

# 汇丰策略简报会：重拾增长、创造价值

2018年6月投资者简报



# 重要提示及前瞻性陈述

## 重要提示

本简报所载资料、陈述及意见和随后的讨论概不构成任何适用法律所指的公开要约，或要约出售任何证券或其他金融工具或招揽购买该等证券或其他金融工具的要约或关于该等证券或其他金融工具的任何意见或建议。

本简报所载资料和随后的讨论（无意提供全面或作出任何形式的财务或其他建议）乃由汇丰控股有限公司（“集团”）提供，未经任何人士独立验证。集团或其任何成员公司或它们的任何附属机构或前述各方的任何高级人员、雇员、代理或顾问（各称“指明人士”）概不就本简报和随后的任何讨论（包括其准确性、完整性或充足性）或所提供的任何其他书面或口头信息或当中的任何错误或遗漏承担任何责任、法律责任或义务（不论是侵权行为、合约或其他方面），并明确表示不会就此承担任何责任。

指明人士概不就本简报所载的任何信息、就此提供的任何其他书面或口头信息或该信息产生的任何数据的准确性或完整性作出任何明示或暗示的声明或保证，而任何人亦不得对此加以倚赖。指明人士概不承诺（亦无义务）向信息接收者提供查阅任何其他信息的途径，更新、修订或补充本简报或任何其他信息，或修正本简报的任何不准确或遗漏之处。

## 前瞻性陈述

本简报和随后的讨论可能包含预计、估计、预测、目标、意见、前景、业绩、回报，以及与集团财政状况、经营业绩、资本状况、策略及业务相关的前瞻性陈述（统称「前瞻性陈述」），包括本简报所述的优先策略，以及订于2020年前达致的财务、投资及资本目标。任何此类前瞻性陈述均非未来业绩的可靠指标，原因是它们可能涉及大量假设及主观判断，而这些假设和判断未必获证实为正确。前瞻性陈述所载的任何事项能否达成、会否真正发生或会否实现或是否完整或正确，均并无保证。前瞻性陈述是关于未来的陈述，存在固有的不确定性，并且通常基于所陈述或暗示的假设。本简报所载的前瞻性陈述所依据的若干假设和判断，已另行于www.hsbc.com内的「目标：编制基准」中讨论。这些假设可能证实为不正确，并且涉及已知或未知风险、不明朗因素、突发事件及其他重要因素，当中许多因素非集团所能管控。由于各种风险、不确定性和其他因素（包括但不限于与整体市况或监管变动相关者），实际的成果、业绩、表现或其他未来事件或条件可能与任何前瞻性陈述所陈述、暗示和/或反映者截然不同。任何此类前瞻性陈述均以集团于作出有关陈述当日的信念、预期和意见为依据。倘情况或管理层的信念、预期或意见有所改变，集团不会承担更新、修订或补充该等陈述的义务或责任，并特此明确表示对前述事项概不负责。基于上述原因，接收者不应倚赖任何前瞻性陈述，并应留意依赖前瞻性陈述的后果。集团或其代表概不就本文所载的任何预计、估计、预测、目标、前景或回报的成果或合理性作出任何明示或暗示的声明或保证。有关可导致实际结果出现重大偏差的重要因素，详情请参阅于2018年2月20日送呈美国证券交易委员会（“证交会”）存档的20-F表格（称为“2017年20-F表格”）所载汇丰截至2017年12月31日止财政年度的《年报及账目》，以及于2018年5月4日提交证交会的6-K表格所载汇丰的《2018年第一季度盈利公布》（称为“2018年第一季度盈利公布”）。

本简报包含非公认会计原则财务资料。我们采用的主要非公认会计原则财务衡量指标按“经调整业绩”基准呈列。其计算方法是，就令按期比较数据扭曲的货币换算差额及重大项目之按期计算影响，对列账基准业绩作出调整。重大项目是管理层和投资者为更深入了解业务的基本趋势，一般会于评估业绩表现时识别及另行考虑的项目。有关非公认会计原则财务衡量指标和公认会计原则下最可直接比较衡量指标的对账，请参阅汇丰2017年20-F表格、《非公认会计原则财务衡量指标对账》文件以及《2018年第一季度盈利公布》；上述文件均已上传至www.hsbc.com。

本简报所载信息于2018年6月10日编制。

## 策略概要

### 领导同侪的国际银行，具备坚实的增长基础及雄厚的资本实力

- 世界领先的国际银行，全球排名第一的交易银行
- 业务遍布高增长市场，覆盖各大市场间的贸易走廊
- 备受认可的雄厚资本实力——为日后增长及维持稳定派息水平提供基础

### 下一阶段的策略是让集团重拾增长、提高回报、改善客户及员工体验

- 经过一轮重组，加上利率正常化和经济同步增长的支持，汇丰是时候回复到增长模式
- 加快集团具有优势的业务增长，提高资本效益，特别是在亚洲的业务，并会充分利用我们的国际网络
- 在颠覆性科技变革层出不穷的时期，善用集团的规模和实力，致力开发新科技。在2020年前投资150至170亿美元以推动业务增长和科技发展，同时维持经调整收入增长高于支出增长
- 推动美国业务转亏为盈
- 精简架构，同时进行投资以提升日后的业务能力

汇丰的目标是通过上述优先策略，在2020年前达致11%以上的有形股本回报，同时维持每年经调整收入增长高于支出增长，以及现时的派息水平。

# 实现增长、提高回报、改善客户及员工体验的优先策略

优先策略		财务目标
 <p>通过优势业务实现增长</p>	<b>1 加快亚洲的业务增长</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>强化我们在香港市场的优势</li> <li>投资于珠三角、东盟，以及亚洲的财富管理（包括保险及投资管理）业务</li> </ul> <p>成为推动全球增长项目（例如中国的“一带一路”倡议，以及过渡至低碳型经济）方面的业界领袖</p>	<b>有形股本回报<sup>1</sup></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>于2020年前达致11%以上</li> </ul>
	<b>2 完成在英国设立分隔运作银行的工作、提高按揭市场份额、扩大工商客户基础，并改善客户服务</b>	
	<b>3 通过国际网络扩大市场份额并实现增长</b>	
 <p>将低回报率业务转亏为盈</p>	<b>4 将美国业务转亏为盈</b>	
 <p>建立以客户为本，立足长远的银行</p>	<b>5 提高资本效益；将资本调配至回报率较高的业务</b>	<b>资本及派息</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>凭借各项业务的长期盈利能力，维持派息水平</li> <li>在获得监管机构批准下回购股份</li> </ul>
	<b>6 提高效率以创造能力，增加对业务增长及科技的投资</b>	
 <p>赋权员工</p>	<b>7 投入资源发展科技，加强以客户为本的理念及服务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>投资电子银行业务以改善客户服务</li> <li>拓展汇丰的业务范围，包括联营合作</li> <li>保障客户利益，并订立业内最严谨的防范金融犯罪标准</li> </ul>	
	<b>8 精简架构，同时进行投资以提升日后的业务能力</b>	

1. 有形股本回报的计算方法：普通股股东应占利润减商誉变动及有效长期保险业务现值变动，除以平均有形股东权益。列账基准有形股本回报于2020年前达致11%以上的目标大致相当于列账基准股本回报达到10%；假设集团普通股一级比率高于14%

# 议程

1

领导同侪的国际银行，具备坚实的增长基础及雄厚的资本实力

2

下一阶段的策略：重拾增长、创造价值

3

以利润增长推动有形股本回报于2020年前达致11%以上

# 领导同济的国际银行，具备坚实的增长基础及雄厚的资本实力

## 我们的背景

约**3,800万名**  
客户  
由**22.9万名**  
同事提供服务<sup>1</sup>

**67个**市场  
覆盖全球**90%以上**  
的国内生产总值、  
贸易和资金流

全球  
**排名第一**  
的交易银行<sup>2</sup>

亚洲  
**排名第一**  
的国际银行<sup>3</sup>

**1,820亿美元**  
总资本<sup>4</sup>

富时指数派息  
**排名前三**  
的企业<sup>5</sup>

## 策略优势

### 1 领导同济的国际银行

- 集团客户收入逾半源自国际网络
- 全球排名第一的交易银行，市场份额逐步提升
- 备受客户认可的领先国际银行

### 2 业务遍布高增长市场

- 业务覆盖亚洲、中东及拉丁美洲的高增长发展中国家
- 投资配合高增长市场，力求创建股东价值

### 3 雄厚的资本实力

- 资本、资金及流动资金状况强健，业务模式多元
- 审慎的信贷风险及流动资金管理方针
- 盈利波动低
- 资本充裕，具备自身资本生成能力
- 维持稳定派息的基础；向股东派息的强大实力

1. 于2017年12月31日的等同全职雇员

2. 基于2017年交易银行产品总收入（包括：付款、资金管理、贸易融资、外汇及证券服务），与欧美同业比较。资料来源：汇丰研究部

3. 基于2017年亚洲业务总收入，与亚洲主要国际及地区银行比较。同业包括：渣打、星展、花旗、大华、华侨、马来亚银行及联昌国际。资料来源：公司账目

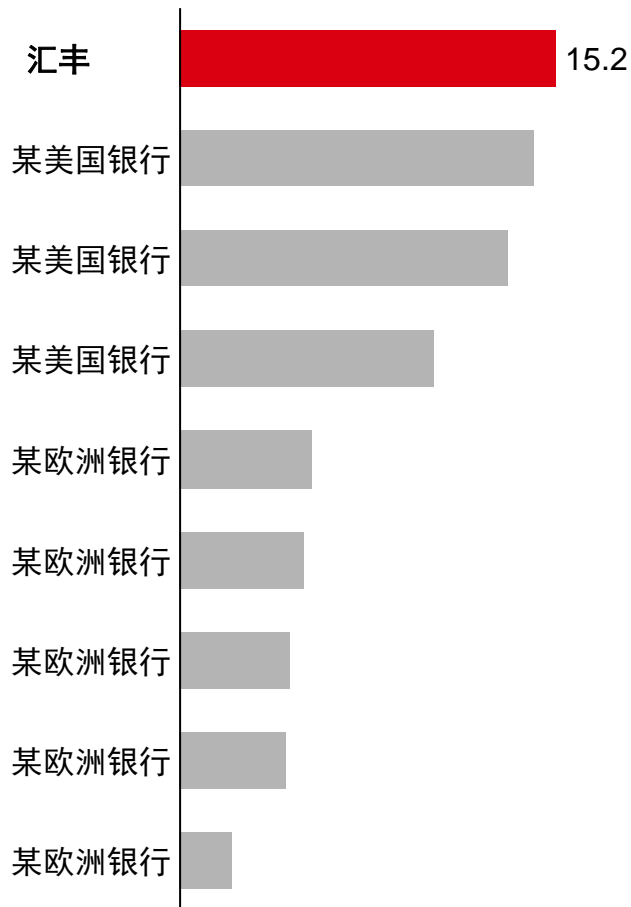
4. 于2017年12月31日

5. 派付总额（美元，2015至2017年）

# 1 领导同际的国际银行，交易银行业务回报高

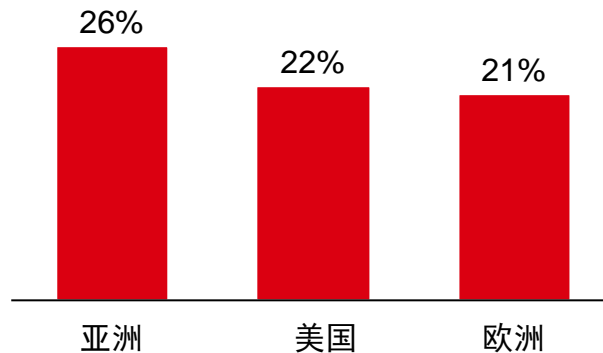
## 领先的交易银行业务<sup>1</sup>

2017财年收入（十亿美元）

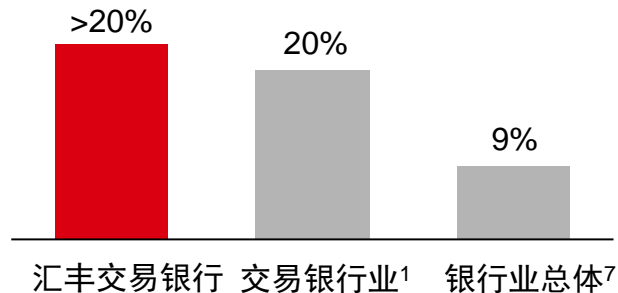


## 备受认可的领先国际银行

选择汇丰作为其主要国际银行的大型企业所占比例<sup>2</sup>



## 交易银行业务的有形股本回报率



## 领先的市场地位

**排名第一**  
的贸易融资银行<sup>3</sup>

**排名第一**  
的企业外汇服务  
银行<sup>4</sup>

**排名第一**  
的流动资金及账  
项管理银行<sup>3</sup>

**排名第一**  
的亚太托管资产  
银行<sup>5</sup>

**排名第二**  
的新兴市场定息  
产品银行<sup>6</sup>

**53%**  
的客户收入源自  
国际网络

1. 环球贸易及融资业务、环球资金管理、外汇及证券服务的收入，与同业的对等收入比较。资料

来源：公司财务数据；汇丰经调整收入

2. Greenwich Associates – 大型企业银行

3. 奥纬咨询

4. Greenwich调查，十国集团及新兴市场国家 / 地区

5. 安永，基于汇丰及Tricumen提供的数据

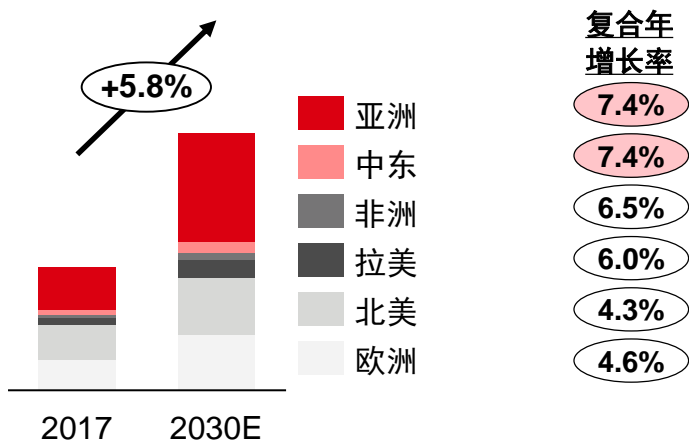
6. 新兴市场宏观经济数据；麦肯锡 / 联合研究

7. 麦肯锡

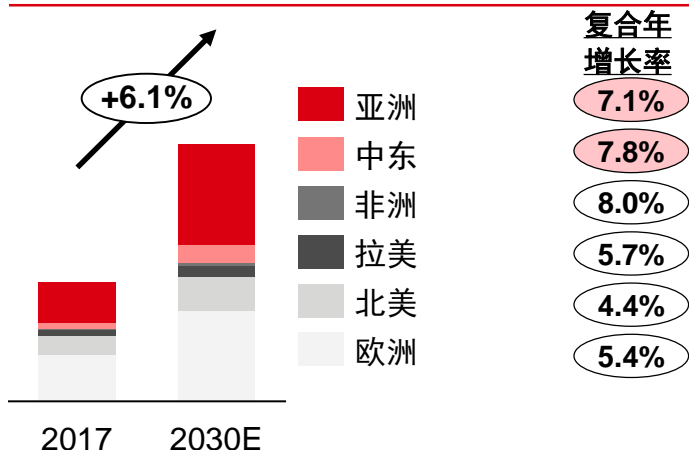
## 2 业务遍布高增长市场

### 新兴市场仍是全球经济增长动力

#### 2017至2030年世界名义GDP增长<sup>1</sup>



#### 2017至2030年世界贸易额增长<sup>1</sup>



### 汇丰广泛布局全球高增长市场

#### 亚洲，市场份额<sup>2</sup>

**29%** 香港

**12%** 珠三角地区<sup>4</sup>  
(占广东外资银行市场份额)

**5%** 新加坡

**3%** 马来西亚

- 第一大国际银行及区域性银行<sup>3</sup>
- 2017年贡献集团经调整收入的**50%**及集团经调整利润的**75%**以上
- 在中国内地 / 珠三角地区筑就坚实基础，支撑未来业务扩展
- 亚洲债务资本市场份额居首<sup>5</sup> (市场份额**6%**)
- 离岸人民币债券承销规模排名第一<sup>6</sup> (市场份额**28%**)

#### 中东，市场份额<sup>2</sup>

**8%** 沙特阿拉伯<sup>7</sup>

**4%** 阿联酋

- 中东领先的国际银行<sup>8</sup>
- 资金管理 & 贸易融资业务排名第一<sup>9</sup>
- 在“沙特愿景2030”计划和“一带一路”倡议中居有利地位<sup>10</sup>
- 中东债务资本市场份额居首<sup>5</sup>

#### 拉美，市场份额<sup>2</sup>

**8%** 墨西哥

- 墨西哥前五大银行之一<sup>11</sup>
- 批发业务网络遍布拉美地区
- 以跨境资金流为重心的区内发展策略 (包括北美自由贸易区)

1. Global Insights 2018年1月数据；世界贸易数据基于进口和出口数据之和  
 2. 按当地监管机构的客户存款数据计算  
 3. 不包括大部分收入来自本地市场的亚太区银行，亦不包括日资银行  
 4. 中国银监会 / 中国人民银行  
 5. Dealogic，基于2017年全年费用收益

6. 109项合格境外投资者申请获资本市场管理局批准  
 7. 主要通过于沙地英国银行的投资参与沙特阿拉伯市场；沙地英国银行乃汇丰之联营公司  
 8. 按中东及北非地区银行财务数据的2017年资产值排名  
 9. 据《欧洲货币》杂志2018年贸易融资调查及2017年资金管理调查  
 10. “一带一路”最佳整体国际银行 (《亚洲货币》杂志2017年新丝绸之路金融大奖)  
 11. 墨西哥国家银行和证券委员会



## 2 坐享八大市场本地增长；通过网络连接贸易及资金流

	愿景	特点	市场	占经调整收入百分比 2017财年
具规模市场	“汇丰被视为当地领先的银行之一”	<ul style="list-style-type: none"> <li>跻身前五大银行，市场份额不少于3至5%</li> <li>年收入至少10亿美元</li> <li>全面银行业务</li> <li>全方位服务各客户阶层</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>香港</li> <li>英国</li> <li>墨西哥</li> <li>珠三角地区</li> <li>新加坡</li> <li>马来西亚</li> <li>阿联酋</li> <li>沙特阿拉伯<sup>1</sup></li> </ul>	约60%
占据领先国际银行地位的市场	“汇丰是该国领先的国际银行”	<ul style="list-style-type: none"> <li>领先的国际银行</li> <li>年收入至少5亿美元</li> <li>批发银行或（在策略市场）提供重点零售银行服务的全面银行业务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>澳大利亚</li> <li>加拿大</li> <li>中国</li> <li>法国</li> <li>德国</li> <li>印度</li> <li>印度尼西亚</li> <li>美国</li> </ul>	约25%
连接国际网络的市场	“汇丰在该国协助外国及当地客户连接汇丰全球网络”	<ul style="list-style-type: none"> <li>为国际客户提供目标明确的服务</li> <li>以批发银行业务为重心</li> <li>在可行范围内开设分行或代表处</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>连接贸易及资金流的网络市场（如日本、西班牙和巴西）</li> <li>为全球客户的子公司提供支持</li> </ul>	约15%

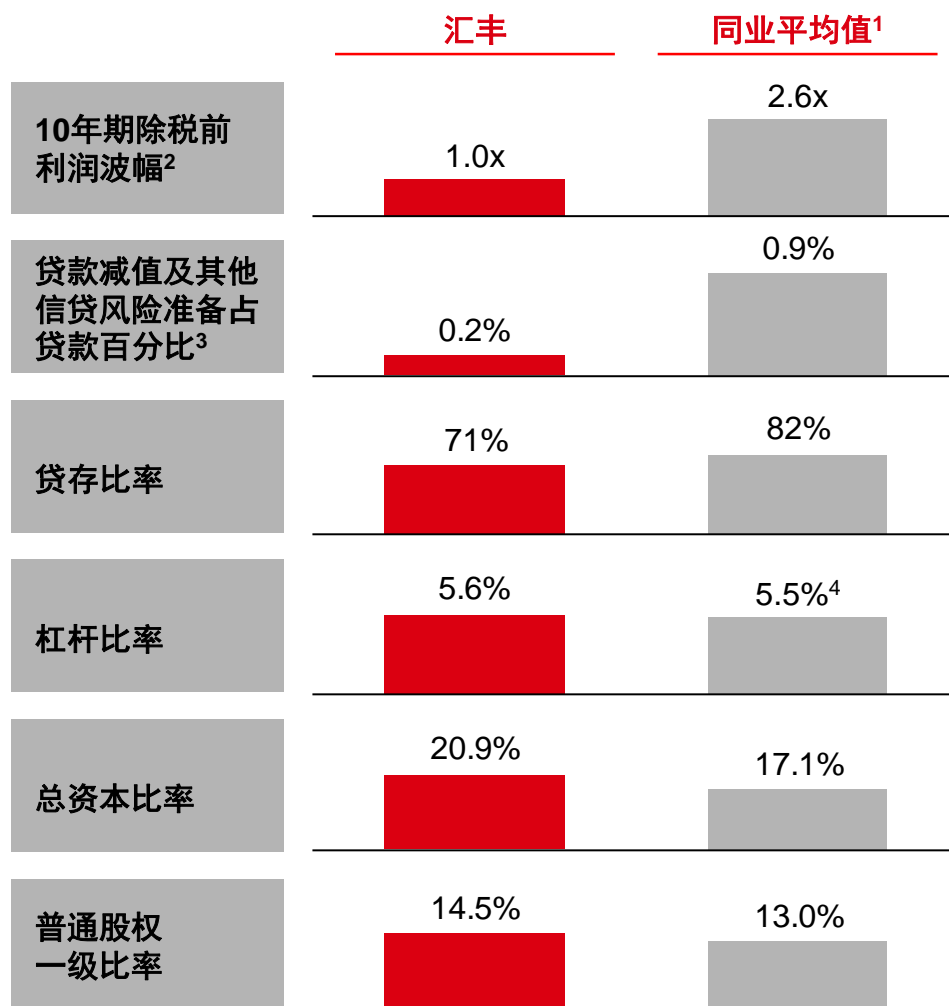
1. 主要通过于沙地英国银行的投资参与沙特阿拉伯市场；沙地英国银行乃汇丰之联营公司

### 3 雄厚的资本实力

2017财年资产负债状况稳健（单位：美元，另有说明者除外）

资产负债表	客户账项	1.4万亿
	客户贷款	1万亿
	股东权益总额	1,980亿
资本	监管规定资本总额	1,820亿
	杠杆比率	5.6%
	总资本比率	20.9%
资金及流动资金	贷存比率	71%
	流动资金覆盖比率	142%
	流动资产缓冲	>5,000亿

低风险模式之下保持稳定盈利（2017年）



资料来源：汇丰及同业公开存档资料、彭博、FactSet

1. 平均值按以下同业2017年公布数据计算：巴克莱银行、法国巴黎银行、花旗银行、星展银行、德意志银行、中国工商银行、Itau、摩根大通、桑坦德银行、渣打、美银美林；普通股一级比率不包括中国工商银行
2. 按照列账基准除税前利润的值域除以2008至2017年列账基准除税前利润平均值计算
3. 指客户贷款总额
4. 中国工商银行和Itau未披露杠杆比率

# 议程

1

领导同侪的国际银行，具备坚实的增长基础及雄厚的资本实力

2

**下一阶段的策略：重拾增长、创造价值**

3

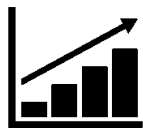
以利润增长推动有形股本回报于2020年前达致11%以上

# 完成改革计划；具备坚实的增长基础

## 2011年以来的改革行动

- 出售或退出110项（个）业务及地区，集团业务覆盖范围由87个国家和地区缩减至67个
- 减少风险加权资产3,490亿美元，减幅达29%<sup>1</sup>
- 落实组织架构全球化，以四大环球业务为核心，由环球部门提供支援
- 建立稳健的金融犯罪风险管理能力
- 投入70亿美元用作“达标支出”，实现全球平台每年61亿美元的成本节约，并发展电子银行业务能力
- 将业务重心转向亚洲及增速较快的市场，亚洲为集团带来约50%的收入及约75%的利润<sup>2</sup>
- 加强国际网络，支持环球贸易及资金流
- 展现卓越的执行力

## 下一阶段的策略：重拾增长、创造价值



重拾增长

通过优势业务实现增长



转亏为盈

将低回报业务转为盈利



以客为本

建立以客为本、立足长远的银行



培养人才

赋权员工

1

加快亚洲业务增长，尤其是亚洲的保险及投资管理业务

成为推动全球增长项目（例如中国的“一带一路”倡议，以及过渡至低碳经济）方面的业界领袖

2

完成在英国设立分隔运作银行的工作、提高按揭市场份额、扩大工商客户基础，并改善客户服务

3

通过国际网络扩大市场份额并实现增长

4

将美国业务转亏为盈

5

提高资本效益；将资本调配至回报率较高的业务

6

提高效率以创造能力，增加对业务增长及科技的投资

7

投入资源发展科技，加强以客为本的理念及服务

- 投资电子银行业务以改善客户服务
- 拓展汇丰的业务范围，包括联营合作
- 保障客户利益，并订立业内最严谨的防范金融犯罪标准

8

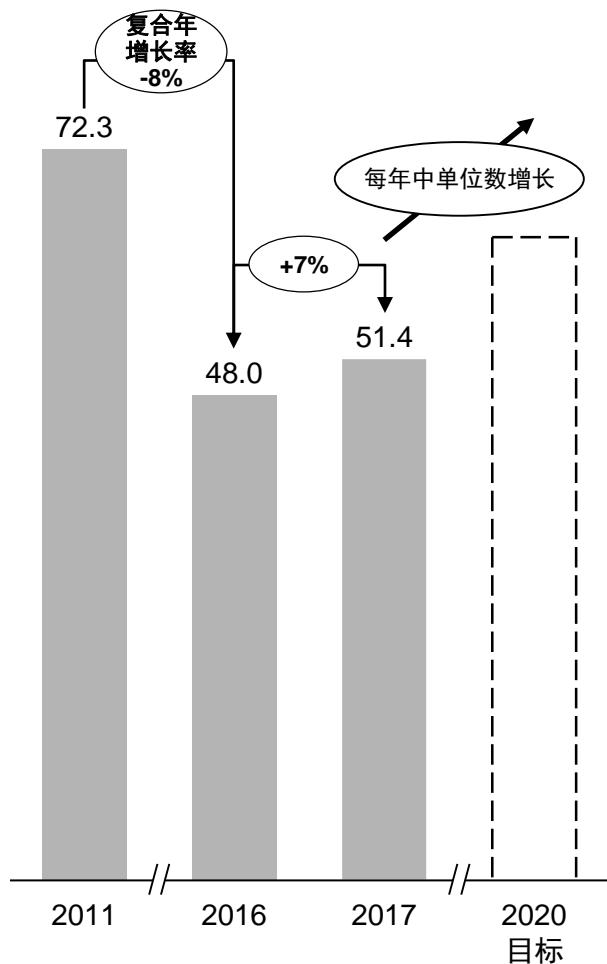
精简架构，同时进行投资以提升日后的业务能力

1. 2015至17年期间  
2. 经调整基准

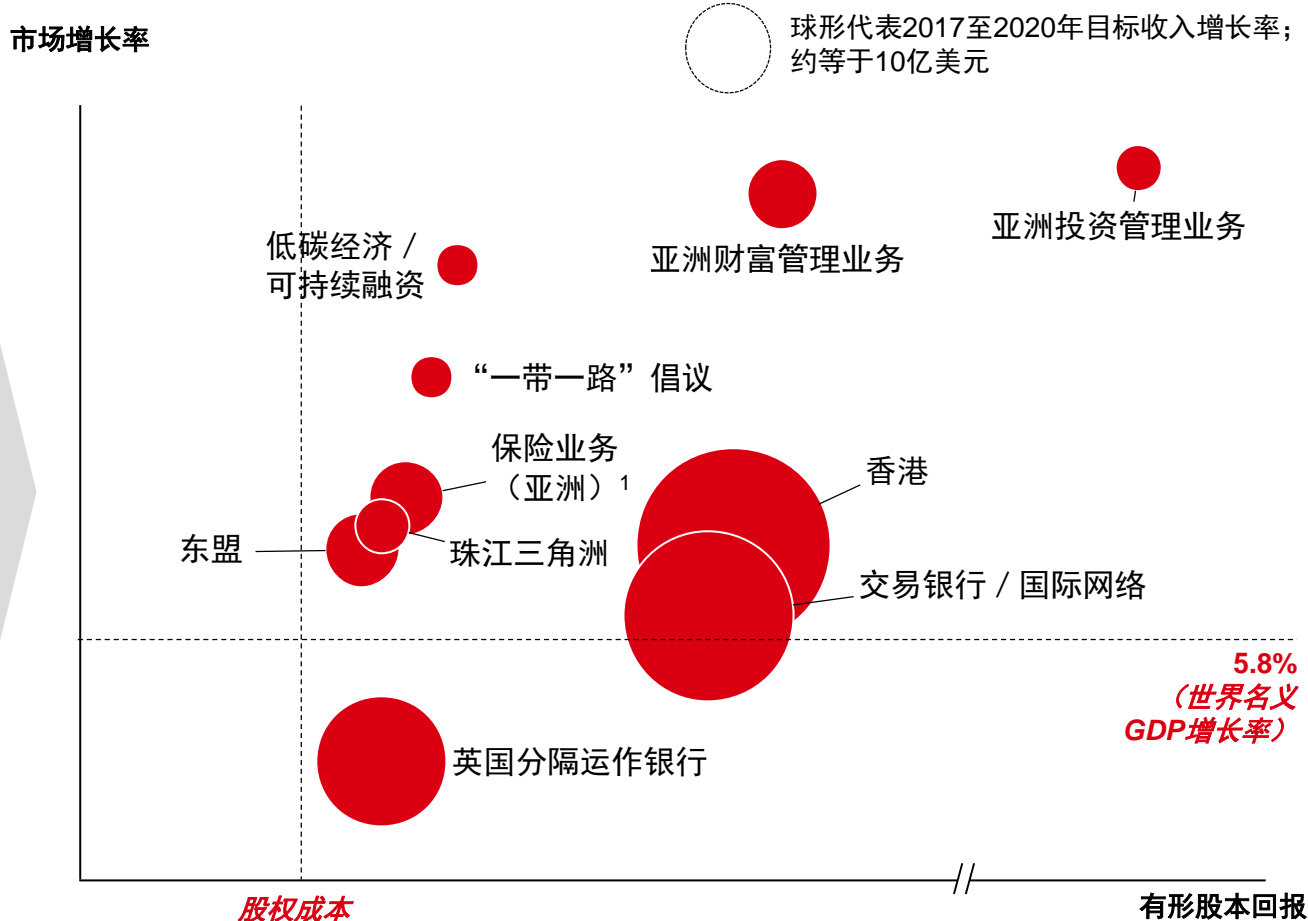


# 1-3 锁定高增长范畴的收入机会，取得远超股权成本的回报

2011至2020年列账基准收入（十亿美元）



锁定高增长范畴的收入机会，取得远超股权成本的回报



1. 股本回报包括有效长期保险业务现值(PVIF)



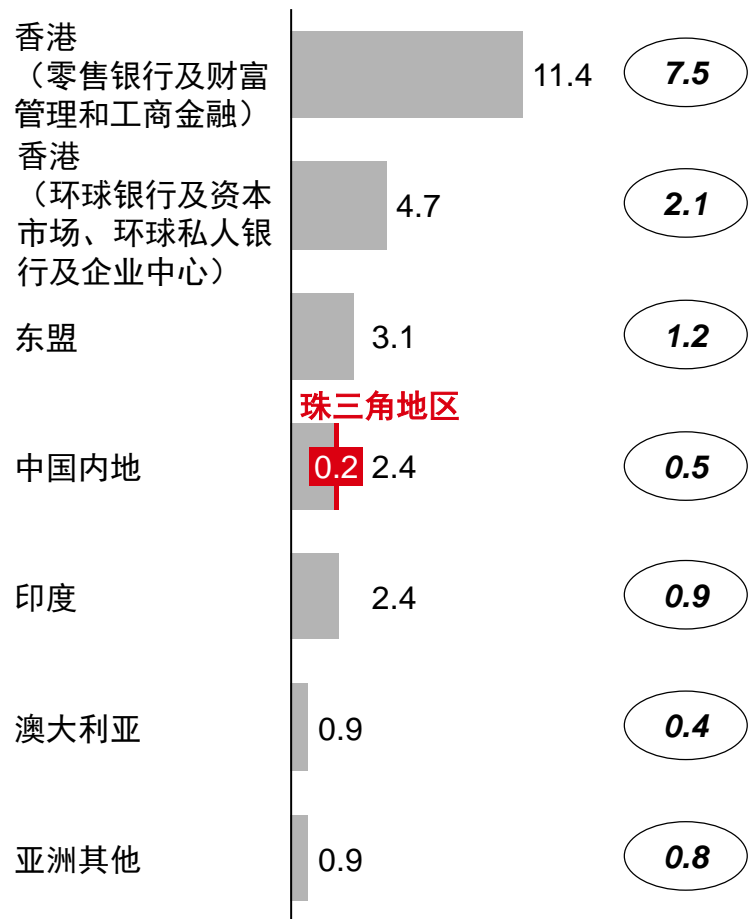
# 1 加快亚洲业务的收入增长

■ ■ ■ >30亿 ■ ■ □ >10亿 ■ □ □ >2亿

## 亚洲业务（列账基准，不包括交通银行）

2017年收入（十亿美元）

2017年除税前利润（十亿美元）



## 投资机遇及范畴

2020年前  
收入增长目标

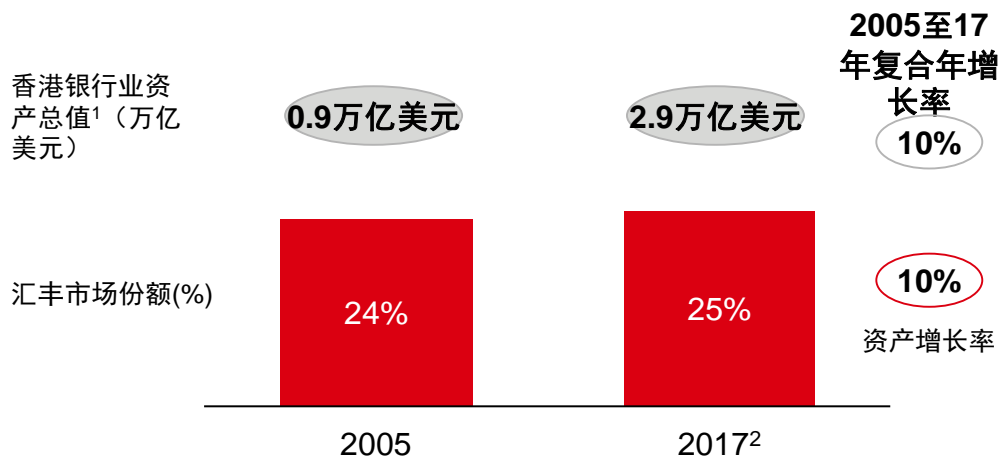
美元

- A 强化我们在香港市场的优势** ■ ■ ■
  - 把握目标细分市场的增长机遇
  - 提升客户体验
  - 充分利用中国对外投资机遇
- B 在珠三角地区发展领先的业务** ■ □ □
  - 服务新兴中产阶层
  - 促进产业升级和跨境联系
  - 通过在珠三角地区深入发展科技，开拓新业务能力
- C 打造领先的财富管理业务** ■ ■ □
  - 把握亚洲金融财富增长机遇
  - 打造领先的财富管理业务，特别重视大中华区和东盟
  - 发展保险业务，填补保险市场空白
  - 加强投资管理业务，为零售 / 机构客户提供服务
- D 拓展东盟业务** ■ □ □
  - 继续构建区域产品和服务专业知识，把握新加坡作为区域财资和财富中心带来的机遇
  - 支持东盟内部商业走廊的资金流动
  - 把握基础设施投资机遇（包括“一带一路”相关机遇）
  - 有针对性地投资发展电子银行业务，以提升竞争地位



# 1A 强化我们在香港市场的优势

多年来，汇丰在香港保持稳定的市场份额.....



.....在各主要产品范畴也占据领先地位<sup>3</sup>

客户账项	#1	按揭	37%	#1
客户贷款	#1	信用卡	>40%	
债务资本市场	#1	贸易融资		#1

## 投资机遇及范畴

把握目标细分市场的增长机遇

- 发展千禧一代客户群，培养未来新一代客户
- 完善面向非香港居民内地客户的服务提案
- 投资保险业务，推动市场份额持续增长

提升客户体验

- 发展电子支付生态系统
- 创新商务理财业务
- 探索推出创新方案的合作项目

充分利用中国对外投资机遇

- 把握与内地有关的新增长机遇，特别是：
  - “一带一路”倡议
  - 内地企业和金融机构的跨国业务
  - 大湾区 / 珠三角
  - 可持续融资 / 香港打造绿色金融中心
  - 人民币国际化

1. 香港金管局、汇丰2017年报

2. 资产市场份额为25%；存款市场份额为29%

3. 香港金管局公告、彭博、经按揭转介2017年数据、汇丰内部数据；汇丰包括恒生。按揭指新售按揭宗数，法定按揭；贷款指于香港使用之贷款；债务资本市场指美元、欧元及日元债券，亚洲不包括日本

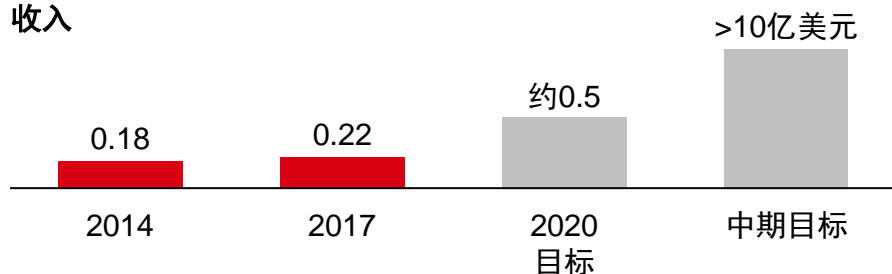


# 1B 在珠三角地区发展领先的业务

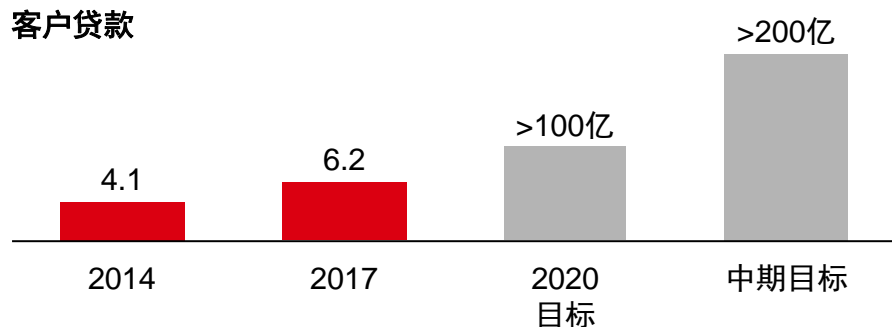
## 汇丰在珠三角地区的业务稳步增长

十亿美元

收入



客户贷款



- **第一家合资证券公司：**中国第一家由外资银行控股的证券公司于2017年12月开业
- **员工人数：**2017年等同全职雇员人数增加逾700人，相比2015年6月项目启动时翻倍有余
- **信用卡：**2016年12月首次在内地推出汇丰独立品牌信用卡；截至2018年4月，珠三角地区有效信用卡总数约28万张

## 投资机遇及范畴

**新兴中产阶级**

- 发展和提升分销网络 / 获客途径
- 扩充产品种类，加快优质资产增长
- 把握跨境财富流动（例如汇款和深港通）带来的机遇

**产业升级和跨境联系**

- 提升企业客户服务，把握国际供应链及产业升级的增长机遇
- 扩阔客户基础，推动偏重存款的产品组合

**拓展新业务**

- 充分利用新成立的合资证券公司（汇丰前海证券）的资本市场业务能力
- 进一步挖掘内地政策放开带来的全球资本市场业务



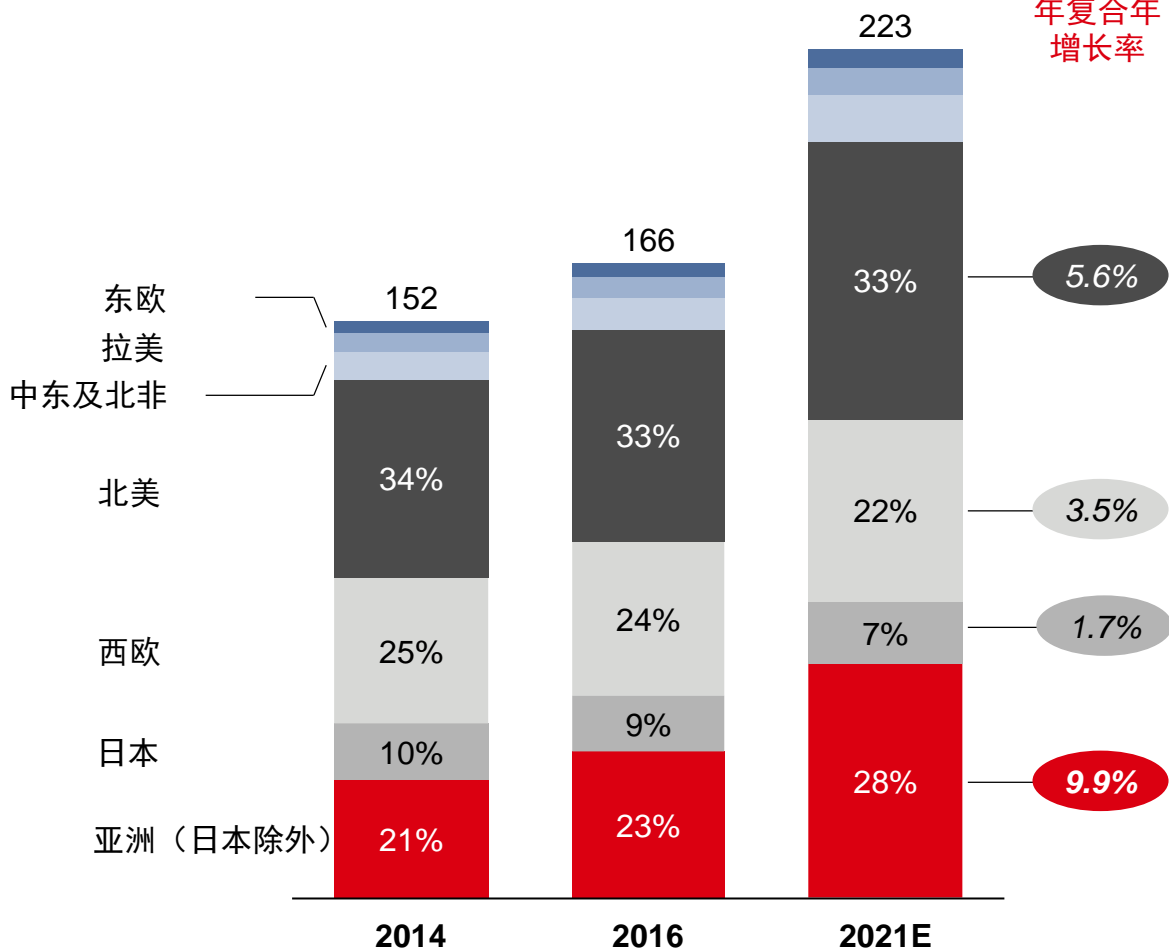


# 1C 亚洲有望成为全球最大创富地区

## 亚洲财富持续增长

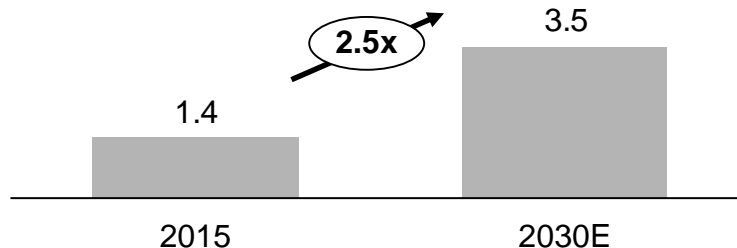
私人金融财富<sup>1</sup> (万亿美元)

2016-21E  
年复合年  
增长率



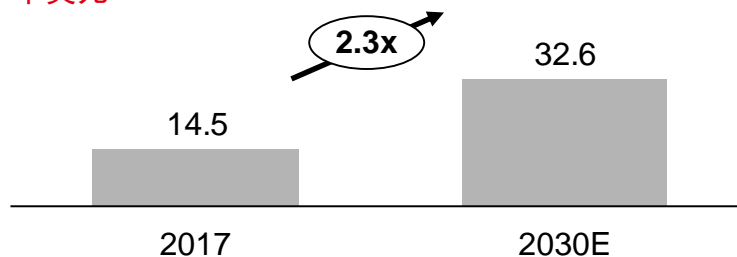
## 亚洲中产阶层<sup>2</sup>

人数 (十亿)



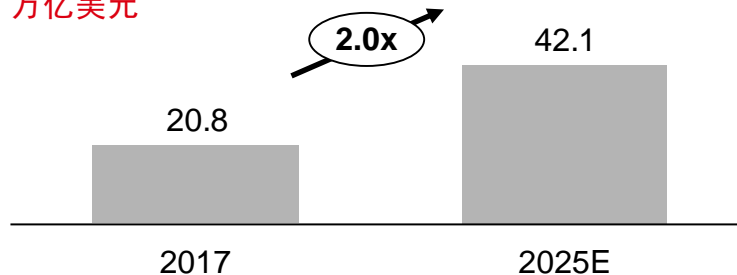
## 平均家庭年收入<sup>3</sup>

千美元



## 资产丰厚人群的金融财富<sup>4</sup>

万亿美元



1. 波士顿咨询公司2017年全球财富报告  
 2. 布鲁金斯学会全球经济与发展项目, The Unprecedented Expansion of the Middle Class (2017年)  
 3. 欧瑞国际, 家庭可支配收入数据  
 4. 凯捷《2017年亚太区财富报告》

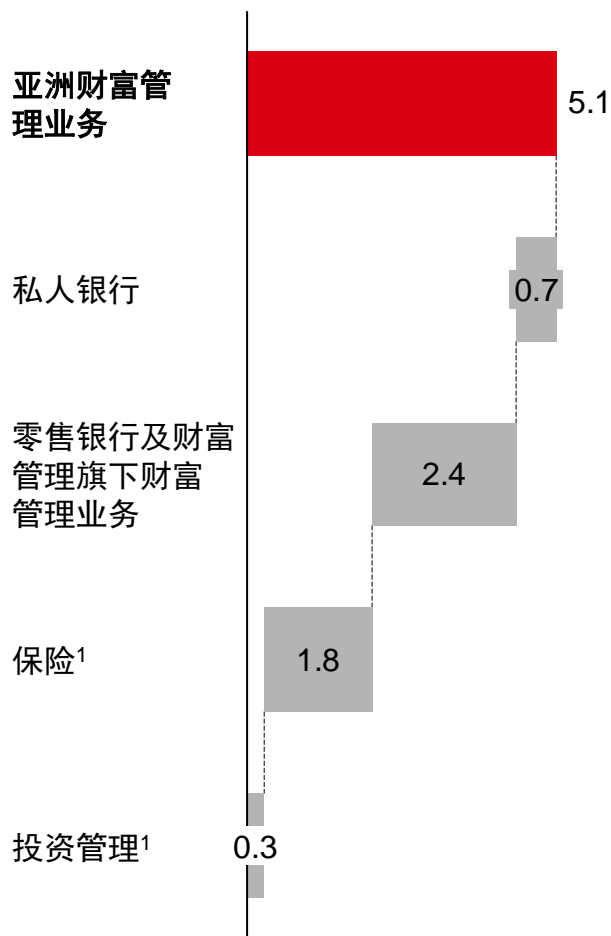


# 1C 汇丰具备打造亚洲领先财富管理业务的良好条件

■ ■ ■ >10亿美元 ■ ■ □ >4亿美元 ■ □ □ >1亿美元

## 汇丰亚洲财富管理业务规模已达51亿美元

2017年亚洲列账基准收入（十亿美元）



## 投资机遇及范畴

## 2020年前 收入增长目标

美元

### 财富管理（涵盖私人银行和零售银行及财富管理业务）



- **香港：**增加在大中华区资产极丰厚客户层的份额
- **新加坡：**加快发展各细分市场（包括东盟全新客户 / 推荐客户和中国离岸财富管理）的客户服务 / 客户经理服务
- **中国内地：**在投资客户经理服务及产品平台的基础上，重点拓展尚玉业务
- **产品：**发展交易银行、电子银行、全权委托投资组合管理和伦巴德贷款等业务

### 保险



- 开发新产品系列以满足财富管理新客户的需求，并加强前线职员服务能力
- 深化现有保险专员服务，开拓新的分销途径
- 发掘内地业务机遇

### 投资管理



- 利用环球银行及资本市场 / 工商金融业务的客户网络
- 通过零售银行及财富管理 / 环球私人银行客户增加钱包份额和新增资金净额
- 增加另类投资和可持续发展投资
- 发掘内地业务机遇

1. 仅包括制订保险产品的收入



## 2 在成功完成业务分隔后，英国将提供增长机会

■ ■ ■ >10亿美元 ■ ■ □ >4亿美元 ■ □ □ >1亿美元

### 分隔运作银行的设立工作接近尾声

- 汇丰具备持续增长的基础；存款市场份额达14%<sup>1</sup>，按揭市场份额达7%<sup>2</sup>
- 在英国设立分隔运作银行的工作进展顺利，计划于2018年7月前完成，较监管机构规定的最后期限提早六个月：
  - 2018年5月21日，英国高院批准汇丰的“分隔运作迁移计划”
  - 逾95%的技术及信息科技相关迁移工作已顺利完成

### 投资机遇及范畴

零售银行

- 通过受控中介渠道扩展来实现按揭业务增长目标（高单位数）<sup>3</sup>
- 加强多品牌策略，以推动增长和获得新客户

企业银行

- 利用汇丰独有的环球网络，支持工商客户的贸易及海外银行业务需求
- 通过新增开户能力和坚持注重“快速增长的城市或行业”，提高中型企业市场的渗透率
- 改进客户关系管理系统和数据分析，从而更好地对客户（特别是商务理财客户）进行价值细分

电子化及客户满意度

- 通过改善客户体验之旅、投资电子银行业务和精简架构，力争客户满意度稳居英国前三
- 利用人工智能、数据分析和开放式银行创造身临其境的客户体验（例如Connected Money软件）
- 增加跨业务部门及品牌协作机会

### 2020年前收入增长目标

美元



1. 资料来源：CACI Retail Finance Benchmark, 2017  
 2. 资料来源：Council of Mortgage Lenders (CML), 2017  
 3. 承受风险水平不变



# 3 增长业务及增加市场份额的卓越实力；通过国际网络投资实现增长

■ ■ ■ >10亿美元 ■ ■ □ >4亿美元 ■ □ □ >1亿美元

## 投资成果

		2015年	2017年	
环球贸易及融资业务	贸易融资排名 <sup>1</sup>	#1	#1	✓
	香港市场份额 <sup>2</sup>	10.8%	13.8%	↑
环球资金管理业务	环球资金管理平均结余	约4,700亿美元	约5,300亿美元	↑
	香港市场份额 <sup>3</sup>	22.8%	26.3%	↑
外汇	企业外汇业务排名 <sup>4</sup>	#1	#1	✓
	机构外汇业务排名 <sup>4</sup>	#7	#3	↑
证券服务	托管资产	6.2万亿美元	7.7万亿美元	↑
	市场份额 <sup>5</sup>	5.4%	5.8%	↑
	亚洲排名 <sup>6</sup>	#1	#1	✓

## 投资机会及范畴

2020年前的收入增长目标

### 贸易融资数码化及业务增长



- **革新技术与业务模式**，为客户提供更简便、安全、快捷的服务体验，并与贸易生态系统无缝交流
- 通过投资于渠道和产品实力，**把握结构贸易的增长前景**
- **扩展传统及结构贸易领域的龙头地位**

### 加强环球资金管理业务的全球领导地位



- 运用应用程序界面及云技术，革新付款、流动资金及数据服务提案，从而**带动存款及交易持续增长**
- **创造新的产品及收入流量**——借助机器学习设计新提案，抵消传统业务费用的竞争压力

### 外汇业务增长



- 通过持续发展“**外汇即服务**”参与模式，推动业务增长
- **利用科技提高效率，实现客户体验数码化**

### 拓展证券服务业务



- 通过**增强及发展产品和服务提升业务**；投资于数字化未来
- **与集团客户共同发展核心业务**，专注于资产管理人和资产所有者

1. 奥纬咨询  
2. 香港金管局  
3. 奥纬咨询  
4. Greenwich调查

5. 基于前九大提供商的托管资产，它们占约82%的市场份额（蒙特利尔银行、美国道富银行、摩根大通、花旗、法国巴黎银行证券服务卢森堡分公司、法国兴业银行、毕达菲尔特银行、加拿大皇家银行、汇丰）  
6. 托管资产，安永，基于汇丰及Tricumen提供的的数据



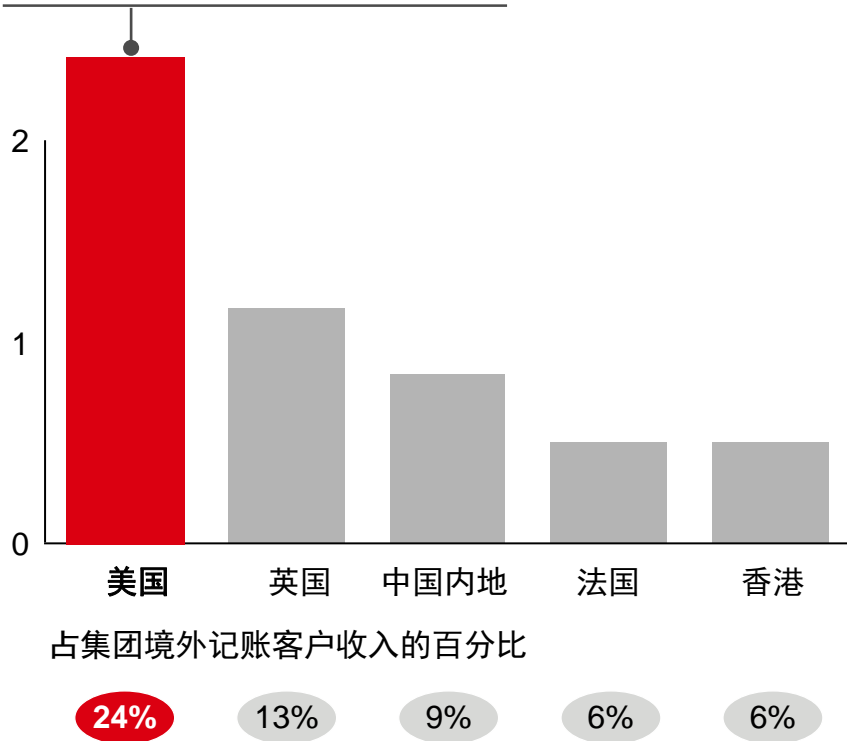
# 4 美国是集团收入的单一最大输出国，亦是汇丰打造领先国际银行计划的重要组成部分

## 美国是集团客户收入最大输出国

2017年环球银行及资本市场与工商金融业务跨境客户收入<sup>1</sup>  
(十亿美元)

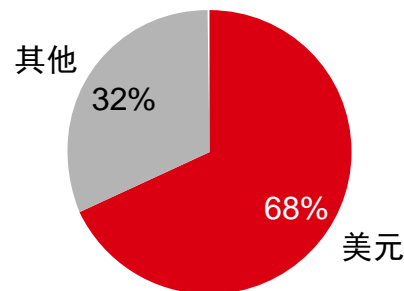
境外记账客户收入：于客户管理地以外记账的客户收入

来自美国管理公司并于美国境外记账的客户收入

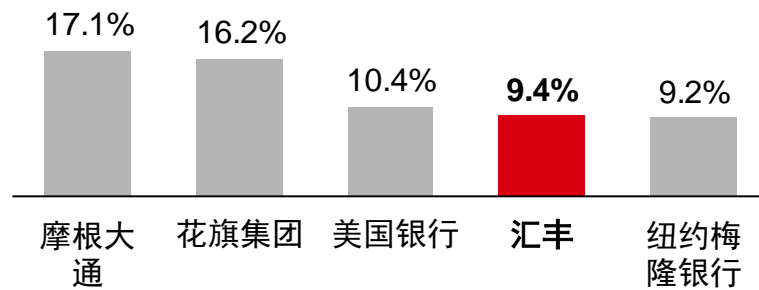


## 对汇丰环球业务意义重大

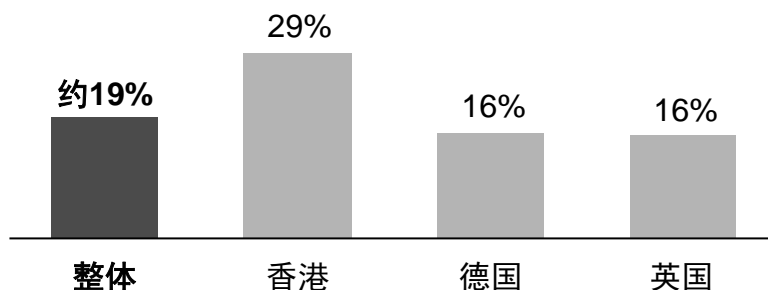
美元占汇丰处理付款额的68%<sup>2</sup>



汇丰名列前五大跨境美元结算行<sup>3</sup>



汇丰托管资产约19%为美元资产



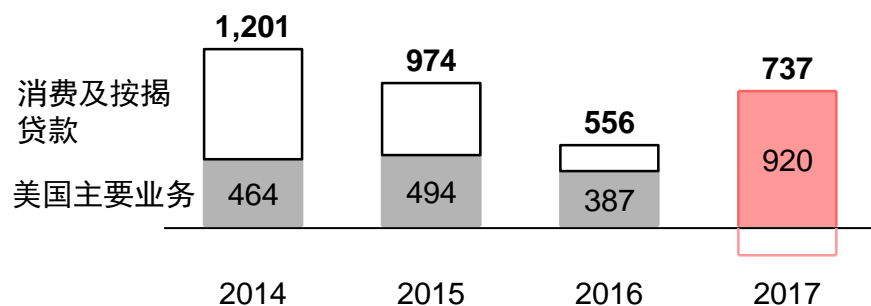
1. 客户收入数据来自汇丰内部客户管理资料。客户收入不包括商务理财，且不同于列账基准收入  
2. 汇丰内部数据及环球银行金融电信协会  
3. 银行间支付结算系统



## 4 迄今已取得重大进展；通过目标明确的有机增长扩大美国平台规模

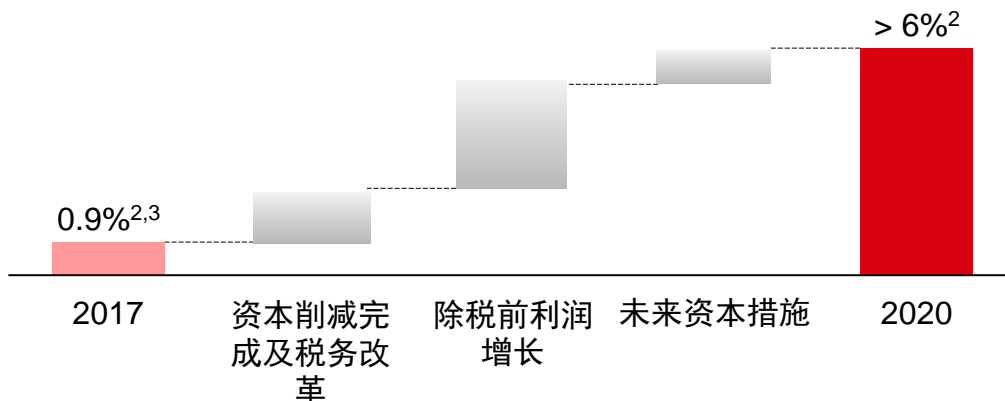
过去几年美国业务大有进展……

经调整除税前利润<sup>1</sup>（百万美元）



……我们的中期策略以持续有机增长为基础

有形股本回报<sup>2</sup>



- 完成消费及按揭贷款既有组合的**缩减**；应收款项从2014年底的240亿美元减至2017年底的0美元
- 改善**零售银行及财富管理业务**的除税前利润、收入及存款；将上百万客户迁移至新的核心银行业务平台；推出**工商金融业务**回报改善及基础设施重建计划
- 美国资本计划**在2016和2017年综合资本分析及检讨中取得不反对意见；自2006年以来首次向集团返还资本（54亿美元）
- 于美国记账的**国际客户收入**<sup>4</sup>按年上升约10%；于美国境外记账的美国客户收入按年上升约15%

- 以下全球业务的有机增长带动盈利能力提升：**
  - 工商金融：**通过扩大服务范围及行业关注力度，提升企业（尤其是国际中型企业及子公司）银行业务份额；辅以有选择地拓展现金管理及贷款产品
  - 零售银行及财富管理：**于国际业务及更高回报产品和商务理财业务实现目标增长
  - 环球银行及资本市场：**完善行业服务覆盖并提高美国的外资跨国客户业务份额
- 进一步**提升效率**，为再投资提供资金；利用集团**科技方案**投资创新技术
- 恢复定期向集团派息**

1. 美国地区基准

2. 北美汇丰控股有限公司法律实体基准。2017年列账基准有形股本回报是-4.3%，且包括美国税务改革造成递延税项资产一笔过撇减的5.2%不利影响

3. 2017年主要业务有形股本回报是2.2%，不包括美国税务改革造成递延税项资产的一笔过撇减、消费及按揭贷款以及不可计入资本的递延税项资产

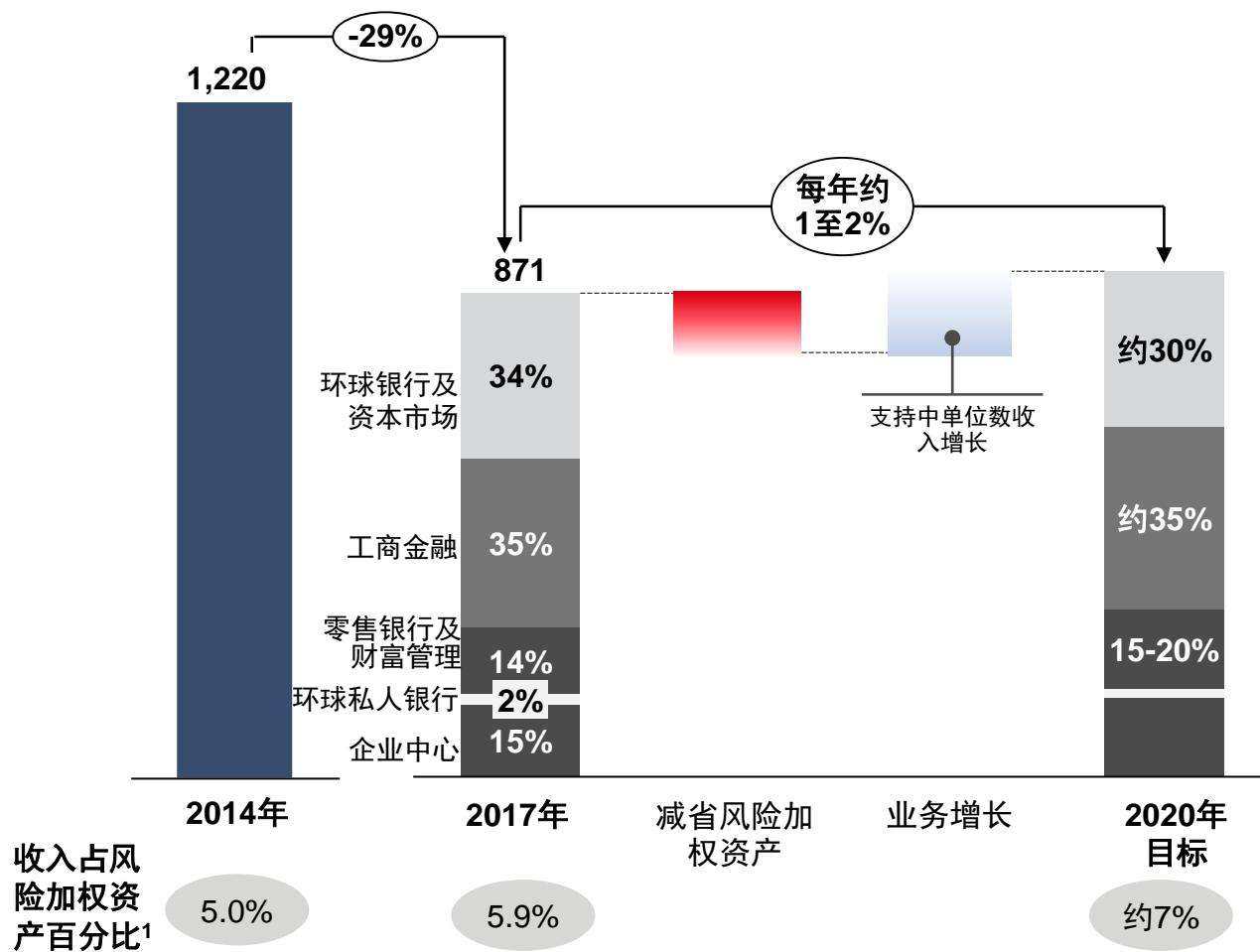
4. 国际客户收入来自基于内部管理资料的经调整收入分配。国际客户指拥有国际业务的企业及个人；按年增长指2017年数据



# 5 汇丰在减少风险加权资产同时提升收入方面往绩斐然；计划进一步提升资本效益

## 按环球业务分析风险加权资产组合

集团风险加权资产（十亿美元）



## 各项计划

落实有形股本回报指标

- 在环球业务及营运公司纳入有形股本回报指标
- 激励措施与价值创造挂钩

分销

- 发展分销途径并增加批发贷款分销
- 盘活资本 / 资产负债表并调配至回报率更高的业务 / 客户

风险加权资产优化

- 优化营运公司风险加权资产
- 改善环球记账模式

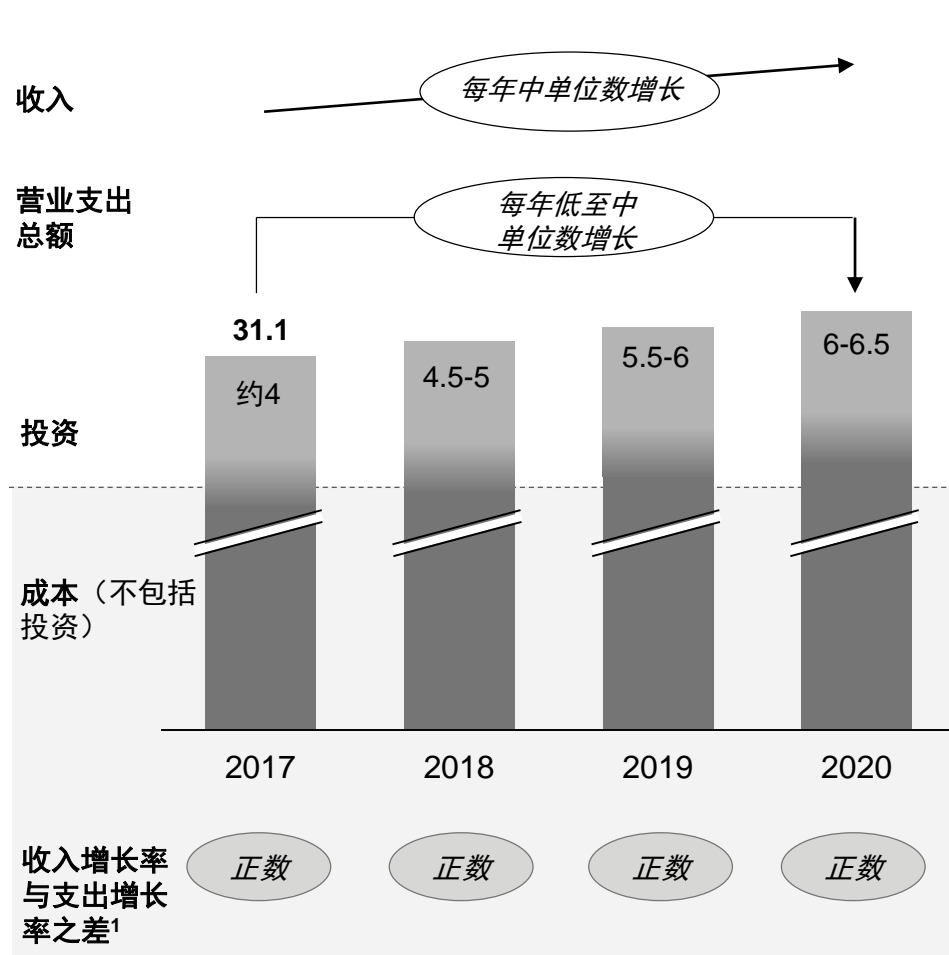
1. 使用列账基准收入及列账基准风险加权资产平均值计算。2014至2017年间的增长包括对交通银行投资的监管规定处理方式于2016年变更对风险加权资产的影响



# 6 恪守严格成本纪律、维持收入增长高于支出增长，同时创造增加投资的能力

创造投资能力并实现全年整体经调整收入增长高于支出增长

经调整基准（十亿美元）



## 150至170亿美元投资（2018至2020年）

- 投资能力是集团长远竞争力的先决条件
- 配合优先策略进行投资
- 通过健全的审批及优先排序架构进行管理，以在中短期获得回报
- 应对经济环境及收入发展变化的能力
- 策略计划并无达标支出；所有投资均来自集团的成本基础

## 实施严格的成本纪律及控制，创造投资能力

- 实施严格的成本纪律及控制
  - 持续将成本与市场对标
  - 通过提高工作效率吸收通货膨胀
  - 持续专注提高业务工作效率
- 2018至2020年保持每年经调整收入增长高于支出增长

1. 经调整，年度基准  
2. 达标支出(Costs to Achieve)





## 7 投资于业务增长及科技；通过健全的投资架构管理

投资类别	介绍	投资标准	具体计划示例	投资比重
对核心业务的近期投资	<ul style="list-style-type: none"> <li>为在短期内实现增长、改善客户服务并捍卫成熟业务的竞争地位进行投资</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在一个财年内获得正数投资回报<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投资各项环球业务，以增加及改善核心业务的客户服务（如于香港雇用财富客户经理）</li> </ul>	约2/3
对核心业务及新机遇的中期投资	<ul style="list-style-type: none"> <li>为在中期实现收入增长或提升回报进行投资（如，将选定业务转亏为盈、产品提升）</li> <li>投资新机遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在两至五个财年内获得正数投资回报<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交易银行业务平台（如建立新的付款及流动资金平台）</li> <li>现有业务转亏为盈（如美国）</li> <li>拓展业务的投资（如珠江三角洲）</li> </ul>	
工作效率计划和核心基础设施投资	<ul style="list-style-type: none"> <li>为降低成本基础提高营运效率</li> <li>提供健全的方案设计以及额外的业务收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在财年内大致实现正数投资回报<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工作效率计划（如流程重整、云迁移、运用机器人以及机器学习计划）</li> <li>核心基础设施更换或现代化（如美国）</li> </ul>	约1/3
监管及强制性投资，包括持续服务能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>实施要求的监管计划并投资网络安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以成本高效的方式实现，并取得额外的业务收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>实施监管计划（如IFRS 9）</li> <li>增强金融犯罪风险管理能力</li> <li>增加网络安全措施</li> </ul>	

2018至2020年累计投资总额

150至170亿美元

利用科技加强以客为本的理念及服务，拓展汇丰的业务范围以及保障客户利益

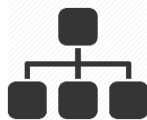
1. 损益表基准



## 8 精简架构， 同时进行投资以提升日后的业务能力

### 简化架构

- 精简组织架构
- 强化问责和决策
- 明确组织网络内的角色



### 简化流程

- 改进端对端流程，例如：
  - 客户开户时间由65天缩短到10天（私人银行业务）
  - 贷款：中小企及中型企业客户的资金到账时间由最长2个月缩短到1天
  - 更快实现更多数码功能；2018年上半年提供67项功能，而2017年上半年则为22项
- 构建持续改进的能力



### 投资于培训及发展

- 于英国、中国、墨西哥、阿联酋以及网络平台开设HSBC University
- 关注领域：
  - 领导力
  - 技术能力
  - 数码及日后的业务能力



### 简化管理

- 减少企业管理委员会数量，例如控股公司董事会下设委员会的数量由七个减至五个
- 提高管治效率及成效
- 于整个组织及所有法律实体贯彻推行



### 领导层鼓励正确行为

- 领导团队紧密联接，致力巩固新的工作方式
- 采用均衡的评分纪录，激励领导层以及全体员工作出正确表现和行为



### 为未来人才搭建平台

- 建立汇丰电子解决方案，吸引及培养科技人才
- 于大部分科技及业务团队实施敏捷的工作方式
- 提供数码培训和资源，帮助人才塑造及发展个人职业通道
- 建立多元化的员工团队



# 优先策略在2020年前的目标成果；继续定期提供进展更新

优先策略	2020年前的目标成果
<p><b>1 加快亚洲的业务增长</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 强化我们在香港市场的优势</li> <li>▪ 投资于珠江三角洲、东盟，以及亚洲的财富管理（包括保险及投资管理）业务</li> </ul> <p>成为推动全球增长项目（例如中国的“一带一路”倡议，以及过渡至低碳经济）方面的业界领袖</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 亚洲业务收入实现每年高单位数增长</li> <li>▪ 增加八个具规模市场的市场份额</li> <li>▪ “一带一路”业务排名居首的国际银行</li> <li>▪ 提供1,000亿美元可持续融资及投资资金<sup>1</sup></li> </ul>
<p><b>2 完成在英国设立分隔运作银行的工作、提高按揭市场份额、扩大工商客户基础，并改善客户服务</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 市场份额增加</li> </ul>
<p><b>3 通过国际网络扩大市场份额并实现增长</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 国际网络收入实现每年中至高单位数增长</li> <li>▪ 交易银行业务市场份额增加</li> </ul>
<p><b>4 将美国业务转亏为盈</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 美国有形股本回报 &gt;6%</li> </ul>
<p><b>5 提高资本效益；将资本调配至回报率较高的业务</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 资产回报上升</li> </ul>
<p><b>6 提高效率以创造能力，增加对业务增长及科技的投资</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 各财年的全年收入增长高于支出增长</li> </ul>
<p><b>7 投入资源发展科技，加强以客为本的理念及服务</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 投资电子银行业务以改善客户服务</li> <li>▪ 拓展汇丰的业务范围，包括联营合作</li> <li>▪ 保障客户利益，并订立业内最严谨的防范金融犯罪标准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 提高八个具规模市场的客户满意度<sup>2</sup></li> </ul>
<p><b>8 精简架构，同时进行投资以提升日后的业务能力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 提高员工参与度</li> <li>▪ 环境、社会及管治评级：“优于平均”<sup>3</sup></li> </ul>

1. 至2025年的承诺；稳步实现2025年目标（参考2017年11月汇丰《环境、社会及管治报告》）  
 2. 排名前三或上升两名；按零售银行及财富管理业务客户推荐度和工商金融业务客户满意度在相关竞争对手中的排名衡量  
 3. 基于Sustainalytics

# 议程

1

领导同侪的国际银行，具备坚实的增长基础及雄厚的资本实力

2

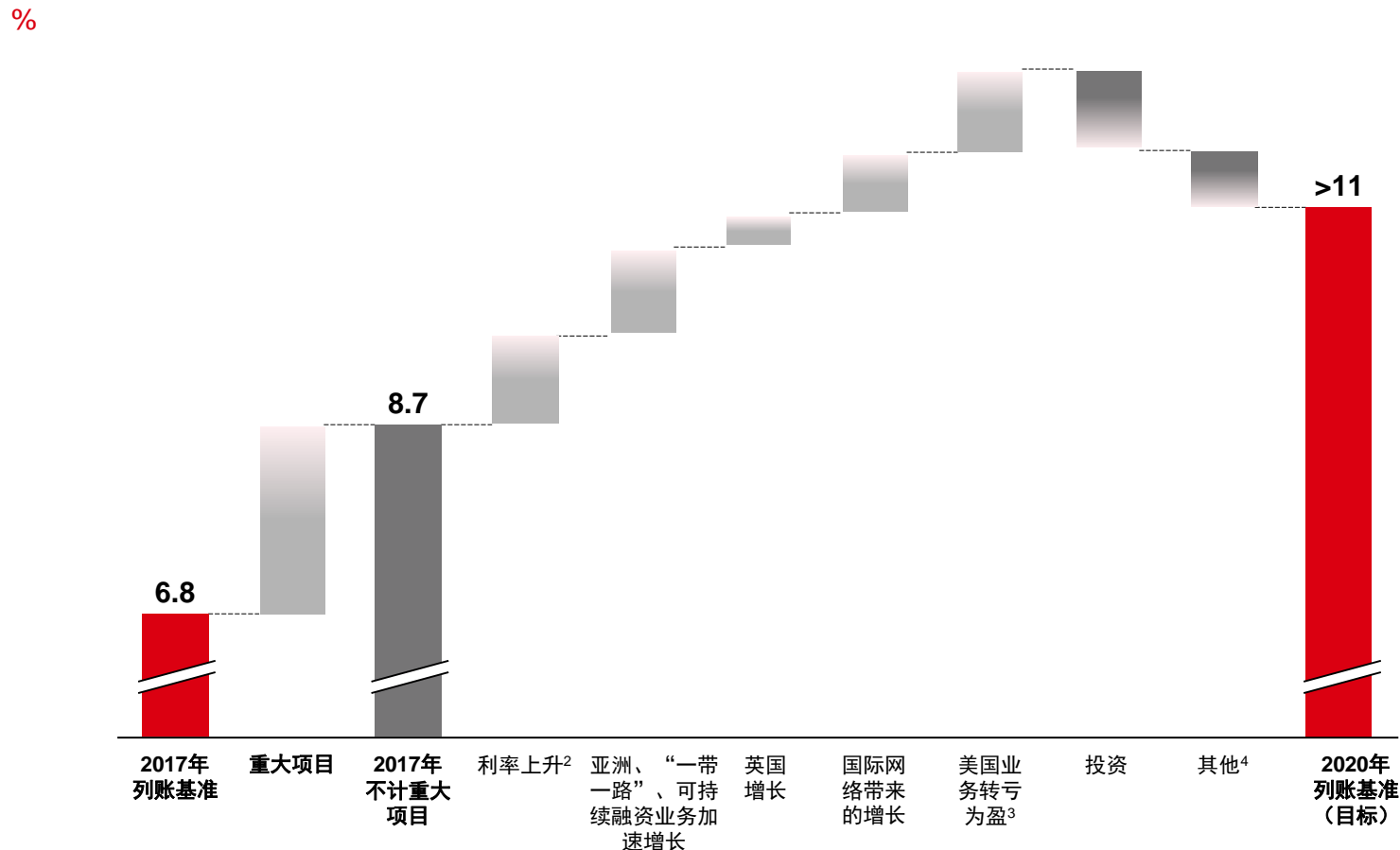
下一阶段的策略：重拾增长、创造价值

3

以利润增长推动有形股本回报于2020年前达致11%以上

# 有形股本回报于2020年前达致11%以上的路径

## 列账基准有形股本回报分析<sup>1</sup>



### 资本及成本效益提高支持收入增长

- 投资150至170亿美元以推动业务增长及科技发展
- 维持经调整收入增长高于支出增长
- 提高资本效益，将风险加权资产增幅控制至1至2%，并提高资产回报
- 通过股份回购维持派息水平<sup>5</sup>
- 普通股一级比率保持高于14%

## 列账基准股本回报

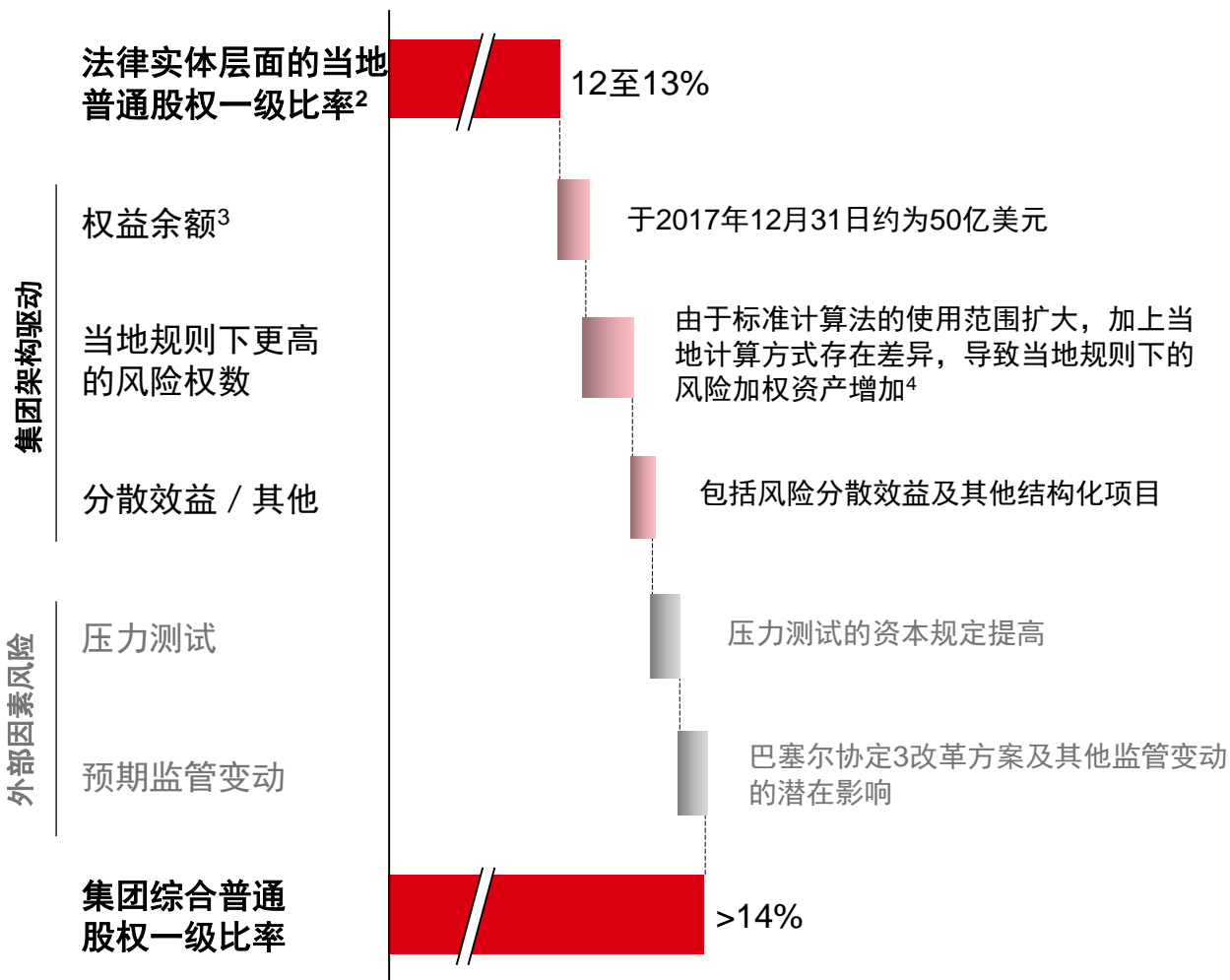
5.9%

>10%

1. 柱状图仅作说明用途，并非按比例绘制  
 2. 利率上升与其他表现改善分开  
 3. 股东权益变动纳入“其他”  
 4. 包括贷款减值及其他信贷风险准备/预期贷款损失正常化、集团其他部分的利润及权益、2017年美国递延税项资产撇减及重大项目  
 5. 须经监管机构批准

# 雄厚的资本基础支持未来业务增长及向股东分派利润

集团资本比率于策略计划期间高于14%<sup>1</sup>



雄厚的资本基础支持增长及回馈股东

支持优先策略的资产增长  
拥有支持环球业务增长所需的资本

保持雄厚的资本实力  
普通股一级比率高于14%  
在全球范围内符合巴塞尔协议3改革方案的规定

于更高的资本基础上实现11%的有形股本回报

维持派息水平，继续回购股份  
适时回购股份（须经监管机构批准）

1. 柱状图仅作说明用途，并非按比例绘制  
2. 代表法律实体当地普通股一级比率的加权平均值  
3. 权益余额是主要营运公司持有、超过汇丰承受风险水平但由于当地限制不能立即释放的权益。将逐步释放或用于支持业务增长  
4. 包括国家的酌情权的运用（包括风险加权资产下限），以及当地监管机构采用巴塞尔协定3的范围

## 总结

- 汇丰是领导同侪的国际银行，业务遍布全球增长最快的市场
- 经过一轮重组，加上利率正常化和经济同步增长的支持，汇丰是时候回复到增长模式
  - 加快集团具有优势的业务增长，提高资本效益，特别是在亚洲的业务，并会充分利用我们的国际网络
  - 在颠覆性科技变革层出不穷的时期，善用集团的规模和实力，致力开发新科技。在2020年前投资150至170亿美元以推动业务增长和科技发展，同时维持经调整收入增长高于支出增长
  - 推动美国业务转亏为盈
  - 精简架构，同时进行投资以提升日后的业务能力
- 集团将重新专注创造价值，在2020年前达致11%以上的有形股本回报，同时维持经调整收入增长高于支出增长
- 我们雄厚的资本实力可支持未来业务增长，也是维持派息水平的基础

