

新花旗集團：

信守承諾、增強實力、開拓繁榮

親愛的股東：

對花旗集團而言，2009年是財務、策略和營運上的分水嶺。過去十二個月內，我們的公司取得了重大的進步。經歷了公司以及世界金融體系發展史上極其困難的一段時期，到年底為止，強大的「新花旗集團」的輪廓已清晰可見。

有賴全球各地花旗集團員工的辛勤工作、堅韌不拔及犧牲精神，就我兩年多前就任行政總裁時，所面對的根本挑戰，我認為公司在處理上已取得重大成果。此外，儘管經濟起伏不定，我們的員工堅定地維持著良好的業務表現。事實上，公司2009年的管理盈利達到910億美元，費用開支僅為480億美元；同時公司的資產負債表杠杆由2007年第四季度的高峰19：1調低至12：1。

今天，花旗集團具備穩固的基礎，有能力實現公司的持續盈利目標。為了實現這個目標，我們目前需要的是經濟復蘇所帶來的新一輪就業與信貸需求。但長遠而言，花旗集團的潛力不僅限於持續盈利；公司在超過140個國家經營業務，擁有198年悠久的客戶服務經驗，因此我認為這樣獨特的一家企業還有更多大顯身手的空間。

財務業績

2009年花旗集團虧損金額為16億美元，每股攤薄盈利為虧損0.80美元，相比2008年的虧損，這數字已大幅減少，其中有幾個原因，主要是因為收入指標較低，以及由成立美邦合資企業的交易所得的盈利。

在這大前提之下，我們各個核心業務（合稱Citicorp）均獲得盈利，淨收入達148億美元（2008年為62億美元）。我認為這業績顯示出各業務的強大實力，而我們亦已確定了這些業務作為花旗集團的未來發展方向。Citi Holdings（包含我們的非核心業務及待出售資產）2009年虧損為82億美元（2008年的虧損數字為360億美元）。

2009年的業績顯示出花旗集團強大的全球化業務的重要性，因為公司大約50%的收入均來自北美市場。公司在這些市場的業務上一直表現非常良好，從花旗集團的總體業績來看，風險管理改善及以客戶利益為重的嚴謹態度發揮了重要作用。

當然，我們並不滿足於公司2009年的盈利狀況。我們知道還有更多工作有待完成，並且向股東證明我們的實力。

承諾以負責任的態度管理財務

也許，我們形勢好轉的最明顯例證是：由2009年之時，公司因接受問題資產紓困方案（TARP）的援助而對美國納稅人欠下巨額債務，但在年終，我們已完全償還了TARP援助款，並向納稅人發放大筆股息。儘管，我們償還了TARP援助款，但我們仍然欠美國納稅人的一筆人情債。雖然我們知道許多銀行和其他企業也獲得美國政府的資金，但我們花旗集團對於需要政府援助感到非常沉重及在個人情感上亦然。我們深信花旗集團不僅有責任以合理速度儘快償還政府的資金，並有責任參與財務改革與復原措施。

公司承諾採取我們所說的「負責任的財務管理」方式；其中的含義是：第一，我們要把客戶的真正利益放在首位。只要我們做到這一點，就會為股東創造切實的、可持續的價值；第二，我們要為經濟復蘇作出重大貢獻。對公司而言，這樣就是答謝納稅人援助的最佳及最有效方式。

承諾負責任的財務管理的策略核心，在於花旗集團將以履行銀行職能作為第一要務。公司的核心使命不是要成為金融超市或者「影子銀行」。我們所做和所代表的一切，均源自一家真正的銀行所履行的基本職能，也就是接受存款、向客戶提供資本、向個人提供貸款、為客戶進行交易，並遵守最嚴格的誠信標準。

為業務增長與盈利奠定穩固基礎

在2009年，花旗集團取得的進展包括，為保持健康盈利所創造的各種必要條件，就是：增強財務實力、提升營運效率、制定明確策略，以及招攬世界級人才來創建和維持這些成功的必要條件，以上每一項對於執行負責任的財務管理都至關重要。

財務實力

在年初，花旗集團是得到特別財務援助的TARP機構，但年底我們的資本及流動資金狀況已在銀行界名列前茅。我們已償還了TARP，並終止了與美國政府訂立的損失分擔協議。一級普通股增加近820億美元，達到超過1,040億美元，比率升至9.6%，而一級資本比率升至11.7%，使本行成為業界中一級資本比率最高的其中一家銀行。結構性流動資金比率達73%，也處於良好狀況。貸款虧損儲備佔貸款總額6.1%，達到360億美元。環球存款增加8%，達到8,360億美元。

花旗集團財務實力復元的另一重要原因是我們大幅度減少風險暴露。截至年底，公司資產負債表上的資產減少了5,000億美元，較2007年第三季度的高峰減少21%，其中包括大幅度減少持有這些年來風險最大的資產。

我們採取的行動恢復了花旗集團的財務實力，所以非常重要；同時讓我深感遺憾的是，這些措施也導致股東所持股份被大幅度攤薄。

花旗集團依然致力於維持公司強大的財務實力，以及繼續保持名列全世界最強大的銀行之列。

營運效率

按資產計，我們已將公司的規模縮小了21%。我們透過將營運、資訊技術及其他職能部門集中化，提升了各方面的工作效率，以及訂定了更清晰的問責制度。面對瞬息萬變、日新月異的世界，公司不斷改善並創造各種資訊技術以支援客戶需要。在2009年，我們將年度開支縮減110億美元（不包括2008年的商譽減值）。公司各部門均採取了嚴格的新成本控制措施，並透過出售Citi Holdings的非核心資產而不斷縮減企業規模。

此外，相比2007年的高峰期，公司的員工人數減少了近110,000人。對我本人而言，這是公司所作的最困難亦最痛苦的諸項措施之一，然而鑒於經濟環境及公司面臨的處境，此舉是無可避免的。

明確的策略

當我們在2008年努力應付各種挑戰之際，我們確定必須進一步確立各業務的策略重點，才能使公司的業績和企業文化獲得顯著改進。當時公司沒有明確制定業務重點，主要是因為業務種類太多。因此，我們對花旗集團的眾多業務部門進行了廣泛而理性的分析。沒有缺漏任何業務。我們對未來經濟發展趨勢，包括全球化、新興市場、消費者狀況、資金動態、風險轉移等等，進行詳細研究，從而衡量從事各類業務的利弊。

根據這項研究的結果，我們將公司不同的業務單位，歸納為兩個主要部份：Citicorp 及 Citi Holdings，此舉讓員工和所有其他持份者了解到花旗集團於未來在美國和世界各地的策略重點。

在Citicorp內的業務都是發展策略的重心，將可為股東在可承受的風險內提供最大盈利潛力。這些業務包括：

- 環球企業及金融交易服務
- 財資及貿易管理

-證券及基金服務部

- 證券與金融服務

-環球銀行

-環球金融業務

-花旗私人銀行

-花旗資本諮詢

- 地區個人銀行

-四個地區個人銀行包括北美、EMEA（歐洲、中東、非洲）、拉丁美洲及亞洲，而每個地區均包含零售銀行、當地商業銀行及花旗集團品牌信用卡業務

這些業務讓公司能夠佔領全球的高增長市場和產品。我們的核心使命是成為機構與個人客戶的環球銀行，為客戶提供超卓的服務。我們要透過遍及全球的業務網絡和創新方案，為客戶創造獨一無二的價值。

至於非公司策略核心的資產和業務，我們將其整合至Citi Holdings，當中有些業務具有重要價值，有些則擁有知名品牌，還有許多容易被經濟趨勢影響的業務。Citi Holdings 的業務包括：

- 經紀與資產管理，其中包括Morgan Stanley Smith Barney合資企業
- 各地個人貸款業務
 - 於北美業務包括住宅及商業房地產貸款；汽車貸款、學生貸款、個人貸款；零售業夥伴信用卡業務
 - 國際業務包括西歐個人銀行服務，以及世界各地的其他個人金融聯營企業
- 特別資產組合，包括非核心資產，當中許多資產在目前的市場上不具流動性

我們管理Citi Holdings的各業務都是著眼於嚴格控制其風險，及在適當的市場情況與其他因素許可下，以盡快將其出售，以實現其最大價值。從2007年底以來，公司已完成逾35項出售交易。如我所述，已集合於Citi Holdings內風險最大的資產已大幅減少，並將繼續縮減。總體而言，Citi Holdings的資產兩年來減少近40%至3,510億美元。透過持續出售資產所得的財務資源會撥歸Citicorp。

我必須指出，公司業務重組不僅有利於確立策略方向，而且有利於提升營運效益及效率，因為公司對資產及負債管理、資本分配等重要事項所作出決定，可以更快捷及明確。

世界級人才

當然，若沒有合適的員工和管理層去推行我們的未來計劃，公司之前所取得的成果作用是不大的。人才是公司策略的基石，從我擔任行政總裁以來的兩年多，我們對花旗集團以及各個業務的領導層實施了大範圍改組，不僅是在最高層，而在整個機構的所有部門。

公司在招聘行業最優秀人才方面成果顯著。例如，公司風險管理部的領導層徹底換班，從花旗集團內外招募了一批經驗豐富而業績優秀的領導人才加入。在經營各業務部門時，公司強調招聘具有豐富經驗與知識的人員，以推行公司的獨特策略——以客為重、龐大的全球業務網絡、持續革新。我們的領導層還需符合另一個重要標準：貫徹團隊協調、精誠合作的工作方式。這是新花旗集團文化的重要一環。

在董事局層面，亦注入了對公司前途至關重要的優秀人才。在2009年，有七名非管理層人士加入了董事局，他們在銀行業及金融服務行業具有卓越成就，並具備其他密切相關經驗，有利協助公司執行其策略。

總括而言，透過增強財務實力、提升營運效率、制定明確策略及招攬世界級人才，我們在2009年為花旗集團奠定了穩固的基礎。

花旗集團策略的基本要素

在這個穩固基礎上增進股東價值的過程中，公司策略的基本要素是以客戶為重、增強全球實力，以及不斷創新。這三個要素與公司策略緊密相連，其中以客戶為重佔著主導地位。

以客戶為重

我們所做的一切都必須將客戶利益置於首位。這是我們共同堅守的約章，公司上下的管理級人員也要以此為己任。顯然，整個金融體系曾背離這個以客戶為中心的原則，為全球帶來非常嚴重的後果。

我們採取多種不同的途徑，透過我們的營運和員工，將注意力集中在客戶上。公司進行了總體改組，使我們的產品、服務和投資能夠迅速回應各地客戶的需求。例如，公司改變了由各業務的行政總裁來管理全球跨區域業務的方式，改為在大部份地區任命地區行政總裁。我們還強調要投資於各地方市場，並針對各地區的需要而度身訂造產品。在招聘員工方面，我們比以往更著重招聘本地人才。例如，以目前企業及機構客戶業務為例，99%在美國以外的員工，均在當地或該地區招聘。

全球實力

公司決心充分利用花旗集團最獨特、也是競爭者無法匹敵的優勢，那就是公司擁有遍佈全球的強大業務網絡。近200年來，花旗集團一直創建國際業務網路。直至今日，公司的足跡遍佈全球近100個國家，並在逾140個國家營運，就是這個原因，全球95%的財富500強企業以及85%的財富1,000強企業都是花旗集團的客戶。無論是在已發展國家或是新興市場，花旗集團都能融合於當地的經濟生活與社區。任何競爭對手的全球化業務能力都無法與我們匹敵，因此我們擁有明顯的優勢，尤其是在逐漸帶動世界經濟發展的重要趨勢上：

- 我們見到在新興市場的中產消費者日益增加。以往，在全球信貸和消費市場中，美國消費者佔著重要的地位；現在重心已明顯轉移，其他地方的消費者將與美國消費者共同製造下一個信貸和消費周期，這將帶動世界經濟增長的復蘇。當然，還有數以百萬計的新進中產人士，將會需要日益精密和方便的金融服務。
- 美國以及幾乎所有其他重要經濟體系都需要健康的出口市場，這一點比以往任何時候都明顯。任何發達國家或新興市場國家，都不能像以往般依靠國內需求來帶動強勁的經濟增長。
- 為了競爭，企業越來越多在多國進行營運和營銷，這須依賴一流的國際銀行服務。
- 世界上所有人都逐漸成為名副其實的世界公民——在旅行、教育、通信、投資、資金支出等方面而言。社會、政治、經濟力量被壓縮在一個很小的世界，所形成的局面既具有強大的創造力，但同時又非常脆弱。我們大家都因這個現象的複雜性和強烈程度而深受影響。

在所有金融服務機構中，花旗集團具有協助客戶解決全球化挑戰的獨特能力。例如，環球企業及金融交易服務（GTS）在貿易融資、現金管理、證券與基金服務等專業領域提供無與倫比的資源。該部門的全球付款流量每日高達90,000億美元。在GTS之內，花旗集團持續投資於資訊科技，擴充全球網路，開發創新解決方案，包括預繳服務、商業信用卡服務、以及超越傳統交易管理與報告系統的嶄新的網上金融服務技術。還有，GTS正在興建一套投資者服務解決方案，服務各類投資者針對大型及尚未開發的中台與後台外判市場。

花旗集團的證券與金融服務向客戶提供其獨特的全球網絡、本地經驗、眾多產品、專業知識。公司的綜合交易與營銷平台透過75個國家的交易平台營運，此外，還輔以行使超卓市場莊家功能，及行業最佳業務開發能力。公司的投資銀行為客戶多項2009年規模最大的交易提供建議，在已完成併購業務量方面名列全球第三。由於公司以客戶需求為重，因而榮膺「全球金融」雜誌頒發的「最佳全球企業和機構金融服務銀行」；而公司致力向客戶提供知識資本以及獨立而有見地的研究，使我們在聲譽卓著的「機構投資者」雜誌之投資研究排行榜上名列各大區域的前四名。

我們的花旗集團資本諮詢服務經過改組和精簡架構，分為三個資產類別，其所有基金的表現幾乎都超越其各自市場的標準。公司的個人化財富管理平台——花旗私人銀行，在31個國家設有60個辦事處，為全球三分之一的億萬富翁提供服務。

我們的抱負是履行這樣的允諾：「來自任何地方的花旗集團客戶都是世界各國的花旗集團客戶」。透過公司卓越的全球性業務能力以及虛擬科技，我們距離這個目標已經不遠。

持續革新

要以客戶為中心並在全球具有競爭力，就必須極度注重革新。即使在金融危機最嚴峻的時刻，公司仍然深知不能放下這個要務，因此繼續堅持這項工作。現在，公司的基本狀況強健，我們可以在這個重要的業務領域上增加投資。

花旗集團有多的項措施，展示其在金融服務創新方面的領導地位。例如，我們在日本新建的「無處不在」銀行分行，以高科技創新服務方式，讓客戶無論在何地都能獲得最先進的銀行服務。在世界各地，公司計劃推出銀行服務及信用卡綜合平台，全方位展示客戶的需求以及客戶與我們的關係狀況。此外，我們還在大多數市場，成功創建流動個人銀行服務。隨著高科技的GTS平台遍及全球，公司朝著革新最重要的一個目標進發，就是成為「未來的數碼銀行」。

在日新月異的世界，公司要致力於負責任的財務管理，並將客戶放在首位，就必須不斷革新。這是營業的必要條件，也是新花旗集團企業文化的基本要素。公司全球業務網絡範圍廣大，使我們能夠迅速在全世界推廣創新成果，我們能將一個國家的新產品、新服務、新科技，迅速融入其他地區。

成功的革新、以客為先、獨特的環球實力，加上整間公司內的優秀人才，都在顯示花旗集團的光明前景。

未來

花旗集團的潛力巨大而持久，這點已清晰展現，因為我們在眾多基本要素上取得了重大進展，也因為在Citicorp中營運的業務，收入上保持良好勢頭。而影響短期盈利的關鍵因素，並非來自公司內部，而是環境因素--就是信貸成本和創造就業。這些因素將決定我們何時能夠取得持久的盈利。

與此同時，我們堅信我們能夠在面對任何挑戰的同時，亦能維持花旗集團於最佳狀態，把握在經濟回穩時的機遇。要實現這個目標，我們認為公司2010年要致力於以下重點事項：

- 保持目前良好的資本、流動資金及儲備水平
- 減少信貸成本
- 持續Citicorp於2009年良好業績
- 繼續減持Citi Holdings的資產
- 有策略地投資於創新項目及Citicorp的業務，從而增強花旗集團的盈利潛力
- 進一步加強公司已處於領先地位的全球業務，尤其在新興市場方面
- 保持和加強公司為全球上的一股建造力，主導公共政策辯論，解決經濟和社會挑戰。這些不但對於公司的商業利益非常重要，而且也是我們在道義上必須採取的行動。

花旗集團：真正的全球公民

關於金融改革的辯論

在公共政策辯論中發揮建設性作用方面，花旗集團目前的重點自然放在金融改革上。公司已經呼喚有必要透過改革促進美國和全球提升系統的安全，並將繼續這樣做。

我認為改革必須包括改革監管架構，從而為銀行和「影子銀行」提供公平的競爭環境；大幅提升市場交易的透明度，尤其是在場外衍生工具市場；提升對金融系統為之重要的機構的資本金標準；有效控制金融企業的風險狀況；釐清對處理有問題機構的權力；加強全球協調。在實現這些目標的過程中，我們定必維護銀行系統在提供資金和全球貿易流通方面的職能。

花旗集團於2008年和2009年在策略及營運方面進行的改變，完全與上述金融領域的改革方向相符。公司不僅全面檢修了風險管理，縮小了集團的規模，將業務重點完全集中於照顧客戶的利益方面，並且退出了大部份我們專營的交易業務，令該業務僅佔公司目前營業收入的2%以下。

面對經濟和社會挑戰

今年一月份，我在海地發生嚴重地震之後前往該國，目的是探訪在地震中喪生的五名花旗集團員工的家屬，與受災民衆相處，並為災民提供醫療用品。正如所有目睹這次災難的其他人一樣，我為我所到之處見到遭受苦難的災民，深感哀痛。

同時，我也為公司同事所表現的勇氣和決心而深受感動，他們在地震後僅僅11天，就恢復了海地的業務。花旗集團在當地的設施幾乎全部被摧毀，但我們的同事表示，自己有責任提供服務來協助救援工作，及幫助海地人民恢復正常生活。因此，他們克服重重障礙，使花旗集團業務的恢復速度比預計快得多。

總結而言，海地之行讓我體會到，我們必須明白花旗集團所肩負著的特殊責任，我們的足跡遍佈眾多不論貧、富、大、小的國家，我們務必透過各種方式表達這份責任感。

去年我們優先處理的其中一項最重要事項，就是為美國的經濟復蘇作出貢獻。花旗集團非常積極協助市民避免按揭貸款被取消抵押品贖回權。事實上，從2007年住宅危機爆發以來，公司已經協助824,000名市民避免按揭貸款被取消抵押品贖回權，總額高達近980億美元。此外，花旗集團參與美國聯邦「家庭低價房屋改建計劃」，所幫助的借款人數也位居前列。目前，公司正在協助160萬名信用卡持有人透過各種寬限期計劃處理其信用卡債務。

花旗集團還致力於幫助中小型企業獲得擴展業務和僱用員工所需的信貸。在2009年我們向中小型企業提供了逾45億美元的新貸款和續約貸款。花旗集團目前正在與美國財政部及「小型企業管理局」共同制定幾項措施，預計在2010年推出。

2009年，花旗集團在美國提供了4,390億美元的新貸款。當公司仍然接受TARP援助時，就已透過各種措施運用TARP資金，增加對美國消費者、社區、企業的貸款。公司也是唯一就TARP資金使用狀況定期提交詳細報告的銀行。

再者，花旗集團還運用公司的商業和慈善事業能力，解決一些最迫切的環球問題。例如，Citi Microfinance協調公司各業務部門、產品部門、地區部門的綜合力量，為超過40個國家的逾100個小型貸款機構網絡及投資者提供服務。其中一宗發生在孟加拉國，當地的花旗集團達卡分行協助安排了2,170萬美元的銀團貸款，提供給BURO（孟加拉國一家發展最迅速的非牟利小型貸款機構）。BURO的客戶超過700,000人，其中99%為女性。而花旗集團安排的當地貨幣貸款，將協助增加對小農的小型貸款，這是首次運用銀團貸款向小型貸款機構提供資金，完全用於支援孟加拉國的農業。

花旗集團基金會投資於致力向低收入家庭提供經濟支援的非政府組織，並謀求透過給予補助金，促進創新解決方案，帶來持久並可測量的成果。基金會最希望透過補助金達致以下目標：增加小型創業者人數；增加創造就業機會的小型企業；協助消費者透過儲蓄及擁有房產累積和貯存資產；增加大學畢業生人數。花旗集團基金會因支持「自僱稅收措施」(Self Employment Tax Initiative)而榮獲2010年「社區再投資獎」，該措施是美國經濟開發公司(Corporation for Economic Development)發起的全國示範專案，目的是試驗向低收入創

業者提供免費、高價值的財務諮詢及業務開發服務，作為美國年度所得稅報稅過程的一部分。該獎項是獎勵在財務服務和理財教育方面推行革新的金融機構。

2009年總結

截至去年底，公司資深領導層和我本人分別走訪了花旗集團遍佈美國在14個州內的17個有業務的城市。我們會見了與花旗集團有聯繫的200多個非牟利組織的代表，其中包括我們在協助市民避免按揭貸款被取消抵押品贖回權和其他社區服務活動方面的合作夥伴。公司同事與這些組織為美國草根階層進行的合作實在令人讚歎，這使我清晰而深刻地體會到，花旗集團員工應為公司在過去一年所取得的成果，以及有能力共同解決面前種種挑戰而感到驕傲。

花旗集團已經克服了许多曾被批評為我們無法克服的困難，我們正在從非常困難的財務環境中走出來。然而，在過程中公司從未曾停止過在美國社區發揮其建設性作用，一直協助當地個人和家庭紓減他們的經濟壓力，並向許多商業和其他機構提供資金。與此同時，我們還大力而有效地解決了威脅公司生存的種種問題。

因此，我回到這封信開首的主題：向全體花旗集團員工--不論他們擔任什麼職務，也不論他們在公司遍及全球的哪個地點工作--表示謝意。此外，我們全體花旗集團員工也對美國人民給予的援助，再次深表感謝。

當然，我也對公司的客戶心存感激。他們對我們表現了無比的忠誠和支持，即使在最困難的日子也不例外，他們增強了我們的決心，要在營運業務時，務必要將客戶的需求放在首位。經驗告訴我們，若不秉持這原則，就不能獲得真正而長久的成功。

我要向全體股東強調，我們已經取得了重大進展，同時我也深深意識到為此所付出的代價，及我們有責任取得盈利和業務增長，才能去有力地證明花旗集團的前景。我們堅信在2009年所取得的成績，使公司能夠為股東帶來新的而重大的價值。這是我們的最終目的，也是我們最迫切的目標。

此致

潘迪特

花旗集團行政總裁