

组织、职责与治理

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

Zinskommission（利息委员会）采用两级结构。扩大委员会由 Leu 主持，另由九名议会成员组成，每季度开会一次，制定总体政策。内部委员会即执行委员会由 Heidegger 领导，起初有三名成员，后来增至八名，负责处理具体业务。¹所有成员均来自小议会或大议会，至少在初期均无报酬。第一位领薪秘书 Hans C. Huber 直到 1778 年才受聘，距机构成立已有二十多年。这种安排类似于共和国其他职能部门的合议制管理：由议员组成的委员会在一名秘书的协助下集体决策，并向任命他们的议会负责。

资产保管规则体现了同样的合议精神。资本和证券采用三把钥匙的制度保管：一把由秘书持有，另两把由议会任命的持钥人持有，任何人都无法单独开启。²这一原则在旧联邦的国库中早已为人熟知。伯尔尼的国家宝藏存放于市政厅下方的金库中，由一扇装有八把锁的门保护，八把钥匙分别由八名政府成员掌管，而且禁止清点宝藏。³就此意义而言，现代银行监管对进入保管库和放行付款所要求的“四眼原则”和“六眼原则”，不过是将瑞士各共和国早在任何监管机构出现之前数百年就已应用于公共资金的做法加以成文化。

与存款人的业务遵循固定的节奏。存款每年接受两次，分别在五月和马丁节之后；马丁节即 11 月 11 日，是乡村信贷经济的传统结

组织、职责与治理

算日。⁴存款在最初六个月内不计利息。此后，委员会向公共机构、行会和基金会支付百分之三的利息，向私人存款人支付百分之三点五的利息。存款人每六个月可提取一次资金，而委员会则为偿还其自身债务保留了四年的通知期。⁵差别利率颇能说明问题。作为核心客户的公共和慈善资金获得较低的利率，这或许是因为其管理者最看重安全性，也因为国家对压低这部分资本的成本有直接利益。资金流动性更强的私人存款人则获得溢价。通知期的不对称——对委员会宽松、对存款人严格——是一种粗糙但有效的流动性管理手段，在现代银行中，这一目的则通过期限匹配和流动性缓冲来实现。

委员会的授权在其最初形式中完全面向境外。苏黎世当局不希望 *Zinskommission* 在国内抵押贷款和商业信贷市场上与私人贷款人竞争。因此，早期规则将其投资限定于外国领土。⁶用《瑞士历史辞典》的话说，其宗旨是为大型公共和私人财富管理对外资本投资。⁷这一限制揭示了这项事业的宏观经济逻辑。苏黎世国内信贷充裕，储蓄过剩。委员会是输出这种过剩的工具。衡量其成功标准，是它从海外带回的收益。

委员会的法律性质这一问题并非仅具考据意义，自十九世纪以来一直令评论者困惑。为苏黎世市撰写 2020 年报告的历史学家借用早期文献中的说法，将该委员会描述为一个独特的半国家机体：一家没有国家担保、但处于国家领导和监督之下的对外资本投资银行。⁸上述每一要素都有其现代对应物。5 万古尔登的公共资本是一种捐赠资本，可与各州至今仍向其州立银行提供的 *Dotationskapital*（拨付资本）相比。由议会任命的议员进行管理，相当于公法机构（*öffentlich-rechtliche Anstalt*）的治理方式。相比之下没有担保这一点使 *Zinskommission* 与十九世纪的州立银行截然不同，后者大多数在设立时就为其负债提供了全额国家担保。

从一位同时受过大陆法和普通法训练的律师的角度来看，这种安排也令人联想到信托。存款人将资金托付给一个机构，该机构以自己的名义持有资金，在既定授权范围内酌情投资，并在扣除成本后将收益支付给受益人。国家作为设立人和监督者，提供了首损资本并任命管理人。按现代标准衡量，这一安排所欠缺的是委员会资产与国家资产之间的明确分离。正是这一欠缺在 1798 年变得危险起来：当时，一个外国占领国将苏黎世国家的资产据为己有。*Zinskommission* 的存款人这才发现，他们所受的保护取决于其资金被视为属于共和国还是属于他们自己；下文第八节将讨论这一问题。

委员会的治理还引出了利益冲突的问题。管理 *Zinskommission* 的议员所属的家族本身就是该机构的存款人，有时还是借款人。同样这些人还在监督委员会的议会中任职，并决定国家对那些其债券由委员会持有的外国列强的政策。在为本章所查阅的文献中，没有证据表明委员会曾被滥用以谋取私利。该机构的长期存续表明，其管理者总体上是审慎的。但这一结构将信息、影响力和资本集中于一个小圈子之中，并以苏黎世贵族阶层内部一定程度的相互信任为前提，而现代治理法已不再将这种信任视为理所当然。如今适用于州立银行和公共养老基金的关于董事会成员独立性、关联交易以及监督职能与执行职能分离的规则，可以被解读为对 1755 年的创始人通过社会控制来管理的那些风险迟来的回应。

1 注释

1. Saller, “50 Prozent Eigenkapital: Die Bank Leu, Teil zwei”, 同上。
2. Saller, “50 Prozent Eigenkapital: Die Bank Leu, Teil zwei”, 同上。
3. SRF News, “Bern wäre reich – hätte Napoleon den Staatsschatz nicht erbeutet”, <https://www.srf.ch/news/napolons-sieg-gegen->

组织、职责与治理

bern-1798-bern-waere-reich-haette-napoleon-den-staatsschatz-nicht-erbeutet。

4. Saller, “50 Prozent Eigenkapital: Die Bank Leu, Teil zwei”, 同上。
5. Saller, “Rathausobligationen: Die Bank Leu, Teil drei”, 同上。
6. Toni Saller, “Schwarze Flecken: Die Bank Leu, Teil eins”, Inside Paradeplatz, 2019 年 1 月 2 日, <https://insideparadeplatz.ch/2019/01/02/schwarze-flecken-die-bank-leu-teil-i-%EF%BB%BF/>。
7. 《瑞士历史辞典》(HLS), Baumann, “Bank Leu”, 同上。
8. Brengard、Schubert 和 Zürcher, Die Beteiligung der Stadt Zürich ... an Sklaverei und Sklavenhandel, 同上, 第 19 页: “eigentümlicher halbstaatlicher Organismus, eine Bank für auswärtige Kapitalanlagen ohne Staatsgarantie, aber unter staatlicher Leitung und Aufsicht”。

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/zurich-organisation-mandate-and-governance