



向瑞士学习七个智慧

品牌王国瑞士 的秘密

ブランド王国スイスの秘密

[日] 矶山友幸◎著
霍 芬◎译

中国社会科学出版社



向瑞士学习七个智慧

品牌王国瑞士 的秘密

ブランド王国スイスの秘密

[日] 矶山友幸◎著
霍 芬◎译

中国社会科学出版社



图书在版编目(CIP)数据

品牌王国瑞士的秘密 / 矾山友幸著; 霍芬译. —北京:
中国社会科学出版社, 2009. 1

书名原文: ブランド王国スイスの秘密
ISBN 978-7-5004-7516-3

I. 品… II. ①矾…②霍… III. 企业管理: 质量管理—研究—瑞士 IV. F279.522.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 205720 号

BRNDO OUKOKU SWISS NO HIMITSU by Tomoyuki Isoyama.

Copyright ©2006 by Tomoyuki Isoyama. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权, 该权利受法律保护, 版权贸易合同登记号 图字: 01-2007-5603 号

责任编辑 田文
责任校对 刘俊
封面设计 李尘工作室
技术编辑 李建

出版发行 中国社会科学出版社

社址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮编 100720

电话 010-84029450 (邮购)

网址 <http://www.csspw.cn>

经销 新华书店

印刷 北京新魏印刷厂

装订 丰华装订厂

版次 2009 年 1 月第 1 版

印次 2009 年 1 月第 1 次印刷

开本 710 × 1000 1/16

印张 10.5

字数 117 千字

定价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目录

品牌王国瑞士的秘密

序章 瑞士,以品牌立国 1

- ◇ 人均股票时价总额世界第一之国 3
- ◇ 日本会不会成为“东洋瑞士”? 7

第一章 瑞士产业是如何打造品牌的 9

- ◇ 瑞士钟表业的救世主——斯沃琪集团
(Swatch Group) 11
- ◇ 从破产危机中浴火重生 13
- ◇ 斯沃琪集团的品牌经营管理 17
- ◇ 竞相降价,日本厂商自取灭亡;高端路线,瑞士厂商大获全胜 19
- ◇ 雀巢的品牌战略 23
- ◇ 用收购来建立品牌王国 25
- ◇ 下一个目标——宠物食品 26
- ◇ 日本式品牌营销的缺陷 29
- ◇ 雷克萨斯的挑战 32
- ◇ 高价也能畅销 34

第二章 有一种品牌力量,叫做“瑞士” 37

- ◇ 国旗成为“商品”的国家 39
- ◇ 富裕程度数一数二,物价水平世界第一 40

- ◇ 低税率就是竞争力 45
- ◇ 品牌·金钱,瑞士法郎的存在 47
- ◇ 全球财富的聚集地——瑞士银行业界 48
- ◇ 逃税天堂与银行保密义务的优越性 53
- ◇ 采访戴斯总统 56
- ◇ 不法资金的去向 60
- ◇ 房地产投资与艺术品源源流入瑞士 65
- ◇ 自然景观也是名牌 68
- ◇ 安全与生活品质 70

第三章 迈向品牌立国的步伐——瑞士的历史 75

- ◇ 岩仓使团看到的瑞士 77
- ◇ 瑞士的两大支柱——高水准的教育和勤劳的国民 79
- ◇ 植根于格拉鲁斯的产业革命 81
- ◇ 发展的原动力与外国人 84
- ◇ 瑞士的日本使节团 86

第四章 瑞士·品牌的转折点——全球化时代的生存战略 91

- ◇ 外国人 CEO,能拯救瑞士吗? 93
- ◇ 国际化经营的力量 96
- ◇ 经济的大本营,达沃斯会议 99
- ◇ 瑞士人的语言能力 102
- ◇ 瑞士人语言能力强的原因 106
- ◇ 摇摇欲坠的瑞士品牌——“航空瑞士”的失败 108
- ◇ 衰退的“观光立国” 113
- ◇ 金融品牌是不灭的神话? 115
- ◇ 全球通货紧缩的压力之下 116

◇ 瑞士也掀起右倾风潮? 118

**第五章 用品牌理论来说“国家力量”——向瑞士学习
七个智慧 123**

- ◇ 高附加值经济与强势货币 125
- ◇ 私人银行的机能 130
- ◇ 诱人的魅力——美丽的国土 134
- ◇ 起用年轻人,产生新活力——人才是资本 138
- ◇ 人口减少的社会与“老年人的活用” 140
- ◇ 日本经济发展的契机与外国人 144
- ◇ “雇佣外国人”与西欧文明 147
- ◇ “民”主导的分权与小政府 151

后 记 153

序 章



瑞士,以品牌立国

品 牌 王 国 瑞 士 的 秘 密



◆人均股票时价总额世界第一之国

2002年5月，《新闻周刊》（日本版）发表了一期耐人寻味的专题，名为“瑞士化的日本”。

专题以“梦断经济新发展，走向安逸‘退休国’”为副标题，正文的开头颇有挑衅意味：“世界第二经济大国退出舞台？目标是做优裕的‘亚洲瑞士’？”同时登出的还有醒目的大标题“退休国家之路”。

“国家虽然很富裕，却以内向的、独立的做事方式引以为荣，不喜欢改变，正在逐渐退出大国地位。”……报道用许多大问号质疑了日本不久的将来。

我在瑞士看到了这期专刊。正好那年3月1日我去日本经济新闻报社苏黎世分社赴任，刚在瑞士度过一个多月。

如果这篇报道发表在我去瑞士之前，在日本我一定是匆匆浏览一遍，不会有什么兴趣。但因为公司的人事变动，我“偶然”跟瑞士打了个照面。仅仅一个月，这个小国家就开始让我感到惊讶了。

所以我特意留心看了看这期报道，可是越读却越觉得不是那么回事。

杂志上描写的瑞士，拥有着一座金山般的金融资产，但同时逐渐老龄化，缺少活力，是个宜于养老的旅游国家。这大概是美国人心目中典型的瑞士形象。这种以“美国人描绘的瑞士”为前提展开的报道，让我觉得多少有些偏颇。

的确，瑞士国民生活富裕，治安状况在欧洲大陆首屈一指。也是全世界的富翁们安排退休生活的首选国家。这些都是人们对瑞士



的直接印象。在欧美杂志评选的“世界宜居城市”中，瑞士的苏黎世屡次当选冠军，就是明证。而且据说这里有着欧洲最保守的政治作风。所以，“美国人描绘的瑞士”形象并不算错。

可是，这个坐落在阿尔卑斯山谷里，表面上又稳重又保守的小国家背后，却有着全然不同的另一面。那就是，“这个只有 730 万人口，资源贫乏的小国，却拥有着世界顶尖的企业，发达的金融市场，成功地聚集了世界上的人力、物力和财力”。

瑞士是多面的。一个神秘的、实在让人不可思议的国家。这就是我眼中的瑞士。从我 2002 年 3 月赴任以来，在苏黎世生活了两年零一个月，这种感觉越来越强烈。2004 年 3 月，我的工作调到了德国法兰克福之后，又数次访问瑞士，直到现在，对瑞士的感觉也没有变。

不，其实是对瑞士越了解，就越想知道：“为什么瑞士是如此的不可思议？”

瑞士的经济实力究竟有多强大，列举几个瑞士企业的名字，想必读者就明白了。

世界最大的食品企业雀巢（Nestle）。世界排名数一数二的水泥企业霍尔希姆（Holcim）。世界最大的农业化学制造商先正达（Syngenta）。与德国安联保险（Allianz）争夺世界最大再保险公司的瑞士再（Swiss Re）。世界第二位的钟表制造商斯沃琪（Swatch）及其旗下世界名表系列，古董手表劳力士（Rolex），百达翡丽（Patek Philippe），还有合并后一跃成为世界最大的人才派遣公司的阿第克（Adecco）……

瑞士有不少世界一流的企业。甚至以 UBS（瑞士银行）、瑞士信用集团（Credit Suisse）为代表的金融机构，以及医药界大型跨国公司诺华（Novartis）、罗氏（Roche），都将瑞士作为自己的根据地。



而且这些企业都是在瑞士创办、发展壮大，最后称霸全世界的。瑞士与那些为了贪图低税收而将总公司设在此处的避税国相比有所不同。仅从这些企业群体来看，从食品到精密机械，从药品到水泥，从化学到保险、金融，各种各样的行业巨头都挤在一个小国家，全世界放眼望去也只有瑞士了。

进一步用数字来证明这个“隐形经济强国”吧。

为了衡量股票市场的规模，有“时价总额”这么一个概念，是指证券交易所所有上市交易的股票时价的总和。用这个尺度来衡量，拥有世界最大的纽约证券交易所（NYSE）和世界第三的纳斯达克证券交易所的美国，时价总额是 17 兆美元（2005 年末统计数字。^① 仅指美国国内企业，投资基金除外，下同），是世界最大的资本市场。其次是拥有位居世界第二的东京证券交易所的日本，时价总额为 7.5 兆美元。而瑞士证券交易所排在世界第十一位，时价总额为 9355 亿美元，仅相当于日本的八分之一，美国的十八分之一。但是如果将各国的时价总额除以人口数，计算出人均时价总额，瑞士的实力便一跃成为世界第一。

瑞士仅有 730 万人。时价总额除以人口数就是 12.8 万美元。而美国是 5.8 万美元，英国是 5.2 万美元，日本是 5.9 万美元。瑞士是人均拥有企业价值最大的国家，因此也应该是资本密度最高的国家。

但是——

小国瑞士能拥有集中世界上的“人力、物力、财力”的力量，绝不是偶然现象。这不是过去的繁荣经济留下的遗产，而是每一个瑞士人向着明确的目标努力，才最终形成了今天的局面。这才是真

^① 世界证券交易所联合会 2005 年的统计，<http://www.world-exchanges.org/WFE/home.Asp>。



正的“国家力量”。

其实，瑞士走上资本主义道路，成为一个富裕的国家，并不太久。让我们稍微回顾一下历史吧。

在1848年将联邦制度作为现在的国家体制，走上工业化道路之前，瑞士是欧洲最贫穷的国家之一。国土被山地占去一大半，农业生产力异常低下。瑞士人在山坡上种植牧草养牛，用牛奶做成可以保存的食物——奶酪，来勉强维持生活。而这些甚至连新生人口所需要的食物都不能满足。

这样一来，住在瑞士的人们为了满足生存需要，只好向国外寻求出路。在实现现代化工业立国、金融立国之前的很长一段时间里，瑞士人的生活一直靠着青年男子外出打工挣钱来维系。

这种外出打工最极端的形式就是雇佣兵。瑞士人被法国王朝和南方的德意志王国、北方的意大利贵族，作为勇猛果敢的外国部队所雇佣。现在，罗马的梵蒂冈城还依稀能看到当时瑞士雇佣军的风貌。守卫罗马教皇宫殿，身穿据说是米开朗琪罗设计的制服的警卫队，至今还都由瑞士人组成。这是从1527年为保护教皇克莱门七世，瑞士警卫队全军覆没以来，为表彰这次战功而保留下来的传统。

但是，靠当雇佣兵来挣钱，必然给这个贫穷的国家带来悲剧。四散在周围各个国家的瑞士雇佣兵，有时会因为敌对作战而陷入亲兄弟骨肉相残的悲惨境地。

这是贫穷带来的悲剧。可以说，摆脱这种悲剧，是瑞士走上产业化道路的动机之一。

其实作为宗教改革的根据地之一，瑞士有着为数众多的新教徒，而且自古就有着勤劳朴实的民风。这些都是近代产业产生和发展的要素。瑞士人从早到晚长时间的勤奋工作，至今还得到欧洲人的公认。



◆ 日本会不会成为“东洋瑞士”？

回顾瑞士的历史后，我们会发现与日本有着很多惊人的相似性。用高水准的教育和勤奋工作来提高生产力，从而弥补农业用地的短缺和资源贫乏造成的国力不足，这与明治维新以后的日本何其相似。还有一个共同点就是，从海外进口资源，制成高附加值的产品再出口，这种“加工贸易”成为产业发展的原动力。经历了经济高速发展之后，日本把“金融立国”作为目标，也是在瑞士有了先例的。

回到本文开头部分。

我在看《新闻周刊》专题的时候，不仅仅是对“美国人描绘的瑞士”感到不舒服，其实我还有更大的疑问。

“日本真的可以成为瑞士吗？”

这里说的“瑞士”，当然不是《新闻周刊》中描绘的用来“颐养天年”的瑞士，而是“耕地和资源都很贫乏的小国，主张永久中立，拥有世界数一数二的著名企业，是世界金融中心和国际政治的舞台，而且是欧洲著名的风光明媚的旅游胜地，治安良好生活优裕”，这样一个瑞士。

这样一个能够让人切实感到生活富足的国家，日本真的能做到吗？这就是我的疑问。

被瑞士的魅力所吸引的外国人，常常挂在嘴边的就是瑞士的“高品质生活”。这是一种单纯拿GDP的增长衡量不出来的、优裕的“品质”。在瑞士你就能感受得到。瑞士的优裕，包含了许多诸如“安全”、“美丽”等不能用金钱来衡量的东西。

换个说法，“高品质生活”可以解释为瑞士这个国家培养了自己



强有力的“品牌”。高级钟表、金融、国际政治、观光旅游、风土人情……不管在哪个领域，都强有力地确立了“瑞士·名牌”这样一个观念。这种品牌的力量又吸引了更多“人力、物力、财力”的依附。瑞士的确是世界上最强大的品牌王国。

而在日本，很多人认同这样一种观点：在经历了泡沫经济和长期通货紧缩的痛苦之后，日本必须以制造业为中心进一步强化“日本品牌”，一方面要牵制追赶上来的以中国为代表的新兴势力，另一方面要与欧美制造业相抗衡。

这种发展趋势本身毫无争议。不是以盲目的扩大规模为目标，而是以从制造到服务，再到充实国民生活为目标。追求品质，在所有领域逐渐确立“日本·名牌”这样一个明确的战略目标，我也觉得非常重要。

问题是，现在的日本，有没有确立“日本·品牌”这样一个意志和战略呢？

可以说，瑞士为日本今后应该学习的“国家力量”创造了一个先例。发展成高密度的资本主义，以品牌立国的瑞士，的确有很多日本应该学习的地方。

那么，瑞士是怎样在各个领域建立了自己的品牌呢？

就让本书来具体地解明，日本媒体至今从未深究过的“瑞士品牌战略”。

瑞士这个不可思议的国家的实情到底能让人多么惊讶，就请读者自己去判断吧。

第一章



瑞士产业是如何打造品牌的

品牌王国瑞士的秘密



* 瑞士钟表业的救世主——斯沃琪集团 (Swatch Group)

“现在，请你告诉我还有什么品牌需要收购。”——2003年1月，继任天才经营者父亲尼古拉斯·海耶克 (Nicolas Hayek)、坐上斯沃琪总裁交椅的尼古拉斯·海耶克·朱尼尔 (尼克·海耶克)，对本公司强大的品牌阵容充满自信。

斯沃琪——以塑料表身加入多样化的设计为特征，几百元就能买到，给人以低价位时装表的深刻印象。自1983年发售以来，在世界上广受欢迎，在日本也博得了众多拥趸。它颠覆了“瑞士钟表=高端品牌”这一传统划一的概念，说它创造了瑞士钟表的崭新形象也并不为过。

但是您可能不知道，斯沃琪还是一个将“欧米伽”、“雷达”、“浪琴”等顶级品牌收入旗下的世界最大的钟表联合企业集团。

以数百年制造传统为傲的瑞士钟表制造商，大都接近家庭手工业，以创业者自己的名字作为公司名或者品牌名的企业并不在少数。而这些小规模钟表制造商被斯沃琪相继收购，纳入斯沃琪旗下。

尤其是从1999年到2000年，斯沃琪相继收购了宝玑 (Breguet)、雷恩 (Leon Hatot)、宝珀 (Blancpain)、格拉苏蒂 (Glashutte Original) 等世界有名的老字号，使其多级品牌企业的色彩更加浓厚。现在，斯沃琪拥有超过16个主要钟表品牌，在钟表机芯、珠宝饰品等领域也有自己的独立品牌。