

各位親愛的股東：

今年適逢花旗成立 200 周年，這是當今世上少數幾個企業才能夠達到的里程碑。此時此刻，我們除了慶賀現在和過去的努力成果，也期待今後繼續有更好的表現。

我們銀行承襲其他競爭對手難以望其項背的偉大基業。自 1812 年起，我們的中心使命便是推動經濟進步。兩個世紀以來，我們滿懷熱忱、積極創新，協助客戶將雄心轉化為成就；今天，由於客戶面對的未來充滿不確定因素，我們所扮演的角色更加重要。建業之初，我們是一家貿易融資銀行，開創了紐約和利物浦之間商業貿易往來的先河。從那時候開始，我們便串聯起全世界。數十年來，從橫跨大西洋的電纜、巴拿馬運河到大型噴射客機，我們為全球最具開創性的專案提供融資服務。我們是第一家在國外開設分行的美系大銀行；今天，我們的服務據點已延伸到 100 多個國家和地區，並在 60 多個國家和地區有業務運作。

我們確實從過去的成就獲得激勵，但是，我們的未來更令人振奮。花旗的核心優勢包括：促進國際貿易和資本流動，幫助消費者在世界排名前 150 名的城市中尋求機會，幫助企業在美國、已開發市場及快速成長的新興市場開拓業務，而這一切都符合全球經濟新趨勢的需求。這個世界在許多方面都各自為政，但花旗的角色卻是創造連結，將全球化的服務帶給客戶，同時也陪伴客戶走向世界。

2011 年營業成績

我們公司目前實力堅強，且已為未來做好充分準備。2011 年全年盈餘為 111 億美元，較 2010 年成長 4%。由於策略正確，並受客戶委託諸多重任，我們與消費者及服務相關的業務持續表現良好。在花旗銀行核心業務 (Citicorp) 中，我們的貸款金額較 2010 年成長 14%，其中企業貸款額成長了 24%。環球金融交易服務事業群 (GTS) 持續展現正面成長動能，全年營收較 2010 年成長 5%。受到金融交易



潘迪特
執行長

及貿易方案 (Treasury and Trade Solutions) 強勁成長推動，我們的 GTS 營運帳戶餘額成長了 23%。

由於我們新增了 300 萬個新帳戶，以恆定美元計算，其平均貸款、存款總額分別成長了 120 億和 90 億，讓全年國際消費金融業務營收成長了 5% (排除匯率影響)。根據客戶推薦意願調查，客戶對我們消費金融業務的服務體驗滿意度正在攀升。第四季期間，我們在拉丁美洲實現了正面的營運槓桿；第三、第四季中，我們在亞洲也獲得了同樣的傲人成績。在美國，第四季的客戶帳戶數、存款、貸款和營收都較第三季有所增長。我們的小型企業貸款總額也從 2010 年的 60 億美元，成長至 2011 年的 79 億美元，遠高於我們原先預期的 70 億美元，且較過去兩年成長 72%。

雖然我們 2011 年全年表現良好，但第四季的營運表現卻不如預期。對歐洲銀行業危機的擔憂——更糟的是歐元地位的變化——對整個金融產業、客戶信

心及世界各地的金融活動造成巨大影響。市場活躍程度顯著下降，我們的客戶也試圖降低曝險部位。我們與資本市場息息相關的所有業務都蒙受不利影響，例如銷售和貿易、GTS 的證券和基金服務，甚至還包括消費金融業務的投資銷售。

此外，我們的一些改正措施也尚未完全執行。在完成多項成功的業務銷售之後，我們於 2011 年將花旗控股 (Citi Holdings) 資產再減少 900 億美元。我們把過去的「花旗金融」(CitiFinancial) 切割成兩個部分：現有的貸款服務組合，以及繼續在美國進行個人貸款業務的「單一主要金融」(OneMain Financial)。此次重組將有助於我們出售 OneMain，儘管其業務發展穩健，但並不符合我們的核心使命和現階段的營運策略。我們將會在符合經濟可行性的原則下，謹慎出售花旗控股的資產。如今，花旗零售夥伴的信用卡業務 (Retail Partner Cards) 已經再次轉回花旗銀行旗下，且花旗控股資產在我們的資產負債表中，所佔比重也下降至 12%，顯著低於去年的 19%。

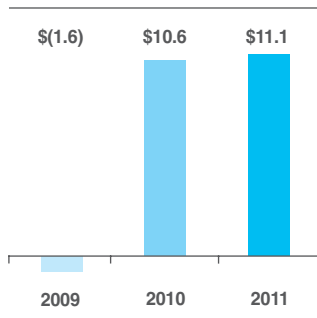
我們在 2011 年的支出增加了 36 億美元。約有三分之二的增額來自外匯變化的影響，以及非營運支出的增加，如法律費用和重整費用等。排除這些因素後，因投資產生的支出增加了 10 億美元，亦即成長了 2.0%。

未來投資

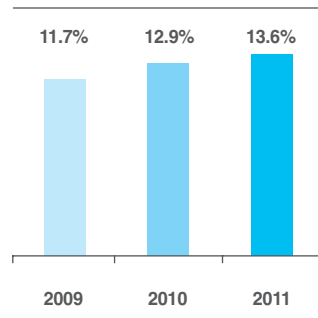
儘管去年經濟疲軟、市場動盪，但我們仍然認為在努力創造季度盈收的同時，持續進行關鍵性投資對於公司的長期穩健發展至關重要。因此，延續我們的策略，我們額外投資了 39 億美元，使我們的總體營運達到全球客戶和主管機關對全球性銀行期待的水準。其中近一半的額度 (19 億美元)，是透過組織重整而節省的資金。我們也在基礎設施方面進行必要的投資。我們的企業暨機構業務和消費金融業務受到過時、重疊、冗長的技術系統拖累，亟需改革。在金融危機期間，我們延緩了許多重要的計畫；現在，我們必須聚焦於能讓我們的銀行效率更高、更靈活的事項。

在這些投資中，有些並非我們自行決定，例如，在 2011 年投資中有近 10 億美元是為了符合主管機關

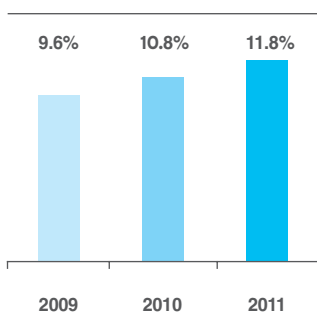
花旗集團淨利
(單位：10 億美元)



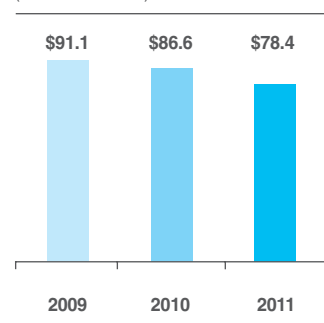
第一類資本適足率



花旗集團第一類普通股比率



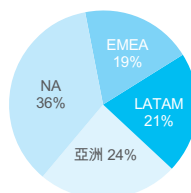
花旗集團淨營收
(單位：10 億美元)



花旗銀行營收

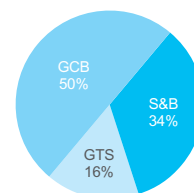
2011 年營收：646 億美元

依地區



NA — 北美
EMEA — 歐洲、中東和非洲
LATAM — 拉丁美洲

事業別



GCB — 全球消費金融業務
S&B — 證券和金融
GTS — 環球金融交易事業群

的要求。另外有些投資對改善全球客戶的服務經驗而言至關重要，例如，我們為全球消費金融業務建立通用的技術平台。我們在北美的信用卡業務投資去年增加超過 5 億美元，為了重回市場主流與競爭對手一較高下，這項投資非做不可。同樣地，在快速成長的新興市場中，原地踏步就會面臨失去市佔率的風險，我們必須進行投資、保持領先。在亞洲和拉丁美洲，為了讓客戶總體營運成長而作出的投資，也增加了約 3 億美元。

我們計劃在 2011 年的基準上，降低 2012 年的開支（假設匯率不變或沒有重大的一次性費用的話）。我們也將持續保持業務規模的彈性，確保不管當前的景氣是週期性或是長期性，我們都能隨時掌握商機。

重點工作進度

儘管環境充滿挑戰，2011 年，我們仍然在去年給股東的信中所提及的重點工作方面，有些進展。

過去一年，我們致力於掌握新興市場貿易和資本流動的機會，成效良好。2010 至 2011 年間，花旗對新興市場公司的貸款成長 34%。2011 年，我們在新興市場完成多項交易，其中，花旗擔任俄羅斯電信公司 VimpelCom 的 37 億美元融資案的主辦銀行。這是俄羅斯民營企業有史以來規模最大的資本市場融資案。此外，花旗也擔任 2011 年 8 月日本麒麟飲料公司 (Kirin) 以 26 億美元併購 Schincariol 一案的獨家財務顧問，這是日本企業有史以來在拉丁美洲的第二大併購案。

我們很榮幸獲得一位花旗大客戶的授權，負責其網路和行動銀行的收付業務，這也是我們努力成為全球數位銀行的成果。花旗的三大主要業務——環球企業支付業務、全球消費金融業務及環球金融事業群——在各地區緊密合作，方便我們獲得這項授權。雖然授權細節仍在最後討論階段，但這一新專案將同步適用於不同領域的客戶和產業。我們將首創與這項收付系統內的其他夥伴合作，其中包括電信業者、新創企業和其他業者，致力打造適用全球

的行動付款方式。5 月份，花旗為在美國上市的谷歌電子錢包 (Google Wallet) 擔任主辦銀行，提供最新的智慧型手機支付技術。行動支付測試系統已在亞洲和拉丁美洲試用，其他地區的業務也正在洽談中。

我對我們銀行在改善客戶經驗方面的進步尤其感到自豪。2011 年，我們在華盛頓特區、東京和韓國釜山開設全新的花旗智慧銀行。我們也在莫斯科和聖彼得堡開設 5 家創新銷售服務中心，並在哥倫比亞開設 130 個花旗快速服務站，提供創新的 24 小時服務據點。我們在中國的 3 個新市場開設分行，藉此將我們在中國的佈局延伸到了 13 個城市。此外，為了直接回應客戶的意見，我們在美國推出了 Citi Simplicity® 信用卡，讓客戶享有獨一無二、領先同業的優惠：單一年利率、單一費率、免滯納金。

過去 12 個月中，全球消費金融業務也迅速推出或改良數位銀行的服務，以滿足、甚至超越市場需求，使花旗持續發展成為全球首屈一指的數位銀行。礙於篇幅，我能在此敘述的成就不及我們所完成的一半，但值得一提的是，去年 7 月，我們推出了一款 iPad® 專用的消費金融業務應用程式。我們也在 Facebook 和 Amazon's Kindle Fire 所開發的全新消費者應用程式上獲得重大進展；此外，我們亦推出了個人對個人的行動付款功能，為客戶提供全新且更完善的銀行服務選擇。2011 年的成績不言而喻：花旗行動生活家 (Citi MobileSM) 的使用者數量成長超過 80%，行動轉帳總額也成長了 170%。

在我們努力成為業界最佳研究團隊的同時：2011 年，我們聘請用數名關鍵人才，以強化全球經濟學家團隊、大宗物品事業群建立全面研究能力，並加強我們在系列關鍵行業——特別是能源業和醫療保健業——證券研究。我們也在「花旗環球觀點及解決方案」(Citi Global Perspectives & Solution) 的品牌下推出創新研究系列報告，為我們正面臨世界重大經濟議題的所有客戶們，提供深入的專題研究。

我們承諾建立頂級的企業和投資銀行業務能力，在這方面也獲得卓越進展。2011 年，我們在技術、能

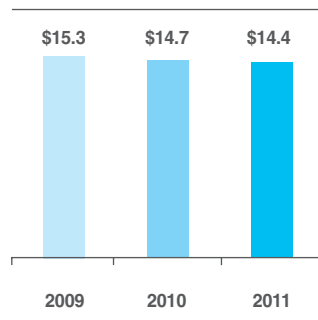
源和工業等關鍵業務以及中國、俄羅斯、巴西、卡達和英國等重要國家建立人才庫。我們在 10 個新興市場國家新設服務處，以便加強我們美國及其他國家的企業客戶與世界的聯繫，並助其獲取新興市場資本流入、流出和內部流動方面的資訊。我們讓同仁在不同國家輪調，以便於隨著客戶的流動，以我們對市場的深刻認識，為客戶提供引導和建議。此外，我們還為 iPad 推出了花旗環球金融事業群行動應用程式 (Citi Global Banking Mobile)，讓客戶能隨時掌握我們對全球資本市場和併購的最新見解。花旗專注於透過提供區域內連結服務和詳盡知識，支援新興市場的客戶。

為了能與客戶有更好的連結，我們更新了品牌策略，確保我們在沿用「花旗銀行」(Citibank) 作為我們零售銀行的名稱，也在世界各地使用「花旗」(Citi) 這個統一的名稱，以強而有力、一致性的方式呈現我們的公司。我們也為贊助美國 2012 年奧運會和殘奧會代表隊而感到自豪，他們今年夏天將在倫敦角逐金牌。

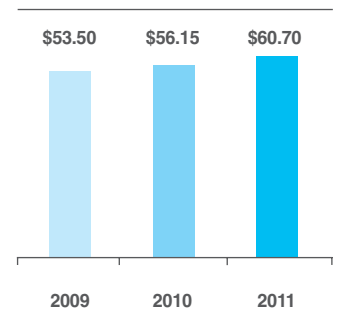
我們在不斷延攬全球各地最優秀、最具國際觀的人才方面也有進展。我們針對部份組織進行改組，以便更完善地反映花旗的長期營運策略，其中包括設立營運長 (COO)、總經理職位和建立新的全球消金業務單位。我們努力執行領導階層的接班計畫，以確保公司 200 多個重要職位都有優秀的接班人才。我們針對超過 10,000 多名頂尖人才舉辦許多的領導和管理發展訓練課程。

2011 年，在推動金融普及方面，花旗也取得重大進展。我舉兩個例子：在舊金山縣、市的合作下，我們從幼稚園到大學，首創美國普通大學儲蓄計畫。在印尼，我們與美國海外私人投資公司和「金融銀行」(Bank Danamon) 合作，發放 2,000 萬美元貸款，資助「金融銀行」的小額貸款計畫，貸款給微型及小型企業。

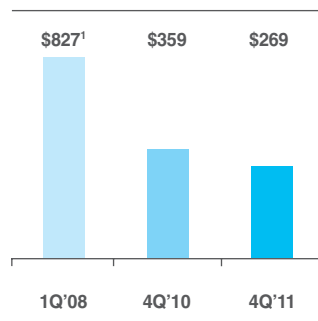
花旗銀行淨利
(單位：10 億美元)



花旗集團每股帳面價值

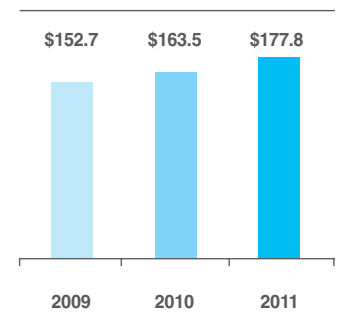


花旗控股資產
(單位：10 億美元)

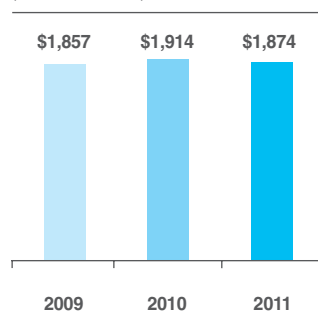


¹高峰季

股東權益總額
(單位：10 億美元)



花旗集團總資產
(單位：10 億美元)



花旗集團存款
(單位：10 億美元)



三大中心職責

最後，請容許我介紹花旗的三大中心職責，並向您介紹過去一年中我們在這些領域內完成的工作。首先，在我們所做的工作中，我們毫無疑問地努力保持本公司的安全和穩健性，在當前情況下，這一目標尤其重要。第二，我們不斷增強各營運單位的信心。第三，盡力提高我們的帳面價值。

首先，在安全和穩健性方面，我們的資本實力在同行中名列前茅。根據《巴塞爾資本協定 I》(Basel I)，我們的第一類普通股比率，自一年前的 10.8%，成長到 2011 年底的 11.8%。我們保持較高的流動性，讓現金和流通證券佔資產負債表的近 1/4，並保持雄厚的呆帳準備金。

很顯然地，降低交易和營運風險為 2011 年下半年的營收帶來負面影響，但在現在的環境下，這是正確且必要的步驟。安全和穩健必須放在第一位。這就是我們為什麼如此謹慎地處理在西歐的業務，例如，在繼續向該地區客戶提供服務的同時，我們賣掉了在 Egg Banking PLC 的權益以及在比利時的零售網絡。目前，我們也爭取避險措施，以降低歐洲局勢帶來的衝擊。

此外，我們還透過各種措施降低公司整體營運風險。我們的全新企業風險管理架構和反洗錢措施，都專注於在問題出現之前，就先發現徵兆。

其次，許多人對花旗的評語也轉為肯定。金融危機以來，我們所提供的服務和所完成的工作獲得越來越多的認可。絕大多數的主要股票分析師都同意投資花旗是很好的選擇。我們屢獲殊榮，其中包括被《歐元雜誌》(Euromoney) 評選為「亞洲最佳銀行」(Best Bank in Asia)、被《銀行家雜誌》(The Banker) 評選為「最佳環球私人銀行」(Best Global Private Bank) 和「年度交易服務銀行」(Transaction Services Bank of the Year)。

第三，我們持續增加公司的帳面價值。2011 年，我

們在有形普通股方面實現了 7.8% 的收益。與同行相比，我們處於中間位置，但在這樣的環境下，此成績遠高於其他公司。此外，我們的有形普通股成長了 12%，接近業界最高水準。

更重要的是，在我們的核心營運中，我們僅用約一半的必要資本，就獲得了這樣的成績。花旗集團的一般公認會計原則資本約有 1,800 億美元。然而，根據《巴塞爾資本協定 I》(Basel I)，我們的資產被扣除了約 250 億美元的商譽，以及約 400 億美元的遞延所得稅資產被駁回。這讓我們的第一類普通股比率剩下 1,150 億美元，且其中約有 250 億美元資產屬於花旗控股。換言之，我們僅有約 900 億美元（約為我們資本的一半）可支援能為我們創造收益的核心營運資產。考慮到去年的超低利率環境和全球性成長停滯，我們在花旗銀行業務營運上所產生的約 16% 收益，績效非常好。

可惜的是，我們的股價竟受到波及。整個行業都受到影響。上文提及的所有宏觀經濟因素——尤其是歐洲問題——都產生了一定的影響。相對於某些公司，我們所受的影響較大，但相對某些公司，我們所受的影響又比較小。花旗控股和遞延所得稅資產持續拖累我們的交易值。我們的一些同行因有能力買回股票，使股價得以回升，但我們缺乏這樣的選擇。追根究底，只有在我們能有計畫地將資本合理地返還給股東時，我們希望在股價上所反映的價值才會明顯呈現。這將是我們持續努力的重要目標之一。

展望未來

在紛亂的世界中，許多事並未改變。全球化、數位化、都市化和新興市場消費者的崛起仍然會決定我們所處時代的趨勢。花旗已準備好迎接這些趨勢帶給我們的機會。我們在對的國家和地區發展對的業務，而這正是成長之所在。簡單來說，我們的策略定位於把握趨勢為客戶創造利益，堅持「負責任的

金融」和回歸銀行本業，服務實體經濟，而非服務我們自己。我們的著眼點在於執行力——執行我們的長遠策略和我所提及的重要事項。其實，這兩件事密不可分。

我們的重點放在今後數年、數十年。未來的環境和監理重點，可能會讓我們不得不改變執行策略的方式。但是，策略本身對我們、對時代而言是正確的。它建立在花旗前執行長 Walter Wriston 留給我們的偉大基業之上，並根據時代變化和當前環境而不斷更新。它將是讓花旗銀行成為全球引擎的基礎，並讓我們在未來數年、數十年中仍然屹立不搖。許多經濟體的短期趨勢仍然不明朗，但從長遠來看，我們公司已做好準備，將把握並充分利用我們認為將影響全球經濟的種種趨勢。



花旗集團執行長潘迪特 敬上