

收购瑞信对瑞银意味着什么？

瑞银对其已倒闭的竞争对手的每个部门都有安排。

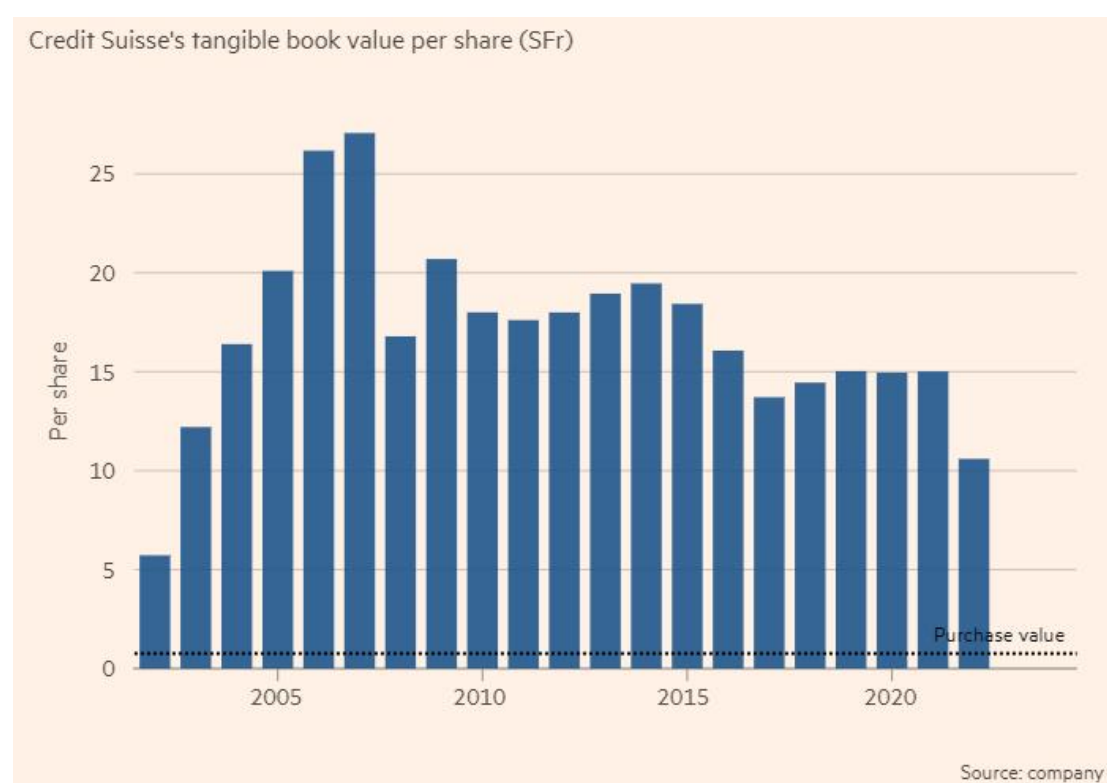


在瑞银(UBS)同意斥资 32.5 亿美元拯救竞争对手瑞信(Credit Suisse)两天后，高管们已开始试图克服风险，向投资者推销这种“强迫联姻”的好处。

瑞银首席执行官拉尔夫·哈默斯(Ralph Hamers)向表示，这笔交易“不只是让两家公司合并”，还关乎“我们如何打造一个更大的瑞银”。

此次拯救行动将缔造全球资产规模第四大的银行——拥有 12 万名员工和 5 万亿美元资产。外界担心，此举可能会分散瑞银高管的注意力，这不是好兆头。

不过，瑞银的高管们强调，他们不是被迫参与这笔交易的，最迟到 2027 年，该交易将提高该行的每股收益。他们指出，上周他们以低价收购了一家市值为 75 亿美元的企业，而且瑞士政府承诺提供 1000 亿瑞士法郎的流动性作为后盾。



财富管理

凭借 34 亿美元的财富管理资产，瑞银将成为全球第二大私人银行，仅次于摩根士丹利(Morgan Stanley)——正如花旗集团(Citigroup)分析师安德鲁·库姆斯(Andrew Coombs)所写的那样，瑞银将成为“资产汇集巨无霸”。

合并后的财富管理业务将成为东南亚和中东地区最大的财富管理公司，以及在瑞信巴西分公司的帮助下，它将成为拉丁美洲领先的财富管理公司之一。

然而，由于瑞信在 2015 年退出了美国市场，这笔交易对瑞银在美国增长的雄心几乎没有帮助。

分析师们还指出，合并后的业务可能会失去一些客户，他们同时是两家银行的客户，但希望让自己的银行业务关系多样化。

最近几个月，瑞银也成为逃离瑞信的客户们的避难所。哈默斯表示，由于紧张的客户从瑞信和其他脆弱的银行提取存款，该行上周收到了大量资金流入。

“上周……我们看到的资金流入，确实证明了我们作为避风港的地位。”哈默斯告诉分析师。

但瑞银将不再被视为瑞信的替代品，因此富有的客户可能会转向其他地方。在亚洲拥有强大业务的瑞士财富管理公司宝盛(Julius Baer)预计将成为受益者：该公司股价本周上涨 13%。

摩根大通(JPMorgan)分析师预测，合并后的业务最容易受到超级富豪客户（占两家银行财富资产的 55%）以及亚洲和瑞士重叠客户的影响。

瑞士的银行

瑞士信贷最有价值的资产是其国内银行。该业务在瑞信内部被称为“皇冠上的宝石”，分析师们此前估计，分拆后的价格可能高达 150 亿瑞士法郎。2017 年，该公司已拟定计划，将该业务的 25%上市，与集团其他业务隔离开来。

分析师预计，鉴于两家银行控制着约 30%的瑞士市场，分拆该业务将成为瑞银-瑞信合并的一个条件。但迄今为止，瑞银对剥离瑞信国内银行业务兴趣不大，他们认为瑞信的企业银行业务特别诱人。



一位参与纾困谈判的人士表示，他预计这不会在瑞士引起反垄断问题。

“政府刚刚通过了紧急立法，阻止股东投票支持这笔交易——你真的认为他们会关心反竞争规则吗？”这位人士说。

如果瑞银坚持保留国内业务，一旦瑞银关闭支行并取消重复的行政职位，瑞信在瑞士的 1.7 万个工作岗位中有很多将受到威胁。

资产管理

瑞银 1.1 万亿美元的资产管理业务与瑞信 4000 亿美元的资产管理业务合并，将缔造欧洲第三大资产管理公司。

这两项业务是相辅相成的，瑞银资产管理(UBS Asset Management)更专注于为富有客户设计的主动策略，而瑞信的被动产品和另类基金占比更高。

然而，尽管更强大的投资部门有助于瑞银的富裕客户财富管理的核心业务，但将这两项业务合并也会带来风险。

瑞信的投资部门产生了其近年来最大的丑闻之一，当时该行被迫在 2021 年关闭了与专业金融公司 Greensill Capital 挂钩的 100 亿美元

投资基金。

随着瑞信试图弥补其客户的损失（预计将会持续数年），此次倒闭引发了法律纠纷和复杂的保险索赔。

投资银行

到目前为止，瑞信旗下最不稳定的部门是投资银行部门，该部门在被瑞银收购之前就已经在缩减规模。

在瑞银高管看来，这是他们认为最不符合当前战略的业务领域。近年来，瑞信的大部分丑闻和亏损也来自该部门。

瑞银打算逐步关闭投行业务的绝大部分，瑞士政府提出出资 90 亿瑞士法郎，以防止瑞银因此遭受损失——前提是瑞银自己承担最初的 50 亿瑞士法郎。

逐步关闭的工作将在瑞信的非核心部门进行，即“坏账银行” (bad bank)，是在去年为剥离不需要的资产而设立。

瑞银管理层认为风险太大、对其财富管理业务没什么用处的业务——包括杠杆融资和结构性信贷——都将被削减。

根据收购条款,合并后的投行业务占集团风险加权资产的比例将不超过四分之一。

熟悉瑞银管理层想法的人士表示,瑞信 1.7 万名投资银行家中的许多人可能会失业。不过,瑞银可能也会考虑出售部分业务,而不是逐步关闭。

据参与计划的人士透露,尽管瑞银领导层几乎没有时间关注瑞信的销售和交易业务,但瑞信的咨询部门确实引起了一些兴趣。

瑞银的经理们认为,留住专攻制药、科技、媒体和电信等成长型领域的银行家是有优势的,因为他们可以说服这些企业的所有者成为财富管理的客户。

这一切都让人质疑瑞信的计划:将大部分投行业务剥离到瑞信第一波士顿(CS First Boston)旗下,并由前董事会成员迈克尔·克莱因(Michael Klein)管理。英国《金融时报》周二报导称,瑞银将与克莱因就解除交易展开谈判。