

東海大學社會學系  
碩士論文

The Master's Thesis of  
The Department of Sociology  
In Tunghai University.

企業的接班傳承研究：  
以瑞士寶盛銀行為例

The Study of the Wealth Inheritance of a Firm:  
The Example of Julius Baer Group

指導教授 The Advisor :

陳介玄 博士 Prof. Dr. Chieh-Hsuan Chen

研究生 Graduate Student :

張守仁 Dean Shou-Jen Chang

中華民國一〇四年二月

February, 2015

## 致謝辭

這篇論文完成並交出去的那一刻，我最想說「哈里路亞，感謝主！」外，就是：「指導我的陳教授、教導過我的所有系上老師們、東亞中心的助理及伙伴們、系辦的鍬鈴、妙姿、常斌助教、研究生團契的弟兄姊妹們、東海學生團契的各位，包括後來成為摯友的佳伸、一丹；學生團契的，黃哥<sup>1</sup>、鄔姊<sup>2</sup>、貽峻哥<sup>3</sup>、文嫻姊<sup>4</sup>、馬姊<sup>5</sup>、昭儀姊、書銘兄…等輔導們，故鄉的黃牧師、許牧師<sup>6</sup>跟一群關心我的教友們；昔日棒球社<sup>7</sup>的伙伴們，還有我的家人們，久等了！」為何「久等」呢？因為這篇論文我花了四年半的時間才熬出來。

記得當年考進東海，成為東海大學的大學生時，我對知識、我對社會學探討的議題，以及所面對到書籍，總是有著熱情。但隨著挫折及面對知識的態度過於自滿，加上沒有利用大學生期間訓練好自己知識的統整能力，以及沒有面對自己在數字的恐懼與邏輯思考方面的罩門，更因此成為延修生，那段日子，我發現我雖然對於讀書其實一直有熱情，但學習的態度不對。但當時就有考慮要考研究所。

我會報考本系研究所，並且進研究所，其實我要感謝蔡瑞明教授，記得大四時一門必修課，我在期末報告過程中，蔡教授說了句話：「如果你來讀我們的研究所，說不定可以研究這方面的東西。」讓我有日後想考研究所的想法，但因故，我隔了一年才考進研究所。在碩士班一年級時，因緣際會選到陳介玄教授的《貨幣社會學》課程，認識了陳教授，但因為當時我一直找不到研究方向，下學期，我與當時的系主任蔡教授聊過大致的研究興趣後，他建議我去找陳教授，就這樣，我成為陳教授的學生。我也因此加入東亞中心，認識了一群一起奮鬥過的伙伴們。

論文會拖那麼久才出來，其實與我性格造成的負面效應有關。本篇論文是在教授指定方向與題目後撰寫的，本以為題目確定了，而且內容是有興趣的，以為自己很快就能寫完這篇論文，想不到中波折不斷。也因過程中時有波折，這篇論文，除了是我的學位論文，同時也見證了我學習認識「何謂學問」的過程，更見證我從大學生涯到進入職場前的一趟「信仰之旅」，因為過去的我，總是希望一切都在我的掌握之中，而且出現我無法掌握的情況時，緊張、恐慌與

---

<sup>1</sup> 時任東海大學建築學系黃業強副教授。

<sup>2</sup> 時任東海大學學生團契輔導鄔錫芬姊妹。

<sup>3</sup> 時任東海大學校牧室主任李貽峻牧師。

<sup>4</sup> 時任東海大學學生團契輔導戴文嫻傳道。

<sup>5</sup> 時任東海大學學生團契輔導馬麗芬傳道。

<sup>6</sup> 時任臺灣基督長老教會黃信雄牧師、許嘉玲牧師。

<sup>7</sup> 筆者於 2009 年 3 月-2012 年 7 月曾為東海大學棒球社社員。

焦慮的情緒就會主動來陪伴我，並且合力將我的生活攪得亂七八糟，但透過這篇論文，因為我知道論文需要穩定的身心才能寫好，因此這段日子，也是我重新學習將一切交給主，而自己就是盡力去做每一件事的過程。

我深信，知識是信仰的一部分，興趣更是信仰的一部分，我在寫論文的過程中，我也得感謝我從國中開始就酷愛的棒球。棒球，對我來說不只是興趣，甚至已經融入我的人生哲學當中，記得在 2014 年暑假尾聲，我正好回桃園，我在家裡的電視機前看職棒轉播，我爸告訴我：「你看投手投球，你不把球投出去，怎麼知道結果會怎樣，寫論文也一樣，你不寫出來，教授怎麼會知道你寫得怎樣。」雖然當時了解那個意義，但回到台中以後，我還是蹉跎近兩個月才將決定正面對決，也就是將整篇論文寫完，不計內文優劣。

除了感謝這個興趣外，我還要感謝因為這個興趣，而讓我有機會與昔日初創東海棒球社的韋利、泓淪、小短、以諾，接棒後願意讓我繼續陪大家打天下的啓源、永煒、柏瑋、小黑…等，我雖然球打得不靈光而轉任行政人員，但你們讓我在那三年的歲月中學習到什麼是「群性」與「團結」，還有「貢獻」，並體悟到《聖經》羅馬書十二章四到五節所述：「正如我們一個身上有好些肢體，肢體也不都是一樣的用處。我們這許多人，在基督裏成為一身，互相聯絡作肢體，也是如此。」在大家一起奮鬥兩年後，我們從一支只會輸球的球隊到開始能贏幾場球。雖然最後我為了論文退出棒球社，但每年送舊，你們還願意邀我，雖然我每次都只能到場致意後即離開，但真的感謝各位的心意。

最後，我要感謝的是。一直都在鼓勵我、了解我個性與習性的妙姿助教、鍬鈴助教、還有總是能冷靜地分析事情，讓我知道怎麼做的常斌助教，更感謝願意久候我的陳教授，因為這篇論文，真的讓您久等了。我還要感謝因為大學時的一句話，讓我認真考慮是否要報考本系研究所的蔡瑞明教授。我更要感謝在本文前頭就提到的校牧室輔導、以及學生團契中的弟兄姊妹們，在漫長的東海歲月裡，我真的高興認識你們，但我最感謝的，就是上帝，祂讓我來到東海並讓我的生命得到改變，如果沒有各位的鼓勵、接納與包容，還有主親自的引導，我深信這本論文要完成，恐怕是遙遙無期，甚至還沒寫就放棄了。

東海大學社會學研究所  
碩士班研究生

張守仁

主後 2015 年 2 月 4 日  
於臺中龍井租屋處

# 目 錄

一、緒論.....	1
(一) 前言與問題意識.....	1
(二) 文獻回顧.....	2
1. 接班傳承不只是事務傳承.....	2
2. 水壩式經營法.....	5
3. 金融社會的形成.....	6
4. 產業金融化.....	7
5. 財富傳承與家族事業持有權的確保.....	8
6. 金融工具的運用.....	9
(三) 章節安排.....	10
二、Baer 家族與瑞士寶盛銀行的發展史.....	11
(一) Baer 家族與瑞士寶盛銀行的發展史.....	11
1. Baer 家族早期發展.....	11
2. 瑞士寶盛初創期：從 Hirschhorn & Grob Bank 開始.....	12
3. Julius Baer & Co.的早期發展.....	12
4. 新技術的導入：通訊化與電腦化.....	14
5. 投入歐洲美元市場.....	16
6. 當代瑞士寶盛銀行的成形：走向上市.....	18
7. 第三代成員全面接掌.....	20

8. 海外佈局與近期發展.....	20
(二) 小結 21	
三、瑞士寶盛銀行的接班傳承.....	24
(一) 接班人的培養.....	24
1. 找出人選.....	24
2. 內部培養.....	25
3. 在外磨練.....	28
4. 教育訓練.....	28
5. 放手.....	29
(二) Baer 家族的接班傳承.....	31
1. 皮革生意起家.....	31
2. 瑞士寶盛開始後.....	32
3. Julius Baer 第二代經營者立下長子命名原則.....	33
4. Baer 家族對接班成員的培養.....	34
(三) 小結.....	36
四、瑞士寶盛銀行的財富傳承.....	37
(一) 家族成員持有股份.....	37
(二) 運用金融工具取得企業穩定財源.....	38
1. 建構資產水壩.....	38
2. 透過金融工具賺取資金.....	40
3. 境外金融工具的運用.....	41

4. 上市後：透過對外招股取得資金.....	44
5. 輕資產與重資產的傳承.....	45
(三) 小結.....	45
<b>五、結論.....</b>	<b>48</b>
(一) 重視下一代的教育.....	48
(二) 接班傳承不只是事業傳承.....	48
(三) 因應時勢調整企業經營策略.....	50
(四) 傳承家族事業與家族財富.....	50
(五) 可謂順利的接班傳承.....	53
(六) 總結.....	54
<b>六、參考書目.....</b>	<b>56</b>
(一) 碩博士論文.....	56
(二) 中文書目.....	56
(三) 西文書目.....	57
(四) 網站資料.....	58

## 圖表索引

### 圖索引

圖 2-1：瑞士寶盛事業傳承圖.....14

圖 5-1：瑞士寶盛銀行 2011-2014 股價走勢圖.....53

### 表索引

表 5-1：瑞士寶盛銀行 2009-2013 年每半年度綜合收益表.....54



## 一、緒論

### (一) 前言與問題意識

「創業維艱，守成不易」，若套用到臺灣中小企業的背景，早年的中小企業主，透過各種金融管道取得創業資金（陳介玄，1995），開設公司或工廠，培養起一批班底一起經營事業（陳介玄，2001），逐步累積起財富，但現在面臨到接班傳承的考量，以及財富傳承規劃的問題。因為現在的社會已經從工業社會逐步轉型為金融社會（陳介玄，2005），如何善用金融管道達到企業經營的永續性，家族事業傳承的永續性，還有妥當地將財富傳承至下一代，如 Rothschild 家族一樣可以富過多代（邱哲宏，2010），成為重要且需考量的問題。

根據《財富雜誌》Fortune 調查，五百大企業中，有 175 間為家族企業，但亦從中發現，僅約三分之一的家族企業能順利傳至第二代，只有 13% 的企業能傳到第三代，只有 5% 的企業，其財富能傳過三代，繼續為股東創造價值（范松清，2007）。上述的問題，恰巧呼應了「富不過三代」這句華人社會皆耳熟能詳的俗諺。除范松清根據《財富雜誌》的資料引述外，傳承百年以上，且現今活躍在海內外市場的華人家族企業亦不常見（邱哲宏，2010）。另外，在各大報章雜誌或筆者的耳聞中，關於企業主年邁卻遲不交棒、或是事業無人願意接掌，而交棒後因為各種原因使企業的經營狀況不如前的報導亦時有所聞。這突顯出國內企業雖然不乏傳承順利的案例，但就近期進入第二代經營甚至第三代經營的企業來說，國內企業的接班傳承，整體而言，並不順利。

從李悅晉的研究（2009）中，雖然其研究是針對大陸臺商接班傳承進行的研究，但依然可從其論述中，發覺企業的接班傳承不只是事業體、專業項目、生產技術、以及經營方針等技術層面的轉移，同時也是社會網絡、政商關係、人際網絡等社會資本的移動，有時接班心態與意願（黃盈彰，2008）也會是影響企業接班傳承的因素。詹天性（1994）亦指出家族企業不乏對於企業接班團隊的規劃，且其受訪企業已有部分在受訪當時已著手接班人的訓練。李悅晉（2009）亦指出，臺商接班傳承中面臨到的問題，是臺灣企業在近期多半都已著手接班與傳承工作，但企業能否順利傳承與否，除了企業資本的轉移問題，即「是否要將企業經營完全交給下一代」的問題外，社會資本能否順利傳遞亦是要項，因為企業主與接班人之間除了出生時間的生理落差外，實質接班意願、生活背景、教育訓練背景、社會趨勢...等世代落差亦是讓接班傳承出現變數的因素。

但若光是針對企業的企業資本與社會資本來探討企業接班傳承的問題，雖然理論上能夠觸及到企業接班傳承的研究，但要進一步研究，光進行上述面向



的研究，顯然不夠，因為輕資產（金融資產）也是企業能否順利接班的要素。先前有機會接觸與 Rothschild 家族相關的文獻，他們的發展史，讓筆者感到有趣的除了他們在世界金融的收引力外，這些家族也順利地傳承超過三代，而這些家族之所以能夠傳承多代，除了對家族的事業傳承有明確的規劃外，同時在財富傳承方面，Rothschild 家族其實也有做出規劃，他們透過金融市場與金融投資工具替家族累積財富（邱哲宏，2010），使 Rothschild 家族能持續傳承家族財富予每一代，且是穩定地傳承。

Rothschild 家族除了透過教育、訓練培養下一代成員的接班意識，與專業能力，使下一代成員能有效地接班傳承外，他們亦透過金融工具經營家族資產，使他們的家族事業有足夠且穩定的資產累積，供他們再行投資與運用，並使他們有穩定的資金，使家族的財富能夠傳承給下一代，並讓家族事業永續傳承。

除了Rothschild家族，筆者也從Hans J. Baer的自傳《It's Not All About Money》對瑞士寶盛銀行（Julius Baer Group）的家族傳承產生興趣來自蘇黎世的瑞士寶盛銀行從一間由第一代Julius Baer繼承合夥人的融資公司，到第二代開展私人銀行業務，並且將發展據點跨出瑞士，進駐歐陸，至今版圖已擴張至歐陸、英倫、拉美、亞太、西亞等地點，為跨越歐、亞、非的私人銀行機構，且目前事業已順利傳承至第四代成員，Raymond Julius Baer<sup>8</sup>。

「要下一代接下公司，除了要他們將管理公司的能力，與公司的產業技術繼承下來外，如何讓他們有足夠的錢維持好公司，甚至讓公司有足夠的資金去擴充？」是筆者關切的問題，亦是筆者的在本論文的問題意識。筆者有意透過本次的研究，以瑞士寶盛銀行為例，探討發展長達 120 年之久的瑞士寶盛銀行歷史中，每一代的成員是如何安排與實行與接班傳承的計畫，並規劃好財富傳承，將事業與財富傳承給下一代，如何因應時勢調整經營格局，使瑞士寶盛銀行至今非但穩固，並將事業順利傳承至現在接手事業的家族成員。

## （二）文獻回顧

### 1. 接班傳承不只是事務傳承

根據 Hans J. Baer 於 2008 年撰寫的自傳《It's Not All About Money》以及 Nelson Ferguson 的《High Finance》等書，我們可以從中發現，接班傳承並不單純是上一代將事業交給下一代那麼簡單，而是要將家族企業中許多的「元素」交給下一代。家族企業的接班傳承，顧名思義，就是要將家族企業從上一代的成員，交給下一代的成員來經營，因此，如何讓接班人能夠順利地接下事業，成為企業主在進行接班佈局時，相當重要的安排，但接班傳承並非只要有培養

---

<sup>8</sup> Raymond Julius Baer 於 2003 年至 2012 年擔任瑞士寶盛銀行第六任董事長。

接班人就能夠順利交棒，福特汽車的隔代接班傳承在產業界是個有趣的例子。

Pollard (1995) 提到，Henry Ford當時有意要讓獨子Edsel接下事業，但沒有直接將事業交給他，而是將其安排到企業中的多個部門磨練，最有名歷程，的就是被派去管理福特高級車品牌林肯 (Lincoln) 與創設旗下中級車品牌水星 (Mercury)，而Edsel也都有做出成績，可惜Edsel因為 1943 年因胃癌病逝，Henry Ford再度兼任總裁，但Henry Ford當時年事已高，而且復任總裁時，由於孫輩年紀尚輕，接班事宜有開天窗的可能性，接班問題開天窗，對福特汽車絕非好事，因此福特家族在 1943 年，家族成員便動用關係讓Henry Ford II (1917-1987) 提早退伍並召回家族企業，並在 1945 年與Benson Ford (1919-1978)、William Clay Ford, Sr.<sup>9</sup> (1925-2014) 一起接手公司，雖然，Henry Ford II從召回企業到正式接手的過程中，可以看到Henry Ford如何將事業逐步交給第二代，與後來因為第二代早逝，讓第一代與第二代福特家族成員，決定將家族事業提早交給第三代成員的過程中，看到一項要點，即接班人的培養、企業接班傳承的規劃，以及事業的佈局，經營權的安排，對企業主來說，接班傳承的規劃、接班人選觀察、甚至因應當前局勢進行調整，將會成為家族企業主要將事業交給接班人選前，必須留意的部分 (陳明璋，2007)。另外一點，接班傳承其除了事業傳承外，亦涵蓋到技術、經驗等方面的傳承，從Baer家族的例子可以看到，Hans J. Baer加入瑞士寶盛銀行，並不是一下子就接下瑞士寶盛銀行，而是在叔叔們的栽培下，逐步掌握公司運作、客戶及其它方面的經營才逐漸接手事業，最後獨當一面 (Baer, 2008)。

家族企業的接班人接下事業，最基本工作是守成，也就是守住家業，但「因應時勢」與「開創新局」亦是接班人接掌企業後的工作，瑞士寶盛銀行在第二次世界大戰後，規模與業務皆快速擴張，使原先屬於純家族式經營的瑞士寶盛銀行陷入因為擴張帶來的各樣挑戰，最直接的就是資金的需求，因為當時的瑞士寶盛銀行，雖然規模與當時的 UBS 等老牌銀行相比，瑞士寶盛銀行當時的規模並不大，但與第二代成員初接手時相比，規模不但擴大，而且還有繼續擴張的趨勢，因此尋求經營新局也成為他們的當務之急，此時，瑞士寶盛銀行的家族成員便尋求外部夥伴，並在外部夥伴的建議與輔助下，逐步著手推動公司上市，並為瑞士寶盛銀行未來的發展做好準備 (Baer 2008)。

家族企業的傳承，除了事業、技術、經驗的傳承，以及接班人的培養外，人際網絡的承接，也是家族企業在接班傳承的過程，相當重要的一環，李悅晉 (2009) 在針對大陸臺商的接班傳承研究中指出，家族企業的接班傳承不只是一要下一代將公司或工廠繼承下來，同時也要將協力廠商、客戶、地方人士等人際網絡承接下來，社會資本的承繼也相當重要。但家族企業能否順利傳承，除

---

<sup>9</sup> 現任福特汽車董事長 Bill Ford (William Clay Ford, Jr. 1957- ) 之父，Edsel Ford 的三子，Henry Ford 的幼孫，曾任福特汽車董事長。

了事業、技術、社會資本的傳承外，其實財富的傳承，對家族企業來說，是相當重要的一部分。

從 Rothschild 家族的傳承歷程（邱宏哲，2010），Rothschild 家族能將財富傳承多代，且歷久不衰，我們可從中發覺，家族企業的傳承不只是「繼嗣接手父輩的事業」，而是需要將「事業與財富」一同傳承給下一代，謹慎的事業傳承規劃，足夠的技術背景、或是足夠的管理知識，確實可以讓下一代將企業主的事業接下來，且在經營上有一番成績，但事業與技術的傳承仍有其極限。

因為，對企業主來說，接班人並不能只是做著與企業主一模一樣的事就好，而是要能夠因應時勢進行調節才行，因為瑞士寶盛銀行在第二次世界大戰後，當時經營事業的家族成員就因為資金需求、政府政策因素以及環境現實上的需要，不得不進行企業體質改變的工作，即推動企業的轉型，讓原先是家族制經營與家長制領導的企業，轉變成上市公司。推動公司上市在瑞士寶盛銀行發展歷程中，是一項重大的變革，但也是家族企業下一代接掌事業後，家族成員對於發展局勢與時勢進行積極因應的措施（Baer, 2008）。

另外，將企業的接班傳承侷限在事務傳承，也是企業接班傳承過程中，經常會陷入的迷思，因為企業接班傳承除了要將企業主在事業體內掌權時建立起來的 Know-how，企業文化、事業項目、組織架構，透過企業內外的培養及企業內部事務磨練的過程，讓接班世代學習並在日後能將所學拿出來應用。此外，如何讓企業有穩定且能一代傳一代的財富，也是相當重要的一部分。

Pollard（1995）在福特的傳記中，提到福特汽車第一代、第二代、第三代傳承過程中的差異，而這段歷程亦說明了企業接班傳承不只是事務傳承，同時也是企業主如何將企業放手交給下一代的過程。

Henry Ford（1863-1947）子Edsel會接任福特汽車總裁，其實與福特汽車共同創辦人，時任總裁James J. Couzens因為與Henry Ford長期意見不合宣告離職並退股<sup>10</sup>有關。Henry Ford從1903年創立福特汽車到1919年，會一直收購其它股東退股後留下的股份，而家族成員也一直出資買下這些股份，除了Henry Ford經常與當時的董事會成員意見不合外，另外，Henry Ford總是想要取得高度的經營控制權，Henry Ford亦在董事會中時常就經營面與技術面堅持己見，而且Henry Ford堅持己见的部分都會造成生產成本的上升，讓當時意見與其相左的股東們憤而退股，若不退股，則會透過表決杯葛Henry Ford的主張，逼其低頭。最後在股東陸續退股，且福特家族陸續買下退股者的持服後，Henry Ford在1919年順利「清理門戶」並讓家族成員掌握公司大部分經營權，並留下比較

---

<sup>10</sup>福特汽車共同創辦人 James J. Couzens 不是首位無法忍受 Henry Ford 而退股的股東，同為創辦人的 Alexander Y. Malcomson 早於 1906 年即因為 Henry Ford 理念不和退股。

聽命於他的成員，同時安排獨子Edsel Ford（1893-1943）接任總裁，但Henry Ford在一、二代成員間傳承做得相當表面，Edsel雖為總裁，且本身社交能力，交際手腕都不錯、對家族事業的經營也有獨到的看法，但大部分的時間，他不過是Henry Ford的傳聲筒。雖然Henry Ford有時會接受Edsel的建議，有時也會支持Edsel推動的許多營運計畫，可惜Edsel過世前，雖是公司總裁，但在父親強勢領導公司的現實下，實際上還是由Henry Ford掌控，Henry Ford並沒有下放全部權力給Edsel。福特汽車真正有著手進行的接班傳承，則是到Henry Ford年邁以後，獨子Edsel Ford在1943年過世後，Henry Ford再度兼任總裁，但已覺自己在經營上顯出疲態，但一下子找不到他心中合適的人選接手，直到1945年，將總裁職位交給長孫Henry Ford II（1917-1987）後，Henry Ford才正式放手將經營權交給孫子們，正式退休。

從上述回顧中，可看到企業的接班傳承，將事業體內的各樣事務交給接班人是明顯可見的一部分，事實上不僅如此。企業的接班傳承是企業主將事業體內的各樣事務、企業內部特有的企業文化、企業提供的生產技術或服務技能、還有各樣的 Know-how 交給接班人的過程，同時也是將企業的財富交給企業下一代成員，還有逐步將與事業有關的協力網絡與社會網絡，放手交給接班人的過程（陳明璋，2007；李悅晉，2009）。

## 2. 水壩式經營法

京瓷（Kyosera，京セラ）創辦人稻盛和夫，早年參加某次松下幸之助（Panasonic 創辦人，1894-1989）的演說時，聽到有關「水壩式經營法」的理念，松下幸之助「水壩式經營法」的觀點，是一種企業資產永續性的觀念，其涉及到設備、庫存、資金、產品與心理方面的經營觀，松下的水壩式經營法，是一種為企業經營保留「預留空間」的觀念，他在演講中表示，沒有水壩的河流，很容易雨天氾濫、晴天乾旱，但若興建一座水壩，可以隨時地控制水量，使大地不容易受到氾濫或乾旱所害。

套用到企業的經營觀，松下的水壩式經營法就是呼籲企業界在各方面都要有所準備，有如透過水壩保持貯水，以防豪雨或乾旱可能帶來的威脅一樣，使企業經營能夠穩定，不易受到景氣高低的影響（稻盛和夫，2013）。以資金角度來看，就是要讓企業的資金能夠保持穩定的預備，使企業一直有穩定的資金可以運作，景氣好時可以累積資金，而景氣下滑時，公司也能有穩定的資金維持運作，讓企業在資金方面可以有永續性的運作。

另外松下幸之助在演講中也提到一項重點，就是水壩式經營法並不是待條件合適才能做，而松下當時也沒有給予現場聽眾如何「建水壩」的概念，而是要他們先思考如何「建水壩」這回事（稻盛和夫，2013）。也就是先想「要不要

建水壩」而不是「知道要怎麼建」，就資金貯備的角度來說，意指我們並非研究「要怎麼做」，而是去思考「要不要做」。就「要不要做」這一點，在現場的中小企業家對松下的說法感到失望，因為松下提到「水壩式經營法」，卻沒有一併告訴他們為如何建造這座「水壩」，而是告訴他們「先想要不要蓋」的問題。雖然大部分的聽眾沒有聽懂這套理論的奧義與道理，失望而歸，但這套理論卻對稻盛產生影響，因為稻盛所聽到的重點並不是「怎麼建造這座水壩」而是「要不要去蓋這座水壩」。

稻盛和夫領悟到企業的經營，資產準備也是十分重要的觀念，讓企業體隨時有足夠的資源可以運作，在景氣好時可以有所準備外，在景氣不好的時候也會有足夠的準備幫助企業體度過艱難時刻，另一項領悟到的是「要不要去做」，若及時去做，讓企業的資產、資金等資源具有永續性，有如隨時讓水壩調節水量，讓水壩有足夠的水量可以支應外在環境的變化。企業的資源若能永續地儲備與運作，那麼企業資源、企業資產與家族資產持續性的傳承將成為可能。

### 3. 金融社會的形成

工業革命後，西歐各國的社會發展，逐漸從以農業為主的社會，轉向工業社會為主，史稱「工業革命」，從 18 世紀中的英國開始，到 19 世紀逐漸擴散到美洲甚至在日後傳播到更廣泛的地區。在產業發展的同時，各國社會人口的平均壽命也在出現變化，工業社會的發展，讓人們脫離糧食的限制，其平均壽命也因而提高，也讓社會產生越來越多的長壽人口，而長壽人口也對社會結構產生影響。（陳介玄，2005）

馬克思在《資本論》中強調，人透過勞動取得應得的酬勞，強調工業活動才能使經濟體進行商業與金融活動（陳介玄，2005），意即人要從事勞動生產活動，才能取得當有的勞動價值，而所得便是一種反映，而這樣以工業活動為主而且大部分就業人口以出賣勞動力從事工業生產活動賺取生活所需，而國家本身亦透過製造業活動取得經濟發展的社會，即「工業社會」。

以美國為例，昔日的企業經營，是以「公司為主」的概念下發展，意即企業經營不只要顧及股東利益，同時要兼顧員工的在職福利、醫療保障，甚至是退休金的儲備，但在 1980 年代後，這樣的局面開始出現改變，由於整體產業，特別是製造業方面逐漸外包化，即公司負責接單、設計與銷售的工作，但將生產的工作交由 OEM 產商製造，或是交由 ODM 廠商協助設計與製造工作，美國的產業逐漸走向後工業化時期。另外，公司也開始強調股東價值，經營典範開始出現變化，逐步從以公司為主轉移到以金融市場為主，而這樣的典範轉移現象，即所謂的金融化（Davis, 2009）。

除了先進國家經濟發展走向後工業化外，由於整體社會在戰後嬰兒潮起湧

現退休潮，「退休潮」意味著現今會有許多國家，面臨到戰後嬰兒潮世代大量退休的問題，且無法逃避到退休金與退休福利等負擔的問題，因為現代先進國家的退休人口，平均壽命不斷提升，使國家的在財務分配的考量方面不單要考慮到就業的人口，也要考量到曾投入產業活動，但現今已不事生產的退休人口（Davis, 2009），面對到這樣的問題時，便需要透過金融的角度去思考，而非像過去那樣，可以單純就產業面進行思考。因為這時的財政資源的分配，而非昔日只要考量實際參與生產活動的人口。

最直接的就是財產分配觀念的轉換，而這也是產業須要走向金融化的依據，因為早期人民的平均壽命不長，也因此財富的分配只需要考量到資本家與受雇勞動者的角度即可，意味者當時的社會，可以不急於考量人口長壽化後要面對的生存風險，但在平均壽命上升，進入人口長壽化的社會來說，由於財富的分配不僅要考慮到現今的資本家與受雇勞動者的需要，還要考慮到已不事生產的退休人口需要。這樣的狀況已非傳統工業社會所能處理的社會趨勢，而是要開始以金融社會角度思考的問題（陳介玄，2005；Davis, 2009）。

#### 4. 產業金融化

產業金融化是在世界性發達工業國家進入經常會進入的經濟發展走向。

以美國為例，美國早期的企業發展，起先是偏向福利資本主義，最有名的就是美國三大汽車廠早年對員工的待遇，以百年企業福特汽車公司（Ford Motor Company）為例，福特汽車在第一代經營者 Henry Ford 的時代奉行「大家長」主義，也就是老闆不但是雇用員工，給他們薪資，且有照顧旗下員工的責任，因此為了讓工人能放心工作，並且忠於雇主，因此當時的福特汽車就給予受雇的員工相當好的福利政策，同時又盡可能力行「終身雇用制」讓在其中工作的員工可以放心地在該公司工作直至退休，甚至在順利退休後還有一筆退休金可以安享餘年（Pollard, 1995）。1981 年以前的美國，企業以「全面保障」的方式經營其員工福利政策（Davis, 2009）。

但 1981 年起，美國《401K 退休福利計畫》的推出，打破了這樣的原則，因為這樣的計畫，意味著過去完全由公司全數承擔的員工福利制度被打破，改由每位工作者都會有退休金帳戶，雇主要為雇員按期撥出經費到帳戶直到滿 401,000 美元的額度，而雇員自己決定要撥出多少薪資到帳戶裡去，同時這筆資金也可以提領出來進行金融投資，雖然這樣的方案，讓私人公司的工作者在退休後，仍有退休金可領，但該方案也意味著私人公司已經不會再全然保證員工的福利政策，也讓就業人口進入「不見得從一而終」的工作型態，這背後也意味著產業生態出現明顯的變化（Davis, 2009）。

因為美國產業界出現與過去不一樣的面貌，且這樣的改變被視為一次如同

「哥白尼」革命般的轉變，哥白尼是文藝復興時期知名的科學家，同時也是對人類的天文觀具有重要影響力的科學家，昔日人類的天文觀多半是傾向「天動說」，即以地球為中心，其它星體則是以複雜的軌跡繞行地球而行的學說，但「地動說」則是將太陽視為中心，所有的行星體都有其自轉與公轉軌道繞著太陽移動，其中哥白尼（Mikołaj Kopernik<sup>11</sup>，1473-1543）是該學說中最有力的科學家，後來在後續的科學家逐漸證明這樣的說法後，逐漸成為宇宙學中的主流。Davis會將整體產業環境的變化，以「哥白尼」革命來比喻，這代表整體產業變革，出現了明顯的核心面的轉移現象。（Davis, 2009）

若以產業社會學的角度觀察，我們將「金融市場」（financial market）當作「太陽」（the Sun），而將「公司」（Corporation）當作「地球」（the Earth），若在福利資本主義時期的美國產業生態，是以「公司」為核心的型態進行發展，但逐漸向管理資本主義後，整體產業界逐漸轉向以「金融市場」為核心，而「公司」與其它的元素不過是圍繞在「金融市場」的一部分。而這樣的典範轉移現象，即是所謂的「產業金融化」現象。

從以「公司為核心」的典範轉向以「金融市場為核心」的典範轉型現象，除了意味公司的經濟自「持有分散化」與「管理集中化」轉向以金融市場為核心的發展走向，意味著昔日的公司需要股東負責外，也需要向公司內部的整體負責，如社會責任、員工權益…等方面負責，但現在的公司最重要的是向股東的利益負責外，亦得要留意整體金融局勢的走向，做出對公司利益最有利的措施，以維護公司與股東的利益（Davis, 2009）。在這樣的情況下，企業的經營走向將脫離過去「家長式」的經營導向，而是走向較為相對的利益分配導向。

對家族企業來說，這意味著企業的兩代成員間，也就是企業主與接班人之間除了要將家族企業既有的營運項目、專業技術、客戶群還有事業佈局的安排要進行好安置，即實業面的接班傳承工作是必須要顧及的之外，同時企業主也必須要謹慎考慮如何透過金融管道，為其家族企業取得穩定獲利且具能永續傳承的金融資產，同時又要兼顧到參與事業的家族成員與股東的利益，成為企業主在因應產業金融化時必須考量的地方。

## 5. 財富傳承與家族事業持有權的確保

陳明璋（2007）提到在大陸臺商研究顯示出來的部分樣本，發現在部分的家族企業有從家族企業走向「企業家族」的導向，范松清（2007）亦指出現今的家族企業中，亦有創辦家族擁有企業所有權，但不一定會由家族成員擁有經營權，而是由專業經理人或是由內部高階幹部接手公司經營權。

---

<sup>11</sup> Nicolaus Copernicus 的波蘭文原名。

這代表公司的董事長不一定由家族成員擔任，但家族成員會有保障性的股份與董事會席位，以福特汽車為例，Henry Ford 在逝世以前，就已經將持股結構做好了安排，讓未來公司股份即使出現非家族成員持股比例高於家族成員，但因持股規則的保障，使家族成員可以透過規則中的保障股份，取得在董事會的表決權與發言權，並讓家族成員可以透過保障股份，使福特家族得即使在公司於 1964 年公開上市，仍繼續持有公司股份，加上企業體金融工具的運用，讓家族成員可以繼續享有公司獲利外，也讓企業的財產得以透過設計過的持股傳承給福特家族的每一位成員，並確保公司的所有權（范松清，2007）。

家族成員透過股權設計，設法保有家族企業的所有權，並讓家族企業財富順利地傳承，對家族成員來說，除了確保已上市的家族企業，避免事業輕易落入外人手中的風險外，同時也可以確保家族成員因為具保障性質的股份，除保有企業的所有權外，也能因為持股的傳承而得以將財富傳承至下一代成員，即使下一代成員無意接班，即無意接手企業經營權，也能確保企業能夠由家族成員所有。日前除上述福特汽車公司，福特家族成員如何確保家族成員擁有所有權的例子外，日本豐田自動車（トヨタ自動車）的豐田家族，馬自達（マツダ）的松田家族等企業家族亦以此方式，雖然由外人持有經營權，但創辦家族卻透過股權設計，始終保持公司所有權（范松清，2007）。

## 6. 金融工具的運用

Hans Julius Baer 在《It's Not All About Money》提到歐洲美元相關商品推出後，瑞士寶盛銀行就一直沒有在該市場上缺席（Baer，2008），在產業金融化的今日，家族企業除了生產技術、企業組織、社會責任的傳承（李悅晉，2009），如何將家族企業的資產傳承給下一代，亦是要事（陳明璋，2007）。

但企業若只著重在資產的守成，沒有進行創富，對於接棒的下一代成員來說，不見得是好事，因為企業的接班傳承，若沒有如水庫貯水般，累積足夠的財政資源的話（稻盛和夫，2013），下一代接掌事業，能否守成便成為要務，但根據瑞士寶盛銀行整體的發展歷程，瑞士寶盛的 Baer 家族在將事業交給下一代的時候，不但將企業體與業務交給下一代成員與班底，同時也將家族經營事業過程中累積的資金交給下一代成員（Baer, 2008）。

臺灣早期中小企業主，其創業基金常會透過人際網絡（如互助會、私人借貸）、地方金融網絡（如信合社、農漁會信用部）取得資金，亦有人會透過商業銀行申請抵押貸款取得資金（陳介玄滿 1997）。瑞士寶盛銀行在準備上市時，由於資金上的需要，他們亦曾動用親友之間的人際網絡取得借款，同時也透過金融工具交易所取得的利潤撥用，以取得上市所需的資金，也有向其它銀行辦理貸款需取得上市所需要的資本額（Baer, 2008）。



### （三）章節安排

以下是各章節安排的簡述。第二章主要在探討 Baer 家族與瑞士寶盛銀行的發展歷程，從第一代繼承合夥人的公司後，傳至二代、三代到現今第四代的歷程，以及瑞士寶盛銀行從 1890 年正式成立後，事業體發展至今的歷程；第三章描述 Baer 家族的接班傳承佈局，並在探討接班傳承佈局的同時，探討 Baer 家族成員如何透過教育、專業訓練來培養接班世代，讓家族的下一代成員能順利接下家族事業。第四章則會探討 Baer 家族如何運用金融工具及活用金融資源管理資產，以讓家族資產能夠實質地傳承給下一代，能順利傳承三代。

期望透過上述章節的安排，達到透過 Baer 家族的接班傳承，特別是財富傳承，以社會學的角度，特別是家族事業傳承與社會學的關係，以及金融與社會學之間的連結，除了剖析家族事業的接班傳承與財富傳承對於家族企業的重要性外，亦透過本研究，探討財富傳承與社會之間的關聯。



## 二、Baer 家族與瑞士寶盛銀行的發展史

### (一) Baer 家族與瑞士寶盛銀行的發展史

Hans J. Baer 雖然生蘇黎世，童年也在蘇黎世度過，但 Baer 家族並非一開始就世居在蘇黎世的猶太家族，因為 Baer 家族中創辦瑞士寶盛銀行的 Isaac/Julius Baer 支系是在 19 世紀後期自巴塞爾遷至蘇黎世，並於 20 世紀初正式定居蘇黎世的猶太家族。

Baer 家族起先是以皮革生意起家，但 Baer 家族在 Isaac/Julius Baer 放棄皮革生意前往蘇黎世加入 Hirschhorn Grob & Co.並在日後成為合夥人以前，祖先就已從事融資，主要是借貸放款的工作。雖然 Baer 是猶太人家族，但和 Rothschild 家族與 Warburg 家族有明顯猶太教背景不同的是，Baer 家族至少在 Hans J. Baer 父親那一輩，家族成員已沒有明顯的宗教活動，但 Baer 家庭保留了猶太人重視下一代的知識教育與家庭教育的觀念。我們可以從 Hans J. Baer 自傳中提到他在童年所受的家庭教育、藝術教育、及雇請家教指導功課可看出端倪。而家庭教育與藝術教育更影響 Baer 家族日後對藝術家的資助以及藝術品收藏的重視。

#### 1. Baer 家族早期發展

Baer 家族是源自德國的猶太人家族，其族譜可以追溯到 John „Doe“ Baer，其姓氏源自於德文「Bär (Baer)」，意指「熊」，其子 Issachar Baer 從事皮革生意，並且開始以小額貸款資助藝術工作者。其子 Issache Berle Baer (約 1720-1785) 繼承了父親的皮革生意，也兼營融資生意，Issache Berle Baer 育有八名子女。Issacher Lehmann Baer (1760-1812) 是其四子，除接續了父親的皮革生意外，也有兼營融資生意，從 Issachar Lehmann Baer 這一代開始，「Bär」姓氏成為該家族的正式姓氏，其子 Berle Lehmann Baer (1790-1848) 繼承了父親的皮革生意，亦經營融資生意。

Berle Lehmann Baer 之子 Josef Lehmann Baer，不但接手父執輩傳承下來的皮革生意，其家族生意在這一代有進一步擴展，但融資貸款生意與藝術家資助的工作仍在持續。Josef Lehmann Baer 育有四名子女，Bernhard (1853-1928)、Emilie (1855-1918)、Isaac/Julis (1857-1922) 與 Aaron/Albert (1858-1915)，瑞士寶盛銀行創辦人 Isaac/Julius Baer 為其次子，在家中排行第三。

在 Isaac/Julius Baer 加入 Hirschhorn & Grob Bank，到 1901 年正式將公司改名為 Julius Baer & Co.前，Baer 家族的事業傳承基本上都是下一代成員接續上一

代的皮革生意，但每一代有部分的成員因為興趣而兼營融資生意，同時他們已經開始提供對藝術工作者的資助工作（Baer, 2008），且這樣的工作亦是一代傳一代，除幫助他們所資助的藝術家突破資金限制，放心進行創作外，亦對家族成員本身的藝術品賞析能力產生影響，也對家族日後創辦瑞士寶盛銀行後，持續經營藝術品收藏相關業務有所影響；而融資貸款生意，更對家族日後事業發展造成影響。

## 2. 瑞士寶盛初創期：從 Hirschhorn & Grob Bank 開始

Baer 家族雖然早年就已經有從事融資服務，但他們並沒有以融資服務為主業，而是以祖傳皮革生意為主業，Baer 家族要從以皮革生意聞名的 Baer 家族，轉型成以瑞士寶盛銀行（Bank Julius Baer）聞名的 Baer 家族，要由 Isaac/Julius Baer 這一代開始。

Julius Baer 本名 Isaac Baer，自號 Julius，早年繼承家族的皮革生意，且實際經營過皮革生意，但 Julius Baer 對從事融資生意的興趣高過於皮革生意，便不再經營皮革生意，1883 年加入德國 August Gerstle Bank in Augsburg，1886 年轉到 Samuel Dukas & Co.，1886 年底自該銀行離職，並舉家自巴塞爾（Basel）移居蘇黎世（Zürich）並加入 Hirschhorn & Grob Bank，該私人銀行原先是 Ludwig Hirschhorn 與 Theodor Grob 經營的融資銀行，Julius Baer 於 1896 年加入，後來成為公司的合夥人，同年，該公司的合夥人 Theodor Grob 離開公司，Julius Baer 則留在公司，繼續與 Ludwig Hirschhorn 一同經營 Hirschhorn & Grob Bank 直至 Ludwig Hirschhorn 逝世。

## 3. Julius Baer & Co.的早期發展

Ludwig Hirschhorn 逝世後，Julius Baer 接手 Hirschhorn & Grob Bank，並於 1901 年將公司改名為 Julius Baer & Co.，開啟了瑞士寶盛銀行的第一步。同年 5 月 1 日，Julius Baer & Co.取得蘇黎士政府許可，成為合法的股票與貨幣交易業者，成為瑞士寶盛銀行創業時期的金融業務項目。瑞士寶盛銀行創辦人 Isaac/Julius Baer 在定居蘇黎世後，於 1907 年正式入籍蘇黎世。

Isaac/Julius Baer 育有三子，Richard Josef（1892-1940）、Walter Jacob（1895-1970）與 Werner（1899-1975），其中次子與三子接手父親的事業，成為瑞士寶盛銀行第二代經營者，Water Baer 與 Werner Baer 兩人加入公司後，皆投入公司運作直至逝世。Hans Julius Baer、Thomas August Baer、Nicolas Julius Baer、Peter Julius Baer、Rudolf Erik Baer 等第三代成員在第二次世界大戰前幾乎都在求學，在戰後陸續加入瑞士寶盛銀行，並在公司內的部門參與業務，並逐步接手公司各樣金融商品的發行與販售工作。股市與貨幣交易許可對瑞士寶盛銀行的起步相當重要，因為 Isaac/Julius Baer 初接原先合夥人的公司前，當時的

瑞士寶盛銀行，僅是間從事融資的私人銀行，而 Isaac/Julius Baer 加入並在後來接下 Hirschhorn & Grob Bank，除了延續了 Baer 家族皆有至少一位成員從事的融資業務，同時 Julius Baer & Co. 的成立，也讓 Baer 家族中的 Isaac/Julius Baer 支系，從世代經營皮革生意為主，部分成員兼營融資貸款生意的家族，轉型為專業的金融家族。

Hans J. Baer 的叔父 Walter Baer 於 1913 年即加入當時尚為 Julius Baer & Co. 的瑞士寶盛銀行協助父親的生意，成為第一位加入瑞士寶盛銀行運作的第二代家族成員。Walter Jacob Baer 在第一次世界大戰期間曾短暫離開瑞士寶盛銀行，前往德國於德意志銀行（Deutsche Bank）服務，但戰後即返回家族事業服務。

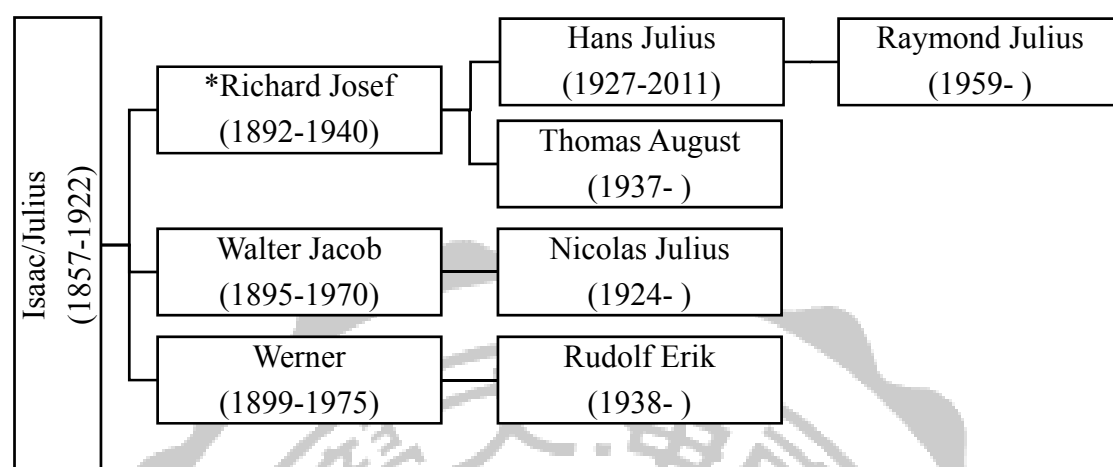
1922 年，Isaac/Julius Baer 逝世，Walter Baer 繼承了 Julius Baer & Co.，同年，其胞弟 Werner 加入公司，因為當時瑞士蘇黎世的公司繼承法規，規定以姓名登記為公司名稱的公司行號，要以相同的公司名稱繼承公司時，接續的人必須有相同的名字才能繼承，因此 Walter Baer 將自己的名字加上「Julius」，即「Walter Jacob (Julius) Baer」來因應，為因應當時的繼承法規，Isaac/Julius Baer 的兒子們，Richard Josef Baer、Walter Jacob Baer 與 Werner Baer 皆將其長子的取其中間名為 Julius，如 Walter 的長子 Nicolas Julius、Richard Josef 的長子 Hans Julius，Werner 的長子 Peter Julius，Baer 家族第三代、第四代成員亦繼續將其長子的中間名取為 Julius，如四代成員中的 Raymond Julius（Hans Julius 之子）、Andreas Julius（Thomas August 的長子）、Eric Julius（Nicolas Julius 的長子）；第五代成員中的 Julian Julius（Raymond Julius 的長子）、Joel Julius（Andreas Julius 的長子）、Simon Julius（Michael 之子）（Baer, 2008）。

第二代的成員中，Richard Josef 育有二子二女，Marianne、Hans Julius、Ruth Irene、Thomas August；Walter Jacob (Julius) 育有四字，Nicolas Julius，Alfred Josef，Roger Boris 與 Ulrich Daniel；Werner 育有二子二女，依序為 Peter Julius、Sonja、Beatrice、Rudolf Erik，其中 Hans Julius、Thomas August、Nicolas Julius、Peter Julius、Rudolf Erik，後來成為有參與瑞士寶盛銀行營運的第三代家族成員。

1940 年，瑞士寶盛銀行於紐約開設服務據點，為該公司於海外開設的第一個據點。也意味瑞士寶盛銀行開始將業務範圍走出瑞士。同年，Isaac/Julius Baer 的長子 Richard Josef Baer 病逝，其股份由遺孀繼承。其遺孀在丈夫過世後，將子女帶到美國紐約居住。Hans Julius Baer 與 Thomas August Baer 在美國接受過中學與大學教育，Hans Julius Baer 畢業於理海大學，而 Thomas August Baer 則取得哈佛法學院法學碩士，返回瑞士後再取得蘇黎世大學法學博士，第二次大戰後兩人陸續回到瑞士，並在日後加入瑞士寶盛銀行。兩人在兩位叔父，瑞士寶盛銀行第二任與第三任董事長 Walter Jacob Baer 與 Werner Baer 先後

在 1970 年與 1975 年過世後，先後接任董事長。

圖 2-1：瑞士寶盛事業傳承圖<sup>12</sup>



資料來源：Hans J. Baer (2008), *It's Not All About Money*, p.468

#### 4. 新技術的導入：通訊化與電腦化

瑞士寶盛銀行在第二次世界大戰甫休時的 1945 年，僅是一間擁有 45 位雇員的家族制公司，而且這是戰爭結束以後，包含戰後退伍復職人員在內的人數，因為瑞士寶盛銀行在第二次世界大戰時，雇員一度下滑至 35 人，且當時仍在公司的雇員中，又大約有 20 位左右的雇員，因為戰爭需要徵召入伍，還有四人被徵調至相關後勤單位，除員工被徵召入伍的問題外，第二次世界大戰時期歐洲局勢，亦對瑞士寶盛銀行的業務產生影響。

1947 年，瑞士寶盛銀行首度雇用女性雇員，其職務為電話操作員，今日，公司行號裝設電話是相當平常的事，但 1947 年，當時的瑞士，公司行號間往來，尚在以電報與書信為主，也因此，在辦公室架設電話在當時的工商界，是相當新奇的一件事，當時瑞士寶盛銀行第二代成員，工程師出身的 Werner Baer 意識到，電話對未來公司交易與運作具有重要性，也因為這樣的意識，促使瑞士寶盛銀行做出架設辦公室電話的決定，並決定雇用一位女性操作員，而該電話操作員因為電話的架設，成為瑞士寶盛銀行創辦以來首位女性雇員。同時也讓瑞士寶盛銀行進入電話通訊時代。

1951 年起的景氣上升，瑞士寶盛銀行的發展亦跟著興旺，Hans Julius Baer 透過從 Brown Brothers Harriman 取得的 know-how，將公司的發展定位信用業

<sup>12</sup> \*Richard Josef Baer 僅持有股份，但長子 Hans Julius Baer 與次子 Thomas August 有參與經營，曾先後接任瑞士寶盛董事長，Richard Josef Baer 病逝後，股份由其遺孀 Ellen (1902-1998) 繼承，Hans Julius Baer 之子 Raymond Julius Baer 現為榮譽董事長。

務，特別是將注意力集中在短期交易（Short-term trade）與實物或商品信用抵押業務，讓他們在當時成為一間專門進行產品認證的公司，也讓他們公司一直有著穩定的收益。同時，他們也參與糧食的交易，如與阿根廷透過 Bunge y Born 公司進行跨國穀物交易，而該公司將穀物交付到蘇聯與東德等國，他們認為他們透過出售穀物賺取利潤，事實上，他們是透過來自蘇聯的匯票賺取利潤。

瑞士寶盛銀行引進新技術與新科技，是其在第二次世界大戰後的發展過程，非常重要的一環。除了先前安裝電話，開始用電話聯絡的方式處理融資業務，他們也在後續將電子系統導入公司運作，1960 年代前半，電子化的資料處理技術已逐漸導入銀行業，由於公司內部精簡業務、自動化、人事成本不斷上升、還有來自其它業者的競爭壓力，促使身為私人銀行的瑞士寶盛銀行決定導入自動化的資料處理技術，也讓瑞士寶盛銀行決定評估引進電腦的可能性。

當時實際參與瑞士寶盛銀行經營的 Werner Baer 早在二次大戰後初期就發覺到電子化商務對於家族事業日後發展的重要性，並曾透過書信等方式告訴公司，電腦的引進對公司的未來如何重要，也強調會帶來多少助益。也因而瑞士寶盛銀行在 1960 年代初期就決定將公司資料處理電子化，為了導入電子化資料處理技術，他們在 1966 年組織了一個技術委員會，成員包含 Hans Julius Baer 及其堂弟 Peter Julius Baer、經理 Jean Neidhart 等人，透過這個委員會分析各採購案後，他們做出決定，他們決定採購 IBM 公司的電子資料處理裝置。在做出決定後，為了取貨，Hans Julius Baer 前往荷蘭布拉里克姆（Blarikum）的 IBM 技術研究院（IBM Academy），並花費一個星期的時間學習該部電腦的相關知識。並在返國後在銀行內部指導電腦的使用方法，1968 年 8 月 1 日，瑞士寶盛銀行採購的 IBM 360 安裝完成，但並不是裝在公司，而是裝在向 ATAG 大樓租用的辦公空間，該大樓位於蘇黎世的 Bleicherweg，而租用的樓層亦成為當時瑞士寶盛銀行的「資料輸入室（Input Office）」，並聘請專責人員透過打孔卡進行輸入與運算的工作。

雖然瑞士寶盛銀行在 1968 年即購買 IBM 360 參與公司記帳工作，但他們並沒有停下更新的腳步，無論是硬體、軟體與相關知識的更新，以及觀念上的挑戰。1976 年，瑞士寶盛銀行引進了第一套資料庫軟體，並在 1983 年著手公司運作電腦化的工作，從此以後，他們花在 IT（Information Technology）相關技術的經費不斷上升，從 1980 年的 620 萬瑞士法郎（約 365 萬美元），1989 年 4240 萬瑞士法郎（約 2,500 萬美元）。

1983 年，瑞士寶盛銀行開始著手辦公業電腦化工作。1987 年，瑞士寶盛正式引進 SIC（Swiss Interbank Clearing，瑞士銀行同業結算系統）。SIC 引進後，蘇黎世各家銀行，他們的支付交易會透過與瑞士國家銀行的連線進行運作，也因為這套系統，使瑞士寶盛銀行不需分心在每日結算資料更新的工作。1990

年，瑞士寶盛銀行引進第三部超級電腦。運作過程中，人員方面，注重良好的工作環境與注重團隊精神，至於硬體方面，則儘量避免電腦嚴重當機或重大事故的發生。至今，瑞士寶盛銀行對於企業運作資訊化、通訊與電腦硬、軟體的改善工作仍在持續。

## 5. 投入歐洲美元市場

瑞士寶盛行銀在第二次世界大戰後，除了私人銀行融資與股市交易的工作外，國際金融匯兌與外匯交易工作亦有持續，瑞士寶盛銀行在 1957 年發生過一次經營危機，但該次的危機促成瑞士寶盛日後在歐洲美元及相關市場的參與。

1957 年，一筆自瑞士市民銀行（Schweizerischer Volksbank，現已併入瑞士信貸集團）匯入瑞士寶盛銀行紐約分行的款項被美國政府攔截，美國財政部給予瑞士寶盛銀行的回應是因為該筆匯款涉及到《外國人帳戶管制法案》<sup>13</sup>（Foreign Assets Control Regulations）及「與敵對國家交易」<sup>14</sup>（Trading with the Enemy）的問題，他們認為該筆匯款有來自中國的資金，當時中國被美國視為敵對國家，於是他們懷疑當中有中國資金，就將其攔截下來，並且凍結了他們在美國銀行的存款及封鎖他們在美國銀行的帳戶。

Baer 家族得知消息後，時任董事長 Walter Baer 趕往華盛頓 D.C. 了解情況，並指派 Adam Yarmolinsky 協助他們處理利益方面的問題，但最後並沒有成功解凍他們的存款，也沒有救回他們在美國銀行的帳戶，同時，他們始終對美國政府為何會認為他們的匯款有來自北韓與中國的資金感到不解。也讓 Baer 家族考慮以境外方式處理與美元有關的事務。因為當時美國的投資環境對他們來說，已經處於越來越不利的局面。

為何瑞士寶盛銀行會認為美國當時的投資環境對他們越來越不利？這和美國當時採取金融管制，意圖保護國內金融有關，當然，當時的管制措施，也有以政策圍堵蘇聯與其它共產主義勢力的意味。D 法案（Regulation D）、Q 法案（Regulation Q）與利息平衡稅（Interest Equalization Tax, IET）等皆是該時期相當有名的政策及法案，這不但為外匯交易參與者帶來不便，同時也讓參與美元相關外匯的業者，其獲利遭到侵蝕。雖然美國推出多項法案意圖保護國內金融，但這段歷史證明一件事，即政府訂立出再嚴密的保護政策，業界一定會找到漏洞，並透過漏洞規避法案與管制的限制，歐洲美元（Eurodollar）與歐洲美元債券（Eurobond）市場正是顯著的例子（Clendenning, 1970）。

當時 Baer 家族除了不解他們在美國銀行的帳戶，會被美國財政部以「資金

<sup>13</sup> 美國管制非美國籍人士在美國境內銀行帳號的金融管制。

<sup>14</sup> 指與被美國視為「敵對國家」的國家或地區進行交易，當時主要是共產國家或親蘇聯國家。

疑似來自中國」的理由攔截匯款並且封鎖，使他們考慮進入歐洲美元市場，Hans Julius Baer (2008) 也提到當時在美國的大宗交易，其獲利已受侵蝕，同時，這段期間的英國與歐洲陸續放寬美元交易管制，在歐洲國家逐漸開放美元交易管制，美國卻反過來加強管制，也給予歐洲美元日後發展的機會。而該筆款項在他們爭取四年後也沒有成功取回，加上美國當時金融法規的影響，他們能夠透過美元交易取得的利潤也越來越薄，這次的事件與當時的投資景況現象，瑞士寶盛銀行日後投入境外美元市場項目 (Baer, 2008)。

瑞士寶盛銀行後來投入的境外美元市場，是自 1957 年起發展至今的歐洲市場 (Euromarket) 是進行歐洲美元相關金融商品投資與交易的金融市場，歐洲美元 (Eurodollar) 是以美元 (dollar, \$) 計價，但不存在美國境內銀行的美元存款，或是從這些銀行借出的美元貸款。歐洲美元起始於 1957 年，起源於倫敦，為境外金融 (Offshore Financial) 工具，清算中心設於倫敦。以歐洲美元發行的債券，即歐洲美元債券 (Eurobond)，說簡單些，歐洲美元雖以美元計價，但不受美國財政部與聯準會的控管，使歐洲美元成為不受美國政府管控的金融工具，而其另有管理機制，也使得歐洲美元比美元具有更佳的利率、收益與流動性 (Little, 1975)。

歐洲美元的產生與歐洲美元市場的形成，也證明一件事，即金融活動表面上看起來是經濟與金融活動，其實其經常受到政治的干預與影響，意即政治與社會因素在金融活動中，是無所不在的 (Versluysen, 1981)。而國際上對外交敵對國家進行管制甚至封殺匯款的事情已經不是第一次，而且境外美元也不是首次出現，Hans Julius Baer (2008) 表示，據他所知，早在第二次世界大戰，德國與瑞士銀行的往來就已是前例，由於德國當時擔心存在美國的美元被沒收，於是就將持有的美元移到瑞士，當時 UBS 並不想承擔如此大的風險，建議將其存到他們旗下的 Lombard Bank，德國政府卻因為該銀行的董事會有猶太裔的股東，認為他們如果接受 UBS 的建議，真的將資金存入 Lombard Bank，會與他們當時正在炒作的反猶太意識型態與實行的反猶太政策矛盾，因而反對這項提議 (Baer, 2008)。瑞士寶盛銀行在 1957 年面對到資金被美國以資金疑似來自共產國家的理由攔截來自瑞士市民銀行的匯款，並凍結他們在美國銀行的帳戶，且是援引《外國人帳戶管制法案》及「與敵對國家交易」的法條來行動，加上瑞士寶盛銀行發覺到美國政府當時為了保護自身金融利益，推出多項法案管制美國境內金融活動，特別是針對外商或外籍人士在美國的金融交易活動，使得他們透過美國進行美元交易，獲利空間越來越小 (Baer, 2008)。

瑞士寶盛銀行在該次風波後，開始投入至今在國際金融界一直有相當影響力的歐洲美元市場 (Eurodollar Market)。歐洲美元市場 (Euro-market)，是以歐洲美元 (Eurodollar) 為基礎發展出來的境外金融市場，而歐洲美元 (Eurodollar) 是以 Sigmund Warburg 為首的銀行家發起的境外美元相關業務，



即現今仍影響著世界的金融工具。在當時因為法規因素，在美國境內進行美元業務的利潤漸薄之下，境外美元的需求出現，是瑞士寶盛銀行進入歐洲美元市場的因素。瑞士寶盛銀行從歐洲美元推出，且其市場形成後，便已是歐洲美元市場的大主顧，幾乎所有的投資項目都有參與。

但參與歐洲美元市場並非只是購買歐洲美元與歐洲債券商品，以及出售這些商品，還有辦理歐洲美元存款與貸款。因為歐洲美元就其結構與特性，歐洲美元的發展已經超越國與國之間的管制或約束。因此，如何有效進行結算（settlement）與清算（clear）也是相當重要的工作，因此，歐洲清算系統（Euroclear System）的建立對於歐洲美元市場發展具有相當重要的意義，當時是由 Morgan Guaranty Trust（隸屬 J.P. Morgan & Co.）於 1968 年 12 月建立，但當時就只有他們進行這項工作，四年後，共 118 間銀行認購了 Morgan Guaranty Trust 釋出的 20,000 股，而瑞士寶盛銀行當時了當中 2% 的股份，1971 年，CEDEL（Centrale de livraison de valeurs mobilières，今 Clearstream）成立，該組織負責市場動態與相關競爭（Baer, 2008）。瑞士寶盛銀行在歐洲美元誕生後，不但參與其中，亦有參與相關的清算體系。

## 6. 當代瑞士寶盛銀行的成形：走向上市

Hans Julius Baer 加入瑞士寶盛銀行的營運時，瑞士寶盛銀行尚是一間家族制的小型私人銀行，Julius Baer & Co.。Hans Julius Baer 加入瑞士寶盛銀行時，正值瑞士寶盛銀行業務範圍擴張的時期，業務擴張意味著公司資金需求上升時期，而瑞士寶盛亦在此時逐步進入新的經營格局。除了逐步拓展海外經營據點，業務逐漸跨出瑞士外，瑞士寶盛銀行也在該時期逐步走向上市公司之路。

戰後，瑞士寶盛銀行業務逐漸擴張，此時的公司經營出現了發展困境，而瑞士寶盛銀行必須要開創新局，才能順利發展，當時的經營團隊定調，要將公司的營運方向從原先純家族經營走向上市公司。當時的瑞士寶盛銀行也從外部找尋新夥伴，並在外部夥伴之一，Ernst Bieri 以及新聞界朋友的建議下，Baer 家族成員開始著手公司內部制度的興革，最重要的是將過去很少落實的資料登錄工作進行落實，並落實交易記錄、會議記錄...等工作，減少傳統家族制經營常見的問題。

此時的瑞士寶盛銀行開始廣納外部人才，成為公司營運的新伙伴，打造出公司內部的工作班底，並且讓企業內部除已投入公司運作的家族成員外，同時也從外部引進專業人才協助企業的經營，瑞士寶盛銀行在這段時期亦致力於企業結構的轉型工作，除了規模擴張造成的營運需求外，當時瑞士寶盛銀行會力求轉型其實也和瑞士國內的政治環境有關，與當時的瑞士政府在財經政策方面也傾向讓銀行上市的導向有關。而瑞士寶盛銀行在當時會如此嚴肅地看待有關

上市的問題，其實也和當時瑞士稅務的政策有關。

當時瑞士社會安全機制（AHV）對當時公司裡的沉默股東不斷施壓，因為瑞士政府無法從他們手中徵稅，起先 Hans Julius Baer 的叔父 Walter Jacob Baer 與 Werner Baer 一直幫他們進行避稅動作，但這些獲得避稅的夥伴，最後仍被瑞士政府扣了一大筆稅，而他們也配合政府繳稅，但當時被課的稅率達到他們在公司股份年收益的一半。另外，當時的瑞士寶盛銀行的私人銀行業務由一間獨立公司負責，而旗下證券交易公司由另一間獨立的公司負責的方式在運作，若讓所有的事業體保持獨立，整個家族會因為面臨瑞士政府一間公司課一筆稅政策，衍生出沉重的稅賦問題。因此公司如何轉型，並且進行事業整合，成為瑞士寶盛銀行的重要功課。此時，來自各界的外部夥伴便成為瑞士寶盛銀行選擇走向上市的重要推手。

瑞士寶盛銀行在面對股東（包括沉默股東）苦於稅務問題，加上公司本身亦有在營運架構方面的問題需要面對，為因應這些問題，家族成員間產生了一項共識，就是推動公司上市，將瑞士寶盛銀行從一間典型的非上市家族企業轉型為上市公司。他們決定讓公司走向上市後，公司的上市之路，其實一開始，並沒有那麼順利。除了沉默股東可能要面臨出售自身股份的問題外，另一個問題點出在公司規模的限制，因為當時瑞士政府規定，有意轉型為上市公司的企業，要有 5000 萬瑞士法郎的資本額，才能符合申請公司上市的資格。但當時瑞士寶盛銀行，資本額僅約 2800 萬瑞士法郎，只達規定資本額的一半，這讓 Baer 家族為了籌資的問題傷透腦筋，因為他們透過籌資資本額雖有增加，但一直與當時上市門檻有些距離。所幸布雷頓森林協定（Bretton Woods Agreement, 1944-1971）於 1971 年史密森協定（Smithsonian Agreement, 1971-1978）的簽定，使美元兌黃金固定 35 美元對一盎司黃金的機制脫勾，使他們在貨幣交易市場的運作更有彈性，加上當時 Baer 家族的其它家族成員也願意借錢資助他們的上市計畫，對公司上市的腳步有不小的幫助。

除了公司內部的共識、家族成員與內部夥伴的協助外，政商關係其實對瑞士寶盛銀行走向上市亦有幫助，當時的外部夥伴 Ernst Bieri 等人，在轉型過程中，給予他們不少的協助，除了點出他們公司運作時有什麼缺陷外，同時也在他們能否確實地進行公司會議等方面的記錄工作等營運面向的改善工作給予建議，同時，Bieri 也在他們的上市過程給予了相當多實質上的協助，當時 Bieri 在瑞士公家機構工作的時代，本身即傾向與建議銀行上市，而當時的瑞士寶盛銀行由於面臨到經營格局變化的問題，當時 Bieri 也不吝嗇地指出當時瑞士寶盛銀行在經營方面的諸多問題，讓瑞士寶盛銀行內部有了找出問題、盲點並改進的機會，成為瑞士寶盛銀行上市的助力。

同時，由於 1971 年《史密森協定》造成《布林頓森林體系》鬆動，使瑞士

寶盛銀行因為幣值變化，得以從外匯市場取得更多利潤，而取得更多資金，亦有助於瑞士寶盛銀行走向上市的資金需求。1974 年底，Julius Baer & Co.改組為 Bank Julius Baer & Co.，於隔年元旦正式轉型為上市公司。同年，瑞士寶盛銀行第二代成員 Werner Baer 過世。1981 年 7 月 6 日，瑞士寶盛銀行以瑞士寶盛控股公司（Baer Holding AG）在瑞士蘇黎士證券交易所正式上市，瑞士寶盛銀行正式從家族式私人銀行，轉型成上市集團。

## 7. 第三代成員全面接掌

Hans Julius Baer 為 Baer 家族第三代成員，1927 年生於蘇黎世，為 Isaac Baer 的二孫<sup>15</sup>，童年在蘇黎世度過。父親於 1940 年病逝後，Hans J. Baer 與胞妹 Ruth Irene Baer、胞弟 Thomas August Baer 同母親赴美國紐約居住，Hans J. Baer 在美國完成中學教育，後來就讀理海大學並取得大學文憑。1947 年赴以色列魏茲曼科學研究學院（Weizmann Institute of Science）與美國普林斯頓高等研究院（Princeton Institute）進修至 1952 年，之後即專注在瑞士寶盛銀行的工作。

1970 年，瑞士寶盛銀行第二代經營成員之一，Walter Jacob 過世。1975 年，Werner Baer 逝世，第三代成員全面接掌瑞士寶盛銀行。投入公司運作的第三代成員，有 Hans J. Baer 及胞弟 Thomas August Baer，及其堂兄 Nicolas Julius Baer，兩位堂弟 Peter Julius Baer、Rudolf Erik Baer。其中胞弟 Thomas August Baer 擁有哈佛法學碩士與蘇黎士法學博士學位，後來在 Hans Julius Baer 之後接任瑞士寶盛銀行董事長；Peter Julius 在 25 歲時即投入家族事業，擅長證券分析與操作。Rodolf Erik Baer 擁有瑞士聯邦科技學院電子工程文憑，1969 年加入瑞士寶盛銀行，1990 年起加入董事會。

## 8. 海外佈局與近期發展

第二次世界大戰後的瑞士寶盛銀行，除走向上市之路外，逐步拓展海外事業亦是其發展重點，1968 年，瑞士寶盛銀行於英國倫敦成立 Julius Baer International Ltd，成為瑞士寶盛銀行在英國首座據點；1974 年，瑞士寶盛銀行於開曼群島開立據點，次年易名為 Julius Baer Bank And Trust Company Ltd.

1980 年至今，瑞士寶盛銀行未停止設立辦事處與據點的腳步，且觸角逐漸跨出歐陸，一九八四年，瑞士寶盛銀行在紐約與日內瓦設立據點；1989 年，於法蘭克福設立據點；一九九七年於維也納設立據點，即今日的 Julius Baer Investment Advisory GeambH。2000 年，瑞士寶盛銀行在巴賽爾設立據點。2004 年，瑞士寶盛進駐杜拜；2005 年，瑞士寶盛銀行開始在美加地區提供私人銀行業務；同年，瑞士寶盛進入南美市場，於阿根廷布宜諾斯艾利斯設立辦事處，

---

<sup>15</sup> Isaac/Julius 的長孫為 Walter Jacob Baer 的長子 Nicolas Julius Baer。

開展南美業務。2006 年，瑞士寶盛銀行先後於香港與新加坡設立辦事處，正式進軍亞洲市場；2008 年，瑞士寶盛銀行於莫斯科設立辦事處，進入俄羅斯市場，同年亦於雅加達成立辦事處。

1996 年，Hans J. Baer 退出瑞士寶盛銀行董事會，其胞弟 Thomas August Baer 接任瑞士寶盛銀行董事長，2003 年卸任，同年集團董事長由 Hans J. Baer 長子 Raymond Julius Baer 接任。

2005 年，瑞士寶盛更改股東會結構，由 Baer 家族持有優勢投票權的設計，改為一股一票制，同年收購 Ferrier Lullin, Ehinger & Armand von Ernst 與 Banco di Lugano 三間私人銀行，並於 2009 年收購瑞士銀行集團 (UBS) 旗下的 GAM Holding，2010 年收購 ING 銀行在瑞士的業務，並在 2012 年 8 月完成美林國際財富管理的收購後。2009 年 10 月，瑞士寶盛銀行將資產管理業務與私人銀行業務分拆成兩間子公司，私人銀行業務改組為瑞士寶盛銀行 (Bank Julius Bär)。2010 年，瑞士寶盛銀行收購 ING 銀行 (ING Bank) 在瑞士的私人銀行業務項目 (Baer, 2014)。

2011 年 3 月 22 日，第三代成員 Hans Julius Baer 卒於蘇黎世。

2012 年，Raymond Julius Baer 轉任瑞士寶盛集團 (Julius Bär Gruppe) 榮譽董事長，董事長一職由專業經理人 Daniel F. Sauter 接任，但 Raymond Julius Baer 等第四代家族成員仍有持股，保持企業持有權。同年收購美林國際資產管理 (Merrill Lynch's International Wealth Management business, IWM) 的私人銀行業務 (Baer, 2014) 在美國以外的所有業務，承接所有 IWM 在美國以外的據點、業務與市場，使瑞士寶盛銀行的規模有更進一步的擴充。

現今瑞士寶盛銀行除瑞士蘇黎世本部，業務範圍遍及歐、亞、非、中南美，在雅加達、新加坡、香港、上海、瑞士、盧森堡、馬德里、莫斯科、德國、米蘭、倫敦、開羅等地設有辦事處 (Baer, 2014)。

## (二) 小結

瑞士寶盛銀行 120 年以上的發展史，除是 Baer 家族從 Isaac/Julius Baer 創立 Julius Bär & Co. 後，事業傳承至現今第四代成員的歷程，亦是瑞士寶盛從一間發跡於 Bahnhofstrasse 的小型私人銀行，發展成跨國私人集團的過程。

Baer 家族早年是世居中歐的猶太家族，家族以皮革生意為本業，但每一代都有成員從事融資生意，Isaac/Julius Baer 早年也有接手家族的皮革生意，後來發現自己對於金融活動比從事皮革生意有更濃厚的興趣，1896 年決定放棄祖傳

皮革生意，前往蘇黎世加入 Hirschhorn & Grob Bank 並成為合夥人，並在 Ludwig 逝世後繼承公司的經營權，將公司登記為 Julius Baer & Co.開始，Isaac/Julius Baer 這一系的 Baer 家族，正式從經營皮革生意的家族，轉型為金融家族。

1922 年 Isaac/Julius Baer 逝世，次子 Walter 與三子 Werner 共同接掌公司，此時的公司業務即以資產管理與私人銀行為主。第二代成員經營瑞士寶盛銀行的時期，同時也是瑞士寶盛銀行轉型的關鍵時期，尤其第二次世界大戰後，瑞士寶盛銀行的雇員人數不斷增加，1950 年後開始破百，同時受理的業務量也不斷的擴增，而且當時瑞士與國際的社、政、經局勢，無論是經濟政策、產業政策、稅制、社會局勢等，皆會對 Baer 家族維持瑞士寶盛銀行的營運，有著程度不一的影響，當時家族成員的一連串決定，對於家族事業日後發展與生存皆有決定性影響。

首先是公司設備的革新，瑞士寶盛銀行在 1947 年即安裝電話，算是瑞士最早安裝電話的私人銀行。引進電腦協助記帳與資料處理的工作，對於瑞士寶盛銀行來說，是關鍵的決定，19 世紀末到 1960 年代，瑞士的金融界，主要還是以人工試算的方式在進行記帳與資料處理的工作，但在 1960 年代早期，當時的瑞士商業銀行界已經開始引進電腦來進行記帳與資訊處理的工作，當時的瑞士寶盛銀行面臨到人事成本上漲、同業競爭強度上升等壓力，並考量到公司內部工作的精簡化與自動化，經考量後決定籌組技術委員會，就電腦化的事宜進行研究與評估，最後決定向 IBM 添購 IBM System/360，並於 1968 年完成安排，協助公司記帳與資料處理工作，1983 年，瑞士寶盛銀行將辦公室電腦化、1990 年，瑞士寶盛銀行引進第三部超級電腦。至今，瑞士寶盛銀行沒有間斷公司數位化的工作，而且每年針對 IT 設備添購的預算亦不斷上升，同時也投入不少的資金在設備的維護與更新。

推動上市，亦是瑞士寶盛銀行發展歷程中，繼電腦化後，巨大且深遠的決定。在 1981 年正式上市的瑞士寶盛銀行是瑞士最早上市化的私人銀行，在此之前，瑞士寶盛銀行是一間典型家族式管理的私人銀行機構，當時的瑞士寶盛銀行除融資、外匯以及資產管理的業務外，證券交易也是瑞士寶盛銀行重要的營業項目，當時瑞士寶盛銀行將證券交易的部分以專營證券的獨立公司運作，而其它項目由另一間獨立公司運作，當時的瑞士是以一公司一筆稅的方式課稅，瑞士寶盛銀行當時若要配合瑞士政府的稅制，因為當時家族成員經營，將會面臨到雙重課稅的問題。加上當時瑞士社會安全機制（AHV）不斷對於瑞士寶盛銀行施壓，要求除檯面上的股東，連沉默股東也要納稅，雖然當時的董事長 Walter Baer 不斷以各種辦法為沉默股東們避稅，但他們最後仍被課了一筆稅，且稅額達他們各自股份收益的一半。面對這樣的局面，加上二次大戰後，瑞士寶盛銀行發展快速，公司運作需要的資金亦因公司發展而快速增加。面對稅務

問題、公司資金需求快速上升等問題，尋求突破的 Baer 家族成員，在外部夥伴的建議下，除了進行公司內部的改革，將過去較沒落實的交易、會議、工作等記錄工作落實外，同時也開始著手推動公司上市。

進入 21 世紀，瑞士寶盛銀行仍未停止變革的腳步，2005 年，瑞士寶盛銀行董事會將原先家族成員保有多數投票權，使家族成員能直接控制集團經營的模式，改為一股一票制；2009 年，瑞士寶盛銀行為求業務專門化，將集團內部的私人銀行部門與資產管理部門分拆為兩家公司，各自專營資產管理與私人銀行的業務。並著手其它私人銀行、資產管理公司的收購，持續擴張事業版圖。

瑞士寶盛銀行的發展歷程，除看到 Baer 家族的每一代的傳承，同時也見證每一代的經營者面對不同的外部環境、發展趨勢時以及事業規模變化，皆能因應情勢，針對經營方針、企業制度、甚至，增進企業組織的適應力與適應能力（周雪光，2003），以順應瑞士國內法規的要求、全球經貿、金融發展局勢變化，並讓瑞士寶盛銀行在面對同業競爭的過程中脫穎而出，而非接手家族事業後，只求守成，不求突破與發展。除了每一代的經營者如何面對外在局勢，做出對家族事業最合適的調整，以讓瑞士寶盛銀行不至於在競爭過程中，成為被淘汰的對象，瑞士寶盛銀行同時對如何讓家族事業保持足夠的資金亦有著力，使瑞士寶盛銀行在每一個發展階段，皆能有足夠的資金投資重資產與人事費用之餘，亦累積足以傳承的財富，使瑞士寶盛銀行能夠持續發展，並順利將資產傳承至現今瑞士寶盛銀行第四代成員。

後續的章節將會針對瑞士寶盛銀行的接班傳承與財富傳承方面進行探討，並從中找尋 Baer 家族如何培養企業的接班人，使每一代成員皆能順利接下瑞士寶盛銀行的經營，並成功延續瑞士寶盛銀行的發展，以及 Baer 家族如何在將家族事業傳承給下一代成員的同時，順利將企業資產與家族財富傳承下一代，並讓每一代都有足夠的資產可以發展家族事業，使 Baer 家族成為富過三代的金融家族。

### 三、瑞士寶盛銀行的接班傳承

一間企業要長期在業界生存，接班傳承是絕對少不了的工作，但企業的傳承絕對不是「時機到了，就透過程序直接將所有工作交給下一代」就了事，因為企業主通常會希望接班人有能力接班才會正式將經營棒子交給接班人。安達信公司曾對家族企業接班問題進行研究，發現有 81% 的公司總經理希望由自己的後代接手公司（范松清，2007）。

企業的接班傳承需要將企業經營的智慧傳承下來，但許多家族企業的接班卻不是傳承經營智慧，而是將財富與權力交由子女繼承。John L. Ward 指出接班者面臨兩種選擇，一是繼續持有企業所有權和經營權、二是僅持有所有權而把經營權轉交他人（范松清，2007）。但我們從上一段的內容中，發現到大多數的家族企業仍希望將事業交棒給自己的後代，因此家族企業必須要訂立一套選定接班人選的標準、鎖定接班人選、選定接班人，並且培育接班人，直到接班人正式接掌企業經營為止。

企業的接班傳承不單是將企業經營的智慧、財富與經營權交給下一代，而是連帶要將企業班底成員、亦要將社會網絡承繼下來（李悅晉，2009），因此接班人選的挑選，絕對不是直接找位子女，訓練經營觀、經營能力就可以直接交棒（黃盈彰，2008），而是除上述的條件外，尚需讓接班人選熟識外部的社會網絡，如政商關係的承繼、知悉相關協力網絡成員、熟悉與企業有業務關聯的客戶，且本身是否有接手家族事業的意願，以及對家族事業的經營有興趣與否（黃盈彰，2008）皆是接班人選需要具備的條件。

#### （一）接班人的培養

在培養接班人以前，企業主必須先擬定傳承計畫，首先要擬定接班人的標準，由於企業接班傳承並不是「將企業體直接丟給下一代」那麼簡單，因此企業主必須擬定一套接班人的選擇標準並訂立妥善的接班計畫（陳明璋，2007；范松清，2007）。選定接班人後，對於接班人選的培養也是十分重要的工作，因為接班人選必須經過培養，才能讓接班人知悉企業，並了解整體的運作，另外，企業主多半會讓接班人從實習或從基層做起，從中了解到接班人選的能耐，以及培養接班人選的能力及員工的信任。另外，在接班人培養的過程中，也可以從中知道接班人選的能耐，使接班人選在進入接棒的階段時，使企業主能夠根據過程中的了解選定接棒人選，或是在培養的過程中打造出合適的班底來輔佐接班人接棒後的企業營運。

一般來說，企業主會希望接班人有領導能力、社交能力、能因應時勢且有所應變的能力，並且能夠體恤員工、與公司內部上下能有效地溝通，讓公司的

員工與主管能夠服從接班人，還要接班人能夠在獨當一面後展現出魄力，但這些條件，並非一朝一夕就能達成，因此，選擇接班人除了要觀察合適的人選外，鎖定接班人選後，接班人的培養工作便顯重要。企業主如何培養接班人選？最常見的有內部培養、外部歷練、教育訓練等方法著手。無論是用何種方法培育接班世代的成員，核心概念皆是要透過知識學習、觀念灌輸、實作經驗、技能培養與社交能力、內部協調等方面的教育與實踐訓練，並在過程中逐步放手將企業交給下一代成員經營。

雖然每間企業接班傳承的狀況、歷程、結果皆不同，而對於接班人的培養的過程亦各有巧妙，但企業主無論對企業未來的接班傳承有如何的規劃，找尋接班人選是最起始，也是最重要的一件事。因為接班人不可能會與企業主完全一樣，更不可能完全複製企業主的經營方針，同時接班人接掌企業後，面臨到的政經環境也不見得與企業主初創企業時完全相同，因此接班人的培養並非只是培養出與企業主相同的接班人就好，而是要培養出能夠擔負經營重任，具有領導力，並能使企業繼續向前發展的人選。但在規劃企業傳承計劃時，找出可能的接班人選是最開始，也是最重要的一步。

## 1. 找出人選

無論企業是否有培養與訓練接班人選的制度，或是否有進行接班傳承的計畫，所有企業的接班傳承都會有共通點，就是要面對到找出接班人選的過程，無論是由家族成員繼承企業經營權，或是將企業的經營權交給外人，而家族成員持續擁有企業所有權，都要找出願意接手企業經營權或是繼承企業董事會席次的家族成員（陳明璋，2007）。

瑞士寶盛銀行的例子是從第二代到第四代，加入企業體系的家族成員就會一起繼承公司，都會持有公司股份，但董事長的位子，則是依長幼順序接手，第二代成員接手 Julius Baer & Co.時，董事長先由 Walter Jacob Baer 接班，之後由 Werner Baer 接手，Werner Baer 過世後，第三代有加入瑞士寶盛的成員全面接班，董事長由 Richard Josef Baer 長子 Hans J. Baer 繼任，Hans J. Baer 卸任後交棒給胞弟 Thomas August Baer，而 Thomas August Baer 於 2003 年卸任董事長，經營權交給第四代成員，Hans J. Baer 長子 Raymond Julius Baer 接手直至 2012 年卸任，將職務交給專業經理人，只保留有董事席位與持有股份。

詹天性（1994）曾就王安電腦傳給其子王列，當時班底不服從接班人王列領導，且交棒前公司自己決策失誤，造成企業受到重創的例子，提到企業找尋接班人選對企業接班傳承成敗的重要性；而陳明璋（2007）也強調接班人選是需要找尋的，而且最好不要一開始就鎖定單一的接班人選，而是將範圍擴大，多找幾位人選，以減少接班人選沒有意願或企業主認為能力不足，而需再花費



時間再尋接班人選的可能性。

## 2. 內部培養

這種方式是家族企業接班傳承佈局中常見的方法，即企業主親自帶領接班子弟進行現場與實務訓練，以言教與身教的方式，逐漸讓第二代透過學習逐漸讓接班子弟習得企業主的管理能力。陳明璋（2007）指出，企業主常會安排子女到國內外大學接受商學教育或法學教育，接受系統化的管理訓練，但學院內學到的內容多為理論，與企業實務常有差距。企業主也清楚彼此的差距，因此，企業主除了透過學院教育為子女打下知識基礎，同時也透過要求子女前往家族企業實習來學習企業的實際運作，以讓子女在學習學院理論之餘，也能夠透過實作學習企業經營的細節，以助於接班人選日後實際接手企業運作時，能夠知悉企業內部運作外，同時也已適應企業內部文化、企業班底成員、社會網絡與該企業相關的協力網絡成員。

同時，企業主亦會透過內部培養的過程，無論是讓接班人從基層幹起，或直接聘為副手再觀察，或是先任命為特助，皆是透過專業來觀察其能耐，其實背後充斥著企業主對於接班人選能力的觀察與評估。因為一間企業的傳承，除了公司業務的傳承、技術的傳承、事業體生命的接續（王振寰，2011），也包含社會成本的接續，例如第一代建立起來的協力網絡結構、客戶關係、甚至有些企業還需要顧及到政商關係（李悅晉，2009）。這樣的模式，在與接班傳承相關的文獻資料中皆可看到，即多數家族企業的下一代成員，有意接班的皆會被要求先加入家族企業體系中，大同、聲寶、遠東集團、三陽工業、台塑集團等國內企業的企業主也一樣，會要求下一代成員加入家族企業，參與家族企業內部運作，再逐步安排接班規劃（詹天性，1994），而海外投資的台商在接班傳承方面亦有此類規劃的現象，亦是多半會讓企業的下一代先進公司幫忙，之後再逐步安排接班傳承的事宜，並透過有計畫的培養，逐步讓接班人接下事業（陳明璋，2007），或是在過程中選出合適的接班人。

這樣的傳承在福特家族內部也可看到，福特家族雖然現在已是上市公司，但現今家族成員仍持有股份，而他們將事業傳予家族成員時，會將事業交給已加入家族事業的成員，如 Henry Ford 雖然緊握公司主導權不放，但也逐步培養獨子 Edsel Ford，並於 1919 年任命 Edsel 接任公司總裁，而自己續任董事長，算是有進行接班傳承的工作，但當時的 Edsel 以父為尊的經營態度，加上 Henry Ford 仍舊強勢主導公司發展，因而 Edsel 的每一項決定幾乎都要經由父親的同意才會轉為決策，雖然 Henry Ford 有時也會讓 Edsel 推動改革或是推動新策略，但 Henry Ford 當時並沒有全然放手，讓他獨當一面的打算，讓 Edsel 生前沒有辦法發揮所長，同時 Henry Ford 在傳承方面的動作有所延遲。Edsel 在 1943 年病逝後，Henry Ford 再度親自領導公司，直到 1945 才在家人與媳婦不

斷遊說下，讓 Henry Ford 正式將總裁的位置交給長孫 Henry Ford II 以及 Benson Ford 與 William Clay Ford Sr.，雖然 Henry Ford II 接手事業時，年僅 28 歲，但他也是在退伍，加入公司，並培養兩年後才接班 (Pollard, 1995)。

這種接班傳承模式的目的，是為要讓接班人能夠從事業體的內部了解整體家族事業的運作，以利於未來接班時，接班人對事業體較為熟悉。以瑞士寶盛銀行來說，創辦初期，第二代成員 Walter Jacob Baer 雖然很早就進公司幫忙，初進公司時也不是一下子就接下父親 Isaac Baer 的棒子，而是先在公司裡幫忙處理公司業務，直到父親過世後才正式接下經營權，而 Werner 雖然是工程師出身，但對融資與貨幣交易的生意有興趣，於 1922 年加入公司，參與公司業務。

第三代的 Hans Julius Baer 與 Thomas August Baer 也是進入瑞士寶盛銀行後，從內部的職位做起，逐步進入核心，最後先後接任董事長職位。我們也可從瑞士寶盛銀行的成員，尤其是後來進入管理階層、董事會甚至擔任董事長的成員，其實都是正式接班前就加入家族企業，並投入家族事業運作一段時間後才逐步接掌事業，家族第二代 Walter Jacob Baer 與 Werner Baer 兄弟，第三代的 Hans J. Baer 與 Thomas August Baer 兄弟，第四代成員 Raymond Julius Baer (Hans J. Baer 的長子) 與其它堂兄弟姊妹們皆是先加入家族事業一段時間後<sup>16</sup>才逐漸接掌事業 (Baer, 2008)。

綜觀之，瑞士寶盛銀行的接班傳承過程，和國內外家族企業的例子，有類似之處，就是接班人皆有在公司內部工作的經驗，都是在父親或是叔伯身邊幫忙一段時間，逐漸培養起來的成員，並在加入公司並服務一段時間後，逐步從上一代接手工作，並逐步接下企業經營的棒子，也因而每一代成員的接棒，是在接班人對企業內部熟悉的情況下接班。但接班人選熟悉企業內部運作，對接班人選的為何重要性？

我們可以從大同公司的例子看到其重要性，大同第二代經營者林挺生大學剛畢業就應林焜灶 (林尚志, 1893-1971) 要求下接手大同鐵工廠，因為在完全不懂管理的情況下就接手，接手之初，企業經營不甚順利 (詹天性, 1994)，尤其對資金週轉沒有概念，一度造成公司的財務危機，甚至有段時間依靠林尚志的信用才得以貸款解救當時的財務危機，但這也證明接班人從企業主接掌企業前，接受內部培養，至少要让接班人選熟悉企業內部的重要性。同樣，瑞士寶盛銀行的每一代接班人選，雖然第二代與第三代經營者是在上一代成員過世才接手企業，而第四代成員則是第三代退休後接手企業，但每一代接班人在接掌企業前，皆是在加入瑞士寶盛銀行一段時間後才逐步接下棒子，甚至第三代傳予第四代時，第三代成員是健在時就退休，將事業交棒給下一代成員。

---

<sup>16</sup> 不一定都進董事會，有些僅有持股。

### 3. 在外磨練

在外磨練也是企業接班傳承常用的方法，特別是讓自己的下一代到同業去接受實質工作的培養與磨練，以求在業界培養出在業界應有的能力與素養，簡單來說，就是老闆讓自己的子女到外面的公司上班，透過其它公司的實務經驗得到業界應有的素養與知識，並習得業界內部需要的技能，而老闆擇時將子女召回家族事業，繼續在事業體磨練直至接棒（陳明璋，2007）。

這種方式的好處是透過同業的工作經驗，了解到整體業界的發展狀況，幫助接班人能了解家族事業所屬業界的生態。陳明璋（2007）指出，外部磨練因為第二代是以一般員工的姿態進入公司，沒有身份的包袱，有時較內部培養更容易習得專業技能，或是在職場生活中習得各樣工作的能力，以及對各種狀況的因應能力，但前提是接班人選若要到外面的公司先進行磨練，加入的企業，在業務方面，最好是與家族企業相關，或是家族企業未來打算發展的新事業項目為佳。

讓下一代成員在外磨練，在瑞士寶盛銀行的發展歷程，也可找到實例，該實例出現在第一代傳給第二代時，瑞士寶盛銀行的第二代成員 Walter Jacob Baer，1913 年即加入父親經營的 Julius Baer & Co. 幫忙，當時年僅十八，但 Walter Baer 在第一次世界大戰時，曾因故到德意志銀行服務，但戰後就回到 Julius Baer & Co.，並在父親 Isaac Baer 過世後正式接掌事業（Baer，2008）。

讓子女在外磨練或易子而教，將子女送到其它企業磨練，其實也是讓企業下一代成員接受磨練的方法，因為內部培養雖然是常見的培養方法，但有時企業內部可能會有成員因為其接班人的身份而不敢嚴格指導的可能性（陳明璋，1997），易子而教，或是讓子女到業務項目相似甚至相同的企業磨練，除了讓子女在其它類似的企業學習到生產技術外，也有可能讓企業接班人選可以透過在外的磨練，在不受庇蔭的環境下，培養出他們的自主性、獨當一面的能力，還有他們在業界的實戰能力（陳明璋，2007）。

但這樣的培養方式具有階段性，因為他們在外磨練，對他們在實際工作的能力雖有幫助，但包含自己家族經營的企業在內，每間企業會有各自的企業文化、生產技術、組織運作、班底結構，因此，讓接班人選先在外部企業磨練的企業主，勢必要在日後將接班人選召回家族企業體系培養，讓其熟悉企業內部後再安排接班傳承事宜。

### 4. 教育訓練

家族事業的從業類別廣泛，因此企業主會因應家族企業的需求，安排子女接受專業技術或企業管理相關的教育，以利於子女達到一定學歷加入家族企業

後能掌握專業技能或具備管理知識，以求有效管理家族企業。但企業創辦人或現任企業主，因為長時間經營事業，在企業經營以及對外經商的歷練後，自身逐漸生成一套屬於自己的經營哲理（陳明璋，2007），但企業主的下一代畢竟歷練尚淺，因此足夠的人文素養，可以補足這方面的缺口。

學校教育是最常用的管道，讓企業下一代成員就讀高中職或大專院校與生產技術或是企業經營、企業管理相關的科系，讓企業下一代能具備理論上的管理概念或是企業內部的生產技術，雖然學校教育習得的專業知識，與實際參與企業運作時要面對的實際狀況有不少差異，但學校教育對於接班人選在企業內部營運相關知識，具有打基礎的作用。從瑞士寶盛銀行第三任董事長，第三代成員 Hans Julius Baer 的自傳《It's Not All About Money》（2008）有提到他昔日所受的家庭教育、藝術氣息的培養，以及家族價值觀的灌輸過程中，造就了 Hans Julius Baer 豐富的人文素養，而這也對 Hans Julius Baer 未來接手企業後，其人文素養對日後的生活、人際接觸及個人涵養皆有一定程度的影響，而學校教育對他們日後接手企業，在經營概念方面亦有影響。

除透過家庭教育與學校教育的管道進行教育訓練，增加未來接班家族事業所需的專業知識、日後為人處世需要具備的人文涵養、以及專業倫理方面需要具備的品格外，加入家族事業的企業家後代，雖然透過學校教育，例如進入大專院校與商品生產技術有關的科系，習得家族企業生產技術的理論知識、進入與家族企業服務相關的科系，學會家族企業服務項目的專業知識。但也有企業未將子女送到專業技能相關的科系就讀，而是將其送往商學院、法學院，學習法律、企業管理、財政金融技術、行銷等方面的知識，培養子女對於企管與行銷的概念，但在學校習得的知識，與企業內部運作的實務面有一定的落差，因此，接班世代成員的教育訓練，除學校與家庭教育外，企業內部的實作教育，亦是非常重要的環（陳明璋，2007）。

雖然學校教育可以提供理論上的知識，或通則上的生產技能或應用技術，但事業體內部運作，其知識與運作法則往往不只是從課本、課堂所學，雖然部分科系需要有實習學分方能畢業，但實習所接觸到的知識、應用與技術卻不一定能直接套用在家庭事業的實際面，因此，有意讓下一代接班的企業主就會透過各種機會讓其下一代成員進入事業體實際接觸內部運作，以取得唯有在事業體內才可取得的 know-how（必備知識），讓接班者了解與熟悉企業內部的運作，並學習讓事業體的內部文化。

## 5. 放手

企業主除非從創立公司就明白表示無意將公司交給後代，不讓家族後代干預公司運作，甚至不准家族成員持有公司股份，如本田宗一郎創辦本田技研時

就已表明，無意將事業交給兒子本田繼俊，也不讓本田家族入股。但本田技研畢竟是特例，多數的家族企業在考慮接班人選時，還是以家族成員為優先考量（陳明璋，2007）。因此對於企業下一代的教育、訓練與磨練自然不會少。但企業能否順利地接班傳承，能否適時「放手」也非常重要。

無論讓子女接受教育、還是加入家族事業進行內部訓練，讓子女逐漸具備經營企業能力，但「放手」也是企業接班傳承中相當重要的一環，從福特汽車的例子中，就可以看到「放手」對福特汽車接班傳承的影響，即使仍是第一代在經營，也會影響公司的運作。從營運的角度來看，Henry Ford雖然以創業家的角度的傳記，被描寫成一位堅定心志、堅持理想且擇善固執的企業家，但Henry Ford當時在底特律商界，被認為是一位強勢、固執、自我中心、難相處的怪人，他成立福特汽車以前曾經成立兩間汽車公司<sup>17</sup>，但一間倒閉，另一間公司則是隔年因為與董事會意見不合被逐出董事會，也因此，當時Henry Ford打算再成立一間汽車公司，商界當時不看好其成立後的發展（Pollard, 1995）。

果不其然，公司成立後，福特汽車果如底特律商界所料，陸續有董事會成員因為意見不合而退股。Henry Ford 強勢，不肯放手的態度對公司的負面影響，亦可以從 T 型車（Model T）的銷售歷程看得出來，當時的福特一直堅持要平民車款，且一款車沒什麼改款就連賣二十多年，雖然後來進入福特汽車並接任總裁的獨子 Edsel Ford（1893-1943）曾建議父親當推出符合時候潮流車款，但 Henry Ford 並沒有立即接受，直到 T 型車嚴重滯銷，才採納兒子的建言推出新車款 A 型車（Model A），並宣布停產 T 型車（Pollard, 1995）。

Henry Ford 不肯放手授權的經營態度除了讓福特的合夥人感冒，同時也讓接班傳承佈局亂掉，范松清（2007）認為，企業主年邁後仍不肯將經營權放手給接班人，對企業的經營會有負面的影響。福特汽車在第一代與第二代間，即經歷過這樣的問題，因福特汽車成立後，Henry Ford 一如往常，股東時常處於緊張關係，但福特這次是反過來收購意見不合的股東持股，讓福特家族取得完全主導權，雖然 Edsel Ford 日後也被安排為總裁，但福特並沒有完全放手，仍持有公司大部分的權力，雖然福特後來收購林肯（Lincoln）轉攻高級車市場，並聽從 Edsel Ford 建議，成立中階品牌水星（Mercury，已於 2011 停產）汽車進入中級車市場，且 Edsel 雖然身為總裁，但直到 1943 年過世以前仍是有名無權，凡事都要經過父親這一關，Edsel 病逝後，由於當時的第二繼承人 Henry Ford II 尚在美軍服役，因而 Henry Ford 再度接任總裁，但已逐漸深覺到自己在經營上有心不從心的感覺，待 Henry Ford II 退伍，Henry Ford 於 1945 年正式將總裁職位交給長孫 Henry Ford II，並讓二孫 Benson Ford（1919-1978）與幼孫 William Clay Ford Sr. 進入經營團隊後，正式退休（Pollard, 1995）。

---

<sup>17</sup> Henry Ford 成立福特汽車公司前，曾成立為底特律汽車公司（Detroit Automobile Company, 1899-1901）與亨利·福特公司（1901-，今凱迪拉克，1909 年加入）。

我們可以從福特汽車的例子中，Henry Ford 並沒有及時放手讓 Edsel Ford 完全接掌公司營運的作為，而是表面上將總裁的位子交給 Edsel Ford，但實質的經營權卻落在 Henry Ford 手中，由於長期自己掌握公司大部分的權力，使得原本的接班人因故未接班，但第二接班人還沒有到位，讓 Henry Ford 雖然年事已高，卻因自認沒有合宜人選而再掌大權（Pollard, 1995），不但耽誤接班傳承的佈局，同時也讓公司的運作產生影響（范松青，2007）。

但放手並不是直接將公司丟給接班人，還是要經過訓練。大同公司第一代交給第二代的過程，當時創辦人林尚志所說的企業「接班傳承」就是將事業直接丟給第二代，就是直接讓林挺生接董事長，但林挺生未受經營訓練，對於公司的管理並不熟悉，因此，林挺生剛接手大同鐵工廠的時候，經營的並不好，尤其是財政赤字的問題，後來還是靠父親的信用才度過財務難關。但林挺生也因此了解到經營企業，需要具備管理與經營知識（詹天性，1994）。

逐步培養並放手將企業交給接班人的過程，除了要讓接班人具備企業管理的知識外，實務能力的磨練也想當重要，而這也是部分的企業主會要求接班人選從基層幹起，逐步培養其獨當一面的能力外，同時也讓接班人熟悉事業體，亦有企業主要求接班人選透過專案，培養並觀察接班人選的工作態度、處世態度、辦事能力與聯繫他人的能力；亦有安排到身邊擔任特助，由企業主或企業主的班底成員透過接班人選的跟隨，從「做中學」的過程中累積實戰經驗，並轉換成實際能力；也有將接班人選分派至各部門、分公司、子企業或相關事業體係中磨練，並在過程中放手要求他們獨立著手進行的指定的任務與工作，並在接班人選逐步進入決策圈與經營團隊後，逐步將事業放手交予接班人選，直到正式交棒給企業接班人（陳明璋，2007；范松清，2007）。

Baer 家族的例子，除了第一代傳給第二代時，是因為原經營者 Isaac Julius Baer 逝世後，第二代等於直接接班，至少第二代成員之一，Julius Baer 的次子曾進入 Julius Baer & Co. 幫忙一段時間，甚至一度到德意志銀行上過班。但第二代傳承第三代成員的過程，第三代就不是進入公司後，迅速接掌企業領導核心，而是他們加入家族企業後，透過公司內部的磨練，逐步掌握企業內部的業務，同時上一代成員亦逐步放手讓下一代成員負責企業內部的業務，逐步成為企業的班底，再逐步將企業核心事務逐步放手給下一代成員負責。

## （二）Baer 家族的接班傳承

### 1. 皮革生意起家

Julius Baer 起先並非銀行與金融業起家的家族，而是從其它生意起家的家族，他們最先是皮革生意起家，但他們當時就有成員已經兼營融資貸款，Isaac/Julius Baer 創辦瑞士寶盛銀行前的 Baer 家族，從 John Baer，Issachar

Baer, Issachar Berle Baer, Issachar Lehmann Baer, Berle Lehmann Baer, Josef Lehmann Baer 到 Isaac Julius Baer 的傳承，他們並沒有進行金融業的傳承，而是皮革生意的傳承，而融資生意則是因為自己對這方面生意的意興而自發性從事的。

此時的 Baer 家族，雖然家族的下一代成員必須要繼承家族的皮革生意，使其皮革生意能夠世代延續，但因為每一代都有成員從事融資生意，雖沒有刻意進行融資生意方面的傳承，但該家族每一代皆有對融資生意有興趣的成員，而這種每一代皆有對融資生意有興趣的成員，且都有成員進行融資生意的活動，其實對 Baer 家族日後會成為金融業家族具有起始性的影響。Isaac/Julius Baer 正是將家族事業從皮革業轉向金融業的關鍵人物。

Baer 家族中的 Isaac/Julius Baer 接手 Hirschhorn Grob & Co 並改組為 Julius Baer & Co.前，家族中每一個世代皆有人從事融資貸款生意，雖然這項生意與皮革生意有正式的傳承，融資貸款生意屬於每一代都有成員自願從事的生意，但每一代對融資與貸款生意有所知悉，對於 Baer 家族中的瑞士寶盛銀行創辦人 Isaac/Julius Baer 會放棄祖傳皮革生意，從事融資與貸款相關業務，甚至前往金融機構服務，甚至最後創辦 Julius Baer & Co，具有一定程度的影響。同時，歷代家族成員對於藝術家的資助，亦對於 Baer 家族對藝術品的眼光產生影響，並影響每一代對於下一代成員的藝術教育。

## 2. 瑞士寶盛開始後

從 Isaac/Julius Baer 這一輩開始，Baer 家自正式成為金融事業家族。

Isaac /Julius Baer 起先也是和他的兄弟們一樣，繼承祖傳的皮革生意，但也和前面幾代祖先一樣，對融資貸款的生意有興趣，後來還是轉向進行融資貸款方面的生意，並在因緣際會下，加入了 Ludwig Hirschhorn 經營的融資銀行 Hirschhorn Grob & Co.，並在 Hirschhorn 逝世後接下公司，成為了瑞士寶盛銀行的開山始祖。

第一代 Julius Baer，全名為 Isaac (Julius) Baer，為 Hans Julius Baer 的祖父，起先是 Ludwig Hirschhorn 成立的 Hirschhorn & Grob 銀行的合夥人，Baer 是在該公司原合夥人 Grob 離開公司六年後才被 Ludwig Hirschhorn 延攬，該公司是以經營工商融資為業的公司，在 Ludwig Hirschhorn 過世以後，Isaac/Julius Baer 接手了 Hirschhorn Bank 的經營，並將公司登記名稱轉為「Julius Baer & Co.」，成為了瑞士寶盛銀行的始祖。Walter Baer 於 1915 年加入 Julius Baer & Co.，但 Julius Baer 將事業交給第二代成員，即 Hans Julius Baer 的兩位叔父 Walter Jacob Baer 與 Werner Baer 卻已經是 Isaac/Julius Baer 過世以後的事。而 Hans Julius Baer 的父親 Richard Josef Baer 並沒有直接繼承事業，而是在學術界

發展，在蘇黎世大學任教，但持有家族事業股權。

但 Baer 家族成員中，會實際接手家族事業經營的成員，都會先加入家族事業體系，並在體系內安排職務進行培育，並隨時間與經歷調整職務，逐漸進入核心管理圈，逐步接手事業，瑞士寶盛銀行第二代的 Walter Jacob Baer 與 Werner Baer，第三代的成員 Hans Julius Baer 與 Thomas August Baer，甚至榮譽董事長 Raymond Julius Baer，皆是循此模式接掌事業。

### 3. Julius Baer 第二代經營者立下長子命名原則

Isaa/Julius Baer 於 1922 年逝世，Isaac/Julius Baer 三個兒子中的 Walter Jacob Baer 與 Werner Baer 有意以相同的公司名稱繼承公司，由於當時蘇黎世政府規定，公司名稱必須由姓名相同的人才能以相同的公司名稱繼承，於是 Walter Julius 將自己的姓名欄上加上「Julius」之後接下 Julius Baer & Co (Baer, 2008)。

1926 年，Walter Jacob, Julius Baer 在蘇黎世戶口登記時，將自己的名字欄登記為「Walter Jacob, Julius」，而他長子的名字則登記為 Nicolas Julius，而這也成為 Baer 家族接班佈局安排上的特別之處。日後所有 Baer 家族的長子全會被冠上「Julius」之名，第三代成員中間名有冠上 Julius 的有 Richard Josef 的長子 Hans Julius、Thomas August 的長子 Andreas Julius、Walter Jacob 的長子 Nicolas Julius、Werner 的長子 Peter Julius。

而 Baer 家族的第四代男性成員的長子中間名皆有冠上 Julius，如 Hans Julius Baer 的長子 Raymond Julius、Thomas August 的長子 Andreas Julius、Nicolas Julius 的長子 Eric Julius、Alfred Josef 的長子 Marc Julius。而 Baer 家族的第五代成員亦有取中間名 Julius 的成員，如 Raymond Julius Baer 的長子 Julian Julius，Andreas Julius 的長子 Joel Julius，René 的長子 Eytan Julius 等人。雖然這樣的命名原則是因為 Baer 當時的第二代成員為求順利將 Julius Baer & Co 繼承下來，因應當時瑞士的公司法規而做出的權宜之計，但從 Baer 家族的族譜慣例看來，顯然已成為 Baer 家族為家中長子命名的慣例。

而這樣的慣例一開始是出於因應法令，為了讓下一代成員中，至少長子能夠因為有相同的姓名，得以合法接下公司，但就和 Baer 家族的祖先決定採用「Bär」為家族姓氏一樣，雖然一開始有其目的，但從第三代、第四代開始，這樣的命名開始成為 Baer 家族的命名傳統，但 Baer 家族從第一代到現在第四代成員逐步接下經營棒子的過程，雖然長子們的中間名會冠上 Julius，實際上瑞士寶盛銀行卻是將事業交給加入公司並投入公司運作的接班成員，我們可以從 Werner Baer、Thomas August Baer 兩位沒有冠上「Julius」中間名的成員，在日後接任瑞士寶盛銀行董事長的過程，可以看到這樣的現象。



#### 4. Baer 家族對接班成員的培養

Baer 家族對於接班成員的培養，雖然不免俗地有找尋人選、培養、教育以及放手等標準流程，但 Baer 家族比較特別的是教育這一塊，因為教育對於 Baer 家族來說，不只影響 Baer 家族對於接班成員專業能力的培育，亦對其人文涵養、為人處事、以及接手企業後，與業界、業外人士的接觸，以及對於藝術觀賞能力與眼光的影響。

Baer 家族是中歐猶太人家族，從以近代推出歐洲美元而聞名 Warburg 家族的例子，可以看到猶太人家族除了獨特的理財觀與理財教育，讓猶太人與其它族群的相比，確實可以透過教育與訓練，善於財富累積與傳承的工作，並且在猶太教的影響下，猶太人對於子女的家教態度也比較嚴謹 (Ferguson 2010)。但 Baer 家族與 Warburg 家族不同，因為 Baer 家族雖然是猶太人家族，但卻是個世俗化的猶太人家族，沒有承繼猶太教信仰，祖先曾改宗天主教，但在 Hans J. Baer 這一代時，上一代的家族成員就沒有明顯的宗教活動，但與 Warburg 家族相同的是，Baer 對教育重視的原則未變，除了對小孩子的作息有嚴格的教導，如用餐時間、音樂素養、人際關係等方面的家庭教育，也注重他們的課業教育，Hans Julius Baer (2008) 在自傳中表示，他們早年除上學外，還會請家教來指導他們的課業，以讓他們能夠有良好的教育基礎。

第一代培養第二代接班團隊的模式，除了將其送至學校接受相關教育外，基本上，最常見的仍是以內部培養，也就是「先到公司幫忙」的模式，除了長子 Richard Josef Baer 沒有進公司幫忙外，而是在學術界服務。實際接班的次子 Walter Jacob Baer 與三子 Werner Baer，皆是先進入公司協助父親 Julius Baer & Co. 的生意，並在父親過世以後接下公司，由於當時的瑞士寶盛銀行規模不大，因此這樣的接班培養就當時的規模，是可行的辦法，但第三代加入瑞士寶盛銀行的時候，如 Baer (2008) 所提到，他剛回國加入瑞士寶盛銀行的時候，雖然當時的瑞士寶盛銀行還算是一間家族制經營的私人銀行，但當時的雇員已經增加到四十多人，而且他們當時在紐約與倫敦都有設分公司，另外，他們另有一間獨立運作的子公司，專營股票交易，後來公司上市，第三代成員相較於第二代成員，便需要較多的時間與經歷了解並適應公司內部的營運。

除了業務項目的培育，人文涵養在第二代培養第三代成員的過程中也具有一定的重要性，由於 Baer 家族第二代與文藝界與知識圈的人際關係，Baer 家族的第三代成員自幼便有機會透過各種聚會，或是家中招待訪客的機會，與各類的藝文界、學術界人士接觸，換句話說，Richard Josef Baer 雖然沒有繼承家業，但對於第三代成員的家庭與文化教育仍有影響，由於 Richard Josef Baer 是一位在蘇黎世任教的學者，因此可透過其學者身份與其它學者結為友人，也因此，在 Hans J. Baer 的回憶中，家中時有學者（因為 Richard Josef 的學術背景，

到家拜訪甚至留宿多為科學家) 到家作客, 甚至留宿。除了父親的學術影響力, 母親與其他家族成員亦不時宴請藝文界人士, 因此 Baer 家族的第三代, 尤其 Hans J. Baer 與胞弟從小就有與當時藝文界與音樂界 (特別是古典樂界) 人士面對面的接觸, 雖然對尚是孩童時的家族成員來說, 這樣的聚會頗為乏味。也因為 Baer 家族一向有對於藝文界人士進行接觸, 無論是宴請、聚會、購買作品或資助, 加上他們在小時候有接受過樂器演奏等課程, 使 Baer 家族的藝術教育除了樂器訓練與繪畫等課程培養技能外, 亦能透過父母與學術界、藝文界人士接觸的身教性影響下, 啟發成員對於藝術品、古典樂方面的興趣與熱情, Hans J. Baer 在自傳中提及到工作之餘, 自身舉藝術家的接觸, 與自身在古典音樂圈裡的所見所聞可以略知藝文教育對於家族成員的影響, 以及其人文涵養的影響 (Baer 2008)。同時也因為這樣的人際接觸與家庭教育, 對 Baer 家族成員的人文涵養具有相當的影響外, 同時也讓成員在日後對於藝術品、古典音樂、繪畫有著與一般人不同的眼光, 也影響著他們對藝術的態度, 至今瑞士寶盛銀行除了主業, 即證券、債券、基金與私人銀行業務外, 同時也持續著手有關於藝術品相關的業務。日前瑞士寶盛銀行透過內部藝術品評估委員會持續推動對於藝術品的收藏以及對瑞士境內藝術創作者的資助 (Baer, 2015), 同時也持續贊助史坦威鋼琴大賽 (Steinway Youth Piano Competition)、韋比耶爾音樂節 (Verbier Festival)、瑞士蘇黎世歌劇院 (Tonhalle) 國際歌劇中心的歌劇推廣、奧芬劇院音樂節 (Orpheum Music Festival)、巴塞爾 OperAvenir 課程、施泰德博物館 (Städel Museum) 的藝術品鑑賞培養計畫、盧塞恩鋼琴音樂節 (Lucerne Festival at the Piano)、奧地利 Gustav Mahler Jugendorchester (GMJO) 管弦樂團等競賽、活動與單位, 甚至參與其藝術與音樂推廣計畫與活動 (Baer, 2015)。

第三代成員長大以後, Richard Josef Baer 這一系的成員有了與 Walter Jacob Bear 及 Werner Baer 的子女不一樣的經歷, 由於 Richard Josef Baer 於 1940 年病逝, 遺孀帶了包括 Hans J. Baer 在內的二子一女移居美國紐約, 由於他們就地入學, 因而得到接受異地教育的機會, 在美國接受了高中與大學的教育, 同時也讓他們具備英語能力, 而 Hans J. Baer 的胞弟甚至在哈佛大學取得法學碩士學位後, 回到瑞士再取得法學博士學位。而兩兄弟學成後皆回到瑞士加入瑞士寶盛銀行, 並先後參與瑞士寶盛銀行經營。

加入瑞士寶盛銀行的 Hans Julius Baer, 叔父 Walter Baer 便安排他處理公司內部的業務, 並透過內部業務的經驗逐步培養出接班能力, 後來 Thomas August 也加入, 並與其它堂兄弟們一起接下瑞士寶盛銀行, 但他們都是在進入公司並實際投入公司業務以後, 日後才加入董事會, 成為瑞士寶盛銀行的所有者。第四代成員之一, Raymond Julius Baer 在 1988 年加入瑞士寶盛銀行運作, 並在叔父 Thomas August Baer 於 2003 年卸任董事長後, 於同年接任瑞士寶盛銀行董事長, 但接任董事長前, 也曾在瑞士寶盛銀行內部服務多年後才接掌企業。

### (三) 小結

Isaac Julius Baer 成立瑞士寶盛銀行後，直至現今由第四代成員主掌的接班傳承，過程中，接班人皆有經過培養，而且皆有在家族企業內部磨練一段時間才正式接掌家族企業，如 Isaac Julius Baer 傳承給 Walter Baer 與 Werner Baer，上述兩人傳承給 Hans Julius Baer 等第三代成員，而第三代成員傳承給 Raymond Julius Baer 等第四代成員。除了 Walter Baer 外，其它的成員至少都有大學學歷，第四代的 Raymond Julius Baer 有法學碩士學歷，而第三代的 Thomas August Baer 甚至擁有博士學歷，而且第二代到第四代成員接掌公司，雖然第二代成員與第三代成員全面接掌事業是在上一代成員過世才正式接掌，但這四代的傳承皆有共通點，即所有的接班成員在接掌家族事業前，都曾在家族事業體系服務過一段時間才加入董事會，並有部分成員接任董事長。

從瑞士寶盛銀行的發展歷程與每一代成員接手家族事業的過程，可從中看見一項事實，即瑞士寶盛銀行的接班傳承，接班人除受過良好的教育與專業訓練外，亦在接受教育與訓練的過程中，透過各種場合與機會培養人文涵養，但除了接受學校教育與專業訓練外，每一代接班人皆有在家族事業體系內接受磨練及培養，使得每一代的瑞士寶盛銀行經營者，皆是接受過培養才接手家族事業。而且透過學校教育、家庭教育與進入家族事業後的培訓過程，更可讓每一代接班者在接手事業前，能先掌握企業內部的基本運作。

總體而論，Baer 家族的接班傳承，兼具的教育訓練、人文涵養的培養，以及透過家族事業的參與，使每一代成員在進入董事會前，基本上都會在家族事業體的內部參與過運作，才逐步進入管理與經營層級。除了接班人的培養外，瑞士寶盛銀行的接班人，接掌公司後，除了延續上一代經營的私人銀行與資產管理外，同時也具有出如何應對時局的能力，使瑞士寶盛的第二代、第三代甚至現在的第四代，皆因應當時的外界環境與內部發展景況，進行經營方針與制度的變革，但家族成員們能夠在經營家族事業時，能在每一階段做出應有的變革，若沒有對於接班人進行教育與專業能力，還有經營能力的培養，瑞士寶盛銀行不一定能發展到今日的規模。

## 四、瑞士寶盛銀行的財富傳承

瑞士寶盛銀行在進行事業傳承的過程中，亦有進行財富傳承的佈局，以同樣是金融業起家的 Rothschild 家族的傳承過程中，他們不單進行事業傳承的佈局，同時也透過財政的佈局進行財富傳承的工作，不僅讓家族事業得以延續，同時也讓家族事業在運作過程中獲得的財富得以穩定地傳予後人。

### （一）家族成員持有股份

家族成員持有企業股份，是家族企業常見的財富傳承手段，即企業的上一代將公司股份傳給下一代成員，或是讓家族成員持有公司股份，讓家族成員能夠維持家族企業所有權甚至經營權（范松清 2007；陳明璋 2007）使家族事業財富傳給下一代。瑞士寶盛銀行亦採用，瑞士寶盛銀行在第一代成員與第二代成員的傳承，便有這樣的模式，當 Isaac/Julius Baer 於 1922 年逝世而將事業交給次子 Walter Jacob 與三子 Werner 的時候，長子 Richard Josef 雖未繼承事業，而是在學術界，但持有股份，Richard Josef 病逝後，股份由遺孀繼承，而後來第三代成員亦在後來取得瑞士寶盛銀行的股權。瑞士寶盛銀行現今的財富傳承，主要是還透過家族成員持有與繼承股份的方式來進行，即 Baer 家族成員在瑞士寶盛銀行內部持有企業股份，同時持有企業董事會的席位，即使現今的瑞士寶盛銀行已是上市公司，第四代成員 Raymond Julius Baer 於 2012 轉任集團榮譽主席後，瑞士寶盛銀行亦非家族成員擔任董事長，而總經理也由非家族成員擔任，但 Baer 家庭仍透過家族成員持股保有董事會席位，並透過持股保有企業資產。

家族企業股份的分配，基本上可分為「集中制」與「分散制」，集中制指家族成員的持股分配方面，有參與經營的家族成員可取得較多的股份，或是可以取得具有發言權與表決權的股份，而「分散制」則是指除外人股份外，只要是企業家族成員，就可以分配到股份，並以此方式讓企業的董事會，家族成員會持有較多股份的做法。這樣的做法，無論未來家族成員在企業內部的持股比例如何，都可以讓家族成員始終透過持股，持有一定的持股比例，即使經營權不是由家族成員擁有，但家族成員仍能透過持股持續持有企業資產，並透過股份繼承，讓家族成員能持續地持有公司資產（范松清，2007）。

福特汽車創辦人 Henry Ford，1945 年確定要將公司交給第三代成員 Henry Ford II、Benson Ford 與 William Clay Ford Sr.時，有針對日後公司的持股結構進行設計，讓家族成員持有的股份無論多寡，福特家族始終能夠確保公司的所有權，且在董事會確保發言權與表決權。這樣的股權設計使福特汽車在 1964 年上

市後，非家族成員在公司董事會的持股早已超過家族成員的今日，即使福特汽車的經營權由外人接手，但福特家族的成員可以透過股份制度持續掌握企業所有權，並持續透過股權傳承企業財富予家族後代（范松清，2007）。

早期的瑞士寶盛銀行是以分散式的股權讓家族成員持有股份，也因此，如 Richard Josef Baer 與其遺孀並未實際參與公司經營，但持有股份（Baer, 2008）。而後來陸續參與瑞士寶盛銀行經營第三代家族成員，Hans Julius Baer、Nicolas Julius Baer、Peter Julius Baer、Thomas August Baer、Rudolf Erik Baer 等，還有第四代成員 Raymond Julius Baer 等人皆持有家族事業的股份，而且上述提及的成員亦有直接參與事業經營，使家族成員能透過持有股份的方式繼承家族事業持有權，甚至在董事會佔有席次（Baer, 2008）。上述成員中，Hans Julius Baer、Thomas August Baer 與 Raymond Julius Baer 曾擔任瑞士寶盛銀行董事長，未提及的第三代與第四代成員，仍有持有股份甚至參與董事會的成員。

家族成員持有股份，雖然企業的持有權不等於經營權，卻可讓企業創辦家族成員可透過股權的持有，並透過股份制度的設計，協助家族成員持續擁有家族事業的持有權，雖然經營權可能會因引入專業經理人協助經營而讓出，但可透過企業股份的持續持有，以及股份設計等方法維持企業持有權，並使企業資產得以透過家族成員股份的持有與繼承，使家族成員間得以傳承企業財富，不會因為企業的上市，使市場派股東即使超過家族股東，都能夠持續保有企業的持有權，讓家族企業的資產有效傳承（范松青，2007）。

雖然瑞士寶盛銀行在第二次世界大戰後，瑞士寶盛的企業資產就已經除家族成員的持股外，也有非家族成員的持股，但大部分的持股仍由 Baer 家族把持，但 2005 年，瑞士寶盛改變股份制度，改為一股一票的制度，雖然這樣的改變，使瑞士寶盛銀行出現與過去不同的持股結構，但 Baer 家庭成員仍透過持股保持企業資產的傳承。

## （二）運用金融工具取得企業穩定財源

家族事業的財務傳承，不單是將家族事業的資產透過制度與法規，合法授予下一代，讓後代守成前代的資產，事實上，如何為家族事業的資產進行「開源」工作，使家族成員在經營家族事業時能夠「創富」，並使企業財富成為實質財富而非「紙上財富」，亦是家族事業能否有效傳承財富的要件。

### 1. 建構資產水壩

企業接班傳承的工作，除了是連串事業傳承、社會網絡傳承以及產業協力網絡的傳承外，如何讓企業資產有效傳承也是相當重要的一項功課，企業在獲

得利潤後，將利潤用於重資產的投資並無不可，但一味地將資產投注於硬體、設備、技術等重資產的擴充，而沒有顧及到財富的確保，若面對產業結構變化日益快速與產業發展日益金融化的今日，若企業沒有辦法透過金融取得可以永續傳承的財富，家族企業能否永續傳承與經營也會出現問號。

Rothschild 家族的財富傳承，除了透過金融工具進行「創富」外，同時運用各種金融工具的管道取得能永續發展的資產，也是 Rothschild 家族的財富傳承的關鍵，即他們運用金融工具為他們的家族事業取得穩定的財源，讓他們可以進行各項業務，同時也透過金融工具保有他們維持事業的資產（邱弘哲，2010）。

瑞士寶盛銀行的 Baer 家族能夠將事業順利傳予第四代成員，除了他們有透過企業內部培養接班人選、以及透過教育資源讓接班人選擁有良好的教育外，有效的財富傳承也是讓瑞士寶盛銀行，財富傳承四代的要素。瑞士寶盛銀行基本上是以證券業與貨幣市場、融資起家的企業，因此股票、基金、債券銷售、貨幣交易及融資業務是瑞士寶盛銀行從創立至今，企業主要的獲利來源，但這些金融工具同時也是他們為企業累積財富的管道，而這些管道也成為瑞士寶盛銀行的財富傳承過程相當重要的財源。

瑞士寶盛銀行提供客戶的金融服務，也是瑞士寶盛銀行用以累積企業自身財富，而透過金融工具保持企業有可持續運作的資產，與松下幸之助的《水壩論》有相符之處，松下幸之助是日本具有巨大社會聲望的企業家，尤其是對企業永續經營有獨特見解的企業家，《水壩論》是相當有名的企業永續經營論點，意即透過「水壩」的概念，建立起企業能夠有穩定的資金儲備，除了可以讓企業面對到資金缺口時，有足夠的資金可以提供週轉外，若企業狀況良好，則可讓企業透過水壩攔水的原理般，讓資金有效累積，除可累積企業資本額，亦可讓企業擁有穩定運作的財源（稻盛和夫，2013）。其實松下幸之助的水壩論除了如何有效透過資產水壩達到有效資金調節，亦有提到如何在企業原料、硬體以及資源上的儲備與調節，使事業體無論處在怎麼樣的客觀環境現實下，仍能保持穩定的財源、資金調度、產能調節，使事業體隨時保持「有錢可用」、「有東西可做」、「有東西可賣」而有辦法持續獲利，並有效保持資產。

當時松下的說法引起現場中小企業家的質疑，他們認為一來他們不知道他們要怎麼蓋那座水壩，而且他們也認為自己的企業規模似乎也沒有那麼大的資本額去建立水壩，但松下強調的是「要不要蓋」而非「怎麼蓋」，意即企業要建立自己的資金水壩，關鍵不在工法與條件，而是有沒有意願去建（稻盛和夫，2013）。瑞士寶盛銀行雖然主要是以股份繼承的方式進行財富繼承的工作，但沒有建築自己的資金水壩，瑞士寶盛就算家族成員一直持有企業股份，但亦有可能因為資金無法有效累積，而造成股利被稀釋的可能性。

因此，建立資金水壩，等同於除了讓企業能夠有效累積財富，同時也讓企業時時有充份資金可以維持企業運作，甚至讓企業能持續地發展，換言之，就是現任的企業主除了要持續幫助企業獲利，使企業獲利可以實質累積外，同時也要讓接班人未來接手企業後，有充沛的資源可以讓企業持續發展，甚至擴展，而不至於因為資產足夠與否的因素，使企業在每一代的手中，不至於苦於守成，使規模原地踏步，甚至限縮。

## 2. 透過金融工具賺取資金

當代的產業生態已逐漸從農漁業社會、工業社會逐步邁向金融社會，意即整體產業發展有金融化的趨向 (Davis, 2009)，沒辦法完全靠產品銷售取得利潤就能順利讓資產傳承，而是要透過金融力量使事業體有足夠的資金維持生產與研發能力外，同時，如何透過金融工具為企業在交棒時，接班人有足夠的資源推動事業體的營運，並讓事業體能夠持續獲利亦為要項。

瑞士寶盛銀行在 Isaac/Julius Baer 創業時，以貸款、融資、私人銀行業務起家，因此運用金融工具交易取得利潤，對於瑞士寶盛來說，是相當平常的一件事，而他們的業務範圍隨著時間與核准，也逐漸從原先的融資與私人銀行業務，擴及到股市、外匯市場等交易工具，也成為他們重要的利潤與資金來源。

Baer 家族在創辦瑞士寶盛之前，即該家族尚以皮革生意為主要事業時，即已有接觸融資貸款的事業，而 Julius Baer 在創業前曾於 Hirschhorn & Grob Bank 服務，該公司原本即以融資生意為事業。1901 年，Julius Baer 繼承該公司並向蘇黎士政府將公司登記更名為 Julius Baer & Co. 時，核准的事業項目即為股票交易、融資貸款與外匯交易，因此，外匯交易是瑞士寶盛自二十世紀初，除融資、股市交易外，另一項獲准的交易項目，而瑞士寶盛亦透過外匯交易取得套利。但外匯交易的套利品質容易受到幣值變動的影響，因此瑞士寶盛雖然能夠取得套利，亦會在該領域因為幣值與國際環境現實而影響自身的獲利空間。

Hans Julius Baer 初入家族事業時，就曾協助當時尚由兩位叔父 Walter Julius 與 Werner 領導的瑞士寶盛協助外匯交易，並從中賺取利潤。當時由於布雷頓森林體系的緣故，當時瑞士寶盛的外匯，以與美元相關的業務最為熱門。在冷戰成局後，特別是 1950 年代起，美國財政府開始對美元的流通做出限制，同時也透過法規，如 Q 法案 (Regulation Q)、D 法案 (Regulation D) 等對於外籍人士的美元存款相關事務進行限制，加上美國有執行《敵對國家交易條款》(Trading with the Enemy Act)、《外籍人士持有帳戶管制法案》(Foreign Assets Control Regulations) 等法規，使 1950 年代以後，瑞士寶盛與其它業者一樣，面對到美元交易利潤削弱的問題，甚至在 1957 年因為客戶匯款的來源被美國懷疑而造成不小的損失，也讓瑞士寶盛考慮甚至在日後投入境外金融工具。

外匯交易環境變化雖然讓瑞士寶盛業務受挫，但也曾對瑞士寶盛的轉型有重大的幫助，1971 年，美國時任總統尼克森簽署史密森協定（*Smithsonian Agreement*）鬆綁原先實施多年的布雷頓森林體系（*Bretton Woods System*）中的一盎司黃金兌 35 美元的掛鈎匯率，美元相對貶值，讓他們可以透過外匯交易，特別是對與美元相關的交易中取得大量資金，加速填充瑞士寶盛轉型上市所需的資金缺口。使瑞士寶盛透過融資生意的獲利、證券市場獲利與向親友取得的借款，加上他們透過金融工具的操作達成上市規定資本額的目標，使他們得以走向上市之路，使瑞士寶盛得以取得更多的資金，協助瑞士寶盛日後的發展。

Baer 家族與 *Rothschild* 家族相比，Baer 家族後起的金融家族，*Rothschild* 家庭雖然至今仍能持續傳承財富，但在經歷多次戰爭後，他們持有的大量不動產因為政治或戰爭因素而造成大量的損失，但他們運用金融工具賺取的資金與累積的資產卻未受到這方面的影響（邱哲宏，2010），反而能順利傳承下去，而 Baer 家族雖然也有投資房地產，但他們投入房地產的目的主要是為了蘇黎世總部辦公空間需要購置的地產（Baer, 2008）。

### 3. 境外金融工具的運用

境外工具的運用，是現今的跨國企業的資金運作，經常使用的管道，瑞士寶盛也不例外，亦是有運用境外金融工具在取得資金，或提供利用境外金融工具衍生商品服務的企業。但在探討瑞士寶盛如何運用境外金融工具前，筆者先就「境外」進行一個定義，因為「境外金融工具」所指的「境外」，與一般認知的「境外」不同（Palan, 2003）。

金融的「境外」與外交學的「境外」，雖然中文皆稱為「境外」但兩者的定義不同，外交學的境外英文為 *overseas*（常另譯為「海外」），指的是「在國家領土或行政區之外的地區」。金融界的境外，英文為 *offshore*，意指「法律上定義」為「境外」的投資環境（Palan, 2003）。舉例來說，假設我們從臺灣匯出一筆款項到美國花旗銀行的紐約總行，雖然是將錢匯到境外，但此「境外」非彼「境外」，因為這樣的「境外」是外交學上的「境外」，因為就金融學的「境外」定義，由於這筆匯款並非在「境外區域」進行交易，因此只會被看作是「海外匯款」，而其交易會被視為「境內交易（*onshore trade*）」而不是境外交易（*offshore trade*）。但若將同樣的一筆款項存到英屬維京群島（*British Virgin Islands, BVI*）的一間私人銀行，由於英屬維京群島的國內法律與經濟合作暨發展組織（*Organization for Economic Co-operation and Development, OECD*）將其定義為避稅港（*Tax Haven*）地區，而避稅港本身就是一種境外金融工具，因此，這筆交易會被視為一筆境外交易。簡單來說，境外是在法律上定義的「境外」區域，與是否在「海外」無關（Palan, 2003）。



瑞士寶盛銀行由於創立時，除了原先的融資項目外，1901 年獲得蘇黎世政府授予股票交易與貨幣交易的許可，因此貨幣交易的金融活動從瑞士寶盛銀行發展的早期除了是對外業務項目外，融資利息與貨幣交易的套利獲利也成為瑞士寶盛銀行累積公司資金的管道。1957 年後，歐洲美元成為瑞士寶盛銀行重要的金融工具，這與瑞士寶盛銀行於 1957 年，由於當時在美國境內的匯款，因美國聯邦財政部懷疑有來自中國大陸的資金被攔截，且帳戶被美國政府凍結，當時即使時任董事長 Walter Jacob Baer 親自赴美協商、動用美國的人脈協助，皆無法挽回那筆款項外，另外，當時的 Baer 家族亦感受到美國 1950 年代日益嚴格的金融管制，無論是對外國人在美帳戶的資金流動限制，抑或是外國人在美投資的限制，甚至是在美國進行匯款，資金來源都會受到監控，使當時的 Baer 家族考慮尋求透過境外方式取得美元的管道 (Baer, 2008)。

歐洲美元是一種境外金融工具，境外 (offshore) 是一種商業活動、或金融交易、資金運用的管道，參與境外投資，主要目的是規避投資限制、避稅、或是跨國公司的運作需求…等，但在商界與金融界所指的境外，指的是法律定義上的「境外」，而非行政疆域或政治定義上的「境外」(Palan, 2003)，意即公司登記、交易行為是在國家法律上定義為「境外地區」，或是有立有境外投資法規的國家或地區，並依其法令規範進行登記與交易，才算是境外。假設某企業只是在公司登記在海外，實際上企業總部設在母國，但公司並非登記該國境外法規所規定的「境外」區域，或是登記國家沒有境外法規定義是允許進行境外投資與登記的國家或地區，仍會被視為境內投資或交易。

境外金融工具的使用，雖然會免不了會招來「迴避國家稅制與法規」的道德譴責，但就法律面來說，境外金融工具的使用是合法的，因為境外工具的使用是在法律上定義的境外領域進行，以交易進行地的法規來說，參與境外金融工具的投資對他們來說，沒有合法性的問題，因為境外金融工具投資，是在法律定義下的「境外」領域完成與運作，通常該領域會有在稅率上的優勢，甚至完全免稅，使投資者在該領域進行相關的投資時，未來獲利可以不受或受到國內稅法所影響，較能維持金額基數，使獲利大為提高，若是投資者的母國是金融投資法規傾向管制，或對外投資管制較嚴的國家或區域，投資者甚至可透過該類工具迴避規定 (Palan, 2003)。

當時瑞士寶盛銀行會在歐洲美元市場興起後投入歐洲美元市場，除了和瑞士寶盛銀行當時有美國銀行帳戶資金因為美國財政部《敵對國家交易條款》(Trading with the Enemy) 與受到《外籍人士持有帳戶管制法案》(Foreign Assets Control Regulations) 的影響，資金被攔截，且造成帳戶凍結的問題外，Baer 家族會決定透過境外金融工具取得美元，也與當時其它歐洲資本家類似的想法有關，就是當時就市場生態的現實來看，在美國進行存款與交易，其利潤有越來越稀薄的情形出現 (Baer, 2008)，1950 年代晚期開始，英國、法國、與

包含瑞士在內的國家其實開始對美元的交易管制進行鬆綁，但美國卻反其道而行，反而透過政策力量進行金融管制，其中最知名的法規、條款與政策是利息平衡稅（Interest Equalization Tax, IET），以及 D 法案（Regulation D）還有 Q 法案（Regulation Q），這些法案對於美元的流入與流出進行了嚴格的規範，對美國境內投資的外籍人士相當不利。而當時國際上的貨幣制度因為布林頓森林協議（Bretton Woods System）的影響，美元成為唯一合法對外發行的貨幣，也成為對外交易的唯一貨幣，但美國當時又在美元流通與金融活動的部分透過法規與政策構築壁壘，使他們必須要尋求解決之道。

1955 年至 1957 年間英國發生英鎊危機後，由 Sigmund Warburg 等英國金融人士主導下發行的歐洲美元，一種透過存在歐洲銀行的美元來發行的境外工具，便成為當時被歐洲企業界與金融界運用的管道，歐洲美元除屬境外金融工具，可以規避掉透過美國境內存放美元時，可能要面臨的刁難與限制，同時當時的歐洲美元的儲蓄利率也勝於美元，吸引許多歐洲企業、投資客與金融界人士參與該市場。

歐洲美元的原理是透過美元計價，但不在美國境內發行，不會自行發行相關的貨幣，但可透過讓體系取得美元，以及購得相關概念的商品，例如歐洲美元債券或歐洲債券（Eurodollar Bond, Eurobond），而與歐洲美元相關的市場則被稱為歐洲美元市場或歐洲市場（Eurodollar Market, Euro-Market），是跨越政府與各國中央銀行管制與運作的跨國金融體系。（Little, 1975）相對處處受限、處處皆受管制的美元，歐洲美元的利率、報酬等條件相對較好。而且美元的推出對當時的金融界具有革命性，因為該金融工具推出後，不見得非要透過美國與黃金就可以取得美元，而且本身的跨國界性與超脫於各國政府的特性，更使得其匯率雖然與美元相同，但其利率卻與美元脫鉤，其利率計算自成一格，通常比美元本身更的彈性，不僅受到歐洲投資客、歐洲商銀界的歡迎，甚至美國商銀界亦透過歐洲美元管道取得借款，參與該金融工具的投資（Little, 1975）。

歐洲美元市場出現後，瑞士寶盛銀行沒有缺席這個市場（Baer, 2008），如上段所述，美國商銀界亦透過海外分行購買歐洲美元相關商品（Little, 1975），雖然美國訂立法案的目的是為保護自身利益，但以國際商業現實上，不乏「繞路」就可以達到相似目的的管道，不但達到目的，甚至繞過美國也可以取得他們所要的利益，而歐洲美元（Eurodollar）、歐洲美元債券（Eurobond）等境外美元交易管道，便可視為他們「繞路」的選擇。

瑞士寶盛銀行在 1957 年發生該事件後，他們便積極尋求如何繞過美國也可以取得美元或進行美元匯款的方法，並透過該方法迴避被政治干預的風險，歐洲美元商品的出現，對當時的他們來說，成為一個相當可行的管道。也讓他們在投資美元相關業務的時候，規避掉當時直接在美國投資美元時，受到美國法

律與金融政策干擾的可能性。

#### 4. 上市後：透過對外招股取得資金

瑞士寶盛銀行在未上市企業時代，主要的資金來源除透過金融工具投資賺取的資金，以及透過股東與家族成員出資提供公司營運費用，還有經辦各項業務的相關收費。

瑞士寶盛銀行在 1950 年後，由於業務範圍逐年擴大、雇員逐年增加、以及公司規模不斷擴大，加上公司在擴張的過程中，不斷添購新設備以及導入新科技，軟硬體設備不斷升級，加上人事成本亦因雇員增加與薪資結構改變不斷上升的情況下，瑞士寶盛銀行需要維持用以維持營運的資金亦隨之攀高。當時公司的營運狀況，由於資產管理與私人銀行業務，以及證券交易業務是各由一間獨立公司經營，光稅金就足以成為家族成員龐大的負擔，加上 AHV 等政府單位一直在稅收方面向沉默股東們進行實壓，Baer 家族成員在外部夥伴的建議與協助下，達成推動公司上市的共識，並透過金融工具投資、貸款以及家族成員的資助下努力達到當時瑞士政府規定的企業上市資本額下限，5,000 萬瑞士法郎（Baer，2008）。

1981 年，瑞士寶盛銀行完成上市，正式成為上市企業後，瑞士寶盛銀行的營運資金除上述方式外，多了透過股市與證券進行對外招股集資的管道。企業上市，代表企業除可透過企業家族成員與參與股東出資，以及商品銷售盈餘取得資金外，上市企業可以透過公開募股取得營運所需的資金，但上市企業必須以公開公司的財務報表、債務狀況以及損益表，並接受監管。

上市後的企業，由於股權可以公開買賣，因此非家族成員持股超過家族成員的持股會成為常態，因此家族企業常為掌控家族企業的營運，會透過股權設計的方式保障家族成員在股東會或董事會的影響力，如以「分散式」股權使家族成員皆可以分得股份，使家族成員勢力佔有公司較多董事會席次，或以集中制讓實際參與企業運作的家族成員獲得較多且集中的股權，使其在董事會因股權比例發揮影響力，或將股權結構進行特別設計，例如 AB 類股制，使家族成員即使在持股處於弱勢，但因股權設計，使企業在進行股東大會或董事會時，家族成員仍能持有投票權，但非家族成員購買大量股份，卻不一定有投票權。（范松清，2007）瑞士寶盛銀行上市後，因為股權的設計，使 Baer 家族成員仍能取得大量的投票權而能確保家族在瑞士寶盛銀行的掌控權。雖然這套機制已經 2005 年因改為一股一票制而打破（Baer, 2014）。

瑞士寶盛銀行於瑞士證券交易所上市後，其股份與證券可以公開買賣，使瑞士寶盛可以透過公開募股，透過投資人購買公司股票，取得其營運與發展所需要的資金，並透過資產水壩的運作為其有效累積企業資產，以維持企業營運

所需資金外，亦累積未來能傳承給下一代的資產。

## 5. 輕資產與重資產的傳承

從瑞士寶盛銀行的歷年財務報告書追蹤 (Baer, 2009; Baer, 2010; Baer, 2011; Baer, 2012; Baer, 2013; Baer, 2014) 中，以及發展歷程的追溯中，可看見瑞士寶盛銀行的獲利來源主要來自營業項目利潤、投資獲利、外匯交易獲利以及股票對外買賣的獲利，多為輕資產 (金融資產) 的獲利與累積，也就是透過金融工具的投資與運作取得的獲利。雖然瑞士寶盛銀行為私人銀行，亦為私人金融機構，以輕資產獲利為其獲利來源並不意外，但主要以輕資產為企業資產以及主要財富的瑞士寶盛銀行，由於辦公空間、設備、軟體的需求，瑞士寶盛仍有進行重資產 (軟硬體設備) 投資及進行不動產 (通常指房地產) 的投資 (Baer, 2008)，不過偏重於家族成員居住與辦公空間需求的投資 (Baer, 2008)。

Baer 家族自第一代傳承至今日第四代，除將辦公空間、設備等重資產、收藏的藝術品等文化資產傳承下一代外，企業金融資產的累積，無論是業務項目的利潤、或是透過外匯交易、股票買賣、境外金融工具等金融投資獲利興築起的資產水壩，除讓每一代成員皆有辦公空間可供使用外，同時也讓企業透過資產水壩的運作，讓瑞士寶盛銀行的經營者或持有者皆能持有讓家族事業能持續發展與運作，而非只是苦於守成的資金。

### (三) 小結

經由本章的探討後，可發現瑞士寶盛銀行的家族成員除了繼承企業股份來傳承家族事業財富，亦透過各種金融工具的運作，使企業可以取得營運所需的資金，亦透過境外金融工具等方式累積可供傳承的輕資產，使每一代的經營者除了能讓接班人順利接掌事業外，同時也讓接班人能透過輕資產的繼承，讓每一代都能擁有企業的經營權與所有權外，亦能有足夠的資金維持家族事業的運作甚至讓家族事業有更進一步的發展。

Rothschild 家族當時除了常見的房地產投資外，本身亦透過金融工具投資，如債券、保單、貨幣交易等金融工具投資獲利，累積大量金融資產，並在家族在經歷多次戰爭後，雖然損失大量的房地產，但 Rothschild 家族仍能透過金融資產的傳承，順利讓家族資產能夠連傳八代而不衰 (邱哲宏，2010)。

Baer 家族雖然有投資房地產，但大多只是因為居所，以及辦公空間的考量而投資與興建 (Baer, 2008)，大部分傳承下一代的資產是 Baer 家族在經由經營家族事業瑞士寶盛銀行的過程中，透過金融工具的運作所取得的獲利為主，但其累積卻成為 Baer 家族因為有金融資產的傳承，使 Baer 家族的財富傳承，不但使每一代成員皆能自上一代繼承財產，同時也承接下足夠讓瑞士寶盛銀行維

持營運甚至進一步發展所需的資金。

同時，Baer 家族透過各種國際金融工具，所存放或累積的財富，亦建立起瑞士寶盛銀行的資金水壩，除了讓企業能夠有效累積財富，同時也讓企業時時有充份資金可以維持企業運作，甚至讓企業能持續地發展，換言之，就是瑞士寶盛銀行除了要持續透過資產管理服務與私人銀行業務，以及透過取得的資金進行轉投資，幫助企業獲利，使企業獲利可以實質累積外，同時也要累積讓接班人接手企業後，有充沛的資源可以讓企業持續發展，甚至擴展的動力，而不至於因為資產足夠與否，使企業在每一代的手中，不至於苦於守成，使規模原地踏步，甚至限縮。

整體而言，瑞士寶盛銀行的財富傳承，主要以家族成員持股，以及繼承家族持有的不動產、企業軟硬體的方式進行傳承，雖然家族成員的持股不一定等於會實質參與家族企業，但可確保家族成員持續持有瑞士寶盛銀行。而 Baer 家族亦透過金融工具的投資，建立起企業的資產水壩，有效存儲家族資產，使 Baer 家族得以在瑞士寶盛銀行不同的發展階段，除了上市時期需要透過融資與借貸籌資，多半能夠有足夠的資金幫助瑞士寶盛銀行的發展。

在產業發展逐漸金融化的現在，家族企業將事業傳承給下一代，已經不像過去只需要將公司或工廠交給下一代管理，以及讓接班人選熟悉企業內部的運作、企業內部文化、企業制度…等內容，就可以完成接班傳承的工作。另外，當代企業，在全球化趨勢下，已無法像 Henry Ford 成立福特汽車，尚在胭脂畔工廠大量生產 T 型車的時期，可以用「家長制」的經營理念經營企業 (Pollard 1995)，即只要做好商品產銷、做好員工福利、盡好社會責任、公司賺錢、並能向股東交代就能夠讓企業生存的時代，因為過去的企業的典範是以「公司為主」的概念下發展，不僅要顧及股東利益，員工的在職福利、醫療保障，退休金與退休保障都要納入考量。但在 1980 年代，由於全球化的進展，先進國家的製造業者生產基地多半外移，甚至已經不再自行產銷產品，即其生產線外包化，即公司只負責接單、設計與銷售，生產的工作交給 OEM 產商，或乾脆請 ODM 廠商協助設計與製造工作，而企業自身只進行產品的行銷工作。

而公司的經營方面，也開始較過去強調股東價值，經營典範出現變化，逐步從以「公司為主」轉移到以「金融市場為主」，而這樣的典範轉移即產業「金融化」現象 (Davis 2009)。Baer 家族本身就是一個從事金融業的家族，因此金融服務相關的收費、資產管理相關的費用，以及企業本身透過資產轉投資所獲的利潤或取得的套利，便他們的獲利來源。而家族資產的傳承方面，也因為 Baer 家族本身即經營私人銀行與資產管理事業的家族，金融資產的傳承自然成為 Baer 家族最主要的財富傳承模式，也因此，Baer 家族如何將事業傳承給下一代成員，同時又兼顧財富傳承，同時亦能夠讓財富具有永續性的傳承，Baer 家

族透過各樣金融工具達到的「創富」，便成為 Baer 家族的財富傳承，至今能跨越三代，進入第四代的要素。

從上述的探討中，Baer 家族的財富傳承，除了表面上，上一代將家產交給下一代接手，同時瑞士寶盛銀行的每一代經營者亦透過各種金融工具的投資，包括 Hans Julius Baer (2008) 提到的外匯交易，以及歐洲美元相關商品的投資，而他們透過歐洲美元相關的投資，即境外金融工具的使用，使他們可以從中獲利之餘，亦可因為境外金融工具的境外性質，規避掉國內稅制或是政府管制等因素，對他們的獲利造成的干擾，進而讓他們更能將投資獲得的利益，因為利率的優勢或達到的合法避稅效果，再配合股票投資、外匯交易等工具的利得，建立起他們的財富水壩，使瑞士寶盛銀行能夠有穩定的資金維持運作外，同時也不斷累積可以傳承給下一代的金融資產，除讓每一位接班人接手企業後有足夠資金維持企業營運，甚至有其資本讓企業進一步發展。



## 五、結論

Baer 家族從原先的皮革生意家族，到 Isaac/Julius Baer 經歷兩間銀行 12 年的磨練，加入 Hirschhorn & Grob Bank，後來接手該銀行並改名為 Julius Baer & Co.後，開始了 Baer 家族的金融家族歲月。

但從 Baer 家族的發展歷程與瑞士寶盛銀行的發展歷程中，可見到 Baer 家族與 Warburg 家族一樣，都是對後代教育相當重視的家族，Warburg 家族是具有猶太人信仰色彩的猶太人家族，自幼即受到猶太教信仰與猶太教信仰教育，還有家庭教育、理財教育的影響 (Ferguson, 2010)，Baer 家族雖然也是猶太人家族，但祖先在早年就已改信天主教，但到 Hans Julius Baer 父母這一輩，已沒有太明顯的宗教活動，但對於子女的教育仍舊重視。

### (一) 重視下一代的教育

Hans Julius Baer 在自傳中 (2008) 提到，當時父母親除了讓他們上學，還聘請家教協助他們的課業，除了協助他們課業的家教，還請樂器家教到家裡教他們練樂器。同時，家中的孩子們也會因為各樣的家庭派對，而有機會與不同的音樂家、畫家、藝術家或其它學術界人士接觸，以及接觸到他們的作品，因為從小到大培養起來的藝術與音樂賞析能力，使 Baer 家族自幼在除了學業的培養外，同時也透過父母親的家庭教育，無論是身教或言教，獲得藝術賞析能力與人際互動的能力，並影響每一代成員對於藝術、音樂、其它藝術品的賞析，以及日後接掌事業後展現出來的專業能力，及為人處世中散發出的人文涵養。人文涵養在第二代培養第三代成員的過程中也產生有一定的重要性，由於 Baer 家族第二代成員，當與文藝界與知識份子之間的關係，Baer 家族的第三代成員自幼便有機會透過各種聚會，或是家中招待訪客的機會，與藝文界、學術界的人接觸，另外，Baer 家族也相當重視家族成員之間的接觸，例如用餐時間會全家一起用餐，以及第二代的成員們也會在週末到餐廳用餐、交宜，這些家庭教育的身教效果，對 Baer 家族第三代成員的人文涵養具有相當的影響外，同時也讓成員在日後對於藝術品、古典音樂、繪畫有著與一般人不同的眼光，也影響著他們對藝術的態度，至今瑞士寶盛銀行除了資產管理與銀行業務外，也有與藝術品收藏相關的業務 (Baer, 2014)。

### (二) 接班傳承不只是事業傳承

從瑞士寶盛銀行的接班傳承，可以從中看到一項重點，就是「企業接班傳承不只是將事業體經營權交給接班人選、也不只是將公司的班底的管理工作交

給下一代（范松青，2007；陳明璋，2007），更不只是將生產技術交接給下一代」。因為李悅晉（2010）年的研究中指出，企業的接班傳承，尤其是家族事業的接班傳承工作，除了將事業、技術、員工與工作班底交給下一代的工作，也是將企業主親自經營事業其間所建立的社會網絡、協力網絡甚至是政商關係接續起來的工作（李悅晉，2009），由於企業經營除企業本身外，客戶、協力廠商、經銷體系、以及政商關係都是企業經營中相當重要的一環，若沒有培養接班人這方面的接續工作，企業的接班傳承將止於將事業體與生產技術交給接班人，但其它方面卻出現斷層，這樣的接班傳承，將不會具有太大的意義。

各企業皆會有各自的班底、制度、生產技術或服務項目，並會透過上述條件塑造各自的企業文化，因而讓接班人在正式接掌事業前，即使接班人接班後會想要改變企業文化，但讓接班人知悉甚至熟諳企業制度、生產技術與工作班底，亦會是企業接班傳承相當重要的一項工作。陳明璋（2007）針對大陸臺商接班傳承相關的研究中，發現除了企業制度、生產技術與經營的傳承，人文涵養與經營哲學的培養也是企業主在接班人的培養過程中，亦會考量的一點，因為企業的經營，並不會是老闆發揮權威，員工必然聽命那麼簡單，而是要有足夠的智慧去面對企業體內外各種問題，無論是內部衝突的協調與處理、企業與客戶之間的互動、經營者對外的處世之道，皆是企業主希望接班人能夠學習與延續的地方。瑞士寶盛銀行的第二代，除長子 Richard Josef Baer 在學術界服務，沒有實際參與公司經營，Julius Baer 的次子 Walter Baer 與三子 Werner Baer 皆先後進入 Julius Baer & Co. 協助父親的生意，其中 Werner 有大專院校的工程學歷，並在父親 Julius Baer 逝世後共同接掌公司。

接班人從企業主接下的，不只是整個事業體董事長或總經理的位子，而是要承接整個事業體經營，因此接班人除要接續企業的經營權，讓接手的企業能持續發展也成為接班傳承的要項。Walter Baer 與 Werner Baer 就接班人的角色而言，是頗為成功的，因為每一代經營瑞士寶盛銀行的 Baer 家族成員，並沒有只是接下事業就只是固守本業，也就是他們沒有只顧「守成」的工作，而是除了守成外，在不同階段調整家族事業的經營方針，甚至對事業營運做出變革，使瑞士寶盛銀行能夠屢屢突破其經營限制，走向新局面。如 1960 年代評估公司資料處理電腦化作業的可能性、1950 年代末期開始投入歐洲美元市場與相關業務、1960 年代晚期開始籌資上市、1980 年代將辦公室全面電腦化、2005 改變股東會結構... 等措施。

上述內容所提到的，除指接班人與企業主雖然核心任務，是要經營企業，並為企業的盈虧負起責任，並且將企業的經營權做好接軌的工作，當然，接班傳承的過程，固守本業固然重要，因為本業是一間企業經營的根本，其本業衍生出的生產技術或服務竅門亦是根本，但接班人若接班後僅是固守住本業，而沒有因應時局或市場做出因應與改變，容易因為時局變化或是產業結構性淘汰



等因素而影響持續經營的能力。

### （三）因應時勢調整企業經營策略

就瑞士寶盛銀行來說，每一代成員接手瑞士寶盛銀行後所面臨到的任務皆不同，第一代面對是當時接下原合夥人的事務所後，如果將當時的經營項目與客戶基礎延續下來，而第二代正式接手經營後，瑞士寶盛銀行面對的考驗不少，除了公司規模不斷擴大，雇員日漸增加，服務項目增加、辦公空間的安排、通訊技術與運算科技的變化，還需因應瑞士法規做出經營方針的調整。因此，瑞士寶盛銀行於不同階段，皆有進行經營方針的變革，以因應整體時勢與政經其境的變化，如第二次世界大戰後即引進電話取代傳統的書信聯絡；1960年代末期，自 IBM 引進電腦，並聘請專門的工作團隊協助公司記帳的工作；因應業務擴大、當時瑞士稅務制度與保險制度，瑞士寶盛銀行透過外部伙伴的建議，進行公司經營改革，包括落實交易記錄制度、落實會議記錄、股東結構調整、並著手將瑞士寶盛銀行從昔日的家長式經營轉為上市企業；在個人電腦普及後，瑞士寶盛銀行亦著手辦公室電腦化的工作（Baer, 2008）。

因應經營格局的變化，做出企業上市的決定，也是瑞士寶盛銀行因應客觀局勢的變化做出的因應，且是影響重大的因應，因為上市的過程中，瑞士寶盛除透過金融工具的應用、親友網絡的借貸取得達到上市門檻所需的資金，同時也為因應上市所需的準備，特別是上市化後公司營運需要進行脫家庭制化的需要，而著手進行組織運作的改造，特別是針對事務細節與辦事效率方面的提升，如會議記錄的落實、記帳工作的確實、經手交易記錄確實建檔…等工作，為組織內部工作的記錄與透明度進行改革。

### （四）傳承家族事業與家族財富

企業的接班傳承，不只是將企業交給下一代，同時也會將家族與企業的資產與財富交給下一代，但如何管理好家族資產與家族企業的資產，讓每一代的接班人接掌事業後，能夠有足夠的資產管理家族企業，甚至讓家族企業持續擴展，而非讓接班人接掌後苦於守成，無心亦無力於企業的持續發展，對企業的財富傳承來說，亦是要務。Rothschild 家族在發跡後，曾大量投資土地與房地產，卻在第一次與第二次世界大戰後損失大量的土地與房地產所有權（邱哲宏 2010），但為何該家族仍能財富傳承八代不斷，其實與他們除能傳承土地與房地產財富外，金融財富的傳承也是其的來源，且每一代成員，皆能透過金融工具的運用保有金融資產的價值，並將這樣的價值傳承給下一代。Baer 家族成員透過金融工具，如債券投資、證券投資、外匯投資、以及歐洲美元市場相關的商

品投資，上市後，還能透過公開募股取得企業所需的資金，而 Baer 家族現今會使用上述的金融工具來為家族企業累積輕資產，其實也是隨著時間演進與週圍環境的變化，而對於企業的籌資管道與獲利來源做出因應性的調整，甚至經營策略的調整，不但讓瑞士寶盛銀行有穩定的財源，讓瑞士寶盛銀行能夠有足夠的營運資金支應行政、人事以及各種開銷所帶來的營運成本，同時亦讓瑞士寶盛銀行在超過 120 年的發展歷程中，規模不斷擴張。

Davis (2009) 指出，美國的產業發展已從昔日的工業社會走向金融社會，昔日的產銷機制已產生變化，由於美國的整體產業已從過去需向股東、員工與社會負責，因為生產外包化，企業跨國化等因素，公司轉向於向股東負責，並留意金融環境的發展取向的型態，而這樣的產業變遷，即成為所謂的「產業金融化」意即產業發展型態從以「公司」為核心轉向以「金融市場」為核心的轉型現象。

Baer 家族的發展歷程，如何將家族與其企業資產傳承給下一代成員，而沒有富不過三代。其實 Baer 家族在瑞士寶盛的營運方面，一方面持續投入資金促使公司內部重資產的升級，使瑞士寶盛銀行能夠提供的服務，在質與量方面皆能有效地上升，同時瑞士寶盛銀行亦能透過金融投資累積輕資產，讓瑞士寶盛銀行能夠在著手進行重資產升級時，能夠有足夠的資金投入升級工作，同時又能透過輕資產的累積，使每一代接班人皆能繼承實質的家族財富，而非只是重資產與所謂的紙上財富，但無法繼承實質上的財富。

在產業發展逐漸金融化的現在，家族企業如何將事業傳承給下一代，已經不像過去只需要將公司或工廠交給下一代管理，以及讓接班人選熟悉企業內部的運作、企業內部文化、企業制度…等內容，就可以完成接班傳承的工作。當代企業，特別是全球化時代下的當代企業，已無法像 Henry Ford 成立福特汽車的時期，可以維持家長制的經營理念經營企業 (Pollard 1995)，即只要做好商品產銷、員工福利、盡好社會責任、公司賺錢就能夠讓企業生存的時代，以美國企業發展為例，過去的企業是以「公司為主」為典範的概念下發展，意即現今的企業經營不只要顧及股東利益，同時，員工的在職福利、醫療保障，退休金都是企業要考量之處，1980 年代後，由於整體產業全球化發展，製造業方面，其生產基地已經外移，甚至其產能已經外包化，即公司只負責接單、設計與銷售，生產的工作交給 OEM 產商，或是 ODM 廠商協助設計與製造工作，而企業自身只進行產品的行銷工作。

公司的經營方面，也開始較過去強調股東價值，經營典範開始出現變化，逐步從以公司為主轉移到以金融市場為主，而這樣的典範轉移現象，即所謂的金融化 (Davis 2009)。

Baer 家族本身就是一個從事金融業的家族，因此，除了房地產、公司設備等重資產外，金融資產的傳承自然成為 Baer 家族最主要的財富傳承模式，也因此，Baer 家族如何將事業傳承給下一代成員，同時又兼顧財富傳承，同時亦能夠讓財富具有永續性的傳承，Baer 家族透過各樣金融工具達到的「創富」，便成為 Baer 家族的財富傳承，至今能跨越三代，進入第四代的重要因素。同時 Baer 家族的對下一代教育訓練、人文涵養的培養，以及透過家族事業的參與，使每一代成員在進入董事會前，基本上都會在家族事業體的內部參與過運作，才逐步進入管理與經營層級。除了接班人的培養外，瑞士寶盛的接班人，接掌公司後，除了延續上一代經營的私人銀行與資產管理外，同時也具有出如何應對時局的能力，使瑞士寶盛的第二代、第三代甚至現在的第四代，皆因應當時的外界環境與內部發展景況，進行經營方針與制度的變革，但家族成員們能夠在經營家族事業時，能在每個階段做出應有的變革，若沒有對於接班人進行教育與專業能力，還有經營能力的培養，下一代成員就不見得能順利接手事業，甚至有效的運用這些資金。

因為 Baer 家族對第一代培養第二代接班團隊的模式，基本上是常見的內部培養，也就是「先到公司幫忙」的模式，除了長子 Richard Josef Baer 外，實際接班的次子 Walter Jacob Baer 與三子 Werner Baer，皆是先進入公司協助父親 Julius Baer 的生意，並在父親過世以後接下公司，由於當時的瑞士寶盛銀行規模並不大，因此這樣的接班培養就當時的規模，是可行的辦法，但第三代加入瑞士寶盛銀行的時候，當時的瑞士寶盛雖然還是間家族式私人銀行，但當時的雇員已經增加到四十多人，當時在紐約與倫敦都有設分公司，股票交易另有一間獨立運作的子公司來負責。

後來公司從第二代經營瑞士寶盛銀行的中期開始，到第三代接手後的初期走向上市，並於 1981 年完成上市，由於公司的規模變得更大，且經營格局、股東結構等方面也變得比以往複雜，使第四代成員相較第三代成員，便需要較多的時間與經歷了解並適應公司內部的營運。但可以確定的是，Baer 家族的每一代，都是在加入瑞士寶盛銀行，並在其中服務多年後才會進入管理與經營層，繼承公司的經營，第三代成員中的 Hans Julius Baer，回國加入瑞士寶盛銀行後，叔父 Walter Baer 便安排他處理公司內部的業務，並透過內部業務的經驗逐步培養出接班能力，自己後來亦有回到學校進修。

後來，Thomas August 與其它堂兄弟們也先後進入瑞士寶盛銀行，但他們與 Hans Julius Baer 一樣，都是在進入公司且實際投入公司業務以後，日後才加入董事會，成為瑞士寶盛的所有者。第四代成員中有繼任董事長的 Raymond Julius Baer 在 1988 年左右加入瑞士寶盛銀行運作，並在叔父 Thomas August Baer 於 2003 年卸任董事長後，於同年接任瑞士寶盛銀行的董事長，但 Raymond Julius Baer 在接任董事長前，也是在瑞士寶盛銀行服務多年才接掌。

## （五）順利的接班傳承

表 5-1：瑞士寶盛銀行 2009-2013 年每半年度綜合收益表

年度	營運收入	營運成本	稅前利潤	淨利
2009 下半	773	496	277	231
2010 上半	916	594	323	261
2010 下半	878	598	270	243
2011 上半	897.8	717	180.9	147.4
2011 下半	854.9	716.9	137.9	110.8
2012 上半	863.1	659.6	203.5	157.7
2012 下半	874.3	716.6	157.7	125.9
2013 上半	1,076.7	758.0	318.8	261.4
2013 下半	1,118.0	853.5	264.5	218.5
2014 上半	1,235.7	882.1	353.6	287.6

單位：百萬瑞士法郎

資料來源：瑞士寶盛銀行 2009-2014 年半年度財務報告。

瑞士寶盛銀行的接班傳承是否順利？若依照Baer家族每一代的傳承，以及交棒後的發展歷程來看，到目前為止，瑞士寶盛銀行的接班傳承算是順利的，雖然因為資料限制，無法取得更早的企業財務年報與半年報，但可從每年的財務年報與半年報追蹤（見表一），可看到瑞士寶盛在第四代成員Raymond Julius Baer等家族成員與眾專業經理人接手經營後，除 2009 年度、2011 年度、2012 年度分別因為金融風暴與歐洲債務危機影響等因素，營運收入與淨利稍受影響外，大至上，至少在 2009 年度到 2014 年上半年<sup>18</sup>間，整體財政狀況依國際財務報告準則（IFRS）編集的年度綜合收益表所顯示，瑞士寶盛銀行一直維持有營運收入與淨利的成長。

瑞士寶盛銀行的發展狀況，亦可從整體股價走勢來進行分析，瑞士寶盛銀行在 2011 年至 2014 年的股價，除 2011 年至 2013 年間，瑞士寶盛銀行股價一度自 2011 年第四季左右至 2012 年第一季左右跌至 28 至 35 瑞士法郎，但至 2013 年起上漲至 37 瑞士法郎左右後，至 2014 年底一直維持在介於 37 至 44 瑞士法郎之間。期間股價最高點約 45 瑞士法郎、最低點約 37 瑞士法郎，2014 年底一度以 44 瑞士法郎做收，但 2015 年 1 月又跌至約 38 瑞士法郎，但整體股價若以近五年的股價走勢來看，仍是呈現成長的趨勢。

<sup>18</sup> 2014 下半年財務報表尚未公告。

圖 5-1：瑞士寶盛銀行 2011-2014 股價走勢圖



資料來源：瑞士寶盛銀行亞洲官網

以事業版圖的發展趨勢來看，就第二代傳承至第三代的階段，瑞士寶盛從一間傳統家長式管理的私人銀行家族企業，至 1975 年全面由第三代家族成員接手時，已進入進行企業上市籌備工作的後期，並在 1981 年完成上市化工作，使瑞士寶盛銀行正式從非上市家長制私人銀行轉為上市公司，並在日後不斷在海外設立據點，並在 2003 年交棒給 Raymond Julius Baer 為首的第四代成員後，瑞士寶盛銀行 2005 年董事會改革後，收購了 Ferrier Lullin, Ehinger & Armand von Ernst 與 Banco di Lugano 三間私人銀行同業，2006 年進入亞洲市場，2009 年收購瑞士銀行集團（UBS）旗下的 GAM Holding，2010 年收購 ING 銀行在瑞士的業務，並在 2012 年 8 月完成美林國際財富管理的收購後，企業規模、業務範圍、營業據點皆較第三代成員經營時期更大，而且企業仍維持年年有淨利的發展狀況（Baer, 2015）。

## （六）總結

綜觀瑞士寶盛銀行從創立到今日成為跨國資產管理與私人銀行集團的過程，Baer 家族不但將事業順利傳承至第四代，亦將其財富傳承至第四代的過程，並沒有任何僥倖，雖然他們因應時局變化，做出的任何決定，在當時只是因應當時發展上的需要，但現在卻認為是對的決定，如果參與瑞士寶盛運作的每一代的 Baer 家族成員，沒有經過培養、專業訓練與實務的磨練，造就能力與眼光，瑞士寶盛銀行不一定能朝現今的規模與格局發展，或許 Hans Julius Baer（2008）在自傳中，描寫的個人經歷與瑞士寶盛銀行的發展歷程，可能會因為是自己的回憶而有所美化，但 Baer 家族將瑞士寶盛銀行從一間融資工作室，發

展到今日的跨國金融集團，而且家族財富能順利傳承到第四代成員，其接班人的培養、經營者對經營格局的眼光，因應內外環境變化進行公司營運變革的決定，以及如何透過金融工具賺取與累積足以傳承四代的金融資產。並成為家族企業中，接班傳承順利的企業，不僅是接班傳承之後，企業營運維持順暢，甚至有所增長，而且透過輕資產的累積，使企業每一代的經營與持有者，都有足夠幫助企業持續發展甚至擴大發展的資金。而且，瑞士寶盛銀行亦是在完成接班傳承後，其事業體皆能順利發展甚至擴展的家族企業。



## 六、參考書目

### (一) 碩博士論文

杜淑慧，2010，《家族企業中階主管接班人培訓計畫之研究 -以 S 螺絲公司為例》，高雄市：國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班論文，。

李悅晉，2009，《中國大陸台商的企業接班：社會資本的維繫與拓展》。新竹市：國立清華大學社會學研究所碩士論文。

黃淑雅，2005，《以智慧資本觀點探討第一代與第二代家族企業之企業績效-以台灣紡織業為例》臺北市：實踐大學企業管理研究所碩士論文。

黃盈彰，2008，《男性繼承家業之生涯選擇歷程敘事研究》臺北市：國立臺灣師範大學心理輔導研究所碩士論文，2008，。

邱哲宏，《「財富」的社會學意義：以 Rothschild 家族史談財富創繼的可能與限制》，2010，東海大學社會學研究所碩士論文，台中市。

蘇靜怡，2006，《台灣家族型態之中小企業接班問題的探討》新竹市：國立交通大學管理學院國際經貿學程碩士論文。

### (二) 中文書目

范松清，2007，《誰說富不過三代：打造百年老店經營八鑰》，臺北縣：創見文化出版社。

周雪光，2003，《組織社會學十講》，中國北京市：社會科學文獻出版社。

詹天性，1991，《中國企業家的名言》，台南市：中華日華出版社。

陳明璋，2007，《台商接班傳承問題之突破－如何解開「富不過三代」的魔咒》，臺北市：金大鼎文化出版有限公司。

陳介玄，2005，《制度變遷與產業發展：從工業到金融體制之轉型》台中市：文笙國際財務管理顧問股份有限公司。

陳介玄，1995，《貨幣網絡與社會結構：地方金融、中小企業與臺灣世俗社會之轉化》，臺北市：聯經出版事業公司。

陳介玄，2001，《班底與老闆：台灣企業組織能力之發展》，台北市：聯經出版事業公司。

王振寰、溫肇東編，2011，《百年企業產業百年－臺灣企業發展史》，高雄市：巨流圖書公司。

稻盛和夫，呂美女譯，2013，《生存之道：對人而言最重要的事》，臺北市，遠見天下文化出版股份有限公司。

Maney, Kevin，楊玉齡譯，2004，《打造 IBM：華生父子的創業、轉型與接班》，臺北市，遠流出版事業股份有限公司。

Pollard, Pollard，1996，謝榮峰譯，《亨利·福特：汽車大王》，臺北市：牛頓出版股份有限公司。

### (三) 西文書目

Baer, Hans J., 2008, *It's Not All About Money, Memoirs of a Private Banker*, N. Y., the U.S.A.: Beaufort Books.

Davis, Steven I., 1980, *the Euro-bank: Its Origins, Management and Outlook (Second Edition)*, the U.K.: The Macmillan Press Ltd.,

Eichengreen, Barry J., 2008, *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System (2nd)*, the U.S.A.: Princeton University Press

Eichengreen, Barry J., 2010, *Global Imbalances and the Lessons of Bretton Woods*, MA., the U.S.A.: the MIT Press

Einzig, 1964, Paul, *the Euro-dollar System: Practice and Theory of International Interest Rates*, London, the U.K.: The Macmillan Press Ltd.,

Clendenning, E. Wayne, 1970, *the Euro-Dollar Market*, London, the U.K.: Oxford University Press.

Ferguson, Niall, 2010, *High Financier: The Lives and Time of Siegmound Warburg*, the , N. Y., the U.S.A.: Penguin Press.

Little, Jane Sneddon, 1975, *Euro-Dollars: the Money Market Gypsies*, N.Y., the U.S.A.: Harper & Row Publishers.



- Palan, Ronan, 2003, *the Offshore World: Sovereign Markets, Virtual Places, and Nomad Millionaires*, N. Y., the U.S.A.: Cornell University Press.
- Park, Yoon S., *the Euro-bond Market: Function and Structure*, N.Y., the U.S.A.: Praeger Publishers Inc., 1974,
- Quinn, Brian Scott, 1975, *the New Euromarkets: A Theoretical and Practical Study of International Financing in the Eurobond, Eurocurrency and Related Financial Markets*, N. Y, the U.S.A.: the Macmillan Press, Ltd.
- Versluysen, Eugène L, *The Political Economy of International Finance*, England, the U. K.: Gower Publishing Company, 1981
- Julius Baer Group, 2013 Annual Report Julius Baer Group Ltd., Zurich, Switzerland, Julius Baer Group, 2014
- Julius Baer Group, 2012 Annual Report Julius Baer Group Ltd. Zurich, Switzerland, Julius Baer Group, 2013
- Julius Baer Group, 2011 Annual Report Julius Baer Group Ltd. Zurich, Switzerland, Julius Baer Group, 2012
- Julius Baer Group, 2010 Annual Report Julius Baer Group Ltd. Zurich, Switzerland, Julius Baer Group, 2013
- Julius Baer Group, 2009 Annual Report Julius Baer Group Ltd. Zurich, Switzerland, Julius Baer Group, 2012

#### (四) 網站資料

- Bank Julius Baer (2014), *Our History in a nutshell* , Trace back our history, in offering more than 120 years of expert financial advice, Retrieved (November 20, 2014) from <http://www.juliusbaer.com/global/en/discover-julius-baer/about-julius-baer/history/>
- Bank Julius Baer (2014), *Board of Directors: Meet the board of directors of Julius Baer Group Ltd. and Bank Julius Baer & Co. Ltd.* Retrieved (November 20, 2014) from <http://www.juliusbaer.com/global/en/discover-julius-baer/corporate-information/board-of-directors/>