

声音

# 在传统与现代、传承与创新之间找寻平衡

访维氏集团首席执行官卡尔·埃尔森纳

一把多功能小刀，外壳上赫然呈现着著名的十字盾牌徽标，相信很多人看到这个 logo 都会脱口而出——瑞士军刀。

虽然瑞士军刀全球闻名，但生产瑞士军刀的企业却并不为人所熟知。实际上，这是一家已经有 100 多年历史的家族企业，自

1884 年创立至今，企业的控制权 and 经营权仍然由创始人家族持有，它就是维氏集团 (Victorinox AG, 以下简称“维氏”)。

2022 年，维氏备受欢迎的瑞士军刀迎来诞生 125 周年，对维氏而言这是一个历史性的里程碑。品牌创始人 Karl Elsener 于 1884 年

在施维茨州宜溪镇创建了自己的刀具工场，为维氏的传奇故事奠定了基础。如今，这家独立的家族企业已将维氏发展成一个拥有多元化产品的品牌，为全球消费者带来产品。

卡尔·埃尔森纳是维氏创始人 Karl Elsener 的曾孙，是家族第

四代掌门人。自 2007 年以来，他和他的家族一直负责管理公司。经历百年，这个家族企业如何能够传承与创新？历久弥新的背后到底拥有怎样的管理能力？近期，《中国经营报》记者专访了维氏集团首席执行官卡尔·埃尔森纳。

## 遭遇危机的经验

在这么多次的危机和挑战之中，我们所汲取的最关键的一条经验就在于一定要未雨绸缪，在光景比较好的时候就为将来势必会到来的危机和挑战提前做好准备。

《中国经营报》：2022 年，维氏备受欢迎的瑞士军刀迎来诞生 125 周年。在这 100 多年的发展历程里，你认为维氏的发展都经历了哪些重要阶段？

卡尔·埃尔森纳：当我在回顾我们公司历史的时候，其实一切都源于 1884 年，那一年我的曾祖父在瑞士的宜溪镇创建了一家规模很小的刀具工场。时至今日，我们公司的总部依然位于同样的位置。1891 年是我们公司历史上另外一个非常关键的发展节点，那一年瑞士军方需要采购大量的军刀，而我曾祖父所创建的那家小作坊规模不足以完全拿下这么大的订单，因此我的曾祖父当时创建了瑞士工匠大师协会，希望能通过这个协会，把瑞士其他的小作坊团结起来一起拿下这个大单，为瑞士军方制造军刀。其实军刀通常都是比较笨重的，于是我们的创始人想要进行革新与提升，制造出一把更小巧、更精致的军刀，这就是 1897 年第一把瑞士军刀诞生时的状况。1989 年，维氏走向了多元化，向多品类延伸。2000 年对我们家族和品牌来说是另一重要的里程碑，那年我们成立了维氏企业基金会，以上就是维氏在 100 多年的发展历史当中的几个关键节点。

《中国经营报》：从 1989 年开始，维氏走向多元化，背后的原因是什么？

卡尔·埃尔森纳：之所以采纳多元化战略，主要有两大原因，第

一个原因是瑞士军刀获得了巨大的成功，来自世界各地的客户纷纷询问公司有没有生产其他类别的产品，例如瑞士军刀一样拥有卓越品质和出众功能；第二个原因，瑞士军刀通常都是被放在人们的口袋或者包里面，它的能见度不高，在这点上，我们想要进一步提高产品和品牌的能见度，增加它们的曝光。在这两大原因的驱动之下我们开始了多元化的进程。

我们也在全世界各大主要市场做了调查，想知道究竟什么样的产品类别是我们的客户所喜闻乐见的，其中最为突出的是：城市户外、旅行箱包及腕表，因此我们在 1989 年首次推出了腕表，立刻获得了极大的成功，在那之后我们便推出了像旅行箱包、香水等其他的产品品类。

《中国经营报》：维氏集团曾经遇到过多次危机，每一次渡过难关的关键是什么？

卡尔·埃尔森纳：在我们公司的整个发展历史当中，经历过很多次挑战和危机。这其中就包括两次世界大战、上世纪 30 年代大萧条、石油危机以及 2001 年的“9·11”事件，当时一夜之间瑞士军刀的销量几乎下跌 30%。在这么多次的危机和挑战之中，我们所汲取的最关键的一条经验就在于一定要未雨绸缪，在光景比较好的时候就为将来势必会到来的危机和挑战提前做好准备。“9·11”事件发生之后，储备金的作用就充分地体现了出来，让我们在危机时刻依然



保持对创新、对营销、对开发新市场的持续投入，以此来抵消全球起

起伏的经济周期所带来的不利影响。

## 家族传承的基因

对我个人而言，还有一点非常重要，就是如何做到传统与创新之间的平衡。因为维氏是一个历史非常悠久的品牌，然而世界的变化是日新月异的，每天都有新事物在产生，所以坚持创新也是很有必要的。

《中国经营报》：作为传承了四代的家族企业，你认为家族能够持续发展的关键是什么？

卡尔·埃尔森纳：我相信任何一家公司想要获得长远的成功，非常重要的一点就是要有个极为清晰的愿景，然后找到正确的人来坚定不移地执行，以实现已经制定好的那个清晰愿景。对家族企业而言，有两点非常关键，第一是长远的思维，第二是可持续发展的理念。我们有责任完成先辈交给我们的使命，去经营好并交接给下一代。那么有四点是我

得公司长远成功的关键因素所在：第一是员工，第二是客户，第三是产品，第四是品牌。我的曾祖父，他所发明的不仅仅是一把小小的瑞士军刀，他更是树立了一种态度。这种态度也是我们在日常的工作当中非常乐意去和我们的员工分享的，其中非常关键的一点就是开放的精神、坦诚的态度，拥抱变化、拥抱新事物。第二点就是相互尊重、相互信任，然后就是相互感恩，在我们的家族成员内部，我们也是鼓励大家彼此认可对对方的贡献和付出。除此之外，还有

一点非常重要的价值观就是谦卑，我们要保持脚踏实地的态度，去做好我们应该做的工作，因为只有这样整个公司才能够走得更长更远。

《中国经营报》：对你个人来讲，作为一个管理者在这个过程中需要做什么？

卡尔·埃尔森纳：我们非常清楚，维氏的成功并不是我们家族本身的功劳，而是我们全世界所有团队一起获得的，所以我们每一天都需要持有最饱满的热情，投入到我们的工作当中，才能够获得长期的成功。对我个人而言，还有一点非

常重要，就是如何做到传统与创新之间的平衡。因为维氏是一个历史非常悠久的品牌，然而世界的变化是日新月异的，每天都有新事物在产生，所以坚持创新也是很有必要的。我非常喜欢中国的一句古老的谚语，就是“当风向转变时，有人筑墙，有人造风车”。筑墙的人害怕大风所带来的影响；而建造风车的人，他们所思考的是如何将风向的变化为己所用、更好地为公司取得利益，我们必须紧跟时代的潮流，但是不能忘记了我们的传统和历史。

## 品牌需要不断进化

我认为品牌本身需要不断进化，贴近当地的市场。现在中国的年轻人已经成为瑞士军刀和维氏其他产品的消费主力。

《中国经营报》：维氏的经营模式是怎样的？

卡尔·埃尔森纳：维氏是历史最悠久的瑞士品牌之一，但我想说的是，我们依然坚持突破和创新，不断尝试拥抱新事物。如果我们想在市场上取得成功，我们需要将我们的产品和服务建立在我们客户的需求之上，而当今消费者的需求和偏好是随着市场不断变化的，那我们只有推出更多新产品去迎合全球消费者的喜好，才能保证依旧对消费者保有吸引力。我们在尊重历史、延续传承的基础上进行创新，去了解消费者最新的动态和消费习惯等，以此来确保最终目的实现。例如我们每年都会推

出新的产品，今年是瑞士军刀诞生的 125 周年，为了延续这段精彩的历史旅程，特别推出了以第一把原创军官和运动刀为原型的复刻 1897 限量版瑞士军刀，这是一款独一无二的收藏品，外观与原版几乎一模一样，但内部却采用了最新技术。

我认为品牌本身需要不断进化，贴近当地的市场。现在中国的年轻人已经成为瑞士军刀和维氏其他产品的消费主力。为了更好地迎合他们的消费习惯，我们在数字化方面下足了功夫，比如说像电子商务和社交媒体。2022 年，我们的多款产品再次获得了著名的红点设计奖。在设计新产品时，我

们始终将品牌价值观——卓越品质、出众功能、突破创新和经典设计纳入考量。未来，我们也将不断创造出更多创新产品，以最佳方式满足客户的多元化需求。

《中国经营报》：一个品牌如何在不同市场、不同国家消费者的不同阶段的需求？

卡尔·埃尔森纳：针对不同市场的消费者我们采用不同的营销战略，比如为了迎合中国年轻人的消费习惯，我们推出了瑞士军刀个性化定制服务，消费者可以自行选择瑞士军刀的型号、刀柄面，并在刀柄面和主刀上刻字。2021 年，我们在全球推出了典范缤纷系列，配色绚丽，设计新颖，

深受年轻消费者的欢迎。未来，我们也会推出更多的专门针对中国市场的产品，譬如说今年是生肖虎年，我们推出了 2022 都市猎人虎年生肖限量版瑞士军刀。除此之外，我个人还非常喜欢中国文化典藏系列瑞士军刀，刀柄面上精美的中国文化图案极具特色。现在在中国也有着国潮以及本土荣耀的消费心理新趋势。因此，自 2019 年以来，我们每年都会推出中国文化典藏系列。将来，我们也会进一步地和中国团队保持紧密的沟通，希望能通过他们的反馈，来帮助我们设计出更多的符合中国消费者心理需求及消费习惯的产品。

# 老板秘籍

## 1 维氏为什么要实行多元化策略？

之所以采纳多元化战略，主要有两大原因，第一个原因是瑞士军刀获得了巨大的成功，来自世界各地的客户纷纷询问公司有没有生产其他类别的产品，例如瑞士军刀一样拥有卓越品质和出众功能；第二个原因，瑞士军刀通常都是被放在人们的口袋或者包里面，它的能见度不高，在这点上，我们想要进一步提高产品和品牌的能见度，增加它们的曝光。在这两大原因的驱动之下我们开始了多元化的进程。我们也在全世界各大主要市场做了调查，想知道究竟什么样的产品类别是我们的客户所喜闻乐见的，其中最为突出的是：城市户外、旅行箱包及腕表，因此我们在 1989 年首次推出了腕表，立刻获得了极大的成功，在那之后我们便推出了像旅行箱包、香水等其他的产品品类。

## 2 维氏的经营模式是怎样做的？

维氏是历史最悠久的瑞士品牌之一，但我想说的是，我们依然坚持突破和创新，不断尝试拥抱新事物。如果我们想在市场上取得成功，我们需要将我们的产品和服务建立在我们客户的需求之上，而当今消费者的需求和偏好是随着市场不断变化的，那我们只有推出更多新产品去迎合全球消费者的喜好，才能保证依旧对消费者保有吸引力。我们在尊重历史、延续传承的基础上进行创新，去了解消费者最新的动态和消费习惯等，以此来确保最终目的实现。例如我们每年都会推出新的产品，今年是瑞士军刀诞生的 125 周年，为了延续这段精彩的历史旅程，特别推出了以第一把原创军官和运动刀为原型的复刻 1897 限量版瑞士军刀，这是一款独一无二的收藏品，外观与原版几乎一模一样，但内部却采用了最新技术。



### 简历

卡尔·埃尔森纳，是维氏集团创始人 Karl Elsener 的曾孙。高中毕业后，他于 1978 年加入家族企业，并从零开始学习商业管理技能。1985 年，他曾为美国的销售合作伙伴工作。在此期间，他完成了市场营销和商业管理领域的各项进修培训课程。自 2007 年以来，他一直在管理着第四代家族企业。除了传承家族产品，卡尔·埃尔森纳一直致力于将家族核心产品的 DNA 融入到其他产品类别中，从腕表到旅行箱包甚至是香水品类。他的成就曾多次获奖，最近一次荣获的奖项是 2018 年的“年度瑞士商人奖”。

## 深度

# 家族企业需要长远的家族价值观

“当我还是一个小男孩的时候，我的父亲就经常带着我去了解、接触我们的家族业务，来给我分享一家公司、一个品牌获得成功的主要因素有哪些。”采访中，卡尔·埃尔森纳多次向记者提到他儿时的经历，因为这里面代表了其家族的基因，更是一种家族的价值观念。他提到，在他还在上小学的时候，他的父亲就会经常带他一起去见客户，而且是见那些大客户，“我父亲会要求我去和这些客户打招呼，并且让我站在旁边，学习他们是怎么打交道、怎么样沟通、怎么样对话的。所以，在我很小的时候，我就知道了客户对于我们公司的重要性。”

如果说卡尔·埃尔森纳的父亲的做法除了给了他经营一家企业应该具备的管理者能力，更重要的是在他的体内植入了一个家族的价值观，这似乎是我们国内很多家族企业很难具备的。

纵观中外家族企业，传承的过程中总是会面临这样那样的问题，有的甚至闹到夫妻反目、父子成仇的地步。尤其在传统和创新中似乎总是不能统一，因为家族有传承就会带来相对的固执和保守，但是市场的变化又要求企业不断地经过变革来应对挑战。所以，我们经常能看到中国的企业在家族企业的传承中往往会出现很大的问题，这些问题基本上都是通过第一代与第二代领导人之间的矛盾体现出来，因此也会表现为要么第一代是很强势的领导人，基本上不允许后来者忤逆他的意志，第二代领导人只能在父辈的树荫下唯唯诺诺，另一类则表现为两代领导人之间的强烈的矛盾，比如父子之间会水火不容。如此种种，会给企业的发展带来很多不必要的困扰。

而在维氏，很多家族成员都在各个岗位担任着不同的职务，当然，这需要一种制度的维系。卡尔·埃尔森纳告诉记者：“我们已经制定了一份家庭治理的机制，其中规定在家族治理当中的几大重要原则，家庭在企业中的关系和作用、大家如何分配工作以及如何处理分歧的问题等，有了这套治理机制之后，我们才能做到井井有条的管理，才能做好充分的准备去处理好一些可能会出现、会面临的冲突，我们也支持大家集思广益、开诚布公地去分享自己的想法和建议。我想，家庭成员之间都处于良好的关系，公开讨论、相互信任和尊重是前提也是关键。”

事实上，世界 500 强企业，有很多都是家族企业，比如沃尔玛、福特汽车、雷曼兄弟等等，中国的家族企业如果想做大做强，除了在制度的建设上要学习国外的企业，更重要的是要充分发挥家族企业的优势，也就是通过“自己人”把祖辈的基业发扬光大。正如卡尔所说：“对我们家族来说，我认为我的兄弟姐妹也如同我一般，全都动力满满，我们希望每一代的领袖都能把公司管理运营好，把强大的、健康的公司继续交到下一代继承人手里，也有着强烈的意愿，把祖先所留下来的这份基业继续发扬光大，传承下去。”

本版文章均由本报记者李媛撰写