



书籍 世界上最伟大的家族企业

伟大家族企业的兴衰史

大卫·S·兰德斯
Viking, 2006
其他语言版本: 英语

导读荐语

罗斯柴尔德、洛克菲勒、福特、丰田、古根海姆，这些名字人们耳熟能详。然而，经济学家很少研究家族企业的影响。畅销书作家和学者大卫·S·兰德斯则独辟蹊径，研究了11个影响深远的家族企业。他认为成功的家族企业应该历经至少三代家族成员的经营，这类企业可称为“王朝”。家族企业，包括规模庞大的家族公司，发展模式都是类似的：第一代创始人往往野心勃勃、聪明、勤劳，他们或者其子女建立起一个规模庞大、利润丰厚的企业；接下来的几代人不是努力增加其家族财富，而是不断消耗前辈积下的财富。但是，这一模式里也有各种例外——家族企业后辈中既有慈善家，也有败家子，不一而足。面对巨额财富，家族背后的各种关系错综复杂，使得书中每一个篇章读起来都像是一本情节生动的小说。有时候兰德斯过于关注家庭谱系里每个分支的发展轨迹，不免会让读者感到费解，但是*BooksInShort*倾情推荐这本趣味盎然的书，尤其是推荐给那些对历史、经济和家族企业兴衰感兴趣的读者。

要点速记

- 研究家族王朝对于了解家族企业所产生的强大经济影响至关重要。
- 有些家族企业延续了数代人，包括巴林家族、罗斯柴尔德家族、摩根家族、福特家族、丰田家族、洛克菲勒家族和古根海姆家族。
- 历经三代家族成员经营控制的家族企业，号称“王朝”。
- 多数情况下，只有第一代和第二代家族企业成员是创业型的，其后数代的家族成员更看重他们的财富而非家族企业的发展。
- 但是，巨额的家族财富往往会成为慈善的来源。
- 第三代和第四代家族企业往往选择外聘管理人员。
- 在欧盟，家族企业创造了将近三分之二的工作岗位。
- 在20世纪90年代，90%的美国公司都是家族企业。
- 银行业的家族王朝有巴林家族和罗斯柴尔德家族。
- 在工业和制造业领域的典型则是摩根家族、福特家族、洛克菲勒家族、丰田家族和古根海姆家族。

浓缩书

为什么要研究家族企业？

当代的经济学家并不认为家族企业值得认真研究。一般人都认为家族企业并不具备影响经济发展的能力。虽然有些家族企业声名显赫，几代相传，值得关注，但是经济学家仍然选择忽视。为什么？因为在经济学家看来，家族企业是过渡型企业，随着企业的发展壮大，它们需要专门的技能来管理，而这些管理人才只能从家族外部来寻找，尤其是随着技术不断发展，其技能要求超过了家族内部成员的能力。而另一方面，当企业做大以后，富有的企业后辈往往去追求商业以外的兴趣，选择聘用职业经理人来管理他们的家族企业。

在欧盟，60%到90%的企业都是家族管理的，创造了将近三分之二的工作机会。在20世纪90年代，美国90%的公司是家族企业。那时，《财富》500强企业中的三分之一要么是家族控制的，要么就是起源于家族企业。进一步的研究表明，家族企业的业绩往往好于其他非家族企业，成功的家族企业提供给人们宝贵的经验教训和感人的创业故事。而家族企业更是发展中国家企业发展的理想模式，也是一些雄心勃勃的个人创业者最好的选择。然而从历史角度来看，在家族企业中，只有第一代和第二代家族成员努力工作以壮大企业，其后的几代，更热衷于享受财富，而不是好好管理企业。

以创造财富。这些家族企业虽然是以迥然不同的方式发展起来的，但却往往有着惊人的相似之处。

银行业：巴林家族

在17和18世纪，大多数银行家都是商人出身，他们借钱给他人并从中获利，从而成为“商业银行家”。统治阶层经常需要他们的服务，但是与权贵的复杂关系经常给他们带来厄运。没人能够拒绝向王室贷款，然而最后这些钱总是不知所踪。于是，精明的商人们就利用与王室的特殊关系以其他方式赚钱，另外一些人则走向破产。当统治阶层还瞧不起生意人时，银行业或多或少算是个比较为人所接受的行业，成功的银行家最后可以跻身上流社会，送他们的子女去私立学校，借助婚姻攀附权贵，并购买土地。

“与金钱、权力和家族有关的故事从不缺乏戏剧性和激情，尤其是延续数代的家族故事：当财富不断膨胀时，分歧也不断滋生。”

英国巴林家族王朝的兴衰与众所周知的家族发展模式截然相反。一般而言，后代仅仅继承前辈的财富，而非他们的干劲和企业家精神，但是巴林家族的后继者却非常勤恳。巴林银行是一个开创型的企业，以大宗商品交易和放贷起家。巴林家族随着银行的发展而壮大，而且这种地位在接下来的数代都没有动摇过。但是，由于他们的后代有足够的财富以及权力去追逐别的乐趣，家族事业因此而逐渐衰落。

约翰·巴林在18世纪早期开始创立家族王朝。起初，他是一名非常成功的羊毛商人，后来娶了一位带着丰厚嫁妆的太太。在此基础上，他继续创造财富，到1748年他去世时，给他的夫人及几个儿子留下了数目可观的遗产。不仅如此，他的遗孀管理有方，在她于1766年去世时，家族财富已累积到70000英镑。弗朗西斯是约翰最成功的儿子，他以商人起家，很快就专门从事借贷和商业票据生意。在发迹后，他开始购买艺术品和土地。弗朗西斯于1810年逝世，被世人誉为“欧洲第一商人”。

“如果说商场也有规则的话，那就是——人离不开钱。”

在法国大革命中，巴林家族曾借钱给英国政府。战后，法国需要钱赔偿敌国，还要给战争受害者提供赔偿。巴林家族接受了这一复杂的业务，最后赚了720000英镑（相当于今天的1.5亿美元）。但是，由于坚决反对犹太人，巴林家族有意排挤罗斯柴尔德家族——著名的犹太人银行家族，不让他们参与这些交易。讽刺的是，后来正是罗斯柴尔德家族和英格兰银行，出于对英国整个国家和银行业负责的态度，拯救了濒临破产的巴林银行，那时爱德华·巴林因为向阿根廷政府借钱遭受巨额亏损。

“二战”后，巴林集团分裂成很多不同的公司。虽然家族成员保留着管理职位，但是逐渐更多地依赖外来管理人员，尤其是银行主席安德鲁·塔基。1995年灾难袭击了这家公司，一名叫尼克·李森的流氓交易员进行了不道德的投机交易，当他的不正当行为曝光之时，巴林银行再次陷入破产边缘。但是这一次，没人能够救得了它。

罗斯柴尔德家族

罗斯柴尔德家族可以追溯到德国莱茵河畔法兰克福的犹太人聚居区。1757年，梅耶·罗斯奇德·罗斯柴尔德开始在银行学徒，并从事珍稀钱币的交易。随着时间的流逝，他开始为一些皇室低层成员提供贷款服务，比如海塞亲王。梅耶还经营纺织品、纱线、香料、咖啡和巧克力。他的后代成年之后纷纷加入家族企业，梅耶的儿子内森·梅耶·罗斯柴尔德后来移居到英格兰，他在那里做棉花生意积累了巨额财富。

“有些人随着年龄的增长变得更加善良，而弗朗西斯·巴林则变得更加暴躁，而且已经到了一种病态。”

罗斯柴尔德家族与英国和德国的犹太商圈有着密切联系，这成为他们极大的优势。后来，罗斯柴尔德家族开始集中发展银行业务。内森最大的成就，就是他以资金支持英国的威灵顿将军打败了法国皇帝拿破仑。其他的银行，比如说巴林银行，刚开始不允许罗斯柴尔德家族进行战后借贷业务，但是很快，罗斯柴尔德家族的贷款就开始受到欢迎，尽管利率更高，却有源源不断的客户愿意到他们那里借钱。

老罗斯柴尔德在1812年去世之前，立下了严格的遗嘱：只有直系男性后代才能继承家族企业（不包括女婿），而且他们必须与犹太女性结婚。老罗斯柴尔德的后代严格遵守了这些规则，但是从20世纪早期开始，这些规则逐渐被放弃了。该家族在英格兰、法国和德国的银行仍然很强大，但是没有能够进入美国市场。1848年，来自佩雷尔兄弟的竞争威胁到了罗斯柴尔德帝国，但最终，该家族成立了自己的联合股份制银行，而佩雷尔兄弟银行却失败了。1905年，罗斯柴尔德家族决定不再更新“家族传统合作协议”，但其在伦敦和巴黎的分行仍继续经营。之后，富有的罗斯柴尔德家族的后代们更多地投入了艺术行业、犹太人解放运动等事业。

银行和制造业：摩根家族

摩根家族与其他家族的不同之处就在于他们很乐意让外人参与家族事业。摩根家族创始人是约瑟夫·摩根，康涅狄格州哈特福德市的一位旅馆老板。他的儿子朱尼厄斯与当地一家贸易公司合伙做生意，之后搬到了波士顿，寻找更好的发展机会。1847年到1854年朱尼厄斯在波士顿和人合伙做生意，后来又搬到伦敦，和商业银行家乔治·皮博迪合作。1864年，皮博迪退休，他的公司后来更名为JS摩根公司。1873年，朱尼厄斯因其向法国贷款而闻名世界，那笔贷款他净赚了150万英镑，相当于今天的4.5亿美元。

“罗斯柴尔德家族的故事是一个关于韧性的故事，这个家族的特点——坚持和专注——代代传承，从没改变。”

朱尼厄斯送他的儿子约翰·皮尔庞特到法国和德国最顶尖的学校学习。在那里，约翰对商业产生了浓厚的兴趣。虽然他个性粗鲁，缺乏耐心，但却身材高大，为人强势，很有女人缘，这些性格特点使得他在美国如鱼得水。他对新技术很有天分，于1892年创建了通用电气公司。他还投资兴建铁路，并在1901年成立了美国钢铁公司。随着时间的推移，摩根在多个商业领域成为名副其实的大亨。1913年，美国政府认为摩根的企业大到威胁到了公平竞争，同年，在出席国会听证会之后，摩根去世。他的儿子杰克·小约翰·皮尔庞特引进外部人才，比如乔治·珀金斯和托马斯·W·拉蒙特。20世纪，这家公司拆分为3家：摩根建富、摩根士丹利和JP摩根。在20世纪末期，大通银行（Chase）耗资300亿美元收购摩根，但是新公司继续保留摩根这个名字。

洛克菲勒家族

家族元老约翰·D·洛克菲勒于1839年出生在美国中西部，在他十几岁的时候，就已经与他人合伙做生意了。他的职业道德根源于虔诚的基督教信

仰，而且他把赚钱当作一种“神圣使命”。到1862年，洛克菲勒和他的合伙人毛利斯·克拉克的生意就做得非常大了。当一名工业化学家萨缪尔·安德鲁斯请求他们投资炼油产业时，他们同意了。最后，洛克菲勒创立了标准石油公司。他利用手中的权力和铁路公司谈判运输折扣，直到政府禁止这种垄断做法。洛克菲勒已经意识到，不断扩大的石油产业需要“克制、组织、理性和节俭”。刚开始时，他没有意识到管道运输的重要性，后来才幡然醒悟，于是开始着手建设管道，同时从竞争对手那里购买管道。他还说服合伙人投资购买含有油层的地产，到1898年，标准石油公司控制了美国原油产出的三分之一。

“古根海姆家族成功的秘诀在于优秀的判断力。”

当约翰在19世纪90年代退休时，他已经成为美国最富有的人之一，身价超过2亿美元，但是他的公司也饱受诟病。标准石油公司坚决反对劳工组织，这一立场在勒得罗大屠杀事件中暴露无遗，招致激烈抨击。记者艾达·M·塔贝尔 (Ida M·Tarbell) 撰写的揭露文章极大地损伤了洛克菲勒和标准石油的名声，最终导致标准石油于1911年破产。但是，约翰的后代不论在生意场上、慈善事业中还是在政界中都展现出非凡的才华。今天，尽管洛克菲勒家族听起来更像一群有钱人而非一个商业帝国，他们的后代仍然在慈善和公共事业中享有盛名。

丰田家族

丰田佐吉是丰田汽车王国之父。他于1867年出生在日本一个贫穷的农民家庭中，是以一台手工织布机开始自己的事业的。到1924年，丰田纺织公司已经获得成功，佐吉不断改进织布机，最后得以和英国的机动织布机展开竞争。1929年，他用出售织布机专利的钱投资汽车制造业，建立了Toyota汽车公司。他的女婿理三郎、儿子喜一郎和侄子英二在该公司的发展过程中发挥了举足轻重的作用。

“家族企业运作良好，世代相传。这是因为它们根植于人类本能的情感和冲动，凌驾于政治和经济的干扰。事实上，家族企业是不可缺少的存在。”

这家公司在1936年更名为Toyota汽车公司，也就是现在的丰田汽车公司，刚开始专注于为政府生产战时卡车。由于原材料的匮乏，喜一郎开创了丰田生产模式(TPS)，革新了制造业，极大地提高了生产效率。到20世纪60年代中期，丰田开发出花冠轿车，非常畅销，丰田的经营理念“持续改进”已成为国际标准。伴随着该公司不断发展壮大。1967年丰田英二成为总裁，喜一郎的儿子丰田章一郎在1981年被任命为丰田汽车销售公司总裁。2000年开始，丰田每年生产6000万辆汽车，现在是排名世界第二的汽车公司。

古根海姆家族

19世纪早期，西蒙·迈耶·古根海姆和他的第二任妻子雷切尔·维尔，带着家里12个孩子从瑞士一个村庄移民到美国。他经营纺织品、衣物和香料，生意非常成功。但是，真正让古根海姆家族位列富豪榜的是他的儿子们，尤其是迈耶·古根海姆，他把家族的大部分资金投入采矿业，取得了非常好的收益。他首先选择投资落基山脉的矿藏，后来又扩张到墨西哥。其后，该家族投资于阿拉斯加一座荒芜的山脉，在这里建成了当时世界上最大的铜矿。1912年，这家铜矿年盈利达到300万美元，到1918年，赚的钱已经超过当初俄国向美国出售阿拉斯加的价格了。

“富人们让我喜欢的地方就在于他们的钱。”(南希·阿斯特)

古根海姆家族继续在全球各地扩张他们的矿业帝国，从南美一直延续到非洲。现在，家族后辈从事公益事业，从艺术博物馆到慈善，处处可见古根海姆家族的印记。

关于作者

大卫·S·兰德斯 (David S·Landes) 曾任职于乔治华盛顿大学和哈佛大学，教授历史，他的著作还包括《国富国穷》《银行家与官员》以及《时光的革命》。
