

組織、職責與治理

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

Zinskommission（利息委員會）採用兩級結構。擴大委員會由 Leu 主持，另由九名議會成員組成，每季度開會一次，制定總體政策。內部委員會即執行委員會由 Heidegger 領導，起初有三名成員，後來增至八名，負責處理具體業務。¹所有成員均來自小議會或大議會，至少在初期均無報酬。第一位領薪秘書 Hans C. Huber 直到 1778 年才受聘，距機構成立已有二十多年。這種安排類似於共和國其他職能部門的合議制管理：由議員組成的委員會在一名秘書的協助下集體決策，並向任命他們的議會負責。

資產保管規則體現了同樣的合議精神。資本和證券採用三把鑰匙的制度保管：一把由秘書持有，另兩把由議會任命的持鑰人持有，任何人都無法單獨開啟。²這一原則在舊聯邦的國庫中早已為人熟知。伯爾尼的國家寶藏存放於市政廳下方的金庫中，由一扇裝有八把鎖的門保護，八把鑰匙分別由八名政府成員掌管，而且禁止清點寶藏。³就此意義而言，現代銀行監管對進入保管庫和放行付款所要求的“四眼原則”和“六眼原則”，不過是將瑞士各共和國早在任何監管機構出現之前數百年就已應用於公共資金的做法加以成文化。

與存款人的業務遵循固定的節奏。存款每年接受兩次，分別在五月和馬丁節之後；馬丁節即 11 月 11 日，是鄉村信貸經濟的傳統結

算日。⁴存款在最初六個月內不計利息。此後，委員會向公共機構、行會和基金會支付百分之三的利息，向私人存款人支付百分之三點五的利息。存款人每六個月可提取一次資金，而委員會則為償還其自身債務保留了四年的通知期。⁵差別利率頗能說明問題。作為核心客戶的公共和慈善資金獲得較低的利率，這或許是因為其管理者最看重安全性，也因為國家對壓低這部分資本的成本有直接利益。資金流動性更強的私人存款人則獲得溢價。通知期的不對稱——對委員會寬鬆、對存款人嚴格——是一種粗糙但有效的流動性管理手段，在現代銀行中，這一目的則通過期限匹配和流動性緩衝來實現。

委員會的授權在其最初形式中完全面向境外。蘇黎世當局不希望 *Zinskommission* 在國內抵押貸款和商業信貸市場上與私人貸款人競爭。因此，早期規則將其投資限定於外國領土。⁶用《瑞士歷史辭典》的話說，其宗旨是為大型公共和私人財富管理對外資本投資。⁷這一限制揭示了這項事業的宏觀經濟邏輯。蘇黎世國內信貸充裕，儲蓄過剩。委員會是輸出這種過剩的工具。衡量其成功的標準，是它從海外帶回的收益。

委員會的法律性質這一問題並非僅具考據意義，自十九世紀以來一直令評論者困惑。為蘇黎世市撰寫 2020 年報告的歷史學家借用早期文獻中的說法，將該委員會描述為一個獨特的半國家機體：一家沒有國家擔保、但處於國家領導和監督之下的對外資本投資銀行。⁸上述每一要素都有其現代對應物。5 萬古爾登的公共資本是一種捐贈資本，可與各州至今仍向其州立銀行提供的 *Dotationskapital*（撥付資本）相比。由議會任命的議員進行管理，相當於公法機構（*öffentlich-rechtliche Anstalt*）的治理方式。相比之下沒有擔保這一點使 *Zinskommission* 與十九世紀的州立銀行截然不同，後者大多數在設立時就為其負債提供了全額國家擔保。

從一位同時受過大陸法和普通法訓練的律師的角度來看，這種安排也令人聯想到信託。存款人將資金託付給一個機構，該機構以自己的名義持有資金，在既定授權範圍內酌情投資，並在扣除成本後將收益支付給受益人。國家作為設立人和監督者，提供了首損資本並任命管理人。按現代標準衡量，這一安排所欠缺的是委員會資產與國家資產之間的明確分離。正是這一欠缺在 1798 年變得危險起來：當時，一個外國佔領國將蘇黎世國家的資產據為己有。*Zinskommission* 的存款人這才發現，他們所受的保護取決於其資金被視為屬於共和國還是屬於他們自己；下文第八節將討論這一問題。

委員會的治理還引出了利益衝突的問題。管理 *Zinskommission* 的議員所屬的家族本身就是該機構的存款人，有時還是借款人。同樣這些人還在監督委員會的議會中任職，並決定國家對那些其債券由委員會持有的外國列強的政策。在為本章所查閱的文獻中，沒有證據表明委員會曾被濫用以謀取私利。該機構的長期存續表明，其管理者總體上是審慎的。但這一結構將資訊、影響力和資本集中於一個小圈子之中，並以蘇黎世貴族階層內部一定程度的相互信任為前提，而現代治理法已不再將這種信任視為理所當然。如今適用於州立銀行和公共養老基金的關於董事會成員獨立性、關聯交易以及監督職能與執行職能分離的規則，可以被解讀為對 1755 年的創始人通過社會控制來管理的那些風險遲來的回應。

1 註釋

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->

組織、職責與治理

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. 《瑞士歷史辭典》（HLS） , Baumann , “Bank Leu” , 同上 °
8. Brengard、Schubert 和 Zürcher , Die Beteiligung der Stadt Zürich ... an Sklaverei und Sklavenhandel , 同上 , 第 19 頁 : “eigentümlicher halbstaatlicher Organismus, eine Bank für auswärtige Kapitalanlagen ohne Staatsgarantie, aber unter staatlicher Leitung und Aufsicht” °

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/zurich-organisation-mandate-and-governance