

银行业模式为何需要情景分析

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

在过去三十年中，瑞士银行模式曾多次被宣告死亡。2009 年美国迫使 UBS 披露客户数据时，评论家们埋葬了它；当自动信息交换终结了针对外国客户的银行保密时，他们再次埋葬了它；2023 年 3 月 Credit Suisse 倒闭时，他们又一次埋葬了它。每一次，这一模式都以改变了的形式存活下来，因为其根基比刚刚失去的那一特征更为宽广。政治稳定、坚挺的货币、法律确定性、深厚的专业人才储备以及管理他人资金的悠久传统，比曾经似乎定义了瑞士银行业的保密制度更为持久。本书 E 部分从巴塞尔各机构及其客户的角度描述了这一转型。¹

本章探讨这一模式在 2035 年可能呈现的样貌。它遵循 K 部分通篇采用的方法。首先简要说明当前的基准状况，并援引已详细阐述相关细节的章节。随后是将塑造未来十年的驱动因素和不确定性，接着本章构建了 2035 年的四种情景，每种情景都配有路标，使观察者能够辨识其中哪一种正在展开。这些情景是为本书构建的分析框架，而不是预测。其中没有任何一种被表述为最可能的结果。其目的在于帮助巴塞尔的机构、客户和顾问，以结构化方式相互区别的各种未来来检验其战略。

这一方法可追溯至 20 世纪 70 年代初荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）的规划小组，Pierre Wack 在《哈佛商业评论》（Harvard

银行业模式为何需要情景分析

Business Review) 的两篇文章中描述了该小组的工作。Wack 认为, 情景在改变决策者的心智模式时才有用; 如果只是用一个乐观版本和一个悲观版本将某一预测夹在中间, 其用处就较小。² 后来推广这一方法的 Peter Schwartz 建议, 首先识别驱动力量, 然后将既定因素与关键不确定性区分开来, 并沿着其中最重要的不确定性所构成的坐标轴构建情景。³ 本章以简化形式遵循这一顺序。它将人口结构、瑞士法郎的强势以及合规的持续重要性视为基本既定的因素; 将 UBS 的所在地、瑞士资本监管的形态、瑞士银行进入欧洲市场的渠道以及技术变革的速度视为关键不确定性。

有一项局限必须在开篇即予说明。本章撰写于 2026 年秋季, 彼时将塑造瑞士银行模式的若干决定仍悬而未决, 其中包括议会对 UBS 资本要求的审议、与欧盟一揽子协议的批准, 以及若干关于税收和中立问题的全民投票。本章不预判任何投票或议会决定的结果。凡描述 2024 年之后的发展之处, 均应对照最新资料核实相关信息的现状。

1 注释

1. 关于针对外国客户的银行保密的终结及其对私人银行的影响, 参见 E 部分第四章; 关于 Credit Suisse 倒闭后的巴塞尔银行业格局, 参见 E 部分第一章。有待核实。
2. Pierre Wack, “Scenarios: Uncharted Waters Ahead”, Harvard Business Review 63/5 (1985), 第 73–89 页, 以及 “Scenarios: Shooting the Rapids”, Harvard Business Review 63/6 (1985), 第 139–150 页。有待核实。

3. Peter Schwartz, The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, New York 1991 ; 另见 Kees van der Heijden, Scenarios: The Art of Strategic Conversation, Chichester 1996。有待核实。

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见，不能替代针对个案的专业意见，亦不建立律师与客户关系。本文反映截至 2026 年 9 月的法律状况。

在线版本: cn.helveticaregister.com/basel-why-the-banking-model-needs-scenarios