



瑞银：金钟罩被破之后

One Firm的管理模式，加上银行保密制度，瑞银在私人财富管理领域处翘楚地位。银行保密制度的动摇并没有撼动其全球私人财富管理专家的地位，瑞银会如何利用保密制度这把双刃剑，还有待观瞻。

文 | 宋玮 廖胜智

2004年8月17日，苏黎世，百仁嘉斯街16号矗立着一个棕色的楼宇，二层会议室内正召开着瑞银集团私人银行美国部的重要会议。瑞银集团管理层的主要负责人和另外4个律师事务所以及投资咨询机构的代表参加了会议。会议主题，是就美国市场和客户的最新动态互通情报。4个代表分别向银行美国部负责人汇报了他们的工作进展和结果。在会议即将结束时，瑞银美国部负责人给大家宣读了刚刚收到的美国司法机构发来的电子邮件。其大致内容为：在接待美国和加拿大客户时，如遇不愿向本国税务机关申报他们的收入或资产时，请描述你们如何做他们的工作。

邮件读完后，无人作声。接着一个沙哑的声音响起：“又是老一套，隔三差五的他们还能问什么？让他们来银行查啊！”“你们银行绝对没问题，推荐的产品无可挑剔。”听到这一番话，主持会议的美国部负责人会心一笑，随即宣布散会。

瑞银美国部负责人显然将这一邮件又当成了官样文章。不奇怪，因为瑞士的银行有自己的金钟罩——银行保密制度。

信息绝密制度成金钟罩

詹姆斯·邦德曾在007系列电影里说过这样一句台词：如果不相信瑞士银行家，那世界将会怎样？

瑞士银行业的“安全保密”就如同其钟表业的“精确”一样，在世界上享有盛誉。

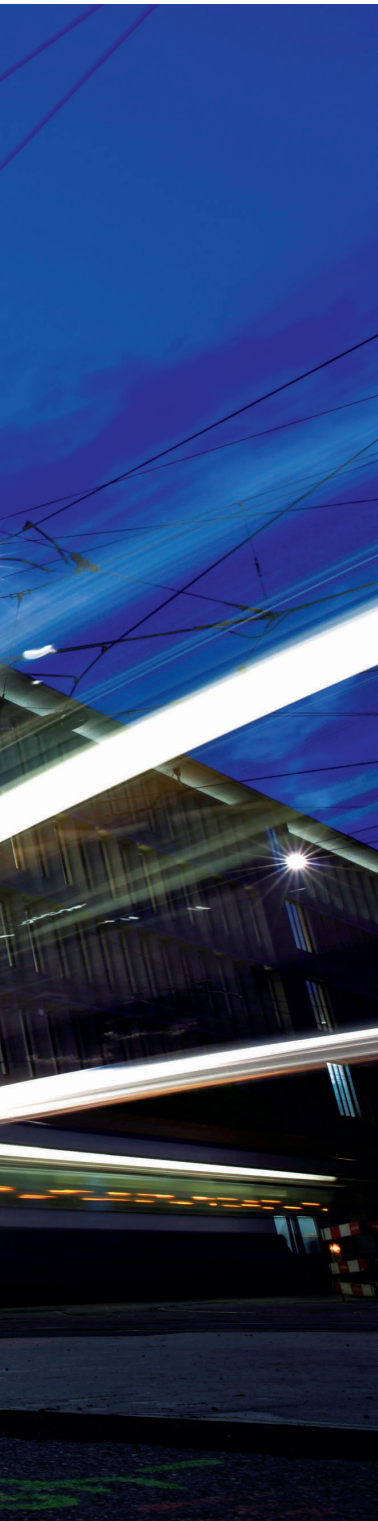
20世纪30年代，纳粹德国大规模迫害犹

太人，迫使欧洲的犹太人纷纷将财产转移至中立国瑞士。1934年，3名德国犹太人因拥有瑞士银行账户被纳粹处决。这个惨剧使得瑞士政府意识到瑞士中立的立国传统受到威胁，作为被德国、法国、奥地利和意大利等大国所包围的小国，只能以明确和不可辩驳的法律规定来维护自身的利益，因而瑞士议会在同年通过了《瑞士银行法》，其中特别加入了银行信息保密及泄密处罚等条款，正式将银行保密制度从地方规定上升到国家法律层面。

根据《瑞士银行法》的规定，泄漏存款机密的人将面临监禁6个月和2万瑞士法郎的罚款，或者更重。该法还规定，任何外国人和外国政府，甚至包括瑞士的国家元首和政府首脑以及法院等，都无权干涉、调查和处理任何个人在瑞士银行的存款，除非有证据证明该存款人有犯罪行为。

也就是说，从踏入银行的那刻起，客户与银行之间发生的一切行为都是机密。哪怕客户最终没有开户，客户的信息仍然受到保护。

瑞银集团作为瑞士最大的银行，自然更加全面地贯彻落实这项制度。在瑞银，储户被允许使用化名或者数字来代替真实姓名。根据业内人士的描述，在瑞银集团工作的私人业务经理，其工作的高度保密性不亚于情报特工。美国《新闻周刊》曾报道过一份瑞银2006年的文件，文件提醒其银行工作人员，在所住宾馆的桌面上要保持不留痕迹，出入境时不得携带与客户有关的文件。同时，文件还警告他们，就算被美国联邦调查局发现，也首先要做到保



UBS 扩张之路



1862

温特图尔银行 (The Bank in Winterthur) 和巴塞尔商业银行 (Basler Handelsbank) 注册成立。

1863

托根贝格银行 (The Toggenburger Bank) 成立。

1872

巴塞尔银行 (Basler Bankverein) 成立。

1896

巴塞尔银行兼并苏黎世银行, 后者于 1889 年由巴塞尔银行、温特图尔银行和两家德国银行共同注册成立。合并后的巴塞尔银行即改名为瑞士银行公司 (Swiss Bank Corporation)。

1912

温特图尔银行和托根贝格银行合并, 成立瑞士联合银行 (Union Bank of Switzerland)。

2004 年初

瑞银又一次性买进两家英国私人财产管理机构——Goodman Harris 和 Laing & Cruickshank。

2003

瑞银集团兼并劳埃德银行在法国的私人财产管理业务; 同年 10 月, 美林银行德国分部的私人财产管理业务也划归瑞银旗下。

2000

瑞银集团先后收购美国第四大私人财富管理公司 PaineWebber 和苏黎世一家大型资产管理公司 Fondvest AG, 正式跻身为全球最大的财富管理公司。

1999

瑞银集团接手美国银行在欧洲和亚洲的私人银行业务, 该项举措直接给瑞银集团带来了资产规模超过 60 亿美元的客户资源, 为瑞银集团的私人财富管理部门又扩大了不小的业务版图。

护银行机密。

引以为豪的 One Firm 模式

除了完善的信息保护措施, 成熟的财富管理技巧也是瑞银集团备受显贵们青睐的一个因素。

2003 年, 瑞银集团正式将其私人银行业务 (Private Banking Business) 更名为财富管理业务 (Wealth Management), 并提出了其独创的公司经营和财富管理模式—One Firm。

在瑞银集团, 由客户提出所需要的某类资产管理要求, 瑞银的财富管理和商业银行等部门将客户的最新需求反映给资产管理、投资银行等部门, 然后由这些部门设计制造出能满足客户需求的产品, 再提供给财富管理或商业银行部门来出售。这一循环模式即被瑞银集团称为 “One Firm” 业务模式。

在 “One Firm” 理念的支持下, 2006 年, 瑞银集团成立了联合行动小组, 小组成员由财富管理部高层与投资银行部高层组成, 他们的主要任务就是聚焦高收入人群, 在提供投资银行部门产品的同时, 提供财富管理部门的建议。在这一模式的推动下, 瑞银的私人客户不但可以享受提供给机构客户的产品, 又可以得到针

对性的产品。

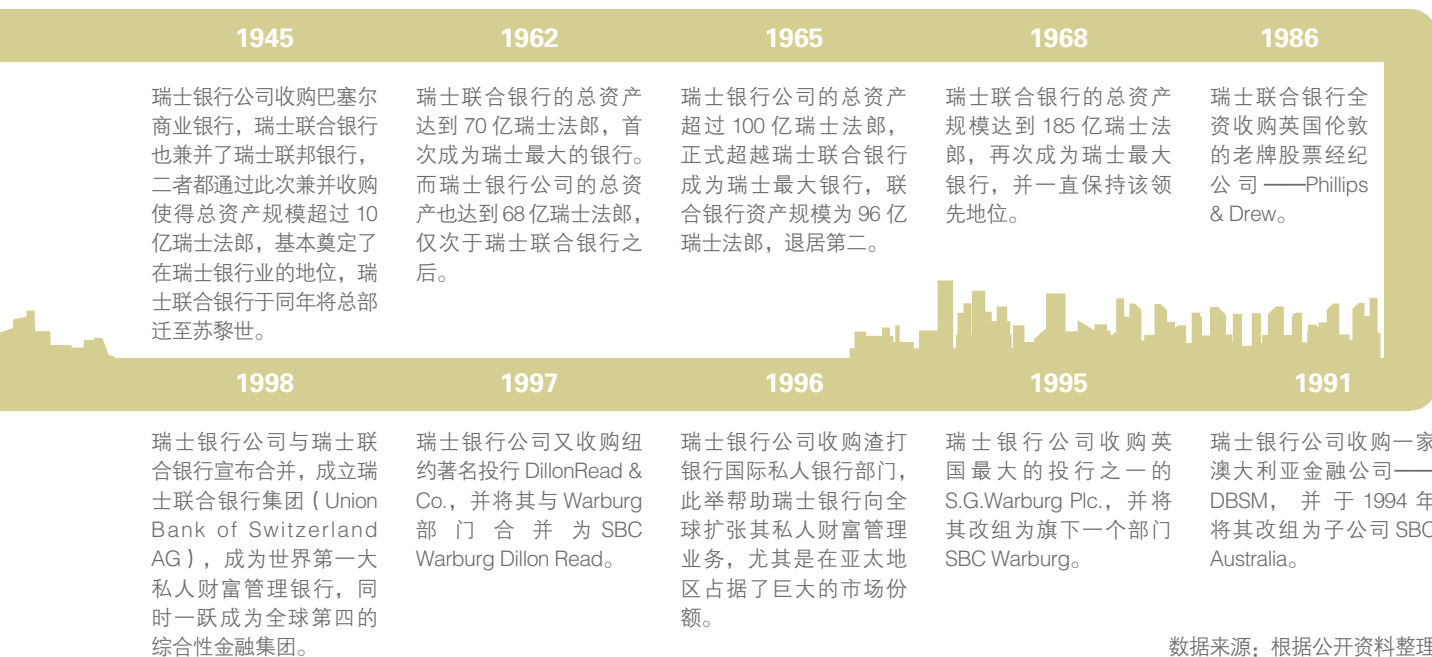
同时, 瑞银重视客户细分, 将其客户经理依据客户类别进行分层, 使每一层次的客户经理与特定客户群相匹配, 进行日常业务的维护。这种分层次一对一的雇佣关系便于客户经理掌握手中客户的共性与特点, 从而与客户之间建立起非常密切的关系, 以此来提升客户对银行的忠诚度和信任感。

“One Firm” 模式的运用推广, 加上紧密的一体化团队协作服务, 在保密制度的庇护下, 瑞银的私人理财服务对富裕阶层极具吸引力。

撕开解密的口

但随着历史的迁移, 保密制度也越来越被诟病, 其中最显著的问题就是由于存款客户的信息不透明, 使得这项制度成为了国际避税和洗钱的保护伞。例如, 在 “9·11” 事件发生后, 瑞士银行中发现多个恐怖嫌疑分子开设的账户。

文前提到的美国司法部发给瑞银的邮件, 就是怀疑瑞银协助美国客户避税。苏黎世会议室的几个高管恐怕也没有料到, 美国司法部发来的邮件很快就被证明不再是官样文章。



数据来源：根据公开资料整理

2007 年 5 月，美国当局扣留瑞银资深私人银行家马丁·利奇提，美国政府对瑞银逃税一案的调查自此开始。

2007 年 12 月，一位美国房地产开发商伊戈尔·奥伦尼科夫向美国国税局 IRS 承认其利用包括瑞银在内的海外银行账户隐瞒了多达 2 亿美元的收入，他为此缴纳了 5200 万美元的税款、利息和罚款，还被判以 3 年的有期徒刑。在这一偷税案中，名为布拉德利·比肯费尔德的瑞银银行家被控为这名富翁的逃税提供帮助，后认罪。

2008 年 11 月，瑞银旗下全球资产管理部以及私人业务部门的主席乌尔·韦尔遭到起诉，被指控涉嫌同其他管理人员和客户同谋，在 2002 年~2007 年间，通过海外秘密账户帮助约 2 万名美国客户向 IRS 隐瞒高达 200 亿美元资产，并伪造所得税申报表。

在美国步步紧逼、并以刑事诉讼相威胁的情况下，瑞士方面终于顶不住了。2009 年 2 月 18 日，瑞银承认进行了税务欺诈，并与美国司法部达成暂缓诉讼协议。在得到瑞士金融监管机构允许的情况下，瑞银向美方提交了 250 名客户的信息，并支付 7.8 亿美元的罚款。

但美国政府却并未因此停手，继续穷追猛打，再次向法院提出对瑞银的指控，要求瑞银向 IRS 披露 5.2 万名美国客户的秘密账户。这让瑞银几乎濒临绝境，当然，美国政府也不愿因税务问题使瑞银就此倒闭而恶化本已十分严峻的金融危机。

在双方的协商下，2009 年 8 月 19 日，美国政府、瑞士政府和瑞银达成一揽子庭外和解协议：美国 IRS 依据美国和瑞士 1996 年签订的税收协定第二十六条“信息交换”的规定，向瑞士联邦税务局提出行政协助请求；瑞士将建立一个特别工作小组处理这一请求，瑞银根据该特别工作小组的命令，提供 4550 名被怀疑存在税收欺诈的美国客户信息；美国撤销对瑞银的诉讼。

美国和瑞士就瑞银集团协助避税一案的争端，撕开了瑞士银行业解密的口。

2013 年 8 月 29 日，瑞士同美国签署反避税和解协议，两国之间围绕打击逃避税而展开的长达 5 年之久的纠纷才算暂告一段。2013 年 10 月 15 日，瑞士正式签署《多边税收征管互助公约》，成为第 58 个签约方。该公约是一项旨在通过开展国际税收征管协作，打击跨

2009 年 2 月 18 日，瑞银承认进行了税务欺诈，并与美国司法部达成暂缓诉讼协议。在得到瑞士金融监管机构允许的情况下，瑞银向美方提交了 250 名客户的信息，并支付 7.8 亿美元的罚款。

2013年10月15日，瑞士正式签署《多边税收征管互助公约》，成为第58个签约方。

境逃避税行为，维护公平税收秩序的多边条约。

2014年5月，在巴黎举行的欧洲财长会议上，瑞士再次同意签署一项有关自动交换信息的全球新标准，突显出它整治税务欺诈和逃税行为的决心。瑞士银行家协会表示：“只要所交换信息仅与税收目的有关，瑞士的银行愿意与其他金融中心自动交换信息。”

同年，瑞银集团也对外宣布决定放弃长达几世纪之久的“保密协议”，承诺将自动向其他国家交出该国客户的详细资料以协助打击避税行为。

一石激起千层浪，外界一边惊叹于瑞银集团这种迅速配合各国政府和国际监管机构的勇气和效率，同时又不得不替其捏把汗——若真的开诚布公，高净值客户还会愿意把自己的财富交与准备“解密”的银行打理吗？

但有趣的是，同样是在2014年，瑞银集团的资产管理规模首次突破了两万亿美元大关，成为全球第一家资产管理规模超过2万亿美元的财富管理公司，占据了全球近10%的资管市场份额。

瑞士的银行信息保密制度不会立即消亡，目前的解密也只是针对避税行为，但随着国际金融形势的发展，以及目前全球反恐的需要，各国与瑞士银行业的“信息解密战”还将持续。那么，瑞银集团要如何顺利度过这场“信息保卫战”，结果尚不得知。但信息保密制度已然从金钟罩变成一把双刃剑，瑞银将如何利用这把双刃剑，还有待观瞻。

瞄准亚太地区

除了欧洲本土的业务外，瑞银集团在合并之后的业务重点主要放在北美市场，其利润中近40%来自于美国市场。但是，在近十年中，伴随着新兴国家的快速发展和私人财富的不断累积，这些新财富拥有者对于私人银行的意思

与需求也在快速提高。经过金融危机一轮洗牌后活下来的私人银行都瞅准了亚洲这个最具发展潜力与活力的市场，瑞银自然也不会轻易放过这块兵家必争之地。而毫无疑问，在亚太市场中，最有发展前途的就是中国市场。

目前，瑞银在中国市场搭建完成包括财富管理、资产管理和投资银行在内的三大业务主线，在国内市场主要通过瑞银证券的平台开展各类金融业务。

相较于私人银行业务，瑞银集团在中国市场做得更为突出的似乎是投行和经纪业务。因为市场往往比较关注大的融资项目，所以瑞银作为金融投行、券商的形象也相对比较突出。

但瑞银在中国市场的野心绝不限于此，毕竟其最为核心的业务依旧还是对高净值客户的财富管理。作为最大的新兴市场国家，中国的私人财富近十年来几乎呈几何级数增长。

据波士顿咨询公司（BCG）最新发布的中国私人财富报告称，2015年中国私人财富将达到人民币110万亿元，高净值家庭数量达到210万户，拥有约41%的私人财富。到2020年，高净值家庭（可投资资产超过600万人民币）数量将以11%的同比增长率增至346万户。这对于瑞银这家私人银行业的老大来说，无疑是一块巨大的蛋糕。

目前，瑞银集团正在全球进行新一轮的业务调整和市场布局，其最新发布的2015年度财报显示，在所有经营利润中，财富管理业务的利润占据一半以上，其中亚太市场的财富管理业务利润已接近北美市场，仅次于欧洲本土市场的利润收入，亚太区所管理资产也已增至集团总额的25%以上。显然，瑞银集团有意将亚太地区作为企业全球布局的重点发展对象，其核心业务依旧放在高端客户的私人财富管理上。而中国区作为亚洲市场上的一颗明珠，瑞银集团自然是不会放下这块香饽饽的。☐