

瑞士百达： 超越家族的合伙制传承

坚持“封闭持股、永不上市”的瑞士百达，过去216年经历了一战、二战及2008年金融海啸等重大考验，从拿破仑时代至今仍保持蓬勃的生命力。作为“非典型”家族企业，瑞士百达基于清教徒“平等共治”的价值观和对长期主义的坚持，设计出独树一帜的交错传承合伙制，有效应对了家族企业常见的人力资本不足等经典困境，历经九代传承，仍作为瑞士第三大财富管理与资产管理机构、全球第十五大私人银行，与上市的大型银行分庭抗礼。



高皓 叶嘉伟 许嫒 / 文



高皓

清华大学五道口金融学院
全球家族企业研究中心主任

2007年末,金融海啸在全球蔓延。以雷曼兄弟破产肇始,大批美国银行接连倒闭,金融机构亏损与减值交互出现,形成传导链条,导致欧洲各大银行深陷其中。瑞士百达(Pictet)身处欧洲银行业腹地日内瓦,在市场狼藉中却录得资产管理规模(AUM)增长及经营获利的亮眼业绩。事实上,瑞士百达不但安然度过了这次全球金融海啸,回顾过去216年的漫长历史就会发现,它在历次经济周期、政治周期与战争周期中均表现不凡。



叶嘉伟

世界经济论坛
家族企业负责人

瑞士百达创始于1805年,作为汉诺基协会(Hénokiens,入会资格之一是经营历史超过200年)会员而跻身世界上历史最悠久的家族企业之列。瑞士百达以“封闭持股、永不上市”为核心理念,主营业务是管理全球超高净值个人及其家族的财富。在Scorpio Partnership的2018年全球私人银行榜单中,其资产管理规模排名全球第15位。2020财年,瑞士百达的营业收入达28.85亿瑞郎(约合200亿元人民币),净利润达5.77亿瑞郎(约合40亿元人民币),资产管理规模为6090亿瑞郎(约合4.2万亿元人民币),在全球30个办公室拥有4880名员工。(表1)



许嫒

清华大学五道口金融学院
全球家族企业研究中心研究专员

瑞士百达如今已经传承到第九代,百达家族至今仍积极参与经营管理。其采用普通合伙制(Simple Partnership)长达210年,合伙人以个人全部身家对银行经营和客户资产承担无限连带责任。2014年为进一步支持国际化发展,改制成为公司合伙制(Corporate Partnership),合伙人不再承担无限责任。

清华大学五道口全球家族企业研究中心主任高皓带领团队2018年底赴瑞士日内瓦百达总部,与家族第八代掌门人、时任资深合伙人的尼古拉斯·百达(Nicolas Pictet)及高管团队进行了深入访谈,希望找到如下问题的答案:瑞士百达在漫长的216年间,如何通过硬件、软件和人的“黄金三角”维系家族传承、延续家族精神,确保财富管理与资产管理等金融业务的专业化、可持续发展?相比大型银行能够通过上市或并购扩大规模、利用投行与信贷等综合金融能力服务客户,瑞士百达采取的封闭持股、有机增长及专注私行等经营模式显得格外保守,那么,其如何在全球私人银行业长期保持领先地位呢?

瑞士百达的关键财务数据 (2014-2020 年)

	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
营业收入 (亿瑞郎)	20.56	21.24	21.77	25.23	26.94	26.29	28.85
合并利润 (亿瑞郎)	4.59	4.52	4.22	5.72	5.96	5.39	5.77
利润率	22.32%	21.28%	19.38%	22.67%	22.12%	20.50%	20%
总资产 (亿瑞郎)	388	413	386	373	385	368	453
股东权益 (亿瑞郎)	24.6	26.0	25.9	28.5	29.5	31.3	31.7
核心一级资本比率	21.3%	22.1%	20.4%	20.2%	21.1%	20.5%	20.6%
总资本比率	21.3%	22.1%	20.4%	20.2%	21.1%	20.5%	20.6%
流动性覆盖率	238%	195%	166%	144%	164%	156%	182%
管理/托管资产(亿瑞郎)	4350	4370	4620	5090	4960	5760	6090
资本收益率 (ROE)	19.7%	17.8%	16.3%	21.1%	20.6%	17.7%	18.3%
杠杆率	4.7%	4.1%	5.1%	5.3%	5.4%	5.9%	5.2%
资产回报率 (ROA)	1.18%	1.09%	1.09%	1.53%	1.55%	1.46%	1.27%

(表1)

生于 1805

1805 年 7 月 23 日, 两位不到 30 岁的日内瓦银行家雅克布·米歇尔·弗朗索瓦·德·坎德尔 (Jacob-Michel-François de Candolle)、雅克斯 - 亨利·马利特 (Jacques-Henry Mallet) 与 3 位有限合伙人创办了德·坎德尔 & 马利特银行 (de Candolle, Mallet & Cie), 这奠定了瑞士百达银行的合伙制传统。

坎德尔出身当地名门德·坎德尔家族, 担任诸多公职。这种模式在瑞士百达银行历史中层出不穷, 充分证明了社会网络对日内瓦商业家族的重要性。几位合伙人最初投入的资本为 12.5 万日内瓦镑 (据瑞士百达估算相当于现在的 3000 万瑞郎), 主要从事商品交易, 但很快就转向货币交易及财富管理。

216 年沧桑, 成就瑞士第三大 财富管理与资产管理机构

创始合伙人之一的马利特在新事业开启的两年后便早早离世。1807 年, 坎德尔邀请好友查尔斯·都雷蒂尼 - 奈克 (Charles Turrettini-Necker) 成为合伙人, 并于 1819 年将银行更名为德·坎德尔 & 都雷蒂尼银行 (de Candolle, Turrettini & Cie)。

1813 年, 拿破仑在莱比锡战役中战败, 瑞士自此摆脱了法国的影响, 再次成为联邦制国家, 日内瓦州 1815 年加入联邦后享有高度自治权, 为贸易及工业发展创造了有利条件。瑞士百达银行在 19 世纪 30 年代期间的角色包括货币兑换商、黄金贸易商和财富管理师等, 吸取了日内瓦银行家将资本全部押注于法国的教训, 将风险分散于不同国家的多种资产, 提供证券、股票、保险及彩票等投资交易业务, 代表客户持有多种证券, 以确保风险敞口得到有效管理。

百达家族登上历史舞台

1841 年, 没有子嗣的坎德尔去世, 他的妻侄爱德华·百达 - 普雷沃斯特 (Edouard Pictet-Prevost) 接班, 百达家族成员首次成为合伙人, 将家族姓氏带入银行并持续至今。1856 年, 爱德华的表亲恩尼斯特·百达 (Ernest Pictet, 简称“恩尼斯特”) 成为合伙人, 他曾在英国留学, 带来了新鲜的自由主义思想。

1878 年爱德华去世后, 恩尼斯特成为银行负责人, 银行更名为恩尼斯特·百达银行 (Ernest Pictet & Cie)。恩尼斯特活跃于瑞士政商两界, 为瑞士百达银行注入了新的活力。例如, 他担任了商业银行行长, 该银行是瑞士 18 家发钞行之一; 再如, 他创办了日内瓦商会并担任首任主席。

19世纪50-70年代，瑞士百达银行除了向客户出售欧洲和北美的股票债券外，还对铁路及航运产生了兴趣。彼时，意大利规划了两条铁路，希望通过日内瓦的私人银行来筹集资金，其中一条连接都灵与亚历山德里亚的铁路预算为3500万日内瓦镑，相较于瑞士百达银行当年12.5万的股本而言是一大笔投资，为此，多家银行创办了银行家协会Quatuor，创始会员包括亨特希银行(Henry Hentsch & Cie)、瑞士隆奥银行、瑞士百达银行以及路易百达。尽管该项目最终未能实现，却加强了日内瓦银行之间的联系。为了深化合作，这些银行1872年成立了日内瓦金融协会，1890年成立了日内瓦金融联盟，最终在1933年成立了延续至今的日内瓦私人银行家协会。

开拓新大陆

19世纪末，得益于政治稳定，日内瓦迎来大繁荣，瑞士百达银行躬身入局。百达家族在1896年举行的瑞士国家展览会上大放光彩，拉乌尔·百达(Raoul Pictet)展示了-183°C氧气液化的研究成果，这直接激发了电冰箱的发明。

1889年，恩尼斯特次子纪尧姆·百达(Guillaume Pictet)成为合伙人。纪尧姆曾任瑞士国家银行和瑞士银行家协会执行委员会成员，以及日内瓦州财政部长。

他意识到，对于瑞士银行家而言，在美洲大陆建立社会网络至关重要，因此他频繁往返于欧洲与美洲之间，运用自身在伦敦和纽约建立的社会网络，为瑞士政府谈成了三笔重要的美元贷款，总计7000万美元。此时，瑞士百达银行已发展为拥有60位员工的大型私人银行。



在此期间，纪尧姆发现部分谨慎的客户在美国的投资主要集中在铁路债券，他决定提供一种回报率更高的创新方案——电力公司股份。1910年，他创立了一家主要投资于电力公司的企业，将其迁至纽约后命名为美国欧洲证券公司。他还参股了成立于1900年的索帕芬金融与工业投资公司，这家公司在2001年之前一直与瑞士百达银行保持着密切的业务往来。这两家公司的模式与当今的股权投资基金非常相似，而这在100多年前无疑是重大的金融创新。

1910年，瑞士百达银行首次吸纳非家族成员杰奎斯·马里昂(Jacques Marion)与古斯塔夫·杜南(Gustave Dunant)成为合伙人，其中杰奎斯16岁以学徒身份加入百达，在58年的职业生涯中辅佐过四代合伙人。1919年，纪尧姆长子艾蒙(Aymon Pictet)子承父业，1926年起更名为瑞士百达银行(Pictet & Cie)。

一战结束后，日内瓦得以成为国际城市，但也经历着至暗时刻，高额财政赤字与美国股市崩盘严重打击经济，社会动荡不断。上世纪20-50年代对整个私人银行业而言都是艰难时期，具有象征意义的日内瓦银行(Banque de Genève)最终也于1931年7月11日停业。

二战期间，投资海外的通道被封锁，银行与客户的联系也大多被切断，这一背景下，瑞士百达银行合伙人增加到8位，八仙过海，积极拓展新业务。

为了应对战争带来的冲击，瑞士百达银行加速多元化发展，进入房地产、建筑业、小额信贷、石油和航运等产业，对日内瓦地产投资公司的收购也成为了经济动荡时期的一项稳健投资。此外，瑞士百达银行还成立了小额信贷公司，参与建设炼油厂，同时掌管一家航运公司，经营着3艘货船、4艘商船。

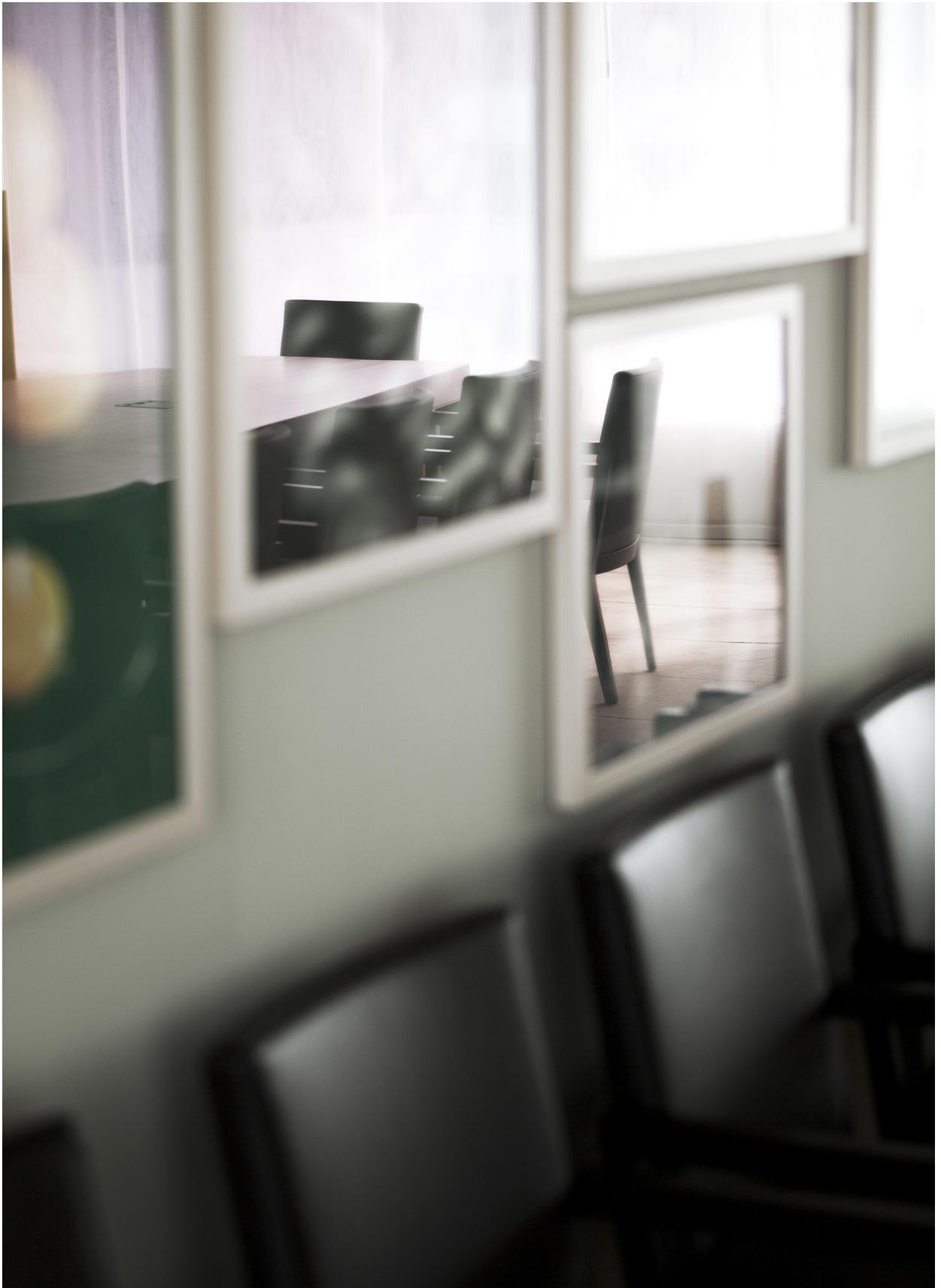
亚历山德·范·贝赫姆

(Alexandre van Berchem) 1930年成为合伙人，1940年前往美国拓展业务。他是倡导瑞士百达银行国际扩张、在瑞士以外最早设立分行的重要推手之一。

国际化扩张与三大核心业务

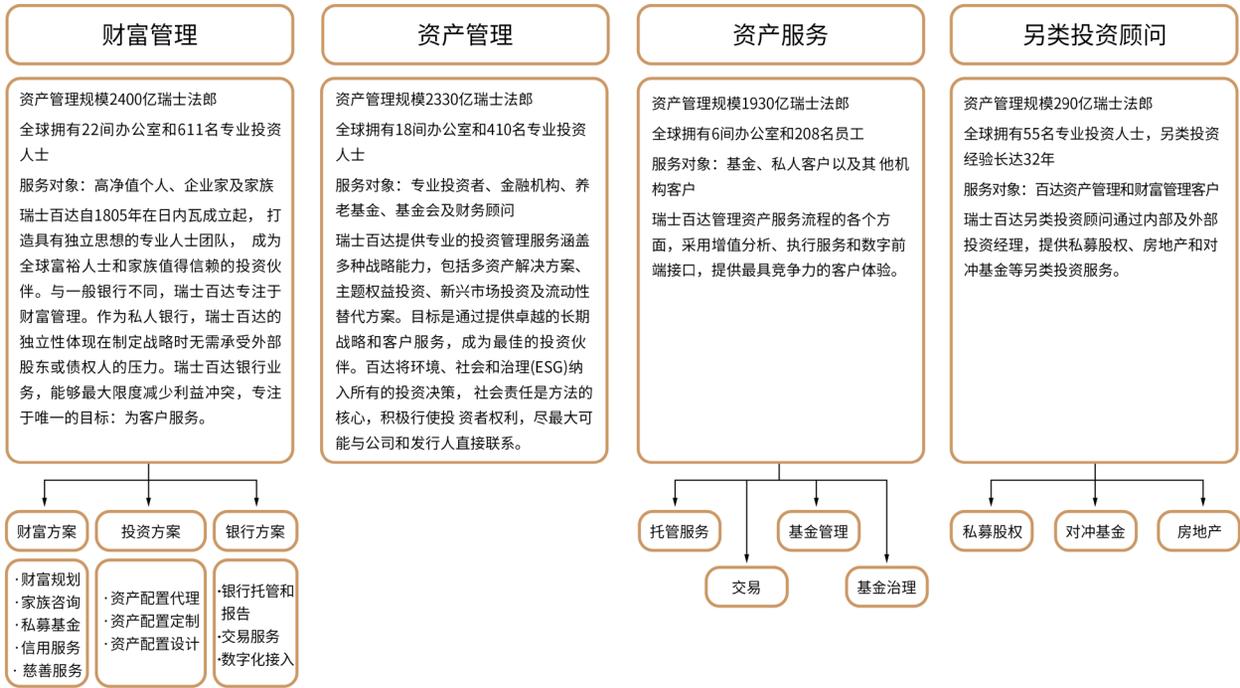
二战结束时，瑞士百达客户主要是来自欧洲各国的富有家族。20世纪50年代初，财富管理业开始复苏，其将客户范围拓展到养老基金等机构投资者，客户数量和资产规模剧增，国际化水平也不断提升，地理版图从日内瓦、卢森堡、巴哈马扩展到香港、新加坡等地。20世纪60年代开始，瑞士百达创建了机构资产管理部，成为瑞士第一批向机构投资者提供服务的私人银行。

瑞士百达的员工从战后的70人增至上世纪80年代的300人，并与梅隆银行在伦敦合资成立了资产管理公司，随后全资收购了后者。1983-1986年间，瑞士百达机构资产管理部还为瑞士联邦政府、各州政府、瑞士电视台(SSR)和Migros超市等发起了几笔私人投资，同时还托管了苏黎世市、雀巢和ABB的养老基金。1999年，其所有机构业务都合并到新创设的瑞士百达资产管理(Pictet Asset Management)之中。截至2020年，瑞士百达资产管理拥有1050名员工，管理着来自养老基金、保险公司、公募基金等机构投资者的2230亿瑞郎资产。



瑞士百达的业务版图

(图 1)



1996年，瑞士百达成立了百达资产服务 (Pictet Asset Services)，为基金经理、机构投资者及高净值投资者提供全球托管、交易、基金管理及治理等服务。截至2020年，其托管的资产规模达到1930亿瑞郎。至此，瑞士百达三大业务支柱形成，即财富管理、资产管理及资产服务 (图1)。1960-2000年间，瑞士百达的资产管理规模翻了50倍。

前任资深合伙人尼古拉斯这样分析三大业务支柱之间的内在关联：财富管理、资产管理和资产服务相辅相成，使银行能够充分满足个人、家族和机构等不同客户的需求，同时带来更高的内在稳定性与平衡性。财富管理业务的规模经济较小，但却是粘性业务，因为客户更愿意与银行建立跨世代的长久关系；资产管理业务的规模经济效益显著，但粘性较弱，因为客户更容易货比三家；而资产服务则是基础设施，为前两者提供管理和服务。

2005年，瑞士百达员工超过2000人，在全球有16个办事处，成为一家真正国际化的金融机构。2019年，瑞士百达成为瑞士第三大

财富管理与资产管理机构，跻身欧洲最大的金融机构之列(图2)。2014年开始对外发布年报，首次揭开了神秘面纱的一角。

私人银行的起源

私人银行最早可以追溯到文艺复兴初期的佛罗伦萨，那时意大利经贸的快速发展催生了欧洲第一批贸易公司，当时它们主要为教廷和贵族提供贸易融资和财富管理等服务，汇集投资者的长期资金并投资于国债或公司债券。这种较为原始的私人银行形态在13-17世纪曾风靡欧洲。

15世纪，意大利热那亚私人银行联合组织获得了西班牙王室的直接贷款人地位，日内瓦的银行则在西班牙继承战争中渔翁得利，成为路易十四军队的独家银行服务商，在整个18世纪成为法国王室最大的外国债权人。路易十六的司库部长雅克·奈克(Jacques Necker)是一位日内瓦公民，他非常支持日内瓦人在法国的投资。日内瓦的银行则在波旁王朝时期积累了巨大的财富。

1798年，日内瓦被法兰西帝国吞并，成为莱蒙省首府。战争封锁中断了日内瓦优势产品手表的出口贸易，而大革命后法国君主制的失败使大多数银行最终崩溃。所幸随着革命所引发的通货膨胀逐渐消退，日内瓦地区蓬勃的企业家精神与加尔文主义日渐兴

起，当地的私人银行稳健地度过了动荡期。1847年，瑞士内战后建立起现代联邦制国家，百达家族成员查理·百达·罗夏蒙(Charles Pictet de Rochemont)在维也纳会议上全力促成瑞士获得永久中立国地位，从而为瑞士金融业的长期稳定发展提供了强有力的制度基础。

日内瓦地区的私人银行业之所以能够获得蓬勃发展，除了与欧洲各国王室的业务往来以外，欧洲国家的宗教迫害和社会动荡等也是重要的外部诱因。16世纪的瑞士，基督教新教三大原始教派之一的加尔文教派日渐兴起，欧洲各地受到迫害的新教徒纷纷逃至日内瓦。新移民带来了大量财富，瑞士开始成为国际化的私人银行与财富管理中心。在宗教迫害的时代背景下，新教徒对个人财产的保密性要求很高。同样，一战期间大批躲避战火的贵族与富商，以及其他银行高管纷至沓来，为瑞士带来了庞大的资金和先进的管理。

瑞士百达模式见证私人银行业变迁

上世纪20年代，随着大量外资流入瑞士的银行，外国政府开始对其施压，要求其披露客户身份。与此同时，瑞士联邦政府已开始将银行视为国家重要的经

瑞士百达的发展历程

(图2)



济资源，抵制任何破坏银行保密制度的行为。银行保密制度早在19世纪的瑞士法律中就已存在，作为一种职业保密制度受民法管辖。1934年瑞士联邦法案进一步将泄露客户信息纳入刑事犯罪，泄露客户信息的银行职员将面临最高6个月监禁（税务欺诈除外）。银行保密制度的传统和立法使得瑞士私人银行业得以迅猛发展。

家族式私人银行数量剧减

20世纪80年代前后，全球银行业出现了两大趋势：一是行业集中度大幅提高，二是业务综合化日渐增强。在规模经济的推动下，全球银行业并购此起彼伏，例如汇丰银行收购米特兰银行、德意志银行收购美国信孚银行、日本东京银行和三菱银行合并等。

瑞士的银行体系由大型银行、州立/区域银行及私人银行等三类银行组成。大型银行提供综合性金融服务，尽管数量仅占5%，但大型银行与州立银行贡献了国家银行体系资产负债规模的70%。瑞士信贷于1990年和1993年分别收购了另外两家大型银行Bank Leu和Swiss Volksbank。1998年，瑞士联合银行(UBS)和瑞士银行公司(SBC)合并，造就了当时全球资产规模最大的银行——瑞银集团(UBS)。瑞士大型银行的数量从最初的8家减少到如今的2家——瑞银与瑞信。根据

毕马威2019年数据，仅2018年的瑞士银行业并购交易就高达19次，小型银行的经营越来越艰难，而资产管理规模超过1000亿瑞郎的大型银行借由其规模经济、运营效率和全球网络成为通吃的赢家。

财富管理、资产管理和投资银行构成了瑞士大型银行的三大业务支柱，其中，财富管理是其业务重点，而美国银行则在强大的投资银行及商业银行业务基础上扩张其财富管理业务。规模稍小但专注于财富管理的私人银行（如瑞士百达及瑞士隆奥等）也在大力进行海外扩张，进军新兴市场。财富管理市场的竞争日趋白热化。

进入21世纪，受金融危机影响，银行业的监管环境发生了翻天覆地的变化。2008年，美国首先采取行动，对协助美国公民逃避税务的银行进行调查。自2009年以来，瑞士银行业已因此支付了数十亿美元罚款和赔偿。拥有270年历史的瑞士最古老私人银行——韦格林银行(Wegelin & Co)被迫关门停业。2013年，瑞士联邦议会批准了与美国的双边协议，美国税务局可以向瑞士银行中的美国公民账户征收所得税，《多边税收征管互助公约》、共同申报准则(Common Reporting Standard, CRS)等也在随后几年陆续落地，这意味着瑞士银行保密法在事实上的终结。



2012年，瑞士私人银行业的两则新闻既引人注目又令人深思。一则是巴西萨夫拉集团(J. Safra Group)耗资11亿美元收购了嘉盛银行(Sarasin)，将其与集团旗下银行业务合并为新的J. 萨夫拉·嘉盛银行(J. Safra Sarasin)，标志着这一历史悠久的家族式私人银行易主，而创始家族成员无一留任银行高管。另一则是瑞士宝盛银行(Julius Bär)董事会主席雷蒙德·巴赫(Raymond J. Bär)宣布卸任，尽管创始家族仅持有少数股份，但是仍旧抹去了瑞士宝盛仅存不多的家族色彩，仅剩银行名称中的Bär仍在提醒世人创始家族的存在。

财富管理行业的特性决定了家族封闭持股式私人银行的优势，其更注重客户的长期利益与

长久关系，在保障客户隐私方面更有优势。然而，在全球化、规模化、专业化要求趋高的时代背景下，“大型银行模式”成为主流，众多家族式私人银行开始以股份制、有限责任制取代原来的合伙制，同时通过兼并收购等方式进行扩张。许多银行交由职业经理人管理，家族成员逐渐淡出。根据瑞士央行的统计，1975年瑞士共有约30家家族式私人银行，2012年减少为12家，而到了2016年则仅剩6家。瑞士宝盛、嘉盛和瑞士百达曾是瑞士最负盛名的三大家族式私人银行，而时至今日，仅有瑞士百达一家仍由早期的创始家族所控制。

瑞士百达的五大原则 与独特优势

全球财富管理行业竞争日渐激烈，私人银行的传统优势能否延续？

谈到大型金融机构，超高净值家族往往保持一定的心理距离，因为近年来家族客户与金融机构之间日益严重的利益冲突成为无法回避的话题。超高净值客户传承的是长钱，对家族而言，一个季度往往意味着25年。这些客户往往极为保守谨慎，财富保护与传承是其首要目的，追求长期财务回报带来财富代代相传。

瑞士百达的合伙制是其显著区别于其他私人银行的本质

特征。尼古拉斯·百达曾将埃及金字塔与瑞士百达模式进行对比——前者历时 20 年建成，而后者则在超过 200 年的历史洗礼下建成。“瑞士百达金字塔”分为三层，最重要的“人”组成了金字塔的底座，包括合伙人及员工；第二层是银行的使命、信仰及运营架构，顶端则为瑞士百达最为自豪的高质量服务。

在此之上，瑞士百达的五大原则贯穿历史并延续至今。第一是独立性：扎根于瑞士传统并得益于封闭持股制。没有外部股东的压力意味着银行能够全身心地专注于客户、员工、社区及企业的利益。第二是长期思维：银行要能够抵御短期的诱惑，作出

利及长远且可持续发展的最佳决策。第三是合伙制：除了法律层面的股权合伙制，合伙理念还贯穿于所有利益相关者之中，基于尊重和信任相互依存。第四是责任担当：与长期思维相辅相承，不仅对当前世代负责，也对未来世代负责。第五是创业精神：大多数企业都无法摆脱僵化思维及官僚主义，瑞士百达的哲学是在掌握错综复杂的业务细节基础上，进行创造性思考，保持最初的创业精神。

以上五大原则构成了瑞士百达 216 年历史中的核心要素。瑞士百达对世代传承、家族遗产、长期思维的坚持，在全球私人银行业中独树一帜。

瑞士百达银行超越 200 年的持续增长

(图 3)



长期思维带来了战略和经营上的稳定性。对比其他银行 CEO 往往仅有 5-10 年的任期，瑞士百达合伙人的平均任期超过 20 年，确保了战略的连续性与一致性。其合伙人是基于能力和人品的“选拔制”，而不是基于家族血统的“继承制”。他们的使命是将银行更好地传到下一代合伙人手中，交错传承制杜绝了个别合伙人可能会出现短视行为。

同时，长期思维也充分体现在员工身上，尼古拉斯指出：“原则很简单：员工快乐，客户就快乐”。瑞士百达自 1921 年起就开始分享利润，约 70% 员工都能因此受益。为了进一步培养员工的主人翁精神和企业家思维，瑞士百达 2006 年推出“股权合伙人”计划，旨在让贡献显著的高管与员工持股。瑞士百达的长期思维使其年均员工流失率仅为 6.6%，远低于其他私人银行（图 3）。

瑞士百达的封闭持股制避免了股权的不确定性，这为超高净值客户带来了跨越世代的可靠性。股东、客户与员工三者之间的利益冲突，对于绝大多数私人银行而言都是无解的难题，而封闭持股制对于以代际传承为最终目标的财富管理行业而言具有特殊的意义。三大创始家族已经守护瑞士百达 200 多年，而瑞士百达合伙人也多次表明，他们并无变更股权的考量。在清华大学五道口全球家族企业研究中

心研究的德国匡特家族办公室 HQ Trust 案例中（参见《新财富》2015 年 7 月号），很多德国家族信任匡特家族与银行家约亨·绍本（Jochen Sauerborn）合作创办的家族办公室，并委托其长期管理家族财富，不料绍本后来却将家族办公室整体出售给瑞士银行，许多家族客户深感背叛与受伤。

与宝盛银行激进的并购扩张战略相比，瑞士百达银行一直遵循有机增长战略。稳定的资本结构及组织架构有助于降低员工的不安与焦虑，进一步减少员工流动，从而确保更加稳定的客户服务。由于瑞士百达银行没有外部股东，因此能够与员工而不是与外部股东分享利益，对客户负责而不是对外部股东负责。

财务稳健是瑞士百达安身立命之本，很难想象一家连自身的风险敞口都不能严格管理的机构能够长期守护客户的家族财富。瑞士百达连续 13 年惠誉信用评级 AA-，在全球银行中仅有摩根大通具有与其同等的评级，其他金融机构在金融海啸后评级都被下调。正如查尔斯·百达（Charles Pictet）所称：“虽然瑞士百达的利润略低，但在财富管理行业中，能使我们自己和客户安心入睡的业务模式往往更胜一筹。”瑞士百达对管理后台及 IT 系统极为注重，而在合规层面，前资深合伙人雅克·德·索绪尔（Jacques

de Saussure) 称, 仅仅遵守法律是不够的, 更重要的是真正理解并贯彻法律的精神。

瑞士百达拥有完整的银行牌照, 但仅专注于财富管理业务, 并未涉足商业银行与投资银行业务。做减法的逻辑在于其重视保持自身强大且干净的资产负债表, 同时避免利益冲突。尼古拉斯·百达指出: “瑞士百达与其他银行主要谋求客户资产增长的目标有所不同, 我们的首要使命是深入理解客户, 进而提供专业建议来驾驭财富并实现增长。” 瑞士百达银行作为“财富专家”而不是“金融超市”的定位, 保证了核心业务的纯粹性及与客户利益的一致性 (表 2)。

世代传承的百年企业往往既尊重传统, 又鼓励创新。我们将世代传承的关键要素提炼为“黄金三角”模型——三角是最为稳固的传承结构。第一个角是“硬件”, 即家族传承的骨架, 通过股权结构、家族宪法、家族信托等刚性规则建构的制度文明; 第二个角是“软件”, 即家族传承的灵魂, 通过家风、理念与价值观等软性文化展现的精神文明; 第三个角是“人”, 即家族传承的主体, 最终表现为自强不息、世代相传的家族成员驾驭家族企业和财富 (图 4)。

黑石集团创始人苏世民 (Schwarzman) 曾将瑞士百达形

容为一家“200 多岁的创业公司”。这与我们认知的大多数百年企业大相径庭——因为随着时间的推移, 大多数企业通常日益老态龙钟, 官僚之风日盛, 大企业通病缠身。究竟是什么使瑞士百达在创办 216 年后仍能推动变革和创新? 前合伙人查尔斯·百达的回答是: “一定是合伙制带来的凝聚力——这种凝聚力是成功的秘诀, 长期发展的基石。”

合伙制是瑞士百达独树一帜的制度基础。其创办初期仅有 2-3 名合伙人, 随着规模扩大, 合伙人数量增加到 6-9 人。如今瑞士百达有 8 位合伙人, 包括 1 位资深合伙人。合伙人作为个人, 独立拥有银行的股权及管理权; 而合伙人委员会作为整体, 是银行的最高决策机构, 负责所有关键决策及执行职能。

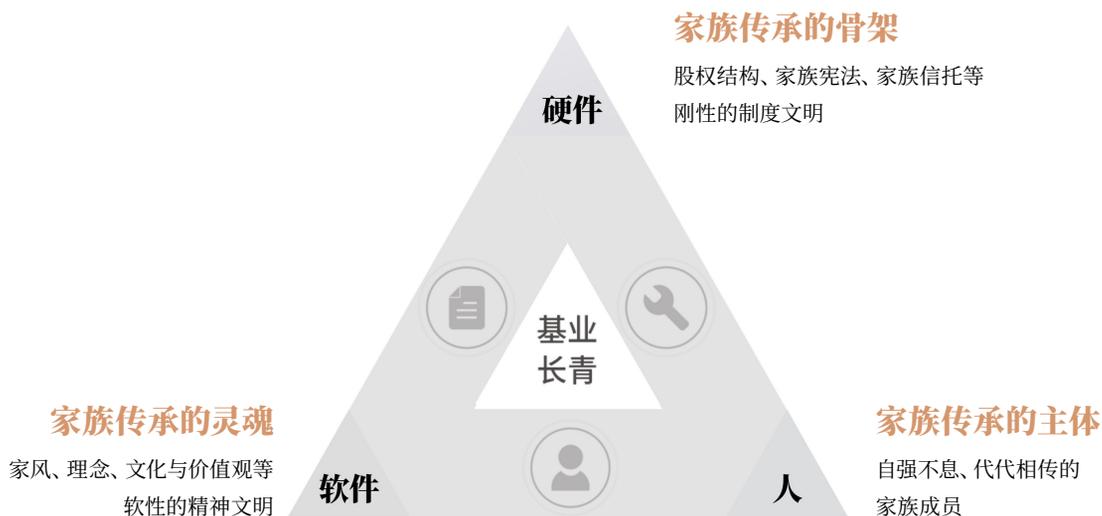
瑞士百达在 216 年历史中, 总共仅有 45 位合伙人。合伙人的任期很长, 平均达 20 年。通过合伙人之间的交错式接班, 瑞士百达确保了创业精神、文化价值观、专业知识与关系有序传承。

2014 年, 为了推动国际化, 瑞士百达将法律结构从普通合伙制改为公司合伙制, 从而将集团旗下所有法人实体合并控股, 以方便在海外设立子公司。改制后, 银行必须公开财务信息。鉴于客户对财务透明度日益增长的要求, 这也是不可避免的世界潮流。

瑞士百达一级资本充足率在全球部分银行中处于较高水平

银行	一级资本充足率 (CET1)
列支敦士登皇家银行 (LGT 银行)	21.90%
瑞士百达银行	20.60%
摩根士丹利	17.40%
高盛集团	16.73%
澳新银行	16.70%
汇丰控股有限公司	15.90%
巴克莱银行	15.10%
摩根大通银行	15.05%
渣打银行	14.40%
瑞银集团	13.80%
花旗集团	13.70%
德意志银行	13.60%
瑞士信贷	12.90%
法国巴黎银行	12.80%

资料来源: 各银行 2020 年报 (表 2)



黄金三角模型

(图4)

“黄金三角”之硬件：独特的合伙制

2019年9月，瑞士百达资深合伙人尼古拉斯·百达正式退休，为其在公司长达28年的职业生涯画上句号。瑞士百达唯一一位资深合伙人由1998年开始担任合伙人的彭礼诺（Renaud de Planta）接任。与此同时，瑞士百达又迎来一位新的合伙人，1999年加入瑞士百达资产管理任副总裁兼投资主管的艾思安（Sébastien Eisinger）。

如何选拔合伙人？

瑞士百达合伙制的核心理念从合伙人的遴选开始。无论是否为创始家族成员，都要基于能力和人品“选拔”，而不是基于血统继承而成为合伙人。直系亲属（例如父子、兄弟等）不能同时担任合伙人。后代既无权继承股权，也无权继承合伙人身份。除了早期创业时由于合伙人数量极少而曾出现过子承父业的情况，在此后长达200多年中，瑞士

百达合伙人中没有后代以继承方式获得股权的情况。此外，直系亲属不能同时担任合伙人。因此，尼古拉斯称瑞士百达“既是家族企业，也不是家族企业”。

遴选新任合伙人的一条重要标准是，必须具备强烈的企业家精神，能够开拓新业务、创造新价值。每位合伙人都有在瑞士百达独当一面全权负责某项业务的经历。在很大程度上，吐故纳新的合伙制使得瑞士百达在漫长的历史上得以维持创业精神。

合伙人委员会能够在庞大的人才库（三大创始家族后代、内外部经理人）中挑选最能胜任的候选人。现任合伙人在选择新任合伙人时往往慎之又慎，因为这意味着选择未来20多年“并肩作战”的战友。候选人需要证明自己的能力，同时能够融入集体，还要身处恰当的年龄——以上三个条件缺一不可。

其中至关重要的一点是，有强大的人格魅力，与其他合伙人达成文化层面的共识，包括价值观、愿景和目标等。只有“三观”高度一致，未来在共同决策中才不致产生根本性冲突。

百达家族不断教育后代：没有与生俱来的权利。这种做法断绝了家族后代经常会出现的权利意识。通常在家族三代之后，由于后代出生在优渥环境中，没有经历过父辈创业的艰辛，很容易安于享乐，失去奋斗动力与冒险精神——这往往是家族企业没落的开端。

1999年加入瑞士百达、2019年升任合伙人的艾思安说：“合伙人的选拔标准有三项：第一是经验与能力，这样才能带领银行实现业务上的不断创新前进；第二是文化对齐，与其他合伙人共享相同的愿景和价值观；第三是个人动力，你的人生计划与动机需要与瑞士百达相匹配，因为你需要投入大量的金融资本与人力资本。你必须与其他合伙人建立并维持非常紧密的个人关系。”

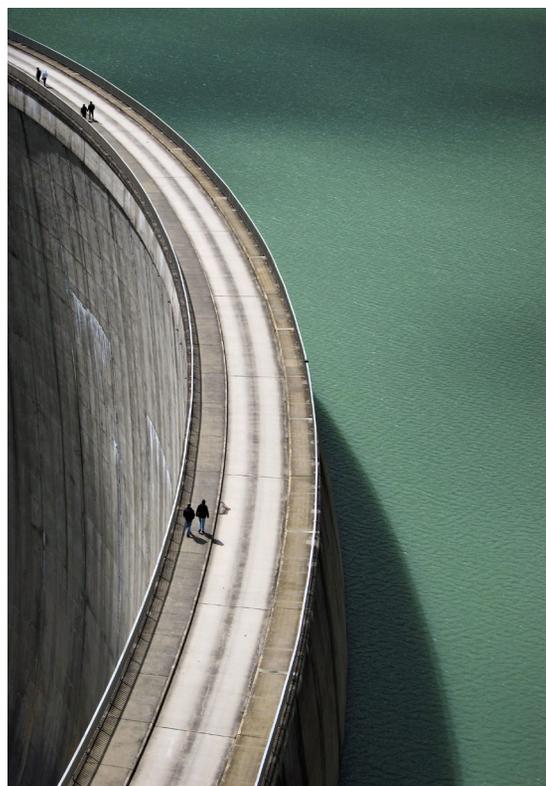
合伙人如何继任？

瑞士百达采用的合伙人继任规则是交错传承制，新合伙人的加入需要得到所有合伙人的一致同意。合伙人的年龄通常较为均衡地分布于40-65岁之间。每隔5-10年选拔新合伙人。合伙人当

选时一般刚步入40岁，此时通常有2-3位合伙人处于45-55岁之间，还有1-2人处于55-65岁之间。正是由于管理梯队的设计，瑞士百达不会出现多位合伙人同时退休，而新任合伙人尚未准备好的领导真空期。

我们以两个时间点的合伙人年龄分布来举例说明：第一个时间点，2010年，百达铭(Marc Pictet)与狄博川(Bertrand Demole)两位新合伙人当选时都是40-45岁，而那时的另外3位合伙人雷乐仁(Laurent Ramsey)、彭礼诺(Renaud de Planta)和毕睿明(Remy Best)都在45-55岁之间，而唯一一位资深合伙人尼古拉斯处于55-65岁之间；第二个时间点，2019年，63岁的尼古拉斯退休后，56岁的彭礼诺(Renaud de Planta)接任资深合伙人，同年新加入合伙人的艾思安年龄在45-55岁之间。

合伙人委员会对于年龄的交错传承制设计，确保了管理梯队的实现。由于不存在几位合伙人同时退休或短期内连续退休的压力，因此有助于实现战略和管理的连续性。每一代合伙人都会带来新的观点，但却是渐进式的进化而非颠覆性的革命。在动态的传承循环下，瑞士百达几乎是时刻进行着3-4名关键领导人的传承。新老合伙人会经历至少十几年之久的紧密互动。在经年累月



的共事中，年轻合伙人充分吸收年长合伙人多年积累的智慧，最终成长为能够代表瑞士百达精神的新一代领导人。每一位合伙人都肩负着向下一代交接的使命与责任。

合伙人的传承实现了权力向下一代领导人的平稳转移，而不同年龄组的交错传承制保证了老合伙人有充足的时间向新合伙人言传身教。不同年龄组的合伙人有着不同代际的知识结构与思维模式，对技术与市场也有不同的关注点和敏感度，能够进行互补学习。除年龄之外，合伙人委员会在学科和专业背景上也注重互补。以现任 8 人团队为例，两位有法律背景，两位有经济学背景，还有金融背景和 IT 背景的合伙人。不同背景的人聚合在一起，形成多种技能组合，能够在决策时实现互补、减少决策失误。

财务安排： 从零开始，激发创业精神

从股权安排看，现任合伙人并非“真正拥有”股权，而是仅为后续合伙人“代管”瑞士百达。合伙人拥有的瑞士百达股权是“受限股”：具有完整的分红权；不按出资比例行使的表决权（一人一票而不是按持股比例投票）；受限的转让权（特定的受让人及估值）。

新合伙人需要个人出资购买一定比例的银行股份（一般低于

老合伙人的持股比例），而新合伙人由于年纪尚轻、自身积蓄有限，往往难以支付大额股权对价，通常需要向老合伙人个人借款才能完成入股，日后再以分红逐年偿还。随着时间的推移，老合伙人逐渐向新合伙人出售更多股份，而新合伙人则相应增加购买的股份比例。合伙人从账面上来看很富有，但手中很少有可供挥霍的现金，因为在职业生涯的前半段获得的分红，或要偿还当初购股的负债，或要继续收购老合伙人逐渐释放的股权。只有到了职业生涯的后半段，全部负债偿还完毕且达到饱和配股之后，才有机会通过将股份出售给下一代新合伙人或通过后续分红实现自身财富的累积。

这种“从零开始”的方式，对于塑造合伙人的创业心态和创业精神具有莫大的助益。因此，百达家族中并不存在“第一代创造财富、第二代维持财富、第三代挥霍财富”的困境。在机制设计上，每一位合伙人都是“第一代”，通过持续购股把自己现在及未来的大部分财产与瑞士百达完全绑定。同时，合伙人的进入机制对其自身的现金流水平也形成了制约，“迫使”他们长期保持简朴的生活方式和谦逊的处事态度，而这也正是客户对于银行家的期待。

瑞士百达合伙人的平均任职时间为 20 年，这意味着经年累月

的长期投入，在退休或离职后必须以面值出售其持有的全部股权。一旦离开，其与银行的股权关系即刻结束。合伙人在财务上收获的是之前投入的股份账面价值（即他投入的本金）以及在职期间的历年分红。出于对瑞士百达的信任，大多数合伙人退休后依然会把个人或家族财富交给其打理。

在合伙制下，成功传承不再取决于下一代家族成员的接班意愿及能力。银行拥有更广阔的候选人来源，可以在更长的时间内观察和评估潜在候选人，根据业务的需求而选拔最称职的继任者。这种传承模式被曾任资深合伙人的雅克·德·索绪尔总结为“没有DNA的传承”。瑞士百达的合伙制通过半开放的合伙关系，为家族外的杰出人才提供了没有天花板的机会。同时，管理层无须应对家族成员不断增加的人数以及由此带来的复杂度，只需面对6-9位合伙人即可，从而塑造了兼具延续性与创新性的环境。

决策机制： 一人一票，寻求共识

瑞士百达合伙人委员会的决策机制为“一人一票”。尽管合伙人的持股比例各不相同，但所有决策都遵循协商一致的原则（即全票通过），而非“少数服从多数”。合伙人对其自身职权管辖范围内或其专长知识领域内的议题有更强

的影响力。唯一一位的资深合伙人由于经验丰富、年龄最长，通常会发挥更积极的主导作用。当多位合伙人意见不合时，资深合伙人就会扮演协调者的角色，设法在对立的力量之间达到平衡。

尼古拉斯指出：“如果几位合伙人就某项议题无法达成共识，委员会就会认为该项议题尚未成熟，应当暂时搁置。”由于在决策阶段充分寻求了共识，因此，后续的实施落地通常会非常顺利。尽管全票通过的决策方式往往耗时太久，而且最终可能会倾向于规避风险的保守决策，但每位合伙人都能有更充分的时间讨论思辨，从而做出更慎重的长远决策。即便最终结果是负面的，委员会也会作为集体共同承担责任。

合伙人会面的频率很高。8位合伙人每周召开3-4次非正式晨会，讨论问题并迅速做出决策，制定战略规划、处理复杂问题时则会通过耗时更长的正式会议来商讨。合伙人会议频密、高效，不但能巩固既有的信任，同时也能创建新的信任。尼古拉斯指出，“每天面对面交流很重要。电话是很方便，但当你有真正重要的事务需要沟通时，电话就不够了”。

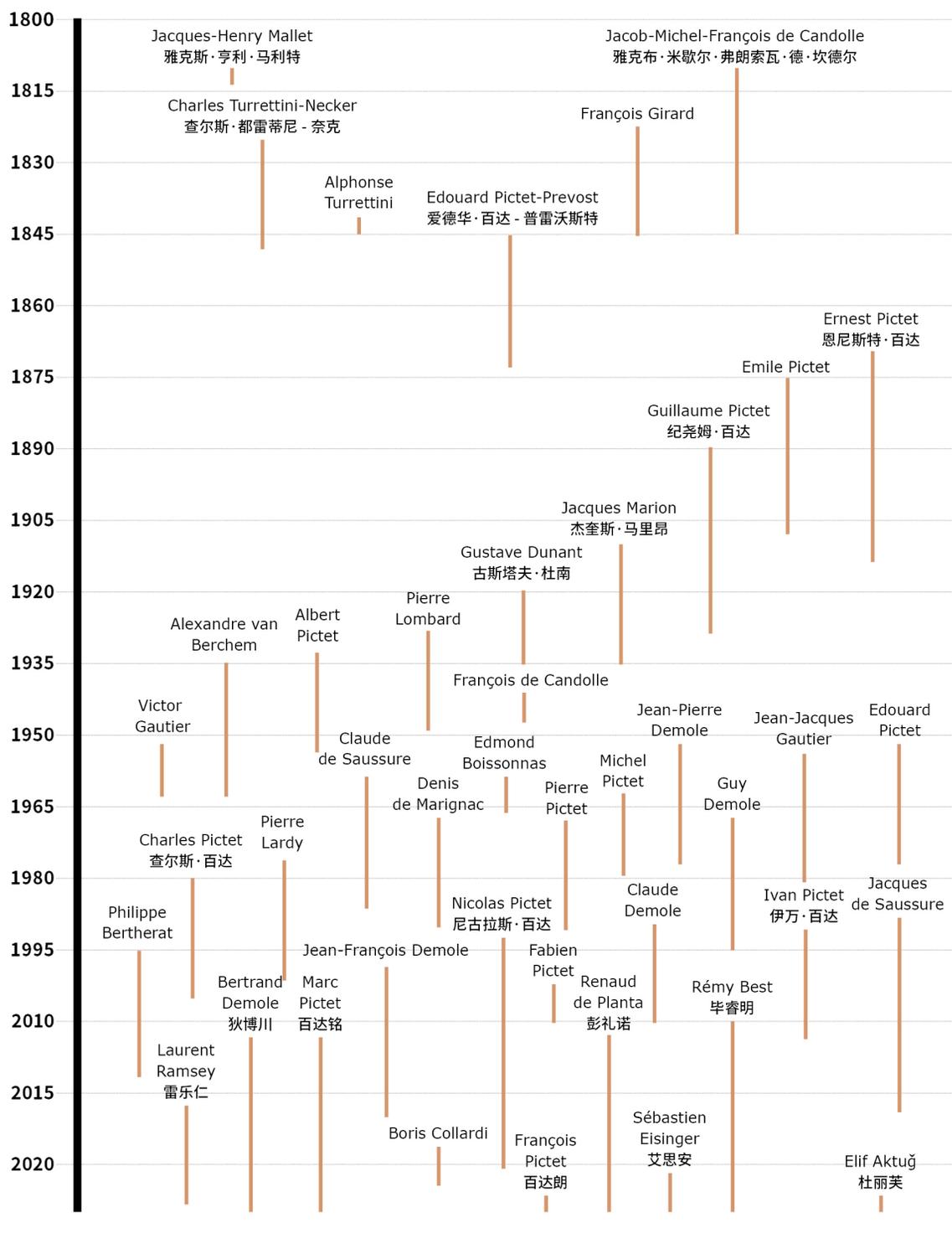
合伙人委员会中唯一一位资深合伙人更像是首席董事，而不是董事长。他并不比其他合伙人拥有更大的权力，但事实上背负





瑞士百达历任合伙人及任期 (1805 年至今)

(图 5)



“黄金三角”之人： 谁掌瑞士百达

着更多的职责：首先，需要保持合伙人委员会的有效运转，负责制定议程，跟进决策结果；其次，负责接收合伙人反馈，协调不同意见，保持和谐及有效沟通；最后，扮演“大使”角色，代表银行对外沟通。资深合伙人是瑞士百达极具象征意义的角色，是公司文化和价值观的最终守护者（图5）。

家族企业与其他企业的不同之处在于，当家族成员担任领导人时，出于对家族声誉和世代传承的重视，往往会采纳有利于企业长远发展的战略。瑞士百达的核心业务之一是财富管理，这一业务要求银行与客户建立高度的信任关系——长期甚至是跨越世代的高质量客户服务是维持信任关系的关键。因此，家族背景是瑞士百达的一大竞争优势。

对于已经延续多代的家族企业而言，传承的难度会随着时间的推移变得越来越高。首先，维持家族后代对企业的激情并非易事。众多家族后代选择承担董事等治理性角色，而不是日常业务管理等经营性角色，这弱化了家族成员对企业的情感投入和实质贡献，家族内部培养接班人的可能性将越来越低。其次，当企业高速扩张时，家族人才的供给可能会出现短缺。Bär 家族编年史作者伊格纳斯·米勒（Ignaz Miller）指出，瑞士宝盛银行的成长速度远远高于家族人才的成

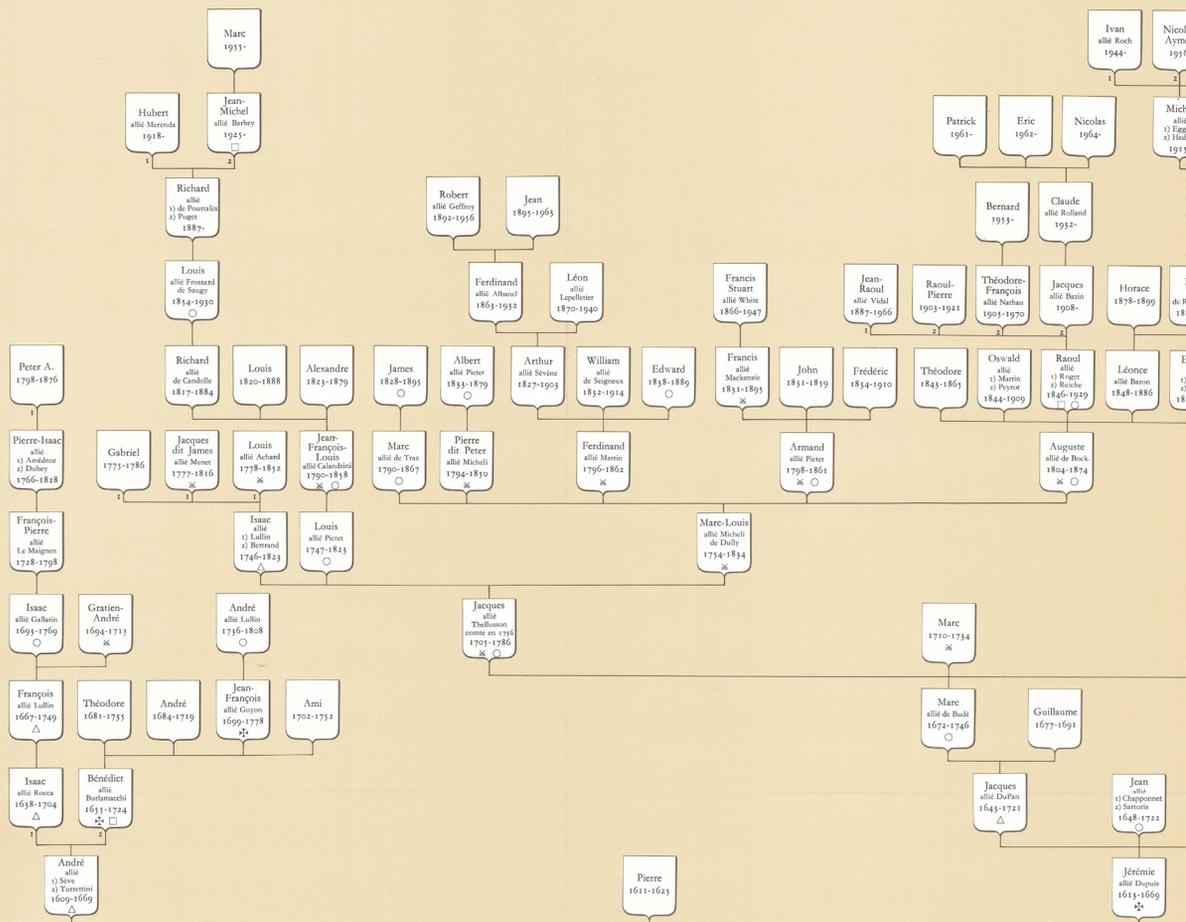
长速度，最终造成了继承危机，以此来看，同时确保接班人的数量与质量至关重要。最后，金融行业的竞争日趋激烈，银行业逐渐走向资本密集、人才密集的竞争格局，瑞士百达的合伙制如何能同时兼顾二者？

内部联盟：三大核心家族

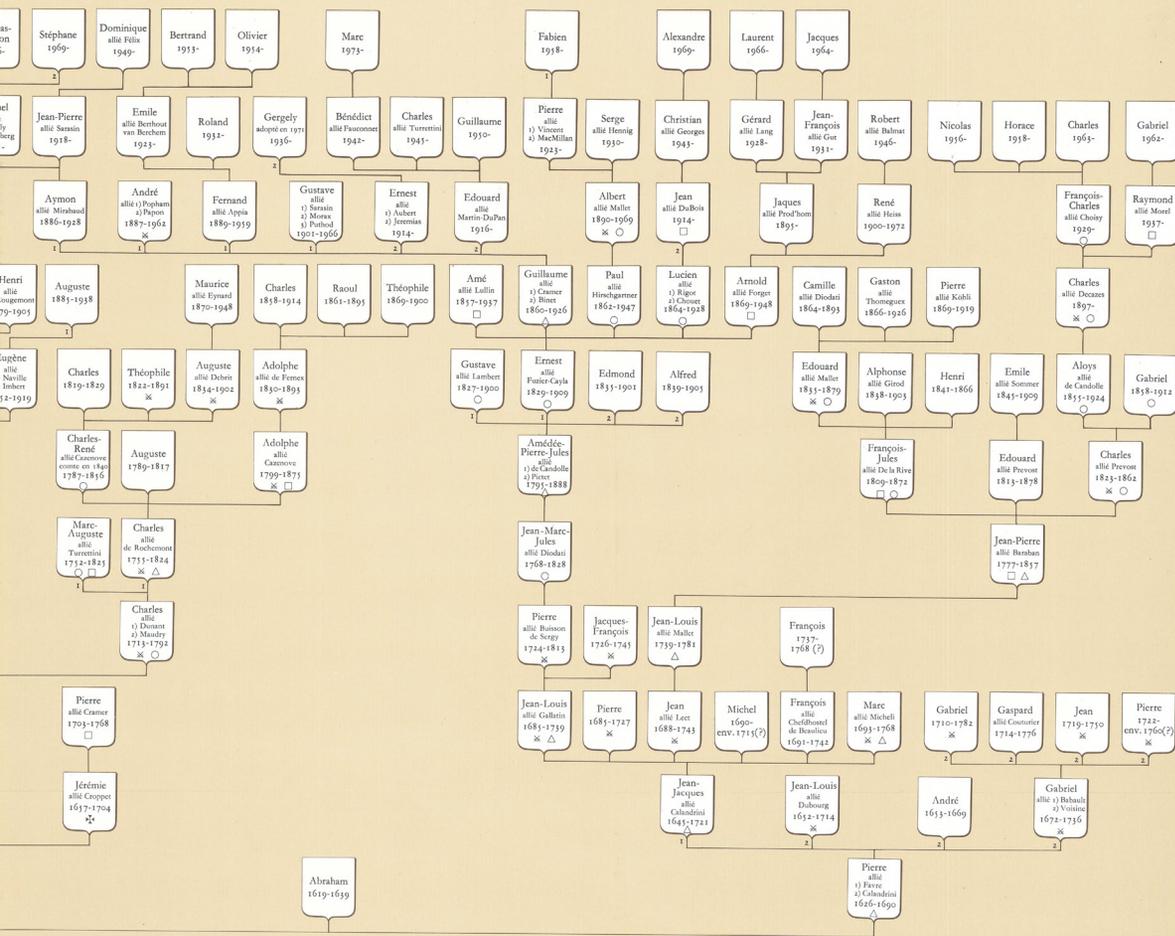
瑞士百达有一个与其他百年企业截然不同的特点，即多个创始家族的同时存在。除了百达家族，也不乏来自其他创始家族的合伙人：德·坎德尔家族、德莫勒（Demole）家族和德·索绪尔（de Saussure）家族。一部分合伙人是某一位前任合伙人的直系后代，而另一部分则有着与其他合伙人的间接家族关系。这些合伙人来自于一个小型家族圈，由日内瓦历史上最古老的几个家族组成。

瑞士是一个既无国王也无革命的国家，某些显赫的家族在社会发展中扮演着重要角色，百达家族就是其中之一。百达家族在日内瓦宗教改革前就与逃难到当地的法国及意大利家族形成了日内瓦的上层社会。从18世纪开始，这个由少数家族构成的群体开始进入银行业。

百达家族历史最早可追溯至1344年，15世纪开始活跃在政治、军事、科学、艺术与慈善等多个领域。迄今已经传承至第20代和第21代（创办瑞士百达



Armes de la famille Pictet: de simple au lion d'or issant d'un coupé d'argent maçonné de sable (aquarelle illustrant la «Notice historique» d'Isaac Pictet de Preigny, 1861).



ARBRE GÉNÉALOGIQUE DE LA FAMILLE PICTET

DES ORIGINES A 1974

- ✠ Ecclésiastiques
- △ Syndics et Conseillers d'Etat
- Autres magistrats
- Professeurs à l'Académie et à l'Université
- ✳ Officiers supérieurs

Arrêté au 31 août 1974

的是第8代)。1474年，第4代家族成员皮埃尔 (Pierre) 创建了家族产业。1575年，阿米·百达 (Ami Pictet) 成为家族中第一位政府官员，此后，百达家族总计产生了16位瑞士联邦院议员和州立委员会委员。

18世纪，雅克·百达·塞勒森·德·普雷尼 (Jacques Pictet-Thellusson de Pregny) 曾担任撒丁岛将军，后被查理三世的日内瓦外交代表任命为伯爵，成为家族内首位真正意义上的贵族。百达家族的艺术人才辈出，与伏尔泰、卢梭等文坛泰斗来往密切。百达家族还曾培养出一位知名物理学家马克·奥古斯特·百达 (Marc-Auguste Pictet)，他是日内瓦物理与自然史学会12位创始成员之一，首次证明了红外辐射的存在，该学会还命名设立了 Marc-Auguste Pictet 奖，每年颁发给一位科学史领域的权威学者。

百达家族中最为著名的人物是罗什蒙，他曾于1814-1815年代表瑞士参加拿破仑战败后的维也纳及巴黎会议，确定了瑞士的永久中立国地位。1894年，日内瓦市中心一条大道命名为百达·德·罗什蒙大道；同时，日内瓦老城区屹立着这名大外交家的雕像。

为了对家族历史文档进行收集整理，伊凡·百达 (Ivan Pictet) 与家族成员在2007年

成立了百达家族档案基金会，通过历史研究勾画出百达家族以及与其息息相关的日内瓦发展史。除了保护家族历史遗产以外，基金会还通过会议和展览维系着百达家族成员的归属感，以及下一代成员之间的联系。

瑞士百达合伙人包括以下三大家族：百达家族与戈蒂埃家族 (Gautier) (由于互有联姻算同一个家族)、德莫勒家族与德·索绪尔家族。

百达家族贡献了数量最多的合伙人，至少有12位。日内瓦另一家族查尔斯·戈蒂埃迎娶了纪尧姆·百达的女儿，其子让·雅克 (Jean-Jacques) 以及远房表亲维克多 (Victor) 同样成为合伙人。

德莫勒家族的第一位合伙人为19世纪的阿方斯·都雷蒂尼 (Alphonse Turrettini)，该家族后来贡献了5位合伙人。其中，狄博川 (Bertrand Demole) 如今仍然为合伙人。

德·索绪尔家族同样贡献了3位合伙人：克劳德·德·索绪尔 (Claude de Saussure)，其子雅克 (Jacques) 以及表弟皮埃尔·拉迪 (Pierre Lardy)。

银行业的社会网络属性很强，原本存在竞争关系的银行家族也通过联姻加强彼此之间的纽带。20世纪上半叶，美宝银



瑞士百达的八位合伙人 (2022 年 1 月)。

后排, 从左到右 :

百达铭 (Marc Pictet)、

狄博川 (Bertrand Demole)、

彭礼诺 (Renaud de Planta) (资深合伙人)、

毕睿明 (Rémy Best)、

杜丽芙 (Elif Aktuğ)、

雷乐仁 (Laurent Ramsey)。

前排, 从左到右 :

艾思安 (Sébastien Eisinger)、

百达朗 (François Pictet)

行 (Mirabaud & Cie) 合伙人伊万·米拉波 (Yvan Mirabaud) 将长女 Edmée 嫁给瑞士百达合伙人艾蒙·百达 (Aymon Pictet), 次女 Gabrielle 嫁给瑞士隆奥银行 (Lombard Odier) 创始人直系孙辈皮埃尔·隆巴德 (Pierre Lombard), 而后者的兄长法兰克·隆巴德 (Franck Lombard) 时任隆奥银行合伙人。

以上联姻将日内瓦最大三家私人银行连接起来, 带来了资本和人才, 加强了影响力, 并确保了银行的长期控制权。

2021 年瑞士百达 8 名合伙人中, 有 4 名仍然来自以上三大核心创始家族。从单一家族扩展为以多个家族为核心, 同时审慎吸纳非家族成员的半开放式模式,

扩大了瑞士百达合伙人的选拔范围，也确保了家族理念和价值观的长久延续（图 6）。

外部联盟：吸收非家族精英

如果企业最高领导职位的人选仅限于家族成员，就会面临人才匮乏、能力不足或缺少资源等风险，但过度开放也可能会减弱家族的控制权。瑞士宝盛银行和嘉盛银行即为明证——进入 21 世纪以来，这两家银行的创始家族已经逐渐退出了经营管理，导致家族对银行的控制力大幅削减，直至消失殆尽。

瑞士百达的另一条成功法则，是将最高领导职位开放给非家族专才。早在 20 世纪初，瑞士百达就向工作多年的员工杰奎斯·马里昂及另一家私人银行高管古斯塔夫·杜南开放了合伙人席位。此后，在业务日益复杂和银行竞争加剧的背景下，瑞士百达开始越来越多地吸收非家族专才成为合伙人同时保持了创始家族的主人翁精神和创业精神。

在引入外部专业人才时，家族企业往往面临两难困境：如果家族的任职政策过于封闭，就很难吸纳外部顶尖人才；但如果过于开放，就会产生失控的风险。如何对外部人才形成有效激励，同时控制“代理成本”，是家族企业的经典困境。瑞士百



家族第八代掌门人，时任资深合伙人尼古拉斯·百达总结瑞士百达的模式：“使命、合作与匠心，铭记这三点就能实现传承。”

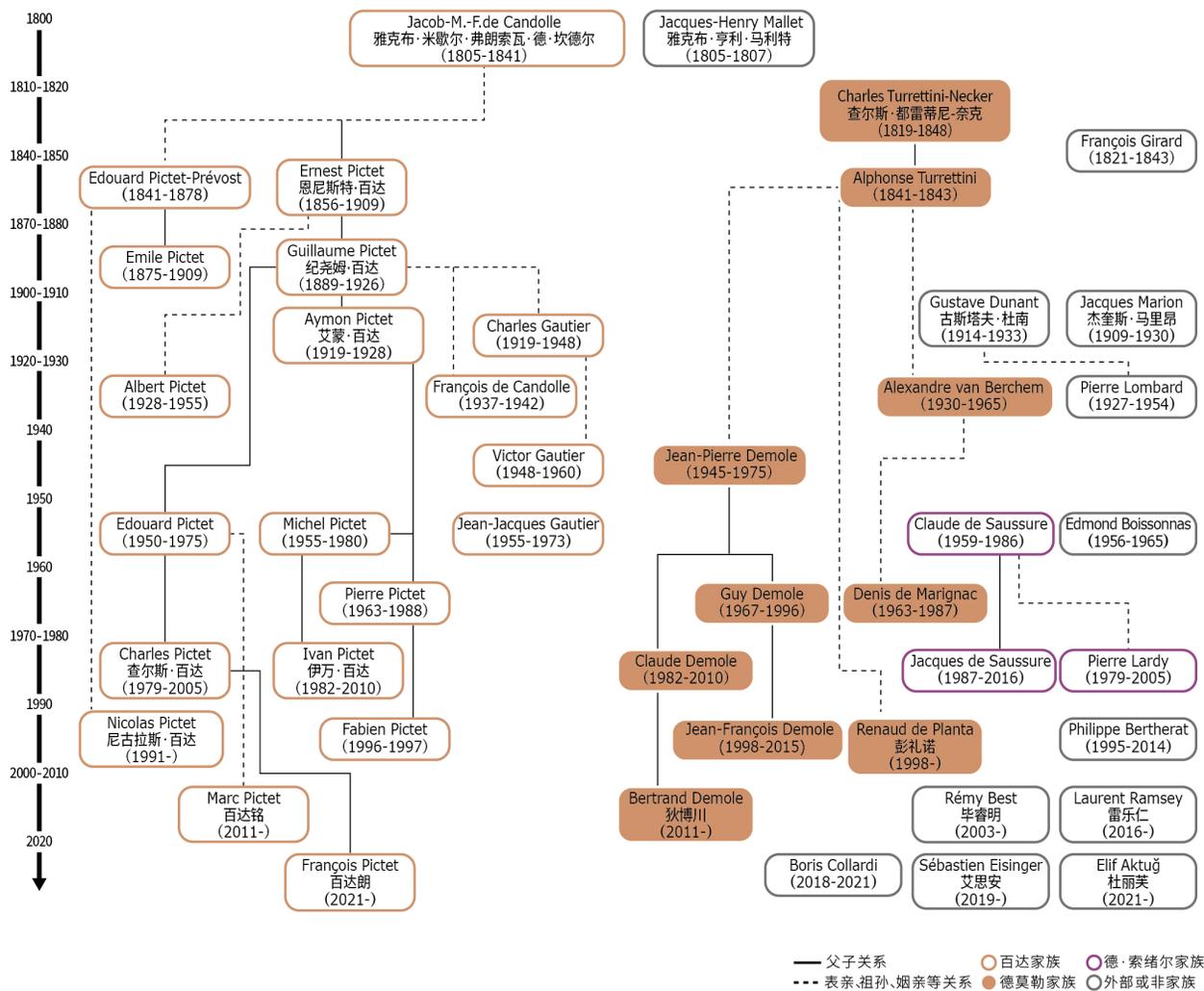
达的合伙人文化强调价值观统一，保持谦逊和奋斗精神，不同人之间取长补短——这种包容与开放的文化氛围非常有利于吸纳优秀的外部人才。在合伙制下，每位新合伙人都有相同的起点，合伙人之间的权利义务对等，不会因为家族光环而“高人一等”。正因如此，合伙人之间能形成高度的凝聚力，致力于银行的长期发展。

为了让更多非家族专业人士受惠于企业发展，瑞士百达进一步推出了“股权合伙人”计划，贡献显著的高管或骨干能够作为“股权合伙人”参与分红，但不享有决策权。每两年选拔一次。来自

**“黄金三角”之软件：
新教伦理与文化根基**

瑞士百达家族传承图谱

资料来源：作者整理（图6）



集团二级管理层的高管、一线业务骨干都有机会成为“股权合伙人”。目前瑞士百达共有 40 位“股权合伙人”。

合伙制独特的资本结构设计要求合伙人有极大的投入与承诺，一旦入伙就要押上全部身家。由于庞大的初始资本投入，合伙人除了贡献才华与精力以外，还要在生活方式与个人财富上进行配合，因此，没有强大价值观与使命感的人往往难以入伙。此外，拥有多种背景的合伙人要达成共识，更需要一致的价值观。尼古拉斯认为，瑞士百达的价值观源自日内瓦的新教伦理，而后者也在百达家族的核心价值观中得到深刻体现。

新教伦理的起源

16 世纪 60 年代，德国率先展开了新教运动，反对罗马教皇绝对权威的宗教改革开始在整个欧洲兴起。新教三大原始宗派之一的加尔文宗起源于日内瓦，其教义对日内瓦乃至整个瑞士社会产生了重大影响。加尔文主义者倡导俭朴生活，反对君主制以及天主教传统、繁琐的礼仪和教规。在这样的社会背景之下，反对“专治”、推崇“共治”的观念渗入到瑞士百达和百达家族的管理理念之中。

加尔文主义也被称为新教主义，其宣扬的节俭、勤劳、节制

和责任等观念促进了现代工商业的发展。新教伦理被认为是资本主义精神的主要驱动因素之一。努力工作、商业成功和财富积累被认为是重要美德，个人的成功和财富可能是被上帝选中的预示。加尔文主义者具备创业精神，擅长经营和管理创业公司。

百达家族价值观

百达家族最初的座右铭为“竭尽所能、评说由人 (Fais bien et laisse dire)”。17 世纪日内瓦成功击退法国军队后，其将座右铭改为充分体现加尔文主义的“忍毅与自我克制 (Sustine et abstine)”，这是古罗马最著名哲学家之一爱比克泰德 (Epictetus) 的名言。

尼古拉斯从孩子一出生就告诉他们：“不要因为取悦父亲或者出于家庭责任感而从事银行业，而要去追寻自己内心深处真正喜爱的方向。”尼古拉斯对子女唯一的要求是，做喜欢的事、做正确的事。只有这样，才能拥有长远、可持续、对自己和他人负责的人生目标。

百达家族认为，低调是一种软实力。尽管百达家族这一姓氏早已成为日内瓦乃至瑞士金融权力的象征，但每位家族成员都明白脚踏实地的重要性，正如第九代家族成员奥利维尔·百达 (Olivier Pictet) 所说：“我们来



自于农民家庭，尽管在某些方面有所成就，但我们仍然是脚踏实地的农民。”

瑞士百达合伙人从事慈善事业多年，资助前沿医学研究、发展中国家人道援助以及文化事业发展等活动，但其存在鲜为人知，因为他们从来不把慈善当成宣传手段。瑞士百达公关负责人弗兰克·瑞格里(Frank Renggli)表示：“20世纪90年代中期以前，瑞士百达从未进行任何广告宣传。我们连商标都没有，仅在总部入口处有一个P & Co.的棕色标志。”

百达家族相信，人们在生活中需要树立坚定而崇高的目标。这种目标要比获取经济利益更深刻、更长久、更崇高。盈利是做好事的必然结果，没有使命的利润只会迷失自我。公司领导和普通员工应当共同关注如何做正确的事，保持谦逊心态和奋斗精神，作出更具可持续性的决策。

这就是尼古拉斯认为能够总结瑞士百达核心价值观的“清教徒礼物”。他解释道：“在瑞士百达合伙制之上的是我们的信念，秉持企业的存在是为了行善的信念。瑞士百达的核心信念是所有利益相关者以及整个瑞士百达的长远发展。我们希望为客户、员工、社会创造价值，而并非只关注利润或规模——利润与规模是结果而不是目的。”每位合伙人的使命是提升自己所创造

的价值，将事业与财富以更好的状态传承给下一代，并实现永续经营——这才是合伙制模式的终极哲学。

管理风格： 综合共治与长期导向

从20世纪开始，全球非上市的独立私人银行正在向更为开放的股权结构转变，通过上市及并购实现快速增长，家族不再涉入私人银行管理的例子越来越多。与合伙制企业相比，股份制公司更容易实现国际化，开放股权也有助于实现股权或债权融资。瑞士百达更像是一个例外，家族不但长期驻扎在银行之中，其合伙制也在全球大型企业盛行的CEO制度中显得特立独行。

管理学家肯尼斯·霍珀指出，虽然美国CEO制度在20世纪后期渐成主流，但清教徒推崇的互补性与合议性一直是美国早期的经典管理模式。在旧世界体系中，传统欧洲公司主要采用“分级决策”模式，决策和执行分别由不同群体完成。决策层细致研究分析，制定行动框架。其优点是速度快，但由于决策层与执行层存在沟通鸿沟，往往导致执行推进的速度较慢，出现失误的可能性较大。

清教徒推崇的是“综合共治”，即年龄不同、专业不同、资历不同的一群人同时参与决策的制定和执行，通过仔细调研、论证及

“试点”将决策失误的可能性降至最低。其决策速度可能比较缓慢，但执行速度通常却较快，这种决策方式源于清教徒相对不分层的社会结构，以及崇尚亲力亲为的特质，强调直接的个人责任，因而每个人在参与决策时会更加慎重。

瑞士百达的合伙人决策模式深受清教徒“平等、共治”价值观的影响。瑞士百达的合伙制强调平等，在决策时遵循“一人一票”的原则，不同合伙人不存在投票的优先级差异，同时在决策过程中彼此倾听，达成共识。另外，互补性也得到充分体现，当某位合伙人在某方面有经验与专长时，他们将对决策产生重要影响。

艾思安如此对比合伙制与 CEO 制：“两种模式都能实现目标，但在实现目标的方法上截然不同，诚然上市公司拥有特定优势，但肯定无法像在合伙企业那样进行长期投资。上市公司是一种自上而下的决策模式——从‘去年业绩如何’、‘市场的预期是什么’、‘分析师的观点如何’等问题转为‘什么是我能做的’，进而提出决策；而瑞士百达则更多是自下而上的决策模式——‘有哪些我们必须关注的重大事项’、‘有哪些与长远利益相关的重大事项’。”

尼古拉斯补充道：“合伙制的美妙之处就是它能够使人谦逊，你更加确信能够将个人以及集体的注意力放在正确的事情上……”

什么是正确的事情？这通常难以评估，需要大家交换想法并确保朝着正确的方向前进。个人很容易迷失方向，难以保持谦逊。但当你的周围都是同等权力和职责的合伙人时，明确方向则变得更加容易。”

在合伙制下，每位合伙人都是银行的股东，平均任期达 20 年之久，个人财富与银行经营高度绑定，自然以长远视野来发展银行；而在 CEO 制中，由于 CEO 的平均任职时间只有几年，因此往往要在短时间内速胜以回报股东，可能经常会忽略经营的可持续性。

工匠精神与管理结构

20 世纪早期，管理学家泰勒的科学管理原则引领了美国工商业效率的倍增。泰勒预见科技进步将带来更为复杂的商业组织，通才经理人难以有效管理工厂与企业。其推崇的解决方案是将管理职责分解为单独的职能，并进行专业化分工。根据肯尼斯·霍珀的观点，美国“专家崇拜”的管理模式由此而生，自 20 世纪 70 年代起蔓延全球。专家崇拜以知识代替经验，强调工人与经理的分层。专才管理对经济和组织带来了两种影响：首先，清教徒推崇的综合共治领导风格被集权的 CEO 制所取代；其次，商业组织的关注点从注重产品质量的工匠精神转为对短期漂亮财务数据的追逐。







在新的管理结构下，传统工厂的通才经理人被商学院培养的专才经理人取代，后者往往更有可能晋升为高管，而先前所重视的经验与技术则逐渐沦陷。专才经理人“快速晋升”的职业轨迹使其错过了在基层队伍中缓慢但系统的协作经验，进一步加剧了决策者与执行者之间的断层。在专才经理人风靡美国企业界后，公司越来越多地受到财务标准的制约——“财务人”逐渐替代了“产品人”或“制造人”，公司的成功与否主要通过收入、利润、现金流等财务视角来衡量，而不是以定性和定量标准相结合的方式来进行衡量。

乔布斯 1995 年接受美国电视节目《书呆子的胜利》采访时曾谈到，当销售和营销人员经营公司时，产品开发人员将被排挤出决策层之外，营销和销售活动将优先于产品的颠覆性创新。公司遗忘了制造伟大产品的意义，而当产品的情感与天赋开始腐朽时，公司就可能不会再继续成功。在 CEO 制中，工程师或工人晋升为高管的机会微乎其微，这很容易造成技术人员士气低落，丧失自主性与创新动力。



尼古拉斯认为，瑞士百达模式的一条重要原则就是重视一线人才——即那些真正掌握技术和知识的人员，因为创新需要由技术专家和业务人员引领，而这些人才是企业发展与社会价值传递的真正关键。他指出：“封闭持股能让我们看得更远，这种全神贯注的特质对我们特别有帮助。”

总结瑞士百达的模式，尼古拉斯指出：“最重要的是保持三点信念：使命、合作与匠心，铭记这三点就能实现传承，这对下一代而言至关重要。我们要承担使命，一起协作，奖励创新。”

在瑞士百达 216 年历史中，励志竭精的合伙人带领银行度过战争周期、政治周期与经济周期的考验。独特的合伙制有效地应对了家族企业面临的经典困境。在百达家族所称的“非典型”家族企业模式下，三大核心家族合伙人与非家族外部合伙人的有机结合确保了家族价值观和文化的传承，将控制权牢固掌握在能力卓著的合伙人手中，解决了家族企业中常见的人力资本挑战，在长时间内保持了家族成员的危机感及创业意识。面对全球日趋动态变化且极富挑战性的财富管理行业，瑞士百达仍在创新前行。

参考资料：Christian Braun, Dominique Egli, Andreas Fischer, Bertrand Rime, Christian Walter, *The Restructuring of Swiss Banking System*, 2014; KPMG, *Clarity on Performance of Swiss Private Banks*, 2019; 瑞士百达内部资料、历年年报；作者对瑞士百达合伙人与高管的访谈。

本案例全文内容来源于《新财富》杂志 2022 年 1 月号发表的文章《瑞士百达：超越家族的合伙制传承》，作者为：高皓、叶嘉伟、许嫻。