

## 致股東的一封信

各位敬愛的股東：

2015 年是花旗關鍵的一年，我們持續努力將花旗改造並重整為更簡捷、更精煉、更健全、也更強大的機構，取得金融危機以來最佳的實質進展。

從淨利的角度來看，我們在 2015 年的收入超過 170 億美元，是 2006 以來最好的一年，將該數字放在實際情況來看，我們發揮公司更精煉的優勢、以更少的員工人數、更集中的營業據點，及與花旗十年前相比，截然不同的業務和資產組合，因而創造了顯著收益，就在過去三年，我們加強了核心業務，裁減 28,000 位員工，並縮減超過 1,300 億美元的資產，以及超過三分之一的事業體，我們已縮減將近 30% 的分行網絡，並裁減 182 個營運中心，這是我們致力建立共享服務中心，並在我們商業模式中發掘有效機會的一環。

進入 2015 年，我們為自己設定三個目標：創造營業收入成長；在我們的核心費用基礎上，創造適度正向的營業槓桿作用；並大幅減少法定和重組成本對利潤所帶來的影響，即使是在充滿挑戰的經濟環境下，我們在去年還是達到以上所說的每一個目標。

用管理核心業務的紀律來帶動我們績效的，在以美元為固定的基礎上，我們的營收增加 3%，核心營運費用基本持平，而我們在核心事業的貸款和存款各增加 5%，我們也縮減了資產負債表的整體規模，與上一年度相較，花旗控股資產減少 40%。

我們完成 320 億美元資產的出售，其中包括 OneMain Financial，及我們在日本的零售銀行和信用卡業務。我們在 2015 年底時，花旗控股的資產略低於 750 億美元，只占資產負債表的 4%，更值得注意的是花旗控股在 2015 年是獲利的，而且我們致力於讓花旗控股在未來都至少維持收支平衡的發展。

我們持續利用我們的遞延所得稅資產 (DTAs) 來取得進展，並且由於普通股權益第一類資本比率達 12.1%，補充性槓桿比率達 7.1%，我們的資本部位在全面執行的基礎上，輕易超過這兩個比率的法規門檻。

我們健全的資本部位，有助於我們在聯邦儲備銀行 2015 年綜合資本分析和審查 (CCAR) 中獲得正面結果，也讓我們可以開始將資本返還給股東，意義非凡，我們減少了 7,000 多萬發行在外的普通股、增加我們的股息，因而返還將近 60 億美元的資本給股東。

通過 CCAR 對花旗來說一直是我們想要的，而且是重要的里程碑，這也展現我們對維持資本規劃過程的承諾，社會對於一個營業據點真正遍布全球的機構，擁有高度期待，我們能因此不負期望。為了符合這些期望，我們持續投入對維護我們營業執照極為重要的法規遵循、控制和監管職能。

三年前我剛擔任執行長時，我訂下一系列目標和財務目標，2015 也是我們根據當年目標評估進度的一年。

我們的首要目標，是要創造穩定和優質的收益，為達到此一目標，我們集中有限資源並進行重新分配，同時投資於精選的業務、產品供應、市場、客戶群與基礎設施，因為我們在此看到明確的未來發展潛能。

我們的次要目標，是要將花旗控股帶往收支平衡點，我們所成就的不僅於此，事實上，因為花旗控股在當年度維持獲利，我們超越了將花旗控股帶到收支平衡的原始目標。

我們的第三個目標，是要善用我們的遞延所得稅資產，為達到此一目標，我們在三年內運用了 70 億美元以上的遞延所得稅資產，其中 2015 年用了 15 億美元。

所有這些結果，有助於我們邁向最重要的宏願：讓花旗成為眾人所公認的一個健全、穩定的機構，因為淨利、花旗控股強勁表現，以及善用遞延所得稅資產三管齊下，我們在過去三年產生了 500 億美元的法定資本，我們的目標不僅要繼續創造資本，也要增加返還給股東的資金。

大約在我們擘劃這些廣大策略目標的同一時期，我們訂定三個更具體的財務目標，並承諾要盡力在三年內達成這些目標。

三年過去了，我們的表現如何？

我們的首要目標，是要讓資產報酬率落在 90-110 個基點內；最終我們的成績是 94 個基點，達成目標，我們的次要目標，是要讓花旗公司 (Citicorp) 的營運效率比達到 55% 左右，我們目前在 57%，很接近目標了，至於要達到有形普通股資本報酬率 10% 的目標，我們也取得了進展，慢慢朝目標邁進，我們認為 9.2%



高沛德  
執行長

的報酬率是很可觀的成果，因為我們在去年通過 CCAR 後，才開始將有意義的資本返還給股東，我們將持續致力於達到超過 10% 的 ROTCE。

我們在近年來的許多努力，是為了幫助我們準備就緒以集中發展未來的兩個主要業務，2015 年，在對未來發展具關鍵性的許多領域、市場和業務，我們開始將我們的策略型態從保守防禦轉為積極進攻，雖然我們仍然處於艱難的環境，但透過我們的費用懲處紀律，我們更有能力將目標投資投入到能帶動營收成長的業務。

在我們的全球消費銀行，我們持續集中經營據點，並從部分市場中退出，因為我們無法預見這些市場能達到投資人所預期且應得到的報酬率，我們將實體據點集中在主要市中心裡具有重要影響力的地點，我們不僅與我們的競爭者並駕

齊驅，而且重視基本金融交易的快速數位化、移動和順暢連線，以便與我們的客戶同步。

我們正大力投資我們在美國的信用卡業務，以達到更強、更快的成長，該策略成功的一個顯著例子，是我們宣布將與 Visa 合作，成為超過 5,000 萬 Costco 會員所使用的聯名信用卡之獨家發卡行，花旗與 Android Pay、Apple Pay 和 Samsung Pay 合作，向美國顧客提供行動支付解決方案，並與 MasterCard 共同拓展 Citi MasterPass 全球電子錢包。

我們持續在全世界許多高度發展的市中心開設「智慧分行」<sup>®</sup>，以滿足我們許多顧客對更加現代化實體零售體驗的要求，為加速行動領航的策略，我們創立了新的單位 Citi FinTech，為了推動更為簡單、並隨時連網的行動銀行業務解決方案的

快速發展，我們要加强並集中我們所付出的努力。

在我們的企業金融事業群，我們計畫持續將服務集中於數量相對較少的跨國公司、金融機構、資產管理公司、避險基金、私募股權公司，以及對批發銀行業務產品和服務有複雜需求的公共部門實體，以擴大我們的市占率。

去年我們還幫助促成許多具有重大意義的交易，其中有些還創下了紀錄，其中包括 First Data Corporation 28 億美元的首次公開發售、代表 Teva Pharmaceutical Industries 進行 340 億美元收購融資方案（當年度第二大貸款額），以及我們長期客戶 General Electric Company 360 億美元的債務交換要約（該類型史上最大交易）。

## 致股東的一封信

我們有信心能夠持續發展我們的財資暨貿易管理事業群業務 (TTS)，透過全世界最大的專有閉路支付網，我們在將近 100 個國家向銀行業務系統提供順暢的連線，每天以 135 種以上的貨幣，促成價值約 3 兆美元的資金流量。

我們絕對不會把自己視為執意要排擠小型競爭者的龐大機構，我們將我們的角色定義為「以規模來服務」依賴我們全球網絡的一群特定客戶，若由於某種原因，我們受到阻礙而無法滿足他們的需求，他們便會直接把他們的業務交給世界各地的同業。

但是，我們不僅僅為大型企業提供服務，除了成為跨國公司最重要的金融服務提供者外，去年我們在美國的小型企業貸款超過 100 億美元，在四年內我們在這一領域的貸款總額提高至將近 400 億美元，去年我們也在美國提供並投資將近 50 億美元的平價住宅專案，這個部門對強化全國社區極具關鍵性，我們也因此成為該領域的第一名融資機構。

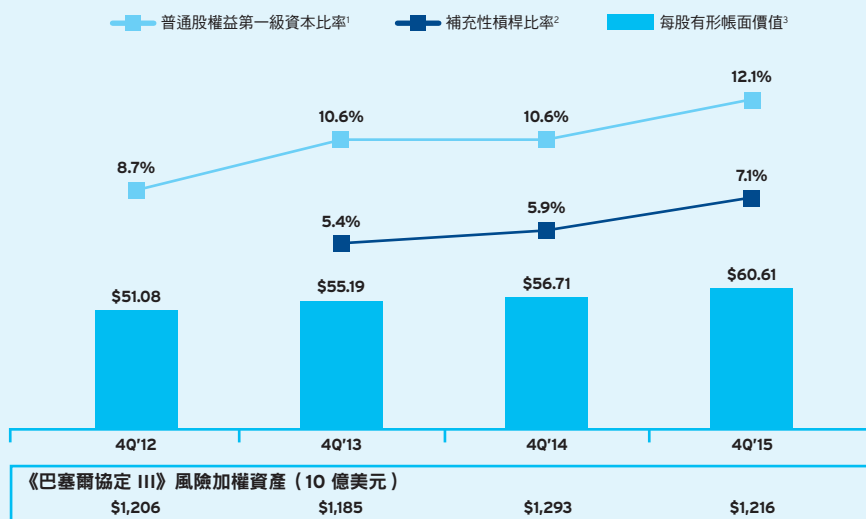
2015 年，我們在成為全世界舉足輕重的全球公民的努力上，繼續取得進展，在過去一年，我們能夠向我們許多的利害關係人——在我們所生活和工作的世界

各地的消費者、客戶、非營利合作夥伴和社區——提供更多實質的支持，因為我們相信全球機構擁有獨特能力，能以全球性的規模，幫助社會處理全球性問題。

很難想到比氣候變遷更巨大或更令人畏懼的挑戰，我們宣布 1,000 億美元的永續發展方案，加強我們對借貸、投資和推動金融解決方案的長期承諾，以降低氣候變遷的衝擊。

我們也正在投資下一代的領導者，花旗基金會在美國推動 5,000 萬美元的 Pathways to Progress 計畫，幫助年輕潛在員工獲得工作職場和領導技能，以利他們在 21 世紀的經濟中競爭，並幫助他們縮小和雇主的技能差距，我們有超過 1,000 位花旗同事為這項計畫貢獻他們的時間和專業知識，目前已接觸 7 萬多人，我們的目標是要造福十個城市的 10 萬名

### 花旗集團——主要資本指標



註：已針對前期報告進行部份重分類，以符合本期的報告。

<sup>1</sup> 花旗集團的普通股權益第一類 (CET1) 資本比率，為非一般公認會計原則之財務指標。如需更多資訊，請參考花旗集團投資人關係網站上所提供之「2015 年第四季盈餘審查」第 39 張投影片。

<sup>2</sup> 花旗集團的補充性槓桿比率 (SLR)，為非一般公認會計原則之財務指標。如需更多資訊，請參考花旗集團投資人關係網站上所提供之「2015 年第四季盈餘審查」第 40 張投影片。

<sup>3</sup> 每股有形帳面價值 (TBV)，為非一般公認會計原則之財務指標。如需更多資訊，請參考花旗集團投資人關係網站上所提供之「2015 年第四季盈餘審查」第 40 張投影片。



## 第 10 屆全球義工日

在過去 10 年內，花旗志工已經參與超過 11,000 個全球義工日活動，貢獻 200 萬小時以上的義工服務。

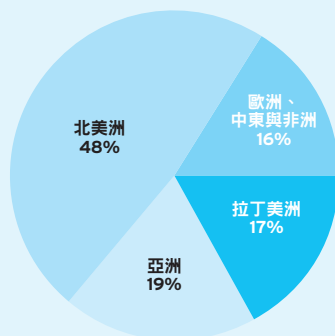
全球義工日提供各種各樣的服務機會，讓我們多元化的員工，能和親友一起發揮積極和熱情，共同滿足我們社區的迫切需求。

2015 年，為慶祝我們第 10 屆全球義工日，在 93 個國家和地區、487 個

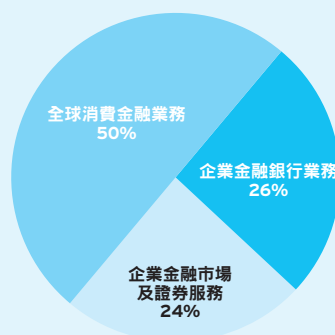
## 2015 年花旗公司淨營收<sup>1</sup>

2015 年花旗公司淨營收：676 億美元

按區域



按業務



ICG - 企業金融事業群

<sup>1</sup> 不含公司/其他項目的業績。

年輕人，受到廣大迴響的鼓舞，基金會開始在國際間推動 Pathways to Progress 計畫。

Pathways to Progress 僅僅是我們已經制定的各種計畫之一，為的是要展現我們對社會的價值，我在花旗度過整整 32 年

城市裡，8 萬多名花旗志工參與服務活動，造福他們當地的社區，在全球義工日前及活動當天，花旗同事、校友、客戶、家人和朋友攜手投入超過 1,200 個服務項目，從城市振興、提升識字能力和教育、職業生涯準備，到環境保護和災難救援。

的工作生涯，我感到自豪並確信，領導者所能做到最重要的事情是努力不懈，以幫助建立公司和一種企業文化——讓所有來自不同背景、國籍、文化、利益和觀點的所有人，每一天都能因為去花旗工作而自豪。

去年，為加強我們對發展更開放且相互合作的文化，並展現我們堅守最高道德標準的承諾，我們發布更精確的使命宣言和價值主張，這是第一次，我們所有人都可以在一張紙卡上，看到我們作為一個全球銀行，每天所做事情的簡要描述，您可以在封面內詳讀。

我們還推出一套新的領導力標準，反映在五年內，這些重要文化、行為和道德準則的首次重要更新，促使我們推出新標準的首要目標，是要建立一種共同語言，讓大家知道在花旗成為領導者所代表的含意。

回顧我們的進展和表現，我必須這樣總結，2015 是個關鍵的一年，我們有毋庸置疑的證明顯示，我們想讓花旗重拾當年歷史光環，再度成為世界上最受讚賞之全球消費、商業和機構銀行的宏願已觸手可及。

我們已準備就緒要度過可能仍然充滿挑戰的環境，無論這些挑戰是起因於市場波動、經過修正的成長預測，或政治風險

和不確定性，我們以強大穩健的總體營運邁入 2016 年——明確的策略、令人稱羨的資金部位，以及專門為不同客戶設計的兼具平衡和嚴緊風險管理的投資組合。

也許我們最大的成就，並非根據我所知道的任何指標所能計量，我們持續投入時間、精力，並專注於不斷建立（並重新建立）的這家公司和文化，讓我和世界各地 23 萬名花旗同事，每天都以為它工作為榮，這是不論何時、包括今年年底都最為重要的事情。

雖然這樣的事情始終難以衡量，但我認為這些努力的成果，將對社會、我們的社區，以及今年及未來幾年的經濟成長，提供永久的貢獻。

敬啟

高沛德  
花旗集團執行長

這是我們努力在世界各地推動城市進步的一環，這項年度活動，也展現花旗與其合作夥伴為解決當地問題的參與與投入，例如，許多美國年輕人參與花旗基金會 Pathways to Progress 計畫，他們在 10 個推動該計畫的城市策劃並參與志工活動，

