

各位親愛的股東：

過去一年多來，我很榮幸帶領花旗渡過了公司有史以來最艱難的一段時光。我深感本公司股東賦予我本人及花旗領導階層的責任重大，因此我們致力於儘快使花旗重返獲利之路。

我了解各位以及花旗其他股東在過去幾個月來承受重大的損失。不過我向大家保證：面對當前的挑戰，我們一定會全力以赴，將重建公司的價值視為當務之急。

同時，我也深知房貸戶與消費者正面臨巨大的財務壓力。許多辛勤工作的人們陷入了前所未見的財務困境。在花旗，我們將致力於幫助有緊急需求的人，並積極參與產業革新，使金融體系恢復能力與健康。

我心中感念美國政府與納稅人對花旗所作的投資。我們對他們的承諾是：花旗一定會與政府及主管機關密切合作，依優先順序解決美國的經濟問題，並盡全力加快市場復甦的速度。

我們將比以往任何時候都更加努力協助企業與個人客戶應對目前的市場狀況。即使面臨當前的不確定性，花旗的目標仍然是幫助客戶成功。

此外，我們還致力於強化企業的體質，讓花旗員工有機會持續學習，並獲得必要的資源以達成優異的績效目標。我們的團隊正在通力合作，確保大家所預期的經濟復甦早日到來。

即使在景氣好的時候，要實現上述承諾也並非易事。但歷史告訴我們，當形勢要求企業展現遠見、發揮創新能力、採取大膽行動時，花旗最能顯示其優異的素質。此次金融風暴的影響力不容小覷。但我毫不懷疑：只要持續努力，花旗定能克服當前的挑戰，並在不久的將來再次超越顛峰。

全球性平衡調整

2008 年的環境發生了遠超過預期的挑戰。要使全球金融市場恢復穩定，四個主要經濟指標（住屋、大宗物資、法人機構操作槓桿和個人消費）都需要重新調整至平衡狀態。此次金融風暴造成全球經濟前所未有的亂局，對金融服務業造成了嚴重的挑戰。令人遺憾的是，調整平衡的負擔大部分落在房屋擁有人、消費者和個人投資者身上。

世界各國政府面對這些壓力採取了果斷的行動，力求銀行獲得足夠的資金與資本。到了 2009 年初，金融業、立法機構與整個經濟體系產生非常緊密的連結。恢復全球與國家經濟實力之路，同時也是銀行業重回獲利之路。我們體認到：大家必須共同努力，才能獲得成功。

採取行動恢復信心

隨著 2008 年第四季度經濟嚴重惡化，投資者對金融機構的信心產生動搖。我們參與了美國政府設立的問題資產救助計劃（TARP），其目的在於向銀行注入更多資本。去年 11 月，花旗再次獲得美國政府投資，保障 3010 億美元的資產。採取這些行動的目的是解決信心問題。美國財政部與其他

主管機關發表的支援聲明增強了這項工作的成效。

2009 年 2 月我們宣佈執行一項股份轉換交易，將美國政府透過 TARP 計劃收購的一部分優先股以及花旗的一部分私人優先股轉換為普通股。這項股份轉換交易的目的是增強花旗的有形普通股，提高對花旗資本實力的信心。然而，這是一項非常困難的決定，是在兩難之間權衡取捨的結果：一方面要防止稀釋普通股股東的股份，但另一方面又要增強花旗的資本基礎，以便滿懷信心地為客戶提供服務並使業務成長。歸根究底，我們所做的權衡取捨最符合花旗股東的長遠利益。

妥善運用 TARP 資金

我們以非常嚴肅且負責任的態度使用 TARP 資金幫助客戶及社區渡過目前的困難時刻。我們透過 TARP 獲得的資金增加對有困難借款人的貸款。我們承諾使所有股東的投資獲得非常好的回報，並定期每季作財務績效報告。我們也深知本行有責任全力幫助美國經濟復甦、恢復有生產力的業務。此外，我們正在與個人客戶進行合作，減輕他們遭受的壓力。

花旗運用內部的資料庫及對客戶的瞭解，可以偵測出可能違約的客戶，在他們陷入違約困境之前主動建議這些客戶們進行債務重組。我們建立的花旗房貸戶援助計劃 (Citi Homeownership Assistance Program - CHAP) 是一項主動型計劃，協助客戶避免喪失住房，並維護其信用評分與未來借款能力。本行已經透過新援助計劃協助大約 440,000 名房貸戶渡過經濟困難時期。我們也很高興可以支援美國政府對抵押貸款採取的修正措施。

2008 年財務績效

2008 年度本行總虧損額為 277 億美元。經濟衰退，加上本行進入市場下滑時期所持有的各種資產缺乏市場流動性，是造成此結果的主要原因。正如先前所公佈的，花旗在證券與銀行業務的資產按市場評價，損失達 320 億美元。此外，如同所有大型銀行一樣，本行也因客戶難以償還貸款而遭受嚴重的信用虧損。隨著信用品質惡化，我們增提了貸款損失準備金。2008 年的績效包括本行貸款損失準備金增加淨額計 147 億美元。花旗年末貸款損失準備金總額為 300 億美元。

2008 年的財務績效非常令人失望。但除了上述虧損之外，本行的核心業務表現良好，客戶仍然十分積極在全球各地使用花旗提供的服務。本行將在此基礎上努力實現我們的最優先事項——使花旗重返獲利之路。

恢復實力的三階段計劃

我於 2007 年 12 月獲任命為花旗集團執行長，此後我們的管理團隊與我本人對花旗的各項業務進行了全面的審查。我們發現本行擁有卓越的全球業務組合，在許多業務領域具備重大的競爭優勢。我們發現花旗擁有本行業中一些最具才華的專業人員。我們還確定了許多業務成長機會。

然而，我們也繼承了許多與本行核心業務沒有根本性關聯的高風險資產。我們發現花旗的一些資源

被分配給不能為客戶產生足夠價值與不能為股東贏得足夠風險調整回報的活動。與此同時，我們還發現本行的成本結構過於龐大、資訊技術系統效率不彰而且往往互相不能溝通。

我們為解決上述這些問題制定了計劃，於 2008 年 5 月宣佈了恢復本行實力、促進未來業務成長的短中長期計劃，分為以下三個階段：增強實力；重組花旗；使花旗發揮最大效益。

2008 年全年，在全球經濟衰退與全球金融危機的環境下，我們仍然致力於增強花旗的實力。我們已經並且繼續在以下方面取得重大進展：增強花旗的資本與結構流動性；降低資產負債表、費用、員工人數；降低整個企業的風險。

- 我們向私人投資者並透過 TARP 計劃募集了大量資本，截至年底，將第一類資本比率提升到 11.9%，使花旗的第一類資本比率在本行業名列前茅。
- 我們在 2008 年第四季度將結構流動性提高到占總資產的 66%。
- 我們將資產從高峰時期的大約 2.4 兆美元減少到 1.9 兆美元，並完成了 19 項企業出售交易。
- 2008 年第四季度，我們「日常業務」費用相較於 2007 年第四季度減少 16%，降至 128 億美元。
- 我們作出了困難但必要的決定，減少了員工人數，年末員工總數從 375,000 人降至 323,000 人。
- 我們重組了營運、技術及其他相關部門，建立高效率的組織架構，以擔負更高的績效責任。
- 此外，我們還延攬一些業界經驗最豐富的人才加入花旗的領導階層。

我們在如此短暫的時間內、在市場嚴重混亂的局面下能夠取得上述成就，充分顯現全球花旗員工的努力與專注。若沒有他們堅忍不拔的精神與專業，就不可能獲得這些成果。

重組花旗

我們加快了創造價值的第二階段，重組花旗的速度，將花旗分為兩個營運單位，即花旗銀行與花旗控股 (Citicorp, Citi Holdings)。這個架構能突顯本行核心業務的價值，並充分反映資金市場、營運模式與客戶需求的快速與重大變化。

新的架構讓花旗的業務變得簡單明瞭，並為花旗重返獲利之路與價值創造指出明確的方向。

在新架構中，花旗銀行將是一個以企金和消金客戶關係為主軸的全球性銀行。其企業暨機構業務包括環球金融交易服務、企業金融暨投資銀行、私人銀行和零售銀行。零售銀行則包含全球區域性的消費者暨商業銀行業務及信用卡業務。花旗銀行資產負債表的資金大約有三分之二來自客戶存款。這是低風險、高回收的資產，來自全球最快速成長的區域。如果單獨看花旗銀行，我認為沒有任何

其它金融服務機構的實力可與之相比。

花旗控股包括一些很棒的業務、具有很強的市場定位，但這些業務不在本行的核心營運策略中。花旗控股包含：證券經紀暨資產管理、消費性融資、房屋貸款、私有品牌信用卡及一群特殊資產。我們有大約三分之一的員工在花旗控股；該公司包含與美國政府達成的損失分擔協定所覆蓋的 3010 億美元資產。我們將繼續管理這些業務部門與資產，確保為股東實現最大價值，同時將注意是否有明智合理的出售或合併機會。

我們期望，透過低風險與精簡業務組織，花旗銀行可以成為高報酬率與高成長率的企業。經由花旗控股的運作，我們能夠專注於增強風險管理與信用品質。在建立正確的組織架構與管理階層之後，我們將可把注意力轉向成長戰略的第三階段：使花旗發揮最大效益。

2009 年及未來

要履行我們對投資者、客戶、立法機構、員工及民衆所作的承諾，最好的方式就是儘快使花旗重回獲利之路。身為花旗的股東，大家經歷了極其失望的一年，我知道恢復獲利是早就應該實現的事情。相信大家明白，我們正在全力以赴加快這個重回獲利之路的速度。

我們了解，銀行業的獲利將繼續受到資產價格波動與信用惡化的影響。但我們也認為，截至目前為止我們所執行的各項政策，正在為復甦奠定基礎。在進入 2009 年之際，重回獲利之路的各項驅動因素都已就位。我們的資金來源、風險資本、基本收入均處於良好狀態，費用及風險已經減少。可控制的一切都在我們的掌握之中。雖然 2009 年仍然充滿挑戰，特別是在信用成本方面，但我們相信，一旦經濟環境開始復甦（而且一定會復甦），花旗一定能夠為股東創造我們深信花旗有能力創造的價值，這也是股東可以合理預期的。

結語

在這個充滿挑戰的時刻，我們值得思考什麼是花旗最寶貴之處。我深信有幾個顛撲不破的真理，能夠經得起時間的考驗。

首先，本行的競爭優勢仍然是遍佈全球的服務網絡，我們擁有悠久的歷史與絕佳的客戶關係。花旗的核心是一個無可替代的服務網絡，歷經將近 200 年的淬鍊，在 100 多個國家擁有 2 億多個往來帳戶。透過這個獨特的全球網絡，我們使人們能夠走向國際並相互合作。

其次，我們將繼續發揚優良的創新精神，解決流動性高、日益城市化與國際化的客戶的需要；透過創新幫助個人與企業在不同的網絡與時區加強合作；透過創新促使人們以新的思維看待金錢及其在日常生活與商業中所扮演的角色。

第三，我們將繼續致力於塑造獎勵表現優異員工的企業文化，讓每一名員工都有機會發揮自己的潛力，讓最傑出的員工表現得更好。

最後，我們將繼續回饋工作與生活所在的社區。去年 11 月初，50,000 名花旗員工與親友在全世界 550 個城市，協助修理學校校舍、發送食品並幫助需要幫助的人。鑒於目前仍有許多人受到經濟壓力，花旗將比以往更加努力，透過慈善活動、同仁擔任義工、參與公共政策討論以及核心業務活動，以改善我們工作所在的社區環境。

每一名花旗員工都深知未來即將面臨的挑戰。我們都認識一些在空前艱難環境中掙扎的人士。我們向花旗的客戶、股東及員工承諾：我們一定會努力創造解決方案，降低艱困時期對大家造成的影響。擁有這個產業最優秀的團隊，我們一定會成功。

潘迪特

花旗集團執行長