

瑞士百达模式

一家持续创新
其家族所有制的
公司

维滕家族企业研究所Torsten Groth和Fritz B. Simon进行的
的案例研究

最初的案例研究于2005年发表于F.B.Simon、
R. Wimmer、T. Groth及Carl Auer Verlag合著的
《Mehr-Generationen-Familienunternehmen》一书。

相片提供：Marco Grob、Lucie Deluz、Sabine Senn、
瑞士百达历史档案部

一家持续创新其家族所有制的公司

日内瓦财富和资产管理集团瑞士百达研究出一种最激进、但也最适合企业生存的方法，该方法以一种独特的——甚至是理想的方式将家族和企业结构原则结合在一起。在过去200多年的时间里，瑞士百达的组织结构在经历最初的意外演变之后，在久经实践验证的基础上根据业务要求不断完善。

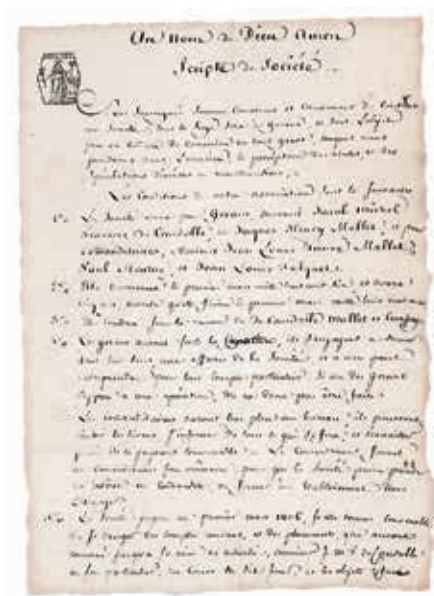
瑞士百达模式之所以如此引人入胜，不仅在于它能够“化圆为方”，更在于其因时而变、随事而制。这个比喻有何涵义呢？一般而言，家族企业的资本由家族而非市场提供。因此，相较上市公司而言，家族企业更具生存优势，但风险亦相伴而生，因为家族企业以个人为中心，其情绪往往左右行为和决策。家族企业经历几代人依然无法长期在家族思维和企业思维之间取得平衡的情况并不少见。瑞士百达合伙人模式的渐进式发展似乎表明，它已成功找到可最大限度地发挥家族式结构优势的合适方法，同时将相关风险降至最低。¹

¹ 在实际研究项目完成后，我们要感谢伊凡·百达(Ivan Pictet) (2005年至2010年担任高级合伙人)，他为本书的第一版提供了对其企业组织模式的深刻见解。雅克·德·索绪尔(Jacques de Saussure) (2010年至2016年担任高级合伙人)、彭礼诺(Renaud de Planta) (2019年至2024年担任高级合伙人)和百达铭(Marc Pictet) (现任高级合伙人)愿意接受采访并提供最新信息及点评。

瑞士百达集团

简史

1798年，日内瓦城邦被法国督政府吞并，成为莱芒省 (Département du Léman) 首府——作为法国的一部分。战争和封锁中断了日内瓦支柱产业手表的出口，而大革命后法国王室的违约导致银行大举倒闭。然而，在加尔文主义和勤奋原则以及启蒙运动的乐观主义的激发及推动下，日内瓦的创业之火依然熊熊燃烧。大革命后持续的通货膨胀导致了一种名为私人银行家的新型金融伙伴关系的出现。



雅克布·米歇尔·弗朗索瓦·德·坎德尔和雅克斯-亨利·马利特于1805年签署的合作协议，以建立最初的合伙关系

“瑞士百达于1805年7月23日在日内瓦正式成立。当天，雅克布·米歇尔·弗朗索瓦·德·坎德尔(Jacob-Michel-François de Candolle)和雅克斯-亨利·马利特(Jacques-Henry Mallet)与三名有限合伙人签署了合作协议(scripte de société)，并据此建立了德·坎德尔&马利特银行(de Candolle, Mallet & Cie)的最初合伙关系。”正如年度回顾所述，瑞士百达的历史就此展开。

直到1841年，百达家族的一名成员才成为该银行的普通合伙人之一。由于膝下无子继承家业，雅克布·米歇尔·弗朗索瓦·德·坎德尔(Jacob-Michel-François de Candolle)在去世前不久找到了他妻侄爱德华·百达(Edouard Pictet)(1813-1878)，后者于1841年成为合伙人。该银行当时名为都雷蒂尼瑞士百

达银行(Turrettini, Pictet & Cie)，直至1848年。“Pictet(百达)”自此纳入公司名称，并竭力确保公司的拥有人中至少包含一名百达家族成员。前高级合伙人查理·百达(Charles Pictet)的儿子百达朗(François Pictet)最近获委任为合伙人。这意味着，如今有两名合伙人来自百达家族。另一位是百达铭(Marc Pictet)，他是百达家族另一个分支的后代；他自2011年起担任合伙人，目前担任高级合伙人。

除百达外，其他合伙人的名字也经常出现在该银行的发展



银行的创始人之一雅克布·米歇尔·弗朗索瓦·德·坎德尔

历程中。19世纪的其他合伙人包括奈克(Necker)、坎德尔(de Candolle)和都雷蒂尼(Turrettini)，他们来自同一个圈子的数个家族，都具有日内瓦市的加尔文主义背景。直到1909年，纪尧姆·百达(Guillaume Pictet)才开始在这些家族之外为银行物色合适的董事，并任命尽忠职守的员工杰奎斯·马里昂(Jacques Marion)为合伙人。1914年，第一次世界大战爆发前夕，该行邀请古斯塔夫·杜南(Gustave Dunant)(1880-1933)担任合伙人。古斯塔夫·杜南(Gustave Dunant)曾是伦敦银行Morris, Prevost and Co.的所有者之一。此举对与英国的商业关系产生重大影响。

此后，更多非家族成员成为该银行的合伙人，并在20世纪发挥重要作用。至此，我们得以一窥瑞士百达的独特模式：与传统不同，该企业并非通过家族血统线性传承；相反，其模式已由来自特定家族或有杰出贡献的员工的几代合伙人不断完善。对此，该银行的前高级合伙人伊凡·百达(Ivan Pictet)作出如下解释：“我们实际上并不是一个家族企业，而是一个由家族运营的企业。”如今，可能我们更应该强调的是，它是一个“由拥有人运营的企业”。

私人银行，
专门从事财富管理和资产管理

全球约 **5,500** 名员工 (截至2024年12月31日)

管理及托管的资产规模 **7,240** 亿瑞士法郎 (截至2024年12月31日)

一系列事件表明，瑞士百达当时就所有权做出的决定对于许多家族企业来说是无法想象的：由妻子的侄子继承并接纳其他公司的雇员甚至拥有人为合伙人。同时，由于这些决定显然有利于企业的成功，这为融合非家族成员创造了先例，使得该模式在后续几代得以延续，并在最近几年得到进一步发展：如雷乐仁(Laurent Ramsey)、艾思安(Sébastien Eisinger)、尚睿闻(Raymond Sagayam)以及首位女性合伙人杜丽芙(Elif Aktuğ)的委任。

正式及非正式规则和架构

自成立以来，瑞士百达一直由多名管理合伙人共同拥有。起初只有两三名合伙人，但最近几十年，合伙人的数量随着集团规模的扩大而增加。尽管如此，瑞士百达依然具有家族企业的所有特点和优势。

首先，百达家族的成员在约180年(或九代人)的时间里一直深度参与企业管理，未来也很可能会将继续参与。因此，我们可以理所当然地得出这样的结论：家族与企业共同进化。其次，很大一部分合伙人来自一个小圈子的家族，他们长期以来一直是日内瓦社会的一部分。再者，如果公司内部的关键人员能够贡献专业知识且与企业文化契合，他们也会受邀成为合伙人。总体而言，这也是瑞士百达模式在系统论方面最吸引人的地方——合伙人委员会似乎重建了核心家族(或团队)的结构，但招募决定不受血缘关系和亲密关系的狭窄范围限制。根据合伙人甄选标准，我们可以发现，除合伙人必须具备的高水平能力外，该所有权架构的独特之处在于它可实现三大要素的平衡：直系血统(百达家族)、当地文化背景(日内瓦及其周边地区)以及精心挑选的管理者之间的文化契合度。

基于这三个标准，瑞士百达作为一家企业已经建立了与自身特定生存目标相一致的所有权结构。它已制定一套可促进和规范合作方式并确保持续自我更新的拥有人管理制度。因此，

瑞士百达能够成为拥有核心家族的许多特点和职能，同时也具备管理团队的众多特征的社会实体，并非巧合。百达铭(Marc Pictet)曾表示：“合伙企业是一个大家庭”，合伙人团队的双重性质表露无遗。

“我们认为最理想的 合伙人数目是6至9个人。”

彭礼诺

合伙人委员会通常由六至九名合伙人组成，他们共同拥有并管理公司。“高级合伙人”还需扮演一个特殊角色：主持会议，决定议程，并负责与其他管理机构的互动。总体而言，高级合伙人的角色和职能更像是一名裁判员，而非董事会主席。如今，瑞士百达的决策由七名合伙人(其中两名是百达家族成员)共同作出。

独特的继承模式

与核心家族的规则和社会形式的相似之处可从三代人的模式中看出：瑞士百达集团力争约每隔五至十年任命新的合伙人。这种继承模式意味着最年轻的合伙人一般40岁出头，其他多名合伙人在45至55岁之间，而最有经验的合伙人一般在55至65岁之间。因此，这种“代际过渡”不存在几率问题，不取决于个人的寿命及命运，亦不会导致企业管理团队出现重大断层。合伙人之间的传承已作为团队生命周期的可预见性得以制度化和规范化。此外，与家族企业相比，合伙人传承所需的时间更短，而家族企业一般每25至40年才会传给下一代。合伙人本身也需确保定期有“可带来年轻和现代视角”的新成员加入。

一旦离开集团，合伙人对业务并无任何其他权利(虽然按照惯例，他们仍然可向其继任人提供建议，并且可能继续为部分客户服务)²。他们只保留在职期间为自身创造的资产，并由新的合伙人按账面值收购，款项分期支付。新合伙人可获得其他

² 此外，瑞士百达最近成立了瑞士百达集团基金会，以支持与未来社会相关的事 业，前任合伙人可在该基金会担任管理 职务。



从左到右：
百达朗 (François Pictet)、杜丽芙 (Elif Aktu)、尚睿闻 (Raymond Sagayam)、艾思安 (Sébastien Eisinger)、百达铭 (Marc Pictet) (高级合伙人)、贺霆焱 (Sven Holstenson) 及雷乐仁 (Laurent Ramsey)

合伙人的贷款，并在其后几年内以其利润份额偿还。这意味着，就与公司绑定的资本资产而言，所有合伙人在离开公司之前享有同等权利。因此，尽管合伙人在任职期间是公司的所有者，但这是一个与个人及其管理职能(并非其家族)相关的临时职位，并不能将该职位传承给其子女。

共同决策

公司的合伙人不多，可保证沟通的私人化(这是现代核心家庭的典型特征)，因为他们每天都密切共事。经验表明，超过12人的团队需要有人来组织交流，因为此时双向对话可能会增加，而参与者之间自发的非正式交流的可能性则会降低。对此，彭礼诺(Renaud de Planta)表示：“我们认为最合适的合伙人人数是6到9人之间。要确保集团内部各个责任领域面面俱到，需要一定的人手。但若人手过多，则难以达成共同决策。”

合伙人每周均会参加在“会客室(Salon)”举行的多次晨会，因而可在必要时快速、非正式地讨论当前事项并作出决策。³同时，可安排更长的会议处理策略规划和更复杂的议题。目的是确保不将时间浪费在不必要的官僚主义上，同时应用当代标准并满足所有监管要求。在瑞士百达的管理中，几十年来形成了一种沟通和共识文化。后人认为这种文化对自组织型团队的正常运作不可或缺，但不仅仅是由于其灵活性。

个人关系的重要性也体现在任命新合伙人的方式上。这不仅仅是“看好”这家公司：新合伙人必须得到现有合伙人的一致提名。他们知道未来彼此共事的时间可能长达20年，因此，在作出决定时，可能会比许多打算结婚的情侣还深思熟虑。合伙人须彼此和睦相处自不必说，但这远远不够。他们还需要在情感、知识和文化层面上彼此契合，并具备高水平的专业知识。前高级合伙人雅克·德·索绪尔(Jacques de Saussure)指出，“新合伙人必须是你愿意和他一起出去吃饭的人”。

³ 自法律形式变更以来(见下文)，会客室已被要求保留其作出的所有决策的记录。

虚构的“核心家庭”

根据这些规则，我们可以看到，相较真实的家庭，虚构的“核心家庭”具有不少优点。可纳入继任计划的候选人更多，可对他们的职业发展进行多年的观察和评估。当需要接班人时，可以择优挑选，当市场、技术和客户对高级管理层提出额外要求时，还可挑选具有不同技能的人才。雅克·德·索绪尔(Jacques de Saussure)表示，这种代际传承可谓“非血统传承”，根据这一原则，它在功能上、社交上和时间上都要满足企业的需求，比自然家庭更容易规划和调整。它不依赖于后代接管企业的意愿及能力，而这正是“核心家庭”模式所期望的。同时，瑞士百达模式不像惯常的董事会或董事团队继任程序那样开放和不受约束。

在瑞士百达，代际之间的关系不受童年经历或代际冲突的影响。从一开始，这就是一种成年人之间的关系。虽然谁会出生在一个创业家族存在偶然性，但合伙人委员会的成员可能仅限于与合伙人实际合作良好的人士，特别是那些拥有所需技能和资质的人士。由于所建立的关系服务于共同的客观目标，它们比家庭关系更不容易受到情感上的失望和复杂情况的影响——若其后证明某人与预期相反，并未在合伙人委员会中发挥令人满意的作用，当要作出改变时，会比在“纯家族式”创业家庭中容易得多，因为对于后者，相关变化会导致近亲之间出现长期摩擦。

然而，家族安排的其他方面也会在“合伙人”群体中显现出来。在这方面，最重要的一点是平等原则。每名合伙人都有一票。不存在由多数合伙人或少数合伙人地位所导致的正式等级区分。即使在年龄和合伙资历方面存在差异，但这与任何正式权力无关。权限的获取与维持取决于合伙人对公司的贡献。高级合伙人是特例，因为他们需要担任对外发言人及合伙人委员会内部仲裁者的角色。



高级合伙人的角色

于2016至2019年度担任高级合伙人的尼古拉斯·百达(Nicolas Pictet)强调了高级合伙人角色的三个方面：“首先，确保合伙人高效和谐地工作，这其中既包含专业因素，也包含人文因素。其次，担任公司的大使，这是一个双重角色，需要同时与内部员工和外界打交道。再者，高级合伙人必须体现公司的价值观和文化，这是一个更具象征意义的角色，不得辜负人们的期望。”

考虑到实际距离，公司与扩大后的百达家族的联系比预期更紧密。公司从不缺合适的接班人。在这方面，该家族可能会被视为享有特权，可成为公司的后备资源。合资格的百达家族成员始终有权加入公司。但是，对家族性质存在不成文的规则限制：两父子或两兄弟姐妹不能同时担任合伙人。“我们想避免宗



合伙人每周都会在这个会议室讨论当前事项

族或家族纠纷”，合伙人表示。为进一步降低情绪上的复杂性，来自百达家族的合伙人必须由合伙人中的非家族成员甄选。因此，家庭关系在一定程度上被“选择关系”制度抵消。

一般而言，来自百达家族的合伙人与其他合伙人具有相同的权利和义务，尽管由于其家族名称即为公司名称，前者可能会被外界赋予特殊角色。他们的合伙人身份以及他们分享公司利润的权利，仅限于他们在公司的任期内。一旦离开集团，所有

这一切将终止。此外，他们的后代不会自动成为合伙人；他们也必须具备相应的资格。合伙人之间的内部决策更侧重于维持平衡，而不是揭露冲突。

合伙人委员会内部并不存在正式的投票制度。若出现意见分歧，高级合伙人将担任协调人的角色，以求在对立的各方之间达成平衡。“我们在做出最终决定的过程中已消除了各方的不满”，前任合伙人毕睿明(Rémy Best)表示。即使是基于共识合作的团队也需要权衡这种决策模式的成本。在达成协议之前，讨论可能会持续太久，从而导致做出规避风险的决定。所有合伙人都深知为整个企业的利益做出决策的必要性，且普遍的共识是：“否决权只能有节制地使用”。总体而言，瑞士百达管理层将这种以共识为导向的管理风格视为一种优势，因为它能让合伙人更高效地考虑他们的决定。由于相关决定不能以违背少数人意愿的方式以预先确定的多数投票强制通过，如果最终事与愿违，合伙人需要对后果承担共同责任。

源自加尔文主义的商业模式

从历史的角度来看，这种模式在信奉加尔文主义的日内瓦出现是顺应自然，因为日内瓦文化看重谦虚、遵守纪律、勤奋等个人品质。这些品质支撑着瑞士百达的创业精神。合伙人之间有一个不成文但一致的目标，即不断改善银行，并将银行以最佳的状态传承给下一代合伙人。就像许多其他家族的领袖一样，合伙人将自己视为财富的托管人。财富代代相传，企业不得出售给外人，也不得出售给其他获准投资的投资者。

过去两百多年，这一目标显然已经实现，半开放式的合伙关系结构为家族以外有才能及富有上进心的人士提供了机会，使他们可以为维持集团的领先地位作出贡献。同时，通过持续关注集团的核心业务——财富和资产管理，抵御在投资银行业务中获取短期收益的诱惑，确保集团的可持续发展。最后，这种

“

瑞士百达合伙人模式似乎已找到可最大限度地发挥家族式结构优势的合适方法，同时将相关风险降至最低。

”

模式如此独特和成功的原因是将经验与年轻活力、持续性与创新精神、家族环境与外部影响结合在一起。因此，瑞士百达如今成为全球领先的财富和资产管理公司之一。

在秉承传统和一致性的背景下，瑞士百达一直能够适应不断变化的环境。在本书的第一版发表后，伊凡·百达(Ivan Pictet)在一次访谈中指出，这些基本规则并非一成不变：“它们可以随时改变。”如下所示，该制度实际上已经作出调整。

该模式进一步发展：法律形式变更，迎来更多的股权所有者

自本书第一版于2005年发表以来，发生了两大变化。第一，集团的瑞士银行法律形式变更——这无疑是极其重要的举措，无法在此完全阐述。2014年1月1日，以合伙形式经营了200多年的Pictet & Cie成为一家名为Banque Pictet & Cie SA的有限公司。股份合伙有限公司的成立将瑞士百达集团的所有实体联结在一起。

此外，必须对法律形式作出变更，以便设立外国附属公司。雅克·德·索绪尔(Jacques de Saussure)指出：“公司的发展已超出其法律形式所限”。将法律形式从个人合伙转变为公司对与家族企业相关的若干框架条件产生了影响。公司须向公众披露信息，合伙人的责任亦有所变化。虽然这些变化对通常持谨慎态度的瑞士银行机构较为新鲜，但这是整个瑞士银行业逐渐开放的一部分，而瑞士百达管理层已因地制宜实施改革，以满足越来越多的国际机构客户对帐户透明度的要求。瑞士百达再次尝试以适合家族企业的方式平衡传统与创新之间的对立性。企业法律形式已作出变更，现在也对外发布年度报告，但仍保留管理继承计划和所有权转让的原则，即独特的瑞士百达模式的核心组成部分。

第二，2006年，瑞士百达首次为精心挑选的高级管理人员提供持有公司少量股权的机会。该举措需要放在瑞士百达在过去20年来实现巨大增长的背景下进行分析。1980年，瑞士百达仅有300名员工，而如今在全球31个地点聘用约5,500名员工。所涉及的管理任务无法再合理地由有限的所有者来承担，主要

是因为合伙人除了管理职责外，还需要服务选定的客户群体。他们被称为“股权合伙人”，需要在公司内部证明自己的能力后由合伙人挑选并确定一致人选。他们可减轻合伙人委员会的某些内外部管理任务，并带来额外的国际专业知识和观点。这种发展也可以在许多其他企业的个人层面看到，包括Oetker、Merck和Freudenberg。家族企业向管理人员提供成为股权所有者的机会，使他们能够在经济上(可通过其他类型的奖励来实现)和情感上分享企业的成功。然而，瑞士百达更进一步。在某种程度上，第二个合伙人圈子已经形成。他们定期与“第一个”合伙人圈子举行会议，以帮助确定战略方针。

近期的变化堪称“化圆为方”。如果家族企业的所有权只留给创始人的后代，那么作为家族成员的管理者与作为员工加入的管理者之间往往会有一条分界线。显然，从家族以外招聘、(尤其是)留住敬业的高级管理人员也非常困难。最后，就像亲自见证公司价值增长的机会一样，高层职位只留给家族成员这个有限的圈子。瑞士百达已经找到可确保合伙人委员会快速作出优质决策的合适方法，同时让其他关键人员参与其中，使所有参与者受益。

集团最近成立的执行委员会对扩大高管群体起到了补充作用。在该委员会中，合伙人与财务、风险、人力资源、技术和通信等核心业务部门的主管进行通力合作。很明显，该公司正在努力适应不断变化的监管要求，并持续应对数字化的挑战。与许多家族企业一样，瑞士百达也面临着这样一个问题：如何做出对可持续发展和社会责任的可信承诺，同时避免“漂绿”。为强调这一点，瑞士百达集团的慈善基金会——瑞士百达集团基金会(集团每年从其利润中拨出大部分资金投入该基金会)主要专注于水资源和营养产业主题，以充分利用相关投资专长和专业知识。此外，前任和现任合伙人都积极参与基金会，从代际视角来看，亦令基金会获益匪浅。此外，基金会如今持有该公司的部分股权资本，令其基础更为稳固。“我们认为这是一个

良性循环”，彭礼诺(Renaud de Planta)表示。他还补充道：“可以预期，未来10至20年内，基金会可能会在集团中拥有更大的股份。”

总结

这个实际上并非由家族本身运营的家族企业特例，更多地是基于该银行220年的历史演变而成，而不是一个精心设计的策略——尽管伊凡·百达(Ivan Pictet)将其描述为“非常适合公司的规模 and 我们的业务范围”。随着对家族式合伙关系和企业共同发展的深入了解，组织结构显然也已经发生变化。最终的模式几乎完美地解决了一个悖论，即家族与企业组织的游戏规则不同，两者的需求往往相互矛盾。

得益于合伙人之间的互动、与股权合伙人的合作以及与委员会的联系，最有效的家族结构与最有效的商业结构相结合，从而优化了两种社会制度的风险和机遇。与“作为组织的大家庭”模式不同，百达家族和公司之间的联系不需要任何复杂的委员会和官方沟通渠道来解决这一悖论。它不需要管理一个不断膨胀的家族，而只需管理并组织一群所有者，而这些所有者在合伙人委员会中以与家族相同的方式进行合作。

瑞士百达集团无法明确归类于我们的核心至扩展家庭模式，因为该公司在结合扩展家庭和核心家庭模式方面“偏离了主题”。例如，在某些方面，公司再现了核心家庭结构，但在其他关键点上则完全不同。例如，合伙人“家庭”中不允许存在一级或二级关系，合伙人委员会的准入规则与商业组织类似。此外，该公司利用扩大后的百达家族成员作为未来合伙人的人才库。但无论何种情况，该公司均采用上述机制和规则确保始终将公司生存作为首要目标。

简而言之，这家公司找到了一种能够不断重建和更新其理想的核心所有者管理人家庭的方法——尽管这个“家庭”实际上根本不是一个家庭。

免责声明

本文件并非旨在或有意分发给任何在分发、发布、提供或使用该文件会违反法律或法规的主权国家、国家或其他司法辖区内的公民或居住的自然人或法人。本文件所载信息和材料仅供参考，不得用作或视为认购任何证券或其他金融工具或服务的要约或招揽。此外，本文件中出现的信息如有变动，恕不另行通知。



www.pictet.com