

## 新花旗：

### 承诺、实力和希望

#### 各位尊敬的股东：

2009年，是花旗集团财务、战略和经营上的分水岭。在这12个月中，各位的公司取得了长足的进步。到去年底，在经历了公司及世界金融体系的历史上极为艰难的一段时期后，实力雄厚的“新花旗”已经有了明显的轮廓。

凭藉花旗全体员工的勤劳、坚毅和牺牲精神，我认为本人两年多一点时间以前就任首席执行官时公司所面临的根本性挑战，现在基本上已经成功克服。另外，尽管经济跌宕起伏，全体员工依然协助了公司稳固地维持扎实的营业收入。事实上，2009年的管理营业收入为910亿美元，开支为480亿美元，同时资产负债表杠杆率从最高点19:1（2007年第四季度）下降至12:1。

今天，花旗拥有坚实的基础，完全具备了实现持续赢利这个目标的条件。为了实现这个目标，我们现在所需要的是经济向好的方向转变，同时就业机会和信贷的创造进入新的周期。但是从长期看，花旗的潜力不仅限于持续赢利。我相信，对于花旗这样一个在140多个国家开展业务、为客户服务有198年历史的独特金融机构，可能性远远不止于此。

#### 利润

2009年，花旗集团净亏损16亿美元。每股摊薄亏损0.80美元。亏损额远远小于2008年，原因很多，主要是因为营业收入减记项降低以及在美邦合资交易中获得收益。

花旗公司（Citicorp）名下整合的花旗集团核心业务保持赢利，净收入达148亿美元，而2008年的净收入为62亿美元。这些业绩是花旗集团的未来所系，雄厚的实力可见一斑。花旗控股（Citi Holdings）名下整合花旗集团要剥离的非核心业务和资产，2009年亏损82亿美元，2008年亏损360亿美元。

2009年的业绩充分说明花旗保持强大的全球地位的重要性，因为我们大约50%的营业收入是来自北美以外的市场。公司在这些市场的业务普遍有非常出色的表现。总体来说，加强风险管理和实行以客户利益为核心的制度，其效果在花旗的业绩中均得到了反映。

当然，对公司2009年的利润，我们并不满足。我们深知，为了股东，要做的还有很多。

## 致力于负责的金融

公司的情况在好转。最显而易见的证据可能就是，在进入2009年的时候，因为“问题资产解救计划”（TARP）的施行，公司欠美国纳税人一笔极大的债务，而告别2009年的时候，公司不仅偿还了TARP借款，还给纳税人带去了丰厚的红利。TARP借款固然已偿还，但是我们欠美国纳税人这份情是还不完的。许多银行和其他行业的企业都接受了美国政府的资金援助，但政府援助是令花旗格外的刻骨铭心。我们感到不仅要在审慎的前提下尽快还清政府借款，更有义务积极投身金融业的改革和复苏。

我们提出并致力于“负责的金融”。这意味着，首先我们要将客户的利益放在第一位。成功做到这一点，就能为股东创造真实、可持续的价值。第二，要为经济复苏出大力。对我们而言，要报答纳税人的全力支持，这是最好也是最有意义的报答方式。

致力于负责的金融，这个战略的核心就是，花旗要做好银行这个本业。我们的核心使命不是要做金融超市或“影子银行”。我们的所作所为，都要从一家真正的银行的基本功能出发，即接受存款、机构信贷、个人贷款、客户交易服务以及遵守最高的信任及诚信标准。

## 为成长和赢利奠定坚实的基础

通过2009年的进步，花旗具备了维持强劲赢利能力的必要前提：财务实力、运营效率、明晰战略以及创造和维持这些基本前提所需的世界级人才。要实践负责的金融，这里的每一项都至关重要。

## 财务实力

去年初，花旗还是接受“特别财务援助”的TARP机构，到年底时资本和流动资金状况在金融界已名列前茅。我们偿还了TARP借款，并结束与美国政府的损失分担协议。一级普通股股本增加近820亿美元，现已超过1,040亿美元，充足率为9.6%。此外，一级资本充足率为11.7%，居行业前列。结构性流动资产比率为73%，资产流动性非常之好。贷款损失准备金为360亿美元，占贷款额的6.1%。公司全球贷款总额增长8%，达到8,360亿美元。

花旗财务实力恢复的一个重要的部分，就是风险敞口显著降低。到去年底，资产负债表内资产减少五千亿美元，比2007年第三季度的最高值降低21%，其中包括多年来积累的风险最高的资产显著减少。

我们采取的措施恢复了花旗的财务实力，这些措施至关重要。我深感遗憾的是，这些措施也导致股东的利益被大幅度稀释。

花旗依然致力于维持公司雄厚的财务实力，继续行进在世界最强大银行的行列。

## 运营效率

按资产计算，公司的规模已缩小21%。公司将运营和技术等职能进行集中，提高了效率，使绩效问责关系更为清楚。我们正在改进现有技术，创造新技术，从而在快速变化、创新层出的世界中为客户提供支持。2009年，我们还将年度开支削减110亿美元（不包括2008年核减的商誉减值）。公司上下现在都实行严格的成本控制新措施，并正通过剥离花旗控股持有的非核心资产，稳步缩小企业的规模。

另外，与2007年的高峰期相比，公司的员工减少了近110,000人。在公司采取的措施中，对我本人而言，裁员是最为艰难和痛苦的，但是考虑到经济和公司的情况，却只能不欲为而为之。

## 明晰战略

我们在2008年想方设法克服花旗种种挑战的时候，就下决心明确各项业务的战略重点，否则就无法切实改进绩效和企业文化。以前业务重点不明确，主要是因为公司的业务过于多元化。为此，我们对花旗的各项业务进行了广泛、冷静的分析。没有什么是神圣不能动的。我们对推动未来经济增长的趋势进行详细研究，其中包括全球化、新兴市场、消费者人口特征变化、融资及风险转移的动向等许多趋向，并以此为基础，对每项业务都进行了审核。

通过这项工作，公司将纷繁众多的业务划分为两个主要部分：花旗公司和花旗控股。此举让员工和所有其他利益相关者明确了花旗集团在美国和世界其他地方的未来战略重点。

花旗公司整合了在战略中居于核心地位的业务。这些业务为股东创造盈利的潜力最大，而且风险适度，其中包括：

- 全球交易服务
- 资金管理和贸易解决方案部
- 证券和基金服务部
- 证券和金融业务
- 全球金融部
- 全球资本市场部
- 花旗私人银行
- 花旗理财咨询
- 区域性消费金融业务
- 四个区域性消费金融业务区：北美、EMEA（欧洲、中东和非洲）、拉丁美洲和亚洲。各区域性消费金融业务均包含零售银行业务、本地商业银行业务和花旗品牌银行卡业务。

依靠这些业务，我们完全能够做好世界高增长市场和产品。我们的核心使命是成为机构和个人的 首选全球性银行，以及为客户提供卓越的服务。我们汇聚广泛的全球覆盖面和创新的解决方案，为客户提供独特的价值。

花旗控股整合了公司战略核心以外的资产和业务。其中有些本身具有重大的价值，有些拥有识别度极高的品牌名称，许多具有经济敏感性。花旗控股整合了：

- 经纪和资产管理业务，包括摩根士丹利美邦这个合资企业
- 本地消费贷款
- 北美部，包括：住宅及商业地产贷款；汽车贷款、学生贷款和个人贷款；以及零售伙伴卡
- 国际部，包括西欧消费金融业务和世界其他地方的消费金融业务机构
- 特殊资产池，其中包括非核心资产，许多是当前市场上缺乏流动性的资产。

对花旗控股旗下的各项业务，我们的管理原则是严控风险，根据市场条件和其他因素，尽快剥离以实现价值最大化。自2007年底以来，我们完成了超过35项的资产剥离。如前所述，我们风险最大的资产是由花旗控股集中管理，现已大幅度减少，并将继续减少。总体上，花旗控股的资产两年来已减少3,510亿美元，降幅近40%。我们不断进行资产剥离，其中获得的资金返还至花旗公司。

应该特别指出的是，公司通过改组以明晰战略，使我们能够对资产负债管理、资本配置和其他重点事项加快做出稳健的决策，因此对进一步提升运营效能和效率具有重要作用。

### **世界级人才**

当然，如果没有合适的员工和管理人员来执行我们的计划，眼前这些成就对花旗的未来几乎没有什么意义。人才是战略的基石。本人担任首席执行官以来两年多一点的时间内，我们对花旗的领导层和业务进行了大规模的调整，不仅是在最高层的调整，而且整个公司都进行了调整。

我们成功地招募到行业内最出色的人才。以风险管理为例，领导团队彻底改组。新领导团队成员都经验丰富，既有外来的精英，也有来自花旗内部的强手。经营性业务方面，我们着重招募具有经验和专长的人才，要求能够执行具有鲜明的企业特色的战略，这些特色是：强烈坚持以客户为中心、拥有庞大的全球网络以及持续创新。我们的领导人还要满足另一项基本要求：拥护以团队为导向、同志式的工作方式。这是新花旗企业文化的一个重要方面。

在董事会级别上，也有重量级人才加盟，他们对花旗着眼未来的调整定位工作具有重要意义。2009年，董事会新增七名非管理董事。新任非管理董事均在银行业或金融业拥有耀眼的成功背景，而且拥有其他密切相关的经验，可以协助我们执行战略。

总而言之，2009年是花旗奠定坚实基础的一年，实现了财务稳健、运营效率提高、战略明晰和招募世界级人才。

### 花旗战略的根本

在以上述实力为基础提升股东价值的过程中，战略的根本元素是以客户为中心、全球实力和持续创新。这三大战略元素紧密地交织在一起，但主线是以客户为中心。

### 以客户为中心

我们做的每件事情都必须首先服务于客户的利益。这一原则没有让步的余地，公司的管理人员要为坚持这条原则而承担问责。显然，整个金融体系目前已偏离了以客户为中心的原则，其后果在世界各地都触目惊心。

我们以许多不同的方式，将经营活动和人员使用直接集中于服务客户。从最广泛的层面上说，对公司进行了改组，让产品、服务和投资都能迅速响应当地客户的需求。例如，各业务部门的首席执行官并不指挥全球各地的具体经营活动，而是在大多数地区设置区域首席执行官这个岗位。我们还强调对本地市场的投资，为各地区度身定制产品。在人员招聘方面，比以往任何时候都更加重视招聘当地人才。以机构客户部为例，美国境外员工有99%是本地或在区域范围内聘请的。

### 全球实力

我们下决心充分利用花旗最突出的优势，也是竞争对手不能比肩的优势：强大的全球地位和全球网络。近200年来，花旗一直在创造一个国际网络。今天，这个网络在近100个国家设有实体机构，在140多个国家开展业务活动。也正是因为如此，《财富》杂志美国500强企业的95%和《财富》杂志全球1000强企业的85%都是我们的客户。在世界各地的发达市场和新兴市场，花旗已融入当地的经济生活和我们所服务的社区。竞争对手的全球覆盖能力无法与我们相比，这是我们的一个明显优势。尤其是将全世界经济增长的推动作用越来越大的重大趋势考虑在内时，优势更为明显：

- *新兴市场的中产阶级消费者正在崛起。过去，美国消费者是世界主要的信贷创造源和消费源。现在已经发生了巨大变化，在使世界经济恢复增长的下一个信贷及消费周期中，其他地区的消费者将与美国消费者一样，成为重要的因素。当然，千百万新生的中产阶级对金融服务的复杂性和便利性要求也会越来越高。*
- *美国以及几乎所有其他重要的经济体，现在比以往任何时候都更需要健康的出口市场。无论是发达国家还是新兴市场国家，单靠内需都无法保持以往的强劲增长。*
- *为了提高竞争力，企业的经营和营销越来越跨国化。这要求有第一流的国际金融能力作为支撑。*
- *作为个人，我们所有人都非常真切地感到自己正在成为世界公民——无论是旅行、教育、沟通、投资还是消费。社会力量、政治力量和经济力量正在全球范围内更高地集中，这样一来既能产生强大的创造力，但同时也脆弱到危险的地步。这种现象的复杂性和烈度对我们所有人都产生了深远的影响。*

在所有金融机构当中，花旗具有独特优势，能够满足全球化给客户带来的挑战。例如，在贸易融资、现金管理、证券和基金服务以及其它特殊领域，我们的全球交易服务（GTS）业务都能提供无与伦比的资源。这项业务的全球支付流高达每天9万亿美元。在GTS内部，花旗继续对全球网络进行技术投资，并开发创新的解决方案，包括预付卡、商业卡和超越传统交易管理及报告的新型网上银行技术。GTS还在扩大“投资者服务”成套解决方案的服务范围，挺进中台及后台业务外包这个渗透不足的庞大市场，为各类投资者服务。

证券和金融业务将花旗独有的全球覆盖能力、本地经验、产品范围和专长结合在一起，为客户提供服务。我们有综合性的交易及分销平台，在75个国家拥有本地交易席位，此外还有卓越的做市能力和同业最出众的证券发起能力。2009年，我们的投资银行部门在许多规模名列前茅的交易中担任顾问，按全球已完成并购交易量计算排名第三。以客户需求为中心的做法，为我们赢得《全球金融》杂志颁发的“最佳全球企业及机构银行”的荣誉；坚持为客户提供智力资本和独立、有远见的研究服务，使我们在《机构投资者》杂志高度受重视的研究排行榜中每个主要地区均名列前四名。

花旗理财咨询部进行了精简重组，按三个资产类别划分业务，几乎所有基金的表现均好于各自的参照指数。花旗私人银行这一个性化理财平台通过31个国家的60个办事处，为世界三分之一以上的亿万富豪提供理财咨询服务。

我们追求的是，实践“一处是花旗客户，处处是花旗客户”这个承诺。通过优越的地理布局和虚拟技术方面的能力，我们距离这个目标已经不远了。

### 持续创新

要做到以客户为中心和保持全球竞争力，对创新的关注一刻也不能放松。即使在金融危机最肆虐的阶段，我们也深知不能放弃创新这一重点。我们没有放弃。现在，我们已牢固站稳脚跟，能够对创新这个至关重要的业务支柱扩大投资。

许多举措都说明了花旗在金融创新方面的主导角色。例如在日本，通过新设立的“Ubiquity”（“无所不在的”）银行网点，我们为高技术创新树立了一个令人大开眼界的模式，现在这个模式已开始成为客户对顶尖银行服务的标准要求。我们计划在全球范围内部署一个金融及银行卡综合平台，让我们能够全方位了解客户的需求以及客户与我们的关系。另外，我们正在大多数市场成功地拓展个人手机银行业务。高技术的GTS平台覆盖全球，指向我们最重要的创新目标之一：成为*首选的*“未来数字银行”。

在不断变化的世界里，我们坚持负责的金融和以客户为中心，就要求我们不停地去创新。创新是业务的需要，也是新花旗企业文化的一个基本动力源。全球网络的力量和范围也让我们能够在世界各地快速推广创新成果。新的产品、服务或技术可以很快地从一个国家推广到其他国家。

成功的创新，加上真正以客户为中心和独特的全球实力，以及各部门招募和保有的出色人才，无不预示着花旗光明的未来。

## **未来**

我们在稳固基础方面取得了巨大进展，花旗公司统领的经营性业务也保持良好的营业收入势头，因此花旗集团的长期前景无比美好，这一点毋庸置疑。但是，影响短期盈利的关键问题不在内部，而是出在外部：信贷成本和创造就业机会。这两个问题将决定我们是否能持续赢利。

与此同时，我们相信，无论遇到什么挑战我们都能够克服，并且依然让花旗充分做好准备，利用经济好转这一机会。我们认为，通过在2010年集中力量做好以下重点事项，我们可以达到这个目的：

- 资本、流动性和准备金继续维持高水平
- 降低信贷成本
- 延续花旗公司经营性业务2009年的强劲势头
- 继续减少花旗控股的资产
- 对创新和能够提高花旗盈利潜力的花旗公司各项业务进行战略性投资
- 进一步发展巩固我们已有的全球领先地位，特别是在新兴市场
- 保持和扩大我们在世界上的建设性角色，推动公共政策辩论以及克服经济和社会挑战。所有这些不仅对我们的业务利益有重要意义，而且本身也是当有之举。

## **花旗：真正的全球公民**

### **关于金融改革的辩论**

关于在公共政策辩论中扮演建设性角色，花旗当下的重点自然就是金融改革。我们已呼吁美国 and 全球需要进行提高系统安全性的变革。我们会继续呼吁。

我相信，改革必须包括监管架构的变革，目的在于：为银行和“影子银行”创造公平的竞争环境；大幅度提高市场交易的透明度，特别是场外交易的衍生工具；对具有系统重要性的机构，提高资本金标准；对金融企业的风险采取有效的控制措施；明确有问题的机构的处理权限归属；以及加强全球协作。当然，在为上述目标而努力的过程中，我们必须小心谨慎，务必要保住银行系统在资本生成和全球贸易流动中绝对核心的地位。

2008年和2009年对战略和经营做出的调整，符合上述改革为金融界指引的方向。我们不仅彻底改组风险管理部、缩小花旗的规模、坚决以客户的利益作为各项业务的中心，而且还大量退出自营交易业务。目前自营交易业务在我们的营业收入中仅占2%。

## 克服经济和社会挑战

今年1月，惨绝人寰的海地地震发生后，我去了海地。此行目的是慰问在地震中丧生的五位花旗同事的家属，看望生活被地震毁掉的海地人民，给他们送去医疗用品。与所有目睹这次灾难惨状的人一样，所到之处人类遭受的苦难，使我深受触动。

与此同时，同事们的勇气和决心令我鼓舞，地震发生后仅11天，他们就在海地恢复营业。我们在海地的设施毁灭殆尽，但是同事们明确表示他们觉得有义务提供对灾后恢复和海地人民生活至关重要的服务。他们克服了所有障碍，以看似不可能的速度恢复了花旗的营业。

最后，此行以极为震动人的方式提醒我们，我们务必要理解自己因此而肩负的特殊责任，因为花旗在许多国家设有机构，这些国家大小贫富不等。我们努力以各种方式展现花旗的责任感。

推动美国经济复苏，是公司去年最重要的工作之一。金融机构帮助人们避免贷款购买的房屋因断供而被收回，花旗是这里面最积极的金融机构之一。事实上，自2007年房贷危机爆发起来，我们已帮助824,000位购房人设法避免贷款购买的房屋因断供而被收回，涉及贷款总额达980亿美元。另外，花旗是根据联邦“居者保其屋计划”为最大多数借款人提供服务的银行之一。目前，我们正在通过各种宽限计划，帮助160多万信用卡会员管理卡债。

花旗还致力于向中小企业提供扩展业务和招聘员工所需要的信贷。2009年，对中小企业新增及续贷的信贷超过45亿美元。花旗目前正与美国财政部和中小企业管理局合作，预计在2010年推出几项举措。

2009年，花旗在美国发放4,390亿美元的新增信贷。在接受TARP援助的同时，我们通过TARP资金支持的各项举措，调动资金从而协助扩大对美国消费者、社区和企业发放信贷。我们还是唯一定期详细报告TARP资金使用情况的银行。

此外，花旗还运用业务和慈善事业方面的专长，解决一些世界上最紧迫的问题。例如，花旗小额信贷部（Citi Microfinance）与各事业部、产品部门和地区合作，在40多个国家为100多个小额信贷机构、网络和投资者提供服务。在孟加拉，花旗达卡协助安排向BURO提供2,170万美元的银团贷款。BURO是一家非营利组织，是孟加拉发展最快的小额信贷机构之一，为超过700,000个客户提供服务，其中99%是妇女。花旗安排的这笔本地货币贷款，将有助于向小农户提供小额贷款，在孟加拉这是第一次专门为支持农业部门而向小额信贷机构提供银团贷款。

花旗基金会对致力于提高低收入家庭经济能力的非政府组织进行投资，并设法通过赠款来扶持创新的解决方案，让赠款产生可持续、可测量的效果。花旗基金会提供赠款，主要目标包括增加微型企业家的人数、

发展创造就业的小型企业，帮助消费者通过储蓄和购买住房来积累资产和实现资产保值，以及增加大学毕业生的人数。经济发展协会（Corporation for Economic Development）主持开展“自雇就业税务计划”，该计划是一个全国性的示范计划，目的是作为美国年度所得税申报流程的一部分，试验性地向低收入企业家提供免费、高价值的财务咨询和业务开拓服务。花旗基金会因支持该计划而荣获“2010年社区再投资奖”。此奖是表彰金融机构推动金融服务和理财教育领域的创新。

## **2009年总结**

到去年底，公司高级领导团队的成员和本人加在一起，走访了花旗开展业务的14个州的17个城市。我们会见了200多个与花旗有关的非营利组织的代表，其中包括与我们合作防止房屋贷款断供被收回和开展其他社区服务活动的伙伴组织。花旗同事与这些组织在美国草根层次开展的合作，效果令人瞩目。考察的所见所闻，让本人生动和更深地体会到，对公司去年的成就以及我们共同克服公司依然面对之挑战的能力，花旗人应该感到欣慰。

许多持批评意见的人认为说我们无法克服的问题，花旗已经克服。我们正在走出非常黯淡的金融环境。但是，在这个过程中，我们从未停止在这个国家的社区中扮演建设性的角色，协助舒缓个人及家庭的经济压力。我们还扩大了对各类企业和其他组织的贷款。与此同时，我们还积极有效地去解决可能危及公司的问题。

现在，让我再回到这封信的开头：感谢花旗的员工，无论他们在公司的全球体系内担任什么角色，在哪个部门工作。同样，花旗的所有人都深深感谢美国人民对我们的援助。

理所当然，我还要非常感谢我们的客户。即使在最艰难的日子里，客户都对我们表现出了难以置信的忠诚和支持。客户坚定了我们决心，即在业务经营上，客户的需求是第一位的。经验无可辩驳地表明，只有坚持客户第一的原则，才有真正、持续的业务成功的可能。

对于全体股东，我要强调的是，我们走到现在不容易，而且我清醒地知道我们为此所付出的代价，并且清醒地知道我们有义务实现赢利和增长，从而令人信服地证明花旗的前景。我们相信，2009年的进步已让我们有能力向股东提供丰厚的新价值。这是最终的目标，也是最紧迫的目标。

诚挚的

**潘迪特**

花旗集团首席执行官