

致股东函

尊敬的各位股东：

2015 年对于花旗而言是关键的一年。在这一年里，我们在花旗转型重建的工作上取得了实质性进展，通过我们不断地努力，将花旗打造成为更精简、更安全、更强大的机构，使我们的业务水平达到了自金融危机以来的最高峰。

从净收入方面来看，我们在 2015 年实现盈利 170 亿美元，是自 2006 年以来业绩最好的一年。将这一数据结合实际情况来看，相比十年前，我们公司的运营规模更小，员工数量更少、市场更聚焦、业务及资产的组合全面更新，由此获得了丰厚的盈利。仅在过去三年中，我们在增强核心业务的同时，销减了 28,000 个职位和超过三分之一的法律实体，减少了 1,300 亿美元资产。我们将我们的分支机构裁撤近 30%，撤消了 182 个运营中心，以建立共享服务中心，并发掘我们业务模式中的机遇从而提升工作效率。

进入 2015 年，我们为自身设立了三个目标：实现收入增长，以我们的核心开支为基础采取适度积极的经营杠杆，以及大幅减少法律及重组成本对我们的收益

造成的拖累。即便身处充满挑战的经济环境，我们仍在去年实现了所有目标。

正因我们恪守为管理我们的核心业务所制定的纪律，才有了我们如今的表现。按定值美元计算，我们的收入增长了 3%，而我们的核心经营开支基本保持稳定，我们的核心业务中的贷款及存款分别增长了 5%。我们同时缩小了资产负债表的总体规模，并使花旗控股中的资产较前一年减少了 40% 以上。

完成 320 亿美元资产的销售任务后（其中包括 OneMain Financial 以及我们在日本的零售银行业务及信用卡业务），我们于 2015 年全年在花旗控股中所拥有的资产不到 750 亿美元，仅占我们资产负债表的 4%。更重要的是，花旗控股于 2015 年实现了盈利。今后，我们致力于使花旗控股在保证盈亏平衡的基础上得到发展。

在利用递延所得税资产 (DTA) 方面，我们也不断取得进步。我们实现了 12.1% 的一级普通股本率和 7.1% 的补充性杠杆比率，远超监管要求的资本充足比率。

强劲的资本基础有助于我们顺利通过美联储 2015 年综合资本分析和评估 (CCAR)。这使我们能够开始向股东返还还有意义的资本。我们减少了 7,000 多万未支付普通股，增加了我们的股利，由此向股东返还近 60 亿美元资本。

通过 CCAR 对打造未来花旗而言，是意义重大的里程碑事件。这一事件同时体现出我们致力于持续开展资本规划程序的承诺，我们将借此满足各方对于一家真正的全球性机构的高度期待。为了满足这些期待，我们持续投资了对维持我们开展业务至关重要的合规、控制以及监管职能部门。

在 2015 年，我们还对三年前我刚出任 CEO 时设下的一系列目标以及财务指标的实现情况进行了评估。

我们的第一个目标是创造持续、稳定、优质的收益。通过聚焦我们有限的资源并对其进行重新配置，并投资在未来拥有明确发展机遇的特定业务、产品服务、市场、客户以及基础设施上，我们完成了这一目标。

我们的第二个目标是使花旗控股达到盈亏平衡。我们超额完成了这一目标。事实上，在这一年里，我们不仅完成了使花旗控股达到盈亏平衡的初始目标，更使其实现了盈利。

我们的第三个目标是善用我们的递延所得税资产 (DTA)。我们在过去三年中利用了超过 70 亿美元 DTA，2015 年达到 15 亿美元。

所有的这些成果均是为了实现我们最重要的目标：成为一家无可争议的强大稳定的金融机构。凭借净收入、花旗控股的强力表现以及 DTA 使用情况的综合影响，我们在过去三年中已创造 500 亿美元监管资本。

我们今后的目标依然不只是创造资本，还包括增加股东的资本回报。

在我们设立这三大战略目标的同时，我们还制定了三个更为详细的财务指标，力争在三年的时间内达成。

时隔三年，我们的成果如何？

我们的第一个指标是实现 90-110 个基本点的资产回报率 (ROA)，而我们以 94 个基本点的业绩完成了这一指标。我们的第二个指标是使花旗公司 (Citicorp) 的效率比超过 50%。我们的成绩为 57%，非常接近预期。同时，我们在实现 10% 的有形普通股股权回报率 (ROTCE) 这一指标的



高沛德
花旗集团首席执行官

过程中取得了进展。鉴于我们于去年通过 CCAR 之后才开始向股东返还有意义的资本，因此我们认为 9.2% 的回报率是个不错的成绩。我们将继续努力使 ROTCE 超过 10%。

我们在近年来取得的诸多成果均有助于我们进一步专注于我们两大主要业务的未来发展。2015 年，我们开始将我们在诸多区域、市场及业务的战略态势从防守转为进攻，而这些领域对于未来的发展至关重要。虽然宏观环境充满挑战，但通过精简开支我们得以对能带来未来收入增长的业务进行投资。

在我们的全球零售金融业务方面，我们持续缩减业务足迹以专注于重点市场，由于看不到产生投资人所期望且应得回报的明确路径，我们选择退出部分市场。我们的实体网点集中在全球主要城市中心

里的重大影响力区域。通过实现基础金融交易的快速数字化、移动化以及无缝连接，我们力争不仅在业内领先，也紧跟客户不断变化的金融习惯和需求。

我们持续投资在美国的信用卡业务，使其得到更好更快的发展。作为这一战略迈向成功的重要标志，我们宣布与 Visa 合作，为 5,000 多万 Costco 会员独家发行联名信用卡。Citi 与 Android Pay、Apple Pay 以及 Samsung Pay 合作，向美国客户提供移动支付解决方案，同时与 MasterCard 一道拓展 Citi MasterPass 数字钱包在全球范围内的受众。

我们还在全球多个高速发展的城市中心设立智能银行网点®，为客户提供更为现代化的零售金融体验。为加速推广这种移动为先的服务手段，我们建立了一个名为 Citi FinTech 的全新部门，巩固并

集中推广全面简化、互联互通的移动银行业务解决方案。

在企业和机构客户业务部门，我们专注于为跨国企业、金融机构、资产管理、对冲基金、私募股权等公司及机构提供批发金融业务产品及服务，满足其复杂多样的金融需求，以持续扩大我们的市场份额。

去年，我们还帮助客户促成了多次具有里程碑意义的交易，其中数项交易创下当时记录。这些交易包括 First Data Corporation 价值 28 亿美元的首次公开发行、代表 Teva Pharmaceutical Industries 执行的价值 340 亿美元的收购融资方案（为该年第二大贷款业务），以及为长期客户 General Electric Company 实现价值 360 亿美元债转股业务，为有史以来同类交易中规模最大的一次。

致股东函

我们的财资与贸易金融业务 (TTS) 将持续发展, 对此我们充满信心。凭借全球最大的专属闭环支付网络, 我们得以在近百个国家内向银行业务系统提供无缝连接, 并于每天以超过 135 种货币实现 3 万亿美元的资金流动。

我们从未将自身视为一个意图排挤规模较小的竞争对手的庞大单一实体, 而是将自身角色定位为能够依赖于我们全球网络的特定客户“按需提供服务”的机构, 如果我们因任何原因无法满足其需求, 这些客户都会将业务交由我们在全球范围内的同行处理。

但我们不仅仅只为大企业服务。我们不仅是提供跨国企业金融服务的领导者, 去年, 我们在美国的小型企业贷款已超过 100 亿美元, 使我们四年来向行业发放的贷款总额逼近 400 亿美元。去年, 我们还向美国的安居工程提供了近 50 亿美元的贷款及投资, 使我们成为强化全国社区工作中最重要的金融机构。

2015 年, 作为全球领先的企业公民之一, 我们亦在相关方面取得了进展。在过去的一年中, 我们得以向许多利益相关者 (包括客户、非盈利性合作伙伴及世界各地我们生活及开展业务所在社区) 提供更多

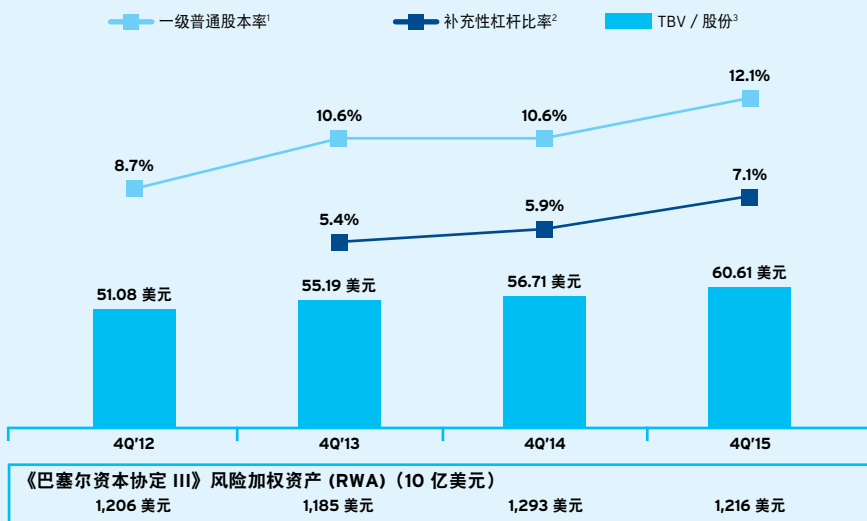
实质性支持, 因为我们认为全球性机构在从国际层面帮助社会处理全球性问题的方面独具优势。

气候变化是当今最重要也最严峻的挑战。我们宣布投入 1,000 亿美元开展可持续发展进程计划, 以进一步强化我们的长期努力, 通过贷款、投资或其它形式的金融解决方案, 从而减轻气候变化带来的全球影响。

我们还投资下一代领导者。花旗集团基金会在美国投入 5,000 万美元开展前进

之路计划, 通过帮助年轻的潜在员工获取在 21 世纪经济环境下对于竞争而言至关重要的工作场所及领导力技能, 以消除其与雇主之间的技术鸿沟。已有一千多名花旗同事在此项目中奉献了他们的时间和专业知识, 使得我们在十座城市中寻找的 100,000 名目标年轻人中已有 70,000 多人因此受益。受此项目产生的共鸣所激励, 基金会开始将成功之路项目在全世界范围内推广。

花旗集团 - 主要资本指标



注意: 已对之前期间的陈述进行重新分类以与当前期间的陈述保持一致。

¹ 花旗集团的一级普通股本率 (CET1) 是非公认会计准则财务指标。有关其他信息, 请参阅花旗集团网站投资者关系部分所列 2015 年第四季度盈利报告第 39 张投影片。

² 花旗集团的补充性杠杆比率 (SLR), 为非公认会计准则财务指标。有关其他信息, 请参阅花旗集团网站投资者关系部分所列 2015 年第四季度盈利报告第 40 张投影片。

³ 每股有形账面价值 (TBV) 是非公认会计准则财务指标。有关其他信息, 请参阅花旗集团网站投资者关系部分所列 2015 年第四季度盈利报告第 40 张投影片。



第十届全球社区志愿者日

在过去的十年中, 花旗的志愿者们参与了 11,000 多次全球社区日活动, 并提供了超过 200 万小时的服务。

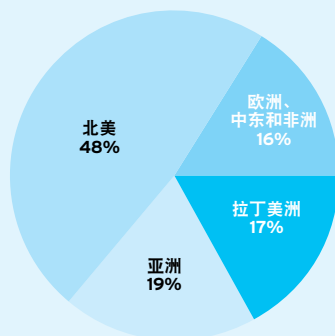
全球社区志愿者日提供各种各样的服务机会, 能够充分发挥我们各位员工的热情和激情, 让他们同家人和朋友一起为我们的社区提供帮助, 满足其迫切需求。

在 2015 年, 为了庆祝我们的第十个年度全球社区志愿者日, 来自 487 个城市的 80,000 多名花旗志愿者在 93 个国家和

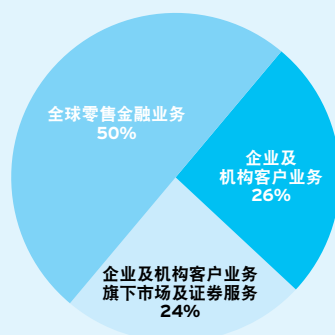
花旗公司 2015 年净营收¹

花旗公司 2015 年净营收：676 亿美元

按区域



按业务



ICG - 企业及机构客户业务

¹ 业绩不包含公司/其他项。

我们已经开展了诸多不同的项目以向社会传递我们的价值观，我引述的成功之路项目不过是其中之一。我在花旗已经工作了整整 32 年，在我看来，一位领导者所能做的最重要的事便是孜孜不倦地提供帮助，以建立起一家公司和一种

地区参与服务，造福当地社区。在进行全球社区志愿者日前期准备工作及全球社区日当天，花旗同事、客户、家人及朋友通力合作，完成了 1,200 多个服务项目，内容涵盖城市复兴、文化与教育、职业培训、环境保护及救灾等方面。

文化，使所有员工每天都能怀着自豪的心情来公司工作，而无需顾及背景、国籍、文化、兴趣以及观念，对此我深感骄傲并坚信不疑。

去年，为打造一个更加开放且更具合作氛围的文化背景，同时使我们能够遵循最高标准的道德规范，我们发布了经过修订的使命与价值主张。我们的全体员工第一次能够在同一页面上看到一份简要描述，内容是我们在全世界的国际银行中所开展的日常工作。您可在内封面看到这份简述。

我们还推出了一系列全新的领导力标准，以反映出未来五年内在文化、行为及道德领域的重要原则所发生的重要更新。推出这些全新标准的首要目标就是，让员工了解成为一名花旗领导者的通用标准。

回顾我们的进展与表现，我想说的是，在 2015 年，为了使花旗重新成为全球最受尊敬的国际零售、商业及机构银行，我们进行了积极不懈并富有成效的努力。

我们已做好充分准备，无论挑战来自于市场波动、增长预期调整或政治风险及不确定性，我们都将引领这一充满挑战的环境不断前行。我们带着强大的业务基础迎来 2016 年——我们拥有明确的战略、充足的资本基础以及均衡且风险可控的业务组合，为目标客户提供服务。

我们通过这一年度活动及其他工作致力于使全球的城市得到均衡发展，这一活动同时还显示出花旗及其合作伙伴为解决当地问题所做的深入努力。例如，花旗集团基金会成长之路计划中的许多美国年轻人均参与实行该计划的十座城市中的志愿者活动。

或许，我们最大的成就不是我所知的任何标准可以衡量的。我们不断投入时间以及精力，专注于打造（并重建）一家公司及一种文化，使我和我在全世界范围的 230,000 名花旗同事每天都能够怀着自豪的心情来公司上班，这才是一天之中以及一年之中最重要的事。

但这类问题通常难以通过标准衡量，我相信，我们的努力工作所带来的成果将不断为社会、我们的社区以及今年和今后每一年的经济增长做出贡献。

顺颂时祺，

高沛德
花旗集团首席执行官

