在此非常時期繼續工作。

集團僱員網絡定期安排電話會議，為出現精神健康問題的員工提供支援。92,000名員工參與了我們的新冠病毒疫情福祉調查，86%員工表示對領導團隊管理危機所採取的方針有信心。

有關我們如何協助員工的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第62頁環境、社會及管治報告內「員工」一節。



#### 投資者

新冠病毒疫情爆發及地緣政治的影響於2020年全年對我們的股價構成沉重壓力。各國中央銀行及政府亦實施多項措施應對疫情。與英國所有其他大型銀行一樣，滙豐應英國審慎監管局的的要求，取消派發2019年第四次股息。我們亦宣布，在2020年底前暫停派發所有普通股的季度或中期股息或應計款項。

這是一個艱難的決定，我們對股東因此受到影響深感遺憾。因此，我們很欣慰能夠盡早恢復派息。董事會已宣布派發2020年股息0.15美元。現時採取的審慎方針有助確保未來持續派息。

我們繼續以虛擬會議方式與投資者聯繫。因社交距離措施的實施，我們很遺憾無法讓股東到場出席2020年股東周年大會。我們鼓勵股東改為委託代表投票和提早提交問題，有關回覆將於會後在集團網站上發布。我們亦維持舉行股東會議和簡報會的積極計劃。



#### 監管機構及政府

我們就新冠病毒疫情相關政策的變動與全球各地的監管機構及政府保持積極溝通，致力協助客戶並為經濟復甦作出貢獻。



#### 供應商

我們本年度已向數千家供應商提早支付款項，協助他們渡過疫情。

## 我們的環境、社會及管治指標及目標




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

集團行政總裁、集團財務總監及集團常務總監的2020年周年獎勵評分紀錄中，與下

列環境、社會及管治指標成效掛鈎的衡量指標所佔比重達30%。此外，執行董事的2020年長期獎勵評分紀錄中，環境及可持續發展衡量指標所佔比重達25%，該評分涉及截至2023年12月31日止的三年業績計算期。此衡量指標的目標與集團的氣候抱負掛鈎，即實現減少碳足跡，以及促進融資以協助客戶向零碳轉型。有關行政人員薪酬結果與所有財務及非財務指標掛鈎

的概要，請參閱《2020年報及賬目》第241至245頁董事薪酬報告。

就下文所列若干指標而言，2020年為轉型的一年，有關詳情(包括描述集團如何衡量達致新氣候目標進展的高層次架構)載於《2020年報及賬目》第42頁環境、社會及管治報告。於2021，我們將引入與策略一致的新指標及目標。

	目標	2020年表現
<b>環境</b>		
	可持續發展融資及投資	在2025年底前提供及促成貸款及投資 <sup>1</sup> <b>1,000億美元</b>
	減少業務營運的二氧化碳排放量	在2020年底前每名等同全職僱員使用噸數 <sup>2</sup> <b>2.0</b>
	氣候相關資料披露	繼續按金融穩定理事會氣候相關金融信息披露工作組的要求披露資料 <b>第四份</b>
		自2017年累計進展為 <sup>1</sup> <b>930億美元</b>
		每名等同全職僱員使用噸數 <sup>2</sup> <b>1.76</b>
		公布 氣候相關金融信息披露工作組資料披露文件(請參閱第20頁及載於www.hsbc.com/esg的獨立《氣候相關金融信息披露工作組報告》)。我們深知滙豐在報告氣候相關披露方面尚有進步空間
<b>社會</b>		
	客戶滿意度	8個具規模市場的客戶滿意度有所提高 <sup>3</sup>
	員工支持度	在2020年底前 <b>69%</b> 員工推薦滙豐為理想的工作地方 <sup>4</sup>
	僱員性別多元性	在2020年底前 <b>30%</b> 高級領導層職位由女性擔任 <sup>5</sup>
		於 <b>7個</b> 財富管理及個人銀行業務市場維持前三位的排名及/或客戶滿意度有所提高 <sup>3</sup>
		於 <b>5個</b> 工商金融業務市場維持前三位的排名及/或客戶滿意度有所提高 <sup>3</sup>
		<b>71%</b> 員工推薦滙豐為理想的工作地方 <sup>4</sup>
		<b>30.3%</b> 高級領導層職位由女性擔任 <sup>5</sup>
<b>管治</b>		
	持續達致環球操守標準及有效管理金融犯罪風險	<b>98%</b> 員工完成年度操守培訓
		<b>93.2%</b> 員工於2020年完成操守培訓 <sup>6</sup>

1 可持續發展融資承諾及進展數據計入綠色、社會及可持續發展業務。2020年10月，我們公布新目標抱負，即於2030年底前提供7,500億美元至1萬億美元的可持續發展融資及投資。有關詳情，請參閱《2020年報及賬目》第44頁環境、社會及管治報告。

2 此碳排放數字涵蓋範圍1、範圍2及範圍3(出差)排放。有關詳情，請參閱www.hsbc.com/our-approach/esg-information/esg-reporting-and-policies。

3 客戶滿意度提高乃相較2017年的基準而言。具規模市場為香港、英國、墨西哥、珠江三角洲、新加坡、馬來西亞、阿聯酋及沙地阿拉伯。有關我們如何過渡至新指標的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第54頁環境、社會及管治報告。

4 目標是於2020年前將員工支持度每年提高三個百分點。2019年的員工支持度為66%。表現以僱員Snapshot結果為依據。由2021年起，我們的目標將以僱員投入度指數為依據。

5 於環球職級架構中，高級領導層成員屬0至3級。

6 於2020年推出的全球強制操守培訓因新冠病毒疫情而延後，完成日期延至2021年。



## 我們的氣候風險及報告策略

在限制氣候變化的影響方面，每個機構都可發揮作用。我們相信，集團最重大的貢獻是透過為企業及基建的轉型提供融資，以配合《巴黎協定》於2050年前達致全球溫室氣體淨零排放的目標。

集團致力於氣候方面的新目標，推動獲得我們融資的排放項目於2050年底或之前達到淨零排放，有關措施的重心是加強支持客戶向低碳經濟轉型。我們的目標是在2030年底前在可持續發展融資及投資方面投入7,500億美元至10,000億美元。

金融穩定理事會氣候相關金融信息披露工作組的建議為提供一個重要的架構了解及分析氣候相關風險，而我們致力作出定期及具透明度的報告，協助傳達及追蹤我們的進度。我們將倡議客戶、供應商及行業採取同樣行動。然而，這需要一段時間方能實現，在發展集團的氣候風險管理及指標能力以及建立2020年氣候境況分析方面，我們日後仍有大量工作要做。本概要連同我們獨立的《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》構成第四份氣候相關金融信息披露工作組披露文件。

我們在評估氣候對集團客戶及業務的影響方面取得良好進展，有關影響包括惡劣天氣或天氣轉變越趨頻密的實體風險，以及政策、科技及消費者行為轉變的潛在轉型風險。在集團風險管理架構納入氣候因素時，我們初步集中於最有可能受到氣候風險影響的五類主要風險。下表載列該等風險類型如何受到影響的例子。

有關我們氣候抱負的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第45至50頁環境、社會及管治報告。《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》載於www.hsbc.com/esg。

氣候風險影響	受影響的主要風險類型	潛在影響例子
極端天氣或天氣模式逐漸轉變對我們的資產、營運或客戶資產造成影響	零售信貸風險 批發信貸風險 復元力風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>一名客戶的居所遭洪水摧毀，導致無力償還按揭</li> <li>颶風損毀一名客戶的貨倉，導致生產停頓，客戶無力償還貸款</li> <li>集團一個數據中心遭受洪災，因此無法向客戶提供服務</li> </ul>
集團或客戶的業務模式未能符合低碳經濟	零售信貸風險 批發信貸風險 復元力風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>未能符合新規例導致業務流失及客戶無力償還貸款</li> <li>我們的行動引致外界對集團產生負面觀感</li> </ul>
我們未能為各環球業務有效設計及推廣氣候相關產品，或未能應對監管轉變	零售信貸風險 批發信貸風險 復元力風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們未能應對監管轉變，導致相關群體作出負面反應</li> </ul>

我們已識別集團承受最高轉型風險的六個行業及在該等行業的貸款水平。我們透過公司問卷收集有關客戶氣候轉型策略的資料，從而評估客戶的需要及是否作好適應準備，並辨識潛在的業務機遇。此舉有助我們的決策及信貸風險管理程

序。於2019年及2020年，我們收到該六個高轉型風險行業客戶的回應，佔我們風險承擔的41%，較2019年增加七個百分點。下表顯示我們於該六個行業的貸款活動及從問卷得出的見解。

於下表所示的電力及公用事業、金屬及採礦行業內，我們在動力煤方面的直接貸款佔批發貸款0.2%。

### 轉型風險行業的批發貸款風險承擔及客戶問卷回應

	汽車	建造及建築	化工	金屬及採礦	石油及天然氣	電力及公用事業	總計
批發貸款風險承擔佔客戶及同業批發貸款總額的百分比 <sup>1,2,3</sup>	≤3.1%	≤4.0%	≤3.4%	≤2.5%	≤3.4%	≤3.2%	≤19.6%
行業完成問卷的比例 <sup>4</sup>	42%	44%	32%	45%	42%	40%	41%
於問卷表示已制訂董事會政策或管理計劃的比例 <sup>4</sup>	68%	81%	77%	54%	84%	93%	77%
該行業佔高轉型風險行業的比例 <sup>4</sup>	16%	20%	18%	13%	17%	16%	100%

1 表中所示金額包括支持向低碳經濟轉型之綠色及其他可持續金融貸款。隨著可得數據增加並獲納入我們的風險管理系統及流程，量化我們就高轉型風險行業所承受之風險的方法及轉型風險指標將隨著時間演變。

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

3 客戶及同業批發貸款總額達6,730億美元(2019年：6,800億美元)。

4 所有百分比按加權風險承擔計算。

## 氣候相關金融信息披露工作組

下表載列氣候相關金融信息披露工作組的11項建議並概述我們於過去12個月取得的進展。

氣候相關金融信息披露工作組的建議	我們於2020年取得的進展
<p><b>管治</b></p> <p>說明董事會對氣候相關風險及機遇的監督</p> <p>說明管理層在評估及管理氣候相關風險及機遇的職責</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事會負責制訂集團的氣候抱負及策略，並每兩年獲得有關氣候的更新資料。</li> <li>集團風險管理委員會透過企業風險報告、深入探討及更新資料監察氣候風險及機遇。</li> <li>集團行政委員會管理集團的氣候抱負，其管理責任整合至相關業務及職能範疇。</li> </ul> <p>▶ 有關我們的管治方針詳情，請參閱《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》第5頁。</p>
<p><b>策略</b></p> <p>說明機構已識別的短期、中期和長期氣候相關風險及機遇</p> <p>說明氣候風險及機遇對機構的業務、策略及計劃的影響</p> <p>說明機構策略的復元力，當中考慮到不同的氣候相關境況，包括攝氏2度或以下的境況</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們已識別短期、中期和长期的主要氣候風險，並識別零售信貸風險、批發信貸風險、復元力風險、聲譽風險及監管合規風險為主要風險類型<sup>1</sup>。</li> </ul> <p>▶ 有關我們的氣候風險及風險類型詳情，請參閱《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》第3及22頁。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>我們將氣候相關融資及投資列為優先事項，並於10月公布新的氣候抱負：成為一家淨零碳排放銀行、支持客戶成功向低碳經濟轉型，以及發掘下一代氣候解決方案。</li> </ul> <p>▶ 有關我們的氣候抱負詳情，請參閱《2020年報及賬目》第45至50頁環境、社會及管治報告。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>我們進行多項活動分析我們的復元力，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>利用巴黎協定資本過渡評估工具評估客戶對氣候的影響，並協助制訂達致融資淨零排放的明確路線。我們已於汽車貸款賬進行試驗；及</li> <li>進行壓力測試的試驗，評估不同氣候境況對客戶及我們本身基礎設施的影響。</li> </ul> </li> </ul> <p>▶ 有關我們的境況分析及試行巴黎協定資本過渡評估的詳情，請參閱《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》第13至21頁。</p>
<p><b>風險管理</b></p> <p>說明機構識別及評估氣候相關風險的程序</p> <p>說明機構管理氣候相關風險的程序</p> <p>說明如何將識別、評估及管理氣候相關風險的程序整合至機構的整體風險管理中</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>因應我們對主要氣候風險的識別，我們已檢討我們的氣候承受風險水平，並明確管理該等風險的方針。</li> <li>我們正檢討管理若干主要風險類型的政策，初期針對復元力風險、可持續發展風險及監管合規風險。</li> </ul> <p>▶ 有關氣候風險管理方針的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第48頁環境、社會及管治報告及《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》第22至24頁。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>我們管理資產管理業務客戶的氣候風險，以履行我們保障及增長客戶資產的受信責任。</li> </ul> <p>▶ 有關我們的政策及程序中針對氣候風險的資產管理方針詳情，載於www.assetmanagement.hsbc.co.uk/en/institutional-investor/about-us/responsible-investing/policies。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>我們英國退休金計劃的受託人管理氣候風險，以履行其對成員負有的受信責任<sup>2</sup>。</li> <li>我們已制訂特設的氣候風險計劃，加快將氣候風險整合至集團整體風險管理架構中，包括識別及評估、管理以及匯總及報告。</li> </ul>
<p><b>指標及目標</b></p> <p>披露機構用於評估氣候相關風險及機遇的指標，須與機構的策略及風險管理程序一致</p> <p>說明機構用於管理氣候相關風險及機遇的目標，以及對比該等目標的表現</p> <p>披露範圍1、範圍2及(如適用)範圍3溫室氣體排放及相關風險</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們使用多項指標計量及追蹤主要目標的進展，且我們將就特定組合調整有關融資排放(範圍3)的方法，包括碳強度。</li> <li>我們已制訂新的可持續發展融資及投資目標，在2030年底前達到7,500億至10,000億美元，我們的原有目標為2025年底前達到1,000億美元，而我們已完成該目標的930億美元。於2020年實現的406億美元計入現有的2025年目標及新目標。</li> <li>我們繼續披露我們對六個較高轉型風險行業的批發貸款風險承擔，並透過我們的企業客戶轉型風險問卷，協助取得有關風險管理的資料。</li> <li>我們於執行董事及集團常務總監的評分紀錄加入一項環境衡量指標。執行董事長期獎勵評分紀錄(截至2023年12月底止三年業績計算期間)中與集團氣候抱負匹配的目標所佔比重達25%。</li> <li>我們繼續披露出差、能源相關排放及可再生能源的使用，目標是在日後的報告披露有關我們本身「範圍3」排放的更詳細資料。</li> </ul> <p>▶ 有關我們的氣候指標及目標詳情，請參閱《2020年報及賬目》第45至50頁環境、社會及管治報告。</p>

1 短期: 少於一年, 中期: 直至2030年期間, 長期: 直至2050年期間

2 有關英國退休金計劃的最新氣候相關金融信息披露工作組聲明詳情, 請參閱 <https://futurefocus.staff.hsbc.co.uk/-/media/project/futurefocus/information-centre/pensioner/other-information/2020-tcf-statement.pdf>。

### 負責任的企業文化

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

#### 環境

2020年10月，我們公布集團的目標，即於2030年或之前實現自身營運及供應鏈淨零碳排放，並計劃配合《巴黎協定》的目標，於2050年或之前實現我們的融資排放（即我們客戶組合的碳排放）達致淨零排放。有關我們的氣候策略及碳排放指標詳情，請參閱《2020年報及賬目》第44頁環境、社會及管治報告。

#### 僱員

我們為同事開拓機會，致力建立一個共融的機構，以員工的福祉為先，並為同事籌謀，使他們能適應未來的工作。

我們期望同事互相尊重，並會於發現未符預期的行為時採取行動。我們監察指標的表現，並與同業進行比較。我們有一系列工具及資源，協助同事掌握本身的事業發展。

我們相信聆聽員工心聲的重要性，並以創新方式鼓勵員工踴躍表達意見。有時候，員工可能不願意以慣常途徑表達意見。我們的全球舉報平台HSBC Confidential對過去及現職的員工開放，讓他們可以保密或匿名方式作出舉報。

2018年，我們承諾在2020年達致30%高級領導層成員（即環球職級架構中屬0至3級的成員）為女性的目標。於2020年底，我們已達到30.3%，而集團現已訂下在2025年達致35%的目標。2020年7月，我們制訂全球族群共融承諾，其中一個目標是於未來五年增加全球黑人僱員在高級職位任

職的人數最少一倍。我們現在集中於令族群共融資料的質素及報告陳述更具透明度，並有利於就我們行動的成效問責。於2020年，我們開始為期三年的改革計劃。我們竭力確保受有關變動影響的同事獲得支援。

下表顯示高層職級多元共融的指標。

#### 全體員工

男性	48%
女性	52%

#### 高級領導層<sup>1</sup>

男性	70%
女性	30%

#### 董事

男性	64%
女性	36%

<sup>1</sup> 高級管理層在環球職級架構中屬0至3級。

▶ 有關我們如何關顧員工，包括性別多元化目標、受改革影響員工指標及我們如何鼓勵員工表達意見的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第62頁環境、社會及管治報告「員工」一節。

#### 社會

我們有責任促進營運所在社區長期繁榮發展。我們深明科技發展一日千里，今時今日要在職場上取得成功，必需掌握多

種不同的新技能。為此，我們集中提供發展就業能力和理財技能的計劃。我們亦支持協助負責任企業的措施，並按需要捐款賑災。2020年，我們向多個慈善計劃捐贈1.127億美元，而員工亦在工作日投入82,000個小時參與社區義工活動。

#### 人權

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

#### 反貪污及防賄賂

滙豐要求員工遵守所有業務所在市場及司法管轄區的所有適用防賄賂及反貪污法例，該等法例包括英國《反賄賂法》、《美國海外反腐敗法》及香港《防止賄賂條例》，以及我們業務所在國家及地區的其他類似法律及規例。滙豐已制訂全球防賄賂及反貪污政策奉行該等法律及規例，並要求員工遵循當中的精神，彰顯滙豐恪守符合道德行為及操守的承擔。

#### 非財務資料報表

本節主要涵蓋法例規定的滙豐非財務資料。其他相關資料載於以下章節：

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

### 投資於未來技能

2020年，我們與國際社會企業家網絡組織Ashoka合作推出滙豐未來技能創新比賽，支持有助增進就業能力及理財能力的創新方案。我們收到超過200份參賽作品，並選出12名得獎者。各得獎者獲得高達25,000美元獎金，以及其他支援和指導。

所有得獎作品皆為當地問題提供解決方案，例如協助家庭傭工使用墨西哥金融系統的數碼平台Bamba。

基於我們對上述比賽的支持，集團於2020年12月榮獲《銀行家》雜誌授予「社區銀行全球大獎」。該獎項嘉許金融機構所推出可豐富及改進其經營所在社會的最具創意方案。





# 董事會決策及與相關群體的互動

董事會致力與相關群體有效溝通，並於決策時力求理解相關群體的關注事項及有關決策對相關群體的影響。

## 第172(1)條聲明

本部分第22至24頁為我們的第172條聲明，說明董事如何履行職責促進本公司的成

功，包括他們如何顧及相關群體並與相關群體互動，尤其是董事如何顧及《2006年

公司法》第172(1)(a)至(f)條載列的事宜。

## 相關群體參與及新冠病毒

年內，董事會識別的主要相關群體並無改變，即客戶、員工、投資者、社區、供應商以及監管機構及政府。在監督業務時，董事會尋求了解並適當考慮該等相關群體的利益和優先需求，包括年內作出的重大決策。

由於本年度發生的事件，董事會須審慎考慮滙豐各相關群體的需要和利益。因應新冠病毒疫情而需要關注的特別範疇包括員工的身心健康，董事會透過多次 Snapshot 及員工意見調查，以及與高級管理層討論其團隊的福祉事宜，監察有關情況。在有關專家指引下，董事會的另一關注事項是客戶、投資者、員工、社區及供應商不斷演變的觀點及需求。我們在制訂集團策略及目標和價值觀時，考慮到新冠病毒爆發對上述相關群體的影響。

有關董事會於調整集團策略及更新我們的目標和價值觀時如何與相關群體互動的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第204頁「董事會與股東的互動」。

新冠病毒疫情的獨特性質亦對我們與相關群體的互動在活動籌劃上帶來障礙。例如，為保障股東及員工的健康及安全以及符合英國政府的建議，我們無法讓股東到場出席股東周年大會。因此，股東無法親身向董事會提問，儘管我們已作出替代安排，在網站登載對書面提問的回應。同樣，我們亦無法在香港舉行非正式股東會，而由於旅遊限制，董事會亦無法進行當地訪問。此外，疫情的財務影響亦突顯我們須特別審慎考慮各種決策對不同相關群體的影響。例如，在決定取消2019年第四次股息及暫停派發2020年股息時，須

考慮審慎監管局取消股息的要求、該決定對股東所造成的影響，以及滙豐在協助客戶渡過危機方面的重要角色。有關取消股息的詳情載於《2020年報及賬目》第209頁「財務決策」及第256頁「股息」。

儘管在活動籌劃上遇到障礙，董事會繼續與眾多相關群體(包括員工、監管機構及股東)直接互動，並透過管理層報告間接了解有關相關群體的事宜。下文載列董事會年內採取與主要相關群體互動或聽取其觀點的部分方式。有關我們相關群體的詳情載於第17頁「我們的業務經營方式」。



### 客戶

我們的業務以客戶為中心。對客戶的需要及其面對的挑戰有更多了解，有助於我們更好地支持客戶達成其財務目標。董事會於2020年與客戶互動的例子包括：

- 每月集團行政總裁報告，包括最新的主要客戶情緒及活動資料；
- 集團行政總裁與世界各地客戶舉行會議的報告，包括在英國及亞洲於新冠病毒疫情前的互動及在採取防疫措施下進行的親身會議；
- 透過高級管理層及客戶經理與客戶互動獲得對地區及行業客戶的見解，並將其納入相關董事會報告；及
- 客戶意見調查，包括2020年 Navigator 調查的結果及淨推薦評分。



### 員工

我們希望我們的機構繼續是理想的工作及發展事業的地方。集團策略得以成功全賴有幹勁、具備達成我們策略的專長和技能的員工。董事會於2020年與員工互動的例子包括：

- 「Snapshot」調查提供有關員工情緒及福祉的最新情況，每年發布兩次；
- 額外員工意見調查，評估員工的身心健康；
- 狀況調查，評估員工可能因新冠病毒疫情而受到的影響，從而給予適當支援；
- 董事會成員以虛擬方式及在採取防疫措施下出席員工團隊活動，集中於環球業務、職能部門及僱員資源小組；及
- 高級管理層成員報告，內容有關其團隊的福利及為實現策略而須予發展的專長及技能。



### 投資者

我們力求通過持續溝通了解投資者的需要。董事會於2020年與投資者互動的例子包括：

- 以虛擬方式及在採取防疫措施下定期舉行投資者會議，了解不斷變化的觀點、趨勢及氣氛；
- 有關董事所出席機構投資者會議的報告；及
- 投資者關係團隊的定期更新資料，包括每星期更新市場活動及氣氛。





### 監管機構及政府

在我們營運所在市場與相關機構保持建設性對話及關係，對支持全球各經濟體的有效運作至關重要。董事會於2020年與監管機構及政府互動的例子包括：

- 執行及非執行董事與審慎監管局進行的持續評估會議及其他個別監管會議；
- 審慎監管局年度簡報，討論其定期會議概要函件的結果及進展；
- 英國金融業操守監管局有關其公司評估的簡報；
- 與監管機構的監管聯席會議的報告；及
- 與世界各地政府定期對話，包括參加政府主導的座談會。



### 社區

透過我們服務的客戶及企業社會責任活動，我們在支持營運所在社區方面發揮關鍵作用，而我們亦依靠該等社區的支持。董事會於2020年與社區互動的例子包括：

- 定期向董事會提供有關氣候及環境、社會及管治的更新資料；
- 經濟師就新冠病毒疫情對集團營運所在市場的不同影響向董事會提供更新資料，協助指引與相關群體有關的策略重心及聯繫；
- 免疫學家就新冠病毒疫情對集團營運所在地區的不同影響向董事會提供更新資料，以了解全球各地政府在經濟復甦方面可能需要的支持及滙豐可為客戶及員工提供的支持；及
- 董事領導的拉丁美洲圓桌會議，集中於影響該地區的地緣政治及社會事宜。



### 供應商

供應商為集團提供重要資源、專業知識和服務，協助我們有效營運業務。我們與供應商合作，確保在全球和地方層面維持互利關係。部分供應商亦為我們的客戶。董事會於2020年與供應商互動的例子包括：

- 集團營運總監的報告，包括有關第三方供應商及營運復元力的最新資料；及
- 董事會層面參與世界經濟論壇等外界活動，當中有機會與全球各地供應商聯繫。

## 主要決策

下文載列董事會於2020年作出的主要決策例子，當中董事在履行職責時已顧及《2006年公司法》第172(1)(a)至(f)條載列的相關事項：

### 委任集團行政總裁



於2020年初，祈耀年獲委任為集團行政總裁，在滙豐策略及改革的新階段領導集團。

該項委任依循全面和嚴謹的物色過程，考慮的人選包括最佳的外部及內部人才，目的是物色最適合及有能力帶領滙豐下一階段發展的人選。有關委任過程的詳情載於《2020年報及賬目》第213頁「提名及企業管治報告」。

在作出委任決定時，董事會考慮的因素中包括候選人與集團的客戶、同事、監管機構及投資群體成員建立互信、有建設性及穩固關係的能力。例如，董事會評估每名候選人能否於實施策略轉變之時，與全球員工團隊建立並維持牢固關係，以此等評估準則協助決定人選。

由於市場對委任的影響敏感，以及須就潛在候選人絕對慎言及保密，在有關程序正在進行時與所有相關群體溝通並不適合。集團主要監管機構一直獲知會物色人選的進展。在接近過程完結時，有關委任獲集團的英國監管機構批准，由於

集團行政總裁在英國是受規管的職位，上述批准是重要步驟。

此詳盡的互動，連同過程中進行的各項會面及評估，有助董事會確定祈耀年的委任符合集團的整體最佳利益。

### 取消股息



於2020年3月31日，滙豐宣布，因應英倫銀行透過審慎監管局發出的書面要求，董事會已取消2019年第四次股息，董事會亦宣布在2020年底前暫停派發所有普通股的季度或中期股息、應計款項或股份回購。

對董事會而言，取消股息是極其困難的決定。在作出決定時，董事會已考慮多項因素，包括審慎監管局的要求，新冠

病毒疫情當時及潛在對全球經濟的重大影響，以及滙豐協助客戶渡過這次危機肩負的重任及於復甦時有資源作投資。

董事會明白，儘管滙豐擁有穩健資本、充裕資金及流動資金，但在評估新冠病毒疫情的持續時間及影響方面存有重大不確定性。董事會亦明白，滙豐致力在其服務的經濟體為客戶提供支援，尤其是在香港及英國。

董事會已審慎平衡上述考慮因素與該決定會對滙豐股東(包括香港、英國及其他地區的個人股東)造成的影響。

在3月作出宣布時，董事會表明，一旦對疫情的全面影響有更深入理解及未來數年全球增長的經濟預測更明確時，將檢討普通股的股息政策及有關2020年的派息。

因此，我們很欣慰能夠盡早恢復派息，於2021年2月23日，董事會宣布派發2020年股息每股普通股0.15美元。董事會已採納旨在日後提供可持續股息的政策。有關2021年的股息決定詳情，請參閱第2頁「摘要」。

## 主要決策(續)

### 調整集團策略



**當新冠病毒被定性為「全球大流行」後，董事會決定重新檢視其2020年2月業務回顧中的假設。**

隨著新冠病毒疫情的程度及影響浮現，董事會認為有需要考慮長期低息環境、地緣政治、科技及環境挑戰對策略的影響。該等根本性轉變對滙豐及金融服務業有深遠影響。董事會因而相應調整集團的策略。

由環球銀行及資本市場帶領，我們透過與超過4,000名客戶的全面互動，收集客戶見解，協助董事會了解疫情產生的中長期可能影響，以及消費者及社會的轉變。上述見解顯示，新冠病毒疫情加快了客戶的行為及偏好轉向日益增加的數碼化、數據驅動及實時服務需求，而有關服務的標準由金融服務以外的行業制訂。提供卓越的數碼化提案，可支持客戶全面發揮潛力，以及在員工之間建立創新及問責文化。

董事會與高級管理層積極溝通，考慮建議策略行動的可能後果，同時為其制訂計劃提供建設性質詢及支援。董事會得出的見解確認我們須將投放於表現欠佳

業務的資本轉移，同時投資於具增長潛力的業務，以及降低集團的成本基礎。董事會考慮了集團經紀從投資角度對我們現行策略提出的質詢觀點。此外，董事會認識到有必要與監管機構進行持續的建設性溝通，在集團業務改革時顧及他們的關注事宜及優先考慮事項。

由於員工須了解及實施集團策略，集團視員工為重要的相關群體。董事會獲提供有關高級人才及需進一步發展的技能範疇的更新資料。

有關集團調整策略詳情，請參閱《2020年報及賬目》第209頁「策略及業務表現」。

### 使命及價值觀



**策略檢討促成董事會修訂集團使命及價值觀。**

為支援董事會決策，滙豐成立了工作小組負責制訂建議，小組包括三名非執行董事，提供支援及對管理層的建議提出質詢。

制訂經修訂使命及價值觀時，我們在主要營運市場進行了廣泛的相關群體參與計劃，涉及面談、關注小組及大型調查。

此參與活動尋求了解甚麼事項對僱員及客戶(包括下一代客戶)屬重要及可與他們產生共鳴，同時識別社會趨勢。使命及價值觀聲明不但須經得起時間考驗，亦須能培育有助集團實現策略的文化。

從相關群體參與得出的見解用於塑造、調整及改進提交給董事會批准的建議。在價值觀方面，各群體一致認為我們應在行之有效的基礎上制訂價值觀，並避免被動式言詞。相關群體給予明確方向：價值觀應簡單、易記、可在多個國家/地區翻譯及易於理解，並為明確的行動指引。此等意見鼓勵董事會採納四項價值觀，集中於實現目標及決策。於相關群體

參與活動接近完結時，董事會在建議價值觀的最後評估階段額外諮詢了7,000名員工。主要的意見表示經修訂價值觀是滙豐的「積極演進」。

董事會選定其認為最符合集團經修訂策略的使命和價值觀，並認為該等使命和價值觀可推動實現該策略的文化，以及最令相關群體共鳴。

集團的新使命和價值觀載於第16頁。

### 氣候抱負



**年內，董事會檢討並批准集團的新氣候抱負。**

在檢討並批准集團的新氣候抱負時，董事會知悉環境、社會及管治議題近年有很大發展，現今相關群體認識到該等事宜為企業須管理的主要元素及風險。

於2020年5月，董事會進行有關相關群體期望的詳細檢討，從而得悉受該擬議氣候策略影響的主要相關群體，以及相關群體期望滙豐擔當的領導角色。這包括

有關非政府組織、投資者、競爭對手、監管機構目前立場及社會意識提高的全面市場資訊更新。

作為檢討的一部分，董事會在制訂及草擬新氣候抱負時諮詢了滙豐的氣候顧問委員會，委員會包括來自非政府組織、客戶及學者的代表。我們與更廣泛的相關群體進行了溝通，協助了解從客戶角度看到的集團狀況，包括2020年滙豐可持續發展融資及投資調查及HSBC Navigator調查。

在董事會討論過程中，董事會考慮相關群體的意見時，著眼於集團業務組合、處理現有化石燃料資產風險承擔從而有序

過渡的需要。董事會明白可藉此機會，協助客戶過渡至較低碳排放業務，並管理影響股東、員工及當地社區的其他期望和事宜。

此外，董事會知悉滙豐在可持續發展融資方面享有領先優勢，並了解競爭日益加劇。因此，董事會明白集團必須在此領域保持領先地位。

滙豐致力提供可持續發展融資及投資，並配合《巴黎協定》時間表逐步減少對高碳資產的風險承擔；董事會決定新氣候抱負，望能回應投資者期望使滙豐繼續在應對氣候變化方面取得進展。

# 薪酬

我們的薪酬政策把獎勵與集團長遠可持續的表現掛鉤，致力達成我們的策略目標。

## 我們的薪酬原則

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

有關我們的原則及我們於2020年確保薪酬成果與該等原則一致的措施詳情，請參閱《2020年報及賬目》第233頁。

## 浮動酬勞

我們的浮動酬勞資金為26.59億美元，較2019年減少20.4%。

有關集團薪酬委員會如何設定該資金的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第229頁。

(百萬美元)

2020年	2,659
2019年	3,341

## 執行董事的薪酬

執行董事的薪酬政策已於2019年股東周年大會上獲股東批准，並擬適用於2022年股東周年大會舉行前的三個業績計算年度。有關政策的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第235頁的董事薪酬報告。

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

### 執行董事的周年獎勵評分紀錄結果 (上限百分比)

集團行政總裁	64.50%
集團財務總監	63.75%

下表列示執行董事於2020年賺取的酬勞。有關2020年的董事酬勞及表現詳情，請參閱《2020年報及賬目》第229頁的董事薪酬報告。

### 以單一數字列示的薪酬

(千英鎊)		基本薪金 <sup>2</sup>	固定酬勞 津貼	以現金 代替退休金	應課稅 福利 <sup>3</sup>	非應課稅 福利 <sup>3</sup>	固定酬勞				浮動酬勞 總計	固定酬勞及 浮動酬勞 總計
							總計	周年獎勵 <sup>4</sup>	名義回報 <sup>5</sup>	替代獎勵 <sup>6</sup>		
祈耀年 <sup>1</sup>	2020年	1,266	1,700	127	186	59	3,338	799	17	-	816	4,154
	2019年	503	695	50	41	23	1,312	665	-	-	665	1,977
邵偉信	2020年	738	950	74	12	32	1,806	450	-	1,431	1,881	3,687
	2019年	719	950	107	16	28	1,820	1,082	-	1,974	3,056	4,876

1 祈耀年接替范寧擔任臨時集團行政總裁，自2019年8月5日起生效，並於2020年3月17日獲正式委任為集團行政總裁。以上單一數字表所列示的2019年薪酬與彼在該年度作為執行董事所提供的服務有關。

2 誠如《2020年報及賬目》第230頁所述，每位執行董事捐出2020年六個月基本薪金的四分之一。以單一數字列示的薪酬中所列基本薪金為扣除慈善捐款前的總數。

3 應課稅福利包括提供醫療保險、住宿、車輛及協助填寫報稅表(如適用，包括任何相關應繳稅項)。非應課稅福利包括提供人壽保險及其他保險保障。

4 根據股東批准的政策，執行董事可以現金收取50%周年獎勵，而餘下50%以即時實際授出的股份支付，須受一年禁售期限制。由於執行董事決定不收取周年現金花紅，2020年周年獎勵為扣除放棄此項目後的金額，並將以即時實際授出的股份交付，須受一年禁售期限制。集團行政總裁及集團財務總監放棄的周年獎勵總額分別為799,000英鎊及450,000英鎊。

5 「名義回報」指於過往年度授出遞延現金獎勵的名義回報。過往年度授出的周年獎勵的遞延現金部分，包括於授出日期至實際授出日期之間收取名義回報的權利，此項回報參考授出時訂明的回報率釐定。名義回報每年發放，相關金額於支付的年度內按已付數額基準披露。

6 誠如2018年董事薪酬報告所載，邵偉信於2019年獲授替代獎勵，以代替因加入滙豐而被沒收的尚未實際授出獎勵。總體而言，獎勵與被沒收獎勵所要求的業績表現、實際授出及禁售期相符，並可依據其他規定作出任何表現調整。上表所載2019年數值與蘇格蘭皇家銀行集團有限公司(「蘇格蘭皇家銀行」)分別於2014及2015業績計算年度向邵偉信授出的2015及2016年長期獎勵有關，並在邵偉信加入滙豐後以滙豐股份替代。該等獎勵不受其他表現條件限制，於2019年3月起開始實際授出。2015年長期獎勵金額及2016年長期獎勵金額總計分別為1,121,308英鎊及852,652英鎊。2016年長期獎勵金額按蘇格蘭皇家銀行《2018年報及賬目》(第70頁)所披露的表現評估結果27.5%釐定，應用於表現條件約束下的最大股份數目。2020年列表數值與蘇格蘭皇家銀行於2016業績計算年度向其授出的2017年長期獎勵有關，金額按蘇格蘭皇家銀行《2019年報及賬目》(第91頁)所披露的表現評估結果56.25%釐定，應用於表現條件約束下的最大股份數目。所產生派付相當於已失效且以滙豐股份替代的蘇格蘭皇家銀行獎勵股份的78.09%。就其2017年長期獎勵替代獎勵授出合共313,608股股份，股價為6.643英鎊。於獎勵不再受表現條件限制時，滙豐股價為5.845英鎊，且並無就股價增值賦予其價值。



# 財務概覽

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

## 內容提要

2020年財務業績受到新冠病毒疫情爆發以及由此引致的全球利率下降的影響。列賬基準除稅前利潤減少34%至88億美元，而經調整除稅前利潤為121億美元，減少45%。列賬基準利潤下降乃由於我們的預期信貸損失及其他信貸減值準備（「預期信貸損失」）增加，以及列賬基準收入減少。該等因素的影響因列賬基準營業支出而得到部分紓緩。2020年集團的平均有形股本回報率為3.1%。鑑於2020年內我們的經營環境出現重大變化，我們預期無法於2022年達到原定的10%至12%的平均有形股本回報率目標。

於2020年，集團的亞洲業務繼續表現穩健，產生列賬基準除稅前利潤128億美元，相當於集團列賬基準利潤之146%。此外，與2019年相比，集團的環球資本市場業務實現27%之收入增長。

2020年列賬基準業績計入資本化軟件減值13億美元，主要涉及集團於歐洲的非分隔運作銀行英國滙豐銀行有限公司的業務，反映其表現未如理想及前景惡化（主要與過往期間相關）。於2020年，我們亦產生重組架構及其他相關成本21億美元，其部分與集團為整頓表現欠佳的美國業務以及歐洲和英國的非分隔運作銀行而

採取策略性行動有關。2019年列賬基準業績計入商譽減值73億美元（主要來自環球銀行及資本市場業務以及工商金融業務）及客戶賠償計劃支出13億美元。

儘管新冠病毒疫情爆發造成重大不利影響，我們在執行2020年2月公布的改革計劃方面仍進展順利。然而，我們認識到經營環境的根本性變化（包括長期低利率前景、更多客戶以數碼方式處理銀行服務以及環境議題受關注程度上升），並已對策略作出相應調整。對集團財務目標的影響載列如下。

## 集團財務目標

平均有形股本回報率(%) 

# 3.1%

(2019年：8.4%)

在2020年2月的業務最新狀況中，集團的目標是在2022年達致10%至12%的列賬基準平均有形股本回報率。

我們2020年的平均有形股本回報率為3.1%，較2019年減少530個基點，主要反映預期信貸損失上升和收入減少。鑑於2020年我們的經營環境發生重大變化，我們預期無法於2022年達到原定的10%至12%的平均有形股本回報率目標。

我們已調整策略，增加對優勢領域的投資，以實現中單位數收入增長（主要來自費用和業務量）。我們打算於2022年前進一步降低成本基礎並自此大體保持穩定成本。隨著我們繼續對表現不佳的業務進行改革，我們亦預計將完善整個集團的資本配置。通過這些行動，再加上預期信貸損失撥備將回復至接近新冠病毒疫情前的正常水平，集團現在的目標是中期內實現高於或等於10%的平均有形股本回報率。

經調整營業支出 

# 315億美元

於2020年2月，我們宣布一項有關大幅削減成本基礎並加快變革步伐的計劃，目的是變得更精簡、簡單和更具競爭力。2020年，我們的經調整營業支出為315億美元，比2019年減少3%。

我們2022年的經調整成本目標仍為310億美元或以下。這反映了我們的成本基礎得到進一步削減，但由於2020年底美元疲弱，貨幣換算的不利影響已大致抵銷了此項減幅。

我們現計劃在2020至2022年實現50億至55億美元的成本節約，為實現成本節約的支出成本約70億美元。

中長期而言，我們的目標是維持大體穩定的成本基礎同時增加收入，以推動正面經營槓桿。

削減風險加權資產總值

# 611億美元

為改善集團回報概況，我們的目標是於2022年或之前削減風險加權資產總值超過1,000億美元，主要涉及集團的低回報業務風險加權資產。

於2020年，我們實現了削減風險加權資產總值515億美元，使我們削減的累計風險加權資產總值達到611億美元。我們預期風險加權資產總值於2021年將進一步減少300億美元。此外，我們仍預期於2020年至2022年期間產生資產出售成本總額約12億美元。

### 資本及股息政策

我們擬將普通股一級比率維持於14%以上，並在中期內控制在14%至14.5%的範圍內。長遠而言，我們將努力降低這一範圍。

董事會已採納一項就未來提供可持續股息的政策。我們擬由2022年起過渡至相當於每股普通股列賬基準盈利（「每股盈利」）的40%至55%之間的目標派付比率，並可就非現金重大項目（例如商譽或無形資產減值）靈活調整每股盈利。由於以股代息選擇具攤薄作用，包括會隨時間不斷攤薄每股股息，故集團已決定終止該項選擇。



## 列賬基準業績

### 列賬基準利潤

列賬基準除稅後利潤為61億美元，較2019年下跌26億美元，跌幅為30%。

列賬基準除稅前利潤為88億美元，減少46億美元，減幅為34%，乃由於列賬基準預期信貸損失增加(反映新冠病毒疫情爆發對未來經濟前景的影響)及列賬基準收入減少(主要因全球利率下降)，部分被列賬基準營業支出減少(反映2019年的73億美元商譽減值不復再現)、客戶賠償計劃支出減少、浮動應計酬勞減少及酌情支出減少所抵銷。

2020年的業績包括若干波動項目，特別是財富管理及個人銀行業務旗下制訂壽險產品業務的9,000萬美元有利市場影響(2019年：1.29億美元有利影響)以及企業中心長期債務及相關掉期有利變動1.5億美元(2019年：1.47億美元有利變動)，部分被環球銀行及資本市場業務的2.52億美元信貸及資金估值調整不利變動(2019年：4,400萬美元有利變動)所抵銷。此外，2019年的業績亦包括財富管理及個人銀行業務和工商金融業務的出售利潤1.57億美元。

儘管受到利率下降及預期信貸損失增加的影響，我們的亞洲業務於2020年仍表現穩健，除稅前利潤相當於集團利潤146%以上。在亞洲以外地區，除預期信貸損失增加及利率下降以外，英國滙豐銀行有限公司及集團的美國業務亦產生重組費用及無形資產減值準備(部分源於我們為整頓表現欠佳業務而採取的策略性行動)。2020年中東及北非的列賬基準利潤計入集團應佔其聯營公司沙地英國銀行的一項4.62億美元減值，而2019年包括沙地英國銀行與Alawwal bank完成合併後確認的8億美元攤薄增益。

### 列賬基準收入

列賬基準收入為504億美元，較2019年下跌57億美元，跌幅為10%，主要反映全球利率下跌對淨利息收益的累進影響，尤其以財富管理及個人銀行業務旗下的零售銀行業務，以及工商金融業務和環球銀行及資本市場業務旗下的環球資金管理業務所受打擊最大。因無抵押貸款減少、信用卡支出減少及保險銷售額下降，財富管理及個人銀行業務的收入亦有所減少。就環球銀行及資本市場業務而言，與

### 列賬基準除稅後利潤

# 61億美元

(2019年：87億美元)

### 每股基本盈利

# 0.19美元

(2019年：0.3美元)

	2020年	2019年	2018年
列賬基準業績	百萬元	百萬元	百萬元
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(「收入」)	50,429	56,098	53,780
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(8,817)	(2,756)	(1,767)
營業收益淨額	41,612	53,342	52,013
營業支出總額	(34,432)	(42,349)	(34,659)
營業利潤	7,180	10,993	17,354
應佔聯營及合資公司利潤	1,597	2,354	2,536
除稅前利潤	8,777	13,347	19,890
稅項支出	(2,678)	(4,639)	(4,865)
除稅後利潤	6,099	8,708	15,025

第一季信貸息差增大有關的不利估值變動因隨後季度息差收窄而被部分抵銷。財富管理及個人銀行業務方面，於制訂壽險產品業務的不利市場影響在隨後季度超額扭轉。

這些因素因環球資本市場業務受惠於市場大幅波動並錄得收入增長而被部分抵銷。市場財務業務相關收入(分配至環球業務)亦有所增長，主要來自出售所得利潤增加。

列賬基準收入已計及重大項目的不利變動淨額6億美元，主要原因是前述2019年的8億美元攤薄增益不復再現。2020年的重大項目包括重組架構及其他相關支出2億美元(與削減風險加權資產的出售虧損有關)以及物業相關收益，兩者均與我們於2020年2月的業務最新狀況中制訂的承諾有關。與2019年比較，貨幣換算差額產生5億美元的額外不利變動。

我們觀察到香港銀行同業拆息在2021年初下跌。這會對淨利息收益帶來進一步壓力。我們亦留意到隨著經濟從新冠病毒疫情中復甦，貸款增長存在不確定性。

### 列賬基準預期信貸損失

列賬基準預期信貸損失為88億美元，較2019年增加61億美元，各項環球業務均錄得增長。

2020年的預期信貸損失提撥反映新冠病毒疫情爆發導致全球經濟前景轉差，帶動第一級和第二級準備大幅增加，尤以2020年上半年為甚。經濟前景於2020年下半年回穩，因此，與2020年6月30日比較，於2020年12月31日的第一級和第二級準備大致維持不變。第三級準備亦較2019年增加，增幅主要涉及批發貸款，包括2020年首季涉及新加坡一名工商金融客戶的大額準備。

儘管我們預期2021年全年預期信貸損失提撥大幅低於2020年，預期信貸損失的前景非常不明朗，且仍然取決於新冠病毒疫情的未來發展，包括大規模疫苗接種計劃能否成功推行，以及政府逐步縮減支持措施規模對我們貸款組合信貸質素的影響。

### 列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為344億美元，較2019年下跌79億美元，跌幅為19%，反映由於2019年的73億美元商譽減值不復再現及客戶賠償計劃支出降低，錄得重大項目有利變動淨額66億美元。此外，相關跌幅亦反映與表現掛鈎的酬勞減少、酌情支出下降及成本節約措施的成效，唯部分被科技投資增加、通脹及若干物業資產減值所抵銷。

### 重大項目變動包括：

- 2020年的商譽及其他無形資產減值11億美元，主要涉及英國滙豐銀行有限公司業務及美國業務(程度上較少)的軟件資本化，反映相關業務表現未如理想及前景惡化(就英國滙豐銀行有限公司而言，主要與過往期間相關)。相比之下，2019年商譽減值為73億美元，主要與工商金融業務和環球銀行及資本市場業務的長期經濟增長假設下降有關，同時反映了環球銀行及資本市場業務的重組計劃；及
- 2020年客戶賠償計劃支出錄得撥回淨額1億美元，2019年則錄得撥提13億美元。

上述項目被2020年的重組架構及其他相關成本19億美元部分抵銷，當中9億美元與遣散費相關，2億美元與軟件無形資產減值相關，2億美元與法國及美國的有形資產減值相關。2019年的重組架構及其他相關成本則為8億美元。

列賬基準營業支出減少包括有利的貨幣換算差額2億美元。

## 列賬基準業績(續)

### 列賬基準之應佔聯營及合資公司利潤

列賬基準之應佔聯營公司利潤為16億美元，較2019年減少8億美元，減幅為32%。此數額包括4.62億美元的應佔沙地英國銀行商譽減值。此外，集團應佔聯營公司利潤減少亦由於新冠病毒疫情爆發的影響及全球利率下降所致。

### 稅項支出

稅項支出為27億美元，較2019年減少20億美元。2020年實質稅率為30.5%，低於2019年的實質稅率34.8%。2019年的實質稅率因商譽減值和不可扣稅的客戶賠償支出而增加，其於2020年不復再現。此外，2019年的實質稅率因沙地英國銀行

與Alawwal bank合併後產生的非課稅攤薄增益而減少。2020年的實質稅率因就不獲確認遞延稅項資產(尤其是在英國(4億美元)及法國(4億美元))提高撥備而上升。

## 經調整業績

集團之列賬基準業績乃根據IFRS編製，詳情載於《2020年報及賬目》第288頁的財務報表。

我們亦呈列替代業績衡量指標(非公認會計原則之財務衡量指標)。這包括經調整業績，用作使對內及對外匯報資料的方式保持一致、識別及量化管理層認為屬

重大的項目，並反映管理層如何評估按期望計算的業績表現。替代業績衡量指標將以此符號標示：▶

為計算經調整業績，我們已就下列項目作出調整：

- 一 貨幣換算差額的按年影響；及
- 一 重大項目之影響(此等項目會扭曲按

年比較數字，因此予以剔除以使業務相關趨勢更顯而易解)。

環球業務的業績按經調整基準呈列，與我們管理和評估環球業務表現的方式一致。

▶ 列賬基準業績與經調整業績的對賬(包括一系列重大項目)載於《2020年報及賬目》第85頁。其他替代表現衡量指標的定義及計算方法載於《2020年報及賬目》第103頁「替代表現衡量指標之對賬」。

經調整業績 ▶	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(「收入」)	50,366	54,944	52,098	(4,578)	(8)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(8,817)	(2,627)	(1,620)	(6,190)	>(200)
營業支出總額	(31,459)	(32,519)	(31,723)	1,060	3
營業利潤	10,090	19,798	18,755	(9,708)	(49)
應佔聯營及合資公司利潤	2,059	2,351	2,444	(292)	(12)
除稅前利潤	12,149	22,149	21,199	(10,000)	(45)

### 經調整除稅前利潤 ▶

經調整除稅前利潤為121億美元，較2019年減少100億美元，減幅為45%，主要原因是經調整預期信貸損失增加，以及經調整收入減少。經調整預期信貸損失增加62億美元，主要來自與新冠病毒疫情爆發對環球經濟前景影響有關的2020年上半年的準備。經調整收入減少46億美元，減幅為8%，主要原因是各項環球業務受全球利率下跌的累進影響，尤以存款業務為甚，但環球資本市場業務收入增加，抵銷了部分影響。經調整營業支出減少11億美元，減幅為3%，原因是我們雖然繼續投放資源於業務發展，但與表現掛鈎的酬勞和酌情支出有所減少。

### 列賬基準與經調整除稅前利潤之對賬

	2020年	2019年	2018年
	百萬美元	百萬美元	百萬美元
列賬基準除稅前利潤	8,777	13,347	19,890
貨幣換算	—	(122)	(519)
重大項目：	3,372	8,924	1,828
— 結構性改革支出	—	158	361
— 客戶賠償計劃	(33)	1,444	93
— 出售、收購及於新業務之投資	10	(768)	165
— 金融工具之公允值變動	(264)	(84)	100
— 商譽及其他無形資產減值	1,090	7,349	—
— 保證最低退休金福利平等化之過往服務成本	17	—	228
— 重組架構及其他相關成本	2,078	827	66
— 與法律及監管事宜相關之和解開支及準備	12	(61)	816
— 商譽減值(應佔聯營及合資公司利潤)	462	—	—
— 重大項目之貨幣換算	—	59	(1)
經調整除稅前利潤	12,149	22,149	21,199

## 經調整業績(續)

### 經調整收入

經調整收入為504億美元，較2019年減少46億美元，減幅為8%，反映財富管理及個人銀行業務和工商金融業務的收入下跌，跌幅分別為36億美元及19億美元，但部分被環球銀行及資本市場業務和企業中心的收入增長(分別為4億美元及4億美元)所抵銷。

經調整收入減少，反映環球利率下調對我們業務營運所在多個主要市場的累進影響。這導致財富管理及個人銀行業務旗下的零售銀行業務，以及工商金融業務和環球銀行及資本市場業務旗下的環球資金管理業務的收入受到打擊(儘管以上業務的存款結餘均較2019年有所增加)。因新冠病毒疫情爆發造成客戶的無抵押貸款活動減少(包括信用卡支出減少)以及保險及若干投資產品銷售額下降，財富管理及個人銀行業務的收入亦有所減少。就環球銀行及資本市場業務而言，主要因第一季的不利估值變動(於隨後季度部分抵銷)導致信貸及資金估值調整錄得不利變動淨額3億美元，而自營投資業務收入相比2019年亦減少1億美元。制訂壽險產品業務方面，股市急劇下跌之後的第一季不利市場影響於年內餘下期間獲大致扭轉。

以上減幅已被部分抵銷，原因是環球資本市場業務持續受惠於市場波動而錄得更

高收入，而企業中心的收入同樣有所增加。市場財資業務分配至環球業務的相關收入亦告上升，主要由於出售利潤增加。

### 經調整預期信貸損失

經調整預期信貸損失(已撇除貨幣換算差額的按期影響)為88億美元，較2019年增加62億美元。上述增幅涉及所有環球業務，主要反映因應新冠病毒疫情爆發對全球影響所作的準備。

2020年的預期信貸損失提撥反映新冠病毒疫情爆發導致環球經濟前景轉差，帶動第一級和第二級準備大幅增加，尤以上半年為甚。經濟前景於2020年下半年回穩，因此，與2020年6月30日比較，於2020年12月31日的第一級和第二級準備大致維持不變。2020年的第三級準備較2019年增加，增幅主要涉及批發貸款，包括2020年首季涉及新加坡一名工商金融客戶的大額準備。

經調整預期信貸損失佔客戶貸款總額平均值的百分比為0.81%，2019年則為0.25%。

### 經調整營業支出

經調整營業支出為315億美元，較2019年減少11億美元，減幅為3%，期間我們持續檢討並調整支出和投資的優次，以紓緩逆境對收入的影響。減幅主要反映與表現掛鈎的酬勞減少5億美元，以及酌情支出下

降，當中包括市場推廣開支和差旅費用，兩者均分別減少3億美元。此外，我們的成本節約措施導致支出減少14億美元，其中10億美元與達標支出計劃有關，而英國銀行徵費較2019年減少2億美元。為了提升客戶服務，我們繼續增加科技方面的投資，加強數碼及自動化技術，科技投資的增加加上通脹及與業務量有關的支出增長，抵銷了上述部分減幅。此外，2020年期間亦計入若干物業資產減值。

相對於2020年，我們預計2021年經調整營業支出將大體維持穩定。

於2020年，我們減少等同全職僱員及合約員工11,011人，包括於2020年12月31日減少等同全職僱員9,292人至226,059人，並於同日減少合約員工數目1,719人至5,692人。

### 經調整應佔聯營及合資公司利潤

經調整應佔聯營公司利潤為21億美元，較2019年減少3億美元，減幅為12%，主要反映新冠病毒疫情爆發及全球利率下調導致我們從聯營公司確認之應佔利潤下滑。

## 資產負債及資本

### 資產負債實力

資產總值為3萬億美元，按列賬基準計算於2019年12月31日增加2,690億美元，增幅為10%，按固定匯率基準計算則增加7%。資產總值的增加包括現金結餘和金融投資增長以及衍生工具資產增加(主要反映利率衍生工具的有利重估變動)。按固定匯率基準計算，客戶貸款於年內減少250億美元(儘管財富管理及個人銀行業務的按揭出現增長)。

客戶賬項為1.6萬億美元，增加2,040億美元(按固定匯率基準計算則增加1,730億美元)，原因是企業客戶將資金整合並調配

至現金項下。客戶減少消費，導致往來及儲蓄戶口有較大量餘款。

### 可供分派儲備

於2020年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為313億美元。2020年變動包括年內滙豐控股有限公司保留盈利，被分派及贖回優先股及其他股權工具所抵銷。該等變動亦包括一家附屬公司償還過往被視為可供分派儲備一部分的資本17億美元。

### 資本實力

我們積極管理集團的資本狀況，從而在任何時候(包括在壓力之下)都能支持業

務策略以及滿足監管規定要求，同時優化資本效益。為達到此目的，我們採用一系列計量指標監察資本狀況，包括資本比率、壓力對資本比率的影響，以及滙豐控股運作雙重槓桿的程度。由於集團附屬公司架構複雜以及我們在營運所在地須遵守多項監管機制，雙重槓桿將限制我們管控資本狀況。詳情請參閱《2020年報及賬目》第169頁。

於2020年12月31日，集團的普通股權一級比率為15.9%，高於2019年12月31日的14.7%。升幅包括取消2019年第四次股息及軟件資產資本處理方法變更的影響。

### 流動資金實力

我們積極管理集團的流動資金與資金，從而在任何時候(包括在壓力之下)都能支持業務策略以及滿足監管規定要求。為達到此目的，我們採用流動資金覆蓋比率和穩定資金淨額比率等多個承受風險水平計量指標監察流動資金狀況。於2020年12月31日，我們持有6,780億美元優質流動資產。

資產總值  
(十億美元)

29,840億美元

2020年	2,984
2019年	2,715
2018年	2,558

普通股權一級比率  
(%)

15.9%

2020年	15.9
2019年	14.7
2018年	14.0



# 財富管理及 個人銀行

對集團經調整除稅前  
利潤的貢獻 ▶



財富管理及個人銀行業務於2020年第二季設立，是由零售銀行及財富管理業務與環球私人銀行業務合併而成。我們在整個疫情期間通過提供還款假期以及確保70%至90%的分行維持營業，為客戶提供支援。2020年的業績因大部分市場利率下調、客戶活動減少及經調整預期信貸損失撥提增加而受到影響。即使如此，我們仍致力為客戶提供服務，並提高了我們在英國和香港大部分渠道的淨推薦值。

我們為逾3,800萬名客戶提供全方位服務，涵蓋零售客戶以至資產極豐厚人士及其家族。

我們透過多種途徑提供切合當地需求的產品和服務，滿足客戶的日常銀行服務需要，並為有更複雜要求的客戶提供保險、投資管理、顧問及財富策劃服務。我們的業務遍布全球，滿足不同客戶的國際化需求。

經調整業績 ▶	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	22,013	25,565	23,551	(3,552)	(14)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(2,855)	(1,348)	(1,072)	(1,507)	(112)
營業支出	(15,024)	(15,388)	(14,614)	364	2
應佔聯營及合資公司利潤	6	54	32	(48)	(89)
除稅前利潤	4,140	8,883	7,897	(4,743)	(53)
不計及重大項目及英國銀行徵費之平均有形股本回報率(%)	9.1	19.7	18.8		

## 財務規劃到府服務

於2020年，我們在中國內地推出新的財務規劃業務「滙豐聆峰」(HSBC Pinnacle)，在分行外推薦保險解決方案及財富管理服務，拉近與新客戶的距離。滙豐的財富規劃師可就人壽及健康保障、教育儲蓄、退休以及遺產規劃提供意見，透過度身設計方案支援客戶的各種需要。

「滙豐聆峰」的服務旨在於將暢順如流的數碼體驗，與員工的專長與優質服務相互結合。

此項創設計劃擬於未來四年內招聘3,000名財富管理專業人士。截至2020年末，已有近200名新同事在上海、廣州、杭州及深圳為客戶提供支援。集團在這全球數一數二的保險市場中力求增長，把握機遇，並致力在中長期內成為亞洲首屈一指的財富管理公司，「滙豐聆峰」在此所起的支援作用至為關鍵。





管理層對經調整收入的想法 ▶	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
<b>零售銀行</b>	<b>12,938</b>	<b>15,655</b>	<b>14,746</b>	<b>(2,717)</b>	<b>(17)</b>
—淨利息收益	11,708	13,993	13,155	(2,285)	(16)
—非利息收益	1,230	1,662	1,591	(432)	(26)
<b>財富管理</b>	<b>7,818</b>	<b>8,633</b>	<b>7,778</b>	<b>(815)</b>	<b>(9)</b>
—投資產品分銷	3,209	3,268	3,333	(59)	(2)
—制訂壽險產品	1,816	2,464	1,621	(648)	(26)
—環球私人銀行	1,746	1,878	1,783	(132)	(7)
淨利息收益	670	891	884	(221)	(25)
非利息收益	1,076	987	899	89	9
—資產管理	1,047	1,023	1,041	24	2
其他 <sup>1</sup>	429	788	512	(359)	(46)
市場財資業務、滙豐控股利息支出和 阿根廷惡性通脹會計處理	828	489	515	339	69
<b>營業收益淨額<sup>2</sup></b>	<b>22,013</b>	<b>25,565</b>	<b>23,551</b>	<b>(3,552)</b>	<b>(14)</b>

1「其他」包括零售及信貸保障保險的分銷及制訂(如適用)、出售利潤以及其他非產品特定收益。

2「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(亦稱為「收入」)。

## 業務摘要

# 1.6萬億美元

財富管理及個人銀行業務於2020年12月31日之財富結餘，較2019年12月31日增長12%。

# 220億美元

英國及香港自2019年12月31日以來的按揭貸款增長，增幅分別為9%及5%。▶

經調整除稅前利潤 ▶  
(十億美元)

# 41億美元

2020年	4.1
2019年	8.9
2018年	7.9

營業收益淨額 ▶  
(十億美元)

# 220億美元

2020年	22.0
2019年	25.6
2018年	23.6

## 財務表現

經調整除稅前利潤為41億美元，較2019年減少47億美元，減幅為53%。即便如此，平均有形股本回報率為9.1%。經調整除稅前利潤減少反映經調整收入下降，以及新冠病毒疫情爆發導致經調整預期信貸損失上升。收入減少主要是由於全球利率下降(尤其影響到存款息差)、消費支出減少及客戶借貸的需求下降。

經調整收入為220億美元，減少36億美元，減幅為14%，當中已計及2019年來自阿根廷和墨西哥的1.33億美元出售利潤不復再現的影響。

零售銀行業務的收入為129億美元，減少27億美元，減幅為17%。

— 淨利息收益減少23億美元，原因是環球利率下降導致息差收窄。存款結餘增加670億美元，增幅為9%，其中香港和英國的增幅尤為強勁，加上按揭貸款結欠增加220億美元，增幅為6%，以英國及香港尤為顯著，從而抵銷了部分影響。

— 非利息收益下跌4億美元，主要由於新冠病毒疫情令客戶活動減少導致無抵押貸款產品賺取的費用收益減少。

財富管理業務的收入為78億美元，減少8億美元，減幅為9%。

— 制訂壽險產品業務的收入下降6億美元，減幅為26%，主要由於新承保業務價值下跌4億美元，減幅為37%，原因是新冠病毒疫情爆發之後業務量減少，但我們持續完善數碼渠道以支援客戶服務，抵銷了部分影響。收入下降

亦包括市場影響的有利變動減少3,800萬美元(2020年：有利變動9,000萬美元，2019年：有利變動1.28億美元)，原因是第一季出現急劇的不利變動，而有關變動於隨後季度扭轉。

— 環球私人銀行業務收入減少1億美元，減幅為7%。市場波動及顧問和全權委託投資業務的費用收入上升帶動投資收入增長，但環球利率下降，導致淨利息收益減少。

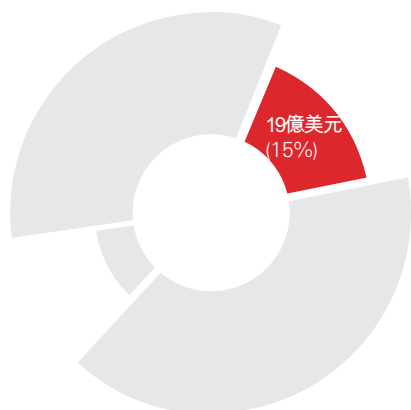
— 投資產品分銷業務收入減少1億美元，減幅為2%，反映不利市況導致互惠基金銷售減少及財富保險分銷業務減少，但部分跌幅被交易量上升帶來的經紀佣金增幅抵銷。

經調整預期信貸損失為29億美元，較2019年增加15億美元，反映新冠病毒疫情爆發對所有地區經濟前景的影響(尤其是在英國)。

經調整營業支出為150億美元，減少4億美元，減幅為2%，原因是與表現掛鈎的酬勞及酌情支出減少，抵銷了通脹及我們於數碼的持續投資有餘。

# 工商金融

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



於整個2020年度，工商金融業務繼續為客戶的流動資金和營運資金需要提供支持，存款結餘不斷增長，而對科技的持續投資，使我們能夠在充滿挑戰的環境下服務客戶。2020年的業績因經調整預期信貸損失提撥增加以及全球利率下降受到不利影響。

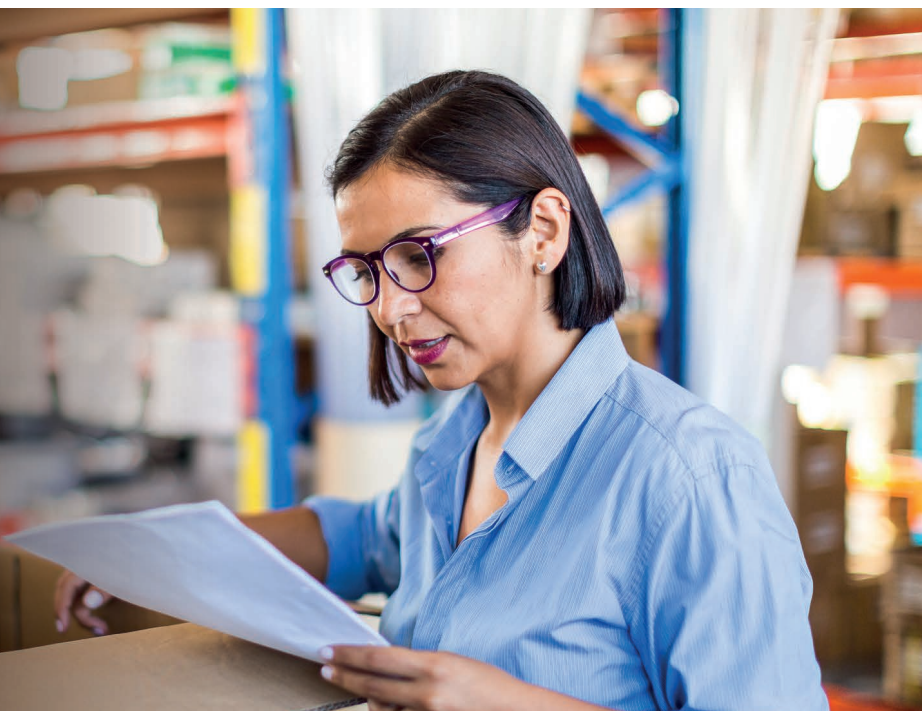
我們在53個國家和地區為逾130萬名企業客戶提供服務，當中涵蓋專注本地市場的小型公司，以至業務遍及全球的大型企業。

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

經調整業績 ▶	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	13,312	15,164	14,374	(1,852)	(12)
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(4,754)	(1,162)	(683)	(3,592)	>(200)
營業支出	(6,689)	(6,832)	(6,307)	143	2
應佔聯營及合資公司利潤	(1)	—	—	(1)	—
除稅前利潤	1,868	7,170	7,384	(5,302)	(74)
不計及重大項目及英國銀行徵費之平均有形股本回報率(%)	1.3	13.0	13.2		

## 首創電子商務解決方案

總部設於香港的SHOPLINE透過其電子商務購物平台幫助企業進行網上交易。該公司於2013年成立，規模不斷擴大，現支援逾250,000個商戶，而該等商戶在亞洲10個地區為8,000多萬名客戶提供服務。我們與SHOPLINE開展合作，將先進的數碼銀行服務(例如我們用於商業服務的「智豐收」功能及PayMe)融入至其服務之中。該等「銀行即服務」功能使商戶無須額外開發即可運用最新的代收科技。集團與SHOPLINE的合作展現其透過創新支持中小型企業的熱忱，使各中小型企業可在亞洲及其他地區發展平台和生態系統。



管理層對經調整收入的想法 ▶	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
環球貿易及融資	1,744	1,826	1,806	(82)	(4)
信貸及貸款	5,640	5,421	5,162	219	4
環球資金管理	4,178	5,932	5,625	(1,754)	(30)
資本市場產品、保險及投資和其他 <sup>1</sup>	1,596	2,023	1,836	(427)	(21)
市場財資業務、滙豐控股利息支出和 阿根廷惡性通脹會計處理	154	(38)	(55)	192	>200
<b>營業收益淨額<sup>2</sup></b>	<b>13,312</b>	<b>15,164</b>	<b>14,374</b>	<b>(1,852)</b>	<b>(12)</b>

1 包括來自外匯交易業務、制訂及分銷保險產品、利率管理及環球銀行產品之收入。

2 「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(亦稱為「收入」)。

## 業務摘要

# 732億美元

2020年經調整客戶存款增長。▶

# +8%

國際開戶數量增長。

經調整除稅前利潤 ▶  
(十億美元)

# 19億美元

2020年	1.9
2019年	7.2
2018年	7.4

營業收益淨額 ▶  
(十億美元)

# 133億美元

2020年	13.3
2019年	15.2
2018年	14.4

## 財務表現

經調整除稅前利潤為19億美元，比2019年減少53億美元，減幅為74%。經調整預期信貸損失增加，反映新冠病毒疫情爆發的影響，而經調整收入減少則主要是由於環球利率下降所致。

經調整收入為133億美元，減少19億美元，減幅為12%。

- 環球資金管理業務收入下降18億美元，降幅為30%，乃受環球利率下降影響，主要來自香港及英國。此降幅因平均存款結餘增長16%而被部分抵銷，有關增幅來自所有地區，特別是英國及美國。
- 環球貿易及融資業務收入減少8,200萬美元，減幅為4%，原因是貸款結欠及費用減少(香港和英國尤為顯著)，反映新冠病毒疫情爆發導致全球貿易量減少，但部分被英國和拉丁美洲的息差擴闊所抵銷。
- 「資本市場產品、保險及投資和其他」收入減少4億美元，反映利率下降對該業務所持資金賺取的收益造成影響、保險、投資及資本市場產品收入減少，以及股份重估增值減少。此外，2019年的收入包括拉丁美洲的2,400萬美元出售利潤。

經調整收入的跌幅被下列項目部分抵銷：

- 信貸及貸款業務收入增加2億美元，增幅為4%，反映我們支持政府推動的貸款方案以及息差擴闊，推動平均結欠增加。

經調整預期信貸損失為48億美元，較2019年增加36億美元，反映新冠病毒疫情爆發對全球經濟前景的影響，主要在英國和亞洲。我們亦於2020年提高對特定客戶的提撥，特別是石油及天然氣和批發貿易行業，當中包括2020年第一季就新加坡一項企業貸款提撥的大額準備。

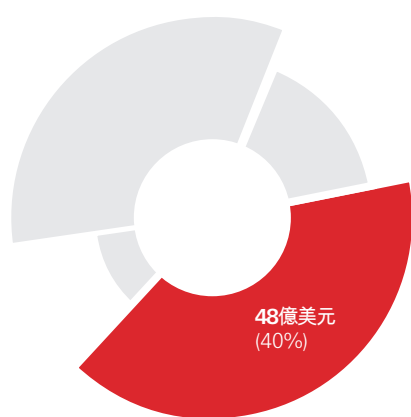
經調整營業支出為67億美元，減少1億美元，減幅為2%，反映與表現掛鈎的酬勞減少及酌情支出減少，但我們繼續在數碼銀行及交易銀行服務方面投入資源，改善客戶體驗。

作為改革計劃的一部分，我們於2020年削減了約130億美元風險加權資產，抵銷了資產質素轉差導致的增幅。



# 環球銀行及 資本市場

對集團經調整除稅前利潤的貢獻 ▶



環球銀行及資本市場業務的經調整收入錄得增長，原因是環球資本市場業務表現強勁，抵銷了全球利率下跌以及信貸及資金估值調整的不利變動的影響有餘。2020年，管理層採取措施令環球風險加權資產總值減少370億美元。環球資本市場業務錄得佳績的同時，風險加權資產有所減少，而交易賬項估計虧損風險亦無增加。

我們持續投資數碼銀行服務，為客戶提供增值服務，並在當前的環境下給予支援。

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

經調整業績 ▶	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
營業收益淨額	15,303	14,869	15,056	434	3
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	(1,209)	(153)	34	(1,056)	>(200)
營業支出	(9,264)	(9,544)	(9,316)	280	3
應佔聯營及合資公司利潤	—	—	—	—	—
除稅前利潤	4,830	5,172	5,774	(342)	(7)
不計及重大項目及英國銀行徵費之平均有形股本回報率(%)	6.7	9.8	9.5		

## 推動資本市場支持勞斯萊斯

勞斯萊斯是一家名列富時100指數的藍籌股公司，業務涉及工程範疇。由於新冠病毒疫情的爆發，勞斯萊斯必須於2020年第四季籌集額外的流動資金。在其獲全數包銷的20億英鎊供股計劃中，滙豐擔任聯席全球協調人的角色，並獲得勞斯萊斯股東的大力支持，供股認購率高達94%。這一次的供股是廣泛的流動資金解決方案的其中一環，方案同時亦包括額外舉債，當中我們在發行20億英鎊無抵押票據中擔任聯席賬簿管理人，並在10億定期貸款中擔任牽頭安排人及賬簿管理人。該項供股計劃乃集團於2020年在英國參與的最大股票資本市場交易，展示了我們就股權及債務為客戶提供全面解決方案的專業能力。





管理層對經調整收入的看法 ▶	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%
環球資本市場	7,290	5,728	6,243	1,562	27
一定息產品、外匯及大宗商品	6,278	4,737	5,062	1,541	33
外匯	3,373	2,671	2,898	702	26
利率	1,734	1,451	1,416	283	20
信貸	1,171	615	748	556	90
—股票	1,012	991	1,181	21	2
證券服務 <sup>1</sup>	1,792	2,026	1,925	(234)	(12)
環球銀行 <sup>1</sup>	3,804	3,875	3,983	(71)	(2)
環球資金管理	2,021	2,722	2,563	(701)	(26)
環球貿易及融資	769	802	784	(33)	(4)
自營投資	114	261	219	(147)	(56)
信貸及資金估值調整	(252)	41	(183)	(293)	>(200)
其他 <sup>2</sup>	(575)	(642)	(579)	67	10
市場財資業務、滙豐控股利息支出及 阿根廷惡性通脹會計處理	340	56	101	284	>200
<b>營業收益淨額<sup>3</sup></b>	<b>15,303</b>	<b>14,869</b>	<b>15,056</b>	<b>434</b>	<b>3</b>

1 自2020年6月1日起，之前在證券服務中列賬的發行人服務收入已在環球銀行業務中列賬。此舉導致環球銀行業務於2020年錄得額外的9,600萬美元收入。比較數字未予重列。

2 於環球銀行及資本市場業務呈列的「其他」項包括已分配的資金成本。此外，名義稅項減免額被分配至相關業務，以反映由若干活動產生的經濟利益，從而反映以IFRS為基準計算的營業收益總額，該等稅項減免額的對銷金額計入「其他」項內。

3 「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(亦稱為「收入」)。

## 業務摘要

# 49%

2020年亞洲經調整收入佔總額百分比。▶

# 80億美元

列賬基準風險加權資產與2019年12月31日相比的減額。

經調整除稅前利潤 ▶  
(十億美元)

# 48億美元

2020年	4.8
2019年	5.2
2018年	5.8

營業收益淨額 ▶  
(十億美元)

# 153億美元

2020年	15.3
2019年	14.9
2018年	15.1

## 財務表現

經調整除稅前利潤為48億美元，較2019年減少3億美元，主要是經調整預期信貸損失增加所致，反映新冠病毒疫情爆發的全球影響，並已計及與特定風險承擔相關的準備，部分被經調整收入上升及經調整營業支出減少所抵銷。

經調整收入為153億美元，較2019年增加4億美元。經調整收入有所增長，當中已計及信貸及資金估值調整的不利變動3億美元，而列賬基準風險加權資產淨值則較2019年12月31日減少80億美元。

— 環球資本市場業務收入增加16億美元，增幅為27%，原因是市場波動加劇，加上客戶交易活動增加及息差擴闊，令一定息產品、外匯及大宗商品表現向好，特別是外匯及信貸業務。由於政府債券的交易活動增加，利率業務表現強勁。

有關增幅被下列各項抵銷：

— 證券服務業務方面，儘管費用收入上升，但全球利率下跌(主要影響亞洲及歐洲)導致收入減少2億美元，減幅為12%。

— 環球銀行業務收入下跌1億美元，跌幅為2%，反映房地產及結構性融資費用收益減少及既有企業重組持倉的虧損。然而，集團的資本市場業務收入有所增長，且來自企業貸款的淨利息收益亦有所增加。

— 環球資金管理業務方面，受全球利率下降及交易量下滑造成費用收益減少的影響，收入減少7億美元，減幅為26%，當中以美國及英國的減幅尤為顯著。減幅被所有地區的平均結餘增長21%(尤其在美國、亞洲及英國)部分抵銷。

— 環球貿易及融資業務收入減少3,300萬美元，減幅為4%，反映歐洲的費用收入因採取削減風險加權資產的管理措施而減少，部分減幅被亞洲及拉丁美洲的重新訂價措施所抵銷。

— 自營投資業務收入下跌1億美元，反映新冠病毒疫情爆發導致2020年第一季出現重估虧損(主要在歐洲)，其中部分虧損已於期內餘下時間扭轉。

經調整預期信貸損失為12億美元，較2019年上升11億美元，主要是就新冠病毒疫情爆發對前瞻性經濟前景的影響提撥準備，尤其在歐洲、中東及北非，以及北美洲及拉丁美洲。

經調整營業支出為93億美元，下跌3億美元，跌幅為3%，反映管理層採取削減成本措施，以及與表現掛鈎的酬勞下降。跌幅抵銷監管計劃成本及科技投資的增長有餘。

2020年，列賬基準風險加權資產淨值減少80億美元。同年，如計入累計減幅，包括有關改革計劃加以推動所實現的節約成果，我們已成功將風險加權資產減少約370億美元至470億美元，紓緩了資產質素惡化、市場波動加劇，以及監管規定變動導致風險加權資產增加的情況。

# 企業中心

2020年，我們開始將市場財資業務、滙豐控股債務的資金成本及阿根廷惡性通脹影響的相關收入及支出分配予環球業務，目的是就產生或應用有關活動的環球業務改善我們反映相關收入及支出的方式。所有比較數字已相應重列。

目前企業中心的業績主要包括來自集團在聯營及合資公司權益的應佔利潤、中央財資業務收入、統籌管理成本及綜合調整。

## 財務表現

經調整除稅前利潤為13億美元，較2019年增加4億美元。

經調整收入增加4億美元，包括項目間撤銷。有關撤銷主要涉及環球業務本身持有的股份有所變動，抵銷了該等業務的等值不利變動。此外，2019年間保留在企業中心的若干資金成本自2020年1月1日起分配至環球業務。由於2019年投資組合虧損不復再現，我們的既有組合收入增加1億美元。

經調整業績	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	%
營業收益淨額	(262)	(654)	(883)	392	60
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	1	36	101	(35)	(97)
營業支出	(482)	(755)	(1,486)	273	36
應佔聯營及合資公司利潤	2,054	2,297	2,412	(243)	(11)
除稅前利潤	1,311	924	144	387	42
不計及重大項目及英國銀行徵費之平均有形股本回報率(%)	3.1	0.8	1.6		

經調整營業支出於環球業務收回成本後列賬，錄得3億美元減幅，原因是英國銀行徵費降低及酌情支出減少。

應佔聯營及合資公司利潤減少2億美元，主要由於利率下降及新冠病毒疫情爆發的影響所致。

管理層對經調整收入的想法	2020年	2019年	2018年	2020年與2019年比較	
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	%
中央財資 <sup>1</sup>	156	179	(313)	(23)	(13)
既有組合	(17)	(111)	(83)	94	85
其他 <sup>2</sup>	(401)	(722)	(487)	321	44
營業收益淨額 <sup>3</sup>	(262)	(654)	(883)	392	60

1 中央財資包括已發行長期債務與相關掉期的有利估值差額1.5億美元(2019年：增益1.46億美元；2018年：虧損3.13億美元)。

2 於2020年6月，我們開始將市場財資業務的收入、滙豐控股淨利息支出及阿根廷惡性通脹的影響分配至環球業務，以便更切合有關業務所呈列的收入及支出。在2020年所分配的市場財資業務總收入的部分為28.09億美元(2019年：20.4億美元；2018年：22.13億美元)。

3 「營業收益淨額」指未扣除預期信貸損失及其他信貸減值準備變動之營業收益淨額(亦稱為「收入」)。

# 風險概覽

積極管理風險有助我們實踐策略、服務客戶與社區，並穩妥地推動業務增長。

## 管理風險

2020年，前所未有的環球經濟事件表明銀行需要肩負更大的責任，以支持社會和客戶。集團很多客戶的業務模式及收益受到新冠病毒疫情爆發引起的環球經濟衰退影響，因而令他們對政府及銀行支援的需求亦大幅上升。

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

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

為應對這些額外挑戰，我們採用更多的工具和措施，以完善現有的風險管理方針。就用於管理層決策的資料而言，我們通過應用預警指標、審慎而積極地管理承受風險水平及確保定期與董事會和主要相關群體溝通等措施，加強對數據質素和合時的重視。

### 承受風險水平

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

承受風險水平亦為各環球業務與環球風險管理及環球財政部門之間的協調提供依據，有助高級管理層適切地分配資本、資金及流動資金以推動增長，同時監察風險承擔及管理非財務風險的成本影響。

2020年，我們繼續修訂承受風險水平，通過重新調配財務及非財務資源以及調整承受風險水平聲明所列的範疇，確保集團在新冠病毒疫情肆虐下仍然能夠支持客戶和達成策略目標。我們特別著重資本及流動資金，以確保集團能夠承受極端但有

### 主要的承受風險水平計量指標

元素	計量指標	承受風險水平	2020年
回報	平均有形股本回報率	≥6.5%	3.1%
資本	普通股權一級比率—終點基準 <sup>1</sup>	≥13.1%	15.9%
預期信貸損失及其他信貸減值準備變動	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：零售業務	≤0.50%	0.68%
	預期信貸損失及其他信貸減值準備變動佔貸款百分比：批發業務(環球銀行及資本市場業務、工商金融業務、環球私人銀行業務)	≤0.45%	0.89%

可能出現的壓力，並具備足夠能力持續加大對客戶的財務支持。我們檢討相關的非金融風險，並適當完善流程和監控，以應對貸款額大幅增加的情況，協助員工在家也能管理貸款流程。我們特別著重完善承受風險水平聲明以於信貸轉差時提前作出預警，以更全面地反映集團的復元能力，並制訂專注於過渡及實體風險的氣候風險承受水平。我們亦正進行大量工作，進一步完善承受風險水平架構和制訂以壓力測試為依據的前瞻性聲明。

從主要的承受風險水平計量指標表看出，新冠病毒疫情爆發的財務影響明顯，平均有形股本回報率及預期信貸損失均超出承受風險水平。集團將會予以密切監察並採取管理行動，著重使集團策略能適應疫情及復元情況。我們對極易受整體經濟狀況影響的投資組合進行檢討，並對新的信貸要求採取額外的審查措施。

### 壓力測試

我們定期進行壓力測試，以評估資產負債表的復元力及資本充足程度，並就組合主要成分在危機發生時可能呈現的表現提供可付諸行動的見解。我們使用測試結果調整承受風險水平，檢討策略及財務計劃是否周全，同時協助提高管理層所作決策的質素。壓力測試分析有助管理層了解集團所涉及風險的性質和程度。集團亦會根據壓力測試結果制訂復元及解決方案規劃，以加強集團在不同宏觀

經濟境況下的財務穩健性。對壓力境況的選擇是基於我們識別首要及新浮現風險的識別和評估結果以及我們的承受風險水平。

2020年，鑑於新冠病毒疫情爆發的影響陸續浮現，英倫銀行及歐洲銀行管理局取消所有參與銀行必須各自進行2020年壓力測試的規定。儘管如此，我們仍於2020年進行一系列內部壓力測試，包括涵蓋若干新冠病毒疫情相關可能後果的壓力測試，當中納入信貸專家的評估，以評估資本充足程度及流動資金等主要資產負債表衡量指標的復元力。我們定期檢討主要經濟體和市場的經濟影響，以了解我們資產負債表的潛在缺陷，並採取適當的緩減行動。我們繼續監察對集團資本充足程度及流動資金構成影響的新浮現地緣政治、經濟和環境風險。根據監管及內部壓力測試結果，集團的資產負債表和資本充足程度維持穩健。

此外，我們亦就氣候壓力測試及境況分析能力制訂框架。對於若干承受氣候風險的業務組合，我們進行試點氣候境況分析。有關分析旨在識別我們業務內部引致氣候風險的最重大因素，對所面臨氣候風險達成知情見解，以用於集團的風險管理及作出業務決策。

### 我們的營運

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

技術監控措施，如我們的基礎建設、軟件解決方案、系統復元能力及服務連續性。

於2020年上半年暫停部分項目之後，我們已開始推動業務改革計劃的實施。暫停相關項目旨在確保我們能在因新冠病毒疫情而經歷重大轉變的時期持續穩妥地經營業務，並支持僱員和社區走出逆境。我們致力以安全的方式管理架構重組所帶

來的風險，當中包括執行、營運、管治、聲譽、操守及金融風險。集團制訂支援措施以為僱員提供適切協助，尤其是因業務改革計劃而無法安排員工轉職至其他職位的時候。

有關我們的風險管理架構以及銀行及制訂保險產品業務相關風險的詳情，請參閱《2020年報及賬目》第118及119頁。

## 與新冠病毒疫情有關的風險

新冠病毒疫情及其對環球經濟的影響已對我們的客戶和集團的業務表現造成影響，而疫情對將來的影響尚未明朗。疫情促使各地政府採取前所未有的應對措施以保護公共衛生、當地經濟和民生，而各個地區受到影響的時間和程度也隨著疫情發展而不同。各種政府支援措施及限制帶來急劇變化和龐大運作需求，令情況更形嚴峻。各地能解除政府支援措施及限制的步法、令經濟活動回復至疫情前水平的速度，將視乎感染人數、當地政治決策、能否取得疫苗及推行疫苗接種而定。近期病毒出現變種，顯示新一波疫情風險仍然存在。疫情再次爆發突顯新冠病毒的持續威脅（即使對迄今確診記錄低於平均水平的國家/地區亦是如此）。我們持續監察形勢發展。

新冠病毒疫苗的研發喚起於2021年底前實現廣泛免疫並放寬政府限制的期望。然而，隨著各地就研發中、已批准或待批准的疫苗批次展開競爭，緊張關係可能加劇，而疫苗能達到的防護效果以及生

產及分發的速度及規模或有差異亦可能造成緊張局勢加劇。

儘管各個地區和行業已從早前谷底錄得不同程度的反彈，但疫情爆發已經導致我們多個市場的本地生產總值顯著轉弱。近數月來的一致經濟預測已經穩定下來，按月預測變動亦已收窄，且普遍預期2021年將出現部分反彈。然而，各界對經濟預期的分歧很大，且並未完全納入越來越多國家/地區政府最近實施嚴格限制的不利影響。若干主要經濟體（即英國和歐盟）的勞工市場可能需要更長的時間才能恢復，隨著政府支援措施的停止或逐漸減縮，預計2021年的失業率將會上升。

儘管不能否定2021年經濟復甦的可能性，但多個市場的本地生產總值水平很可能於數年後方能恢復至新冠病毒疫情前的水平。各個市場獲取疫苗的能力不同亦將阻礙經濟復甦，個別市場的復甦速度或不相同。

疫情爆發對我們業務的長遠影響仍是未知之數，但憑藉我們的財務實力，我們應能繼續為客戶提供支持。我們的工作重心仍然放在資本和流動資金的管理上，並在集團和公司層面持續進行監察。

新冠病毒危機的性質和規模促使各地政府、中央銀行和監管機構推出強力的應對措施，亦導致我們的零售和批發客戶的行為出現轉變。這些因素對我們預期信貸損失模型的表現構成影響，令我們需要加強監察模型推算結果及實施補償性監控措施，特別是根據高級信貸風險管理人員的專業評估而作出管理層判斷調整。此外，為配合各地政府和中央銀行遏制新冠病毒疫情所採取的支援措施，我們已迅速加強營運能力，並就因相關外界計劃而產生的複雜操守問題和進一步增加的詐騙風險採取應對行動。

有關我們與新冠病毒疫情相關風險方針之詳情，請參閱《2020年報及賬目》第116頁「特別提述部分」。

## 地緣政治及宏觀經濟風險

2020年的大部分時間，新冠病毒疫情的爆發主導地緣政治和經濟格局，且預計2021年病毒及其經濟影響仍將是主導因素。疫情導致貿易及監管環境更加零散，並影響當前中美緊張關係加劇及英國與歐盟進行貿易談判期間的營商及投資氣氛。

由於疫情的不利影響，大部分金融市場的中央銀行減息，令出現負利率的可能性增加。主要金融市場長期低息及利率曲線愈趨平坦持續引發多項風險與憂慮，例如我們適應零利率或負利率的準備程度、對客戶造成的影響以及對集團淨利息收益的財務影響。

中美於多個方面關係緊張，可能對集團及其客戶產生潛在影響。相關緊張局勢包括香港問題上的分歧、美國對中國策略性產業的資助及貿易、侵犯人權指控等等。部分影響緊張局勢在2020年及2021年初美國和中國政府採取的措施中體現出來。該等局勢可能引致制裁（包括影響集團客戶者）及監管、聲譽及市場風險，令集團受影響。美國對中國個人和企業（其中主要為美國認為涉及侵犯人權、資訊科技及通訊設備及服務、軍事活動的公司）實施了一系列制裁及貿易限制。為回應相關制裁和限制，中國宣布一系列針對外國官員及公司（包括美國官員及公司）的制裁和貿易限制。多項措施特別重要，包括美國《香港自治法》。總統拜登就職後，美國新政府將如何影響目前的地緣政治緊張局勢仍不清楚。我們會繼續監察相關情況。

香港儘管金融服務業表現維持強勁，並受惠於穩定的流動資金狀況，但若干行業的投資及營商氣氛仍然偏弱。

由於亞洲（特別是香港）在盈利能力及增長前景方面對集團的策略重要性，亞洲地緣政治風險對集團的財務影響有所增加。

有關我們對地緣政治及宏觀經濟風險的方針之詳情，請參閱《2020年報及賬目》第110頁「首要及新浮現風險」。



### 英國退出歐洲聯盟

英國已於2020年1月31日退出歐盟並進入過渡期，過渡期至2020年12月31日止。歐盟與英國已於2020年12月24日達成一項貿易與合作協議，且英國已於2020年12月30日批准該協議。該項協議主要集中在商品及服務方面，但亦涵蓋多個其他範疇，包括競爭、國家援助、稅務、漁業、運輸、數據及保安。然而，其中所載與金融服務相關的內容有限，因此，不會改變滙豐與英國脫歐相關的計劃。

為在兩個自治司法管轄區之間形成持久穩定的關係，歐盟與英國透過一項聯合聲明同意就金融服務達成結構性監管合作。基於維持金融穩定、市場完整性以及保障投資者及消費者的共同承諾，預計該等安排將允許：

- 一 雙方就監管措施及其他關注點交換意見及分析結果；
- 一 在採取、暫停及撤銷等同效力決定的過程方面保持透明並展開適當的對話；及
- 一 加強合作及協調(包括在適當情況下於國際組織內)。

預計雙方將於未來數月展開討論，目標是達成諒解備忘錄，就該項合作制訂框架。預計雙方將會討論(其中包括)歐盟與英國同時推進確定金融等同標準的方法。

集團遍布全球的業務和多元化的客戶基礎將有助紓緩英國與歐盟之間未就金融服務達成全面協議對集團財務狀況造成

的直接影響。我們目前在歐盟的業務布局，尤其是法國的附屬公司，能夠為集團發展奠定穩健基礎。作為壓力測試計劃的一部分，我們已考慮多個內部宏觀經濟及由事件所致境況，以就英國脫歐所造成的影響進行規劃和評估。測試結果表明，我們準備充分，可抵禦潛在衝擊。然而，英國退出歐盟可能會令市場波動加劇和經濟風險增加，特別是英國，進而對我們在該市場的盈利能力和增長前景構成不利影響。

有關我們對英國退出歐洲聯盟的方針之詳情，請參閱《2020年報及賬目》第116頁「特別提述部分」。

### 銀行同業拆息過渡

2020年期間，我們的銀行同業拆息過渡計劃(目的是開發替代接近無風險利率產品及從既有銀行同業拆息產品過渡)繼續實施從銀行同業拆息有序過渡至以無風險利率或替代基準(例如政策利率)所必需的資訊科技及營運程序變更。該等變更使滙豐符合產品準備程度的監管機構認可里程碑及向由結算所牽頭無風險利率貼現過渡。此外，為進一步為我們的業務及客戶提供支持，計劃範圍已擴闊以將目前有計劃短期內終止的額外利率基準包括在內。銀行同業拆息過渡計劃現涵蓋12項利率基準：5種倫敦銀行同業拆息貨幣；4種亞太基準(參照美元倫敦銀行

同業拆息)；歐元隔夜利率平均指數；新加坡銀行同業拆息；及土耳其里拉銀行同業拆息。

各環球業務部門、職能部門及(倘適用)滙豐旗下公司已識別與過渡相關的財務及非財務風險，並已制訂減輕已識別風險的主要措施。該等風險包括於2020年與繼續銷售參照銀行同業拆息產品有關的風險。然而，滙豐已主動停止銷售若干參照銀行同業拆息產品，並實施流程和控制措施，以管理為協助滿足客戶需求而繼續銷售的銀行同業拆息產品。隨著參照銀行同業拆息產品繼續銷售，以

及無風險利率產品的開發，有關銀行同業拆息後備條款可執行性及無風險利率市場慣例發展的考慮因素亦增加法律及合規風險。

此外，新冠病毒疫情的影響壓縮了與客戶接觸的時間，並可能增加與推出新產品、既有合約過渡和新的無風險利率產品銷售相關的復元風險。

有關我們對倫敦銀行同業拆息過渡的方針之詳情，請參閱《2020年報及賬目》第110頁「首要及新浮現風險」。

### 首要及新浮現風險

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

首要風險為可能對集團來年的財務業績、聲譽或業務模式構成重大影響的風險。新浮現風險為涉及大量不明朗因素並可能於一年後出現的風險。若出現這類風險，將對滙豐造成重大不利影響。

我們的首要及新浮現風險狀況須由高級管治論壇審核。2020年1月，我們簡化了

首要及新浮現風險主題，並將之與影響集團組合及業務的適當主題風險議題串連起來。「地緣政治風險」、「信貸周期」及「經濟前景及資本流向」主題被合併作為「地緣政治及宏觀經濟風險」下的一個單一主題。我們繼續密切監察所識別的風險，並確保於必要時採取周全的管理行動。由於集團實施改革計劃及其他監管或補救計劃，以致優先變更事項眾多，因此於2020年12月，我們加入執行改變風險作為一項新的主題風險。

風險	趨勢	減低風險措施
<b>外部因素引致</b>		
地緣政治及宏觀經濟風險	▲	我們監測地緣政治及宏觀經濟風險的發展，並評估其對我們組合的潛在影響。新冠病毒疫情、中美兩國之間的地緣政治緊張局勢加劇以及英國脫歐，均導致全球經濟空前放緩，我們組合的信貸壓力因而大增。我們增加監察活動的頻率和深入程度，並進行壓力測試及其他行業審查，以識別正在或可能遭遇財困的組合或客戶。
網絡威脅及未經許可進入系統	▶	我們透過不斷加強網絡防衛能力保障滙豐及客戶，使我們能安全執行業務優先事項及妥善保管客戶資料。我們採用由數據主導的方針乃以減低先進網絡威脅的嚴格監控措施為基礎，能增強在偵測威脅、控制存取及復元方面的能力。
符合監管規定風險環境(包括操守)	▶	我們密切關注監管發展，並適時與監管機構溝通，以助確保適時有效實施各項新的監管規定。除了新冠病毒疫情爆發所觸發事態演變外，我們亦緊貼新出現的監管議程，相關議題日益集中於多元化、可持續發展、氣候變化、營運復元力及數碼服務及創新。
金融犯罪風險環境	▲	我們於整個新冠病毒疫情爆發期間持續為企業及客戶提供支援的同時，確保我們管理金融犯罪風險的監控措施仍然有效。我們推行改善欺詐監控的計劃。就我們的新一代打擊金融犯罪工具而言，先進分析及人工智能技術均屬關鍵，而我們亦持續對此投入資源。此外，我們繼續更新我們的政策和控制措施，以應對因地緣政局升溫而出現、日益複雜的新制裁和出口管制規例。
銀行同業拆息過渡	▲	我們繼續專注於提供替代接近無風險利率產品以及配套程序及系統，以置換所有將會終止的未平倉銀行同業拆息掛鈎合約。我們與行業參與者及監管工作組合作，協助於規定時間內有序過渡。鑑於新冠病毒疫情爆發造成市場及客戶準備程度出現延遲情況，我們現正聯絡並優先為客戶安排將已確認將終止的與銀行同業拆息掛鈎的未平倉合約過渡。
氣候相關風險	▲	我們持續改善對氣候風險的識別、監察及管理。於2020年，為能在氣候變化中辨明風險，我們以量化指標加強氣候風險承受水平聲明，並正式定下氣候風險管理的整體方針。我們亦開始將氣候風險整合至集團層面的風險管理框架內(詳情請參閱《2020年氣候相關金融信息披露工作組報告》)。
<b>內部因素引致</b>		
資訊科技系統基礎設施及復元力	▶	我們積極監察並改善科技基礎設施的服務復元力，以盡量減少客戶服務被中斷的情況，並加強服務管理紀律及執行改變的能力。我們於2020年持續改進資訊科技系統以於新冠病毒疫情爆發期間為客戶及營運提供支持。
可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險	▲	我們監察僱員在處理能力及技能方面的需求，以配合滙豐已公布的增長策略，應付我們業務所在市場可能浮現的任何新問題。我們已制訂措施，確保僱員於新冠病毒疫情爆發期間能獲得支援並在安全的環境下工作。我們正監察可能因業務改革而出現的人事風險，以助確保能審慎地管理任何裁員計劃及支援受影響的僱員。
接受第三方服務產生的風險	▶	我們持續完善第三方風險管理計劃以確保委聘符合我們的第三方風險政策及規定標準。為監察表現，我們與供應商密切合作。於2021年，我們將繼續加強第三方風險框架以及改進科技、程序及員工技能。
模型風險管理	▲	我們持續加強模型監察和第二道防線的模型風險管理職能。我們現正推行新的模型風險政策，包括更新與監察和運用模型有關的監控措施。我們已制訂新的模型風險承受水平計量指標並預計將於2021年第一季執行。現正研究修訂IFRS 9和資本模型，以反映因新冠病毒疫情爆發引起的極端經濟衝擊及各項政府支援措施的潛在影響。
數據管理	▶	我們透過繼續投入資源，加強數據管治、數據質素、數據私隱、數據架構及分析(包括機器學習及人工智能技術)，持續提升及推進數據洞悉、數據匯總、匯報和決策。我們亦繼續致力實現數據基礎設施現代化，利用雲端技術增加靈活性和可擴展性，並改善適用數據的質素，同時亦重視數據本地化不斷演變的監管環境。此乃有效管理風險的關鍵要素。
執行改變風險	▲	我們已制訂環球改革計劃以監督為達成重組業務及削減成本承諾而實施的所有措施。我們會對相關執行風險進行監察及管理，確認影響同事的多項措施並須持續對科技投資。我們現正致力加強改變管理慣例以高效安全地實現轉型。
▲ 2020年內風險增加	▶	風險維持在2019年的同等水平

# 長期可行性及持續經營聲明

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

董事已指明該期間為截至2023年12月31日止的三年。彼等信納集團就該期間的前瞻性評估足以用作合理的可行性聲明之依據。此外，集團的壓力測試計劃以及內部對盈利能力、主要資本比率及槓桿比率的預測，均涵蓋該段期間。儘管如此，集團的壓力測試計劃亦涵蓋長達五年之境況，而風險評估可超過三年（倘屬適當）：

- 該期間乃考慮持續監管變化對金融服務行業造成的影響時一般採用的時間。
- 2021至2025年的更新業務規劃。

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

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

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

董事嚴格評估集團面臨的新浮現及主要風險，以確定其長期可行性，包括將威脅其償付能力及流動資金的風險。彼等確定，主要風險為集團的首要及新浮現風險（載於第39頁）。該等風險包括與地緣政治及宏觀經濟有關的風險（包括與新冠病毒疫情有關的風險），與往年相比該等風險帶來了更多不明朗因素。

董事已評定所有已識別的首要及新浮現風險均被認為屬重大，因此，將其分類為評估可行性時須予考慮的主要風險乃屬適當。彼等亦已評估該等主要風險可能對集團風險狀況造成的影響（經考慮就每項主要風險所規劃或採取的緩減措施），並將之與集團經董事會批准的承受風險水平進行比較。於2020年12月31日，有七項首要及新浮現風險有所加劇：地緣政治及宏觀經濟風險；金融犯罪風險環境；銀行同業拆息過渡；氣候相關風險；可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險；模型風險管理；及執行改變風險。

在評估主要風險時，董事已考慮廣泛資料，包括：

- 集團業務及經營模式和策略的詳情；
- 集團管理風險及分配資本方針的詳情；
- 集團的財務狀況概要，考慮到評估期內的表現、維持最低監管規定資本水平的能力、流動資金及集團自有資金及合資格負債最低規定。最值得考慮的是董事相信可能會令集團的將來業績或營運對上述任何各項構成不利影響的風險；

- 企業風險報告，包括集團承受風險水平狀況（請參閱《2020年報及賬目》第107頁）及首要及新浮現風險（請參閱《2020年報及賬目》第110頁）；
- 新冠病毒疫情、英國脫歐、中美關係緊張及香港狀況對集團的影響；
- 有關監管和內部壓力測試的報告及更新資料。雖然英倫銀行和歐洲銀行管理局取消了2020年的全行業壓力測試，但我們在2020年進行了若干內部壓力測試，包括一些新冠病毒相關可能後果；
- 管理層就選定作深入考慮的風險相關問題所提供的報告及最新資料；
- 有關監管發展的報告及最新資料；
- 於《2020年報及賬目》財務報表附註34所列的法律訴訟及監管事宜；及
- 管理層對集團的營運復元力提出的報告及最新資料；

經考慮上文所載的全部因素，董事確認彼等合理預期集團將有能力於截至2023年12月31日止的評估期間持續經營及償還到期負債。

集團公司秘書長及管治總監  
**戴愛蘭**

2021年2月23日

# 補充資料

## 股東查詢及通訊

### 查詢

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

#### 主要股東名冊：

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

電話：+44 (0) 370 702 0137

透過網站發出電郵：

[www.investorcentre.co.uk/contactus](http://www.investorcentre.co.uk/contactus)

投資者中心：

[www.investorcentre.co.uk](http://www.investorcentre.co.uk)

#### 香港海外股東分冊：

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

電話：+852 2862 8555

電郵：

[hsbc.ecom@computershare.com.hk](mailto:hsbc.ecom@computershare.com.hk)

投資者中心：

[www.investorcentre.com/hk](http://www.investorcentre.com/hk)

#### 百慕達海外股東分冊：

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

電話：+1 441 299 6737

電郵：

[hbbm.shareholder.services@hsbc.bm](mailto:hbbm.shareholder.services@hsbc.bm)

投資者中心：

[www.investorcentre.com/bm](http://www.investorcentre.com/bm)

有關美國預託股份之任何查詢，請聯絡下列存管處：

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

電話(美國)：+1 877 283 5786

電話(國際)：+1 201 680 6825

電郵：

[shrrelations@cpushareownerservices.com](mailto:shrrelations@cpushareownerservices.com)

網站：[www.mybnymdr.com](http://www.mybnymdr.com)

如閣下已選擇直接從滙豐控股收取一般股東通訊，務請注意閣下就有關處理閣下投資之一切事宜之主要聯絡人仍為登記股東或代表閣下管理投資之託管商或經紀。因此，有關閣下個人資料及持股量(包括任何相關管理事宜)之任何變更或查詢，必須繼續交由閣下現時之投資經理或託管商或經紀聯絡人處理。滙豐控股不保證會代為處理誤送至本公司之資料。

如閣下有意收取本《2020年策略報告》的印刷本，應聯絡滙豐的股份登記處。詳情請瀏覽[www.hsbc.com/investors/investor-contacts](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。閣下亦可在[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)下載本報告的網上版。



## 電子通訊

股東可隨時選擇收取公司通訊的印刷本或收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取有關公司通訊已上載於滙豐網站的通知，或撤銷或更改以電郵方式收取該等通知的指求，請登入[www.hsbc.com/investors/shareholder-information/manage-your-shareholding](http://www.hsbc.com/investors/shareholder-information/manage-your-shareholding)。若閣下提供電郵地址以

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

### 中文譯本

《2020年策略報告》備有中譯本，股東可於2021年3月24日之後向下列股份登記處索閱。

---

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

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

---

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

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

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

股東如已委託其他人士代表為持有股份，可能會獲提名(「獲提名人士」)收取滙豐根

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

## 《2020年策略報告》之地位

本報告構成滙豐控股有限公司《2020年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2020年報及賬目》比較，本《策略報告》不包括董事會報告全文，其所載資料亦不足以全面反映滙豐的業績、業務狀況及有關董事薪酬之政策和安排。

## 索取《2020年報及賬目》

股東如欲索取本《2020年策略報告》或《2020年報及賬目》的印刷本，應聯絡滙豐股份登記處。有關進一步詳情，請瀏覽[www.hsbc.com/investors/investor-contacts](http://www.hsbc.com/investors/investor-contacts)。

《2020年策略報告》及《2020年報及賬目》亦可於滙豐網站[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)下載。

## 核數師報告

核數師就滙豐控股有限公司截至2020年12月31日止年度《年報及賬目》出具無保留意見之報告，並按《2006年公司法》第496條(即《策略報告》及「董事會報告」是否與經審核財務報表一致)發出無保留聲明。

## 若干界定用語

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

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

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

© 滙豐控股有限公司 2021年

版權所有

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

出版：滙豐控股有限公司  
環球財務部(倫敦)

設計：Superunion(倫敦)

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

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

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





**HSBC Holdings plc**  
滙豐控股有限公司

8 Canada Square  
London E14 5HQ  
United Kingdom  
電話：+44 (0)20 7991 8888

[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

英格蘭註冊有限公司  
註冊編號 617987