

給股東的信

各位敬愛的股東：

2012 年適逢花旗成立 200 週年，這是一個極少數企業才能夠達到的里程碑。我們在各洲幾乎每個國家都進行了慶祝活動，在我們的創立紀念日——6 月 16 日，亦即我們的全球義工日那天尤其精彩。全球義工日當天，93 個國家有逾 11 萬花旗人在我們所服務的社區，懷著回饋的心進行義工活動，以慶祝花旗 200 歲的生日。

我將整個職業生涯都投入到花旗及其前身，到現在已經將近 30 年了。能夠在那天見證花旗豐富的傳統精神，讓我倍感自豪。那一天，我們以激動人心的方式展現了花旗人的才能和特質，而能夠領導這些極具奉獻精神的優秀人才是我的驕傲。

我非常榮幸有機會回顧 2012 年，更重要的是勾勒我對 2013 年及以後的規畫。

我們的週年慶祝活動非常成功，但也有一些令人失望之處。去年，為了解決部份過去遺留下來的問題，我們受到一些巨額罰款，損及我們的利潤。我們相信，隨著提升營運重點和效率，去年 12 月份宣佈的重整行動，長遠來說，對我們極有幫助。我們的核心營運績效持續改善，但非常明確的是，我們仍有許多工作要做，這一點從第四季的營收來看尤為明顯。

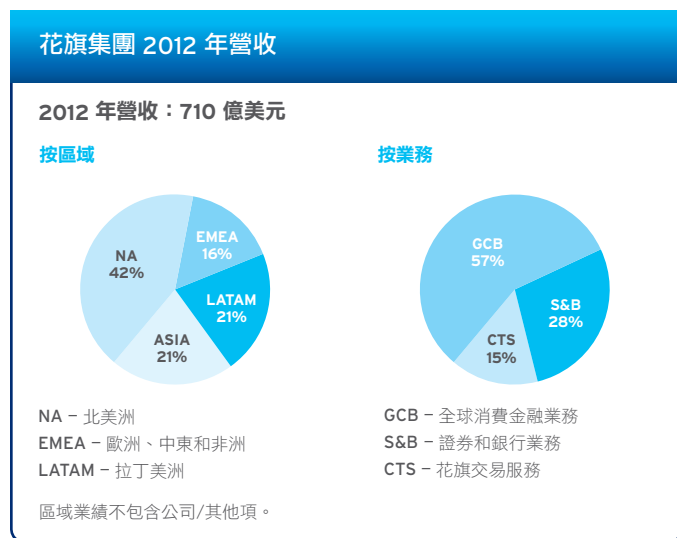
我於去年 10 月接任執行長一職時，就設定了自己在今年年初要完成的三大主要目標：進行業務審查與編列 2013 年預算、挑選我的管理團隊，以及完成我們的資本計畫並提交給主管機關。在那幾個月裡，我也花了許多時間與我們的利害關係人訪談，包括客戶、投資人、主管機關，當然還有我們的員工。這些談話內容普遍支持我們的整體營運和這家歷史悠久的公司的發展方向。

這些重要任務現在已經完成了，我們期待在花旗偉大的基礎上有所建樹。現在，請容我向各位描述一下我認為我們現在處於什麼位置、前進的方向並說明為達成這個目標我有什麼計畫。

我們公司目前的狀況在很多方面都非常強健，我們的策略與三個主要的長期趨勢步調一致：全球化、城市化和數位化。

曾經主要是在已開發地區才出現的成長，現已逐漸集中到新興市場。事實上，2008 到 2012 年間，全球 45% 的成長僅僅來自一個國家：中國。我們領先同業將營運重心移轉到這些快速成長的市場，因為沒有一家銀行能夠趕得上我們的市場佈局和

經驗；當對手在收編時，我們正處於贏得關鍵機會的位置。我們不僅擁有銀行業最為廣泛的全球網絡，還在一些關鍵市場擁有數十載的豐富經驗。



越來越多的人聚集到城市，每年，市中心區域在 GDP（國內生產毛額）中的貢獻比率都在上升。今天，全球 GDP 中整整 80% 來自市中心區域。花旗得名於「城市」一詞，這個詞不只是反映在我們的公司名稱內，更流淌在我們的血液中。我們已挑選出超過 150 個適合花旗業務模式及我們認為將會出現許多潛在機會的城市，這些城市總共產出全球 GDP 的 32%。我們已經在上述超過 80% 的城市建立了營業據點，其他的則正在計劃當中。作為一家公司，我們經常提到我們的分行遍及 100 多個國家——這對我們的成功至關重要——但未來大家將更常聽到我們提及城市，而非國家。

最後，數位化不僅僅只是網站、應用程式和其它面對客戶的要素——儘管這些都很重要。數位化將繼續革新我們整個銀行業（從櫃台到後勤），並轉變客戶（從個人到大型機構）與我們互動和使用我們服務的方式。我們的智慧銀行不但在消費者端被公認為產業的領導者，同時，也為機構客戶建立更好的平台。雖然還有很多工作要做，但是我們認為目前的狀況頗為良好。

除了我們的網絡之外，我們還提供世界一流的產品和服務，聘用頂級人才。我們已經完成了公司大部分的重組工作，在這個持續去槓桿化的行業內，我們早在四年多前就開始進行去槓桿化，遙遙領先許多同行。

然而，我們銀行以及整個產業，依然面臨著重大的經濟、政治和監管方面的不利因素。全球成長極有可能變得不平衡，但是，值得樂觀的原因是，美國將加快復甦、新興市場將重拾金融危機前的強大成長動能，雖然歐洲的前景依然不明朗。

政治方面，我們剛剛度過了全球充滿選舉和變遷的一年。公眾壓力依然存在——這在金融危機期間非常強烈——這表示，對金融業來說，要重新獲得大眾的信任依然有很長的路要走。

單單是監管方面的挑戰就非常巨大。即便以更嚴格的巴塞爾協議 III 的標準來看，我們銀行都稱得上資本雄厚；但拋開資本來說，光是我們現在面對的監管範圍即非常廣泛。有一點毋庸置疑：監管部門不希望看到我們——或任何大型銀行——以非內部自然增長的方式成長。然而，這也可能對我們有利。我們不必太過擔心同行為試圖複製我們成功路線所進行的併購，但是，我們必須特別注重將我們現有的業務組合發揮出最大功效。

這種變化正在重新定義我們公司的每一種關係：與客戶的關係、與主管機關的關係、與員工的關係、與我們所服務社區的關係，以及尤其是與你們——我們的投資人——的關係。

此外，兩大殘留問題仍然擺在我們面前，需要花時間去解決。

花旗控股曾經以不相稱的比例拖累淨收入並套牢大量資本，但我們在這方面已有顯著進展。2012 年，我們進一步縮減了花旗控股 31% 的規模；第四季末，花旗控股只占我們資產負債表的 8%，而最高峰時曾達 40%。但是在巴塞爾協議 III 下，花旗控股仍不相稱地佔我們 23% 的風險加權資產，對於剩餘的投資組合沒有快速且經濟可行的解決辦法。我仔細考慮並透徹了解這個問題，若僅僅為了快速解決而破壞資本是毫無意義的。我們將繼續以經濟上合理的方式管理這些資產和相關費用，同時利用一切合理機會更迅速地減少它們的比重。

我們的遞延所得稅資產（DTA）同樣套住了大量無法創造任何收益的帳面資本；事實上，要從我們的帳目中移除這些資產就需要我們創造更高的收益，特別是在美國。2012 年，我們的遞延所得稅資產朝錯誤方向發展，增加了近 40 億美元。我最關注的領域之一便是開始扭轉這個趨勢，但是，要利用我們大部分的遞延所得稅資產，有可能要比解決花旗控股問題花更長的時間。



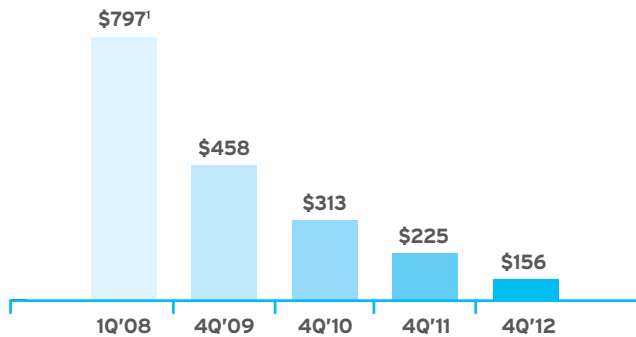
Michael L. Corbat
執行長

在實際工作中，這對我們而言，意味著我們約三分之一的資本不能用來創造大家所期望和應得的收益，因此，對於剩餘部分我們必須處理得更好，甚至優於同業。我們沒有犯錯的空間，我的管理團隊知道利害關係在哪裡。

經常有人問我，怎樣判斷我在執行長任期內是否成功——我希望公司在一段時間後是什麼樣子？

首先，我希望花旗創造持續穩定的優質收益。我們將透過在核心業務中推動客戶關係，並藉由內部成長增加收益來實現此一目標。我們整體營運的未來取決於我們的核心業務是否能持續穩定地創造優質收益，我尤其希望看到我們創造的風險調整收益高於資金成本。

花旗控股 EOP 資產 (單位: 10 億美元)



¹非一般公認會計原則財務指標

其次，我希望花旗憑藉在我們工作的每個面向都做出明智的決策而聞名於世。無論是在金錢方面、聲譽方面，還是在投資表現和成長方面，花旗都必須是一個正確關注效率，且在風險面前明智行事的公司。我們將建立負責任的文化，並根據員工所作的決策及其已實現或未能實現的成果來評估員工的表現。

第三，除非我們能完全重拾利害關係人對花旗的信任，否則我不會滿意。最終，我們的成績會為我們說話。我的目標是讓全世界及我們所有的利害關係人，都視花旗為一個毋庸置疑的強大而穩定的公司。



花旗隊，從左往右，後排：Dominique Dawes、Gwen Jorgensen、Cullen Jones、Sanya Richards-Ross、Christie Rampone、Bob Bryan、Meb Keflezighi、Mike Bryan、Danell Leyva、Kari Miller 和 Rowdy Gaines；前排：Carlos Leon 和 Amanda McGrory。

我們如何達成目標？只有一個字：執行力。

正如我上任時所說，在不改變我們核心策略的情況下，我們將更加注重執行力和營運效率。我們已經精簡公司的管理架構，以便授權至適當的層級。

在我的職業生涯中，我一直堅信：「你工作上的表現，就代表你是個怎樣的人」(You are what you measure)。我已經按照清楚的指標制定工作的目標，亦即資產收益、有形普通股權益和營運效率，並且要求我的管理團隊對這些目標負責。我已經公佈了這些目標，大家可以監督我們的進度，並且要求我本人及我的團隊負責。

我和我的團隊將繼續尋求方法，精簡、優化我們針對策略的執行力，以提升營運效率。作為一家公司，我們需要展現費用支出方面的紀律，並且成為我口中所謂的「資源瘋狂分配器」(maniacal allocators of our resources)。要獲得成功，我們必須將資源投注在正確的地方、正確的業務和正確的時間上。我們不可能面面俱到，我們的業務模式簡單而直接：透過運用我們的全球佈局，包括世界上發展最快的市場和城市，為個人和機構提供最好的核心金融產品和服務。

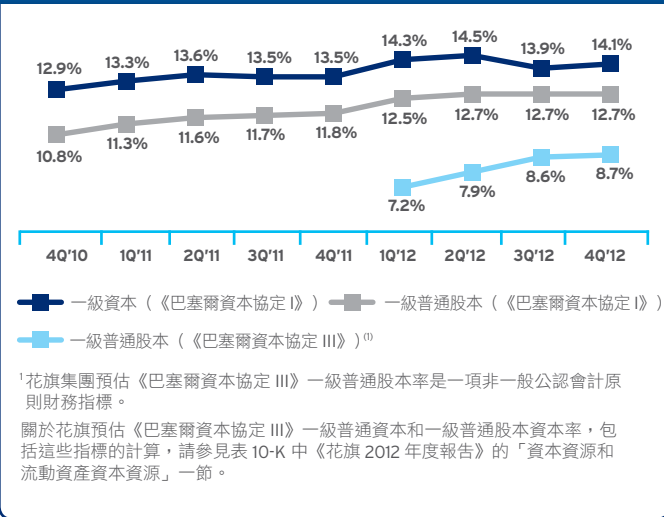
我們具有獨特的能力，能帶領也能跟隨我們客戶的腳步。對我們來說，未來的一切就是觀察我們客戶朝著什麼方向發展，並且確保我們已經在那個方向進行了投資，如此一來，等客戶到達那裡或需要我們時，我們已經做足了萬全的準備。

將雄心轉化為成就：花旗贊助 2012 年美國奧運和殘奧代表團

去年夏天，在 2012 年倫敦奧運會和殘奧會上，世界各地的運動員展現他們在追求夢想時，所做的努力，這部份深深打動了我們的心。但是，沒有任何一名運動員是獨自站在領獎台上的，他們每個人背後都有一個支持網絡。為了慶祝花旗 200 週年，我們成為美國奧委會以及 2012 年美國奧運和殘奧代表團的官方贊助銀行，我們對此倍感驕傲。

為了贊助我們首次的美國代表團，花旗捐款 50 萬美元予美國奧委會，以啟動「一路相伴」(Every Step of the Way) 計畫。透過 Facebook 和 Twitter 上的活動，粉絲和花旗客戶幫助分

花旗集團關鍵資本指標



我知道未來還有許多很棒的事情等著花旗。我以能領導這家公司感到自豪，我在這裡學到這麼多，同時也建立了我的職業生涯。擔任這個職務是一生的榮耀與責任，我將傾盡全力不辜負大家對我的信任。順頌

時祺

Michael L. Corbat
花旗集團執行長

若想要在今天創造我們已經擁有的一切，那是極度不可能實現的一件事。在許多方面，我們的業務模式變得日益稀有。前輩們留給我們豐富的遺產，這些遺產為我們提供了很大的發展機會，我打算充分利用這個機會。

我非常感謝董事會在我接手新職務期間，給予我的大力支持和悉心指導，此外，我也非常感激每一位擁有我們公司股份的人給予的持續信任。我將自己所擔任的執行長一職視為大家的代理人和權益保護者，我將持續實踐有益於我們公司和大家的事。

配捐款，以五千萬 ThankYou[®] 感謝有您積分的形式，分配給美國奧運會和殘奧會項目，激勵了 13 名組成花旗隊的美國奧運和殘奧運動員、種子選手和前隊員。從挽救生命的游泳課，到為未來殘奧運動員提供裝備，「一路相伴」計畫將對全美地區未來的奧運種子選手產生深遠的影響。

該計畫主要包括電視 / 廣播、平面和數位廣告、活動、促銷和零售激勵。各式各樣的廣告均以花旗隊運動員為主角，鼓勵社會大眾參與 citi.com/everystep 的「一路相伴」計畫，並重點介紹一些花旗最具競爭力的創新金融產品，包括手機支票存款、Citibank[®] Popmoney[®] 和 ThankYou[®] 感謝有您分享應用程式。

在 2012 倫敦奧運會和殘奧會舉辦之前，花旗透過美國花旗隊的升旗之旅，將奧運和殘奧精神帶到了全美各地。花旗的客戶、同

事、當地學生和社區夥伴，獲得了與美國奧運和殘奧運動員見面、傾聽鼓舞人心的故事和支持美國隊的機會。

恭喜美國隊和花旗隊在 2012 年倫敦奧運會和殘奧會上，共獲得六枚金牌、三枚銀牌和二枚銅牌。

