

瑞士百達： 超越家族的合夥制傳承

堅持「封閉持股、永不上市」的瑞士百達，過去216年經歷了一戰、二戰及2008年金融海嘯等重大考驗，從拿破侖時代至今仍保持蓬勃的生命力。作為「非典型」家族企業，瑞士百達基於清教徒「平等共治」的價值觀和對長期主義的堅持，設計出獨樹一幟的交錯傳承合夥制，有效應對了家族企業常見的人力資本不足等經典困境，歷經九代傳承，仍作為瑞士第三大財富管理與資產管理機構、全球第十五大私人銀行，與上市的大型銀行分庭抗禮。





高皓

清華大學五道口金融學院
全球家族企業研究中心主任



葉嘉偉

世界經濟論壇
家族企業負責人



許嫻

清華大學五道口金融學院
全球家族企業研究中心研究專員

2007年末，金融海嘯在全球蔓延。以雷曼兄弟破產肇始，大批美國銀行接連倒閉，金融機構虧損與減值交互出現，形成傳導鏈條，導致歐洲各大銀行深陷其中。瑞士百達(Pictet)身處歐洲銀行業腹地日內瓦，在市場狼藉中卻錄得資產管理規模(AUM)增長及經營獲利的亮眼業績。事實上，瑞士百達不但安然度過了這次全球金融海嘯，回顧過去216年的漫長歷史就會發現，它在歷次經濟周期、政治周期與戰爭周期中均表現不凡。

瑞士百達創始於1805年，作為漢諾基協會(Hénokiens，入會資格之一是經營歷史超過200年)會員而躋身世界上歷史最悠久的家族企業之列。瑞士百達以「封閉持股、永不上市」為核心理念，主營業務是管理全球超高淨值個人及其家族的財富。在Scorpio Partnership的2018年全球私人銀行榜單中，其資產管理規模排名全球第15位。2020財年，瑞士百達的營業收入達28.85億瑞郎(約合200億元人民幣)，淨利潤達5.77億瑞郎(約合40億元人民幣)，資產管理規模為6090億瑞郎(約合4.2萬億元人民幣)，在全球30個辦公室擁有4880名員工。(表1)

瑞士百達如今已經傳承到第九代，百達家族至今仍積極參與經營管理。其採用普通合夥制(Simple Partnership)長達210年，合夥人以個人全部身家對銀行經營和客戶資產承擔無限連帶責任。2014年為進一步支持國際化發展，改制成為公司合夥制(Corporate Partnership)，合夥人不再承擔無限責任。

清華大學五道口全球家族企業研究中心主任高皓帶領團隊2018年底赴瑞士日內瓦百達總部，與家族第八代掌門人、時任資深合夥人的尼古拉斯·百達(Nicolas Pictet)及高管團隊進行了深入訪談，希望找到如下問題的答案：瑞士百達在漫長的216年間，如何通過硬件、軟件和人的「黃金三角」維系家族傳承、延續家族精神，確保財富管理與資產管理等金融業務的專業化、可持續發展？相比大型銀行能夠通過上市或併購擴大規模、利用投行與信貸等綜合金融能力服務客戶，瑞士百達採取的封閉持股、有機增長及專注私行等經營模式顯得格外保守，那麼，其如何在全球私人銀行業長期保持領先地位呢？

瑞士百達的關鍵財務數據 (2014-2020 年)

	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
營業收入 (億瑞郎)	20.56	21.24	21.77	25.23	26.94	26.29	28.85
合併利潤 (億瑞郎)	4.59	4.52	4.22	5.72	5.96	5.39	5.77
利潤率	22.32%	21.28%	19.38%	22.67%	22.12%	20.50%	20%
總資產 (億瑞郎)	388	413	386	373	385	368	453
股東權益 (億瑞郎)	24.6	26.0	25.9	28.5	29.5	31.3	31.7
核心一級資本比率	21.3%	22.1%	20.4%	20.2%	21.1%	20.5%	20.6%
總資本比率	21.3%	22.1%	20.4%	20.2%	21.1%	20.5%	20.6%
流動性覆蓋率	238%	195%	166%	144%	164%	156%	182%
管理 / 託管資產(億瑞郎)	4350	4370	4620	5090	4960	5760	6090
資本收益率 (ROE)	19.7%	17.8%	16.3%	21.1%	20.6%	17.7%	18.3%
槓桿率	4.7%	4.1%	5.1%	5.3%	5.4%	5.9%	5.2%
資產回報率 (ROA)	1.18%	1.09%	1.09%	1.53%	1.55%	1.46%	1.27%

(表 1)

生於1805

1805年7月23日，兩位不到30歲的日內瓦銀行家雅克布·米歇爾·弗朗索瓦·德·坎德爾(Jacob-Michel-François de Candolle)、雅克斯-亨利·馬利特(Jacques-Henry Mallet)與3位有限合夥人創辦了德·坎德爾&馬利特銀行(de Candolle, Mallet & Cie)，這奠定了瑞士百達銀行的合夥制傳統。

坎德爾出身當地名門德·坎德爾家族，擔任諸多公職。這種模式在瑞士百達銀行歷史中層出不窮，充分證明了社會網絡對日內瓦商業家族的重要性。幾位合夥人最初投入的資本為12.5萬日內瓦鎊(據瑞士百達估算相當於現在的3000萬瑞郎)，主要從事商品交易，但很快就轉向貨幣交易及財富管理。

216 年滄桑，成就瑞士第三大 財富管理與資產管理機構

創始合夥人之一的馬利特在新事業開啟的兩年後便早早離世。1807年，坎德爾邀請好友查爾斯·都雷蒂尼-奈克(Charles Turretini-Necker)成為合夥人，並於1819年將銀行更名為德·坎德爾&都雷蒂尼銀行(de Candolle, Turretini & Cie)。

1813年，拿破侖在萊比錫戰役中戰敗，瑞士自此擺脫了法國的影響，再次成為聯邦制國家，日內瓦州1815年加入聯邦後享有高度自治權，為貿易及工業發展創造了有利條件。瑞士百達銀行在19世紀30年代期間的角色包括貨幣兌換商、黃金貿易商和財富管理者等，吸取了日內瓦銀行家將資本全部押注於法國的教訓，將風險分散於不同國家的多種資產，提供證券、股票、保險及彩票等投資交易業務，代表客戶持有各種證券，以確保風險敞口得到有效管理。

百達家族登上歷史舞台

1841年，沒有子嗣的坎德爾去世，他的妻侄愛德華·百達-普雷沃斯特(Edouard Pictet-Prevost)接班，百達家族成員首次成為合夥人，將家族姓氏帶入銀行並持續至今。1856年，愛德華的表親恩尼斯特·百達(Ernest Pictet，簡稱「恩尼斯特」)成為合夥人，他曾在英國留學，帶來了新鮮的自由主義思想。

1878年愛德華去世後，恩尼斯特成為銀行負責人，銀行更名為恩尼斯特·百達銀行(Ernest Pictet & Cie)。恩尼斯特活躍於瑞士政商兩界，為瑞士百達銀行注入了新的活力。例如，他擔任了商業銀行行長，該銀行是瑞士18家發鈔行之一；再如，他創辦了日內瓦商會並擔任首任主席。

19世紀50-70年代，瑞士百達銀行除了向客戶出售歐洲和北美的股票債券外，還對鐵路及航運產生了興趣。彼時，意大利規劃了兩條鐵路，希望通過日內瓦的私人銀行來籌集資金，其中一條連接都靈與亞歷山德里亞的鐵路預算為3500萬日內瓦鎊，相較於瑞士百達銀行當年12.5萬的股本而言是一大筆投資，為此，多家銀行創辦了銀行家協會Quatuor，創始會員包括亨特希銀行(Henry Hentsch & Cie)、瑞士隆奧銀行、瑞士百達銀行以及路易百達。儘管該項目最終未能實現，卻加強了日內瓦銀行之間的聯繫。為了深化合作，這些銀行1872年成立了日內瓦金融協會，1890年成立了日內瓦金融聯盟，最終在1933年成立了延續至今的日內瓦私人銀行家協會。

他意識到，對於瑞士銀行家而言，在美洲大陸建立社會網絡至關重要，因此他頻繁往返於歐洲與美洲之間，運用自身在倫敦和紐約建立的社會網絡，為瑞士政府談成了三筆重要的美元貸款，總計7000萬美元。此時，瑞士百達銀行已發展為擁有60位員工的大型私人銀行。



開拓新大陸

19世紀末，得益於政治穩定，日內瓦迎來大繁榮，瑞士百達銀行躬身入局。百達家族在1896年舉行的瑞士國家展覽會上大放光彩，拉烏爾·百達(Raoul Pictet)展示了-183°C氧氣液化的研究成果，這直接激發了電冰箱的發明。

1889年，恩尼斯特次子紀堯姆·百達(Guillaume Pictet)成為合夥人。紀堯姆曾任瑞士國家銀行和瑞士銀行家協會執行委員會成員，以及日內瓦州財政部長。

在此期間，紀堯姆發現部分謹慎的客戶在美國的投資主要集中於鐵路債券，他決定提供一種回報率更高的創新方案——電力公司股份。1910年，他創立了一家主要投資於電力公司的企業，將其遷至紐約後命名為美國歐洲證券公司。他還參股了成立於1900年的索帕芬金融與工業投資公司，這家公司在2001年之前一直與瑞士百達銀行保持著密切的業務往來。這兩家公司的模式與當今的股權投資基金非常相似，而這在100多年前無疑是重大的金融創新。

1910年，瑞士百達銀行首次吸納非家族成員傑奎斯·馬里昂(Jacques Marion)與古斯塔夫·杜南(Gustave Dunant)成為合夥人，其中傑奎斯16歲以學徒身份加入百達，在58年的職業生涯中輔佐過四代合夥人。1919年，紀堯姆長子艾蒙(Aymon Pictet)子承父業，1926年起更名為瑞士百達銀行(Pictet & Cie)。

一戰結束後，日內瓦得以成為國際城市，但也經歷著至暗時刻，高額財政赤字與美國股市崩盤嚴重打擊經濟，社會動蕩不斷。上世紀20-50年代對整個私人銀行業而言都是艱難時期，具有象征意義的日內瓦銀行(Banque de Genève)最終也於1931年7月11日停業。

二戰期間，投資海外的通道被封鎖，銀行與客戶的聯繫也大多被切斷，這一背景下，瑞士百達銀行合夥人增加到8位，八仙過海，積極拓展新業務。

為了應對戰爭帶來的沖擊，瑞士百達銀行加速多元化發展，進入房地產、建築業、小額信貸、石油和航運等產業，對日內瓦地產投資公司的收購也成為了經濟動蕩時期的一項穩健投資。此外，瑞士百達銀行還成立了小額信貸公司，參與建設煉油廠，同時掌管一家航運公司，經營著3艘貨船、4艘商船。

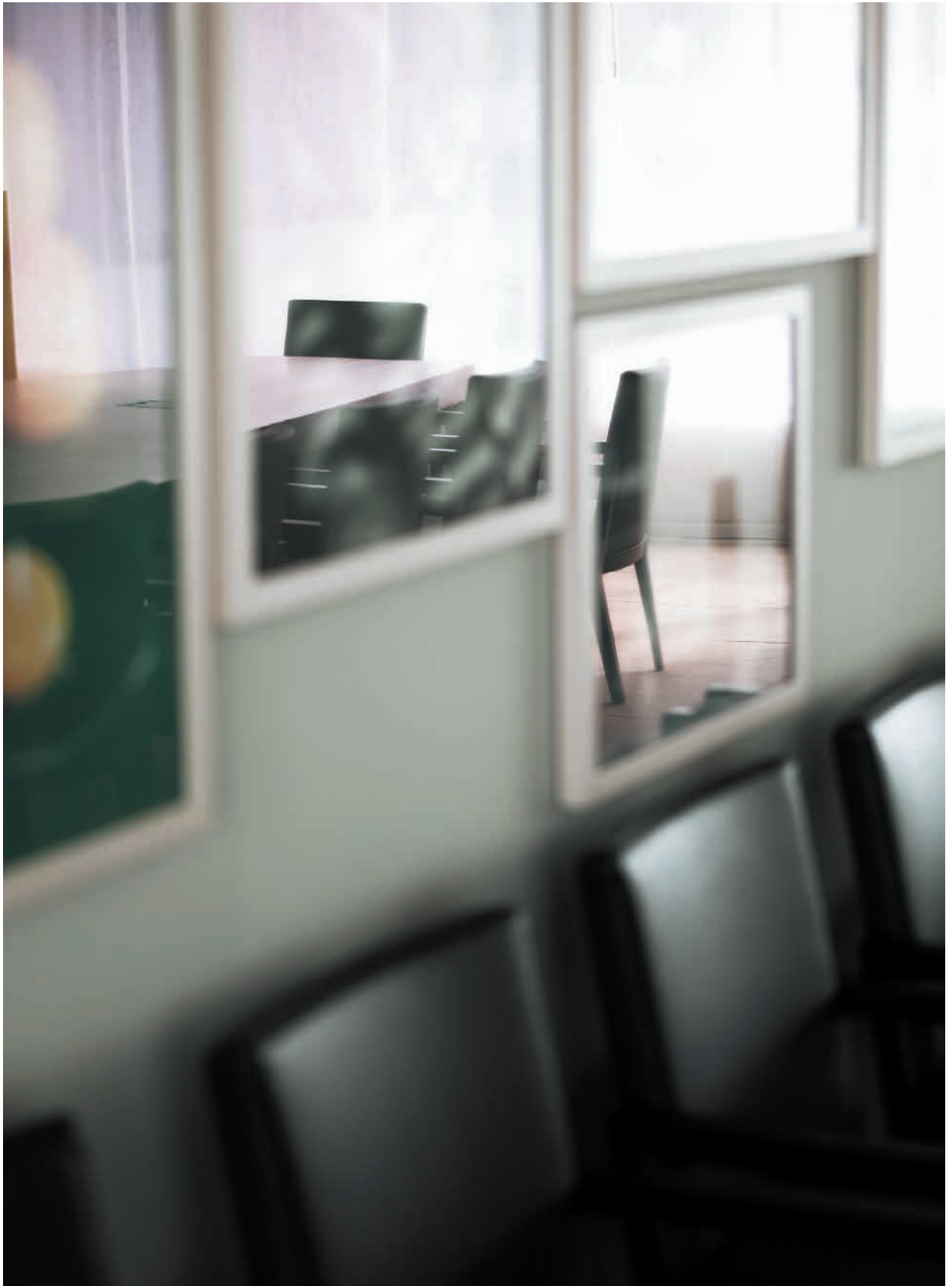
亞歷山德·范·貝赫姆

(Alexandre van Berchem) 1930年成為合夥人，1940年前往美國拓展業務。他是倡導瑞士百達銀行國際擴張、在瑞士以外最早設立分行的重要推手之一。

國際化擴張與三大核心業務

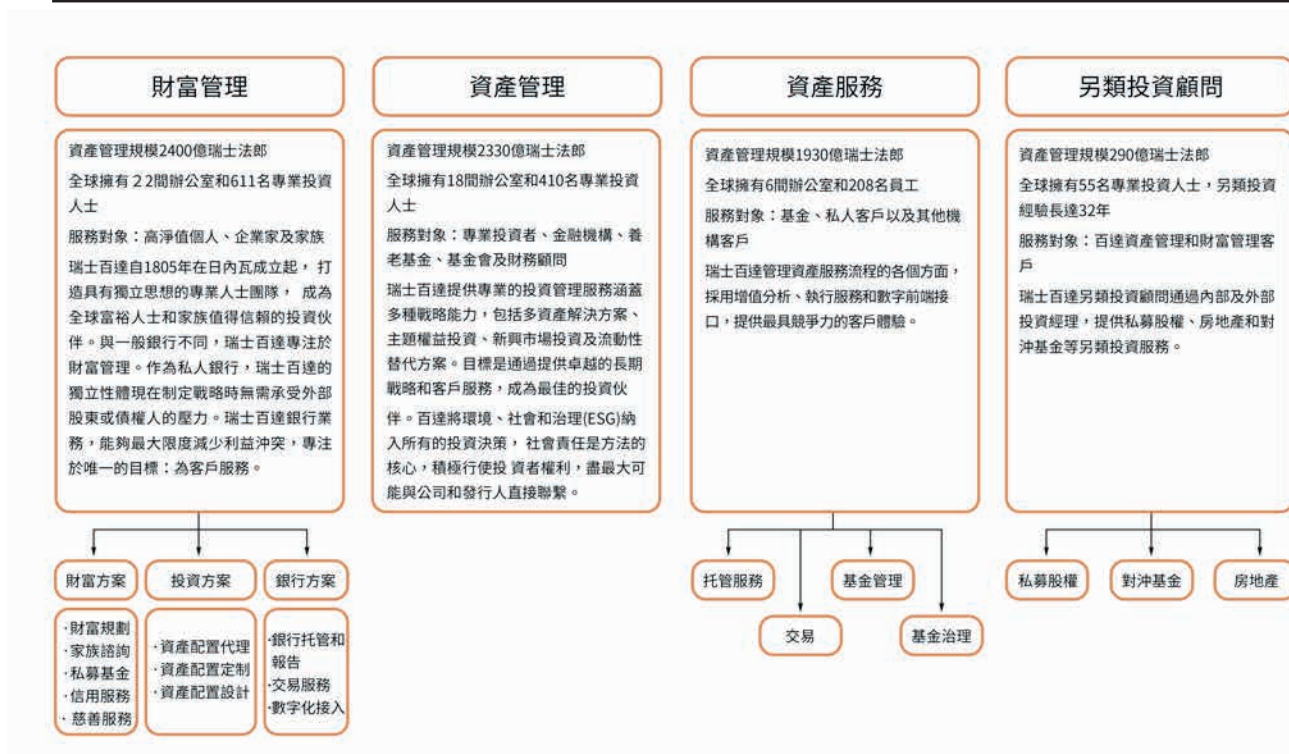
二戰結束時，瑞士百達客戶主要是來自歐洲各國的富有家族。20世紀50年代初，財富管理業開始復甦，其將客戶範圍拓展到養老基金等機構投資者，客戶數量和資產規模劇增，國際化水平也不斷提升，地理版圖從日內瓦、盧森堡、巴哈馬擴展到香港、新加坡等地。20世紀60年代開始，瑞士百達創建了機構資產管理部，成為瑞士第一批向機構投資者提供服務的私人銀行。

瑞士百達的員工從戰後的70人增至上世紀80年代的300人，並與梅隆銀行在倫敦合資成立了資產管理公司，隨後全資收購了後者。1983-1986年間，瑞士百達機構資產管理部還為瑞士聯邦政府、各州政府、瑞士電視台(SSR)和Migros超市等發起了幾筆私人投資，同時還託管了蘇黎世市、雀巢和ABB的養老基金。1999年，其所有機構業務都合併到新創設的瑞士百達資產管理(Pictet Asset Management)之中。截至2020年，瑞士百達資產管理擁有1050名員工，管理著來自養老基金、保險公司、公募基金等機構投資者的2230億瑞郎資產。



瑞士百達的業務版圖

(圖 1)



1996年，瑞士百達成立了百達資產服務(Pictet Asset Services)，為基金經理、機構投資者及高淨值投資者提供全球託管、交易、基金管理及治理等服務。截至2020年，其託管的資產規模達到1930億瑞郎。至此，瑞士百達三大業務支柱形成，即財富管理、資產管理及資產服務(圖1)。1960-2000年間，瑞士百達的資產管理規模翻了50倍。

前任資深合夥人尼古拉斯這樣分析三大業務支柱之間的內在關聯：財富管理、資產管理和資產服務相輔相成，使銀行能夠充分滿足個人、家族和機構等不同客戶的需求，同時帶來更高的內在穩定性與平衡性。財富管理業務的規模經濟較小，但卻是粘性業務，因為客戶更願意與銀行建立跨世代的長久關係；資產管理業務的規模經濟效應顯著，但粘性較弱，因為客戶更容易貨比三家；而資產服務則是基礎設施，為前兩者提供管理和服務。

2005年，瑞士百達員工超過2000人，在全球有16個辦事處，成為一家真正國際化的金融機構。2019年，瑞士百達成為瑞士第三大財富

管理與資產管理機構，躋身歐洲最大的金融機構之列(圖2)。2014年開始對外發佈年報，首次揭開了神秘面紗的一角。

私人銀行的起源

私人銀行最早可以追溯到文藝復興初期的佛羅倫薩，那時意大利經貿的快速發展催生了歐洲第一批貿易公司，當時它們主要為教廷和貴族提供貿易融資和財富管理等服務，匯集投資者的長期資金並投資於國債或公司債券。這種較為原始的私人銀行形態在13-17世紀曾風靡歐洲。

15世紀，意大利熱那亞私人銀行聯合組織獲得了西班牙王室的直接貸款人地位，日內瓦的銀行則在西班牙繼承戰爭中漁翁得利，成為路易十四軍隊的獨家銀行服務商，在整個18世紀成為法國王室最大的外國債權人。路易十六的司庫部長雅克·奈克(Jacques Necker)是一位日內瓦公民，他非常支持日內瓦人在法國的投資。日內瓦的銀行則在波旁王朝時期積累了巨大的財富。

1798年，日內瓦被法蘭西帝國吞併，成為萊蒙省首府。戰爭封鎖中斷了日內瓦優勢產品手表的出口貿易，而大革命後法國君主制的失敗使大多數銀行最終崩潰。所幸隨著革命所引發的通貨膨脹逐漸消退，日內瓦地區蓬勃的企業家精神與加爾文

主義日漸興起，當地的私人銀行穩健地度過了動蕩期。1847年，瑞士內戰後建立起現代聯邦制國家，百達家族成員查理·百達·羅夏蒙(Charles Pictet de Rochemont)在維也納會議上全力促成瑞士獲得永久中立國地位，從而為瑞士金融業的長期穩定發展提供了強有力的制度基礎。

日內瓦地區的私人銀行業之所以能夠獲得蓬勃發展，除了與歐洲各國王室的業務往來以外，歐洲國家的宗教迫害和社會動蕩等也是重要的外部誘因。16世紀的瑞士，基督教新教三大原始教派之一的加爾文教派日漸興起，歐洲各地受到迫害的新教徒紛紛逃至日內瓦。新移民帶來了大量財富，瑞士開始成為國際化的私人銀行與財富管理中心。在宗教迫害的時代背景下，新教徒對個人財產的保密性要求很高。同樣，一戰期間大批躲避戰火的貴族與富商，以及其他銀行高管紛至沓來，為瑞士帶來了龐大的資金和先進的管理。

瑞士百達模式見證私人銀行業變遷

上世紀20年代，隨著大量外資流入瑞士的銀行，外國政府開始對其施壓，要求其披露客戶身份。與此同時，瑞士聯邦政府已開始將銀行視為國家重要的經

瑞士百達的發展歷程

(圖 2)



濟資源，抵制任何破壞銀行保密制度的行為。銀行保密制度早在19世紀的瑞士法律中就已存在，作為一種職業保密制度受民法管轄。1934年瑞士聯邦法案進一步將洩露客戶信息納入刑事犯罪，洩露客戶信息的銀行職員將面臨最高6個月監禁(稅務欺詐除外)。銀行保密制度的傳統和立法使得瑞士私人銀行業得以迅猛發展。

家族式私人銀行數量劇減

20世紀80年代前後，全球銀行業出現了兩大趨勢：一是行業集中度大幅提高，二是業務綜合化日漸增強。在規模經濟的推動下，全球銀行業併購此起彼伏，例如匯豐銀行收購米特蘭銀行、德意志銀行收購美國信孚銀行、日本東京銀行和三菱銀行合併等。

瑞士的銀行體系由大型銀行、州立/區域銀行及私人銀行等三類銀行組成。大型銀行提供綜合性金融服務，儘管數量僅佔5%，但大型銀行與州立銀行貢獻了國家銀行體系資產負債規模的70%。瑞士信貸於1990年和1993年分別收購了另外兩家大型銀行Bank Leu和Swiss Volksbank。1998年，瑞士聯合銀行(UBS)和瑞士銀行公司(SBC)合併，造就了當時全球資產規模最大的銀行——瑞銀集團(UBS)。瑞士大型銀行的數量從最初的8家減少到如今的2家——瑞銀與瑞信。

根據畢馬威2019年數據，僅2018年的瑞士銀行業併購交易就高達19次，小型銀行的經營越來越艱難，而資產管理規模超過1000億瑞郎的大型銀行借由其規模經濟、運營效率和全球網絡成為通吃的贏家。

財富管理、資產管理和投資銀行構成了瑞士大型銀行的三大業務支柱，其中，財富管理是其業務重點，而美國銀行則在強大的投資銀行及商業銀行業務基礎上擴張其財富管理業務。規模稍小但專注於財富管理的私人銀行(如瑞士百達及瑞士隆奧等)也在大力進行海外擴張，進軍新興市場。財富管理市場的競爭日趨白熱化。

進入21世紀，受金融危機影響，銀行業的監管環境發生了翻天覆地的變化。2008年，美國首先採取行動，對協助美國公民逃避稅務的銀行進行調查。自2009年以來，瑞士銀行業已因此支付了數十億美元罰款和賠償。擁有270年歷史的瑞士最古老私人銀行——韋格林銀行(Wegelin & Co)被迫關門停業。2013年，瑞士聯邦議會批准了與美國的雙邊協議，美國稅務局可以向瑞士銀行中的美國公民賬戶徵收所得稅，《多邊稅收征管互助公約》、共同申報準則(Common Reporting Standard, CRS)等也在隨後幾年陸續落地，這意味著瑞士銀行保密法在事實上的終結。



2012年，瑞士私人銀行業的兩則新聞既引人注目又令人深思。一則是巴西薩夫拉集團(J. Safra Group)耗資11億美元收購了嘉盛銀行(Sarasin)，將其與集團旗下銀行業務合併為新的J.薩夫拉·嘉盛銀行(J. Safra Sarasin)，標誌著這一歷史悠久的家族式私人銀行易主，而創始家族成員無一留任銀行高管。另一則是瑞士寶盛銀行(Julius Bär)董事會主席雷蒙德·巴赫(Raymond J. Bär)宣佈卸任，儘管創始家族僅持有少數股份，但是仍舊抹去了瑞士寶盛僅存不多的家族色彩，僅剩銀行名稱中的Bär仍在提醒世人創始家族的存在。

財富管理行業的特性決定了家族封閉持股式私人銀行的優勢，其更注重客戶的長期利益與

長久關係，在保障客戶隱私方面更有優勢。然而，在全球化、規模化、專業化要求趨高的時代背景下，「大型銀行模式」成為主流，眾多家族式私人銀行開始以股份制、有限責任制取代原來的合夥制，同時通過兼併收購等方式進行擴張。許多銀行交由職業經理人管理，家族成員逐漸淡出。根據瑞士央行的統計，1975年瑞士共有約30家家族式私人銀行，2012年減少為12家，而到了2016年則僅剩6家。瑞士寶盛、嘉盛和瑞士百達曾是瑞士最負盛名的三大家族式私人銀行，而時至今日，僅有瑞士百達一家仍由早期的創始家族所控制。

瑞士百達的五大原則 與獨特優勢

全球財富管理行業競爭日漸激烈，私人銀行的傳統優勢能否延續？

談到大型金融機構，超高淨值家族往往保持一定的心理距離，因為近年來家族客戶與金融機構之間日益嚴重的利益衝突成為無法回避的話題。超高淨值客戶傳承的是長錢，對家族而言，一個季度往往意味著25年。這些客戶往往極為保守謹慎，財富保護與傳承是其首要目的，追求長期財務回報帶來財富代代相傳。

瑞士百達的合夥制是其顯著區別於其他私人銀行的本質

特徵。尼古拉斯·百達曾將埃及金字塔與瑞士百達模式進行對比——前者歷時20年建成，而後者則在超過200年的歷史洗禮下建成。「瑞士百達金字塔」分為三層，最重要的「人」組成了金字塔的底座，包括合夥人及員工；第二層是銀行的使命、信仰及運營架構，頂端則為瑞士百達最為自豪的高質量服務。

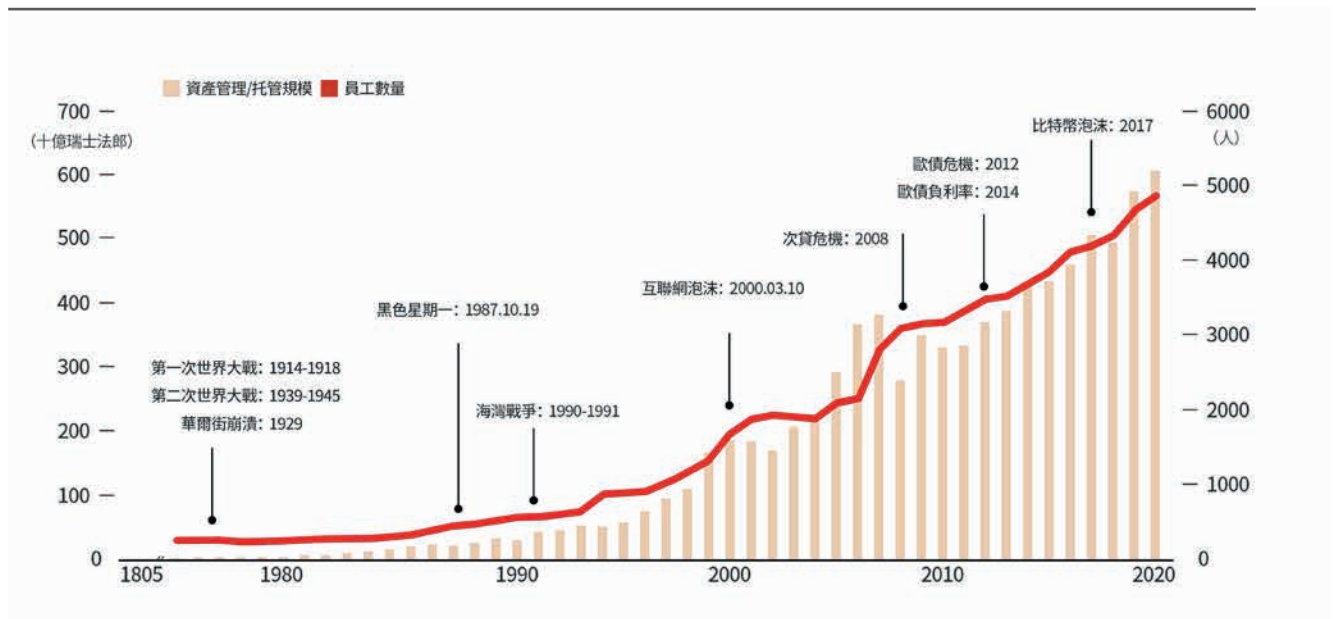
在此之上，瑞士百達的五大原則貫穿歷史並延續至今。第一是獨立性：扎根於瑞士傳統並得益於封閉持股制。沒有外部股東的壓力意味著銀行能夠全身心地專注於客戶、員工、社區及企業的利益。第二是長期思維：銀行要能夠抵禦短期的誘惑，作出

利及長遠且可持續發展的最佳決策。第三是合夥制：除了法律層面的股權合夥制，合夥理念還貫穿於所有利益相關者之中，基於尊重和信任相互依存。第四是責任擔當：與長期思維相輔相承，不僅對當前世代負責，也對未來世代負責。第五是創業精神：大多數企業都無法擺脫僵化思維及官僚主義，瑞士百達的哲學是在掌握錯綜複雜的業務細節基礎上，進行創造性思考，保持最初的創業精神。

以上五大原則構成了瑞士百達216年歷史中的核心要素。瑞士百達對世代傳承、家族遺產、長期思維的堅持，在全球私人銀行業中獨樹一幟。

瑞士百達銀行超越 200 年的持續增長

(圖 3)



長期思維帶來了戰略和經營上的穩定性。對比其他銀行CEO往往僅有5-10年的任期，瑞士百達合夥人的平均任期超過20年，確保了戰略的連續性與一致性。其合夥人是基於能力和人品的「選拔制」，而不是基於家族血統的「繼承制」。他們的使命是將銀行更好地傳到下一代合夥人手中，交錯傳承制杜絕了個別合夥人可能會出現的短視行為。

同時，長期思維也充分體現在員工身上，尼古拉斯指出：「原則很簡單：員工快樂，客戶就快樂」。瑞士百達自1921年起就開始分享利潤，約70%員工都能因此受益。為了進一步培養員工的主人翁精神和企業家思維，瑞士百達2006年推出「股權合夥人」計劃，旨在讓貢獻顯著的高管與員工持股。瑞士百達的長期思維使其年均員工流失率僅為6.6%，遠低於其他私人銀行(圖3)。

瑞士百達的封閉持股制避免了股權的不確定性，這為超高淨值客戶帶來了跨越世代的可靠性。股東、客戶與員工三者之間的利益衝突，對於絕大多數私人銀行而言都是無解的難題，而封閉持股制對於以代際傳承為最終目標的財富管理行業而言具有特殊的意義。三大創始家族已經守護瑞士百達200多年，而瑞士百達合夥人也多次表明，他們並無變更股權的考量。在清華大學五道口全球家族企業研究中

心研究的德國匡特家族辦公室HQ Trust案例中(參見《新財富》2015年7月號)，很多德國家族信任匡特家族與銀行家約亨·紹本(Jochen Sauerborn)合作創辦的家族辦公室，並委託其長期管理家族財富，不料紹本後來卻將家族辦公室整體出售給瑞士銀行，許多家族客戶深感背叛與受傷。

與寶盛銀行激進的併購擴張戰略相比，瑞士百達銀行一直遵循有機增長戰略。穩定的資本結構及組織架構有助於降低員工的不安與焦慮，進一步減少員工流動，從而確保更加穩定的客戶服務。由於瑞士百達銀行沒有外部股東，因此能夠與員工而不是與外部股東分享利益，對客戶負責而不是對外部股東負責。

財務穩健是瑞士百達安身立命之本，很難想象一家連自身的風險敞口都不能嚴格管理的機構能夠長期守護客戶的家族財富。瑞士百達連續13年惠譽信用評級AA-，在全球銀行中僅有摩根大通具有與其同等的評級，其他金融機構在金融海嘯後評級都被下調。正如查爾斯·百達(Charles Pictet)所稱：「雖然瑞士百達的利潤略低，但在財富管理行業中，能使我們自己和客戶安心入睡的業務模式往往更勝一籌。」瑞士百達對管理後台及IT系統極為注重，而在合規層面，前資深合夥人雅克·德·索緒爾

(Jacques de Saussure) 稱，僅僅遵守法律是不夠的，更重要的是真正理解並貫徹法律的精神。

瑞士百達擁有完整的銀行牌照，但僅專注於財富管理業務，並未涉足商業銀行與投資銀行業務。做減法的邏輯在於其重視保持自身強大且乾淨的資產負債表，同時避免利益衝突。尼古拉斯·百達指出：「瑞士百達與其他銀行主要謀求客戶資產增長的目標有所不同，我們的首要使命是深入理解客戶，進而提供專業建議來駕馭財富並實現增長。」瑞士百達銀行作為「財富專家」而不是「金融超市」的定位，保證了核心業務的純粹性及與客戶利益的一致性(表2)。

世代傳承的百年企業往往既尊重傳統，又鼓勵創新。我們將世代傳承的關鍵要素提煉為「黃金三角」模型——三角是最為穩固的傳承結構。第一個角是「硬件」，即家族傳承的骨架，通過股權結構、家族憲法、家族信託等剛性規則建構的制度文明；第二個角是「軟件」，即家族傳承的靈魂，通過家風、理念與價值觀等軟性文化展現的精神文明；第三個角是「人」，即家族傳承的主體，最終表現為自強不息、世代相傳的家族成員駕馭家族企業和財富(圖4)。

黑石集團創始人蘇世民(Schwarzman)曾將瑞士百達形

容為一家「200多歲的創業公司」。這與我們認知的大多數百年企業大相逕庭——因為隨著時間的推移，大多數企業通常日益老態龍鍾，官僚之風日盛，大企業通病纏身。究竟是什麼使瑞士百達在創辦216年後仍能推動變革和創新？前合夥人查爾斯·百達的回答是：「一定是合夥制帶來的凝聚力——這種凝聚力是成功的秘訣，長期發展的基石。」

合夥制是瑞士百達獨樹一幟的制度基礎。其創辦初期僅有2-3名合夥人，隨著規模擴大，合夥人數目增加到6-9人。如今瑞士百達有8位合夥人，包括1位資深合夥人。合夥人作為個人，獨立擁有銀行的股權及管理權；而合夥人委員會作為整體，是銀行的最高決策機構，負責所有關鍵決策及執行職能。

瑞士百達在216年歷史中，總共僅有45位合夥人。合夥人的任期很長，平均達20年。通過合夥人之間的交錯式接班，瑞士百達確保了創業精神、文化價值觀、專業知識與關係有序傳承。

2014年，為了推動國際化，瑞士百達將法律結構從普通合夥制改為公司合夥制，從而將集團旗下所有法人實體合併控股，以方便在海外設立子公司。改制後，銀行必須公開財務信息。鑑於客戶對財務透明度日益增長的要求，這也是不可避免的世界潮流。

瑞士百達一級資本充足率在全球部分銀行中處於較高水平

銀行	一級資本充足率 (CET1)
列支敦士登皇家銀行 (LGT 銀行)	21.90%
瑞士百達銀行	20.60%
摩根士丹利	17.40%
高盛集團	16.73%
澳新銀行	16.70%
滙豐控股有限公司	15.90%
巴克萊銀行	15.10%
摩根大通銀行	15.05%
渣打銀行	14.40%
瑞銀集團	13.80%
花旗集團	13.70%
德意志銀行	13.60%
瑞士信貸	12.90%
法國巴黎銀行	12.80%

資料來源：各銀行 2020 年報 (表 2)



黃金三角模型

(圖 4)

「黃金三角」之硬件：獨特的合夥制

2019年9月，瑞士百達資深合夥人尼古拉斯·百達正式退休，為其在公司長達28年的職業生涯畫上句號。瑞士百達唯一一位資深合夥人由1998年開始擔任合夥人的彭禮諾 (Renaud de Planta) 接任。與此同時，瑞士百達又迎來一位新的合夥人，1999年加入瑞士百達資產管理任副總裁兼投資主管的艾思安 (Sébastien Eisinger)。

如何選拔合夥人？

瑞士百達合夥制的核心理念從合夥人的遴選開始。無論是否為創始家族成員，都要基於能力和人品「選拔」，而不是基於血統繼承而成為合夥人。直系親屬 (例如父子、兄弟等) 不能同時擔任合夥人。後代既無權繼承股權，也無權繼承合夥人身份。除了早期創業時由於合夥人數極少而曾出現過子承父業的情況，在此後長達200多年中，瑞士

百達合夥人中沒有後代以繼承方式獲得股權的情況。此外，直系親屬不能同時擔任合夥人。因此，尼古拉斯稱瑞士百達「既是家族企業，也不是家族企業」。

遴選新任合夥人的一條重要標準是，必須具備強烈的企業家精神，能夠開拓新業務、創造新價值。每位合夥人都有在瑞士百達獨當一面全權負責某項業務的經歷。在很大程度上，吐故納新的合夥制使得瑞士百達在漫長的歷史上得以維持創業精神。

合夥人委員會能夠在龐大的人才庫 (三大創始家族後代、內外部經理人) 中挑選最能勝任的候選人。現任合夥人在選擇新任合夥人時往往慎之又慎，因為這意味著選擇未來20多年「並肩作戰」的戰友。候選人需要證明自己的能力，同時能夠融入集體，還要身處恰當的年齡——以上三個條件缺一不可。

其中至關重要的一點是，有強大的人格魅力，與其他合夥人達成文化層面的共識，包括價值觀、願景和目標等。只有「三觀」高度一致，未來在共同決策中才不致產生根本性衝突。

百達家族不斷教育後代：沒有與生俱來的權利。這種做法斷絕了家族後代經常會出現的權利意識。通常在家族三代之後，由於後代出生在優渥環境中，沒有經歷過父輩創業的艱辛，很容易安於享樂，失去奮鬥動力與冒險精神——這往往是家族企業沒落的開端。

1999年加入瑞士百達、2019年升任合夥人的艾思安說：「合夥人的選拔標準有三項：第一是經驗與能力，這樣才能帶領銀行實現業務上的不斷創新前進；第二是文化對齊，與其他合夥人共享相同的願景和價值觀；第三是個人動力，你的人生計劃與動機需要與瑞士百達相匹配，因為你需要投入大量的金融資本與人力資本。你必須與其他合夥人建立並維持非常緊密的個人關係。」

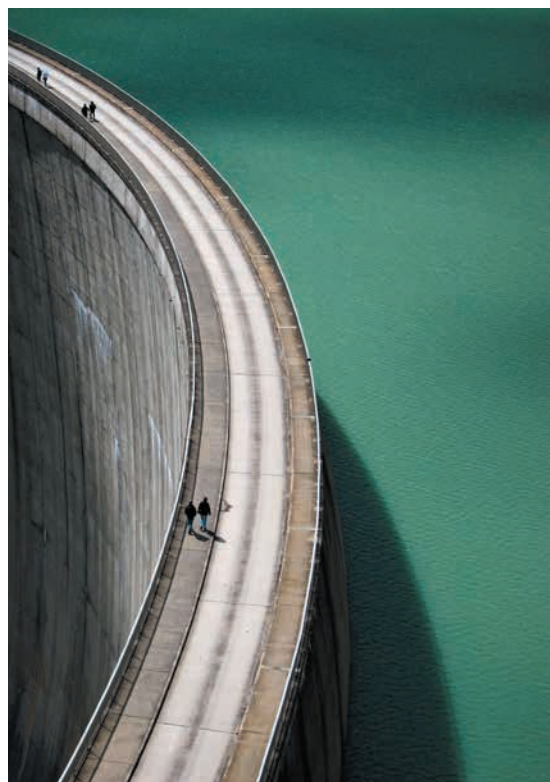
合夥人如何繼任？

瑞士百達採用的合夥人繼任規則是交錯傳承制，新合夥人的加入需要得到所有合夥人的一致同意。合夥人的年齡通常較為均衡地分布於40-65歲之間。每隔5-10年選拔新合夥人。合夥人

當選時一般剛步入40歲，此時通常有2-3位合夥人處於45-55歲之間，還有1-2人處於55-65歲之間。正是由於管理梯隊的設計，瑞士百達不會出現多位合夥人同時退休，而新任合夥人尚未準備好的領導真空期。

我們以兩個時間點的合夥人年齡分布來舉例說明：第一個時間點，2010年，百達銘(Marc Pictet)與狄博川(Bertrand Demole)兩位新合夥人當選時都是40-45歲，而那時的另外3位合夥人雷樂仁(Laurent Ramsey)、彭禮諾(Renaud de Planta)和畢睿明(Remy Best)都在45-55歲之間，而唯一一位資深合夥人尼古拉斯處於55-65歲之間；第二個時間點，2019年，63歲的尼古拉斯退休後，56歲的彭禮諾(Renaud de Planta)接任資深合夥人，同年新加入合夥人的艾思安年齡在45-55歲之間。

合夥人委員會對於年齡的交錯傳承制設計，確保了管理梯隊的實現。由於不存在幾位合夥人同時退休或短期內連續退休的壓力，因此有助於實現戰略和管理的連續性。每一代合夥人都會帶來新的觀點，但卻是漸進式的進化而非顛覆性的革命。在動態的傳承循環下，瑞士百達幾乎是時刻進行著3-4名關鍵領導人的傳承。新老合夥人會經歷至少十幾年之久的緊密互動。在經年累月



的共事中，年輕合夥人充分吸收年長合夥人多年積累的智慧，最終成長為能夠代表瑞士百達精神的新一代領導人。每一位合夥人都肩負著向下一代交接的使命與責任。

合夥人的傳承實現了權力向下一代領導人的平穩轉移，而不同年齡組的交錯傳承制保證了老合夥人有充足的時間向新合夥人言傳身教。不同年齡組的合夥人有著不同代際的知識結構與思維模式，對技術與市場也有不同的關注點和敏感度，能夠進行互補學習。除年齡之外，合夥人委員會在學科和專業背景上也注重互補。以現任8人團隊為例，兩位有法律背景，兩位有經濟學背景，還有金融背景和IT背景的合夥人。不同背景的人聚合在一起，形成多種技能組合，能夠在決策時實現互補、減少決策失誤。

財務安排： 從零開始，激發創業精神

從股權安排看，現任合夥人並非「真正擁有」股權，而是僅為後續合夥人「代管」瑞士百達。合夥人擁有的瑞士百達股權是「受限股」：具有完整的分紅權；不按出資比例行使的表決權（一人一票而不是按持股比例投票）；受限的轉讓權（特定的受讓人及估值）。

新合夥人需要個人出資購買一定比例的銀行股份（一般低

於老合夥人的持股比例），而新合夥人由於年紀尚輕、自身積蓄有限，往往難以支付大額股權對價，通常需要向老合夥人個人借款才能完成入股，日後再以分紅逐年償還。隨著時間的推移，老合夥人逐漸向新合夥人出售更多股份，而新合夥人則相應增加購買的股份比例。合夥人從賬面上來看很富有，但手中很少有可供揮霍的現金，因為在職業生涯的前半段獲得的分紅，或要償還當初購股的負債，或要繼續收購老合夥人逐漸釋放的股權。只有到了職業生涯的後半段，全部負債償還完畢且達到飽和配股之後，才有機會通過將股份出售給下一代新合夥人或通過後續分紅實現自身財富的累積。

這種「從零開始」的方式，對於塑造合夥人的創業心態和創業精神具有莫大的助益。因此，百達家族中並不存在「第一代創造財富、第二代維持財富、第三代揮霍財富」的困境。在機制設計上，每一位合夥人都是「第一代」，通過持續購股把自己現在及未來的大部分財產與瑞士百達完全綁定。同時，合夥人的進入機制對其自身的現金流水平也形成了制約，「迫使」他們長期保持簡樸的生活方式和謙遜的處事態度，而這也正是客戶對於銀行家的期待。

瑞士百達合夥人的平均任職時間為20年，這意味著經年累月的

長期投入，在退休或離職後必須以面值出售其持有的全部股權。一旦離開，其與銀行的股權關係即刻結束。合夥人在財務上收獲的是之前投入的股份賬面價值(即他投入的本金)以及在職期間的歷年分紅。出於對瑞士百達的信任，大多數合夥人退休後依然會把個人或家族財富交給其打理。

在合夥制下，成功傳承不再取決於下一代家族成員的接班意願及能力。銀行擁有更廣闊的候選人來源，可以在更長的時間內觀察和評估潛在候選人，根據業務的需求而選拔最稱職的繼任者。這種傳承模式被曾任資深合夥人的雅克·德·索緒爾總結為「沒有DNA的傳承」。瑞士百達的合夥制通過半開放的合夥關係，為家族外的傑出人才提供了沒有天花板的機會。同時，管理層無須應對家族成員不斷增加的人數以及由此帶來的複雜度，只需面對6-9位合夥人即可，從而塑造了兼具延續性與創新性的環境。

決策機制： 一人一票，尋求共識

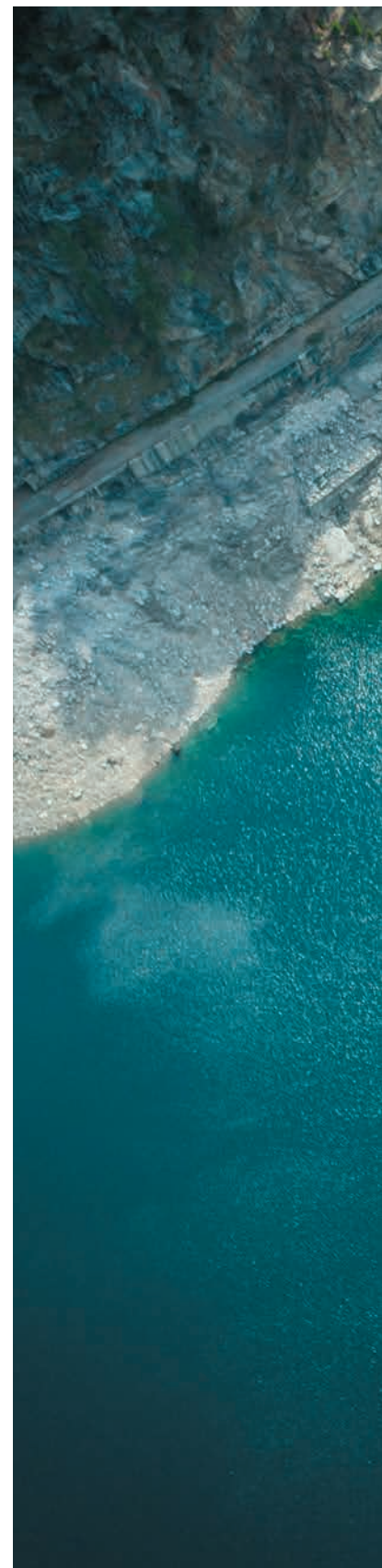
瑞士百達合夥人委員會的決策機制為「一人一票」。儘管合夥人的持股比例各不相同，但所有決策都遵循協商一致的原則(即全票通過)，而非「少數服從多數」。合夥人對其自身職權管轄範圍內或其專長知識領域內的議題有更

強的影響力。唯一一位的資深合夥人由於經驗豐富、年齡最長，通常會發揮更積極的主導作用。當多位合夥人意見不合時，資深合夥人就會扮演協調者的角色，設法在對立的力量之間達到平衡。

尼古拉斯指出：「如果幾位合夥人就某項議題無法達成共識，委員會就會認為該項議題尚未成熟，應當暫時擱置。」由於在決策階段充分尋求了共識，因此，後續的實施落地通常會非常順利。儘管全票通過的決策方式往往耗時太久，而且最終可能會傾向於規避風險的保守決策，但每位合夥人都能有更充分的時間討論思辨，從而做出更慎重的長遠決策。即便最終結果是負面的，委員會也會作為集體共同承擔責任。

合夥人會面的頻率很高。8位合夥人每周召開3-4次非正式晨會，討論問題並迅速做出決策，制定戰略規劃、處理複雜問題時則會通過耗時更長的正式會議來商討。合夥人會議頻密、高效，不但能鞏固既有的信任，同時也能創建新的信任。尼古拉斯指出，「每天面對面交流很重要。電話是很方便，但當你有真正重要的事務需要溝通時，電話就不夠了」。

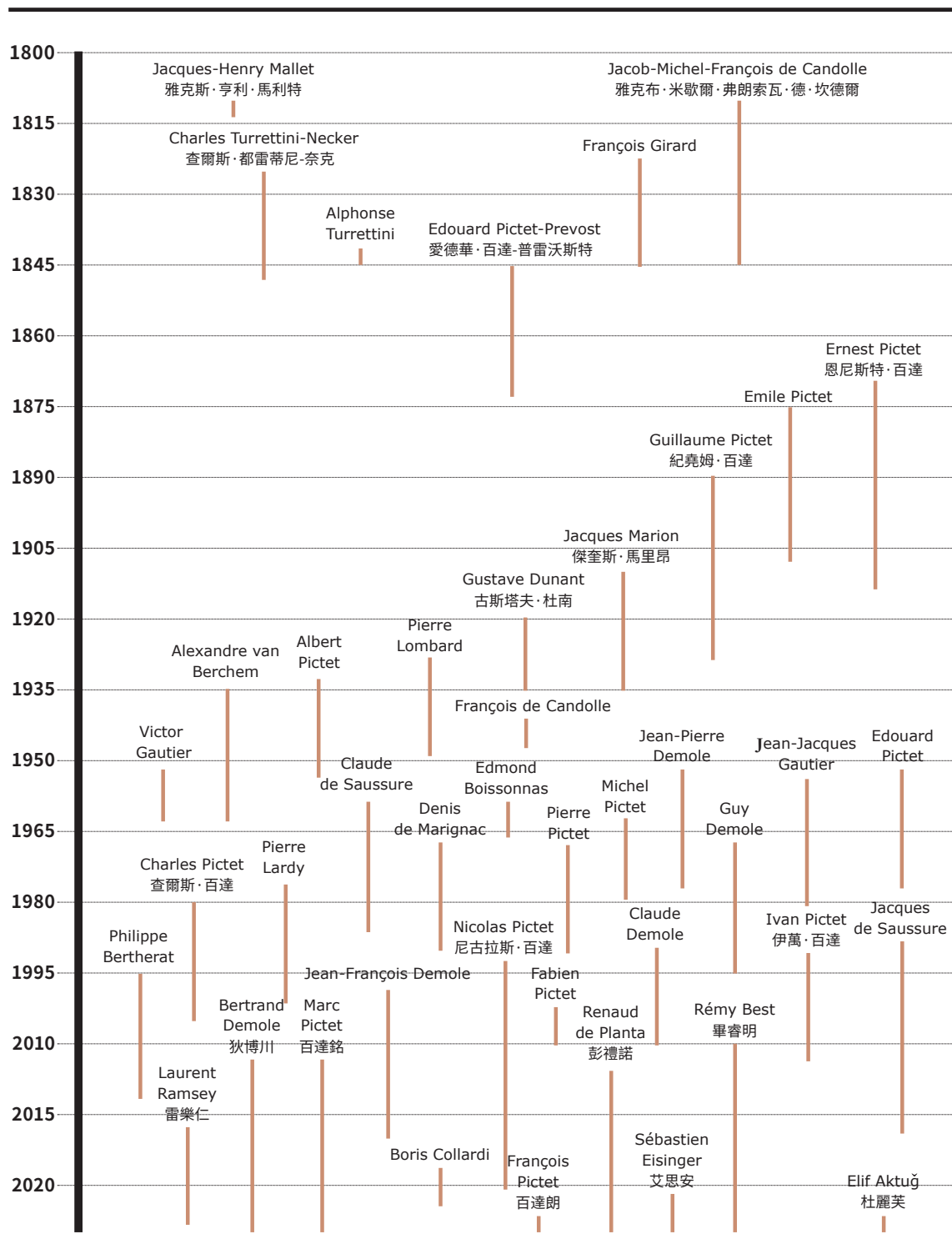
合夥人委員會中唯一一位資深合夥人更像是首席董事，而不是董事長。他並不比其他合夥人擁有更大的權力，但事實上背負著更





瑞士百達歷任合夥人及任期 (1805 年至今)

(圖 5)



多的職責：首先，需要保持合夥人委員會的有效運轉，負責制定議程，跟進決策結果；其次，負責接收合夥人反饋，協調不同意見，保持和諧及有效溝通；最後，扮演「大使」角色，代表銀行對外溝通。資深合夥人是瑞士百達極具象征意義的角色，是公司文化和價值觀的最終守護人(圖5)。

家族企業與其他企業的不同之處在於，當家族成員擔任領導人時，出於對家族聲譽和世代傳承的重視，往往會採納有利於企業長遠發展的戰略。瑞士百達的核心業務之一是財富管理，這一業務要求銀行與客戶建立高度的信任關係——長期甚至是跨越世代的高質量客戶服務是維持信任關係的關鍵。因此，家族背景是瑞士百達的一大競爭優勢。

對於已經延續多代的家族企業而言，傳承的難度會隨著時間推移變得越來越高。首先，維持家族後代對企業的激情並非易事。眾多家族後代選擇承擔董事等治理性角色，而不是日常業務管理等經營性角色，這弱化了家族成員對企業的情感投入和實質貢獻，家族內部培養接班人的可能性將越來越低。其次，當企業高速擴張時，家族人才的供給可能會出現短缺。Bär家族編年史作者伊格納斯·米勒(Ignaz Miller)指出，瑞士寶盛銀行的成長速度遠遠高於家族人才的成

長速度，最終造成了繼承危機，以此來看，同時確保接班人的數量與質量至關重要。最後，金融行業的競爭日趨激烈，銀行業逐漸走向資本密集、人才密集的競爭格局，瑞士百達的合夥制如何能同時兼顧二者？

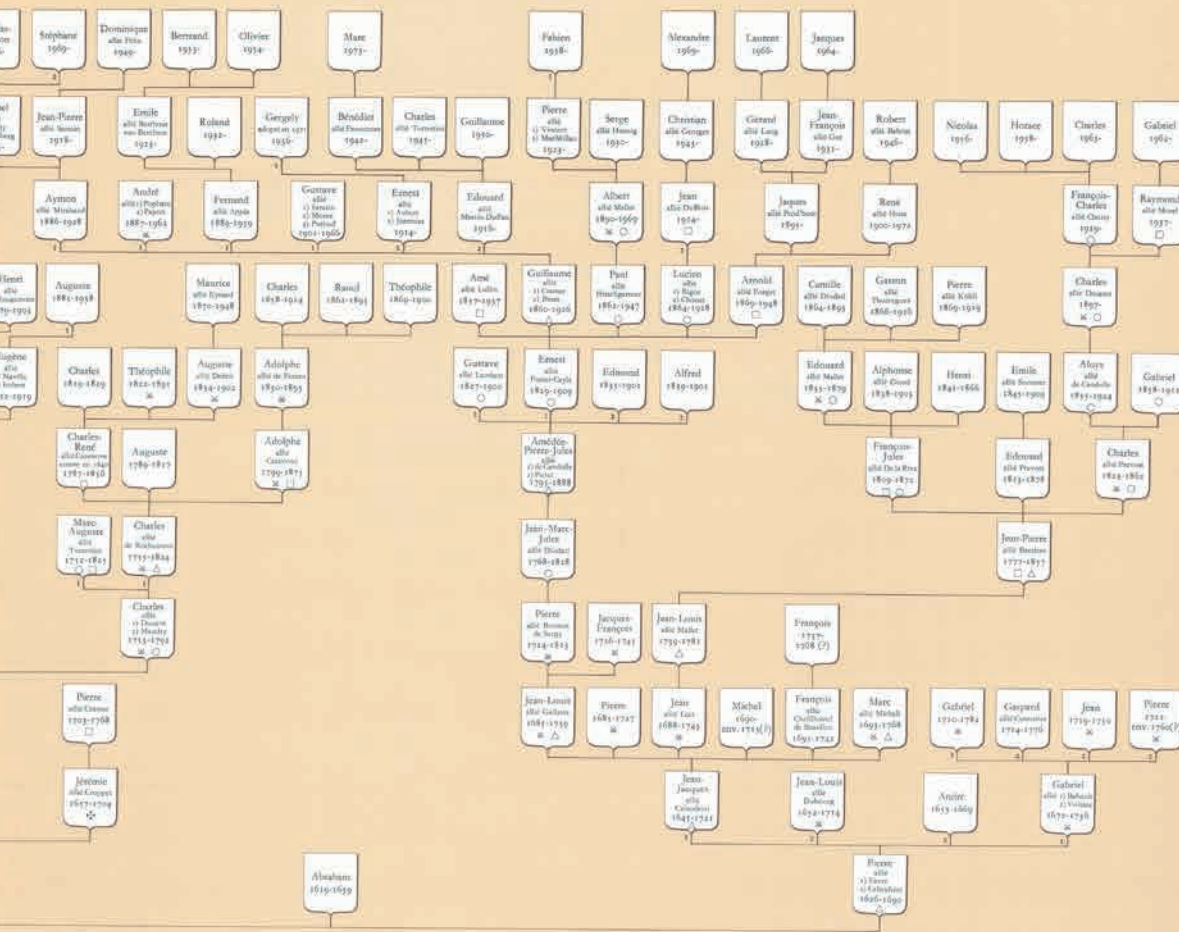
內部聯盟：三大核心家族

瑞士百達有一個與其他百年企業截然不同的特點，即多個創始家族的同時存在。除了百達家族，也不乏來自其他創始家族的合夥人：德·坎德爾家族、德莫勒(Demole)家族和德·索緒爾(de Saussure)家族。一部分合夥人是某一位前任合夥人的直系後代，而另一部分則有著與其他合夥人的間接家族關係。這些合夥人來自於一個小型家族圈，由日內瓦歷史上最古老的幾個家族組成。

瑞士是一個既無國王也無革命的國家，某些顯赫的家族在社會發展中扮演著重要角色，百達家族就是其中之一。百達家族在日內瓦宗教改革前就與逃難到當地的法國及意大利家族形成了日內瓦的上層社會。從18世紀開始，這個由少數家族構成的群體開始進入銀行業。

百達家族歷史最早可追溯至1344年，15世紀開始活躍在政治、軍事、科學、藝術與慈善等多個領域。迄今已經傳承至第20代和第21代(創辦瑞士百達的是

**「黃金三角」之人：
誰掌瑞士百達**



ARBRE
GÉNÉALOGIQUE

DE LA

FAMILLE PICTET

DES ORIGINES A 1974

- ♣ Dédicataires
- △ Syndics et Conseillers d'Etat
- Auteurs magistrats
- Professeurs à l'Académie et à l'Université
- ✱ Officiers supérieurs

Arrêté au 31.08.1974

第8代)。1474年，第4代家族成員皮埃爾(Pierre)創建了家族產業。1575年，阿米·百達(Ami Pictet)成為家族中第一位政府官員，此後，百達家族總計產生了16位瑞士聯邦院議員和州立委員會委員。

18世紀，雅克·百達·塞勒森·德·普雷尼(Jacques Pictet-Thellusson de Pregny)曾擔任撒丁島將軍，後被查理三世的日內瓦外交代表任命為伯爵，成為家族內首位真正意義上的貴族。百達家族的藝術人才輩出，與伏爾泰、盧梭等文壇泰斗來往密切。百達家族還曾培養出一位知名物理學家馬克·奧古斯特·百達(Marc-Auguste Pictet)，他是日內瓦物理與自然史學會12位創始成員之一，首次證明了紅外輻射的存在，該學會還命名設立了Marc-Auguste Pictet獎，每年頒發給一位科學史領域的權威學者。

百達家族中最為著名的人物是羅什蒙，他曾於1814-1815年代表瑞士參加拿破侖戰敗後的維也納及巴黎會議，確定了瑞士的永久中立國地位。1894年，日內瓦市中心一條大道命名為百達·德·羅什蒙大道；同時，日內瓦老城區屹立著這名大外交家的雕像。

為了對家族歷史文檔進行收集整理，伊凡·百達(Ivan Pictet)與家族成員在2007年成

立了百達家族檔案基金會，通過歷史研究勾畫出百達家族以及與其息息相關的日內瓦發展史。除了保護家族歷史遺產以外，基金會還通過會議和展覽維繫著百達家族成員的歸屬感，以及下一代成員之間的聯繫。

瑞士百達合夥人包括以下三大家族：百達家族與戈蒂埃家族(Gautier)(由於互有聯姻算同一個家族)、德莫勒家族與德·索緒爾家族。

百達家族貢獻了數量最多的合夥人，至少有12位。日內瓦另一家族查爾斯·戈蒂埃迎娶了紀堯姆·百達的女兒，其子讓-雅克(Jean-Jacques)以及遠房表親維克多(Victor)同樣成為合夥人。

德莫勒家族的第一位合夥人為19世紀的阿方斯·都雷蒂尼(Alphonse Turrettini)，該家族後來貢獻了5位合夥人。其中，狄博川(Bertrand Demole)如今仍然為合夥人。

德·索緒爾家族同樣貢獻了3位合夥人：克勞德·德·索緒爾(Claude de Saussure)，其子雅克(Jacques)以及表弟皮埃爾·拉迪(Pierre Lardy)。

銀行業的社會網絡屬性很強，原本存在競爭關係的銀行家族也通過聯姻加強彼此之間的紐帶。20世紀上半葉，美寶銀行



瑞士百達的八位合夥人 (2022 年 1 月)。

後排，從左到右：

百達銘 (Marc Pictet)、

狄博川 (Bertrand Demole)、

彭禮諾 (Renaud de Planta) (資深合夥人)、

畢睿明 (Rémy Best)、

杜麗芙 (Elif Aktuğ)、

雷樂仁 (Laurent Ramsey)。

前排，從左到右：

艾思安 (Sébastien Eisinger)、

百達朗 (François Pictet)

(Mirabaud & Cie) 合夥人伊萬·米拉波 (Yvan Mirabaud) 將長女 Edmee 嫁給瑞士百達合夥人艾蒙·百達 (Aymon Pictet)，次女 Gabrielle 嫁給瑞士隆奧銀行 (Lombard Odier) 創始人直系孫輩皮埃爾·隆巴德 (Pierre Lombard)，而後者的兄長法蘭克·隆巴德 (Franck Lombard) 時任隆奧銀行合夥人。以上聯姻

將日內瓦最大三家私人銀行連接起來，帶來了資本和人才，加強了影響力，並確保了銀行的長期控制權。

2021 年瑞士百達 8 名合夥人中，有 4 名仍然來自以上三大核心創始家族。從單一家族擴展為以多個家族為核心，同時審慎吸納非家族成員的半開放式模式，

擴大了瑞士百達合夥人的選拔範圍，也確保了家族理念和價值觀的長久延續(圖6)。

外部聯盟：吸收非家族精英

如果企業最高領導職位的人選僅限於家族成員，就會面臨人才匱乏、能力不足或缺少資源等風險，但過度開放也可能會削弱家族的控制權。瑞士寶盛銀行和嘉盛銀行即為明證——進入21世紀以來，這兩家銀行的創始家族已經逐漸退出了經營管理，導致家族對銀行的控制力大幅削減，直至消失殆盡。

瑞士百達的另一條成功法則，是將最高領導職位開放給非家族專才。早在20世紀初，瑞士百達就向工作多年的員工傑奎斯·馬里昂及另一家私人銀行高管古斯塔夫·杜南開放了合夥人席位。此後，在業務日益複雜和銀行競爭加劇的背景下，瑞士百達開始越來越多地吸收非家族專才成為合夥人同時保持了創始家族的主人翁精神和創業精神。

在引入外部專業人才時，家族企業往往面臨兩難困境：如果家族的任職政策過於封閉，就很難吸納外部頂尖人才；但如果過於開放，就會產生失控的風險。如何對外部人才形成有效激勵，同時控制「代理成本」，是家族企業的經典困境。瑞士百



家族第八代掌門人，時任資深合夥人尼古拉斯·百達總結瑞士百達的模式：「使命、合作與匠心，銘記這三點就能實現傳承。」

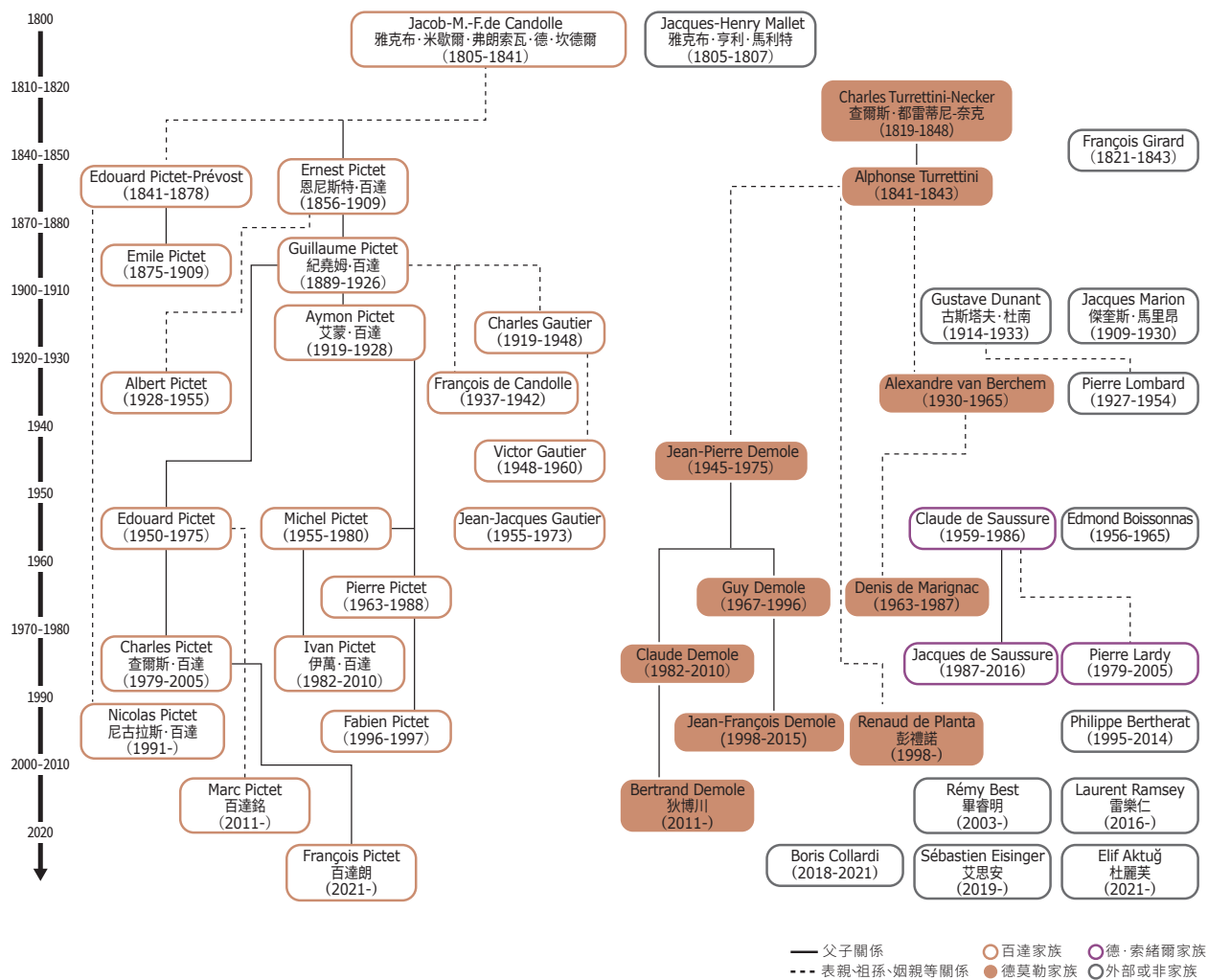
達的合夥人文化強調價值觀統一，保持謙遜和奮鬥精神，不同人之間取長補短——這種包容與開放的文化氛圍非常有利於吸納優秀的外部人才。在合夥制下，每位新合夥人都有相同的起點，合夥人之間的權利義務對等，不會因為家族光環而「高人一等」。正因如此，合夥人之間能形成高度的凝聚力，致力於銀行的長期發展。

為了讓更多非家族專業人才受惠於企業發展，瑞士百達進一步推出了「股權合夥人」計劃，貢獻顯著的高管或骨幹能夠作為「股權合夥人」參與分紅，但不享有決策權。每兩年選拔一次。來

**「黃金三角」之軟件：
新教倫理與文化根基**

瑞士百達家族傳承圖譜

資料來源：作者整理 (圖 6)



自集團二級管理層的高管、一線業務骨幹都有機會成為「股權合夥人」。目前瑞士百達共有40位「股權合夥人」。

合夥制獨特的資本結構設計要求合夥人有極大的投入與承諾，一旦入夥就要押上全部身家。由於龐大的初始資本投入，合夥人除了貢獻才華與精力以外，還要在生活方式與個人財富上進行配合，因此，沒有強大價值觀與使命感的人往往難以入夥。此外，擁有多種背景的合夥人要達成共識，更需要一致的價值觀。尼古拉斯認為，瑞士百達的價值觀源自日內瓦的新教倫理，而後者也在百達家族的核心價值觀中得到深刻體現。

新教倫理的起源

16世紀60年代，德國率先展開了新教運動，反對羅馬教皇絕對權威的宗教改革開始在整個歐洲興起。新教三大原始宗派之一的加爾文宗起源於日內瓦，其教義對日內瓦乃至整個瑞士社會產生了重大影響。加爾文主義者倡導儉樸生活，反對君主制以及天主教傳統、繁瑣的禮儀和教規。在這樣的社會背景之下，反對「專治」、推崇「共治」的觀念滲入到瑞士百達和百達家族的管理理念之中。

加爾文主義也被稱為新教主義，其宣揚的節儉、勤勞、節

制和責任等觀念促進了現代工商業的發展。新教倫理被認為是資本主義精神的主要驅動因素之一。努力工作、商業成功和財富積累被認為是重要美德，個人的成功和財富可能是被上帝選中的預示。加爾文主義者具備創業精神，擅長經營和管理創業公司。

百達家族價值觀

百達家族最初的座右銘為「竭盡所能、評說由人(Fais bien et laisse dire)」。17世紀日內瓦成功擊退法國軍隊後，其將座右銘改為充分體現加爾文主義的「忍毅與自我克制(Sustine et abstine)」，這是古羅馬最著名哲學家之一愛比克泰德(Epictetus)的名言。

尼古拉斯從孩子一出生就告訴他們：「不要因為取悅父親或者出於家庭責任感而從事銀行業，而要去追尋自己內心深處真正喜愛的方向。」尼古拉斯對子女唯一的要求是，做喜歡的事、做正確的事。只有這樣，才能擁有長遠、可持續、對自己和他人負責的人生目標。

百達家族認為，低調是一種軟實力。儘管百達家族這一姓氏早已成為日內瓦乃至瑞士金融權力的象征，但每位家族成員都明白腳踏實地的重要性，正如第九代家族成員奧利維爾·百達(Olivier Pictet)所說：「我們來



自於農民家庭，儘管在某些方面有所成就，但我們仍然是腳踏實地的農民。」

瑞士百達合夥人從事慈善事業多年，資助前沿醫學研究、發展中國家人道援助以及文化事業發展等活動，但其存在鮮為人知，因為他們從來不把慈善當成宣傳手段。瑞士百達公關負責人法蘭克·瑞格里(Frank Renggli)表示：「20世紀90年代中期以前，瑞士百達從未進行任何廣告宣傳。我們連商標都沒有，僅在總部入口處有一個P & Co.的棕色標誌。」

百達家族相信，人們在生活中需要樹立堅定而崇高的目標。這種目標要比獲取經濟利益更深刻、更長久、更崇高。盈利是做好事的必然結果，沒有使命的利潤只會迷失自我。公司領導人和普通員工應當共同關注如何做正確的事，保持謙遜心態和奮鬥精神，作出更具可持續性的決策。

這就是尼古拉斯認為能夠總結瑞士百達核心價值觀的「清教徒禮物」。他解釋道：「在瑞士百達合夥制之上的是我們的信念，秉持企業的存在是為了行善的信念。瑞士百達的核心信念是所有利益相關者以及整個瑞士百達的長遠發展。我們希望為客戶、員工、社會創造價值，而並非只關注利潤或規模——利潤與規模是結果而不是目的。」每位合夥人的使命是

提升自己所創造的價值，將事業與財富以更好的狀態傳承給下一代，並實現永續經營——這才是合夥制模式的終極哲學。

管理風格： 綜合共治與長期導向

從20世紀開始，全球非上市的獨立私人銀行正在向更為開放的股權結構轉變，通過上市及併購實現快速增長，家族不再涉入私人銀行管理的例子越來越多。與合夥制企業相比，股份制公司更容易實現國際化，開放股權也有助於實現股權或債權融資。瑞士百達更像是一個例外，家族不但長期駐扎在銀行之中，其合夥制也在全球大型企業盛行的CEO制度中顯得特立獨行。

管理學家肯尼斯·霍珀指出，雖然美國CEO制度在20世紀後期漸成主流，但清教徒推崇的互補性與合議性一直是美國早期的經典管理模式。在舊世界體系中，傳統歐洲公司主要採用「分級決策」模式，決策和執行分別由不同群體完成。決策層細致研究分析，制定行動框架。其優點是速度快，但由於決策層與執行層存在溝通鴻溝，往往導致執行推進的速度較慢，出現失誤的可能性較大。

清教徒推崇的是「綜合共治」，即年齡不同、專業不同、資歷不同的一群人同時參與決策的制定和執行，通過仔細調研、論證及

「試點」將決策失誤的可能性降至最低。其決策速度可能比較緩慢，但執行速度通常卻較快，這種決策方式源於清教徒相對不分層的社會結構，以及崇尚親力親為的特質，強調直接的個人責任，因而每個人在參與決策時會更加慎重。

瑞士百達的合夥人決策模式深受清教徒「平等、共治」價值觀的影響。瑞士百達的合夥制強調平等，在決策時遵循「一人一票」的原則，不同合夥人不存在投票的優先級差異，同時在決策過程中彼此傾聽，達成共識。另外，互補性也得到充分體現，當某位合夥人在某方面有經驗與專長時，他們將對決策產生重要影響。

艾思安如此對比合夥制與CEO制：「兩種模式都能實現目標，但在實現目標的方法上截然不同，誠然上市公司擁有特定優勢，但肯定無法像在合夥企業那樣進行長期投資。上市公司是一種自上而下的決策模式——從‘去年業績如何’、‘市場的預期是什麼’、‘分析師的觀點如何’等問題轉為‘什麼是我能做的’，進而提出決策；而瑞士百達則更多是自下而上的決策模式——‘有哪些我們必須關注的重大事項’、‘有哪些與長遠利益相關的重大事項’。」

尼古拉斯補充道：「合夥制的美妙之處就是它能夠使人謙遜，你更加確信能夠將個人以及集體的注意力放在正確的事情上……什麼

是正確的事情？這通常難以評估，需要大家交換想法並確保朝著正確的方向前進。個人很容易迷失方向，難以保持謙遜。但當你的周圍都是同等權力和職責的合夥人時，明確方向則變得更加容易。」

在合夥制下，每位合夥人都是銀行的股東，平均任期達20年之久，個人財富與銀行經營高度綁定，自然以長遠視野來發展銀行；而在CEO制中，由於CEO的平均任職時間只有幾年，因此往往要在短時間內速勝以回報股東，可能經常會忽略經營的可持續性。

工匠精神與管理結構

20世紀早期，管理學家泰勒的科學管理原則引領了美國工商業效率的倍增。泰勒預見科技進步將帶來更為複雜的商業組織，通才經理人難以有效管理工廠與企業。其推崇的解決方案是將管理職責分解為單獨的職能，並進行專業化分工。根據肯尼斯·霍珀的觀點，美國「專家崇拜」的管理模式由此而生，自20世紀70年代起蔓延全球。專家崇拜以知識代替經驗，強調工人與經理的分層。專才管理對經濟和組織帶來了兩種影響：首先，清教徒推崇的綜合共治領導風格被集權的CEO制所取代；其次，商業組織的關注點從注重產品質量的工匠精神轉為對短期漂亮財務數據的追逐。







在新的管理結構下，傳統工廠的通才經理人被商學院培養的專才經理人取代，後者往往更有可能晉升為高管，而先前所重視的經驗與技術則逐漸淪陷。專才經理人「快速晉升」的職業軌跡使其錯過了在基層隊伍中緩慢但系統的協作經驗，進一步加劇了決策者與執行者之間的斷層。在專才經理人風靡美國企業界後，公司越來越多地受到財務標準的制約——「財務人」逐漸替代了「產品人」或「製造人」，公司的成功與否主要通過收入、利潤、現金流等財務視角來衡量，而不是以定性和定量標準相結合的方式來進行衡量。

喬布斯1995年接受美國電視節目《書呆子的勝利》採訪時曾談到，當銷售和營銷人員經營公司時，產品開發人員將被排擠出決策層之外，營銷和銷售活動將優先於產品的顛覆性創新。公司遺忘了製造偉大產品的意義，而當產品的情感與天賦開始腐朽時，公司就可能不會再繼續成功。在CEO制中，工程師或工人晉升為高管的機會微乎其微，這很容易造成技術人員士氣低落，喪失自主性與創新動力。



尼古拉斯認為，瑞士百達模式的一條重要原則就是重視一線人才——即那些真正掌握技術和知識的人員，因為創新需要由技術專家和業務人員引領，而這些人才是企業發展與社會價值傳遞的真正關鍵。他指出：「封閉持股能讓我們看得更遠，這種全神貫注的特質對我們特別有幫助。」

總結瑞士百達的模式，尼古拉斯指出：「最重要的是保持三點信念：使命、合作與匠心，銘記這三點就能實現傳承，這對下一代而言至關重要。我們要承擔使命，一起協作，獎勵創新。」

在瑞士百達216年歷史中，勵志竭精的合夥人帶領銀行度過戰爭周期、政治周期與經濟周期的考驗。獨特的合夥制有效地應對了家族企業面臨的經典困境。在百達家族所稱的「非典型」家族企業模式下，三大核心家族合夥人與非家族外部合夥人的有機結合確保了家族價值觀和文化的傳承，將控制權牢固掌握在能力卓著的合夥人手中，解決了家族企業中常見的人力資本挑戰，在長時間內保持了家族成員的危機感及創業意識。面對全球日趨動態變化且極富挑戰性的財富管理行業，瑞士百達仍在創新前行。

參考資料：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；瑞士百達內部資料、歷年年報；作者對瑞士百達合夥人與高管的訪談。

本案例全文內容來源於《新財富》雜誌 2022 年 1 月號發表的文章《瑞士百達：超越家族的合夥制傳承》，作者為：高皓、葉嘉偉、許嫻。