

创新的国度

瑞士制造的成功基因

「瑞士」刁·詹姆斯·布雷丁著
徐国柱 龚贻译

The Untold Story
behind
Switzerland's Success

SWISS
MADE



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

创新的国度

瑞士制造的成功基因

〔瑞士〕刁·詹姆斯·布雷丁著
徐国柱 龚怡译

The Untold Story
behind
Switzerland's Success

**SWISS
MADE**

图书在版编目 (CIP) 数据

创新的国度：瑞士制造的成功基因 / (瑞士) 布雷丁著；徐国柱，龚贻译. —北京：中信出版社，2014.4

书名原文：Swiss Made: The Untold Story behind Switzerland's Success

ISBN 978-7-5086-3600-9 / F · 3111

I. ①创… II. ①布… ②徐… ③龚… III. ①企业管理—研究—瑞士 IV. ①F279.522.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第009193号

SWISS MADE: The Untold Story behind Switzerland's Success
Copyright © 2013 by R. James Breiding
Simplified Chinese Character translation copyright © 2014 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED
www.lib.ahu.edu.cn

创新的国度——瑞士制造的成功基因

著 者：[瑞士] R·詹姆斯·布雷丁

译 者：徐国柱 龚 贻

翻译统筹：曹 进

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：24.25 字 数：312千字

版 次：2014年4月第1版

印 次：2014年4月第1次印刷

京权图字：01-2012-7307

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-3600-9 / F · 3111

定 价：65.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

本书中文版的出版可谓恰逢其时。2013年7月，瑞士成为首个与中国签署自由贸易协定的欧洲大陆国家。当本书中文版于2014年付梓之际，该协定也将生效，自此便可促进双边商品和服务交流，改善两国市场准入条件，加强知识产权保护。

虽然瑞士疆域狭小、中国幅员辽阔，但两国发展皆依靠出口贸易。中国是瑞士第三大重要出口国，仅次于欧盟和美国；而拥有800万人口的瑞士已经成为欧洲第七大中国商品进口国和对中国投资的第六大欧洲国家（全球前15位）。2013年瑞士对华出口达88亿瑞士法郎，进口总额达114亿瑞士法郎。一旦双边自由贸易协定生效、关税大幅降低、进口限制减少，这些数字一定会继续增长，必将惠及两国。

正如本书所述，该协定是瑞中历史上重要的里程碑，但这仅仅是两国迈出的互利双赢的第一步。瑞士是1950年首批承认中华人民共和国合法地位的国家之一。从此以后，中国这个拥有13亿人口的大国经济迅猛发展，其快速崛起的中产阶级队伍不断壮大。从未有哪个国家能如此迅速地从农业经济成功转型为工业大国。

两国关系在诸多领域的发展积极稳定。1975年，瑞士航空公司成为直飞北京的第二大西方航空公司；1980年，瑞士制造商迅达集团成为自1978年中国改革开放以来首家在华投资设厂的合资企业。

2014年夏季“中瑞镇江生态产业园”即将开园，该合作项目将以更加环保及可持续发展的方式促进两国间的经济联系。“中瑞镇江生态产业园”的一期综合建筑群“中瑞创新中心”，建设采用瑞士环保技术，由苏黎世联邦理工大学孕育出的企业凯乐公司负责施工，该公司在两国都堪称节能和宜居建筑的佼佼者。

本书中文版的出版创下了另一个“第一”，这是第一部用中文讲述瑞士在华广泛开展业务并揭示瑞士独家成功秘诀的书籍。

就那些对瑞士机械制造、食品加工、钟表制造、化工制药或物流配送深感兴趣

的读者而言，本书将使他们有机会用自己的母语领略瑞士在这些领域的成就。

彼此越了解，合作就越紧密。从这个意义上讲，我十分欣喜地看到本书中文版业已成为深化双边合作关系的又一座里程碑。

(约翰·施耐德-安曼，瑞士联邦议员，瑞士联邦政府经济、教育与科研部部长)

**SWISS
MADE**

The Untold Story behind
Switzerland's Success

推荐序二

阿尔弗雷德·N·辛德勒

企业家精神是瑞士成功的原动力

在这里，我很荣幸能够向中国读者呈现瑞士的企业家精神。由于中国和瑞士是如此不同，要进行公道的评价是非常困难的。瑞士仅有800万人口，国土面积仅有4.2万平方公里，其中1/4的领土还是山地，整个国家的历史也不到800年。而中国是世界上人口最多的国家，人口比瑞士多160倍。中国幅员辽阔，有960万平方公里，它的历史可以追溯到几千年前，如今这个国家正以世界上其他国家都未曾有过的发展速度向前迈进。

这两个国家之间的差距乍看上去如此巨大，以至于似乎无法进行对比。但是近距离地看，两国又有一些共同点，就像阿尔伯特·爱因斯坦所说：“不是所有有价值的都能被计算，也不是所有能计算的都有价值。”

根源的力量

本书在一个变革的时代横空出世。当今世界充满了各种灾难，比如革命和战争、严重的经济和货币危机、失控的国家财政局面以及可能导致不可预期结果的草率挽救策略。自然、经济和政治世界都百病缠身并且互相传染。世界多国不堪重负，金融体系面临抉择，经济衰退，欧洲停滞不前，还有多种货币正在失去它们的价值。

在这个动荡不安的时代，瑞士的情况还算健康。这其中原因众多，而最重要的或许正是瑞士这个国家的根基所在。在19世纪初工业革命时期引领瑞士走向成功的价值观，现在仍然在发挥作用。这种价值观已经深深地嵌在了整个国家的灵魂里。借用伟大的德国作家歌德的话来说就是：“勇气和谦逊是最明晰的美德，伪善永远无

法与之企及，而它们拥有共同的品质：由同一种色彩表达。”

这种色彩在瑞士并不光鲜夺目：瑞士曾是个穷国，自然资源匮乏，处于内陆深处……瑞士曾经如此困苦，以至于瑞士人不得不到别处为富有的王公贵族所雇用。但是瑞士人从来没有屈膝于其他富裕的邻国，绝不俯首称臣，也不改旗易帜；因为瑞士人是如此热爱自由。一个贫穷而渴望自由的国度必须厉行节俭，量入为出。这种状况激励着人们奋发向前：资源匮乏迫使其尽最大的努力提高资源利用率。那些勇于进取的人不仅仅具有顽强坚定的意志，同时也拥有创新能力，这样才能在有限的资源上创造出更多的价值。

瑞士既不是贵族政治也不是独裁政体。瑞士人的成功是源于瑞士的根基：被重视的是才能和成绩，而不是背景和地位。只要是能引领成功的好主意都值得被采用，而不必在乎是由谁提出来的，这种值得称道的做法至今仍普遍存在于瑞士社会。

无责任，没自由

瑞士企业的发展反映了瑞士这个国家的发展路径，即一个国家在国际舞台上的地位不是靠其大小强弱来实现的，而是通过开拓精神、追求卓越和品质的激情。政治力量有限的国家必须依靠才智和同理心来赢得其他国家的尊重。瑞士成为现代欧洲国家中第一个建立民主制度的国家绝非偶然，至今仍然是世界上唯一的直接民主制国家，人民拥有最终决定权。

瑞士把最高的尊重都交付给人民，国家主权完全属于人民。瑞士人知道自由的代价，他们愿意为此负责任，并具备了面临挑战、寻求解决问题的能力。正是基于这些根基，整个国家才愿意接受并重视个人建议、集体责任观和企业家精神。实际上，企业创新精神不仅仅受到鼓励，也是一种社会预期。80%的瑞士人都在商业环境中工作，失业率低于3%。瑞士的社会共识是，没有企业家创新精神，就会导致失业。

在瑞士这样一个小国，政治和经济繁荣的责任无法分开。还是在次贷危机之前，瑞士选民就以绝对多数的优势选择了减少赤字，瑞士政府因而保持着可控范围内的财政赤字。这并不是来自最高决策层的个人意愿，而是因为一个简单的常识，即不

能让支出高于收益。在这个国家财政政策不断失败的时代，政治并不是全能的这一事实已变得越发明晰；最终，国家的运行必将和家庭、企业和经济坚守同一个原则。失业和紧缩不仅仅是这个时代的产物，也是长期债务累积的恶果，只因责任感被弃之不顾。在瑞士，这个认知已经在人们的意志中存在了几百年，而且仍然对国家和企业家精神有着非常大的影响。

成功的动力

瑞士及其企业家精神已经在这次危机中证明了自己的力量。国家小意味着必须有更高的警觉，每个人都必须有自己的价值，由于大玩家不会太注意他们的小对手，这就要求小玩家采取灵活的态度，从客户和市场的角度出发，找准定位并学会如何引起共鸣。

这也是瑞士的治国方式。瑞士多语言、多文化、多民族，因此平衡各方利益、取得共识是非常重要的。瑞士能够做到这些，是因为瑞士的政治机构、社会和经济体系共享同一个价值观。瑞士联邦议会的议员都是专业人士。在履行政治责任时，商业经验和其他人生经验一样重要。决策并非上传下达，而是通过合作逐步发展起来的。适用于整个国家的真理也适用于经济、社会的运行——每一步行动都需要负责任，尤其是在瑞士这样的小国，责任归属尤其明晰。

源自紧迫、稀缺状态的文化，并不是裹足不前的，而是开拓进取的。当然这也意味着巨大的失败风险，但这是企业家必须面对的：首先，他们知道风险是外部环境与生俱来的；其次，成功来源于机遇和行动的結合。没有实际行动就没有进展，虽然这将会是最大的风险。

除去外界因素，成功本身也能成为一种风险：没有什么事能比一直向上却突然崩塌更危险了。当我于20世纪70年代大学毕业的时候，1美元兑换4.5瑞士法郎，但今天它仅值0.9瑞士法郎。同期的英镑汇率从12瑞士法郎跌到了1.5瑞士法郎，今天，欧元太疲软而瑞士法郎太坚挺。在这个不稳定的世界，瑞士的稳定也有代价：随着薪酬、成本和价格的逐渐上涨，企业的利润被侵蚀。瑞士再一次面临严峻的挑战。

而各种失败，也能带来对他人所关心事物的更好的理解和更多的尊重。从政治意义上说，这能转化为社会安宁和自由的态度，而这两项都能促进经济的稳定和发展。只要准备充分，并有精力应对相关困难，这两者还能帮助我们更好地管控危机。

那些领土面积小而缺乏政治力量的国家无力改变自身所处的世界，但是它们可以变得更精明，只需越过高山而不用将高山铲平。小国必须做得比它们承诺的更多。无论是在好的时代还是在所谓坏的时代，这种应对挑战的能力都是本书描述的瑞士企业发展的主要动力之一。

向中国学习

渺小瑞士和博大中国尽管有众多不同，但也有很多相似之处。其中之一就是基于两国相差悬殊的领土面积，这意味着两国都必须在特定参数范围内管理工作。但是一个国家不仅仅是一个地理概念：它包含了各种生命形式。没有哪个其他国家能像中国那样让那么多的人民摆脱贫困，并通过巨大的努力创造了一个非凡的成就。没有哪个其他国家的经济增长如此强劲，如此快速地进入了工业化。1949年新中国成立以来，特别是邓小平时代之后，中国巧妙地通过对私人企业的鼓励发展，迎来了稳步的快速增长。在这个过程中，中国展现出了极强的学习欲望，取得了重大的技术进步，并不断地追求卓越。另外，中国还有一种令瑞士也不由称羨的独特能力，即能够迅速地将创意付诸实践：白天进行头脑风暴，晚上就能建立起产品雏形。

中国和瑞士共同尊重的是企业家精神的基本价值观：创意、胆识和远见，加上纪律、技能和毅力，以及愿意承担风险和渴望使梦想成真的意愿。这是两国共同拥有的品质，而本书将说明双方已经建立起了许多桥梁和纽带。

(阿尔弗雷德·N·辛德勒，瑞士迅达集团董事长)

正如詹姆斯·布雷丁在这本非凡且具启发性的书中所说：瑞士是一个成功典范。中世纪时期，瑞士是个贫穷的多山国家，其主要出口产品就是为其他国家在战争中卖命的雇佣军；瑞士人总体上家境贫寒，他们只得送孩子去德国等地更加富裕的人家做苦役，过着奴隶般的生活。如今的瑞士高度富裕，与其邻国相比更具抵御外部冲击的能力。20世纪70年代的经济危机对瑞士的冲击就相对较小，2007年以后该国的失业率还不足欧盟国家平均水平的一半。

本书主要讲述瑞士人所具有的那种创业精神，说明了瑞士为什么会拥有如此之多的杰出创新、独特创意和非凡产品。企业家们存在高度的个人主义倾向，但如果有人认为他们在真空世界里单打独斗，那却是一个误识。恰恰相反，他们是这个创新发明群体的成员，这有助于他们在事业上取得更大进展，这就是我们今天所说的创新群体。

说到瑞士，外地人常常会想起奥森·韦尔斯在影片《第三人》中对瑞士的著名嘲讽：

意大利在博尔吉亚家族统治的那30年中，满是战争、恐怖、谋杀以及杀戮，但是出现了米开朗基罗、莱昂纳多·达·芬奇和文艺复兴。瑞士人个个情同手足，在民主社会生活了500年，可他们生产了什么呢？也就是“布谷鸟钟”^①了。

还有人会立刻想到瑞士的银行或者巧克力。这些都不对，因为瑞士生产的可不是一种产品，瑞士往往和诸多不同种类的创新相联系。

本书的优点是展示了瑞士创新领域的多样性：纺织、旅游和食品、工程、医疗技术、化工和制药、贸易和保险、银行、建筑、施工以及手表，真是应有尽有，不一而足。

^① 布谷鸟钟其实是产自德国黑森林地区。——编者注

瑞士的地形特点为营造这种创业环境发挥了作用。瑞士国内大部分地区相互隔绝，在专业发展、社会结构以及宗教习俗方面各具特色；这些相距甚远的谷地之间要想取得联系会大费周折。桥梁和隧道为各地之间的往来发挥了纽带作用。因此，地域不同，产品各异；贸易往来，互相影响。这就是瑞士联邦的经济联结关系能够给全球化经济运作提供垂范作用的原因。

传统上，瑞士提供给我们的标志性产品是“一揽子经营模式”，例如：酒店与旅游业的发展依靠交通运输系统的支持；银行与保险业伴随贸易共同发展。从这层意义上讲，这就是“瑞士模式”的特定品质。

开放性是瑞士模式的关键特征。由于政治迫害和贫困，许多最具创新力的人物迁居瑞士，这就形成了典型的国际品牌。海因里希（后来的亨利）·内斯特莱出生于德国的法兰克福，梅因和朱利叶斯·马吉是意大利移民的后裔。制表业的兴起靠的是为躲避路易十四宗教迫害的法国胡格诺派人士，来自美国波士顿的阿里奥斯托·琼斯在沙夫豪森生产手表。1830年起义失败后，波兰贵族诺贝特·帕特克便逃往瑞士，在日内瓦做钟表匠；后来他从业于发明了自动上发条装置的法国人阿德里安·菲利普的企业。来自伦敦阿克苏布里奇的查尔斯·布朗和德国人瓦尔特·博韦里共同创建了布朗·博韦里工程公司，来自德国西南部的埃米尔·比勒兴建了大型的奥利康军火公司，来自意大利的切萨雷·雪兰诺创建了瑞士第三大制药公司。为霍夫曼-拉·罗氏公司发明了复合维生素C的塔德乌什·赖希施泰因当时是瑞士联邦理工大学的学生……

瑞士的对外开发也以走出去的形式展开。塞萨尔·里茨是来自瑞士的13个农家子弟中最小的一个，他在伦敦和巴黎开设的酒店闻名世界。查尔斯-爱德华·让纳雷-格里斯曾在祖国瑞士学习了制表技术，但他却以建筑师勒·柯布西耶的名字获得国际声誉。瑞士桥梁专家奥斯马·安曼设计了乔治·华盛顿大桥，将纽约和新泽西连接在了一起，用维拉萨诺海峡大桥打通了从斯塔滕岛到布鲁克林的通道。

长期以来，瑞士的优势依靠一大批成绩斐然的家族企业保持着。尽管出现了一些常见问题（继承权之争、败家继承人的挥霍），但家族资本主义表现出一种连续性的发展前景，并期望可以长期开发一种产品和经营一个品牌。因此，即使是所有权变更很久以后，最优秀、最持久的瑞士产品也保留了其原有的品牌和声誉。

当然，本书也诚恳地谈到了瑞士大型企业经常出现的极其严重的问题。瑞士航空公司和瑞士联合银行均野心勃勃，试图成为本行业的全球霸主。如果一个企业放纵了管理者不负责任的处事方式，这很容易促成短期效果，只注重既得利益，却忽视了企业的可持续发展。

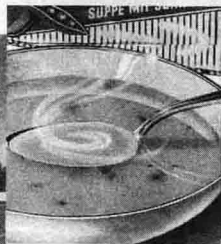
公共部门和决策机构常常会出现相当戏剧性的失误。由于政府决策失误，过去70年里瑞士出现了许多棘手问题和重大失误，比如：与纳粹德国在战时碍航区的关系处理，向波兰、匈牙利战后政府转交大屠杀犹太受害者“无后裔账户”资金的战后协议签署谈判，以及20世纪90年代对于休眠账户的处理。

对于全球一体化来说，最关键的一个问题是一国、一社会如何应对危机。正是这些更具凝聚力的小国在规避风险方面更有优势。比如，在20世纪30年代“大萧条”时期地缘政治日趋紧张的情况下，瑞士劳资双方携手解决了机械制造业存在的问题。

国家规模小也会限制政府干预的范围，尤其制约了政府更好规划经济发展蓝图的举措。例如，为了解决制表业周期性结构危机，要想提出一套公有企事业单位经济刺激方案都非易事。20世纪70年代出现一般性经济疲软现象，但瑞士政府似乎错失了解决石英表问题的良机，从而导致每三个工人中就有两个人失业的局面。当时，许多国家采用了刺激汽车销售的“现金换旧车计划”，瑞士政府也出台了一套类似方案刺激国民“用现金换旧表”，但收效甚微，仅仅是略微延缓了经济衰退。于是乎，经济复苏就得靠企业家所具备的创新精神了。在此情形之下，恩斯特·托姆克还有出生于黎巴嫩的尼古拉·海耶克推出的廉价且优雅的“斯沃琪表”，为传统瑞士制表业在设计和样式方面注入了新的元素。

但这并不意味着政府行为就毫无作用。作为公众利益，物价稳定、产权保护和执行力度在经济发展中发挥着重要作用，为企业家决策提供了稳定支持。就这一点而言，同时考虑到对外开放政策的持续需求，瑞士政府在面对全球化挑战方面为其他国家提供了范式。因此，我们可能会把桥梁建筑中的工程工作（还有其创造性和社会性的贡献）看成瑞士促进国际社会在技术、文化层面不断发展的标志。

(哈罗德·詹姆斯，普林斯顿大学伍德罗·威尔逊学院国际关系学教授)



在极富创意的《国家竞争优势》^①一书中，哈佛大学教授迈克尔·波特认为：由于过度使用低成本劳动力，多数企业的竞争基础迅速向知识的创新和吸收方面转移。因此，一个国家的竞争力高低主要取决于它如何利用其国家历史和民族特性中的独特因素，去提高创新能力和劳动生产率。

迈克尔·波特在其综合性研究中并未将瑞士列为典范，他本可以这么做的。的确，早在现代全球化环境形成之前，国家作为一种竞争力的重要性在瑞士早就凸显出来了。令人惊讶的是，自19世纪初叶以来，内陆小国瑞士的许多工业部门出现了一大批具有全球竞争力的企业。本书描述和想要阐释的是：自工业革命早期开始，瑞士企业如何在纺织、机械、化工和其他行业成为全球性的领军者。本书力图展示的是，这种始终延续、不断扩大的成就在很大程度上归因于该国的国家价值、文化传统、社会制度和历史渊源。接下来本书也对在当今迅速变化的全球化工作环境中，瑞士是否可以保持其原有的领先地位提出了疑问。如果可以的话，那么所谓的瑞士模式能否给其他国家的企业家和决策者提供借鉴？

没有哪个如此小规模的国家能够获得如此高的可支配收入，同时提供相当合理的社会福利分配。没有哪个与其规模相近的国家在如此之多的工业领域保持领先地位，尽管受到全球化影响。即使是其他发达国家，也难以避免让后代背负巨额债务负担，或者对其国民提供养老金和医疗保健费用也成了幻想。也没有哪个国家的公民个人权利会如此强大、他们的意见会如此受到重视。

^① 《国家竞争优势》一书的简体中文版已由中信出版社于2007年10月出版。——编者注

薄弱的发展基础

瑞士国家银行前行长让-皮埃尔·罗特早就说过：正因为小且贫穷，瑞士才获得了成功。当然，退一步说，如此成功的概率是微乎其微的。瑞士矿产资源匮乏，大部分地区土地贫瘠，地形也不适合农业生产。唯一丰富的是水资源：无论是居民用水还是工业用水都没有问题，冰雪为娱乐业发展提供了便利条件，同时水也成为能源开发的主要渠道。尽管位于欧洲中心，但数世纪以来瑞士多山的地形对其交通运输提出了连续不断的挑战。瑞士国土没有通往海洋的直接通道，与那些濒海国家相比，瑞士处于明显的劣势；而那些国家在现代早期，利用这个优势在国际市场上占得一席之地，同时获得帝国主义势力从而攫取了殖民地财富。相反，穿越阿尔卑斯山的运输通道使瑞士在连接南、北欧重要商业区域上处于战略性重要地位，尽管这给其更强大的邻国暴露帝国主义野心提供了潜在机会。

瑞士的语言、文化、政治和宗教派别一直都呈现一种多元化特征，退一步说，这种特点通常不利于维护和平和实现公共目标，前南斯拉夫就是一个例子。这种异质性特征随着早期多种异族文化移民的到来而得到巩固。瑞士现有人口的将近1/3是移民或者移民后裔。过去许多移民作为政治难民迁居瑞士，利用了瑞士长期保留的中立政策优势。最新的移民潮则反映了瑞士的用工需求。

然而，瑞士人却找到了和睦相处的秘诀，这一点让其他许多国家十分羡慕。两个多世纪以来，瑞士都设法在国际冲突中保持中立，这既维护了国家的独立，又建立了强大的工业基础。

瑞士的崛起从无既定目标：没有总体规划，没有文化使命观念，没有瑞士意识形态，也没有强大政府强加的包罗万象的战略，这些使该政府逐渐演化成可以获得成功的国家准则。这个国家从来没有集权结构，也没有什么超凡领袖，例如俄国的彼得大帝就曾经持续推动其没落王朝的现代化。某些含有政治野心的举措有时在其他国家为取得经济成就打下基础，但在瑞士却往往遭遇尴尬，现在依然如此。普利兹克建筑奖获得者、赫尔佐格-德梅隆建筑师事务所（位于瑞士巴塞尔）共同创始人雅克·赫尔佐格认为，瑞士的成功，某种程度上归因于缺乏愿景：“愿景制约着人们的思维，同时需要他人指点，这两者与瑞士的企业发展观念都不兼容。”

对政府介入工业发展表示怀疑的观点不无理由。政府规划部门哪里能想象得到，是一款（斯沃琪）塑料手表挽救了瑞士制表业？他们哪里能想象得到，铝制瓶盖包装的（奈斯派索）咖啡机能在全球赢得成功？

瑞士成功的特点

瑞士企业家精神的建立和工业成就的取得并不是凭空而来的，而是在政治结构和多元文化的土壤中兴旺起来的。这些元素本身并不代表成功，其中大多数在许多国家亦可找到佐证。然而在瑞士，这些元素以一种极有成效的方式发挥作用，虽然形式不同，但我们仍然可以从以下三个层面分析：私人企业家、商业企业以及政府部门或政治机构。

私人企业家

在任何社会里，企业家都是最重要的群体之一，虽说这很容易误导人们将这些强大个体归结为一个群体。他们参与工厂建设、雇用工人、从事贸易活动，最终创造出推动社会发展的财富。本书的主体部分展示了企业家的首创精神、奋斗经历以及所取得的成绩。和所有的人格类型一样，企业家拥有不同形式和规模的企业，但他们具备某些共同的特质。他们的成就靠的是个人努力，最终实现提高自己生活水平的目标。但想要挑战和改变已有的做事方式绝非易事。例行公事和安于现状的思想根深蒂固，本能地抗拒着改变。阻力巨大，想要突破习惯的束缚需要极少数人所拥有的特殊天赋。进步往往来自不断试错，企业家需要一种扫除失败的能力。这就需要有人有足够的胆量去犯错，对那些唱反调者置之不理。最重要的是，一个企业家应该知道如何去清除那些障碍，同时把想做的事情做好。

成功之路亦不尽相同。本书中所展示的是瑞士企业家中那些勇敢探索、寻求技术突破、开发全新产品的典型，例如罗氏制药公司生产的安定、雀巢公司的速溶咖啡。有些企业虽然生产的是旧产品，但却是以全新的、更好的形式出现，比如塞萨尔·里茨开的酒店、瑞士微电子和制表公司的斯沃琪表、峰力集团的助听器和奈斯派索咖啡机。还有些企业家冒险去寻找新货源或者新的销售渠道，比如豪瑞水泥集

团和大昌华嘉贸易集团。其他的例证是，某些企业家只负责销售，而找他人代为生产，例如罗氏公司对基因科技的投资，还有雀巢对欧莱雅集团的投资。不管用什么方式，长期以来瑞士商业活动中存在着一股集群性的、周期性的潮流，在诸多领域形成了我们所熟知的瑞士繁荣的坚强组合。

具有讽刺意味的是，许多最杰出的瑞士企业家并非地道的瑞士人。这个国家最了不起的成就是那些移民所取得的。要不是他们的存在，今天瑞士的企业就很难获得认可。爱德华·山德士是从法国逃往瑞士的胡格诺派教徒；亨利·内斯特莱是来自德国的政治避难者；布朗·博韦里公司的布朗（而非“布劳恩”）是来自英国的查尔斯·布朗；斯沃琪公司的尼古拉·海耶克是黎巴嫩裔；季诺·大卫杜夫是俄国犹太人；安定的发明者、罗氏公司的救世主利奥·施特恩巴赫是位波兰难民。意大利人彼得罗·贝尔塔雷利从修女便池中收集了尿液，从中提取了提高女性生殖能力的荷尔蒙制剂。经过两代人的努力，他的孙子埃内斯托被认为是瑞士的首富；埃内斯托率领阿灵基队于2003年、2007年两度夺得著名的极具竞争性的“美洲杯”帆船赛冠军。而网坛传奇罗杰·费德勒的母亲是南非人。

移民成功部分是由于瑞士的环境，部分应归功于那些移民的智慧。作为一个多元化的小国，瑞士不得不培养对不同文化移民的理解，对其进行选择性开放。但这并不意味着瑞士热烈欢迎新移民。和其他国家一样，瑞士对移民持怀疑态度，除非他们能够证明自己的价值。不过机会也是常有的。对于移民来说，他们有强大的动力在接收国有所作为。在原籍国，他们在某个稳定的群体里舒适地生活着，如果安于现状他们会感到更加舒适。而作为移民，他们就不会获得可信赖的密友、家人或者来自学校、俱乐部或商界祝福者的支持。他们必须为生计努力，只有成功才会给他们带来尊重。世上没有后悔药，他们只有毅然决然地着眼于未来。此外，只有获得商业成功并赚得财富，他们才可能步入上层社会，过上更好的生活，从而也就证明了他们离开祖国是明智的选择。

这也不是说瑞士就符合每一个移民的胃口。爱因斯坦、伊拉斯谟、列宁、卢梭、巴枯宁和托洛茨基也曾寄居瑞士，但他们的观念和才智并没有得到格外赏识。

也许更令人惊讶的是：相当数量的瑞士企业家和商人是在国外获得成功的。里茨率先将瑞士酒店管理技术引到国外，并制定了豪华酒店的标准，这些标准得以在