

瑞士私人银行:金字塔尖上的神秘

根据瑞士银行业协会(SBA)2010年的一份报告,金融行业贡献了瑞士11%的GDP,其中银行业贡献67%,瑞士劳动人口中有6%(约20万人)从事金融行业。“在瑞士西端的国际都市日内瓦,走在沉静的柯拉托利街上,不久就看到左边11号的一栋石造建筑。虽然建筑物不华丽,而且没有招牌,但洋溢着沉稳的气息。这里就是隆奥达亨银行?推开厚重的大门,会有两位身穿深蓝色西装,看起来像宫廷管家的老绅士迎面走来?”

这是日本著名财经作家矶山有幸在其著作《瑞士的秘密》中的一段文字,也是瑞士传统私人银行的经典形象:厚重的外表与低调的作风形成鲜明对比。

有人把瑞士的私人银行比作是一个从摇篮到坟墓的金融服务,有人说世代传承、延绵了数百年的瑞士私人银行,至今仍保留着古典私人银行的尊贵血统和高尚品质,堪称私人银行界的“蓝血贵族”。

“尊贵、神秘、全球财富保险箱”等词汇一贯成为瑞士私人银行的代名词,而今天,披着神秘面纱的瑞士私人银行却被众人一层层剥开。

世袭与低调

瑞士人自己都说:“瑞士之所以成为瑞士,是因为有些德意志人不愿做德国人;有些法兰西人不愿做法国人;有些意大利人不愿做意大利人。”于是这些人一起成了瑞士人。

正如瑞士自身“非正宗”的历史一样,制表业不是在瑞士土生土长的16世纪末,法国的宗教斗争导致了一场大屠杀,追随加尔文的胡格诺派教徒纷纷逃到瑞士,带来了制造钟表的技术);同样,私人银行虽然起源于瑞士日内瓦,但也不是瑞士人所创。

一种说法是,16世纪中叶法国一些经商的贵族由于宗教信仰原因被驱逐出境,形成了第一代瑞士的私人银行家。欧洲的皇室高官们迅即享受了这种私密性很强的卓越的金融服务,开始是专门服务于200万美元以上的超级富翁家族,后来逐步演变为向众多的高净资产客户提供更多产品和更多内容的金融服务。

目前私人银行开户金额的最低限通常是100万美元以上,通常每一笔交易的金额都在以几十万美元为单位。在瑞士银行,客户至少要有100万美元的银行可接受资产才能在这里开户。

还有一种说法是,私人银行最早源于欧洲十字军东征,由于欧洲贵族们必须带兵出征,所以就会把自己的财产托管给其他贵族,因而渐渐衍生出私人银行业务。

且不论怎么说,世系传承是瑞士私人银行业成为全球翘楚的历史与传统原因。而家族式的传承和管理方式成为私人银行最显著的特征。在瑞士银行家族中,最

瑞士有两样东西其他国家难望项背,一是钟表,二是银行。而在金融业内,为全球翘楚的是瑞士私人银行,瑞士的银行管理着全球1/4到1/3的国际投资私人财富。其经营模式以全权委托型资产管理为主。世袭传承、特色经营的私人银行在欧洲的市场地位异常稳固。

为突出的佼佼者马利特·霍廷格和米腊博家族。1557年,马利特家族追随欧洲著名宗教改革领袖加尔文来到瑞士的日内瓦,在商业和银行业领域发家致富。米腊博家族因为1799年秘密资助拿破仑“雾月政变”而被拿破仑授权成立法兰西银行。至今为止,米腊博家族仍是瑞士银行家的泰斗。

也因历史的厚重和家族式的传承方式,迄今为止,瑞士的私人银行已有上百年的历史。在众人眼中,私人银行透露着神秘色彩,这和其运作方式息息相关。

在日内瓦有一句公认的名言:要活得舒心,就要活得低调。瑞士传统私人银行特点之一,就是从不以银行巨头自居。

“我们的客户通常也都不喜炫耀,他们和我们的关系非常直接而亲密,而我们通常也会避免做公开宣传,我们本身也都非常谦虚、低调。”瑞士百达银行主席伊文·皮科特的解释体现了私人银行的风

格。除此之外,瑞士的私人银行家基本上是来自基督教中的新教,崇尚节俭、勤奋、谦逊,诚信、自尊,反对奢靡腐败、慵懒无能。也许正因为此,瑞士人开能才能开启私人银行理财的历史先河,并将低调保密、尊重隐私的银行传统代代相关下来,成为世界各地私人银行的典范。

专注与个性化

瑞士传统的私人银行只有一项业务——资产管理,这也是瑞士私人银行保持其地位的最重要的因素。私人银行刻意保持现有的规模,即是保持传统。为了确定自己在这个激烈竞争的市场上的定位,他们只把资产管理作为自己主要的、乃至



唯一的业务。

“对有些投资者来说,大银行会有吸引力,因为它们具有市场渠道和购买力。大型银行想要人记住其名字而不是财富数字。在小型专业银行,客户们会喜欢那种作为‘家庭’成员之一并受到呵护的感觉。”著名全球财富资讯机构Scorpio Partnership的合伙人塞巴斯蒂安·德夫说,由于小型的专业私人银行是合伙人制度,银行客户关系简单清楚,因此银行能集中精力管理客户的资产,将客户利益置于首位。

除了专注,传统的瑞士私人银行服务个性化的方式也值得推崇。他们的做法是密切注视和了解客户的需要,从全局考虑客户的财务状况,并向他们提出度身定造的,符合最高的质量、技能与道德标准的解决方案,在寻求投资回报的同时让客户放心和安心。

抛开瑞士私人银行的业务不说,古老的私人银行家们的独门绝技——“祖业管理”是瑞士首创,这种传承也使得瑞士私人银行在全球金融竞争中屹立不倒。

隆奥达亨的第六代合伙人蒂埃里·隆巴尔(Thierry Lombard)曾经说过,当他及合伙人从父亲、叔父和其他家族成员手中接下经营权之后,他们并没有感到“继承”了什么而可以用来享用的东西,相反是感觉到接管了祖上遗留下来的果园,他们唯一的任务就是继续栽培,并让果园果实累累。

对于同样是大富之家的客户,家族式的私人银行能提出更为合理的资产管理模式,确保客户的家族和企业资产稳定成长,进而顺利地传承到下一代,因为“只有有钱人才能真正理解有钱人的需求”。传承了几百年的传统私人银行,对那些豪门贵族的需求则更能“感同身受”。

隐私的保险箱

007系列电影里,詹姆斯·邦德有句台词:“如果你不相信瑞士银行家,那么世界将会怎样?”作为特务,邦德只相信两个人:一个是他自己,另一个是瑞士银行家。

“瑞士传统的私人银行与其他私人银行最大的区别体现在态度方面,对我们来说,机密性是首要的。”瑞士百达银行主席伊文·皮科特曾在一次采访中如是说。事实上,瑞士私人银行之所以让人放心也源于此。只要不触犯法律,您与银行发生的一切都是秘密,而这些秘密只要您不说,它就会烂在银行里。因此全球有1/3的私人资产都汇集在瑞士的私人银行。

1934年瑞士当局颁布的联邦银行法,其著名的47条明确规定,任何银行职员都必须严格遵守保密原则,而且保密协议终身生效,不因银行职员离职、退休、解雇而失效。在这些银行里,不准拍照,不讲姓名,有些甚至不设招牌,只标有经营者的名字。

由于银行保密得力,瑞士一度被视为全球“黑金天堂”。除此之外,瑞士传统私人银行的合伙人制也使其安全成分倍增。私人银行中的经营者“无限责任”制度不但让经营者开展业务时会非常谨慎和保守,这份担当也成为让人安心的砝码。私人银行家甚至以全部家族资产做抵押来保护其客户的利益;相反,如果是股份制银行倒闭了,其客户只能依据这家银行的账面资产获得全部或部分赔偿。这是他们与瑞银、花旗等大型金融集团的最主要差别。

(刘艳涛)



平井一夫求解索尼巨亏难题



平井一夫接手索尼并不意外,外界关注的是他将如何收拾这一堆“烂摊子”。

2月1日,索尼正式对外发布消息:任命平井一夫为总裁兼CEO,原公司总裁兼CEO斯金格将出任公司董事会主席。

索尼在声明中称,平井一夫将于今年4月1日履新。斯金格在升任董事会主席前仍将继续任索尼公司董事长一职,新任命将在今年6月的索尼股东大会后的董事会上批准通过后生效。

随着平井一夫的上任,人事传闻得以平息,而另一个更大疑问又显现出来:进入“平井时代”的索尼能否力挽狂澜,重回昔日巅峰?毕竟,这个曾经广受推崇的“电子制造巨头”已经遭受了多年的亏损。2011财年,索尼预计净亏损将达到2200亿日元(约合29亿美元)。

在2月1日的任命会上,斯金格评价平井一夫:“是具有全球化视野的管理者,精通技术和云计算,重视内容并擅长数字化转型。”

寻找接班人的计划始于三年前,当时斯金格和董事会一起物色下一任公司领导。2009年2月,索尼任命了新一代领导层。平井一夫此前曾长期负责索尼电脑娱乐部门,在音乐和游戏两个行业有着丰富的经历。三年后,平井一夫凭借在PlayStation业务和网络娱乐业务中的出色表现脱颖而出,接过了斯金格的权杖。

“其实,2011年索尼的

新一轮架构调整,平井一夫被提升为负责索尼所有消费电子产品及服务业务的主管,而该部门的营收占索尼的绝大部分。所以,我对平井先生的上任一点也不感到奇怪。”姜京源告诉记者。

平井一夫于1960年12月22日生于东京,在日本和美国长大,在1984年毕业于日本国际基督教大学,同年便加入CBS/Sony唱片公司。

一步步从基层,走上如今的总裁之位的平井一夫深知责任之重。在接受《华尔街日报》采访时,他坦言:如果不能扭转业绩,那么索尼将面临严峻的形势。他还表示,自己的战略目标是让该公司的168万名员工认识到,昔日在制造方面的成就必须由销售美妙绝伦的“用户体验”取代。“公司不能只是继续作为一个很棒的硬件产品提供商而存在。”

2月1日索尼的高管会议上,平井一夫就已经大致讲述了自己的施政纲领:“我们必须选择的道路是清晰的:去推动我们核心的电子业务的增长,包括数码影像、智能手机和游戏业务,并扭转电视业务;同时加快创新令我们开拓新的业务领域。”并明确提出,“索尼要向轻资产公司转型”。

不管口号是否响亮,目前,摆在平井一夫面前的首要任务是,扭转公司连续8年亏损的电视机业务。或许,平井一夫早有策略。2011年11月1日起,索尼便将电视业务部门一分为三,分别负责LCD电视、外包电视和次世代电视业务。“这正是平井一夫接手电视业务之后所主导的重大措施。”索尼一名中层透露说。

即将退休的小林阳太郎说:“平井一夫是在正确的时候领导索尼的正确人选。”这句话多大程度上得到应验,唯有等待时间回

答。(彭岩锋)

3M 的秘密:让“点子”进入商业化流程

前几个月你有没有加入抢购一种名为N95的多层口罩的行列?它的生产商是3M公司——这你也许也有所耳闻,但你会把这家公司与杭州湾跨海大桥联系起来吗?

大部分人的答案恐怕是不会。这可不像提起汽车就会想起福特公司那么直接。我们知道这家公司的确有很多产品,比如口罩、手套、拖把、报事贴、屏幕增强膜、高速公路反光指示牌……在你的身边它无处不在,听起来就是一家日用品公司,至于跨海大桥,好像真没什么关系。

好吧,不得不承认要将口罩和跨海大桥联系起来的确有难度。除非你有机会走进3M中国的研发中心,看到大堂里挂的那张巨大图表。图表里标明了3M所倚重的47种核心科技,任何一种产品发明实际上都是通过这47种科技自由组合而来,就像化学元素周期表里的那些元素一样。这张逐步完善的“元素周期表”,帮助3M公司在100多年的时间里开发了6万多种创新产品,平均每天3个。

这家公司统计,每年约有35%的收入来自于近5年内开发的新产品。

在接受采访时,3M中国区研发中心总经理刘尧奇说,进入表单的核心科技经过了长时间的市场考验,一直延续至今。最近进入名单的则是电子软件(ESI)科技,以为将来实体材料与智能软件相结合的趋势做准备。

一项科技能否进入核心科技“榜单”的关键在于,它是否可以应用在多个完全不同的领域。2000年,出身通用电气的詹姆斯·麦克利尼接任3M公司CEO,将著名的六西格玛管理办法引入3M,各个事业部门开始推行新的产品商业化流程(NPI),到2004年最终形成了标准化管理秩序。刘尧奇说,跳出研发人员的大脑、走出实验室、最终进入商业化流程的点子,只有10%的比例。到真正投入市场以前,还会有一个淘汰过程。

3M公司的NPI流程包括七个环节:提出创新的想法(Ideation)、形成概念(Concept)、可行性分析(Feasibility)、产品开发(Development)、量化生产(Scale up)、进入市场(Launch)、反省与改良(Post-launch)。大部分新想法通常都基于已经形成的47个核心科技,除非它具有重大意义,被管理层划入

新核心的考虑范围之内。

一个捷径是直接考虑那些明显的市场需要。杭州湾跨海大桥桥墩中用来承重的钢筋部分,因为长期在海水中浸泡,对防腐蚀材料提出了全新要求。3M的防腐产品原本主要应用在石油、天然气的管道防腐,但在市场部门发现这样的需求信息后,3M中国团队用了2年的时间研发出了适合大桥钢管柱的防腐产品,防腐时间可长达10年。

这不是全部情况。在3M公司,更多“点子”的NPI之旅通常需要面对各部门的“刁难”。在实施过程中,市场部控制客户需求、制造部分析量产可行性、供应部门提供原料支持,而法律法规部门则监督是否有不符合法律规定的环节。研发中心的技术人员这时成了推销者,向由各部门组成的审查组推荐自己的产品,他们面对的质疑会包括市场预测不好、竞争对手过多、生产难度或者成本太高,环境保护指标无法完成……

这种进入NPI之后反复验证,基于种种原因被淘汰的“点子”,在3M公司已经无法计数,它们可以编成一

本厚厚的案例书,不过这并不意味着已经盖棺定论了。

一位工程师曾经在1990年研究出了陶瓷纤维,但由于无法找到合适的商业用途,不得不被搁置。直到20年后,它出现在了上海世博会的场馆里。由于世博会场地用电量超乎寻常标准两三倍的增长,既有高压电线的容量早已不够。但如果重新铺设线路,各方面成本又过于高昂。而3M在陶瓷纤维基础上研发的加强型复合导线强度与钢材相当,重量却轻得多。同样的直径,重量只是钢的一半,导电量却是钢的3倍。它终于派上了用场,只是20多年前,又有谁会想到哪些场地会有如此巨大的用电量。

这仍然可以归功于那个“15%原则”。“研究那些曾经被毙掉的项目也可以包括在这个自由时间内”,刘尧奇说。技术有着无限可能,谁也不知道一个曾经失意的技术会在哪一天、哪一个领域重新得到重视。

所以,尽管存在严苛的管理流程,3M仍然将20%的空间留给了一些暂时没有市场需求的技术,他们大多出自技术驱动型的发明,在实验室中率

先推动。超薄光学膜技术从发明到正式进入商业化流程,中间整整经历了5年的时间。对这种技术,短期内其他部门的担心总是可以找到道理,它们要么做不成,要么造价太高。

已经有600人规模的3M中国研发中心是3M全球在美国以外最大的研发中心。过去5年推入市场的所有新产品销售额占公司全年销售额的43%。中国研发中心的发明提交总数,比美国以外的任何一个国家都要多。

不过即便是在3M中国的研发中心内,你也不会听到员工把3M中的3念成中文“三”,而是坚持“Three M”的叫法,以提醒每个M所代表的内容——Mind(创意)、Motive(激励)、Milestone(成就)。无论是哪一个地区的研发中心,跨实验室合作随处可见,它可以避免技术人员在一个领域呆得太久而出现疲劳,同时也是出于研发效率的考虑。



从2004年起逐渐成形的NPI管理流程,把3M公司变成了一个能够充分利用专利发明获取利润、总员工数量超过8万人的公司,在刚刚公布的2011年第四季度财报中,公司净利润达到9.28亿美元,利润率13.7%。3M公司47个核心科技的融合正在发生化学分子式一样的作用。人们似乎只记得3M是一家擅长不断创新的公司,而忘了它最初的名字——明尼苏达矿业与制造公司(Minnesota Mining and Manufacturing Company,也是3M这一说法最初的来源)。我们甚至可以更大胆地想一想:如果有一天,3M公司的核心科技名单有了一种全新的改变,或许更能说明技术的无限可能性。(姚芳沁)