

出國報告（出國類別：其他）

參加瑞士銀行舉辦之  
「2009 年國際金融研討會」心得報告

服務機關：臺灣銀行 國際部

姓名職稱：廖慧伶 中級辦事員

派赴國家：瑞士

出國期間：98 年 5 月 1 日至 5 月 10 日

報告日期：98 年 7 月 20 日

## 摘要

瑞士銀行 (Union Bank of Switzerland) 為深耕銀行同業間的往來合作關係，特別舉辦此次研討會。研習期間為 2009 年 5 月 4 日至 5 月 7 日，本次會議參加學員共計三十七位，亞洲區除了本行參加學員一位之外，大陸地區亦僅中國民生銀行派出一位學員，其餘分別來自瑞士、英國、比利時、美國、盧森堡、義大利、德國、瑞典、丹麥、印度、埃及、奈及利亞、肯亞、剛果、阿拉伯聯合大公國、巴林、澤西島及斯洛維尼亞共和國等十餘國。

職有幸奉派參與此次盛會，除專業知識之提昇外，能夠認識來自世界各地的前輩賢達，並與各家精英與會，真是與有榮焉。雖然自今年以來 UBS 陸續傳出虧損及其他負面消息，然而主辦單位於本次研討會中傾該行各部門之專家，於研討會中對現行國際經濟情勢表示看法，並談及未來幾年所面臨的挑戰與趨勢，為期四天豐富廣泛的研討課程與交流，學員們均感獲益良多。

# 目次

壹、研習目的.....	3
貳、研習過程及內容	
一、瑞士銀行簡介 .....	5
二、金融產業之趨勢及挑戰:銀行業之變遷/風險管理.....	6
三、策略管理：客戶關係/流動性管理/網路管理.....	9
四、產品趨勢：結構性產品的未來/輪流討論.....	10
五、全球經濟展望.....	12
參、心得與建議.....	14
肆、附件	
(一)與會者名單.....	16
(二)研討會行程.....	17
(三)研討會證書.....	20

## 壹、研習目的

瑞士銀行(Union Bank of Switzerland)依 2008 年 7 月版” The Banker” 刊載，該行截至 2007 年 12 月底止，第一類資本為 29,152 百萬元，居全球第 31 名，瑞士第 2 名，聲譽卓著。

本行與 UBS 於 1955 年 5 月建立通匯關係，於該行蘇黎世總行設立瑞士法朗帳戶(A/C 11001)，雙方業務往來密切。本次 UBS 舉辦研討會主要目的乃希望參加學員於研討會後可充分瞭解全球金融環境及金融業在未來幾年所面臨的挑戰與趨勢，了解 UBS 所提供之全方面金融服務，同時可與該行各領域、不同部門之同仁直接溝通聯繫，並與來自全球各地之銀行同業建立溝通管道，相互交流。

本次研習會主要課程包括：

1. 金融產業之趨勢及挑戰：銀行業之變遷/風險管理
2. 策略管理：客戶關係/流動性管理/網路管理
3. 產品趨勢：結構性產品的未來/輪流討論
4. 全球經濟展望

該行所安排的研討課程密集而豐富，參加學員對全球金融環境及金融業在未來幾年所面臨的挑戰與趨勢，均有充分的瞭解，並有專人介紹該行對銀行同業所提供之金融服務。金融風暴席捲全球，瑞士的大型銀行亦面對嚴重危機，去年整體盈利大跌 40%，若經濟衰退持續加深，整個瑞士銀行業將受到威脅，而瑞士銀行亦未能自風暴中抽身，受傷慘重，自本波金融風暴發生以來，多次裁員、改組、再造，資產減記金額履履引發震撼，迄今尚無法平息。

研習期間來自亞洲區之學員僅有二位，然而來自世界各地學員均能密切的交流並充分交換工作心得及國情，職更深刻體會到全球化之影響、全球經貿整合與密不可分的合作關係。尤其在世界各國經濟不振，一片淒風慘雨之中，UBS 仍能以其國際金融界之領導地位，舉辦本次研討會，實屬難得。

## 貳. 研習過程及內容

### 一、 瑞士銀行簡介：



如同上方logo三支鑰匙，瑞士銀行素來以「客戶保密至上」聞名，此一原則讓該行向來能在全全球金融業界當中立於不敗之地，受眾人信賴，並且奠定瑞士經濟發展的基石。

瑞士銀行於1998年由Swiss Bank Corporation與Union Bank of Switzerland合併，，UBS成爲存續公司。存續後的瑞士聯合銀行集團（UBS AG）與瑞士信貸集團（Credit Suisse Group）並列成爲瑞士前兩大銀行集團。該行爲世界級環球服務的金融機構，具有全球領先的財富管理、首屈一指的投資銀行及證券商、以及全球最具規模的環球資產管理公司之一。在瑞士，瑞士銀行更是消費金融及商業銀行的市場領導者。該行總管理資產規模超過1兆美元，集團名列全球十大銀行之列，總部設立於瑞士，48,000名員工分布於全球50多國，所服務的客戶超過450萬。瑞士銀行集團旗下由瑞銀資產管理(UBS Asset Management，負責法人資產管理與共同基金等業務)，瑞銀華寶(UBS Warburg，負責投資銀行與創業投資等業務)與瑞銀瑞士私人銀行(UBS Switzerland，負責私人銀行業務)建構完整的金融服務架構。超過百年的專業服務經驗，讓瑞士銀行長久以來在國際評等機構皆享有高度評等。

然而瑞士銀行過去二年受到美國次貸風波打擊嚴重，在次級債投資上

高達數百億美元的資產減損，光是2008年虧損了近197億瑞士法郎，是該行歷史上最大的虧損，因此該行裁員動作不斷，今(2009)年第二季損失與去年同季的五十五億瑞郎利潤形成強烈對比。瑞士銀行目前市值世界排名第25位，而此次風暴中股票貶值率僅次於花旗和美林，位列世界第三。

## 二、金融產業之趨勢及挑戰：銀行業之變遷/風險管理

自2007年美國爆發次貸市場危機以來，造成了種種骨牌效應。次級住房抵押貸款市場主要是為信用程度較差和收入不高的借款人提供貸款。在前幾年美國住房市場高度繁榮時期，次貸市場迅速發展。而在住房市場降溫後，房價下跌和利率上升使很多次級住房抵押貸款市場借款人無法按期償還借款，促使許多放貸機構遭遇嚴重財務困難甚至破產。

次貸危機還引起各方擔憂影響波及美國以外更多的金融機構，各國主要銀行和券商公布的次貸危機相關損失情況因而也受到關注。尤其是擔保債權憑證(Collateralized Debt Obligation, CDO)更是替次級抵押貸款「證券化」火上加油的金融創新，在房地產榮景逐漸動搖甚至崩跌時，造成了乘數效果，發生了偌多嚴重的金融震撼，觸發了銀行體系的崩潰。美國眾多大型投資銀行及商業銀行紛紛倒閉，信心危機快速蔓延，全球金融危機急速惡化。

即便是像瑞士銀行這樣的大銀行，其公佈的2008財報，即出現瑞士企業歷年來最大筆的全年虧損，達到幾近兩百億瑞士法郎。瑞士銀行因為次級房貸的曝險部位龐大，以致於市值被迫減記470億美元以上，造成了投資人及存戶的信心危機。截至2009年初，已經被投資人擠兌的金額高達836

億瑞郎。

台灣方面為因應存戶信心危機，政府挺身而出，對於國內銀行存款提供全額保障，有效阻遏存戶及民眾信心全面潰堤。除台灣以外，尚有愛爾蘭、希臘、德國、丹麥、冰島、法國、澳洲、紐西蘭、香港、馬來西亞、新加坡等政府亦推出銀行存款全額保障之緊急措施。

在金融創新、財務工程包裝的糖衣下，各種衍生性金融商品以計量模型模擬和精緻的設計，層層滲透到各金融機構，其風險被模糊化後，商品背後的设计不良、風險考量及貪婪陷阱更加劇了市場的高風險性；也間接暴露了金融業監管與全球金融體系根深蒂固的弱點。近年來許多美國抵押貸款發放是針對次級貸款的借款人；而依照次級貸款的定義，這些審核通過的借款人皆依照綜合標準評量過。然而當美國各地區房價從2006高峰期開始陸續下降，抵押違約率急劇上升，而普遍由金融公司持有的住房抵押貸款證券（Mortgage-Backed Security，簡稱MBS），失去了原有大部分的價值。

此次風暴的發生絕非偶然，各家銀行陸續對風險管理及內部控制重新檢視，甚而更為重視。然而金融創新及全球化風潮，造成牽一髮而動全身，相依相繫的連動關係，各國政府應對該國銀行給予金融監理和管制，藉以防範道德風險以及掏空問題。

繼美國總統 Obama 公布七十多年來最大的金改方案後，歐盟也隨後加入推動金改行列，提出設立三間新的泛歐監管機構之構想，準備跨境居中協調各國對銀行、保險和證券公司的監管；並成立「歐洲制度風險委員會」，監控風險問題，確保經濟穩定。瑞士、英國央行也提出監管機構不應允許「太大而不能倒」的情況存在，應將金融機構分拆出售，度過難關。

瑞士央行發表 2009 年金融穩定報告，指陳瑞士的大型銀行仍面對嚴

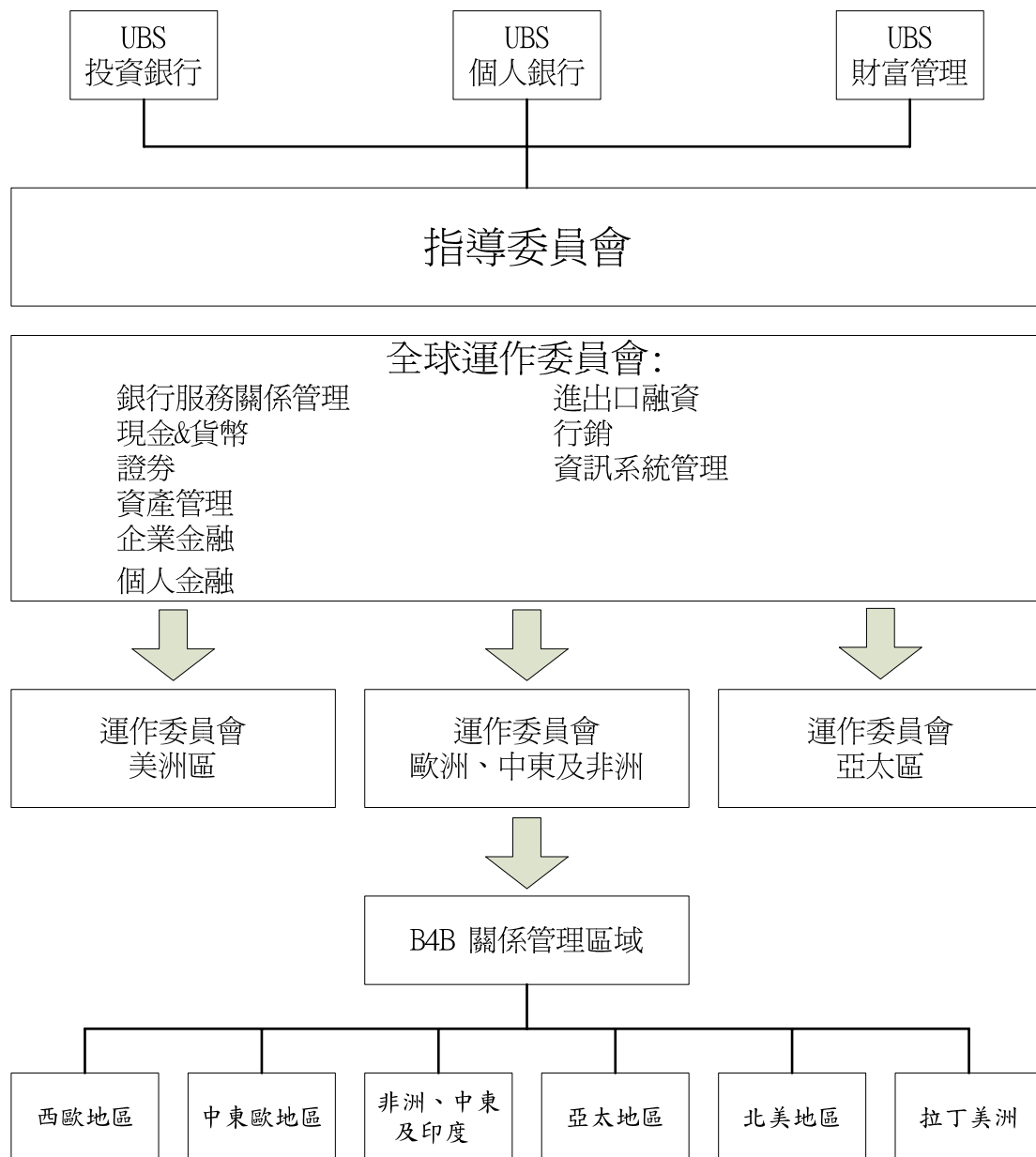


重危機，整體盈利大跌 40%，倘若經濟衰退持續加深，瑞士銀行業將整個受到威脅。呼籲國內的大型銀行增加資本，並減少高風險投資和調節成本。此外，瑞士央行又呼籲各國應將大型銀行分拆，並指若經濟惡化，瑞士或需自行制定分拆大銀行的規則。

一切突如其來的景氣及產業變遷讓各國及金融機構措手不及，也因此銀行業變遷後的變革以及風險管理相形之下顯得刻不容緩，不容忽視。以往的風險評量機制，未能充分掌握風險的性質，防火牆機制未能提早發揮作用，尤其是針對發展如變形蟲的衍生性金融商品，各國監理單位更需重新討論、檢視相關金融監理措施。

### 三、策略管理：客戶關係/流動性管理/網路管理

UBS向來強調定位為” The bank for banks” ，其管理客戶關係組織如下：



如上圖所示，瑞銀的全球業務有個人銀行、投資銀行及資產管理。目前瑞銀為加強銀行的風險管控，裁撤風險較高的投資銀行業務，專注於

瑞銀核心財富管理業務。

瑞銀是瑞士提供零售銀行及商業銀行有領導地位。其主要宗旨在於提供客戶：

1. innovative ideas and quality advice 創新、有特性的建議
2. flawless execution 完成無瑕的執行
3. global reach 全球可達
4. an integrated approach 整合度高 (即one UBS)

瑞銀直至今年已連續六次榮獲Euromoney (歐元) 雜誌「最佳私人銀行獎」，瑞銀全球財富管理代理CEO Marten Hoekstra指出，儘管去年是挑戰的一年，瑞銀聚焦於私人銀行市場的經營不曾改變，瑞銀連續六年得到最佳私人銀行獎，代表客戶對瑞銀努力的肯定。

## 四、 產品趨勢：結構性產品的未來/輪流討論

結構型產品品為固定收益產品與衍生性金融商品之組合，在2007年次貸風暴這場導火線之前，結構型產品為當紅炸子雞，發展迅速，並為歐美地區創造出大量的金融產值。然而從次貸風暴進而引發的金融海嘯一包括擔保債權憑證(Collateralized Debt Obligation, CDO)、房屋抵押證券(Mortgage-Backed Securities, MBS)、信用違約交易(Credit Default Swap, CDS)等一串結構型衍生性金融商品風暴，金融機構將潛在風險層層轉嫁，放大成為千百倍價值的金融商品，一旦風險曝露，即刻成為幾無價值之廢紙證券。在第一波的金融風暴之中，美國金融體系受到莫大衝擊，首先貝爾斯登面臨倒閉，後為摩根大通所收購；而後IndyMac Bankcorp Inc. 銀行陷入困境，為聯邦存款保險公司管控並更名；此外，另有多家金融機

構受傷慘重，第一波風暴快速蔓延歐洲，受信用緊縮波及，英、法、德國有多家銀行宣告危機。

2008年9月隨即又暴發房利美及房地美二房財務困難問題，此兩大機構係美國前二大房貸機構，因此馬上造成全球股市巨幅下挫，由於多國金融機構皆購買二房所發行的債券，造成極大的恐慌。美國政府於是隨即宣布二房由聯邦住宅融資監理局接管，並擬出三項配套措施，包括優先特別股購買協議、MBS購買計劃及提供融資額度等。

第三波風暴為同年9月「雷曼兄弟」破產之後所衍生的金融風暴，打破了大型金融機構不會倒的神話，雷曼兄弟最後分拆出售，而該公司之信用違約交換(CDS)進行標售時，CDS每元價格僅剩8.625分，即損失高達91.375%。

隨後的美林、AIG也爆出危機，宛如骨牌效應般的一連串負面消息接踵而來，英國、德國、比利時多家銀行告急，冰島政府接管多家銀行，陷入破產困境，造成各國的震撼，此時日本、東歐、西歐、亞洲及中東國家也紛紛傳出緊急狀況。

此次風暴充分顯現出衍生性金融商品的種種缺陷與危機。其中奇妙之處在於證券資產化操作，總設定相關資產的價格只漲不跌，因此創造出鉅額的金融風暴，而資本市場過度迷信資產證券化信用評等，有些金融機構為追求短期的帳面利益，以財務槓桿操作各種衍生性金融商品，當風暴來襲時，馬上得面臨極高的流動性風險。

對於衍生性金融商品，我們需要進一步省思，一味的金融創新絕非坦途，尚需加以節制，未來應以標準化形式修改，避免危機再度發生以及避免投資大眾認知不清，而政府需有效監督，金融業者亦需自律。另外信用評等若未能在金融機構發生危機前及時表達，亦顯露其評等缺失。新巴賽

爾協定已將信用風險、市場風險及作業風險三風險觀念加入制定，未來應持續加入其他各類風險控管機制，以符時代潮流所需。而此次風暴顯露出各國對於衍生性金融商品監理機制的不足，未來對於新種衍生性金融商品的審核、銷售機制及過程的規範，以及金融機構執行作業的稽核控制，甚至是行銷、購買糾紛的排除，皆有極大空間可以探討。

研討會當中與會成員分成七小組，每組約五個人，一個下午的時間輪流到各個固定教室討論固定收益產品、UBS KEY LINK(線上服務)、UBS KEY TRADER(線上服務)、證券投資、貿易融資等特定主題觀摩討論，是極具意義並可以聆聽他人意見的討論。

## 五、 全球經濟展望

2007年以來狂掃世界經濟的金融風暴，迄今似乎有逐漸平息下來的跡像，即便目前的經濟燈火，並未像1930年代的大蕭條般嚴重，然而這場風暴亦將在未來回顧21世紀時，被視為晦暗的「大衰退」時期。

現在金融市場看似已穩定下來，人們對於未來經濟日益樂觀，然而與先前數十年活躍的經濟成長及循環相較之下，經濟學者預料未來經濟成長將放緩，企業利潤空間將縮減，跟著資產報酬率也會降低，這是因著全球經濟已歷經了去槓桿化、政府及相關單位加強監理，以及人們因財富驟然縮水所強迫或刻意減少開支以增加儲蓄。

目前全球人口老化，而失業率難以有效自高點拉下，企業稅賦在各國政府赤字不斷，債台高築的國庫收支下，日後不免要提高相關稅額。大衰退確實重創全球，雖然各國受到的衝擊的程度與時間有異，然而全球化讓此次區域性金融風暴的暴發蔓延成爲全球金融風暴，成爲全球的危機。

而各國政府在此次風暴中為力挽狂瀾，無不大撒銀彈以拯救危機，未來政府應防止氾濫的貨幣供給造成了通貨膨脹。

會中並提到日本經濟、產業及金融環境為例，原本日本經濟自1990年代泡沫經濟破滅之後，直至現今仍作困獸之鬥，載浮載沉，又遭逢這一波金融海嘯來襲，之前日本主要之國際出口市場--歐美及新興地區自身難保，也間接衝擊日本過度依賴的出口動能，日本經濟前景仍未明朗，其負面影響將逐漸浮現。1990年日本經濟泡沫破裂時，曾有十年的時間利率維持在零水準，但當時日本的投資並未顯著的增加，宛如消失的十年。中國及印度急起直追的效應下，預料於2010~2011年即可超越日本成為全球主要經濟體。

### 叁、心得與建議

職有幸能參加此次研討會，主辦銀行為連續六次榮獲Euromoney（歐元）雜誌「最佳私人銀行獎」之瑞士龍頭銀行－瑞銀，身處全球金融重鎮－蘇黎世，與來自世界各地的金融前輩們共同討論交流，獲益良多。台灣在世界地圖上只是個彈丸之地，在全球卻能享有一定的知名度，是前人的努力與耕耘。此次參加研討，與眾多金融前輩交流之下，有感自己多方面的不足、缺乏國際觀，與會完畢深感應惕厲自省，積極吸收相關知識與增強言能力、自我思考能力。

會中有瑞銀各方專家與學者的經驗、專業知識分享，雖然人才濟濟，然而瑞銀在此次金融風暴當中卻難置身事外。即便是經濟預測專家，也只能預測出一般性的方向而已，因為經濟學者對於了解全球經濟脈絡的變動也有極限，而且最難掌握的是人的「信心」，信心往往是變化莫測卻充滿力量。即使是像知名學者克魯曼也承認，十多年前正確預測出亞洲金融風暴的他，未必能在未來成功做出再一次準確的預測。克魯曼雖然預估未來經濟仍會進一步的疲弱，參考之餘，我們仍應樂觀以對，絕不能消極的處於絕望漩渦當中，面對經濟困局之際，卻正是沈澱下來，振興綢繆的時機。

此次參加會議，中國方面唯一的參加銀行－中國民生銀行，為中國首家主要由非公有企業入股的全國性股份商業銀行，1996年成立，2000即於上海證交所掛牌上市，亦為當地發展快速的優質銀行。會中，參與會員無一能否認中國於世界經濟的舉足輕重的重要性，甚至認為能成為全球晦暗經濟明燈的唯有中國。也許與會會員的立場就如同我們，有些許不願或不能全面認同；也許中國經濟亦如同世界各國一樣遭遇各種危機，今年仍舊

需與保七、保八對抗，然而各國無不爭取中國市場的潛在商機及無限可能性。我們必需快速發展各種與對岸的合作與交流，盡速完成相關條例或協議如ECFA、MOU的簽訂，水能載舟，亦能覆舟，端看我們怎麼運用處理，不向前走，如同於胡同困境掙扎。

歐美金融無論是全球性佈局、資本及資產規模、潛在及既有客戶數、資訊系統管理等等皆勝台灣金融機構一籌，因此我們不應再閉關自修，各練武功，應該增加觀摩他行之機會。雖然台灣銀行為台灣之龍頭銀行，然而台銀兼具公股銀行之色彩，必需承辦許多非營利性項目，肩負眾多配合性業務，各種業務項目齊備卻不易全面發展或受政策所限，而目前金融服務發展快速，經濟及政治環境更是變化多端。我們應增加與國內外銀行互動的機會，相互交流，以增補我行不足之處，諸如外匯及台幣匯款作業中心之發展應為區域化或單一化、財富管理之經營、資訊管理系統整合或客戶關係管理等等，皆可為例。

歐美地區因著地緣關係及民族性開放的影響，大都能輕易了解當地文化，交流無礙，各家銀行也多設有客戶關係維繫主管或國際業務開發主管。國際化一直是本行發展重點之一，國際金融人才培訓更是重點任務，並且需要長時間培養，應在培訓條件及輪調方面更為靈活、積極，長遠規劃，方能於本行在國際舞台需遣兵用將之際，人才不虞匱乏，並能進一步拓展本行國際佈局。

## 肆、附件

- (一)與會者名單
- (二)研討會行程
- (三)研討會證書



## (一)與會者名單



### International Banking Seminar 2009

#### List of Participants

Bank	Sal.	First Name	Family Name
Abanka Vipa d.d., Ljubljana	Mr.	Štefan	Volk
ABN AMRO Bank N.V., Jersey	Mr.	Chris	Skelley
ANZ Banking Group Ltd., London	Mr.	Peter	Sargent
Arab African International Bank, Cairo	Mr.	Ahmed	Mohammad
Arab Banking Corporation B.S.C., Manama	Mr.	Yunus Nadi	Isik
Axis Bank, Colaba Mumbai	Mr.	Abhishek	Dutta
Banco Bradesco S.A., New York	Mr.	Roberto	Paula
Bank of Taiwan, Taipei	Ms.	Cherry	Liao
Banque Congolaise S.A.R.L., Kinshasa	Mr.	George	Abillama
Banque Safdié S.A., Geneva	Mr.	Xavier	Dethurens
Banque Safra-Luxembourg S.A., Luxembourg	Mr.	Gilbert	Ribeira
BAWAG P.S.K., Vienna	Ms.	Sabine	Hensler
Brown Brothers Harriman & Co., New York	Ms.	Reina	Hauschild
BSI AG, Lugano	Mr.	Claudio	Caiata
China Minsheng Banking Corp. Ltd., Beijing	Mr.	Jinfeng	Ren
Commercial International Bank, Cairo	Mr.	Emad	Helmy
FirstRand Bank Ltd., Sandton	Mr.	Justice	Dube
HSBC Bank plc, London	Mr.	Nirmalan	Kumar
I&M Bank Ltd., Nairobi	Mr.	Mark	Deane
Intesa SanPaolo, Milano	Mr.	Guido	La Via
KBC Bank N.V., Brussels	Mr.	Johan	Serré
Lloyds TSB Bank plc, London	Mr.	Tony	Swanson
Mashreq Bank, Dubai	Mr.	Majid	Husain
National City, Cincinnati	Mr.	Brian	Queenan
Nykredit Bank, Copenhagen	Mr.	Hans-Petter	Bjørnstad
quirin bank AG, Berlin	Mr.	Christoph	Kanzler
RBS Coutts, Zurich	Mr.	Jörg	Lehmann
Royal Bank of Scotland / ABN Amro, Geneva	Mr.	Martin	Devictor
RZB Austria AG, Vienna	Mr.	Philipp	Bonato
SEB, Stockholm	Ms.	Eszter	Wijkman
Société Générale, Zurich	Mr.	François	Wiget
Steiermärkische Bank und Sparkassen AG, Graz	Mr.	Konstantin	Kometter
The Bank of New York Mellon, New York	Mr.	Kevin	Reinert
Toronto-Dominion Bank, London	Ms.	Heather	Owen
Wells Fargo Bank N.A., Los Angeles	Ms.	Ekaterina	Zakharenko
WestLB AG, Düsseldorf	Mr.	Axel	Ferlings
Zenith Bank plc, Lagos	Ms.	Ifeyinwa	Nwobodo

## (二)研討會行程



# International Banking Seminar 2009 (IBASEM) May 4 – 7, 2009 / Wolfsberg, Switzerland

## Program

### Monday, May 4<sup>th</sup>

- 13.00 Check-in Wolfsberg
- 14.00 **Introduction to the IBASEM**
- 14.30 Individual introduction of participants (1/2)
- 15.30 Break
- 16.00 Individual introduction of participants (2/2)
- 17.00 Photo session
- 17.30 Leisure time
- 19.00 **Welcome Cocktail & Dinner**  
Opening remarks by Stephan Zimmermann  
Chief Operating Officer Global WM&SB

### Tuesday, May 5<sup>th</sup>

- 08.30 **Beyond Hope, or Reasons for Optimism:**  
Signals from the Global Economy  
Paul Donovan – Global Research
- 09.30 Break
- 10.00 **Global Banking Crisis: The Day After Tomorrow**  
Philip Finch – Global Research
- 11.15 **Policy Response to Market Turmoil**  
Thomas Pohl – Public Policy & Regulatory Affairs
- 12.00 Lunch
- 13.30 Panel Discussion  
**The Future of Client Management Financial Institutions**  
Moderation: Daniel Hug – Relationship Management Bank for Banks  
Panelists: Eszter Wijkman, Axel Ferlings, João C. T. Pinho, Heather Owen, Majid Husain
- 15.30 Break
- 16.00 Panel Discussion  
**Managing Business Risk**  
Moderation: Hays Littlejohn – Global Wholesale Cash Solutions (GWCS)  
Panelists: J.P. Doerig – GWCS Advisory & Client Servicing  
Mark Ratcliffe – FX & Money Markets  
Roland Roetheli – Group Settlement Risk & Crisis Management  
Sam Azizo – IB Portfolio & Concentration Risk
- 17.30 Leisure time
- 18.30 Dinner
- 20.00 Wolfsberg Jazz Concert  
Nico Brina – King of Boogie (Auditorium)

**Wednesday, May 6<sup>th</sup>**

- 08.30 **B4B Initiative**  
Markus Straessle – Market Development  
Bank for Banks
- 09.00 **Trends in Bank-to-Bank Services**  
Udo Jenner – Relationship Management  
Bank for Banks  
Vicky Kyroglou – Cash Network  
Management & Market Initiatives
- 10.00 Break
- 10.30 **What to look for in the Credit World**  
William Raynar – Fixed Income
- 11.30 Lunch
- 13.00 Panel Discussion  
**Pros and Cons of the Front to Back  
Processing Model for Securities**  
Moderation: Phil Simons – Equities Acquisition  
& Negotiation Intermed  
Panelists: Michel Yigit – Fixed Income  
Trading & Sales  
Michael Studerus – Equities Acquisition &  
Negotiation Intermed  
Markus Urben – Global Custody Client  
Services FI  
Martin Spörri – Global KeyLink Services  
Andreas Suhr – Swiss Wholesale Business,  
Asset Management
- 14.00 Break
- 14.15 **e-Solutions: 4x 30 minute rotations**  
Michel Yigit – Fixed Income Best Execution  
Martin Spörri – KeyLink  
Gerhard Meier – Equity Investor  
Claude Schmidt – Commodities CMCI  
Erwin Freiburghaus – Trade Finance  
Marc Zwysig – Exchange Traded Deriva-  
tives  
Michael Studerus – KeyTrader
- 16.45 **Emerging Markets and the Impact of  
the Financial Crisis**  
Jonathan Anderson – Global Research
- 17.30 Leisure time
- 19.00 Dinner  
Champions League Semi Final II (Remise)

**Thursday, May 7<sup>th</sup>**

- 08.30 **Global Trends – The Financial Crisis  
and its Aftermath**  
Daniel Kalt – Wealth Management Re-  
search
- 09.15 **Financial Crisis and the Changing  
Financial Landscape**  
Massimiliano Castelli – Public Policy &  
Regulatory Affairs
- 10.00 Latest check-out & break
- 10.30 **Managing the Crisis**  
Michael Schoch – Chief Financial Officer  
Department
- 11.15 Standing lunch
- 12.00 **Excursion**
- 16.30 Transfer to Zurich
- 18.00 Check-in at Hilton Zurich Airport Hotel &  
Leisure time
- 19.00 **Farewell Dinner**  
Remarks by Udo Jenner, Head Relationship  
Management Bank for Banks
- 22.00 Official end of the seminar



# International Banking Seminar 2009

Wolfsberg, Ermatingen, Switzerland

May 4<sup>th</sup> - May 7<sup>th</sup> 2009

## Program

Monday, 4 <sup>th</sup> May		Tuesday 5 <sup>th</sup> May		Wednesday, 6 <sup>th</sup> May		Thursday 7 <sup>th</sup> May		
08:30	Individual Arrival at Hilton Hotel Zurich-Airport, Opfikon-Glattbrugg	08:30	<b>Beyond Hope, or Reasons for Optimism: Signals from the Global Economy</b> Paul Donovan	08:30	<b>B4B Initiative</b> Markus Strässle	08:30	<b>Global Trends</b> Daniel Kalt	
09:00		09:00	Break	09:00	<b>Trends in Bank-to-Bank Services</b> Managing the Buy and Sell Side Udo Jenner / Vicky Kyroglou	09:00	<b>Financial Crisis and the Changing Financial Landscape</b> Massimiliano Castelli	
09:30		09:30		09:30	Break	09:30		Latest check out & Break
10:00		10:00	<b>Global Banking Crisis: The Day After Tomorrow</b> Philip Finch	10:00		<b>What to Look for in the Credit World</b> William Raynar	10:00	<b>Managing the Crisis</b> Michael Schoch
10:30	10:30	<b>Policy Response to Market Turmoil</b> Thomas Pohl	10:30	Lunch	10:30		Lunch	
11:00	11:00		11:00		11:00	11:00		11:00
11:30	Lunch	11:30	Lunch	11:30	Lunch	11:30	Lunch	
12:00	Transfer to Wolfsberg by bus	12:00		12:00		12:00		12:00
12:30	12:30	12:30		12:30		12:30		12:30
13:00	Check-in at Wolfsberg - The Platform for Executive & Business Development	13:00		13:00		13:00		13:00
13:30	<b>IBASEM Introduction</b>	13:30	<b>The Future of Client Management Financial Institutions</b> Panel Discussion Moderator: Daniel Hug Panelists: Eszter Wijkman, Axel Ferlings, João C. T. Pinho, Heather Owen, Majid Husain	13:30	<b>Pros and Cons of the Front to Back Model for Securities</b> Moderator: Phil Simons M. Studerus, M. Yigit, M. Urben, M. Spoerni, Ch. Hefti	13:30	<b>Visit to Stein am Rhein</b>	
14:00		14:00		14:00	14:00	14:00		
14:30	<b>Introduction by Participants</b>	14:30	Break	14:30	<b>e-Solutions</b> <b>Fixed Income Best Execution:</b> Michael Yigit <b>KeyTrader:</b> Michael Studerus <b>KeyLink:</b> Martin Spoerni <b>Equity Investor:</b> Gerhard Meier <b>Commodities (CMC):</b> Claude Schmidt <b>Trade Finance:</b> Erwin Freiburghaus ETD: Marc Zwysig	14:30		
15:00	15:00	15:00		15:00		15:00		
15:30	Break	15:30	Break	15:30	<b>Emerging Markets</b> Jonathan Anderson	15:30	Transfer to Zurich by bus Check-in Hilton Hotel Zurich-Airport, Opfikon-Glattbrugg	
16:00	16:00	16:00		16:00		16:00		
16:30	16:30	<b>Managing Business Risk</b> Panel Discussion Moderator: Hays Littlejohn Panelists: J.P. Doering, Mark Ratcliffe, Roland Roetheli, Sam Azizo	16:30	16:30	16:30			
17:00	Photo Session	17:00	Leisure Time	17:00	Leisure Time	17:00		
17:30	17:30	17:30		17:30		17:30		
18:00	Leisure Time	18:00	Dinner	18:00	Dinner	18:00	Closing Dinner Remarks by Udo Jenner Relationship Management Bank for Banks	
18:30	18:30	18:30		18:30		18:30		
19:00	<b>Welcome Cocktail &amp; Dinner</b> Apéro Speech by Stephan Zimmermann, Chief Operations Officer Global WM&SB	19:00	<b>Wolfsberg Jazz Concert</b> Nico Brina - King of Boogie	19:00	<b>(Champions League Semi Final II 2009)</b>	19:00	<b>Official End of Seminar</b>	
19:30		19:30		19:30		19:30		
20:00		20:00		20:00		20:00		
20:30		20:30		20:30		20:30		

### Colour legend

Introduction	Social Parts
Trends & Challenges in FI	Catering & Breaks
Strategic Management	Transfer / Travel / Catering & Breaks
Product Trends	Optional Program
The World Economy	

### Friday, 8<sup>th</sup> May

**Optional Program**  
Visit of UBS Trading Floor  
Individual Meetings in Opfikon

### (三) 研討會證書



## Certificate of Achievement

presented to

**Ms. Cherry Liao**

for the successful completion of the

### **UBS International Banking Seminar**

from May 4 to May 7 2009 at Wolfsberg - UBS's Platform for Executive & Business Development in Ermatingen, Switzerland, offered by

### **Relationship Management Bank for Banks.**

To Promote Understanding in  
the Fields of International Banking and Finance.

UBS AG

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Udo Jenher".

Udo Jenher  
Managing Director

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Michael Knecht".

Michael Knecht  
Director

Zurich, May 7, 2009

