

各位股東女士、先生：

對花旗集團而言，2010年是一個轉折點。我們實現了恢復獲利的首要目標，各季度均達到正的淨收入，全年淨利達106億美元，其中，關係到花旗未來發展的核心業務獲利達149億美元。美國政府出售了其所持有的花旗普通股股份，讓納稅人獲得超過120億美元的投資回報。在減少花旗控股（Citi Holdings）的資產方面，我們的進展比所有人的預期更快，截至年末，花旗控股（Citi Holdings）在我們的資產負債表中所佔的比重已經低於20%。我們吸引了頂尖的人才，包括負責運作我們美國消費金融業務和信用卡業務的新管理團隊。最重要的是，我們建立了新的組織結構並重新擬定營運策略，我們深信，藉此我們不僅可以持續成長，還可恢復我們作為世界頂級跨國銀行的地位。

幾個大的趨勢正深刻地改變整個金融服務行業。作為美國唯一真正全球化的銀行，在順應這些趨勢、為客戶和股東創造價值方面，花旗集團擁有全球最佳的條件。我們繼承了一個偉大的基業。早在我們當中的許多人尚未出生之前，花旗銀行的前輩們就以其卓越遠見為我們留下了豐厚的資產，有鑑於此，我們公司的實體業務現已遍及全球100多個國家和行政區，在另外60多個國家和地區也有業務運作，如此龐大的全球業務網絡，在整個業界堪稱獨一無二。如此龐大的全球業務網絡為我們帶來巨大的領先優勢。我們正在努力運用並鞏固這一獨特的優勢，對此，即使是那些雄心勃勃的競爭對手也只能望洋興嘆，因為他們缺乏我們擁有的悠久歷史、無與倫比的資產以及幾乎無所不至的全球觸角。

2010年業績

在開始詳細介紹我們的戰略和執行重點之前，請允許我對我們的全年業績做一個簡要的回顧。一年前，誰也不會料到花旗集團能在2010年的每個季度都有盈餘，且全年淨利呈兩位數的增長。但事實證明，我們確實做到了。

2010年，花旗集團的淨利達106億美元，每股盈餘35美分。與2009年淨虧損16億美元，每股虧損80美分相比，這兩項數據均可謂突飛猛進。按可比較基準計算，營收則略有下降，從2009年的911億美元降至2010年的866億美元。導致營收下滑的主要原因是：無論是以美元計算，還是以我們在資產負債表中所佔的比重衡量，花旗控股（Citi Holdings）的資產規模都在



潘迪特
執行長

不斷縮減。

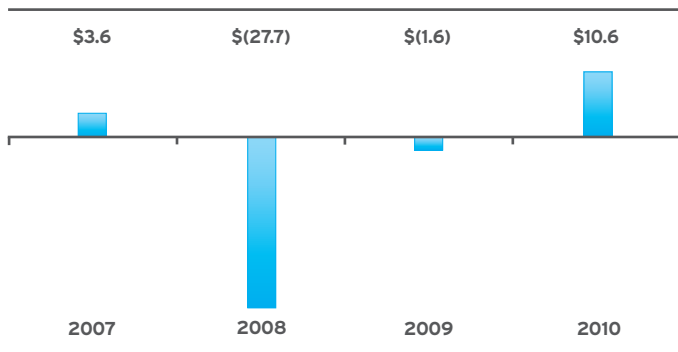
按可比較基準計算，我們在花旗核心業務（Citi Corp）的營收為656億美元、淨利達149億美元，營收較前一年略有下降，因為當年的證券和銀行業務表現特別強勁。區域消費金融與環球企業及金融全球交易服務都獲得可觀的營收成長。尤其值得注意的是，我們在亞太區和拉丁美洲的業務繼續增長，其中，國際海外消費金融業務拔得頭籌，營收成長9%，淨利則倍增至42億美元。整體而言，花旗核心業務（Citi Corp）的59%營收來自海外，這有力地證明了花旗集團作為國際品牌的強大實力。

我們一方面堅定不移地專注於花旗核心業務（Citi Corp）的發展，另一方面，我們也以經濟、理性的方式，不斷縮減花旗控股（Citi Holdings）的資產規模。通過一系列重大的出售動作和其他措施，包括處分：

學生貸款業務 (The Student Loan Corporation) 和Primerica 大部分業務的資產, 使花旗控股 (Citi Holdings) 的資產減少1,280 億美元至3,590 億美元。這些資產較2008 年時的水平減少了一半以上。花旗控股 (Citi Holdings) 全年淨虧損減少了一半以上, 從2009 年時的89 億美元銳減至去年的42 億美元。

按可比較基準計算, 備抵呆帳金額與受益求償權減少了257 億美元或50%到260 億美元。2010 年花旗集團的總支出為474 億美元, 較2009 年減少4.47 億美元, 相當於減少1%; 與此同時, 我們還在人才、技術、新產品、開發客戶和拓展分銷渠道等方面不斷投入資金, 以確保擁有卓越的人才和平台, 滿足客戶和消費者對我們的期望。

花旗集團淨利
(單位: 10億美元)



我們的資本實力繼續處於業內最佳行列。去年我們的第一類普通股資本比率從9.6% 增至10.8%。我們的放款損失準備金為407 億美元, 佔放款餘額的6.3%。

這些數據顯示我們的業績良好。我知道, 股東權益報酬率對股東來說尤其重要。在各項新公佈的監管措施所產生的影響漸趨明朗化之後, 我們會提供更多有關股東權益報酬率的信息。與此同時, 我們將全力提升資產報酬率。在實現持續的獲利之後, 我們現在開始尋求永續、負責任的成長。以下, 我想闡述如何實現這一目標。

當前的趨勢

我們近期的核心目標是順應我們認為正在重塑銀行業的幾大趨勢, 調整我們的經營策略。

1) 新興市場消費和貿易集團的崛起: 新興市場的快速成長已不算新聞, 但傳統論述可能還是有點跟不上現況。實際情形眾所皆知: 新興市場的成長速度一直比已開發國家來得快, 有些甚至快上好幾倍。

然而, 還有兩個更深層的因素正推動著這日益顯著的趨勢。首先是新興市場消費者的崛起, 這群新興消費者正帶動全球經濟加速成長。例如, 未來十年, 單單中國和印度的中產階層家庭人口就將會增加3 億多人。僅在去年, 新興市場就有七千萬人晉升中產階的行列。據估計, 2020年之前, 四分之三的消费支出成長將來自新興市場。如果該項推估無誤, 到2020 年, 亞洲的消费開支將超過北美, 成為世界最大的消費區。

另一個重要因素是新興市場內部貿易和資金流動的大幅成長。新興市場的貿易量佔全球比重從1995 年的21% 增至2009 年的35%, 此增幅甚至略高於其在全球經濟中所佔的比重。儘管目前新興市場之間的貿易額只佔全球的不到15%, 但此比例正在快速增長, 從1995 年的6% 增至2009 年的13%。相形之下, 已開發經濟體在全球貿易中的比重已從1995 年的79% 降至現在的65%。

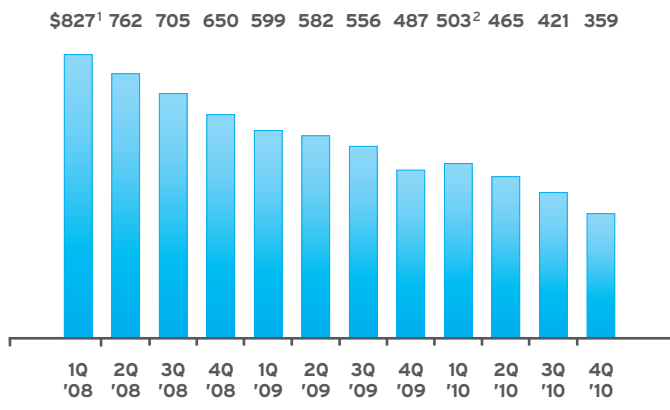
除此之外, 背後還有三個相互關聯的因素: 都市化加速、投資需求愈深以及主權財富基金所扮演的角色愈重。目前, 世界上每天大約有150 萬人遷移到城市居住, 其中大部份都發生在新興市場。快速都市化的結果, 創造出許多新的金融服務需求, 同時也帶動道路、交通、電力和電信等基礎設施的巨額投資。據估計, 為了汰換這些老化的基礎設施, 每年需要投入的資金高達三兆美元。這些投資需求也會反過來在這些國家和地區創造資本市場的需求, 包括股票交易市場將變得更為活潑, 以支撐預期的成長。

總值大約四兆美元的主權財富基金未來必將不斷增長, 因為在一些亞洲和中東國家貿易順差的推動下, 全球經常帳失衡的問題將會持續擴大。這類基金希望將其資金放在穩健的投資裡, 其結果是, 在越來越多的資金投入基礎設施的情況下, 主權財富基金將扮演更重要的角色, 以彌補資本投資的不足。

2) 監理改革：監理環境正在改變，但我們還不確定這些改變將以何種形態呈現。美國多德-弗蘭克金融改革法案(Dodd-Frank)的許多規定還沒定案，而新《巴塞爾協議》(Basel III)的許多內容也尚未敲定。對於這兩項改革我們都非常支持。雖然多德-弗蘭克法案的規定可能帶來額外成本，但它們也可能創造新的機會以開發可獲利的商業模式。另外，我們也期待能在新巴塞爾協議生效之前，即符合其對資本與流動性的要求。

花旗控股的資產

(單位：10億美元)



¹峰季

²採納SFAS 166/167為資產負債表增添430億美元，截2010年1月1日。

無論未來如何變革，有幾個主題已經非常明朗，它們將決定花旗的未來和經營原則。毫無疑問，那些實踐我們稱之為「負責任的金融」(Responsible Finance)，也就是說，以符合客戶利益、系統化地負責任的經營方式的金融機構，將會贏得消費者更多的青睞。「負責任的金融」也意味著支持實體經濟及其隱含的成長趨勢。這與行為較為相關，而與經濟學較無關聯。金融服務業在促進經濟成長和繁榮方面扮演著關鍵角色，因此，我們必須將推動「全面成長」作為我們的首要目標。

3) 消費者喜好的改變：具備世界觀且精通科技的新一代消費者正步入成年並開始使用金融服務。在某種程度上，這些消費者的品味、消費習慣和期望，都在全球化的影響下趨於一致，也就是說，相較於以往，住在全球最大、最高度發展都市的消費者，彼此之間的相似度愈來愈高。這些消費者對企業的期望不同，並且更高於其父執輩。這樣的期望讓企業更依賴科技：消費者期待能即時、快速且隨時獲得可靠的大量信息。此外，消費者在不同的環境和市場中，愈來愈需要獲得符合他們特定需求的客製化產品和服務。

要及時跟上、甚至超越這些期望，就要大刀闊斧地改變全球零售銀行的經營模式，其重要性不亞於新的監理法規即將帶來的變革。其中最大的挑戰也許在社群網絡和技術方面。如今，全世界有七億五千多萬人在使用社群網站，徹底改變了消費者彼此之間以及與企業之間的溝通方式。過去簡單的訊息傳遞已變成互動且即時進行對話。在這樣的新環境之下，表現亮眼的產業和工商企

業，都必須能夠駕馭並利用社群網絡技術，提供消費者高度個人化的服務和虛擬的網路社區。

簡而言之，世界各地消費者的知識水準愈來愈高，經驗也愈來愈豐富，我們必須提供相應的服務，以滿足他們不斷變化的需求。

4) 科技進步：未來幾年，快速的科技進步將重塑我們的產業，甚至凌駕於科技對消費者喜好所產生的改變。投資於電腦記憶體的成本增長已趨近於零、處理資訊的成本也趨近於零、寬頻應用日益普及，所有這些因素都連接及資訊處理的速度，另外雲端計算也將大幅提高存儲和處理數據的能力。

降低成本和提高效率的優點顯而易見，且這不單反映在消金業務上；在企金業務方面，由於處理交易的邊際成本消失，業務量也將增加。此外，便捷和高效率的技術，同時也為銀行帶來了新的安全挑戰，並且必須滿足相關要求。

5) 全球眾多尚未與銀行往來的人口：雖然全球不斷增加的中產階級將推動經濟成長和對銀行服務的需求，但目前全世界未與銀行往來——無法取得基本金融服務——的消費人口卻高達25億人。儘管這些人口大部分生活在新興市場，已開發經濟體也需要持續推動金融普及(financial inclusion)。例如，美國約有8%的家庭未與銀行往來，且這個數字在近期實施監理改革後，還可能會上升。服務這些未與銀行往來的人口能創造龐大的社會和經濟效益——讓低收入人口獲得更多金融安全和經濟機會，並進而促進全球市場擴張與經濟繁榮。

政府決策者已試圖解決這個問題，但尚未發展出一套可行且可擴展的模式來推動金融普及，以幫助最貧窮與最偏遠的社區。目前最有可能的方式，是利用行動電話技術為這些沒有銀行帳戶的人口提供方便的支付方案，並提供其他金融服務。

花旗的運作如何配合這些趨勢

總體而言，花旗是全球最具競爭優勢且最能掌握當前趨勢的銀行。

花旗廣泛的全球佈局和經營網絡在金融同業間無可比擬。我們在每個營運的市場，都建立了長期而深遠的關係，並能運用當地的存款和投資來進行放款或為專案提供融資。也因為我們的長期佈局，讓花旗在每個地方都熟知當地運作情形，且深具市場洞察力。

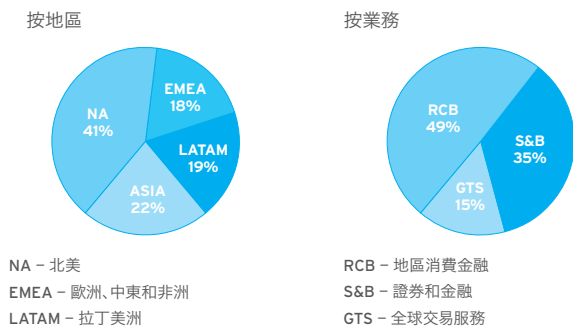
此外，除了透過累積的知識和關係與世界接軌，我們也經由花旗的全球支付網絡為客戶創造效率，並且隨時隨地陪伴在客戶身邊。透過這些服務，我們在国际貿易和商業活動中扮演重要角色，並與世界各地的企業、政府和機構投資者建立廣泛而深遠的關係。在全球名列<財星雜誌>前1,000大的公司中，與花旗有銀行業務往來的公司比例超過85%。

配合我們的核心策略——成為消費者和企業機構在世界各地的全球性銀行，花旗設計了全方位的產品組合。我們強調以客戶為中心、著重「負責任的金融」，都將更符合即將實施的新監理法

規。在企金和消金業務中，我們大部分的產品都是市場領導者，且花旗在「創新」領域歷史悠久，率先廣設自動櫃員機就是其中顯著的例子。

花旗核心業務營收

2010 年營收：656 億美元



備註：因四捨五入的關係，各項數字的總和未必等同總計數字。

我們的「全球性」、品牌和產品廣度，讓花旗在金融業界獨一無二，並且有機會吸引來自世界各地最優秀的人才。最優秀的人才都知道，加入花旗能為他們提供更多自我成長與發展的機會。

我們屹立近200年的品牌居全球最強品牌之列，花旗不僅安然度過金融危機，且在未來幾年成長最快的許多新興市場中，仍然佔有主導地位。

從我們三個核心事業的角度——證券暨銀行業務、環球金融交易服務和區域消費金融業務——來看這些趨勢，我們的優勢更加突出。

在證券暨銀行業務，我們的做法是充分利用我們的全球網絡，與全世界企業、公共部門和金融業中的五千個重點客戶建立長久深遠的關係，我們相信這些客戶代表著當前和未來最值得我們專注與全力以赴的機會。我們投入資金為這些客戶服務，並從交易、外匯、諮詢和其他服務中賺取可觀的收入。我們也正在努力發展風險管理與營運管理等部門，並將其轉變為競爭優勢的來源。

在環球金融交易服務（GTS）方面，我們運用花旗的全球網絡、科技平台和專業知識，透過我們的兩項主要業務——資金管理及交易、證券與基金服務——加深與重點客戶的關係。花旗GTS的營運帶來高度穩定的收入，且使用相對較低的資本，成為我們產業中最具吸引力的業務之一。

在區域消費金融業務領域，我們目前實施的策略，是要吸引排名在前150個國際城市中的富裕消費族群。2010年，我們將近一半的消費金融業務收入來自於利潤較高，發展前景較為光明的新興市場。我們將在重點都會市場繼續投資與成立更多更好的分行，同時透過創新的銷售管道、產品和數位銀行平台，讓我們的服務更有效率，更無所不在，讓客戶了解，無論在何時何處，花旗都與他們的生活、理財息息相關。花旗是具全球觀的消費者心目中

的首選銀行；我們也希望藉由滿足以貿易為導向的中小企業的國際金融相關需求，成為他們眼中的第一選擇。

這三項業務在多方面有所重疊，所產生的綜效大大提高了客戶服務品質與我們的經營效益。我們的目標和期望，是在上述三項主要業務均衡發展的情況下，讓業務收入一半來自新興市場，另一半來自已開發經濟體。

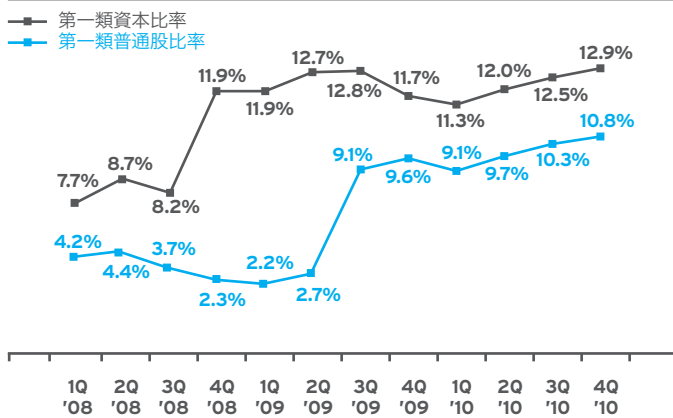
<重點執行項目>

我們已確立在2011年及其後必須執行的八項重點項目：

1) 增加我們在新興市場資金流動的市佔率，包括資金交易和流動。2010年，我們特別著重於提升花旗在新興市場內，以及流入、流出新興市場的資金交易和流動的市佔率。未來的計畫包括改善客戶關係模式、在主要市場投入並調度更多優秀人才、投資基礎設施、創建針對新興市場獨特見解的研究思維，並為重點市場的客戶提供更多資金。

2) 成為全世界的數位銀行。消費者喜歡科技簡化並豐富他們生活的許多層面，對金融服務也益發如此要求。我們相信花旗的全球佈局和創新文化使我們獨具優勢，得以在這場數位競賽中拔得頭籌。數位趨勢透過改善業務效率，推陳出新的交易模式，或研發更好的方法把服務提供給客戶，對我們的企金業務帶來重大影響。此外，我們將繼續提升花旗的營運和管理模式，包括把數據資料品質提升為業界頂尖、建立全球消費金融業務平台、擴大主要交易功能、引進新一代的核心服務系統，及努力不懈地追求經營效率。

花旗集團 - 主要資本度量



備註：2010年第一季採納SFAS 166/167使第一類普通股資本比率和第一類資本比率分別減少了1.38%和1.41%。

3) 加強我們在美國的消費金融業務，提供卓越的消費者體驗。去年，我們實行了一項新策略來振興我們的美國零售銀行業務。我們在人才、科技與分行網絡上投入重大投資，確保我們的客戶享有首屈一指的消費者體驗。

4) 成為業界創新想法與思維的首要來源。創新的想法能傳遞意義深遠的價值。我們希望在傳達見解和產業分析給客戶的領域中，成為業界頂尖。我們計劃運用花旗在全球的佈局和專業，包含我們擁有豐富訊息的優勢，在金融業創造最新穎的想法和最出色的研究內容。沒有任何一家金融機構比我們更瞭解全球市場，我們的挑戰是如何運用這些知識，為客戶創造最大的收益。

5) 提供一流的企業與投資銀行業務服務。我們的目標是全世界所有主要的企業、政府或機構在作出重大財務決策前，都必須諮詢花旗。這需要最優秀的人才、最好的想法，並善用我們廣佈全球的營運優勢。

6) 和我們的客戶相連結。花旗的全球品牌是一個無與倫比的優勢。我們不斷投資我們的品牌，並尋求正確與最好的方式與客戶溝通。我們已在全球實施精確的「淨推薦值」研究方法，以衡量客戶滿意度，以及詳細確切的客戶特質和需求。我們在數位與社群網站中的能見度不斷成長，而這些管道能實質促進我們與客戶的聯繫，幫助我們瞭解他們對銀行的需求。

7) 吸引、培養與留住最優秀的人才。在此方面，我們還擁有另一項先天的優勢。花旗的全球佈局、悠久歷史、領導品牌及富有廣度和深度的關係與產品，為不論是現有或未來可能加入的員工提供一個絕無僅有的機會，使他們得以磨練自己的技能、學習新的市場趨勢，並在各種不同的業務部門領域工作。業界內最優秀的人才都清楚這一點，也因此受到吸引而投效花旗。我們以這些優勢為基，提供世界級的學習和發展機會，支持員工在目前的工作崗位全力發揮潛能，並為迎接未來更重要的角色作好十足準備。我們同時也投入校園徵才活動，與學生分享加入花旗的優點，吸引世界各地最優秀的學生，並且讓他們願意在此長期發展。我們一直都在培養未來領袖，建立自己的領導人才培訓體系，以執行我們的策略，並為我們未來的成長增添動能。我們現在建立的根基，能讓我們在往後數年保持優勢，領先同行。

8) 推動金融普及。每個金融機構都應將推動金融普及視為他們的使命之一，花旗也是。花旗基金會與各種非營利組織合作，協助他們將金融服務推廣至全球25億尚未與銀行往來的人口。同時，我們也透過業務部門推出各種營利活動，普及金融服務。我們將投入更多時間和資源來規劃我們的策略及執行方案，以期成為在促進金融普及領域中最出色的金融機構。

我們目前正在進行精心規劃及長期的投資，以支持這些重點計畫，並吸引新客戶、提供卓越的服務、加深客戶關係，並設計創新的產品與服務。這些投資包括在我們選定的全球重點城市增設新分行、自動櫃員機和個人理財顧問。我們同時也在升級消費金融與企業暨機構客戶業務的科技平台，提升消費者體驗及經營效率。我們招聘企業、投資與私人銀行家，以協助我們的客戶抓住新機會。在環球金融交易服務（GTS）業務，我們不斷開拓新市場，創造新產品。我們也推出更多培訓及發展計畫，全面投資於我們的員工，並在全球增加行銷與宣傳活動。

在某些方面，這些投資需要先投入成本，且需要在一段時間過後才能看到回報。為了配合監理變革，我們也會發生新的費用。這

些支出，部份能透過改造計畫、節省成本與提升效率得以補償。但是我們的目標是所花的每一塊錢，都用來維持我們的成長動能與競爭優勢、提高市佔率，並在重要的優先市場能自體成長。現在，我們努力工作，為公司營運及定位做出智慧的選擇，準備迎向未來。

總結

過去一年是豐收的一年。我們未來的任務是確保透過服務客戶、為我們的所有股東創造價值和從事負責任的金融，在未來取得更大的成功。

鑒於我們已經取得的成就，我知道我們能實現以上目標。我們員工的不懈努力使我們度過了危機。花旗進入新階段的路途不會平坦。每個行業的最優秀企業總是期待更激烈的競爭和更嚴峻的挑戰。我們的員工有能力完成這一任務，我感謝他們在去年全年所做的卓絕努力以及在未來的努力。我還要感謝我們的各位董事，感謝他們的支持、信任和持續的指導。

我還要再次感謝美國的納稅人，感謝他們在金融危機期間和之後給予的堅定支持。接受他們的援助是我們從未曾預料到的，也原非我們所願意的。但是接受援助使我們能繼續為我們在零售、企業和公共部門的數百萬客戶提供不受中斷的服務，並幫助穩定金融體系。讓我自豪的是，花旗為納稅人的投資提供了相當豐厚的回報。我們雖然歸還了借貸，但我們的感激之情不變。

最後，我要感謝各位股東，感謝你們給予的支持。我完全明白你們可以選擇把錢投往別處。儘管如此，你們還是選擇把辛苦積攢的積蓄交給我們，這是我們所有花旗人能夠想像到的對本公司最有力的支持宣言。我們每日的使命就是贏得你們的持續支持，且不負你們的支持。

順祝商祺，



花旗執行長
潘迪特