

日內瓦私人銀行家：法律形式、無限責任與向股份公司的轉型

Dr Alexander Ressos, TEP

*Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)*

在英語中，private banking（私人銀行）描述的是一種業務活動；而在瑞士，*Privatbankier*（私人銀行家）描述的是一種法律形式。在與外國客戶的交流中，這一區別常常被忽視，而它對責任、資本、傳承和監管都有影響。本文闡述這種形式意味著什麼、能實現什麼、不能實現什麼，以及為什麼日內瓦最大的幾家銀行在2014年放棄了這種形式。

1 法律形式

技術意義上的私人銀行家以合夥形式經營其銀行，即《瑞士債務法》（CO）規定的普通合夥或有限合夥。合夥人以其全部私人財產對銀行債務承擔無限連帶責任。使一家機構成為私人銀行家的，是這一責任制度，而不是其客戶群體或營銷方式。

由此直接產生四項後果，每一項都塑造著此類銀行的行為方式。

- **決策是個人化的。**合夥人批准一筆風險敞口，就是批准一項針對其本人資產的索賠可能。這會使人以獎金制度無法做到的方式，專注於尾部風險。
- **資本受到約束。**資本基礎無法通過市場擴充，因為新資本意味著新合夥人，而新合夥人必須承擔這一責任。

- **傳承是一種個人行為。**吸納一名合夥人，就是決定由誰來為這家銀行背書，這一決定無法委託給配售代理人。
- **退出過程緩慢。**剩餘責任需要數年才能消解，因此從此類銀行的離任往往要提前很久規劃。

2 無限責任能實現什麼

其經濟論證簡單明瞭，直覺上也很有說服力：一個親自承擔下行風險的決策者，會比只享有上行收益的決策者承擔更少的風險。應用於銀行業，這一論證認為，合夥制銀行會持有更多資本、放貸更為保守，並回避自己不了解的業務。

歷史證據卻不如這一論證那樣清晰。一項關於美國 1960 年代“後台危機”的研究——紐約證券交易所於 1953 年接納公司為會員，並於 1970 年接納公眾持股公司為會員，到 1975 年已有近半數會員公司完成了公司化——考察了合夥制機構在壓力下是否表現不同。研究發現，合夥制機構的存活率並不更高，也並不更少從事危及其穩定的做法，特別是依賴高風險的次級客戶貸款。

1995 年霸菱銀行（Barings）的倒閉則從反面說明了這一點。新加坡的一名僱員累積了約 8.3 億英鎊的虧損，並將其隱藏在一個錯誤帳戶中，這家歷史悠久、備受尊敬的銀行在數週內便告消失；ING 以一英鎊接管了其資產。

因此，冷靜的表述應當是：個人責任不能取代組織。它在與有效的內部控制和不容忍隱藏風險的文化相結合時發揮作用，而在缺少這些條件時則會失靈。

3 這種形式為何延續如此之久

既然其保護效果並不確定，日內瓦為何將這種形式保持了兩個世紀？原因有三，而且都是商業性的。

第一是信號作用。將家族財富託付給一家銀行的客戶，希望知道管理財富的人會與他同受損失。無限責任用一句話就能傳達這一點，無需任何審計加以驗證。

第二是公司治理。由幾位每天見面的個人組成的合夥，無需複雜的董事會結構來協調利益。決策由承擔決策後果的人作出。

第三是所有權的保密性。合夥對外公開的資訊很少。對於客戶重視隱秘性的銀行而言，這與其產品是一致的。

4 2014 年：轉折

2014 年 1 月 1 日，Lombard Odier 和 Pictet 改製為股份公司。四種壓力共同促成了這一變化。

資本要求。危機後的監管框架提高了銀行必須持有的資本數量和質素。在合夥制下籌集資本，意味著要找到願意為更大規模的資產負債表承擔無限責任的合夥人。

國際擴張。外國監管機構和交易對手習慣於與公佈賬目、股東可識別且設有董事會的公司實體打交道。在每一個新的司法管轄區，瑞士合夥都需要額外解釋。

機構客戶。養老基金和主權投資者與公司訂立合同，並要求經審計的財務報表和明確的治理結構。

傳承。隨著業務規模的擴大，既有能力又有意願承擔無限責任的人選越來越少。

改制後，合夥人作為股東和執行管理人員繼續領導這些銀行。消失的是合夥人對銀行債務的無限個人責任——這種責任僅在集團母公司中得以保留，而這些母公司至今仍是股份有限合夥——隨之消失的，還有這些銀行曾經發出的最強有力的信號。

日內瓦私人銀行家：法律形式、無限責任與向股份公司的轉型

瑞士私人銀行家協會目前有七家成員：Bordier & Cie、E. Gutzwiller & Cie、Banque Lombard Odier & Cie SA、Mirabaud & Cie SA、Pictet 集團、Rahn+Bodmer Co. 以及 Reichmuth & Co.。

5 地理分佈隨法律形式而變

幾個世紀以來，這些銀行都集中在老城與 Rue de la Corraterie 之間的幾條街道上。這種集中有其功能：在一個由當面會晤的人們開展的業務中，便於彼此之間以及與公證人、律師和政府機關保持近距離。

如今，Pictet 和 BNP Paribas 位於 Les Acacias，Rothschild 位於城市外圍，而 Lombard Odier 於 2025 年離開市中心，遷入位於 Bellevue、由 Herzog 和 de Meuron 設計的大樓。其執行合夥人解釋說，銀行此前分散在城內八棟建築中，口號是 *One Roof*（“同一屋簷下”）。限制是物理性的：日內瓦市面積為十六平方公里，歷史上的銀行區約一公頃，不足以容納一家現代機構的集中辦公。

這次搬遷恰如其分地象徵了深層的變化：一家由步行即可到彼此辦公室的合夥人組成的銀行，變成了一個需要單一樓層容納數百人的集團，而法律形式隨組織形態而變。

6 當法律形式至關重要時應核查什麼

對顧問而言，這一區別在少數幾種情形下具有實際意義。

- **交易對手分析。**確認該機構是合夥還是股份公司；如果是合夥，確認合夥人是誰。他們的個人狀況是信用評估的一部分。
- **索賠。**針對合夥，合夥人承擔個人責任，在合夥財產用盡後可向其追索。針對股份公司，若無揭開公司面紗的理由，索賠止於該實體。
- **改制。**當一家銀行改制時，應確認改制前所產生債務的剩餘責任如何處理，以及持續多長時間。

- **營銷用語。**一家外國機構自稱私人銀行，描述的是其客戶群體，並不意味著任何責任上的含義。

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/geneva-private-banker-partnership