

瑞士中小企业的若干成功经验

万秋山

(中国环境管理干部学院, 秦皇岛 066004)

摘 要: 瑞士中小企业在全球能够取得引人瞩目的成功。主要在于, 他们善于发现和营造一个适宜的发展环境, 确定一个始终如一的与发展环境相适应的发展战略, 不断开发和改进产品和生产, 通过创新强化企业核心竞争力, 确保在相应的环境内的竞争优势, 灵活调整自己适应各种新的需求, 关照客户的需要, 采取积极主动的市场战略, 积极塑造和维护瑞士品牌效应, 并发扬光大, 把追求高质量、精确、可靠以及自然天性和健康的精神转化成企业的自然特质。

关键词: 中小企业; 瑞士; 发展; 创新

中图分类号: F27 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.05.008

众所周知, 瑞士没有可可, 却生产出了世界上最好的巧克力; 瑞士牧场大多位于贫瘠的阿尔卑斯山上, 却生产出了世界著名的奶酪; 瑞士没有丰腴的土地和重要的农业, 却引导现代食品和营养新潮流; 瑞士没有汽车、航空航天工业, 却有支撑这些工业的测量仪器仪表和精密机床, ……。实现这些令世人瞩目的成就, 与瑞士中小企业的成功发展有密切的关系。

在瑞士, 员工人数小于250人以下的企业为中小企业, 其中1~9人的为微型企业, 10~49人为小型企业, 50~249人为中型企业, 250人以上的企业为大型企业。根据2005年的统计, 中小企业共计297 692个, 占全部企业数量的99.7%, 就业人数为2 150 179人, 占总就业人数的67.5%。也就是说, 瑞士有2/3的就业岗位由中小企业提供, 为此, 瑞士视中小企业为社会和经济发展的重要支柱。

瑞士中小企业在世界上表现突出, 既有瑞士人善于思考、善于开拓、精益求精不断进取的因素, 也有优越的地理位置因素, 还有全球化发展的因素, 是各种综合因素共同作用的结果。一个企业的成功关键是如何将各个单一要素有机的结

合在一起, 以自己企业的特点为基础, 做企业能做的事, 开拓自己的成功之路。同其他国家相比, 瑞士中小企业在以下几个方面具有独特的做法。

一、重视战略管理

一般认为, 战略管理对中小企业是个奢侈品, 没有实际用途。在很多人还津津乐道于中小企业的灵活性、充满活力、富于创业精神、船小好调头等优点时, 瑞士人已认识到, 这些所谓的优点对环境的依赖很强, 一旦环境发展重大变动, 船也会沉的。为此, 他们在多年前, 就在中小企业管理中引入了通常认为只是大企业才可能实施的战略管理, 着力解决长远发展问题。为了适应中小企业人力和物力不足、难以自己全面开展战略管理等技术问题, 瑞士专业人员研发出了很多适合中小企业的战略管理软件。例如: 中小企业之星, 得到了广泛的应用, 并取得了很好的效果。

20世纪90年代末期, 瑞士取消了高度酒进口和专营税, 酿酒业面临同国外价格低廉产品竞争的严峻形势, 瑞士酿酒协会建议其会员维持产量、降低成本。这很难解决问题, 因为瑞士中小酿酒

作者简介: 万秋山 (1963-), 男, 中国环境管理干部学院教授; 研究方向: 现代环境管理、可持续发展、全球环境变迁。

收稿日期: 2008年9月18日

商根本没有办法降低成本和价格。很多酿酒商没有听从协会的建议,而是通过战略管理方法寻求出路。通过与战略管理专家合作,他们决定走创新、独特和专有之路,利用瑞士国内的原材料酿制具有瑞士特质的佐餐和开胃酒,如二粒小麦酒、斯佩尔特小麦酒、草莓酒、甜菜酒和各种特有的水果酒,还有楚格樱桃酒、麦恩威廉姆斯酒等等。通过严格控制品质,生产与国外大规模生产具有明显区别的酒品。这个战略最终取得了成功,使瑞士高度酒行业获得了新生。酒的价格不仅没有降低而且有所提高,尽管产量没有提高,但销售收入和利润却明显提高。

二、善于寻找和创造有利的企业发展环境

瑞士人非常敏感,善于发现良好的企业发展生境,即寻找一个具有较好的发展潜力和盈利性好的地域、行业和领域,并从一个具体专业方向起步。发展生境是一个综合概念,它可以指一个行业或领域,也可以指一个具体的地域,具有创新氛围、有可获取的专业知识和人力资源、有明确的顾客群等等。综合利用这些因素可以使企业获得竞争优势,成为该生境里的主导者、垄断者和控制者,取得相应的价格优势和赢利空间。

多米尼克是一位有21年工龄的瑞士联邦铁路局职工,业余时间做些房产买卖生意,一直想创立自己的企业。1977年,他参加了巴塞爾博览会,在会上他对顾客进行了系统调查,发现大多数客户都抱怨家里的自动奶油机,他立即回去组织开发了一种可靠耐用的机器,成立了自己的企业,取名Thermoplan,取得了爆炸性的成功。此后他把企业定位于为饭店等行业提供服务,不断完善和改进其产品。到了1989年,其产品成为了世界知名品牌,行销60余个国家。1991-1996年他们根据市场情况,成功研发和推出了全自动咖啡机,到2004年成为了全球最大的自动咖啡机生产商,并成为了星巴克咖啡机固定供应商。这就是位于瑞士阿尔卑斯深山里维吉斯小镇的一个不足150名员工的企业创造的奇迹。

有时候发现有利的发展生境是偶然的。丹尼尔和马库斯在苏黎世艺术学校上学时,用旧卡车

帆布设计了自行车上用的挎包,结果无意中发现了旧卡车帆布这个待开发的金矿,成立了“Freitag”兄弟公司,定位于废旧卡车帆布利用这个冷僻的领域,设计生产各种时尚的实用和装饰包,取得了巨大的成功。他们生产的包虽然用的是旧帆布,但设计非常时尚,没有两个是重样的,很受欢迎。

三、通过创新获得竞争优势

大多数瑞士中小企业通过创新确保竞争优势,其中有的还开展基础研究。例如:诱导式探测器全球龙头老大Contrinex公司。很多企业有自有专利,他们不断对其产品进行改进,以适应客户新的需求。这种创新不仅仅是技术创新,而且是在产品、生产技术、企业管理、经营模式以及服务等全方位的创新,这也是瑞士中小企业成功的关键因素。

生产冷态润滑油的Blaser Swissslube公司从成立之初就把技术创新和保持技术优势放在非常重要的位置,其老板兼首席执行官Marc Blaser说,我们的秘诀就是保持领先竞争对手一步。他们的标准和规定比欧盟标准还严格,有全国最大的润滑材料实验室,拥有对手没有的先进产品,例如:他们开发出了以菜籽油为原料的润滑油,完全摒弃了石油原料,100%可自然降解,原料可再生,能够延长某些机器部件的使用寿命一倍以上。他们还有一种产品具有真菌适应性。其他公司的产品中都含有杀菌剂,以防止真菌生长,从而使产品本身具有了一定的毒性。而Blaser的产品中含有一种抑制真菌生长的细菌,通过生物作用防止真菌生长,因此,其产品不仅无毒而且对皮肤无害。

瑞士企业善于在一个特定领域内不断深化和完善,善于运用专利战略,从而保持技术优势并转化为竞争优势,在一定时期和领域内获得垄断态势。瑞士一直是一个高价格国家,其竞争优势绝大多数都是通过与与众不同的品种和品质实现的,很少是通过成本控制实现的。

Contrinex公司的诱导式探测器专利确保了20年的垄断优势,在此期间,他们并没有固步自封,而是不断推陈出新,除了引入各种新材料、推出新产品外,受制表技术启发研发出了新一代不锈

钢表面主动探测技术并申请了专利保护，这使该公司技术垄断优势进一步延长到了2018年。如今该公司的技术和产品除了广泛用于工业生产和日常生活外，还大量用于航空、航天和军事等高技术领域。

Lantal纺织公司通过技术创新开发出了独一无二的轻型、透气、防火和满足特殊空气动力学要求的纺织品，成为第一架空客380和最新一代瑞士双层城际火车内装修材料供应商，还为美国宇航局和欧空局提供专门材料。

休闲娱乐公司Weisse Arena则注重经营模式创新，不断强化企业核心竞争力，它能够向滑雪旅游者提供满足各种需要的集成产品，包括下榻、休闲娱乐、登山交通、各种装备租赁、安全保障以及提供滑雪训练课程等等。日用品生产商Just公司则发展了一套独特的直销体系，发展了6万余名销售咨询师，仅在瑞士就有50万客户。

瑞士企业创新不是为了解决一些眼前的问题，而是持续不断的进行，精益求精，远远走在市场和客户的前面，为客户提供意想不到的品质，为终端用户提供超值的产品和服务。瑞士中小企业的成功表明，中小企业也能够以无可比拟的技术优势和有效经营手段在全球市场上形成垄断态势。

四、坚持国际化

瑞士本身的市场太小，开拓国际市场是瑞士中小企业发展的必由之路。长期以来，瑞士中小企业依靠传统的技术优势，以深加工为主，生产高度专业化，通过各种途径实现了国际化。如今，大多数瑞士中小企业的营业额很大一部分来自国外。例如：Trisa公司97%的牙刷出口到世界上70多个国家，世界市场领先的喷铸机械专业制造商Otto Hofstetter公司的产品几乎100%出口。

瑞士中小企业中最常见的国际化形式是做大企业配套产品固定供应商。跨国公司目前都是全球采购、全球生产、全球销售，在全球范围内寻找合适的协作配套伙伴，以最大限度地降低生产成本、实现效益的最大化。目前，瑞士机械制造业3000多家中小企业中，近一半专门为欧洲汽车生产大厂生产汽车零配件。前面提到的Thermoplan公司为星巴克提供自动咖啡机，Lantal纺织公司为

空中客车、波音、美国宇航局、欧空局提供非常专业化的符合各种特殊要求的内装修解决方案，而Bucher轻金属设备公司则被波音和空客公司视为最好的供应商之一，能够提供满足各种苛刻要求的餐车、折叠桌、音响、应急设备等飞机上用的器具。

同所有国际化企业一样，瑞士中小企业也进行全球采购，为了节约运输成本，特别是要适应当地有关规则，近年来，越来越多的瑞士中小企业开始到国外设厂。他们不是简单地为了降低成本，而主要考虑企业的长期发展，所以，设厂并不一定到成本低的国家和地区。例如：生产冷态润滑剂的Blaser Swisslube公司就到美国建立了生产厂。目前，瑞士的中小企业特别看好亚洲和东欧市场，在这方面同瑞士和欧盟的大企业没什么区别，瑞士公司普遍认为，开拓这些新兴市场对建立有利的发展生境和将来取得竞争优势具有决定性意义，他们多从长期发展战略出发确定建厂计划。

处于多种语言、文化和民族的交汇地带，善于理解不同背景人们的关切，突出的多种语言能力，这些是瑞士企业实现国际化具有的独特优势，也是其他国家的企业国际化过程中需要着力培养的能力。

五、大力培育和利用“瑞士品质”良好的名声

通过官方和民间多年有意识的宣传和经营，瑞士成功的塑造出了本来不存在的所谓“瑞士品质”，并享誉世界。2006年瑞士一份政府调查报告指出，对全球消费者来说，瑞士的标志如“瑞士制造”、瑞士十字等意味着“健康、整齐、高效”，潜意识中给人“准确、精密、可靠和稳定”的印象，是“创新、高贵品质、优质服务”的同义词，还代表着“多元文化、彬彬有礼、开放的态度”等等。总而言之，瑞士品质这一概念是非常积极的，具有极高的“促销”价值。

瑞士中小企业特别重视宣传其产品的瑞士品质，同时重诺守信，把高品质的承诺用超过预期的产品和服务品质来实现，从而获得客户的信赖。用瑞士特有的草药生产各色糖果的Ricola公司和生

产销售日用品的Just突出打瑞士的“自然天性和健康”理念,号称使用其产品就是享受瑞士生活品质,取得了很好的效果。

生产复杂工业和日用工具的PB Swiss Tools公司是利用瑞士品牌声誉的成功典型。他们在推出新产品时总是同瑞士所谓的精确性和创新性相关联。该公司首席执行官 Eva Jaisli甚至认为该公司所在地的和谐生态系统、美丽的丘陵景观对客户认可PB生产的工具也具有重要意义。为此,他们每年都把国外经销商和合作伙伴请到公司总部来聚会,亲身体验高水平的管理和生产,亲历旖旎的瑞士田园风光,增强对公司产品的信心,提升他们对瑞士品质的认识。

当然,瑞士公司不仅仅是利用瑞士品质的声誉获得销售优势,更重要的是他们尊重和珍视瑞士品质,用心培育这个无形的资产,以自己不断的精益求精使之更加完善和丰富,日益响亮和令人景仰。

总之,瑞士中小企业成功的基本要诀是:善于发现和营造一个适宜的发展生境,确定一个始终如一的与发展生境相适应的发展战略,不断开发和改进产品和生产,通过创新强化企业核心竞争力,确保在相应的生境内的竞争优势,灵活调整自己适应各种新的需求,关照客户的需要,采取积极主动的市场战略,积极塑造和维护瑞士品牌效应,并发扬光大,把追求高质量、精确、可靠以及自然天性和健康的精神转化成企业的自然特质。■

参考文献:

- [1] Strategien fuer KMU, Verus Verlag AG, Zurich 2007
- [2] Strategisches Management, Verus Verlag AG, Zurich 2005
- [3] 有关案例资料来源: <http://www.thermoplan.ch/>, www.blaser.com/, www.lantal.ch, www.pbswisstools.com, www.trisa.ch, www.contrinex.ch, www.otto-hofstetter.ch
- [4] 瑞士资讯资料, www.swissinfo.org
- [5] 瑞士中小企业官方网站资料<http://www.kmu.admin.ch/>

How could the Swiss SMEs be Successful in the World? —some facts and argumentation

WAN Qiushan

(Environmental Management College of China, Qinhuangdao 066004)

Abstract: The Swiss SMEs are very capable of finding and building a right niche appropriate for their development. Making and carrying out a long-term development strategy and plan, sustainably inventing and improving products and their quality, enhancing core competitiveness through innovation, ensuring their advantages on competition in the very niche, being adaptable for different requirements and markets, taking care of consumers, implementing active marketing plan, molding a well known brand “Swissness” actively, trying best to foster and maintain positive image and reputation, these are some of the factors which made and are making the Swiss SMEs successful. Going overboard for precise, accuracy, quality, reliable, natural and health has become the nature of many Swiss SMEs.

Key words: Swiss SMEs; Swiss; development; innovation