

各位亲爱的股东：

今年适逢花旗成立 200 周年，这是当今世上少数几个企业才能够达到的里程碑。此时此刻，我们除了庆贺现在和过去的努力成果，也期待今后继续有更好的表现。

我们银行承袭其它竞争对手难以望其项背的伟大基业。自 1812 年起，我们的中心使命便是推动经济进步。两个世纪以来，我们满怀热忱、积极创新、协助客户将抱负转化为成就。今天，由于客户面对的未来充满不确定因素，我们所扮演的角色更加重要。成立之初，我们是一家贸易融资银行，开创了纽约和利物浦之间商业贸易往来的先河。从那时候开始，我们便连接起全世界。数十年来，从横跨大西洋的电缆、巴拿马运河到大型喷气客机，我们为最具开创性的项目提供融资服务。我们是第一家在海外开设分行的美资大银行；今天，我们的服务网点已延伸到 100 多个国家和地区，并在 60 多个国家和地区有业务运作。

过去的成就激励着我们，但是，我们的未来更令人振奋。花旗的核心优势包括：促进国际贸易和资本流动、帮助消费者在世界排名前 150 名的城市中寻求机会、帮助企业在美国、已开发市场及快速成长的新兴市场开拓业务，而这一切都符合全球经济新趋势的需求。这个世界在许多方面都各自为政，但花旗的角色便是创造连结，将全球化的服务带给客户，同时也伴随客户走向世界。

2011 年营业成绩

我们公司目前实力强大，且已为未来做好充分准备。2011 年全年收入为 111 亿美元，较 2010 年增长 4%。由于策略正确，并受客户诸多重任委托，我们和消费者及服务相关的业务持续表现良好。在花旗银行核心业务 (Citicorp) 中，我们的贷款金额较 2010 年增长 14%，其中企业贷款额增长了 24%。环球金融交易服务部 (GTS) 持续呈现积极成长，全年营收较 2010 年增长 5%。受到资金交易及贸易方案



潘迪特
首席执行官

(Treasury and Trade Solutions) 强劲成长推动，我们的 GTS 营运帐户余额增长了 23%。

由于我们新增了 300 万个新帐户，以恒定美元计算，其平均贷款、存款总额分别增长了 120 亿和 90 亿，让全年国际消费金融业务营业收入增长了 5%（排除汇率影响）。根据客户推荐意愿调查，客户对我们消费金融业务的服务体验满意度正在攀升。第四季度期间，我们在拉丁美洲实现了正面的运营杠杆；第三、第四季中，我们在亚洲也获得了同样的傲人成绩。在美国，第四季度的客户帐户数、存款、贷款和营收都较第三季度有所增长。我们的小型企业贷款总额也从 2010 年的 60 亿美元，增长至 2011 年的 79 亿美元，远高于我们预期的 70 亿美元，且较过去两年增长 72%。

虽然我们 2011 年全年表现良好，但第四季度的运营表现却不如预期。对欧洲银行业危机的担忧——更糟的是欧元地位的变化——对整个金融产业、客户

信心及世界各地的金融活动造成巨大影响。市场活跃程度显著下降，我们的客户也试图降低曝险部位。我们与资本市场息息相关的所有业务都蒙受不利影响，例如销售和贸易、GTS的证券和基金服务，甚至还包括消费金融业务的投资销售。

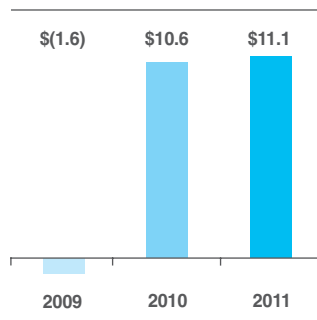
此外，我们的一些调整措施也还没完全执行。在完成多项成功的业务销售之后，我们于2011年将花旗控股（Citi Holdings）资产进一步减少900亿美元。我们把“花旗金融”（CitiFinancial）切割成两个部分：现有的贷款服务组合，以及继续在美国进行个人贷款业务的“单一主要金融”（OneMain Financial）。此次重组将有助于我们出售OneMain，尽管它的业务发展稳健，但并不符合我们的核心使命和现阶段的运营策略。我们将会符合经济可行性的原则下，谨慎出售花旗控股的资产。如今，花旗零售伙伴的信用卡业务（Retail Partner Cards）已经再次回到花旗银行旗下，且花旗控股资产在我们的资产负债表中，所占比重也下降至12%，显著低于去年的19%。

我们在2011年的支出增加了36亿美元。约有三分之二的增额来自外汇变化的影响，以及非运营支出的增加，如法律费用和重整费用等。排除这些因素后，因投资产生的支出增加了10亿美元，即增长了2.0%。

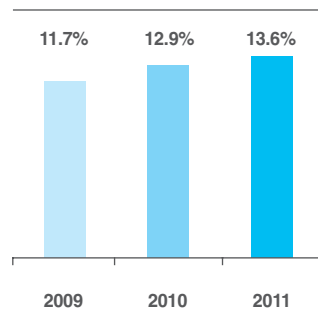
未来投资

尽管去年经济疲软、市场动荡，但我们仍然认为在努力创造季度盈收的同时，持续进行关键性投资对于公司的长期稳健发展至关重要。因此，延续我们的策略，我们额外投资了39亿美元，使我们的总体运营达到全球客户和监管机构对全球性银行期待的水准。其中近一半的额度（19亿美元），是通过组织重整而节省的资金。我们也在基础设施方面进行必要的投资。我们的企业及机构客户业务和个人消费金融业务受到过时、重迭、冗长的技术系统拖累，亟需改革。在金融危机期间，我们延缓了许多重要的计划；现在，我们必须聚焦于能让我们的银行效率更高、更灵活的事项。

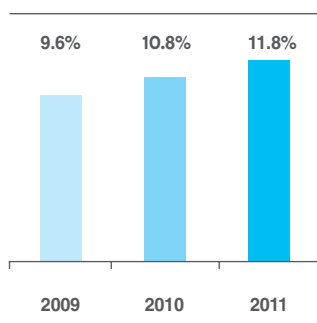
花旗集团净利
(单位：10 亿美元)



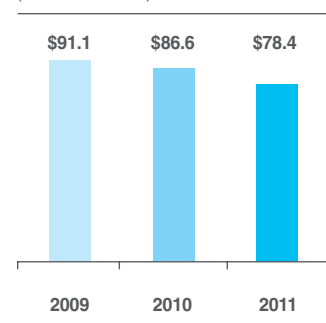
一级资本充足率



花旗集团一级普通股比率

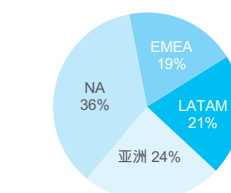


花旗集团净收入
(单位：10 亿美元)



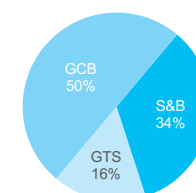
花旗银行收入
2011年收入：646 亿美元

根据地区



NA — 北美
EMEA — 欧洲、中东和非洲
LATAM — 拉丁美洲

根据业务



GCB — 全球消费金融业务
S&B — 证券与金融
GTS — 环球金融交易部

在这些投资中，有些并非我们自行决定，例如，在2011年投资中有近10亿美元是为了符合监管机构的要求。另外有些投资对改善全球客户的服务经验至关重要，例如，我们为全球消费金融业务建立通用的技术平台。我们在北美的信用卡业务投资去年增加超过5亿美元，为了重回市场主流与竞争对手一较高下，这项投资非做不可。同样地，在快速成长的新兴市场中，原地踏步就会面临失去市场占有率的风险，我们必须进行投资、保持领先。在亚洲和拉丁美洲，为了让客户总体运营增长而作出的投资，也增加了约3亿美元。

我们计划在2011年的基础上，降低2012年的开支（假设汇率不变或没有重大的一次性费用的话）。我们也将持续保持业务规模的弹性，确保不管当前的景气是周期性或是长期性，我们都能随时掌握商机。

重点工作进度

尽管环境充满挑战，2011年，我们仍然在去年给股东的信中所提及的重点工作方面，有些进展。

过去一年，我们致力于掌握新兴市场贸易和资本流动的机会，成效良好。2010至2011年间，花旗对新兴市场公司的贷款增长34%。2011年，我们在新兴市场完成多项交易，其中，花旗担任俄罗斯电信公司VimpelCom的37亿美元融资案的主办银行。这是俄罗斯民营企业有史以来规模最大的资本市场融资案。此外，花旗也担任2011年8月日本麒麟饮料公司(Kirin)以26亿美元并购Schincariol一案的独家财务顾问，这是日本企业有史以来在拉丁美洲的第二大并购案。

我们很荣幸获得一位花旗大客户的授权，负责其网路和移动银行的收付业务，这也是我们努力成为全球数字银行的成果。花旗的三大主要业务——环球企业支付业务、全球消费金融业务及环球交易服务部——在各地区紧密合作，方便我们获得这项授权。虽然授权细节仍在最后讨论阶段，但这新专案将同步适用于不同领域的客户和产业。

我们将首创与这项收付系统内的其它伙伴合作，其中包括电信业者、新创企业和其它业者，致力打造适用全球的行动付款方式。5月份，花旗为在美国上市的谷歌电子钱包(Google Wallet)担任主办银行，提供最新的智能型手机支付技术。行动支付测试系统已在亚洲和拉丁美洲试用，其它地区的业务也正在洽谈中。

我对我们银行在改善客户体验方面的进步尤其感到自豪。2011年，我们在华盛顿特区、东京和韩国釜山开设全新的花旗智能银行。我们也在莫斯科和圣彼得堡开设5家创新销售服务中心，并在哥伦比亚开设130个花旗快速服务站，提供创新的24小时服务据点。我们在中国的3个新城市开设分行，借此将我们在中国的布局延伸到13个城市。此外，为了直接回应客户的意见，我们在美国推出了Citi Simplicity®信用卡，让客户享有独一无二、领先同业的优势：单一年利率、单一费率、免滞纳金。

过去12个月中，全球消费金融业务也迅速推出或改良数字银行的服务，以满足、甚至超越市场需求，使花旗持续发展成为全球首屈一指的数字银行。碍于篇幅，我能在此叙述的成就不及我们所完成的一半，但值得一提的是，去年7月，我们推出了一款iPad®专用的消费金融业务应用程序。我们也在Facebook和Amazon's Kindle Fire所开发的全新消费者应用程序上获得重大进展；此外，我们亦推出了个人对个人的行动付款功能，为客户提供全新且更完善的银行服务选择。2011年的成绩不言而喻：花旗行动生活家(Citi MobileSM)的使用者数量增长超过80%，行动转帐总额也增长了170%。

在我们努力成为业界最佳研究团队的同时：2011年，我们聘用数名关键人才，以强化全球经济学家团队、大宗物品事业群建立全面研究能力，并加强我们在系列关键行业——特别是能源业和医疗保健业——证券研究。我们也在「花旗环球观点及解决方案」(Citi Global Perspectives & Solution)的品牌下推出创新研究系列报告，为我们正面临世界重大经济议题的所有客户们，提供深入的专题研究。

我们承诺建立顶级的企业和投资银行业务能力，在这方面也获得卓越进展。2011年，我们在技术、能源和工业等关键业务以及中国、俄罗斯、巴西、卡达和英国等重要国家建立人才库。我们在10个新兴市场新设服务处，以便加强我们美国及其他国家的企业客户与世界的联系，并助其获取新兴市场资本流入、流出和内部流动方面的资讯。我们让同仁在不同国家轮岗，以便于随着客户的流动，以我们对市场的深刻认识，为客户提供引导和建议。此外，我们还为 iPad 推出了花旗环球金融事业群行动应用程序 (Citi Global Banking Mobile)，让客户能随时掌握我们对全球资本市场和并购的最新见解。花旗专注于通过提供区域内连结服务和详尽知识，支援新兴市场的客户。

为了能与客户有更好的连结，我们更新了品牌策略，确保我们在沿用“花旗银行” (Citibank) 作为我们零售银行的名称，也在世界各地使用“花旗” (Citi) 这个统一的名称，以强而有力、一致性的方式，呈现我们的公司。我们也为赞助美国 2012 年奥运会和残奥会代表队而感到自豪，他们今年夏天将在伦敦角逐金牌。

我们在不断延揽全球各地最优秀、最具国际观的人才方面也有进展。我们针对部分组织进行改组，以便更完善地反映花旗的长期营运策略，其中包括设立首席运营官 (COO)、总经理职位和建立新的全球消费金融业务单位。我们努力执行领导阶层的接班计划，以确保公司 200 多个重要职位都有优秀的接班人才。我们针对超过 10,000 多名顶尖人才举办许多的领导和管理发展训练课程。

2011年，在推动金融普及方面，花旗也取得重大进展。我举两个例子：在旧金山县、市的合作下，我们从幼稚园到大学，首创美国普通大学储蓄计划。在印尼，我们与美国海外私人投资公司和“金融银行” (Bank Danamon) 合作，发放 2,000 万美元贷款，资助“金融银行”的小额贷款计划，贷款给微型及小型企业。

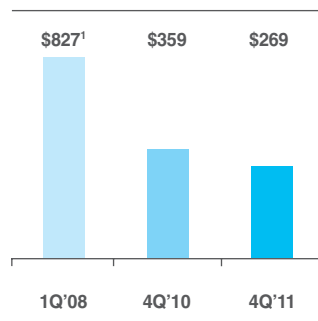
花旗银行净利
(单位：10 亿美元)



花旗集团每股帐面价值

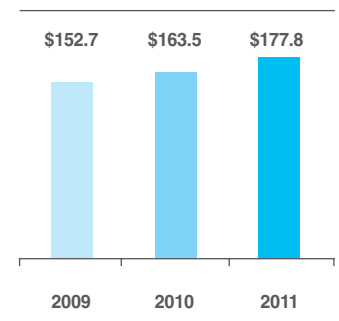


花旗控股资产
(单位：10 亿美元)

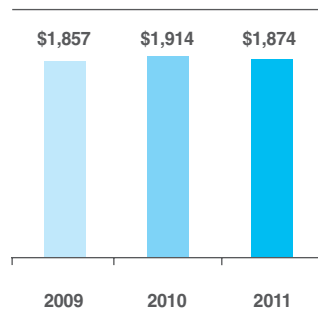


¹ 高峰季

股东权益总额
(单位：10 亿美元)



花旗集团总资产
(单位：10 亿美元)



花旗集团存款
(单位：10 亿美元)



三大中心职责

最后，请容许我介绍花旗的三大中心职责，并向您介绍过去一年中，我们在这些领域内完成的工作。首先，在我们所做的工作中，我们毫无疑问地努力保持本公司的安全和稳健性，在当前情况下，这一目标尤其重要。第二，我们不断增强各营运单位的信心。第三，尽力提高我们的帐面价值。

首先，在安全和稳健性方面，我们的资本实力在同行中名列前茅。根据《巴塞尔资本协定 I》(Basel I)，我们的第一类普通股比率，自一年前的 10.8%，增长到2011年底的 11.8%。我们保持较高的流动性，让现金和流通证券占资产负债表的近 1/4，并保持雄厚的呆帐准备金。

很显然，降低交易和营运风险为 2011 年下半年的营收带来负面影响，但在现在的环境下，这是正确且必要的步骤。安全和稳健必须放在第一位。这就是我们为什么如此谨慎地处理在西欧的业务，例如，在继续向该地区客户提供服务的同时，我们卖掉了在 Egg Banking PLC 的权益以及在比利时的零售网络。目前，我们也争取避险措施，以降低欧洲局势带来的冲击。

此外，我们还通过各种措施降低公司整体营运风险。我们的全新企业风险管理架构和反洗钱措施，都专注于在问题出现之前，就先发现征兆。

其次，许多人对花旗的评语也转为积极肯定。金融危机以来，我们所提供的服务和所完成的工作获得越来越多的认可。绝大多数的主要股票分析师都同意投资花旗是很好的选择。我们屡获殊荣，其中包括被《欧元杂志》(Euromoney)评选为“亚洲最佳银行”(Best Bank in Asia)、被《银行家杂志》(The Banker) 评选为“最佳环球私人银行”(Best Global Private Bank) 和“年度交易服务银行”(Transaction Services Bank of the Year)。

第三，我们持续增加公司的帐面价值。2011 年，我们在有形普通股方面实现了 7.8% 的收益。与同行相比，我们处于中间位置，但在这样的环境下，此成绩远高于其他公司。此外，我们的有形普通股增长了 12%，接近业界最高水准。

更重要的是，在我们的核心营运中，我们仅用约一半的必要资本，就获得了这样的成绩。花旗集团的一般公认会计原则资本约有 1,800 亿美元。然而，根据《巴塞尔资本协定 I》(Basel I)，我们的资产被扣除了约 250 亿美元的商誉，以及约 400 亿美元的递延所得税资产被驳回。这让我们的第一类普通股比率剩下 1,150 亿美元，且其中约有 250 亿美元资产属于花旗控股。换言之，我们仅有约 900 亿美元（约为我们资本的一半）可支援能为我们创造收益的核心营运资产。考虑到去年的超低利率环境和全球性成长停滞，我们在花旗银行业务营运上所产生的约 16% 收益，绩效非常好。


可惜的是，我们的股价竟受到波及。整个行业都受到影响。上文提及的所有宏观经济因素——尤其是欧洲问题——都产生了一定的影响。相对于某些公司，我们所受的影响较大，但相对某些公司，我们所受的影响又比较小。花旗控股和递延所得税资产持续拖累我们的交易价值。我们的一些同行因有能力买回股票，使股价得以回升，但我们缺乏这样的选择。追根究底，只有在我们能有计划地将资本合理地返还给股东时，我们希望在股价上所反映的价值才会明显呈现。这将是我们持续努力的重要目标之一。

展望未来

在纷乱的世界中，许多事并未改变。全球化、数字化、都市化和新兴市场消费者的崛起仍然会决定我们所处时代的趋势。花旗已准备好迎接这些趋势带给我们的机会。我们在对的国家和地区发展对的业务，而这正是成长之所在。简单来说，我们的策略

定位于把握趋势为客户创造利益，坚持“负责的金融”和回归银行本业，服务实体经济，而非服务我们自己。我们的着眼点在于执行力——执行我们的长远策略和我所提及的重要事项。其实，这两件事密不可分。

我们的重点放在今后数年、数十年。未来的环境和监管重点，可能会让我们不得不改变执行策略的方式。但是，策略本身对我们、对时代而言是正确的。它建立在花旗前首席执行官Walter Wriston留给我们的伟大基业之上，并根据时代变化和当前环境而不断更新。它将是让花旗银行成为全球引擎的基础，并让我们在未来数年、数十年中仍然屹立不摇。许多经济体的短期趋势仍然不明朗，但从长远来看，我们公司已做好准备，将把握并充分利用我们认为将影响全球经济的种种趋势。



花旗集团首席执行官潘迪特 敬上