

HSBC Holdings plc
滙豐控股有限公司
2024年策略報告



滙豐
HSBC

滙見新可能
Opening up a world of opportunity

開拓全球機遇

我們的抱負是成為客戶首選的國際金融夥伴。

我們秉承宗旨、抱負和價值觀，反映於我們的策略，並支持我們著力執行。

有關我們價值觀及策略的詳情，請參閱第5及11頁。

目錄

概覽

- 1 2024年表現
- 2 摘要
- 4 集團簡介
- 6 集團主席致股東之函件
- 8 集團行政總裁致股東之函件
- 11 集團策略

環境、社會及管治概覽

- 15 我們的方針
- 16 與相關群體溝通及我們的重大環境、社會及管治議題
- 17 我們的環境、社會及管治抱負、指標及目標
- 18 氣候相關金融信息披露工作組 / 環境、社會及管治資料披露示意圖及指南
- 19 負責任的企業文化

董事會決策及與相關群體的互動

- 20 (第172(1)條聲明) / 2024年董事與主要相關群體溝通的活動
- 22 主要策略決策

薪酬

- 24 執行董事薪酬
- 24 同事的薪酬

財務概覽

- 25 內容提要 / 集團財務目標
- 26 主要財務衡量指標
- 27 呈列基準 / 列賬基準業績 (與2023年比較)
- 29 固定匯率業績 / 資產負債表及資本

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
- 39 首要及新浮現風險

長期可行性及持續經營聲明

- 40 長期可行性及持續經營聲明

補充資料

- 41 股東查詢及通訊
- 42 其他資料

本《策略報告》已於2025年2月19日獲董事會通過。

集團主席
杜嘉祺爵士

提示

我們以美元為列賬貨幣。

使用替代表現衡量指標

我們以管理層內部使用的非IFRS會計準則衡量指標來補充IFRS會計準則數字，該等指標構成歐洲證券及市場管理局指引下的替代表現衡量指標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指標。

該等衡量指標以下列符號標示：◆

詳細解釋請參閱第29頁。

目標及前瞻性指引

我們並無就剔除須予注意項目影響的平均有形股本回報率、目標基準營業支出、股息派付比率目標基準或銀行業務淨利息收益的前瞻性指引與其相應的列賬基準衡量指標進行對賬。

就財務目標而言，中期界定為自2025年1月1日起三至五年，長期則為五至六年。

有關前瞻性指引及前景的詳情，請參閱第2頁。

本截至2024年12月31日止年度的《2024年報及賬目》所述的網站（包括提供連結者）及該等網站所載資料均未以提述形式納入本報告內。

對《2024年報及賬目》之提述

凡本《2024年策略報告》提述頁數均指集團《2024年報及賬目》的相應頁數，有關文件已上載至 www.hsbc.com/investors/results-and-announcements/annual-report。

[in linkedin.com/company/hsbc](https://www.linkedin.com/company/hsbc)



封面圖片：滙見新可能

今年的《策略報告》適逢滙豐成立160周年，見證滙豐多年來塑造環球金融面貌的豐富歷程。為紀念這個特別時刻，此周年特別版封面體現集團所提供的服務深入而廣泛，突顯我們透過環球網絡聯繫大眾和企業，務求開創機遇、推動進步及開拓新思維的承諾。

2024年表現

滙豐是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一。

我們訂有清晰的策略以期創造收入和增加利潤、完善客戶服務以及創造長遠股東價值。

財務表現指標

我們的財務表現指標顯示我們持續專注於為股東提供可持續回報，亦為推動財務目標成果的表現提供深入見解。

- 有關2024年財務表現的詳情，請參閱第2及27頁。
- 有關集團主要財務目標表現的說明，請參閱第25頁。
- 有關替代表現衡量指標與列賬基準表現衡量指標的對賬，請參閱第124頁。

平均有形股本回報率

14.6%

(2023年：14.6%)
不計及須予注意項目的平均有形股本回報率為16% (2023年：16.2%)

除稅前利潤

323億美元

(2023年：303億美元)

淨利息收益

327億美元

(2023年：358億美元)
銀行業務淨利息收益437億美元
(2023年：441億美元)

營業支出

330億美元

(2023年：321億美元)
目標基準營業支出上升5%至326億美元

普通股權一級資本比率

14.9%

(2023年：14.8%)

2024年每股股息

0.87美元

計及特別股息每股0.21美元。
(2023年每股股息：0.61美元)

策略表現指標

我們的策略支持集團實踐成為客戶首選國際金融夥伴的抱負。

我們致力以長遠營運為目標經營業務，發展持久延續的關係。

- 有關我們策略的詳情，請參閱第11至13頁。
- 有關跨司法權區客戶收入的詳情，請參閱第125頁。
- 有關我們如何制訂及定義環境、社會及管治衡量指標的詳情，請參閱第17頁。
- 有關集團可持續發展融資及投資定義的詳情，請參閱第45頁。

財富管理業務增長

640億美元

於2024年產生的新增投資資產淨值，其中亞洲佔470億美元。
(2023年：產生840億美元，其中亞洲佔470億美元)

國際客戶服務

62%

跨司法權區批發業務客戶收入
由在多個市場使用集團銀行服務之客戶產生。
(2023年：61%)

性別代表性

34.6%

高級領導層成員為女性。
(2023年：34.1%)

可持續發展融資及投資

3,936億美元

自2020年1月1日起累計提供及促成總額。
(2023年：2,944億美元)

摘要

財務表現反映業務增長，特別是在財富管理業務方面。我們重塑集團的相關工作持續取得進展，並宣布簡化組織架構，以加快推行策略。

財務表現 (相對2023年)

- 除稅前利潤增加20億美元至323億美元，包括須予注意項目的有利影響淨額10億美元。2024年的須予注意項目包括出售加拿大銀行業務錄得48億美元增益、出售阿根廷業務的影響，當中包括10億美元出售虧損，以及撥回匯兌儲備虧損及其他儲備52億美元。2023年的須予注意項目則包括於聯營公司交通銀行股份有限公司 (「交通銀行」) 的投資減值30億美元、財資業務重整和風險管理導致的出售虧損10億美元，以及收購英國矽谷銀行有限公司 (「英國矽谷銀行」) 確認的16億美元增益。除稅後利潤增加4億美元至250億美元。
- 按固定匯率基準計算，不計及須予注意項目的除稅前利潤增加14億美元至341億美元，主要反映財富管理及個人銀行業務和環球銀行及資本市場業務的收入增長，但部分增幅被營業支出上升所抵銷。營業支出的升幅符合集團的成本增長目標。
- 收入為659億美元，保持平穩。財富管理及個人銀行業務旗下的財富管理業務，以及環球銀行及資本市場業務旗下的股票及證券融資業務，客戶活動均告增加，推動收入增長。此外，2023年的收入計及與財資業務重整和風險管理相關的10億美元出售虧損。唯有關增長被上述多項策略交易的不利影響淨額，以及提早贖回既有證券錄得2億美元虧損所抵銷。
- 按固定匯率基準計算，不計及須予注意項目的收入增加29億美元至674億美元。
- 淨利息收益減少31億美元，反映業務出售的影響以及資金成本增加，後者與我們將工商客戶存貨餘額重新投放於交易賬項有關，而相關收入於「持作交易用途或按公允值予以管理之金融工具淨收益」中確認。HSBC UK的淨利息收益增加，反映來自結構性對沖的得益，抵銷上述部分減幅。銀行業務淨利息收益為437億美元，較2023年減少4億美元，減幅為1%，原因是工商客戶存貨餘額於交易賬項的投放增加，只能減低淨利息收益的部分跌幅。
- 淨利息收益率為1.56%，下跌10個基點，主要原因是工商客戶存貨餘額於交易賬項的投放增加。
- 預期信貸損失及其他信貸減值準備 (「預期信貸損失」) 持平，達34億美元。工商金融業務的預期信貸損失為18億美元，而環球銀行及資本市場業務則為2億美元。預期信貸損失已計及與中國內地商業房地產行業相關的第三級準備4億美元、在岸香港房地產行業的相關準備1億美元，以及就英國一名工商金融業務客戶提撥的準備。財富管理及個人銀行業務的預期信貸損失為13億美元，主要與我們在墨西哥、香港和英國的法律實體有關。預期信貸損失相當於貸款總額平均值的36個基點，當中包括分類為持作出售用途的貸款 (2023年：32個基點)。
- 營業支出增加10億美元至330億美元，增幅為3%，主要受科技支出和投資增加以及通脹影響，但出售加拿大和法國業務導致的相關減幅以及英國和美國的銀行徵費減少，抵銷了部分升幅。
- 按目標基準計算，營業支出增加5%，符合我們的成本增長目標。增幅主要反映科技支出和投資增加以及通脹的影響。營業支出按固定匯率基準計算，不包括須予注意項目、按固定匯率基準重新換算惡性通脹經濟體過往年度業績的影響，以及出售法國零售銀行業務和加拿大銀行業務的直接成本。
- 按列賬基準計算，客戶貸款結欠下跌80億美元，按固定匯率基準計算則上升140億美元。增幅包括來自工商金融業務貸款結欠以及財富管理及個人銀行業務按揭結欠的增長。
- 按列賬基準計算，客戶賬項增加430億美元，按固定匯率基準計算則增加750億美元，各環球業務均錄得增長，主要來自亞洲。
- 普通股權一級資本比率為14.9%，上升0.1個百分點，主要來自資本生成及藉策略交易減少風險加權資產，唯股息、股份回購及資產負債自然增長抵銷了部分增幅。
- 董事會已通過派發第四次股息每股0.36美元，就2024年每股合共派息0.87美元，當中已計及特別股息每股0.21美元。我們亦擬展開最多達20億美元的股份回購，預計於2025年第一季業績公布前完成。

前景

- 我們宣布採取措施簡化集團組織架構，專注能讓我們在強大基礎上加以發展、取得增長的機遇。
- 我們現以於2025至2027年三年期間，每年平均有形股本回報率達到約15%為目標 (不包括須予注意項目)，我們深明利率前景依然波動且有欠明朗，尤其就中期而言。
- 我們預期2025年的銀行業務淨利息收益約達420億美元。目前的預期乃由模型根據一系列受市場影響的因素推算得出。倘此等因素出現變化，將會影響模型推算結果，我們會於未來的季度業績公布中更新集團對2025年銀行業務淨利息收益的預期。
- 集團上下繼續恪守成本紀律。我們設定的2025年目標基準營業支出較2024年增加約3%。
- 2025年的目標基準營業支出不包括出售加拿大及阿根廷業務的直接成本影響、須予注意項目及按固定匯率重新換算惡性通脹經濟體過往年度業績的影響。
- 我們的成本目標計及簡化架構所產生的成本節約之影響，而有關簡化措施與集團公布的重組計劃相關。我們的目標是於2025年減少約3億美元成本，並致力於2026年底前把年
- 化成本基礎減少15億美元。為達致上述成果，我們計劃於2025及2026年承擔18億美元遣散和其他預付成本，並將之分類為須予注意項目。我們著眼於滙豐具備明顯競爭優勢及增值回報的機遇，並打算於中期內從非策略業務活動中額外調配約15億美元，重新投放至該等範疇。
- 我們預期2025年預期信貸損失準備佔貸款總額平均值的百分比將繼續維持在30至40個基點之間，屬集團中期規劃範圍 (包括持作出售用途的貸款結欠)。

- 中長期而言，我們繼續預期客戶貸款結欠按年達到中單位數百分比增長。
- 我們預期財富管理業務的費用及其他收益中期內可達到每年雙位數的平均百分比增長。
- 我們擬繼續將普通股權一級資本比率維持在14%至14.5%的中期目標範圍，2025年的股息派付比率目標基準維持在50%，當中不包括重大須予注意項目及相關影響。
- ▶ 我們的目標和期望反映我們現時對全球宏觀經濟環境及市場影響因素的展望，例如市場引伸利率（截至2025年1月中）、外匯匯率以及客戶行為和活動水平。
- ▶ 我們並無就不計及須予注意項目的平均有形股本回報率、目標基準營業支出、股息派付比率目標基準或銀行業務淨利息收益的前瞻性指引與其相應的列賬基準衡量指標進行對賬。

重整集團，推動增長

- 我們在重整集團方面繼續取得進展。2024年，我們完成出售法國零售銀行業務，並退出加拿大及阿根廷業務，同時透過規模較小的企業行動提升集團效率。
- 2024年，我們透過財富管理及個人銀行、工商金融及環球銀行及資本市場三大環球業務為客戶提供服務。2024年10月，我們宣布集團正在精簡組織架構以加快推行優先策略。自2025年1月1日起，集團經營四項新業務：香港；英國；企業及機構理財；國際財富管理及卓越理財。
- 2024年1月，我們完成出售法國零售銀行業務。根據出售條款，我們保留71億歐元（74億美元）房屋及其他貸款組合。於2024年第四季，我們開始積極在市場上推售所保留的貸款組合。2025年1月1日，我們將該貸款組合重新分類為持作收取合約現金流量及出售用途，並預計在2025年第一季重新計算金融工具時於股東權益的「其他綜合收益」中確認約10億美元除稅前公允值虧損。
- 2024年3月，我們完成出售加拿大滙豐銀行。完成交易獲得出售利潤48億美元，當中包括撥回貨幣換算及其他儲備虧損。交易完成後，董事會批准派發每股0.21美元特別股息，並已於2024年6月21日派付。
- 2024年12月，我們完成出售阿根廷業務。2024年完成交易產生10億美元除稅前出售虧損，以及2024年第四季將匯兌儲備虧損及其他儲備52億美元撥回至收益表。
- 於2024年，我們完成出售俄羅斯業務，並確認匯兌儲備虧損約1億美元。我們亦完成出售亞美尼亞業務，並退出毛里求斯零售銀行業務。
- 我們亦宣布出售德國的私人銀行業務以及南非的業務，並且就計劃出售法國人壽保險業務簽訂諒解備忘錄。此外，我們開始策略性審視馬耳他的業務。有關審視工作目前處於初步階段，尚未作出任何決定。
- 2025年1月，作為集團簡化滙豐架構及提升優勢領域領導地位的工作一部分，我們宣布將根據當地法律規定逐步關閉英國、歐洲及美國的併購和股票資本市場業務，並繼續更專注於提升集團在亞洲及中東併購和股票資本市場的營運實力。
- 2024年6月，我們完成收購花旗在中國內地的零售財富管理業務組合。有關組合補充我們不斷增長的財富管理業務，同時有助我們實踐抱負，成為中國內地大眾富裕人士和資產豐厚人士的領先國際財富管理機構。
- 2024年1月，我們收購了SilkRoad Property Partners Group，增強亞太地區的房地產投資實力，此舉符合我們成為區內頂級直接房地產投資管理機構的抱負。
- ▶ 歸類為重大須予注意項目的收購和出售項目構成「策略交易」一部分，相關影響於財務報告中獨立呈列。有關策略交易財務影響的詳情，請參閱第102頁。
- ▶ 有關組織架構更新資訊的詳情，請參閱第5頁。

環境、社會及管治最新消息

過渡至淨零排放

- 支持過渡至淨零排放是滙豐優先策略的重中之重。集團於2024年1月發布淨零過渡計劃，並在當中承諾繼續調整策略方針，納入最新科學方法、氣候相關政策措施及現實世界的發展。如今來到邁向2030年目標的中段，我們正著手檢討2030年融資項目排放的中期目標及相關政策。是項檢討構成10月刊發的2024年第三季盈利公布中提到的淨零過渡計劃年度檢討的一部分。
- 2020年，我們訂立於2030年前實現本身營運及供應鏈達致淨零排放的抱負。我們在減少範圍1及範圍2排放方面取得良好進展，目前預計2030年前可實現按2019年基準減排90%以上。然而，範圍3供應鏈組成部分的減排進展較預期緩慢，目前預計於2030年前，我們的營運、差旅及供應鏈排放量將減少40%（即代表我們必須大力依賴碳補償，從而於2030年前就我們的供應鏈實現淨零排放）。因此，我們已重新審視原定抱負，在當中計及最新的碳補償最佳慣例。我們目前致力於2050年前實現營運、差旅及供應鏈達致淨零排放的目標。
- 自2020年以來，我們已提供及促成3,936億美元可持續發展融資及投資，較去年增加992億美元。大部分與綠色及社會融資，以及其他形式的可持續發展融資及投資相關。
- 我們繼續聚焦於為客戶的過渡需要提供資金。2024年，我們推出了滙豐基建融資，以助實現融資及顧問方面的機遇，為低碳經濟建立基礎設施。同時，我們亦持續專注於新興氣候科技及供應鏈減碳。
- 我們持續參與跨行業計劃，以支持客戶過渡。

建立共融及復元力

- 2024年，有34.6%的高級領導層職位由女性出任，而我們亦朝著於2025年前達致35%的目標邁進。我們亦繼續努力達成年員工種族比例目標。
- 數碼無障礙對我們十分重要。我們正在利用科技的力量，以助我們為客戶及員工，包括殘疾人士和神經多樣性人士提供出色的數碼體驗。此外，我們亦加強分行為傷健客戶提供支援的能力。

以負責任的方式行事

- 我們加強人工智能管治流程，以助確保負責任地開發和使用人工智能，並推出www.hsbc.com/ai以提高我們的人工智能策略對客戶和投資者的透明度。
- 我們不斷加深對人權問題重點的理解。2024年，我們專注於與從第三方購買的商品及服務以及我們的商業客戶相關的人權風險管理方針。

集團簡介

滙豐是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一。

我們以開拓全球機遇為宗旨，矢志成為客戶首選的國際金融夥伴。

環球網絡

2024年，滙豐透過遍布58個國家及地區的環球業務網絡，為全球約4,100萬名客戶服務。

我們的客戶包括個人存戶及投資者，乃至全球大型企業、政府及國際組織。集團旨在為客戶連繫商機，協助他們實踐抱負。

有關客戶及地區資料處理方針的詳情，請參閱第96頁。

資產規模
3萬億美元

業務遍布
58個
國家及地區

約
4,100萬名
客戶選用集團的銀行服務

我們聘請約
211,000名
等同全職僱員

2024年 環球業務

2024年，我們透過三大環球業務為客戶提供服務，專注在滙豐具備獨特能力和重大機遇的領域推動增長。2024年營業類別的業績以此基礎呈列。自2025年1月1日起，集團將透過四項新業務營運，詳情載於第5頁。

財富管理及個人銀行

財富管理及個人銀行業務協助數以百萬計客戶處理日常財務，管理、守護及增加財富。



詳情請參閱第30頁。

工商金融

我們的環球網絡和專業知識，有助世界各地的本地及國際企業發揮潛力。



詳情請參閱第32頁。

環球銀行及資本市場

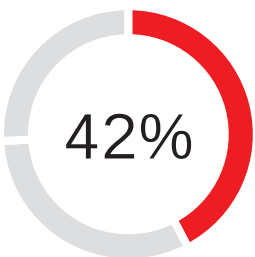
環球銀行及資本市場業務為企業、政府及機構客戶提供全面的金融服務及產品。



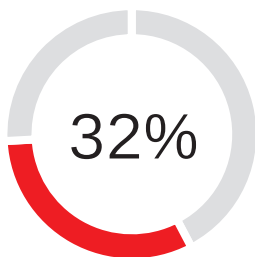
詳情請參閱第34頁。
有關組織架構更新資訊的詳情，請參閱第5頁。

按環球業務劃分的2024年收入¹

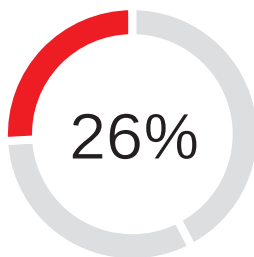
財富管理及個人銀行



工商金融



環球銀行及資本市場



¹ 有關比率乃基於環球業務的收入計算，當中不包括企業中心。企業中心於2024年的收入為負19.29億美元。有關2024年企業中心業績的詳情，請參閱第36頁。

新組織架構

自2025年1月1日起，集團實施新組織架構，旨在鞏固近年的強勁發展，推動日後的成功，充分釋放集團的潛力。

香港

作為香港本位市場的業界領袖，是滙豐業務的一項顯著優勢，並繼續是我們首要的優先策略。

英國

我們的英國分隔運作銀行在英國本位市場擁有領導地位，並將繼續成為集團策略的關鍵支柱。

企業及機構理財

我們新設的企業及機構理財業務是跨境交易銀行和資本市場業務兩個範疇的市場翹楚，當中結合英國和香港以外的工商金融業務，以及環球銀行及資本市場業務。

國際財富管理及卓越理財

此業務融合香港和英國以外的卓越理財、環球私人銀行，以及投資管理和保險業務的財富管理制訂業務。

集團營運委員會

為配合新組織架構，我們新設一個由12名成員組成的集團營運委員會，藉此取代擁有18名成員的集團行政委員會，成為集團主要的決策委員會。集團的職能部門亦正進行調整，從而支援新業務架構。

* 香港和英國業務均將為居住在這些本位市場的個人理財和工商客戶提供服務。

▶ 有關集團高級管理團隊的詳情，請參閱第242頁。

滙豐價值觀

滙豐的價值觀明確訂明我們的企業身分，對邁向長遠成功發揮關鍵作用。

我們重視分歧	我們一起成功	我們承擔責任	我們使命必達
--------	--------	--------	--------

相關群體

與相關群體建立穩固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員工、客戶、股東、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。我們秉承集團宗旨，致力為客戶和股東創造價值。

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，著眼於長遠發展。此乃實施集團策略的關鍵。



▶ 有關我們如何與相關群體溝通的詳情，請參閱第16頁。

集團主席致股東之函件



集團主席
杜嘉祺爵士

2024年集團業績表現強勁。我們繼續協助客戶應對挑戰，把握重大機遇，同時增加回饋股東。展望未來，我們擁有合適的人才及組織架構，從而加快2025年及往後的增長。

2024年，環球經濟增長榮辱互見。在西方國家之中，美國經濟增長節節領先，但歐洲的表現卻令人失望。亞洲及中東的增長大致平穩。隨著通脹回落，加上就業市場出現放緩跡象，美國聯邦儲備局得以開始減息，大部分先進經濟體亦相繼跟隨。

在環球經濟發展的背後，地緣政治局勢難以預料，而全球多個具重大影響力的國家舉行大選，令情況更加變幻莫測。烏克蘭戰事踏入第四年，加上中東地區爆發衝突導致緊張局勢持續，當地陷入一片愁雲慘霧。我們對受難及持續飽受牽連的所有民眾深表關切。

在此背景下，我們聚焦於客戶身上，利用集團的環球網絡協助他們應對挑戰，把握市場浮現的機遇。有賴以上方針及嚴格推行集團策略，我們於2024年繼續取得強勁的財務表現及回報增長。

我們已準備就緒，迎接未來。

滙豐成立160周年

2025年標誌滙豐成立160周年。

1865年，滙豐創辦人在本行成立時，訂立簡潔清晰的目標：在香港及上海建立一家能夠促進本地及國際貿易的銀行，連繫東西方以及兩者間的眾多國家及地區。

時至今日，以上目標依然與滙豐息息相關，意義重大。

2024年的進展及表現

2024年，我們的除稅前利潤為323億美元，較2023年增加20億美元。平均有形股本回報率為14.6%，而不計及須予注意項目的影響則為16%。

我們的股東回報錄得增長。董事會已批准第四季股息每股0.36美元，令2024年宣派的股息總額達到每股0.87美元，當中包括完成出售加拿大滙豐銀行後於6月派付的特別股息每股0.21美元。此外，我們於2024年宣布三輪合共90億美元的股份回購，而今天我們宣布將進一步回購20億美元股份。

自2023年初以來，我們已回購11%已發行股份。股數減少加上利潤水平維持，令股東的每股盈利及股息有所增加。

隨著2024年派付股息，加上股價上升超過20%，年內股東總回報率超過30%。

我們的表現顯示集團策略行之有效。為了維持並加快增長速度，我們銳意增強優先範疇的投資力度，著眼於長期策略增長。

我們完成出售加拿大、俄羅斯、阿根廷及亞美尼亞的業務，以及法國和毛里求斯的零售銀行業務，務求優化成本及資本配置。我們亦宣布計劃出售南非業務及德國私人銀行業務，同時計劃出售法國人壽保險業務。

此外，我們的策略性投資亦取得顯著回報。舉例而言，財富管理業務於2024年的收入增加18%，當中包括費用及其他收益增長21%。新增投資資產淨額持續流入，以及客戶總數不斷增加，展現重大的上行機遇。以香港為例，我們增加了大約80萬名新客戶。

「我們的表現顯示集團策略行之有效。為了維持並加快增長速度，我們銳意增強優先範疇的投資力度，著眼於長期策略增長。」

與此同時，我們取得多個額外牌照，以擴展中國內地業務。在印度，我們於今年初獲批在20個新城市開設分行，位置坐落於財富管理及國際業務發展機會蓬勃的中心地帶。

我們將繼續聚焦及投資於擁有明顯競爭優勢的業務，把握機會推動增長。

領導層及董事會人事變動

祈耀年決定退任集團行政總裁一職後，董事會啟動嚴謹程序，委任繼任人選。

本人再次對祈耀年的出色領導致敬，感謝他過去37年在滙豐工作期間堅定不移、努力不懈。祝願他往後一切順利。

艾橋智於9月接任集團行政總裁一職。他在亞洲、中東及歐洲工作多年，經驗豐富，往績斐然。

短短五個多月時間，他的成就已有目共睹。

自2025年1月1日起，我們開始透過香港、英國、企業及機構理財，以及國際財富管理及卓越理財四大業務營運，旨在催生一個更精簡、更動態的機構，務求決策更加迅速，職責範圍更加明確。

郭珮瑛接替艾橋智出任集團財務總監一職，並加入董事會擔任執行董事。郭珮瑛原先擔任集團風險管理及合規總監。

在2024年股東周年大會上，聶德偉自董事會退任，他過去八年為集團作出寶貴貢獻，特別是擔任集團監察委員會主席及高級獨立董事期間。高級獨立董事一職其後由高安賢接任，她擁有豐富的金融服務經驗，投身保險、零售與私人銀行及財富管理工作逾30年，完全勝任此職。集團監察委員會主席一職則由利伯特接任，他在英國及國際財務與審計方面擁有深厚的專業知識及經驗，對我們彌足珍貴。

2024年，董事會在中國內地、杜拜、新加坡、紐約及倫敦舉行會議。我們很榮幸及高興能在各地與尊貴客戶、政府官員、監管機構人員及同事會面。

我們分別在倫敦及香港舉行股東周年大會及香港股東非正式會議，讓我們有實質機會和股東交流溝通，討論與集團有關的重要議題。

環球前景

經濟前景仍然有欠明朗，貿易摩擦及供應鏈中斷對環球經濟增長構成潛在下行風險。通脹已經回落，但仍舊揮之不去，並可能受到石油及天然氣價格以及任何貿易關稅影響。

2025年環球經濟增長預期將大致保持穩定，美國將繼續是經濟增長的主要引擎。然而，政策重心的轉移為環球增長前景增添不明朗因素，全球貿易增長的改善似乎已經開始放緩。

中國內地方面，市場對2024年第四季宣布的一系列財政及貨幣措施反應良好，有助當局實現「約5%」的年度國內生產總值增長目標。中國內地的經濟模式邁向由消費帶動及以創新為重點，我們預期2025年的表現將與去年相若。香港的經濟增長與中國內地直接掛鉤，因此其經濟規模亦應會繼續擴展。

在亞洲其他地區，供應鏈變化加上本地需求強韌，有助推動印度等多個市場的增長。長遠而言，人口紅利將為印度、南亞與東南亞等地帶來助益。

與此同時，我們繼續認為亞洲與中東之間快速增長的走廊蘊藏巨大潛力，當地匯聚人口優勢，基建資本投資規模龐大，而經濟亦將進一步多元化。

歐洲方面，隨著通脹壓力放緩及利率呈下跌趨勢，消費支出可望上升。因此，我們預料歐元區經濟將於今年有所擴展。同時，英國新政府正在推行鼓勵增長的措施，我們對此表示充分支持。

我們的員工

最後，本人謹代表董事會向全體同事表達由衷謝意，感激他們竭誠盡力，推動集團邁步向前。

2024年能夠取得如此佳績，有賴各位同事鍥而不舍，全力以赴，著力推行集團策略。員工是滙豐集團的命脈，讓我們能夠盡心服務客戶，為股東創造價值。

集團主席
杜嘉祺爵士

2025年2月19日

集團行政總裁致股東之函件



集團行政總裁
艾橋智

我們憑藉核心優勢，建立架構精簡、靈活敏銳的機構，專注經營業務，為客戶與股東帶來可持續的策略增長。

平均有形股本回報率 ◆

14.6%

(2023年：14.6%)

不計及須予注意項目之
平均有形股本回報率 ◆

16.0%

(2023年：16.2%)

除稅前利潤

323億美元

(2023年：303億美元)

各位股東：

有幸能夠領導滙豐是一項殊榮，適逢集團慶祝成立160周年更是難得契機。與歷任集團行政總裁一樣，本人的任務就是為股東帶來可持續的策略增長。以客戶為中心是我們的出發點，而滙豐的財務實力、國際網絡、悠久傳統、信譽品牌，正是我們拓展業務的穩固根基。

我們對未來充滿信心。

我們的優勢始於雄厚實力，而集團2024年的業績，令我們的優勢更形鞏固。年內，平均有形股本回報率達到14.6%，當中包括多個須予注意項目，特別是與策略出售相關的項目。若不計及此等項目，平均有形股本回報率是16%，符合「約15%」的集團目標。普通股權一級資本比率為14.9%，反映我們長期以來的財務實力。我們繼續恪守成本紀律，努力將目標基準

成本增長控制在5%左右，與我們的目標一致。集團業績表現強勁，讓我們能藉宣派股息及回購股份，將269億美元回饋予股東，而這將繼續是集團的策略核心。

精簡、敏銳、專注

世事瞬息萬變，我們經營業務亦須不斷適應變化，才能協助客戶應對新出現的複雜情況。此舉讓我們既滿足客戶需要，同時開拓全球機遇，更能推展集團策略。

自9月上任以來，本人即專注於推展集團策略。我們分配資源及投入資金時更加敏銳，務求為未來作好準備。這包括淘汰非策略資產，善用新科技和工具提高生產力，協助滙豐推行現代化，提升我們服務客戶的方式。

我們加倍積極尋找能夠在各地區、業務部門或資產負債方面優化資源配置效益的方法，以期增強集團主動和動態管理成本、資本及尋索投資目標的能力。

我們將會遵循三大優先要務行事：

- 專注客戶需要，提供稱心滿意的服務；
- 立足集團優勢，在我們能取得可觀回報的範疇內，提升領導地位和市場份額，從而推動長遠增長；
- 精簡集團的組織架構及營運模式。重整和優化業務組合，以滿足瞬息萬變世界的需要。

為此，本人召集一批菁英領袖，組成小型核心團隊。各成員均具備增長導向的思維模式，致力培養同事們追求卓越的企業文化。滙豐全球各地才華橫溢的同事，正是我們能夠提供卓越客戶體驗，從而推動集團未來發展的關鍵。

此外，我們亦透過兩大主要途徑精簡組織架構。

首先，我們不再採用以三大業務及五大地區為中心的複雜管治架構，改為新設的四大業務。每項業務均以集團核心優勢作為根基：

- 企業及機構理財：結合集團旗下兩大批發業務；
- 國際財富管理及卓越理財：重點加快擴大環球財富管理提案；

「我們的抱負是釋放滙豐的最大潛力，讓所有相關群體受惠，為客戶提供卓越服務，從而拓展集團的業務版圖，提升集團的品牌地位，實現策略增長，為大家，亦即各位滙豐股東創造可觀回報。」

– 香港和英國兩個本位市場：集團於兩地擁有龐大規模和市場領導地位。

我們正在簡化和重新調整滙豐的後勤基礎設施，以支持四大業務的發展。

簡而言之，我們正因應集團策略調整組織架構。

其次，我們正大力改善營運模式。在集團營運委員會團隊更緊密合作領導下，我們將會：

- 權責清晰明確，使同事決策更迅速，並加快速度提高生產力；
- 精簡滙豐的組織架構，減少管理層級和匯報關卡，削減委員會數目以縮減官僚架構，促進更緊密協作，強調團隊精神，並促進思想和創意交流；
- 迅速應對足以影響客戶業務營運地區的經濟與行業因素；
- 提升及加強對資本效益和集團整體風險管理的關注。

我們的工作方式，乃至服務客戶及實現可持續策略增長的方式，都將因此煥然一新，推動我們為股東帶來更高回報。

簡而言之，我們正在釋放滙豐的全部潛力。

實現強勁的可持續策略增長

160年來，滙豐一直以財務實力和國際網絡見稱，兩者至今仍是集團所有經營活動的基礎。正在改變的是滙豐如今重新定位，劃分為區別明確而且相輔相成的四大業務，令集團策略更清晰，行動更敏捷，執行更到位。

企業及機構理財業務提供國際批發銀行服務，具備顯著競爭優勢，涵蓋實力雄厚的存款業務，並憑藉集團強大的資產負債規模和網絡提供融資服務。企業及機構理財業務具備所需的產品和服務專長，能配合國際企業客戶對環球銀行業務的需要，特別是交易銀行業務。我們也不斷投資於此項服務。我們已準備就緒，在供應鏈重新配置、新貿易路線出現、經濟增長以及客戶對金融服務的期望不斷演變之際，更好把握環球和地區內的流動性機遇。

未來經濟將需要對先進科技（特別是數碼化、電腦運算和生成式人工智能）以及清潔能源和醫療保健等行業提供融資和投資。企業及機構理財業務已為此作好準備，協助企業家獲得所需資金建立未來業務，並支持客戶實行減碳。

國際財富管理及卓越理財業務的定位理想，可吸引日益增加的富裕及高淨值客戶，他們尤其需要國際銀行服務來發掘新投資機會，以保障和增加財富。我們的公認品牌、財務實力，加上橫跨亞洲中東而又互相補充的服務網絡，有助鞏固滙豐在全球增長最快的財富管理市場之地位。此外，我們的投資管理業務特別擅長該兩地區的投資，為客戶提供不同資產類別的投資機會。

香港和英國作為集團的本位市場，是我們強大的平台。我們在此服務個人銀行客戶和中小型企業。具體而言，在滙豐的發源地香港，以客戶為本的社區銀行恒生銀行是滙豐集團一項具有策略意義的重要投資，有助增強我們的業務優勢和市場領導地位。此外，我們在香港亦擁有快速增長的制訂保險產品業務，利用流入的資金，推動香港成為領先的國際財富管理中心。英國方面，我們擁有首屈一指的零售、工商金融和著重創新的銀行，並且不斷擴大市場份額。

需要使用環球銀行服務的香港和英國客戶，可透過早已植根於這兩個領先國際金融中心的企業及機構理財業務和國際財富管理及卓越理財業務，體驗集團國際網絡的強大實力。

財務實力

普通股權一級比率

14.9%

(2023年：14.8%)

2024年，集團財務業績表現強勁，使我們能夠透過宣派股息及回購股份將

269億美元

回饋股東。

成本紀律

營業支出

330億美元

(2023年：321億美元)

目標基準營業支出增加5%至326億美元 ▶

履行對客戶和股東的優先承諾

滙豐是一家網絡覆蓋廣泛的環球機構。國際網絡是讓我們能夠脫穎而出的主要因素。

我們正重新聚焦於核心優勢，建立一個架構更加精簡、靈活敏銳的機構，專注為客戶提供更貼心的服務，為股東創造價值。

經過深思熟慮，我們已開始果斷前行。我們將繼續穩步推進，堅持積極管理成本，不求一蹴而就，力爭深入人心。

我們如何實踐三大優先策略亦同樣重要。我們正在集團上下培育追求卓越、領導能力和負責任的文化。此外，集團正進行全面的營運轉型，基礎設施升級現代化，並投資人工智能、生成式人工智能、數據和分析等科技，藉此提升客戶體驗，推動卓越營運。

我們的目標是令滙豐重新聚焦、活力充沛，以我們相輔相成的四大業務為穩固根基，力求創造高水平的股東總回報。

今天的行動決定未來的信心

本人對滙豐的未來和成就充滿信心。

在我們慶祝成立160周年之際，不忘滙豐的歷史傳統令我們獲益良多。我們一直善於適應種種新經濟現實和科技，員工和企業文化從中不斷優化。作為客戶信賴的顧問，滙豐協助他們應對環球經濟不明朗和發掘新機遇之時，尤其表現優秀。

展望未來，我們的優先策略清晰明確，領導團隊亦已作好準備，力求在精簡的組織架構支持下大展拳腳。

我們清楚明白自己的身分及致力達成的目標，並根據明確的宗旨決定我們的業務經營方式、持守的價值觀，以及我們服務客戶、同事和社區的方式。

我們優先建立表現卓越的企業文化，讓員工以熱忱爭取成就，並因專注客戶、發揮才能、實踐抱負及主動投入而得到獎勵。員工是集團其中一項最寶貴的資產，我們將著力增加對他們的投資，提供廣闊的事業發展機會，支持他們發展以未來為重點的技能，讓滙豐成為員工的首選僱主及最佳工作場所。

深厚的企業文化及有效的領導是滙豐長久以來成功的關鍵。

本人感謝全體同事為集團取得佳績作出的寶貴貢獻。滙豐員工才情出眾，能夠與他們共事是本人的榮幸。他們竭誠盡力，全情投入，致力服務客戶，令滙豐能夠出類拔萃，亦是實現長期增長的關鍵所在。

集團採取的行動將會帶來有目共睹的實質成效。我們的抱負是釋放滙豐的最大潛力，讓所有相關群體受惠，為客戶提供卓越服務，從而拓展集團的業務版圖，提升集團的品牌地位，實現策略增長，為大家，亦即各位滙豐股東創造可觀回報。

集團行政總裁
艾橋智

2025年2月19日

集團策略

2024年內，我們繼續從滙豐的宗旨、價值觀及抱負出發，全面推行集團策略。

我們於2024年10月22日宣布將簡化集團的組織架構，以助加快推行優先策略。自2025年1月1日起，我們透過四大新業務進行營運：香

港；英國；企業及機構理財；國際財富管理及卓越理財。集團的職能部門亦正進行調整以支持四大業務。就2024年而言，集團根據先前的環

球業務架構（即財富管理及個人銀行業務、工商金融業務和環球銀行及資本市場業務）經營銀行業務，我們亦繼續按照此架構進行匯報。

在具有優勢的範疇建立領導地位

我們的優先策略依然十分明確，就是維持和強化在香港和英國的領導地位。滙豐的國際網絡令我們脫穎而出，而事實上，國際貿易一向是集團業務的核心所在。我們於1865年在香港創立，1875年已擴展至亞洲、歐洲和北美洲七個國家。

我們致力加強集團基礎穩固的增長平台。滙豐是一家緊密相連的環球企業，我們於2024年10月提出計劃，目標是在具有競爭優勢的範疇強化集團的領導地位和市場份額，為客戶提供同類中最佳的卓越產品和服務，並且建立一個

精簡、更靈活和專注的組織，各項業務之間權責更加分明，並能更快作出果斷決策。

2024年業績

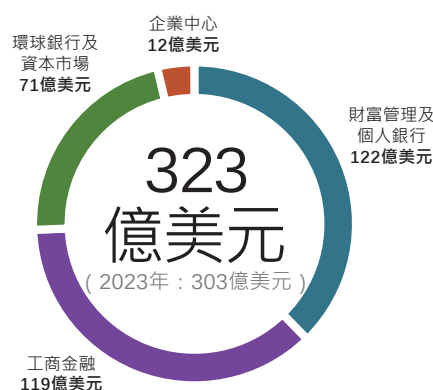
我們於2024年再度交出良好業績，集團列賬基準除稅前利潤達到323億美元。於2024年，我們公布多項須予注意項目，其中與出售加拿大和阿根廷業務有關的項目尤其值得關注。為方便與前期進行比較，我們亦審視不計及須予注意項目及貨幣換算影響的除稅前利潤。按此基準計算，除稅前利潤達到341億美元，而2023年則為327億美元。集團列賬基準收入為659億美元，與2023年比較大致持平。若不計及須予注意項目及按固定匯率計算，收入較2023年增長5%。

於2024年，我們的平均有形股本回報率達到14.6%。年內，我們公布多項須予注意項目，其中與策略出售有關的項目尤其值得關注。為方便與前期進行比較，我們亦審視不計及須予注意項目影響的平均有形股本回報率。2024年不計及須予注意項目的平均有形股本回報率為16%，達到我們約15%的目標。我們2023年不計及須予注意項目的平均有形股本回報率為16.2%。

14.6%

平均有形股本回報率
(2023年：14.6%)

列賬基準除稅前利潤



富裕人士及財富管理業務的進展

按固定匯率基準計算，財富管理及個人銀行業務的收入較2023年增長7%。

我們於2024年繼續取得策略進展，並借助以亞洲為主的財富管理資產增長優勢，加強富裕人士及財富管理業務提案。於2024年12月31日，財富管理及個人銀行業務旗下的財富管理結餘達到1.8萬億美元，較2023年增長7%，當中我們於2024年吸納640億美元新增投資資產淨額，其中470億美元來自亞洲。財富管理業務（包括卓越理財及環球私人銀行）的存款增加至5,550億美元。

按固定匯率基準計算，財富管理業務收入增加13億美元，增幅為18%，其中亞洲的增幅達32%，為我們的中期目標提供支持，即在中期內以雙位數百分比的複合年增長率增加財富管理收費和其他收入。投資資產總值從2023年的1.2萬億美元增加至1.3萬億美元。財富管理及個人銀行業務旗下的保險業務表現強勁，收入增加32%至18億美元。制訂保險產品的新業務合約服務收益達25億美元，較2023年的17億美元增加49%。合約服務收益的增長，將有助推動是項業務的潛在未來收入。

1.8萬億美元

財富管理業務款額
較2023年增長7%

批發業務的進展

工商金融業務的收入按固定匯率基準計算較2023年減少4%，主要是因為2023年就收購英國矽谷銀行錄得的增益不再出現。環球銀行及資本市場的固定匯率收入較2023年減少11%。

集團在國際網絡方面的優勢，令我們在同業之中脫穎而出。隨著客戶走向國際，我們亦相伴相隨，提供協助。全球供應鏈重整，讓我們得以發揮網絡業務優勢：我們在業務覆蓋的58個市場擁有雄厚實力，有助客戶管理日益複雜的財務需要。

交易銀行是滙豐具領導地位的業務提案。我們在2024年首三季環球支付方案業務收入中排名第二¹。我們亦促成超過8,500億美元貿易金額²，收入排名在過往七年蟬聯第一³。交易銀行業務於2024年錄得263億美元收入，與2023年比較大致持平。2024年首三季，我們在環球外匯業務收入中排名並列第二⁴，並在亞太區證券服務中排名第二⁵。

8,500億美元

促成貿易金額

- 1 資料來源：Coalition Greenwich Competitor Analytics — 2024年首九個月。
- 2 滙豐內部管理資料，不包括恒生、馬來西亞和德國。
- 3 資料來源：Coalition Greenwich Competitor Analytics — 2024年首九個月。
- 4 資料來源：Coalition Greenwich Competitor Analytics — 2024年首九個月。
- 5 資料來源：Coalition Greenwich Competitor Analytics — 2024年首九個月。

各地區的表現

香港

我們在香港的銀行業務佔據龍頭地位，客戶存款高達5,750億美元，並在多個產品範疇佔據市場領導地位⁶。2024年，列賬基準收入為212億美元，增幅達6%。財富管理及個人銀行業務吸納799,000名新增銀行客戶，增幅從2024年上半年的345,000名加快至下半年的454,000名。2024年全年新增銀行客戶數目較2023年增加66%。我們亦不斷鞏固滙豐的領導地位，積極發展財富管理及個人銀行業務。至於批發業務，我們專注維持多種產品的領先地位。貿易融資業務方面，我們的市場份額為29.2%，較2023年增加3.5個百分點⁷。

英國

HSBC UK的銀行業務名列前三⁸，客戶存款達3,400億美元。2024年列賬基準收入為128億美元，減幅為5%，但不計及收購英國矽谷銀行的增益16億美元（2023年的須予注意項目）則相當於增長5%。我們繼續發展工商金融業務，而根據Coalition Greenwich的資料，我們在英國的企業銀行業務「佔據領導地位」，市場滲透率達75%。至於財富管理及個人銀行業務方面，按揭貸款結欠自2023年12月31日以來按固定匯率基準計算增幅達46億美元，令我們在英國的按揭市場份額從8%增加至8.1%⁹。我們看到在英國繼續發展按揭貸款業務，並擴大中小企銀行業務的市場份額的機會。

其他市場

除香港及英國外，我們亦已在多個市場建立了具規模的業務，包括中國內地、印度、新加坡及阿聯酋。上述市場與國際貿易、財富管理及資金流量息息相關，對滙豐的國際網絡至關重要。

2024年，中國內地業務錄得列賬基準除稅前利潤32億美元，包括應佔聯營公司交通銀行利潤22億美元。滙豐在中國內地擁有實力雄厚的客戶業務，有助支援客戶的國際理財需要。2024年，我們獲選為「最佳貿易 / 供應鏈融資銀行」¹⁰。我們已完成收購花旗的零售財富管理組合，並且在擴充後的在岸環球私人銀行業務支持下推動財富管理業務的投資資產增長，與2023年相比增幅達61%。

在印度，我們錄得列賬基準除稅前利潤17億美元。我們的目標是借助企業供應鏈優勢，繼續擴展批發銀行業務。2024年，我們獲《歐洲貨幣》雜誌推選為印度第一國際銀行。我們亦透過環球私人銀行業務吸納資產豐厚的印度僑民成為客戶。2024年，我們在非居民印度人士財富管理方面保持排名第一外資銀行的地位¹¹。2025年1月，我們獲准增設20家分行，是超過十年來獲批的最大宗外資銀行申請。

在新加坡，我們錄得除稅前利潤14億美元。新加坡是我們在東盟地區主要的批發業務離岸記賬中心和財富管理業務樞紐，亦是集團交易銀行業務的營運中心。2024年，我們獲《歐洲貨幣》雜誌評為新加坡「最佳國際銀行」及「最佳現金管理銀行」。我們於2024年繼續在新加坡擴展卓越理財及財富管理業務。

在阿聯酋，我們錄得除稅前利潤9億美元。我們繼續是阿聯酋規模最大的外資銀行¹²，並銳意充份利用阿聯酋與中東在環球貿易方面的重要地位，持續發展機構和國際批發銀行業務。2024年，我們連續第四年在中東、北非及土耳其股票及債務資本市場名列榜首¹³，並獲《歐洲貨幣》雜誌推選為阿聯酋「最佳國際銀行」。我們於2022年開設在岸環球私人銀行業務，並持續投資發展財富管理平台，包括於2024年推出的環球網上交易平台WorldTrader。我們的財富管理業務投資資產較2023年增長25%，而國際新增銀行客戶於同期亦增加8%。

誠如上文指出，集團自2025年1月1日起透過四大業務營運，而於2024年則透過財富管理及個人銀行、工商金融和環球銀行及資本市場三大環球業務營運。

799,000名

香港財富管理及個人銀行新增銀行客戶

75%

英國企業銀行業務市場滲透率

- 6 根據截至2024年6月30日香港法律實體客戶貸款和客戶賬項及13家選定同業銀行2024年第二季業績公告中呈列財務數據的滙豐內部分析。
- 7 資料來源：香港金管局。
- 8 根據HSBC UK 2024年首九個月除稅前利潤及四家同業銀行2024年第三季業績公告中呈列財務數據的滙豐內部分析。
- 9 資料來源：英倫銀行。
- 10 資料來源：《企業財資人》雜誌2024年度大獎。
- 11 資料來源：印度互惠基金行業。
- 12 根據2024年首九個月收入、存款及貸款的滙豐內部分析，採用同業公布業績。
- 13 資料來源：彭博排行榜。

集團重整及專注優勢

我們在重整集團方面繼續取得進展。2024年，我們完成出售加拿大、俄羅斯、亞美尼亞及阿根廷業務。此外，我們已出售法國和毛里求斯零售銀行業務。

我們亦宣布計劃出售德國私人銀行業務和南非業務。我們已就計劃出售法國人壽保險業務簽訂諒解備忘錄，並就馬爾他業務展開策略檢討。有關檢討仍在初步階段，目前未有定案。

我們完成收購花旗在中國內地的零售財富管理組合，以及新加坡的SilkRoad Property Partners Group。

隨著集團推展四大業務，我們預期將會採取進一步重整行動。

存款實力是集團策略的核心

我們全線業務均具備傲視同儕的存款實力，這是集團成立以來穩步創建的成果。我們的存款總額達到1.65萬億美元，主要來自往來及儲蓄戶口。我們的資產負債表流動性極高，其中客戶貸款達9,300億美元，相當於客戶存款的56%。我們營運客戶存款餘額7,240億美元（相對於客戶貸款）。我們對各種主要功能貨幣均持有存款餘額，其中包括美元、港元、英鎊、人民幣和歐元。我們亦透過旗下主要營運實體（包括香港上海滙豐銀行有限公司、HSBC UK和英國滙豐銀行有限公司）營運客戶存款餘額（相對於客戶貸款）。

我們不少營運貨幣的中央銀行利率於2009至2021年間長期處於接近零的水平，加上政府債券孳息率極低，令集團過往數年的盈利受壓。中央銀行利率回升，政府債券孳息率亦回復至過去數十年比較常見的水平，是推動集團利潤近年上升的原因之一。

於2022至2024年間，我們擴大結構性對沖的規模並延長其期限，以進一步穩定銀行業務淨利息收益。銀行業務淨利息收益對利率平衡下移100個基點的敏感度由2022年6月30日的約(70)億美元下降至2024年12月31日的(29)億美元，主要原因是對沖行動，但當前利率上升亦導致敏感度下降。在市況容許的情況下，集團預期結構性對沖的規模將進一步擴大，期限將進一步延長。

1.65萬億美元

客戶存款結餘
(2023年：1.61萬億美元)

9,300億美元

客戶貸款
(2023年：9,400億美元)

透過人工智能提升營運卓越表現

我們正在推行營運改革，務求透過運用人工智能及自動化提升客戶體驗，藉此提供更加快捷、個人化、無縫的服務。透過提升效率及簡化流程，我們將能夠為客戶提供更迅速的回應及更貼心的體驗。我們正在科技方面進行的投資不僅有助建立更精簡安全的組織架構，亦可增強核心營運復元力及穩定性，從而為客戶及相關群體創造持久價值。

透過利用人工智能優勢，滙豐銳意透過人工智能支援的流動應用程式及聯絡中心增設的功能改善客戶服務，並提高入職、認識你的客戶及信貸申請程序的效率。我們正在透過大規模推出編碼助理來支援集團工程師，提高他們在科技方面的生產力，同時運用人工智能保護本行及集團客戶，務求更有效避免他們受到欺詐及網絡犯罪的影響。

我們致力負責任地運用人工智能，確保我們的措施符合行業與監管規定標準及最佳慣例。集團的管治架構旨在確保使用案例的嚴格優先次序，同時減低與應用人工智能相關的潛在風險。

我們的抱負

延續約15%的平均有形股本回報率
我們於2024年宣布訂立目標，期望2025年不計及須予注意項目影響的平均有形股本回報率達到大約15%¹。隨著我們公布2024年全年業績，集團已延續上述目標至2025、2026及2027年。我們將根據此框架審視各項開支及投資計劃。

簡化組織架構
我們於2024年業績中宣布，我們的目標是在2025年削減成本約3億美元，並承諾預計於2026年底前按年率計算削減約15億美元的整體成本。有關節約主要來自人事相關組織架構設計方面的削減，對收入影響輕微，並符合集團的策略重組方針。

我們已簡化集團在本地市場、香港和英國的業務。決策時間縮短將會令集團旗下規模龐大的零售和工商金融業務平台受惠，讓同事可以更有效履行職務。

我們計劃深化各本地市場和企業及機構理財以及國際財富管理及卓越理財這兩項國際業務之間的有效合作，服務有較複雜和業務網絡連繫需要的客戶。確保集團在全球網絡繼續提供服務和產品是未來業務增長的關鍵。我們會在整體基礎上繼續服務財富管理客戶以及活躍於國際的香港和英國工商及企業客戶。

推動業務增長
我們專注把握能夠在策略範圍內發揮集團優勢的增長機會，同時恪守成本紀律，並繼續投資推動業務增長和提升效率。集團旗下四大業務均蘊藏增長機會。企業及機構理財業務的增長機會包括進一步拓展國際網絡業務，特別是交易銀行業務。國際財富管理及卓越理財業務方面，我們擬重點強化表現出色的財富管理業務，尤其在亞洲。在香港，我們期望推動非居民客戶數量不斷增長，並致力加強我們的中小企業務提案。至於英國，我們看到繼續拓展按揭業務以及提升中小企銀行業務市場份額的機會。

我們會考慮運用出售業務而節省的成本增加對集團核心業務的再投資。有關金額將會是集團持續投資以外的額外投入。

強化資本生成
我們的業務模式具備生成大量資本的能力。我們的普通股權一級資本比率於2024年錄得增長，由14.8%增加至2024年12月31日的14.9%。在曆年內，我們已就2024年派發55億美元普通股股息，預計將繼續就2024年派發第四次股息64億美元，及回購110億美元股份以作註銷。出售加拿大銀行業務產生的資本讓我們得以於2024年第二季派發每股0.21美元的特別股息，相當於額外分派39億美元。我們的目標是在中期內將普通股權一級資本比率維持在14%至14.5%範圍。生成資本主要用作支付普通股股息，若不計及重大須予注意項目及相關影響，金額相當於普通股股東應佔利潤的50%（股息派付比率目標基準¹）。支付股息後的資本將優先用於支持四大業務發展。

近年，我們大部分的收益增長均來自輕資本收入來源（例如高息存款收益）及費用收益（尤其是財富管理業務）。於2024年12月31日，我們的風險加權資產達8,383億美元，與2022年12月31日相比大致持平。連同策略行動在內，這讓集團能夠於兩年內回購11%流通在外股份，而於該兩年內錄得的普通股權一級資本比率亦由14.2%上升至14.9%。

倘任何年度之內有機增長所需的額外資本少於集團向普通股股東派發股息後保留的資本，我們計劃考慮進一步回購股份。

約15億美元

於2026年底前按年率計算削減整體成本

14-14.5%

中期普通股權一級資本比率

50%

股息派付比率目標基準¹

1 我們並無就不計及須予注意項目影響之平均有形股本回報率、目標基準營業支出、股息派付比率目標基準或銀行業務淨利息收益的前瞻性指引與其相應的列賬基準衡量指標進行對賬。

環境、社會及管治概覽

我們的環境、社會及管治方針，植根於為所服務的客戶和經濟體創造長遠價值。

我們的方針

我們的環境、社會及管治方針聚焦於為客戶和廣大相關群體創造長遠價值。我們的工作重點集中於三個範疇：過渡至淨零排放、建立共融及復元力，以及負責任的方式行事。

我們的過渡方針

支持過渡至淨零排放是滙豐的首要任務。我們相信，過渡至淨零排放將有助全球經濟更趨強大，並更能抵禦日益嚴重的氣候影響。2020年10月，我們宣布於2050年底前成為淨零排放銀行的抱負。我們相信，支持客戶過渡不僅有利客戶發展業務，而且有助我們為股東創造長期財務回報。

自我們定下淨零排放抱負以來，全球共同努力已在減碳挑戰的多個重要領域取得進展。數以十億美元計的資金投放於清潔能源。可再生能源成本下降，加上清潔能源技術進步，均令各界加快採用。氫氣、碳捕集和儲存以及可持續航空燃料等新興行業的規模化發展還需時間，但在政府政策和行業策略支持下，其採用速度將可加快，成本亦會下降。

我們明白過渡進程不會一路坦途。然而，儘管過渡工作取得進展，全球變革步伐仍然不足。如聯合國新一期排放差距報告最近所警示，當前的政府政策、傳統能源需求、清潔能源技術採用和整體消費模式尚未達到《巴黎協定》所設目標的所需水平。該目標為將氣溫相對工業化前水平的升幅控制到遠低於2攝氏度，並努力實現氣溫相對工業化前水平的升幅限於1.5攝氏度範圍內。

作為一家銀行，我們能否為客戶的過渡工作提供資金，繼而推動並實現自身的目標，有賴於跨行業推行的減碳解決方案，以及客戶對業務模式實現過渡的資本需求不斷增長。具有雄心且可信的政府政策措施仍然是實體經濟以足夠速度減碳的基本先決條件。政策措施滯後，加上過渡步伐整體緩慢，令我們受到局限，且並非集團自身能夠克服。此等因素令集團客戶以及我們自身的淨零排放抱負面對風險。

在2024年1月發布的淨零過渡計劃中，我們致力不斷考慮最新科學方法、氣候相關政策措施和現實世界的發展來調整我們的方針，因為我們的行業組合反映了我們營運所在地區實體經濟的進展。當我們接近2030年目標的中點時，評估我們迄今為止的進展將會十分重要。我們在減少本身營運排放方面已取得良好進展，但在實現融資項目排放足跡的抱負方面進展卻很不平衡。

自身營運、差旅和供應鏈實現淨零排放

我們於2020年定下抱負，致力於2030年底前實現營運和供應鏈淨零排放。在減少主要來自能源消耗的直接排放方面，我們繼續取得良好進展。目前，透過能源效益措施方面的計劃以及對可再生能源的大量投資，我們可望按計劃在2030年底前達成範圍1及2排放量比2019年基準減少90%以上的目標。然而，範圍3供應鏈部分的減排進展仍慢於預期，主要是實體經濟過渡步伐放緩所致。

顯然，我們將需嚴重依賴碳抵銷，才能於2030年底前實現供應鏈淨零排放。此方針並不符合科學基礎目標倡議組織近期就企業運用碳抵銷實現淨零排放聲明所作出的更新指引。

因此，我們已重新審視這一抱負，以考慮最好的最佳實踐指引。我們現在專注於削減營運、差旅和供應鏈的排放，以便在2050年底前實現淨零排放。我們期望在2030年及以後繼續報告我們的進展。目前，我們預計營運、差旅和供應鏈的排放量將於2030年底前減少約40%。

中期融資項目排放目標

我們的策略是與集團客戶群體合作，助其達成減排目標，從而支持經濟廣泛減排。此乃我們設定融資項目排放目標時所考慮的因素。對於就此面臨挑戰的客戶，特別是考慮到過渡步伐仍較緩慢，若只是將其轉到另一家可能較不注

重推動減排過渡的機構，並不會令社會真正受惠。

因此，我們正在支持新客戶和現有客戶採取積極措施過渡至淨零經濟。我們繼續專注於與客戶合作制訂過渡計劃，考慮我們的策略業務和市場，管理我們提供的產品和服務，並調整我們所作的融資選擇，以協助世界邁向穩健的淨零經濟。

然而，誠如我們在淨零過渡計劃中所載，我們必須承認，我們對個別公司以及客戶所在行業和經濟體減碳的影響是有限的。目前存在一些我們無法控制的基本先決條件，而此等先決條件會影響我們實現2030年中期融資項目排放目標，以及最終實現淨零排放抱負的能力。其中包括技術進步、能源組合多元化、氣候解決方案的市場需求、不斷變化的客戶偏好以及政府領導和有效政策。

按照目前的減碳步伐，上述各項因素共同導致過渡步伐慢於與《巴黎協定》一致的最新淨零排放境況所作設想。此外，某些高排放行業目前尚未符合攝氏1.5度路徑。在實體經濟在減碳方面取得重大進展之前，我們實現2030年目標和2050年淨零排放抱負的進展將受到限制。

在此背景下，我們已開始檢討中期融資項目排放目標和相關政策，作為對10月份2024年第三季盈利公布所述淨零過渡計劃進行年度檢討的一部分。此為一項複雜分析：當中涉及數據和方法方面的重大挑戰，並且完成需時。

根據最新情況調整方針時，我們將務求取得平衡，在抱持淨零排放雄心的同時了解當前面對的短期環球挑戰，並考慮過渡行動在集團所服務地區和行業帶來的不同影響。在此過程中，我們計劃運用最新的科學證據和可靠的行業特定路徑，同時維持我們在2021年氣候決議下的承諾。

我們始終明確，將就2050年底前實現淨零排放這一抱負所帶來的風險、挑戰和機遇保持透明。因此，我們計劃在淨零過渡計劃更新中提供檢討結果，預計將於2025年下半年公布。

我們仍然致力於實現淨零排放，並認識到支援客戶的長期發展和繁榮是我們的首要任務。雖然沒有任何單一參與者可以單獨推動過渡進程，但我們將繼續積極尋找機會來支持客戶過渡，並持續努力實現《巴黎協定》的目標。

建立共融及復元力

我們注重為同事、客戶及經營所在社區促進共融環境及建立復元力，從而幫助為所有相關群體創建長期價值。

對於員工，我們重點營造共融、健康和令人受益的環境，以助吸引、發展及留住最優秀人才，並為員工提供福祉及學習資源，幫助員工提升復元力。

我們致力為客戶提供共融的無障礙銀行服務體驗。我們透過提供資源協助管理個人財務，以及提供服務幫助保障客戶珍視的財產，從而實現此目標。

於2024年，我們更新集團全球慈善活動策略，以配合「過渡至淨零排放」以及「建立共融及復元力」兩項環境、社會及管治重點工作，以使我們能夠與業務所在的社區一起創造變革。

以負責任的方式行事

我們專注經營穩健及可持續發展的業務，著重以客為先，重視良好管治，使相關群體對我們的業務經營方式充滿信心。滙豐的操守方針引導我們正當行事，並注重集團對客戶及業務所在金融市場的影響。客戶體驗是集團經營業務的核心。我們的目標乃於整個企業價值鏈中以負責任及具誠信的方式行事。

與相關群體溝通及我們的重大環境、社會及管治議題

我們知道作為一家負責任的企業，與相關群體溝通是重點事項。我們在年內舉辦多項活動，包括下表所述的交流活動，以確定相關群體有意了解的重大議題。我們在識別重大議題及披露事項時，已考慮氣候相關金融信息披露工作組、世界經濟論壇相關群體資本主義指標及可持續發展會計準則委員會等披露準則，以及《香港聯合交易所上市規則》下的《環境、社會及管治指引》、其他適用規則及規例。

相關群體	交流方式	透過交流突顯的重大議題 ¹
客戶	透過與客戶間的日常互動、客戶調查、聽聆客戶投訴及經社交媒體和第三方財經網站及論壇收集網上意見，聽取客戶的聲音。	– 以客為先 – 網絡安全
員工	透過年度Snapshot調查、交流會議、員工大會、領導力峰會，以及「暢所欲言」渠道（包括環球舉報平台HSBC Confidential），我們可聽取同事的聲音。	– 員工培訓 – 共融 – 員工溝通
投資者	透過股東周年大會、虛擬會議及親身會面、投資者路演、正式會議及投資者意見調查，與股東交流並回應他們的提問，及將他們的意見轉達高級管理層。	– 支援客戶—融資項目排放量 – 將淨零排放納入營運方式
社區	透過跨行業論壇和合作等方式，定期與非政府組織、慈善機構和民間團體直接或間接交流。集團氣候諮詢小組由非政府組織代表及行業專家組成，提供獨立建議及質詢。	– 可持續發展風險管理政策，包括逐步退出動力煤融資業務政策及能源政策 – 淨零過渡計劃 – 普惠金融及社區投資
監管機構及政府	透過業界組織與監管機構、政府和國際領袖積極交流，以建立穩固關係及回應諮詢，協助集團訂立在融資項目排放計算方法、境況分析選擇和組合調整等方面的方針，從而支持環球經濟向淨零排放過渡。	– 氣候風險 – 防賄賂及反貪污 – 行為操守及產品責任
供應商	行為守則載列滙豐對供應商於環境、多元及人權方面的期望和最低標準。我們已開始直接和排放量最高的供應商溝通，了解其減碳目標和披露計劃。	– 供應鏈管理 – 人權

1 構成我們整套環境、社會及管治披露資料連同其他規定之相關資料的一部分，並非詳盡無遺或單一相關群體專有。有關披露資料的詳情，請參閱載於 www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre 的環境、社會及管治報告、《環境、社會及管治資料集》以及環境、社會及管治報告中心。

我們的環境、社會及管治抱負、指標及目標

氣候相關金融信息披露工作組

我們已訂立抱負及目標，作為經營業務的指引，包括如何經營及如何服務客戶。當中部分目標旨在協助追蹤我們達致環境及社會可持續發展目標的進展，亦有助我們提升員工的支持度、促進高級領導層的代表性，以及加強市場操守。此等指標的目標與我們的環境、社會及管治策略支柱掛鉤，包括：過渡至淨零排放、建立共融及復元力，以及以負責任的方式行事。

為促進我們實現環境、社會及管治抱負，集團行政總裁、集團財務總監及集團行政人員的周年獎勵及長期獎勵評分紀錄包括與下表環境、社會及管治指標成效掛鉤的若干衡量指標。

有關行政人員薪酬與所有財務及非財務指標掛鉤的概要，請參閱第296至308頁的董事薪酬報告。

在先前的披露和淨零過渡計劃中，我們強調實現環境、社會及管治抱負的方針及進展相關的風險、依賴性和不確定因素。有關氣候報告更多詳情，請參閱環境、社會及管治報告第43頁。

下表載列我們用作衡量各項抱負落實進展的若干主要環境、社會及管治指標。有關進展的詳情，請參閱第41頁環境、社會及管治報告。

環境：
過渡至
淨零排放¹

可持續發展融資及投資²

3,936億美元

自2020年1月1日以來提供及促成的累計總額。
(2023年：2,944億美元)

抱負：於2030年底前提供及促成7,500億美元至1萬億美元的可持續發展融資及投資。

自身業務實現淨零排放³

66.1%

營運溫室氣體絕對排放量與2019年基準相比之減幅。
(2023年：57.3%)

經更新抱負：於2050年底前成為淨零排放銀行。

融資項目排放⁴

7個行業

已就融資項目排放訂立中期目標的行業數目，其中涵蓋五個資產負債表內目標及兩個合併融資項目排放量目標。

抱負：調整融資項目排放量，以於2050年底前達致淨零排放。

社會：
建立共融及
復元力

性別代表性⁵

34.6%

女性出任高級領導層職位的比率。
(2023年：34.1%)

抱負：於2025年底前由女性出任高級領導層職位的比例達35%⁶。

黑人族裔⁵

3%

黑人族裔同事在英國及美國合計出任高級領導層職位的比率。

(2023年：3%)
抱負：黑人族裔同事在英國及美國合計出任高級領導層職位的比率於2025年底前達3.4%⁶。

共融指數⁷

78%

共融指數評分。(2023年：78%)

抱負：Snapshot僱員調查中的共融指數維持於75%。

管治：
以負責任的
方式行事

操守培訓⁸

99%

2024年完成操守培訓的員工比率。
(2023年：98%)

目標：每年至少98%員工完成操守及防範金融犯罪培訓。

客戶滿意度⁹

6個中有4個

客戶滿意度持續位列前三位及/或有所提升的財富管理及個人銀行業務所在市場。
(2023年：6個中有3個)

目標：客戶滿意度位列前三位及/或有所提升。

6個中有3個

客戶滿意度持續位列前三位及/或有所提升的工商金融業務所在市場。
(2023年：6個中有5個)

目標：客戶滿意度位列前三位及/或有所提升。

1 有關集團過渡至淨零排放的方針、計算方法以及對融資項目排放、可持續發展融資及投資進展以及集團自有業務範圍1、2及3（商務差旅及供應鏈）溫室氣體排放數據的第三方有限度鑑證報告，詳情請參閱 www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre。

2 2020年10月，我們公布在2030年底前提供並促成7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資及投資的抱負。詳情及明細請參閱第45頁環境、社會及管治報告。有關此抱負與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第297頁。

3 此溫室氣體絕對排放量數字涵蓋範圍1、範圍2及範圍3商務差旅排放。有關此抱負與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第297頁。

4 有關滙豐中期目標的詳情，請參閱第48頁，當中包括以下兩個高排放行業的合併資產負債表內融資項目排放量及利便融資項目排放量目標：石油及天然氣；和電力及公用事業。其餘五個已訂立資產負債表內融資項目排放量目標的行業為：水泥；鐵、鋼及鋁；航空；汽車；及動力煤開採。

5 於環球職級架構中，高級領導層成員屬三級及以上職級。詳情請參閱第65頁環境、社會及管治報告。有關此抱負與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第297頁。

6 該等數字目標並不構成任何美國高級領導表現或其他目標的一部分，或當地法律下並不適用此等目標的其他司法管轄區。

7 詳情請參閱第67頁環境、社會及管治報告。有關此抱負與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第297頁。

8 所示完成比率乃指2023年12月推出而於2024年完成之「操守事項」培訓課程，並涵蓋長期及非長期僱員（法例許可進行培訓地區）。有關打擊金融犯罪培訓的完成率，請參閱第80頁環境、社會及管治報告。

9 我們就財富管理及個人銀行業務與工商金融業務報告排名的市場（即英國、香港、中國內地、印度、墨西哥及新加坡）乃根據年度行政人員評分紀錄呈報。有關客戶滿意度的詳情，請參閱第77頁環境、社會及管治報告。有關此目標與評分紀錄掛鉤的詳情，請參閱第297頁。

氣候相關金融信息披露工作組

金融穩定理事會氣候相關金融信息披露工作組的建議為了解及分析氣候相關風險訂立重要框架，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。我們亦致力倡議客戶、供應商及業界採取同樣行動。

我們已在《2024年報及賬目》及相關披露中載列我們的主要氣候相關財務披露。我們認同日後在繼續發展集團的管理及報告能力方面仍有大量工作需要進行。2024年，我們加強了披露資料，例如將能源效益認證評級業務組合分類為自有自用及購置出租物業。

我們亦已考慮集團在英國金融行為監管局上市規則及英國《2006年公司法》第414CA和414CB條下的「不遵守就解釋」責任，並確認我們已作出與氣候相關金融信息披露工作組建議及建議披露資料（包括附件和補充指引）一致的披露，唯下文概述的若干項目則除外。

– 我們設定融資項目排放的2030年中期目標。然而，我們就氣候風險管理使用不同的時間範圍。就氣候風險計劃而言，我們界定短期

為直至2026年前的時期；中期為2027至2035年；長期為2036至2050年。就融資項目排放而言，我們並無計劃設定2026年目標。於2024年，我們披露七個行業融資項目排放的2030年中期目標，詳情載於第52頁。據此，我們已就石油及天然氣、電力及公用事業這兩個排放密集的行業設定合併的資產負債表內融資項目排放及利便融資項目排放目標。我們亦已就以下五個行業設定資產負債表內融資項目排放目標：水泥；鐵、鋼及鋁；航空；汽車；及動力煤開採。

– 融資項目排放使用的衡量方法及數據不斷演變。我們預期行業指引、市場慣例、可用數據、境況及監管披露要求將持續變化，集團自身業務的面貌亦會隨之改變。作為10月公布的2024年第三季盈利公布所披露淨零過渡計劃年度檢討一部分，我們已開始檢討2030年的融資項目排放目標和相關政策。

– 我們並無全面披露氣候相關機遇對財務規劃及表現的影響（包括收入、成本及資產負債表）、量化境況分析、所有行業及地區詳盡的氣候風險承擔或實體風險衡量指標，這是

由於過渡期間數據有限以致挑戰重重，唯這些領域已在持續開展有關工作。隨著我們可取得更多可靠的數據及實施更多科技方案，我們預期該等數據限制將在中期得到解決。

– 範圍3的溫室氣體排放量15個類別中，我們目前根據集團內部重大性評估僅主要披露其中4個，包括商務差旅、供應鏈及融資項目排放。融資項目排放方面，我們就多個行業公布資產負債表內融資項目排放，涵蓋集團2023年12月31日客戶貸款2.7%，相關詳情載於第56頁。我們亦公布石油及天然氣以及電力及公用事業行業的利便融資項目排放。日後有關融資項目排放及相關風險的披露數據質素，則會依賴客戶公開披露其溫室氣體排放量、有關目標及計劃，以及相關風險。我們認同在氣候披露方面在早期提供透明度的需要，但同時亦認同須大幅提升現有數據及報告程序的質素。

■ 氣候相關金融信息披露工作組披露事項概要全文，包括其他資料詳細披露位置，請參閱第444至450頁。

環境、社會及管治資料披露示意圖及指南

下表載列關鍵非財務資料，包括環境、社會及管治事項和其他相關方面的風險及政策：

過渡至淨零排放	概覽	參閱集團的過渡方針，並了解我們的氣候報告	▶ 第42頁
	支援客戶	參閱集團實現7,500億美元至1萬億美元可持續發展融資及投資抱負的進展	▶ 第45頁
	聯繫各界，推動系統性改革	參閱集團如何對外合作，推動系統性改革，包括更新「滙豐氣候解決方案夥伴計劃」	▶ 第47頁
	將淨零排放融入運作	參閱集團就2050年底前實現融資項目淨零排放抱負的進展 參閱集團本身業務及供應鏈減碳的進展 參閱集團的可持續發展風險政策和動力煤風險承擔	▶ 第48頁 ▶ 第58頁 ▶ 第61頁
	氣候相關金融信息披露工作組詳情	我們按照氣候相關金融信息披露工作組的建議披露資訊，並以下列符號標示： 氣候相關金融信息披露工作組	▶ 第444頁
建立共融及復元力	共融資訊披露	參閱我們如何建立切合客戶及社區的共融環境，以及我們的最	▶ 第63頁
	酬勞差距資訊披露	新酬勞差距統計數據	▶ 第65頁
以負責任的方式行事	我們對環境、社會及管治之管理	參閱我們的環境、社會及管治方針，以及人權資訊	▶ 第74頁 ▶ 第75頁
	人權資訊披露		
	環境、社會及管治抱負如何與行政人員薪酬掛鉤	參閱融入行政人員薪酬的集團環境、社會及管治抱負	▶ 第17頁 ▶ 第284至300頁
環境、社會及管治資料集	詳細環境、社會及管治資料	滙豐《環境、社會及管治資料集》更精細地詳列環境、社會及管治資料，包括可持續發展融資及投資進展詳情以及投訴量	www.hsbc.com/esg

負責任的企業文化

我們有責任協助保障客戶與社區的利益，維護金融體系的穩健。

僱員事宜

我們建立負責任的企業文化，重視分歧、承擔責任、尋求不同視角，並秉持高標準的操守。

同事有時候可能需要就工作場所出現的行為發表意見，我們鼓勵他們先與直屬經理討論。根據年度僱員調查，85%的同事均信任其直屬經理。我們的舉報渠道HSBC Confidential讓離職及現職同事反映意見，一切資料嚴格保密，並可選擇以匿名方式提出（受當地法律所限）。我們的Snapshot調查顯示80%同事感到當察覺認為錯誤的行為時能夠發聲。

我們設有衡量員工歸屬感及在機構內的心理安全的共融指數，該指數於2024年維持於78%。

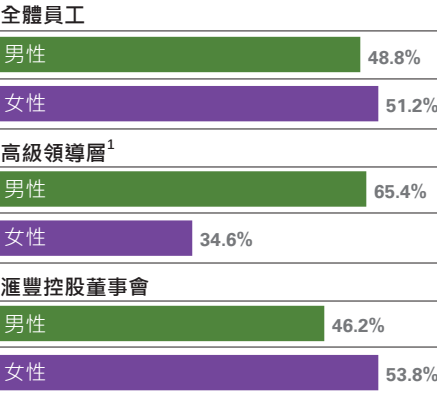
我們為解決員工群體代表性不足的問題，制訂目標實現女性同事在高級領導層職位（在環球職級架構中屬三級及以上）的比例於2025年底前達到35%¹。我們正穩步邁向目標，2024年有關比例已達到34.6%。

我們的抱負是到2025年將英國和美國黑人出任高級領導職位的比例雙雙提高至3.4%¹。2024年，我們維持3%的比例。

我們的招聘慣例唯才是用，務求確保每位求職者不論身分或背景，都有平等機會展示他們的技能和潛質。我們已確定集團的具體優先工作，並追蹤和監察進度。我們根據國際業務狀況調整策略的實施，確保符合當地情況。我們讓93%同事可選擇披露族裔資料，目前有67%在法律允許下選擇作出披露。

1 該等數字目標並不構成任何美國高級領導表現或其他目標的一部分，或當地法律下並不適用此等目標的其他司法管轄區。

下表顯示高層職級代表性指標。



1 高級領導層指在環球職級架構中屬三級及更高的職級。
有關我們如何關顧員工，包括共融抱負、我們如何鼓勵員工表達意見，以及員工操守方針的詳情，請參閱第63頁環境、社會及管治報告「社會」一節。

聆聽客戶

我們繼續聆聽、了解及回應客戶意見，並採用淨推薦值制度與前線團隊分享客戶意見，讓他們能夠直接回應客戶。我們亦設有專屬的環球論壇，促進集團持續提升客戶體驗。

社會事宜

我們致力向員工及社群提供過渡至可持續發展未來所需的技能及知識。為此，我們集中支援有助建立共融及復元力的計劃。我們亦支持氣候方案和創新項目，並捐款賑災。有關該等計劃的例子，請參閱第72頁環境、社會及管治報告「社區參與」一節。



協助推動亞馬遜流域重建森林

我們擔任世界銀行發行的2.25億美元9年期亞馬遜重建森林掛鈎保本成果債券的唯一賬簿管理人和結構銀行，這是該行迄今發行的最大成果債券。該債券所得款項中，將動用最多3,600萬美元資本支持巴西項目保薦人Mombak進行重建森林活動。Mombak擬利用這些資金在受損土地上重新種植當地樹種，並以此尋求產生碳移除額度。

該交易是國際債務資本市場上首宗碳移除額度抵押融資，這代表一種全新混合融資解決方案，有助高度資本密集之基於自然的解決方案降低資本成本。

人權

誠如《人權聲明》所載，滙豐深明商業機構在尊重人權方面擔當的職責。我們的方針以《聯合國商業及人權指導原則》（「UNGP」）及《經合組織跨國企業負責任商業行為指南》作為基礎。集團的《人權聲明》連同根據英國《現代奴役法》所作出的年度聲明，載於www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/esg-reporting-centre。有關集團方針的詳情，請參閱第75頁環境、社會及管治報告「人權」一節。

反貪污及防賄賂

我們必須遵守每個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，同時亦著重相關法律及規例的精神，藉此彰顯滙豐恪守符合道德行為及操守的承諾，作為我們環境、社會及企業管治一部分。

環境事宜

有關我們的氣候抱負及碳排放指標詳情，請參閱第42頁環境、社會及管治報告。

集團非財務及可持續發展資料報表

本節主要涵蓋適用法例規定的集團非財務及可持續發展資料。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39頁。
- 有關氣候相關金融信息披露工作組披露的詳情，包括遵守英國《2006年公司法》第414CA及414CB條的情況，請參閱第444至450頁。

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，並於決策時力求了解相關群體的利益及有關決策對他們的影響。

第172(1)條聲明

董事會認同與相關群體有效互動，從而確保了解其利益及優先需求，並在董事會的討論及決策中予以仔細考慮的重要性。2024年，董事推行全面的相關群體參與計劃，在可行的情況下直接與相關群體會晤，並確保向董事會匯報參與活動的結果。董事會與相關群體互動的詳情載於下文。我們的第172(1)條聲明載於第20至23頁，並描述董事在履行責任促進公司成功時如何關注到《2006年公司法》第172(1)(a)至(f)條所載的事宜，包括董事會作出主要決策及如何在決策過程中考慮到對相關群體的影響的例子。

2024年董事與主要相關群體溝通的活動

相關群體	溝通	影響及結果
 客戶 滙豐明白，對客戶需要的認識越深，越有利於我們輔助客戶達成財務目標並成功實現集團宗旨及策略。	- 與不同地區的重要客戶會晤，以及在相關市場與商業客戶討論挑戰與機遇的溝通活動。 - 新任集團行政總裁與環球各地市場主要客戶的介紹會。 - 定期向董事會匯報客戶事項，包括營運復元力、集團整體的客戶體驗，以及零售客戶調查結果，包括淨推薦評分的變動等。	- 與全球客戶持續溝通，有助董事會進一步了解其各自的需要，當中涵蓋集團如何能夠支援客戶實現不同目標，包括在過渡至淨零排放期間等。 - 客戶調查有助集團在客戶體驗方面作出實質改進。 - 管理層的報告重點指出創新及與客戶協作的機遇，並支援董事會監督集團的活動，確保相關的創新活動與集團承受風險水平及策略目標一致。
 員工 集團希望繼續成為理想的工作場所和發展事業的地方，令員工充滿幹勁、具備實現集團策略所需專長和技能，使集團策略得以成功實施。	- 集團行政總裁及集團財務總監定期的內部通訊及簡報，令員工團隊時刻了解業務表現、領導層及其他組織架構上的變動。 - 員工活動，包括領導層論壇、網上廣播、員工大會、實地活動及員工交流會，以及專責員工團隊參與非執行董事領導的員工團隊參與計劃等活動，包括到訪多個環球服務中心。 - 與多個司法管轄區的高級領導層會晤，討論集團的表現及策略，包括由集團行政總裁為環球可持續發展員工共同舉辦的環球員工大會，從而討論可持續發展事宜。 - 與多個僱員資源小組的負責人交流，並在多個司法管轄區參與各項活動。	- 董事會與多個司法管轄區的同事會面，可直接聆聽員工對重要事項的看法，包括有關共融的事宜、人才培訓及員工的體悟。 - 員工團隊參與及互動有助確保董事會與員工團隊持續溝通，讓董事會在討論及決策過程中得悉相關事項，並加深了解集團在不同地區的文化。該等溝通亦有助讓董事會納入Snapshot僱員調查的結果，並就所提出的事宜監察業務活動。 - 董事參與銀行董事計劃，與參加並藉以合資格成為集團附屬公司董事的僱員分享經驗及知識。該等會議為參與者提供機會發問，並展示如何讓良好的管治常規納入整個集團當中。此計劃成功推行後，2024年11月推出了第二屆董事保薦的培訓計劃，旨在培養潛在及現時作為附屬公司主席的僱員。 - 年內，執行董事的內部溝通有助於員工團隊中增強集團表現及重大發展的意識，包括執行領導人員及組織架構的變動等。此項交流旨在於員工團隊內促進對集團的策略目標有更深入的了解及參與。我們透過Snapshot年度調查監察員工對集團策略的參與，並向董事會匯報有關結果。

相關群體	溝通	影響及結果
 投資者 滙豐力求與零售和機構投資者持續對話並以多種形式溝通，以了解投資者的需要及感受。	- 集團主席及集團行政總裁在香港的年度非正式股東會議上與個人股東舉行答問環節。 - 在以混合模式舉行的2024年股東周年大會上，股東能夠在網上或親身在會上向董事會提問。 2024年4月，董事出席在香港舉行的首屆滙豐全球投資峰會，集團主席及集團行政總裁亦有出席。 - 集團主席及高級獨立董事與多位大型機構投資者會晤。 - 集團行政總裁及集團財務總監一同及分別出席會議，與投資者會晤。 - 除了與主要投資者及代表投資者的顧問舉行例行會議外，集團薪酬委員會主席亦就建議對董事薪酬政策作出更新的內容諮詢股東，有關更新內容將於2025年股東周年大會上敦請股東投票表決。 - 集團主席、集團行政總裁及集團財務總監向分析師及投資者提呈中期及全年業績，並參與答問環節。	- 全年與機構和零售投資者定期互動，有助董事會了解投資者對重大事項（如實施策略及展望、過渡至淨零排放）的看法，並評估投資者會否持續支持集團。 - 分析師及投資者簡報會上的答問環節以及與董事及高級管理層的會晤，讓投資者有機會進一步了解集團的策略方向，並讓董事會知悉投資者的關注重點及感興趣的範疇。 - 在投資者感興趣的重要議題上，已向董事會匯報管理層層面的相關交流成果，從而協助董事會繼續監察具策略重要意義的關鍵事項所作的回應，而年內該等事項包括我們首個淨零過渡計劃及財務目標。 - 有關集團薪酬委員會主席與主要投資者及代表投資者的顧問公司交流的詳情，以及集團薪酬委員會在決策及制訂董事薪酬政策方面如何考慮到該等交流內容的詳情，請參閱第279至317頁董事薪酬報告。 - 隨著首屆滙豐全球投資峰會順利舉行，我們已安排在2025年舉行第二屆峰會。峰會將設有論壇，讓世界級的專家、政界領袖、機構投資者及高層決策者坦誠公開地交流觀點及構思。
 社區 我們透過企業社會責任及廣泛的互動活動，致力發揮關鍵作用，支持業務所在的社區。	- 董事與世界自然基金會聯屬的非政府環保組織會晤，討論集團持續的合作安排。 - 董事出席促進與慈善公益夥伴及民間團體在社區相關議題上交流的峰會，例如世界經濟論壇、阿布扎比可持續發展周及紐約氣候周。 - 與可持續市場倡議理事會成員會面，討論優先事項與機遇。	- 與慈善公益夥伴會晤，讓董事能進一步了解集團以僱主、贊助人、合作夥伴及支持者身為當地社區帶來的影響。 - 該等交流讓董事有機會在自然保育、可持續航空燃料及減碳方案等範疇向相關領域專家了解情況，彼此交流知識及概念，從而讓董事會在可持續發展事宜的決策上了解相關背景，並就集團本身的淨零排放抱負作出深入討論。
 監管機構及政府 與業務所在市場的相關機構維持建設性對話及建立融洽關係，有助支持達成集團策略目標。	- 在主要市場與國家元首、國際領袖及政府官員會晤。 - 與監管機構（包括審慎監管局及金融行為監管局）定期會晤及聽取他們的簡報，並為新委任的集團行政總裁舉行簡介會。 - 集團主席及集團行政總裁在定期召開的論壇上發表演講。 - 針對性接觸主要國際監管機構和政府官員，討論監管和社區關心的關鍵主題，包括我們的淨零過渡、行政領導層變動和地緣政治問題。 - 管理層就集團相關的監管和政治發展定期向董事會報告及提供最新資訊。	- 董事會與國家元首、國際領袖、政府官員及監管機構以不同形式頻密溝通，可就監管機構關注及具策略重要意義的事宜坦誠對話。 - 透過與國際官員會面，以及由集團主席、集團行政總裁及其他高級領導層在監管論壇上作出簡報，董事能傳達集團策略、觀點及意見，同時有助確保董事繼續緊貼政治及監管規定發展。董事會亦可藉此分享對行業最佳慣例的見解。 - 管理層定期作出匯報，讓董事會能監察集團對地緣政治及監管規定轉變的回應，並確保具備合適的資源及監控措施。有關匯報可確保董事會持續理解及遵守監管規定責任，同時為董事會的策略討論提供重要的背景資料。
 供應商 我們與供應商溝通，有助我們有效營運業務並執行策略。	- 集團營運總監定期向董事會呈交報告，包括與供應商溝通的成果，以及集團整體的供應商風險及優先事項的最新資訊。 - 與主要供應商會面，討論人工智能及數據和創新的機遇可如何提升科技方案，尤其在改善客戶體驗、風險管理及營運復元力，以及監管合規等範疇。	- 董事與供應商會面，有助了解供應商所面對的挑戰，以及合作及創新的機遇，以及業務中出現的商機。 - 管理層的報告讓董事會在集團風險管理委員會的支援下監察第三方風險的管理工作、集團數據計劃的執行情況，以及確保集團在執行策略目標方面具備可持續的能力。 - 董事會必須了解集團的供應鏈及供應商的業務如何符合我們的價值觀及行為守則。董事會有關該等事項的報告，以及與供應商溝通的成果，在審視及批准根據《英國現代奴役法》作出的年度聲明時，為董事會對此方面的了解提供背景資料及支持。

主要策略決策

董事會負責制訂及監察集團策略的執行情況。於2024年，根據董事會的職責，當作出主要決策時，董事考慮決策可能帶來的長短期後果、決策如何符合滙豐的優先策略，以及其他相關事宜，包括根據《2006年公司法》第172(1)條引致的事宜。

為了讓董事會能夠在這方面有效運作，董事會已採納良好的管治慣例，並在董事會會議的行政管理當中實行。管治為全部預定董事會會議的議程項目。董事會審議文件均應按照同一範本編製，以確保董事具備適當資料，作出知情決定。範本要求編製人員（其中包括）說明為

與相關群體溝通而已經或將會採取的行動、解釋相關群體受到或將會受到審議事項影響的程度，以及有關情況如何影響向董事會作出的建議。下文描述董事會年內在作出主要策略決策過程中就《2006年公司法》第172(1)(a)至(f)條項下事宜如何運作的一些例子。

執行董事變動



2024年4月，集團宣布祈耀年爵士將退任集團行政總裁一職，董事會展開委任繼任人的正式程序。作為集團行政總裁，祈耀年爵士推動本行進入變革階段，透過出售非核心資產，帶領本行重整收入結構，簡化整體業務。在委任新集團行政總裁時，董事會心目中已具備集團整體的策略方向及理想的文化，以及邁向下一個增長與發展階段所需的技能及經驗。

在提名及企業管治委員會專門的工作支援下，董事會從長遠的角度進行繼任規劃，並持續就此進行檢討。確認祈耀年爵士退任後，集團在外界的高級管理人才招聘公司支援和提名及企業管治委員會的帶領下，展開招聘高級行政人員的正式程序。招聘程序考慮內部與外界的人選，須具備淵博的知識，能夠領導業務遍布全球的機構，並了解滙豐複雜的業務性質。

2024年7月，董事會宣布決定委任時任集團財務總監艾橋智為集團行政總裁。在確定艾橋智為該職位的合適人選時，董事會考慮到其卓越的領導才能，以及透過變革、推動增長、進行簡化、審慎的風險管理及成本紀律實踐領導的往績。艾橋智具備豐富的國際經驗，從分析師、投資者及同事正面的意見，引證其任職滙豐期間已與不同的相關群體建立穩固及建設性的關係。

艾橋智對滙豐為客戶、投資者、員工及社區服務的能力有清晰遠大的抱負，且非常著重執行，董事會因此進一步確立其為集團行政總裁的任命。自獲委任以來，艾橋智的首要任務為在滙豐本位市場及主要增長地區與客戶、員工及其他相關群體會面，繼續在其新崗位上建立深厚關係。

董事會連同提名及企業管治委員會進一步展開高級行政人員招聘程序，藉以委任集團財務總監的繼任人選。經董事會批准後，滙豐於2024年7月宣布莊敬行獲委任為臨時集團財務總監，在招聘固定人選的期間負責策略領導及銜接工作，自2024年9月2日起生效。2024年10月，公司宣布委任時任集團風險管理及合規總監郭珮瑛為集團財務總監，自2025年1月1日起生效。在作出委任決定時，董事會考慮到郭珮瑛豐富的技術知識，並對集團以至整個銀行業在全球面對的挑戰有獨到的見解，以及她在滙豐聲譽卓著。

在整個執行董事委任的程序當中，董事會與提名及企業管治委員會監督與監管機構的溝通及必須的監管機構批核程序。有關集團行政總裁及集團財務總監各自的委任及啟導程序，以及董事會的繼任規劃活動，詳情請參閱第259頁的提名及企業管治委員會報告。

集團策略



過去五年，集團重整業務組合，撤出非核心市場，把收入引導至較高增長的地區。透過與整個集團的高級管理層會面，以及定期省覽他們提交的最新資料，董事會持續監察多個地區及業務範疇的策略執行及調整情況，包括在地緣政治及宏觀經濟因素不斷轉變的背景，同時亦充分考慮到集團營運對相關群體的影響。董事會年內撥出時間考慮策略關鍵表現指標，集團行政總裁就該等指標定期提供最新資料和進度報告。

董事會省覽管理層提交有關地區性策略的最新資料，從而了解業務表現及是否符合集團長遠策略。年內，在完成出售加拿大滙豐後，董事會落實多項交易，從而推動集團的核心抱負，其中一項便是出售集團在阿根廷的業務。董事會就是項業務進行策略檢討，審議其是否支持集團國際擴展及增長的策略。

上述檢討的結論是阿根廷滙豐主要是聚焦境內的業務，與集團國際網絡的聯繫有限，且當業

績匯兌成美元時進一步令盈利產生波動。董事會已考慮監管事宜，出售對集團員工及客戶的影響，尤其是轉移的影響及服務的持續性，而所得結論是潛在買家已準備就緒，帶領業務向前。為符合集團的策略方向，董事會亦決定探討出售集團在德國的私人銀行業務。經過檢討後，董事會注意到德國業務主要聚焦境內客戶，且整體上並未與環球私人銀行業務整合。董事會決定，為了繼續聚焦於環球私人銀行業

集團策略 (續)



務的策略目標，並符合集團策略優先聚焦以國際網絡推動增長，與一家較能夠擴充及投資於德國業務的公司訂立安排，將會對業務有利。董事會支持出售德國私人銀行業務予合適買家。

艾橋智獲委任為集團行政總裁後，一直著力推動更精簡及動態的組織架構，讓董事會及管理層迅速執行集團策略。年內，董事會監督及質詢管理層旨在加快執行策略的計劃。2024年10月，董事會批准精簡集團組織架構的方案。有關架構於2025年1月1日起生效，以令業務更加敏銳，同事可更輕易為客戶提供業內最佳的服務，推動集團在未來再創佳績，長遠而言令所有相關群體受惠。

在會議當中，董事會監察Snapshot僱員周年調查的結果，並定期省覽集團整體客戶措施及優先事項的最新資料。Snapshot周年調查的

結果顯示僱員希望獲得授權，力求使命必達，體現滙豐其中一項核心價值。這項意見，連同董事會持續對客戶需要所作的監察，有助董事會審議新組織架構，董事會的主要目標為：精簡及提升內部決策程序及問責制度；以及讓同事能更迅速及有效地為客戶服務。

董事會進一步審視組織架構變動對員工及我們與客戶、投資者及監管機構關係的影響。新組織架構將有助促進更清晰的溝通、授權員工團隊，以及減低匯報架構的複雜性，並重點提升集團員工的體驗，最終為客戶及社區帶來更好的成果。董事會將於2025年監督及監察新組織架構的實施及其影響。

隨著滙豐加快執行策略，董事會在集團繼續產生可持續回報及在高標準商業操守方面維持聲譽的同時，亦深入思考如何優化集團的管治及領導架構。

年內，董事會密切關注集團為建立具透明度及問責性領導團隊而制訂合適的組織架構，亦監督集團行政委員會的重大變動，並批准多項重要任命。為配合集團整體精簡業務措施，董事會批准由2025年1月1日起，以新成立的集團營運委員會（由12位成員組成）取代集團行政委員會（由18位成員組成），集團營運委員會將作為領導集團的行政決策委員會。在決定批准此項變動時，董事會已考慮集團的管治及監督規定、可能對員工及客戶帶來的影響，以及對監管機構的持續承諾。

董事會已進一步檢討委員會的架構，並識別有待改進的範疇，推動設立新的董事會可持續發展工作組（「可持續發展工作組」）（請參閱第249頁）、對集團科技及營運委員會作出變動（請參閱第276頁），以及合併環境、社會及管治委員會與可持續發展執行委員會（請參閱第249頁），下文將進一步詳述。

可持續發展



董事會負責制訂集團的環境、社會及管治策略，並在監察集團實踐環境、社會及管治抱負的進度方面擔當直接及積極的角色。環境、社會及管治仍然是董事會重要的焦點範疇，年內大部分會議均有討論相關事宜。董事會定期省覽環境、社會及管治紀錄表，當中載列主要衡量指標，有助董事會監察集團的環境、社會及管治抱負進度，並獲得最新資料作出知情討論及決策。

2024年1月，集團公布首份淨零過渡計劃，概述建議採取的步驟，從而促進集團實現2050年底或之前融資組合達至淨零排放的抱負。自計劃公布以來，董事會已接獲客戶、投資者及股東群體，以及政府官員的意見，所有該等意見均為董事會提供珍貴的背景資料，以便就可持續發展議程的進度及發展進行討論。

董事會深明可持續發展環境的複雜性及現實世界的過渡挑戰，因此成立可持續發展工作組，由五位非執行董事組成，並由行政管理層的成員提供支援，包括集團行政總裁及集團財務總監。工作組初步的職責是監督集團的可持續發展活動及作出指引，包括淨零過渡計劃所載的目標及時間表、主要的可持續發展風險管理政策及與主要相關群體組別的溝通。可持續發展工作組亦在適當情況下提供策略意見及指引，並按需要檢討重點範疇及優先事項。可持續發展工作組積極參與審視淨零過渡方針，有關詳情載於第3頁環境、社會及管治最新消息及第15頁環境、社會及管治概覽。

董事會旨在精簡並鞏固集團管治及領導架構，而作為其中一項工作，董事會亦在行政層面檢討環境、社會及管治的管治架構及向董事會匯報的成效。此次檢討後，董事會於2024年批准將環境、社會及管治委員會與可持續發展執行委員會整合為單一管治單位，並命名為「環境、社會及管治委員會」。新成立的環境、社會及管治委員會繼續向新設的集團營運委員會匯報，並適時向可持續發展工作組或董事會上報事宜。該次整合行動有助加強董事會對重大環境、社會及管治與可持續發展事宜的監督，並使向董事會層面匯報主要事宜的架構更加精簡。

薪酬

滙豐的薪酬政策透過根據長期可持續表現調整獎勵，從而支持我們實現策略目標。

執行董事薪酬

在2025年股東周年大會上，我們將敦請股東批准新執行董事薪酬政策。

多年來，集團薪酬委員會已就執行董事薪酬待遇的競爭力表達關注，並表示傾向實施浮動酬勞與表現掛鈎比例較高的薪酬政策，從而與國際同業的慣例趨於一致。

英國監管機構取消固定酬勞與浮動酬勞比率之限制，讓我們有機會重新探討現行的董事薪酬政策，而委員會認為現在是合適時機訂能更適切反映集團著重長遠可持續表現的政策。

經過審慎考慮後，委員會決定現行的浮動酬勞架構，即由周年獎勵及單一與表現掛鈎的長期獎勵組成，是最合適的方式。委員會認為適當的方針，是放寬在2014年推行2:1的酬勞比率時所作的變動，並重新設定酬勞上限。

委員會審視集團行政總裁及集團財務總監的適當酬勞上限，當中考慮到(i) 2014年的酬勞上限；(ii)國際銀行同業及富時30指數中最具規模公司的市場數據（反映滙豐是全球首屈一指的國際銀行之一）；及(iii)滙豐資深團隊的酬勞壓縮挑戰。

我們將繼續設定延伸及定量財務與策略表現目標的評分紀錄，從而使目標與我們的策略及相關群體的利益一致。按該等目標要求，只有卓越的表現才可取得最高酬勞結果。

委員會就新薪酬政策與主要投資者溝通，委員會主席亦直接與多位股東會晤，與我們交流的股東普遍支持建議，他們的意見已直接納入最終政策之內。我們衷心感謝股東年內抽空與我們溝通。

有關我們建議的執行董事薪酬政策詳情，請參閱第284頁。

2024年薪酬決策

委員會審慎考慮2024年業績實現的更廣泛背景，並判斷到在財務、策略及個人衡量指標方面，祈耀年爵士及艾橋智整體的評分紀錄結果適當反映年初設定的目標。

委員會亦參照整體僱員的酬勞決定，審慎考慮執行董事的酬勞結果，並確定有關酬勞結果適當反映2024年集團、業務及個人的表現。

執行董事的評分紀錄結果 (上限百分比)

2024年周年獎勵

祈耀年爵士	77.81%
艾橋智	78.79%

2022至2024年長期獎勵

祈耀年爵士	75.00%
艾橋智	75.00%

有關2024年的董事酬勞及表現詳情，請參閱第296頁的董事薪酬報告。

同事的薪酬

集團重點依然是採取措施提升我們吸引、挽留及激勵員工的能力，從而帶來優秀表現，推動成長。

負責任地獎勵同事

2025年上調固定酬勞乃基於一貫原則，以協助同事應對業務所在市場的工資通脹問題。

我們於2025年的平均全球固定酬勞增加3.6%，去年則為4.4%，因為多個市場的預測工資通脹有所下降。

我們繼續參照各地的生活工資基準檢討全球各地的所有工資，從而協助確保我們負責任地支付酬勞，並為同事提供財務保障。我們很榮幸獲得公平工資網絡(Fair Wage Network)認證為2025年全球生活工資僱主。

肯定同事的成就

我們在58個市場為超過200,000名同事推行新表現常規，並對表現評估作出改動。

我們亦為超過150,000名同事引入新浮動酬勞架構，令表現達標的浮動酬勞水平，以及受集團、業務及個人表現影響的程度更為清晰。

集團薪酬委員會根據風險管理架構所載的財務及非財務衡量指標檢討有關表現後，釐定整體浮動酬勞為38億美元（2023年：37.74億美元）。與前一年相比，表現最佳員工的浮動酬勞增幅最大。

浮動酬勞資金 (百萬美元)

2024年	3,800
2023年	3,774

有關集團薪酬委員會如何設定酬勞資金的詳情，請參閱第283頁。

支持同事成長

我們的Snapshot僱員調查顯示，78%受訪者表示相信滙豐真誠地關心其福祉，達到紀錄新高。我們在2024年「全球CCLA企業心理健康基準」的職場心理健康排名中高踞榜首，並已第三年獲得這項殊榮。我們將支持同事靈活工作視為優先事項，並在致力平衡客戶需要的同時，確保維持社交聯繫，並兼顧個人彈性。

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，著重反映我們為股東帶來可持續回報及維持滙豐財政穩健的成效。

內容提要

我們在2024年錄得強勁表現，列賬基準除稅前利潤為323億美元，較2023年上升20億美元，升幅達6%。我們的財務表現顯示落實優先策略的進展。

2024年，我們的平均有形股本回報率達14.6%，而不計及須予注意項目的平均有形股本回報率則為16%。我們現已將不計及須予

注意項目的約15%平均有形股本回報率進一步延伸為2025至2027年三年期間各年的目標。

本節載列集團主要財務目標及2024年達標進展狀況，以及對2025年及往後的展望，另有列表詳細列出其他主要財務衡量指標，以便讀者了解集團表現。

下文所載集團財務業績詳述關於集團在達成財務目標方面的表現，當中的收益表表現同時按列賬基準及固定匯率基準呈列，並且列出影響資產負債表、資本及流動資金狀況穩健水平的主要因素。

集團財務目標

不計及須予注意項目的
平均有形股本回報率

16%

(2023年：16.2%)

2024年的平均有形股本回報率為14.6%，與2023年相若。

我們為根據集團目標衡量業績表現，對平均有形股本回報率作出調整，剔除須予注意項目。自2024年1月1日起，我們修訂對平均有形股本回報率作出的調整，從僅剔除策略交易和交通銀行減值的影響，擴大至剔除所有須予注意項目，使之更加符合須予注意項目在其他收益表披露資料的處理方式。2023年不計入須予注意項目的平均有形股本回報率已根據修訂後的基準重列，我們不再披露剔除策略交易和交通銀行減值的平均有形股本回報率。

不計及須予注意項目的平均有形股本回報率為16%，較2023年下降0.2個百分點。

我們現時的目標是2025至2027年三年期間，平均有形股本回報率（不計及須予注意項目）每年達到約15%。

我們的目標和期望反映目前對環球宏觀經濟環境和市場相關因素的展望，例如截至2025年1月中旬的市場隱含利率和外匯匯率，以及客戶行為和活動水平。

目標基準營業支出

326億美元

(2023年：311億美元)

集團2024年的列賬基準營業支出較2023年增加3%，目標基準營業支出則較2023年增加5.1%，符合我們所訂約5%的目標。增幅主要由於投資支出增加，包括科技方面及通脹壓力。

2024年目標基準營業支出不包括按2023年基準出售法國及加拿大業務對成本的直接影響。目標基準營業支出乃按固定匯率基準計算，當中不包括須予注意項目和按固定匯率重新換算惡性通脹經濟體對過往年度業績的影響。

我們仍然著重持守整體集團的成本紀律，並以2025年目標基準營業成本較2024年增長約3%為目標。2025年的目標基準營業成本不包括出售加拿大及阿根廷業務和須予注意項目對成本的直接影響，以及按固定匯率重新換算惡性通脹經濟體對過往年度業績的影響。

集團公布業務重組，與簡化組織架構相關的成本節省影響計入集團的成本目標當中，目標是於2025年減少約3億美元成本，並致力預期成本基礎於2026年底前進致15億美元按年率計減幅。為達致上述成果，我們的計劃涉及於2025及2026年承擔18億美元遣散和其他預付成本，並將之分類為須予注意項目。

資本及股息政策
普通股權一級比率

14.9%

2024年股息派付比率

50%

按股息派付比率目標基準

於2024年12月31日，我們的普通股權一級資本比率為14.9%，高於14%至14.5%的中期目標範圍。我們擬繼續將普通股權一級比率維持於此範圍。

2024年每股合共派息0.87美元，當中包括完成出售加拿大滙豐後於6月派付的特別股息每股0.21美元。按股息派付比率目標基準，這導致股息派付比率為每股盈利50%。計算目標基準股息派付比率時，每股派息並不計及特別股息每股0.21美元，每股盈利則剔除重大須予注意項目及相關影響。每股盈利的計算方法載於第121頁。

董事會已訂立2025年目標基準股息派付比率為50%，但須符合資本規定。該政策旨在提供可持續的現金股息，同時保留投資和拓展業務的靈活性，並在適當情況下輔以額外股東分派。

主要財務衡量指標

列賬基準業績	截至12月31日止年度		
	2024年	2023年	2022年
除稅前利潤 (百萬美元)	32,309	30,348	17,058
除稅後利潤 (百萬美元)	24,999	24,559	16,249
收入 (百萬美元)	65,854	66,058	50,620
成本效益比率 (%)	50.2	48.5	64.6
淨利息收益率 (%)	1.56	1.66	1.42
每股基本盈利 (美元)	1.25	1.15	0.72
每股攤薄後盈利 (美元)	1.24	1.14	0.72
每股普通股股息 (期內) (美元) ¹	0.87	0.61	0.32
股息派付比率 (%) ²	50	50	44

替代表現衡量指標

固定匯率除稅前利潤 (百萬美元)	32,309	29,903	16,302
固定匯率收入 (百萬美元)	65,854	64,912	49,587
固定匯率成本效益比率 (%)	50.2	48.5	65.0
固定匯率不計及須予注意項目之除稅前利潤 (百萬美元)	34,122	32,680	23,057
固定匯率不計及須予注意項目之收入 (百萬美元)	67,434	64,489	53,383
固定匯率不計及須予注意項目及策略交易之除稅前利潤 (百萬美元)	34,037	32,217	不適用
固定匯率不計及須予注意項目及策略交易之收入 (百萬美元)	67,256	63,043	不適用
預期信貸損失及其他信貸減值準備 (「預期信貸損失」) 佔客戶貸款平均總額之百分比 (%)	0.36	0.34	0.36
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 (包括持作出售用途) 平均總額之百分比 (%)	0.36	0.32	0.36
不計及重大須予注意項目及相關影響之每股基本盈利 (美元)	1.31	1.22	不適用
平均普通股股東權益回報率 (%)	13.6	13.6	9.0
平均有形股本回報率 (%)	14.6	14.6	10.0
平均有形股本回報率，不包括須予注意項目 (%)	16.0	16.2	11.8
目標基準營業支出 (百萬美元)	32,648	31,074	不適用

資產負債表	於12月31日		
	2024年	2023年	2022年
資產總值 (百萬美元)	3,017,048	3,038,677	2,949,286
客戶貸款淨額 (百萬美元)	930,658	938,535	923,561
客戶賬項 (百萬美元)	1,654,955	1,611,647	1,570,303
附息資產平均值 (百萬美元)	2,099,285	2,161,746	2,143,758
客戶貸款佔客戶賬項百分比 (%)	56.2	58.2	58.8
股東權益總額 (百萬美元)	184,973	185,329	177,833
有形普通股股東權益 (百萬美元)	154,295	155,710	146,927
於期末每股普通股資產淨值 (美元)	9.26	8.82	8.01
於期末每股普通股有形資產淨值 (美元)	8.61	8.19	7.44

資本、槓桿及流動資金

普通股權一級資本比率 (%) ^{3,4}	14.9	14.8	14.2
風險加權資產 (百萬美元) ^{3,4}	838,254	854,114	839,720
總資本比率 (%) ^{3,4}	20.6	20.0	19.3
槓桿比率 (%) ^{3,4}	5.6	5.6	5.8
高質素流動資產 (流動資金價值) (百萬美元) ^{4,5}	649,210	647,505	647,046
流動資金覆蓋比率 (%) ^{4,5,6}	138	136	132
穩定資金淨額比率 (%) ^{4,5,6,7}	143	138	141

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 (扣除本身持股後) (百萬股)	17,918	19,006	19,739
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 (扣除本身持股後) (百萬股)	18,062	19,135	19,876
流通在外面值0.5美元普通股之平均基本數目 (扣除本身持股後) (百萬股)	18,357	19,478	19,849

■ 列賬基準業績與固定匯率業績的對賬及分析 (包括一系列須予注意項目) 載於第99頁。其他替代表現衡量指標的定義及計算方法載於第120頁「替代表現衡量指標之對賬」。

1 於2024年，每股股息包括出售加拿大銀行業務予加拿大皇家銀行所得款項產生的特別股息每股普通股0.21美元。

2 於2024及2023年，股息派付比率就重大須予注意項目及相關影響進行調整，包括與該等項目相關的所有收益表影響。於2022年，股息派付比率因將法國零售銀行業務分類為持作出售用途而錄得虧損、出售加拿大銀行業務的相關項目及確認若干遞延稅資產進行調整。

3 除另有說明外，監管規定資本比率和要求基於當時生效的《資本規定規例》之過渡安排。任何提述歐盟法規及指令 (包括技術標準) 的內容均應在適用情況下被理解為根據《2018年歐洲聯盟 (脫離) 法令》納入英國法律及其後可能根據英國法律作出修訂的此類法規或指令的英國版本。

4 監管數據及比率以截至業績報告當日的資料呈列。有關數據及比率與提交的監管申報所載列者，可能會出現輕微變動。如差額重大，我們或會在往後期間重列。

5 流動資金覆蓋比率為之前12個月的平均值。穩定資金淨額比率則為先前四個季度的平均值。

6 我們於2024年第二季改善流動性整合流程，透過調整準備來處理過往的局限。由於集團的流動資金覆蓋比率和穩定資金淨額比率以平均基準列賬，相關變動帶動流動資金覆蓋比率和穩定資金淨額比率於年內分別逐步增加約3%及11%。與截至2023年12月31日止年度比較，流動資金覆蓋比率增加主要由上述改善措施推動。但主要由於金融投資及衍生工具投資活動增加導致所需的穩定資金上升，部分抵銷相關變動導致的相關穩定資金淨額比率增幅。

7 我們於2024年第一季改善計算程序，因此重列穩定資金淨額比率的比較數字。

呈列基準

策略交易的影響

為幫助了解集團業績，我們另行披露分類為重大須予注意項目的策略交易對集團及其環球業務的業績影響。重大須予注意項目屬於須予注意項目的分項，相關分類基於每個項目的性質，以及對集團收益表的財務影響。分類為重大須予注意項目的策略交易包括出售法國零售銀行業務、加拿大銀行業務、出售阿根廷業務，以及收購英國矽谷銀行。

所述影響包括分類為持作出售用途或收購的損益以及所有其他相關須予注意項目。當中亦包括各期營業收益表業績之間，與影響按期比較的收購和出售相關的扭曲影響。其計算方法是就比較期間沒有業績的任何期間計入各業務的營業收益表業績。計算策略交易的影響時，我們會考慮扭曲收益表業績的每月影響。有關策略交易影響的補充分析，請參閱第102頁。

固定匯率業績

固定匯率業績的計算方法乃針對導致按期比較資料扭曲的貨幣換算差額之影響，對比較期間列賬基準業績作出調整。

我們認為固定匯率業績促使對內及對外匯報資料的方式保持一致，並反映管理層如何評估按期業績表現，可為投資者提供有用的資訊。

須予注意項目

我們另行披露「須予注意項目」，即管理層認為屬正常業務過程以外且性質一般屬非經常性的收益表元素。我們現時披露「不計及須予注意項目之除稅前利潤」和「不計及須予注意項目之收入」。由於須予注意項目對集團業績產生重大影響，故我們引入上述新衡量指標。我們認為不計及須予注意項目之除稅前利潤和不計及須予注意項目之收入可理解按期業績提供有用資料。

若干須予注意項目分類為「重大須予注意項目」，作為須予注意項目的分項。分類為重大

須予注意項目取決於每個項目的性質及對集團收益表的財務影響。

第99至101頁和第113至118頁的列表詳細呈列2024、2023及2022年須予注意項目對各環球業務和法律實體的影響。

管理層對按固定匯率基準呈報收入的意見

環球業務分類評述包括按主要產品劃分的固定匯率基準收入明細列表，反映評估及管理該等業務收入表現所用的基準。

環球貿易方案業務

2024年，環球貿易及融資業務重新命名為「環球貿易方案業務」，務求更貼切反映滙豐的廣泛產品組合及對服務環球客戶的重視。

比較期間

除另有說明外，下文所有表現評述是比較2024年業績與2023年業績。

列賬基準業績 (與2023年比較)

列賬基準利潤

列賬基準除稅前利潤為323億美元，增加20億美元，增幅為6%，當中計及來自須予注意項目的10億美元淨有利影響。

於2024年，須予注意項目包括出售加拿大銀行業務的48億美元增益，以及與出售阿根廷業務相關的虧損，當中包括10億美元出售虧損，以及撥回匯兌儲備虧損及其他儲備52億美元。2023年的須予注意項目包括經重新評估會計使用價值後，於聯營公司交通銀行股份有限公司（「交通銀行」）的30億美元減值，亦包括財資業務重新定位及風險管理的10億美元出售虧損，以及收購英國矽谷銀行有限公司（「英國矽谷銀行」）確認的16億美元增益。

有關我們對聯營公司的使用價值評估之進一步詳情，請參閱第88頁。

列賬基準除稅前利潤的增幅亦計及來自財富管理及個人銀行業務理財產品，以及環球銀行及資本市場業務股票及證券融資業務的收入增加。

列賬基準營業支出增加10億美元，主要由於科技支出和投資增加，以及通脹影響，而出售加

拿大和法國業務相關的減幅及英國和美國徵費的調減抵銷了部分增幅。目標基準營業支出較2023年增加5%，符合集團的成本增長目標。

列賬基準除稅後利潤為250億美元，較2023年增加4億美元，當中計及集團實際稅率上升的影響，主要受出售加拿大及阿根廷業務影響。

列賬基準收入

列賬基準收入大致持平，達659億美元。財富管理及個人銀行業務理財方面及環球銀行及資本市場業務股票及證券融資方面的客戶活動增加，令收入有所增長。此外，2023年的列賬基準收入計及有關財資業務重新定位及風險管理的10億美元出售虧損。上述若干策略交易所產生的淨不利影響，加上提早贖回既有證券所產生的2億美元虧損，以及減去現已出售的業務之業績，大致抵銷了上述收入增幅。

淨利息收益下降31億美元至327億美元，包括貨幣換算差額的不利影響16億美元，以及提前贖回既有證券的影響2億美元。減幅包括出售

加拿大銀行業務的影響。淨利息收益下降亦反映將工商客戶存貨餘額重新投放至交易賬項的相關融資成本增加27億美元，其中相關收入在「持作交易用途或按公允值予以管理之金融工具淨收益」中確認。

HSBC UK的淨利息收益上升，當中包括結構性對沖的有利影響，減輕上述部分減幅。由於投資組合進行較高收益率的再投資，帶動資本市場財資業務的淨利息收益增加。銀行業務淨利息收益下降4億美元至437億美元，減幅為1%，原因是將工商客戶存貨餘額重新投放至交易賬項，減少淨利息收益的部分減幅。

2024年的收入受到阿根廷惡性通脹會計（包括阿根廷披索貶值）的8億美元不利影響，而2023年的不利影響為14億美元。

列賬基準預期信貸損失

列賬基準預期信貸損失提撥為34億美元，與2023年持平，當中計及工商金融業務和環球銀行及資本市場業務的減幅，唯被財富管理及個人銀行業務的增幅抵銷。

列賬基準業績 (續)

列賬基準業績	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元	2024年相對2023年 百萬美元	%	其中策略交易 ¹ 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」)	65,854	66,058	50,620	(204)	—	(3,947)
預期信貸損失	(3,414)	(3,447)	(3,584)	33	1	72
營業收益淨額	62,440	62,611	47,036	(171)	—	(3,875)
營業支出總額	(33,043)	(32,070)	(32,701)	(973)	(3)	1,100
營業利潤	29,397	30,541	14,335	(1,144)	(4)	(2,775)
應佔聯營及合資公司利潤扣除減值	2,912	(193)	2,723	3,105	>100	—
除稅前利潤	32,309	30,348	17,058	1,961	6	(2,775)
稅項支出	(7,310)	(5,789)	(809)	(1,521)	(26)	—
除稅後利潤	24,999	24,559	16,249	440	2	—
不計及須予注意項目之收入	67,434	65,723	54,222	1,711	3	—
不計及須予注意項目之除稅前利潤	34,122	33,198	23,560	924	3	—

1 有關詳情，請參閱第102頁「策略交易的影響」一節。

須予注意項目	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元
收入			
出售、收購及相關成本 ¹	(1,343)	1,298	(2,737)
金融工具之公允值變動 ²	—	14	(618)
重組架構及其他相關成本	—	—	(247)
資本市場財務業務重新定位之出售虧損	—	(977)	—
提早贖回既有證券	(237)	—	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	88	(174)
營業支出			
出售、收購及相關成本	(199)	(321)	(18)
非金融項目減值	—	—	—
重組架構及其他相關成本	(34)	136	(2,882)
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	(62)
應佔聯營及合資公司利潤扣除減值	—	—	—
於聯營公司之權益減值	—	(3,000)	—

- 1 2024年的數額計及因出售阿根廷業務而產生的10億美元出售虧損，以及撥回匯兌儲備虧損及其他儲備所導致的52億美元虧損。出售加拿大業務錄得48億美元增益，當中包括相關對沖公允值增益和相關儲備撥回，抵銷了前述部分虧損。2023年的數額計及收購英國矽谷銀行確認的16億美元增益。2022年的數額計及在集團歐洲業務廣泛重組計劃下，將業務分類為持作出售用途導致的虧損，其中24億美元與出售法國零售銀行業務有關。
- 2 滙豐控股不合資格對沖之公允值變動。

2024年，工商金融業務的預期信貸損失提撥為18億美元，環球銀行及資本市場業務的提撥則為2億美元，其中就中國內地商業房地產行業提撥4億美元，另就香港房地產行業提撥1億美元。2023年以上兩個行業的提撥分別為10億美元及1億美元。此外，2024年工商金融業務的預期信貸損失計及英國就一項風險承擔作出的提撥，而HSBC Bank UK的提撥則較2023年減少。環球銀行及資本市場業務方面，2024年的提撥亦受惠於英國滙豐銀行有限公司撥回與一項風險承擔相關的第三級準備。

財富管理及個人銀行業務的預期信貸損失提撥為13億美元，主要與墨西哥法律實體有關，反映無抵押貸款組合增長和失業趨勢，另外亦與香港及英國法律實體有關。

有關預期信貸損失計算的詳情，請參閱第147至160頁。

列賬基準營業支出

列賬基準營業支出為330億美元，增加10億美元，增幅為3%，包括不同時期之間的有利貨幣換算差額6億美元。有關增幅反映科技支出和投資增加，以及通脹影響，而與表現掛鈎的

酬勞基本持平。營業支出亦因2023年撥回的2億美元過往資產減值不復再現而受到不利影響。

英國銀行徵費減少1億美元（因2023年包括過往年度相關調整），以及就美國聯邦存款保險公司特別評估作出的2億美元提撥不復再現，產生的有利影響抵銷上述部分增幅。

於2024年12月31日，等同全職僱員人數為211,304人，較2023年12月31日減少9,557人，主要反映完成出售加拿大銀行業務、法國零售銀行業務及阿根廷業務。於2024年12月31日，合約員工共4,226人，減少450人。

列賬基準應佔聯營及合資公司利潤扣除減值
列賬基準應佔聯營及合資公司利潤扣除減值為29億美元，較2023年增加31億美元，主要反映2023年與交通銀行投資相關的減值提撥30億美元不復再現，此乃相關投資的會計使用價值減少所致。此外，我們於Saudi Awwal Bank（「SAB」）的應佔利潤增加。

稅項支出

2024年的稅項提撥為73億美元，相當於實際稅率22.6%，2023年則為19.1%。2024年的實際稅率當中，4.8個百分點增幅由於出售阿根廷業務的不可扣稅虧損所致，另外0.7個百分點增幅則來自全球最低稅規則導致的稅項提撥，而出售加拿大銀行業務的非課稅增益則令實際稅率減少3.6個百分點。2023年的實際稅率當中，2.3個百分點增幅來自於聯營公司的不可扣稅投資減值，但撥回不確定稅務狀況的準備，以及收購英國矽谷銀行的非課稅會計增益，分別令實際稅率減少1.6個百分點及1.5個百分點。

2024年列賬基準除稅後利潤

250億美元

(2023年：246億美元)

固定匯率業績

業績 — 按固定匯率基準計算	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元	2024年相對2023年 百萬美元	%	其中策略交易 ¹ 百萬美元
收入	65,854	64,912	49,587	942	1	(3,890)
預期信貸損失	(3,414)	(3,259)	(3,615)	(155)	(5)	36
營業支出總額	(33,043)	(31,494)	(32,229)	(1,549)	(5)	992
營業利潤	29,397	30,159	13,743	(762)	(3)	—
應佔聯營及合資公司利潤扣除減值	2,912	(256)	2,559	3,168	>100	—
除稅前利潤	32,309	29,903	16,302	2,406	8	(2,862)
不計及須予注意項目之收入	67,434	64,489	53,383	2,945	5	—
不計及須予注意項目之除稅前利潤	34,122	32,680	23,057	1,442	4	—

1 有關詳情，請參閱第102頁的「策略交易的影響」。

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為323億美元，較2023年增加24億美元。固定匯率不計及須予注意項目之除稅前利潤增加14億美元至341億美元，增幅達4%。

按固定匯率基準計算，收入增加9億美元，增幅為1%，包括策略交易產生39億美元淨不利影響。收入增長反映財富管理及個人銀行業務理財產品及環球銀行及資本市場業務股票和證券融資業務客戶活動增加的影響。由於2024年出售業務及提前贖回既有證券錄得虧損，導致淨利息收益下降。

減幅亦包括將工商客戶存貸餘額重新投放至交易賬項導致相關融資成本增加，而相關收入在「持作交易用途或按公允值予以管理之金融工具淨收益」中確認。HSBC UK的淨利息收益上

升，當中包括結構性對沖的有利影響，抵銷上述部分減幅。按固定匯率基準計算，銀行業務淨利息收益增加15億美元至437億美元，增幅為4%。

按固定匯率基準計算，預期信貸損失增加2億美元，增幅為5%，當中包括財富管理及個人銀行業務的增幅，反映墨西哥法律實體的無抵押貸款增加及失業趨勢，以及香港及英國主要法律實體的提撥增加。有關增幅被工商金融業務和環球銀行及資本市場業務錄得的減幅部分抵銷，當中包括第三級提撥減少（包括與中國內地商業房地產行業有關的提撥），至於工商金融業務，HSBC UK的提撥亦減少。英國於2024年就一項特定風險承擔作出提撥，抵銷工商金融業務的部分減幅。

按固定匯率基準計算，營業支出增加15億美元，增幅為5%，主要由於科技支出和投資增加及通脹影響，但持續成本控制抵銷部分增幅。完成出售加拿大和法國業務所產生的有利影響，大致被按固定匯率重新換算惡性通脹經濟體業績所產生的不利影響抵銷。相比2023年，目標標準營業支出增加16億美元，增幅為5%。

按固定匯率基準計算的應佔聯營及合資公司利潤扣除減值增加32億美元至29億美元，並包括交通銀行投資減值30億美元不復再現的影響，原因是修訂有關投資的會計使用價值。增幅亦包括應佔SAB的利潤上升。

資產負債表及資本

資產負債表實力
按列賬基準計算，資產總值為3萬億美元，較2023年12月31日減少220億美元，當中包括貨幣換算差額的不利影響660億美元。

按固定匯率基準計算，資產總值增加450億美元，主要原因是金融投資增加以及衍生工具和交易用途資產結餘上升，唯因持作出售用途資產減少而被部分抵銷，特別是完成出售法國、加拿大及阿根廷業務之後。

按列賬基準計算，客戶貸款減少80億美元。按固定匯率基準計算，貸款增加140億美元，其中包括工商金融業務貸款結欠增長，以及財富管理及個人銀行業務按揭借貸增長。

按列賬基準計算，客戶賬項為1.7萬億美元，增加430億美元。按固定匯率基準計算，客戶賬項增加750億美元，所有環球業務均錄得增幅，並以亞洲為主。

客戶貸款佔客戶賬項的百分比為56.2%，而2023年12月31日則為58.2%。

可供分派儲備
於2024年12月31日，滙豐控股的可供分派儲備為283億美元，自2023年12月31日以來減少26億美元，主要原因是就普通股股息、額外一級票息及股份回購支付款項合共274億美元，但有關減幅被2024年產生的利潤及其他儲備變動248億美元抵銷。若並無被相關儲備變現抵銷，可供分派儲備容易受附屬公司投資減值影響。有關滙豐控股擬於2025年增加可供分派儲備的進一步詳情，請參閱第318頁的企業管治報告。

資本狀況
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）均能夠支持業務策略及滿足監管規定要求，同時優化資本效益。為此，我們運用多項衡量指標監察資本狀況，包括資本比率及壓力對資本比率的影响。

於2024年12月31日，集團的普通股權一級比率為14.9%，較前一年略有增加，主要由於資本生成及透過策略交易削減風險加權資產，而

股息、股份回購及資產負債表自然增長則抵銷部分增幅。審慎監管局於2025年1月宣布，巴爾塞協定3.1將押後至2027年1月1日實施，以待觀察美國的發展。我們預期對集團普通股權一級比率將帶來溫和的有利影響。

流動資金狀況
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）均能夠支持業務策略及滿足監管規定要求。為此，我們運用多項承受風險水平衡量指標監察有關狀況，包括流動資金覆蓋比率及穩定資金淨額比率。於2024年，我們持有的平均高質素流動資產達6,492億美元，當中不包括因當地限制而無法轉撥的法律實體高質素流動資產。

有關詳情，請參閱第204頁。

普通股權一級比率 (%)

14.9%
(2023年：14.8%)

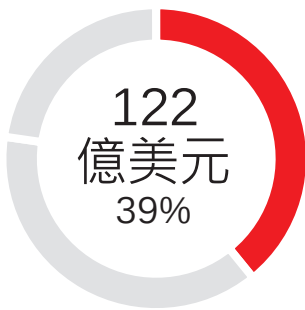
環球業務

年內，我們透過三大環球業務服務客戶，下文詳列各項環球業務期間的表現。
自2025年1月1日起，我們將集團架構精簡，詳情請參閱第5頁。

財富管理及個人銀行

我們為全球4,000萬名客戶提供服務，當中有770萬名國際客戶，涵蓋零售客戶以及資產極豐厚的人士及其家族。

對集團除稅前利潤的貢獻



按集團環球業務（不包括企業中心）之除稅前利潤計算。

為迎合客戶需要，我們提供全方位產品與服務，包括交易銀行、貸款及財富管理。

財富管理及個人銀行業務繼續投資於關鍵策略優先事項，包括擴充亞洲財富管理業務、發展交易銀行及貸款能力，以及滿足客戶的國際需求。

2024年業績反映財富管理業務增長強勁，零售投資產品分銷、私人銀行和壽險業務均實現雙位數增長，投資管理業務亦錄得增長。資產負債表適度增長，而投資資產和財富管理存款亦見增加。業績包含的營業支出增長則反映投資及通脹的影響。

業務摘要

21%

財富管理業務非利息收益增長（與2023年相比）。

12%

保險合約服務收益自2023年的增長，達121億美元。

業績 — 按固定匯率基準	2024年	2023年	2022年	2024年與2023年比較		其中策略交易 ²
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
營業收益淨額	28,674	26,848	20,772	1,826	7	(636)
預期信貸損失	(1,335)	(935)	(1,160)	(400)	(43)	(22)
營業支出	(15,204)	(14,352)	(14,141)	(852)	(6)	651
應佔聯營及合資公司利潤	47	64	29	(17)	(27)	—
除稅前利潤	12,182	11,625	5,500	557	5	(7)
平均有形股本回報率 ¹ (%)	29.0	28.5	13.8			

1 2023及2022年的平均有形股本回報率（年率）包括與出售法國零售銀行業務相關減值虧損的不利影響，分別為0.3個百分點及4.7個百分點。

2 分類為重大須予注意項目的策略交易之影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」。

國際客戶涵蓋以下類別的客戶：在多於一個市場使用銀行服務；地址不同於其使用滙豐銀行服務的市場；國籍（或出生地（適用於非居民印度人及海外中國人））不同於其使用滙豐銀行服務的市場。客戶倘於多地使用銀行服務，則可能被重複計算。



卓越理財新面貌

集團全新的卓越理財服務率先於香港、新加坡和英國三個市場推出，匯聚滙豐於財富管理、醫療健康、旅遊及國際服務方面的實力，結合卓越理財客戶經理的專業知識及數碼財務策劃解決方案，致力協助顯赫的客戶作出重要的投資決策。我們與頂尖品牌合作，並透過滙豐卓越理財萬事達信用卡提供一系列旅遊、餐飲、國際物業、健康和醫療專享服務。憑藉滙豐的國際信貸紀錄轉移及24小時全天候賬戶服務等強大的核心國際服務實力，更新後的卓越理財服務有助我們支持新世代客戶，同時鞏固滙豐與數百萬名現有客戶的關係。

管理層對收入的看法 	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元	2024年與2023年比較		其中策略交易 ⁴ 百萬美元
				百萬美元	%	
財富管理	8,758	7,446	6,973	1,312	18	(235)
– 投資產品分銷	2,925	2,517	2,469	408	16	(167)
– 環球私人銀行	2,612	2,268	2,039	344	15	—
– 淨利息收益	1,193	1,167	975	26	2	—
– 非利息收益	1,419	1,101	1,064	318	29	—
– 壽險產品	1,840	1,396	1,337	444	32	(10)
– 投資管理	1,381	1,265	1,128	116	9	(58)
個人銀行	19,352	20,240	15,884	(888)	(4)	(669)
– 淨利息收益	17,980	18,940	14,597	(960)	(5)	(578)
– 非利息收益	1,372	1,300	1,287	72	6	(91)
其他 ¹	564	(838)	(2,085)	1,402	>100	268
– 其中：與出售法國零售銀行業務相關減值（虧損）/撥回 ²	28	4	(2,374)	24	>100	24
營業收益淨額³	28,674	26,848	20,772	1,826	7	(636)

- 1 「其他」包括資本市場財資業務、滙豐控股利息支出以及惡性通脹，當中亦包括零售及信貸保障保險的分銷及產品制訂（如適用）、出售增益及其他非產品特定收益。
- 2 與出售法國零售銀行業務相關之數額包括所有於須予注意項目披露的相關影響，並在綜合收益表的不同欄目內呈列。
- 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」）。
- 4 分類為重大須予注意項目的策略交易之影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」。

須予注意項目 — 按列賬基準	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元
收入			
出售、收購及相關成本	28	4	(2,212)
重組架構及其他相關成本	—	—	98
資本市場財資業務重整之出售虧損	—	(391)	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	34	(158)
營業支出			
出售、收購及相關成本	(3)	(53)	(7)
重組架構及其他相關成本	(10)	20	(357)
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	(3)

財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為122億美元，較2023年增加6億美元。增長反映在我們繼續推行業務策略下，財富管理業務收入上升。然而，我們於2024年第一季完成出售加拿大銀行業務後收入減少2億美元，抵銷了部分增幅。淨利息收益較2023年增長2%，費用收益則增加12%。按固定匯率基準計算，營業支出增加9億美元，預期信貸損失則增加4億美元。

按固定匯率基準計算，收入為287億美元，增加18億美元，增幅為7%。財富管理業務表現強勁，收入增加13億美元，當中包含壽險、環球私人銀行及投資產品分銷業務的雙位數增長，以及投資管理業務的增長。然而，由於出售法國和加拿大業務產生影響，加上收益率受壓，在計及資產負債表和非淨利息收益增長產生的抵銷作用後，導致個人銀行業務的淨利息收益減少10億美元，抵銷了上述的部分增長。

財富管理業務收入為88億美元，增加13億美元，增幅為18%。

- 投資產品分銷收入增加4億美元，增幅為16%，乃由於（包括我們的亞洲實體方面）持續對財富管理業務投資及市場氣氛好轉，以致旗下互惠基金、結構性產品及債券銷情向好。

- 亞洲實體的經紀和交易業務表現強勁，是帶動環球私人銀行業務收入增長的主要因素。增長達3億美元，增幅為15%。

- 壽險業務收入增加4億美元，增幅為32%，增長包括來自合約服務收益的盈利增加，主要由於合約服務收益結餘持續增長。按年收入增長還包括修正2023年確認的過去估值估算所產生的影響。制訂保險產品業務新承保業務合約服務收益為25億美元，較2023年增長49%，主要來自香港法律實體。

- 投資管理業務收入增加1億美元，增幅為9%，原因是資產管理規模擴大7%，乃資金流入和市場走勢向好所致，但出售加拿大銀行業務令收入減少，抵銷部分增幅。

個人銀行業務收入為194億美元，減少9億美元，減幅為4%。

- 淨利息收益減少10億美元，減幅為5%，乃出售法國及加拿大銀行業務，加上收益率收窄所致。相比2023年，貸款結欠大致穩定，增長主要來自HSBC UK和美國法律實體的按揭貸款，但將法國業務的保留貸款重新分類至企業中心抵銷了有關增長。無抵押貸款結

欠（包括HSBC UK以及我們在亞洲及墨西哥的法律實體之無抵押貸款結欠）增加。存款結餘（包括我們在亞洲及英國的法律實體之存款結餘）增加240億美元。

其他收入增加14億美元，主要由於資本市場財資業務的分配收入上升11億美元，原因包括2023年重整和進行風險管理導致的出售虧損不復再現、2023年出售新西蘭業務錄得的1億美元虧損不復再現，以及自有資本賺取的利息收益增加。

按固定匯率基準計算，預期信貸損失為13億美元，較2023年增加4億美元，反映就墨西哥法律實體提撥的準備增加，主要涉及無抵押貸款組合，原因是貸款組合增長和失業率趨升。此外，由於貸款組合增長，我們亦提高對香港和英國法律實體的撥備。

按固定匯率基準計算，營業支出為152億美元，增幅為6%，反映我們持續對亞洲財富管理業務進行投資、科技方面的支出及投資增加、與表現掛鈎的酬勞上升，以及通脹加劇的影響。有關增長因我們持續恪守成本紀律以及出售法國和加拿大業務的影響而被部分抵銷。

工商金融

工商金融業務服務48個國家及地區約120¹萬客戶，涵蓋小型企業至於全球營運的大型公司。

對集團除稅前利潤的貢獻



按集團環球業務（不包括企業中心）之除稅前利潤計算。

工商金融業務與全球各地企業攜手合作，支持企業客戶邁向每個成長階段、實踐開拓國際業務的抱負，並推動可持續發展轉型。工商金融業務透過集團的國際網絡、融資實力、數碼服務和全方位銀行服務（包括我們的環球貿易和支付方案），為客戶創造價值。

滙豐獲認為「全球最佳貿易融資銀行」及「全球最佳支付及財資銀行」（「歐洲貨幣大獎」），我們繼續在服務能力方面投放資源，協助客戶更有效滿足業務需求。

滙豐創科金融已完成首個全年營運，全球收入現為7億美元，2024年新增客戶逾1,200名。

與2023年比較，工商金融業務的除稅前利潤因2023年確認的英國矽谷銀行收購增益不復再現而受影響。若剔除該因素，2024年業績表現良好，收入有所上升，原因是資產負債規模增長加上跨司法權區客戶群保持增長趨勢，以及就核心交易銀行服務投放資源帶動費用收益上升。收入亦受惠於環球銀行及資本市場業務的合作收益增長。營業支出增加則反映阿根廷惡性通脹影響、科技方面支出及投資增加、與滙豐創科金融相關之遞增成本，以及通脹壓力。

1 客戶數目因出售加拿大銀行業務有所減少。

業務摘要

10%

環球貿易方案業務的客戶貸款增幅（與2023年相比），按固定匯率基準計算。

250億美元

與2023年相比，工商金融業務存款增加250億美元，增幅達5%。

業績 — 按固定匯率基準	2024年	2023年	2022年	2024年與2023年比較		其中策略交易的佔比 ²
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
營業收益淨額	21,580	22,396	16,207	(816)	(4)	(2,228)
預期信貸損失	(1,815)	(2,006)	(1,868)	191	10	69
營業支出	(7,906)	(7,234)	(6,810)	(672)	(9)	255
應佔聯營及合資公司利潤 / (虧損)	1	(1)	1	2	>100	—
除稅前利潤	11,860	13,155	7,530	(1,295)	(10)	(1,904)
平均有形股本回報率 ¹ (%)	20.0	23.4	13.7			

1 2023年平均有形股本回報率包括收購英國矽谷銀行確認增益所帶來的3.1個百分點有利影響。
2 分類為重大須予注意項目的策略交易之影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」。



環球旅遊用品零售商的國際夥伴

我們與總部設於瑞士的Avolta建立夥伴關係已達15年，體現我們透過深度合作支持該公司拓展國際業務。疫情期間，我們與Avolta緊密合作，協助他們應對旅遊零售業面臨的挑戰。今年，除提供交易銀行和信貸解決方案外，我們還擔任5億歐元債券的首席環球協調人和實體賬簿管理人，進一步鞏固對支持Avolta實現策略抱負的承諾。Avolta作為一家快速發展的創新企業，需要一家能緊貼其步伐的夥伴銀行。憑藉在美國、歐洲和亞洲主要市場的國際網絡和專業知識，我們協助Avolta及其客戶解鎖全球機遇，促進以業務增長和創新為基礎的深厚夥伴關係。

管理層對收入的看法 	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元	2024年相對2023年 百萬美元	%	其中策略交易 ⁴ 百萬美元
環球貿易方案	1,992	1,969	2,045	23	1	(39)
信貸及貸款	5,183	5,239	5,728	(56)	(1)	(281)
環球支付方案	11,880	12,125	6,911	(245)	(2)	(225)
資本市場產品、保險及投資和其他 ¹	2,525	3,063	1,523	(538)	(18)	(1,683)
– 其中：應佔資本市場及證券服務和銀行產品的收入	1,382	1,295	1,181	87	7	—
– 其中：收購英國矽谷銀行有限公司的增益	—	1,659	—	(1,659)	(100)	(1,659)
營業收益淨額 ²	21,580	22,396	16,207	(816)	(4)	(2,228)
– 其中：交易銀行 ³	14,867	15,077	9,853	—	—	—

- 1 包括收購英國矽谷銀行的增益，以及向工商金融業務客戶銷售資本市場及證券服務和銀行產品的收入中工商金融業務應佔之部分。向工商金融業務客戶銷售該等產品的收入中環球銀行及資本市場業務應佔之部分，已計入環球銀行及資本市場業務管理層對收入的看法中的相應項內。當中亦包括資本市場財務業務的分配收入、滙豐控股利息支出及惡性通脹的影響。
- 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」）。
- 3 交易銀行業務包括環球貿易方案業務、環球支付方案業務和工商金融業務應佔的環球外匯業務（在「應佔資本市場及證券服務和銀行產品的收入」項下列示）。
- 4 分類為重大須予注意項目的策略交易之影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」一節。

須予注意項目 — 按列賬基準	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元
收入			
出售、收購及相關成本	—	1,591	—
重組架構及其他相關成本	—	—	(16)
資本市場財務業務重整之出售虧損	—	(316)	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	65	6
營業支出			
出售、收購及相關成本	(2)	(55)	—
重組架構及其他相關成本	2	32	(266)
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	(7)

財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為119億美元，較2023年減少13億美元，主要是2023年就收購英國矽谷銀行所確認的17億美元增益不復再現、於2024年出售加拿大銀行業務的影響，以及營業支出增加所致。資產負債表帶動收入增長（不包括出售加拿大銀行業務）、資本市場財務業務分配收入增加、交易銀行費用增長及預期信貸損失減少，抵銷了除稅前利潤的部分跌幅。

按固定匯率基準計算，收入為216億美元，減少8億美元，減幅為4%，主要是由於上述2023年收購英國矽谷銀行的增益不復再現，此外亦包括來自策略交易的6億美元不利影響，特別是與出售加拿大銀行業務相關的交易。但阿根廷惡性通脹影響及資本市場財務業務分配收入上升，帶動淨利息收益增長，抵銷了部分跌幅。

- 環球貿易方案業務收入增加2,300萬美元，增幅為1%，主要由於擔保費用收益增加、結餘上升及收益率有所改善。出售加拿大銀行業務帶來的影響抵銷了部分增幅。

- 信貸及貸款業務方面，收入減少1億美元，減幅為1%，乃出售加拿大銀行業務所致，而滙豐創科金融的收益增長抵銷了部分減幅。
- 環球支付方案業務收入減少2億美元，減幅為2%，反映出出售加拿大銀行業務的影響，以及收益率降低導致亞洲及歐洲主要法律實體收入下跌（反映產品組合有所變化）。受惠於業務計劃及成交量帶動，費用收益錄得增長，抵銷部分跌幅。HSBC UK及我們的阿根廷法律實體分別因收益率上升及惡性通脹影響，雙雙錄得收入增長。
- 環球銀行及資本市場產品、保險及投資和其他業務收入減少5億美元，大部分是由於就收購英國矽谷銀行而於2023年確認的17億美元增益不復再現所致。資本市場財務業務分配收入增加（包括2023年重整持倉及進行風險管理導致的出售虧損不復再現，以及內部資本利息收益增加），抵銷了部分不利影響。環球銀行及資本市場業務的協作收入亦告上升，反映環球資本市場及資本融資產品業務有所增長，尤其見於我們在香港、英國及歐洲的主要實體。

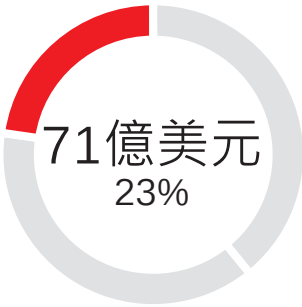
按固定匯率基準計算，預期信貸損失提撥為18億美元，減少2億美元。2024年的預期信貸損失反映亞洲主要法律實體和HSBC UK的提撥減少（前者反映中國內地商業房地產行業的預期信貸損失減少），但就英國一名客戶和中東主要法律實體新作出的第三級提撥抵銷了部分減幅。

按固定匯率基準計算，營業支出為79億美元，增加7億美元，增幅為9%，反映阿根廷的惡性通脹影響、收購英國矽谷銀行後滙豐創科金融的支出遞增、科技方面的支出和投資增加，以及通脹的影響。然而，我們繼續恪守成本紀律，加上出售加拿大銀行業務帶動成本下降，舒緩了部分增幅。

環球銀行及資本市場

我們的環球銀行及資本市場業務支援跨國企業、金融機構及機構客戶，以及公營領域和政府機構。

對集團除稅前利潤的貢獻



按集團環球業務（不包括企業中心）之除稅前利潤計算。

環球銀行及資本市場是為客戶提供交易銀行、融資和風險管理方案的領先服務供應商。我們的網絡遍布全球，具備專業知識，尤其是在亞洲和中東，提供迎合客戶國際財務需求的非凡服務。

環球銀行及資本市場業務於2024年表現強勁，平均有形股本回報率達到13%。按固定匯率基準計算，收入增長11%，成本亦增加4%，此乃由於我們繼續投資於科技，以支持未來收入增長，同時受通脹影響所致。預期信貸損失亦較2023年低。

業務摘要

13.0%

平均有形股本回報率較2023年上升1.6個百分點。

36%

證券融資服務收入較2023年上升，主要由於主融資業務的新客戶增加所致。

業績 — 按固定匯率基準	2024年	2023年	2022年	2024年相對2023年		其中策略交易 ¹
	百萬美元	百萬美元	百萬美元	百萬美元	%	百萬美元
營業收益淨額	17,529	15,771	14,542	1,758	11	(49)
預期信貸損失	(235)	(317)	(578)	82	26	(11)
營業支出	(10,231)	(9,872)	(9,403)	(359)	(4)	59
應佔聯營及合資公司利潤 / (虧損)	—	—	(2)	—	—	—
除稅前利潤	7,063	5,582	4,559	1,481	27	(1)
平均有形股本回報率(%)	13.0	11.4	9.8			

1 分類為重大須予注意項目的策略交易所造成影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」一節。



印度歷來最大的首次公開招股項目

2024年10月，集團推動印度現代汽車有限公司(Hyundai Motor India Limited)規模達33億美元的首次公開招股項目，成為當時印度歷來最大兼2024年全球第二大的首次公開招股項目。

作為聯席賬簿管理牽頭經辦人，我們在整個項目過程中為公司提供支持。集團通過旗下國際網絡跨市場連繫客戶和投資者的卓越能力，幫助公司吸引國內及環球投資者的龐大投資需求。此次上市活動亦是2022年以來汽車行業最大宗的首次公開招股項目，令印度成為現代(Hyundai)在南韓境外最大的上市股票市場，向環球企業及投資者展現出印度資本市場巨大的集資潛力和發展。

管理層對收入的看法 	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元	2024年相對2023年 百萬美元	%	其中策略交易 ⁶ 百萬美元
資本市場及證券服務	9,652	8,806	8,815	846	10	(63)
– 證券服務	2,280	2,305	1,994	(25)	(1)	(3)
– 環球債務市場	968	827	698	141	17	(8)
– 環球外匯	3,972	4,030	4,088	(58)	(1)	(49)
– 股票	891	552	1,015	339	61	(1)
– 證券融資	1,523	1,120	924	403	36	(5)
– 信貸及資金估值調整	18	(28)	96	46	>100	3
環球銀行	8,656	8,460	6,690	196	2	(125)
– 環球貿易方案	690	658	670	32	5	(13)
– 環球支付方案	4,497	4,427	2,861	70	2	(72)
– 信貸及貸款	1,820	1,967	2,229	(147)	(7)	(15)
– 投資銀行 ¹	1,084	1,040	737	44	4	(9)
– 其他 ²	565	368	193	197	54	(16)
環球銀行及資本市場其他業務	(779)	(1,495)	(963)	716	48	139
– 自營投資	24	(5)	57	29	>100	—
– 其他 ³	(803)	(1,490)	(1,020)	687	46	139
營業收益淨額⁴	17,529	15,771	14,542	1,758	11	(49)
– 其中：交易銀行 ⁵	11,439	11,420	9,613	19	—	—

1 自2024年1月1日起，我們將「資本市場及顧問服務」易名為「投資銀行」，務求更適切反映有關業務的宗旨及服務。

2 包括環球銀行業務所有產品的組合管理、資本盈利及其他資本配置。

3 包括名義稅務寬減及資本市場財資業務、滙豐控股利息支出及惡性通脹的影響。

4 「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」）。

5 交易銀行業務涵蓋證券服務業務、環球外匯業務（扣除工商金融業務應佔的收入）、環球貿易方案業務及環球支付方案業務。

6 分類為重大須予注意項目的策略交易所造成影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」一節。

須予注意項目 — 按列賬基準	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元
收入			
出售、收購及相關成本	(14)	—	—
重組架構及其他相關成本	—	—	(184)
資本市場財資業務重整之出售虧損	—	(270)	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	(2)	4
營業支出			
出售、收購及相關成本	(2)	3	—
重組架構及其他相關成本	(1)	21	(252)
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	(8)

財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為71億美元，較2023年增加15億美元，增幅為27%，此乃受到按固定匯率基準計算之收入增加18億美元（增幅為11%）帶動，其中證券融資、股票及環球債務市場業務錄得強勁表現，為增長帶來貢獻。預期信貸損失撥備較2023年減少，營業支出按固定匯率基準計算則增加4億美元。

按固定匯率基準計算，收入為175億美元，增加18億美元，增幅為11%。

受主融資業務、固定收益及股權衍生工具帶動，資本市場及證券服務業務收入增加8億美元，增幅為10%。

– 證券服務業務方面，受基金管理業務的投資撤回影響，以及利率降低影響利潤導致淨利息收益減少，收入減少2,500萬美元，減幅為1%。

– 環球債務市場業務方面，由於客戶對融資產品需求上升，以及主要來自新興市場信貸的規模增加，收入增長1億美元，增幅為17%。

– 環球外匯業務方面，由於在既定市場環境中客戶活動仍然強勁，收入下跌1億美元，跌幅為1%。

– 股票業務方面，收入增加3億美元，增幅為61%，反映市場氣氛好轉，推動客戶對財富管理產品需求強勁，並且令2024年下半年的波動水平上升。

– 證券融資業務方面，主要由於主融資業務的新客戶增加，加上機構融資需求殷切，帶動收入增加4億美元，增幅為36%。

銀行業務收入增加2億美元，增幅為2%。

– 環球支付方案業務收入增加1億美元，增幅為2%，原因是平均結欠及費用收入上升，乃業務倡議、重新訂價及交易增長所推動。

– 投資銀行業務（包括發行人服務）收入增加4,400萬美元，增幅為4%，主要由諮詢及融資活動增加所致，並受環球資本市場復甦支持。

– 信貸及貸款業務收入減少1億美元，減幅為7%，反映客戶需求持續不振。

– 其他銀行業務收入增加2億美元，增幅為54%，受對沖活動以及業務持有資本分配收益上升帶動。

環球銀行及資本市場其他業務的收入增加7億美元，增幅為48%，原因是資本市場財資業務所分配的收入增加，當中包括2023年重整及風險管理活動造成的出售虧損不再出現，以及滙豐控股利息支出減少。

按固定匯率基準計算，預期信貸損失為2億美元，減少1億美元，主要因2024年計入一項與風險承擔相關的撥回。

按固定匯率基準計算，營業支出為102億美元，增加4億美元，增幅為4%，乃通脹、科技支出及投資增加所致，但我們持續嚴守成本紀律，抵銷了部分增幅。

企業中心

企業中心的業績主要來自若干收購及出售項目所致的財務影響、集團應佔聯營及合資公司權益的利潤及相關減值，亦包括中央財資業務、統籌管理成本及綜合調整。

2024年企業中心的表現主要反映若干收購及出售項目所致的財務影響，包括出售加拿大銀行業務的增益，以及出售阿根廷業務的虧損，當中包括外匯及其他儲備虧損。2023年的業績計及滙豐於旗下聯營公司交通銀行之投資確認減值。

財務表現

按固定匯率基準計算，除稅前利潤為12億美元，較2023年增加17億美元。此增長包括2023年有關我們於交通銀行投資的30億美元減值提撥不再出現的影響。

按固定匯率基準計算，收入為19億美元，減少18億美元，主要由於須予注意項目的影響所致。

2024年，有關影響包括出售阿根廷業務導致虧損10億美元，以及外匯及其他儲備虧損52億美元。亦包括完成出售俄羅斯業務後與撥回儲備相關的虧損1億美元，以及提早贖回既有證券錄得的2億美元虧損。出售加拿大銀行業務帶來48億美元增益，當中計及相關對沖的公允價值增益及撥回有關儲備，抵銷部分減幅。

2023年，須予注意項目包括3億美元公允價值虧損，與對沖出售加拿大銀行業務所得款項有關。

收入下跌亦計及財富管理及個人銀行業務保留的法國零售貸款組合經轉移後，中央財資業務

金融工具及結構性對沖減少的不利公允價值變動，以及既有組合的公允估值虧損，但部分被與保留法國零售貸款組合相關的對沖公允價值增益所抵銷。

按固定匯率基準計算，營業支出減少3億美元，並已計及有所減輕的徵費影響，當中包括美國聯邦保險存款公司的特別評估和英國銀行徵費。

按固定匯率基準計算，應佔聯營及合資公司利潤為29億美元，增加32億美元，主要反映2023年集團於交通銀行投資的30億美元減值提撥不再出現，以及應佔SAB利潤的增幅。

業績 — 按固定匯率基準 ▶	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元	2024年相對2023年 百萬美元	%	其中策略交易 ¹ 百萬美元
營業收益淨額	(1,929)	(103)	(1,934)	(1,826)	>(100)	(977)
預期信貸損失	(29)	(1)	(9)	(28)	>(100)	—
營業支出	298	(36)	(1,875)	334	>100	27
應佔聯營及合資公司扣除減值之利潤	2,864	(319)	2,531	3,183	>100	—
– 其中：與交通銀行投資相關的減值虧損	—	(3,017)	—	3,017	>100	—
除稅前利潤 / (虧損)	1,204	(459)	(1,287)	1,663	>100	(950)
平均有形股本回報率 (年率) (%)	0.7	(1.0)	2.8			

1 分類為重大須予注意項目的策略交易所造成影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」一節。

管理層對收入的看法 ▶	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元	2024年相對2023年 百萬美元	%	其中策略交易 ⁶ 百萬美元
中央財資 ¹	(49)	99	(743)	(148)	>(100)	—
既有組合	(50)	3	(181)	(53)	>(100)	—
其他 ^{2,3}	(1,830)	(205)	(1,010)	(1,625)	>(100)	(977)
– 其中：出售加拿大銀行業務及相關對沖增益 ⁴	4,795	(275)	—	5,070	>100	5,070
– 其中：出售阿根廷業務虧損	(1,011)	—	—	(1,011)	>(100)	(1,011)
– 其中：出售阿根廷業務撥回匯兌儲備虧損及其他儲備	(5,166)	—	—	(5,166)	>(100)	(5,166)
營業收益淨額 ⁵	(1,929)	(103)	(1,934)	(1,826)	>(100)	(977)

- 1 中央財資業務包括已發行長期債務與相關掉期的估值差額，以及金融工具的公允價值變動。
- 2 其他包括若干交易的損益、物業和科技資產的融資費用、保留法國零售貸款組合的業績、投資物業及物業出售的重估損益，以及綜合調整及未分配至環球業務的其他收入項目。
- 3 資本市場財資業務收入、滙豐控股淨利息支出及惡性通脹的影響已分配至各環球業務，以便更切合其收入及支出。於2024年，此項分配中來自資本市場財資業務的總收入為15.69億美元（2023年：(3.39)億美元，2022年：13.77億美元）。
- 4 包括出售業務所得款項的外匯對沖及撥回相關儲備之公允價值損益。
- 5 「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」）。
- 6 分類為重大須予注意項目的策略交易所造成的影響。詳情請參閱第102頁「策略交易的影響」一節。

須予注意項目 — 按列賬基準	2024年 百萬美元	2023年 百萬美元	2022年 百萬美元
收入			
出售、收購及相關成本	(1,357)	(297)	(525)
金融工具之公允價值變動	—	14	(618)
重組架構及其他相關成本	—	—	(145)
提早贖回既有證券	(237)	—	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	(9)	(26)
營業支出			
出售、收購及相關成本	(192)	(216)	(11)
重組架構及其他相關成本	(25)	63	(2,007)
須予注意營業支出項目之貨幣換算	—	—	(46)
於聯營公司之權益減值	—	(3,000)	—
須予注意收入項目之貨幣換算	—	(17)	—

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

滙豐的營運受經濟與金融環境及地緣政治局勢發展變化所影響，而有關變化或會對集團營運及財務風險造成重大影響。這些因素是我們持續監控和檢討的不確定性的重要來源。

儘管存在政治和經濟不確定性，但由於美國經濟強勁增長和歐盟溫和復甦的帶領，而主要新興市場受貨幣寬鬆政策支持，帶動2024年全球經濟增長表現強韌。家庭消費及政府支出支持美國經濟增長。中國內地各行各業表現不均，但財政和貨幣支持政策確保官方經濟增長目標仍能達標。英國方面亦保持低水平增長，儘管通脹降溫且利率下降，消費者仍優先考慮儲蓄。

2025年增長預期將持續溫和，但美國大選後，經濟和貿易政策的走勢，以及俄烏持續戰爭及中東地區衝突等地緣政治風險仍然是預期不確定性的主要來源。

通脹和利率高企仍然是政策官員的重點考慮因素。在歐美兩地，儘管高企的服務價格持續上漲，但整體通脹率呈現朝央行目標利率範圍的下行趨勢。2024年，通脹放緩讓聯儲局及歐洲央行能夠分別將政策利率下調100及75個基點，英國央行亦下調50個基點。

經濟的抗逆能力以及新推出及日後美國關稅政策可能帶來的供應鏈和通脹風險已導致市場下調對2025年減息的預期，但預計美國仍會進一步減息。在歐元區，預計利率將會下降，以支持增長。各個市場也預計英倫銀行將在2025年全年繼續降低銀行利率。由於貸款需求減弱，中國內地政府已調低基準政策利率，藉以支持私營企業借貸。預計進一步財政和貨幣寬鬆政策將會支持當地消費，並抵銷美國關稅的部分影響。

主要承受風險水平計量指標

元素	計量指標	承受風險水平	2024年
資本	普通股權一級比率 – 終點基準	≥13.5%	14.9 %
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（財富管理及個人銀行業務）	≤0.50%	0.27%
	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（環球銀行及資本市場業務、工商金融業務）	≤0.45%	0.37%

財政政策、公共赤字和債務會影響我們的風險狀況。對大多數主要經濟體來說，公共開支佔國內生產總值的比例可能仍然高企。在環球調高利率、公共債務發行量高企以及美元走強的背景下，若干國家 / 地區的借貸成本或會進一步上升，對債台高築主權發行人的財務能力和債務可持續性產生不利影響。

2024年，因應伊朗的行動以及以色列與伊朗之間的緊張局勢升級，伊朗受到更多制裁。由俄烏戰爭導致美國、英國和歐盟以及其他國家 / 地區實施的制裁及貿易限制仍然錯綜複雜、影響深遠並不斷變化。美國擴大二級制裁體制，賦予美國廣泛酌情權，可對非美資銀行實施嚴厲制裁。對任何非美國滙豐實體實施此等制裁可能會對滙豐造成重大不利的商業、營運和聲譽後果。針對此等制裁、貿易限制以及防止資產外逃，俄羅斯已採取若干反制措施，包括沒收若干外國資產。

與中國的策略競爭可能影響環球供應鏈，繼而影響集團的業務營運。美國、英國、歐盟和其他國家 / 地區已對中國個人和企業實施不同制裁和貿易限制，中國亦對若干國家 / 地區、企業和個人實施制裁、貿易限制和其他措施，導致若干行業嘗試將生產工序回流本土避險。

進一步的制裁或反制裁可能會對集團、其客戶和各個市場產生不利影響。

政治變化亦可能對政策和法規產生影響。多個主要市場的新政府承諾改變本土及對外政策優先重點。美國政府支持進行大規模經濟、外交及貿易政策改革，若付諸實行，預計將產生地緣政治及宏觀經濟影響，包括對經濟增長及通脹的影響仍屬未知之數。滙豐將繼續監察有關政策變動，並評估其對主要市場經濟狀況的影響。

房地產行業在我們多個主要市場仍然面臨挑戰。由於成交量低及高息環境持續，香港商業房地產市場價格下跌。儘管支持性政策措施及近期美國減息導致市場氣氛改善，但商業房地產市場需求依然疲弱。香港住宅物業市場在2024年也經歷了價格下跌，但在政府利好措施的支持下，加上隨著價格下降和利率下調，負擔能力改善，第四季度的市場情緒和交易量開始改善。房地產市場的穩定性視乎利率是否進一步下調，令本土市場和中國內地對房地產的需求復甦。利率上升、美元走強及中國內地市場氣氛疲弱仍是行業復甦的主要風險。

管理風險 (續)

中國內地面對存貨過剩情況，加上市場信心薄弱，導致商業及住宅房地產價格下跌，當局推出一系列改革及更廣泛的經濟刺激措施，但復甦仍然疲弱。我們繼續密切監察市場狀況，並採取措施積極管理商業房地產組合。

管理層於2024年第四季就預期信貸損失作出調整，以反映行業或組合風險，而該等風險未能透過我們的模型完全反映。

我們繼續評估巴塞爾協定3.1標準對我們資本的影響，包括審慎監管局發布接近最終版本規定（其性質較為利好）、美國方面的發展和相關的實施挑戰。

我們會上就上述情況監察並致力管理相關發展對客戶和業務的潛在影響。不同地區業務的財務表現不盡相同，但集團的資產負債表及流動資金水平依然穩健。

■ 有關我們的核心及其他境況更多詳情，請參閱第148頁「計量預期信貸損失估計的不確定性及敏感度分析」。

承受風險水平

承受風險水平設定集團監督及管理風險承擔的方針，並反映集團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，亦有助規劃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，從而為策略決定制訂基準，同時將風險水平維持在可接受的範圍內。承受風險水平有助高級管理層適當分配財務資源，推動業務可持續增長，同時管理風險承擔。

於2024年12月31日，集團的普通股權一級比率及預期信貸損失撥提均處於界定的承受風險水平範圍內。我們於2024年12月31日的普通股權一級資本比率較前一年微升至14.9%，主要由於資本產生和通過策略交易達到的風險加權資產減幅被股息、股票回購和資產負債表自然增長抵銷。有關普通股權一級比率整體上升主要因素的詳情，請參閱第205頁「自有資金」。年內，批發業務的預期信貸損失撥提繼續反映中國內地及香港商業房地產行業受壓，但批發及零售業務預期信貸損失撥提仍處於承受風險水平範圍之內。

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行的對策。我們使用測試結果調整承受風險水平，並為我

們的策略及財務計劃提供資訊，同時協助提高管理層決策的質素。集團亦會根據壓力測試結果制訂復元及解決方案計劃，以助加強集團在不同的嚴重宏觀經濟或不尋常境況下的財務穩健狀況。對壓力境況的選擇是基於我們對首要風險、新浮現風險及承受風險水平的識別和評估而定。

英國審慎監管局取消了2024年度周期壓力境況測試，並開展一項辦公桌壓力測試，採用英國審慎監管局模型及內部專業知識，測試英國銀行體系在多種不利宏觀經濟境況下的復元力。滙豐提供2023年底數據作為支持。各企業的測試結果在2024年第四季刊發的《金融穩定性報告》中僅以總匯形式公布。英國審慎監管局宣布更新後的壓力測試架構，並擬於2025年再度開展兩項並行測試，當中涉及提交壓力預測。審慎監管局將於2025年內提供進一步細節。

我們於2024年完成集團整體內部壓力測試，並評估五年期間內兩個截然不同境況（預測嚴峻的宏觀經濟狀況）的影響。有關境況反映通脹與利率環境有欠明朗、地緣政治緊張局勢加劇、銀行業面對挑戰及環球經濟受壓。測試結果顯示集團擁有充足資本抵禦嚴峻但可能出現的壓力狀況。此外，測試的最終結果亦會納入集團內部資本充足程度評估程序。

氣候風險

氣候風險涉及氣候變化和淨零經濟過渡可能產生的財務和非財務影響。氣候風險既可對集團造成直接打擊，亦可透過客戶關係帶來影響，當中包括集團淨零抱負產生的潛在風險，可能導致聲譽受損，假如我們被認為在業務活動中誤導相關群體或未能實現所訂的淨零抱負，則可能面臨潛在法律及/或監管執法行動。

我們根據集團整體風險管理架構，致力管理所有業務的氣候風險，並繼續將氣候考慮因素納入傳統風險類別。

■ 有關氣候風險管理方針詳情，請參閱第219「氣候風險」。

■ 有關按氣候相關金融信息披露工作組指引進行披露的詳情，請參閱第444頁「環境、社會及管治報告」。

氣候壓力測試

境況分析透過評估集團在一系列氣候境況下可能須承擔的氣候風險及問題，藉以支持業務策略。境況分析有助我們建立氣候變化的意識、了解對業務策略可能出現的影響、規劃未來及遵守日益增加的監管規定。

我們於2024年加強內部氣候境況分析，重點就關鍵行業及地區制訂更精細的見解，以支持核心決策流程。我們亦繼續將氣候考慮因素納入整個集團的核心程序，以回應監管規定。此外，我們繼續因應全球各地監管機構的要求進行多個氣候壓力測試，當中包括香港金融管理局。

■ 有關氣候風險壓力測試方針更多詳情，請參閱第223頁「境況分析之見解」。

我們的營運

我們持續致力投入資源，以提升科技系統及關鍵服務的可靠性及復元力。我們對第三方進行評估，以助確保他們提供符合我們要求的服務標準，以為我們的客戶提供穩健的服務。此舉有助我們保障客戶、聯屬機構及交易對手，同時盡量減少服務中斷。作為我們防範相關威脅的方針，我們投資於業務及技術監控措施，協助我們於承受風險水平範圍內，及時預防、偵測及管理問題，並從中復元。

我們努力平衡集團把握人工智能所帶來的機遇，加快實現集團策略，以及採取適當監控以減低相關風險的需要。滙豐致力以負責任的方式運用人工智能，其《運用數據及人工智能的道德原則》載於www.hsbc.com/ai。我們會繼續在風險管理過程中完善並實行管治及控制措施，以滿足集團的需要，以及符合監管機構對內部開發及透過第三方獲得人工智能與日俱增的期望。

我們繼續致力提升管理層決策所用數據的質素和時效，並在實施業務策略及監管變革措施方面取得進展，有助我們為客戶、員工、投資者及社區帶來恰當的成果。

■ 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，請分別參閱第136及231頁。

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，以決定是否需採取任何進一步行動，防範有關風險出現或限制其影響。首要風險是指可能對集團的財務業績、聲譽或業務模式構成重大不利影響的風險。我們積極管理並採取各項措施，以緩減首要風險。新浮現風險是指一旦發生可能對我們的風險狀況產生重大衝擊的風險，該等風險被視為並不迫切，且未受到積極管理。我們的首要及新浮現風險狀況須由高級管治論壇定期審核。我們繼續密切監察所識別的各種風險，並在必要時同意管理層採取行動消除風險及 / 或把風險減降至可接受的水平。

風險	趨勢	詳情
外部因素引致		
地緣政治及宏觀經濟風險	▲	我們的業務和組合面對政治不穩定、社會動盪及軍事衝突導致的相關風險，可能導致業務中斷、危及我們員工的安全及 / 或對資產造成實質損害。我們也面臨周期性和特殊宏觀經濟風險。預期美國和其他市場於2024年選舉後對經濟和貿易政策的重新調整是經濟前景面臨的主要風險之一，可能會對全球經濟造成破壞。
科技及網絡安全風險	▲	技術故障或來自內部或外部威脅的惡意活動，使我們面臨更大的服務中斷或數據損失風險。我們繼續監察科技及威脅概況的變化，包括因地緣政治及宏觀經濟事件持續引起的威脅，以及其對第三方風險管理可造成的影響。我們推行持續改進計劃以助支持科技營運的復元力和穩定性，並應對日新月異並不斷加劇的網絡威脅環境。
環境、社會及管治風險	▲	我們需要承擔氣候變化、自然環境及人權相關的環境、社會及管治風險，而此等風險亦有所增加，原因是全球監管發展的步伐和力度，各國發展方向存在差異，加上嚴重天氣事件日趨頻繁，我們必須仔細監察，而相關群體更為關注金融機構就環境、社會及管治事宜採取的行動及投資決策，亦可能對財務及非財務風險產生影響。在相關期望不斷演變下，若我們未能達標，或會招致財務及非財務風險，包括聲譽、法律及監管合規風險。
金融犯罪風險	▲	客戶、員工及第三方從事犯罪活動，會令我們承受金融犯罪風險。日益複雜的地緣政治挑戰、宏觀經濟前景、制裁和出口管制合規性質複雜多變、金融犯罪規定持續演變、科技急速發展、國家 / 地區數據私隱規定與日俱增，以及詐騙手法日趨成熟，均導致金融犯罪風險環境加劇。因此，我們將繼續面對潛在監管執法及聲譽風險。
數碼化及科技發展風險	▲	科技發展及規例變化繼續促使新公司進入銀行業，競爭對手亦會藉此推出各項新產品與服務。我們因此需要不斷善用嶄新數碼科技進行創新，並改良我們的產品，以期為客戶提供最優質的服務，吸引和留住客戶。生成式人工智能等新科技為我們帶來機會，但同時帶來風險和干預。我們致力運用合適的管制和監督對科技發展加以管理。
不斷演變的監管環境風險	▶	監管及合規風險環境面臨持續的地緣政治風險，以及監管機構對營運復元力、金融復元力、模型風險、環境、社會及管治、金融犯罪和風險管理實踐的關注。多個司法管轄區正在按照不同的時間表推進巴塞爾協定3.1標準的實施，其中部分措施的實施時間有所延遲。政府和監管機構專注促進有利業務增長的發展，也正在推動立法和監管的變革。
內部因素引致		
數據風險	▶	我們利用數據服務客戶並營運業務，通常透過數碼體驗和流程實時進行。若我們的數據不準確和無法及時取得，或會對我們服務客戶、保持營運復元力或達致監管規定的能力構成影響。我們致力確保將非公開數據保密，並遵循日益繁多的監管數據私隱及跨境數據轉移的法規。
接受第三方服務產生的風險	▶	我們從眾多第三方採購商品及服務。基於目前的宏觀經濟及地緣政治環境，集團供應鏈服務中斷的風險有所加劇。我們繼續加強控制、監督以及風險管理政策和程序，以甄選和管理第三方（包括第三方本身的供應鏈），尤其是針對可能影響我們營運復元力的關鍵活動。
模型風險	▲	每當我們依賴模型作出業務決策時，模型風險便會出現。模型的運用涉及財務及非財務事項，以及一系列商業應用。不斷演變的監管規定導致銀行業管理模型風險的方式出現重大轉變，並以資本模型為焦點。人工智能及生成式人工智能等新科技令我們有需要加強模型風險管控措施。
執行變革風險	▶	有效地執行變革是實踐集團策略的關鍵，並使我們能夠滿足快速變化的客戶和相關群體需求。我們尋求根據既定的風險管理流程執行複雜的變革，優先考慮可持續發展成果，並明白相關風險。我們致力滿足行業和監管期望，並履行我們對顧客和客戶的責任。
可能影響增長的僱員技能、處理能力及環境因素相關風險	▲	我們的業務、部門及經營地區面對的風險涉及挽留僱員及人才供應，僱員所需技能的轉變，以及遵從僱傭法律法規。整個集團的人員流失率維持穩定，但未能管理有關風險可能導致我們無法實現策略目標，或招致監管機構制裁或法律訴訟，而在當前進行根本性集團變革期間，風險有所加劇。
▲ 2024年風險增加	▶ 風險維持在2023年同等水平	

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2027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可行性聲明的合理依據。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，而在適當的情況下風險評估可超過三年（請參閱第131頁）：

- 該期間乃考慮金融服務行業持續監管變化的影響時一般採用的時間。
- 經修訂業務計劃涵蓋2025至2029年。

董事會在作出適當查詢後，信納集團整體擁有充足資源於本報告日期後至少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、流動資金、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），當中包括地緣政治及宏觀經濟風險（包括地緣政局緊張連同其對制裁、貿易限制、加徵關稅及中國經濟活動持續不振的影響），數碼功能及技術進展、金融犯罪風險和環境、社會及管治風險，所有此等風險於2024年維持在偏高水平。

經董事評估後，所有已識別的首要及新浮現風險均被認為屬重大性質，因此，將有關風險分類為評估可行性時須予考慮的主要風險乃屬適當。經考慮就每項主要風險所規劃或採取的緩減措施，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，並將之與經董事會批准的集團承受風險水平進行比較。

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（請參閱第11頁）；
- 集團風險管理及資本分配方針的詳情；
- 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。值得注意的是董事相信可能會對集團未來業績或營運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（請參閱第127頁）以及首要及新浮現風險（請參閱第131頁）；
- 俄烏戰爭及中東衝突、香港及中國內地商業房地產行業的不確定性，潛在貿易限制及加徵關稅以及中國與美國、英國、歐盟及其他

國家／地區的經濟及外交關係緊張對集團的影響；

- 有關監管規定和內部壓力測試的報告及最新資料。2024年英倫銀行完成辦公桌壓力測試，評估英國銀行體系的復元力。該壓力境況探討多種不利宏觀經濟境況下的潛在影響，包括全球總體供求的衝擊、地緣政治緊張局勢加劇導致全球大宗商品價格上升及供應鏈中斷、先進經濟體通脹有欠明朗，以及利率迅速轉變。此外，滙豐已完成2024年集團整體內部壓力測試，該項測試探討五年期間內兩個截然不同境況（反映嚴峻的宏觀經濟狀況）的影響，從而反映銀行業及環球經濟的壓力。該兩項壓力測試的結果均顯示集團擁有充足資本抵禦嚴峻而可能出現的不利壓力；
- 2024年內部氣候境況分析的結果進一步展示集團擁有充足資本應對沉重壓力。有關2024年氣候境況分析見解的詳情，載述於第223頁；
- 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；
- 有關監管規定發展的報告及最新資料；
- 於財務報表附註35所列的法律訴訟及監管事宜；及
- 管理層對集團營運復元力提供的報告及最新資料。

集團人力資源及管治總監
戴愛蘭

2025年2月19日

補充資料

股東查詢及通訊

查詢

有關股東名冊所載持股事宜之任何查詢，例如：股份轉讓、轉名、更改地址、報失股票或股息支票等事項，請致函下列地址之股份登記處。股份登記處提供的「投資者中心」為一項網上服務，讓股東可透過電子方式管理所持股份。

主要股東名冊：	香港海外股東分冊：	百慕達海外股東分冊：
Computershare Investor Services PLC The Pavilions Bridgwater Road, Bristol BS99 6ZZ United Kingdom 電話：+44 (0) 370 702 0137 www.investorcentre.co.uk/contactus 投資者中心： www.investorcentre.co.uk	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 hsbc.ecom@computershare.com.hk 投資者中心： www.investorcentre.com/hk	Investor Relations Team HSBC Bank Bermuda Limited 37 Front Street Hamilton HM 11 Bermuda hbbm.shareholder.services@hsbc.bm 投資者中心： www.investorcentre.com/bm
美國預託股份存管處： The Bank of New York Mellon Shareowner Services P.O. Box 43006 Providence RI 02940-3078 USA 電話（美國）：+1 877 283 5786 電話（國際）：+1 201 680 6825 shrrelations@cpushareownerservices.com www.mybnymdr.com		

如閣下的持股並非直接記錄在股東名冊內，務請注意，負責處理閣下一切投資事宜之主要聯絡人，仍為登記股東或代表閣下管理投資之託管商或經紀。即使選擇直接從滙豐控股收取有關資訊，同樣如此。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的相關聯絡人處理。滙豐控股不保證會代為處理誤送至本公司之資料。

股東如欲索取本《2024年策略報告》或《2024年報及賬目》之印刷本，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。閣下亦可自 www.hsbc.com 下載報告的電子版本。

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至滙豐網站的通知。如欲以電郵方式收取有關公司通訊已上載至滙豐網站的通知，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/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至滙豐網站的通知，而欲索取本文件的印刷本，或欲於日後收取公司通訊的印刷本，請致函或電郵（註明股東參考編號）至適當的股份登記處（地址見上文）。印刷本將免費提供。

中譯本

《2024年策略報告》備有中譯本，各界人士可於2025年3月21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/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。

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。

《2024年策略報告》之地位

本報告構成滙豐控股有限公司《2024年報及賬目》的一部分，但並非本集團的法定賬目。與完整的《2024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《2024年報及賬目》

股東如欲索取本《2024年策略報告》或《2024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。

《2024年策略報告》及《2024年報及賬目》亦可於滙豐網站 www.hsbc.com 下載。

核數師報告

核數師就滙豐控股有限公司截至2024年12月31日止年度《年報及賬目》出具無保留意見之報告，當中包括其根據《2006年公司法》就《策略報告》及「董事會報告」與經審核財務報表一致並按照適用法律要求編製發出無保留聲明。

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 2025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：滙豐控股有限公司環球財務部及Design Bridge and Partners（倫敦）

承印：宏亞印務有限公司，香港。本刊物採用植物油墨及Nautilus SuperWhite 紙板及紙張印製。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%來自循環再用之材料，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

