

瑞士百達模式

一家持續創新
其家族所有制的
公司

維滕家族企業研究所Torsten Groth和Fritz B. Simon進行的案例研究

最初的案例研究於2005年發表於F.B.Simon、R. Wimmer、T. Groth及Carl Auer Verlag合著的《Mehr-Generationen-Familienunternehmen》一書。

相片提供：Marco Grob、Lucie Deluz、Sabine Senn、瑞士百達歷史檔案部

一家持續創新其家族所有制的公司

日內瓦財富和資產管理集團瑞士百達研究出一種最激進、但亦最適合企業生存的方法，該方法以一種獨特的——甚至是理想的方式將家族和企業結構原則結合在一起。在過去200多年的時間裡，瑞士百達的組織結構在經歷最初的意外演變之後，在久經實踐驗證的基礎上根據業務要求不斷完善。

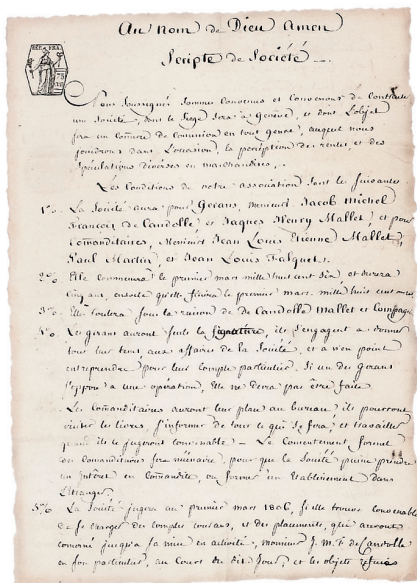
瑞士百達模式之所以如此引人入勝，不僅在於它能夠「化圓為方」，更在於其因時而變、隨事而制。這個比喻有何涵義呢？一般而言，家族企業的資本由家族而非市場提供。因此，相較上市公司而言，家族企業更具生存優勢，但風險亦相伴而生，因為家族企業以個人為中心，其情緒往往左右行為和決策。家族企業經歷幾代人依然無法長期在家族思維和企業思維之間取得平衡的情況並不少見。瑞士百達合夥人模式的漸進式發展似乎表明，它已成功找到可最大限度地發揮家族式結構優勢的合適方法，同時將相關風險降至最低。¹

¹ 在實際研究項目完成後，我們要感謝伊凡·百達(Ivan Pictet) (2005年至2010年擔任高級合夥人)，他為本書的第一版提供了對其企業組織模式的深刻見解。雅克·德·索緒爾(Jacques de Saussure) (2010年至2016年擔任高級合夥人)、彭禮諾(Renaud de Planta) (2019年至2024年擔任高級合夥人)和百達銘(Marc Pictet) (現任高級合夥人)願意接受採訪並提供最新資訊及點評。

瑞士百達集團

簡史

1798年，日內瓦城邦被法國督政府吞併，成為萊芒省 (Département du Léman) 首府——作為法國的一部分。戰爭和封鎖中斷了日內瓦支柱產業手錶的出口，而大革命後法國王室的違約導致銀行大舉倒閉。然而，在加爾文主義和勤奮原則以及啟蒙運動的樂觀主義的激發及推動下，日內瓦的創業之火依然熊熊燃燒。大革命後持續的通貨膨脹導致了一種名為私人銀行家的新型金融夥伴關係的出現。



雅克布·米歇爾·弗朗索瓦·德·坎德爾和雅克斯-亨利·馬利特於1805年簽署的合作協議，以建立最初的合夥關係

「瑞士百達於1805年7月23日在日內瓦正式成立。當天，雅克布·米歇爾·弗朗索瓦·德·坎德爾(Jacob-Michel-François de Candolle)和雅克斯-亨利·馬利特(Jacques-Henry Mallet)與三名有限合夥人簽署了合作協議(scripte de société)，並據此建立了德·坎德爾&馬利特銀行(de Candolle, Mallet & Cie)的最初合夥關係。」正如年度回顧所述，瑞士百達的歷史就此展開。

直到1841年，百達家族的一名成員才成為該銀行的普通合夥人之一。由於膝下無子繼承家業，雅克布·米歇爾·弗朗索瓦·德·坎德爾(Jacob-Michel-François de Candolle)在去世前不久找到了他妻侄愛德華·百達(Edouard Pictet)(1813-1878)，後者於1841年成為合夥人。該銀行當時名為都雷蒂尼瑞士百

達銀行(Turrettini, Pictet & Cie)，直至1848年。「Pictet(百達)」自此納入公司名稱，並竭力確保公司的擁有人中至少包含一名百達家族成員。前高級合夥人查理·百達(Charles Pictet)的兒子百達朗(François Pictet)最近獲委任為合夥人。這意味著，如今有兩名合夥人來自百達家族。另一位是百達銘(Marc Pictet)，他是百達家族另一個分支的後代；他自2011年起擔任合夥人，目前擔任高級合夥人。

除百達外，其他合夥人的名字亦經常出現在該銀行的發展



銀行的創始人之一雅克布·米歇爾·弗朗索瓦·德·坎德爾

歷程中。19世紀的其他合夥人包括奈克(Necker)、坎德爾(de Candolle)和都雷蒂尼(Turrettini)，他們來自同一個圈子的數個家族，都具有日內瓦市的加爾文主義背景。直到1909年，紀堯姆·百達(Guillaume Pictet)才開始在這些家族之外為銀行物色合適的董事，並任命盡忠職守的員工傑奎斯·馬里昂(Jacques Marion)為合夥人。1914年，第一次世界大戰爆發前夕，該銀行邀請古斯塔夫·杜南(Gustave Dunant)(1880-1933)擔任合夥人。古斯塔夫·杜南(Gustave Dunant)曾是倫敦銀行Morris, Prevost and Co.的所有者之一。此舉對與英國的商業關係產生重大影響。

此後，更多非家族成員成為該銀行的合夥人，並在20世紀發揮重要作用。至此，我們得以一窺瑞士百達的獨特模式：與傳統不同，該企業並非通過家族血統線性傳承；相反，其模式已由來自特定家族或有傑出貢獻的員工的幾代合夥人不斷完善。對此，該銀行的前高級合夥人伊凡·百達(Ivan Pictet)作出如下解釋：「我們實際上並不是一個家族企業，而是一個由家族營運的企業。」如今，可能我們更應該強調的是，它是一個「由擁有人營運的企業」。

私人銀行，
專門從事財富管理和資產管理

全球約 **5,500** 名員工 (截至2024年12月31日)

管理及託管的資產規模 **7,240** 億瑞士法郎 (截至2024年12月31日)

一系列事件表明，瑞士百達當時就所有權做出的決定對於許多家族企業來說是無法想像的：由妻子的侄子繼承並接納其他公司的僱員甚至擁有人為合夥人。同時，由於這些決定顯然有利於企業的成功，這為融合非家族成員創造了先例，使得該模式在後續幾代得以延續，並在最近幾年得到進一步發展：如雷樂仁(Laurent Ramsey)、艾思安(Sébastien Eisinger)、尚睿聞(Raymond Sagayam)以及首位女性合夥人杜麗芙(Elif Aktuğ)的委任。

正式及非正式規則和架構

自成立以來，瑞士百達一直由多名管理合夥人共同擁有。起初只有兩三名合夥人，但最近幾十年，合夥人的數量隨著集團規模的擴大而增加。儘管如此，瑞士百達依然具有家族企業的所有特點和優勢。

首先，百達家族的成員在約180年(或九代人)的時間裡一直深度參與企業管理，未來亦很可能會將繼續參與。因此，我們可以理所當然地得出這樣的結論：家族與企業在共同進化。其次，很大一部分合夥人來自一個小圈子的家族，他們長期以來一直是日內瓦社會的一部分。再者，如果公司內部的關鍵人員能夠貢獻專業知識且與企業文化契合，他們亦會受邀成為合夥人。總體而言，這亦是瑞士百達模式在系統論方面最吸引人的地方——合夥人委員會似乎重建了核心家族(或團隊)的結構，但招募決定不受血緣關係和親密關係的狹窄範圍限制。根據合夥人甄選標準，我們可以發現，除合夥人必須具備的高水平能力外，該所有權架構的獨特之處在於它可實現三大要素的平衡：直系血統(百達家族)、當地文化背景(日內瓦及其周邊地區)以及精心挑選的管理者之間的文化契合度。

基於這三個標準，瑞士百達作為一家企業已經建立了與自身特定生存目標相一致的所有權結構。它已制定一套可促進和規範合作方式並確保持續自我更新的擁有人管理制度。因此，

瑞士百達能夠成為擁有核心家族的許多特點和職能，同時亦具備管理團隊的眾多特徵的社會實體，並非巧合。百達銘(Marc Pictet)曾表示：「合夥企業是一個大家庭」，合夥人團隊的雙重性質表露無遺。

「我們認為最理想的合夥人數目是6至9個人。」

彭禮諾

合夥人委員會通常由六至九名合夥人組成，他們共同擁有並管理公司。「高級合夥人」還需扮演一個特殊角色：主持會議，決定議程，並負責與其他管理機構的互動。總體而言，高級合夥人的角色和職能更像是一名裁判員，而非董事會主席。如今，瑞士百達的決策由七名合夥人(其中兩名是百達家族成員)共同作出。

獨特的繼承模式

與核心家族的規則和社會形式的相似之處可從三代人的模式中看出：瑞士百達集團力爭約每隔五至十年任命新的合夥人。這種繼承模式意味著最年輕的合夥人一般40歲出頭，其他多名合夥人在45至55歲之間，而最有經驗的合夥人一般在55至65歲之間。因此，這種「代際過渡」不存在機率問題，不取決於個人的壽命及命運，亦不會導致企業管理團隊出現重大斷層。合夥人之間的傳承已作為團隊生命週期的可預見性得以制度化和規範化。此外，與家族企業相比，合夥人傳承所需的時間更短，而家族企業一般每25至40年才會傳給下一代。合夥人本身亦需確保定期有「可帶來年輕和現代視角」的新成員加入。

一旦離開集團，合夥人對業務並無任何其他權利(雖然按照慣例，他們仍然可向其繼任人提供建議，並且可能繼續為部分客戶服務)²。他們只保留在職期間為自身創造的資產，並由新的合夥人按帳面值收購，款項分期支付。新合夥人可獲得其他

² 此外，瑞士百達最近成立了瑞士百達集團基金會，以支持與未來社會相關的事業，前任合夥人可在該基金會擔任管理職務。



從左到右：
百達朗(François Pictet)、杜麗芙(Elif Aktu)、尚睿聞(Raymond Sagayam)、艾思安(Sébastien Eisinger)、百達銘(Marc Pictet)(高級合夥人)、賀霆樂(Sven Holstenson)及雷樂仁(Laurent Ramsey)

合夥人的貸款，並在其後幾年內以其利潤份額償還。這意味著，就與公司綁定的資本資產而言，所有合夥人在離開公司之前享有同等權利。因此，儘管合夥人在任職期間是公司的所有者，但這是一個與個人及其管理職能（並非其家族）相關的臨時職位，並不能將該職位傳承給其子女。

共同決策

公司的合夥人不多，可保證溝通的私人化（這是現代核心家庭的典型特徵），因為他們每天都密切共事。經驗表明，超過12人的團隊需要有人來組織交流，因為此時雙向對話可能會增加，而參與者之間自發的非正式交流的可能性則會降低。對此，彭禮諾(Renaud de Planta)表示：「我們認為最合適的合夥人人數是6到9人之間。要確保集團內部各個責任領域面面俱到，需要一定的人手。但若人手過多，則難以達成共同決策。」

合夥人每週均會參加在「會客室(Salon)」舉行的多次早會，因而可在必要時快速、非正式地討論當前事項並作出決策。³同時，可安排更長的會議處理策略規劃和更複雜的議題。目的是確保不將時間浪費在不必要的官僚主義上，同時應用當代標準並滿足所有監管要求。在瑞士百達的管理中，幾十年來形成了一種溝通和共識文化。後人認為這種文化對自組織型團隊的正常運作不可或缺，但不僅僅是由於其靈活性。

個人關係的重要性亦體現在任命新合夥人的方式上。這不僅僅是「看好」這家公司：新合夥人必須得到現有合夥人的一致提名。他們知道未來彼此共事的時間可能長達20年，因此，在作出決定時，可能會比許多打算結婚的情侶還深思熟慮。合夥人須彼此和睦相處自不必說，但這遠遠不夠。他們還需要在情感、知識和文化層面上彼此契合，並具備高水平的專業知識。前高級合夥人雅克·德·索緒爾(Jacques de Saussure)指出，「新合夥人必須是你願意和他一起出去吃飯的人」。

³ 自法律形式變更以來（見下文），會客室已被要求保留其作出的所有決策的記錄。

虛構的「核心家庭」

根據這些規則，我們可以看到，相較真實的家庭，虛構的「核心家庭」具有不少優點。可納入繼任計劃的候選人更多，可對他們的職業發展進行多年的觀察和評估。當需要接班人時，可以擇優挑選，當市場、技術和客戶對高級管理層提出額外要求時，還可挑選具有不同技能的人才。雅克·德·索緒爾(Jacques de Saussure)表示，這種代際傳承可謂「非血統傳承」，根據這一原則，它在功能上、社交上和時間上都要滿足企業的需求，比自然家庭更容易規劃和調整。它不依賴於後代接管企業的意願及能力，而這正是「核心家庭」模式所期望的。同時，瑞士百達模式不像慣常的董事會或董事團隊繼任程序那樣開放和不受約束。

在瑞士百達，代際之間的關係不受童年經歷或代際衝突的影響。從一開始，這就是一種成年人之間的關係。雖然誰會出生在一個創業家族存在偶然性，但合夥人委員會的成員可能僅限於與合夥人實際合作良好的人士，特別是那些擁有所需技能和資質的人士。由於所建立的關係服務於共同的客觀目標，它們比家庭關係更不容易受到情感上的失望和複雜情況的影響——若其後證明某人與預期相反，並未在合夥人委員會中發揮令人滿意的作用，當要作出改變時，會比在「純家族式」創業家庭中容易得多，因為對於後者，相關變化會導致近親之間出現長期摩擦。

然而，家族安排的其他方面亦會在「合夥人」群體中顯現出來。在這方面，最重要的一點是平等原則。每名合夥人都有一票。不存在由多數合夥人或少數合夥人地位所導致的正式等級區分。即使在年齡和合夥資歷方面存在差異，但這與任何正式權力無關。許可權的獲取與維持取決於合夥人對公司的貢獻。高級合夥人是特例，因為他們需要擔任對外發言人及合夥人委員會內部仲裁者的角色。



高級合夥人的角色

於2016至2019年度擔任高級合夥人的尼古拉斯·百達(Nicolas Pictet)強調了高級合夥人角色的三個方面：「首先，確保合夥人高效和諧地工作，這其中既包含專業因素，亦包含人文因素。其次，擔任公司的大使，這是一個雙重角色，需要同時與內部員工和外界打交道。再者，高級合夥人必須體現公司的價值觀和文化，這是一個更具象徵意義的角色，不得辜負人們的期望。」

考慮到實際距離，公司與擴大後的百達家族的聯繫比預期更緊密。公司從不缺合適的接班人。在這方面，該家族可能會被視為享有特權，可成為公司的後備資源。合資格的百達家族成員始終有權加入公司。但是，對家族性質存在不成文的規則限制：兩父子或兩兄弟姐妹不能同時擔任合夥人。「我們想避免宗



合夥人每週都會在這個會議室討論當前事項

族或家族糾紛」，合夥人表示。為進一步降低情緒上的複雜性，來自百達家族的合夥人必須由合夥人中的非家族成員甄選。因此，家庭關係在一定程度上被「選擇關係」制度抵消。

一般而言，來自百達家族的合夥人與其他合夥人具有相同的權利和義務，儘管由於其家族名稱即為公司名稱，前者可能會被外界賦予特殊角色。他們的合夥人身份以及他們分享公司利潤的權利，僅限於他們在公司的任期內。一旦離開集團，所有

這一切將終止。此外，他們的後代不會自動成為合夥人；他們亦必須具備相應的資格。合夥人之間的內部決策更側重於維持平衡，而不是揭露衝突。

合夥人委員會內部並不存在正式的投票制度。若出現意見分歧，高級合夥人將擔任協調人的角色，以求在對立的各方之間達成平衡。「我們在做出最終決定的過程中已消除了各方的不滿」，前任合伙人畢睿明(Rémy Best)表示。即使是基於共識合作的團隊亦需要權衡這種決策模式的成本。在達成協議之前，討論可能會持續太久，從而導致做出規避風險的決定。所有合夥人都深知為整個企業的利益做出決策的必要性，且普遍的共識是：「否決權只能有節制地使用」。總體而言，瑞士百達管理層將這種以共識為導向的管理風格視為一種優勢，因為它能让合夥人更高效地考慮他們的決定。由於相關決定不能以違背少數人意願的方式以預先確定的多數投票強制通過，如果最終事與願違，合夥人需要對後果承擔共同責任。

源自加爾文主義的商業模式

從歷史的角度來看，這種模式在信奉加爾文主義的日內瓦出現是順應自然，因為日內瓦文化看重謙虛、遵守紀律、勤奮等個人品質。這些品質支撐著瑞士百達的創業精神。合夥人之間有一個不成文但一致的目標，即不斷改善銀行，並將銀行以最佳的狀態傳承給下一代合夥人。就像許多其他家族的領袖一樣，合夥人將自己視為財富的託管人。財富代代相傳，企業不得出售給外人，亦不得出售給其他獲准投資的投資者。

過去兩百多年，這一目標顯然已經實現，半開放式的合夥關聯式結構為家族以外有才能及富有上進心的人士提供了機會，令他們可以為維持集團的領先地位作出貢獻。同時，通過持續關注集團的核心業務——財富和資產管理，抵禦在投資銀行業務中獲取短期收益的誘惑，確保集團的可持續發展。最後，這

「

瑞士百達合夥人模式似乎已找到可最大限度地發揮家族式結構優勢的合適方法，同時將相關風險降至最低。

」

種模式如此獨特和成功的原因是將經驗與年輕活力、持續性與創新精神、家族環境與外部影響結合在一起。因此，瑞士百達如今成為全球領先的財富和資產管理公司之一。

在秉承傳統和一致性的背景下，瑞士百達一直能夠適應不斷變化的環境。在本書的第一版發表後，伊凡·百達(Ivan Pictet)在一次訪談中指出，這些基本規則並非一成不變：「它們可以隨時改變。」如下所示，該制度實際上已經作出調整。

該模式進一步發展：法律形式變更，迎來更多的股權所有者

自本書第一版於2005年發表以來，發生了兩大變化。第一，集團的瑞士銀行法律形式變更——這無疑是極其重要的舉措，無法在此完全闡述。2014年1月1日，以合夥形式經營了200多年的Pictet & Cie成為一家名為Banque Pictet & Cie SA的有限公司。股份合夥有限公司的成立將瑞士百達集團的所有實體聯結在一起。

此外，必須對法律形式作出變更，以便設立外國附屬公司。雅克·德·索緒爾(Jacques de Saussure)指出：「公司的發展已超出其法律形式所限」。將法律形式從個人合夥轉變為公司對與家族企業相關的若干框架條件產生了影響。公司須向公眾披露信息，合夥人的責任亦有所變化。雖然這些變化對通常持謹慎態度的瑞士銀行機構較為新鮮，但這是整個瑞士銀行業逐漸開放的一部分，而瑞士百達管理層已因地制宜實施改革，以滿足愈來愈多的國際機構客戶對帳戶透明度的要求。瑞士百達再次嘗試以適合家族企業的方式平衡傳統與創新之間的對立性。企業法律形式已作出變更，現在亦對外發佈年度報告，但仍保留管理繼承計劃和所有權轉讓的原則，即獨特的瑞士百達模式的核心組成部分。

第二，2006年，瑞士百達首次為精心挑選的高級管理人員提供持有公司少量股權的機會。該舉措需要放在瑞士百達在過去20年來實現巨大增長的背景下進行分析。1980年，瑞士百達僅有300名員工，而如今在全球31個地點聘用約5,500名員工。所涉及的管理任務無法再合理地由有限的所有者來承擔，主要

是因為合夥人除了管理職責外，還需要服務選定的客戶群體。他們被稱為「股權合夥人」，需要在公司內部證明自己的能力後由合夥人挑選並確定一致人選。他們可減輕合夥人委員會的某些內外部管理任務，並帶來額外的國際專業知識和觀點。這種發展亦可以在許多其他企業的個人層面看到，包括Oetker、Merck和Freudenberg。家族企業向管理人員提供成為股權所有者的機會，令他們能夠在經濟上(可通過其他類型的獎勵來實現)和情感上分享企業的成功。然而，瑞士百達更進一步。在某種程度上，第二個合夥人圈子已經形成。他們定期與「第一個」合夥人圈子舉行會議，以幫助確定戰略方針。

近期的變化堪稱「化圓為方」。如果家族企業的所有權只留給創始人的後代，那麼作為家族成員的管理者與作為員工加入的管理者之間往往會有一條分界線。顯然，從家族以外招聘、(尤其是)留住敬業的高級管理人員亦非常困難。最後，就像親自見證公司價值增長的機會一樣，高層職位只留給家族成員這個有限的圈子。瑞士百達已經找到可確保合夥人委員會快速作出優質決策的合適方法，同時讓其他關鍵人員參與其中，令所有參與者受惠。

集團最近成立的執行委員會對擴大高管群體起到了補充作用。在該委員會中，合夥人與財務、風險、人力資源、技術和通訊等核心業務部門的主管進行通力合作。很明顯，該公司正在努力適應不斷變化的監管要求，並持續應對數碼化的挑戰。與許多家族企業一樣，瑞士百達亦面臨著這樣一個問題：如何做出對可持續發展和社會責任的可信承諾，同時避免「漂綠」。為強調這一點，瑞士百達集團的慈善基金會——瑞士百達集團基金會(集團每年從其利潤中撥出大部分資金投入該基金會)主要專注於水資源和營養產業主題，以充分利用相關投資專長和專業知識。此外，前任和現任合夥人都積極參與基金會，從代際視角來看，亦令基金會獲益匪淺。此外，基金會如今持有該公司的部分股權資本，令其基礎更為穩固。「我們認為這是一個

良性循環」，彭禮諾(Renaud de Planta)表示。他還補充道：「可以預期，未來10至20年內，基金會可能會在集團中擁有更大的股份。」

總結

這個實際上並非由家族本身營運的家族企業特例，更多地是基於該銀行近220年的歷史演變而成，而不是一個精心設計的策略——儘管伊凡·百達(Ivan Pictet)將其描述為「非常適合公司的規模和我們的業務範圍」。隨著對家族式合夥關係和企業共同發展的深入了解，組織結構顯然亦已經發生變化。最終的模式幾乎完美地解決了一個悖論，即家族與企業組織的遊戲規則不同，兩者的需求往往相互矛盾。

得益於合夥人之間的互動、與股權合夥人的合作以及與委員會的聯繫，最有效的家族結構與最有效的商業結構相結合，從而優化了兩種社會制度的風險和機遇。與「作為組織的大家庭」模式不同，百達家族和公司之間的聯繫不需要任何複雜的委員會和官方溝通渠道來解決這一悖論。它不需要管理一個不斷膨脹的家族，而只需管理並組織一群所有者，而這些所有者在合夥人委員會中以與家族相同的方式進行合作。

瑞士百達集團無法明確歸類於我們的核心至擴展家庭模式，因為該公司在結合擴展家庭和核心家庭模式方面「偏離了主題」。例如，在某些方面，公司再現了核心家庭結構，但在其他關鍵點上則完全不同。例如，合夥人「家庭」中不允許存在一級或二級關係，合夥人委員會的准入規則與商業組織類似。此外，該公司利用擴大後的百達家族成員作為未來合夥人的人才庫。但無論何種情況，該公司均採用上述機制和規則確保始終將公司生存作為首要目標。

簡而言之，這家公司找到了一種能夠不斷重建和更新其理想的核心所有者管理人家庭的方法——儘管這個「家庭」實際上根本不是一個家庭。

免責聲明

本文件並非旨在或有意分發給任何在分發、發佈、提供或使用該文件會違反法律或法規的主權國家、國家或其他司法管轄區內的公民或居住的自然人或法人。本文件所載資訊和材料僅供參考，不得用作或視為認購任何證券或其他金融工具或服務的要約或招攬。此外，本文件中出現的資訊如有變動，恕不另行通知。



www.pictet.com