

## 各位尊敬的股东：

对花旗集团而言，2010 年是一个转折点。我们实现了恢复盈利的首要目标，各季度均实现了正的净收入，全年实现盈利达 106 亿美元，决定公司未来的核心业务实现盈利达 149 亿美元。美国政府出售了其所持的本公司普通股股份，这笔投资为纳税人取得超过 120 亿美元的回报。在减少 Citi Holdings 的资产方面我们取得了长足进展，步伐之快，超出所有人的预期，截至年末，Citi Holdings 在我们的资产负债表中所占的比重尚不足 20%。我们吸引了顶尖的人才，包括负责运作我们美国消费金融业务和银行卡业务的新管理团队。最重要的是，我们建立了新的结构和战略，我们深信，借此我们不仅可以实现增长，还可恢复我们作为世界顶级跨国银行的地位。

几个大的趋势正在深刻地改变整个金融服务行业。作为美国唯一真正全球化的银行，在顺应这些趋势、为客户和股东创造价值方面，花旗集团拥有全球最佳的条件。我们继承了一个伟大的基业。早在我们当中的许多人尚未出生之前，管理花旗银行的先辈们就以其远见卓识给我们留下了丰厚的遗产，有赖于此，我们公司的实体业务现已遍及全球 100 多个国家和行政区，在另外 60 多个国家和地区也有业务运作，如此庞大的全球业务网络给我们带来了巨大的领先优势。我们正在努力利用并巩固这一独特的优势，对此，即使是那些雄心勃勃的竞争对手也只能望洋兴叹，因为他们缺乏我们悠久的历史、独特的资产以及广泛的全球触角。

### 2010年业绩

在开始详细介绍我们的战略和执行重点之前，请允许我对我们的全年业绩做一个简要的回顾。一年前，谁也不会料到花旗集团能在 2010 年的每个季度均实现盈利，且全年净收入实现两位数的增长。但事实证明，我们确实做到了。

2010 年，花旗集团实现盈利 106 亿美元，每股盈利 0.35 美元。与 2009 年净亏损 16 亿美元，每股亏损 0.8 美元相比，这两项数据均可谓突飞猛进。按可比口径计算，收入略有下降，从 2009 年的 911 亿美元降至 2010 年的 866 亿美元。导致收入下滑的主要原因是：无论是以美元计算，还是以在我们的资产负债表中所占的比重衡量，Citi Holdings 的资产规模都在不断缩减。



潘迪特  
首席执行官

按可比口径计算，我们在 Citicorp 的核心业务实现利润 149 亿美元，实现收入 656 亿美元，较前一年略有下降，因为当年的证券和银行业务表现特别强劲。地区消费金融与环球企业及金融交易服务均有可观的收益增长。尤其值得注意的是，我们在亚太区和拉丁美洲的业务继续增长，其中，国际消费金融业务拔得头筹，收益增长 9%，净收入倍增至 42 亿美元。整体而言，Citi Holdings 的国际业务贡献了 59% 的收益，这有力地证明了花旗集团作为国际品牌的强大实力。

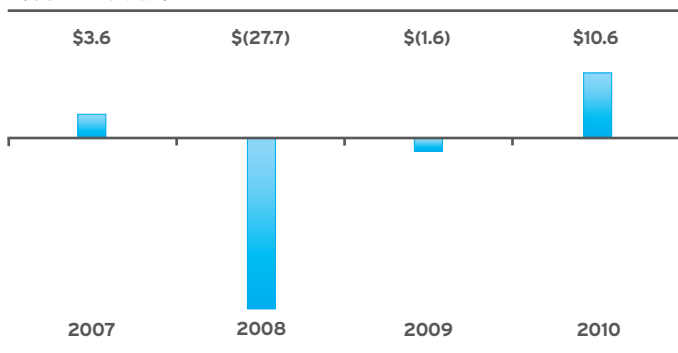
一方面，我们坚定不移地专注于 Citicorp，另一方面，与此相得益彰的是，我们同样坚定不移地以经济合理的方式不断压缩 Citi Holdings 的资产规模。通过一系列重大的出售动作和其他措施，包括剥离学生贷款银行 (The Student Loan Corporation) 和 Primerica 大部分业务的资产，我们使 Citi Holdings 的资产减少了 1280 亿美元。

这些资产较 2008 年时的水平减少了一半以上，现在为 3590 亿美元。Citi Holdings 全年净亏损减少了一半以上，从 2009 年时的 89 亿美元锐减至去年的 42 亿美元。

按可比口径计算，为信贷损失、保险费和索赔提供的资金减少了 257 亿美元，即减少了 50%，减至 260 亿美元。2010 年花旗集团的总开支为 474 亿美元，较 2009 年减少 4.47 亿美元，即减少 1%；与此同时，我们还在人才、技术、新产品、开发客户和拓展分销渠道等方面不断投入资金，以确保拥有理想的人才和平台，满足客户和消费者对我们的期望。

我们的资本实力继续处于业内最佳行列。去年我们的一级普通股资本比率从 9.6% 增至 10.8%。我们的贷款损失准备金为 407 亿美元，占贷款余额的 6.3%。

花旗集团净收入  
(单位：10 亿美元)



这些数据表明我们的业绩良好。我知道，股本回报率对股东来说尤其重要。在各项新出台的监管措施所产生的影响渐趋明朗化之后，我们会提供有关股本回报率的更多信息。与此同时，我们将全力推动资产的高回报。在实现持续的盈利之后，我们现在开始寻求可持续、负责任的增长。下面，我想阐述如何实现这一目标。

## 当前趋势

我们短期的核心目标是继续使我们的银行跟随我们认为将重塑本行业的几大趋势。

**1) 新兴市场消费和贸易集团的崛起：**新兴市场的增长也许算不上什么新闻，但传统的论述也许有点跟不上当前的现实。基本事实众所周知。新兴市场的增长速度一直快于发达经济体，有些甚至快好几倍。

然而，还有两个更深层的因素推动着这一趋势不断扩大。第一个因素是新兴市场消费群体的壮大以及此群体对全球经济推动力的提升。例如，单单在中国和印度，据预计，在未来十年，将有 3 亿多人加入中产阶级家庭的行列。仅在去年，新兴市场就有七千万人进入中产阶级行列。据推测，到 2020 年，消费开支的增幅中有四分之三将来自新兴市场。如果该推测无误，到 2020 年，亚洲的消费开支将超过北美，成为世界最大的消费集团。

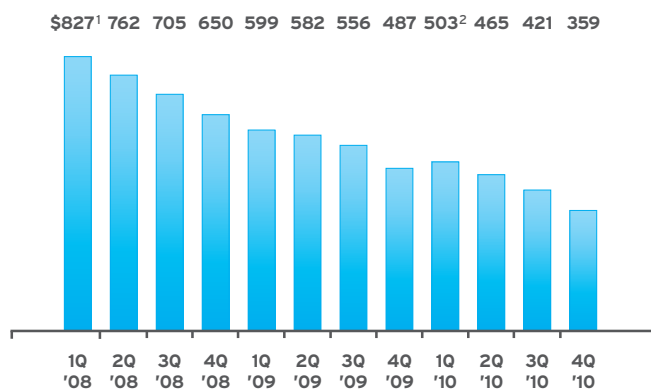
另一个重要因素是新兴市场内部贸易和资金流动的迅猛增长。新兴市场占全球贸易的比重从 1995 年的 21% 增至 2009 年的 35%，这一增幅甚至略高于其在全球经济中所占比重的增幅。尽管新兴市场之间的贸易现在只占全球贸易的不足 15%，但正在快速增长，已从 1995 年的 6% 增至 2009 年的 13%。相比之下，发达经济体在全球贸易中的比重已从 1995 年的 79% 降到现在的 65%。

在这背后有三个其他相互关联的因素：加速的城市化、庞大的投资需求以及主权财富基金的作用。目前，每天都有约 150 万人迁入城市，这种人口迁移几乎全部发生在新兴市场。城市化已经给金融服务带来了新的需求，同时也在推动对道路、交通系统、电网和电信等基础设施项目的庞大投资。据估计，为了升级发达市场老化的基础设施以及满足新兴市场的城市化需求，每年需要投入的资金高达三万亿美元。这些投资需求会给这些国家和地区的资本市场带来需求，也包括为支撑预期经济增长而活跃的股票市场。

主权财富基金代表着四万亿美元的资本，而在亚洲和中东几个国家的贸易顺差的推动下，全球经常账户失衡的情况将会不断加剧，这个数字只会变得越来越庞大。这些基金希望将其资金用于稳健的投资，这种需求不仅规模庞大，而且增长迅速。因此，在弥补由于越来越多的资金投入基础设施所引起的资本投资短缺方面，主权财富基金或将起到重要作用。

### Citi Holdings 的资产

(单位：10 亿美元)



<sup>1</sup> 峰季

<sup>2</sup> 截至 2010 年 1 月 1 日，施行 SFAS 166/167 为资产负债表带来 430 亿美元的收入。

**2) 监管改革：**监管环境正在变革，但我们尚不确定这些变革将以何种形态呈现。多德-弗兰克法案 (Dodd-Frank) 所要求的许多规定仍在起草中，《巴塞尔协议 III》(Basel III) 的许多条款也尚未最终敲定。这两项改革我们都表示支持。尽管多德-弗兰克法案的规定可能带来额外成本，但它们也可能为开发新的并且可获利的业务模式创造机会。另外，我们预计能在新巴塞尔协议生效之前即满足其资本与流动性的要求。

无论未来如何变革，有几个主题已经非常明朗，它们将决定花旗的未来和经营原则。那些实践我们所说的“责任金融” (Responsible Finance) 的机构，将会赢得消费者的更多青睐。要实践“责任金融”，就意味着，要以符合客户利益的方式，系统化、负责任地开展业务，同时也意味着要服务于实体经济及其根本发展趋势。在这里，更重要的是行为本身，而非经济

因素。金融服务业在促进经济增长和繁荣方面扮演着关键角色，所以我们必须始终将推动“全面增长”作为我们的核心战略之一。

**3) 消费喜好的改变：**具备全球视野且精通技术的新一代正在步入成年，跨进金融系统。全球化在一定程度上调和了这些消费者的趣味、消费习惯和期望，使生活在世界上最大最杂的市中心的人们比以往任何时候都更相似。这些消费者对企业的期望也不同并且高于其上一代。这对依赖信息技术的企业提出了很高的要求：消费者开始期待能够即时、快速、可靠且随时获取丰富的信息。另外，不同环境和市场的消费者越来越渴望获得针对其特定需求定制的产品和服务。

要满足并超越这些需求，就需要大刀阔斧地改变当前的全球零售银行业务模式，其涉及面将丝毫不亚于新的监管法规给金融行业带来的变革。最大的挑战也许在社交网络和技术方面。如今，全世界有七亿五千多万人在使用社交网站，这些网站正在改变消费者彼此之间以及消费者与企业之间的交流方式。过去简单的消息传递已升级为持续不断的互动对话。在新环境下取得成功的行业及企业正在利用社交网络技术提供高度个性化的服务和虚拟网上社区。

简而言之，世界各地的消费者都变得越来越见多识广并且精明挑剔。我们必须相应地跟进，适应他们不断变化的需求。

**4) 技术进步：**未来数年技术的快速发展不仅会推动消费者喜好的改变，还将彻底改变我们的行业。计算机存储设备的扩容成本已接近于零。数据处理的成本也正趋近于零。宽带的扩容正在提升网络连接和信息处理的速度。云计算将有效提升存储和管理数据的能力。

成本降低和效率提升的益处显而易见，受益的可不只是零售类企业。对机构来说，由于处理交易的边际成本趋近于零，交易量必将随之增长。值得注意的是，技术的便捷性和高效性给银行带来了新的安全难题。

**5) 庞大的无银行账户人群：**虽然全球中产阶层的壮大将推动经济增长和银行业务需求，但目前，世界上仍有约 25 亿人没有银行账户，他们尚未享用最基本的金融服务。尽管这一人群主要生活在新兴市场，但实际上，发达经济体也需要进一步扩大金融服务覆盖面。例如，在美国约有 8% 的家庭没有银行账户，随着最近修订的监管措施的实施，这一数据可能还会上升。向无银行账户人群提供银行服务具有巨大的社会和经济效益：可以为低收入人群带来更可靠的财务保障和更多的经济机会，还可以促进全世界的市场发展和经济繁荣。

决策层已在努力解决这一问题，但仍需制定一套切实可行、可扩展的模式，以扩大金融服务的覆盖面，使金融服务延伸至最贫穷最偏远的社区。有一个不错的途径是通过移动通讯技术向无银行账户人群提供便捷的支付服务和其他金融服务。

### 花旗如何顺应并把握这些趋势

总体而言，花旗集团拥有全世界最好的条件，能够很好地顺应并把握当前的趋势。

花旗集团拥有庞大的全球触角和网络，这在整个金融界无与伦比。我们在拥有业务的每个市场里都建立了长期稳定的伙伴关系。我们能够使用当地存款和投资为项目提供资金和贷款。我们多年的经营也使我们积累了有关当地市场的真知灼见。

此外，我们不仅通过知识和关系联通世界，还通过我们的全球支付网络为客户提供高效而便捷的服务。通过这些服务，我们在全球贸易和商业中发挥出举足轻重的作用，与世界各地的企业、政府以及机构投资者建立起广泛而深厚的关系。花旗集团为福布斯全球 1000 强中 85% 的企业提供金融服务。

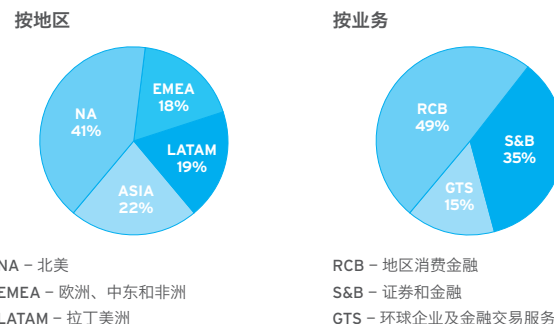
花旗集团广泛的产品组合完全符合我们成为消费者和机构的世界顶级银行的核心战略。我们以客户为中心，强调“责任金融”，这与刚通过立法、即将颁布的监管变革可谓不谋而合。在机构和零售业务领域，我们的大多数产品都处于领导地位。花旗集团在创新方面拥有悠久的历史，包括率先广泛使用自动柜员机。

我们的“全球性”、品牌和产品广度使我们在整个行业独领风骚，使我们能够吸引全球顶尖人才。最优秀的人才知道在花旗任职能为其自身成长和发展提供更多的机会。

我们拥有近两百年历史的品牌是世界上最强势的品牌之一。它已经完全经得起此次金融危机的严峻考验，在许多新兴市场继续保持主导地位，在未来几年将会蓄势待发。

### Citicorp 收益

2010 年收益：656 亿美元



注：因所示数字已四舍五入，各项数字之和未必等于总数。

从我们三个核心业务——证券和金融、环球企业及金融交易服务，以及地区消费金融——的视角来看这些趋势，我们的优势更为突出。

在证券和金融方面，我们的策略是利用在全球网络方面的优势，与遍及商业、公用事业和金融行业的约 5000 家全球重点客户建立深厚而持久的合作关系。我们相信这些客户最集中地代表了当前和未来的机会。我们将资本投入与这些客户的合作，通过贸易、外汇、咨询和其他服务获取巨大的收入来源。我们正在努力使我们的风险管理、业务运营和技术能力成为我们的竞争优势。

在环球企业及金融交易服务方面，我们正在利用公司在全球网络、技术平台和行业专长方面的优势，通过“资金管理和贸易解决方案”和“证券和基金服务”两大主要业务，深化与重点客户的关系。花旗集团的环球企业及金融交易服务以较低的资本投入带来稳定可观的收益，是本行业最具吸引力的业务之一。

在地区消费金融方面，我们的策略是吸引全球 150 个国际大都市的富裕消费者。我们 2010 年的消费金融收入中有将近一半来自新兴市场，那里的利润率更高，增长前景也更明朗。我们将继续在重点市场中投资设立更多、更好的网点，同时通过能够使我们的服务更有效、更无所不在的创新性分销渠道、产品和数字银行平台，构建“感知规模 (perceptual scale)”。我们是具有全球视野的消费者的首选银行，我们也正在努力成为谋求业务国际化的中小型企业的首选银行。

这三块业务在许多方面都互相重叠，它们所创造的协同效应显著提升了我们的客户服务和业绩。我们的目标和期望是使我们的收入一半来自新兴市场，一半来自发达市场，并且以上三块关键业务之间保持均衡发展。

### 主要实施重点

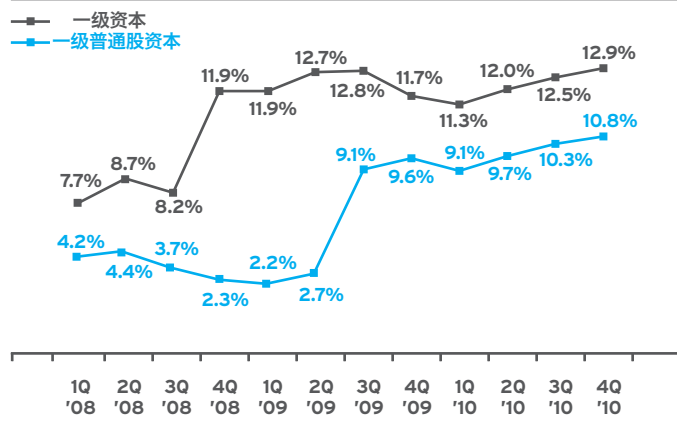
我们已经明确了 2011 年及未来数年内的八大工作重点。

**1) 增加我们在新兴市场资本流动中的份额，包括资本贸易和资本流动** 2010 年，我们的工作重点是在进出新兴市场，尤其在新兴市场内部发生的资本贸易和资本流动中获得更大的份额。我们未来的计划包括改善客户覆盖模式、向主要市场增加和派遣关键人才、投资建设基础设施、为新兴市场提供独具特色的内容，以及为重点市场的客户提供更充裕的资本。

**2) 消费者认同技术给其生活带来了多方面的便利和改善，他们也越来越期待金融服务能带来同样的便利和改善。**我们相信，凭借我们覆盖全球的网点和创新文化，我们定将在数字世界中取得成功。数字化趋势也将对我们的机构业务产生重大影响，促使我们提高经营效率、实施更具活力的交易策略，以及熟练地为我们的客户提供服务。另外，我们将继续推进我们的运营和技术计划，包括将数据质量提高到业界最佳水平、构建全球消费金融平台、扩展主要交易功能、引入下一代核心服务系统，以及永不间断地提升运营效率。

**3) 改善我们的美国消费业务，提供卓越的客户体验。**去年，我们启动了一项旨在重振我们的美国零售金融业务的新战略。我们在人才、技术和分行网点等方面投入巨资，以确保我们的客户获得无与伦比的优质体验。

### 花旗集团 - 主要资本指标



注：2010 年第 1 季度施行 SFAS 166/167 导致一级普通股资本比率和一级资本比率分别降低 138 个基点和 141 个基点。

**4) 成为行业首屈一指的思想 and 内容来源。**卓越的价值来自卓越的思想。我们希望为客户提供最佳的思路和分析。我们计划利用我们的全球触角和专长，包括我们所拥有的巨大信息优势，孵化出最新颖的思想，为行业创造最优质的内容。对于国际市场的了解，没有任何金融机构能与我们的知识相比拟。我们的挑战是如何利用我们的知识为客户服务。

**5) 提供业界最佳的企业和投资银行服务。**我们的目标是使全球任何大公司、政府或机构在做重大金融决定时都希望寻求花旗集团的咨询服务。这需要顶尖的人才、一流的思想，以及懂得如何善用我们集团产品和服务的能力。

**6) 联络客户。**在这方面，花旗的全球品牌是一个巨大的优势。我们仍在不断地投资建设我们的品牌，寻找联络客户的最正确及最恰当的方式。我们已在世界各地实施了一套严密的净推荐方法 (net promoter methodology)，旨在衡量客户满意度，并细化特定客户的特征和需求。我们提高了在数字媒体和社交媒体的曝光度，这些渠道能促进有效的客户联络工作，帮助我们了解他们对银行的期望。

7) **吸引、培养和留住最优秀的人才。**在这方面我们也有得天独厚的优势。凭借其全球触角、悠久历史、传奇品牌以及既广且深的合作关系和产品类别，花旗集团可以为员工锻炼技能、了解新市场和在不同业务部门工作方面提供无可比拟的机会。业内最优秀的人才深谙于此，因而竞相折腰，前来花旗集团效力。我们将充分利用这一优势，提供世界一流的学习和发展平台，为员工提供现有岗位的支持，同时让他们为未来的角色做好准备。我们还非常重视校园招聘工作，希望尽花旗集团的最大努力，创造最佳的条件，借此吸引世界各地最有才华的学生。我们正在培养未来的领导人，储备具有领导能力的人才，以实施我们的战略，助推我们在未来的增长。我们今天打下的根基将帮助我们在未来继续保持优势地位。

8) **扩大金融服务的覆盖面。**这应该是任何金融机构的使命之一，当然也是我们的使命。花旗集团基金会与各种非盈利机构合作，并为它们提供支持，帮助世界上 25 亿无银行账户人群提供金融服务。另外，我们还依托自身庞大的业务线，通过各类盈利性计划扩大金融服务的覆盖面。我们将投入更多的时间和资源，详尽规划我们的战略和实施计划，借此在扩大金融服务覆盖面这方面成为各个金融机构的领跑者。

我们正在通过一系列审慎规划的长期投资来推动上述重点工作，吸引新客户，提供卓越的服务，深化客户关系，以及提供创新性产品和服务。这些投资包括在世界各地的重点城市增设新的支行、自动柜员机和个人理财顾问。我们正在升级我们的消费金融业务和机构金融业务的技术平台，以改善客户体验，同时创造新效率。我们正在聘请企业、投资和私人银行理财顾问，帮助我们的客户抓住新的机会。在我们的环球企业及金融交易服务方面，我们正在开辟更多的市场，并且不断推出新产品。我们正在加大对所有员工的投入，开展更多的培训和发展计划。我们还在加大全球营销的力度。

在某些情况下，这些投资需要前期成本，但随着时间的流逝，最终会带来回报。在我们适应监管改革的过程中，也会产生新的开支。这些开支有一部分可通过重组工程、成本节省和效率提升来弥补。我们付出的每一分钱都是为了保持我们的发展势头和竞争优势、获得更多的市场份额以及在重点市场保持有机增长。我们正在勤勉而智慧地工作着，以帮助公司阔步走向未来。

## 总结

过去一年是丰收的一年。我们未来的任务是通过服务客户、为所有股东创造价值，以及实践责任金融，确保在未来取得更大的成功。

鉴于我们已经取得的成就，我知道我们能实现以上目标。我们员工的不懈努力帮助我们顺利度过危机。诚然，花旗集团要想再上一层楼并不容易。不过，任何行业，最优秀的参与者总是期待激烈的竞争和严峻的挑战。但我们的员工能够达成这一任务，我想借此机会对他们去年全年的辛勤工作以及未来的全力拼搏致以诚挚的谢意。我还要感谢各位董事，感谢他们的支持、信任和持续的指导。

我还要再次感谢美国的纳税人，感谢他们在金融危机期间和之后给予的坚定支持。我们从来没有预料到需要接受他们的援助，我们当然不希望如此。但是接受援助使我们能为零售、企业和公共部门数以百万计的客户继续提供不间断的服务，同时也有助于维持金融体系的稳定。让我自豪的是，花旗集团成功地地为纳税人的投资带来了丰厚的回报。我们虽然归还了贷款，但我们的感恩之心依旧。

最后，我要感谢各位股东，感谢你们给予的支持。我们完全明白，你们可以选择把钱投往别处。尽管如此，你们还是选择把辛苦积攒的积蓄托付给我们，在我们所有花旗集团员工的心目中，你们的选择就是对本公司最深切的支持和厚爱。我们每日的使命就是赢取并且不辜负你们的持续信任。

诚挚的



潘迪特

花旗集团首席执行官