

尊敬的各位股东：

花旗正在大刀阔斧、细致缜密地推进改革，旨在转变我们的业务规模、范围和公司架构。在这个为期多年的宏伟计划中，2014年无疑是一个重要篇章。过去的一年充满挑战，个中艰难不言而喻。与此同时，我们也取得了许多看似平凡实则重要的成就。回首2014，公司在短短一年间实现了长足进步。

无论从任何指标来看，现在的花旗都比金融危机时期或危机初平后，甚至是两年前我出任首席执行官时更加强健，更加安全，更加精简，也更加小巧。

我们自金融危机以来的努力，绝不止“重建”资本基础那么简单。事实上，我们现时的资本实力已远超危机之前，我们的受监管资本已接近1,400亿美元，一级普通股本率达到10.6%，更有超过4,000亿美元的优质流动资产。

许多数字也反映出花旗更加小巧和精简：员工总数从高峰时期的375,000人减少到241,000人，并已剥离60多项非核心业务。资产负债表进一步缩短，资产质量持续改善。花旗控股的资产一度高达7,000亿美元，现已降至1,000亿美元以下。我们清理了多个法律实体，令公司架构和治理更加简化。

历经金融危机而浴火重生，今天的花旗已然脱胎换骨，重拾本色，矢志打造一家覆盖零售、商业和机构业务的全球化银行，成为跨国公司和拥有全球业务及全球化思维的客户所信赖的合作伙伴。

初任首席执行官时，我的终极目标就是推动这一进程，全面利用我们的平台价值，发掘潜力，直到今日我仍不改初衷。为此，我给花旗设定了四个目标：一、善用递延所得税资产；二、花旗控股实现盈亏平衡；三、创造优质稳定的盈利；四、成为一家无可争议的强大而稳健的金融机构。



高沛德
首席执行官

下面让我们来回顾2014年花旗就这些目标所取得的进展和其他重要成就，以及年内遇到的一些挑战。

在前两个目标上，我们无疑取得了长足进步。利用递延所得税资产在危机时期来冲销未来盈利，并不是一个我们可以在短期之内解决的问题。然而事实证明，我们能够一以贯之善用这些资产，力度之大超出许多人的预期，由此创造了更多受监管资本。2014年我们利用了33亿美元递延所得税资产，较2013年多出8亿美元，过去两年合共利用递延所得税资产58亿美元。

第二个目标是花旗控股在2015年达到盈亏平衡，此目标已在2014年实现，比我预期更快。虽然每个季度难免会有波动，我们将力争在可见的未来使花旗控股保持盈亏平衡，乃至稍有盈利。

2014年，通过持续清理和出售资产，花旗控股的资产进一步削减16%。去年我们做出了重要决定，出售OneMain，此交易已于近期公布，预计将于今年底完成。经过审慎考虑，我们宣

布有意退出多项非核心的消费和机构业务，今后这些业务将会作为花旗控股的一部分予以呈报。此举可令我们重新配置资源，投入到潜力更大的业务当中，从而为客户创造价值，为公司带来回报。

第三个目标是创造优质稳定的盈利，我们的表现有失有得。我们已在多个季度录得佳绩，足证我们的业务实力不俗，整个公司全力以赴。然而，经营环境依然充满挑战，一系列法律应计项目 (legal accruals) 与结算，以及业务重新定位所产生的不小开支，均对我们的业绩造成影响。

尽管困难重重，我们在各条战线依旧阔步前进。零售业务方面，我们进一步精简产品，首选数字化渠道与银行互动的客户数目得以增加。以净推荐值衡量，我们欣喜地看到客户满意度已有提升。

我们的国家和分行网络合理化及适型化工作进展顺利。2014 年我们计划从 11 个市场撤资，因为这些市场已不再具有产生相应回报的潜力。今后，我们的核心零售业务网络将囊括 24 个国家，在这些国家花旗在规模、竞争力、历史渊源和专业方面具有综合优势。我们完成了出售希腊和西班牙零售业务的交易，并已签订协议出售秘鲁和日本的此类业务。面对颇具挑战性的环境，我们的美国业务表现良好，而在国际范围内则呈现温和增长之势。

机构业务年内表现出色，我们专注服务核心客户，机构银行业务的营收继续稳步增长。投资银行业务方面，我们在许多地区争取到更多目标客户，营收增长强劲。尽管处于低利率环境，财资与贸易金融业务的营收依然呈现良好的增长势头，私人银行业务亦是如此。由于年底的客户活动减少，金融市场部的业务受到影响，我们将继续采取措施，确保这些业务的规模能够适应未来的环境。

我深知，为了充分发挥公司的潜力，我们必须全力执行我们的策略，避免因为自己造成的过失而前功尽弃。因此，我把道德操守和执行力作为首席执行官任内的核心要务。我们的任何行为都要合乎道德，这是一种文化，也是营商之道，更和我们的经营业绩息息相关。本应用于投资业务，或回馈股东的部分资金消耗在罚款及和解金上。按照道德行事，这是我们从商的

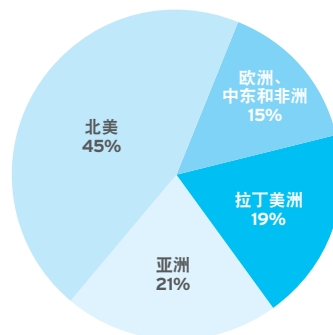
首要条件。更重要的是，唯有诚信，我们才能赢得客户和消费者的信任，并且值得信任，这是我们所做的每件事不可或缺的基础。

我想申明一点：在 2015 年，我们仍要致力实现资产回报和经营效率的目标。在今年实现这些目标固然不易，但只要市况平稳，它们并非遥不可及。过去两年我们的努力，都是在为今年做准备，相信我们定能迎难而上，从容应对。

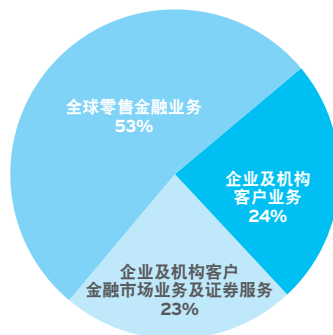
花旗集团 2014 年净营收¹

花旗集团 2014 年净营收：710 亿美元

按区域



按业务



ICG - 企业及机构客户业务部

¹业绩不包含公司 / 其他项。

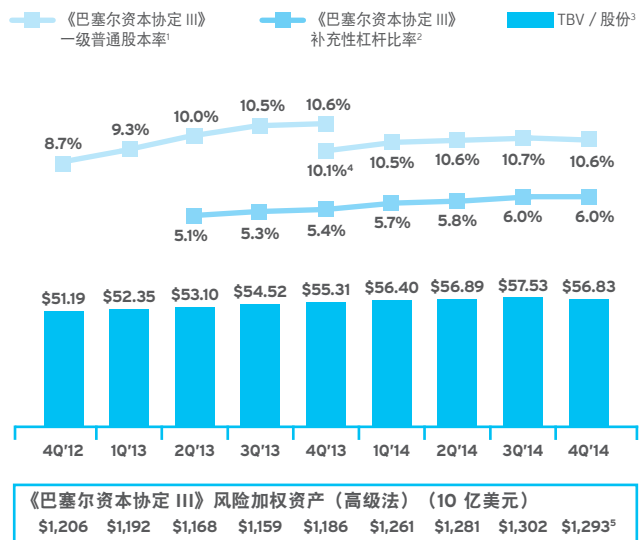
第四个目标是成为一间无可争议的强大而稳健的金融机构。在这方面，我们的资本、流动性及其他数字足以证明我们的巨大进步。2014 年，尽管有高额的法律开支，我们仍创造了 110 亿美元的受监管资本，过去两年创造的受监管资本总额达到 310 亿美元。在 2014 年期间，我们的资本、杠杆及流动性比率均有上升。

除了这些数字，在加强公司治理、文化、控制和科技这些重要支柱上，我们同样进步显著。通过平衡计分卡制度（当中包括文化和控制方面的指标），以及由我亲自主持的季度考核，我们为业务、职能和最重要的人员绩效评估建立了一个统一框架。我们将原有的 14 个反洗钱监督平台合而为一，制定了全球统一的道德伦理培训方法，确立了适合性和销售实务的全球标准。

尽管如此，去年我们还是在墨西哥发现一起欺诈案，而且美联储也发现我们的资本规划程序尚存不足。我们将继续加强风险控制、审计及合规职能，这不仅是指针对墨西哥事件做出的反应，更是为了确保我们的内部控制和工作流程处于行业最优水平所付出的努力。

针对我们的资本计划，2014 年我们与美联储密切磋商，务求解决他们的疑虑。我们投资和巩固了风险辨识与情境设计，改进我们的模型，并将综合资本分析和评估 (Comprehensive Capital Analysis and Review) 程序深入贯彻于所有业务之中。

花旗集团关键资本指标



¹ 花旗集团的《巴塞尔资本协定 III》一级普通股本率是非公认会计准则财务指标。有关其他信息，请登陆花旗集团官方网站投资者关系页面，参阅 2014 年第四季度盈利报告第 40 张幻灯片。

² 花旗集团预估的《巴塞尔资本协定 III》补充性杠杆比率是非公认会计准则财务指标。有关其他信息，请登陆花旗集团官方网站投资者关系页面，参阅 2014 年第四季度盈利报告第 41 张幻灯片。

³ 每股有形账面价值 (TBV) 是非公认会计准则财务指标。有关此指标与最直接可比的公认会计准则指标之间的差异调整，请登陆花旗集团官方网站投资者关系页面，参阅 2014 年第四季度盈利报告第 41 张幻灯片。

⁴ 截至 2013 年 12 月 31 日花旗集团预估的《巴塞尔资本协定 III》一级普通股本率已经过调整，（在预估基础上）包括了约 560 亿美元的新增经营性风险加权资产，此部分资产经批准自 2014 年第二季度起将不再出现在《巴塞尔资本协定 III》平行报告中。

⁵ 截至 2014 年第四季度，花旗控股约占《巴塞尔资本协定 III》风险加权资产的 14%。



来自花旗的 Jamie Anzellotti 是纽约一名大学生 Anika 的导师：“我看着 Anika 一步步成长为既自信又有才华的女孩子，并且懂得了‘吃得苦中苦，方为人上人’的道理。”

前进之路： 花旗资助十年轻人为事业起步 做好准备

2014 年 3 月，首席执行官高沛德率花旗基金会正式启动为期三年的“前进之路” (Pathways to Progress) 计划。这个全国性计划将出资 5,000 万美元，资助美国十万名 16 到 24 岁的低收入城市青年，培养他们掌握必备的工作技能和领导经验，在 21 世纪的经济大潮中参与竞争。该计划聚焦于全美十大城市：波士顿、芝加哥、达拉斯、洛杉矶、迈阿密、纽瓦克、纽约、圣路易斯、旧金山、华盛顿。

3月11日我们得知美联储对2015年的资本计划未提出异议。这意味着从今年第二季度开始，我们的季度股息将从每股1美分提高到5美分，同时我们将启动多达78亿美元的普通股回购计划。

这些数字意义重大，证明我们言出必行，恪守昔日向您做出的承诺。更重要的是，我们的资本规划程序亦有改变，今后将能持续向您返还资本。我们深知，为了做到这些，我们要把2014年在流程改进上取得的所有成果，落实到我们的营商之中，更要在未来持之以恒。持续改善和提升我们的资本规划，无论现在还是将来都是我们常抓不懈的任务。行业标准将会越来越高。美联储官员曾表示，鉴于花旗全球业务的独特性，他们将以最高标准要求我们，而这也正是我们的承诺。

2014年，我们加强和深化了扶助社区的工作。例如，花旗一直致力于扶持小型企业，帮助他们创造就业。四年前，我们承诺在三年内向美国小企业提供240亿美元贷款，这使我们的中小企业贷款大幅增加。现在我们早已超越这个目标，并持续维持这一规模。2014年，我们再向美国小企业发放贷款92亿美元，较五年前几乎翻一番。

所有这些硕果，以及许许多多的其他成就，为公司在2015年及未来打下了良好基础。但我也深知，未来是没有保证的。您所期待的，也是您应该获得的，就是这些行动和投资真正起效，让公司的业绩与股价节节高升。我相信这个愿望定能成真，您——还有整个世界——很快就能见识到这家公司所释放的全部潜能。

花旗联手国内领先的合作伙伴，共同创办该计划。实践证明，这些伙伴能够实施有影响力的计划，帮助年轻人把宏愿化为成就。

花旗基金会提供财务投资和技术支持，更有数百名花旗员工以志愿者的身份加入“前进之路”计划，他们各展所长，担任专业技能讲习班的教练、导师和队长。

今年，“前进之路”计划将走出美国，扩大到全球的其他城市。

2月初，花旗的280位高层领导举行年会，共商一年之计。这是最让我感到乐观和充满干劲的一次会议。大家斗志昂扬，为公司勾勒出光明前景。我们一致决定在2015年向世人充分展现花旗的能力。

感谢您对我一如既往的信任与托付，我必将恪尽职守，不负所望。

顺颂时祺，



高沛德
花旗集团首席执行官

“我要为花旗基金会和它的伙伴们鼓掌，他们以孩子的需要为己任，共同开辟了‘前进之路’。由多间机构合办的这个创新计划，将帮助我国青年在课堂内外取得成功，为培育和巩固一个欣欣向荣的中产阶级做出贡献。”

— 美国教育部部长 Arne Duncan