

2012

年 报

致 股 东 信

JPMORGAN CHASE & CO.

主席兼行政總裁杰米·戴蒙致股東函	2
加強監控和監管整改是我們的首要任務(及「倫敦鯨」事件的教訓)	8
美國和全球當前形勢的評估 — 機會及挑戰	15
摩根大通以雄厚的實力迎接未來	23
充分發揮自身優勢，為客戶和社會作出更多貢獻	28
人才是我們的未來 — 如何培養和留住我們的優秀人才	33
結語	37
消費者及社區銀行部	38
企業及投資銀行部	45
商業銀行部	52
資產管理部	57
企業責任	62

尊敬的各位股東：



杰米·戴蒙與員工在俄亥俄州

本公司2012年的收入為970億美元，淨利潤達213億美元的歷史新高。這是我們連續第三年獲得創紀錄的淨利潤，並實現超過15%的有形普通股本回報率。

在貸款及存款強勁增長的帶動下，我們各項業務都有出色的表現。我們在各主要業務範疇維持市場領導地位，並繼續提高市場佔有率。

我們的優秀業績帶動了股價上漲。對美一銀行(Bank One)的股東而言，股價自2000年3月27日以來節節上升，表現優於大部分金融公司和標準普爾500指數（標普500指數）。自從摩根大通公司與美一銀行於2004年7月1日合併以來，我們的股價表現一直也優於其他金融公司，僅略遜於標

普500指數。詳情請參閱本頁和下頁的圖表。其中一幅圖表顯示了每股有形資產賬面值增長，我們相信這是對於價值的保守衡量。從這些圖表可見，美一銀行在兩個期間的增長是遠遠超越標普500指數的。

回顧過去十年，可喜的是儘管經歷了重重挑戰的時刻，但摩根大通一直取得出色成績。在全球經濟波動、社會及政局轉變、社會訴求增加和政府資源受限制的時期，我們的成績比以往更加重要。

今天，全球經濟非常活躍，令人振奮，但同時亦帶來了嚴峻挑戰和重重考驗。為了在激烈的競爭環境中生存和成功，大小企業均要力求創新，在全球各地的市場開展業務；大城市正在變得更加龐大，其所面對的挑戰也日益嚴峻，需要滿足數以百萬計的市民對基本服務的需求；工人必須不斷學習新技能，以適應日新月異的科技變革和全球競爭環境；普羅家庭則需要協助以駕馭錯綜複雜金融環境的工具，成功獲取理想的按揭（抵押貸款）、管理家庭預算，以及為退休和未來生活作投資。

**利潤總額和稀釋後每股盈利
2005年至2012年**

（單位：百萬美元，稀釋後每股盈利除外）



**每股有形資產賬面值
2005年至2012年**



股價及賬面價值表現

股票總回報分析

	美一銀行	標普500指數	標普金融股 指數
自成為美一銀行行政總裁以來的表現 (2000年3月26日至2012年12月31日)： ^(a)			
複合全年收益 (虧損)	8.6%	1.4%	(1.0)%
整體收益 (虧損)	185.1%	18.8%	(11.5)%
	摩根大通	標普500指數	標普金融股 指數
自美一銀行與摩根大通 合併以來的表現 (2004年7月1日至2012年12月31日):			
複合全年收益 (虧損)	4.2%	4.8%	(4.0)%
整體收益 (虧損)	42.0%	49.2%	(29.5)%

這些圖表顯示原美一銀行及摩根大通股東所取得的股票實際回報 (包括股息在內) 與標準普爾500指數 (標普500指數) 及標準普爾金融股指數 (標普金融股指數) 表現的比較。

^(a) 2000年3月27日, 杰米·戴蒙出任美一銀行的行政總裁。

美一銀行／摩根大通公司的每股有形資產賬面價值與 標普500指數表現的比較

	美一銀行	標普500指數	相對業績
	(A)	(B)	(A) - (B)
自成為美一銀行行政總裁以來的表現 (2000年12月31日至2012年12月31日)： ^(a)			
複合全年收益	13.4%	2.6%	10.8%
整體收益	354.1%	36.3%	317.8%
	摩根大通	標普500指數	相對業績
	(A)	(B)	(A) - (B)
自美一銀行與摩根大通 合併以來的表現 (2004年7月1日至2012年12月31日):			
複合全年收益	15.4%	4.8%	10.6%
整體收益	237.2%	49.2%	188.0%

有形資產賬面價值的變化體現了公司的資金運用、資產負債水平及盈利能力。本圖表反映的是原美一銀行股東及摩根大通股東每股有形資產賬面價值的增長 (假設保留所有股息的除稅後數字) 與標普500指數的比較。

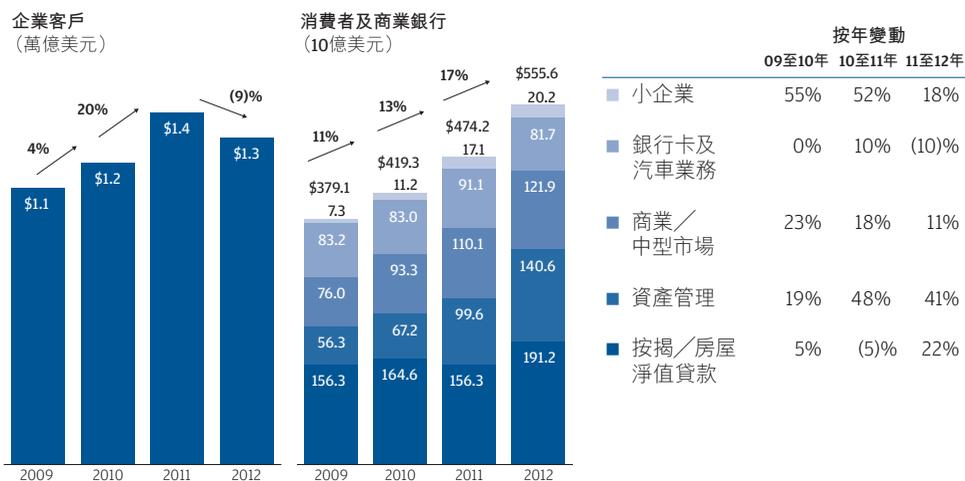
^(a) 2000年3月27日, 杰米·戴蒙出任美一銀行的行政總裁。

解決這些問題是刻不容緩的工作，而且我們的做法將關乎美國和全球經濟未來數十年的發展。和任何其他公司一樣，摩根大通要協助個人、大小企業、政府、非營利組織及其他合作夥伴抓緊各種機會及應對時代的挑戰。我們能夠做到這一點，是因為我們是一家實力雄厚的公司，業務遍及全球，並擁有優秀的人才、專業的知識、一流的產品和服務、穩固的客戶關係和雄厚的資金。

回顧2012年，摩根大通為客戶提供了超過1.8萬億美元的貸款和融資，其中為小企業提供的貸款和融資達200億美元，較2011年增加18%。我們也發放了92萬筆按揭貸款，為670萬名申請人簽發信用卡，並為近1,500家非營利組織和政府機構（包括州政府、市政府、醫院和大學）提供了約850億美元的貸款和融資。我們繼續為我們的歐洲客戶（包括企業及政府）提供支援，協助它們應對經濟壓力和重重挑戰。作為2011年初「創造10萬個就業機會」行動的發起人之一，我們招募了近5,000名美國退伍軍人和國民警衛及後備軍成員，並且透過我們的非營利組織合作夥伴，向386名符合條件的退伍軍人及其家庭提供了386套免按揭住房。

儘管近年來市場波動劇烈，我們仍能穩定地為股東賺取合理的回報。我們從未停止為客戶服務以及為未來的發展作投資 — 包括開設新辦事處及分行、在主要市場增聘員工、積極創新和提升市場佔有率。我們的資本實力和盈利能力一如既往的強勁。儘管挑戰仍然存在，再優秀的企業也會有改進空間，但踏入2013年，我們仍為我們現已取得的成績感到自豪，並對前景保持樂觀的態度。

新簽及續簽客戶貸款與融資



縱然如此，過去一年也曾經發生了個別讓我們感到不光采的事件。「倫敦鯨」事件不僅令我們蒙受經濟上的損失，也使我们尷尬不已，飽受批評、聲譽受損，而與之相關的訴訟和調查迄今仍未完結。我會在本函第一節中詳細交代這事件。另外，我們也收到監管當局的指令，要求我們在按揭止贖、反洗錢程序和其他領域作出改善。我們預期未來幾個月會接獲更多這些指令。我們定必配合監管機構的要求，完成所需的改善措施。

在本函中，我將逐一探討在下頁所列出的幾個問題。有關公司各項業務的情況將由各部門的行政總裁分別撰文闡述，我也不打算在此贅述。衷心希望您們也細閱他們的致函。

我們非常重視我們肩負的責任。我們在關鍵時刻做出了不凡的事情，未來仍會不斷努力。我們不會因為今天面對的挑戰而卻步，我們定當堅定不移地為股東、客戶、員工及社區締造更美好的將來。

一如既往，我會在本函論述我們在過去一年取得的一些成績和未來的發展機會，以及我們所面對的挑戰和困難。具體章節如下：

- 加強監控和監管整改是我們的首要任務
（及「倫敦鯨」事件的教訓）
- 美國和全球當前形勢的評估 — 機會及挑戰
- 摩根大通以雄厚的實力迎接未來
- 充分發揮自身優勢，為客戶和社會作出更多貢獻
- 人才是我們的未來 — 如何培養和留住我們的優秀人才
- 結語

加強監控和監管整改是我們的首要任務 (及「倫敦鯨」事件的教訓)

首先，我想先探討我們面對的一些問題。我們在過去一年遭遇的最大挫折，就是媒體廣泛報道的「倫敦鯨」首席投資辦公室(CIO)事件。令人遺憾的是，我們還接獲監管機構發出的同意令，要求我們對多項內部監控問題進行改善。(註：當監管機構認為銀行某方面的操作未能達標，可向銀行發出同意令，要求作出改善。)我們接獲的同意令不僅針對首席投資辦公室事件，還包括按揭止贖和反洗錢的操作。

我謹藉此機會清楚表明我們的立場：我們對這些問題責無旁貸，我們必須糾正這些問題。事實上，讓監管機構失望，我感到十分歉疚。我們將致力確保我們的系統、操作、監控、技術和最重要的一點——企業文化——達到最高標準。我們希望成為股東、客戶「和」監管機構心目中的最佳銀行，從任何角度衡量都是最佳的銀行。

除此之外，我們必須未雨綢繆，以符合所有新的監管規定。這些規定不僅是《多德—弗蘭克法案》的幾百條規定，還包含《巴塞爾協定》的資本及流動性規定，以及來自布魯塞爾、英國金融服務管理局及全球其他監管機構的新規定。此外，我們也必須符合眾多新的申報及壓力測試規定。不僅如此，我們還必須在最短的時間內符合所有這些規定。

我們堅信，確保銀行體系強健穩定，能夠發揮促進經濟增長的積極作用，是摩根大通和監管機構的共同目標。

滿足所有監管規定有賴於全公司上下堅持不懈的共同努力

作為股東的您們應該明白，要符合所有新的監管規定，我們需要對日常的業務操作進行大幅度的調整。這些新規定幾乎涵蓋公司的所有系統、法律實體、產品和服務。舉例來說，我們正在提升系統，以使風險加權資產及流動性規定的符合，落實到每一項資產和每一個客戶。

我們可能還需要對我們的法律實體架構和資本架構作出改動，以符合有關附屬公司、有序清算及「生前遺囑」的新規定。

我們矢志對我們的風險、信貸、財務、法律、法規、審計、技術和營運部門作出必要投資，以調整我們的系統、申報和操作，務求符合修改後的監管規定。

首要工作是加強內部監控 — 我們正動員和組織員工，以履行監管規定的責任

加強內部監控是我們的首要工作。因此，我們正重新釐定項目和計劃的優先次序，使用大量的新資源，並投入管理層寶貴的時間和精力。我們也會對組織架構作出改動，確保能夠適當和迅速完成任務。

為此，我們已經成立了新的集團內部監督與控制部門。該部門配有專職人員，直接向我們的聯席營運總監匯報。該部門有權通過指揮與控制的方式自上而下地作出決策，其運作方式與我們進行重大收購時相似。

我們已要求公司內每個業務部門委任一名內部業務控制主任，同時向業務部門的行政總裁和集團內部監督與控制部門匯報。此外，每項重大的全公司範圍內部控制計劃（我們有超過20項這類計劃）都將會由多名項目經理和監督部經理負責，其中包括我們的營運總監。每項計劃也有一名營運委員會成員負責督導。這樣的安排有助於內部業務控制小組能夠直接接觸相應的人員、迅速作出決定，以及獲得解決問題所需的資源。

我們的營運委員會成員也會定期與監管機構會晤，互相交流資訊和直接聽取監管機構的意見。我們還將拿出處理所有工作 — 從重大併購至大規模重整項目 — 一貫持有的一絲不苟、認真負責的態度對待這項工作。我們的目標是在全公司建立強健而有效的內部業務控制紀律，我們願意為此付出時間和資源。

我們誓必加強法規工作

我們正在大力完善我們的法規工作，包括在過去三年大量增聘法規部門的員工。下頁的函件是我們於3月初向所有員工發出的函件，從中可見我們對於有關工作的認真程度。

JPMORGAN CHASE & CO.

2013年3月5日

親愛的同事：

在遵守針對行業和公司的各項規章制度方面，我們沒有妥協的餘地。我們必須繼續遵守各項法律條文的字面含義和背後精神。許多同事也曾在不同場合聽到杰米強調：沒有任何業務、交易、收入能比我們履行誠信責任、恪守職業道德、遵守法律法規更加重要。

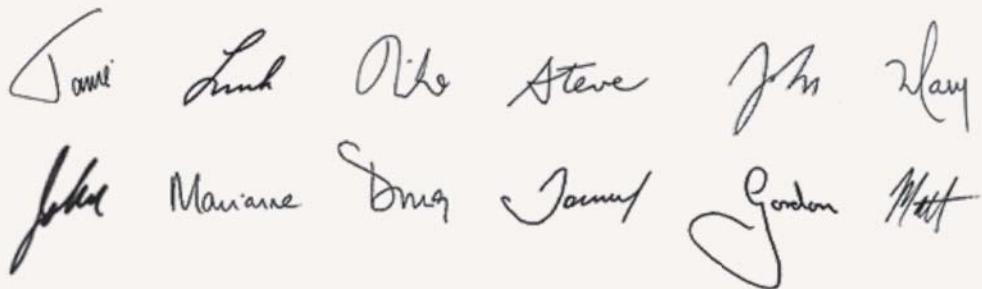
雖然每一家公司也會犯錯，但成功的公司能夠從錯誤中汲取教訓，從而不斷發展和進步。這正是我們對自己的承諾。我們定會遵守這承諾以及我們對監管機構作出的其他每個承諾。我們正投入大量資源努力進行有關工作，其中包括改良有關系統、實行新項目計劃，並且一如既往地竭盡所能完成任務。

遵守法規不僅是我們法規部門或其他內部監控職能的責任，而是公司全體員工的責任。從技術人員以至交易員、貸款主任以至櫃台人員、保安員以至證券銷售人員、電話熱線人員以至投資組合經理，所有人都有責任維護公司的聲譽，我們每個人對於遵守規則都有不可推卸的責任。

我們目前共有26萬名員工，每日為超過5,000萬名客戶（包括個人、公司、政府及非營利組織）提供服務。正是您們的出色表現協助客戶達成目標。請謹記無論我們做任何事情，都應當遵守以下幾點原則：

1. 對待客戶就像對待自己家人一樣是最重要的。如果您不想向親人推銷某類產品，那麼也不應向客戶推銷這類產品。
2. 釐清適用於您本身、您的業務和您的行為的規則。如果您不清楚或不確定，請馬上提問。
3. 遵守這些規則的字面含義。但僅做到這一點並不足夠。我們還必須明白這些字句背後的「理由」，不但要體會字面上的意思，也要身體力行這些規則。
4. 如果您懷疑自己或其他人的工作存在法規方面的問題，請向您的同事、主管、法規主任或審計部門尋求指導。不論您身在何處，您都可以隨時致電我們7 x 24小時的員工熱線。
5. 時刻保持法規敏感性。產品在不斷變化，標準也在不斷演變，因此我們要時刻保持警惕才能更好地遵守規則。
6. 當公司內部出現問題時，不要假設會有人善後。要不斷跟進，才能確保您在其他業務部門的同事可從您的經驗中獲益。

對於我們一直以來為客戶和社區作出的貢獻，我們感到十分自豪。衷心感謝您們每天為此所作的努力。我們同心協力，必定可使公司未來變得更好。



Handwritten signatures of Jamie, Linda, Mike, Steve, John, Mary, John, Marianne, Doug, Jimmy, Gordon, and Matt.

建立和維持強健穩定的金融系統，是摩根大通和監管機構的共同目標

自從金融危機發生以來，在各方的努力下，在建立更為安全的金融系統方面已取得重大進展。全球銀行系統的資金和流動性大幅改善。新的壓力測試將有助於確保金融系統的健全，並且把每家銀行的破產機會降至極低。這是十分理想的結果。我們都了解金融危機的危害，不想歷史重演。此外，很多導致金融危機發生的根本問題已得到根治。舉例來說，大多數表外工具已不復存在、按揭審批標準已得到完善、系統內各方面的槓桿水平均有所降低，高風險及特殊衍生工具也甚少出現。另外，所有金融公司在董事會層面和監管機構方面的監察都已更為嚴格。

我們和監管機構的另一個共同目標是消除「大而不能倒」這個情況。我們相信《多德 — 弗蘭克法案》下有關有序清算和生前遺囑的新授權機制為解決大型銀行不能破產的問題創造了條件。顯然，我們還有很多工作要做，但我們現正與監管機構緊密合作，務求達到這個目標。因為只有徹底解決這一問題，我們才能讓市場、監管機構及從政者相信，即使大型銀行破產也能無損經濟，也不需要由納稅人出資拯救。

「倫敦鯨」事件給我們的深刻教訓

當我們回顧過去一年，「倫敦鯨」事件是我們無法逃避的問題。誠然，「倫敦鯨」事件是我經歷過的最愚蠢和最尷尬的事情。但最重要的是我們經一事，長一智，否則我們除了蒙受經濟損失外將一無所獲。我也希望我們的股東知道，我個人對所發生的事情負上責任。我向您們、各位股東和受影響的人士(包括監管機構)致以深切歉意。以下是我們從這次首席投資辦公室事件汲取的一些值得我們畢生銘記的教訓。

切忌自滿

當您開始對每天發生的事情習以為常，或當您不再以嚴謹、誠實和具批判性的眼光自我反省和看待您的同事時，您的自滿情緒其實已悄然滋生。要避免出現這種情況，您應當歡迎他人以嚴謹態度質疑您的邏輯和決定。即使(尤其是)經過一段長時間都沒有出現問題，我們也必須進行嚴格的檢討。

回想起初，首席投資辦公室的合成信貸投資組合(始於2007年)旨在就公司的整體信貸敞口提供保障，一旦出現信貸危機時可藉此抵銷虧損。這個投資組合多年來一直運作良好，達到預定的目標。2011年底，基於多個考慮因素，我們要求首席投資辦公室團隊縮減這個投資組合的規模，

但正是這個時候，我們的首席投資辦公室為投資組合制定了新的策略，這實際上擴大了投資組合的風險水平。這新策略瑜中有瑕、設計複雜、檢討不足、執行不善、監察不力。由於這個投資組合以往一直運作成功，我們變得自滿起來，沒有保持應有的嚴謹和警惕。

克服「逃避衝突」的心理

有時候，人們因為想避免衝突而不提出尖銳的問題，但這不是我們應有的態度。在有需要時作出質詢或提出尖銳的問題並不是對他人的欺侮，也並不表示您缺乏同事之誼或不信任對方。事實上，我們有責任互相提點，以減少出錯的機會。

風險管理準則：內部監控必須針對風險

我們應要就所開展的業務設定合適的內部監控、風險限制和職責權限。我們應該對合成信貸投資組合制定更多和更具體的規則及規定，但我們沒有。如果有更嚴謹和更具體的限制，我們可能會早一點發現問題並減低有關影響。

人誰無過 — 犯錯是無可避免的。我們努力要做的是盡量減少犯錯，別犯嚴重錯誤。我衷心希望「倫敦鯨」事件就是我這輩子經歷的最大錯誤。

我們的管理出現了漏洞。對於以風險管理自詡的公司來說，這無疑是當頭棒喝。但我向您們保證，我們正全力汲取事件的教訓，安排合適人員和採取適當的內部監控措施，竭盡所能避免類似的情況再次發生。

信任「和」查證

基於以上理由，我們在公司內部設立了風險委員會框架，制定了非常周全的匯報機制和很多其他制衡職能(例如聲譽委員會、審批委員會等)，以確保我們設有嚴謹的程序來論證我們的想法，以免錯誤鑄成。風險委員會和其他委員會成員的工作就是提出問題、發表意見和確保問題得到糾正 — 這是他們的職責。查證並不表示您缺乏信任，只是我們處於一個嚴峻複雜的環境，我們必須採取自我保護的措施。

問題不會不了了之

簡而言之，如果您發現有任何不妥的事情，請挺身而出，勇於發言。我們要求員工盡早向上級匯報問題，使我們能夠安排更多資源解決有關問題。我們不會責怪舉報問題的員工，相反，我們感謝他們幫了公司一個大忙。

知無不言，言無不盡

2012年4月13日，當我們公佈業績時，我發表了一些令人遺憾的言論，包括我的「茶杯裡的風波」評論。當時，每一個牽涉「倫敦鯨」事件的人都以為這只是一個小問題。幾星期後，當我們清楚知道犯了嚴重錯誤時，我們作出了非常罕見且十分尷尬的公開聲明，披露了我們龐大的虧損數字和交代了我們幾星期前的錯誤判斷。我們在當時公佈這些資訊的做法是正確的。

我們還提到我們將於2012年7月13日公佈2012年第二季度業績時向股東及投資者提供更多資訊。我們言出必行，並且於審閱數以萬計的電郵、報告和電話通話錄音之後，我們重列了2012年第一季度的業績。與此同時，公司繼續在董事會指導下展開深入的檢討，而董事會本身也進行獨立檢討。兩項檢討的結果已於今年1月公佈。兩份報告的所有建議均已全面執行或在執行中。

當我們了解到首席投資辦公室事件的嚴重程度後，我們開始積極降低合成信貸投資組合的風險。我們曾經向股東表示希望在2012年底前把問題解決，而基本上我們已經做到了。今天，合成信貸投資組合的風險與原先相比已微不足道。由於投資銀行部較適合管理有關風險敞口，我們已把餘下部位轉移至投資銀行部。首席投資辦公室已不再保留合成信貸投資組合。

犯了錯必然要承擔後果

我們已對直接和間接涉及事件的人員進行了嚴厲的懲處。我們撤換了對虧損負責的管理團隊，我們已向要負主要責任的人員追討之前發放的獎金及／或要求退回之前已歸屬的獎金(已追回超過1億美元)，我們並削減或扣發部分員工的酬金，而行政總裁和財務總監也因為這令人尷尬的事件而被董事會削減酬金。

牢記我們的使命：服務客戶

當我了解事件的嚴重性時，我完全明白除了蒙受經濟損失之外，對於我本人、高級管理團隊和整家公司來說，來自監管、傳媒和政治方面的壓力會非常龐大。從很大程度上說，這都是我們咎由自取的(坦白說，最大的壓力是來自於我們內心的自責)。我知道我們有能力解決首席投資辦公室事件，但我憂慮到事件會對全體員工、他們的士氣和為客戶服務的專注能力造成影響。如果首席投資辦公室事件損害到公司其他不相關的部門，導致他們分心而難以處理正事，這將會非常遺憾。慶幸的是，這情況並沒有發生。我們的員工繼續恪守崗位，服務客戶，維持公司的正常運作；而負責為首席投資辦公室事件善後的人員則致力把有關影響和風險減至最低。

逆境顯本色 — 為摩根大通的員工自豪

在最需要他們的時刻，我們的數百名資深員工義無反顧，持續數月夜以繼日工作，只為減低事件對公司造成的損害，解決問題。他們的付出實在令我們感激不盡。擁有這些員工的公司定能做到長盛不衰。

在下一個風暴來臨時，我們將成為避風港

我們定必全力與監管機構合作，全面遵守各項法律條文的字面含義和內在精神。最終當我們完成這項任務時，我們將會變得更好。我們的目標是成為公眾、監管機構和股東一致公認的「**全球最安全和最穩健的銀行**」。

只要摩根大通的人員團結一起，眾志成城，沒有甚麼事情能難倒我們。可別忘了我們能夠在一年之內成功收購貝爾斯登和華盛頓互惠銀行，並且將其業務整合 — 那是多麼龐大複雜的一項涉及風險、系統和人員的管理工程！

摩根大通於上一個風暴來臨時是全球經濟的避風港，是戰勝困難的力量源泉。我們努力幫助我們的經濟走出低谷，有時候甚至不惜採取激進的措施。在以往的年報，我們曾經說過我們無法保證公司能夠取得怎樣的成績，但我們可以承諾的是，我們將正直行事，持之以恆。秉承著這份精神，我作出如下承諾：「**在下一個風暴來臨時，我們仍將是一個安全的避風港**」。

美國和全球當前形勢的評估 — 機會及挑戰

自爆發金融危機後，這五年來，世界各國、企業、個人和摩根大通都經歷不少起伏和變遷。摩根大通在堅持為客戶服務的同時不僅熬過了這段艱難時期，而且還取得了輝煌的成績。如今全球經濟仍未完全復元、監管規範正醞釀重大改變，銀行也成為輿論的眾矢之的。我將於下文客觀地評估我們的形勢(包括機會與挑戰)，以及摩根大通未來的發展前景。

全球經濟需求殷切，仍在不斷增長

自金融危機以來的所有問題並不會窒礙世界各國、企業及個人需求的不斷增長。全球跨國公司、大型基礎設施項目及全球跨境資金流向的需求都在增長，當中尤以新興市場為甚。我特地收集了一些數據以供大家參考：

- 按照全球生產總值的增長速度計算，從現在起至2030年預計將產生57萬億美元的基礎設施投資需求，較過去18年的投資總和36萬億美元高出60%。
- 新興經濟體有望佔上述基礎設施投資的40-50%。
- 全球出口總額由2001年的7.7萬億美元增至2011年的22.4萬億美元，每年平均以11%的速度增長。展望未來，即使增長速度不再加快，這增長勢頭仍會持續。
- 全球跨境資金流量由1992年的1萬億美元增至2012年的5萬億美元，在20年間增長超過四倍。雖然這些資金流量最近有所放緩，但未來仍有望繼續上升。
- 過去五年，外商直接投資佔全球資本流量的比例由2007年的22%上升至2012年的38%。這趨勢也很可能會持續。
- 全球生產總值(GDP)預計將由2012年的71萬億美元增長至2017年的93萬億美元，每年平均以5%的速度增長。

- 1990年，全球500大跨國公司中，只有19家來自發展中國家，到2012年，這數字已增加至超過125家。另外，2012年全球資本流量有32%流向新興經濟體系，對比2000年只有5%。展望未來15年，在新興經濟體之中，中國和印度將會是跨國公司數量增加最多的國家。
- 目前全球居於城市的人口比例首次超過半數，到2050年，這一比例預計將會上升至70%。大規模的城市化進程將使城市數量的增加達到前所未見的速度。這將給基礎設施和清潔水源、教育、醫療及社會保障等服務的提供帶來巨大的挑戰。
- 全球消費者和企業的金融資產預計將從2011年的219萬億美元增長至2020年的約370萬億美元，複合年增長率為6%。

銀行，尤其是能夠為全球客戶提供廣泛服務的大型國際銀行必須滿足這些龐大、日益增長和複雜的需求。

身處一個錯綜複雜、充滿挑戰的全球經濟環境中，我們必須時刻保持警惕

今天，摩根大通在全球超過100個市場為客戶提供服務。為了滿足這些客戶的需求，我們每天調動10萬億美元的資金運轉，每個季度提供的貸款或融資近5,000億美元。我們目前所在的市場覆蓋56億人口，使用超過100種語言和近50種貨幣。我們為處於不同地區的客戶，全年無休地提供服務。

市場的發展速度和新技術的應用正在以幾何級數持續增長。這雖然帶來了一些正面效益，包括成本下降和使用更為便捷，但也產生其他風險和問題，包括網絡安全以至「瞬間暴跌」。

歷史提醒我們，過往曾經發生所謂的「黑天鵝」事件，將來也還是會發生。其中一些顯而易見，例如中東動亂、歐債危機和不穩定地區的核擴散可能。其他事件——由天災以至人禍——是不可預見的，我們也必須為這些事件作好準備。歷史上這些黑天鵝事件比比皆是，例如近期埃及和其他中東國家政權的非正常更迭，和遠至1914年因多個防禦條約的骨牌效應而引發的第一次世界大戰。

我們應當謹記，不斷變化的地緣政治和經濟環境可以使任何靜態分析變得不合時宜。因此，我想藉此機會分享我對於歐洲和美國情況的一些看法。

歐洲情況已有進展，但形勢依然嚴峻

歐洲債務問題的解決已取得了一些進展。意大利和西班牙已開始實施緊縮計劃，歐洲央行已就維持主權債務及銀行流動性作出強而有力的承諾，而歐元區也採取了實質行動邁向銀行聯盟。歐洲主要領導人似乎已展現出盡其所能以挽救歐元區和歐元的意願和決心。

可是，這仍會是非常繁複和漫長的挑戰。未來數個月可能會出現暫時的安全和穩定，但我們不能夠因此而有所鬆懈。至少，這個平靜的狀況將被選舉、紛爭、政策變動和一些不可預計的事情所打破。未來數年，這17個國家仍將面臨一些極為複雜的問題。前方將會是漫長而崎嶇的道路。

我們所有的人都希望歐元區能夠走出困境，並積極為他們提供協助。可是，當我們繼續為我們的客戶、各國政府和歐洲人民提供服務的同時，也需要為可能發生的最壞結果作好準備。

美國經濟形勢正在改善

美國當前的經濟形勢比較樂觀。大小企業的經營狀況都有所改善——利潤率高，槓桿比率低。銀行系統已大致復元，而大部分資本市場已恢復正常。今天的就業人數較四年前增加近500萬人，每年的人口增速依然保持在300萬人。消費者的償債比率（即收入用作償還債項的比例）從2007年最高點的14.09%下降至目前的10.30%，

返回了1980年（首次計算這比率的年份）以來的「最低」水平。住宅市場已扭轉劣勢，並且發現了新油田及天然氣資源。

良好的公共政策可進一步促進經濟增長，但不確定性似乎已經成為一種常態。政治拉鋸和兩黨甚至連「小協議」也無法達成的悲哀局面（雖然我們都更希望是「大協議」），令未來財政狀況和稅務政策充斥不明朗因素，更不用說債務上限危機和財政懸崖問題帶來的各種可能。個人和企業信心因此受到影響，而信心通常是一國經濟的動力源泉。以上種種因素都妨礙了美國經濟應有的復甦步伐。

解決方案其實已眾所周知。我們需要的是多一點的合作和讓步。經濟增長將會創造更多就業機會，我們希望為所有人帶來更多財富。

美國依然擁有明顯的優勢

如果我們拋開當前的經濟情況和近期的金融危機，從宏觀的角度出發，我們不難發現美國依然處於良好的位置。以下是美國突出的優勢：

- 美國擁有全球最強大的軍事力量，相信未來幾十年仍是一樣。我們也慶幸和鄰國和睦共處，還得到兩大海洋作為屏障的保護。
- 美國擁有全球最佳的大學和醫院。

- 美國的法治環境良好，貪腐情況甚少發生。
- 美國人具備良好的職業操守和樂觀進取的態度。
- 美國人是世界上最具企業家精神和創新精神的國民 — 由普通工人以至像喬布斯(Steve Jobs)這類天才亦然。改良「事物」和提升生產力是美國人熱愛的消遣方式。而勇於承擔風險，敢於接受成敗的企業家文化也是美國人的特質。
- 美國匯集了全球很多優秀企業 — 包括中小型公司以至全球大型跨國公司。
- 美國還擁有全球最具廣度和深度、最透明和最完善的金融市場。我說的並不只是華爾街和銀行業，而是包括整個金融系統：創業投資基金、私募股權基金、資產管理公司、個人和企業投資者，以及公開和私募資本市場。我們的金融市場是美國這個龐大的商業機器運轉的重要一環。

今天全體美國人所享有的一切都來自於先輩們艱苦奮鬥打下的根基 — 從民主制度到迄今仍是全球最強盛的經濟。幾個世紀以來，我們的先輩投資了數百億美元於研發、公共基礎設施和我們的企業。

我的祖父出生於1897年，當時並沒有現在的醫療和科技設備，也沒有汽車、飛機、電話、電視或電腦。時至今天，科技和飛快增長的人類知識，就像「暗物質」能量一樣遍佈每個角落，將會帶動未來幾十年的生產力和經濟增長。我相信一百年後，將會有很多我們今天無法想像的新科技出現。

雖然金融危機帶來的後遺症仍未完全消除，很多美國人仍在水深火熱中，但實際上美國「目前所處的狀態可能已較過往任何時間都要好」。事實上，今天的美國人無疑比50年或100年前出生的先輩們幸福。我們顯然地受益於先輩們打下的基礎。

可是，美國並沒有必然成功的權利

擁有巨大的潛能和輝煌的歷史並不保證未來的成功。對公司和國家來說，這都是金科玉律。美國並沒有必然成功的權利 — 我們有一些嚴肅的問題需要解決。我們的移民政策並不完善。我們需要找到一個合適的方法讓奉公守法但沒有合法手續的移民在國內定居。值得注意的是，在美國大學的科學、科技、工程和數學等學科取得高學歷的人才中，有大約40%是即使願意留在美國，但仍無法循法律途徑居留的外國國民。

我們的城市、州政府和聯邦政府需要推行五至二十年的智能基礎設施計劃(電網、公路、隧道、橋樑、機場等)。我們也要為所有市民創造更好的機會。但當城市中心地區也有50%的高中學生未能畢業時，這是不可能的。如果沒有合理、長遠的財政政策，包括對福利計劃的成本效益改革，我們就無法建立完善的社會保障系統，提高消費者對自身健康的重視。此外，我們也應對混亂、低效和高成本的個人和企業所得稅作出改革。正如我們的移民政策將人才拒之門外，我們的企業所得稅政策在某種程度上也在驅使資本流出美國。幸好一切這些問題都是已經知道並且可以解決的。如果這些問題能夠得到解決，美國未來的前景將會更加光明，並且有助改善收入不平等的情況——這是美國人一直追求的理想。

雖然美國的政治制度目前似乎已陷入僵局，但從以往經驗看，我們總會有辦法擺脫困局，向前邁進。美國曾經展現超凡的韌力，安然渡過歷史上最黑暗的時刻，我確信今天我們也能做到。我們的未來一片光明，但我們仍須努力「爭取」。

全球擴張性的財政及貨幣政策或會帶來額外的風險

由於(但不完全是)危機的原因，各國政府普遍都在採取擴張性的財政政策。為了應付全球金融危機，各國央行也在大印鈔票(稱為量化寬鬆)以維持低利率環境和促進經濟復甦。在很大程度上，這些政策確實對全球經濟復甦，尤其是美國，起到了積極作用。可是，這機制未經過考驗，可能會有嚴重的後遺症。尤其如果財政政策已令央行慢慢退出貨幣刺激政策的願望變得越來越難以實現。良好的財政政策和任何有利於增長的政策都有助減輕央行的壓力。如果我們有強勁的就業增長、良好的盈利能力和市面一片興旺，利率上升和一點點通貨膨脹都不會帶來太大影響。

我們不知道這些措施會帶來甚麼結果。雖然我們可能可以安然渡過這個難關，但也有一些觀點認為這些措施將產生重大的負面後果。我們不能忽視這個可能性，必須為這些難以預料的不利後果未雨綢繆。其中一種可能性是利率急升而經濟沒有強勁增長。過去在1994年至2004年間，短期和長期利率都曾經在短短一年內上升了約300個基點。1994年的意外加息對很多措手不及的人造成嚴重的衝擊(例如奧蘭治縣破產和幾家金融及非金融機構遭受重大財務損失)。2004年的加息行動屬預期之內，各機構或許已有額外的工具應付這一風險，因此所造成的損害相當有限。

雖然我們並不預測出現這一情況，但我們也需要為利率一旦急升作好準備，特別是升幅可能會超過近期幾次。我們的其中一個做法是為公司建立合適的部位，如果所有情況都相同，我們將可藉利率急升而獲益。以我們目前的部位計算，如果利率上升300個基點，我們的除稅前利潤應會在一

年內增加約50億美元。但如果情況並不完全相同，這50億美元的利潤應作為保護我們免受其他不利後果傷害的額外緩衝。雖然建立這樣的部位需要花費我們一大筆當期收入，但我們相信有備無患，未雨綢繆總是明智之舉。

網絡安全成為全球重要課題，對摩根大通至為重要

網絡安全問題對於全公司，由行政總裁至基層員工都是一項重要工作。網絡安全的複雜性和危險性正在逐漸上升。起初的電腦駭客相對單純，一般透過控制他人的個人電腦「竊取」個人資料，從而盜取一些資金或使消費者訪問我們網站的效率降低（一般稱為阻斷服務的攻擊）。

現今的網絡攻擊往往是受國家制裁和有組織的行為，僱用數百名的程式員，經常控制伺服器和其他超級電腦，進行精心策劃的攻擊。新的網絡攻擊更為複雜、精密和快速，運行速度和規模較幾年前增加了數千倍。這些攻擊旨在中斷服務，損害美國經濟、盜取資金或知識產權。

為客戶服務和保持他們的資料安全是我們的重要任務。有我們作為客戶堅強的後盾，客戶將毋須為這些惡意行為所導致的損失付上負責。我們積極投身於網絡安全的維護，並將傾盡一切資源來保障我們自己、我們的客戶和我們的國家。但我們也必須承認這問題對我們造成困擾。每年，摩根大通也花費約2億美元用於防範網絡入侵行為和確保數據安全可靠。未來三年我們將投入更多資源在這方面。目前公司共

有超過600名員工專責這項任務，而這數字未來也會繼續上升。

除防範外部入侵外（駭客試圖從外部進入我們的系統），我們也在加強對內部威脅的監控和偵測力度。我們提高了對高風險系統的訪問限制，並且加強了對可疑活動的監察。我們也加強了對第三方系統的監控（例如交易系統），以確保他們有足夠的防範措施。

處理網絡安全威脅需要群策群力。駭客總是尋找網絡上最脆弱的環節下手。所以，除了確保摩根大通的系統內並無脆弱的環節之外，我們還與政府機構和其他企業緊密合作，持續提高我們對網絡安全的抵禦能力和恢復能力。我最近曾與美國總統奧巴馬和來自多家公司的行政總裁會面，討論有關網絡安全的問題。政府的特殊角色使其能夠掌握針對企業進行的所有攻擊——不僅我們所看到的這些，從而持續協助企業調整防禦策略，提高網絡安全。

客戶需求龐大，而且仍在不斷增長

未來日子，我們的客戶需求不只會不斷增長，還會越趨全球化和複雜化。其中包括企業對融資(貸款、股本、債務及貿易)及策略性建議的需求、投資者對執行交易、研究和最佳報價的需求，以及個人對資產管理、按揭、信貸和財務建議的需求。很多事物都「會」改變(例如產品、定價、新技術)，但客戶對我們的服務和意見的需求將一如既往般殷切。摩根大通能夠利用本身的獨特優勢協助客戶從各種機遇中獲益和克服種種挑戰。以下例子正好說明未來的客戶需求如何龐大：

- 我們的發行人和投資者客戶未來將產生龐大且不斷增長的資金和投資需求。麥肯錫估計，未來五年的企業股本和債券發行人需求將會增長25-30%，而全球投資者客戶的需求將於2017年前增加20-25%。這些需求將會帶動企業及投資銀行業務的實質增長。由於大部分增長涉及大型跨國公司、政府相關機構和全球大型投資者，而且這些都是我們的客戶，因此摩根大通具備「絕佳的優勢」，能夠從客戶需求的增長機會中獲益。我們作為證券承銷商、付款服務提供商和做市商的角色，也使我們在資金流動中發揮著不可替代的核心作用。
- 企業正面臨著前所未有的全球化發展機會。越來越多各種規模的公司正在開展跨國業務。即使在我們的美國中型市場銀行業務當中，國際專業知識正成為不可或缺的服務。當所有這些公司進軍不熟悉的領域時，都需要具備國際業務和視野的合適夥伴。
- 與此同時，中國企業正在尋找在美國的商機；巴西企業尋求在印度的機遇；印度企業尋找在歐洲的發展機會；歐洲企業放眼於非洲；不一而足。我們的全球網絡能夠滿足它們的需要——引進來，走出去，以及本地發展。
- 中小企業的未償還貸款餘額，預計將由2012年的2.2萬億美元增至2020年的3.5萬億美元，每年平均增長6%。摩根大通向中型市場公司作出的貸款金額，由2009年的342億美元增至2012年的507億美元，複合年增長率達14%。
- 全球高資產個人的可投資資產，由2008年的33萬億美元增至2011年的42萬億美元，複合年增長率近9%。預計這些資產會以每年平均6%的速度增長至2020年。我們為這一市場提供服務，而且在過去幾年已把市場佔有率提高了13%。

- 美國消費者金融資產在過去十年以每年平均6%的速度增長，由2002年的27萬億美元增至2012年的50萬億美元。麥肯錫估計，美國消費者金融資產將會繼續以相若速度增長至2020年。
- 美國企業和個人消費者對傳統產品以外的金融服務需求也在不斷增加。例子包括透過拍照的方式存入支票、透過一個按鈕即可在全球各地之間劃撥資金、使用智能手機銀行服務，以及使用「個人對個人」的付款工具。

雖然全球環境充滿挑戰和錯綜複雜，但我們深信需要我們服務的客戶數目，以及他們所需的服務量將會繼續增長。

摩根大通以雄厚的实力面向未来

虽然我们面对着强大且不断增长的竞争对手以及快速变化的监管和技术环境，但我们数百年来打造的基业——庞大的客户网络和卓越的业务能力——是无法被轻易复制的。

我们拥有多年来积累的庞大客户网络

摩根大通目前服务于全球5,000家发行人和16,000家投资者客户。在美国，大通银行还拥有5,000多万个人客户和220万家中型客户和小企业客户。这些客户信赖我们，乐意与我们交流，希望得到我们的建议和帮助。良好的客户关系为我们带来了大量的业务。我们的企业客户平均使用四项我们的产品和服务，个人客户平均使用八项，中型客户平均使用九项。这些数字一直在不断上升，并且随着我们产品范围的扩大、网络的拓展、业务便利性的提高和成本的降低，将继续保持上升趋势。

各项业务均处于业内领先水平，「并且」受益于整体优势

我们的每条业务线都在不断增长且具备强大的盈利能力，是市场上令人畏惧的竞争对手。我们的各项业务均位居业内领先地位，并且受益于我们的整体优势——每项业务能够以较低的成本向更多的客户提供更多的产品。公司内部发生的交叉销售即是证明——我们估计不同业务之间的交叉销售和协同效应所产生的营收约达140亿美元。简便、花费少可能是客户愿意从我们这里购买额外产品的原因。由于我们的购买力强，加上全球数据网络、数据中心及其他运营系统的高效利用，我们能够以较低的成本提供这些产品和服务。我们估计这部分成本节约应该在30亿美元。

我们的所有业务亦受益于我们优秀的品牌。

我们的现有业务组合为公司创造了辉煌的业绩。能够利用这些交叉销售和成本效益给客户带来更多的价值并为股东赚取合理的回报，是我们取得成功的原因之一。如果有一天我们的客户开始选择另外的产品和服务，我们就应当对我们的业务策略做出调整。

在我们近期于2013年2月26日举行的投资者大会上，我们详细介绍了我们的每一项业务并阐述了我们的竞争优势所在。阁下可以登录我们的网站浏览这些演示稿，具体网址是：investor.shareholder.com/jpmorganchase/presentations.cfm

我们的资产负债表依然固若金汤，还坐拥大量资本可用于投资

2012年底，公司的《巴塞尔协议I》一级普通股权益资本比率从2011年底的10.1%提高至11.0%；公司估计，2011年底公司的《巴塞尔协议III》一级普通股权益资本比率约达8.7%。

固若金汤的资产负债表反映了我们拥有充裕的资本金、流动性和高利润率。此外，我们还坚持保守的会计核算，快速确认问题和稳健的风险管理——其中包括优质客户和严格的核贷——以及其他标准。这些政策和准则能够帮助公司抵御任何外部环境的变化。

我们的资产负债表固若金汤，包括资本回报丰厚，因此我们有大量可供投资的资本，并且我们总是在提前考虑最佳的投资方式。我们以往曾经表示，除了稳步增长的派息之外，将资金投入于业务发展也是我们对超额资本配置的考虑因素。剩余的超额资本将用于其他投向，比如回购股票——但必须确保对股东有利的回购价格。

3月份，我们通过了联邦储备委员会的综合资本分析和评估(CCAR)压力测试。这使我们能够提高股息(董事会计划从2013年二季度开始，将股息提高至每股0.38美元——达到危机前的水平)并再回购60亿美元的普通股。股票回购计划不到去年的一半，这是因为我们想在2013年底之前达到9.5%的《巴塞尔协议III》一级普通股权益资本比率目标。

我们认为适当的压力测试非常有必要。我们每周开展数百次压力测试，这些测试主要针对市场敏感性较高的头寸及多种不同假设情形。虽然我们通过了联储的综合资本分析和评估压力测试(联储并未反对我们的资本分配计划提议)，但监管机构要求我们在三季度末之前提交一份补充资本计划以修补资本规划程序中发现的不足。经过审查之后，联储或要求我们对资本分配方案做出修改。我们目前正在大幅增加资源投入，希望能够成功解决所有的问题和不足。就像在任何其他方面，我们将力争在综合资本分析和评估压力测试中取得最好的表现。

近年来，我们一直在不断发展业务、提高股息、回购股票「以及」大幅提高资本比率（如下图所示，这些比率已有了显著提高，尤其从连续适用的指标看）。

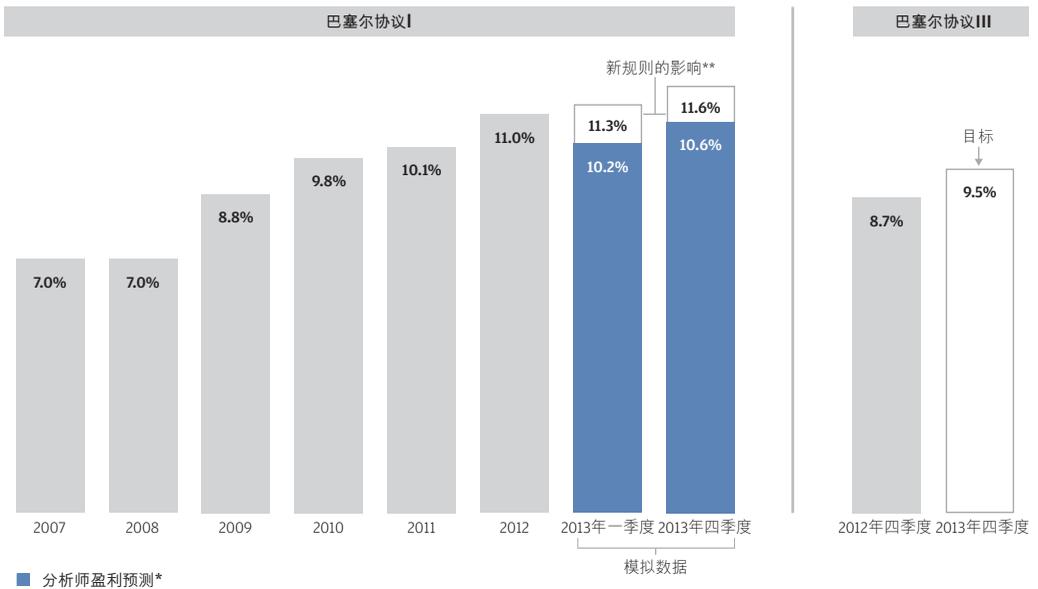
我们前几年所做的投资已经并且还将继续提升我们的业绩

公司资本的首要投向是用于公司的发展，增强业务的规模和长期盈利性。我们勤勉敬业，确保资金的合理运用，并创造了足够的资本用于持续性的规模化投资。

例如，我们在过去5年里新开设了800多家大通分行，并从2011年以来新增了1,200个大通私人客户网点。自2010年初以来，我们还增加了约770名小企业业务人员并招募了约500名私人银行客户顾问和约300名投资管理销售人员和投资人员。自2009年底以来，我们还招募了约400名环球企业银行人员，其中包括约185名业务人员。

我们继续扩大在全球范围的业务覆盖。2012年，我们在俄罗斯新开设了一家批发业务分行并在中国开设了我们的第七家分行，从而将我们在全球范围(除美国以外)的批发分行和办事处总数扩大至102家(见第26页地图)。

摩根大通的资本比率



* 净利润、股息和股票回购假设采用分析师估测
 ** 新的市场风险规则（《巴塞尔协议2.5》）于2013年1月1日生效

我们的全球业务网络正不断扩大



我们不断推出新产品。例如，我们的消费者和社区银行业务在去年推出了新产品Chase LiquidSM。这是一个很好的预付费产品，无隐含费用，只需一次性的较低投入，消费者即可自由灵活、无成本地使用大通的自动取款机(ATM)和分行、直接存款以及其他传统账户服务。我们还继续推出新的信用卡产品以吸引更多的客户，其中包括面向个人的Chase SapphireSM和Chase FreedomSM以及面向小企业的InkSM。资产管理方面，我们持续引入新的投资产品。我

们的企业与投资银行完成了Access平台的建立，这是一款专门为大型企业设计的新型、高级的全球现金管理产品。

通过这些投资，我们能够进一步增强我们所提供的产品和服务优势，从而以很少的固定成本和管理费用吸引更多的客户并增加营收。同时，这些产品所创造的「网络效应」也能够使我们服务于多个网点的客户。未来几年这些投资将为公司业绩带来积极的贡献。

成本结构高效和有形净资产回报率可观

即使扣除未来投资后，我们的有形普通股股东权益回报率仍达到15%。我们目前已拥有一个高效的成本结构——每项业务均在各自领域具有很强的竞争力。我们努力严格控制开支，例如取消无益的开支(无助生产力)但保持有用的开支(如培训、新系统等)。我们没有大张旗鼓地宣布费用控制计划，但这并不意味着我们对此工作有丝毫放松。我们一直在努力降低成本。

业务能力超卓——技术、风险和信用管理以及深厚的知识积累等优势

公司共有2万名程序员、应用开发人员和信息技术人员，他们孜孜不倦地维护着我们的31个数据中心、56,000台服务器、22,000个数据库、325,000台桌面电脑、虚拟台式机 and 笔记本电脑，以及全球网络的正常运行。我们每年在系统和技术方面的花费超过80亿美元。

此外，我们还在全球25个交易中心的约120个交易席位配备了将近6,500名专业人员，其中包括800多名覆盖4,000多家公司、40个发达和新兴市场的研究分析师。这些专业人员为我们的投资者客户提供研究、建议和执行服务，帮助他们买卖证券及其他金融工具。

我们另外还有约4,000名风险和信用管理人员，负责管理公司的各类风险敞口，其中包括我们每天平均34亿美元的新贷款发放以及1万亿美元的交易结算。

我们对全球市场、国家、经济体和政策有着深入的研究。我们非常了解我们的客户及其需求。未来我们将更多地使用大数据(Big Data)管理风险，为我们的客户提供更具针对性的产品和服务以及更多的信息以帮助他们做出缜密的决策。

强劲和能干的全球业务团队

我们拥有一支优秀的全球业务管理队伍。我们的高管团队汇集了300多位经验丰富、知识渊博、能力突出的优秀管理者。他们在公司工作多年，驻守在世界不同地区并具备全球化的视野。团队中有25%是女性，约有20%为少数族裔(我们正致力于提高这些比例)。这些管理人员心思缜密、思想成熟，办事能力高强。他们齐心协力，共同决策，善于运用集体的智慧解决各种问题。与这样一支优秀的高管团队一起工作，我感到无比骄傲和荣幸。

作为这样一家优秀公司的股东，绝对值得您们引以自豪。

充分发挥自身优势，为客户和社区做出更大贡献

作为一家拥有全球化平台和视野的大公司，我们能够利用我们所掌握的知识 and 能力为客户和社区提供支持与服务。

从未忘记职责和使命 — 为客户服务

摩根大通 — 从首席执行官到世界各地的每一位员工 — 时刻紧记自己所肩负的职责和使命 — 为客户服务。我们的所有资源都以直接或间接的方式投入在客户身上，帮助他们实现自己的目标。我们希望我们的客户能够从我们的产品服务中充分获益，因为客户的利益就是我们的利益。与此同时，我们亦希望通过我们的努力，促进全球经济的增长，战胜我们所面临的巨大挑战。这就是摩根大通如何尽到我们的责任 — 具体到每一个人、每一个社区。

为了持续保持在各自领域的领先地位，我们对各项业务定期开展优化重组。随着全球环境的快速变化，我们必须不断地改进自身，确保以最好的状态服务于我们的客户，并从新兴趋势和增长机遇中获益。我们总是力求从客户的角度看待事物，而这正是评价所有业务的最佳方式。

为提供更佳服务，我们重组了全球批发业务

由于我们的投资银行和资金与证券服务以及环球企业银行等业务拥有许多共同的企业和投资者客户，因此我们认为将这些业务合并有利于打造一个业内最强大、最完整的机构客户业务平台。此项合并共涉及5万多名员工以及全球100多个市场中的约7,600家客户。《财富》500强企业中约有80%是我们的客户。

新的全球服务团队能够提供更全面、更协调一致的客户服务。统一的资产负债表有助于我们按照客户指定的地点、时间和方式提供信贷。此项合并还使我们的业务能够按照**新监管规定的要求**，逐一管理每个客户的风险、资本、信用和流动性。

我们拥有其他银行无可比拟的业务规模 — 我们每天为全球客户安排4,500亿美元的银团贷款，处理高达10万亿美元的交易。甚至有许多美国中型企业客户亦利用我们的服务拓展其国际业务。目前，我们的中型客户中有58%活跃在全球市场，有26%在境外开设了业务。与十年前相比，这些数据有了明显的提高。我们为政府和政府实体保管着巨额的存款，而这也是小银行无法做到的。庞大的业务规模使我们能够投资于新的产品和服务以及技术和设施，并且为我们提供了满足所有新的监管要求 — 包括新的清算中心和报告要求 — 所需的资源。

最终，我们期望合并后的新实体能够为客户带来更多的便利，增加我们的营收和交叉销售并降低每个客户的服务成本。

强大的业务平台帮助大客户开展重大项目

近期，摩根大通再次展示了其跨不同市场的强大平台和规模优势，帮助多家客户成功实施其战略发展规划。2013年2月，摩根大通担任3G资本(3G Capital)和伯克希尔哈撒韦(Berkshire Hathaway)的顾问，帮助它们以280亿美元收购了亨氏食品公司(H.J. Heinz Company)。为了获取必要的融资，3G和伯克希尔首先想到了摩根大通，因为它们知道我们具备足够的实力快速承销120亿

美元的债务交易。几个月前，摩根大通还独家承销了费利浦—麦克莫兰铜金矿公司(Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc.)95亿美元的融资，帮助其收购平原勘探生产公司(Plains Exploration & Production Company)和麦克莫兰勘探公司(McMoRan Exploration Co.)。这两笔交易总计200亿美元，使费利浦 — 麦克莫兰实现了全球采掘资产与油气业务的优势互补。

我们有能力帮助大型企业实现它们的战略目标。能够实施此类大规模复杂交易的银行为数不多。

着眼于长远投资，并进行相应的风险管理

摩根大通立足于长远的发展而非暂时的利益，我们不是只能同甘而不能共苦的朋友。客户、社区和国家希望我们能够为他们提供长期的服务，「尤其」是在最艰难的时期。在不好的结果出现「后」才批评银行过多的风险总是容易的。但当结果尚未显露时，做出这些决策的难度却大得多。

在2008年金融危机最严重的时候，我们完成了数笔大规模的银团杠杆融资贷款。其中值得一提的是，我们全数购买了伊利诺伊州无人认购的14亿美元政府债券，为该州的薪酬开支及其它燃眉之急提供了资金支持。此外，我们还为加利福尼亚和新泽西分别提供40亿美元和20亿美元的融资，而没有其他银行能够做到这些。

在对待欧洲的问题上，我们也同样遵循这一理念。当希腊、爱尔兰、意大利、葡萄牙和西班牙相继陷入困境的时候，我们毅然做出了与它们一起共度难关的决定。我们曾告诉股东，情况最糟糕时我们的损失可能高达50亿美元或更多。但这些客户是我们的长期客户，我们与部分欧洲国家的合作关系已持续了一百多年。我们应当，也能够它们在它们陷入困境的时候伸出援手。在未来的许多年里，我们仍希望继续在这些国家开展业务。

整合所有消费者业务以提供更好服务

2012年，我们继续推进大通业务的整合工作，打造消费者与社区银行业务。我们开展这项工作的目的是为了围绕客户重组我们的架构。历史上，我们的公司架构基本围绕着产品来建立：按揭公司负责按揭业务，信用卡公司负责信用卡，分行网点负责支票和储蓄账户。而现在，我们不再围绕产品，而是围绕客户对个人业务进行重新规划和重组，从而能够更好地为每个人选择最适合其需求的产品和服务。

在整合工作完成后，大通银行的客户不论是办理信用卡，申请按揭贷款还是管理支票账户，都将获得统一、无间隙的服务体验。这将有助于我们以更低的成本更好地服务于我们的客户。最终，客户们将以更少的花费、更快的速度获得更多的服务。

个人业务的整合还有助于我们实现业内领先的业务创新。例如，我们是业内最早推出不同产品的手机银行解决方案的银行之一。在过去的一年里，使用手机银行业务的客户数量激增51%并超过1,200万——每月平均增加将近35万个新用户。我们的手机支付交易量超过180亿美元。Chase.com成为全美访问量最多的银行门户网站，超过1,700万个客户通过我们的网上银行支付账单。

大通分行网点的服务模式正在从办理普通业务扩大到提供建议、新产品和直接服务。目前，约有50%的大通信用卡和50%的零售按揭贷款通过分行网点售出；我们的个人银行客户平均使用八款大通的产品和服务。

通过这些努力，大通现已成为国内领先的个人银行之一。我们的客户满意度评分获得前所未有的高分。我们为5,000多万个家庭提供服务，陪伴着他们走过人生的每一个阶段——从他们的第一个支票账户、第一张信用卡到长期投资和退休需求。

我们的小企业客户服务也同样出色。个人与社区银行连续第三年被评为全美排名第一的小企业管理局贷款银行(按贷款数量排名)。此外，我们还是全美最大的小企业银行之一，拥有200万家小企业客户。

我们即将与Visa合作推出一项针对商户量身打造的新服务——大通商户服务(Chase Merchant Services)。该服务将为商户提供更多的增值服务以帮助它们发展业务，其中包括向我们的客户开展定向营销。如果此类合作能够顺利实施，我们相信商户和我们的客户都将从中获益。

我们的规模优势、便捷服务和业务跨度使我们能够为社区提供重要支持

我们所具备的各项优势不仅为我们取得了业务上的成功，而且还在解决一些重大的世界性难题方面发挥了重要作用。

在超级风暴「桑迪」来袭时，摩根大通的团结精神和丰富资金储备为受灾社区带来了很大的帮助

我们对灾难的响应是我们人文关怀的最好例证。在面对超级风暴「桑迪」时，我们的公司做出了非凡的响应。虽然我们自己的员工也身处风暴中，他们依然自发地组织起来展开了一系列令人惊叹的援助行动。当停电，许多人无法用钱的时候，我们通过分行网点和自动取款机向受灾地区分发了超过10亿美元的现金。我们甚至向罗克威区和布鲁克林区、史坦顿岛和新泽西等遭到严重破坏的地区送去了流动银行。我们将便携式自动取款机送到风暴肆虐的地区，并且对自动取款机进行了改装以便客户能够向救灾行动捐款。我们向受影响的中小企业增加了50亿美元的可用资金，并且允许按揭贷款人和信用卡持有人延期还款并免除滞纳金。

在美国有服务小银行和地区性银行的业者中，摩根大通是规模最大的

在国内围绕银行业的持续讨论中，有些人一直试图将摩根大通这样的大型全球性银行与社区和地区性银行对立起来——似乎一方得利另一方就必将受损。这显然是完全错误的。大型全球性银行和小银行都有其各自的发展空间 and 市场需求以及独特优势。小银行深深地扎根于其所在社区，对本地区的消费者和小企业有着深入的了解。

我们可以自豪地说，在美国有服务小银行和地区性银行的业者中，摩根大通是规模最大的。我们帮助它们在资本市场募集资金，担任其并购交易的顾问，并且向超过800家银行客户提供信用和现金管理服务。自2008年9月金融危机开始到2012年底，我们总计为社区和地区性银行募集了228亿美元的股本和436亿美元的债务并帮助它们完成了372亿美元的并购交易。当金融危机期间小银行无法获取资金贷给它们的客户时，我们为它们提供了比其他银行更多的帮助。

我们与12.12.12桑迪赈灾音乐会合作募集了数百万的捐款，并且直接向慈善团体和受灾群众捐献了1,000万美元。此外，我们还为新泽西州26亿美元的债券发行提供「执行确定性」担保，以确保该州能够获得迫切需要的资金。

为世界各地城市提供大量资金和专业知识

城市是人类未来最重要的生活场所。如今，全球有半数以上的人口集中在城市，几乎所有的经济增长都将来源于这里。

正因为如此，摩根大通持续致力于都市社区服务，帮助它们运作和发展。我们为城市和州提供最好的建议和大量的资金支持。去年，公司为将近1,500家政府实体(包括州政府、市政府、医院、大学和非营利机构)提供超过850亿美元的融资和贷款。

此外，我们去年还与布鲁金斯学会(The Brookings Institution)合作发起了「全球城市行动」(Global Cities Initiative)。我们承诺投资1,000万美元并借助于我们的全球业务网络在多个城市(从洛杉矶到圣保罗)举办一系列论坛。这些论坛为政策制定者、商业领袖和非政府机构提供了一个交流观点、分享经验和研讨竞争力发展战略的平台，帮助他们制定立足于本地、切实可行的战略以促进各自地区的贸易和投资。2013年，我们计划在美国和全世界举办更多的此类论坛。

摩根大通还发挥自身优势联合慈善组织共同解决贫困问题

摩根大通每年捐献约2亿美元的资金——大部分用于帮助贫困和弱势群体，我们的员工还在全球各地的社区提供超过465,000个小时的志愿者服务。此外，我们利用自己的专业知识和融资能力不断地开发出解决问题的新办法。例如，摩根大通持续通过我们的社会融资业务投资数百万美元用于满足全球弱势群体的需求。截至2012年底，我们的社会影响投资已「改善了**1,400万人的生活**」，其中包括为1万个生活在墨西哥的贫困家庭提供经济适用房。另外，我们还投资于AllLife(世界上唯一一家为艾滋病人提供保险的专业保险公司)，帮助数以万计的南非艾滋病患者获得生活保障并实现经济稳定。

人才是我们的未来 — 如何培养并留住我们的优秀人才

要成为一家优秀的公司，我们需要打造并保持优秀的企业文化；我们还需要卓越的领导者。为此，我们必须做好许多事情，其中包括培训并留住人才以及创造一个不断学习的企业氛围。我们还必须营造有特色重诚信的企业文化。这包括创造一个开放的工作氛围，使员工们能够自由地表达想法；尊重公司上下的每一位员工 — 从首席执行官到收发室职员；以及设立最高标准并能承认错误。

我们不停地培训新一代管理人才

在摩根大通，我们每年为公司在全球范围的所有业务招募数千名员工，并对他们进行培训使其了解我们的产品、服务和客户以及如何做好本职工作。去年，仅我们的企业与投资银行项目就招募并培训了1,000多名全职分析员和高级经理以及将近1,700名暑期实习生和高级经理。长期以来该培训项目一直获公认为业内最好的培训；正规的培训使我们连续荣获诸多奖项并被视为

投资银行界最理想的就业选择。此外，我们的资产管理项目招募并培训了400多名分析员和高级经理以及暑期实习生；技术、运营、财务和人力资源部的企业发展项目招募并培训了1,000多名全职分析员。我们近期开发了一项覆盖全公司的综合管理项目，对全球范围的批发、个人和企业业务部门的员工进行轮岗培训。

我们为大多数员工提供持续的培训和发展机会，以确保他们具备管理复杂工作、系统和客户关系的能力。另外，我们还重点培养一些员工担任管理和领导职务。四年前，我们重启了一项名为「摩根大通领袖」(Leaders Morgan Chase)的管理人员培训计划(该项目由我的前任比尔·哈里森创立)，专门培养未来担任更高管理职务的高级领导人才。迄今为止我们已举办了10期培训，在参加培训的约250名管理人员中，约有50%已经走上了新的领导岗位。

我们尽量以内部调职的形式代替裁员

作为市场中的企业，我们必须根据环境的变化不断对自己做出调整——有时是产量，有时是技术和生产率提升，在调整的过程中可能会涉及到工作岗位的削减。在摩根大通，我们开发了一个面向全公司的「人才调职」计划。该计划旨在为员工积极寻找公司内部的新岗位，最大程度地减少裁员。2012年，我们通过这一计划为4,000多名员工在公司内找到了新岗位。这不仅使我们成功留住了优秀人才，而且还节省了8,000万美元的遣散费。通过这一做法，我们的员工能够感受到公司对他们的承诺、尊重和关爱，从而有更高的积极性投身到工作中。

乐于招募退伍军人，在这方面已驾轻就熟

我们对国家的现役和退伍军人怀着无比的感激和敬意。我们于2011年初参与发起了「创造10万个就业机会」行动。到2012年底，参与该项目的91家公司总计招募了51,835名退伍军人。这意味着我们在短短一年多的时间里就完成了一半多的目标。在达到原定目标之后，我们还将继续开展这项计划。

自2011年初以来，我们已招募了将近5,000名退伍军人服务于公司的各个业务领域。我们努力挖掘退伍军人为公司带来的宝贵技能并为他们提供培训和各项支持，帮助他们顺利完成从部队到企业的转型。

在加盟摩根大通之后，这些退伍军人在公司和团队中的表现都非常出色(他们在部队中学会了如何做好团队中的一员，以及如何专注于一项任务并取得成功)，为整个公司带来了新鲜的活力。每一个摩根大通人都对我们招募退伍军人的做法感到自豪。在许多次的公司大会上，很多员工在看到我们为那些愿意为国家付出生命的人所提供的帮助时热泪盈眶。

今年我们的高管人员流动很大，但我们目前拥有一支能力突出、经验丰富的高管团队

虽然高管团队有一定的人员流动是完全正常的，因为人会变老，会产生换工作或退休的想法，但今年的人员流动程度超过了正常水平。我们先后有5名高管人员离职，补充了3名新成员(运营委员会目前共有12名成员)。流动原因包括我在上一个章节所说的业务重组；继任计划；有人希望做一些其他的事情；当然，也包括首席投资办公室问题。

不过，高管团队的调整程度其实没有看上去那么大。所有进入我们的运营委员会的新成员均从公司内部提拔，并且此前已经在负责相应的大部分工作。他们都拥有丰富的经验并在公司享有很高的声望。他们平均在公司工作了13年，约有25年的从业经验。他们稳重成熟、久经考验，以乐观积极的态度面对任何复杂问题。

我们原本可以早些时候进行公司的内部重组。在我的职业生涯里，曾经多次收到建议说我们在公司深受媒体负面报道困扰的时候不要采取大的动作以免招致更多的负面新闻。但公司必须做出调整，继续向前发展。我们不能因为错误的理由而不去做正确的事情。

我们需要和必须继续成功招募人才

吸引各层级优秀人才的加盟是企业成功的保障。我们很幸运能够持续引入优秀的人才，这在一定程度上要归功于我们的企业文化。我们对客户的关爱，鼓励员工表达自己的想法，以及我们的成功运作和积极

进取是吸引他们的主要因素。此外，拥有智慧、正直、诚实且勇于承认错误——无论大小(只有承认错误，才能改正错误)的管理者也是我们吸引一流人才的原因所在。

我们的薪酬设计一直很好地兼顾了公平性和一致性。我们的薪酬原则是：富有竞争力；考察多年的表现；没有固定公式；高管薪酬的很大一部分以普通股支付；没有保证奖金；没有控制权变更协议、特别退休计划、高额的离职补贴或特别离职补偿。财务业绩从来不是我们评价员工绩效的唯一指标。我们注重从多个角度考察员工的能力和特质，其中包括发展领导能力、保持正直和坚强的品格、招募并带领多元化的团队、打造高质量的系统、加强我们的管控和营造创新氛围等等。

我们还努力给予一线员工充分的授权并同时保持严格管控。我们不会让员工成为管理过失的替罪羊，因为这样的行为会严重损害他们工作的积极性和连续性。

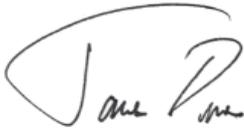
最后，我们尽力确保我们的员工能够在工作中获得成就感和满足感。虽然我们总在不断改进，我们也会抽空来庆祝我们的成功并偶尔轻松一下，比如乘上巴士去周游全国，拜访我们的员工和客户，从他们身上学习知识并表达我们的深切谢意。

每年我最喜欢的一件事情是出席我们的年度表彰大会，给那些在客户服务方面做出杰出贡献的柜台人员和客户经理颁奖并致谢。台上的数个小时令我们所有人都深感鼓舞和振奋。这是我不断努力，为员工们谋求更大福祉的动力源泉。

结语

我想再次强调，我深深地为我们的公司和全体员工感到自豪。在过去的五年里，我们经历了动荡、危机和压力；但我们的公司面对着种种困难依然取得了辉煌的成就。

我们制作了一个名为「我们是摩根大通」(We Are JPMorgan Chase)的视频。这段视频长11分钟，很值得一看(阁下可访问jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase观看这段视频)。视频中所呈现虽然并非银行的日常业务，但却从人性化的角度阐释了我们作为一个银行所肩负的使命和存在的意义。它反映了我们员工队伍的多元化，他们彼此之间的共同纽带，以及他们为彼此、为我们的客户和社区所做出的大大小小的贡献。相信阁下看完之后，就能够深深地体会到我作为摩根大通一员的自豪感。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Jamie Dimon". The signature is stylized and fluid, with a large initial "J" and "D".

杰米·戴蒙
董事会主席兼首席执行官

2013年4月10日

消费者及社区银行部



Gordon Smith

两年前，我们开始为大通5,000多万家庭客户提供非同寻常、连贯统一的客户体验。2012年，我们采取了重大举措，将大通的三大零售业务——消费及企业银行、按揭贷款银行和银行卡、商户服务及汽车贷款融资统一合并为消费及社区银行业务(CCB)。我们团队精诚合作，定能在所有业务范围内为客户提供同样优质的服务。

业务合并后，我们拥有业内最大、几乎无法复制的银行业务平台。大约半数的美国家庭都与我行有业务

关系，多于其他任何金融服务机构。我们拥有全国最大的自动取款机(ATM)网络和第二大分行网络。按信用卡债务量计算，我们是美国第一大信用卡发卡行、第二大按揭贷款发起行；按我们发放的贷款笔数计算，我们是小企业管理局最大的贷款人。

我们已经拥有出色的产品。现在，我们将凭借出色的客户体验傲视同侪。仅看2012年的业绩就能说明，我们已经在这些方面取得了长足的进展。

首先，看一下我们2012年的财务业绩。摩根大通的各种盈利中约有一半来源于为美国消费者提供的服务。我们2012年的净利润为106亿美元，较2011年**增加71%**，总营业收入为499亿美元，较2011年增长9%。全年股本收益率为25%。

有利的信贷环境促进了我们各项业务业绩的提升，尤其是银行卡、汽车贷款和企业银行业务。推高2012年业绩的另一个重要因素是按揭贷款业务发展势头的变化。按揭贷款银行2012年报告实现净利润33亿美元，而该业务在2011年则净亏损21亿美元。该业务扭亏为盈的原因在于住宅房地产组合业绩的改善和以再融资为主的按揭贷款发放量的强劲增长。要在按揭贷款业务方面取得非凡的业绩，我们任重而道远，不过，我们已经实现了卓有成效的进展。

消费及社区银行业务在所有业务方面均业绩喜人，并提升了市场份额。联邦存款保险公司(FDIC)2012年「存款调查总结」显示，大通银行名列前茅，存款增长率大约三倍于行业平均水平，同时，我们最大的25个市场中所占的份额均有所扩大。大通财富管理的业绩稳健，投资销售和客户投资资

产双双实现了15%的年同比增长率。我们的信用卡业务依然领先市场，年同比销售额增长率高于所有主要竞争对手。Chase SapphireSM、Chase FreedomSM和InkSM的销售额分别增长了22.5%、20.7%和21.3%。

我们盈利能力增强的另一个原因是我们重视改善客户的体验。我们的宗旨是成为帮助人们实现其目标的最受信赖的金融服务提供商，从而与客户建立永久的业务关系。正因为如此，近半数美国家庭在人生的不同阶段均走进我行寻求金融服务——开立第一个储蓄账户、获得一张信用卡、购买第一套住房或将梦想变成实业。

我们之所以能够与如此众多的家庭建立业务关系，原因有三个重要方面：**客户体验；明确、简单的产品；和自助服务渠道**。下面我们将分别详细阐述。

客户体验

通过优质服务提供至上的客户体验是大通银行的制胜法宝。这是我们实现长期增长并保证盈利能力的根本所在。例如，对大通银行非常满意的消费银行业务的客户向朋友推荐我们并购买更多我们的产品和服务的可能性要比常人高出三倍。这些客户还表

示，他们继续与我们做业务的可能性比其他人高出近两倍。正如我在去年的信中提及，我们的服务仍有改善的余地。而在过去的一年里，我们在不断进步。

去年我们制定并全面推行了一套通用原则，称为「实现出色客户体验的五个关键因素」，我们的所有16万名员工都接受并履行了这些原则。结果超乎寻常。大通零售银行业务的总体客户满意度年同比提高了八个百分点，愿意推荐大通银行卡的客户人数增加了10个百分点。在短短一年内就实现如此大的升幅超出了我们的预料。

在跟踪客户满意度的几项公认的外部调查中，我们也都名列前茅。大通银行在「2012年美国客户满意度指数」调查中摘得大型零售银行第一名的桂冠。我们还在Harris Interactive的「主要银行客户满意度」调查中排名第一。而且在J.D. Power and Associates，可以说是最著名的客户研究公司，进行的每一项2012年银行业调查中，大通银行的名次均有上升。具体来讲，在2012年J.D. Power按揭贷款发放、按揭贷款偿还、零售银行业务、小企业银行业务和信用卡

业务的满意度调查中，我们的名次都有所提高，在某些方面提升的幅度还很大。

在我们这个高度竞争的行业，我们可凭借服务制胜。这一点在过去一年已经有所体现，我们将再接再厉。

明确简单的产品

我们拥有5,000多万个家庭客户，他们的需要千差万别。2012年，为满足这些需要，我们增加了我们所提供的产品和服务。我们还努力简化我们的产品，使之更易于使用和理解。

2012年5月，我们推出了第一张预付卡，名为Chase LiquidSM。之前，预付卡普遍存在功能有限和隐藏收费的缺点。Chase LiquidSM则不同。该产品使客户能够更好地掌控其财务状况并充分利用大通的所有分行、自动取款机和网络银行设施。它还能给大通带来新的客户。超过65%的大通Chase LiquidSM客户都是公司的新客户，而且我们希望未来他们能扩大与我们的业务关系。大通Chase LiquidSM采用了皮尤慈善信托基金会(The Pew Charitable Trust)制定的对消费者友好的披露形式，我们称其为明确加简单。

应客户需求，我们为部分大通私人客户提供更复杂的产品和服务。原来富裕客户在大通办理银行业务，但通过其他机构进行投资，这些客户告诉我们他们希望通过一家机构处理所有相关业务。

2012年，我们增加了大约950个大通私人客户网点，截至年底，大通私人客户网点总数达到了1,218个。相关分行的投资销售额年同比增加了15%。事实上，大通私人客户业务自推出以来已经给公司带来了50亿美元的存款和73亿美元的投资，是我们资金增长的主要推动力。户均存款余额在10万美元以下的客户在加入大通私人客户后存款余额平均增加了300,000美元以上。

我们认为我们只是刚刚开始接触这一领域。2013年我们将增加大约800个大通私人客户网点，而且我们的覆盖范围仍然是一大重要的竞争优势。每五个大通家庭客户中就有一个属于富裕阶层，而且大约半数的美国富裕家庭距大通的分支行不超过两英里。

自助服务渠道

越来越多的消费者开始采用移动和数字渠道。航空、零售和旅游等其他行业出现这种转变，而银行业的

消费行为也正在快速向类似趋势转变。当能够存款的自动柜员机首次面世时，90%的客户仍去柜台办理支票业务。现在，大通约有一半的存款是在柜台办理的；另一半则是在自动柜员机、网络和移动设备上办理的。客户多次告诉我们他们自己处理基本业务，因为操作更加便捷和简单。

使用移动方式办理的业务量激增。大通是较早涉足移动银行业务的银行，而且这项投资也令我们收获不菲。到2011年底，大通拥有820万名连续活跃90天的移动银行用户。到2012年底，我们的活跃移动银行用户达到了1,240万人，仅12个月内就增加了51%。现在，我们的移动银行用户每月大约增加350,000人。网上银行的使用情况类似。现在，消费及社区银行业务部拥有3,100多万名积极使用Chase OnlineSM和Chase MobileSM的客户，而且Chase.com（据competes.com统计）是美国访问量最大的银行门户。这些客户的每月支付金额超过250亿美元。

在按揭贷款银行业务领域，我们创建了My New HomeSM应用。这是市场上唯一能让客户在移动设备上搜索和比较房屋、计算还款额和与当地大通按揭业务经理建立联系的应用。这为购房人与银行建立了极其重要的联系点，因为90%以上的购房人在开始搜寻房屋时都会使用互联网。

在银行卡领域，逾半数的新增账户来自数字渠道。对于客户而言，数字渠道更简单，比邮件等传统营销渠道更有效。

约有20%的活跃客户完全通过数字渠道和电话中心使用大通的服务。移动渠道的客户获得了便捷和良好的体验，而且这些客户的流失率比非移动客户低33%。完整的数字账户的维护费用比传统的银行账户低70%，比传统的信用卡账户低30%。

我们始终致力于创新的投资，为客户提供更多便利。今年我们新建自助银行服务网点，该网点能够完成90%的柜员窗口所能进行的交易，而且能够提供七天全天24小时的服务。这些机器可提供各种面值的纸币和硬币，操作简单方便。

虽然这些创新举措为公司和客户创造了巨大的价值，但是分支行仍然是至关重要的分销渠道。70%以上的大通家庭客户每季度去一次银行，而且基本上所有的业务板块都是如此。不过，我们发现客户到分行办理的业务内容发生变化。

我们的银行正逐渐从交易中心转变为咨询中心。在这里，客户咨询熟悉业务的工作人员，而工作人员再向客户介绍我们的专家。对我们来说，分支行是与客户建立业务关系的场所——我们可以在这里逐渐认识到对客户来说重要的是什么，并帮助他们实现其目标。

我们的分支行还是社区的一项重要资源。例如，在飓风桑迪袭美期间，我们许多家分支行配备了发电机，在市镇断电时仍坚持营业。我们欢迎附近居民、客户和非客户用电，喝一杯咖啡，取暖或给家人打电话。在飓风艾萨克袭击新奥尔良之后，我们为社区居民开设食品供应站，提供热餐。我们希望在人们眼中我们的分支行不仅仅是银行，也是社区的一个服务中心。

结语

我们认为，2012年的表现可圈可点。我们向摩根大通股东交出了出色的成绩单。我们采取了重大举措改善客户在大通办理业务时的体验。而且我们的员工能够运用自身良好的判断力在为客户服务时选择他们认为正确的做法。

展望2013年，我们将继续致力于为我们的员工营造良好的工作环境，超越客户的预期并为公司实现盈利。我们还将在整个大通范围内加强营造严格的管控和合规环境。

最后我想谈一谈我最喜欢这份工作的哪些地方。毫无疑问，我最喜欢的工作内容莫过于阅读每周收到的数百封客户来信。有些来信会让我为之一振，意识到我们的公司是如此的出色，而我也其中一员。有的来信讲述小企业在艰难时期仍实现增长，有子女感谢我们帮助其年迈的父母办理银行业务，还有父母感谢我们帮助其子女创业。还有感谢我们员工的特殊专长，其中有一封信表扬了一位柜员 Shelby Slaughter，她反应敏捷、成功地通过心肺复苏术拯救了一位客户的生命。不过大多数来信是感谢我们16万名员工给予客户的亲切和体贴的服务。

感谢我们的全体员工。我深信我们的团队将在2013年继续为所有客户提供优质服务。



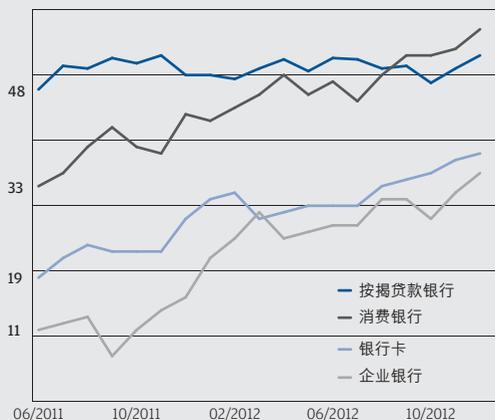
Gordon Smith

消费及社区银行部首席执行官

2012年的亮点及成就

- 2012年「美国客户满意度指数」调查中获得大型零售银行第一名，Harris Interactive发起的「客户满意度调查」中位列主要银行第一名
- 2012年J.D. Power and Associates银行业调查中每个项目的排名都有所提升，包括按揭贷款发放、按揭贷款偿还、零售银行业务、小企业银行业务和信用卡业务
- 是联邦存款保险公司的2012年「存款调查总结」中业绩最好的银行之一，存款增长速度大约三倍于行业平均水平
- 净增106家分行，大通的分行网络增加到5,614家；新增大约950个大通私人客户网点，截至年底此类网点总数达到1,218个
 - 消费家庭客户数量增加了4%
- 投资销售额和客户投资资产双双增长了15%
- 按信用卡债务量计算，我们是美国第一大信用卡发卡行；按消费者和企业信用卡销量计算，我们是全球第一大Visa卡发卡行；按信用卡债务量计算，我们是美国第一大联名信用卡发卡行。
- 企业银行贷款达到创纪录的189亿美元，增长7%，而且贷款发起量增加了12%
 - 按放贷笔数计算，我们连续第三年位居小企业管理局的贷款人榜首
- 按揭贷款申请数量增加了30%；贷款发起量增加了24%；而且零售渠道按揭贷款增加了16%
 - 第二大按揭贷款提供商
 - 第二大零售按揭贷款提供商
 - 第三大按揭贷款还款服务商
- 2012年全公司发放了1,920亿美元按揭和房屋净值贷款，帮助28万多名房主避免了止赎，他们当中有半数接受了贷款条款修改
- 活跃的移动银行客户达1,240万人，增长了51%；活跃的网上银行客户达3,110万人，增长了5%
 - 移动支付额180亿美元
 - 2012年1月至12月，Chase QuickPaySM交易额增长103%
 - 美国访问量最大的银行门户 — Chase.com (据compete.com统计)
- 在所有美国全资的银行中新签商户数量排名第二，2012年处理了295亿笔交易，年同比增长21%

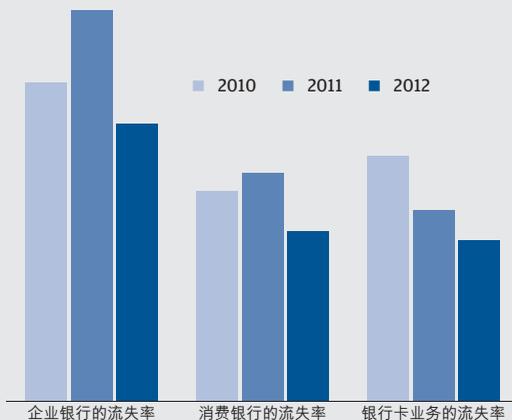
净推荐值¹



资料来源：内部数据

¹ 净推荐值(NPS)是表示肯定会向朋友或同事推荐大通的客户(在10分制中给予大通9分或10分评分的推荐人)所占的百分比减去表示不会推荐大通的客户(给予大通0至6分评分的贬低者)所占的百分比；净推荐值越高表示客户忠诚度越高

各个业务线的家庭客户流失率²



资料来源：内部数据

² 结束与大通的所有业务关系的家庭

企业及投资银行部



从左到右：Daniel Pinto、Mike Cavanagh

介绍

近年来面对金融市场瞬息万变，新挑战层出不穷，摩根大通仍稳居全球银行业领导地位，在许多重要的全行业排名中都名列第一。

虽然我们为领先的排名感到骄傲，但更让我们欣慰的是我们的客户获得了成功，而且无论是面对有利的市场环境，更为重要的是在面临逆境时，我们始终与客户比肩而立，从而为自身赢得了荣誉。

作为一家全球性的金融机构，我们相信摩根大通有责任促进世界经济健康繁荣发展，确保信贷的供应并为市场提供流动性。而且我们十分重视我们的这项责任。我们放贷给制造商使之能够为满足订单要求做准备，这项贷款帮助创造了就业岗位。我们为有多币种应收账款的公司提供现金管理服务时，我们的服务帮助提升了该客户的盈利能力。我们牵头首次公开招股时，该公司得到了资本注入，从而能

够继续创新。我们承销债券发行帮助一家大学增建新的教学设施时，短期来看我们为制造建筑就业岗位提供支持，而且从长远来看也增加了教育机会。

这些专长、跨不同市场的优势和尽心竭力服务于客户的精神促使我们去年做出决策，合并摩根大通的投资银行(IB)和资金及证券服务(TSS)部门。鉴于这两个传统业务部门所服务的客户有许多重叠，进一步整合我们的产品和服务将为客户带来更广泛的解决方案，加深我们与每一位客户的关系。现在以企业及投资银行(CIB)命名的合并业务部门拥有未来有效服务于客户所需要的一切最佳和全球性的要素。

合并后的企业及投资银行业务部在众多金融市场业务领域都是公认的市场领袖。我们将企业及投资银行业务部划分为三大板块——银行业务、市场和投资者服务，合并后每个业务板块的表现都获得改善。例如，我们一流的市场业务加上领先的跨境资本募集和执行能力进一步巩固了我们在信贷和咨询解决方案领域的领导地位。现在使用企业及投资银行业务部全部三个业务板块的客户贡献了该部门营业收入的半数以上，证明了这种联合业务模式是成功的。

虽然企业及投资银行业务部拥有品种丰富的产品，但是我们的指导原则是根据公司和机构客户的需要提供解决方案，而不是我们有什么样的产品就向客户提供什么产品。我们跟踪了解客户如何使用我们的服务，以此来评判我们的影响。我们很高兴地看到使用我们七种或以上产品的客户数量稳步增加。这加强了我们的客户市场地位，提升了我们的盈利能力。

扩大优势

强劲稳健的财务业绩确保我们能够在投资未来成长的同时贷放资金和提供创新的解决方案。这两项传统业务已经连续三年实现了17%以上的股本收益率。

2012年，企业及投资银行业务部实现净利润84亿美元，营业收入343亿美元。若扣除近10亿美元的借方估值调整(DVA)影响，企业及投资银行业务部录得净利润90亿美元，较2011年全年增长26%，实现了19%的股本收益率。¹虽然我们为遵守新的监管要求而增加了大量成本，但是企业及投资银行业务部的核心费用²从2010年起每年平均减少2%，而营业收入平均增加了3%（扣除借方估值调整的影响）。

¹假定2013年资金水平是565亿美元，则2012年度企业及投资银行业务部的股本收益率为15%，若扣除借方估值调整的影响则为16%

²核心开支相等于总非利息开支减监管评估，当中包括联邦存款保险公司、英国银行征费及其他监管费用

撇开财务数据不谈，公司的客户构成显示出地域分布上的日益多元化。61%的客户属于国际客户。扣除借方估值调整影响后，我们当前的营业收入中有48%来自国际业务。过去三年，为我们的营业收入贡献100万美元以上的企业及投资银行业务部重要国际客户的数量增加了45%，即从1,100家增至1,600家。即使如此，我们相信国际业务未来还有相当大的增长机会，我们的投资策略也体现了这一点。

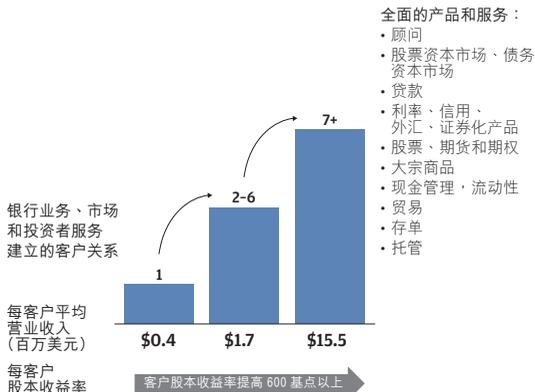
为支持其日益增加的国际客户群，摩根大通不断加强其全球网络，提高其在拉美、非洲、中东和亚太地区的业务能力。过去几年我们新增近200名公司银行业务人员，我们能够为35个国家的客户提供全面服务。很少有银行能够进行这么大力度的投资，而且我们认为未来这将给我们带来巨大的竞争优势。

我们实力的另一个核心体现是我们盈利的稳定性。特别是我们在市场业务板块中靠客户流带动的业务一直保持着可观的营业收入，波动率逐年下降。此外，我们还有与客户长期操作合同相关联的投资者服务板块中的多项中间业务，因此企业及投资银行业务部的盈利状况异常稳定。

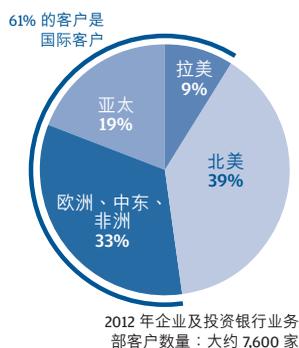
想客户所想

在摩根大通，我们帮助客户在不利的经济状况下获得成功，这种案例不胜枚举。我们为客户提供的支持渗透至经济的各个层面，创造就业岗位，为国内外寻求增长和投资的企业提供资金。

客户产品组合使用情况的变化
产品组合数量



营业收入逾50,000美元的客户
(2012年)



举例来说，在飓风桑迪袭美之后，尽管新泽西州有数以千计的房屋被毁、企业停业，摩根大通仍确保为该州的26亿美元债券发售提供「执行确定性」担保。

还有，尽管南欧深受种种经济问题的困扰，摩根大通和其他少数几家机构一道成功地组织了90亿欧元的银团融资以及随后60亿欧元的债券发行，使得意大利天然气基础设施公司Snam得以完成其资本结构的再融资，朝着遵照政府要求从母公司剥离的目标迈进了一大步。

凭借我们在市场和投资者服务板块中广泛的业务能力，我们能够向最大的机构投资者、养老金、政府、银行和保险公司提供一流的服务。我们的规模、全球网络和资产负债表实力使我们能够在其他银行一筹莫展时做市，在艰难的市场条件下提供流动性和在动荡的市场中安全保管客户的资产。

举个例子，摩根大通的全球大宗商品部根据公司内部的各项指导方

针，为凯雷集团和Sunoco的合资企业Philadelphia Energy Solutions设计了一种创新的大宗商品解决方案和一笔资产抵押贷款。此举使得美国东北部最大的炼油系统得以继续生产，使得在这家本来计划关闭的宾州能源综合企业工作的850名员工保住了工作。

最后，举个有关摩根大通的跨业务协作能力的例子：公司与美国进出口银行和商业银行客户Weldy-Lamont Associates合作，后者是总部位于伊利诺州的从事系统设计和设备采购的工程公司，向加纳2,000多个村庄和100多万人提供电力。除向村庄提供可靠的电力供应外，Weldy-Lamont公司还与美国电气设备制造商签订合同，为中西部、加州、佛罗里达州和佐治亚州的供货商提供了商机。摩根大通为支持这项工作提供了资金服务解决方案。

我们能成功地被客户视为合作伙伴，在很大程度上要归功于我们的52,000名员工。他们始终保持高超的职业道德，将客户利益放在第一位，关注他们的需要，以便提供合适的产品和合适的解决方案。

我们注重坚持最高的控制标准，确保我们遵守了所有法规，并且进行投资以确保我们的技术和经营平台以尽可能高的标准运行。在我们的所有业务中，我们不懈地努力灌输以合作、诚信和为客户服务的愿望为核心的强大的企业文化。极高的人才保留率正是这一努力的明证。

2013年的发展趋势和优先任务

展望2013年及未来，我们认为有几大全球宏观经济趋势将对批发银行业造成影响。这其中既有挑战，但也为摩根大通这样大型投行带来诸多机遇。我们深信，我们已经为应对这些挑战做好了准备，而且在许多情况下，能够因势利导，为我所用。

《多德 — 弗兰克法案》的实施、《巴塞尔资本规则》的修订及《沃尔克和维氏规则》只是诸多监管政策变化的几个方面，它们共同带来了切实的挑战。摩根大通正在努力满足这些要求。具体而言，在应对《巴塞尔协议III》的影响方面，截至2013年1月1日我们将企业及投资银行业务部的资本金上调至565亿美元。

在客户方面，持续的全球化、跨境贸易流动的加快和资本市场的深化带来了诱人的增长机会。在客户的资金需求日益增加的同时，有些竞争对手却在紧缩银根。例如，在经济增长持续低迷、监管要求逐渐收紧和主权债务问题所带来的压力下，许多欧洲银行一直在去杠杆化。因此，越来越多的企业向资本市场寻求经营和成长所需要的融资，从而给摩根大通这样的全球资本市场顶级承销商创造了机会。

我们将继续增强在世界各地提供全球企业银行和资金业务解决方案的能力，在贸易日益全球化的时代实现外汇和支付产品的全面整合。我们计划继续扩大向全球性执行需求增多的客户提供国际机构经纪服务。随着场外交易清算委托在全球的普及，我们还计划扩展我们的场外交易清算平台，向客户推出抵押品管理解决方案。

最后，随着客户逐渐从结构性产品转向业务流产品，我们已经凭借业务流驱动业务模式占据了有利地位，并继续投资以巩固我们的地位。我们非常重视填补我们在股票电子交易服务中的空白，并且为应对固定收益市场结构的变化而进行投资。在技术工作的优先目标中，我们将在2013年期间完成为期四年的「战略性再造计划」，并执行「规模提升价值」计划，充分利用合二为一的投资银行业务和资金及证券服务平台上的技术和经营协力优势。这些计划将节约数亿美元。

另外，我们还将继续评估和微调我们的各项业务，优化资源和资金配置。

这些计划的综合效应将产生巨大的增长机会，并将抵消我们在某些业务中可能会因监管制度的变化而发生的营业收入损失。基于这些增长机会以及我们的客户群的深度和广度，我们有信心，在提高的资本金水平基础上，我们能够实现整个经济周期内16%左右的股本收益率目标。

结语

并不是每一家公司都能够为未来发展做出如此大的投入。能够为客户的利益这么做，我们深感荣幸。服务于客户仍然是我们今年、一直以来的工作重点。

我们的2012年度计划雄心勃勃，而我们2013年及以后的战略目标也毫不逊色。我们将继续注重执行强有力的风险管理和控制、人才管理和投资约束，这些都是奠定我们行业领导地位的重要基石。我们对我们的员工和企业及投资银行业务部传统业务获得的成就感到骄傲，但我们对公司利用其卓越的实力帮助客户创造未来的能力更是深信不疑。



Mike Cavanagh Daniel Pinto

企业及投资银行部联合首席执行官

2012年的亮点及成就

- 企业及投资银行业务部61%的客户和353亿美元营业收入（不包括借方估值调整因素）中的48%都来自国际业务（北美以外地区）
- 遍布近60个国家的52,000多名员工服务于大约7,600个客户
- 从2009年起，每年带来100万美元以上营业收入的「重要」国际客户数量实现了13%的复合年均增长率
- 为非营利组织和政府客户，包括州、市政府、医院和大学，融资或提供了700亿美元资金（资料来源：汤森金融、内部资料）
- 日均交易逾1.25亿股和60,000个单位的固定收益证券
- 电汇结算美元金额占联储和结算所银行同业支付系统(CHIPS)的20%，名列第一（资料来源：美联储和CHIPS）
- 托管资产达18.8万亿美元，较2011年增加12%
- 全球投行费用收入名列第一；按业务量计，荣获全球债务、股票和股票关联产品交易第一名，全球银团贷款第一名，和全球公布的并购交易第二名（资料来源：Dealogic）

合并后的盈利能力

净利润（10亿美元）



股本收益率

原投资银行业务	17%	17%	17%
原资金及证券服务	17%	17%	22%
企业及投资银行部	17%	17%	18% ¹

¹假定2013年资本金水平是565亿美元，则2012年度企业及投资银行业务部的备考股本收益率为15%，若扣除借方估值调整的影响，则为16%

商业银行部



Douglas Petno

在商业银行中，我们总是着眼于长远，用我们带给客户的价值衡量我们的业务成功与否。我们在最好的行业和非营利组织中寻找最优秀的管理团队，然后耐心地与之建立长久的关系。我们的银行业务人员努力了解每一位客户的商业模式和经营环境，更重要的是理解他们的远大目标和面临的挑战，这样我们才能够为之提供构想、解决方案和资本，帮助每一位客户取得成功。

我们的商业银行团队拥有6,000多名专业人员，并在29个州、华盛顿特区和13个国际化城市建立了125处网点，而且已经在我们所服务的社区站稳了脚跟。基于想客户所想的宗旨，商业银行具备独一无二的条件，能够在整个公司范围内提供全面的、世界一流的金融解决方案，同时绝不会牺牲服务、客户体验或我们在地区市场的分布。

2012年业绩

在过去几年里，这种做法一直卓有成效，2012年也不例外。我们在2012年实现了创纪录的68亿美元营业收入，录得净利润26亿美元，分别较上年增加6%和12%。贷款连续10个季度增长，而且在2012年期末贷款余额较上年增加了14%。在以上业绩支持下，我们的回报相当可观，股本收益率为28%，超过了我们设定的整个周期20%的目标。我们的每个业务单位都制定了提高客户服务的策略，执行效果非常显著。

实现盈利的持续增长的关键是我们始终不懈地注重风险状况和费用基数。我们的信贷业务成绩斐然，虽然我们的放贷量上升，但是不良贷款和净坏账冲销持续回落接近危机前的水平。我们坚持费用约束，2012年实现了35%的开销比率目标，同时继续对整体业务进行大笔投资。我们在佛罗里达州的杰克逊维尔和加利福尼亚州的萨克拉门托开设了新的办事处；招聘了新员工；继续改善客户体验；和投资最新技术促进产品的优化和专业性。

就我本人而言，2012年真正的亮点是我们整个公司的合作程度更高了。我们向近23,000家公司、州政府、市政府、金融机构和非营利组织客户和近36,000家商业地产客户提供了全面的解决方案和服务，这印证了我们的强大实力。通过集团内部更加密切的合作，今年我们不断加强以客户为主要的理念，现在我们进一步提高了针对客户需要量身定制各种解决问题的能力。

坚持正确的商业理念

无论市场多么动荡，我们始终坚定不移地支持客户并给他们提供资金，为此我们深感骄傲。2012年，我们新增或延展了1,260亿美元融资，较2011年增加13%，包括为政府、医院、教育机构和其他非营利组织融资150亿美元。这种规模的融资为我们的客户提供了至关重要的资金，帮助他们扩大业务和进行业务投资，进而为其当地经济做出了重大贡献。这是我们每天的工作，不分地域，比如，大通的一家中型市场客户Jack Link's Beef Jerky去年完成了在南达科他州阿尔皮纳和威斯康星州Minong的生产设施的扩建，为这些地区增加了115个全职工作岗位。

与客户保持长期关系意味着我们要在他们最需要我们的时候支持他们。我们在飓风桑迪过后采取的应急措施是我们对客户和社区的全身心投入的最佳证明。面对飓风带来的巨大破坏，全国各地的商业银行团队成员立即行动起来，事无巨细、想方设法为受灾民众提供资源和帮助。为试图恢复经营的客户提高信用额度，让他们放心经营，还寻找能够提供临时场所的客户来帮助其他客户，向一家撤离灾区的医疗保健客户捐赠薪资处理设备，并主动为断电客户处理电汇付款。

良好的合作关系的建立不仅仅是干好自己的工作，而且需要在业务以外领域下功夫。我们的团队成员在做每一件事的时候都力争成为良好的社区居民，这让我深感自豪。

2013年展望

展望未来，2013年对我们来说仍将是一个考验，因为我们面临的竞争更加激烈，经济依然很脆弱。但我们预期市况将会改善，而且随着资金回流市场，存款余额有望下降。

我们将在2013年坚持风险约束和正确的商业理念。我们要对自己、客户和股东负责，我们有责任实现强劲财务业绩，建立和保持有效的控制以保护我们的业务。这包括从形式上和实质上遵守业内和公司适用的所有规章制度。

扩大我们的客户基础和深化客户关系仍然是商业银行最首要的任务。我们的中型市场扩张策略提供了重大的成长机会——我们认为经过一段时间的发展之后这块业务有望每年实现10亿美元的营业收入。我们去年新增900多家中型企业客户，其中逾四分之一来自新市场。通过继续扩大覆盖面，改善客户服务和提高我们的行业专长，我们深化了现有的客户关系。客户关系的深化需要耐心，但我们将坚持不懈。

我们的商业地产业务存在切实的增长机会。我们未来一年的经营策略是，随着多户住宅市场基本面的持续回暖，进一步凸显我们的服务和业务能力。我们一如既往地密切监视这些业务领域中的风险。

2013年，我们将继续在所有市场上招募英才，同时重视发展计划，建设并保留业内最优秀的团队。我们将鞭策所有员工继续学习和进步，而我将努力确保他们能够得到最好的资源，帮助他们在我们的企业及他们所生活和工作的社区发挥影响力。

我们的业务计划成熟稳健。我们拥有一支出色的团队和基于团队协作、诚信、勤奋和社区责任感的优秀的企业文化。我为我们的员工每天为客户所提供的服务而倍感骄傲。我深信，2013年我们将继续增强我们雄厚的市场地位，坚持长期目标不动摇，为客户和股东实现长期的价值。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Douglas Petno". The signature is fluid and cursive, with a large initial "D" and a long, sweeping underline.

Douglas Petno
商业银行部首席执行官

2012年的亮点及成就

业务亮点

- 连续第三年盈利、营业收入和投资银行总收入创新高
- 期末贷款余额和平均存款余额分别增加14%和12%
- 实现28%的股本收益率，超过了20%的目标
- 信贷质量继续傲视同侪，净坏账冲销率和不良贷款率¹均创最低水平

在主要增长领域取得的进展

- 美国市场扩张 — 新市场增加了250多家客户，贡献了中型市场银行业务新增营业收入的49%
- 投资银行 — 总营业收入16亿美元
- 国际银行 — 营业收入、存款和贷款均实现两位数的增长²

各项业务板块的亮点

- 中型市场银行业务 — 贷款和存款双双实现两位数的增长；贷款连续11个季度增长；新增900多家客户

- 企业客户银行业务 — 营业收入增长15%；贷款和投资银行手续费收入创下新高
- 商业定期贷款 — 贷款发放量创纪录：2012年增加73%；信贷质量提高
- 房地产银行业务 — 贷款发放量创纪录：2012年增加19%；存款实现两位数增长
- 社区发展银行业务 — 提供近9亿美元贷款，保障美国约9,500套经济适用房的建设
- 资产抵押贷款和大通设备融资 — 这两类贷款分别增加25%和18%

对集团的贡献

- 2012年，商业银行客户贡献了北美投资银行总费用收入的31%，北美并购收费的32%和北美股票承销费的34%³
- 2012年资金业务收入24亿美元
- 来自商业银行客户的资产管理规模逾1,100亿美元，带来4.15亿美元的投资管理收入
- 2012年全球商业卡收入逾1.8亿美元

领导地位

- 第一大中型市场银团贷款人⁴
- 自2008年以来一直是美国第一大多户住宅贷款人⁵
- 89%的客户满意度⁶
- 2012年荣获Greenwich Associates评选的资金业务产品能力和客户服务、国际服务和网络服务杰出奖

¹ 同业平均比率反映的是美国银行、美国联信银行、美国五三银行、美国科凯国际集团、PNC银行、美国合众银行和富国银行的类似商业银行业务板块或批发资产组合的情况

² 表示有海外营业收入的美国跨国公司客户

³ 根据银团和杠杆融资、并购、股票承销和债券承销所获得的国内投行总营业收入计算

⁴ 汤森路透2012年度

⁵ 联邦存款保险公司2008-2012年三季度

⁶ 2012年大通客户关系调查

卓有成效的业务模式

强劲的业绩和持续的增长 (10亿美元)



资产管理部



欧朵思

为我们的客户实现价值

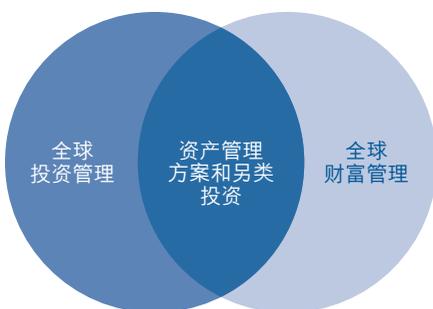
在资产管理业务中，我们致力于长期为世界各地的个人和机构客户实现稳固的风险调整投资回报。从几乎每个标准来看，2012年我们都做到了这一点，在一年、三年、五年和十年类别中均实现了业内领先的业绩。

我们公开上市的共同基金有逾215只获晨星(Morningstar)评为4星或5星。过去五年，我们全部资产中有76%的业绩处在前三25%或前50%，我们在全球各地的

业务均获得成功。我们引以为豪的是摩根大通是唯一一家在财经杂志《巴隆氏》的一年、五年和十年美国业绩排名中均名列前五位的公司。

依托于我们全方位的银行业务、以及卓越的贷款和信托实力，我们屡获奖项的投资业绩更为突出。我们一体化的服务吸引了更多的客户将其资产托付给我们。我们新增长期流入（不包括流动资金）逾1,000亿美元，使我们的客户资产达到了创纪录的2.1万亿美元。

一体化的业务模式



保险
主权债
养老基金
代销基金
捐赠基金和基金会
家族理财室
特高净值人士理财
高净值人士理财
富裕阶层理财

同样令人印象深刻的是，我们连续15个季度实现长期管理资产的净流入，而且我们的私人客户群体连续10年净流入。

除通过摩根大通进行投资外，较之前相比，更多客户在使用我们的存贷款服务。我们的批发贷款余额达到了创纪录的690亿美元，新增发放按揭贷款180亿美元，年末私人客户存款额也达到创纪录的1,450亿美元。

利用独特的业务模式，服务世界最具影响力的客户

资产管理部的全球投资管理(GIM)和全球财富管理(GWM)的客户当中有许多都是世界顶级的亿万富豪；逾半数大型养老基金、主权财富基金和央行；3,000多家全球金融中介公司——每一家都有多位顾问代表其客户投资于我们的基金。

我们与客户的关系是建立在信任的基础上，并且关系持久。去年，我们与一个私人客户家族庆祝了双方合作110周年。我们与该客户的关系最早是在纽约与一家著名的企业家建立的，现在已经覆盖了14个家族分支，跨越了五代人，为该家族生活在世界各地（从新西兰到纽约）的家族成员进行跨多个法律管辖区的传承计划和投资管理。

赢得客户的信任需要我们全面审视他们的金融需要。例如，当把资产交给我们投资的中东一家机构客户有债务需求时，或者当我们为之提供个人金融咨询服务的拉美一位企业家在企业银行和贷款方面需要帮助时，我们能够为他们介绍负责相关业务的同事，制定出最佳解决方案。

2012年财务业绩

我们始终以客户为先的服务使得资产管理部门连续第三年实现了创纪录的年度营业收入 — 99亿美元。净利润稳步健康增长7%，至17亿美元，我们的税前利润率保持在28%以上，这一点尤其重要，因为我们正在继续为业务未来的增长大举投资。

我们新增加的投资主要集中于两大方面：改进我们的产品和服务，和强化我们的核心业务。

我们增加了80名客户顾问和专业投资人员，投资策略达到创纪录的375种，确保我们能够为客户提供最优建议和解决方案。为改进客户服务，我们还对相关最新技术投资了6亿多美元。

2013年战略重点

除继续对我们的业务进行并始终不懈地坚持以投资业绩和业务纪律为重之外，合作伙伴关系仍然是未来成长的关键动力。只有资产管理部门和整个摩根大通内部的紧密合作，我们才能为客户提供更好的服务。

美国财富管理客户群体 — 我们致力于为美国整个财富管理客户群体 — 富裕阶层、高净值和超高净值个人提供服务。我们的摩根大通和大通公司拥有近6,000名客户顾问专门服务于这一群体。资产管理与服务于富裕阶层的大通私人客户(CPC)的合作将带来重大发展机遇。在大通私人客户利用资产管理的最佳基础设施和解决方案之后，去年其服务的家庭客户数量增加了近五倍，而且其管理的资产规模翻了两番。

投资方案和另类投资 — 去年，我们创建了资产管理投资方案团队以综合全球投资管理和全球财富管理的深刻见解和构想。该团队管理的资产约有1,000亿美元并将继续增长，因为有越来越多的客户开始关注以结果为重的解决方案。我们的另类投资团队，包括Highbridge、Gávea和全球实物资产，以及我们的基金的基金和咨询业务，也更加密切地开展合作，利用我们所有业务部门的最佳见解。我们是世界最大的另类投资管理机构之一，多元化另类资产和绝对回报解决方案中的客户资产达1,630亿美元。

国际业务 — 我们计划再接再厉继续招募金融行业更多最优秀、最聪明的人才。自2006年以来，仅国际私人银行的客户顾问人数就增加了130%。另外，去年我们与遍布全球各地的每一个共同基金和机构业务部门协作，为共享产品创新和销售策略以及运用最佳实践惯例创造了更多的机会。我们还继续考虑采用最好的方法审慎地平衡我们在世界各国的境内和境外资源配置。

以我们的传统为荣

我们有180多年担任受托人的经验，我们在各产品、各渠道以及各地区的高增长和多元化盈利均有目共睹，因此我们的业务水平和文化传承是难以复制的。

回首昨日的辉煌我们深为自豪，展望未来的机遇我们倍感振奋。但更重要的是，我们很荣幸我们赢得了客户的信任，始终致力于为客户实现最佳投资回报，提供创新型解决方案，并永远以一流的方式做一流的业务。



欧朵思
资产管理部首席执行官

2012年的亮点及成就

- 超高净值全球私人银行第一名，《欧洲货币》
- 年度美国大盘成长股投资管理人第一名，《机构投资者》
- 年度美国基础设施投资管理人第一名，《机构投资者》
- 世界机构货币市场基金管理第一名，《iMoneyNet》
- 美国另类资产短期资本管理人第一名，《养老金与投资》
- 美国私募股权短期资本管理人第一名，《养老金与投资》
- 欧洲最佳买方机构，汤森路透的Extel调查
- 亚洲、香港和日本的最佳资产管理公司，《资产》
- 最佳整体财富解决方案提供商，《私人资产管理人》
- 年度咨询解决方案投资管理人，资金管理协会
- 美国第二大共同基金管理人（按净流入资金量计），《Strategic Insight》
- 第二大对冲基金管理人，《绝对回报》

资产管理部的客户总资产
(万亿美元)



全球财富管理业务的存款额
(10亿美元)



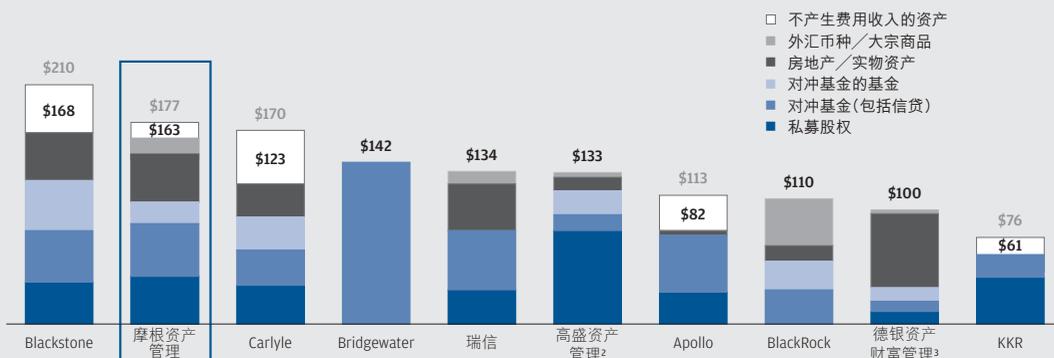
全球财富管理业务 — 94%有
抵押品担保

(10亿美元)



多元化的另类资产/绝对回报平台

2012年可产生费用收入的客户资产¹组合 (10亿美元)



资料来源：公司档案、摩根大通估计

¹可产生费用收入的客户资产不包括不产生费用收入的资产，如公司投资于自己的基金的资本、未缴交的承诺出资和标的投资公允价值变化所导致的资产升值；不产生费用收入的资产包括前述项目。

²高盛资产管理的明细数字来自韬睿惠悦金融时报2012年全球另类资产调查(2012年7月)

³德银资产财富管理数字基于摩根大通估计

企业责任



Peter Scher

企业责任

全球金融危机爆发五年后，2012年经济状况开始好转。房地产市场开始企稳，世界各个经济体慢慢站稳脚跟，失业率逐渐下降。在摩根大通，我们依然乐观地相信未来会更好，只是现在仍有太多的人在找工作，政府面临严峻的财政约束，主要社会服务提供机构已经竭尽了全力在为数百万入不敷出的人提供服务。

正如美国的金融危机和欧洲当前所面临的挑战所表现出来的，与以往任何时候相比，世界变得更加复杂，经济的相互联系更加紧密。全球竞争也比以往更为激烈。世界人口快速增长，迁居城镇地区人越来越多，不但需要创造新的就业岗位，而且还给当地的基础设施、教育、住房、能源、清洁水和其他重要资源带来压力。另外，经济机会的缺乏在某种程度上造成政局不稳定，致使世界许多地方出现动荡。

我们的核心价值观就是摩根大通相信，利用我们的优势和全球覆盖范围、我们的专业知识和人脉关系，当然还有我们获得资金的渠道，来支持我们的客户和社区，投资并帮助他们驾驭复杂的世界经济局势，是我们独有的、根本性的企业责任。这是我们做业务的核心。因为如果我们成功了，我们就为共同增长和长期繁荣奠定了基石。

2012年业绩

去年有许多成绩值得我们骄傲。

当创造就业成为全世界各个社区的第一要务时，我们的小企业贷款较2011年增加了18%；通过我们的社区建设工作，向中低收入个人或社区提供了60亿美元资金；并且将我们对相关投资承诺的资金额提高到近5,000万美元，努力改善世界各地弱势人群的生活。

2012年，我们与多个市政府合作进行基础设施、教育、劳动力培训和经济发展的投融资以增强相关城市的国际竞争力，而且通过我们与布鲁金斯学会联合举办的全球城市计划，利用我们遍布全球的机构联系全世界的经济领袖。我们还在所有业务板块与客户密切合作并认真管理我们的直接经营活动，包括能源使用和温室气体排放，以促进环境治理和创新。

在美国，我们的社区发展融资工作增加了全美多个城镇的经济适用房。我们为满足服务贫乏社区的需要而推出了为之量身定制的产品，这些地区大多缺乏传统、稳固的银行业务关系。我们的公司和人员贡献了大量的时间和金钱帮助我们经营所在地区的当地慈善机构。我们还坚持履行我们的职责，招聘退伍军人，为他们提供住房和教育。

综上所述，这些工作反映了我们投资于全球我们所在社区的责任，而且我们承诺未来会做出更多努力。我们深知，要想取得进步，我们需要诚信经营，承认并改正我们的错误，继续努力赢得所有利益相关者的信心。这正是我们每天努力工作的动力。



Peter Scher
企业责任部主管

2012年的亮点及成就

发展经济

- 给美国小企业提供了200亿美元新增信贷。在过去三年里，我们增加了1,000多名小企业银行业务人员，而且按单位计算连续三年雄踞小企业管理局(SBA)贷款人榜首，2012年度批准的小企业管理局贷款比小企业管理局中与我们最接近的竞争对手多40%。
- 继续向欧洲公司和主权国客户提供数十亿美元信贷和融资，即使这些经济体的压力越来越大。摩根大通进入欧洲已经150多年了，一直致力于服务该地区各个国家、客户、非营利组织和社区，无论顺境还是逆境，都是它们可靠的合作伙伴。
- 通过我们的小企业使命计划向全美各地对所在社区可产生积极影响的小企业提供了300万美元拨款。近70,000家小企业申请，310万消费者通过为其喜爱的小企业投票表示了他们的支持。
- 发起一项为期五年的1,000万美元行动，通过加强美国和世界不同城市之间的贸易和投资联系推动经济增长。2012年，「布鲁金斯-摩根大通全球城市计划」集合了洛杉矶、圣迭戈、哥伦布、迈阿密、新加坡和圣保罗的城市领导人，高调宣传世界各地的最佳政策和实践创新，并建立一个全球领导人网络，共同促进他们所在都市地区的贸易、投资和增长。

全球城市计划

- 向劳动力发展合作项目投资1,500万美元，其中包括Skills for Chicagoland's Future，该项目为各项劳动力发展培训计划找到适当的合作伙伴，这些合作伙伴能够培训人们掌握雇主所要求的技能，然后将毕业生与雇主发布的招聘职位相匹配。在过去五年里，我们共计向劳动力发展项目拨款近6,000万美元。

加强社区建设

- 提供逾9.9亿美元贷款和逾10亿美元房屋权益融资，为美国200多个城市的中低收入家庭建造或维护31,000多套经济适用房。
- 向社区发展金融机构发放1.89亿美元贷款，使之能够利用我们的资金为更多经济适用房、学校、医疗诊所和小企业提供融资。
- 设计新市场税项抵免2.19亿美元用于在美国建设制造业和工业产能和7,900万美元用于建设8个医疗卫生中心，它们最终将能够每年接待25万人次的患者就诊。
- 向纽约市的「清洁供暖」项目投入1,000万美元，这个公共和私营领域共同合作的项目帮助低收入多户公寓楼改造供暖系统，从重质燃料改换为燃烧更清洁的天然气。

- 我们曾在2004年做出在十年内为美国住房、小企业和社区发展提供8,000亿美元贷款和投资的公开承诺，我们履行并超过了这一承诺。到2012年底，我们提前一年完成向少数族裔或低收入贷款人和社区放贷或投资8,440亿美元，用于按揭贷款、小企业和非营利组织贷款和经济适用房。
- 在印度、越南、印尼和菲律宾的农村，投资100万美元开展清洁水项目，加强美国境外社区的发展。在过去两年里，摩根大通提供了190万美元部署了192个水塔，每个水塔能够满足1,000个人的日常饮用水需要。

为弱势社群提供银行服务

- 推出Chase LiquidSM产品，它是一种通用的可不断冲值的银行卡，是传统支票账户的一种低成本替代品，设计用于让弱势客户能够使用传统的银行服务。
- 支持Barared的一项能产生数百万美元影响的投资，该代理银行网络为墨西哥低收入群体提供了使用金融服务的渠道，并增加了网络内小企业的收入。

拥军活动

- 与合作公司共同努力，将参加「创造10万个就业机会」(100,000 Jobs Mission)的公司增加到91家，在短短两年内已经雇用了51,000多名美国退伍军人——远远领先于2020

年之前雇用10万名退伍军人的目标。到2012年底，仅摩根大通就雇用了近5,000名退伍军人，而且我们每天都在努力为他们提供各种方法，帮助他们找到一份理想的工作。

- 通过我们的非营利合作伙伴，包括「为英雄建房」、「部队之家」、「支助从军战士基金会」和「大后方行动组织」，向立功的退伍军人及其家庭提供近400套住房。我们还将履行我们在2016年之前捐赠1,000套住房的承诺。

捐助和志愿活动

- 在全世界37个国家向非营利组织提供了超过1.9亿美元慈善捐款，支持社区发展、教育、艺术和文化。
- 我们有43,000多名员工在世界各地的社区提供了468,000小时的志愿者服务。

- 向纽约KIPP公立特立学校网络捐赠了价值逾500,000美元的计算机服务器。该硬件产品由我们的「社会公益技术团队」配置，将增加KIPP的数据存储容量并提高其丰富设置课程的能力。2011年，我们投资3,800多万美元帮助KIPP在纽约Bronx、麻省Lynn和华盛顿特区的低收入社区建设新学校。

- 通过「大通社区捐助计划」大众慈善计划，向200多个慈善团体捐赠了1,000多万美元。从2009年至今，我们已经通过「大通社区捐助计划」计划向美国700多个慈善团体捐赠了逾2,800万美元。该计划现拥有380多万名Facebook粉丝。

- 扩大我们对「无国界银行家」(Bankers Without Borders®)最初的支持，该项目是一个全球性的志愿者计划，帮助为穷人提供服务的金融机构联

系到有经验的志愿者。2012年，我们的员工为在印尼、秘鲁和肯尼亚等国家开展的项目志愿服务了逾2,500个小时。

倡导可持续性

- 帮助向替代能源和清洁技术公司及项目安排了50多亿美元资金，包括逾16亿美元的税惠权益融资用于发展可再生能源。
- 与客户、社区及美国环保协会和大自然保护协会等环境组织合作，建立了一个风险评估框架，了解使用压裂技术的客户的操作规程。该框架将使我们能够向我们的客户和在整个金融服务行业推广最佳操作惯例。

帮助我们的左邻右舍和整个社区

在超级风暴桑迪之后，摩根大通宣布向中小企业提供高达50亿美元的支持，并捐赠1,000万美元帮助救灾组织和个人。我们向受灾严重的地区派送食品车和流动自动取款机，减免客户的手续费，我们的分行迅速重新开业，想办法让1,000多名接受摩根大通的员工做志愿者，并通过我们的自动取款机和积分计划替美国红十字会接受捐赠。我们与Robin Hood合作，赞助了12.12.12桑迪救灾音乐会，为受灾人员募集了5,000多万美元的捐款。在我们明确知道超级风暴桑迪可能导致市政债券市场中断正常运作之后，摩根大通立即主动提供服务帮助新泽西州募集26亿美元债务融资，保证该州的借款成本不超过预定利率，并豁免了相关的承销和担保费用。

加快小企业的发展

在南非，小企业是扩大就业和经济增长的关键，但是许多小企业都缺乏发展壮大所需要的专业知识和服务。2012年，我们投入100多万美元启动了「促进中小企业成长计划」，为中小企业提供其难以获得的优质企业发展服务，比如技术技能培训、指导和帮助其进入市场和获得资金。该项目将制定一个评估这些服务的质量和影响的框架，帮助投资人和企业在行业内进行明智的投资，为南非的经济增长做出了贡献。

去年我们完成了一件大事。我们制作了一个反映摩根大通精神的短片。我们是一家银行，我们有26万名员工，每天都要为5,000万客户提供服务。这些客户有的是公司、小企业、家庭，也有的是国家和市政府。我们还在总部所在的美国和世界各地我们所生活的社区提供服务。

我们诚邀我们的股东通过如下链接观看该短片：jpmorganchase.com/we-are-jpmorganchase。

短片的名称为「我们是摩根大通」(We Are JPMorgan Chase)。

我们认为该短片展示了我们作为一名员工为我们的公司感到多么的骄傲和自豪。观看该短片您可透过我们客户的眼睛来了解我们工作的点点滴滴。因为我们相信最重要的是它所讲述的不仅仅是我们做了些什么，而且还有我们是谁，我们的客户、员工和我们所帮助的人。

我们希望您看完之后会为是这样一家公司的股东而骄傲。

以上致股东的信都包含在摩根大通公司的2012年度报告之中。
2012年度报告的全本见<http://investor.shareholder.com/jpmorganchase/annual.cfm>。

© 2013年摩根大通公司版权所有。保留一切权利。

J. P. Morgan