

HSBC Holdings plc 滙豐控股有限公司

2016年策略報告



緊密聯繫客戶 助握無限商機

滙豐的目標是把握市場增長機遇，
推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，
幫助客戶達成夢想，實現抱負。



目錄

提示

列賬貨幣
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
經調整衡量指標來補充IFRS
數字。該等衡量指標以下列
符號標示：



▶ 有關詳細解釋請參閱《2016年報及賬目》第30頁。

除另有說明外，風險加權
資產及資本乃按審慎監管局
實施的資本指引4過渡基準
計算及呈列。

攝影比賽優勝作品

2016年，集團舉辦了一次
攝影比賽，吸引了1,100名
僱員提交了超過6,200份作
品，整體得獎作品在本報告
內展示。封面內頁圖片展現
越南東北地區稻農收割稻穗
的情景，而封底內頁圖片則
展現印尼西爪哇巴登崗湖的
日出景致。

封面圖片

港珠澳大橋是珠江三角洲地區最宏大
的基建項目之一，建成後將可貫通三
大城市，節省交通成本和時間，促進
經濟發展。滙豐為承建大橋的其中一
家公司提供了7億港元的應收賬融資
安排。滙豐在應收賬融資領域獨具專
長，而此項安排是集團在區內提供的
最大規模基建融資項目。

概覽

本《策略報告》已於2017年2月21日獲董事會通過。

集團主席范智廉

策略

財務概覽

環球業務

地區

我們的業務經營方式

風險概覽

薪酬

補充資料

2	摘要
4	集團主席報告
7	集團行政總裁之回顧

10	我們的策略
12	策略行動

14	列賬基準業績
15	經調整業績
17	資產負債及資本
17	實現集團財務目標

18	零售銀行及財富管理
18	工商金融
19	環球銀行及資本市場
19	環球私人銀行
19	企業中心

20	歐洲
20	亞洲
21	中東及北非
21	北美洲
21	拉丁美洲

22	建立長遠業務關係
24	重視人才
25	確保可持續發展
25	稅項

26	管理風險
26	首要及新浮現風險

28	薪酬原則
28	於薪酬架構貫徹滙豐價值觀
29	釐定浮動酬勞資金的方法
29	執行董事的薪酬

30	《2016年策略報告》
30	索取《2016年報及賬目》
30	股東查詢及通訊
32	核數師報告
32	若干界定用語

摘要

滙豐是全球最國際化的銀行及金融服務機構之一。



截至2016年12月31日止年度

列賬基準除稅前利潤
(十億美元)

2016年	7.1
2015年	18.9
2014年	18.7

(2015年：189億美元)

71億美元

經調整除稅前利潤 ◀
(十億美元)

2016年	19.3
2015年	19.5
2014年	21.6

(2015年：195億美元)

193億美元

列賬基準收入
(十億美元)

2016年	48.0
2015年	59.8
2014年	61.2

(2015年：598億美元)

480億美元

於2016年12月31日

列賬基準風險加權資產
(十億美元)

2016年	857
2015年	1,103
2014年	1,220

(2015年：11,030億美元)

8,570億美元

普通股權一級比率
(%)

2016年	13.6
2015年	11.9
2014年	10.9

(2015年：11.9%)

13.6%

資產總值
(十億美元)

2016年	2,375
2015年	2,410
2014年	2,634

(2015年：24,100億美元)

23,750億美元

我們的營運模式包含四大環球業務、一個企業中心及五大營運地區，由11個環球部門提供支援。

年內，我們將可呈報類別由地區改為環球業務，並將若干業務組合及部門撥歸新成立的企業中心旗下。

▶詳情請參閱第19頁。

2016年業績摘要

落實策略

- 繼出售巴西業務後，我們完成25億美元的股份回購。
- 因為出售巴西業務和採取其他管理措施，我們進一步縮減風險加權資產。

- 達標支出的投資至今達40億美元，使我們推算的年度成本節約達37億美元。

- 我們目前預計於2017年底前可達致年度成本節省約60億美元，較原定目標高約10億美元，同時會持續投資於監管計劃及合規範疇，並將在同期投入相同金額(合共約60億美元)以達成目標。

- 我們於若干主要市場和國際產品擴大市場佔有率，其中包括香港及新加坡的貿易融資市場。

財務表現

- 列賬基準除稅前利潤為71億美元，較2015年下跌118億美元，乃因122億美元的重大項目而受到不利影響，當中包括歐洲環球私人銀行業務的商譽減

損32億美元、達標支出31億美元、指定以公允價值列賬之本身債務因信貸息差變動而產生的18億美元不利公允價值變動，以及出售巴西業務的影響。

- 列賬基準收入下跌118億美元至480億美元。貸款減值及其他信貸風險準備減少3億美元，而列賬基準營業支出則增加4,000萬美元。

- 經調整除稅前利潤減少2億美元至193億美元，反映收入下降，以及貸款減值及其他信貸風險準備增加，但抵銷了部分不利影響。2016年，我們的經調整收入增長率與支出增長率之差達致1.2%的正數值。

- 經調整收入下降13億美元或2%，儘管工商與環球銀行及資

本市場業務有更佳表現，但零售銀行及財富管理與環球私人銀行業務的表現卻因市況困難重重而受影響。

- 經調整營業支出下降12億美元或4%，反映我們推行成本節約計劃及嚴控成本。同時，我們仍持續投放資源於監管計劃和合規範疇。

資本

- 年內，我們的資本實力進一步增強。於2016年12月31日，我們的普通股權一級(「CET1」)比率由2015年12月31日的11.9%上升至13.6%，主要由於推行風險加權資產削減計劃，以及我們所持交通銀行股份有限公司(「交通銀行」)股權的監管規定處理方法有所改變。

0.8%

股東權益回報率

1.2%

經調整收入
增長率與支出
增長率之差
▶(請參閱
第17頁)

0.51
美元

2016年每股
普通股股息

零售銀行及財富管理

我們協助全球數以百萬計的客戶管理財務、購置物業、為未來儲蓄及投資。保險及投資管理業務為所有環球業務提供支援，以滿足客戶各種需要。

工商金融

我們透過銀行產品及服務，在54個國家／地區支持約200萬名企業客戶，幫助他們營運及發展業務。這些客戶包括主要聚焦於本土市場的小型企業，以至在全球營運的大型公司。

環球銀行及資本市場

我們向企業、政府及機構提供各種金融服務及產品，全面涵蓋資本融資、顧問及交易銀行服務，可按客戶的特定目標，組合及訂製合適的產品及方案。

環球私人銀行

我們協助資產豐厚人士及其家族增加、管理及保存財富。

經調整除稅前利潤 ◆

53億美元

61億美元

56億美元

3億美元

風險加權資產

1,151億美元

2,759億美元

3,004億美元

153億美元

地區

地區	列賬基準除稅前利潤／(虧損) (十億美元)	經調整除稅前利潤 ◆ (十億美元)	風險加權資產* (十億美元)
歐洲	(6.8)	1.6	298.4
亞洲	13.8	14.2	334.0
中東及北非	1.5	1.6	59.1
北美洲	0.2	1.3	150.7
拉丁美洲	(1.6)	0.6	34.3

* 由於集團內部的市場風險分散效應，風險加權資產並非各個地區數額相加的總和。

集團主席報告

集團已提升生產力、落實科技變革，並持續加強業務操守。我們擁有雄厚的資本，且在多個重要領域擴大市場份額。



集團主席 范智廉

2016年是令人記憶深刻的一年，出乎意料的經濟政治大事接二連三，預示了既有的地緣政治與經濟關係所發生的變化，其影響涵蓋已發展經濟體之間的互動，乃至已發展經濟體與世界其他地區之間的格局。這些轉變所產生的不明朗因素，對投資活動造成短暫影響，並引發金融市場波動。在此環境下，滙豐於2016年的表現大致令人滿意。由於企業和金融市場對上述事件的反應較預期樂觀，集團下半年的經營業績遠超預期，表現亦遠較去年為佳，成績令人鼓舞。

集團的列賬基準除稅前利潤為71億美元，較上年度下降約62%，主要受重大項目影響。此等項目大部分在會計上屬重大，但對資本並無影響。按用以衡量管理層和業務表現的經調整基準計算，除稅前利潤為193億美元，與上年度的195億美元相若，主要是因為上年度的成本節約計劃已見成效，成本得以改善，大幅度抵銷了收入下跌的影響，同時貸款減值準備僅錄得輕微增長。每股盈利為0.07美元，2015年則為0.65美元。

集團的核心資本水平顯著提升，原因包括中國內地聯營公司的監管規定資本處理方式更改、既有資產持續縮減、按照計劃削減若干類別的交易賬項與回報不足的資產，以及透過出售業務(主要是巴西業務)釋出資本。集團因而得以透過股份回購向股東退還25億美元資本，有關舉措已於12月完成。我們今天宣布派發第四次股息0.21美元，達成中期業績報告所述的目標，將本年度的全年派息維持在0.51美元。董事會考慮到集團良好的資本狀況，通過最高達10億美元的額外股份回購計劃，預期有關計劃快將展開。

策略行動果碩纍纍

董事會在回顧2016年的業績表現時，注意到管理層致力重整集團業務，並因應持續低息環境的挑戰，採取了有效的措施，董事會對此表示讚賞。

在集團已經享有市場優勢的貿易及投資通道，我們加大業務發展力度，令市場份額和產品滲透率穩步提升，尤其是與中國對外投資相關的服務。正如歐智華的回顧所述，集團年內獲頒多項業界大獎，地位備受認可。

「集團在佔據市場優勢的貿易及投資通道加大業務發展力度，市場佔有率和產品滲透率穩步提升」

集團為科技和程序革新投入大量資源，不但有助提升成本效益，更可顯著加強查察及防範金融犯罪的能力。此外，我們將於2017年陸續推出多款應用程式，可望大幅提升客戶的電子銀行服務體驗、加強網絡保安，以及提供更切合客戶個人需要的產品。

集團大舉重新部署墨西哥業務後，當地所有業務單位的表現均有明顯改善，儘管仍須繼續努力，但情況令人鼓舞。如此部署，有助集團成功填補由於持續縮減既有組合、削減交易賬項以及於金融犯罪威脅較大的領域減低風險而放棄的絕大部分收入。

此外，由於我們不斷投放資源於環球標準計劃，滙豐今天面對的金融犯罪威脅已經減低。董事會於2017年及日後均會全力履行此方面的工作。

監管事宜

各監管機構原本計劃，在預期取得各方共識的基礎上，於2017年1月份完成巴塞爾協定3的架構，可惜事與願違，令人深感失望。全球金融危機爆發至今已近十年，目前正是最終完成後續監管改革的時候，尤其現時銀行業的資本狀況、管治水平和風險意識無疑更趨穩健，與十年前不可同日而語。最終落實資本架構並作出微調，乃是銀行把握未來資本分配，支持貸款及市場活動的關鍵。當前公共政策著重鼓勵銀行為基礎設施等期限較長的資產提供更多支持，以及擴充歐洲和新興市場的資本市場，故尤其需要就此作出釐清。監管機構與政策制訂者現時應按照承諾，在不廣泛和大幅提高資本要求的原則下，盡快落實資本架構。鑑於美國新一屆政府正重新考慮是否參與國際監管論壇，避免環球監管架構解體，亦是同樣重要。全球監管機構及早就各項懸而未決的問題達成協議，從而使監管規定有較長的穩定期，容讓業界熟習相關的規定並積累經驗，將會是最理想的結果。

作為全球系統重要性銀行之一，滙豐必須制訂必要的解決方案。2016年，我們已在這方面取得更大進展。要完成該方案，須剔除或

減少尚存的限制，以清楚了解集團的核心監管機構在必要時會如何結束集團業務。雖然我們認為出現上述情況的可能性極低，但定出全面的解決架構，乃是滙豐繼續作為全球系統重要性銀行經營所需的支柱。事實上，集團的策略是力求維持國際業務網絡的規模及覆蓋範圍，而於2016年，國際業務網絡再次展現出強大的抗逆力和競爭優勢。

我們配合監管機構完成各項細緻工作，證明集團資本實力雄厚，解決方案有效可行，為股東帶來實質裨益。2016年，我們除了保持派息水平之外，管理層更開展大量工作，使集團得以透過股份回購向股東退還資本，並證明有理由減低滙豐作為全球系統重要性銀行所適用的額外緩衝資本。

英國脫歐公投

自中期業績報告以來，英國仍未遞交正式脫歐通知，而各方亦尚未展開談判，因此局面並無重大變化。但近期首相發表講話，進一步闡明政府立場，我們對此表示歡迎。要就整個經濟體系的各方面進行談判，並處理所需的立法及其他公共政策調整，當中涉及的挑戰之艱巨，現已漸趨明朗。因此，我們相信各界已有廣泛共識，明白由目前狀況發展至最終商定的情況之間，需要一個實施階段，我們對此亦十分贊同。

自公投以來，我們致力為客戶提供意見，解釋英國脫歐對客戶業務造成的影響。我們亦一直回應英國政府的諮詢，提出現行以歐盟為基礎的法律和監管安排中，政府應當重點處理的部分，以保持英國金融市場在支持歐洲貿易及投資方面的關鍵角色。

至於滙豐本身，我們基本具備一切所需的牌照及基礎設施，在英國脫歐後仍能繼續為客戶提供支援，當中主要有賴我們在法國的市場地位。滙豐是法國第六大銀行，而且擁有經營全方位業務的能力。根據現有應變計劃，我們在未來兩年內，可能需要逐步將近千個職位由倫敦遷至巴黎，惟一切須視乎談判進展而定。

董事會人事變動

我們歡迎戴國良於去年9月12日加入董事會。戴國良為董事會帶來銀行實務和高層管治經驗，亦非常熟悉亞洲及中國市場，其實貴資歷源自他多年的銀行專業生涯。他在摩根大通公司美國及亞洲部門任職達25年，隨後在亞太區首屈一指的新加坡星展集團擔任多個高級職位，最終出任副主席兼行政總裁，帶領該集團於區內擴展業務。戴國良獲委任為金融系統風險防護委員會及集團風險管理委員會成員。

於2016年的股東周年大會上，我們將告別在任時間最長的兩位獨立董事，即駱美思(高級獨立董事)及李德麟。駱美思在任期間曾擔任監察委員會、風險管理委員會及提名委員會成員，並且是行為及價值觀委員會的首任主席，負責制訂該委員會的職權範圍及議程。李德麟曾任薪酬委員會及提名委員會成員，其後更出任該兩個委員會的主席。駱美思與李德麟亦共同領導物色集團主席繼任人選的程序。兩位董事在監管和公共政策、商業領導、企業管治及消費者事宜方面的深厚知識，對董事會彌足珍貴。本人謹代表全體股東，感謝他們的貢獻與投入。

主席繼任程序

在邀請股東出席2016年股東周年大會的通函中，本人提及物色集團主席繼任人選的程序經已展開，有關工作預計於2017年內完成，而程序正如如期進行，董事會將於適當時候發表公告。

展望未來

我們最近上調對環球經濟增長的預測，以反映美國財政政策有可能轉變，以及環球經濟可能出現更廣泛的周期性復甦。正如近年大勢所趨，新的經濟增長動力，預料均來自新興經濟體，而滙豐在此等地區已享有相當業務規模。但這個核心境況仍面臨較高風險。我們尤其關注在歐洲各國即將舉行的大選中，民粹主義可能會左右政局，而美國新政府可能採取保護措施，影響環球貿易。當英國和歐盟展開脫歐談判之時，雙方將會面臨不明朗因素，而美元趨強亦會對負債高企的新興經濟體造成衝擊，凡此種種均會對環球經濟構成威脅。

儘管存在上述不利因素，環球經濟已呈現周期性回升跡象。環球採購經理指數已有一段時間處於高位，美國經濟蓬勃發展，加上中國經濟持續增長，並未受到2016年第一季度市場回調的影響。此外，大宗商品價格上漲，反映市場對基礎設施投資增長及產油國就削減原油供應達成協議持樂觀態度。這些因素亦意味各主要經濟體將會出現通貨再膨脹和加息，而滙豐可憑藉其穩健的資產負債結構從中獲益。

「踏入2017年，集團已基本完成重組架構的工作，資本實力雄厚，資產負債穩健」

然而，我們現時上調經濟增長預測，主要是對去年的下調作部分修正，因為去年出現眾多意料之外的政治事件，導致不明朗因素加劇。環球經濟增長預測仍略低於長期趨勢，並主要面對下行風險。

踏入2017年，集團已基本完成重組架構的工作，資本實力雄厚，而且資產負債穩健。由於其他銀行收縮業務，加上我們增強產品競爭力，滙豐在多個重要業務領域持續提升市場份額。我們為提升營運效率而重整集團、落實科技革新，並且加強環球經營操守標準，其中所需的大部分重要投資均已完成。

一如既往，我們非常感激集團23.5萬名同事在落實改革之餘，更努力不懈，務求滿足客戶對我們的期望。本人謹代表董事會感謝全體同事的貢獻與投入。



集團主席

范智廉

2017年2月21日

集團行政總裁之回顧

網絡優勢讓我們具備卓越的能力，協助客戶深入了解並掌握複雜的營商環境，發掘新機遇。



集團行政總裁 歐智華

集團於2016年取得良好進展。在滿布挑戰的市況下，各項策略行動仍能順利推展，在世界各地推行的全面業務模式亦行之有效。集團的列賬基準除稅前利潤反映多個重大項目的影響，這些項目包括撤銷歐洲環球私人銀行業務的所有尚餘商譽、出售巴西業務錄得會計虧損，以及投放資源實現成本節約目標。環球業務表現穩健，使經調整利潤按年計算大致保持不變，讓我們有能力在策略產品領域爭取市場份額，並為未來發展建立平台。我們在2016年的經調整收入增長率與支出增長率之差錄得正數。

業績表現

環球銀行及資本市場業務雖然起步較慢，但現已重拾動力，為集團帶來較2015年高的經調整收入。雖然市場充滿挑戰，但資本市場業務仍表現理想，定息產品的表現尤其出色。交易銀行業務亦錄得收入增長，特別是環球資金管理業務。我們在歐洲的定息產品市場

份額有所提升，在環球債務資本市場及跨境併購範疇取得歷來最高排名。於《歐洲貨幣》雜誌「2016年卓越大獎」中，滙豐獲評為「全球最佳投資銀行」及「全球最佳企業銀行」。

工商金融業務表現不俗，經調整收入在環球貿易放緩下仍取得增長，當中英國及香港業務的表現尤為理想。環球資金管理業務與信貸及貸款業務收入的增幅超越貿易融資收入的減幅。環球貿易及融資業務部繼續在香港及新加坡等主要市場爭取市場份額，使我們維持全球首屈一指貿易融資銀行的地位。

零售銀行及財富管理業務的表現好壞參半。整體經調整收入下降，主要由於財富管理業務的香港客戶交易活動減少所致。與此同時，英國、香港及中國內地的按揭結欠強勁增長，加上英國及香港的往來戶口及儲蓄存款結餘上升，帶動零售銀行業務的收入增加。在2017年及往後的年度，上述款額增長可望支持收入向上攀升。

我們認為現在是撤銷歐洲私人銀行業務餘下商譽的恰當時機。有關商譽主要與原先於1999年購入Safr a Republic Holdings有關。至今環球私人銀行業務的重組工作已大致完成，儘管該業務現時的規模較三年前大幅縮減，但我們正積極部署，讓環球私人銀行業務專注滿足集團企業客戶領導層和擁有者的個人理財需要，銳意爭取業務持續增長。

我們繼續透過成本節約計劃減省經調整營業支出。該等計劃於過去18個月持續發揮成效，讓集團得以節省更多成本。我們目前預計於2017年底前每年節省約60億美元成本，並將在同期投入相同金額(合共約60億美元)以達成目標。上述所節省的成本應可抵銷監管計劃及合規範疇的額外投資有餘。

在落實策略行動方面，我們繼續取得長足的進展，使集團取得更佳回報和爭取國際網絡的最大價值。我們正按計劃於2017年底前完成大部分策略行動(請參閱第12至13頁)，進度與集團的目標相符。減少風險加權資產的目標已完成97%，而成本節約計劃取得成功，意味我們可望超越成本節約目標。

墨西哥業務轉虧為盈的步伐繼續加快。貸款結欠及存款結餘有所改善，加上利率上升和各項業務加強合作，有助墨西哥業務的利潤較2015年大幅攀升。我們亦大幅提升市場份額，特別是消費貸款市場的份額。

我們繼續擴展亞太區的業務，在中國內地首次發行滙豐品牌專屬信用卡，同時推動管理資產、保險新造業務保費及珠江三角洲貸款增長。我們亦進一步鞏固在離岸人民幣債券市場的領導地位，並在中國境外併購服務方面取得自2003年以來最佳的排名。

由於我們在環球標準計劃投放資源，我們受金融犯罪的威脅已大為減低。監察員已提出若干值得關注的問題，而我們亦不斷作出改進，在此方面的決心堅定不移。我們的反洗錢及制裁政策框架將如期在年底前制定，並將在整個集團推行主要合規資訊科技系統。在2017年往後，我們將繼續優化有關系統，確保在日常風險管理工作全面實施改善措施。

普通股權一級比率維持在13.6%的穩健水平，令我們更有實力支持派息、投資業務及應對持續不明朗的監管環境。

為股東創造價值

我們於下半年開始回購25億美元的股份，並於12月完成。集團現時有能力退還更多先前用於支持巴西業務的資本。我們已獲得有關監管機構批准，將於2017年上半年進一步實施最高達10億美元的股份回購，使2016年8月以來回購的股份總值達到35億美元。

在情況許可下，我們會繼續考慮回購更多股份，而且我們有信心能夠憑藉各項業務的長期盈利能力，於可見未來維持現有的年度派息水平。

切合未來的業務

我們一方面透過策略行動改善業務網絡，另一方面亦正致力預測和適應將不斷改變我們營商環境和客戶需求與期望的社會、經濟及科技發展趨勢。

客戶採用日新月異的數碼科技，可說是推動金融服務業改革的最大力量。透過集團的環球網絡，我們可以識別及回應70個國家和地區的數碼科技發展趨勢，從而善用科技，為客戶提供最佳服務。在2015至2020年底，我們會投資21億美元，革新零售銀行及財富管理業務、工商金融業務和環球銀行及資本市場業務的數碼技術，並已推出多種創新服務模式，令銀行服務更快捷、更簡易及更安全。在應用生物識別技術的機構中，滙豐是目前全球最大的金融服務機構，而且我們會繼續在全球各地的網絡應用聲音及指紋識別技術。於2016年，我們改進了英國及香港等多個主要市場的網上及流動理財服務平台，並在全球各地設立創新實驗室，致力研究人工智能、數據管理及提升網絡安全的應用。這些創新實驗室聯同其他金融技術夥伴，將會協助我們運用科技，為客戶研發更稱心滿意的銀行服務。

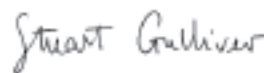
假如數碼科技是人類最大的機遇，阻止氣候變化便是人類最大的挑戰。2015年12月訂立的巴黎協議反映全球各國達成新的共識，一致同意有必要加強應對氣候變化的問題。如今，開發新科技、興建基礎設施和推動傳統工業由高碳過渡至低碳，以及應付適應氣候的

成本，均需要投入大量資金。銀行作為企業家、企業及投資者之間的主要中介，有責任協助引導這種資金流動。我們已與客戶及投資者展開合作，協助他們分配資金和將資金投向更低碳和具備碳復元力的業務。於2016年，我們成立「可持續發展融資組」，負責為各業務部門協調上述工作。「可持續發展融資組」的總部設於倫敦，但在紐約及香港亦具備資源，將會為負責設計及提供創新氣候產品的員工提供支持，協助他們發掘可持續發展融資的新資源。我們亦尋求訂立影響客戶的經營常規，並建立所需的數據、工具及透明度，利用我們對氣候風險的認識以配合市

鏈技術應用於貿易融資的承諾。滙豐已協助研發其中一種信用證的區塊鏈原型，確認以私人分布式分類賬方式，讓各參與方共享資訊的可能性。2017年初，我們與另外六家銀行簽訂諒解備忘錄，務求採用區塊鏈技術幫助歐洲中小企簡化本土及跨境商貿。我們亦設法為不斷增長的服務貿易開發新的融資方式，估計服務貿易到2030年將佔環球貿易額的四分之一。在國際政治環境可能迫使貿易成本不降反升之際，我們將會繼續投放時間及資源為客戶想方設法，務求令貿易融資更相宜、更快捷、更簡易及更安全。

展望未來

地緣政治的發展、貿易壁壘提高及監管環境未見明朗，將會為2017年帶來新挑戰。然而，我們自2011年起推行的改革，令滙豐有能力應對當前全球營商環境的複雜情況。滙豐實力雄厚，抗逆力強，而且在全球各地推行全面業務模式，使我們可以在全球低增長的環境下，發掘出種種增長機遇。全球化似有持續倒退之勢，若然如是，我們即處於有利位置，可以充分把握各地區(尤其在亞洲和歐洲)可能出現的機遇。最重要的是，無論是開拓新市場抑或過渡至低碳經濟，集團的網絡優勢讓我們具備無可比擬的能力，協助客戶應對如此複雜的情勢和克服其挑戰。



集團行政總裁
歐智華
2017年2月21日

「我們自2011年起推行的改革，令滙豐有能力應對當前全球營商環境的複雜情況」

場運作。2016年，以世界領先的滙豐氣候變化研究中心的工作成果為基礎，滙豐環球研究部擴大對環境、社會及企業管治的研究範圍，為客戶提供投資決策所需的資料。滙豐氣候變化研究中心為全球客戶提供領先市場的氣候政策資訊，並於2017年慶祝成立十周年。集團亦正致力擴大非財務資料的披露範圍，以切合股東及其他相關群體的需要。

我們投放資源以適應不斷變遷的貿易環境。滙豐是世界最具規模的貿易融資銀行，在全球最繁忙的多條貿易路線兩端，擁有超過150年營商經驗，完全有能力推動長久以來的貿易融資方式(當中很多甚至可以遠溯至滙豐創辦時期)實現現代化和數碼化。我們正與世界各地大批夥伴攜手合作，努力實踐將區塊

我們的策略

我們已制訂反映集團宗旨並有助發揮集團國際網絡價值的長期策略。

策略

拓展國際網絡

致力促進國際貿易及資金流，服務客戶並支持小企業發展成為大型跨國公司。

投資具本土實力的 財富管理及零售銀行業務

在集團的優先發展市場把握全球社會流動、創富增值和長期人口結構變化帶來的商機。

集團網絡和策略的價值

連接全球增長機遇

集團網絡覆蓋的國家或地區，佔全球生產總值、貿易及資金流逾90%。我們在快速增長的大型經濟體佔據領先地位。

按2030年對商品及服務量的預測數字計，在全球最大的15條貿易走廊中，我們的優先發展市場已覆蓋11條貿易走廊的兩端，並至少覆蓋其餘4條其中一端。這15條貿易走廊有6條位於亞洲，有5條連接兩個不同區域的國家和地區。

以多元而全面的銀行業務模式減低風險及波動

十年除稅前利潤波幅為0.9倍，表現優於同業。

按經調整基準計算，交易銀行產品收入達147億美元，領先業界。逾45%的客戶收入來自涉及國際業務的企業及個人客戶。

業務協同效應為105億美元，佔列賬基準收入的22%，反映集團各環球業務相互提供的產品及服務。

雄厚的資本及資金基礎

為符合2010年底以來的各項新訂監管規定，股東權益有所增加，使普通股權一級比率達到13.6%。

四大環球業務相互關聯，不但保持緊密的商業聯繫，亦分攤資產負債和流動資金。

穩定的股東回報

股息領先業界—2011至2016年已宣派約550億美元股息，並完成約25億美元股份回購。

集團的策略優勢令我們能夠把握多個長遠趨勢。

環球聯繫日益緊密，國際貿易、資金和數據流動日益頻繁，成為推動國內生產總值增長的關鍵因素。

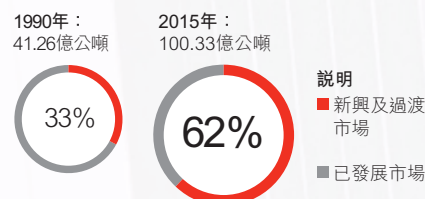
企業對顧客(B2C)跨境電子商務交易額 (萬億美元)



資料來源：McKinsey Global Institute，「數碼全球化：全球流動新紀元」(2016年)

經濟重心逐漸移向亞洲和中東，預計到2050年，相關經濟體的國內生產總值將是現時的三倍。

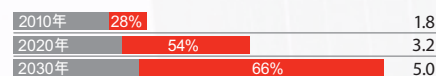
貨運量(按卸貨重量計算)



資料來源：聯合國貿易和發展會議

預計到2030年之前，中產階級佔世界人口的比例將由三分之一增長至三分之二，而60歲以上人口預計將在2050年之前增長逾倍。

中產階級人口規模 (十億)



說明
 ■ 亞洲
 ■ 世界其他地區

資料來源：經合組織發展中心，「發展中國家的新興中產階級」(2010年)

客戶示例

ATN International (「ATNI」)：
美國，電訊及再生能源

業務組合遍布美國及世界各地。ATNI在印度進行再生能源投資時開始借助滙豐的跨國業務能力。2016年，我們為ATNI提供託管服務，並就融資結構為其新加坡及印度附屬公司提供意見。我們為ATNI提供貿易、資金管理、外匯及其他服務。

Mubea：
德國，汽車

業務覆蓋歐洲、亞洲及美洲20個國家和地區的汽車零部件製造商。滙豐與Mubea的業務關係已拓展至為其美國和墨西哥附屬公司服務，並提供統籌國際現金及流動資金的管理服務。

Tangle Teezer：
英國，消費品

這家英國髮梳製造商於2008年推出第一款產品，至今已在超過70個市場售賣一系列產品。滙豐自2009年起運用集團在世界各地的專業知識和業務能力，輔助該公司拓展跨國業務。2016年，我們協助該公司開拓美國、中國內地及香港市場。

Grupo Aeroportuario (「GACM」)：
墨西哥，基建

負責墨西哥城新國際機場的建設、管理和營運。2016年，我們為GACM提供融資顧問及協調服務，其中包括發行10億美元的30年期綠色債券。該債券為拉丁美洲規模最大的綠色債券，亦是首項獲穆迪綠色債券評級的新興市場綠色債券。

策略行動

2015年6月投資者簡報會上宣布的策略行動進展良好。

發揮集團國際網絡的價值

2015年6月，我們宣布採取一系列策略行動，以發揮集團競爭優勢，應對不斷轉變的環境。

該等行動著重提升我們的資源運用效率，同時按照我們的策略進行投資，以促進業務增長。每項行動均已訂立須於2017年底前達成之目標。對頁的列表概述我們於2016年就此取得的進展，詳情載於下文。

調整規模及精簡業務

我們在調整規模及精簡業務方面取得重大進展。2016年，我們採取管理措施，將環球銀行及資本市場和既有信貸業務的風險加權資產削減460億美元，並完成出售美國消費及按揭貸款縮減組合總值101億美元的資產。

作為優化業務網絡的行動之一，我們於2016年7月1日完成出售巴西滙豐銀行。我們將透過HSBC Brasil S.A. — Banco de Investimento繼續服務巴西大型企業，滿足他們的國際和跨境業務需要。

在北美自由貿易區，我們在墨西哥的經調整收入較2015年增長18%，有賴零售銀行及財富管理業務旗下各主要貸款產品的市場佔有率錄得增長，以及批出的個人貸款較2015年倍增。在美國，我們繼續為客戶提供國際服務，環球銀行及資本市場與零售銀行及財富管理業務的經調整收入較2015年有所提升。來自美國客戶旗下國際附屬公司的收入較2015年上升11%。

我們的成本節約計劃進展良好，可望超越2017年底的預期支出目標。透過一次過投資(達標支出)

60億美元，我們預期可節省合共60億美元的成本。額外節省的成本將會撥付監管計劃及合規範疇所增加的支出。於2016年，按經調整基準計算的營業支出較2015年下降4%，此乃歸功於我們的流程效率上升。例如，我們為前線客戶推出全新的電子服務門戶，以便在涵蓋逾70%工商金融企業客戶的26個市場推行標準化和快速的開戶流程，同時我們以人手處理付款的數量亦減少80%。

重新部署資本以推動業務增長

國際網絡是我們業務的核心所在。我們正集中精力，把握各種產品、各地域市場及供應鏈內的客戶需要，致力推動業務增長。於2016年，儘管宏觀經濟環境欠佳，交易銀行產品的收入仍上升2%。我們的環球資金管理業務錄得收入增長。於2016年，我們獲《歐洲貨幣》雜誌評選為「最佳企業銀行」，並獲《貿易融資》雜誌評選為「全球最佳供應鏈融資銀行」。

我們繼續投資於亞洲市場以促進增長。於12月，我們在中國內地推出具備全方位數碼功能的滙豐自家品牌信用卡。零售銀行及財富管理業務在中國珠江三角洲地區的新客戶數量較2015年增長51%，按揭貸款規模亦錄得逾51%的升幅。來自東盟工商金融客戶旗下國際附屬公司的收入錄得增長。在新加坡，我們的創

新實驗室正為企業開發雲端財資服務，並正探討區塊鏈技術以支持有證貿易交易。

我們繼續獲認可為提供國際人民幣產品及服務的主要銀行。2016年初當局放寬參與市場的規限後，我們成為推動海外機構投資者進入中國內地銀行同業債券市場的首家銀行。另外，我們亦於年內率先獲委任為美國及泰國這兩個人民幣合格境外機構投資者(「RQFII」)新興活躍市場的託管銀行。

最後，我們亦繼續改善各項保障客戶及整個金融體系的措施，以防範金融犯罪。於2016年內推行的措施包括進一步革新系統，以及為僱員提供更多培訓，詳情請前往www.hsbc.com/financial-crime-risk，瀏覽有關金融犯罪風險管理的介紹。

2016年獲得的部分獎項和嘉許

《歐洲貨幣》雜誌2016年卓越大獎

最佳企業銀行

最佳投資銀行

《歐洲貨幣》雜誌2016年資金管理服務調查

全球最佳資金管理機構
(非金融機構服務)

所有交易全球排名第一
(金融機構服務)

《貿易融資》雜誌2016年大獎

全球最佳供應鏈融資銀行

《亞洲貨幣》雜誌2016年離岸人民幣服務調查

最佳整體離岸人民幣產品/服務

策略行動的進展

調整規模及精簡集團架構				
策略行動	至2017年底的目標	進展	關鍵表現指標	進度
減少集團風險加權資產約2,900億美元	<ul style="list-style-type: none"> 集團風險加權資產減少2,900億美元 環球銀行及資本市場業務恢復集團的目標盈利能力；佔集團風險加權資產三分之一以下 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年進一步削減1,432億美元，其中環球銀行及資本市場業務的減幅尤其顯著 環球銀行及資本市場業務的風險加權資產為3,004億美元，佔集團風險加權資產總值之37% 	<ul style="list-style-type: none"> 採取管理措施減少風險加權資產：約2,670億美元（按固定匯率基準計算，約為2015至2017年目標的97%） 	◆
優化環球網絡	<ul style="list-style-type: none"> 縮減業務覆蓋範圍 	<ul style="list-style-type: none"> 於2016年7月1日完成出售巴西業務；維持在巴西的業務覆蓋，以滿足大型企業客戶的國際業務需要 	<ul style="list-style-type: none"> 於2016年底業務覆蓋70個國家和地區（較2014年底的73個國家和地區為少） 	◆
重建在北美自由貿易區的盈利能力	<ul style="list-style-type: none"> 美國除稅前利潤約20億美元 墨西哥除稅前利潤約6億美元 	<ul style="list-style-type: none"> 在美國綜合資本分析及檢討中，美國資本計劃（包括於2017年向滙豐控股有限公司派發股息）成功取得不反對意見 零售銀行及財富管理業務的主要貸款產品在墨西哥的市場佔有率全面上升 	<ul style="list-style-type: none"> 美國（不包括消費及按揭貸款縮減組合）經調整除稅前利潤：4億美元（較2015年下降22%） 墨西哥的經調整除稅前利潤：3億美元（較2015年上升354%） 	<p>—</p> <p>◆¹</p>
在英國設立分隔運作的銀行	<ul style="list-style-type: none"> 於2018年前完成 	<ul style="list-style-type: none"> 已委任英國滙豐的主席及行政總裁；正在委聘其他高層人員 正在調遷關鍵職位，伯明翰總辦事處已填補約35%的職位 	<ul style="list-style-type: none"> 如期推展 	◆
實現45至50億美元的成本節約	<ul style="list-style-type: none"> 2017年底的預期營業支出水平與2014年相若 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年實現成本節約22億美元 與2015年相比，2016年收入增長率與支出增長率之差為正數 2016年等同全職僱員的數目減少約900人 	<ul style="list-style-type: none"> 經調整成本（不包括巴西）較2015年減少4% 	◆
重新部署資本及投資				
透過國際網絡推動高於國內生產總值的增長	<ul style="list-style-type: none"> 國際網絡的收入增長高於國內生產總值的增幅 	<ul style="list-style-type: none"> 環球資金管理業務收入較2015年上升6%，乃由存款增長及美國加息帶動 環球貿易及融資業務收入較2015年下跌7%，反映市況轉弱 	<ul style="list-style-type: none"> 交易銀行業務收入：147億美元（較2015年上升2%） 收入協同效應：105億美元（較2015年下跌5%） 	—
投資於亞洲—優先及加快	<ul style="list-style-type: none"> 提升市場佔有率 亞洲的管理資產每年增長約10% 	<ul style="list-style-type: none"> 在《歐洲貨幣》雜誌2016年卓越大獎中獲評選為「亞洲最佳投資銀行」及「亞洲最佳融資銀行」 為廣東省的中小企推出電子銀行平台（滙豐財資網），以提升與香港之間的付款服務速度 把握中國「一帶一路」倡議的商機，包括聯繫中國與馬來西亞和埃及的能源交易 	<ul style="list-style-type: none"> 廣東地區貸款：47億美元（較2015年增加16%） 東盟經調整收入：31億美元（較2015年下跌2%） 由投資管理業務管理而分配至亞洲的資產：1,430億美元（較2015年增加11%） 在亞洲制訂保險產品的新增保單年度保費：23億美元（較2015年增加13%） 	◆
透過人民幣國際化推動業務增長	<ul style="list-style-type: none"> 20至25億美元收入 	<ul style="list-style-type: none"> 佔人民幣合格境外機構投資者（「RQFII」）託管人市場份額52%（證券服務）；在所有活躍RQFII市場的佔有率均高踞首位 擔任中國財政部在英國發行人民幣30億元債券（首次在中國境外發行的主權人民幣債券）的聯席牽頭經辦人 	<ul style="list-style-type: none"> 人民幣國際化帶來的收入（來自部分或全部以人民幣計值的離岸業務，以及中國內地若干特定產品）：12.5億美元（較2015年減少25%） 	—
環球標準—防範金融犯罪 ³	<ul style="list-style-type: none"> 已全面推行 	<ul style="list-style-type: none"> 繼續推行有效而持久的反洗錢及制裁合規計劃，包括設立全新的金融犯罪風險管理部門和改善科技及系統，以管理金融犯罪風險 	<ul style="list-style-type: none"> 2017年底前：制訂反洗錢及制裁政策架構；為整個集團引入合規相關的重要資訊科技系統，包括客戶盡職審查、交易監察及制裁篩查 2017年後：以有效而可持續的方式在日常金融犯罪風險管理運作中全面採納政策架構及相關運作程序；繼續微調資訊科技系統 	◆ ²

¹ 進展良好，可望達成除稅前利潤目標（按當地貨幣基準計算）；美元目標採用2014年的平均匯率設定。

² 與關鍵表現指標所述相符。

³ 有關監察員和美國延後起訴協議以及相關協議和同意令的詳情，請分別參閱第82及66頁。

財務概覽

列賬基準業績

右表列示我們於截至2016年、2015年及2014年12月31日止最近三個年度的列賬基準業績。

列賬基準除稅前利潤

列賬基準除稅前利潤為71億美元，較2015年減少118億美元或62%，主要源於重大項目的不利變動淨額，以及貨幣換算的不利影響所致，詳情載於第30頁。若不計及重大項目及貨幣換算的影響，除稅前利潤減少2億美元。

列賬基準收入

列賬基準收入為480億美元，較2015年減少118億美元或20%，部分原因是重大項目錄得不利變動淨額76億美元。重大項目包括：

- 信貸息差變動引致集團本身指定以公允值列賬的債務錄得不利公允值變動18億美元，而2015年則為有利變動10億美元；
- 向Banco Bradesco S.A.出售巴西業務導致收入減少36億美元，當中包括確認這項交易產生的會計虧損17億美元；及
- 於2015年出售興業銀行股份有限公司（「興業銀行」）部分股權所得的14億美元利潤不復再現；部分影響被以下項目抵銷：
- 於2016年第二季出售滙豐在Visa Europe的會籍權益獲得6億美元利潤，以及在2016年第四季出售滙豐於Visa US的會籍權益獲得1億美元利潤。

此外，兩段期間的貨幣換算差額產生不利影響30億美元。

上述因素導致各項環球業務及企業中心的列賬基準收入下降。若

列賬基準業績	2016年 百萬美元	2015年 百萬美元	2014年 百萬美元
淨利息收益	29,813	32,531	34,705
費用收益淨額	12,777	14,705	15,957
交易收益淨額	9,452	8,723	6,760
其他收益	(4,076)	3,841	3,826
未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額（「收入」）	47,966	59,800	61,248
貸款減值及其他信貸風險準備	(3,400)	(3,721)	(3,851)
營業收益淨額	44,566	56,079	57,397
營業支出總額	(39,808)	(39,768)	(41,249)
營業利潤	4,758	16,311	16,148
應佔聯營及合資公司利潤	2,354	2,556	2,532
除稅前利潤	7,112	18,867	18,680

不計及重大項目和兩段期間貨幣換算差額的不利影響，收入減少13億美元或2%。

列賬基準之貸款減值及其他信貸風險準備

列賬基準之貸款減值及其他信貸風險準備為34億美元，較2015年減少了3億美元，乃由於零售銀行及財富管理業務和工商金融業務的減幅抵銷了環球銀行及資本市場業務的增幅有餘。減幅包括兩段期間貨幣換算差額的有利影響2億美元，以及已出售的巴西業務產生的貸款減值及其他信貸風險準備影響7億美元，而2015年則為9億美元。

列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為398億美元，較2015年增加4,000萬美元或0.1%，當中包括兩段期間貨幣換算差額的有利影響21億美元，以及重大項目增加33億美元，包括：

- 歐洲環球私人銀行業務的商譽撤銷32億美元；及

— 達標支出31億美元，2015年則為9億美元；部分增幅被以下項目抵銷：

- 與法律事宜有關的和解開支及準備減少10億美元。

此外，列賬基準業績包括巴西業務產生的營業支出11億美元，2015年則為25億美元。

若不計及重大項目及兩段期間貨幣換算差額的不利影響，營業支出減少12億美元。集團所有環球業務的營業支出均有所減少，反映成本節約計劃取得成效。

來自聯營公司之列賬基準收益

來自聯營及合資公司之列賬基準收益為24億美元，下跌2億美元。

於2017年2月21日，董事會宣布派發第四次股息每股普通股0.21美元。

經調整業績

集團之列賬基準業績乃根據IFRS編製，詳情載於第194頁的財務報表。我們亦呈列經調整的業績數字，使對內及對外匯報資料的方式保持一致、識別及量化管理層相信屬重大的項目，並反映管理層如何評估按期計算的業績表現。經調整的業績數字將以此符號標示：◆

為計算經調整業績，我們已就下列項目作出調整：

- 貨幣換算差額的按年影響；及
- 重大項目之影響(此等項目扭曲按年比較數字。為深入了解業務基本趨勢，已在經調整業績中撇除)。

◆列賬基準業績與經調整業績的對賬(包括一系列重大項目)載於第47頁。

經調整業績 ◆

右表列示我們於2016及2015年之經調整業績，詳情將於下頁說明。

經調整業績 ◆	2016年 百萬美元	2015年 百萬美元
未扣除貸款減值及其他信貸風險準備之營業收益淨額(收入)	50,153	51,419
貸款減值及其他信貸風險準備	(2,652)	(2,604)
營業支出總額	(30,556)	(31,730)
營業利潤	16,945	17,085
應佔聯營及合資公司利潤	2,355	2,443
除稅前利潤	19,300	19,528

經調整除稅前利潤 ◆

按經調整基準計算，除稅前利潤為193億美元，較2015年減少2億美元或1.2%，主要反映收入降低、貸款減值及其他信貸風險準備上升以及應佔聯營公司利潤減少。但部分不利影響被營業支出下降所抵銷。

經調整除稅前利潤與2015年比較的變動 ◆

	2016年 (百萬美元)	不利	有利	(%)
收入	50,153	(1,266)		(2)
貸款減值及其他信貸風險準備	(2,652)	(48)		(2)
營業支出	(30,556)		1,174	4
應佔聯營及合資公司利潤	2,355	(88)		(4)
除稅前利潤	19,300	(228)		(1)

經調整業績(續)

經調整收入與2015年比較的變動

	2016年 百萬美元	2015年 百萬美元	變動 百萬美元	%
零售銀行及財富管理	18,925	19,242	(317)	(2)
工商金融	12,887	12,753	134	1
環球銀行及資本市場	14,919	14,566	353	2
環球私人銀行	1,757	1,965	(208)	(11)
企業中心	1,665	2,893	(1,228)	(42)
總計	50,153	51,419	(1,266)	(2)

經調整收入

經調整收入為502億美元，較上年度下跌13億美元或2%。此減幅反映下列因素：

- 零售銀行及財富管理業務方面，收入下跌(減少3億美元)，主要由於財富管理業務收益下降。減幅源自投資產品分銷收益下跌(主要在上半年；2015年則表現強勁)，以及制訂保險產品業務的不利市況影響。相比之下，儲蓄及存款收入有所增加，乃由於香港、英國和墨西哥的結餘上升，以及香港及拉丁美洲的息差擴闊。
- 環球私人銀行業務方面，因業務持續進行重新定位，令經紀及交易業務縮減，加上市場氣氛逆轉以及市況欠佳，導致收入下降(減少2億美元)。
- 企業中心的收入下跌(減少12億美元)，部分原因是美國消費及按揭貸款縮減組合的收入因持續縮減和出售組合而下跌(減少5億美元)。中央財資的收入同告下跌，此乃由於與集團長期債務有關的經濟對沖錄得更大的不利公允價值變動(2億美元)，以及集團債務的利息支出增加(2億美元)。

但上述部分減幅被以下增幅抵銷：

- 環球銀行及資本市場業務方面，即使信貸及資金業務的估值調整錄得不利變動3億美元，收入仍告上升(增加4億美元)。利率及信貸交易業務的收入增加，反映我們在歐洲的市場佔有率有所增長。此外，環球資金管理業務收入亦因款額增長和息差擴闊而有所增加。相對而言，股票業務收入則由於歐洲和亞洲的交易量減少而

下降。

- 工商金融業務的收入上升(增加1億美元)，其中環球資金管理業務的增幅尤為明顯，反映香港的款額增長以及息差擴闊。信貸及貸款業務的收入亦因英國的貸款增加而上升。

有關各項環球業務的業績表現，詳情請參閱第18頁。

經調整貸款減值及其他信貸風險準備

經調整貸款減值及其他信貸風險準備為27億美元，較2015年增加4,800萬美元，反映石油和天然氣與金屬和採礦行業的少數個別評估貸款減值及其他信貸風險準備(尤其是2016年上半年美國的相關準備)推高環球銀行及資本市場業務的相關準備。零售銀行及財富管理業務的貸款減值及其他信貸風險準備亦有所增加，尤其在墨西哥。但上述增幅大致被工商金融業務的貸款減值及其他信貸風險準備減幅所抵銷。

經調整營業支出

經調整營業支出為306億美元，較2015年減少12億美元或4%。這主要反映我們於2016年實現成本節約22億美元。根據走勢推算，我們自成本節約計劃實施以來實現推算的成

本節省大約37億美元。營業支出的減幅亦包括英國銀行徵費減少5億美元。有關減幅部分因通脹影響和我們持續投資於監管計劃及合規範疇而被抵銷。

銀行營運成本較2015年減少3億美元至269億美元，而銀行改革成本則減少4億美元至27億美元。其中監管計劃及合規範疇的開支總額(包括銀行營運成本及銀行改革成本)達到30億美元，較2015年增加4億美元或14%，反映我們持續推行環球標準計劃，以加強金融犯罪風險的監控措施及防範能力，和履行集團對外界的承諾。

2016年第四季，我們的經調整營業支出較第三季有所增加，反映少數特定項目的影響，當中包括軟件的撇銷額。

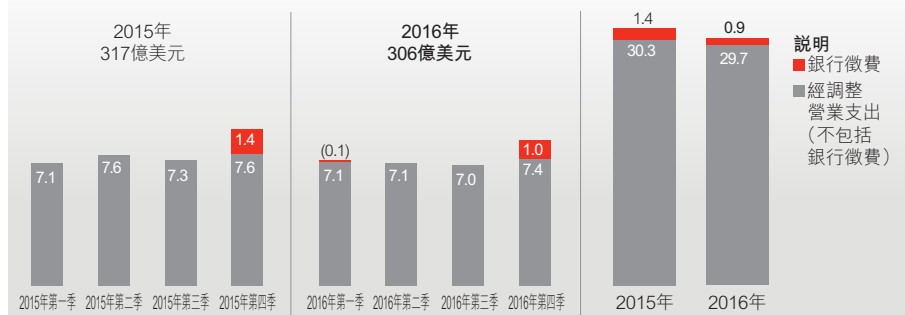
於2016年12月31日，列為等同全職僱員的職員人數為235,175人，較2015年12月31日減少20,028人，當中包括出售巴西業務後減少的19,145人。若不包括出售巴西業務的影響，等同全職僱員減少883人，原因是在環球業務及環球部門減少的等同全職僱員17,855人，部分被集團投入資源聘用的環球標準計劃相關等同全職僱員5,694人、達標支出相關等同全職僱員8,073人及推動業務增長相關投資所抵銷。

有關銀行營運成本及銀行改革成本的分類，詳情請參閱第38頁。

經調整之來自聯營及合資公司收益

經調整之來自聯營及合資公司收益為24億美元，較2015年下跌1億美元。

經調整營業支出



資產負債及資本

資產負債實力

列賬基準之資產總值為2.4萬億美元，與2015年12月31日比較，按列賬基準計算減少1%，按固定匯率基準計算則增加5%。目標資產增長有部分被既有組合的減幅及完成出售巴西業務予Banco Bradesco S.A.的影響所抵銷，但資產負債狀況維持強勁。年內滙豐控股有限公司（「滙豐控股」）發行超過300億美元優先債務，使集團加強整體的吸收虧損能力，以符合預期的監管規定。

可供分派儲備

於2016年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為420億美元，於2015年12月31日則為470億美元。減幅是由於集團回購股份（25億美元）及派付股息（110億美元），抵銷了70億美元利潤有餘。

資本實力

我們管理集團資本的目標，是務求超越當前監管規定的資本水平，並有足夠實力應對日後預期的資本需求。我們採用資本比率來監察集團的資本狀況。資本比率是用來衡量資本相對於所承擔風險（按監管規定評估）之比率。我們採用風險加權資產量化此等風險與業務的關係。

於2016年12月31日，集團的普通股權一級比率為13.6%，較2015年12月31日的11.9%有所上升。

有關此等風險的詳情載於第127頁。

實現集團財務目標

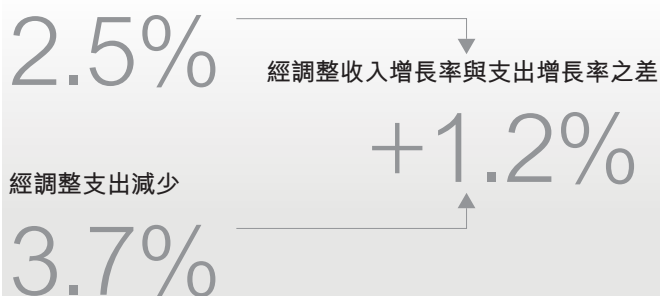
股東權益回報率 (%)

2016年	0.8
2015年	7.2
2014年	7.3

股東權益回報率

集團的中期目標為達致10%以上的股東權益回報率。於2016年，我們達致0.8%的股東權益回報率，而2015年則為7.2%。於2016年，重大項目（包括歐洲環球私人銀行業務的商譽撇銷、達標支出，以及信貸息差變動引致集團本身指定以公允值列賬的債務之不利公允值變動）對我們的列賬基準股東權益回報率產生重大影響。加上英國銀行徵費，重大項目令集團達致的回報減少6.9%。

經調整收入減少



經調整收入增長率與支出增長率之差

收入增長率與支出增長率之差，乃計量收入與支出變動率之間的差額。當收入的年度百分比變動數字高於（或減幅少於）相應的支出比率時，收入增長率與支出增長率之差即為正數。

我們採用經調整收入和支出來計算經調整收入增長率與支出增長率之差，目標是維持該數字為正數。

於2016年，經調整收入下跌2.5%，而經調整營業支出則減少3.7%。因此，經調整收入增長率與支出增長率之差為正數的1.2%。

就有關年度宣派股息總額 (十億美元)

2016年	10.1
2015年	10.0
2014年	9.6

股息

在目前的不明朗環境下，我們計劃於可預見的未來按目前水平每年就相關年度維持派息。要在未來增派股息，將視乎集團整體的盈利能力、日後能否進一步釋放效益較低的已投資資本，以及能否適時達致監管規定資本水平。我們於2015年6月投資者簡報會上提出的要點，正是應對上述問題的行動。

環球業務

我們透過環球業務管理全球產品和服務。

評述乃基於經調整數字作出，經調整數字為集團環球業務的公認會計原則衡量指標。

▶ 比較期間已經重列，以反映第44頁所述可呈報類別的變動。

零售銀行及財富管理

零售銀行及財富管理業務透過零售銀行、財富管理、投資管理及保險四個主要業務範疇，為全球近3,600萬名客戶提供服務。

零售銀行及財富管理業務透過滙豐卓越理財及運籌理財服務個人客戶，兩項服務以中上階層及新興富裕階層為目標客戶，這些個人客戶重視國際聯繫，而滙豐的全球網絡和服務規模正好配合其需求。對於需要較簡單日常銀行服務的客戶，零售銀行及財富管理業務亦因地制宜，提供全面的銀行產品和服務。

零售銀行業務收入增加，但財富管理業務面對嚴峻市況

- 經調整除稅前利潤較2015年減少4億美元或6%至53億美元，此乃由於財富管理業務的收入減少，加上貸款減值及其他信貸風險準備增加所致。另一方面，營業支出減少，反映我們繼續致力控制成本的成效。
- 經調整收入減少3億美元或2%至189億美元，此乃由於零售銀行業務收

入的增幅被財富管理業務的跌幅抵銷有餘。財富管理業務收入下跌(減少5億美元)是市場氣氛轉弱，令互惠基金和零售證券的交易量下跌，導致投資產品分銷收入減少所致(2015年上半年則表現強勁)。此外，儘管新業務價值抵銷部分跌幅，但制訂保險產品業務收入有所下跌，反映不利市場影響(下跌3.45億美元)。然而，零售銀行業務收入增加2億美元或1%，原因是往來戶口及儲蓄戶口的收入因結餘增加而有所上升(上升4億美元)，增幅於香港和英國尤其顯著。集團亦受惠於香港和墨西哥的存款息差擴闊。相反，儘管貸款結欠增加90億美元或3%(增幅於香港、英國和墨西哥尤其顯著)，但個人貸款業務收入仍然報跌(下跌2億美元)，主要是息差受壓所致(英國尤甚)。

- 貸款減值及其他信貸風險準備增加1億美元，墨西哥的增幅尤為顯著，反映無抵押貸款結欠增長。
- 營業支出減少1%，原因是通脹和投資的影響被改革和其他成本節約措

施的成效抵銷有餘。

主要事件：

- 零售銀行業務收入上升1%，其中往來戶口及儲蓄戶口的收入增幅被信用卡及按揭業務收入的降幅部分抵銷，反映息差受壓(主要源自英國)。
- 英國的按揭結欠受惠於集團業務擴展至按揭中介市場而錄得增長。2016年內，我們增加了12個經紀，帶來的業務佔2016年新造按揭的7%。

除稅前利潤(十億美元)

■ 2016年 ■ 2015年 ■ 2014年



經調整除稅前利潤變動

-6%

工商金融

工商金融業務在54個國家和地區為約200萬名客戶提供服務。我們的客戶涵蓋專注發展本土市場的小型企業以至業務遍及全球的大型企業。

我們為客戶提供專門設計的金融產品及服務，協助他們提升營運效率和實現增長。

我們的服務包括提供營運資金、有期貨款、付款服務和國際貿易融資及其他服務，以及併購方面的專業知識與獲取金融市場資源的途徑。

在挑戰重重的環境中增加收入

- 經調整除稅前利潤達61億美元，較2015年增加12%，原因是貸款減值及其他信貸風險準備下降以及收入於困難的環球貿易環境下實現增長。
- 經調整收入增加1億元或1%，當中包括環球資金管理業務的收入增

額2億美元，此增長乃受香港的款額增加及息差擴闊帶動。此外，信貸及貸款業務的收入亦告增加(上升1億美元)，反映英國的貸款持續增長。但環球貿易及融資業務的收入減少，抵銷了上述部分增幅。

- 貸款減值及其他信貸風險準備減少4億美元，原因是2016年的個別評估貸款減值及其他信貸風險準備減少，以及綜合評估準備錄得撥回淨額(主要涉及於2015年第四季提撥的準備)，當中以石油和天然氣行業為主。
- 營業支出較2015年減少，原因是通脹的影響被持續嚴控成本和推行改革計劃的成果抵銷有餘。成本下降有助收入增長率與支出增長率之差達致正2.1%。
- 採取管理措施令風險加權資產於2016年進一步減少230億美元，自2015年投資者簡報會以來累計減幅達到460億美元，較所訂目標高180億美元。

主要事件：

- 即使環球貿易量下跌，我們仍在主要市場提升市場佔有率，包括香港和新加坡的貿易融資市場及英國的應收賬融資市場。
- 滙豐榮獲《貿易與福費廷評論》雜誌評選為「2016年全球最佳貿易銀行」，並在《歐洲貨幣》雜誌2016年大獎中奪得「全球最佳資金管理機構(非金融機構服務)」的殊榮。

除稅前利潤(十億美元)

■ 2016年 ■ 2015年 ■ 2014年



經調整除稅前利潤變動

+12%

環球銀行及資本市場

環球銀行及資本市場業務在超過50個國家和地區服務約4,100名客戶，為全球主要政府、企業及機構客戶提供支援。我們的產品專家持續提供一應俱全的交易銀行、融資、顧問、資本市場和風險管理服務。

資本市場業務在市況艱難下仍實現收入增長

- 經調整除稅前利潤為56億美元，較2015年上升6,300萬美元，原因是收入錄得增長及營業支出有所下降，反映透過改革節約成本，但貸款減值及其他信貸風險準備增加，抵銷了部分成本節約。
- 儘管信貸及資金估值調整錄得不利變動(主要與結構負債的本身信貸息差變動有關，影響淨減額為2.97億美元，而2015年則錄得有利變動)，經調整收入仍上升3.53億美元或2%至149

億美元。若不計及上述變動，收入上升6.5億美元或5%，升幅主要來自利率及信貸交易業務，因為該等業務於歐洲的市場份額有所提升。環球資金管理業務方面，平均款額增加及息差擴闊帶動收入上升。但另一方面，股票交易業務收入減少，反映歐洲及亞洲的交易量萎縮。

- 貸款減值及其他信貸風險準備增加4億美元，增幅主要源自少量石油和天然氣以及金屬和礦業的個別評估貸款，當中以美國業務在2016年上半年的增幅尤為顯著。
- 營業支出減少9,300萬美元，反映與表現掛鈎的酬勞減少、嚴控成本、效率提升(包括優化科技支援)和等同全職僱員減少。此等減幅抵銷了集團的業務投資有餘。

主要事件：

- 2016年內，我們持續致力縮減風險加權資產，並達致80億美元的減幅，當中包括採取管理措施減少的風險加權資產390億美元，但業務增長抵銷了部分減幅。
- 「全球最佳投資銀行」-《歐洲貨幣》雜誌「2016年卓越大獎」

除稅前利潤(十億美元)

■ 2016年 ■ 2015年 ■ 2014年



經調整除稅前利潤變動

+1%

環球私人銀行

環球私人銀行業務在集團的優先發展市場設有13個交易記賬中心，為資產豐厚的人士及家族(包括需要國際銀行服務的客戶)提供服務。

我們的產品和服務包括：投資管理(當中包括顧問、全權代理投資及經紀服務)、旨在保障及傳承財富的私人滙財策劃(當中包括信託及遺產規劃)，以及全面的私人銀行服務。

收入減少反映業務重新定位及市況欠佳

- 經調整除稅前利潤為3億美元，減少1億美元，乃收入減少所致，但成本的減幅抵銷了收入的部分跌幅。

經調整收入為18億美元，減少2億美元或11%，乃歐洲及亞洲經紀和交易業務萎縮所致，反映客戶重新定位的持續影響，以及年內市場氣氛和市況欠佳。

- 營業支出減少1億美元，主要原因是等同全職僱員數目減少和成本節約措施的成果。

主要事件：

- 新增資金淨額為負170億美元，反映業務重新定位；然而，集團業務發展的主要目標市場錄得新增資金淨額正數值，增幅在英國、海峽群島及香港尤其顯著。

歐洲業務確認商譽減損32億美元，但此項商譽減損並未在經調整業績中反映(有關詳情請參閱第238頁附註20)。

除稅前利潤(十億美元)

■ 2016年 ■ 2015年 ■ 2014年



經調整除稅前利潤變動

-25%

企業中心

為了更明確反映集團管理業務的方式，我們於2016年成立了企業中心。企業中心的項目涵蓋中央財資(包括資產負債管理業務)、既有業務、於聯營及合資公司之權益、支援集團業務的統籌管理成本，以及英國銀行徵費。

持續出售既有組合及中央財資導致收入減少，但成本下降抵銷了部分減幅

- 經調整除稅前利潤為20億美元，減少5億美元或19%，原因是收入減少及來自聯營公司收益下跌，但營業支出下降(尤其是與英國銀行徵費有關的支出減少)，抵銷了部分減幅。
- 收入減少12億美元，部分減幅源自貸款平均結欠下跌及組合出售產生美

國消費及按揭貸款組合減額(5億美元)。集團長期債務的經濟對沖錄得更大的不利公允值變動(2億美元)，加上更高的利息支出(2億美元)，拖累中央財資的收入下降。

- 貸款減值及其他信貸風險準備大致維持不變，因為美國消費及按揭貸款組合的大部分準備增額，因既有信貸組合的信貸風險準備撥回額增加而被抵銷。
- 營業支出減少8億美元，部分反映科技、營運及其他部門透過改革實現成本節約，以及英國銀行徵費支出下降(減少5億美元)。
- 來自聯營公司收益減少1億美元，減幅主要源於沙地阿拉伯。

主要事件：

- 完成出售美國消費及按揭貸款縮減組合的資產100億美元。於2016年12月31日，此組合的貸款結欠總額為57億美元。

除稅前利潤(十億美元)

■ 2016年 ■ 2015年 ■ 2014年



經調整除稅前利潤變動

-19%

有關各項環球業務的財務表現，詳情請參閱第45至51頁。

地區

我們按各個地區協調各項環球業務與各個後勤部門之間的活動。

歐洲

我們為歐洲客戶提供廣泛的服務，同時致力促進國際貿易和投資。倫敦是環球銀行及資本市場業務的策略重心。

列賬基準除稅前虧損包括重大項目84億美元

- 列賬基準除稅前虧損為68億美元，較2015年的6.88億美元列賬基準除稅前利潤為低，跌幅主要源自重大項目的不利變動淨額，其中包括環球私人銀行業務的商譽減損、指定以公允值列賬之本身債務因信貸息差變動而產生的不利公允值變動(2015年錄得有利變動)，以及達標支出上升。
- 經調整除稅前利潤為16億美元，減少5億美元或26%，此乃由於收入減少9億美元(5%)，但成本下降3.69億美元或2%，抵銷了收入的部分跌幅。成本的減幅包括與英國銀行徵費相關的減額5億美元，以及貸款減值及其他信貸風險準備的減額3,700萬美元(8%)。
- 列賬基準收入下跌50億美元，主要來自集團本身債務因信貸息差變動而產生的18億美元不利變動(2015年則為有利變動8億美元)及貨幣換算差額的不利影響(16億美元)。經調整收入下跌9.45億美元或5%，反映零售銀行及財富管理業務之4.65億美元減額(7%)，減幅主要來自法國的制訂壽險產品業務(受不利市場發展拖累)。經調整收入下跌亦反映環球私人銀行業務的收入因業務重新定位而減少。企業中心的經調整收入下跌8億美元，部分原因為集團長期債務之經濟對沖產生的不利公允值變動增加至2億美元，以及利息支出上升至2億美元。環球銀行及資本市場業務收入上升2億美元(以利率交易業務、環球資金管理及環球銀行業務尤其顯著)及工商金融業務收入增長2億美元(源自信貸及貸款業務)，抵銷了上述部分跌幅。
- 列賬基準成本上升26億美元，主要反映環球私人銀行業務的商譽撇銷32億美元及達標支出增加15億美元，但貨幣換算的有利影響13億美元抵銷了部分成本增幅。經調整成本下跌4億美元(2%)。若不計及英國銀行徵費之減額(5億美元)，成本上升1%，原因是推行更多改革措施以改良資訊科技及業務流程，導致環球營運及技術中心的支出上升。

除稅前利潤(十億美元)

■ 2016年 ■ 2015年



亞洲

滙豐的業務始於融通亞洲地區的貿易活動，而亞洲一直是集團策略的重心。我們力求推動中國珠江三角洲和東盟地區的業務增長，並持續加強在人民幣國際化方面的領導地位。

收入減少(財富管理業務尤為顯著)被控制成本措施的成果抵銷

- 列賬基準除稅前利潤為138億美元，較2015年下降20億美元，主要由於出售興業銀行部分股權所得利潤14億美元不復再現。
- 經調整除稅前利潤大致持平，因為成本的減幅大致抵銷收入的跌幅。
- 列賬基準收入下跌20億美元，主要由於不再錄得上述出售興業銀行股權的利潤，以及貨幣換算差額之不利影響3億美元。經調整收入減少2.53億美元或1%。零售銀行及財富管理業務的經調整收入報跌，主要由於投資產品分銷收益減少所致，反映市場氣氛較為淡靜(2015年上半年表現相對強勁)。部分跌幅被存款息差擴闊及存款結餘增長抵銷。環球銀行及資本市場業務方面，經調整收入亦有所下跌，主要源自股票及外匯交易業務，利率交易業務的增額抵銷了部分跌幅。相反，企業中心的收入上升，當中以中央財資旗下資產負債管理業務的收入增長最為顯著。
- 貨幣換算差額之有利影響1.77億美元部分抵銷了達標支出的增額3.54億美元，令列賬基準成本減少1.04億美元。經調整成本減少2.27億美元(2%)，主要受惠於控制成本措施，抵銷了通脹的影響及為發展中國珠江三角洲和東盟地區業務而作出的投資有餘。

除稅前利潤(十億美元)

■ 2016年 ■ 2015年



中東及北非

滙豐是區內歷史最悠久的國際銀行，業務網絡規模亦居於領先地位，不但推行全面的銀行業務模式，並且致力促進國際貿易增長。我們在區內的優先發展市場為沙地阿拉伯、埃及和阿拉伯聯合酋長國（「阿聯酋」）。

業務表現強勁反映嚴控成本和貸款減值及其他信貸風險準備減少

- 列賬基準除稅前利潤為15億美元，與2015年大致相若。
- 經調整除稅前利潤增加1.78億美元（13%），主要反映成本減少1.42億美元，和貸款減值及其他信貸風險準備減少1.35億美元，但部分增幅被應佔聯營及合資公司利潤的減幅抵銷。
- 列賬基準收入下跌2.1億美元，主要由於貨幣換算差額產生不利影響1.82億美元。經調整收入輕微下跌，主要反映在集團業務重組下土耳其的零售銀行及財富管理業務收入萎縮，以及阿聯酋的工商金融業務收入減少（減幅主要源自環球貿易及融資業務部，部分原因為客戶流失），但環球銀行及資本市場業務因旗下環球資金管理業務受惠於區內利率普遍上揚而錄得收入增長，阿聯酋和埃及的基建及房地產相關費用收益帶動環球銀行業務收入上升，以及證券服務因款額增加及息差擴闊而增加收入，抵銷了收入的部分跌幅。
- 列賬基準貸款減值及其他信貸風險準備下跌1.54億美元，經調整貸款減值及其他信貸風險準備則減少1.35億美元，跌幅主要源自阿聯酋的工商金融業務，原因是準備額下降，以及於2015年提撥的準備錄得撥回額，相關準備主要涉及石油和天然氣行業的貸款。
- 按列賬基準計算，成本減少1.37億美元；按經調整基準計算，成本則減少1.42億美元（9%）。錄得減幅主要由於在阿聯酋和土耳其推行成本節約措施的功效，抵銷了集團在合規範疇的持續投資有餘。
- 應佔聯營及合資公司利潤下跌7,000萬美元或14%，主要由於沙地英國銀行的減值準備上升，以及HSBC Saudi Arabia的收入因資產管理及投資銀行業務收入萎縮而下降。沙地英國銀行的收入增長以及有效管理兩家聯營公司成本的成效抵銷了部分利潤跌幅。

除稅前利潤（十億美元）

■ 2016年 ■ 2015年



北美洲

美國是環球貿易的主要夥伴，而美元依然是環球貿易及付款的主要貨幣。我們為北美自由貿易區內及世界各地的北美洲客戶提供支援，協助他們發展業務。

美國消費及按揭貸款組合持續縮減導致收入下降，但各業務的成本削減抵銷了部分降幅

- 列賬基準除稅前利潤為1.85億美元，較2015年下跌4.29億美元，部分跌幅反映重大項目的不利影響淨額，特別是達標支出的2.98億美元升幅。
- 經調整除稅前利潤下跌2.08億美元（14%），乃由於美國消費及按揭貸款縮減組合持續縮減所致。
- 列賬基準收入下跌5.92億美元，當中包括重大項目的不利影響5,700萬美元及貨幣換算的不利影響5,900萬美元。重大項目的變動主要源自2016年因信貸息差變動而導致集團本身債務之公允價值輕微變動，而2015年則錄得有利變動2.19億美元。但集團於2016年出售Visa US股份錄得利潤1.16億美元，以及出售消費及按揭貸款縮減組合之虧損減少至7,700萬美元，部分抵銷了前述變動。經調整收入減少4.75億美元，主要由於企業中心項下的美國消費及按揭貸款縮減組合收益減少所致。相反，環球銀行及資本市場業務的經調整收入上升6%，升幅主要源自利率及信貸交易業務的收益增長，而有關增長乃受客戶交易量及有抵押融資活動增加帶動。
- 按列賬基準及按經調整基準計算之貸款減值及其他信貸風險準備分別上升1.88億美元及1.91億美元，升幅主要源自環球銀行及資本市場業務旗下採礦業貸款的少量個別評估準備，以及美國消費及按揭貸款縮減組合之準備增額。工商金融業務在2015年曾錄得綜合評估準備，而在2016年則錄得撥回淨額，兩者均與石油和天然氣行業的貸款有關。
- 列賬基準成本下跌3.53億美元，有關減幅包括重大項目中的達標支出升幅2.98億美元，但法律事宜相關罰款、罰則及開支的減額1.28億美元抵銷了部分跌幅。經調整成本下降4.6億美元，反映各項業務的職員支出減少。

除稅前利潤（十億美元）

■ 2016年 ■ 2015年



拉丁美洲

我們正致力推動墨西哥的業務增長。按資產價值計，我們在墨西哥位列五大銀行之一，而集團的分行網絡，則佔有超過10%的市場份額。於2016年7月1日，我們完成出售巴西的業務，但集團將繼續為大型跨國公司提供連通該地區的服務。

策略行動繼續取得進展，業務表現強勁

- 列賬基準除稅前虧損為16億美元，而2015年則錄得利潤3.1億美元，虧損源自若干重大項目，主要包括出售巴西業務合共產生的17億美元會計虧損。
- 經調整除稅前利潤上升4億美元，乃由收入上升所帶動，但貸款減值及其他信貸風險準備和成本上升，抵銷了部分收入增幅。
- 列賬基準收入下跌39億美元，部分原因為出售巴西業務產生會計虧損17億美元。此列賬基準業績亦包括2016年巴西業務錄得之15億美元收入（2015年為33億美元），以及貨幣換算差額的不利影響90萬美元。然而，經調整收入則較2015年增加7億美元或29%。貸款增長及各核心零售業務組合的市場份額提高，帶動墨西哥的零售銀行及財富管理業務收入上升，而息差擴闊、存款增長，和保險業務收益上升，帶動阿根廷的零售銀行及財富管理業務收入報升。環球銀行及資本市場業務的收入亦錄得增長，部分原因為客戶交易量增加，同時工商金融業務的收入亦因貸款結欠及存款結餘增長而上升。
- 列賬基準貸款減值及其他信貸風險準備下跌2.66億美元，跌幅主要來自巴西業務的減額（1.84億美元）及貨幣換算的有利影響1.2億美元。相對而言，經調整貸款減值及其他信貸風險準備上升3,800萬美元，乃由於墨西哥零售銀行及財富管理業務的貸款減值及其他信貸風險準備增加1.24億美元，反映無抵押貸款增長及拖欠率上升，但部分升幅被工商金融業務與環球銀行及資本市場業務的貸款減值及其他信貸風險準備減額抵銷。
- 列賬基準成本下跌17億美元，當中包括2016年與巴西業務有關的11億美元成本（2015年則為25億美元），以及貨幣換算差額的有利影響6億美元。若不計及此等因素，經調整成本上升3億美元或16%。由於我們繼續控制成本，此升幅已低於區內的平均通脹率。

除稅前利潤（十億美元）

■ 2016年 ■ 2015年



我們的業務經營方式

我們經營業務的目標在於支持客戶、員工和社區持續取得成功。

建立長遠業務關係

我們為全球超過3,700萬名客戶服務，涵蓋個人客戶以至大型公司。我們致力信守集團的營商之道，為客戶實現公允價值，協助他們達成理想。

行為操守與確保公平公正

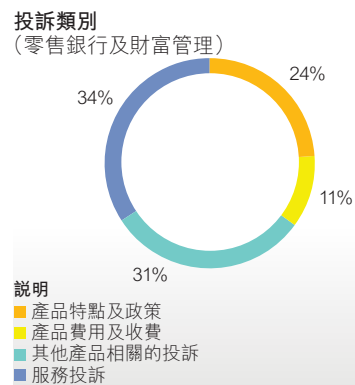
在業務營運中秉持崇高操守標準，是我們確保客戶服務能力並取得長遠成功的基礎。2016年，我們繼續以良好的操守準則經營集團上下各範疇的業務，並推行一系列計劃，進一步為客戶帶來更優質的服務和體驗。

例如，我們在英國推出精簡透支收費結構，並在可能產生未經安排的透支費用時，立即向有關客戶發出通知。此外，我們在阿聯酋推

出外匯自動化訂價服務，為客戶的跨貨幣付款提供穩定和具競爭力的匯價。我們亦加強投資建議流程，並引入指引和工具，以確保與所有客戶的通訊均清晰及容易理解。

上述以及其他相關計劃皆以我們的行為操守架構作為指引，其焦點在於透過我們的行為，讓客戶得到公平公正的待遇，使市場更為完整穩健。行為操守架構為鞏固集團業務的行動提供指導，讓我們對決策如何影響客戶及其他相關群體有更深入的了解和認識。

有關行為操守架構，詳情可於www.hsbc.com/conduct瀏覽。有關監管合規風險及計入重大項目的操守相關支出，詳情請分別參閱第81及62頁。





滙豐的價值觀塑造我們的身分，亦彰顯我們獨特之處。

坦誠開放

我們對不同的理念和文化抱持開放態度，尊重不同觀點。

重視聯繫

我們與客戶、社區、監管機構及員工緊密聯繫，關心個人及其發展。

穩妥可靠

我們穩妥可靠、堅持正道並且實踐承諾。

提升服務質素

我們以客戶的意見回饋為依歸，找出可改善之處。在零售銀行及財富管理業務方面，我們在2016年透過多方面的客戶互動，進行了超過160萬次客戶意見調查，當中包括網上即時對話。我們亦提升了處理投訴的速度和質素，當中三分之二的個人客戶投訴在首次聯絡時便得到妥善解決，比例較2015年提升了9%。

客戶意見回饋有助我們找出並解決投訴的根源所在。例如，我們增加電話理財中心的人手，以舒緩英國客戶等候時間過長的情況。我們亦加強員工培訓和客戶溝通，以便處理最常見的收費和費用投訴。因此，此類投訴在我們營運的多個市場顯著減少，其中香港減少35%，而法國亦減少27%。

創新與科技

越來越多滙豐客戶選擇使用數碼渠道與我們互動，當中包括流動理財服務。我們正投資於創新和技術，致力為客戶提供更佳服務，並提升金融交易和客戶資料的安全保障。2016年，滙豐推出語音生物認證識別服務供全球個人客戶使用，成為率先應用此技術的大型跨國企業之一。

在英國，我們亦推出流動應用程式，以供工商金融客戶透過數碼方式核實身分。自服務推出以來，已有近80%適用客戶選擇使用此數碼渠道。我們也因應客戶需求的轉變對分行網絡進行調整，並於2016年完成英國零售業務分行檢討，進一步縮減117間分行。

在香港，我們與政府合作設立研究及開發實驗室，以推動金融業的科技發展。重點研究範疇包括生物認證、數據分析、網絡保安和互聯網

金融。另外，我們現正開發流動應用程式，以助零售客戶透過單一介面更有效率地管理所有財務事宜。

可持續發展融資業務

我們深明減低全球二氧化碳排放是社會面臨的一項重大挑戰。我們銳意成為氣候變化風險管理的領導者，同時積極協助客戶發掘機遇，並繼續為有助減排的基建和可再生能源等投資提供支持。

例如，我們於2016年協助發行加拿大規模最大的可再生能源債券，以支持發展太陽能發電場。在英國，我們提供融資和資產管理專業知識，支持當地安裝智能電錶。12月，我們在相關業務部門成立專責的可持續發展融資團隊，更有效推動客戶評估和回應氣候變化的潛在影響。



重視人才

提倡多元化

組建一個更多元而共融的工作團隊，對企業持續發展以及取得成功至關重要。我們致力增加和運用多元思考，以改善員工的靈敏度、加強風險管理能力、推動創新和拓展市場。

我們追求多元與共融，旨在吸引、培育和挽留人才，從而透過他們服務廣大客戶和業務所在社區，並且運用他們的才智有效預測和回應各方期望。我們的七大環球職工網絡支持這項策略，並致力關注性別、年齡、種族、LGBT+ (同性戀、雙性戀、跨性別和其他性少數)、信仰、在職家長與照顧者，以及能力等事宜。我們一直致力改善高級領導層的性別比例。

支持員工

在滙豐，我們深信值得我們傾談的人，亦值得我們聆聽。我們透過交流會議聆聽員工的意見：這些會議不設議程，且管理人員只會參與，而不擔當主導角色。交流會議讓員工能夠聚首一堂，聆聽彼此的意見，並在不會被打斷或駁斥的情況下各持己見。我們的員工調查顯示，在問及集團內部交流是否坦誠、暢通時，曾參與交流會議的員工給予正面回應的比例較其他員工高11%。

集團亦為員工制訂「卓越自我」計劃，旨在培養建立深厚企業文化所需的習慣，包括積極詢問回饋、調節情緒以及善用工具作出更佳決定。在2016年，近10萬名員工參與「卓越自我」培訓計劃，更有18,000名管理人員參與針對團隊管理的類似培訓計劃。

「卓越自我」計劃的實施以行為嘉許計劃及「企業憲章」作為輔助，後者為一個指導如何作出良好決策的綱領。

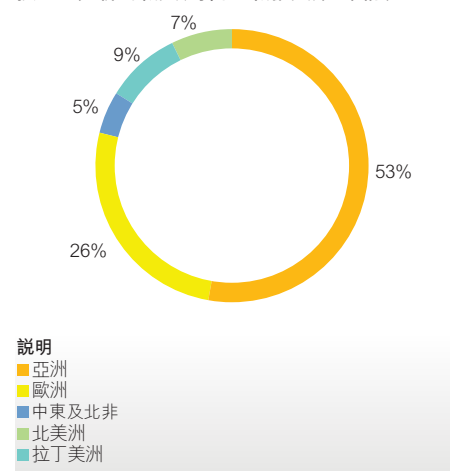
我們特設文化革新計劃，以進一步鞏固滙豐文化和提倡正面行為，並在各個環球和本地管理層論壇上多次就文化革新計劃進行討論。計劃鼓勵敢於直言的文化、以原則為本的決策以及其他支持集團策略目標的關鍵行為，包括管理金融犯罪風險。在2016年，為了更全面地建立技巧並加強正面行為，滙豐員工已親身或透過網上學習完成逾800萬節有關課程。

我們亦設有福祉計劃以提供福利及服務，促進員工的身心健康。例如，我們會為員工提供免費輔導，內容絕對保密，幫助他們處理在家庭或工作上遇到的個人問題。在滙豐服務滿五年或以上的員工亦可申請公休。最重要的是，我們致力營造開放的工作環境，讓員工可以坦誠討論關於個人身心健康的事宜，包括焦慮及壓力等。就眾多有關革新及金融犯罪補救的計劃而言，福祉計劃的措施尤其重要。

舉報

我們設有HSBC Confidential環球舉報平台，讓員工以保密方式舉報關注事宜。於2016年，僱員已提出超過1,100宗個案。僱員提出的個案牽涉的問題一般包括員工操守及招聘程序、詐騙指控、獎勵安排方面的缺陷及資訊保安方面的漏洞。

按地區分析的職員(等同全職僱員)分布情況



交流會議的成效

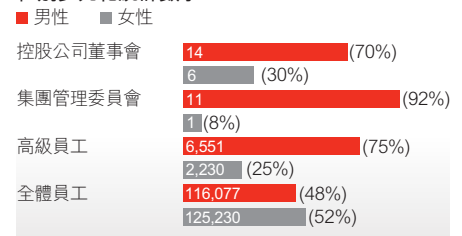
(認為交流會議讓他們有機會討論重要事宜的職員所佔百分比)

84%

職員留職率

81.7%

性別多元化統計數字



確保可持續發展

環球可持續發展部門與所有環球業務、環球部門及營業地區合作，致力管理影響集團和我們發揮影響力的環境及社會事務。下文回顧了有關的主要事項，詳情可於我們的網頁(www.hsbc.com/sustainability)瀏覽。2016年的可持續發展績效數據將於2017年春季公布。

氣候變化

我們致力支持邁向低碳經濟的全球轉型。2016年，滙豐屢獲殊榮的環球研究隊伍就可持續發展這個課題發表了60份報告，當中包括巴黎協議對氣候變化的影響。

根據巴黎協議，我們檢討了集團的採礦及金屬行業政策，並且在現行燃煤發電廠及採伐森林貸款政策的基礎上，加入新建電煤礦貸款的限制。同時，我們亦就採礦行業可能對人權產生的影響添加了更具體的指引。

有關我們的可持續發展風險管理政策，詳情請參閱第84頁。

我們為環球銀行及資本市場和工商金融客戶完成了多項有助減低二氧化碳排放的交易，所涉範疇包括基建及可再生能源等。2016年，Dealogic為規模超過2.5億美元的綠色、社會及可持續發展債券發行項目甄選最佳賬簿管理人，滙豐位列第三(不計及本身主導的交易)。我們亦就2015年自主發行的綠色債券發表了一份報告。

我們在CDP編製的環球指數中獲得最高評級。CDP是一家非牟利機構，專門評價企業及政府應對氣候變化問題的成效。我們亦發表了《滙豐氣候變化聲明》，概述集團在這方面的方針及舉措。

我們正減少集團消耗的能源量，同時不斷提高可再生能源的比例。截至2016年底，我們所用的電力有超過17%來自風力或太陽能發電場，而2015年則為9%。我們於2016年簽署更多協議，致力使集團的電力有

更大比例來自新增的風力和太陽能電源。根據現有協議，可再生能源於2018年將供應集團全球電力需求的23%。

有關我們的二氧化碳排放量詳載於第62頁。

可持續發展投資

我們的環球研究隊伍已擴大環境、社會及管治的研究範圍，並聘請分析員專門研究社會和管治因素，以及快速增長的綠色債券市場。

滙豐的環球投資管理業務頒布了一項新的氣候變化政策，目的是促進社會轉型為低碳經濟，以及提升客戶投資對氣候變化的適應能力。

人權

我們已按照英國《現代奴隸法》的規定發表首份人權聲明，詳情載於www.hsbc.com。

我們根據修訂後的現代奴隸及人權法例，更新了供應商行為守則，超過240家大型供應商已經接受該守則。

社區投資

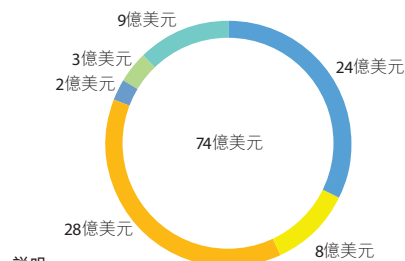
2016年，我們合共捐出1.37億美元予多項慈善計劃，同時集團僱員亦於工作日義務參與社區活動，為社區貢獻了25.5萬個小時。

我們的旗艦環保夥伴計劃—滙豐水資源計劃於2016年底成功超越其五年目標。在此基礎上，我們再接再厲，將計劃期限延長三年。

2016年，我們對兩大全球旗艦教育計劃(滙豐青年機會計劃與財富小天地)延續贊助承諾，為期三年。這些計劃幫助年輕人接受教育，發揮潛能。

稅項

按地區列示已付稅項



說明
■ 英國
■ 歐洲其他地區
■ 亞洲
■ 中東及北非
■ 北美洲
■ 拉丁美洲

滙豐已付稅項與滙豐本身稅項負債相關，包括利得稅、僱主稅項、銀行徵費及其他稅項/徵費(例如印花稅)。

我們的稅務政策

我們實踐各業務所在地的法律精神與條文。我們亦已採納英國《銀行稅務實務守則》。故此，我們於業務所在地繳納應課的公平稅項。我們將繼續改進業務程序，以確保銀行服務不會牽涉任何已知或疑似逃稅的安排。滙豐會繼續落實改善稅務透明度的全球措施，例如：

- 美國《外國賬戶稅務合規法案》(「FATCA」)；
- 經濟合作與發展組織(「經合組織」)的自動交換金融賬戶資料標準(亦稱共同匯報標準)；
- 按《資本規定指引4》(「資本指引4」)的規定發表按國家/地區分析之報告；及
- 經合組織稅基侵蝕和利潤轉移(「BEPS」)措施。

我們並不預期BEPS或各國政府採取的其他類似措施會對滙豐的業績構成不利影響。有關集團業務所在國家/地區的詳細金融及稅務資料，將於2017年在資本指引4按個別國家/地區刊載。有關報告可於下列網頁瀏覽：www.hsbc.com/tax。

風險概覽

我們積極管理風險，以保障及發展業務。

管理風險

滙豐一貫奉行審慎的風險管理策略，以便確保有效保護客戶資金、以負責任的方式發放貸款，並支持經濟繁榮發展。我們會配合集團策略妥善調整承受風險水平，務求為股東提供長期回報。

集團全體僱員均肩負風險管理責任，董事會則就此最終負責。我們擁有良好的風險管理文化，已透過持續進行清晰宣傳及為全體僱員提供適當培訓，於集團貫徹推行。我們採用覆蓋整個集團的全面風險管理架構，以實現有效管治及為風險管理提供相關工具。此架構建基於風險管理文化，並以滙豐價值觀及環球標準計劃進一步加強。

集團設有環球風險管理部門，由執行董事擔任的集團風險管理總監領導，負責監察有關架構。該部門獨立於環球業務，包括銷售及交易部門，以質疑、適當監督和平衡風險/回報決策。

承受風險水平界定滙豐所期望的前瞻性風險狀況，為策略及財務規劃流程提供指引。

相關資料於董事會批准的承受風險水平聲明中列明。主要組成元素包括：

- 作為經營業務一部分而接納的風險，例如信貸風險及市場風險；
- 作為經營業務一部分而產生的風險，例如營運風險，此類風險將受到積極管理，確保維持於可接受的範圍內；及
- 我們不能容忍的風險，例如罔顧可預見的聲譽風險，繼續參與相關活動。

為確保滙豐具備充足實力和復元力，我們執行全面的壓力測試計劃，包括參與監管機構及集團內部的壓力測試。2016年，我們已參與集團主要監管機構英倫銀行的年度壓力測試，並再次取得遠勝規定水平的表現。這反映我們維持審慎的承受風

險水平及多元化的地區和業務組合；亦反映我們持續採取的各項策略行動，包括出售巴西業務、削減環球銀行及資本市場業務的風險加權資產，以及持續出售美國消費及按揭貸款縮減組合。我們的內部壓力測試境況包括潛在宏觀經濟、地緣政治及營運風險事件，以及適用於滙豐的各類事件。測試結果有助管理層了解各項重大風險，並考慮潛在的減低風險措施。

有關集團風險管理架構以及銀行與制訂保險產品業務相關風險的說明，分別載於第68及82頁。

承受風險水平的主要指標			
元素	衡量指標	承受風險水平 2016年	
回報	平均普通股股東權益回報	≥10.0%	0.8%
資本	普通股權一級比率－資本指引4終點基準	≥11.0%	13.6%
流動資金	滙豐綜合資產負債表的貸存比率	≤90%	67.7%
貸款減值準備	貸款減值準備佔貸款的百分比：零售銀行及財富管理業務	≤0.50%	0.37%
	貸款減值準備佔貸款的百分比：批發業務(工商金融、環球銀行及資本市場，以及環球私人銀行)	≤0.45%	0.27%

首要及新浮現風險

首要及新浮現風險管理架構有助我們識別現有和前瞻性風險，以便採取行動防範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過

後出現的風險。若出現此等風險，將對滙豐構成重大影響。

我們在2016年就首要及新浮現風險作出兩項修訂，以反映這些風險可能對滙豐造成的影響。第一項修訂是，鑑於電子及流動理財服務不斷推陳出新，需要確保核心銀行系統維持穩定，我們新增「資訊科技系統基建及復元力」作為一項風險。第二項修訂是刪除「爭議風險」，原因是

該主題風險的主要成因已經確定，並已透過其他渠道作出呈報。此外，三項主題風險已重新命名，以更貼切地反映滙豐面對的挑戰。現時使用的新名稱載於下表。

現有的首要及新浮現風險於下頁概述，詳情載於第64頁。

識別和監察首要及新浮現風險的方法於第70頁載述。

風險	趨勢	減低風險措施
外部因素引致		
經濟前景及資金流向	▲	我們正積極監察各項批發信貸及交易用途組合，以識別英國公投退出歐盟後的受壓範疇。我們亦已就多項業務及組合進行壓力測試，以評估在多種可能出現的脫歐境況下或會產生的影響。
地緣政治風險	▲	我們已在恐怖主義風險加劇的地方增加實體保安措施，並加強應對重大事故的能力。
信貸周期轉折	▶	我們繼續加強監察若干行業的貸款風險，亦已大幅減少相關組合的承受風險水平及新造貸款，包括石油及天然氣以及大宗商品的貸款組合。
網絡威脅及未經許可進入系統	▲	我們已將所有網絡保安措施集結於同一項計劃，以加強網絡復元力和防護能力，並已修訂網絡保安風險承受水平，以反映我們的防護措施逐步加強。
• 對業務模式及盈利能力有不利影響的監管及技術發展	▶	我們積極與監管機構及政策制訂者聯繫，以便確保我們全面考慮和有效實施各項新訂的監管規定。我們已成立一個數碼解決方案專家團隊，負責領導我們回應各項新技術。
針對業務經營方式及金融犯罪的監管重點	▶	我們設立全新的金融犯罪風險管理部，集中處理滙豐所有範疇的金融犯罪風險管理工作，並持續加強操守管理，所涉範疇包括處理可能易受影響的客戶、市場偵查、僱員培訓及表現管理。
美國延後起訴協議及相關協議和同意令	▶	我們持續就反洗錢和制裁合規方面的不足之處採取協定的補救措施，並實施環球標準。
內部因素引致		
資訊科技系統基礎設施及復元力	▲	我們調撥資源予專家團隊，並正提升系統實力，致力加強各項數據及電子服務的營運能力，以確保客戶得以享用兼具高質素與復元力的服務。
• 架構變動及監管機構要求對僱員的影響	▶	我們加強關注資源規劃、挽留僱員及僱員福利的工作，並制訂措施令直屬經理具備能力應對各種變化及支持下屬。
執行風險	▶	集團改革委員會負責監察集團內各項支持策略行動的優先項目進展、檢討交收工作的進度，以及處理可能出現的資源調配緩急先後問題。
第三方風險管理	▶	為協助對集團使用的第三方服務進行一致的風險評估，我們正採用一個全面審視第三方風險的架構，按主要的基準評估第三方的風險，並會在整個第三方服務周期中，進行相關監控監測、測試以及鑑證。
• 提高模型風險管理的預期目標	▲	我們已在全球各地實施新的環球模型風險管理政策並更新模型管治架構，以應對主要的內部及監管要求。我們已加強獨立模型審視團隊的實力，為該部門提供支援。
數據管理	▶	我們繼續加強數據的管治、質素及架構，以便實現一致的數據匯總、報告和管理。

- ▲ 於2016年有所增加的風險
- ▶ 維持於2015年水平的風險
- 於2016年更改名稱的主題風險

薪酬

我們的薪酬政策是透過適當獎勵短期和長期持續的良好表現，推動集團達致其策略目標。

薪酬原則

員工的薪酬策略以一系列主要原則為基礎。



我們奉行的原則

- 以整體報酬為重點，其中酬勞與表現掛鉤
- 不只著重結果，更重視如何在過程中體現滙豐價值觀
- 實行全面的績效管理及滙豐價值觀評估程序
- 表揚並獎勵員工的優秀表現
- 訂立員工報酬與相關群體長遠利益相符的政策
- 實施後果管理，使風險與回報更趨一致



我們反對的原則

- 獎勵不當或承受過度風險的行為，或犧牲集團長遠的持續發展以換取短期業績
- 只以公式化的計算方法釐定行政人員的花紅
- 向被評為違反滙豐價值觀及行為的員工發放酌情花紅
- 容許員工對沖未實際授出或保留的獎勵
- 簽訂通知期超過12個月的僱傭合約
- 制訂預先安排的個別遣散協議

於薪酬架構貫徹滙豐價值觀

貫徹正確的行為，以及促進和鼓勵符合組織價值觀與期望的行動，對我們而言十分重要。為支持這個理念，我們推行多個計劃以加強體現滙豐價值觀。

酬勞	結果
正面調整	- 行為表現格外優秀的個別員工於年內的浮動酬勞獲正面調整。
環球後果管理政策	- 透過解說發放獎勵的方式，確保向員工傳達明確的訊息，讓他們明白任何不當行為的後果。其原則與視乎不當行為嚴重程度而採取的處理方法和行動，理應保持一致。
環球認可計劃	- 我們的環球認可計劃現已於50多個國家或地區推行。 - 於2016年，給予認可的個案約達60萬宗，所涉獎勵總值達810萬美元。
表現管理	- 員工自行就業務、團隊及個人理想訂定目標，並以符合滙豐核心價值觀的預期行為作為指標。 - 所有員工均會獲得一個行為評分，評分基準為能否恪守滙豐價值觀。此舉可確保員工表現不會只按結果，而是按行事方式作出判斷。 - 我們鼓勵員工與經理全年經常保持對話，探討在常規表現管理周期以外保持聯繫的其他方法，包括就多項不同主題（如工作表現、個人發展及福祉）安排各種非正式與正式的考查。

釐定浮動酬勞資金的方法

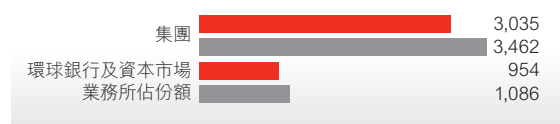
在釐定集團的浮動酬勞資金時，薪酬委員會考慮多項因素，如下表所示：

表現及承受風險水平聲明	- 在釐定浮動酬勞資金時，會按照我們的承受風險水平，考慮集團的業績表現。
逆周期資金分配方法	- 為減低經濟周期的影響，浮動酬勞資金的規模設下限及上限。同時，業績表現提高時的派付比率亦設有限制，以避免因此引發不當行為的風險。
利潤分配	- 我們分配資金的方法確保除稅後利潤可在資本、股東及浮動酬勞三者之間適當分配，而且大部分除稅後利潤均會撥作資本及分配予股東。
營商能力及負擔能力	- 集團總部設於英國，當地對發放獎勵的方式設有更嚴格的規定，使我們面對不少挑戰。因此，我們在釐定浮動酬勞資金規模時，會考慮此等挑戰，以確保我們在各主要市場可以繼續吸引和挽留人才。

2016年浮動酬勞資金

我們的浮動酬勞資金為30.35億美元，較2015年減少12.3%。

浮動酬勞資金(百萬美元)
■ 2016年 ■ 2015年



執行董事的薪酬

我們的執行董事薪酬政策已於2016年股東周年大會上獲股東批准，並於2016年首次實施。有關薪酬政策的詳情，載於2016年薪酬政策補充資料內，可於網站查閱。

下表列示執行董事於2016年賺取的數額。

▶ 有關董事於2016年的酬勞及表現，詳情請參閱第153頁的董事薪酬報告。

(經審核)

(千英鎊)		基本薪金	固定酬勞津貼	退休金	周年獎勵	集團業績表現股份計劃/長期獎勵 ¹	小計	應課稅福利	非課稅福利	名義回報	總計
范智廉	2016年	1,500	—	450	—	—	1,950	100	86	—	2,136
	2015年	1,500	—	750	—	—	2,250	151	95	—	2,496
歐智華	2016年	1,250	1,700	375	1,695	—	5,020	557	71	27	5,675
	2015年	1,250	1,700	625	1,072	1,969	6,616	662	53	9	7,340
麥榮恩	2016年	700	950	210	987	—	2,847	52	37	17	2,953
	2015年	700	950	350	1,068	1,101	4,169	54	28	5	4,256
繆思成	2016年	700	950	210	1,005	—	2,865	15	38	18	2,936
	2015年	700	950	350	827	1,101	3,928	6	29	5	3,968

¹ 執行董事獲得2015年集團業績表現股份計劃獎勵。就2016年而言，執行董事將獲得業績計算期截至2019年止的長期獎勵。有關獎勵將計入截至2019年12月31日止財政年度以單一數字列示的薪酬內。若達致長期獎勵的表現目標，此獎勵的派付比率將為授出價值的50%。在此情況下，就按年比較而言，歐智華、麥榮恩及繆思成於2016年以單一數字列示的薪酬總額，將分別為7,670,000英鎊、4,069,000英鎊及4,052,000英鎊。

補充資料

《2016年策略報告》

本報告構成滙豐控股有限公司《2016年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2016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《2016年報及賬目》

《2016年策略報告》及《2016年報及賬目》可於下列地點索取：

External Affairs
HSBC Holdings plc
8 Canada Square
London E14 5HQ
United Kingdom

香港上海滙豐銀行有限公司
企業傳訊部（亞太區）
香港皇后大道中1號

US Communications
HSBC Bank USA, N.A.
1 West 39th Street, 9th Floor
New York, NY 10018
USA

《2016年策略報告》及《2016年報及賬目》亦可於滙豐網站 www.hsbc.com 下載。

股東查詢及通訊

查詢

有關股東名冊所載持股事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、

報失股票或股息支票等事項，請致函下列地址之股份登記處。

各股份登記處均提供「投資者中心網頁」服務，讓股東以電子方式管理股份。

主要股東名冊

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

電話：+44 (0) 870 702 0137

透過網站發出電郵：
www.investorcentre.co.uk/contactus

投資者中心：www.investorcentre.co.uk

香港海外股東分冊

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

電話：+852 2862 8555

電郵：hsbc.ecom@computershare.com.hk

投資者中心：www.investorcentre.com/hk

透過法國 Euroclear 持有股份之人士

HSBC France
103 avenue des Champs Elysées
75419 Paris Cedex 08
France

電話：+33 1 40 70 22 56

電郵：ost-agence-des-titres-hsbc-reims.hbfrdo@hsbc.fr

網站：www.hsbc.fr

持有美國預託股份之人士

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

電話（美國）：+1 877 283 5786

電話（國際）：+1 201 680 6825

電郵：shrrelations@bnymellon.com

網站：www.bnymellon.com/shareowner

百慕達海外股東分冊

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

電話：+1 441 299 6737

電郵：hbbm.shareholder.services@hsbc.bm

投資者中心：
www.investorcentre.co.uk/bm

股東查詢及通訊（續）

查詢（續）

股東如已委託其他人士代為持有股份，可能會獲提名（「獲提名人士」）收取滙豐根據英國《2006年公司法》第146條的規定發出的通訊。獲提名人士之主要聯絡人

仍為登記股東（例如：股票經紀、投資經理、託管商或代表閣下管理投資的其他人士）。獲提名人士的個人資料及持股量（包括任何相關管理事宜）如有任何變更或查詢，必須繼續交由登記股東而非滙豐的股份登記處辦理，除非滙豐根據

英國《2006年公司法》行使其中一項權力時，直接致函獲提名人士要求回應，則屬例外。

電子通訊

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

至適用的股份登記處（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為持有股份，可能會獲提名（「獲提名人士」）收取滙豐根據英國《2006年公司法》第146條的規定發出的通訊。獲提名人士之主要聯絡人仍為登記股東（例如：股票經紀、投資經理、託管商或代表閣下管理投資的其他人士）。獲提名人士的個人資料及持股量

（包括任何相關管理事宜）如有任何變更或查詢，必須繼續交由登記股東而非滙豐的股份登記處辦理，除非滙豐根據英國《2006年公司法》行使其中一項權力時，直接致函獲提名人士要求回應，則屬例外。

核數師報告

核數師就截至2016年12月31日止年度全盤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」是否與賬目一致）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」及「十億美元」分別指百萬及十億（數以千計之百萬）美元。



© 滙豐控股有限公司2017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：Addison Group（倫敦）

中文翻譯：香港上海滙豐銀行有限公司
印務及電子出版（香港）

中譯本與英文本如有歧異，概以英文本為準。

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

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



再生產品
使用再生材料
生產的紙張

FSC™ C006398

攝影

封面：由寶嘉—中國港灣—威勝利聯營提供

封面內頁：Huynh Nguyen Minh Thu，
越南滙豐銀行有限公司

第2-3頁、第10-11頁、第12-13頁、第18-19
頁、第20-21頁及第26-27頁：Getty Images

第4頁（集團主席）、第7頁（集團行政總裁）、
第22-23頁：Charles Best

封底內頁：Nurwata Yuda Pradana，
The Hongkong and Shanghai Banking
Corporation Limited, Indonesia

HSBC Holdings plc
滙豐控股有限公司

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

