

銀行業模式為何需要情景分析

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

在過去三十年中，瑞士銀行模式曾多次被宣告死亡。2009 年美國迫使 UBS 披露客戶數據時，評論家們埋葬了它；當自動資訊交換終結了針對外國客戶的銀行保密時，他們再次埋葬了它；2023 年 3 月 Credit Suisse 倒閉時，他們又一次埋葬了它。每一次，這一模式都以改變了的形式存活下來，因為其根基比剛剛失去的那一特徵更為寬廣。政治穩定、堅挺的貨幣、法律確定性、深厚的專業人才儲備以及管理他人資金的悠久傳統，比曾經似乎定義了瑞士銀行業的保密制度更為持久。本書 E 部分從巴塞爾各機構及其客戶的角度描述了這一轉型。¹

本章探討這一模式在 2035 年可能呈現的樣貌。它遵循 K 部分通篇採用的方法。首先簡要說明當前的基準狀況，並援引已詳細闡述相關細節的章節。隨後是將塑造未來十年的驅動因素和不確定性，接著本章構建了 2035 年的四種情景，每種情景都配有路標，使觀察者能夠辨識其中哪一種正在展開。這些情景是為本書構建的分析框架，而不是預測。其中沒有任何一種被表述為最可能的結果。其目的在於幫助巴塞爾的機構、客戶和顧問，以結構化方式相互區別的各種未來來檢驗其戰略。

這一方法可追溯至 20 世紀 70 年代初荷蘭皇家殼牌（Royal Dutch Shell）的規劃小組，Pierre Wack 在《哈佛商業評論》（Harvard

銀行業模式為何需要情景分析

Business Review) 的兩篇文章中描述了該小組的工作。Wack 認為，情景在改變決策者的心智模式時才有用；如果只是用一個樂觀版本和一個悲觀版本將某一預測夾在中間，其用處就較小。²後來推廣這一方法的 Peter Schwartz 建議，首先識別驅動力量，然後將既定因素與關鍵不確定性區分開來，並沿著其中最重要的不確定性所構成的座標軸構建情景。³本章以簡化形式遵循這一順序。它將人口結構、瑞士法郎的強勢以及合規的持續重要性視為基本既定的因素；將 UBS 的所在地、瑞士資本監管的形態、瑞士銀行進入歐洲市場的渠道以及技術變革的速度視為關鍵不確定性。

有一項侷限必須在開篇即予說明。本章撰寫於 2026 年秋季，彼時將塑造瑞士銀行模式的若干決定仍懸而未決，其中包括議會對 UBS 資本要求的審議、與歐盟一攬子協議的批准，以及若干關於稅收和中立問題的全民投票。本章不預判任何投票或議會決定的結果。凡描述 2024 年之後的發展之處，均應對照最新資料核實相關資訊的現狀。

1 註釋

1. 關於針對外國客戶的銀行保密的終結及其對私人銀行的影響，參見 E 部分第四章；關於 Credit Suisse 倒閉後的巴塞爾銀行業格局，參見 E 部分第一章。有待核實。
2. Pierre Wack, “Scenarios: Uncharted Waters Ahead”, Harvard Business Review 63/5 (1985), 第 73–89 頁，以及 “Scenarios: Shooting the Rapids”, Harvard Business Review 63/6 (1985), 第 139–150 頁。有待核實。

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

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見，不能取代針對個別情況的專業意見，亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至2026年9月的法律狀況。

網上版本：hk.helveticaregister.com/basel-why-the-banking-model-needs-scenarios