

巴林 The Barings

罗斯柴尔德 The Rothschilds

延绵三代而不绝，
谁主世界500强。

(美) 戴维 S. 兰德斯 (David S. Landes) 著 黄佳 李华晶 译

世界上 最伟大的 Dynasties Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses 的家族企业

摩根 The Morgans

福特 Ford

阿涅利 The Agnellis

丰田 Toyota

洛克菲勒 The Rockefellers

古根海姆 The Guggenheims

斯伦贝谢 The Schlumberger

温德尔 The Wendel



机械工业出版社
China Machine Press

世界上 最伟大的 Dynasties Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses 的家族企业

(美) 戴维 S. 兰德斯 (David S. Landes) 著 黄佳 李华晶 译



机械工业出版社
China Machine Press

David S. Landes. Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses.

Copyright © David S. Landes, 2006.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Viking通过博达授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-1213

图书在版编目（CIP）数据

世界上最伟大的家族企业 / (美) 兰德斯 (Landes, D. S.) 著；黄佳，李华晶译。
—北京：机械工业出版社，2008.1

书名原文：Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses

ISBN 978-7-111-22737-3

I. 世… II. ① 兰… ② 黄… ③ 李… III. 家族—私营企业—经济发展—研究—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第172650号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷：新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 20 25印张

标准书号：ISBN 978 7-111-22737-3

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

献给索尼娅 (Sonia)
和整个家庭

本书是一本关于家族经营企业的故事，这些企业在家族成员手中经营多数超过了3代，因此被称为“王朝”。按照业务领域的不同，作者将所描述的家族王朝分为3个部分：银行业、汽车业和地球的宝藏。在第一部分银行业中，作者讲述了巴林家族、罗思柴尔德家族和摩根家族的故事；在第二部分汽车业中，主要讲述了福特家族、阿涅利家族、法国汽车家族和丰田家族的事迹；在第三部分地球的宝藏中，主要描述了洛克菲勒家族、古根海姆家族、斯伦贝谢家族和温德尔家族等。

在银行业中，银行家的性格和人脉是最重要的，再加上有关客户的专业知识以及一点稳健经营的意识，就可以顺利地开展业务。但是，在取得了巨额财富之后，很多家族的子孙后代选择了多样化的业务领域，并常常挥霍到手的金钱。在很多情况下，他们选择外聘管理人的形式继续自家企业的经营，而他们本人则等着坐收红利。

巴林银行是现代第一家进行全面经营的商人银行，它开展商品贸易，并将钱借给其他贸易商。巴林家人丁兴旺，其中总有一两个野心勃勃且有天赋的后代想要在业务领域取得成功，但如果他们不称职的话，就会被分配给较少的工作。这个家族在用人方面非常严格，如果必要的话，还会引入外部人，直到巴林家有一些非常优秀的人才出现。巴林银行后来依靠给战败国法国的战争赔款进行融资而达到地位和财富的顶峰，但也经历了两次致命危机。第1次在1890年，巴林银行给阿根廷政府的贷款因阿根廷革命而几乎颗粒无

收，从而使该银行濒于破产。是英格兰银行组成的财团和家族成员拼力救助，才将巴林银行从破产边缘拉了回来。1995年的第2次危机是因为交易员利森炒作日本衍生品而招致数额极巨的亏损，这一次巴林银行终于难逃破产的命运，荷兰的ING花了象征性的1英镑购入了巴林银行。

犹太人家族罗思柴尔德是一个神秘的家族，一贯反对外部人探知家族的秘密，拒绝引入外部合伙人，而且还鼓励家族内部通婚。在家族历史的早期，族长一家因为犹太人身份而饱受歧视，在后来的业务经营中，这种身份的尴尬也时不时地在人们的偏见态度中得到彰显。但是，罗思柴尔德家族对自己身份的认同感很强，因此无论是谁在哪个领域（尤其是婚姻领域）挑战他们的犹太人底线，都会招致严重后果。因此可以说，罗思柴尔德家族可能是现代商业历史上最重要和最具有韧性的王朝。只有少数几个王朝在数个世纪中显示出同样坚韧不拔的特征。

摩根家族和罗思柴尔德家族对成功和增长的反应完全不同。我们看到，后者认为他们的银行必须是排外的家族企业并始终如一地坚持这一原则，但摩根家族的后裔数量没有多到能够满足那一条件，而且他们也不将外部合伙人看做入侵者。相反，他们需要那些合伙人。结果是一个家族银行变成家族控制和合伙人管理的混合体，并在此基础上成为不那么有摩根家族特色的外聘管理人的公司。可以说，摩根银行走了很长一段路途，从家族继承制到家族掌控的王朝，然后成为国际银行家，随后实行合伙制度，最后是管理层收购。最终创始的家族失去了利益和控制权，高级管理层接管了权力。但是，摩根的名字保留了下来，家族仍然具有声望和社会影响力，摩根银行的业务也非常红火和稳定。

汽车行业也是一个家族王朝经常出现的地方。美国福特公司的创始人亨利·福特通过使用流水线进行大批量汽车生产的新方式使汽车成为一种大众产品。作为一家仅靠一个家族支配和控制的大公司，福特汽车是一个家族企业和管理生产的经典案例，对现代社会和文化产生了巨大的影响。菲亚特则不仅仅是一个家族企业，还是20世纪意大利资本主义的真正化身。菲亚特的名字不仅和汽车业紧密相关，而且是一家庞大的多元化公司。菲亚特被阿涅利家族之外的管理者经营得十分红火，这些人长期保持忠心耿耿的作风，这是不多见的。

在法国，标致是年代最为久远的汽车制造商。标致家族和公司强调审慎和稳

健，非常重视他们独特的家族属性以及他们向本国人民树立的榜样作用。而且，有学者将标致看成是保持家族公司属性的最后一家完整的汽车制造公司。在日本，丰田“精益生产”等管理方法影响和改变了全世界的制造业，并使企业更注重在员工内部建立强烈的家族荣誉感。丰田公司见证了日本人对没有瑕疵却能不断改进的管理方式的迷恋，以及把这种文化态度传播给外国员工的能力。

自然资源，也就是原材料，例如木材、矿产和石油等生产部门是家族企业兴旺发达的另外一个产业。在银行业中，业务联系和声望至关重要，在汽车业中，厂商、中介和消费者之间的个人关系是一个重要因素，而在原材料行业中，幸运和找到并抓住机会的能力是中心环节。谁拥有埋藏了宝物的土地？谁知道那些宝藏埋藏在哪块土地上？谁获得了开采那些原料的权利？在那些能够影响某种原材料价值的大型经济中发生了什么变化？这些问题对矿业的经营都是十分重要的。

在历史上，两类自然资源特别容易导致巨额财富的积累：一种是用于制造武器和工具的材料，比如矿产，温德尔和古根海姆家族的财富就是这么积累起来的（开始从事这个行业，随后其业务才多元化起来）；另一种是用于燃料的物资，比如煤炭和石油，其中洛克菲勒和斯伦贝谢的王朝就是这么建立的。

洛克菲勒是一个强悍的油业家族。几乎每个人都知道洛克菲勒的名字并认识到洛克菲勒在商业、政治和慈善事业中仍然保持活跃和强悍身姿的事实。族长约翰是一个虔诚的信徒，他的勤奋、节约在很大程度上都要归功于宗教的力量。虽然洛克菲勒家族的财富数量非常惊人，但在进行子女教育的时候家长对他们的花费始终都是严格控制的。不过，洛克菲勒家族也是一个备受争议的家族王朝，勒德洛屠杀事件就是最让该家族蒙羞的一件事。洛克菲勒家族还成立了大量基金会，并为其提供融资，这不仅可以促进世界的发展，而且还让家族的后代、配偶和朋友可以在这些机构中工作。

古根海姆家族也是一个犹太人家族，同样因为家族的身份问题而遭受了不公平待遇，为此，他们举家迁移到比较开明的美国，并在那里获得了巨大的成功。随着财富的增长，继承人不再积极参与家族企业的事务。今天的古根海姆家族企业掌握在管理人的手中。由于大量的异族通婚，孩子们已经十分类似基督教徒了。早先的苦难记忆已经消失。古根海姆家族的子孙们现在积极投身于

慈善事业，支持艺术、科学和奖学金事务。他们所从事的各个项目都经过了良好选择，可以保证家族的声望和荣誉，还能获得别人的尊重。

这些年来，斯伦贝谢家族在美国作为一个石油产业的龙头老大而出名，但是他们大举进入这个行业在家族创富的历史上还是相对后期的事情。他们石油事业的成功来源于之前两个世纪该家族在贸易领域的成就。他们利用那些成功给下一代提供了最优的学校教育，并给新的业务提供坚实的财务基础。他们的商业经历也培育了纪律和目的感。这个家族非常强调节俭和科学发明，并十分有力地促进了家族事业的发展，最后该家族也成立了股份制公司，斯伦贝谢家族仍然在他们所创造的同名公司中占有巨额股份。

在最基础的层面上，从原材料方面取得财富的中心环节是土地所有权的问题，以及在该土地上可开采资产的发现。随着时间的推移，个别地主获得了这些原材料，并积累了财富，他们可能将这些财产留给后人。法国钢铁企业温德尔公司逐渐建立了自己的王国，努力开发在家庭成员手中流传了几代人的土地资源，接着寻找新的可资利用的地方并将其买下，这为制造钢铁提供了关键资源。在原材料的世界中，一种资源或资产的开发往往导致下一种资源或资产的开发，家族的财产增速很快。

总之，这些家族企业的经营各有千秋，最后也走上了不同的发展路途，这和家族的特征以及国家的环境是分不开的。

本书是关于家族与企业、成功与失败、和谐与抵触的故事。它的核心是一个又一个的王朝，各代家族成员轮番登场，产生互动，而家族企业就是这些互动的载体。

为什么说它们是“王朝”呢？说起这个词，就有很多形象出现在脑海里，它们千奇百怪，诡谲动人。从中国的皇帝到20世纪80年代肥皂剧中的石油大亨都拥有这个名号。我探询王朝的兴趣源自经济史——对经济潮流以及经济人行为和成就的回顾及分析。作为一名历史学家，我很快就被这些故事吸引住了，这些野心勃勃的人物攫取财富的故事仿佛超越生活常态。这些故事记录了一些神奇而模糊的事情，它们发生在福特家族、洛克菲勒家族和古根海姆家族。但是你并不需要成为罗思柴尔德或者丰田家族¹的一员就可以获取本书的经验：“家族”在大多数生活、成功和失败的故事中扮演了中心角色，仔细记录这些事情可以给我们提供信息和激励。我们可以从这些王朝中学到很多东西，而且里面还有很多神采飞扬的人物，他们充满了创意和天赋，通过经办企业获得了财富。

比如，考虑一下那些传奇式的族长，他们都是勇敢的企业家，自己做得很好，并最终创造了一个王国。内森·迈耶·罗思柴尔德（Nathan Mayer Rothschild）就符合这种情况。他生活在18世纪中期，是一位德国犹太杂货交易商的第三个儿子。他并不是一个英俊潇洒或者能给人留下深刻印象的男人，但所有这些特征相对于深刻的灵魂、犀利的口才、高贵的品质和权威的态度来说都不算什么，那些才是很多家族要耗费好几代人的努力才能拥有的。当时，一位

傲慢的英国商人威胁内森说再也不卖给他任何东西了，因为自己不喜欢他的态度。内森回答说有很多英国人都可以卖给他东西，而且进一步决定第二天就出发去英国。到英国后不久，他就从商业领域转移到银行业领域了，并且比他所有同行做得都好。英国人并不总能理解这个外来者的力量，他老是忽略或者鄙视既定的良好行为准则。一天，一位位高权重、富可敌国的英国人闯进了内森的办公室，并打扰了这位忙碌的银行家。内森告诉他拿一把椅子稍坐一会儿，马上就会来跟他说话。但这个人却感觉受了冒犯：“难道你不知道我是谁吗？”他指着帽子上边的皇室身份装饰品说。内森回答说：“那你就拿两把椅子坐着吧。”然后就回去工作了。另一次，一位爱管闲事的家伙问他是怎么发大财的，他回答说：“管好你自己的事情就行了。”就是这样一个无礼却敏锐而敬业的人，开创了一个王朝。

金钱、权力和血缘的故事不可避免地具有戏剧性，特别是如果故事包括好几代人的话，更是如此：随着财富数量的增加，发生分歧的机会也越来越多。考虑一下古奇家族。族长古奇欧·古奇（Guccio Gucci, 1881—1953）是一个意大利皮革匠的儿子。他年轻时就去了巴黎和伦敦，在那里开阔了眼界。他发现皮革产品如果具备良好的做工和流行的款式，销售起来就会十分顺利，由此受到了震撼。特别是，他注意到客户非常想要购买能够彰显其品味和身份的皮包。因此，当他1920年回到家乡的时候，他借了一些钱，开了一家商店来销售这样的皮革商品，在接下来的几十年里他获得了巨大的成功，他的儿子继承了他的工作，在意大利和国外都开设了分支机构。

古奇欧将这些企业都聚拢在麾下，但是在他去世之后，他的子辈和孙辈们却打起了长久而昂贵的官司，让一些意大利律师忙得不可开交，并从中赚了很大一笔钱。在这些吵闹争执中所产生的恶意和报复对古奇家族和意大利文化都是一种嘲弄。在古奇欧的孙子毛里西奥（Maurizio）的前妻气得企图谋杀亲夫的时候，冲突达到了顶峰。她和女管家说自己真想除掉前夫。对特定的人而言，这种无意识的语言就是机会的信号，他们得赶快行动才对，她的女管家就是那种人。之后不久，一些身份不明的人在毛里西奥办公室的楼梯上射杀了他，然后企图威胁其前妻。毛里西奥那一支从此断绝。最后，古奇公司的名头也转移到外国公司手里，而那位妻子则不得不待在监狱里，被判26年监禁。

这些都是简单的例子，我们探索了很多家族企业成功的案例，从夫妻店和本地企业一直发展到了具有卓著的市场声望的公司，这些研究所产生的信息量巨大并且成果显著。但是我们发现，如今最流行的经济思想大都不认为家族企业值得认真研究，觉得它们已经陈旧过时，其存在是没有进一步道理可言的。我相信这种观点不仅是错误的，而且还会造成严重的误解。

说它是错误的，那是因为统计数据显示，当今世界上大多数企业都是家族企业。在欧盟中，家族企业相当于全部企业的60%~90%，这一比例随国家不同而不同，创造了GNP和工作岗位的2/3。²在20世纪90年代中期的美国，超过90%的企业都是家族形式，创造了该国商品和服务的一半还多；而且《财富》500强（美国前500家大公司）企业的1/3都是家族控制的，或者有公司创始家族的成员参与管理。此外，这些家族企业通常都表现甚好，远远超过了非家族管理的同行的平均水平。³

说它造成严重误解，是因为发展中国家，特别是那些十分想要谋求快速发展的国家，是非常需要家族企业的。它们的文化、政治和经济环境都不够成熟，不宜采用外部管理型组织结构。这些地方包括非洲、中东、南亚和南美的很多国家，在那里，家族企业是最有希望成功发展的。这些地区需要信任和训练，以便让家族企业发展成形，同时还需要那些家族拥有可动用的资产。不理解以家族为基础的私人资本主义的本质和动态发展趋势，将会严重削弱经济学家和政策制定者的能力。

现行的经济理论将家族企业看做不合时宜的、运营无效的，作为主要经济引擎已经不行了，他们更偏好公司或者股份制管理形式。小阿尔弗雷德 D. 钱德勒（Alfred D. Chandler, Jr.）强调有几条因素使今天的企业需要管理层，这非常好地描述了这些观点。首先，他认为，随着企业的成长，产量和销售量提高都会产生一些问题，只有那些具备专业基础的雇员才能解决。这里需要知识和技能，超过任何一个家族的能力范围，无论其添丁进口的速度有多快，都不足以应付这个形势。这迫使企业寻找受过合适训练的外部人员（正如后文所说的那样，即使那些天赋异禀、后裔众多的家族都难以满足这种多样化要求，特别在那些技术集中型企业，比如汽车制造业中，更是如此）。其次，随着时间的推移，即使家庭成员仍然对原先的业务领域感兴趣，也可能更想离开不那么精彩的工

作岗位，并成为一名领取薪酬的管理人员。

这个世界的知识显著增多。新的发现促进新的从业方式出现，这要求引进新的人员。在过去两个世纪中，化工企业的演进可以很好地显示管理方式革命的例子。化学行业发展的早期是为纺织业和金属制造业提供所需要的酸和碱。工厂所在地往往接近原材料产地或者使用者，以家族为基础的企业很好地适应了竞争形势。但是，对人造材料（通常优于自然物质）制造的研究促使新的活动和技术出现，比如印染、医药、照相设施（照相本身成为新的技术）、氮、橡胶、燃料、纤维和轻金属。这些甚至超出了高等学府的科学类课程的范畴，吸引了大量人才申请加入这些新的领域。

新的化学企业繁荣发展，尤其是在那些国民教育得到良好发展的国度，比如德国和法国。多数企业最开始都是家族企业，但是业务的复杂性和成本要求进行巨额投资，这导致大量并购事件发生，公司开始采取股份制加外聘管理层的制度。德国的法宾公司（卡勒斯公司）是这类企业中的一个很好的例子，它的经营基础是受过训练的雇员、研究实验室以及新产品的专利。⁴当股东抱怨公司的分红政策过于小气的时候，法宾公司的第一任主席卡尔·博施（Carl Bosch）提醒他们公司的崇高职责之所在：“法宾公司不是要给股东提供丰厚回报的。我们的骄傲和职责就在于为那些后来者工作，我们要给他们的工作创造出一定的基础来。”⁵

那时，随着技术的转变，一个非常适合于家族企业的行业变成非常适合外聘管理层的行业。从那时开始，家族企业开始联合组成控股公司或者托拉斯，给世纪之交的美国经济注入了新的动力。旧时的增长模式要求建立企业，这个时候家族企业就显得非常合适，而新的模式则要求并购企业。罗伯特·索贝尔（Robert Sobel）提到过一个故事，在某公司庆祝其并购成功的酒会上，一个人想起附近还有一家钢厂：

“我们买下它吧。”

“但是现在是深夜呀。”

“那又怎么样？”

他们把厂长从床上拽起来，厂长说：“我的厂子价值20万美元，我不会卖掉它的。”

“真的吗？我们出价50万美元。”

那个厂长怎么能再说“不”呢？⁶

或者让我们看看最近的好莱坞大片，朱莉娅·罗伯茨（Julia Roberts）和理查德·基尔（Richard Gere）在《漂亮女人》（*Pretty Woman*, 1990）中就演示了这种交易：

“你靠什么谋生？”

“购买企业。”

“那你怎么处理那些企业呢？”

“我把它们卖掉，如果卖不出好价钱，我就把它们拆分成一个个小企业，然后分别卖掉。”

为了研究的目的，我可以将“王朝”定义为连续3代人的家族控制。这可不是个微小的成就啊。企业成长、多元化和技术进步都可能损害家族企业的持续经营。在这些因素之外我还要加上一条：成功。简单地说，当企业获得权力和声望的时候，继承人就会发现有很多更加有趣的事情可做，他们就不乐意经营企业了。很多企业在这些诱惑面前坚持住了，另一些企业则交出了控制权，把业务转移到别的地方去了。典型地说，他们不愿意穿上先辈的套袖辛苦劳作，而更愿意穿着丝绸和天鹅绒衣服，去追求政治和文化等方面的成就，或者干脆放手享受好日子。

作为这些事情的一个结果，经济学家和政府首脑认为家族企业代表了传统且陈腐的模式——它们是处于消亡边缘的恐龙。这些人假设，所有具备进取心的企业都需要采取外聘管理层的模式，即使从一开始也是如此。然而，虽然有这些负面的论调，家族企业还是继续取得了成功。根据近来《商业周刊》的报道：“一家公司所能够拥有的最大策略优势在于血缘关系。在那些创始人家族长期留存下来的企业里，无论那些家族成员是充当管理层、参与董事会还是作为大股东而存在，其掌握下的企业都比外聘管理人的企业业绩更好。这样的企业平均取得了15.6%的回报，而非家族企业获得的回报仅为11.2%，前者年度收入增长也达到23.4%，远高于后者的10.8%。”⁷

显然，家族企业是不会消失的。忽略它很不明智，也很不负责任。即使有时候没有合适的继承人或者那些继承人不乐意继续开展业务，从而导致企业被

出售、清算、解散或者转换为外聘管理层的形式，基本事实也不会改变：家族企业在贸易和产业领域已经建立了一定的地位，因此在经济发展的过程中都扮演了一定的角色。我相信世界上大多数新企业还是家族企业，在可以预见的将来情形也不会发生改变。

19世纪初期，穆罕默德·阿里（Mohammed Ali）统治下的埃及就是一个让人痛心的历史例子，它显示了在计划经济的集中管理模式中忽略掉家族企业是非常危险的。阿里是土耳其军队的一名阿拉伯裔副官，这支军队在19世纪早期从英国来到埃及。他掌握了权力，随后就将470名马穆鲁克人（Mamelukes，过去几个世纪中统治这片土地的外国殖民者）请来吃饭，把他们集中到一起，接着关上宫殿的大门，把他们像狗一样射死了。

在阿里掌权的时候，想要用从头到脚全盘西化的模式让他的国家进入现代化进程。埃及有很多资源可用于这个过程，包括富饶的土壤。阿里选择使用农业来筹集必要的资金，推动他计划下的工业革命。为了这样做，他在埃及推广经济作物的种植，重点是生产高质量的棉花。这些作物在富饶的尼罗河三角洲茁壮成长，国家控制的盈利被重新有效地投入到了大规模的教育和工业产业中去了，这包括建立学校以便训练技术专家，设立一系列工厂和铺子来生产纺织品、金属制品、化学品以及类似的东西。阿里甚至从欧洲那里获得了自主生产能力，因为他购买了相关机器模型并在埃及进行生产。换句话说，他的故事几乎和欧洲大陆国家对有关海峡那边的技术进步消息的反应一样：一旦英国进入了工业化时代，他们就感到也很有必要那样做。

在很多方面这份现代化方案很有前景。资金是可用的，现代工业经济的蓝图似乎是可以实现的。然而，在埃及，一个关键性的因素是缺少人力。没有本土的企业家，也没有潜在的经理人，没有人乐意站出来充当志愿者。阿里带来了一些外国人来运营他的工厂，并指派一些埃及人来监督着这些外国人——实际上是在妨碍他们做事。至于工人，他首先从南非调来了一批奴隶（历史久远的非洲传统），但是他们在繁重的工作条件和恶劣的生存条件下迅速地大批死亡，结果他很快转向了徭役工人（暂时的、通常具有季节性的工人、多指被强制征召从事劳动的人）。可是，工作环境确实太艰苦了，一些农民甚至不惜自残以避免征召。更多的人转而选择了毁坏机器的手段。很快闲置下来的机器数量就超

过了正常运转的机器数量，他们的维修方法是拆东墙补西墙，最后压根儿就没有几台机器能用了。

埃及如果致力于培养家族企业家来为健康的经济奠定基础的话，就会比企图直接采用国家控制的自上而下的生产模式的效果要好得多。因此，虽然大多数公司和产业都在发展，但是管理人员却很稀缺。没有什么比家族企业在培养企业家和开发新的风险业务品种方面更有潜力的了。

今天，随着世界经济的发展，大多数不发达国家都处于非洲、中东等地，而拉丁美洲甚至被拉下更远，当前经济增长和开办企业的方式并无助益。引入成功的企业和管理者自然是很好的事情，但是那些社会往往充斥着一些没有受过良好教育的人们，有着显著的性别歧视现象和根深蒂固的大男子主义态度。理性的企业干吗要搬迁到那里去呢？通常，其原因只有一个：去利用制造业所需要的廉价劳动力。那些工作岗位都是最恶劣的，他们不会提供任何促进发展，甚至是产生希望的实质性机会，最终也不会给这些国家的经济基础造成普遍改善。我觉得，这些人需要家族资本主义。

法国历史学家米歇尔·豪（Michel Hau）在考察了企业经营中家族的角色时，觉得“家族企业成为王朝的现象受到了忽视，或多或少是出于偶然”。⁸他的同胞路易斯·伯杰龙（Louis Bergeron）想得却不一样，他相信人们太过热情了，将“企业的故事看做扩大了家族神话”。⁹我对这两者均不同意，觉得既不应该忽视也不应当将其视为神话。相反，我看到了机会之所在。

本书总结了现代社会的家族企业，从17、18世纪直到今天。人们肯定可以举出一些历史上的例子来说明那些商业嗅觉敏锐的神奇家族（梅迪奇就很好地总结了中世纪晚期欧洲家族企业王朝的名录，以及财富、地位和权力之间的关系），但是现代社会中的世界经济发生了显著的变迁，对现代的读者可能更有吸引力。这些现代王朝超越了地区甚至国别的背景，有助于创造一个世界性的经营环境。

这里讨论的大部分例子来自西方，特别是西欧和美国。为什么呢？这些国家实际上引领了经济发展和革新，创造了现代化的经济，而这些发展、革新和现代化成果中的大多数都是家族企业的杰作。人们肯定也可以在世界其他地方找到相关的例子来描述那些家族跨越多代人的成就，但是那些往往不是和西方

的经营与技术相联系的。公然宣扬西方领导权的这些说法无疑会引起人们的反对，特别是那些觉得西方社会“已经走到了发展边缘上，不太可能取得进一步成绩，但却仍然对其财富自鸣得意”的人更会反对。对于这种长期存在的反经济帝国主义的看法，我只能说，世界历史的经验显示，并没有什么关于“好”或者“坏”，“公平”或者“不公平”的道德评判。

关于王朝的话题是非常广泛的，这让我们立即面临了材料组织方面的问题：如何选择、安排和处理这些各不相同的故事？选择的基础是什么？是某个王朝的长度，还是耸人听闻或者有教育意义的奇闻逸事？抑或是某个家族的经济重要性？从整体上看，我的原则是，王朝的表现受制于两个主要因素，我想选择一些例子并显示这些因素的影响。第一个因素是所讨论的业务活动的本质，让我简单地比较一下银行业（其基础是个人联系，即你认识谁，你可以信任谁？）和高科技企业（要求知识的积累，无论一个家族的人丁多么兴旺，都没法赶得上形势）。第二个因素是某个社会如何看待经营活动。追求金钱和权力的行为是受到赞美，还是被视为粗俗？

本书按照王朝的主营业务活动分为一系列类别：银行业、汽车业以及采掘业和原材料加工业。在这些部分中，我选择了不同地区的一些家庭，如果可以的话，还选择了不同时期的故事，以便能够更好地阐释环境和习惯的重要性：欧洲不是美国，在欧洲，英国不是法国，法国不是荷兰，荷兰不是德国。

在每个举出的例子中，我都指出了资料来源。在一些例子中，我认识所谈到的家族成员，即使是儿孙辈也算。但是这些都是特殊情况，我主要依靠的是印刷出来的书面材料，有时候也包括私人论文和谈话，这些在特定的章节中都有所标识。这些资料来源并不总能得到公认，我的阐释也往往无法让那些所涉及的人们和他们的家族感到满意，更谈不上让他们高兴了，可这却是历史和修史工作的特点。

这里，我要感谢那些在写作和编辑过程中提供帮助的人。第一，我感谢同事和朋友们对本书的兴趣，他们提供了很多很好的意见和建议。这些人包括：Franco和Maggie Amatori, Elizabeth Antébi, Steven和Joyce Antler, Daniel Bell, Maxine Berg, Elise Brezis, Caroline Bloomfield, Alfred Chandler, Pierre Chaunu, François Crouzet, Jean-Claude Daumas, Charles Davidson, David和Aida Donald,

Suzanne Dworsky, Stanley Engerman, Leila Fawaz, Niall Ferguson, Wolfram Fischer, Robert Fogel, Claude Fohlen, Ben Friedman, J.K. Galbraith, Gil Garbor, Geneviève Gille, Claudia Goldin, Merle和Marshall Goldman, Véronique de Wendel Goupy, Victor Gray, Leah Greenfield, Diane Griliches, André Grjébine, Patrick Gros, Michel Hau, Patrice和Margaret Higonnet, Gerald Holton, Lee and Barbara Huebner, François Jéquier, Dale Jorgenson, Virginia Kahn, Riva Kastoryano, Morton和Phyllis Keller, Henry和Nancy Kissinger, John Komlos, Irwin Landes, Richard Landes, Jacques Le Goff, Maurice Lévy-Leboyer, André Leynaud, Jonathan Liebowitz, Peter Mathias, Bob Mnookin, Joel Mokyr, Berthilde de Montremy, Randall Morck, Clara Nuñez, Ann Parson, Martin Peretz, Richard and Irene Pipes, Rémy Prudhomme, Michael and Ruth Rabin, Ellen Reeves, Henry和Nitza Rosovsky, Emma Rothschild和Amartya Sen, Eytan Shishinsky, André Shleifer, Robert and Barbara Solow, Fritz Stern, Anita和Robert Summers, Larry Summers, Barry Supple, Charlotte Temin, Peter Temin, Gabriel Tortella, Hermann和Monique Van der Wee, Judith Vichniac, Henriette de Vitry, Robert和Denise Wise, Leah Zell和Geraldine Zetzel。

第二，我特别感激那些阅读我各个版本手稿并提出中肯意见的人：Emil Steiner, Andrew Fishkopf, Eric Whitten, François de Wendel, and Lori Levine of Getty Images。特别是在写作的过程中我生病了，如果没有他们的帮助我将不可能完成这本书。我要特别提出Jane Isay和Ben Yalom，他们在多次阅读中完成了十分辛苦的编辑工作。我还要感谢Wendy Wolf，我出版社的主编，她提出了很多明智且有益的意见，还有Sandra Dijkstra，我的代理人，忠实的朋友，以及关心爱护我的人。最重要的是，我还要感激我的爱人和朋友Sonia，在我需要她的时候，她从未让我失望过，特别是我有时候都意识不到自己的需要，她也会出现在我身边。感谢你们大家。