

瑞士百达集团百达朗：

坚守长期主义 始终与客户站在一起

□本报记者 赵若帆 葛瑶



百达朗,持有日内瓦大学和洛桑大学的商法高级研究学士学位和硕士学位。2022年起担任瑞士百达集团的管理合伙人,负责管理技术和运营部门,并监督瑞士百达财富管理亚洲和中东业务。此前,他曾任瑞士百达财富管理超高净值投资部门瑞士百达投资办公室主任。2015年加入瑞士百达之前,他曾在伦敦私募股权公司AEA Investors、瑞信苏黎世总部工作,以及在从事小额信贷和社会责任投资的两家非政府组织担任并购顾问。

践行长期主义

中国证券报:跨越两百多年历史,瑞士百达自成立以来积累了哪些优势?

百达朗:与其他竞争对手相比,我们最大的差异化特点在于,我们是一个纯粹的财富管理和资产管理机构,既没有公司银行业务,也没有零售银行和投资银行业务。而这些业务主要是为私人投资者和机构投资者服务。

这样的优势在于:第一,可以降低业务的复杂性,如果我们没有其他业务,就不会出现潜在的利益冲突。第二,我们是一家非上市的私人银行,因此没有股东每季度带来的压力,也可以保证具有更长远的眼光。

长期主义也和我们的股权结构有关。我们现在有8名管理合伙人,他们同时也是公司的股东,每一个合伙人差不多都有20年的任职经历。他们只有一个使命——在他们退休时要比他们接管时让公司更强大。所以我们每个人的眼光都至少20多年起步。

中国证券报:在您提到的这些优势中,有哪些是历史传承积累的?哪些是在不断发展创新中形成的?

百达朗:以上两点优势均是我们成立第一天便是如此的,也是我们非常重视的价值观。在经历不同危机时,我们发现这些要素都非常有价值,所以我们并不会去改变这些经营理念。

正因为我们独立、注重长远思考,我们在产品设计和投资策略方面才能够不断创新。我们对整个集团的管理相对来说比较保守,因为我们非常重视稳定,所以便需要用一种长期主义的方式来经营企业,但是我们也注重创新。虽然我们的经营理念是保守的,但是在产品和解决方案方面是保持创新的。

中国证券报:为何瑞士百达目前不跟随时代的潮流,去拓展在商业银行和投行方面的业务?

百达朗:我们希望聚焦于我们的主

业,这也是为了降低业务的复杂性。从财富管理和资产管理这些年的现实情况来看,它们已发展得非常复杂,监管规则不断推陈出新;所以如果我们能专注于纯粹业务,则可以为客户带来稳定收益。

长期专注于纯粹的业务,也能让我们不断积累专长,增加经验,从而避免犯错。如果我们拓展其他业务领域,可能会因看不清楚潜在的风险,而出现新的风险文化。我们很多竞争对手出现问题,便是因为扩展到其他领域。比如收购其他公司,从而导致企业文化和风险文化面临挑战。

另外,拓展至其他业务领域也会带来利益冲突,我们也希望尽量避免。对我们的客户来说,这是最根本的一个优势,我们和客户始终是站在同一边的。

中国证券报:瑞士百达是否为了适应时代而对业务模式做出创新?

百达朗:业务模式没有变动。

中国证券报:目前瑞士百达核心业务有哪些?

百达朗:在全球范围内,我们专注于为个人和机构投资者提供财富管理和资产管理服务。此外,我们也会为客户做一些资产服务。

中国证券报:如果瑞士百达的业务模式并无改变,那又是如何保障核心业务在当下依然有效?

百达朗:其实客户最基本的需求没有变,他们需要一個值得信赖的合作伙伴,而我们最根本的服务就是保护并增加他们的资产,为他们的资产设置合理结构,提供投资建议,确保我们始终与他们站在同一边。

我们所创新的是产品和解决方案。这些年来我们不断丰富产品和服务,从而为客户创造价值。近几年我们也成立了私募基金,还有房地产基金。此外,我们也是最早进行主题投资的资产管理公司,而且我们会把最擅长的这些产品提供给客户。

1805年,瑞士百达在日内瓦创立。两百多年后,这个穿越无数经济周期、战争周期、政治周期的家族企业已传承到第九代手中。与众多私人制银行不同,瑞士百达身上有着一众显眼的标签:“封闭持股、永不上市”、“家族传承制”、“合伙人协商制”。历经两个多世纪,这家历史悠久的家族企业,如今仍坚持服务于全球超高净值个人及家族的财富,并在全球私人银行资产管理规模中名列前茅。

穿越两百多年,瑞士百达身上有何独特气质?在保守与创新之间,如何取得平衡?家族传承制如何继承创新?后疫情时代,如何看待中国市场的机遇?日前,瑞士百达集团新任管理合伙人百达朗先生接受了中国证券报记者的专访,深入探讨了这家百年企业何以穿越无数周期,创造财富价值的奥秘。

在百达朗看来,瑞士百达最大优势在于它是一个纯粹的财富管理和资产管理机构。专注于财富管理业务,始终和客户站在同一边,是瑞士百达传承至今的初心。一方面,在管理企业上,瑞士百达是一个足够保守的公司,它的核心业务模式至今并无改变;另一方面,在紧跟时代上,瑞士百达又是一家不断创新的公司,无论是产品还是公司氛围,瑞士百达始终愿意去尝试。这是一家坚持长期主义的企业。它的目光足够长远,也足以传承至今。

在传承中变革创新

中国证券报:家族传承制是瑞士百达最显著的特点之一,目前采用家族传承制的银行非常少见。请问瑞士百达现在为何仍采取家族传承制?

百达朗:因为我们把公司的生存放在第一位,把家族利益放在第二位,而且我们不是直系的代际传承,而是基于成绩、表现的择优传承。

我想其他企业放弃这种模式,要为了确保其家族能永远继承,所以会把家族利益放在第一位,而我们是把公司的存续放在第一位。

中国证券报:瑞士百达十分强调合伙人决策要全票通过,为什么要采用全票通过制?

百达朗:通常我们8名管理合伙人每周开三次会。如果某位合伙人在某方面具有专长或经验,大家便会更倾向于支持他的观点,从而形成决策。但如果无法达成一致,我们就需要暂缓决策。因为可能需要收集更多的信息。即便如此依然不能够达成一致的话,我们就会对其暂缓搁置,放到之后再讨论,但这种情况比较少见。

因为瑞士百达的长期主义意味着我们有足够的时间来进行决策,且没有任何外部压力逼迫我们决策。当面临复杂且重要的决策,我们有任何不确定时都可以暂缓,以待有了更多信息,或是合伙人更加专注时,能做出正确的决策。所以通常经过这种方式做出的决策都是正确的。实际上在我们这个行

业,能够避免犯错已经是最大的赢家了。

中国证券报:您经历过最长的决策时间有多久?有没有为了避免犯错,而搁置了的决策?

百达朗:应该说我们大部分的决策时间还是比较快的,但是对于一些特别重要的决策,比如任命新的管理合伙人,大概会有一年的讨论时间。对于这种重要的决策,我们不希望匆匆忙忙地来做。

中国证券报:近年来,家族传承制企业经常被认为是“老旧、保守、男权”的代名词,金融业界目前又在强调“变革、多元、创新”。瑞士百达的企业形象是否与行业环境不符?如何去解决自身的形象问题?

百达朗:所谓的“保守”,是指在管理整个集团时采取了保守管理,由此来取得客户的信任,当然公司需要不断创新才能生存。但我认为,我们的合伙制实际上对创新有很大帮助。作为合伙制企业,我们在决策方面并不是纯粹的“自上而下”机器,因为当我们在选择下一个合伙人时,需要的是能够与他人合作的人。

对于高层而言,他们也保持着谦逊,如果高层想做决定,会问基层同事的看法。很多基层同事也发起了不少倡议,实际上,我们做的很多事情都来自基层。这种文化是由我们的合伙制模式促成的。在瑞士百达,所有人的声音都能够被听见。

中国财富管理市场未来可期

中国证券报:经过几十年的发展,瑞士百达如何看待中国财富管理市场的变化?

百达朗:我们在亚洲看到的一个趋势是家族办公室正在迅速增加。这是个不断演化的市场,但人们的需求是不变的,即寻找一个值得信赖的机构。随着亚洲(包括中国)创造出大量的财富,显然会有财富管理的需求。

中国证券报:目前行业正强调“资本向善”,您觉得

慈善事业在财富管理中扮演着何种角色?

百达朗:在我看来,慈善是一个家族将价值代代相传的好方法,有共同的目标和理想可以把整个家庭组织起来。所以慈善可以帮助家族更好地沟通,未来财富用来做什么?怎么去投资?家族成员可以有不同的观点和想法。所以慈善是一个非常容易能够把整个家庭汇聚起来的工具,而且可以让你家庭的财富规划有更明确的方向。