

CBNRI 对话瑞银集团 CEO：亚洲财富管理将在 10 年内超越欧洲

“亚洲，特别是中国，正在发生很大改变，增长速度惊人。随着亚洲增长，我们已整装待发，随时准备步入下一阶段。”

“金融危机很大一部分责任都应归咎于银行业，但央行、决策者和评级机构也应承担其中的部分责任。”回首 2008 年金融危机及其后全球银行业的巨变，瑞银集团首席执行官（CEO）塞尔吉奥·埃尔默蒂（Sergio Ermotti）近日在上海接受 CBNRI 独家专访时如是表示。

针对危机后各家国际银行遭遇源源不断的“麻烦”，颇善思维训练的埃尔默蒂忍不住用横线和纵线框画出一个表格：横向为各家银行，纵向则为 LIBOR 操纵案、销售雷曼产品诉讼、UTI（未授权交易事故）等等。在他看来，瑞银第一个碰到麻烦、遭受重创，但随后众多银行纷纷卷入其中。“这些金融业的问题并非瑞银独有，但瑞银是第一个受到打击、第一个作出改变，也是最早走出这些麻烦的银行。”

回首金融危机以来的巨变，每家金融机构都有说不完的“惊涛骇浪”。作为欧洲遭受损

失最大的全球性银行之一，瑞银的资产负债表从顶峰时的 24000 亿瑞郎“瘦身”到如今的 1 万亿瑞郎；人员从 83500 人缩减至 60,000 人；股价从高峰时的 60 美元（NYSE）一度跌至 10 美元，如今在 20 美元左右。在这些数字背后，瑞银也是最早进行大刀阔斧战略改造的全球银行集团。

在亚洲，投行和财富管理业务仍然是这家瑞士“百年老店”的两大支柱。但 2011 年后，在埃尔默蒂的领导下，瑞银将重心移至财富管理业务，大幅“瘦身”投行部门，期待重振财富管理“基因”。

战略转型看起来成效不错。2 月 4 日瑞银公布业绩，去年第四季度的净利润达到 9.17 亿瑞郎（10.2 亿美元），较分析员平均估计的 4.42 亿瑞郎高出一倍。业绩发布后的首个交易日瑞银股价急升近 6%，创下自从去年 4 月 30 日以来的最大单日升幅。

说着带有瑞士口音的英语，埃尔默蒂是一个典型的银行家。他虽然出身投行，但如今对财富管理情有独钟。埃尔默蒂表示，瑞银目前全球投资资产的规模超过 25000 亿美元，其中亚洲财富管理业务的投资资产规模为 2200 亿美元，预计未来将增长到 4000 亿至 5000 亿美元。“我们认为亚洲的财富管理将在 10 年内超越欧洲。亚洲对瑞银而言是第二故乡。随着亚洲增长，瑞银将投入更多资本。我们已整装待发，随时准备步入下一阶段。”

“瘦身”投行

CBNRI：危机以来，瑞银是欧洲遭受最大重创的全球银行之一。事实上，在 2010 年你上任之前，它的管理团队都试图沿袭“全能银行”的商业模式。对瑞银来说，2011 年发生了什么？将重心回到财富管理的战略转型意味着什么？

埃尔默蒂：2011 年第四季度，瑞银调整了战略重心，将精力集中于三大主要推动力：明确恢复盈利能力的目标；认识巴塞尔协议III将改变投资银行业的业务框架；对全球宏观经济背景重新考量。瑞银拥有全球最大的财富管理分支行，也是瑞士规模最大的全能银行。时至今日，财富管理和瑞士的全能银行业务成为了瑞银的业务核心；但投资银行和资产管理对其来说还是重要的。我们要在客户需要我们支持的方面扩大竞争力，例如股票、资本市场和咨询方面。在外汇、贵金属、利率和信贷方面，我们已经处于领先地位，我们希望能在为客户增值的领域具有竞争力。

在战略转型方面，瑞银集团对资产分配有再平衡。2011 年时，三分之二的资金分配给了投资银行，现在仅为三分之一。

CBNRI：伴随着资金分配的减少，很多国际大行相继裁员，投行部门成了重灾区，你们裁了多少员工？

埃尔默蒂：再平衡意味着对人员编制的重

组。投资银行方面，我们在大约 17 个月前削减了 4000 名员工。员工成本占我们总成本约三分之二。

CBNRI：作为一位投行出身的银行家，对你而言，在投行方面减少资金和裁员，心里会有落差？

埃尔默蒂：个人而言并不好受，无论他们是来自银行的哪个部门。我们面临着重大问题，因而必须管理好业务发展的方向。从 2011 年开始，我们将减少一万个工作岗位，这是正常流失、波动和外包的结果。裁员并不容易，但我们必须为剩下的瑞银员工考虑，为客户、股东和员工创造出一个可持续的模式，让这三方都能够正常运作。

CBNRI：危机后全球金融业监管发生了一股巨大的思潮转变。美国的沃尔克规则已经开始实施，欧洲放弃了“利卡农方案”，正在研究 Barnier 提议，总体方向都是将商业银行和自营分开，如何看待这些监管改革对你们的影响？

埃尔默蒂：我们受瑞士金融市场监管局（FINMA）和其他相关的监管机构的监管。目前监管框架仍在不断演变，未来仍有诸多变数，但现在已经有些积极进展。我希望能看到一个更平衡的银行业监管框架，倒推回四五十年前的模式已不恰当。已经出台的监管改革正迫使银行业务更简单化，外部监管和银行“自我监管”已经基本消除了 2007~2008 年的金融过度（Excesses）。当然，并非所有银行都要一模一样，每一家银行各有不同。对瑞银来说是好的商业模式，对于我们的竞争者而言就不一定奏效。

CBNRI：在应对金融危机后一连串的不幸事件中，瑞银得到了哪些经验教训？

埃尔默蒂：金融服务业必须为其处理自由监管而承担过失。金融危机很大一部分责任都应归咎于银行业，但央行、决策者和评级机构

也应承担其中的部分责任。自从危机发生以来，银行业已经做了不少努力。就瑞银而言，我们的资产负债表已经从24000亿瑞郎缩减到现在的1万亿瑞郎。对于上述事件，我们必须研究并理解究竟发生了什么？瑞银是首当其冲，但其后许多银行都卷入了LIBOR案、雷曼破产、UTI以及跨境问题，等等。这些问题打击面很广，几乎所有银行都蒙受了损失。金融业的问题并非瑞银独有，但瑞银是第一个受到打击，第一个作出改变，也是最早解决这些诸多麻烦的。

CBNRI: 我们从中汲取的教训足以防范下一场危机？

埃尔默蒂：我们的确学到不少。对于如何在未来避免这类问题发生，我们还处于治理阶段。我们也从其他银行的遭遇中学到了不少教训，相信他们也从瑞银的经历中有所学习。我们已经做出了改变，必须非常积极地管理风险。所有银行都受到了打击。我们是所有银行中第一个受到打击的，也是第一个做出改变的，包括业务模式的根本改变。

亚洲是瑞银第二故乡

CBNRI: 如何看待亚洲和中国在瑞银战略版图中的地位？目前瑞银全球收入仅有约10%来自亚洲，这似乎不是你们的战略重地？

埃尔默蒂：亚洲，特别是中国，正在发生很大改变，增长速度惊人。无论长期还是短期，我们的资金都极其充裕。我们在亚洲的规模与亚洲本身的市场规模有关——并非我们投资不足。瑞银亚洲业务目前的资金投入较少，但随着亚洲不断增长，我们将投入更多资金。

在财富管理方面，我们在亚洲现在管理着2200亿美元的资产规模，这一数额未来将增长到4000亿至5000亿美元，两年内或许不会达到，但未来将会实现。我们认为亚洲的财富管理将在10年内超过欧洲。亚洲对瑞银而言是第二故乡。从地理上看来，我们在瑞士是第一

大银行，在亚洲也处于领导性地位。这是我们既有地位又受到尊敬的两个地区。我们在亚洲广为人知，也具备可拓展性。我们已经准备好继续拓展业务。

CBNRI: 中国是个特殊的市场，有和西方很不一样的市场体系和监管体系。你如何看待中国在瑞银整体业务的定位？

埃尔默蒂：在中国，我们有悠久的历史。我们会继续在中国投资，久而久之，这些投资就会有回报。瑞银是第一家在中国成立法人银行的“瑞士银行”，拥有证券平台、资产管理公司和法人银行。我们已整装待发，准备好步入下一阶段。

中国已然成为世界第二大经济体，也是唯一有可能超越美国的经济体。但人均GDP和金融渗透率还比较低，在金融市场成熟度方面还比较弱，从这个意义上说，中国是独特的。市场化改革会带来好处，中国的决策者们应当放眼长远，在执行正确战略时保持谨慎。IPO重启令人期待，中国需要建立债券和股票的有效资本市场，不再过度依赖银行借贷，这一点很重要。中国已经成为仅次于美国、日本和法国的全球第四大债券市场，并且还在快速成长。

CBNRI: 2004年，你离开了美林证券；而今，美林已不复存在。如果你当时选择留下并掌舵美林集团，美林是否会屹立不倒？

埃尔默蒂：我当时所处的位置并不足以影响最终结果，过去的就让它过去吧。我现在在瑞银，这才是我的聚焦点。过去所发生的很可惜，但这就是生活。美林还是一家成功的公司。

CBNRI: 你在17岁当学徒时开始了自己第一笔投资。从中你学到了什么？

埃尔默蒂：做第一笔投资的时候我才16岁。那时，我没想过以后会从事银行业。像很多在瑞士的人们一样，我开始了学徒生涯。当时我想成为体育老师，但看到证券交易和外汇时，我被深深吸引。学徒的经历改变了我的想

法和我的人生。

为何物，其余都不足为惧。



CBNRI: 你现在最头疼的事情是什么？

埃尔默蒂: 最头疼的是不知道未知的风险