

### 各位敬愛的股東：

在公司規模、範圍與結構經歷數年徹底但是不失思慮周密與謹慎的轉型之後，2014 年對於花旗而言是重要的一章。2014 同時也是充滿挑戰（這點再明顯不過）、且大有斬獲的一年（這點就似乎並不這麼明顯），然而如果我們回過頭去檢視去年的整體狀況，我們就能瞭解公司在短期間內所達成的成就實屬非凡。

以各種衡量標準來看，不論是與金融危機發生前、發生期間或是危機剛結束時相比，花旗現在都是一個更為健全、安全、簡化與小型的機構 — 甚至和我兩年前甫接任執行長職位時相比也是一樣。

若說我們僅「重建」了自金融危機以來公司的資本情況，則這是個過於保守的描述；事實上，我們現今的資本實力遠遠超過金融危機前的水準，將近有 1,400 億美元的法定資本，同時第一級普通股資本比率達 10.6%，同時我們擁有超過 4,000 億美元的高品質流動資產。

透過許多指標來看，花旗的規模也較小，同樣組織也較簡化，公司的員工人數目前為 241,000 — 從最高峰的 375,000 人縮減至今。我們處分了 60 多項非核心業務，公司的資產負債表減少，同時包含了品質較高的資產。花旗控股的資產一度曾高達 7,000 億美元，而現在已低於 1,000 億美元，同時我們已經將法人的數目縮減，進一步精簡公司的結構和治理。

簡而言之，今日的花旗已經不是過去那個經歷、忍受或是剛擺脫金融危機的銀行。這是一間極為與眾不同的公司 — 一間回歸本源，致力作為全世界最國際化的消費金融、商業金融與機構客戶銀行，是在全球各時區營業的跨國與全球化思維客戶值得信賴的合作夥伴。

我在接任執行長時，我的首要目標是在此基礎上獲得進展，當然現在還是一樣，將本公司定位在實現公司網絡的完整價值及所有潛力。為實現此目標，我為花旗設定了四個具體的目標：第一，利用我們的遞延所得稅資產；第二，讓花旗控股達成收支平衡；第三，產生持續且高品質的盈餘；第四，成為業界公認穩健的機構。



高沛德  
執行長

現在讓我們來回顧公司 2014 年在各個目標上的進展，同時為您提供公司去年其他重要成就及一些挫折的最新消息。

毫無疑問地，我們在前兩個目標上獲得了顯著的進步。我們的遞延所得稅資產（危機時期在會計上所產生對未來收益稅賦的沖銷）不會很快消失，仍然有效。但是我們已經顯示我們能夠在一致的基礎上利用這些資產，同時比許多預測或預期更高的等級，產生額外的法定資本。我們在 2014 年運用了 33 億美元的遞延所得稅資產，比 2013 年的金額超出 8 億美元，過去兩年我們使用的遞延所得稅資產達到 58 億美元。

關於第二個目標，我們努力讓花旗控股在 2015 年前達成收支平衡，事實上這個目標在 2014 年就達成，甚至超乎我的預期。儘管每季可能會有波動的情況，我們致力在可預見的未來讓花旗控股維持（或略為優於）收支平衡。

此外，在 2014 年，我們藉由不間斷的處分與資產銷售，進一步將控股資產縮減 16%。在過去的一年中，我們也在出售 OneMain 上獲得重要的進展；我們最近宣布了這項消息，並且預計在年底前結案。同時在經過仔細審查之後，我們宣布打算

退出幾項非核心的消費金融與機構客戶業務，並且將視為花旗控股進展的一部分，這項異動使得我們能將這些資源重新分配給有更大潛力、能為客戶提供價值且為公司產生回報的事業。

現在將話題轉到第三個目標，我們在提供持續且高品質盈餘這一方面，稱得上是好壞參半。我們在許多季度上都有卓越的表現，充分展現我們集團的實力以及公司在最佳狀態時能夠做到的成效，但是環境仍然充滿艱鉅的挑戰，同時我們的成果也因為一連串法律責任與和解金，以及可觀的重組成本費用而受到削減。

然而即使面臨這些挑戰，我們的每條業務線都有實質性進展。在我們的消費金融業務中，我們進一步簡化了提供的產品種類，同時增加了主要透過數位管道與銀行往來的客戶數量，因此，我們非常樂於見到在經過淨推薦值 (Net Promoter Scores) 測量之後，客戶滿意度有所提升。

我們在全國以及分公司網絡進行的合理化與合理精簡也獲得重大的進展。我們於 2014 年規劃要處分 11 個市場，因為我們看不見這些市場有實現合理回報的可能。我們的核心消費金融網絡持續成長，將遍及全球 24 個國家，公司在這些地方將可享有規模、競爭優勢、歷史和專業知識等特色的結合。我們結束了在希臘以及西班牙的零售銀行業務，並且在秘魯與日本簽署了出售當地零售銀行業務的協議。同時，在依然極具挑戰性的環境中，我們美國地區的業務仍有良好的表現，而我們在國際業務方面也有穩定的成長。

我們的機構客戶業務在去年整年也有不錯的表現，我們將服務主力放在核心客戶，而我們的機構銀行業務持續展現穩定的營收成長。在投資銀行業務方面，我們在大多數地區的目標客戶中提升了市佔率，營收穩健提升。儘管處於低利率環境的年代，財資暨貿易管理事業群 (Treasury and Trade Solutions) 也如同私人銀行一樣，達到收益增加的目標。儘管金融市場事業群的業績受到年底客戶交易轉淡的影響，我們仍將持續採取相關的措施，以確保在未來的環境中，事業群的規模大小適當。

我知道為充分發揮公司的潛力，我們必須盡全力執行策略，並且避免因為自身過失造成進展停滯，這就是為什麼我在擔任執行長時要將「道德與執行」作為公司發展的核心。秉持道德行事的態度，是文化及企業必須履行的責任，這對於公司的最終利潤也會產生直接影響。罰金與和解金消耗掉原本可用於投資公司企業，或是歸還給各位股東的資本。秉持道德行事是我們

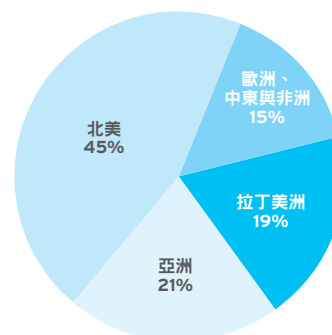
開展業務最主要的通行證。但更重要的，誠信是我們能夠透過其賺取並值得客戶和顧客信任的貨幣，而這正是我們行事的必要基礎。

同時我在此要明確表示，我們在 2015 年仍將致力於達成為公司資產回報率以及效率比所設定的目標，儘管在今年達成目標會遇到一些挑戰，但是如果市場狀況維持穩定，達成目標並非遙不可及。我們在過去兩年所達到的所有成就，已經為今年奠定良好的基礎，我相信我們會樂觀地迎接挑戰。

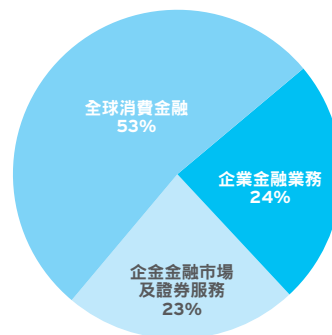
## 花旗銀行 2014 年淨營收<sup>1</sup>

花旗銀行 2014 年淨營收：710 億美元

依區域



依業務



ICG — 企業暨機構客戶總事業群

<sup>1</sup> 表現不含公司／其他項目營收。

## 給股東的信

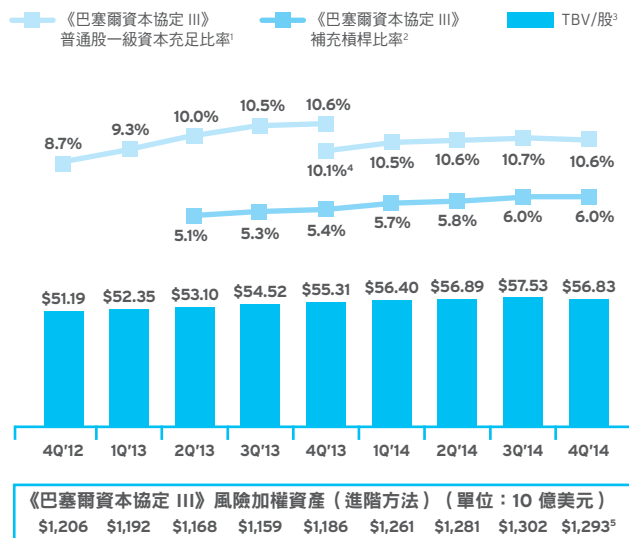
關於第四個目標：成為業界公認穩健的機構 — 我們的資本、流動性和其他數字都足以明確證明我們所取得的實質性進展。單就 2014 年而言，儘管有龐大的法律費用支出，我們仍然能夠產生 110 億美元的法定資本，使得過去兩年的法定資本總額達到 310 億美元。我們的資本比、槓桿比率和流動比率在 2014 年當中都已提升。

除了這些數字以外，我們在強化公司的基礎支柱上也有顯著進展，包括治理、文化、控制和技術。透過公司的平衡計分卡系統（其中包括文化與管制指標），以及由我本人親自執行的季度審查，我們在評估業務績效、職務績效以及最重要的人事績效上，建立了一套一致的架構。我們將 14 個舊版的反洗錢監控平台，整合成一個單一平台；我們建立了一套道德訓練的全球一致性方法，並且為適合性以及銷售實務設立全球標準。

然而，儘管獲得上述進展，我們去年在墨西哥也發現一宗欺詐案，而美國聯邦儲備委員會發現我們的資本規劃流程中出現重大問題。我們持續在風險、稽核與法規遵循等職務上進行投資；不僅是對於墨西哥事件有所回應，同樣也代表我們在各方面更加努力，確保公司的控管與流程足以成為業界翹楚。

關於我們的資本計畫，我們在 2014 年投入大量時間與美國聯邦儲備委員會官員進行密切磋商，設法解決他們擔憂的情況。我們投入大量精力，加強風險辨識與情境設計，改善

### 花旗集團關鍵資本指標



<sup>1</sup> 花旗集團的《巴塞爾資本協定 III》普通股一級資本比率為非一般公認會計原則（GAAP）規定之財務指標。如需更多資訊，請參閱花旗集團投資人關係網站上所列之「2014 年第四季盈餘報告」第 40 張投影片。

<sup>2</sup> 花旗集團的估計《巴塞爾資本協定 III》補充槓桿比率為非一般公認會計原則規定之財務指標。如需更多資訊，請參閱花旗集團投資人關係網站上所列之「2014 年第四季盈餘報告」第 41 張投影片。

<sup>3</sup> 每股有形資產淨值（TBV）為非一般公認會計原則規定之財務指標。有關此衡量值與最可直接比較之一般公認會計原則衡量值間之調節，請參閱花旗集團投資人關係網站上所列之「2014 年第四季盈餘報告」第 41 張投影片。

<sup>4</sup> 2013 年 12 月 31 日的花旗集團估計《巴塞爾資本協定 III》普通股一級資本比率反映出在預估的基礎上需要包括的調整，與《巴塞爾資本協定 III》平行報告中所核准退出有關的額外營運風險加權資產約 560 億美元，並自 2014 年第 2 季生效。

<sup>5</sup> 截至 2014 年第四季為止，花旗控股約佔估計的《巴塞爾資本協定 III》風險加權資產之 14%。



花旗的 Jamie Anzellotti 擔任紐約市大學生 Anika 的導師：「我一路見證 Anika 蛻變成一個充滿自信而且多才多藝的年輕女性，她深信唯有今日的努力才能獲得明日的成功。」

## 進步的途徑 (Pathways to Progress) 計畫：為 10 萬名年輕人做好就業準備

2014 年 3 月，執行長高沛德與花旗基金會發起了為期三年的「進步的途徑」(Pathways to Progress) 計畫，預計投入 5,000 萬美元，為全美 10 萬名 16 至 24 歲低收入的都市年輕人提供機會，讓他們有機會發展所需的職場技能與領導力經驗，以便在 21 世紀的經濟環境中與他人競爭。這項計畫主要在全美 10 大城市展開：波士頓、芝加哥、達拉斯、洛杉磯、邁阿密、紐渥克、紐約市、聖路易、舊金山和華盛頓特區

經營模式，並且更深入參與公司所有業務的全面資本分析與審查流程。

3月11日，我們收到令人欣喜的消息，美國聯邦儲備委員會同意我們的2015年度資本計畫。這也表示從今年第二季開始，我們會將每季股息金額從每股0.01美元提高為0.05美元，同時會開始金額高達78億美元的普通股回購方案，

這些金額的數量極為龐大，足以履行我們多年前向您提出的承諾。然而更重要的是我們對於資本計畫流程所做的變更，我們計畫未來能在一致的基礎上，將資本回報給各位股東。而我們知道，為了做到這點，我們於2014年在改善流程方面所獲得的所有進展，不僅必須納入我們從事業務的方式當中，同時還必須在日後持續實施，持續完善與提升資本計畫的挑戰就在眼前，同時將永遠是我們使命的一部分。整個產業的標準總會不斷向上提升。美國聯邦儲備委員會官員也明確表示，由於花旗獨特的全球營運規模，他們將以最高標準要求我們，而這也是我們承諾要符合的標準。

2014年，我們還加強並深化在我們所在社區的服務。舉例來說，花旗承諾為小型企業提供支持，並且協助創造工作機會。四年前，我們承諾在三年期間，將240億美元貸款給美國小型企業，大幅增加了我們提供給小型企業的貸款；而現今，我們不僅超越這個目標，同時持續維持水準，並沒有倒退。單在2014年，我們為美國小型企業提供了92億美元的貸款，這個金額幾乎是五年前的兩倍。

本計畫同時也與優秀的全國頂尖夥伴共同合作，以推動具影響力的方案，協助年輕人將企圖心轉化為成就。

除了花旗基金會所提供的財務投資以及技術協助外，有數百名花旗員工在「進步的途徑」中義務貢獻時間與專業知識，擔任專業技能培養工作坊的教練、導師和領導者。

今年，「進步的途徑」計畫將擴展至美國以外的全球城市。

所有這些成就及更多貢獻，都為公司在2015年以及往後的成功奠定基礎，但是我清楚地知道，沒有人能保證未來一定會如何。所有各位股東期待、也理應獲得的，是看見這些行動與投資能夠反映在公司帳面的利潤以及股價上，我相信指日可待，而各位股東和全世界都將會很快看見公司潛力的完全發揮。

在2月初，280位花旗高階主管出席年度會議，排定今年度的議程，我從來沒有如此樂觀或備感激勵地離開會議。與會者無不昂首挺胸，期盼盡一己之力為公司創造光明的未來，我們所有人都確定2015將會是展現公司能耐的一年。

感謝各位股東持續給予我信任和信心，我將每天努力不懈贏得信賴。

順頌 時祺，



高沛德  
花旗集團執行長

「我為花旗基金會及其夥伴的表現喝采，他們將孩子的需要擺在第一位，並且在進步的途徑計畫上攜手合作。透過這些組織間創新的夥伴合作關係，將可幫助美國年輕人在校內與校外獲得成功，同時建立蓬勃發展的中產階級。」

— 美國教育部部長 Arne Duncan