

窺探《華麗家族》的企業興衰

—掌握企業管理與溝通—

吳世家

書 名：華麗家族—全球知名家族企業興衰史

作 者：David S. Landes 譯者：陳琇玲

出 版 社：時報文化

出版年份：2007

著名經濟學史學家、《新國富論》一書作者大衛·蘭迪斯最新著作《華麗家族》，描述了十一個世界知名家族的興衰，包括：銀行業、汽車業和礦產與原物料業，因時間與局勢的演變、家族成員的勢力強弱與人數多寡，所造成企業組織的更動，以及如何維持企業文化與哲學的精彩故事。由於這些家族橫跨歐、亞、美洲，作者每每藉由歷史及地理角度來敘述家族企業的起源，需要熟稔過去三、四百年的政治、經濟、文化與人口遷徙背景，讀起來更能心領神會作者的洞察與功力。對於了解現代企業組織、文化與管理，提供很好的平台。

在這些企業的成長過程中，也需要借重現代所熟知的行銷、策略溝通、客戶關係管理等觀念與手法，協助企業向前推進，包括：與政府談判制定優惠政策（例如：史蘭伯傑家族的石油精煉）或規避聯邦法令的限制、推廣全新的產品（例：福特汽車的出現）、客戶關係的建立（例：銀行家尋找有錢的客人或舉辦晚宴、欣賞個人藝術等）、危機處理（例：在 20 世紀初期，美國揭發醜聞的年代中，洛克斐勒家族與罷工者的衝突）、從事慈善事業並贊助藝術等領域（例：古根漢家族設置美術館）等，在這本書中都有鉅細靡遺的描述。

在全球知名的企業當中有許多的家族企業，據美國商業週刊報導指出：「創辦人或創辦人家族在管理階層或董事會維持強勢的企業，比其他管理對手有更好的表

現。」以年營業額 19 億、已成為上市公司的愛馬仕（Hermes）為例，雖然啓用了英國籍的專業經理人，不過公司仍由創辦人的後代掌控。當然，經營公司也未必都是家族成員，就如同書中所描述的摩根家族（Morgans）創辦的銀行就轉變成家族掌控及合夥管理的混合機構，企業的家族色彩則較低。

大衛·蘭迪斯描述經營銀行業需要的是人脈關係與客戶的信任，所以門當戶對的豪門婚姻以及姻親關係經常可見，由熟悉的人際網絡所搭建的信用與聲譽在金錢的世界中佔有高比例的份量，形象的保護是絕對必要的。如果了解霸菱（Baring）、羅斯柴爾德（Rothschild）、摩根家族的經營與企業興衰，則能容易理解台灣金控集團的發展及生態。至於汽車業的開展，需要的不只是人脈與信任，成功的汽車公司必須具備技術與製作知識、創新設計與經商能力，例如：掌握經銷商與消費者，福特、飛雅特、標致、雪鐵龍等汽車公司的創辦人不是發明家，就是對打造機器有狂熱愛好的機械天才。不過，汽車家族成員未必都有如創辦人的專業，因此需要借重大量的專家與技術人員，同時，由於經營汽車業需要大量的資金，企業經營以及與銀行或政府打交道的功夫皆不可少。美國的通用汽車起初也是以家族方式經營，爾後，向外尋求銀行家的協助，遂成為管理企業的典範類型之一。在這些家族企業中，因為擁有金錢與權勢，不少成員沉溺於享樂或放浪形骸，有的引發企業內的緊張，有的則遠離核心決策之外。

至於礦產、木材、石油等以原物料型態出現的產業，則需要確實掌握商機，並擁有土地所有權及在土地上發現可開發的資源，因此天時地利是很重要的。例如：古根漢家族以鐵礦發跡，洛克斐勒家族以石油累積龐大的財產。洛克斐勒是美國產業史上最著名的姓氏之一，擁有企業家的遠景和行動力，更懂得運用金錢與關係去影響政府對石油的法案。同時鼓勵後代子孫善用資產配置、創辦慈善基金會，此舉既促進世界進步，又提供家族成員工作的機會。古根漢家族也有類似的情形，子孫們未接管家族企業，現在多致力於慈善事業，贊助藝術、冒險、科學領域，以保持家族的聲望與榮耀。

回歸到行銷、傳播的角度，這些世界聞名的企業在累積財富之時，都儘可能地善用各類「關係」資源進行特定對象的溝通，以取得優勢或先機，所謂的經商能力則涵蓋了產品的選擇、通路與價格的掌控，政府與競爭者資訊的分析，對於無意經營本業的家族後代，有些則轉向從事企業贊助，以延續企業的良好形象。家族的故事、經營策略、金錢、權勢、愛情、興衰史，總是人們所欲窺探的，這本《華麗家族》也的確滿足了讀者的好奇心。